

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

**Q.X.ABDURAHMONOV, SH.R.XOLMO'MINOV,
A.B.XAYITOV, A.M.AKBAROV**

PERSONALNI BOSHQARISH

Darslik

Toшкент – 2013

Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.
“Personalni boshqarish” (Darslik) – T.: TDIU, 2013. 292 bet

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

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

Taqrizchilar:

Umurzaqov B.X. – G.V. Plexanov nomidagi RIUning Toshkent shahridagi filiali “Mehnat iqtisodiyoti va boshqaruv” kafedrasini mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor;

Adilova G.A. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Mehnat va ijtimoiy soha iqtisodiyoti” kafedrasini katta o'qituvchisi, iqtisod fanlari nomzodi.

Ekspertlar:

N.U.Arabov - Samarqand davlat universiteti “Iqtisodiyot va mehnat sosiologiyasi” kafedrasini mudirini iqtisod fanlari nomzodi, dotsent;

X.X.Abduramanov - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti «Mehnat va ijtimoiy soha iqtisodiyoti» kafedrasini dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

**К.Х.АБДУРАХМАНОВ, Ш.Р.ХОЛМУМИНОВ,
А.Б.ХАЙИТОВ, А.М.АКБАРОВ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник

Ташкент – 2013

К.Х.Абдурахманов, Ш.Р.Холмуминов, А.Б.Хайитов, А.М.Акбаров
“Управление персоналом” (Учебник) – Т.: ТГЭУ, 2013. 292 стр.

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

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

Рецензенты:

Умурзаков БХ. – Зав. Кафедрой «Экономика труда и управление» филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова в г.Ташкенте доктор экономических наук, профессор;

Адилова Г.А. – старший преподаватель кафедры “Экономика труда и социальной сферы” Ташкентского государственного экономического университета, кандидат экономических наук.

Эксперты:

Арабов Н.У. - Зав. Кафедрой «Экономика и социология труда» Самаркандского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент;

Абдураманов Х.Х. – старший преподаватель кафедры “Экономика труда и социальной сферы” Ташкентского государственного экономического университета, кандидат экономических наук.

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

TASHKENT STATE ECONOMY UNIVERSITY

**K.KH.ABDURAKHMANOV, SH.R.KHOLMUMINOV,
A.B.KHAYITOV, A.M.AKBAROV**

PERSONNEL MANAGEMENT

Textbook

Tashkent – 2013

**K.Kh.Abdurakhmanov, Sh.R.Kholmuminov, A.B.Khayitov, A.M.Akbarov
“Personnel management” (Textbook) – T.: TSEU, 2013. 294 p.**

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

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

Reviewers:

Umurzakov B.X. – Head of department of “Labour economics and management” Branch of the REU after G.V.Plekhanov in Tashkent, doctor of the economic sciences, professor;

Adilova G.A. - a senior teacher of the chair "Economy labor and social sphere" Tashkent state economic university, candidate of the economic sciences.

Experts:

Arabov N.U. -Head of department of «Economics and Sociology of Labor» chair, SSU;

Abduramanov X.X. - a senior teacher of the chair "Economy labor and social sphere" Tashkent state economic university, candidate of the economic sciences.

KIRISH

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

“Bugun biz tarixiy bir davrda – xalqimiz o'z oldiga ezgu va ulug' maqsadlar qo'yib, tinch-osoyshta hayot kechirayotgan, avvalombor o'z kuch va imkoniyatlariga tayanib, demokratik davlat va fuqarolik jamiyati qurish yo'lida ulkan natijalarni qo'lga kiritayotgan bir zamonda yashamoqdamiz”.¹

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov Vazirlar Mahkamasining 2012 yilning asosiy yakunlari va 2013 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan majlisidagi maruzasida mamlakat iqtisodiyoti oldida turgan asosiy vazifalar to'g'risida alohida to'xtalib quyidagilarni ta'kidladi: Barchamiz avvalombor, katta kichik rahbarlar bir narsani hech qachon esimizdan chiqarmasligimiz lozim. Har qaysi oiladagi faravonlik, yurtdoshlarimizning hayotga bo'lgan munosabati, pirovard natijada butun jamiyatimizning barqarorligi, avvalo, odamlarimizning qanday ish bilan ta'minlangani, o'z mehnatiga yarasha munosib maosh olishiga bog'liqdir. Odamlarning o'ziga o'zi baho berishi, o'zini aholining muayyan guruhiga mansubligini anglashi ularning turmush darajasi va sifatining umumiy hamda yakuniy indikatori hisoblanadi²-deb, ta'kidlab o'tdi.

Darhaqiqat, milliy iqtisodiyotda keng qo'lamli, har taraflama, chuqur o'zgartirishlarga kirishilar ekan, eng avvalo iqtisodiyotni tizimli va tarkibiy jihatdan izchil yangilash ustuvor ahamiyatga egadir. Mamlakatimizda ham ana shu yo'nalishdagi islohotlardan iqtisodiyotda makroiqtisodiy mutanosiblikni ta'minlash, etakchi o'rin tutishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish soha va tarmoqlarini jadal rivojlantirish, shu bilan birga O'zbekistonning o'ziga xos demografik xususiyatlari, ish bilan bandlik, aholi daromadlarini ko'paytirish bilan bog'liq o'ta muhim muammolarni hal etish maqsadi ko'zlanmoqda. Bu respublikamizda tom ma'nodagi iqtisodiy mustaqillikka erishishning asosiy omilidir. Ana shu ustuvor yo'nalish ichki va tashqi investitsiyalar kiritish hisobiga tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, xom-ashyo etishtirishga yo'naltirilgan bir yoqlama iqtisodiyotdan xalos bo'lish vazifasini hal etishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonlari kengayib va chuqurlashib bormoqda. Bunda asosiy e'tibor soliq yukini kamaytirish, tashqi

¹ Каримов И.А. Юксак маънавият-енгилмас куч. Т.: Ўзбекистон, 2009.3-бет

² Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг қўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь.

savdoni, shuningdek, moddiy resurslar, tayyor mahsulotlarni realizatsiya qilish va ulardan foydalanish tizimini liberallashtirish, jahon xo'jalik aloqalariga integratsiyalashuv jarayonlarini jadallashtirishga qaratilmoqda.

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

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

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

I bob. PERSONALNI BOSHQARISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI

1.1. Personalni boshqarish - fan sifatida

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

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

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

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

Menejment deyilganda quyidagi ma'nolar anglanadi:

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

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

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

Personalni boshqarish - alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir. Personalni boshqarishning asosiy funktsiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rt tarkibiy qism mavjuddir:

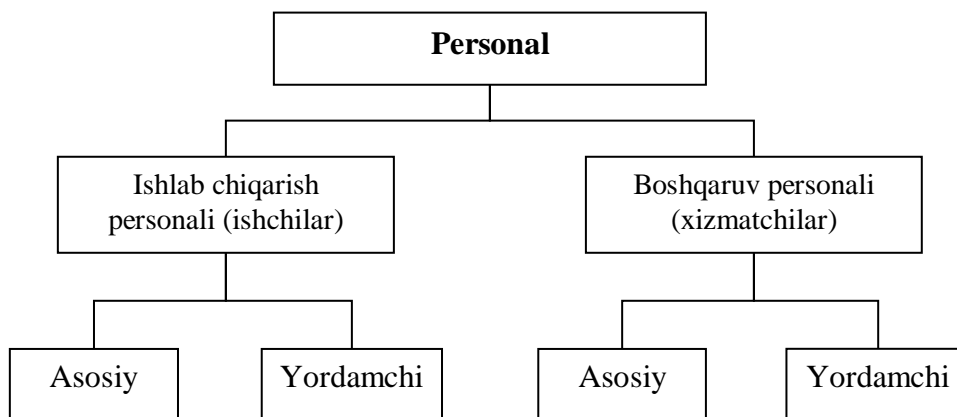
1. Personalni tanlash.
2. Personalni rivojlantirish.
3. Personalni baholash.
4. Personalni rag'batlantirish.

"Personal" hozirgi vaqtda iqtisodiyot fanida umum e'tirof etilgan atama hisoblanib, mehnat jamoasi tarkibiy qismlarini qamrab oladi. U mohiyat bo'yicha "O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida qayd etilgan "xodim" atamasidan kelib

chiqqan holda xodimlar tarkibi ma'nosini beradi".¹ Avvallari bu tushuncha "kadrlar" atamasi sifatida qo'llanib kelingan.

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

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



1.1-rasm. Personal turlari

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

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

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

Boshqaruv personali (xizmatchilar) - odatda ko'proq aqliy mehnat bilan band bo'lib, ishlab chiqarishda boshqaruvni amalga oshiradilar. Ular mehnat faoliyatining asosiy mahsuli boshqaruv qarorlarini tayyorlash maqsadida tegishli hujjatlar, ma'lumotlar to'plash, ularni umumlashtirish, tahlil etish, qarorlar loyihalarini tayyorlash hamda rahbar tomonidan bu qaror qabul qilingandan so'ng uning ijrosini amalga oshirish va nazorat qilishdir.

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

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

Bundan tashqari, korxonaga boshqaruvi **yuqori bo'g'in rahbarlari** (direktorlar va ularning o'rinbosarlari), **o'rta bo'g'in rahbarlari** (sex va bo'linmalar rahbarlari) va

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

quyi bo'g'in rahbarlari (uchastka va brigada boshliqlari, ustalar) mavjuddir.

Korxonada mutaxassislarini ular mehnati natijalariga muvofiq uch asosiy guruhga ajratish mumkin:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mazkur tamoyillar korporativ madaniyatni shakllantirish va shaxsni har

taraf lama kamol toptirishga qaratilgan. Ular zamonaviy texnologiya va konsalting bilan birgalikda personalni boshqarish darajasini sezilarli darajada takomillashtirish imkonini beradi.

1.2. Personalni boshqarish fanining mohiyati, predmati va maqsadlari

Mamlakatimizda bozor munosabatlariga o'tishi xodimlarni boshqarish tizimida bir qator vazifalarni amalga oshirilishini taqozo etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar va tashkilotlarning o'z mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini ta'minlash va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarni boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar ilmiy va amaliy usullarni to'g'ri tanlashni talab etadi.

Avvallari korxonalar va tashkilotlardagi kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek, o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Shu sababli ham kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga yetarli ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarmasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda xodimlarni boshqarish sohasida. «Kadrlar tayyolash milliy dasturi»ga muvofiq bir qator talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ijtimoiy psixologik diagnostika; guruhlariga o'zaro shaxsiy hamda rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish hamda ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; yuqori lavozimlarga nomzodlarni tanlash va baholash; kadrlar patensialini va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar boshqaruvi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnatning huquqiy munosabatlarini tartibga solish masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasini amalga oshirilishini kuzatish va shunga muvofiq choralar ko'rishdan iboratdir. Shunga ko'ra kadrlar bo'limining ham bajradiga vazifalar doirasi kengayib, ayni paytda kadrlar bo'limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limlari, mehnatni muhofaza qilish, xavfsizlik texnikasi bo'limlari va shu kabi bo'limlar bilan birgalikda xodimlarni boshqarish sohasidagi vazifalarni amalga oshirishdan iborat bo'ladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxonalar va tashkilotlardagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat patensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iborat.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida ikkinchi darajali deb qaralgan bu vazifalarga bozor munosabatlari sharoitida alohida e'tibor qaratib, ularning bajarilishidan har bir korxonalar manfaatdordir.

Personalni boshqarish fanining predmeti - korxonalar va tashkilotlarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga kerakli ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad talabalarga xodimlarni boshqarish ilmini

amaliyotga qo'llay biladigan darajada ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi xodimlarni boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. **Personalni boshqarish** fanining mazmuni korxonada xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini; bu borada nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tadqiq etish jarayonlaridan iborat.

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

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

1. Insonlarga rahbarlik qilish (etakchilik).

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

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

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

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

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

Personalni boshqarish asosiy tushunchalari va ularning mohiyati quyidagilardan iboratdir:

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

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

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

Personalni rejalashtirish - personal bilan ish olib borish barcha yo'nalishlarini belgilab olish.

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

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

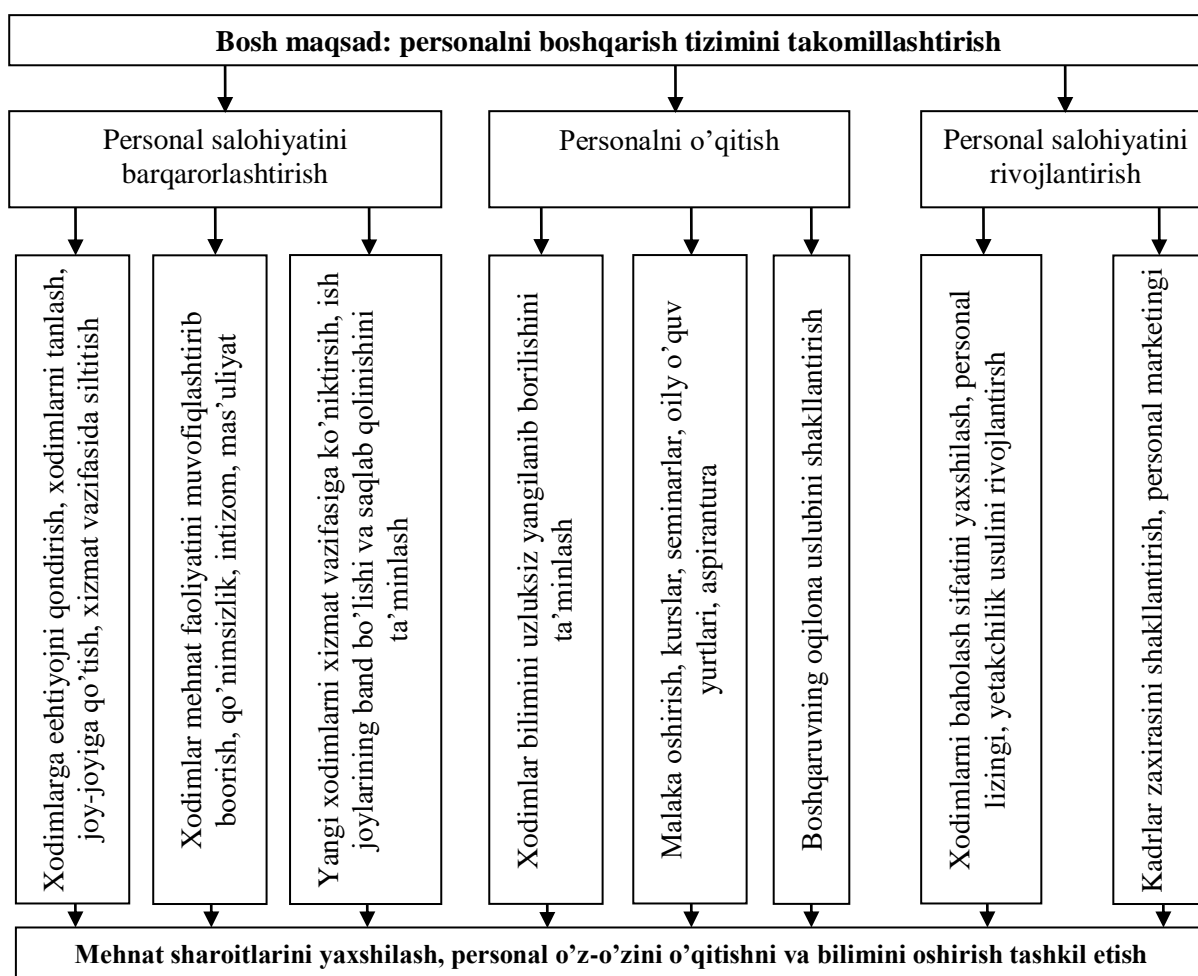
Personalni baholash - korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash.

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

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

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

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



1.2-rasm. Personalni boshqarish maqsadlari

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

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

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

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

Personalni markazlashtirilmagan holda boshqarish barcha bo'linmalar (bo'limlar, sexlar, xizmatlar, laboratoriyalar, sho''balar) rahbarlari faoliyatidir.

1.3. Personalni boshqarish va ishlab chiqarishning o'zaro aloqadorligi

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

Personalni boshqarish bilan ishlab chiqarish vazifalarining aloqadorligi mehnat sharoitlarida ham namoyon bo'ladi. Xodim mehnat faoliyati uchun qulay, juda bo'lmaganda eng zarur mehnat shart-sharoitlariga ega bo'lmas ekan, o'ziga yuklatilgan xizmat vazifa-larini muvaffaqiyatli hal etishi mushkullashadi. Aksincha, mehnat faoliyati uchun eng qulay shart-sharoitlarda xodimning ish unumi g'oyat yuqori bo'ladi. Personal samaraliroq va unumliroq mehnat qilar ekan, mahsulotlar, tovarlar ishlab chiqarishni, xizmat ko'rsatishni ko'paytirish uchun imkoniyatlarni ko'paytiradi. Bu esa xodim o'zining korxonada iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va ma'naviy jihatdan yaxshi his etishini ta'minlaydi. Xodim, yoki har bir inson farovonligining oshishi esa jamiyat farovonligi yaxshilanishining negizidir.

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

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

**Personalni boshqarish va ishlab chiqarish vazifalarining
o'zaro aloqadorligi**

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

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

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

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

Mehnat munosabatlari quyidagi omillarga bog'liqdir:

- shaxsning amaliy sifatlari;
- shaxsning ahvoli (uning maqsadlari, psixofiziologik qobiliyati, ma'naviy xislatlari, ziyoliligi);
- xodimlar malakasi;
- xodimning korxonadagi vaziyatdan hamda korxonani rivojlantirish istiqbolidan xabardorligi;
- mehnatga haq to'lash miqdori, mukofot va imtiyozlar, ish haqi oshish istiqbollari;
- mehnat tarkibi va taqsimoti;
- mehnatning tashkil etilishi va mehnat sharoitlarining yaxshilanishi;
- xodimlarning ishlab chiqarishdagi shaxsiy maqsadlari, ijtimoiy muhit;

- xodimlar va rahbarlar, jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar;
- boshqaruv uslubi.

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

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

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

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

1.4. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari

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

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

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

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

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

Amir Temurning daho darajasidagi sarkarda bo'lganini butun dunyo tan oladi, Sohibqiron Amir Temur asos solgan markazlashgan buyuk saltanatni idora etish tartibi o'z davrida boshqaruv namunasi deb hisoblanadi. Buyuk Amir Temur hokimi mutlaq bo'lgan, ijroiya hokimiyatni devonbegi - bosh vazir boshliq 7 vazirlikdan iborat arkoni davlat - **Vazirlik Mahkamasi** boshqargan. Vazirlardan biri - **mamlakat va raiyat vaziri** viloyat va tumanlardan to'planadigan hosil, soliq-o'lponlar va obodonchilik masalalari bilan shug'ullan-gan. Ikkinchisi - **vaziri sipoh**, deb atalib harbiy ishlar

vaziri hisoblangan. Saltanatda **tijorat** (savdo), **moliya ishlari vazirlari** bo'lgan. Qolgan uchta vazir esa chegara viloyatlari va tobe mamlakatlar boshqaruvini nazorat qilgan. Bu uch vazir saltanatning “xolisa”, deb yuritilgan bosh nazorat hay'atini ham tashkil etgan.

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

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

Buyuk Sohibqiron ishning ko'zini biladigan tadbirkor, qobiliyatli insonlarni yuksak qadrlagan. “Tajribamda ko'rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor, xushyor, jang ko'rgan, mard, shijoatli bir kishi, mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir. Chunki tajribali bir kishi minglab kishiga ish buyuradi”¹.

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

Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga. **XVII - XVIII** asrlardagi sanoat inqilobi juda katta ta'sir ko'rsatdi. Bug' dvigatelining ixtiro qilinishi bilan korxonalar uchun manufak-tura xo'jaligi chegaralari juda torlik qilib qoldi. Fabrikalarni rivojlantirish uchun sarmoyaga bo'lgan ehtiyoj keskin o'sdi. Bu esa aksiya kapitaliga keng yo'l ochib berdi. Ana shunday sharoitlarda boshqaruv faoliyatining mushkullashib ketganligi bu sohada yollanma boshqaruvchilar va mutaxassislarining paydo bo'lishiga olib keldi. Aksiyador mulk egalari o'z manfaatlarini amalga oshirish vako-latini, buning uchun zarur bo'lgan barcha huquqiy me'yorlarni ishlab chiqqan holda boshqaruvchi menejerlar ixtiyoriga berdilar. Bu jamiyat taraqqiyotida g'oyatda muhim bosqich bo'ldi.

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

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

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

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

2. Ma'muriyat ilmiy asosda ishchilarni sinchiklab tanlab oladi, so'ng har bir ishchini mashq qildiradi, o'qitadi va rivojlantiradi. Holbuki, avvallari ishchi o'ziga

¹ Тсмур тузуклари. Т.: Шарқ, 2005. - 13- бст

o'zi kasb tanlar va bilganicha bu kasb bo'yicha mashq qilardi.

3. Ma'muriyat ishlab chiqarishning barcha alohida tarmoqlari o'zi oldin ishlab chiqqan ilmiy tamoyillarga mos kelishiga erishish yo'lida ishchilar bilan dildan hamkorlikni amalga oshiradi.

4. Korxonada ma'muriyati va ishchilar o'rtasida deyarli bir xil mehnat va mas'uliyat taqsimoti o'rnatiladi.¹

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

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

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

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

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

1. Mehnat taqsimoti.

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

2. Rahbariyat - majburiyatdir.

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

3. Intizom.

¹ Бернол Дж. Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 241 – 242.

² Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука), Москва, 1989. – С. 30.

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

4. Farmoyish berish birligi.

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

5. Rahbarlik birligi.

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

6. Xususiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish. Bu tamoyil korxonada ishchilar yoki xizmatchilar guruhi

manfaatlari korxonada manfaatlaridan yuqori qo'yilishi mumkin emas, degan ma'noni anglatadi. Bu boshqaruvning eng mushkul muammolaridan biri hisoblanadi.

7. Personalni mukofotlash.

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

8. Markazlashtirish.

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

9. Mansab darajalari.

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

10. Tartib.

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

11. Adolat.

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

12. Personal tarkibining doimiyligi.

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

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

10. Tashabbus.

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

14. Personalning birlashishi.

Personalni ayirish kerak emas. Biz uchun dushman kuchlarini o'zlashtirish uchun ularni bir-biridan uzish mahoratdir. Biroq korxonadagi o'z kuchlaringizni uzish qo'pol xatodir¹.

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

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

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

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

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

1.5. Personalni boshqarishning hozirgi davr yo'nalishlari

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

Shu jihatdan an'anaviy korxonatashkilot) va yangi tipdagi korxonatashkilot)ni farqlay olish darkor.

Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari korxonatashkilot) ichki muhitida ro'y berayotgan o'zgarishlar (iqtisodiyotda, texno-logiyalarda, ijtimoiy sohada, huquqiy munosabatlarda) bilan bog'liqdir. Ularni quyidagi shaklda (1.3- rasm) tasavvur etish mumkin.

¹ Бернал Дж. Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 20 - 42.

An'anaviy va yangi tipdagi korxonalarining taqqoslanma tasnifi

Omillar	An'anaviy korxonona	Yangi tipdagi korxonona
Korxonona tuzilishi	Iyerarxiya, byurokratiya	Tarmoq shaklida
Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari	Vertikal bo'ysunish tuzilmasi	Moslashuvchanlik (organik) tuzilmalar, gorizontol kompaniyalar, virtual tuzilmalar
Korxonona faoliyatining asosiy tamoyili	Funksiyali ixtisoslashuv	Integratsiya, eng avvalo gorizontol integratsiya, intellektual hamkorlik
Raqobat ustuvorligining asosiy xususiyati	Moddiy va moliyaviy aktivlar (kapital)	Intellektual aktivlar (bilim)
Korxonona personali	Funksionerlar Qiymat omili Bo'ysunish	Salohiyatli resurslar (qobilyatni aniqlash markazlari) – muvaffaqiyat aosi va manbai. Xodimlar salohiyati
Personal umidlari	Hayotiy ehtiyojlarni qondirish	Personalni sifat jihatidan o'sishi
Asosiy shaxslar	Mutaxassislar, professionallar	Guruhlar, komandalar, eng avvalo virtual komandalar
Yetakchilik	Avtokratiya (hokimyatning bir shaxs qo'lida markazlashtirilishi)	Maqsadli yo'naltirish Relevat axborot
Yetakchilik uslubi	Avtokritar (rahbariyatga so'zsiz bo'ysunish). Firma uslubi variantlari	Demokratik (xodimlarga o'z salohiyatlarini namoyon etishga qaratilgan va bunga yordam ko'rsatiladigan rahbariyat atrofida maslakdoshlarni jipslashtirishga intiladigan). Faqat birdamlik uslubi variantlari
Muammo qo'yilishi	Kim?	Qanday qilib?
Hokimyat manbai	Mansab	Bilim
Faoliyat	Yakka tartibda	Guruh manbai
Xatolar	Yo'qotish	Ta'lim manbai
Tashkiliy tuzilma bo'linmasi maqomi	Yopiq va o'z-o'zini ta'minlashga asoslangan birliklar	Hamma uchun ochiq bol'gan muayyan resurslar
Bozorlar	Ichki	Global
Manfaat	Qiymat, foyda	Vaqt, tezlik
Korxonona faoliyati yo'nalishi	Foyda, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish	Aniq iste'molchi ehtiyojini qondirish. Missiya
Atrof muhit bilan aloqadorlik	Atrof-muhit o'zgarishiga munosabat bildirish	Imkoniyat darajasiga murosasiz erishish. Belgilab qo'yilgan darajaga to'liq mos kelish. Mijoz ehtiyojlarini qondirish
Ustuvorlik	Natija. Inson natijaga bog'liq. Inson vazifa ijrochisi	Inson. Natija insonga bog'liq. Inson boylikning asosiy manbai. Personalni tivojlantish

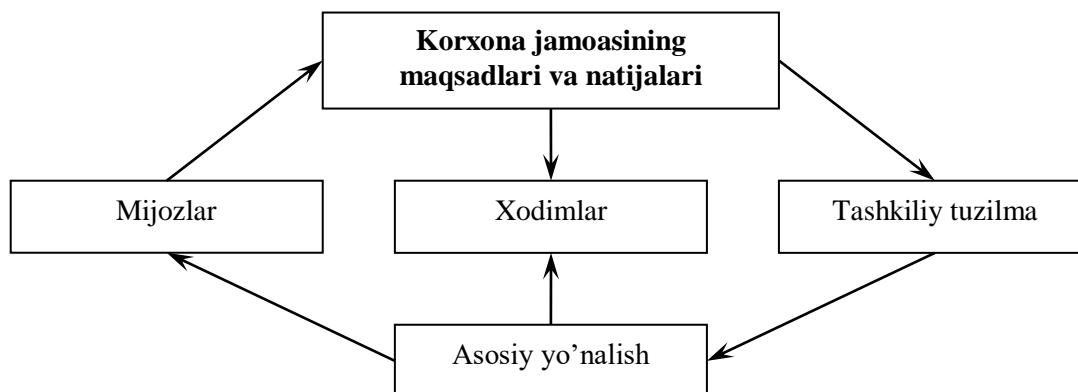
Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalardagi o'zgarishlar boshqaruvning yangi yo'nalishlarini shakllantiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

- personalning strategik menejmenti;

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

Yuqorida qayd etilgan barcha muammolarni hal etish va yangiyo'nalishlarda muvaffaqiyatga erishish umumiy asosga ega. Buning diqqat markaziga personalni qo'yish, xodimlar tomonidan yangi sharoitlardagi o'z rollarini idrok etishlari va shaxsiy ongliligidir.

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



1.3-rasm. Personalni boshqarish yo'nalishlari

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

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

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

Personalni boshqarishga davlatning aralashuvi Evropada faqat qonunchilik bilan chegaralanib qolmaydi. Bu mamlakatlarda tashqi bozor uchun yuqori malakali xodimlarni tayyorlash sarf-xarajatlari davlat tomonidan qoplanadi. Shu sababli Iqtisodiy Rivojlanish tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra Evropada malakali ishchi kuchi dasturlari uchun davlat sarf-xarajatlari AQSHga nisbatan sezilarli darajada ko'pdir.

Evropada Shimoliy Amerikaga qaraganda mulkchilik shakllarida ham sezilarli

farq mavjudligini ko'rsatish darkor. So'nggi yillarda G'arbiy Evropa iqtisodiyotining jamoa sektori ancha qisqarganiga qaramasdan uning ulushi AQSHga nisbatan yuqoridir. Masalan, Shvetsiyada aholining yarmidan ko'prog'i iqtisodiyotning jamoa sektorida banddir. Buyuk Britaniyada so'nggi vaqtda xususiylashtirish jarayoni faollashganiga qaramasdan aholining to'rtidan bir qismi iqtisodiyotning jamoa sektoriga jalb etilgan.

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

Kompaniya va firmalar boshqaruv xizmatidan bozor iqtisodiyotining murakkab va doim o'zgarib turadigan vaziyatlarida xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish juda

katta malaka va mahoratni talab etadi. Iqtisodchi olimlar fikricha, “Evropa modeli”da personalni boshqarishdagi bu xususiyat hisobga olingan.

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

Yaponiya korporatsiyalarida personalni boshqarish siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

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

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

Boshqarishning “yaponcha modeli” personal faoliyatini muntazam ravishda har taraflama chuqur baholab borishni taqozo etadi. Amaliyotda bu personal ish xaqini oshirish yoki uni mansab vazifasida yuqoriroq lavozimga ko'tarish juda sinchiklab tekshiruvlardan so'ng amalga oshirilishini anglatadi. Bunda asosiy e'tibor nomzodning yoshi, ish staji, ma'lumoti, jinsiga qaratiladi.

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

“Inson resurslari” tushunchasi XX asr 70- yillarning oxiri va 80- yillarning boshida **“shaxsiy menejment, yoki personalni boshqarish”** fani negizida tarkib topa boshladi. Hozirgi vaqtda **“Personalni boshqarish”** va **“Inson resurslarini boshqarish”**

tushunchalari farqlanishi e'tirof etiladi. Xususan, iqtisodchi olim **Stori** shaxsiy, ishlab chiqarish munosabatlari bilan inson resurslarini boshqarish o'rtasida 27 ta farq mavjudligini asoslaydi. Ushbu xususiyatlar umumlashtirilgan holda "personalni boshqarish" bilan "inson resurslarini boshqarish" o'rtasidagi asosiy farqlar 1.3-jadvalda keltirilgan.

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

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

1.3- jadval

Personalni boshqarish bilan inson resurslarini boshqarish o'rtasidagi tafovutlar¹

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

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha xizmatlar korxonalar asosiy ta'minotchilari va mijozlari bilan bog'liq masalalar bilan ham shug'ullanadilar. Agar kadrlar bo'limlarining asosiy vazifasi ishchi va mutaxassislarni ishga qabul qilish, ularni joy-joyiga qo'yish, malakasini oshirish, qayta tayyorlash, rag'batlantirishdan iborat bo'lsa, inson resurslarini boshqarishda pirovard natijalar: korxonalar raqobatbardoshligi, rentabellik, ishchi kuchining raqobatchilarnikiga qaraganda yuqori malakaligi va demakki, yuqori samara keltira olishi faoliyatning asosiy mezoniga aylangan.

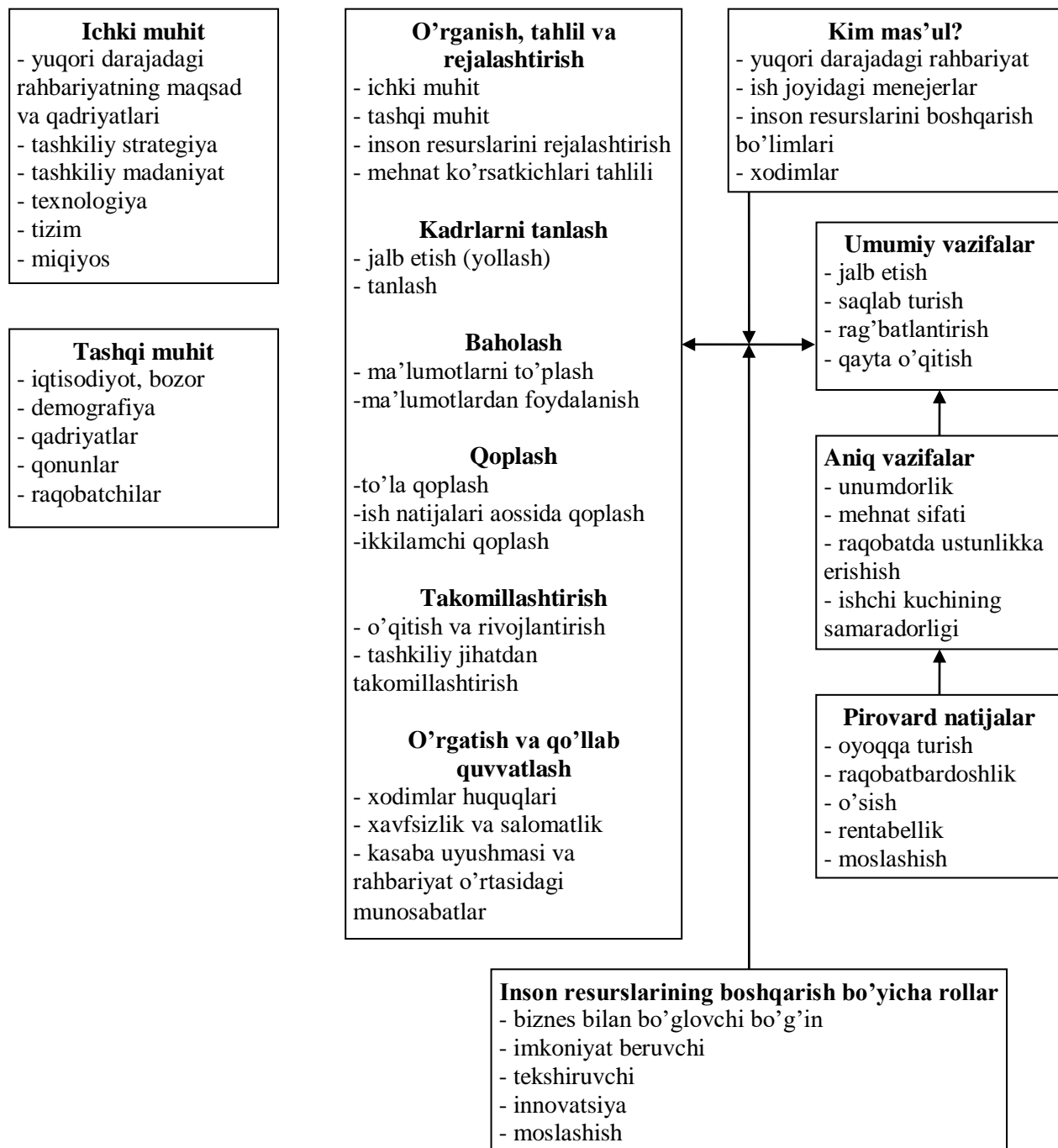
Inson resurslari bo'yicha mutaxassislar keng ixtisosli xodimlar bo'lishi kerak. Ular personal bilan ishlashda avvalgi vaqtlardagi korxonalar mehnat nizolarini oldini olish bilan shug'ullanish o'rniga e'tiborni ko'proq mehnat jamoasi a'zolari o'rtasida uyg'unlikni, do'stona muhitni yaratishga qaratmoqdalar.

¹ Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия, Санкт-Петербург. - 2002. - С. 167

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

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

Yuqsak samara bilan ishlayotgan kompaniya va firmalar inson resurslarini boshqarish xizmatining asosiy vazifalari 1.4- rasmida aks etgan.



1.4-rasm. Inson resurslarini boshqarish xizmatining vazifalari

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

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

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

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

Inson resurslariga ehtiyojni rejalashtirishda yuqorida qayd etilgan jihatlarni hisobga olish:

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

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

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

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

Qisqacha xulosalar

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

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

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

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

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

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. "Personalni boshqarish" fanining vujudga kelishi va fan sifatida shakllanishini gapirib bering.

2. Boshqaruv personali va ishlab chiqarish personali deganda nimani tushunasiz?

3. Personalni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?

4. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlarini tushuntirib bering?

5. Xodimlar salohiyatini shakllantirish deganda iimani tushunasiz?

6. Personalni boshqarish jarayonidagi asosiy ishtirokchi guruhlar xususida nimalarni bilasiz?

7. Personalni boshqarish va ishlab chiqarish vazifalari o'rtasida qanday aloqadorlik mavjud?

8. Mehnat munosabatlari omillarini tushuntirib bering.

9. Boshqaruv rivojlanishining asosiy bosqichlarini izohlang.

10. Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari nimalardan iborat?

11. Personalni boshqarishning "Evropa modeli" va yaponcha uslublarining xususiyatlarini aytib bering.

12. Inson resurslarini boshqarish vazifalariga nimalar kiradi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.

3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.

4. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: "Ўқитувчи", 2008 – 655 б.

6. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

7. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во « Кнорус», 2012- 272 с.

8. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услугий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.

10. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

11. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

12. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

13. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

II bob. KORXONA VA UNING PERSONALI

2.1. Korxonalar va ularning turlari

O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida"gi Qonuniga muvofiq: "Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik xuquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulotni ishlab chiqaradigan, sotadigan yoki mahsulotni ayirboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllarining huqukliligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt korxonalar deb ataladi".¹

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

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

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

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

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

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

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

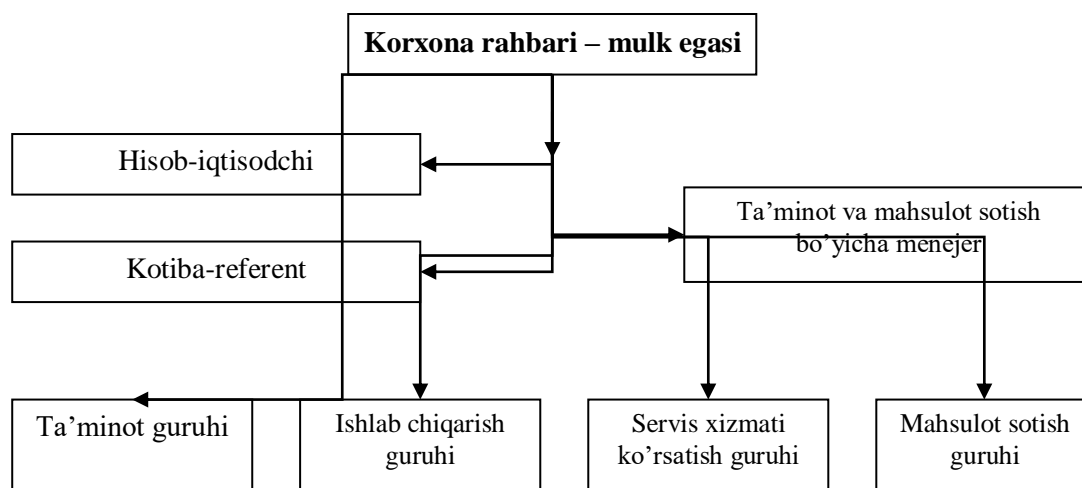
Korxonalar rahbarini yollash (tayinlash, saylash) va bo'shatish korxonalar mol-mulki egasining huquqi bo'lib, bu huquqni u bevosita, shuningdek, o'zi vakolat bergan idoralar yoki korxonalar kengashi orqali amalga oshiradi.

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

Xususiy korxonalar. O'zbekiston Respublikasining "Xususiy korxonalar

¹ O'zbekiston Respublikasining korxonalar, ijara, davlat tasarrufidan chiqarish va xususiy lashtirish, tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari, auditorlik faoliyati to'g'risidagi qonuni T.: Adolat. – 2000. - B. 4.

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



2.1-rasm. Xususiy korxonaning tashkiliy tuzilmasi

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

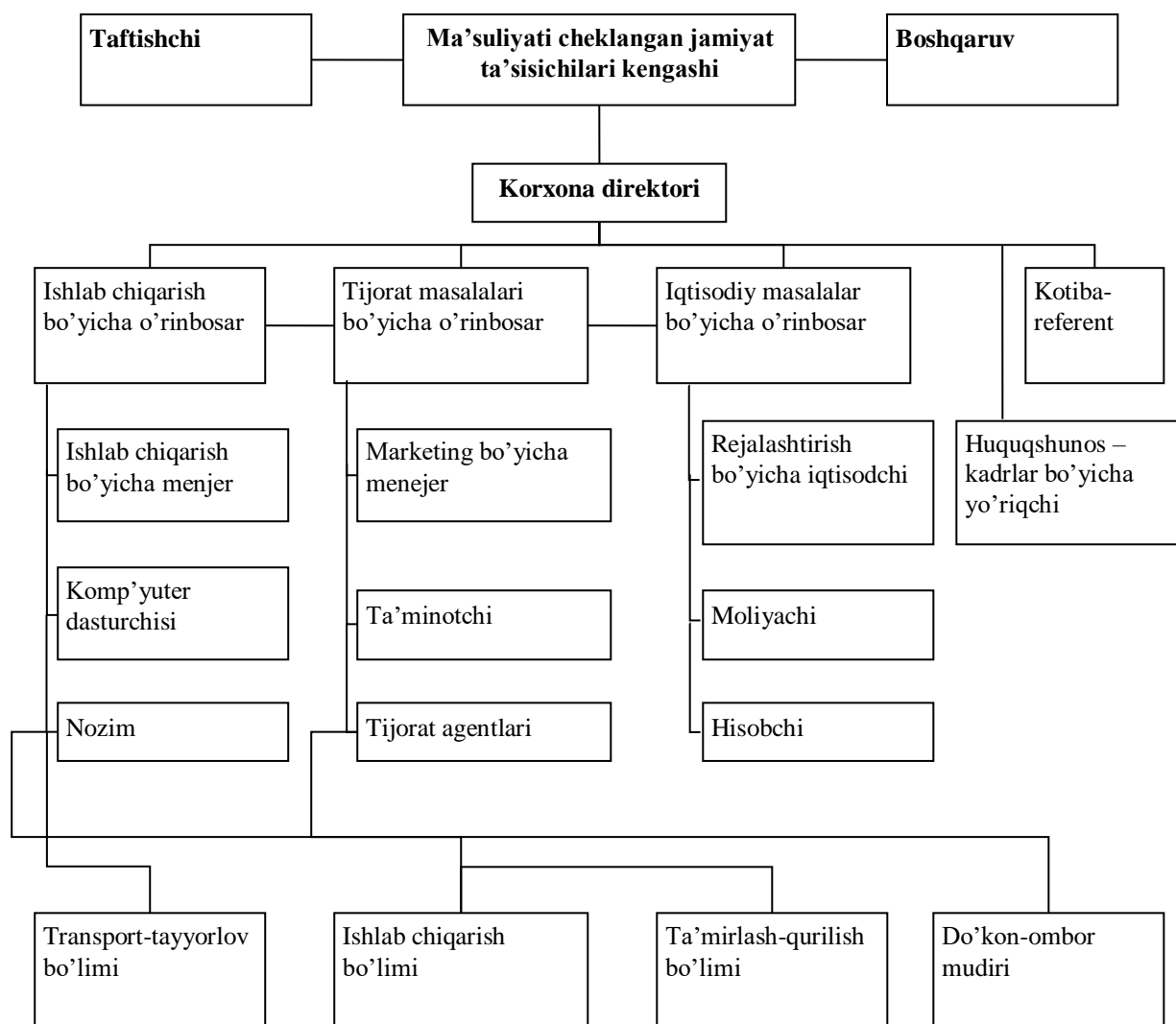
- nizomni ishlab chiqish va tasdiqlash;
- xususiy korxonaga Nizom jamg'armasini belgilash va shakllantirish;
- reja va hisobotlarni tayyorlash hamda tasdiqlash;
- xususiy korxonani rivojlantirish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- xususiy korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish;
- xususiy korxonaga olgan foydani o'z ixtiyoriga ko'ra ishlatish;
- xususiy korxonaga mulkini tasarruf etish (boshqa shaxsga, ijaraga berish, garovga qo'yish, boshqa korxonalar nizom jamg'armasiga hissa tariqasida kiritish va hokazolar).

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

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

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

jamiyatning Nizomida nazarda tutiladi.



2.2-rasm. Mas'uliyati cheklangan iamiyat

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

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

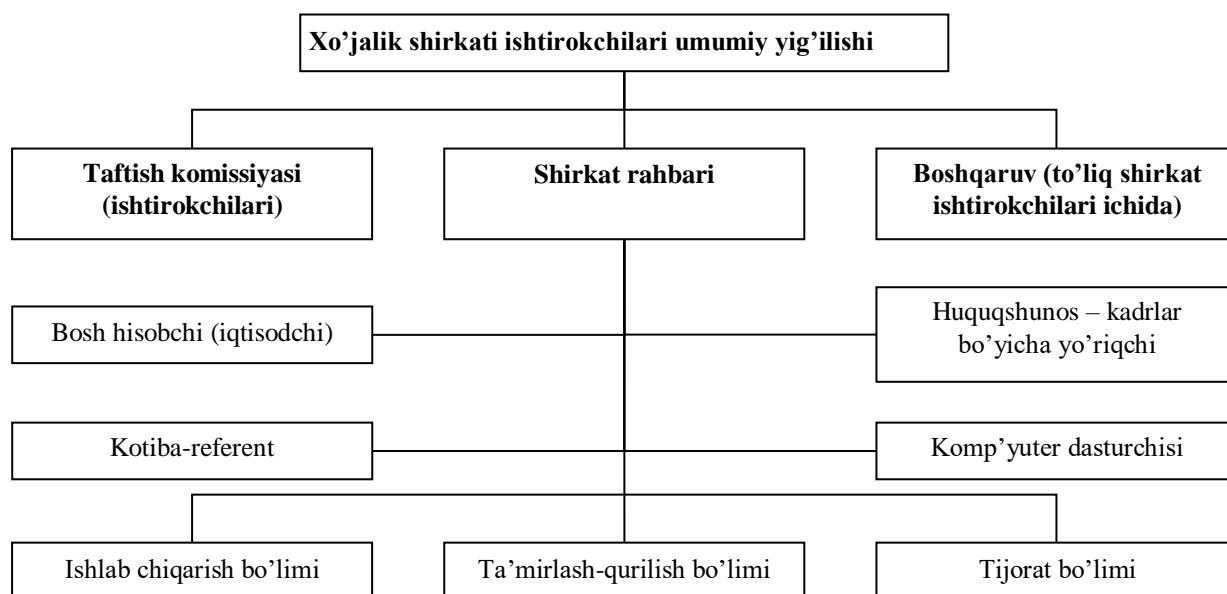
Xo'jalik shirkatini oliy boshqaruv organi shirkat ishtiroqchilarining umumiy yig'ilishi hisoblanadi. Umumiy yig'ilish vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- shirkat faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilash;

- shirkatni qayta tashkil etish va tugatish;
- ta'sis shartnomasiga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;
- shirkat foydasini (zararini) uning ishtirokchilari o'rtasida taqsimlash;
- shirkat Nizom jamg'armasini (ustav kapitalini) ko'paytirish va kamaytirish;
- yillik hisobotlarni va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash;
- shirkatning har bir ishtirokchisi shirkat nomidan ish yuritishga hakdidir.

Shirkat ishlari uning ishtirokchilari tomonidan birgalikda yuritilsa har bir bitimni amalga oshirish uchun shirkat barcha ishtirokchilarning roziligi talab etiladi. Shirkat ishlarini yuritish uning ishtirokchilari tomonidan ulardan biri yoki ayrimlariga topshirilsa, qolgan ishtirokchiga shirkat nomidan bitimlarni amalga oshirish uchun shirkat ishlarini yuritish zimmasiga yuklatilgan ishtirokchi (ishtirokchilar) dan ishonchnoma olinishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyati. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonuniga ko'ra:



2.3-rasm. Xo'jalik shirkatini boshqarish

"Nizom jamg'armasi jamiyatning aksiyadorlarga nisbatan majburiyatlarini tasdiqlovchi muayyan miqdordagi aksiyalarga taqsimlangan xo'jalik yurituvchi sub'ekt **aksiyadorlik jamiyati** deb hisoblanadi".

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

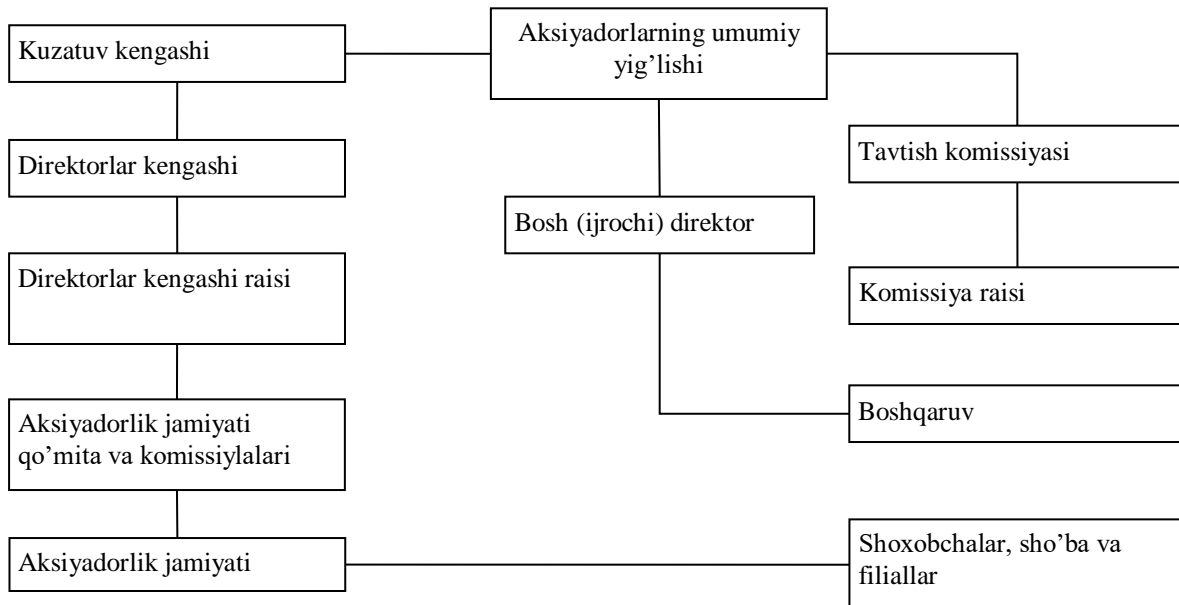
Qatnashchilari o'zlariga tegishli aksiyalarini o'zga aksiyadorlar rozilgisiz boshqa shaxslarga berishi mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari **ochiq aksiyadorlik jamiyati** deb hisoblanadi.

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

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

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi mutlaq vakolatlariga quyidagilar kiradi (2.4-rasm):

- jamiyat Nizomiga qo'shimchalar kiritish, yangi tahrirdagi Nizomni tasdiqlash;
 - jamiyatni kayta tashkil etish va tugatish;
 - jamiyat kuzatuv kengashining tarkibini belgilash, uning a'zolarini saylash va ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugallash;
 - e'lon qilingan aksiyalarning eng ko'p miqdorini belgilash;
 - Nizom jamg'armasini ko'paytirish va kamaytirish, o'z aksiyalarini qaytarib sotib olish;
 - taftish komissiyasi a'zolari (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan ilgari to'xtatish;
 - yillik biznes rejalarini, hisobotlarni, buxgalteriya balanslarini tasdikdash, foyda va zararlarni taqsimlash.
- Jamiyat kuzatuv kengashi vakolatlariga quyidagilar kiradi:
- jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash;
 - aksiyadorlar umumiy yig'ilishlarini chaqirish, ular uchun kun tartibini tasdiqlash;
 - obligatsiyalar va qimmatli qog'ozlarni joylashtirish;
 - mol-mulkning bozor qiymatini belgilash;
 - jamiyatning sho'ba va tobe filiallarini tashkil etish, vakolatxonalarini ochish.



2.4-rasm. Aksiyadorlik jamiyatini boshqarish

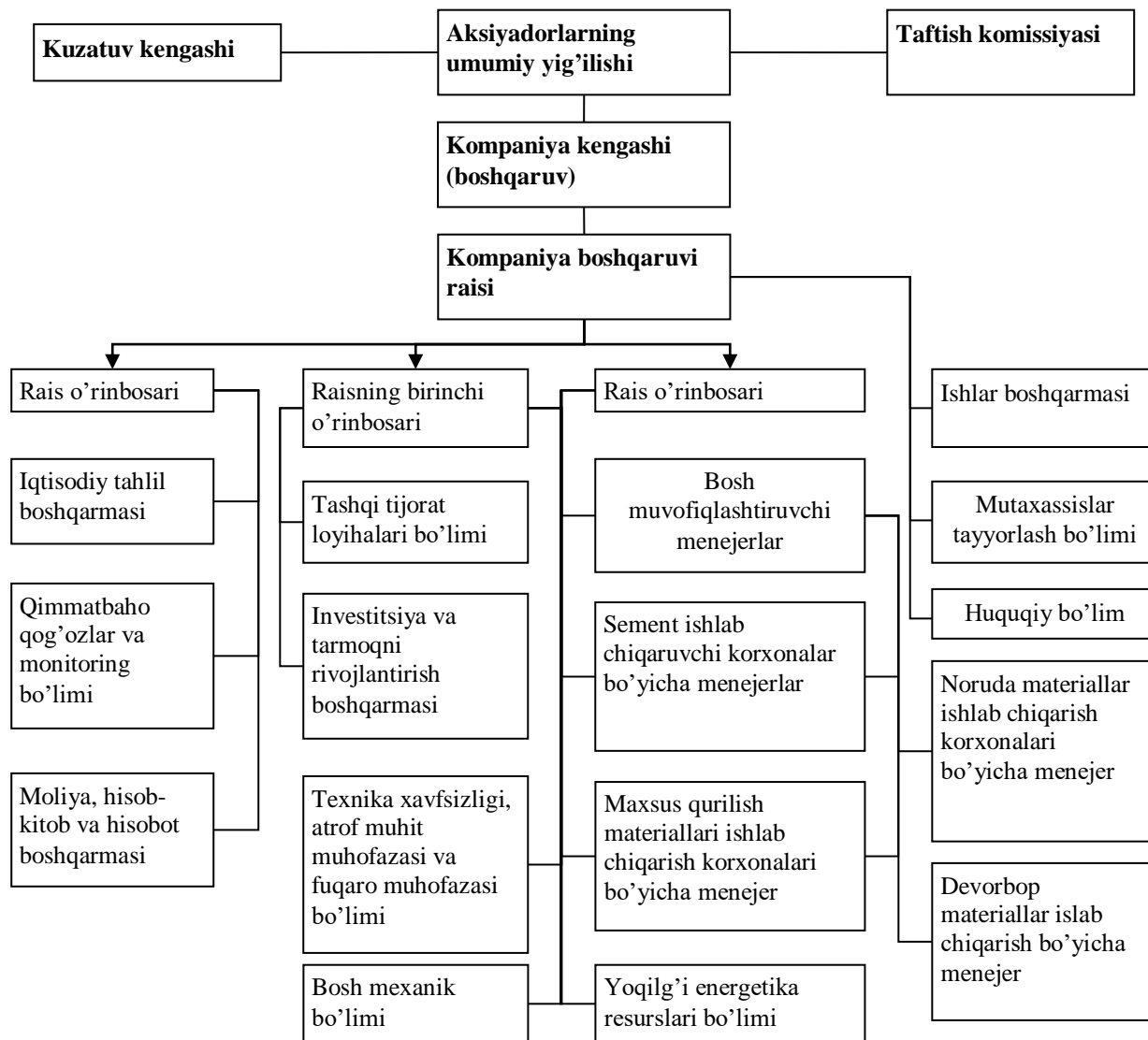
Aksiyadorlik jamiyatining kundalik faoliyatiga rahbarlik yakka-boshchilik asosida - ijroiya organ (bosh direktor) yoki kollegial organ (direktsiya, boshqaruv) tomonidan amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida bozor infratuzilmalarini shakllantirish, mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, boshqaruv, shu jumladan, xo'jalik

yurituvchi sub'ektlar boshqaruvini takomillashtirish jarayonida kompaniya, firma, konsern, korporatsiya, xolding hamda boshqa xo'jalik birlashma va uyushmalari tashkil topdi.

Kompaniya (fransuzcha “*compagnie*” so'zidan) — iqtisodiy faoliyat (ishlab chiqarish, savdo, vositachilik, moliya, sug'urta va boshqalar) olib borish uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar, tadbirkorlar birlashmasidir. Kompaniya deyilganda birlashmalar, shirkatlar, xo'jalik jamiyatlari, firmalar, korporatsiyalar, ya'ni turli tashkiliy-huquqiy shakllarga ega bo'lgan korxonalar tushuniladi.

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



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

Konsern (“*sopserp*” — “ishtirok”, “manfaat” so'zidan) manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorliqdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida birlashgan korxonalarining yirik birlashmasidir. Aksariyat hollarda, korxonalarining bunday guruhlari shu korxonalar aksiyalarining asosiy qismini o'z qo'lida to'plagan bosh

korxonalar (holding) atrofida birlashadi. Konsern tarkibiga turli (sanoat, transport, savdo, bank sohasi) tarmokdarga tegishli, ayrim hollarda dunyoning ko'pgina mamlakatlarida joylashgan o'nlab va yuzlab korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradilar. Amalda konsern tarkibidagi korxonalar ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish taraqqiyoti, shuningdek, investitsiya, moliya, tashqi iqtisodiy faoliyat, korxonalariga xizmat ko'rsatishni tashkil etish sohasidagi vazifalarni moliyalashtirish asosida faoliyat ko'rsatadi. Tarmoq, tarmoqlararo konsernlar ham bo'ladi. Bir korxonalar faqat bir konsernga kira oladi.

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

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

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

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

Firmalarning quyidagi turlari farqlanadi:

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

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

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

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

injiniring — muhandislik maslahati ko'rsatishga ixtisoslashgan firmalar;

innovatsion — yangi texnologiyalarni yaratish uchun barpo etiladigan firmalar;

kbnsalting — maslahat xizmati ko'rsatishga ixtisoslashgan firmalar;

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

savdo firmalari — savdo-sotiq bilan shug'ullanadi;

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

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

Xolding (inglizcha "*holding*" — "egalik" so'zidan) asosiy faoliyati korxonalar aksiyalarini o'z tasarrufiga olish orqali ularning ishini nazorat qilish va boshqarishdan iborat bo'lgan kompaniya, bosh korxonalar. Xolding tarkibida asosiy korxonalar yoki sho'ba korxonalar, yoxud bir necha sho'ba korxonalar mavjud bo'ladi.

Xolding kompaniyasining o'zi ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanmasligi ham mumkin. Lekin, ko'p hollarda xolding kompaniyalar aksiyalarni boshqarish bilan bir qatorda, moliya-kredit, savdo, transport va boshqa faoliyat turlari bilan shug'ullanadilar. Xolding boshqa korxonalar aksiyalarining paketlariga egalik qilish orqali nazoratidagi korxonalarning direktorlar kengashi boshqaruvi va boshqa rahbar organlariga o'zi taklif etadigan nomzodlar saylanishini ta'minlash imkoniga ega bo'ladi. O'zbekistonda "Fayz" (mebel' sanoati), "O'zqishloqxo'jalikxolding", "O'zmevasabzavotuzumsanoat" kabi xolding kompaniyalar faoliyat ko'rsatmoqda.

2.2. Korxonada personal

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

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

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

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

Zamonaviy korxonada tarkibi quyidagichadir:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

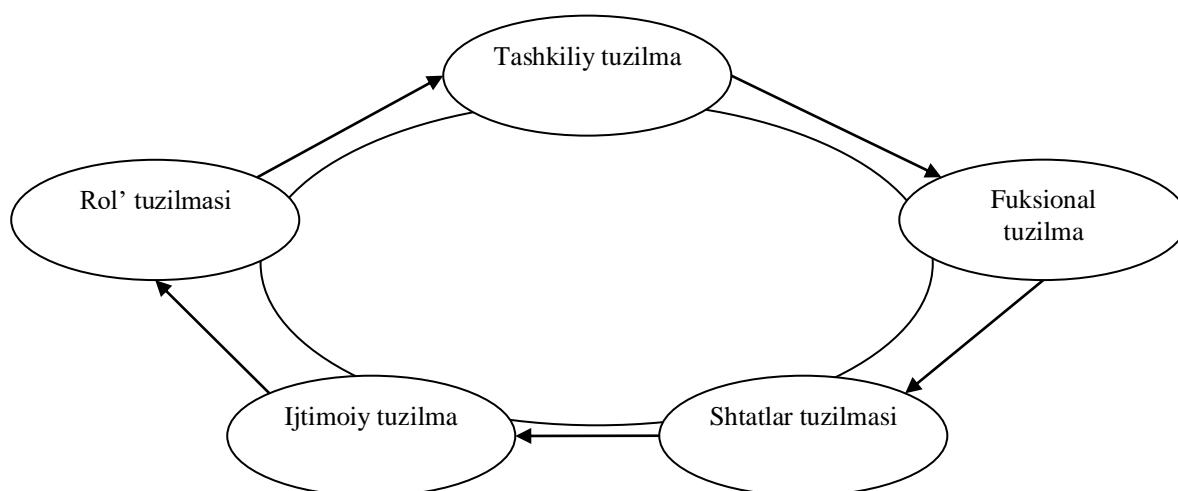
Korxonada personalni texnologik jarayondagi ishtirokiga muvofiq:

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

—**yordamchi** (bevosita ishlab chiqarishda band bo'lmagan) ishchilarga bo'linadi.

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

Korxonada personalni murakkab, o'zaro bog'liq tuzilmaga ega (2.6- rasm).



2.6-rasm. Personal tuzilmasi

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

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

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

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

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

Personal tuzilmasida, shuningdek, quyidagi tushunchalar ham **mavjud**:

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

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

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

Tarkibiy bo'linma — tashkiliy bo'linma to'g'risidagi nizom asosida boshqaruv

bo'g'inining mustaqil qismidir. U funktsional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalarga bo'linali.

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

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

2.3. Xususiy korxonada personal mehnatini tashkil etish va boshqarish

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

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

Insonlar tovarlar va xizmatlar yaratish hamda ularni sotish uchun o'z bilim va tajribalarini birlashtiradilar. Shu nuqtai nazardan, mehnatni tashkil etish insonlarning bu maqsadga erishish uchun o'zlariga yuklatilgan shaxsiy topshiriqlarni qay tarzda bajara olishlarini belgilab beradi. Odatda, bu holda korxonada jamoasi o'rtasidagi mehnat munosabatlari tizimini shakllantiradigan, taqsimotini muvofiqlashtiradigan va aniq belgilab qo'yilgan ish qoidalarini rasmiylashtiradigan tuzilma tarkib topadi. Bunday muvofiqlashtirish natijasida bir toifa xodimlar boshqalarga bo'ysunadigan va ular tomonidan nazorat qilinadigan bo'ladilar.

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

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

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

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

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

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

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

Mehnatni ijtimoiy-texnik. tamoyillar asosida tashkil etish ikkita asosiy

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

XX asrning 70- yillarida Yaponiya kompaniyalarining mehnatni tashkil etish tizimi ularga o'sha davrda (1973 yilda) ro'y bergan "neft" taqchilligi"dan so'ng raqobatchilikda katta ustuvorlikni ta'minladi. Ushbu usul yuksak sifatli mahsulotni kam sarf-xarajat bilan ishlab chiqarishga asoslangandi.

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

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

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

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

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

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 53- moddasiga muvofiq "Xususiy

mulk boshqa mulk shakllari kabi daxlsiz va davlat himoyasidadir”¹. Davlat boshqaruv organlari tadbirkorlik faoliyatini qo’llab-quvvatlab kelmoqdalar. Bu:

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

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

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

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

Kichik tadbirkorlik sub’ektlariga:

—yakka tartibdagi tadbirkorlar;

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

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

O’rta tadbirkorlik sub’ektlariga — xodimlarning o’rtacha yillik soni sanoatda — 100, qurilishda — 50, qishloq xo’jaligi, boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, ulgurji savdo, umumiy ovqatlanish tarmoqlarida — 30, chakana savdo, xizmat ko’rsatish sohasi va noishlab chiqarish sohasining boshqa tarmokdarida 20 kishidan ko’p bo’lmagan korxonalar kiradi.

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

Xususiy korxonada mulkdorlari quyidagi huquqlarga ega:

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

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

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

Xususiy korxonada mulkdorlari o’zi vaqtinchalik bo’lmagan taqdirda shu muddatda rahbarlik vazifasini bajarib turishni boshqa jismoniy shaxs zimmasiga yozma

¹ O’zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O’zbekiston. - 2009. - B.11.

qaror bilan yuklanishi mumkin. Bunda u muvaqqat rahbarning xususiy korxonada mol-mulkini tasarruf etishga oid huquqini cheklab qo'yishi mumkin.

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

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

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

Qisqacha xulosalar

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

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

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

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

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonalar va ularning faoliyati, maqsadlari haqida gapirib bering.
2. Korxonalarining qanday turlari mavjud va ular bir-biridan qaysi jihatlari bilan farqlanadi?
3. Firmalarning qanday turlarini bilasiz? Misollar keltirib, ularni tushuntirib bering.
4. Korxonada personal deganda nimani tushunasiz?

5. Zamonaviy korxonaning tuzilishi qanday ko'rishga ega?
6. Korxonada personalni tuzilmasi va ularning o'zaro bog'liqligini tushuntirib bering.
7. Korxonalar faoliyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
8. Mehnatni tashkil etish tizimiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ayting va tushuntirib bering.
9. Xodimlarning umumiy cheklangan soni qanday aniqlanadi?
10. "Boshqaruv xodimlarining sonini tartibga solish va ularga sarflanadigan xarajatlarni maqbullashtirish to'g'risida"gi qarorning mazmuni nimalardan iborat?
11. Mehnatni tashkil etishning xorijiy tajribalarini gapirib bering.
12. Xususiy korxonalarni boshqarish qanday amalga oshiriladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини катъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.
3. Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish". Darslik. – Т.: TDIU, 2012- 294 б.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: "Ўқитувчи", 2008 – 655 б.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
6. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.
7. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
8. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.
10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

II bob. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMI

3.1. Personalni boshqarish tamoyillari

Personalni boshqarish quyidagi qoidalarga asoslanadi:

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

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

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

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

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

Yuqori bo'g'in rahbariyatining bosh vazifasi boshqaruv jarayoniga umumiy rahbarlik — turli funktsiyalarni muvofiqlashtirish, tegishli bo'linma va xizmatlar rahbarlarini tanlash, boshqaruv tizimi ishini tashkil etishdan iboratdir.

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

Inson resurslaridan korxonalar va xodim manfaatlarini muvofiqlashtirgan holda foydalanishni ta'minlaydigan shaxsni rivojlantirish ustuvorligini e'tirof etish **personalni boshqarishning eng asosiy tamoyilidir**. Ushbu tamoyilni amalga oshirishda korxonalar ishchi kuchi iste'molchisi sifatidagi qarash nuqtai nazari o'zgaradi. Bozor

iqtisodiyotiga o'tishda ob'ektiv ravishda ichki mehnat bozori tashkil topadi. Barcha yollanma ishchilar va ma'muriyat vakillari — ish beruvchilar ushbu ichki mehnat bozori sub'ektlari hisoblanadilar. Bunda yollanma ishchi va mulk egasi, rahbar va ijrochi o'rtasida teng huquqlilik ta'minlanadi.

Personalni boshqarish tizimi quyidagi tamoyillarga javob berishi kerak:

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

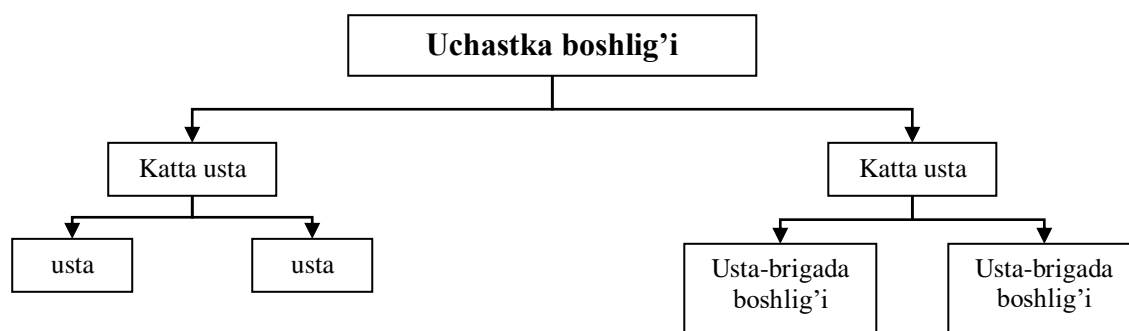
Markazlashtirish — korxonada bo'linmalari va xizmatlaridagi xodimlar funksiyalarini oqilona markazlashtirish, tezkor boshqarish funksiyalarini kuyi bo'g'inlar ixtiyoriga berish.

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

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

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

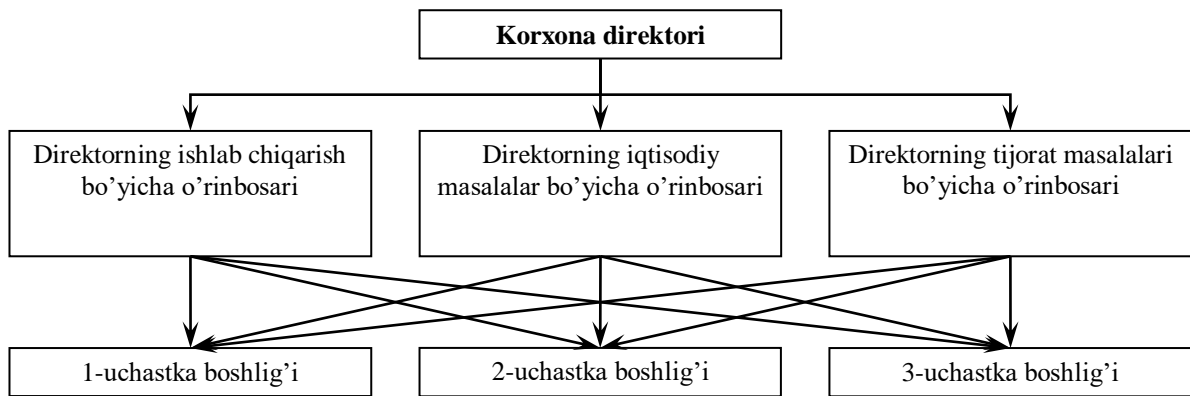
Tejamkorlik — boshqaruv tashkiliy tuzilmasi uchun sarf-xarajatlar oqilona bo'lishini anglatadi. Korxonalarda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi quyidagilardan, ya'ni:



3.1-rasm. Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi

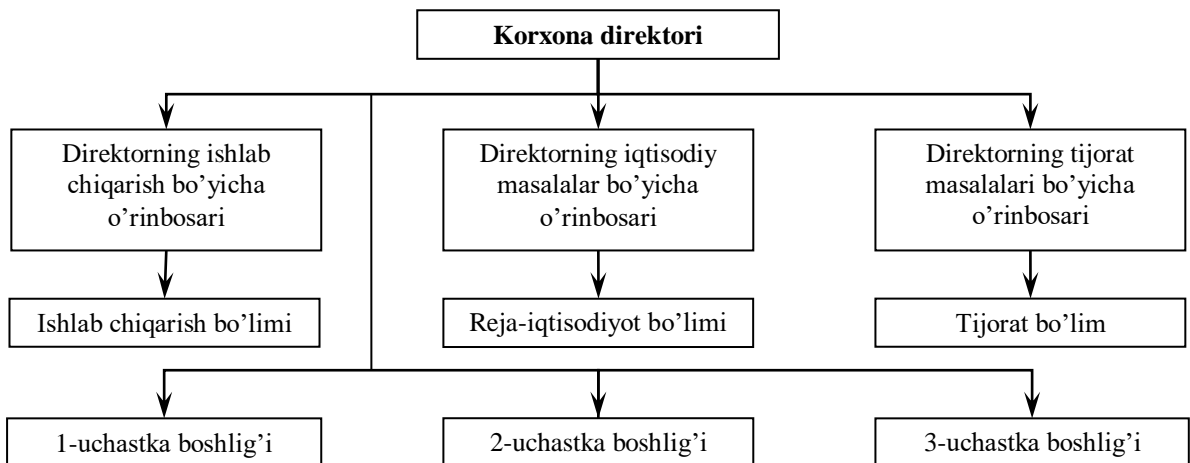
- boshqaruv bo'g'inlari miqdori;
- personal miqdori;
- boshqaruv tashkiliy tuzilmasi turiga bog'liq bo'ladi. Shu bilan birga, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi:

- yuqori bo'g'in — korxonada boshqaruvni markaziy apparati;
- quyi bo'g'in — tarkibiy bo'linmalar (ishlab chiqarishlar, sexlar, uchastkalar va boshqalar) boshqaruv apparatidan tashkil topadi. Boshqaruvning **chiziqli** (3.1- rasm) va **funktsiyali** (3.2- rasm) tashkiliy tuzilmalari quyidagicha farqlanadi.



3.2-rasm. Boshqaruvning funksiyali tashkiliy

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



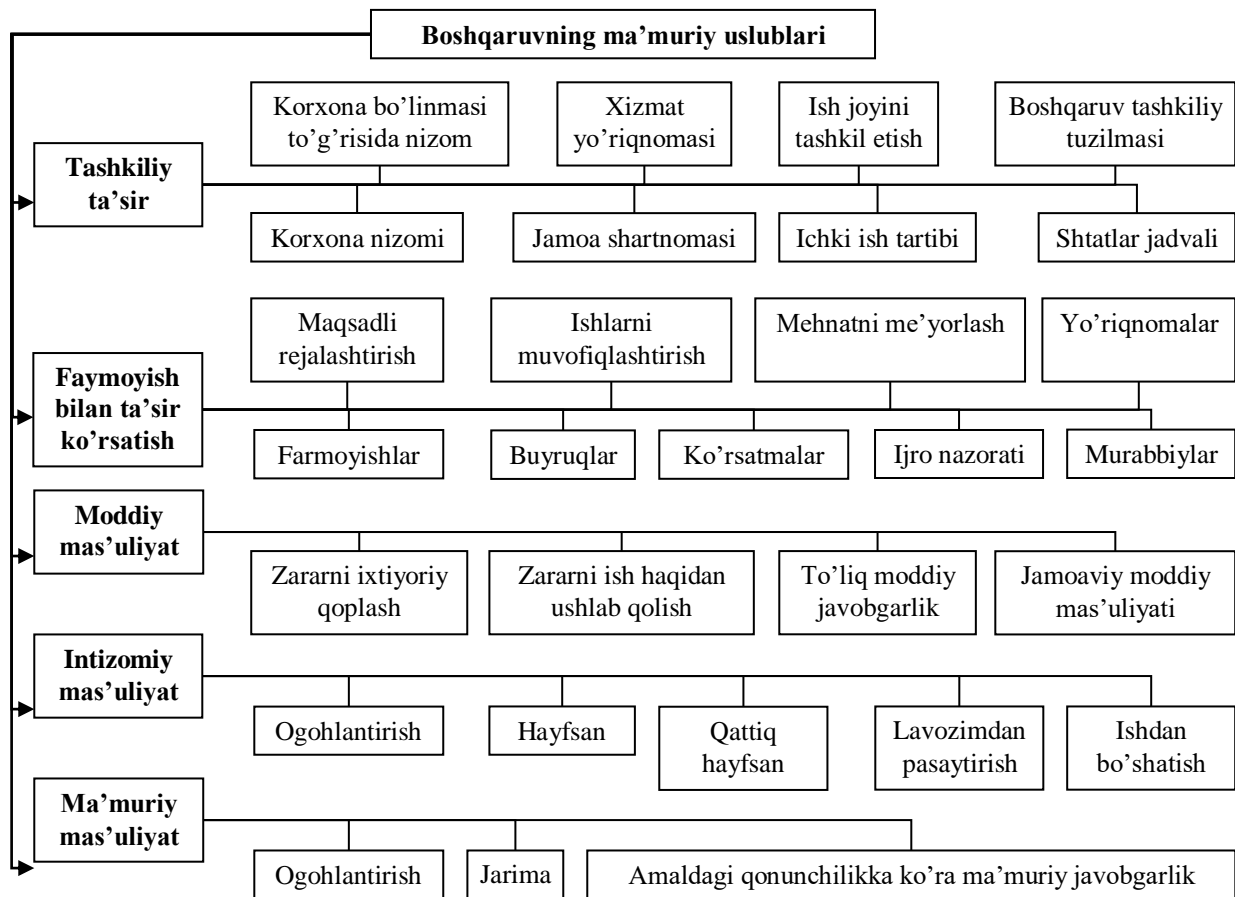
3.3-rasm. Boshqaruvning chiziqli-funksiyali tashkiliy tuzilmasi

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

3.2. Personalni boshqarish uslublari

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

I. Boshqaruvning ma'muriy uslublari. Bu uslub hokimiyatga, personalga imtiyozlar berish va jazo choralari ko'rishga asoslangan. Personalga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning besh asosiy vositasi mavjuddir (3.5- rasm).



3.5-rasm. Boshqaruvning ma'muriy uslublari

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

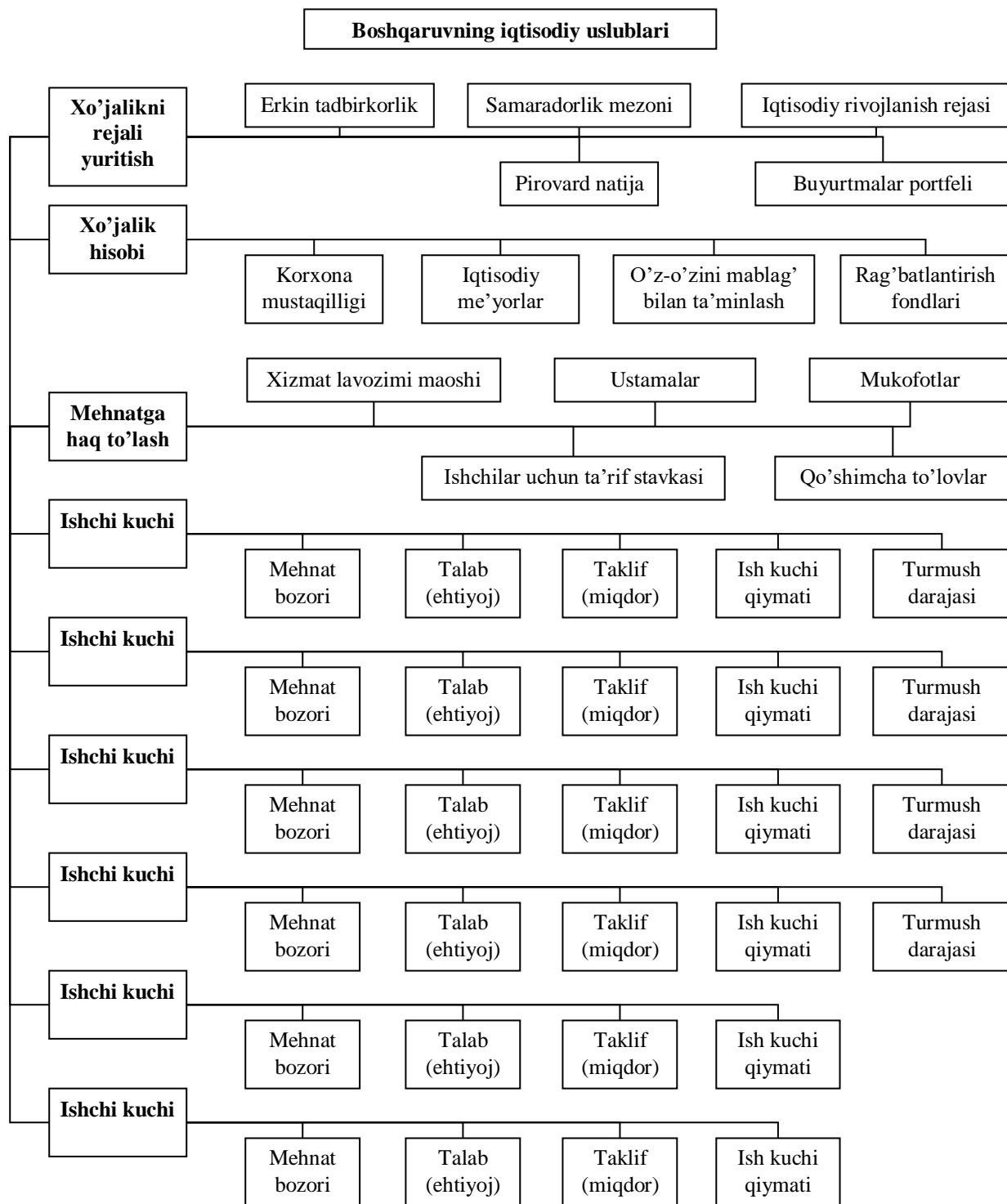
2. Farmoyish bilan ta'sir ko'rsatish — boshqaruv maqsadlariga bevosita ma'muriy boshqarish orqali erishishga qaratilgan. Personalga farmoyish orqali ta'sir ko'rsatish vositalariga ishlab chiqarishni tashkil etish, mehnat va ijro intizomi, mehnatni me'yorlash, ishlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilishga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

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

4. Intizomiy mas'uliyat — mehnatga oid amaldagi qonunchilikka rioya etilmagan taqdirdagi mas'uliyatdir.

5. Ma'muriy mas'uliyat — xodim tomonidan ma'muriy huquq-buzarliklarga yo'l qo'yilgan hollardagi mas'uliyatdir. Bu jazo choralari davlat yoki mahalliy hokimiyat organlari tomonidan ma'muriy huquqbuzarlikka yo'l qo'ygan mansabdor shaxsga nisbatan amaldagi qonunchilikka muvofiq qo'llaniladi.

II. Boshqaruvning iqtisodiy uslublari — personalga iqtisodiy qonunlar va me'yoriy hujjatlar asosida ta'sir ko'rsatishdir. Ularning quyidagi turlari mavjuddir (3.6- rasm).



3.6-rasm. Boshqaruvning iqtisodiy

1. Xo'jalikni rejali yuritish — bu har qanday korxonada faoliyat yuritishining asosiy qonuni hisoblanib, korxonada maqsadlariga erishishning aniq strategiyasi mavjud bo'lishini taqozo etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida korxonada erkin tovar ishlab chiqaruvchi hisoblanib, bozorda boshqa korxonalar bilan teng huquqli sherigi maqomiga ega bo'ladi. Korxonaning iqtisodiy rivojlanish rejasi tovarga bozor talabi bilan zarur resurslar o'rtasidagi balansni ta'minlovchi asosiy shakli hisoblanadi.

Xo'jalik hisobi — korxonaning mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini xo'jalik faoliyati natijalari (sotish hajmi, daromad) bilan taqqoslash asosidagi xo'jalik yuritish

uslubidir. U korxonada mustaqilligi, o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlashi, iqtisodiy me'yorlarga asoslangan.

2. Mehnatga haq to'lash — mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqtiruvchi asosiy omil va ishchi kuchi qiymati hisoblanadi.

4. Ishchi kuchi — mehnat vositalari yordamida xom ashyo va materiallarni pirovard mahsulotga aylantiradigan mehnat jarayonining asosiy elementidir. Bu har qanday korxonaning eng asosiy omilidir.

5. Bozor narxining shakllanishi — tovar-pul munosabatlari-ning muvofiklashtiruvchi vosita, daromad va xarajatlar, mahsulot bahosi va qiymati muhim iqtisodiy kategoriyasidir. Mahsulot bahosi yuqori bo'lsa, u bozorda raqobatbardosh bo'lmaydi, arzon bo'lsa korxonada zarar ko'rishi mumkin. U quyidagicha aniqlanadi:

$$N = T + F \quad (3.1)$$

bu erda:

N — mahsulot bahosi;

T — mahsulot tannarxi;

F — foyda.

6. Qimmatbaho qog'ozlar — fond bozorining tarkibiy qismi, mulkka egalik ekvivalenti hisoblanadi. Bunda **aksiya** — korxonada kapitaliga qo'shilgan payni ko'rsatuvchi qimmatbaho qog'ozdir. U foydaning bir qismini dividend shaklida olish imkonini beradi. **Veksel** — bir shaxsning ikkinchi bir shaxs oddidagi pul majburiyatini aks ettiruvchi qarzdorlik hujjati hisoblangan, qimmatbaho qog'ozdir. **Obligatsiya** — aniq belgilab qo'yilgan foiz miqdorida yillik daromad olish huquqini beruvchi qimmatbaho qog'oz. **Kredit kartochkalari** — pul o'rnini bosuvchi hujjat bo'lib, ularga egalik qiluvchilar o'zlari hisob raqamlarida bo'lgan pul s miqdoriga tovarlar sotib olishlari mumkin, xizmatlar haqini; to'lay oladilar. **Dividendlar** aksiyalar uchun to'lanadigan foydaning bir qismidir.

7. Soliq tizimi — davlat g'aznasini to'ldiruvchi muhim iqtisodiy mexanizm bo'lib, soliq korxonada va fuqarolardan olinadi.

8. Mulk shakli — mulkka egalikni bildiradi.

9. Ijtimoiy ishlab chiqarish bosqichlari — ishlab chiqarish, mahsulotni ayirboshlash, taqsimlash va iste'mol qilish jarayonida insonlar o'rtasidagi tovar-pul munosabatlari asosini tashkil etadi.

III. Boshqaruvning ijtimoiy uslublari (3.7- rasm) personalni boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Bu uslublarda xodimlarning jamoadagi o'rnini va mohiyatini, etakchilarni aniqlash, ularni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni ishga qiziqtirishni korxonada pirovard maqsadlari bilan bog'lash, mehnat nizolarining oldini olish, ular ro'y bergan taqdirda bu nizolarni hal etish imkonini beradi.

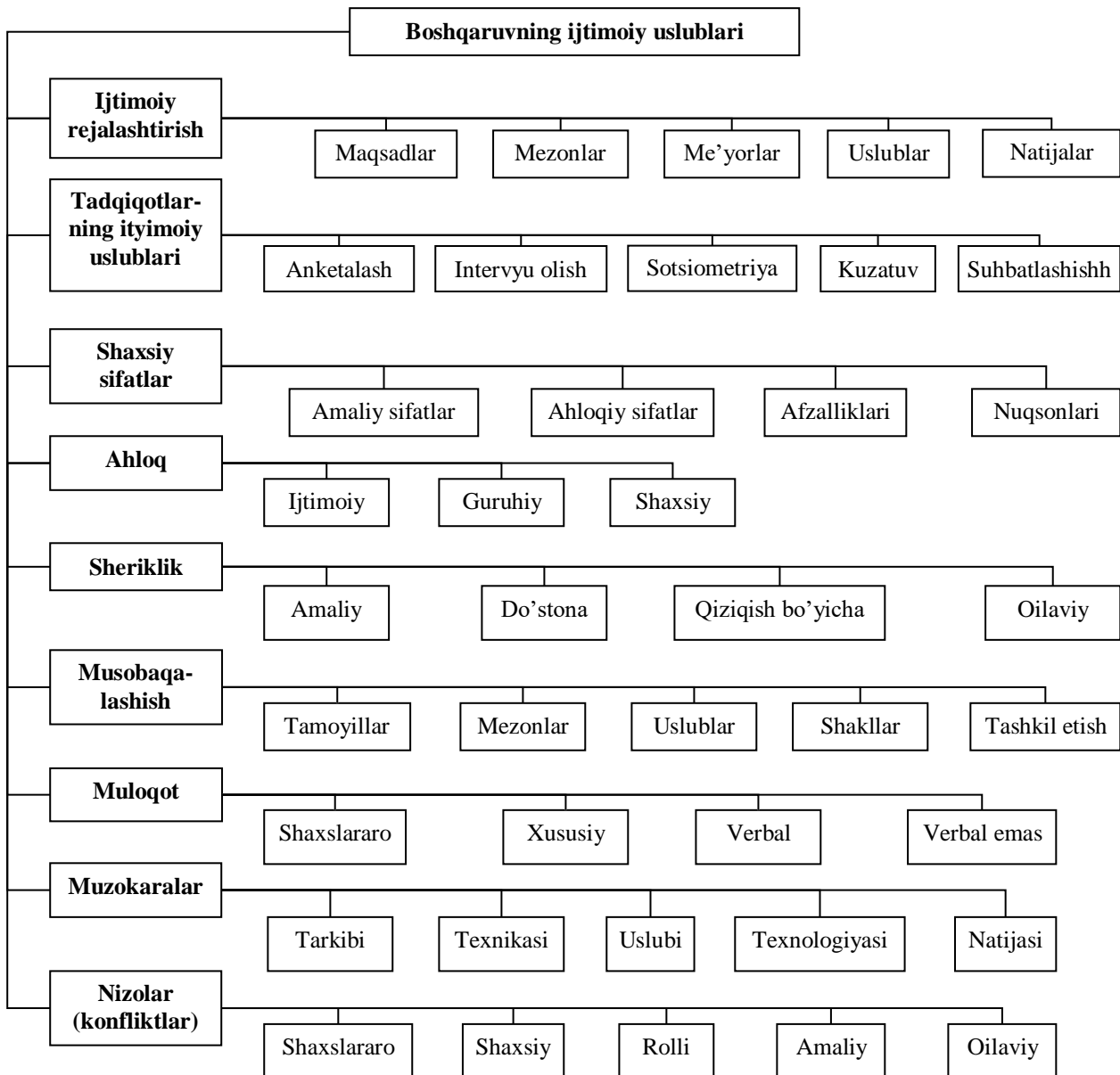
Ushbu uslublarda quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Ijtimoiy rejalashtirish — ijtimoiy me'yorlar (turmush darajasi, mehnatga haq to'lash, uy-joyga ehtiyoj, mehnat sharoiti va boshqalar)ni ishlab chiqish, ijtimoiy maqsad va mezonlarni belgilash imkonini beradi.

Tadqiqotlarning ijtimoiy uslublari personalni tanlash, baholash, joy-joyiga qo'yish va o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni tayyorlashda, asoslangan qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

2.Shaxsiy sifatlar — ijtimoiy shaxsning tarkibiy qismi bo'lib, xodimning mehnat jamoasida barqaror namoyon bo'ladigan xususiyatlarini ko'rsatadi.

3.Axloq — insonning jamiyatda ma'naviyatga, axloqiy me'yorlarga amal qilgan holda o'zini tutishidir.



3.7-rasm. Boshqaruvning ijtimoiy uslublari

4.Sherikchilik — har qanday ijtimoiy guruhlarning eng muhim xususiyati bo'lib, insonlarning o'zaro munosabatlarini belgilaydi.

5.Musobaqalashish — ijtimoiy munosabatlarning o'ziga xos ko'rinishi bo'lib, insonlarning muvaffaqiyatga erishishga, g'oliblikka, o'zini namoyon etishga intilishini ko'rsatadi.

6.Muloqot — insonlarning axborot ayirboshlash asosidagi o'zaro munosabatlaridir.

8. Muzokaralar — turli maqsad va vazifalarga ega ikki va , undan ko'proq tarafning o'z manfaatlarini hal etish uchun muloqotga kirishishidir.

9. Nizolar (konfliktlar) — bir-biriga manfaatlari zid kelgan tomonlarning to'qnashishi oqibatida ro'y beradi.

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

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

Mazkur ijtimoiy-psixologik uslublarning ayrimlarini ko'rib chiqamiz.

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

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

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

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

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

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

Me'yor usuli personalni boshqarish funktsiyalari tarkibi va mazmunini belgilaydigan me'yorlardan qo'llanishga asoslangan.

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

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

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

Balans usuli balansli taqqoslash imkonini beradi.

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

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

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

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

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

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

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

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

Faol kuzatuv — ish vaqtini xronometraj qilish maqsadiga qaratilgan.

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

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

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

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

4. Ijtimoiy-psixologik qiziqtirish, ishontirish, tarbiyalash, amaliy va shaxsiy xislatlarini baholash, attestatsiyadan o'tkazish, ijtimoiy masalalar, mojarolar va tanglik holatlarni hal etish, moslashtirish, kasbga yo'naltirish, shaxsiylashtirish.

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

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

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

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

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

3.3. Personalni boshqarish xizmati vazifa va funktsiyalari

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

— personal bilan ishlashning maqsadlari va asosiy yo'nalishlarini aniqlash; qo'yilgan maqsadga erishishning vosita, shakl va uslublarini aniqlash;

— qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;

— belgilangan tadbirlar bajarilishini muvofiqlashtirish va nazorat qilish;

— personal bilan ishlashni muntazam takomillashtirib borish. Korxonalar ishlab

chiqarishining umumiy strategiyasi mavjud bo'lgan taqdirdagina personalni boshqarish funksiyalariga aniqlik kiritish imkoni bo'ladi.

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

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

— personalni baholash;

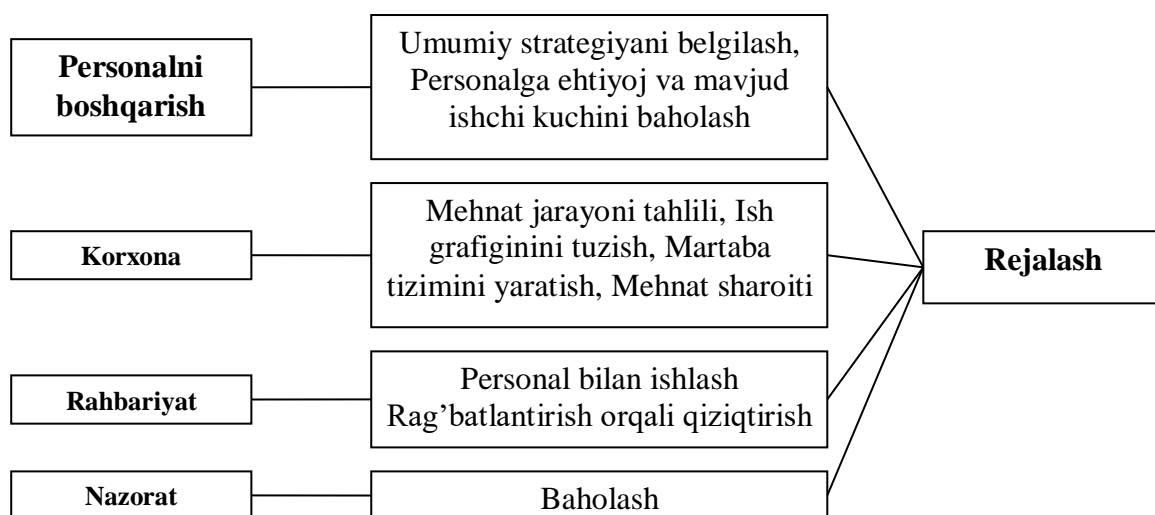
— tashkiliy tuzilmani rivojlantirish hamda korxonada har bir xodim ijodiy faolligini namoyon etishga yordam beradigan ma'naviy muhitni yaratish;

— xodimlar salohiyatidan imkon boricha yaxshi foydalanish, mazkur salohiyatni rag'batlantirish;

— korxonaning har bir xodim oldidagi ijtimoiy mas'uliyati kafolatini ta'minlash.

Amaliy jihatdan personalni boshqarishning quyidagi asosiy funksiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin (3.8-rasm):

— o'z firmasi strategik va taktik maqsadlarini, bularni amalga oshirish yo'llarini aniqlash;



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

—oldini olish choralarini ko'rish uchun mehnat bozori va o'z jamoasidagi ahvolni bashorat qilish;

— mavjud kadrlar salohiyatini tahlil qilish va istiqbolni ko'zlagan holda bu salohiyatni rivojlantirishni rejalashtirish;

— personalni qiziqtirish, kadrlarni baholash va o'qitish, joriy etilgan yangiliklarga xodimlar ko'nikishiga ko'maklashish, jamoada ijtimoiy qulay muhitni yaratish, xodimlarning psixologik jihatdan o'zaro bir-birlariga mos kelishlari masalalarini hal etish va boshqalardir. Bu o'rinda personal bilan ishlashda an'anaviy vazifalar ham saqlanib qolishini ta'kidlash lozim.

Personalni boshqarish nazariyasida, odatda, sakkizta asosiy funktsiyani bajaradi.

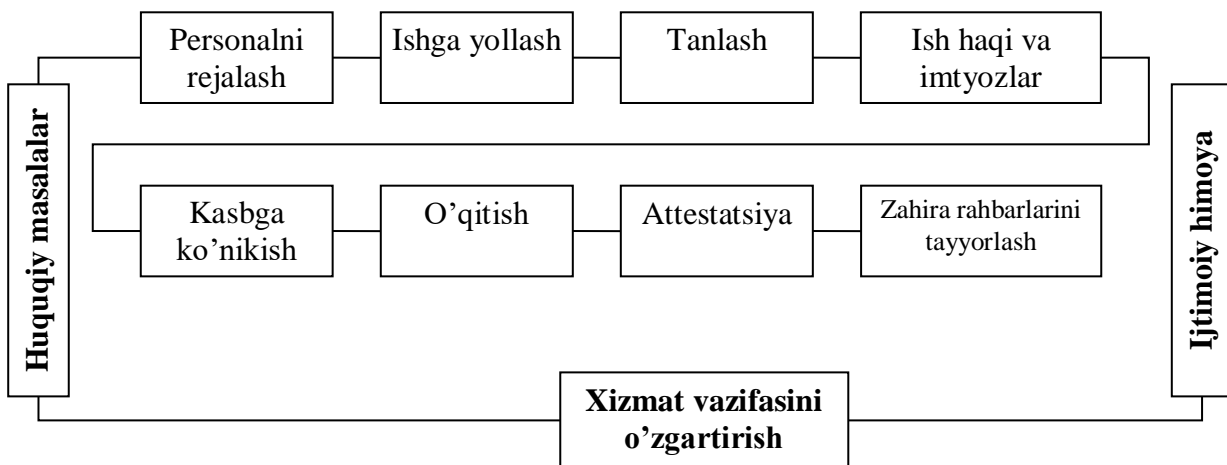
Bular:

- 1) personalga ehtiyojlarni rejalashtirish;
- 2) personalni tanlash;
- 3) personalni yollash;
- 4) personalni rivojlantirish;
- 5) personalni yo'naltirish;
- 6) martaba;
- 7) personalni baholash;
- 8) personalni rag'batlantirish.

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

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

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



3.9-rasm. Personalni boshqarishning xizmatining asosiy

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

qilish ham hayotiy zaruratga aylanmoqda.

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

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

—personalni ishga qiziqtirish tizimlarini takomillashtirish;

—personalning barcha toifalarini o'z mehnatidan qoniqish hosil qilish darajasini oshirish;

—personal malakasini oshirish va kasbiy ta'lim tizimini rivojlantirish va yuksak darajada ushlab turish;

—qulay ma'naviy muhitni saqlash;

—xodimlar va rahbariyat uchun o'zaro foyda keltirishini ko'zlagan holda personalni korxonada almashinuvlarini boshqarish;

—martabani rejalashtirish;

—personal ijodiy faolligini oshirish, kompaniya yoki firma innovatsiya rejalarini amalga oshirishda ko'maklashish;

—personal faoliyatini baholash va boshqaruv personalini attestatsiyadan o'tkazish uslublarini takomillashtirish.

Bu tuzilmada kadrlar bo'limi:

—personalni yollash va tanlash, shu jumladan, ularni test sinovidan o'tkazish;

—yangi xodimlarni xizmat vazifasiga joylashtirish;

—xizmatni o'tash va xizmat vazifasida ko'tarilishini rejalash;

—faoliyatni baxrlash;

—kasbga yo'naltirish;

—ishdan bo'shayotganlar bilan suhbat o'tkazish funksiyalarini bajaradi.

Ish haqi bo'limi:

—xizmat vazifalarini tahlil etish;

—ishlar tasnifi va ularni tariflash;

—haqto'lash va mukofotlash tizimini ishlab chiqish;

—tarif stavkalari va shaxsiy haq to'lash me'yorlarini qayta ko'rib chiqish bilan shug'ullanadi.

Mehnat munosabatlari bo'limi:

—jamoada shartnomalarida ishtirok etadi va kelishilgan siyosatni faol o'tkazadi;

—mehnat shartnomalarida belgilangan asosda shikoyatlar bilan ishlaydi, barcha bahslarni hal etadi;

—firma ma'muriyati va xodimlar o'rtasida shaxsiy va guruh aloqalar va munosabatlarni rivojlantirishga ko'maklashadi;

—shaxsiy ishlar va mehnat statistikasini olib boradi.

Kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash bo'limi:

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

—firma xodimlari orasidan malakali ishchilarni qayta tayyorlash dasturlari "ustoz—shogird" tizimini yo'lga qo'yadi;

—yo'riqchilar (ustalar, texniklar, boshqaruvchilar)ni maxsus kurslarda

o'qitadi;

—o'quv materiallari tayyorlaydi;

—firma xodimlarining shaxsiy dasturlar asosida o'qish xarajatlarini qoplaydi;

—kutubxona fondini boyitadi;

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

—tashqi o'quv markazlari bilan aloqada bo'ladi;

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

Ijtimoiy rivojlanish bo'lihi:

—jamo'a (guruh) bilan ixtiyoriy sug'urta (hayotni, sog'liqni, baxtsiz hodisalardan sug'urta) qilish;

—pensiya ta'minoti tizimi, firma xodimlari uchun huquqiy yordam;

—ishdan bo'shaganda kompensatsiya to'lash;

—ovqatlanishni tashkil etish;

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

Mehnat xavfsizligi va tibbiy yordam bo'limi:

—texnika xavfsizligi standartlarini ishlab chiqish;

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

—baxtsiz hodisalarni tekshirish, bu haqda tegishli hujjatlarni rasmiylashtirish;

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

—personalga tibbiy xizmat ko'rsatish;

—xodimning ishlab chiqarishda yo'kdigi sabablarini anikdash va tahlil etish.

Personal bo'yicha tadqiqotlar bo'limi:

—ma'lumotnomalar tayyorlash;

—kadrlar xizmati uchun hujjatlar aylanishi shaklini ishlab chiqish;

—kadrlar bilan ishlash qoidalari, me'yoriy usullari va tartiblarini ishlab chiqish;

—mehnat munosabatlarini taftish qilish;

—hayot qiymati, mehnat bozorida ish haqi darajasi to'g'risida ma'lumotlar to'plash va ma'muriyat hisobotlarini taqdim etish, ish haqi, mehnat ta'tili tizimlari bo'yicha takliflar tayyorlash;

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

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

—jamoaning ijtimoiy etakchisi bo'lish;

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

—ishlab chiqarishning umumiy texnologiyasini, ishlab chiqarish jarayoni va

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

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

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

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

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

— o'z xodimlari maqsadlarini aniqlab berishi kerak.

Ishlab chiqarishning strategik vazifalarini hal etishda personalni boshqarish rolining beqiyos o'sishi ushbu xizmat rahbarining ham kompaniya va firmadagi nufuzini belgilaydi. Mutaxassislar o'tkazgan tahlillarga ko'ra, XX asrning 60 - yillarida personalni boshqarish xizmati rahbarining strategik vazifalarni hal etishdagi ishtiroki deyarli kuzatilmagan bo'lsada, bugungi kunga kelib etakchi kompaniya va firmalarda ular ishtirokisiz amalda birorta strategik qaror qabul qilinmayapti. Boshqacha qilib aytganda, ushbu xizmat rahbari kompaniya yoki firmaning etakchi rahbari darajasiga ko'tarildi.

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

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

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

Gollandiya modelida imzolangan bitimlarga hurmat hamda firmaning har bir a'zosi tomonidan bu bitimlar ijrosini eng yaxshi tarzda bajarish uchun maqbul

yo'llarni izlash xosdir. Ammo belgilab qo'yilgan qoida va tamoyillar o'zgargan taqdirda ishlab chiqarish tarkibidagi xohlagan bo'g'in yangi bitim bo'yicha o'z tashabbusi bilan chiqishi va uni yangi bitim imzolangan qadar himoya qilish huquqiga ega. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, boshqaruvning bu modeli gollandiyaliklarning XVI asrdayoq tarkib topgan siyosiy tamoyillariga borib taqaladi. O'sha davrda muhim qarorlar qabul qilish uchun mamlakat provintsiyalari aholisiga yangi qarorlarning ahamiyati to'g'risida uzoq vaqt tushuntirish olib borish va ularni ushbu prinsiplar masalalarda bir murosaga keltirish kerak bo'lgan.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qisqacha xulosalar

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

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

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

Boshqaruv funktsiyasi — boshqaruv faoliyatining alohida turi hisoblanib, boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisoslashuviga asoslangandir.

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

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

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

Hozirgi vaqtda amalda bo'lgan me'yorlar 1 ming kishilik mehnat jamoasiga 10

nafar personalni boshqarish xodimining to'g'ri kelishini ko'rsatmoqda. Odatda, ularning 6 tasi maxsus oliy ma'lumotga, 4 tasi to'liqsiz oliy ma'lumotga ega bo'lishi talab qilinadi.

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

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

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.
3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.
4. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.
6. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
7. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.
8. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

IV bob. PERSONALNI REJALASHTIRISH

4.1. Personalni rejalashtirish: mohiyat, maqsad va vazifalar

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

Personalni rejalashtirishning asosiy afzalliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

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

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

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

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

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

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

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

Personalni rejalashtirish vositalari bilan ish beruvchilar va ish yollanuvchilarning iqtisodiy hamda boshqa manfaatlarini tenglashtirish vazifasini bajaradi. Tashkilot personalni bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirishning o'rni yanada oshib bormoqda.

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

Ayni vaqtda bu yo'nalishda ish joylari o'zgarayotgan yoki tugatilayotgan

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

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

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

4.1-rasm. Korxonada personalni rejalashtirish tizimida personalni rejalashtirish o'rni

Personalni rejalashtirish, jumladan, quyidagi savollarga javob berishi kerak:

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

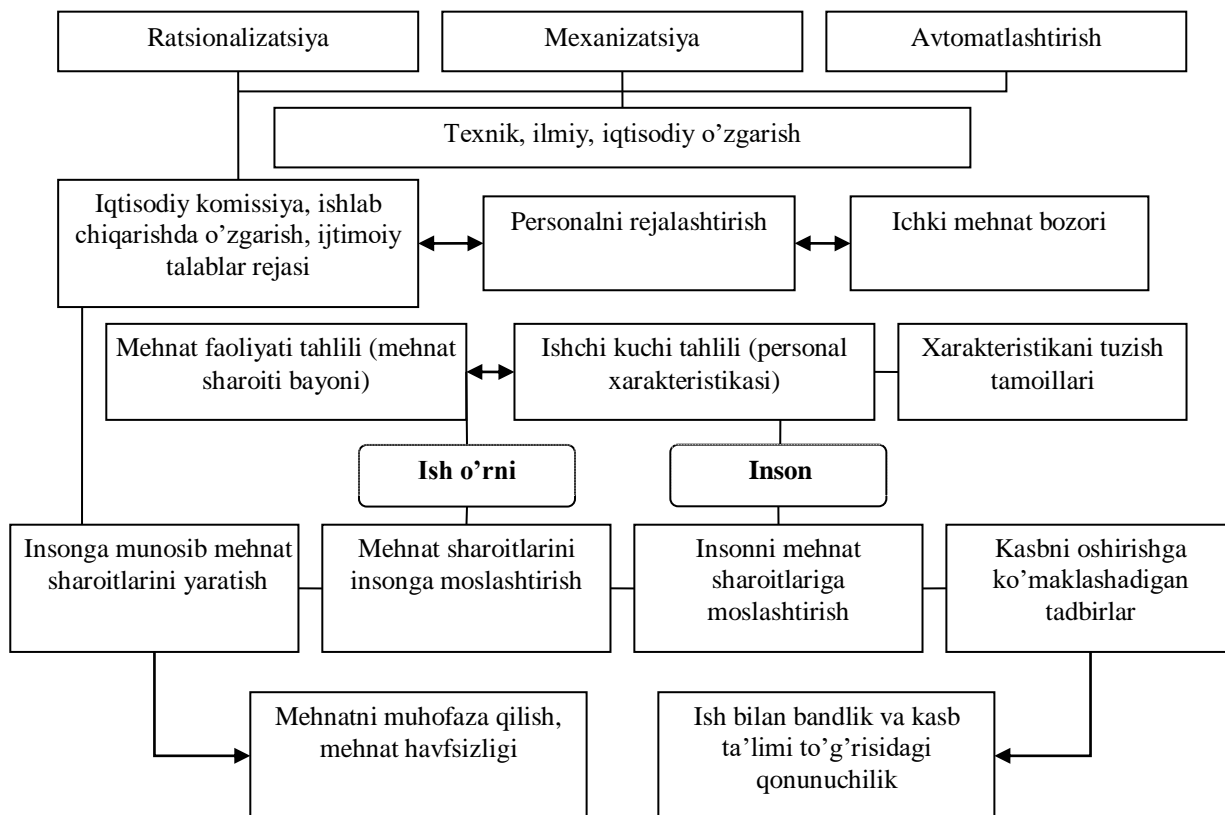
—ijtimoiy jihatlarni hisobga olgan holda zarur personalni qanday qilib jalb etish yoki ortiqcha personalni qisqartirish mumkin (shtatga olish yoki qisqartirishni

rejalashtirish);

—xodimlardan ularning qobiliyatiga qarab qay tarzda foydalanish mumkin (personaldan foydalanishni rejalashtirish);

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

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



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

Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun quyidagilar talab etiladi:

1. Korxonada rahbariyatining personalni rejalashtirishni umumiy rejalashtirishga qo'shish, buning uchun zarur tashkiliy va kadrlar masalalarini hal etishgatayyorligi.

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

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

4. Personalni rejalashtirish qanchalikta baqalashtirilgan bo'lishi haqida qarorga kelish. Bu korxonada turiga bog'liqdir. Ishlab chiqarish vazifalarini hal etish

uchun zarur bo'lgan xodimlar malakasi qanchalik turlicha bo'lsa, reja sanalariga shunchalik tabaqalashgan holda aniqlik kiritilishi lozim.

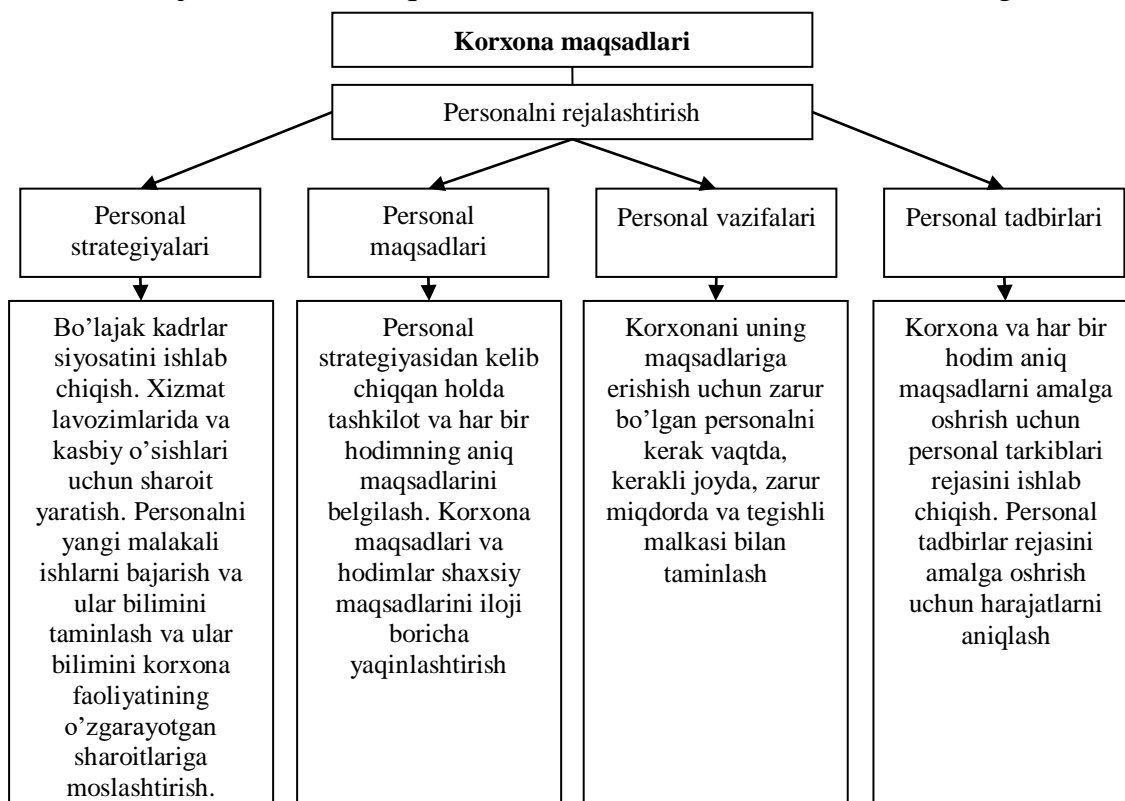
5. Ish o'rinlari, boshqaruv organlari, kadrlar va statistikaga taalluqli axborot materiallari.

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

Personalni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

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

Personalni rejalashtirish maqsadlari va vazifalari 4.3-rasmda keltirilgan.



4.3-rasm. Korxonada personalni rejalashtirishning maqsad va vazifalari

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

4.2 Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

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

Personalni rejalashtirish uslubiy jihatdan rejalashtirishning boshqa sohalariga xos bo'lgan ko'pgina umumiy jihatlarga ega bo'lsa-da, bir qator muhim jihatlar bilan o'ziga xos xususiyatga ham ega. Bu masalalar quyidagilar bilan bog'liq:

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

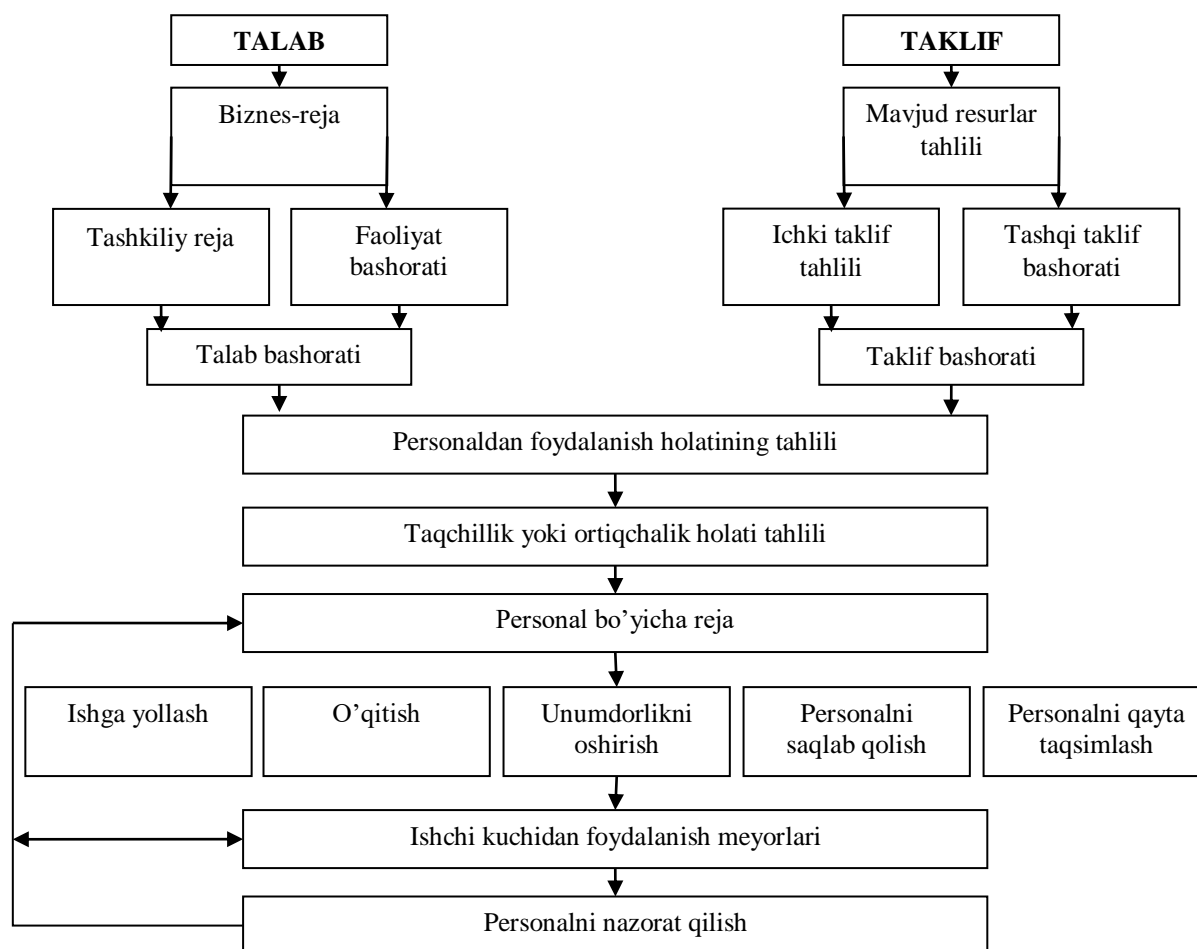
— kadrlar siyosatida iqtisodiy maqsadlarning ikki xilligi. Agar marketing, ishlab chiqarishga sarmoya kiritish va boshqa sohalarda rejalashtirishdan ko'zlangan maqsadlar iqtisodiy masalalarga taalluqli bo'lsa, personalni rejalashtirishga ijtimoiy samaradorlik masalalari qo'shiladi. Bunday personalga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

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

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

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

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



4.4-rasm. Personalni rejalashtirish jarayonining mazmuni

Personalni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo'naltirilgan barcha funksiyalarni qamrab olishning o'zi etarli emas. Bu ishda inson resurslari to'la hayotiy siklining barcha bosqichlari — xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo'shimcha ijtimoiy sug'urta qilish, personalni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan choratadbirlarni mujassamlashtirish dardkor.

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

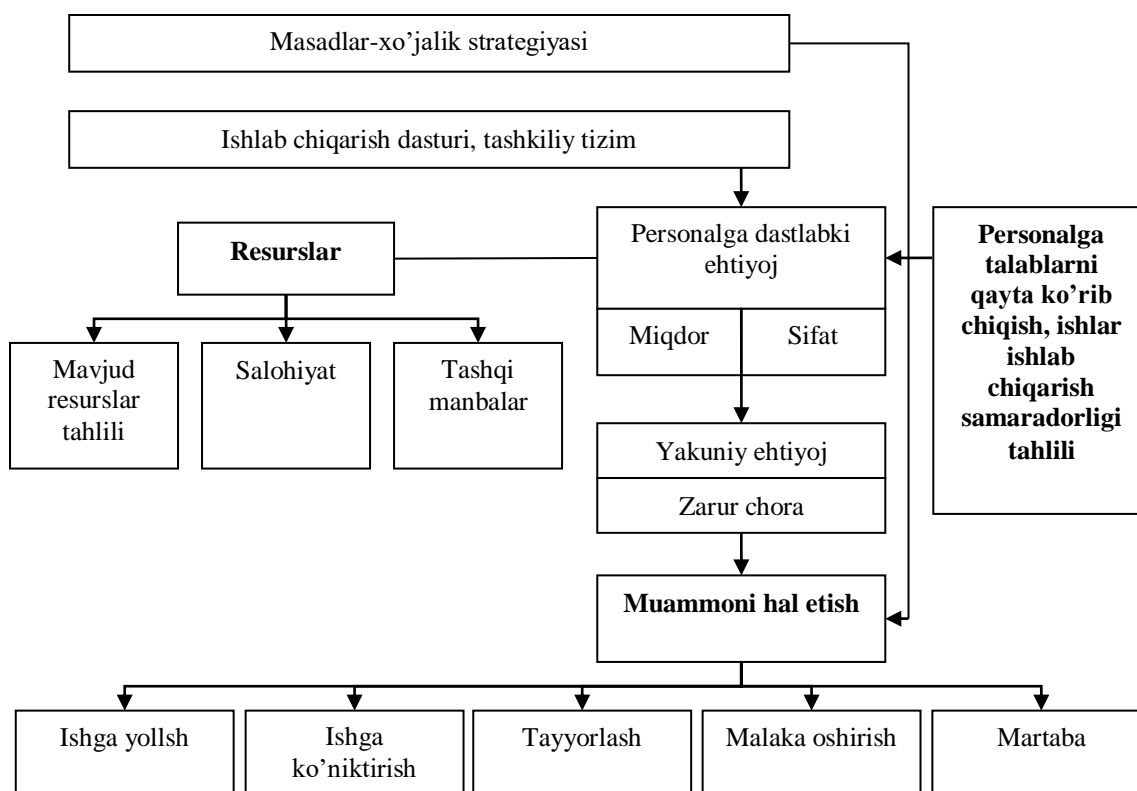
Faoliyat ko'rsatib kelayotgan korxonada personalni rejalashtirishni mavjud ishchi kuchini bahblashdan boshlash mantiqiydir. Rahbariyat belgilangan aniq maqsadni amalga oshirish uchun talab etiladigan ish jarayonlarini bajarishga qancha ishchi va mutaxassis jalb etilganligini anikdab olish kerak. Masalan,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

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

Rejalashtirishning keyingi bosqichi qisqa muddatli va istiq-bolli rejalarni amalga oshirish uchun talab etiladigan personal sonini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Personalni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan

(4.5- rasm) iboratligidan dalolat beradi.



4.5-rasm. Personalni rejalashtirishning umumiy chizmasi

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

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

Ikkinchi qism (resursli) — muammoni hal etish manbalaridir. Bu hal qiluvchi bo'g'in hisoblanadi. Bu masalada nima mavjud hamda nima zarurligi uchun nima etishmaydi, degan savolga javob berilishi kerak. Boshqacha aytganda, ushbu qismda korxonada personalni baholashning bir qancha yo'nalishlari o'z aksini topgan. Ulardan biri — mavjud resurslarni (ularning soni, qo'nimsizligi, sifati, mehnat unumdorligi va hokazolarni) baholash, tahlil etishdir. Ikkinchisi — tashqi manbalarni aniqlashdir. Bu manbalarga boshqatashkilotlar xodimlari, ta'lim muassasalarini tugallagan o'quvchilar kiradi. Ushbu manbalar korxonada ko'zda tutilayotgan yangiliklarni joriy etish jarayonida personalga ehtiyoj nuqtai nazaridan baholanadi. Uchinchisi — ushbu manbalar salohiyatini, ya'ni resurslarni

rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

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

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

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

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

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

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

—personalning umumiy tarkibi (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar salmog'i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va hokazolar salmog'i);

—kadrlar qo'nimsizligi;

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

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

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

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

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

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

—ish o'rnining tasnifi va nomlanishi;

—ish o'rnining texnik jihatlari (mazmuni, vositasi, mehnatni tashkil etish);
—talab etiladigan malaka (umumiy ta'lim, kasb ta'limi, kasb tajribasi);
—jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, ko'rish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit ta'siri);

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

—shtatlar jadvali (personal miqdori);

—boshqaruv organlari tavsifi;

—boshqaruv organlarining tashkiliy bo'ysunishi;

—lavozimlarni o'rindoshlik asosida to'ldirish rejasi.

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

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

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

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

Personal bilan ishlash doirasida hal etiladigan vazifalarning xilma-xilligi personalni rejalashtirishning quyidagi turlarini keltirib chiqaradi:

—personalga ehtiyojni rejalashtirish;

—personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirish;

—personaldan foydalanish va uni qisqartirishni rejalashtirish;

—personalni o'qitishni rejalashtirish;

—personal tarkibini saklab qolishni rejalashtirish;

—personalga sarf-xarajatni rejalashtirish;

—mehnat unumdorligini rejalashtirish.

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

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda quyidagilarni farqlash lozim:

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

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

$$PBE = m_i \cdot t_i \cdot BEK/IBT \cdot 60 \quad (4.1)$$

Bunda:

PBE -personalga brutto ehtiyoj;

m_i - rejalashtirilgan davrda ish jarayonining miqdori;

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

(minutlar)

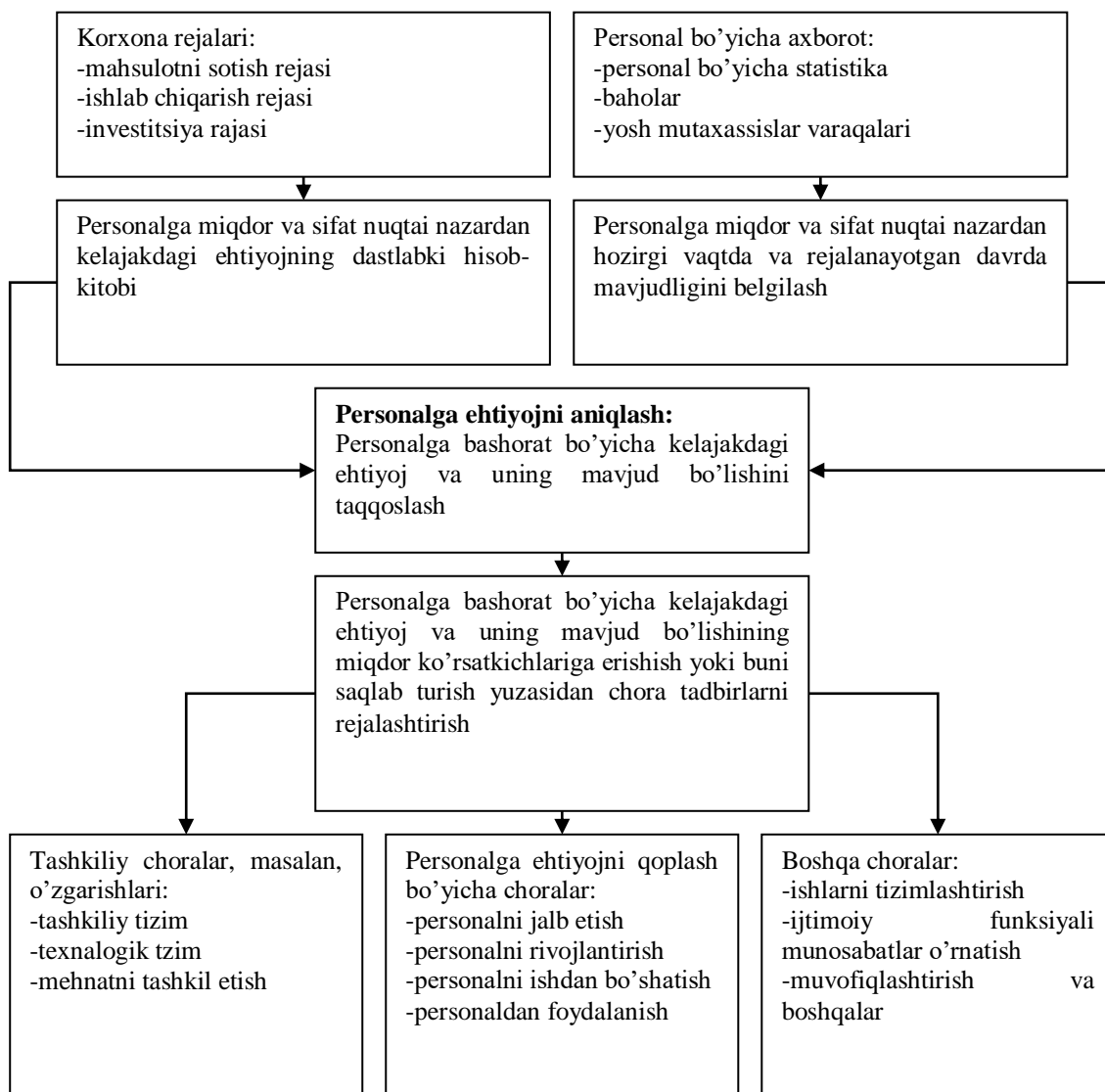
BEK - vaqt yetishmasligi koeffitsienti (tanaffuslar, mehnat ta'tillari, kasallik vaqtlarini hisobga olish uchun)

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

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

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

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



4.6-rasm. Personalga ehtiyojni rejalashtirish

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

Aksincha, personal soni ortiqcha bo'lsa, buni ish vaqtdan ortiqcha ishlashni

bekor qilish, to'la ish kundan to'la bo'lmagan ish kuniga o'tish, ish haqi olmasdan ta'tilga ruxsat berish va shu kabilar orqali bartaraf etiladi.

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

$$S_A = M:F \quad (4.2)$$

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

M — ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F — bir ishchining yillik ish vaqti jamg'armasi.

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

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

$$S_q = M_A \cdot A / F_n \cdot K_a \quad (4.3)$$

bunda:

S — qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

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

A — mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

F_n — bir ishchi ish vaqtining nominal jamg'armasi;

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

4.1- jadval

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlari

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

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

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

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

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

Personalni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

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

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

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

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

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

Personalni o'qitishni rejalashtirishda:

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

— mavjud xodimlarni qayta o'qitish hisobga olinishi kerak.

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

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

Mehnat unumdorligini rejalashtirish quyidagilarni ko'zlaydi:

1. Mehnat unumdorligini oshirish yoki personal xarajatlarini kamaytirishga:
 - tarkibiy omillar;
 - boshqaruvni va mehnatni tashkil etishni takomillashtirish;
 - ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish: mexanizatsiyalash yoki avtomatlash, o'qitish;
 - moddiy rag'batlantirish (ish yakuni bo'yicha to'lovlar, mukofotlar, foyda taqsimotida ishtirok etish) omillaridan foydalanish;
 - mehnatga qiziqtirishni kuchaytirish orqali erishish.
2. Mehnat unumdorligi yoki samaradorligi maqsadlariga:
 - ish haqi yoki personalga barcha xarajatlarning mahsulot sotishdan tushadigan daromadga nisbatini kamaytirish;
 - har bir xodim hisobiga sotuv hajmini ko'paytirish;
 - sof foydaning ish haqi xarajatlariga nisbatini yaxshilash;
 - ish haqi xarajatlarini mahsulot birligiga nisbatini kamaytirish;
 - me'yorlangan ish vaqtining amaldagi ish vaqtiga nisbatini yaxshilash orqali erishish ko'zda tutiladi.

Personalni rejalashtirish bosqichlari:

1. Xo'jalik faoliyati strategiyasi va tashkiliy ehtiyojlarni aniqlash.
2. Ishni sifatli bajarish standartlarini aniqlash.
3. Tashqi muhitni aniqlash.
4. Ichki muhitni aniqlash.
5. Muammolarni aniklash.

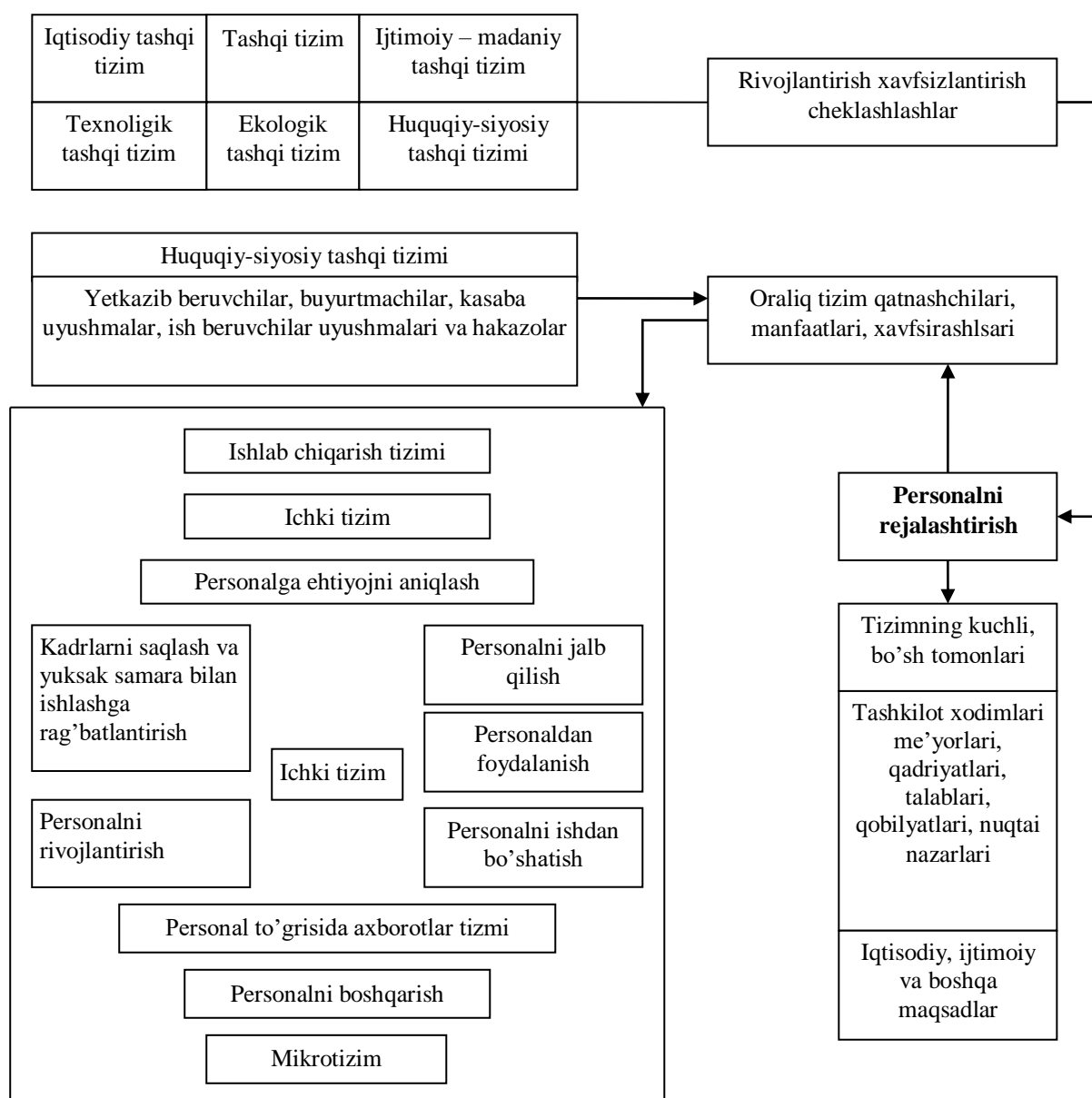
6. Personal strategiyasini ishlab chiqish.

7. Ta'sirlarni baholash va ularga aniqlik kiritish.

8. Strategiyani muntazam ravishda qayta baholash.

9. Personalni rejalashtirish bosqichlarini amalga oshirishdagi o'zaro bog'liqlikni 4.7- rasmdan ko'rish mumkin.

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



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

Ko'pgina kompaniya, firma, aksiyadorlik jamiyatlari yangi texnika,

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

Personalni rejalashtirishda ishchi kuchiga ehtiyoj markaziy masaladir. Biroq tashkilotlar nafaqat personalning sifat ko'rsatkichlari, hatto miqdor ko'rsatkichlariga ham ehtiyoj to'g'risida to'liq tasavvurga ega emaslar.

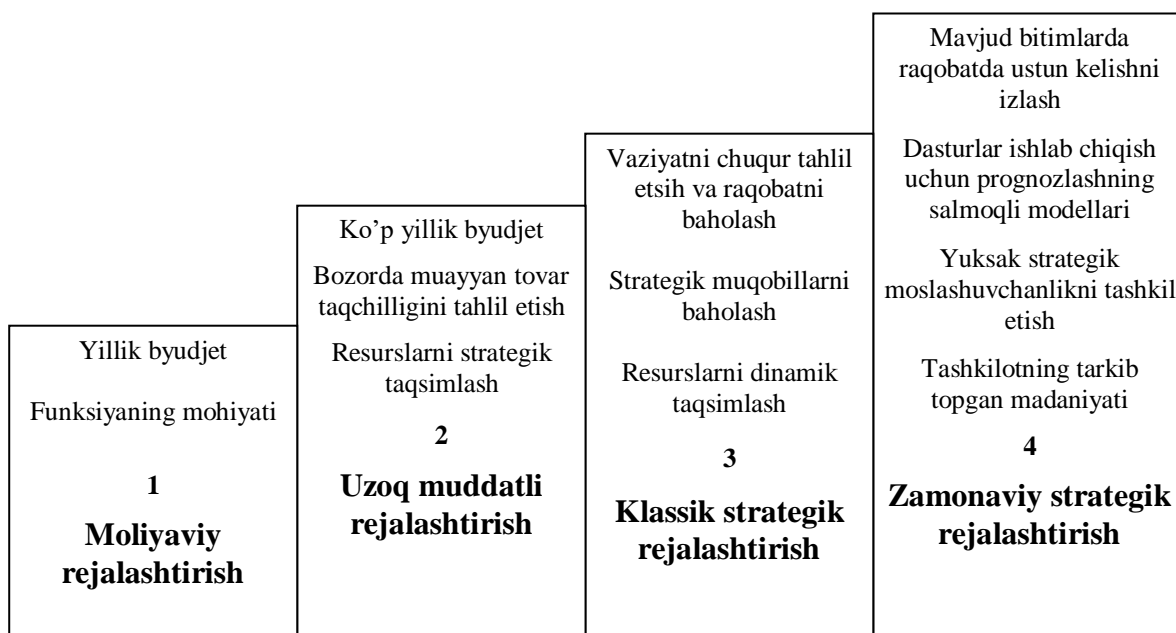
Bugungi globallasuv sharoitida korxonani barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligiga erishish, ichki va tashqi bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish personal bilan ishlashni, shu jumladan, uni rejalashtirishni tubdan takomillashtirishni qat'iy talab etmoqda.

4.3. Personalni strategik rejalashtirish

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

Klassik strategik rejalashtirish quyidagi tartibda amalga oshiriladi: avval maqsad belgilanadi, so'ng uni amalga oshirish uchun maqbul strategiya (yo'l) izlanadi va pirovardida buning uchun zarur resurslar (vositalar) aniqlanadi.

Bir qarashda mantiqan tuyulgan strategik rejalashtirishning bu usuli tashqi muhit (bozordagi vaziyat, raqobat, texnologiyalar va hokazolar) o'zgarishiga, barqaror bo'lishiga asoslangan. Ammo real voqelik bu tasavvurlarni mutlaqo o'zgartirib yubormoqda. Globallasuv, raqobatning keskinlashishi bilan bir qatorda bugungi kunda texnika taraqqiyotining yuksak sur'atlarda o'sishining o'zi rejalariga prinsipial jihatdan o'zgartirishlar kiritishni hayotiy zaruratga aylantirmoqda.



4.8-rasm. Strategik reialashtirish taraqqivoti bosqichlari

Zamonaviy strategik rejalashtirish muntazam asosda biznesni va uni

rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganishdir (4.8- rasm). Bunda birinchi o'ringa yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida yshlab chiqarishning texnik vositalariga asoslangan yo'llarni izlab topish chiqmoqda.

Masalan, so'nggi 20 yil ichida texnika vositalari — mashina-uskunalar, komp'yuterlar va boshqalar uchun ammortizatsiya davri keskin qisqardi. Shuning uchun zamonaviy strategik reja-lashtirish endilikda moliyaviy mablag'larni tashkilot rahbariyati darajasida qayta taqsimlashni bildirmaydi.

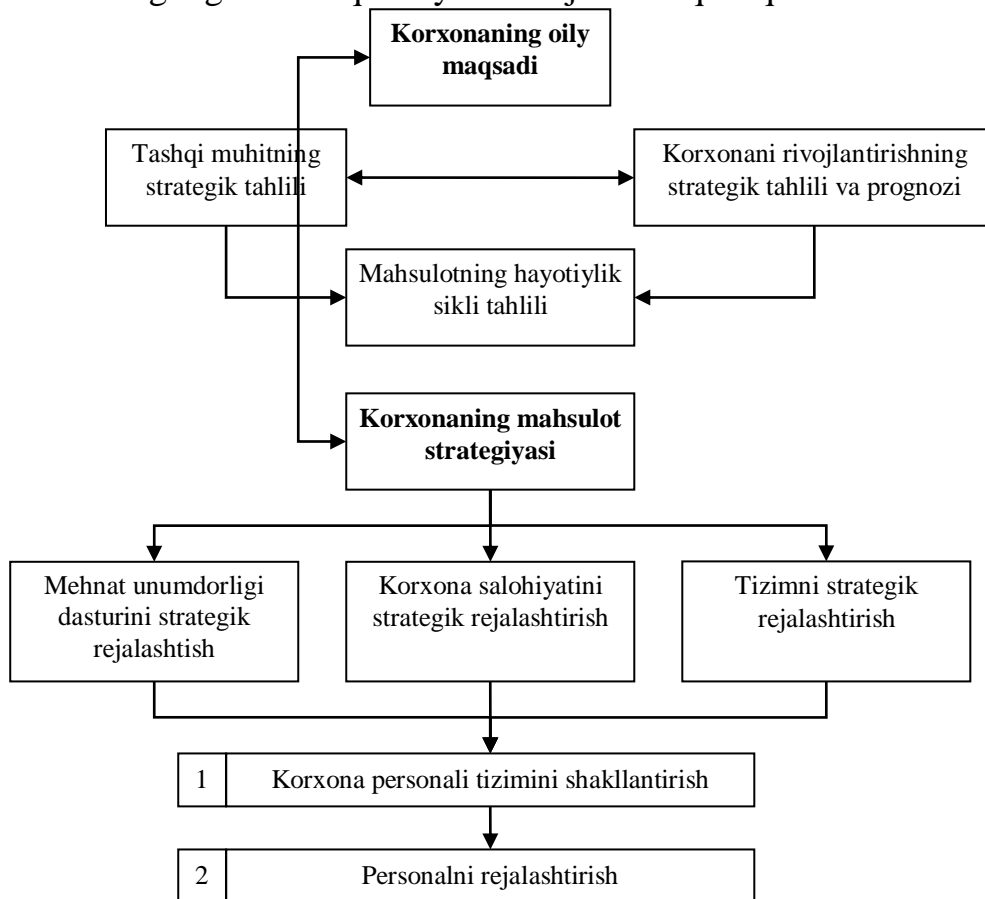
Mavjud vaziyatni baholash va strategik muammolarga aniqlik kiritish zamonaviy strategik rejalashtirishda birinchi qadam hisoblanadi. Bu bosqichda quyidagi savollarga javob topish kerak:

—bozordagi o'zgarishlar qanday namoyon bo'lmoqda?

—korxonaning kuchli va ojiz tomonlari (umuman korxonani, uning ishchanlik faolligi, foyda, bo'limlar, guruxdar, sarmoya, mashina-uskunalar va ishlab chiqarishning boshqa vositalari) nimada?

—ishlab chiqarishni kengaytirish (korxonani sotib olish, yangilarini ta'sis etish, mavjud ishchanlik faoliyatini intensivlashtirish) imkoniyatlari mavjudmi?

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



4.9-rasm. Personalni strategik rejalashtirish mexanizmi

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

Strategik rejalashtirish faoliyatining o'zaro bog'liq yo'nalishi yuqoridagi 4.9 - rasmda mujassamlashgan.

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

- soha turlari (mahsulotlar, bozorlar, texnologiyalar);
- mamlakat ichkarisidagi va chet ellardagi maqsadli guruhlar (mijozlar, mol etkazib beruvchilar, hokimiyat, birlashmalar va boshqalar);
- iqtisodiy maqsadlar (pul tushumi, aylanmadagi daromad, umumiy sarmoyadan daromad va boshqalar);
- madaniyat ko'lamlari va jamoat majburiyatlari;
- assortiment siyosati (taklif ko'lami va chuqurligi);
- narxlar va sifat sohasidagi siyosat;
- kommunikatsiya siyosati (jamoatchilik bilan ishlash, reklama, mahsulot sotishni rag'batlantirish);
- mahsulot sotish sohasidagi siyosat;
- mahsulot sotib olishdagi siyosat.

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

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

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

4.2-jadval

Ekstrapolyatsiyali prognoz

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

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

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

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

Yillik mahsulot ishlab chiqarish rejasi — 20 ming dona

Ish vaqti me'yori — 5 soat

Yillik ish vaqti fondi rejasi — 100 ming soat

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

Talab etiladigan asosiy ishchilar — 50 kishi

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

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

Mazkur modellar ishchi kuchiga ehtiyojni eng to'liq bashorat qilishi bilan samaralidir. Lekin, bu uslub korxonada uchun qimmatga tushishini, komp'yuter modellarini yaratish maxsus tajribani talab etishini yodda tutish lozim. Ana shu muammolar bu uslubni yirik korxonalar tomonidan qo'llanishini cheklaydi.

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

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarni tahlil etish (pensiya chiqish birdan ko'payib ketishi, xodimlar o'rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o'sish

cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati (masalan, rahbarlarning bo'ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo'kdarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimlar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

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

$$Q_i = \frac{\text{Muayyan davr (odatda 1yilda)ishdan bo'shaganlar x 100\%}}{\text{Ushbu davr davomida xodimlarning o'rtacha soni}} \quad (4.4)$$

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

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

$$Bi = \frac{\text{1 yil va undan ko'proq ish stajiga ega xodimlar soni}}{\text{Bu yildan avval yollangan xodimlar soni}} \quad (4.5)$$

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

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

4.3-jadval

Ishdan bo'shaganlarning ish staji hisobga olingan holdagi tahlili

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

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

Taklifni bashorat qilishda "yashovchanlik" me'yori ko'rsatkichi ham hisobga olinadi. Bu ko'rsatkich muayyan davr mobaynida ishga jalb etilgan hamda ko'p oylar yoki yillar o'tgach, tashkilotda mehnat faoliyatini davom ettirayotganlar salmog'ini ifodalaydi. Masalan, kasb ta'limi o'quvini tugallaganlar tahlili natijasida 2 yil o'tgach ish boshlagan 20 shogirdidan 10 nafari tashkilotda hamon mehnat faoliyatini davom ettirayotgan bo'lsa, "yashovchanlik" me'yori 50 foizni ($10 : 20 \times 100$) tashkil etadi.

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

“Yashovchanlik” me’yorining tahlili

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

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

1. Mahalliy ahamiyatga ega omillar:

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

2. Milliy xususiyatga ega omillar:

- a) ishga layoqatli aholi soni o’sishining tendentsiyasi;
- b) mutaxassislarning alohido ifalari: oliy o’quv yurtlarini tugallaganlar, kasb tayyorgarligiga ega personal, texnologlar, texniklar, ustalar va boshqalarga umummilliy talab;
- v) universitetlar, politexnika va ixtisoslashtirilgan institutlarni tugallaganlar soni;
- g) ta’lim tizimi o’zgarishi — boshlang’ich ta’lim davomiyligining uzayishi, universitet yoki maktab ta’lim dasturlarining o’zgarishi natijalari;
- d) davlat ta’lim dasturlarining ta’siri;
- e) ish bilan bandlik sohasidagi davlat qonun hujjatlarining ta’siri.

Personalni yollashga bo'lgan ehtiyojni prognoz qilish

		1-yil	2-yil	3-yil	4-yil	5-yil
Talab	1. Yil boshida talab etiladigan son	120	140	140	120	150
	2. Yil davomida talab prognozidagi o'zgarishlar	+20	yo'q	-20	yo'q	-30
	3. Yil oxirida talab etiladi, jami (1+2)	140	140	120	120	120
Taklif	4. Yil boshida mavjud bo'lgani	120	140	140	120	120
	5. Korxoba ichida boshqa ishga o'tkazish hisobiga o'sish	5	5	-	-	-
	6. Quyidagilar hisobiga qo'yotishlar:	3	6	4	1	4
	- pensiyaga chiqish,	15	17	18	15	14
	- qo'nimsizlik,	2	4	6	3	-
	- tashqariga boshqa ishga o'tish;	20	27	28	19	18
	- umuman yo'qotishlar					
	7. Yil oxirida mavjud bo'lganlar soni (4+5-6)	105	118	112	101	102
	8. Yetishmaslik (e)	35(e)	22(e)	8(e)	19(e)	17(e)
	9. Yil davomida ishga yollanganlar orasida yo'qotishlar	3	6	2	4	3
10. Yil davomidagi qo'shimcha ehtiyoj (8+9)	38	28	10	23	20	

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

4.5- jadvalda 5 yil muddatga talab va taklif bashoratlarining taqqoslanishi ko'rsatilgan. Bu yollanishi kerak bo'lgan ishchilar sonini aniqlash imkonini beradi.

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

Birinci yili mehnatning yillik byudjeti vazifasini o'tab, har yili (agar talab tez o'zgaradigan bo'lsa yanada ertaroq) unga aniqlik kiritib turish mumkin bo'ladi. Ayrim hollarda personalga ehtiyojni uzoq muddatga (masalan, 5 yilga) bashorat qilish mumkin emas. Ba'zida esa tashkilot 1 yoki 2 yildan ko'proq muddatdagi o'zgarishlarni mo'ljallay olmasligi sababli uzoq muddatli bashoratga ehtiyoj ham bo'lmaydi.

Talab va taklif prognozlarini solishtirish qancha miqdorda personalni ishga yollash (yoki nechta ishchi kuchi ehtiyojdan ortiqligini) kerakligini aniqlash imkonini

beradi. Bu ma'lumotlar mehnat bo'yicha rejani ishlab chiqishga asos bo'ladi, o'qitish hajmi va dasturlariga, qisqartirilishi kerak bo'lgan shtatlarga aniqlik kiritadi.

Talab va taklif prognozlarini bo'yicha katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil etish, kelajakda tashkilotdagi ishlarning ahvoli qanday bo'lishi to'g'risidagi taxminlarni baholash uchun inson resurslarini modellashtirishdan foydalanish tavsiya etiladi.

Modellash — real vaziyatning tasviridir. Inson resurslari umumiy prognozlarini tayyorlash jarayonida modellash usullaridan foydalanish kadrlar qo'nimsizligining darajasini anglash, bashorat qilish va o'lchashga yordam beradi, shuningdek, xizmatda o'sishni baholashga dastak bo'ladi. Agar tashkilot komp'yuterlashgan axborot tizimiga ega bo'lsa, mavjud ma'lumotlar bankidagi axborotlardan katta hajmdagi ma'lumotlarni tez va chuqur tahlil etish uchun qo'llanish mumkin.

Personal bo'yicha komp'yuterlashgan axborot tizimidan foydalanish uchun maxsus "Microspect", "IMS- Monitor", "IMS- WASP", "IMS- CAMPLAN" modellaridan foydalanish tavsiya etiladi. Ulardan qo'llashda quyidagilarga e'tibor berish lozim:

1. Ushbu modeldan nima uchun foydalanilmoqda, undan qanday natijalar kutilmoqda, unda qaysi prognozlarni aniqlash kerak?

2. Ekstrapolyatsiya uchun ma'lumotlar bazasini yaratish maqsadida imkoniyat bor joylarda ma'lumotlar muvaqqat qatoridan foydalanish, ya'ni trendlarni tahlil etish.

3. Ishchi kuchi tizimi to'g'risidagi taxminlarni shakllantirishda "Siz joriy amaliyotni davom ettiradigan bo'lsangiz nima ro'y beradi?" savolini qo'ying, so'ng "Bozor sharoitlarida, yangi texnologiyalarni qo'llashda yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni ko'rib chiqing" topshirig'ini bering.

4. Ma'lumotlar bazasini qismlarga bo'lish ko'proq aniqlik kiritish ehtimoli bo'lsa ham juda kichik raqamlarni qo'llash yolg'on natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

5. Kadrlar qo'nimsizligi to'g'risidagi ma'lumotlar bo'yicha taxminlarning to'g'riligiga ishonch hosil qilish uchun ularni boshqa kompaniyalarning xuddi shunday ma'lumotlari bilan taqqoslab ko'ring.

6. Birinchi navbatda, modeldan ma'lumotlar chiqarayotganda eng asosiy natijalarni, ayniqsa ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar, favqulodda katta va kichik oqimlarni izlab toping.

Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish.

Faoliyat darajasini mehnat unumdorligini oshirish hisobiga ham, qo'shimcha ishchi kuchini yollash hisobiga ham oshirish mumkin. Inson resurslari unumdorligi va xarajatlari nuqgai nazaridan kompaniya investitsiyalarini oqilona joylashtirishni talab etadigan xohlagan boshqa sarmoyalari kabi ko'rib chiqish mumkin.

Umuman olganda unumdorlik — xodimlarning muayyan sonidan foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan tovarlar yoki xizmatlar hajmidir. Kompaniya doirasida unumdorlik:

- mahsulot birligi uchun sarflangan mehnat;
- mahsulot narxida sarflangan mehnatning salmog'i;
- har bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot sotish hajmi;

- kishi soat birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot;
- mehnat sarfining qo'shimcha qiymatga nisbatan (ishlab chiqarish xarajatlari bilan sotuv qiymati o'rtasidagi farq) foizi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniklanadi. Olingan ma'lumotlarningtaxdili mehnatunumdorligini mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, boshqaruvni takomillashtirish yoki boshqa vositalar hisobiga umuman kompaniyada yoki uning bo'linmalarida oshirish zaruratini aniqlab beradi.

Qisqacha xulosalar

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

Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir.

Personalni rejalashtirishning vazifalari quyidagilardan iborat:

- personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirilgan holda ishlab chiqarish;

- personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;

- kadrlar xizmati reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;

- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tatbiqetish;

- korxonani strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muam-molari va ehtiyojlarini anikdashga ko'maklashish;

- korxonaga barcha bo'limlari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Personalni strategik rejalashtirish deganda muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganish tushuniladi. Bunda, birinchi navbatda, yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida ishlab chiqarishning texnik vositalariga asoslaniladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalni rejalashtirishni o'zaro bog'liqligi nimalardan iborat?
3. Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun nimalar talab etiladi?
4. Personalni rejalashtirishning qanday vazifalarini bilasiz?
5. Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda qaysi omillar bo'yicha dasturlar ishlab chiqiladi?
6. Ish kuchiga ehtiyojni bosqichma-bosqich hisob-kitob qilish ko'rsatkichlarini izohlang?

7. Personalni strategik rejalashtirishning mohiyatini tushuntirib bering?
8. Talabni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
9. Taklifni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
10. Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини катъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.
3. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish.Darslik.-T.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
5. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во « Кнорус», 2012- 272 с.
6. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.
8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоаналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.
10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

V bob. PERSONALNI SHAKLLANTIRISH

5.1. Personalni tanlash va ishga yollash

Xodimni ishga yollash natijasida mehnat munosabatlari yuzaga chiqadi. Yollanma mehnat munosabatlari ikki sub'yekt — yollanma xodim va uning mehnatidan foydalanuvchi ish beruvchining o'zaro hamkorligini nazarda tutadi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti nizomi bilan halqaro huquqqa “**mehnatkash**” va “**tadbirkor**” tushunchasi kiritilgan. Shunga muvofiq, mehnatkash ish haqi hisobiga mehnatini taklif etuvchidir. Tadbirkor esa foydali xo'jalik natijasiga erishish uchun o'z mablag'larini sarflaydigan erkin tashabbuskor shaxsdir.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 14-moddasiga muvofiq belgilangan yoshga (16 yosh) yetgan hamda ish beruvchi bilan **mehnat shartnomasi tuzgan shaxs mehnatga oid munosabatlar sub'yekti** hisoblanadi.

Mehnatga oid munosabatlarning yana bir sub'yekti ish beruvchi bo'lib, ular toifasiga quyidagilar kiradi:

1. korxonalar, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo'linmalari rahbarlari;
2. mulkdorning o'zi ayni bir vaqtda rahbar bo'lgan xususiy korxonalar rahbarlari;
3. o'n sakkiz yoshga to'lmagan ayrim shaxslar qonunda ko'zda tutilgan holda ish beruvchi ishchi qabul qilishi mumkin.¹

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Bunga ushbu masalaga **huquqiy** yondashuv mehnat bitimi yoki shartnomasida namoyon bo'ladi. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

- ishga haq to'lash;
- ikki sub'yekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;
- tomonlarning o'zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodiy yondashuv ishchi kuchi bozorida nomzodni topishdagi ularning korxonaga uchun eng maqbullari bilan mehnat shartnomasi imzolashgacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga oladi. Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

- bozordagi kelishuvi bo'lib, xodim o'zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;
- xodimning mehnatdagi kuch-g'ayrati ham, joriy pul to'lovlari ham keyingi to'lovlar (xizmat va kasb jihatidan o'sishi, pensiya va sug'urta to'lovlari) bilan qoplanadi.

Bozor munosabatlari takomillashib borishi natijasida ish bilan bandlikda sifat jihatidan o'zgarishlar ro'y beradi. Agar dastavval ish topish muammosi mavjud bo'lgan bo'lsa, ana shu o'zgarishlar yuqori malakali xodimni izlab topish muammosini vujudga keltirib chiqaradi.

Rivojlanib borayotgan iqtisodiyotga tobora ko'proq yuqori malakali xodimlar talab etiladi. Ularga qo'yilayotgan talablar ham kuchayib boradi. Xodimlar nafaqat ishga qabul qilinayotganda baholanadi, balki ularning iqtisodiy samaradorligi (mehnat natijalaridagi hissasi) hisoblanib boriladi. Ishga qabul qilish vaqtida ham nomzodni baholashning ob'yektiv usullari, masalan attestatsiya qilish odat tusiga kiradi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. – B. 118.

Shu bilan birga samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar ham xodimlarga birgina kelishilgan ish haqining o'zini emas, balki qulay ish joyi, mehnatning egiluvchan usullari, turli imtiyozlar taklif qiladilar.

Personalni ishga yollashning bugungi kundagi behisob turlari o'rtasida muayyan tasnifiy xususiyatlariga ko'ra quyidagilar eng muhimlari hisoblanadi:

1. Ishga yollash muddati:

- a) bir umrga;
- b) muddatsiz;
- c) muddatli yoki shartnoma bo'yicha;
- d) vaqtincha (mehnat shartnomasi bo'yicha).

2. Ishga yollash jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni:

- a) ommaviy ishga yollash;
- b) yakkama-yakka ishga yollash.

3. Ishga qabul qilishda sinov:

- a) malaka tekshirilib ishga yollash;
- b) malaka tekshirilmasdan ishga yollash.

4. Qo'llanish sohasi:

- a) xususiy ishga yollash;
- b) mehnat jamoasiga ishga yollash.

5. Ishga yollash manbalari:

- a) dastlabki;
- b) ikkinchi (muvaqqat bo'linmalar va ijodiy guruhlariga ishga qabul qilish).

6. Ish haqi to'lash usullari:

- a) ishbay haq to'lanadigan ishga yollash;
- b) vaqtbay (tarif) haq to'lanadigan ishga yollash;
- c) ishbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- d) vaqtbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- e) ishbay-mukofotli haq to'lanadigan ishga yollash;
- f) akkord haq to'lanadigan ishga yollash;
- g) maosh (oklad) to'lanadigan ishga yollash.

Muddatsiz ishga yollash Osiyoning qator mamlakatlarida qo'llaniladi. Masalan, bu Yaponiyada ijtimoiy va ishlab chiqarish barqarorligi, ish beruvchi va xodimning o'zaro mas'uliyatidan iborat milliy xususiyatning juda muhim omili hisoblanadi. Ana shu usul ko'p jihatdan „yapon iqtisodiy mo'jizasi“ni yalpi ichki mahsulot bo'yicha jahonda ikkinchi o'ringa chiqishini ta'minladi.

Muddatli yoki shartnoma bo'yicha ishga yollash usulida mehnat shartnomasini yangi muddatga uzaytirish imkoni bo'ladi.

Mehnat shartnomalari bo'yicha ishga yollash yoki akkord ishlar deganda mehnat munosabatlarining mavsum tugashi bilan yoki muayyan ish hajmi bajarib bo'lingandan so'ng, masalan, bino qurilishi nihoyasiga yetgandan keyin tugallanishi ko'zda tutiladi.

Yakkama-yakka ishga yollashning ustuvorligiga qaramasdan, tashkiliy jihatdan hamisha ham buning imkoniyati bo'lmaydi, ayni vaqtda u iqtisodiy jihatdan foydali emas. Chunki, har bir shaxsni o'rganish, uning hujjatlarini to'g'ri rasmiylashtirish qimmatga tushadi.

Ommaviy ishga yollash ko'proq qishloq xo'jaligidagi va mavsumiy ishlarda, masalan, qurilishda qo'llaniladi.

Malaka tekshirilib yoki tekshirilmasdan ishga yollash. Odatda sinov muddati ko'p hollarda malakani tekshirish uslubi hisoblanadi.

Xususiy yoki mehnat jamoasiga ishga yollash bu ishni kim: xususiy mulk egasimi yoki tashkilot amalga oshirishiga qarab farqlanadi.

Ish haqi to'lashning usullari ishga yollashning eng muhim shartlaridan biridir. Ular xodimning mehnat natijalaridan shaxsiy manfaatdorligini oshiradigan rag'batlantiruvchi tizimdir. Uning turlari mehnatni tashkil etish usullariga ham bog'liqtsir. Jumladan, mehnat natijalari ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga qarab belgilanishi mumkin bo'lgan joylarda ishbay haq to'lash usuli qo'llaniladi. Bu usul ishchini ko'proq mahsulot ishlab chiqarishga rag'batlantiradi.

Ish beruvchilar tomonidan ishga yollanuvchilarga qo'yiladigan talablar xizmat vazifalariga bog'liq bo'ladi. Xususan, bandlikka ko'maklashish markazlari ishga yoldanuvchilarning quyidagi jihatlariga e'tibor qaratadilar:

1. Kasbi
2. Yoshi
3. Ish tajribasi (ish staji)
4. Ma'lumoti
5. Malakasi
6. Jinsi
7. Qo'shimcha ixtisosliklari (hunarleri)

Ishga yollashning zamonaviy shakllari quyidagilardan iboratdir:

- Bandlikka ko'maklashish markazlarida bo'sh ish o'rinlarini taklif etish;
- ommaviy axborot vositalari orqali reklama e'lonlari berish;
- ta'lim muassasalarini tugallaganlarni ishga jalb qilish;
- bevosita korxon (tashkilot)ga ish so'rab murojaat etganlarni tanlab olish;
- o'z personalini qo'shimcha ixtisoslik (hunar)ga o'qitish;
- korxon (tashkilot)da xizmat topshiriqlarini xodimlar o'rtasida qayta taqsimlash.

Ishga yollashning umumiy manbai aholidir.

Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlashda bu manbalarning roli 5.1- rasmdan ko'rinib turibdi.

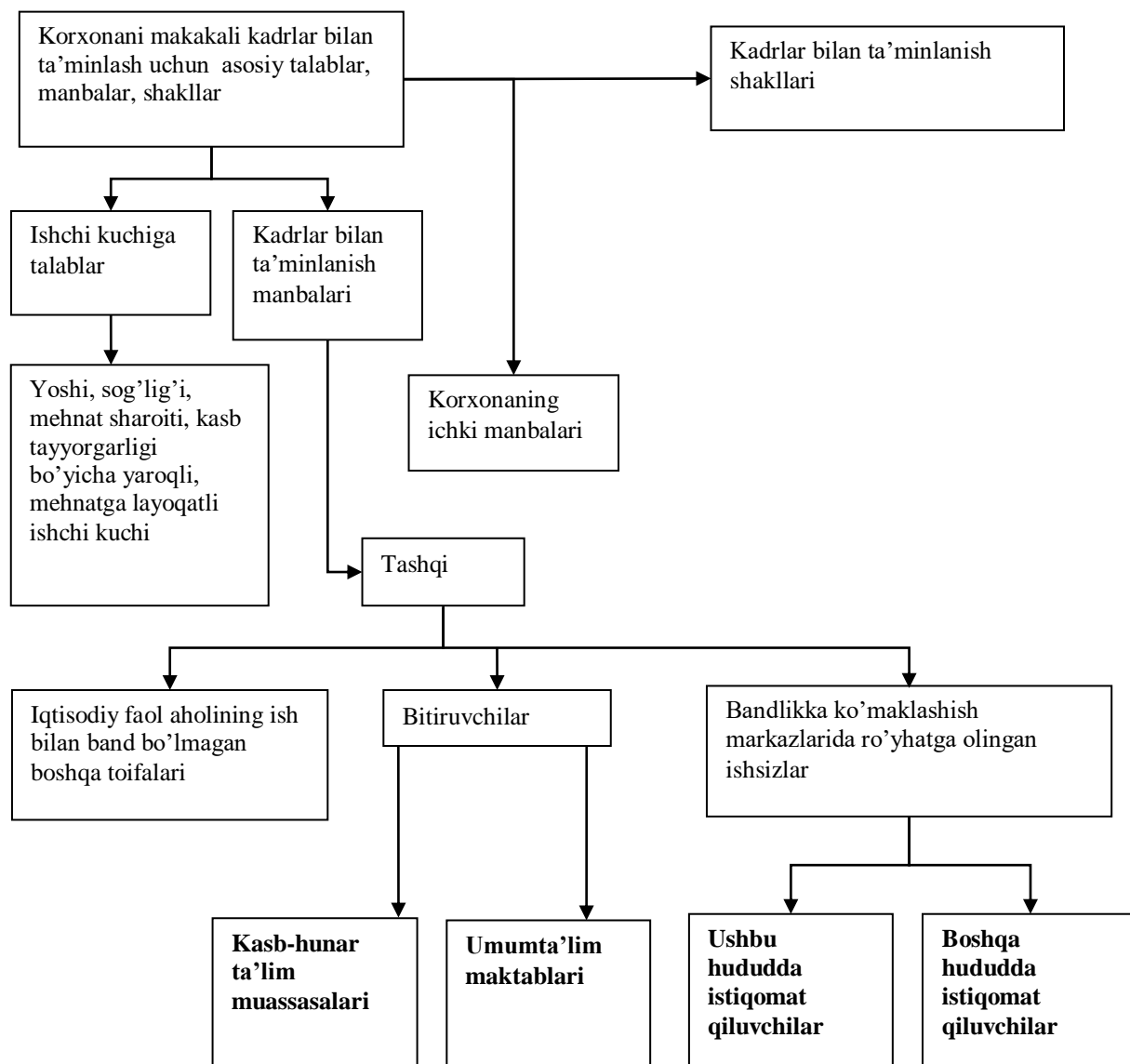
Ishga yollashning faol va passiv turlari ham mavjuddir.

Mehnat bozorida ishchi kuchiga, ayniqsa malakali ishchi kuchiga talab taklifdan yuqori bo'lsa **faol usullar** qo'llaniladi. Bu holda tashkilot ishchi kuchi vazifasini o'tashi mumkinlarni hamkorlik qilishga qiziqtirish maqsadida ular bilan aloqa o'rnatadilar. Odatda, bu asosan ta'lim muassasalari, bandlikka ko'maklashish markazi va bandlik xizmatlari bilan qalin hamkorlikda ish olib borishni taqozo etadi.

Personalga ehtiyojni qondirishning **passiv usuli**, aksincha, mehnat bozorida ishchi kuchi taklifining kattaligi bilan izohlanadi. Bu holda ommaviy axborot vositalari orqali bo'sh ish joylari to'g'risida e'lonlar beriladi. Shuningdek, bo'sh ish joylarini tashkilotdagi mavjud xodimlar hisobiga to'ldirish chora-tadbirlari ham ko'riladi.

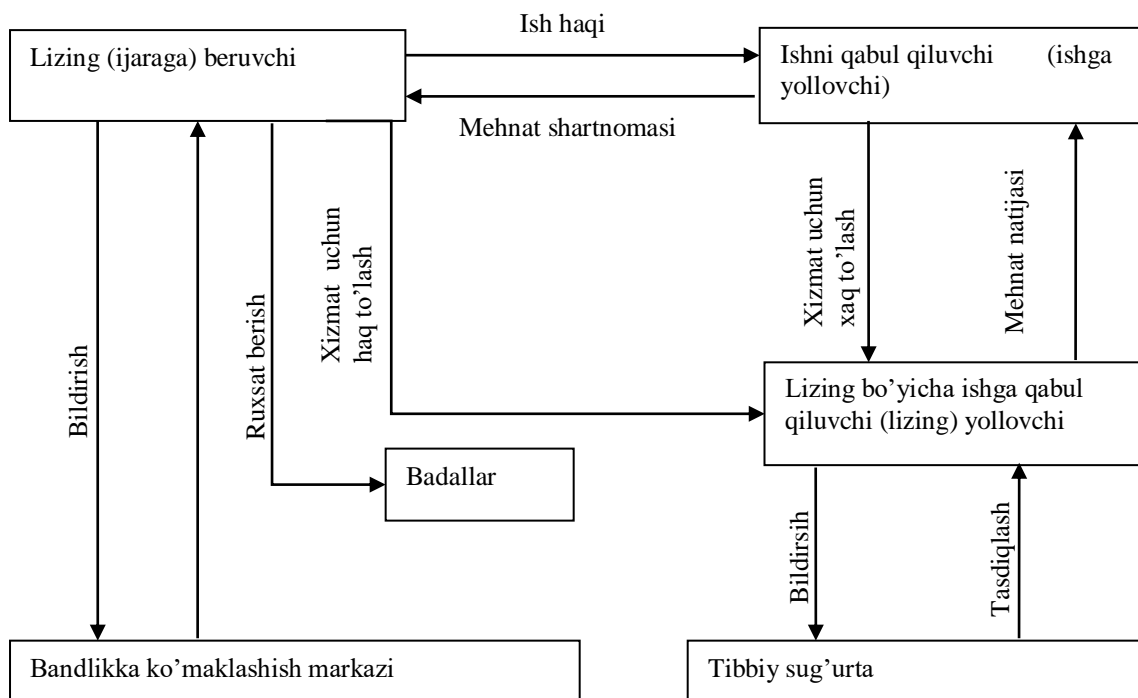
Ishga yollashda **personal lizingidan** foydalanish hollari ham uchraydi. Bunda

vaqtinchalik ish joylariga kadrlar boshqa firmalardan ijaraga olinadi. Personal lizingida xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlar quyidagi rasmda ko'rsatilgan.



5.1-rasm. Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlanish

Mazkur mehnat munosabatlarida vositachi firmalarning asosiy vazifasi korxonaga va tashkilotlarni shartnoma asosida vaqtincha xodimlar bilan ta'minlashdir. Vositachi firma xizmatidan foydalanadigan korxonaga xodim ish haqi va vositachi xizmati haqidan iborat muayyan pulni to'laydi. Lizingga olingan xodim bajargan ishi uchun haqni vositachi firmadan oladi. Vositachi xodimning malakasi, intizomliligi va ish sifati uchun mas'ul hisoblanadi.



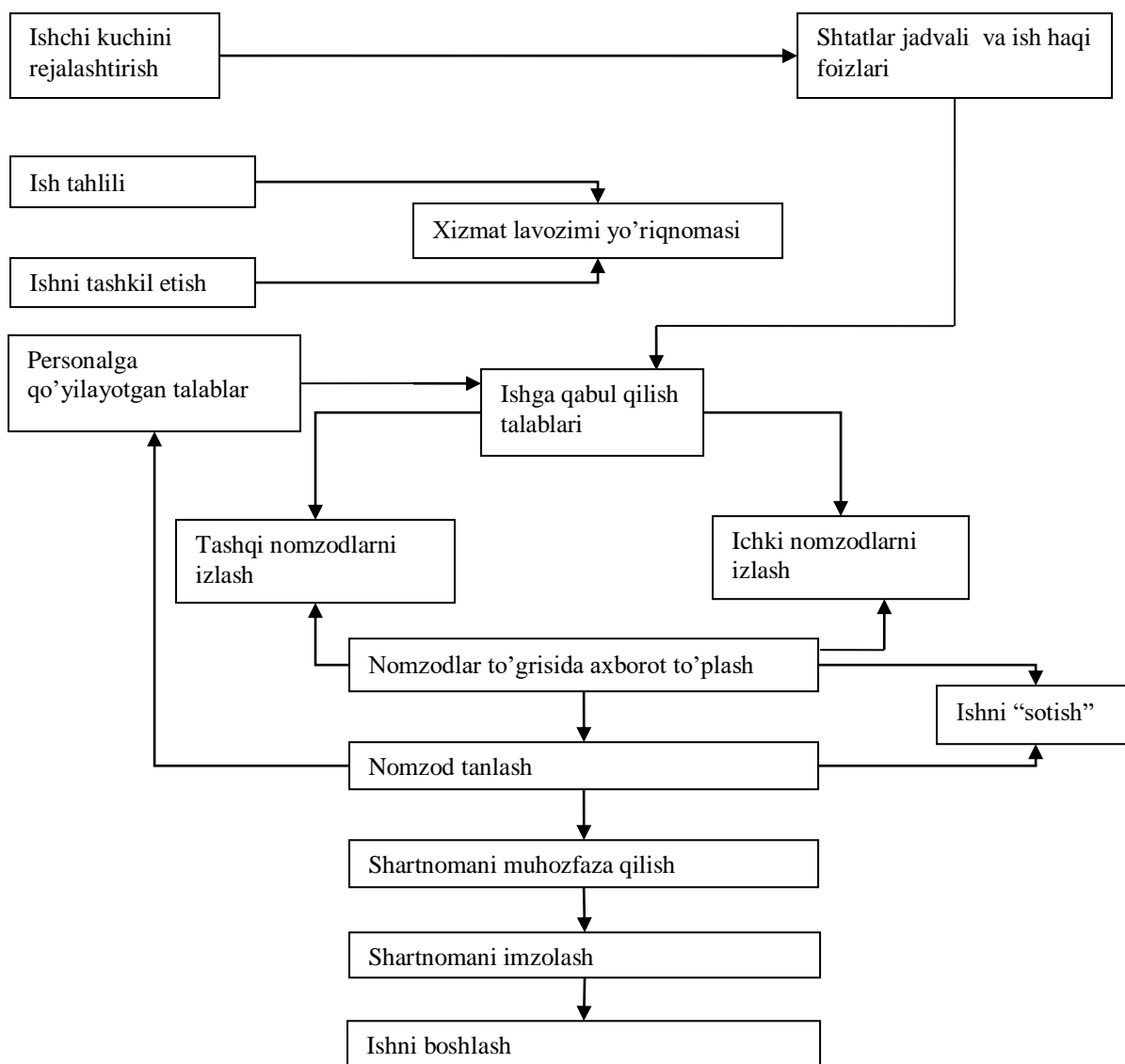
5.2-rasm. Personal lizingida mehnat munosabatlari

Vaqtinchalik ishlarning asosiy turlari shartnoma asosida mehnat qiladigan muhandis-texnik xodimlar faoliyatiga taalluqlidir. Ushbu sohada vositachi firmalar xizmatidan sanoatning aviatsiya, kemasozlik, elektron tarmoqlarida ayniqsa ko'p foydalaniladi. Lizing asosida odatda 6 oy — 1 yil, ba'zi vaqtlarda 2 yilgacha ishga olinadi.

Ishga yollash jarayoni personal xizmatining mehnat bozoridagi faoliyatini tashkil etishdan boshlab shtatga qabul qilingan xodimni xizmat vazifasiga ko'niktirishgacha bo'lgan bosqichlarni (5.3- rasm) o'z ichiga oladi. Ular quyidagichadir:

1. Nomzodlarni tanlov asosida tanlab olish imkonini beradigan hajmda mehnat resurslari taklifini ta'minlash. Afsuski, hozirgi vaqtda mehnat bozorining holati yuqori samarali menejmentning asosiy tamoyili — bo'sh ish joyiga eng kamida ikki (imkon bo'lsa bundan ko'proq) nomzoddan tanlab olish imkonini bermaydi. Bo'sh ish joyi uchun faqat bitta nomzod bo'lsa, xodimga qo'yiladigan talablardan voz kechishga, demak ishga qabul qilingan insonni o'qitish, malakasini oshirish uchun qo'shimcha sarf-xarajatlar qilishga to'g'ri keladi. Bunday hollarda o'zining amaliy va shaxsiy xususiyatlari bo'yicha ushbu tashkilot uchun to'g'ri kelmaydigan xodimni shtatga olinishini ham istisno qilib bo'lmaydi. Agar ishga tanlov asosida qabul qilish joriy etilsa nafaqat bunday nomaqbul hollarga chek qo'yish, shuningdek, mehnat bozorida faol ish ko'rish uchun xarajatlarni ham qoplash mumkin.

2. Personalni jalb etishga muayyan korxonaga uchun eng ma'qul bo'lgan prinsiplar yondashuvni aniqlash. Ushbu talab personalni boshqarish strategiyasini shakllantirish bosqichida amalga oshirilishi talab etiladi va mumkin bo'lgan yondashuvlardan birini tanlash bilan bog'liqsir.



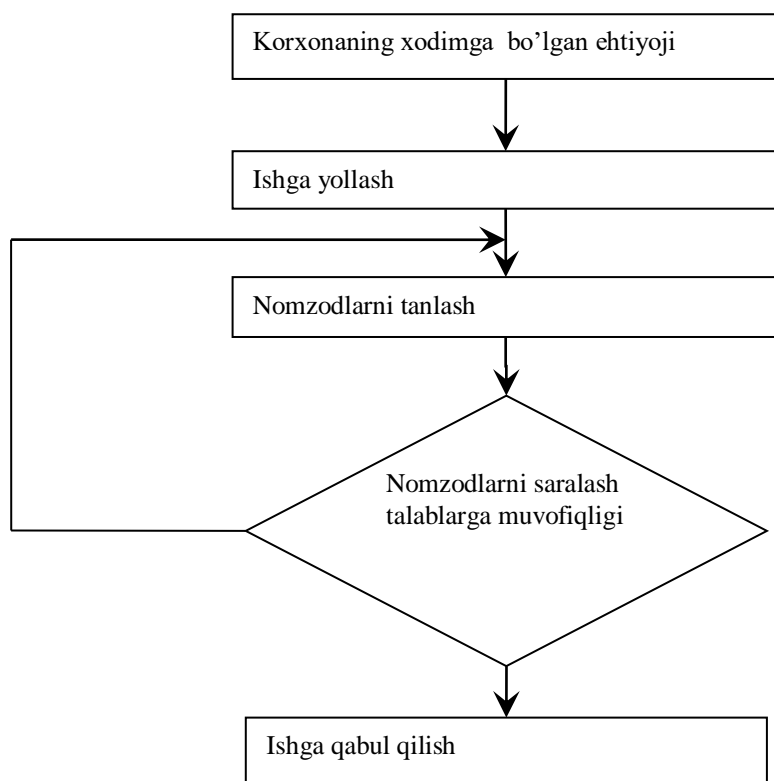
5.3-rasm. Personalni ishga yollash jarayoni

3. Personalni tanlab olishning rasmiy tartibining mavjudligi. Ushbu bosqichda xodimning umumiy salohiyatini (ham mehnat faoliyati davomida namoyon bo'lgan, ham mavjud bo'lgan, lekin hali to'la aniqlanmagan) hech bo'lmaganda taxminan aniqlash maqsadga muvofiqdir. Bu ma'lumotlar personalni boshqarishda, eng avvalo uni rivojlantirish va xizmat lavozimida o'stirish uchun zarurdir.

4. Muayyan xodimni ishga yollash to'g'risidagi qaror to'g'riligini amaliyotda tekshirib ko'rish imkonini beradigan maxsus nazorat elementlarini tizimga kiritish. Korxonadagi mehnat xususiyatlari bevosita ishga yollash bosqichida xodim amaliy va shaxsiy xislatlarining belgilab qo'yilgan talablarga muvofiqligini to'la-to'kis aniqlash imkonini bermaydi. Noto'g'ri bo'lgan qarorni o'zgartirish (ya'ni doimiy shtatga qabul qilingan xodimni majburan ishdan bo'shatish) birgina tashkiliy-huquqiy masalalar bilan emas, balki tijorat sirini oshkor qilish xavfi bilan ham bog'liq. Shuning uchun amaliyot sinovidan o'tgan sinov muddati va dastlabki stajirovka usullaridan foydalanish lozim.

Personalni boshqarish xizmati bo'sh ish joylarini aniqlagandan so'ng bevosita ishga qabul qilish jarayoniga kirishadi. Bu ham bir necha bosqichdan (5.4- rasm)

iboratdir.



5.4-rasm. Ishga qabul qilish jarayoni

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu ko'pqirrali ish bo'lib, quyidagi amaliy tizimdan iborat:

Ishlab chiqarish yoki boshqaruv faoliyatining u yoki bu funksiyalarini bajarishga qodir nomzodlarni aniqlash.

Xodimni xizmat yoki kasbiy vazifasiga muvofiq ishga yollash (qabul qilish) tartibi.

Xodimni ishdan bo'shatish tartibi, sabablari va shartlari.

Ishdan bo'shatilganlar va ishsizlarning davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi va ijtimoiy himoya bilan ta'minlanishi.

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish talab qilinadi:

komplekslik — nomzodning shaxsini har taraflama o'rganish va baholash (tarjimai holi, xizmat vazifasida o'sishi, kasb bilimlari va tajribasi, ishchanlik va shaxsiy xususiyatlari, sog'ligining ahvoli, u to'g'risida hamkasblarining fikrini o'rganish);

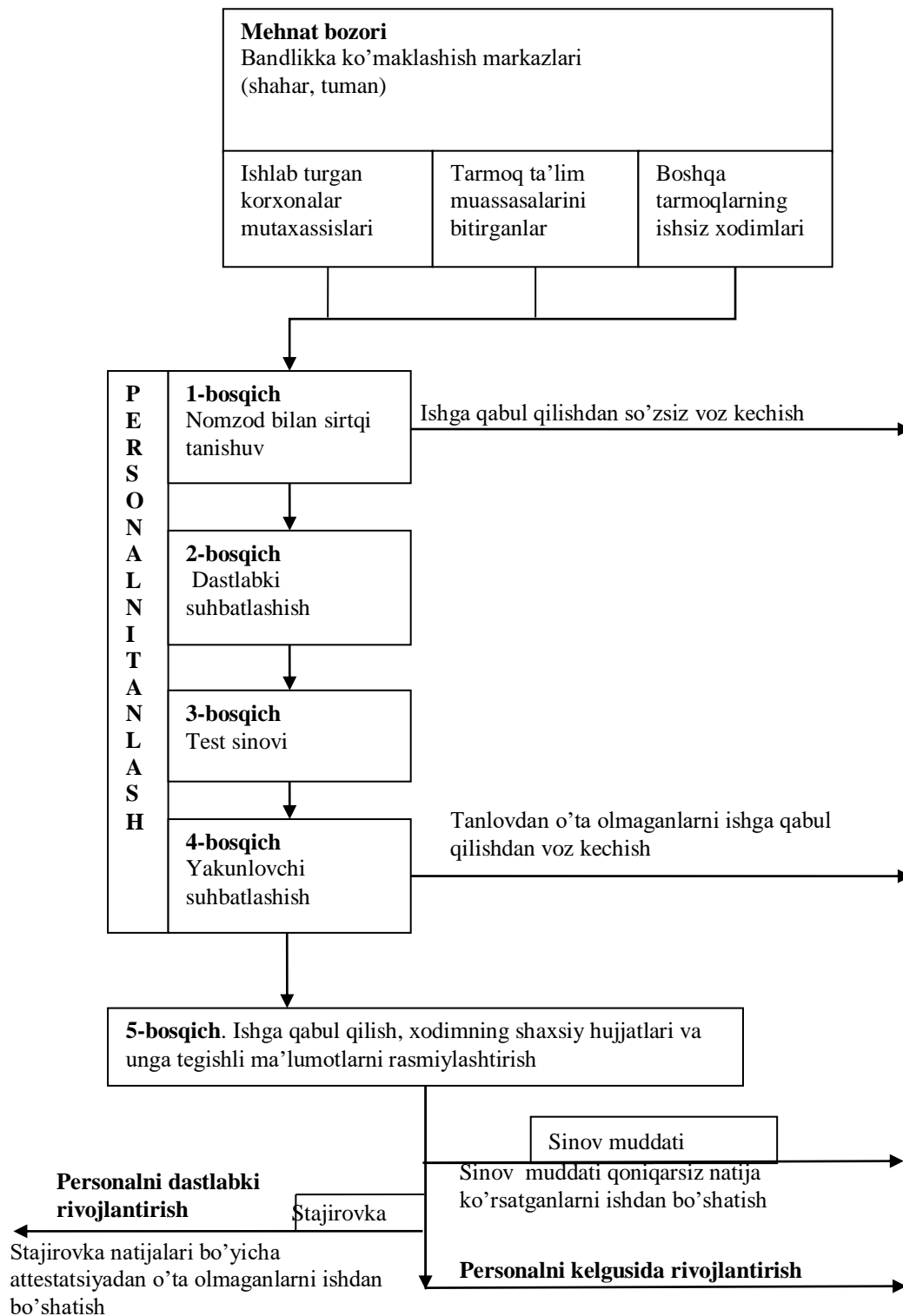
xolislik — nomzodning aniqlangan qobiliyati tanlash va saralash jarayonlarida tasdiqlanishi, so'nggi qaror qabul qiladigan maslahatchi sub'yektiv fikri ta'sirini iloji boricha kamaytirish;

uzluksizlik — eng yaxshi mutaxassislarni ishga jalb etish va saralash bo'yicha ishlarni muttasil olib borish, rahbarlik lavozimlariga kadrlar zaxirasini shakllantirish;

ilmiylik — ishga qabul qilishga tayyorgarlik va bevosita qabul qilish jarayonida eng so'nggi fan yutuqlari va texnologiyalardan foydalanish.

Ishga qabul qilish jarayonida nomzod to'g'risida ma'lumotlar to'planib,

nomzodlar bu jarayonning tegishli bosqichlari davomida tanlanib va saralanib olinishi bilan bir qatorda, ular zarur ma'lumotlar (taklif etilayotgan ish joyi xususiyatlari, xizmat darajasida o'sish, malakasini oshirish imkoniyatlari, ish haqi miqdori, imtiyozlar) bilan ham tanishtiriladi. Personalni ishga qabul qilish, tanlash va dastlabki rivojlantirish bosqichlari 5.5-rasmda ifodalangan.



5.5-rasm. Personalni ishga jalb etish, tanlash va dastlabki rivojlantirishni tashkil etish

Ishga yollash (qabul qilish) jarayonining o'zi bevosita ishga jalb etish, nomzodlarni tanlash va ish jarayoniga jalb etish bosqichlaridan iborat.

Ishga jalb etish (recruitment) — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. Bundan ko'zlangan maqsad bo'lajak xodimlar bilan aloqa o'rnatib, ularning ishga qabul qilish to'g'risida korxonaga ariza bilan murojat etishlariga erishishdir. Bu jarayonda korxonaning ichki mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqobatbardoshlik esa korxonaning o'z xodimlariga boshqa, yo'nalishi bir xil kompaniya va firmadagilarga qaraganda har taraflama yaxshi va qulay sharoit yaratib berishlari bilan belgilanadi. Ana shu mezon, ya'ni xodimlarning o'z korxonalaridan qoniqish hosil qilishlari darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$K_q = 1 - S_{o'h} / S \quad (5.1)$$

bunda:

K_q — korxonada xodimlarining koeffitsiyent bilan baholanadigan qoniqish darajalari.

$S_{o'h}$ — muayyan davr mobaynida korxonadan o'z xohishlariga ko'ra ishdan bo'shagan xodimlar soni va ishdan bo'shaganlar soni (S).

Personalni ishga yollash (qabul qilish)da navbatdagi bosqich **xodimlarni tanlashdir**. Bunda, eng avvalo, ishga qabul qilinadiganlar soni, ya'ni tanlov dasturining aniq miqdor ko'rsatkichini belgilab olish darkor. Ushbu tushuncha ishga qabul qilingan xodimni aniq xizmat vazifasiga tayinlash va kadrlar zaxirasini shakllantirishni o'z ichiga oladi.

Xizmat vazifasiga tayinlash izchil uch bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda shtatlar jadvali tahlil etilib, mavjud xizmat vazifalari soni aniqlanadi. Bu bosqichda korxonada istiqbolidagi holatni hisobga olish maqsadga muvofiqdir, ya'ni personalni rejalashtirish ma'lumotlari nazarda tutilishi kerak.

Ikkinchi bosqichda kadrlar qo'nimsizligi tahlil etilib, har yili xizmat vazifasiga tayinlashning o'rtacha yillik soni va bu o'zgarishlar tendentsiyasiga aniqlik kiritiladi. Shu asosda yangi xodimlarga talab aniqlanib, bu yangi xodimlarni xizmat vazifasida o'stirish rejalari ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda xodimlar bo'sh ish o'rinlaridagi vazifalarni bajara olishlari uchun o'qitilib, test sinovlaridan o'tkaziladi. Bu jarayon 6.6-rasmdatasvirlangan.

Korxonada tanlash uchun jalb etilganlar va mavjud bo'sh ish joylari nisbati 1:1 dan 10:1 gacha bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, personalni tanlashning mohiyati mavjud bo'sh ish joyi uchun nomzodlarga qo'yiladigan umumiy va aniq talablar, ushbu barcha nomzodlarni baholash asosida ular orasidan eng munosiblarini aniqlashdan iboratdir.

Personalni tanlash bilan kadrlarni joy-joyiga qo'yish o'rtasidagi printsiplial farqlarni aniq chegaralab qo'yish qiyin. Bu ikki jarayon bir-biri bilan uzviy bog'liq, biri ikkinchisidan kelib chiqadi.

Bunda tanlashning ham uch turi farqlanadi:

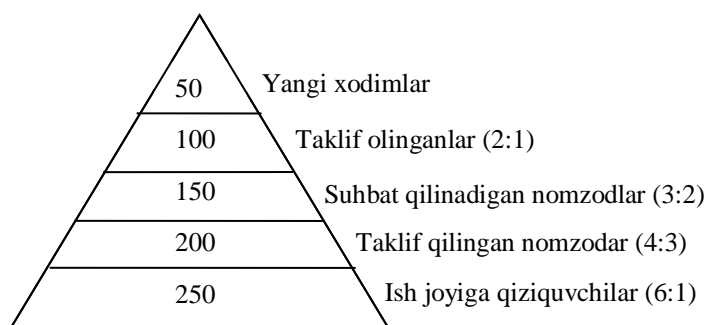
a) ishga olish - xodimlarni chetdan ishga olish, ilgari ushbu tashkilotda ishlamaganlarni xizmat vazifasiga tayinlash (tanlov asosida tayinlash);

b) martaba - ushbu jamoada ishlayotgan xodimni yuqori lavozimga ko'tarish;
c) taqsimlash (rotatsiya) – xodimlarni xizmat vazifasini gorizontal bo'yicha imashtirish.

Ishga qabul qilishning u yoki bu turini tanlashda bugun jalb etilayotgan ishchi kuchi kelajak ehtiyojlariga xizmat qilishini nazarda tutish muhimdir. Shuning uchun:

- ishga, korxonaga eng maqbul keladigan xodimlarni tanlab olish;
- ishchi kuchini jalb etish bilan bog'liq sarf-xarajatlar iloji boricha kam bo'lishi;
- korxonaga yangi g'oyalar kirib kelishi bilan birga kadrlarning mavjud tarkibi saqlanib qolishi;
- korxonadagi psixologik muhit zarar ko'rmasligi;
- korxonada xodimlarining shaxsiy umidlari ro'yobga chiqish chora-tadbirlari ko'rilishi kerak.

Ishga qabul qilishda bu jarayon samaradorligi piramidasi mezonlari (5.7- rasm) ham mavjud.



5.7-rasm. Ishga qabul qilish samaradorligi piramidasi

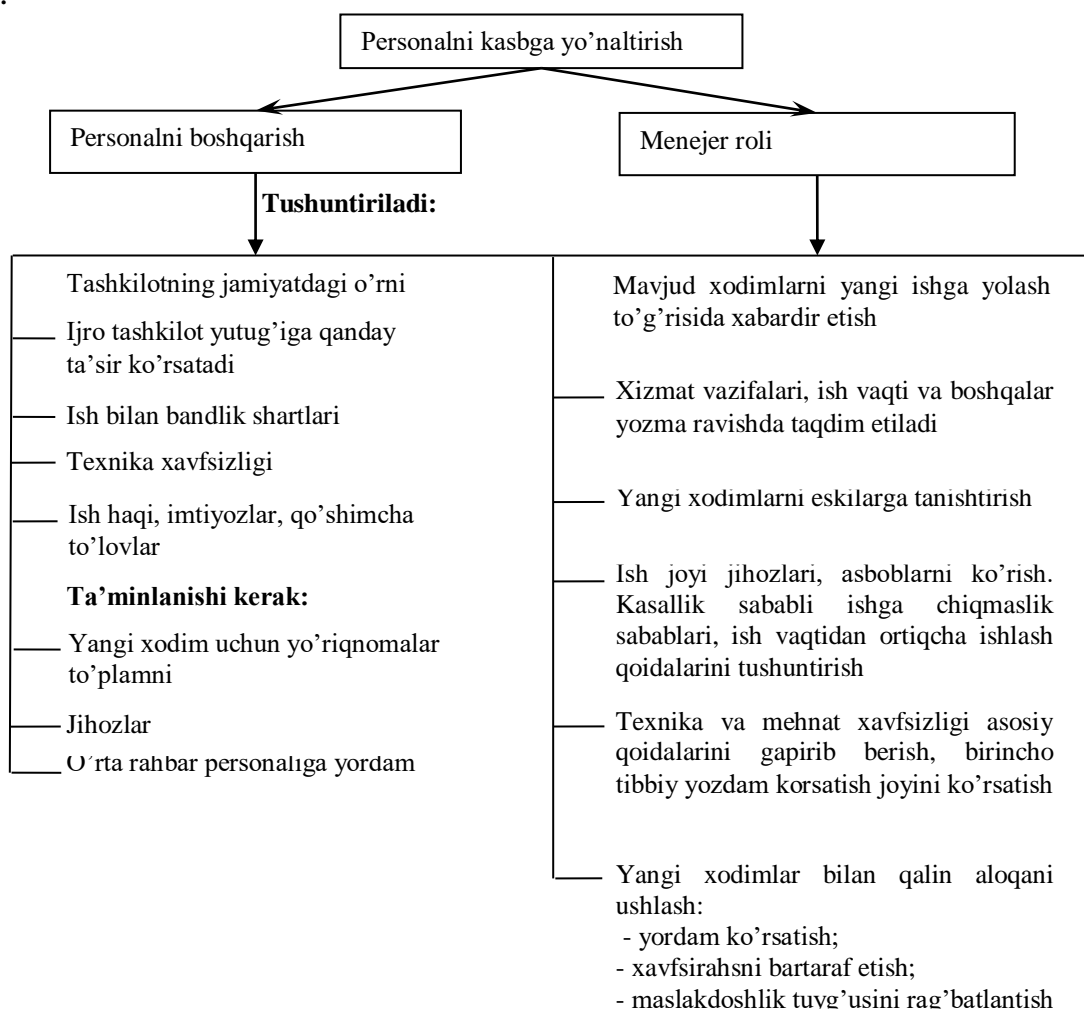
Ushbu usulda, aytaylik, kompaniya uchun kelgusi yilda "X" miqdorida muayyan muhandis kerak bo'lishi ma'lum. Tajribadan ishga taklif olganlar bilan ishga qabul qilinadiganlar o'rtasidagi nisbat 2:1 bo'lishi ham hisoblab chiqilgan. Shuningdek, kompaniyada suhbatlashishga taklif olganlar bilan ishga taklif etiladiganlar o'rtasidagi nisbat 3:2, ayni vaqtda suhbatlashishga taklif olganlar bilan suhbatlashishga amalda keladiganlar o'rtasidagi nisbat 4:3 bo'lishi ham oddindan ma'lum. Natijada anikdangan nomzodlar bilan taklif qilinadiganlar o'rtasidagi nisbat 6:1 bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, reklamadan, o'quv joyidan, boshqa manbalardan bo'sh ish joyi haqida xabar topgan olti nomzoddan bittasi suhbatlashish uchun taklif oladi. Kompaniya ushbu nisbatni hisobga olgan holda pirovard natijada munosib 200 nomzodni suhbatlashishga taklif qilish uchun bo'sh ish joylariga 1200 kishini qiziqtirishi lozim. Yuqoridagi jadvalda ko'rsatilganidek, suhbatlashish bosqichigacha 150 nomzod yetib keladi, ulardan 100 tasi ishga taklif oladi va pirovard natijada bu nomzodlarning faqat yarmi (50 kishi) ishga amadda qabul qilinadi. Personalni boshqarish xodimlari kadrlarga bo'lgan ehtiyojni to'g'ri aniqlashi, kadrlarni tanlashda adashishga yo'l qo'ymasliklari kerak.

5.2. Personalni kasbga yo'naltirish, joy-joyiga qo'yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish

Kasbga yo'naltirish — insonning xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek, milliy iqtisodiyotning tegishli ixtisosliklarga ehtiyojini hisobga olgan holda uni mehnat faoliyatining muayyan turiga qiziqishini shakllantirish, bevosita shu inson uchun eng maqsadga muvofiq bo'lgan hunar tanlanishini ta'minlashdir.

Kasbga yo'naltirish odamlarni, ayniqsa o'quvchi yoshlarni faoliyat turlari, kasb-hunarlar, korxonalar va tashkilotlar, mehnat sharoitlari va yo'nalishlari bilan tanishtirish orqali amalga oshiriladi.

Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar 5.8- rasmda ifoda etilgan.



5.8-rasm. Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir ko'rsatish omillari

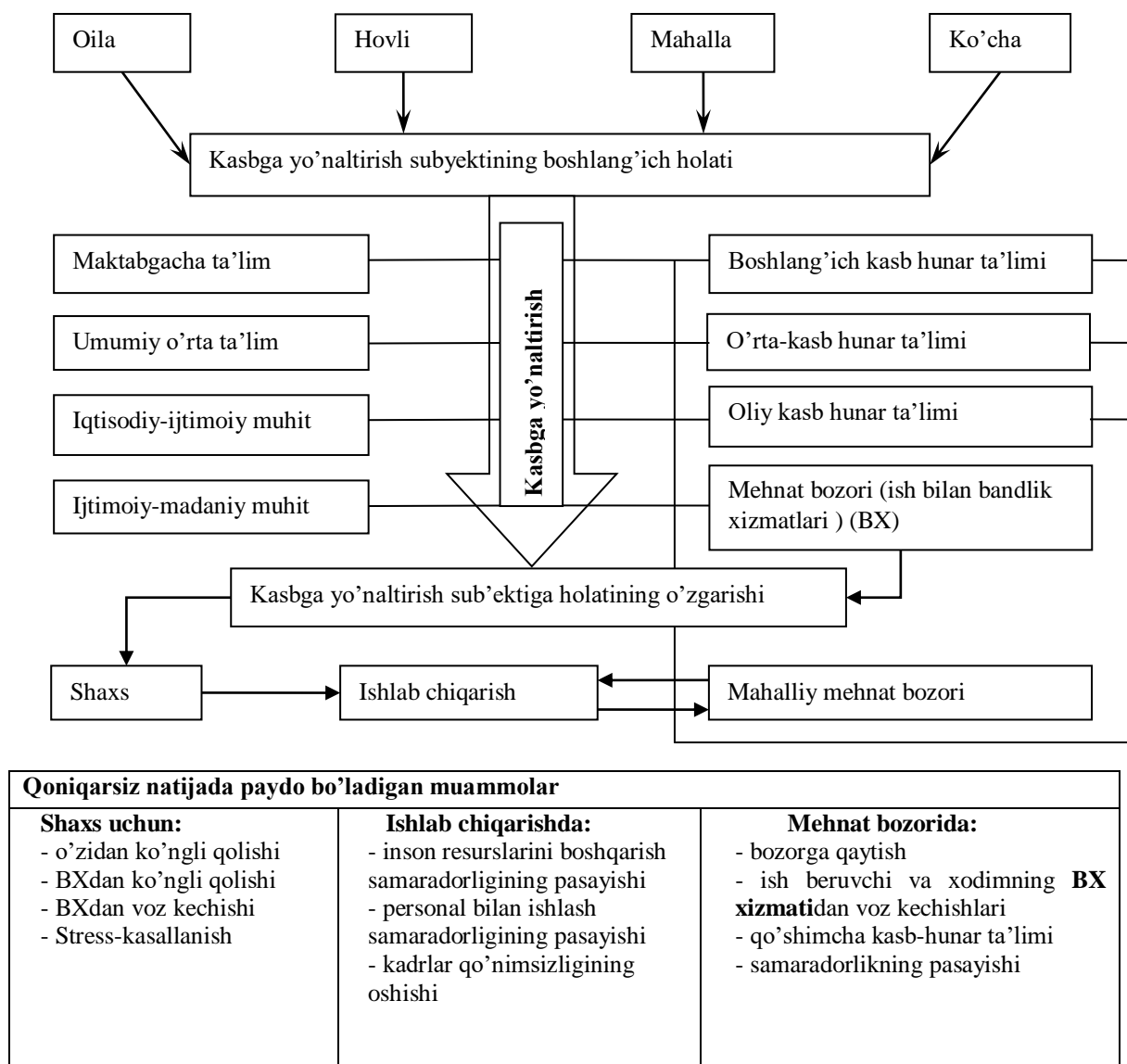
Hozirgi davr sharoitlarida kasbga yo'naltirish sohasida quyidagi asosiy vazifalar hal etiladi:

➤ ta'limga yo'naltirilish, ya'ni mehnatga layoqatli insonga kasb tayyorgarligi turlari va shakllarini tanlashda, kasb ta'limini amalga oshirishdagi qiyinchiliklarni yengishda yordam ko'rsatish;

➤ kasb axboroti, ya'ni mehnatga layoqatli insonga uning qiziqishlari va qobiliyatiga mos keladigan kasb-hunar tanlashda yordam berish;

➤ psixologik qo'llab-quvvatlash, ya'ni shaxsiy va yuktimoiy muammolarni hal etishda yordam berish;

➤ qayta yo'naltirish, ya'ni mehnatga layoqatli insonga uning kasb tajribasi, ish staji, sog'ligi, kasbga qiziqishi va qobiliyatini hisobga olgan holda kasbiy qayta tayyorlash dasturlarini tanlashda yordam ko'rsatish.



5.9-rasm. Kasbga yo'naltirish jarayonining tashqi muhit bilan o'zaro bog'liqligi

Kasbga yo'naltirishning tashqi muhit bilan bog'liqligi 5.9- rasmdan ko'rinib turibdi.

O'zbekiston Respublikasida tarkib topgan ko'p ukladli iqtisodiyot turlicha qobiliyat va qiziqishlarga ega xodimlarga mehnat sohasida o'z o'rnini topishi uchun zarur imkoniyatlar yaratadi. Ayni vaqtda kasbga yo'naltirish maqsad va vazifalarini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lishi uchun zarur chora-tadbirlar

ko'rilmokda. Mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari, korxonalar va tashkilotlar ishlab chiqarish samaradorligi va aholini ish bilan ta'minlash, kasbga yo'naltirish, kasbga tayyorlash va bandlikka ko'maklashish markazlari faoliyatini muvofiqlashtirishga bog'liqligini anglab yetganlar.

Kasbga yo'naltirish:

➤ muayyan korxonaga;

➤ mehnat faoliyatiga;

➤ ixtisoslikka yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Bu masalada kasbiy tayyorgarlik amalga oshiriladigan ta'lim muassasalari va korxonalar asosiy manfaatdordirlar.

Kasbga yo'naltirish tizimi quyidagilardan iboratdir:

1. Aholiga kasbga yo'naltirish bo'yicha xizmat ko'rsatish (kasbiy maorif). Aholiga yetkaziladigan axborotlarda ushbu xizmatdan foydalanadigan fuqarolarning yoshi, ijtimoiy va milliy xususiyatlari inobatga olinishi lozim. Mazkur yo'nalishdagi ish samaradorligi esa bu ma'lumotlarning to'liqligi, ishonarliligi, istiqbolligi, tushunarligi va ta'sirchanligiga bog'liqdir. Kasbga yo'naltirish ishlari ham korxonaning mustaqil bo'linmasi sifatida faoliyat ko'rsatayotgan, ham bandlikka ko'maklashish markazlarining tarkibiy bo'linmasi sifatidagi ijtimoiy markazlar orqali amalga oshirilishi mumkin.

Aholi bilan kasbga yo'naltirish ishida kadrlarga joriy va istiqboldagi talab to'g'risidagi turli ma'lumotlar, kasblar, ish joylari, lavozimlar bo'yicha ish haqi miqdori, bo'lajak xodimga qo'yilayotgan talablardan umumlashtirilgan holda foydalaniladi.

2. Kasbiy maslahat berish. Bundan ko'zlangan maqsad kasb tanlash yoki kasbini o'zgartirish to'g'risida murojaat etgan odamga uning istagi, qiziqishi, imkoniyatlarini, mavjud bo'sh ish joylari, istiqbolda ishga joylashtirishni hisobga olgan holda yordam berishdir. Kasb-hunarlar bo'yicha maslahatchi mijoziga:

- xavfsirashining o'rinsiz ekanligini tushuntirishi, mavjud muammosi noaniq bo'lsa, unga aniqlik kiritishi;

- uning qiziqish doirasini aniqlab, shunga muvofiq kasb-hunarlarni taklif etishi;

- qayta o'qitish imkoniyatlari to'g'risida ma'lumot berishi lozim.

Hal etilishi kerak bo'lgan vazifalardan kelib chiqqan holda, kasbiy maslahat berishga turli tashkilot vakillari, shifokorlar, psixologlar, sotsiologlar jalb etiladi.

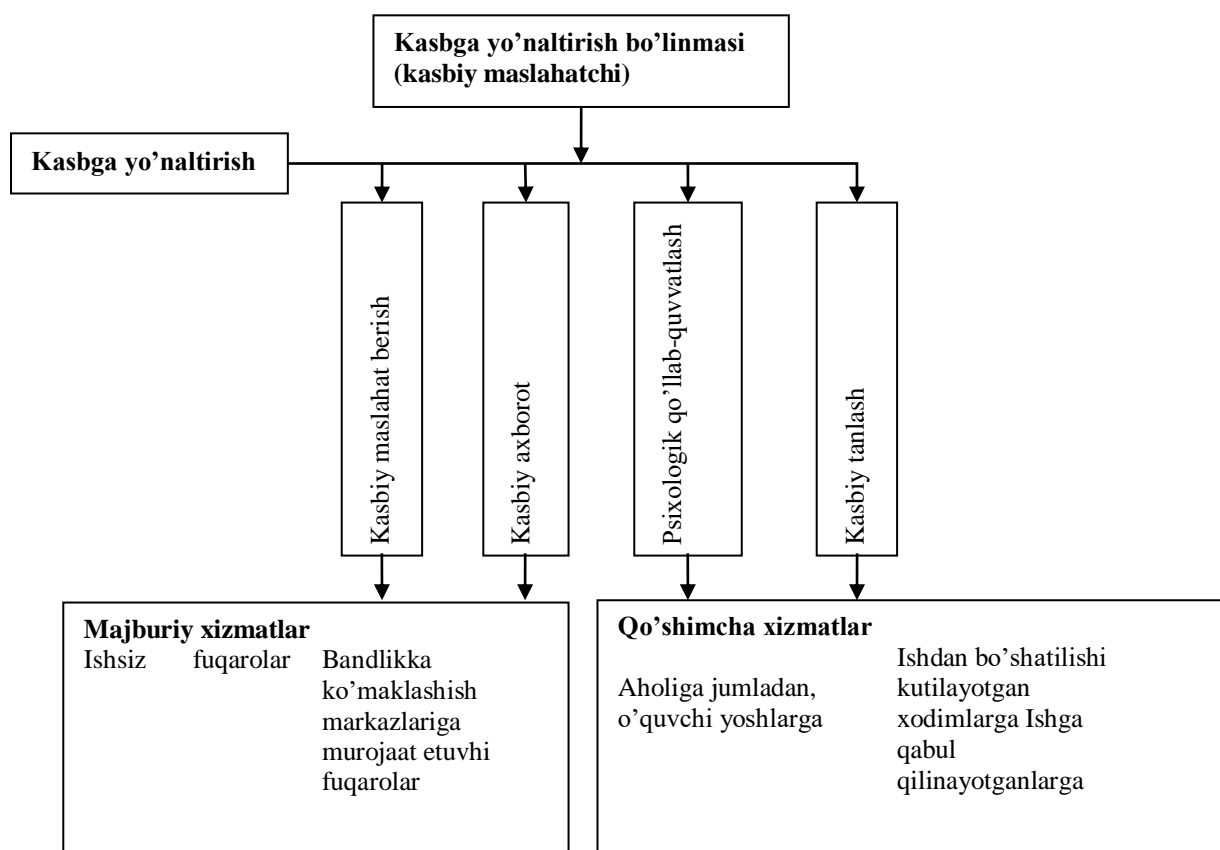
4. Kasbiy tanlash (saralash). Bundan maqsad xodimni korxonaning faoliyat turidan qoniqish hosil qilgan taqdirda o'z shaxsiy xislatlariga muvofiq o'z sohasida yuksak samara keltiradigan personal bilan ta'minlashdan iboratdir. Ushbu ishni amalga oshirish jarayonida xodimning umumiy ta'limi, kasbiy tayyorgarligi, ishlab chiqarish tajribasi, kasbga munosabati, shuningdek uning muayyan faoliyat turiga barcha shaxsiy jihatlari bilan mos kelishini hisobga olish juda muhimdir (5.10- rasm).

Kasbga yo'naltirish va kasb tanlashning iqtisodiy samaradorligi kadrlar qo'nimsizligi, mehnatunumdorligining o'sishi, kasbni egallash uchun zarur bo'lgan vaqtni kamaytirilishi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniqlanishi mumkin. Olib borilgan sotsiologik tadqiqotlar kasbga yo'naltirish va kasb tanlashning iqtisodiy samarasidan yaqqol dalolat berib turibdi.

Xususan, o'z kasbini ongli ravishda, kasbiy yo'naltirishni hisobga olgan holda tanlagan xodimlar boshqalarga nisbatan 20—40 foiz unumli mehnat qilishlari, ishda brakka ikki baravar kam yo'l qo'yishlari, navbatdagi ishchi razryadi olishga 1 yil kam vaqq sarflashlari, kasblari yoki ish joylarini 2—3 marotaba kam almashtirishlari aniqlangan. Kasbni tanlashda xatoliklarga yo'l qo'yilishga barham berish ishchilarni o'qitish uchun xarajatlarni 25 foizga kamaytirish imkonini berishi ham ma'lum.

Personal bilan ishlashda **kasbga qayta yo'naltirish** faoliyati ham mavjud. Bu odatda uzoq muddatli, juda murakkab va zidtsiyatli jarayondir. Kasbga qayta yo'naltirish egallangan kasbiy ko'nikmalar asosida xodimning bir kasbdan ikkinchisiga o'tishini anglatadi. Ushbu jarayon quyidagi ko'p bosqichli tarkibga ega:

- Avvalgi ish joyida mehnat faoliyatini yakunlash.
- Ishsizlik.
- Yangi faoliyat turini tanlash.
- Yangi kasb faoliyatini o'zlashtirish.



5.10-rasm. Ish bilan bandlik xizmatlarining kasbga yo'naltirish bo'yicha faoliyatlari

Mazkur bosqichlarning har biri shaxsning ruhiy holati o'ziga xos bo'lishi bilan ajralib turadi. Shuning uchun bunday holatdagi insonlarning har biriga alohida yondashuv talab etiladi. Kasbga qayta yo'naltirishda kasbiy maslahatchi bilan ruhshunoslarning hamkorlikda ish olib borishlari yaxshi natija beradi. Bugungi kunda bandlikka ko'maklashish markazlari tarkibida ruhshunoslik xizmatlari ham faoliyat

ko'rsatmoqda.

Ishga qabul qilingan yangi xodimlarni joy-joyiga qo'yish ham talab etiladi. Korxonada **personalni joy-joyiga qo'yish** mavjud xodimlarni korxonada qabul qilingan mehnat taqsimoti va kooperatsiya tizimiga, shuningdek, xodimlarning qobiliyatlariga binoan bo'linmalar va ish joylariga maqsadga muvofiq taqsimlashdan iboratdir. Personalni joy-joyiga qo'yish bajariladigan ishning hajmi, xususiyati va murakkabligi hisobga olingan holda jamoa faoliyatini uyushqoqlik bilan tashkil etishni ta'minlashi lozim. Bunda quyidagi tamoyillarga rioya etilishi talab qilinadi:

- barcha xizmatlar va bo'linmalar xodimlarini bir tekis va to'la hajmda ish bilan ta'minlash;

- personaldan uning kasbi va malakasiga muvofiq foydalanish (har bir xodim o'z xizmat vazifasini, bajaradigan ishini ravshan tasavvur etishi uchun ijrochilar funksiyalariga aniqlik kiritish);

- ishchilarning turdosh kasblarni egallashlarini ta'minlash orqali ularning zarur hollarda o'zaro bir-birlari ishini ayirboshlashlariga erishish;

- har bir xodimning o'z xizmat vazifasini va topshirilgan ish uchun to'la mas'uliyatini ta'minlash, ya'ni miqdor va sifat ko'rsatkichlarini aniq hisob-kitob qilib borish.

Shunday qilib, personalni joy-joyiga qo'yish xodimni ishga qabul qilish bilan bog'liq jarayonning uzviy davomi, muayyan xodimga muayyan vazifa, muayyan ishni topshirishdir.

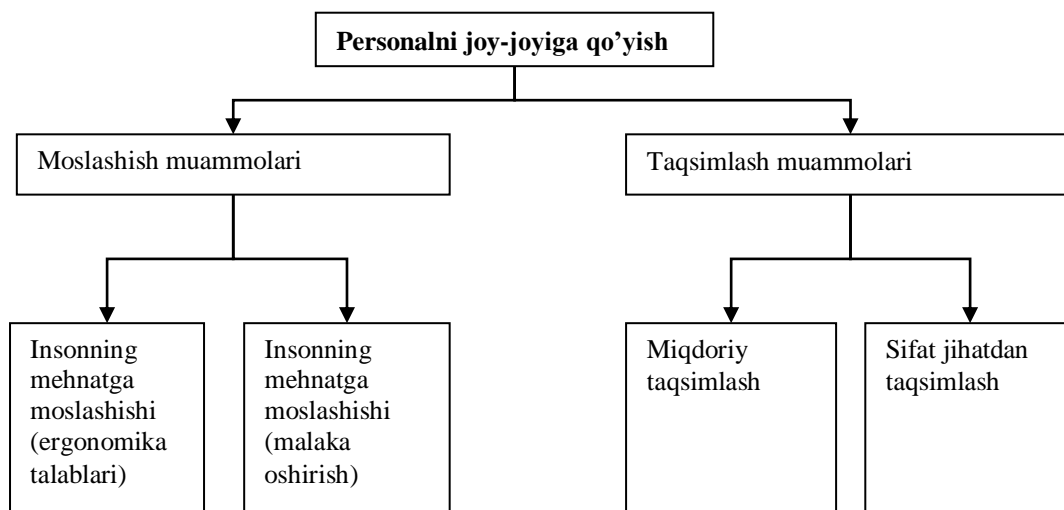
Korxonada personalni joy-joyiga qo'yish, eng avvalo, xodimlarni sanoat-ishlab chiqarish personalni toifalari (ishchilar, shogirdlar, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal) bo'yicha to'g'ri taqsimlashni nazarda tutadi. Bunda ushbu toifali xodimlarning sonlari eng maqbul nisbatga erishishi muhimdir. Ana shu maqsadga ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va boshqa xizmatchilari sonlari me'yorlarini ishlab chiqish orqali erishiladi.

Korxonada xodimlarni joy-joyiga qo'yish ikkita asosiy muammo: moslashish muammosi va taqsimlash muammosi (5.11- rasm)ni hal etish bilan bog'liq. Moslashish muammosi, birinchidan, xodimning mehnatga moslashishi, ya'ni ish joyini ergonomik¹ talablariga muvofiq ravishda tashkil etish, ish topshiriqlarini yangidan taqsimlash, mehnat sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan texnologik o'zgarishlardir. Ikkinchi tomondan esa insonning mehnatga moslashishi xodimning malakasini oshirish yoki qayta malakasini oshirish bo'yicha tadbirlarda o'zining aniq ifodasini topadi.

Taqsimlash muammosi personalni bajariladigan ishga bog'liq ravishda eng maqbul joy-joyiga qo'yish bilan bog'liq. Xodim faoliyatning u yoki bu turiga layoqati, birinchidan, bajariladigan muayyan ish xususiyati, ikkinchidan, xodim shaxsiy xislatlaridan kelib chiqqan holda baholanadi.

Xulosa qilib aytganda, personalni oqilona joy-joyiga qo'yish xodim shaxsiy xususiyatlarining u bajaradigan ishga qo'yilayotgan talablarga iloji boricha to'la-to'kis mos kelishiga erishishdir.

¹ Ergonomika – insonning ishlab chiqarish sharoitlariga ko'nikishni engillashtirishga qaratilgan shart-sharoitlar majmuasini o'rganuvchi fan.

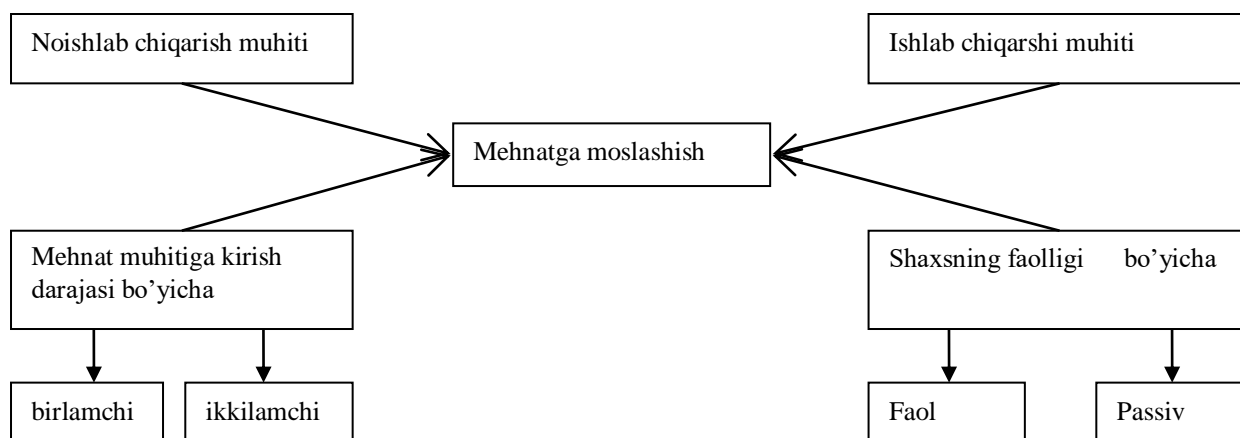


5.11-rasm. Korxonada personalni joy joyiga qo'yish

Yangi xodimni kasbga moslashtirish kasbga yo'naltirishning yakunlovchi bosqichi, kasb bo'yicha axborot va maslahat berish, personalni tanlash bo'yicha faoliyat samaradorligini belgilovchi yakuniy natijalardan biridir. Kasbga moslashtirishning maqsadi — yangi xodim tomonidan xizmat va ish vazifasiga doir bilim va ko'nikmalarini egallab, ulardan amaliyotda samarali foydalana olishlariga erishishdir. Ushbu maqsadning pirovard natijasi yangi xodimni iloji boricha qisqa muddatda tashkilotga integratsiya qilish, uni o'z mehnat faoliyatida muvaffaqiyatga erishishga qiziqtirish va bu bilan samaradorlikni ta'minlashdir.

Ishga moslashtirish — ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan, xodim korxonaga ishga kirar ekan, bunday qarorga kelishga muayyan sabablar va ushbu qaror uchun mas'uliyatga asoslangan ongli tanlovga kiradi. Ikkinchi tomondan, korxonada xodimni muayyan vazifa yoki ishni bajarish uchun o'ziga tegishli majburiyatlar oladi.

Xodimning ishga moslashishi ikkita tarkibiy: ishlab chiqarish va noishlab chiqarish muhitlari (5.12- rasm)ni o'z ichiga oladi.

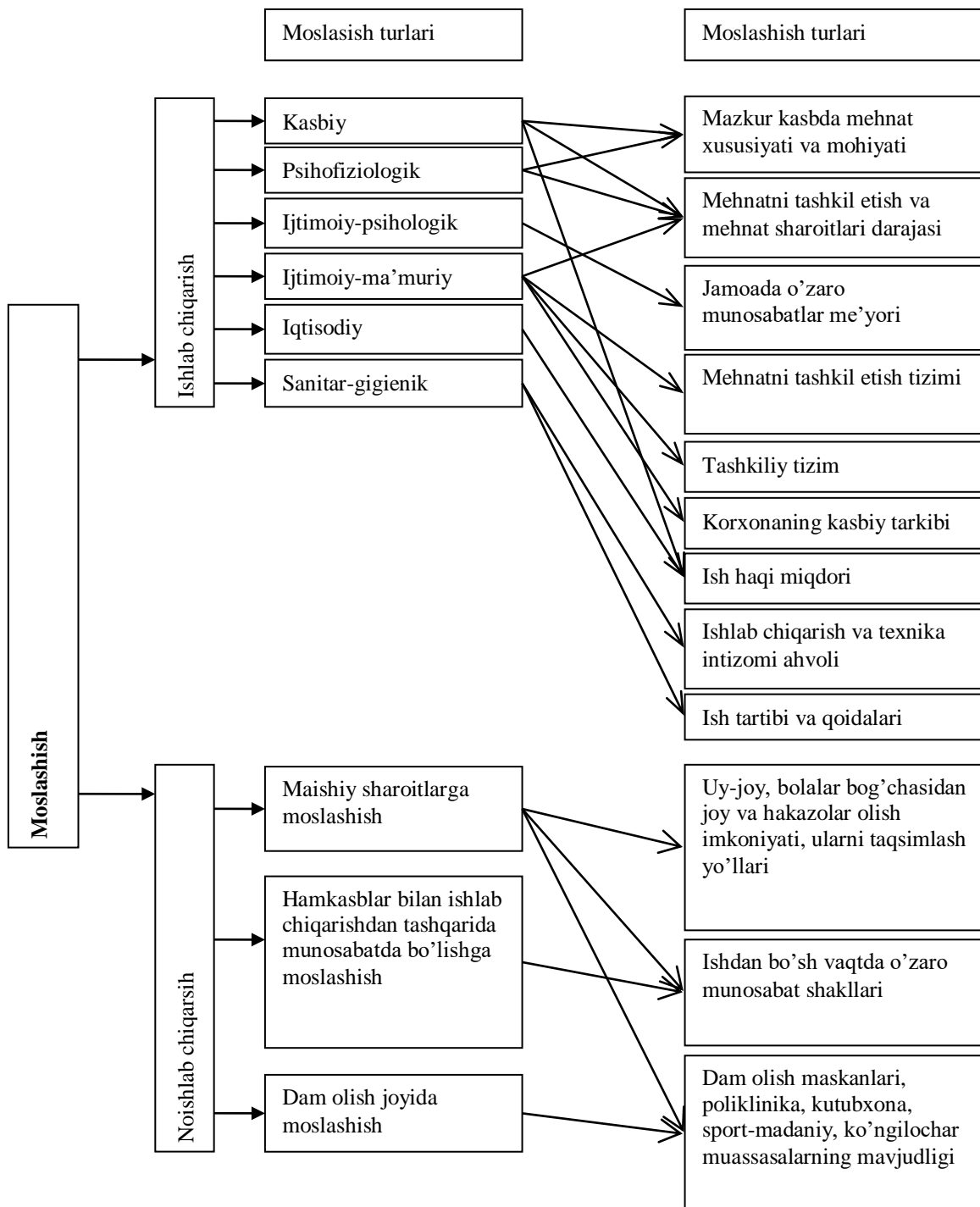


5.12-rasm. Mehnatga moslasish tarkibi

Noishlab chiqarish (uni tashkiliy-madaniy, deb ham ataydilar) muhiti ishga moslashishga bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Umumiy ijtimoiy, tashkiliy shart-sharoitlar insonning ishlab chiqarish jarayoniga moslashishiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ishlab chiqarish (uni ishlab chiqarish — tashkiliy, deb ham ataydilar) muhiti murakkab tarkibga egadir. U kasbiy, psixofiziologik, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy moslashish, ijtimoiy faollik sohasida moslashish, iqqisodiy moslashish kabi masalalarni (5.13- rasm) qamrab oladi.



5.13-rasm. Moslashish turlari va moslashishga ta'sir etuvchi omillar

Mehnat muhitiga kirish darajasiga qarab, mehnatga moslashishning ikki

yo'nalishi (birlamchi va ikkilamchi) farqlanadi. Mehnatga birlamchi moslashish kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan xodimning birinchi ish joyiga moslashishidir. Ikkilamchi moslashish deb esa kasb faoliyatiga ega insonning ish joyi, kasbi, xizmat vazifasi, ya'ni faoliyat ob'yektini o'zgartirishga moslashishi tushuniladi.

Mehnatga moslashishda shaxsning faolligi deb uning ushbu muhitni (shu jumladan, u o'zgarishi kerak bo'lgan me'yorlar, qadriyatlar, o'zaro munosabat shakllari) o'zgartirishga intilishi tushuniladi. Agar shaxs bunday o'zgartirishlar qilishga harakat qilmasa, bu passivlikdir.

Moslashishning o'ziga xos omillari ob'yektiv va sub'yektiv bo'ladi. Ob'yektiv omillarga quyidagilar kiradi:

1. Ijtimoiy-iqtisodiy omillar (ijtimoiy va kasb guruhlariga mansublik va shu bilan bog'liq shart-sharoitlar, mehnatning tashkil etilishi, ish haqi, malaka va hokazolar).

2. Madaniy-maishiy omillar (turar-joy sharoitlari, faoliyatining noishlab chiqarish sohasi xususiyatlari, shu jumladan, eng asosiysi bo'sh vaqtni o'tkazish shakllari va hokazolar).

3. Moslashishning shaxsga bog'liq omillari:

- shaxsning ob'yektiv, alohida (ijtimoiy-demografik) xususiyatlari: jinsi, yoshi, ma'lumoti va boshqalar;

- shaxsning muayyan kasb, ish jarayoniga muvofiqligi (nomuvofiqligi)ni belgilovchi xususiy-psixik jihatlari. Bularga xodimning intilishlari, yangilikni qo'llashga tayyorligi, o'zini baholay olishi kabi xususiyatlarini kiritish mumkin.

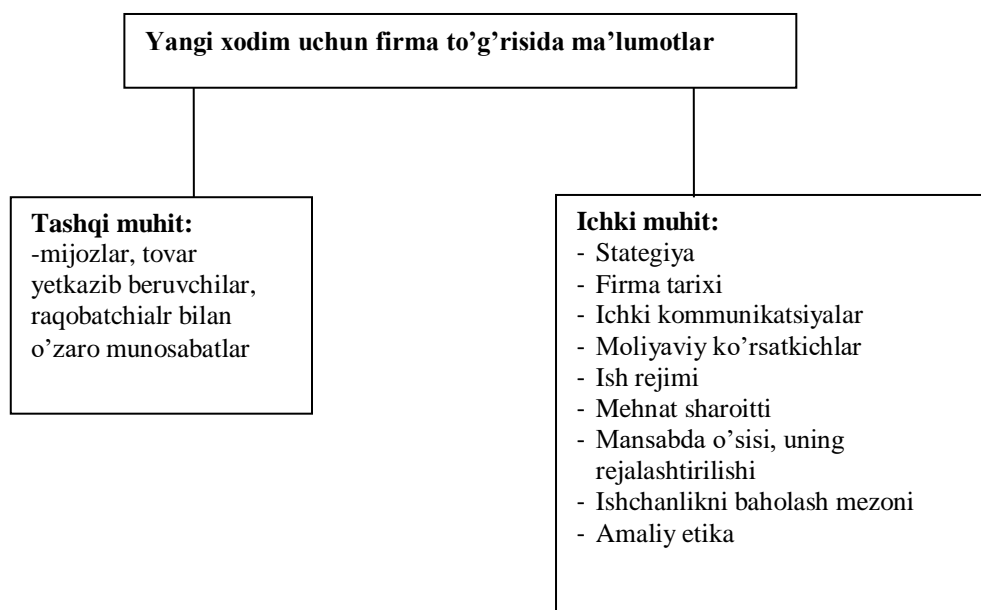
4. Ishlab chiqarish omillariga ishlab chiqarish muhitiga taalluqli barcha xususiyatlar kiradi. Hozirgi sharoitlarda ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- kasbiy o'qitish, o'stirish va ijtimoiy rivojlantirish sharoitlari;

- jamoaning yangi xodimni ijtimoiy muhitga jalb etishdagi faolligi.

Omillarning bu -guruhiga jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni kiritish mumkin;

- yangi xodimning korxonada va faoliyat natijalari (5.14- rasm)dan xabardorligi.



5.14-rasm. Yangi xodim uchun ma'lumotlar mundarijasi

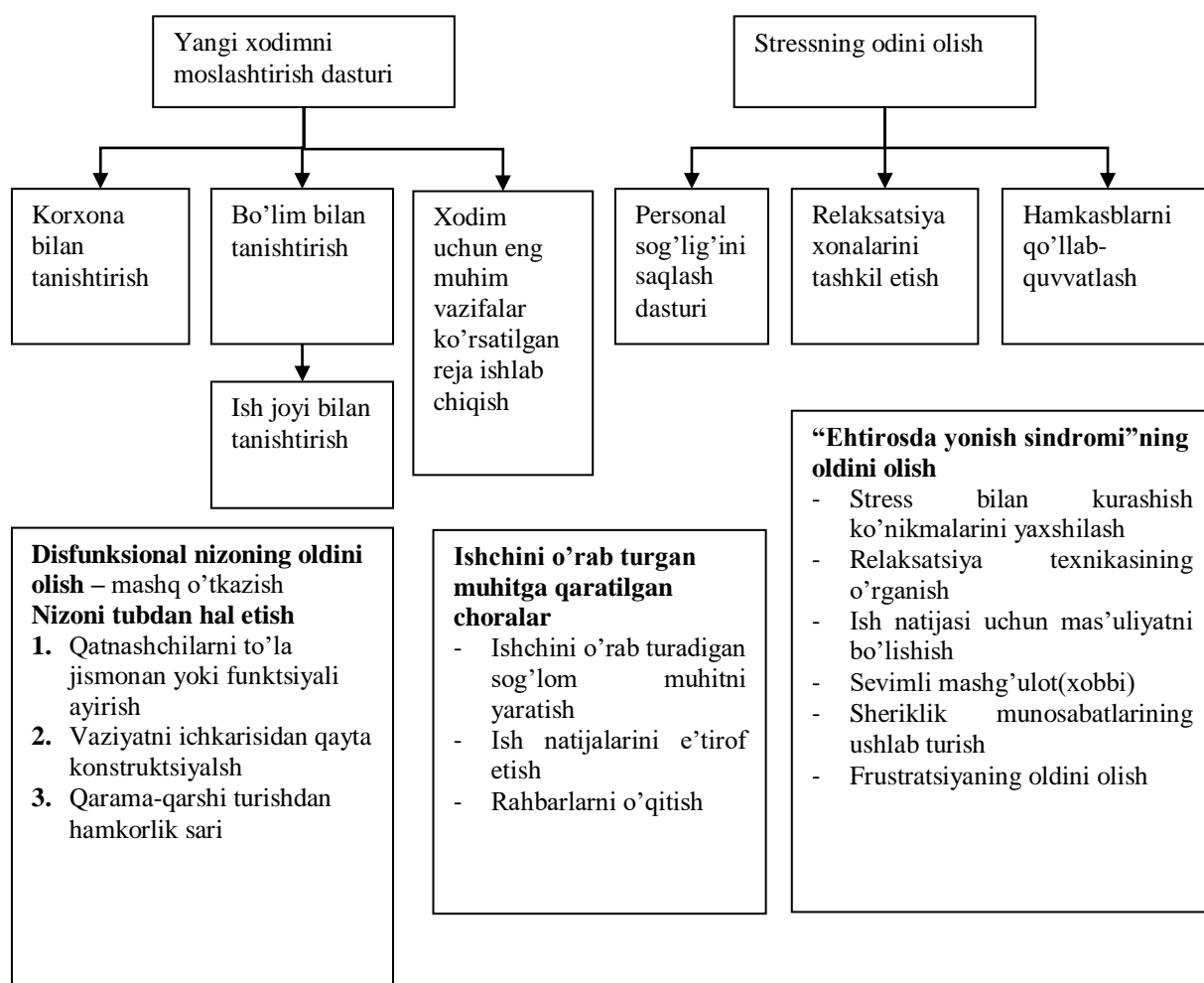
Mazkur ma'lumotlar yangi xodimlarga broshyura holidagi bosma materiallar yoki yo'riqnoma (o'tkazish vaqti belgilanadi) orqali yetkaziladi.

Bu va boshqa ma'lumotlar ham yangi xodimlarga, ham ushbu korxonada ishlab turganlarga tashkiliy ravishda — ishga qabul qilinganda, ishlab chiqarish ta'limi davomida, murabbiy va ustozlar orqali muntazam ravishda yetkazib turilishi juda muhimdir.

Yangi xodimlarni korxonada hayotiga qo'shish ishlab turgan jamoa ijodiy salohiyatini sezilarli darajada faollashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Rahbar uchun esa uning korxonasida yangi xodimlarni ishga moslashtirish qanday tashkil qilinganligi to'g'risidagi axborotlar — jamoani rivojlantirish darajasi, uning jipsligi, ichki muhiti to'g'risida ko'p narsa aytishi mumkin.

Yangi xodim ishga qabul qilingan tashkilotdagi ishga moslashtirish dasturi (5.15- rasm) bo'lishi juda muhimdir. Ushbu tadbirning aniq tarkibi bo'lmasa, u nafaqat besamara bo'ladi, balki ortiqcha sarf-xarajatlarni talab qiladi. Chunki, har bir yangi xodimni ishga moslashtirish vaqtini, demak mablag'ni talab etadi.



5.15-rasm. Moslashish va stresslar dasturi

Ishga moslashtirish dasturining davomiyligi va mazmuni tashkilot xususiyatlari, ish murakkabligi va xodimning shaxsiy xislatlariga bog'liqdir. Odatda moslashishning rasmiy dasturlari xodimning sinov muddatini o'tish davri bilan chegaralanadi.

Dastlabki ishga moslashtirishning ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilib kelinayotgan tartibi bilan 5.1- jadvaldan tanishish mumkin

5.1- jadval

Dastlabki ishga moslashtirishga o'tish grafigi

Darv	Tadbirlar	Mas'ullar
Birinchi hafta		
1-kun	Ishga qabul qilishni rasmiylashtirish. Mehnat shartnomasi (kontrakt)ni tuzish	Bosh direktorning personal bo'yicha o'rinbosari (BDPO')
	Axborotni maxfiyligi to'g'risidagi hujjatni imzolash	BDPO'
	Xodimga firma iblan batafsil tanishish imkonini beradigan hujjatlar to'plamini olish	BDPO'
	Tashkiliy tizim bilan tanishish	BDPO'
	Firma xodimlari va bo'lim(ofis)larning joylashishi bilan tanishish	BDPO'
	Xavfsizlik texnikasi yo'riqnomasi bilan tanishish	Mehnatni muhofaza qilish bo'yicha muhandis
	Xodim qabul qilingan bo'lim xodimlari bilan batafsil tanishish	Bo'lim rahbari
	Murabbiyga biriktirib qo'yish	Bo'lim rahbari
2 kundan boshlab 1 hafta	Xizmat vazifalari va huquqlari bilan tanishish. Xizmat yo'riqnomasini imzolash	Bo'lim rahbari
	Ish joyi talablarini o'rganish	Murabbiy
	O'z ish joyida bo'limdagi ish texnologiyasi bilan tanishish	Murabbiy
	Asosiy yo'riqnomalar (ichki tartib qoidalari va hakazolar) bilan tanishish	Murabbiy
	Sinov muddati davri uchun vazifalarni belgilash	Bo'lim rahbari, murabbiy
Ikkinchi hafta		
7 kundan boshlab	Firma tarixi, uning vazifalari va maqsadlari bilan tanishish	BDPO'
	Korporativ madaniyatning asosiy tamoyillari bilan tanishish	BDPO'
	O'z ishi texnologiyasi va bo'lim vazifalari bo'yicha yo'riqnomani o'rganish	Bo'lim rahbari
Uchinchi hafta		
21 kundan boshlab	Firma bo'linmalari o'zaro faoliyati, shuningdek, hujjatlar aylanishi bilan bo'g'liq yo'riqnomalarni o'rganish	Murabbiy
To'rtinchi hafta		
28 kundan boshlab	Tashkilotda amal qiladigan "mehnatga qiziqtirish va mehnat samaradorligi tizimi" qoidalari bilan tanishish	
Ikkinchi oy		
	O'z xizmat vazifalarini to'laqonli bajarish	Murabbiy, bo'lim rahbari
	Xodim ishining datlabki tahlili, uning faoliyatiga aniqlik kiritish	BDPO', bo'lim rahbari, murabbiy
Uchinchi oy		
	"Personalni o'qitish va rivojlantirish tizimi" bilan tanishish	BDPO'
	Xodim tomonidan sinov muddatini o'tashini baholash	BDPO', bo'lim rahbari, murabbiy
To'rtinchi oy		
	"Bo'limda ish haqi to'lash tizimi" bilan tanishish	BDPO', bo'lim rahbari
	Bo'limni rivojlantirishning bir yillik strategiyasini o'rganish	Bo'lim rahbari

Ikkilamchi ishga moslashtirishni o'tish grafigi boshqa lavozimga yoki boshqa bo'linmaga o'tish uchun yangi xizmat vazifalarini o'zlashtirayotgan xodimlar uchun ishlab chiqiladi. U birlamchi ishga moslashtirishdan muddati (2 oy) va hujjatlar soni kamligi bilan farqlanadi. Chunki bunday xodim firma tarixi, uning tashkiliy tuzilmasi va boshqa ma'lumotlar bilan tanish bo'ladi. Ikkilamchi ishga moslashtirishda asosiy e'tibor yangi xizmat lavozimi vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan texnologik va texnik yo'riqnomalarga qaratiladi.

Sinov muddati — tashkilot yangi xodimining ishga moslashtirishning asosiy davridir. Ushbu muddat tugaganidan so'ng xodim tanlangan xizmat vazifasi yoki ish joyiga loyiqligi yoki noloyiqligi to'g'risida xabardor qilinishi kerak.

Xodim sinov muddatidan muvaffaqiyatli o'tishi uchun bo'lim rahbari:

- yangi xodim uchun mas'ul murabbiy (ustoz) tayinlashi yoki bu vazifani o'z zimmasiga olishi;
- yangi xodimni ichki me'yoriy hujjatlar (nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar) bilan batafsil tanishtirish;
- alohida ish joyi ajratish, bu yerdagi ish qoidalari bilan tanishtirish, bevosita ish joyida instruktaj o'tkazish, aniq topshiriqlar va ko'rsatmalar (yozma holda bo'lishi ma'qul) berish va ijroni muntazam nazorat qilish;
- shaxsan o'zi yangi xodimni mehnat jamoasining barcha a'zolari bilan tanishtirishi kerak.

Sinov muddati butun davri uchun yangi xodimga topshiriqlar belgilanib, ularning bajarilish samaradorligi mezonlari o'rnatiladi (5.1-, 5.2-, 5.3- va 5.4- ilovalar).

Yangi xodim sinov muddatini o'tashi va umuman uni ishga moslashtirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish maqsadida: ushbu jarayonlarni tartibga soladigan hujjatlar to'plami (xizmat vazifasi to'g'risida yo'riqnoma, ish joyi pasporti, mashina-uskunalarini ishlatish bo'yicha yo'riqnomalar, bo'lim tarkibi va hokazolar)ni tayyorlash.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlarida ham ishga qabul qilishda dastlabki sinovga yo'l qo'yadi. „Dastlabki sinov muddati uch oydan oshib ketishi mumkin emas. Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri va xodim uzrli sabablarga ko'ra ishda bo'lmagan boshqa davrlar dastlabki sinov muddatiga kiritilmaydi. Dastlabki sinovni o'tash haqida mehnat shartnomasida shartlashilgan bo'lishi lozim. Bunday shartlashuv bo'lmagan taqdirda xodim dastlabki sinovsiz ishga qabul qilingan deb hisoblanadi.

Homilador ayollar, uch yoshga to'lmagan bolasi bor ayollar, korxonalar uchun belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslar ishga qabul qilinganda shuningdek olti oygacha bo'lgan muddatga ishga qabul qilish haqida xodimlar bilan mehnat shartnomasi tuzilgan hollarda dastlabki sinov belgilanmaydi.“¹

¹Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами Т.: Ўзбекистон, 2006. – Б. 43-44.

Qisqacha xulosalar

Xalqaro Mehnat Tashkiloti nizomi bilan xalqaro huquqda "Mehnatkash" va "Tadbirkor" tushunchasi kiritilgan.

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

- ishga haq to'lash;
- ikki sub'yekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;
- tomonlarning o'zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

- bozor kelishuvi bo'lib, xodim o'zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;

- xodimning mehnatidagi kuch-g'ayrat ham joriy ko'p to'lovlari, ham keyingi to'lovlar (xizmat va kasb jihatidan o'sish, pensiya va sug'urta to'lovlari) bilan qoplandi.

Ish haqi to'lash usullari:

- 1) ishbay haq to'lanadigan ishga yollash;
- 2) vaqtbay (ta'rif) haq to'lanadigan ishga yollash;
- 3) ishbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- 4) vaqtbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- 5) ishbay-mukofotli haq to'lanadigan ishga yollash;
- 6) akkord haq to'lanadigan ishga yollash;
- 7) maosh (oklad) to'lanadigan ishga yollash.

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya etish talab qilinadi:

- komplekslik;
- xolislik;
- uzluksizlik;
- ilmiylik.

Ishga jalb etish — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir.

Kasbiy yo'naltirish — insoniy xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek, iqtisodiyotni tegishli ixtisoslik turiga qiziqishni shakllantirishdir.

Sinov muddati — tashkilotdagi yangi xodimning ishga moslashuv davridir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni tanlash deganda nimani tushunasiz?
2. Kimlar ish beruvchilar toifasiga kiradi?
3. Ishga yollash muddatini sanab o'ting.
4. Ish haqi to'lash usullari necha turga bo'linadi?
5. Kasbga yo'naltirish deganda nimani tushunasiz?
6. Kasbga yo'naltirish tizimini teng mohiyatini tushuntirib bering.
7. Personal bilan ishlashda kasbga qayta yo'naltirish faoliyati deganda nimani tushunasiz?
8. Mehnatga moslashish tarkibi nechta qismdan iborat?

9. Moslashish turlari va unga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aytib bering?
10. Yangi xodimning sinov muddati deganda nimalar nazarda tutiladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.
2. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.
3. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
6. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.
8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоаналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
9. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

\

VI bob. PERSONALNI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK

6.1 Yetakchilik nazariyasi asoslari

Personalni boshqarishda yetakchilik muhim ahamiyatga ega. Iqtisodchi olimlar ta'rifiga ko'ra: "Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir."¹

Sharqda, xususan O'zbekistonda yetakchilik, xalq yetakchisiga munosabat umumiy madaniyat, an'analar, qadriyatlardan kelib chiqadi. Eng avvalo, yetakchiga katta hurmat bilan munosabatda bo'linadi, uning jamiyat oldidagi o'rni, nufuzi, mas'uliyatiga katta baho beriladi. O'zbek xalq maqolida "O'n qo'shchiga bir boshchi" deyilishi ham shundan. Ko'hna va boy tariximiz millatning haqiqiy yetakchilarining mislsiz fidoyiliklari, xalqparvar va adolatparvarliklari, jasur va mardliklari, qat'iy irodalaridan guvohlik beradi. Buyuk Sohibqiron Amir Temur, Jaloliddin Manguberdi, Spitamen va To'maris, Najmiddin Kubro kabi bu mo'tabar nomlarni davom ettirish mumkin.

Bugungi kunda ham yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat'iyat, odamlar boshini qovushtirish xis-latlar qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish talab etiladi.

Boshqaruvda yetakchilikning quyidagi turlari farqlanadi:

Samarasiz yetakchilik. "Xo'jayin — tobe" shaklidagi munosabatlar asosiga qurilgan bo'lib, bunda yetakchi — "xo'jayin" hokimiyati mutlaqdir. Yetakchilikning bu turi tarixan quldorlik va feodal jamiyatlariga taalluqi bo'lgan.

Avtoritar boshqaruv. "Boshliq — bo'ysunuvchi xodim", an'anaviy munosabatlar asosiga qurilgan bo'lib, bu usulda yetakchi — "boshliq" hokimiyati ma'muriy tizimni me'yoriy hujjatlar (nizom qarorlar, qoidalar, yo'riqnomalar, buyruqlar) orqali ta'min-laydi. Ushbu usul yetakchi tomonidan belgilab qo'yilgan maqsadlarga erishishda samarali hisoblanadi, chunki boshliqqa bo'ysunuvchi xodim amalda uning „chizgan chizig'idan chiqmaydi", biroq bu holda xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishdagi ishtiroki juda past darajadadir.

Samarali yetakchilik o'zaro munosabatlarning yangicha "yetakchi izdosh" shakli asosiga quriladi. Bu usulda yetakchi hokimiyatni uning qobiliyatini e'tirof etgan izdoshlaridan oladi. Samarali yetakchilik yetakchidan guruhda yuksak ishonchga sazovor bo'lishni, jamoa a'zolari bilan juda mustahkam va samimiy munosabatlar o'rnatishni talab etadi. Ushbu usul belgilangan maqsadlarga tez erishish imkonini beradi hamda izdoshlarning mazkur jarayonlarda ishtirok etishini taqozo qiladi.

Demokratik boshqaruv "saylab qo'yilgan rahbar — bo'ysunuvchi xodimlar" munosabati asosiga qo'yilgan. Bunday jamoada o'z-o'zini boshqarish yuqori darajada bo'lib, mazkur jamoa yetakchini o'zi saylaydi. Shu sababli jamoa a'zolari bo'ysunuvchi xodimlar bo'lgani holda belgilangan maqsadlarga erishish jarayoni faol qatnashchilari ham hisoblanadilar. Demokratik yetakchi muayyan darajada mehnat jamoasi izmida bo'ladi. Chunki u jamoa ishonchini oqlay olmasa, navbatdagi muddatga qayta saylanmasligi mumkin. Shu sababli mazkur usulda xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki yuqori darajada bo'lgani holda belgilangan maqsadlarga

¹ М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.- С. 489.

erishish “samarali yetakchilik” usuliga nisbatan murakkabroq kechadi.

Personalni boshqarishda “boshqaruv”, “yetakchilik”, “boshqaruvchi”, (“menejer”) va “yetakchi” tushunchalarini farqlay olish kerak.

Boshqaruv mehnat jamoasiga ularning ishlab chiqarishdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish uchun ta’sir ko’rsatish jarayonidir.

Yetakchilik — xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishish uchun mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.

Bundan boshqaruv umumiy xarakterga ega ekanligi, u hamma vaqt va hamma joyda mavjudligi, yetakchilik esa maqsadga samarali erishishni ta’minlash uchun zarur bo’lgan boshqaruvning cho’qqisi, degan ma’no anglanadi.

Yetakchilik boshqaruv o’rnini bosmaydi, balki boshqaruvni to’ldiradi. Yetakchilik odatda, boshqaruvning an’anaviy usullari ko’zlangan natijaga erishish imkonini bermagan hollarda qo’llaniladi. Shuningdek, menejer va yetakchi ham bir xil tushunchaga ega emas. Samarali menejer albatta samarali yetakchi hisoblanmaydi.

Menejer xodimlar mohiyat faoliyatini yo’naltirib turadigan va bu faoliyat natijalari uchun mas’ul boshqaruvchidir.

Yetakchi izdoshlarini belgilangan maqsadlarga erishish uchun kuch-g’ayratlari, bilim va tajribalarini safarbar eta oladigan, izdoshlari tomonidan xuddi shu vazifalarni uddasidan chiqishga qodir deb e’tirof etiladigan shaxsdir.

Menejer va yetakchi o’rtasidagi farqlarni quyidagi jadvaldan yaqqol ko’rish mumkin.

6.1 jadval

Menejer va yetakchi o’rtasidagi farqlar

Menejer	Yetakchi
Ma’mur	Novator
Topshiriq beriladi	Ruhlantiradi
Boshqalar maqsadlarini amalga oshiradi	O’z maqsadlarini amalga oshiradi
Faoliyat asosida - reja	Faoliyat asosida- tasavvur etish
Tizimga tayanadi	Izdoshlarga tayanadi
Asoslardan foydalanadi	Extiroslardan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Tashabbusni qo’llab-quvvatlaydi	Tashabbusga turtki beradi
O’z kasbini ustasi	Tashabbuskor
Qaror qabul qiladi	Qarorlarni voqealikka aylantiradi
Ishni to’g’ri qiladi	To’g’ri ish qiladi
Hurmatga sazovor	Ardoqqa sazovor

Mohir menejer ish tartibli va izchil bajarilishini ta’minlaydi. Yetakchi

xodimlarni ruhlantiradi.

Menejer maqsadga nisbatan sust munosabatda bo'ladi. U aksariyat hollarda o'zгалar tomonidan belgilangan maqsadlar ijrosini ta'minlaydi va deyarli bu maqsadlardan ishda o'zga-rishlar qilish uchun foydalanmaydi. Yetakchi maqsadni o'zi qo'yadi va bu maqsaddan izdoshlarining yshga nisbatan munosabatlarini o'zgartirish uchun foydalanadi.

Menejer tashkiliy samaradorlikka erishish uchun rejaga rioya qiladi. Yetakchi kelajakni va maqsadga erishish yo'llarini tasavvur etish, bunda izdoshlarini ham maslakdosh qilish orqali bu samaradorlikni ta'minlaydi.

Menejerlar bo'ysunuvchi xodimlar bilan munosabatlarini ularning ma'muriy tizimidagi rollariga qarab yo'lga qo'yadilar. Yetakchilar esa o'zlariga maslakdoshlar izlaydilar, izdoshlari ehtiyojlari va qadriyatlarini faoliyatlarida hisobga oladilar.

Menejerlar maqsadga erishish uchun bo'ysunuvchi xodimlar faoliyatini muttasil nazorat qilib boradilar. Yetakchilar xodimlar bilan munosabatlarini o'zaro ishonch asosiga quradilar, asosiy e'tiborini ular bilan sherikchilik munosabatlarini o'rnatishga qaratadilar.

Menejerlar o'z kasbining ustasi ekanligiga tayanib, muammolarni hal etish uchun bilim va tajribalarini ishga soladilar. Lekin shu hollarda muammolarni hal etish avvalgi tajribaga asoslanadi. Yetakchilar esa muammolarni hal etish uchun doimo yangicha yo'llar, yangicha yondashuvlarga intiladilar.

Bozor iqtisodi munosabatlarining rivojlanishi, ishchi kuchi o'z qiymatiga ega bo'lishi iqtisodning erkinlashuvi, umuman jamiytdagi demokratik jarayonlar natijasidagina boshqaruvning "yetakchi-izdosh" munosabatlari tarkib topa boshladi.

Ma'muriy boshqaruv o'z umrini o'tab bo'lganligi, xususiy tadbirkorlikning taraqqiy etishi, kompaniyalarni intensiv rivojlantirish uchun yangi yo'llarni izlash zarurati, shuningdek, boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun o'ziga xos ijtimoiy buyurtma bo'ldi.

Bu nazariyada yetakchilikning quyidagi uch kontseptsiyasi o'z e'tirofini topdi:

1. **Yetakchilik sifati nazariyasi.** Unga muvofiq, haqiqiy yetakchilar muayaan shaxsiy sifatlarga ega bo'ladilar. Xususan, R.Stogdillning fikricha, bunday sifatlار quyidagilardan iboratdir:¹

- aql yoki intellektual salohiyat;
- hukmronlik yoki boshqalardan ustunlik;
- o'z kuchiga ishonch;
- faollik va ishchanlik;
- ish mohiyatini bilish.

Biroq, amaliyot ushbu sifatlarning o'zigina yetakchilik uchun yetarli emasligini ko'rsatdi. Chunki, xuddi shu shaxsiy sifatlarga ega bo'lganlarning aksariyati izdosh bo'lib qolaverdi.

Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi sifatlarini o'rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin²:

¹ Stogdill R.M. Handbook of Ladership Free Press , 1974

² Bennis W. The 4 Competencies of Leacler ship. Training and Development Journal. 1984.

1. **Diqqat-e'tiborni boshqarish** yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo'nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

2. **Muhimlikni boshqarish** yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo'lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta'minlay olish qobiliyati.

3. **Ishonchni boshqarish.** O'z faoliyati izdoshlari tomonidan to'liq ishonchga sazovor bo'ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

4. **O'z-o'zini boshqarish.** O'zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o'z vaqtida tan olish qobiliyati.

Bu yo'nalishda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilikning sifatlari quyidagicha guruhdashtiriladi:

fiziologik — tashqi qiyofa, mustahkam salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik;

psixologik — boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat'iyat;

intellektual — aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik;

shaxsiy sifatlar — intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik.

Bugungi kunda **xarizmatik yetakchi** tushunchasi keng tarqalgan.

Xarizm (Yunoncha “charizma” — “ilohiy iste'dod” so'zidan) shaxsiy sifatlari bilan boshqalarga ta'sir ko'rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo'lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko'rsatishga intilish juda kuchli, o'zlari ishonadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

Hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg'otadi. Ular o'zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi.

Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Xarizmatik yetakchilik ko'proq jamoatchilik va siyosiy faoliyatda muhim ahamiyat kasb etadi.

6.2. Yetakchilik uslublari

Yetakchilik nazariyasiga binoan yetakchi asosiy e'tiborini qaysi masala: mehnat faoliyatiga yoki insonga yo'naltirishiga qarab farqlash qabul qilingan. Bu yondashuv muallifi D. Mak Gregor hisoblanib, uning “X” va “U” nazariyalari mavjuddir.

“X” nazariyasiga binoan:

- odamlar mehnat qilishni yoqtirmaydi va imkoniyat bo'lishi bilanoq ishdan o'zlarini olib qochadilar;

- odamlar o'zlarini mas'uliyatdan olib qochadilar, buning o'rniga ular o'zlariga rahbarlik qilishni ma'qul ko'radilar;

- odamlar, eng avvalo, muhofazada bo'lishni va shu sababli, guruhda mehnat qilishni yoqtiradilar;

- odamlarni mehnat qilishga majbur etish uchun zo'rlash va jazolash choralarini qo'llash kerak.

“X” nazariyasiga binoan diqqat — e'tibori ishga qaratilgan, guruhga aniq topshiriqlar beradigan, buysunuvchi xodimlar ustidan qat'iy nazorat o'rnatadigan va ularga psixologik bosim o'tkazadigan avtokratlar eng yaxshi rahbar hisoblanadilar.

“U” nazariyasiga ko'ra esa — asosiy e'tibori insonga qaratilgan inson munosabatlari nazariyasini amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llay oladigan demokratik rahbar eng yaxshi rahbar hisoblanadi. Bu yondashuvga muvofiq, **mehnat**:

- tabiiy jarayon, insonlar nafaqat mas'uliyatni o'z zimmlariga olishga qodirlar, balki bunga o'zlari intiladilar;

- agar insonlar tashkiliy maqsadlarga daxldor bo'lsalar, ular o'zlari o'z bilimlarini oshiradilar va o'zlarini nazorat qiladilar;

- umumiy maqsadga daxldorlik maqsadga erishish bilan bog'liq rag'batlantirish funksiyasiga ega;

- muammoni ijodiy hal etishda layoqatga ko'p duch kelinadi, insonning intellektual salohiyatidan esa qisman foydalaniladi.

Demokratik uslub ustuvor bo'lgan va ularning aksariyati „U” guruhiga mansub bo'lgan mehnat jamoalarida ijtimoiy-psixologik muhit sog'lomligi ta'minlanadi.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, mehnat jamoalari a'zolari orasida „X” hamda „U” sifatlari bo'lgan xodimlar mavjudligi sababli rahbarlikning avtoritar va demokratik uslublarini qo'shib olib borishga to'g'ri kelinadi.

“**Likert tizimi**” uslub ham to'rt turga bo'linadi:

„X” nazariyasiga mansub xodimlarga mo'ljallangan **avtoritar uslub**da yetakchi asosan xodimlarni jazolash va mehnat bilan shug'ullanishga majbur qilish yo'lini tutadi.

Bu uslub “xo'jayin — tobe” munosabatlarini ifoda etadi;

“boshliq — bo'ysunuvchi xodim” munosabatlari ustuvor bo'lgan **moyillik-avtoritar uslub**da xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki iloji boricha cheklangan bo'ladi. Bunday jamoa a'zolarini mehnat faoliyatiga qiziqtirish moddiy rag'batlantirishga, ba'zi hollarda esa jazo choralarini qo'llashga asoslanadi;

maslahatli-demokratik uslubda rahbarlar xodimlarga to'la emas, balki qisman ishonadi. Bu uslubda “saylab qo'yilgan rahbar — bo'ysunuvchi xodim” munosabatlari qaror topib, eng muhim qarorlar yetakchi tomonidan, ba'zi qarorlarga bevosita jamoada qabul qilinadi;

demokratik uslub “yetakchi-izdosh” munosabatlariga asoslangan bo'lib, bu holda xodimlarning aksariyati „V” nazariyasiga taalluqliligi bilan ajralib turadi.

Bu usulda rahbar bilan unga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida do'stona va o'zaro ishonch munosabatlari qaror topadi.

Mehnat jamoasiga taalluqli qarorlar esa birgalikda muhokama qilinib, qabul qilinadi.

“Likert tizimi” D. Mak Gregor uslubiga nisbatan birmuncha egiluvchan, xodimlarning aniq guruhlariga mo'ljallangan. Ammo bu tizim ham boshqaruvdagi barcha vaziyatlarni hisobga olmaydi, unda mehnat miqdori va sifati uchun rag'batlantirish va jazolash omillaridan foydalanish aniq ko'zda tutilmagan.

Rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslub quyidagilarni ko'zda tutadi:

- topshiriq bajarilmasligi (ishning barbod bo'lishi, belgilangan sifat, muddat va boshqa ko'rsatmalarga rioya qilmaslik) uchun jazoning muqarrarligi;
- ish sifati uchun yetakchida e'tiroz bo'lgan taqtsirdagina, ya'ni yuzaga kelgan vaziyatga muvofiq jazolash;
- yetakchi tomonidan ish sifati hisobga olinmasdan, ya'ni ish qanday sifat bilan bajarilgani e'tiborga olinmasdan rag'batlantirilishi. Ushbu usulda o'z vaqtida bajarilmagan, sifatsiz ish uchun jazo choralarini qo'llash ko'zda tutilmaydi.

Yuksak sifat uchun rag'batlantirish.

Bu uslub jamoaning boshqa a'zolariga ibrat bo'ladigan darajada ishni yuqori sifatli bajargan xodimlarni rag'batlantirish maqsadida qo'llaniladi.

Bunda mehnat jamoasining barcha a'zolari topshiriqni o'z vaqtida va belgilab qo'yilgan sifat darajasida bajarayotganliklari nazarda tutiladi. Jamoa mehnat faoliyatida uchrashi mumkin bo'lgan ayrim kamchiliklar e'tiborga olinmaydi.

Mazkur uslublar sodtsaligi bilan ajralib turadi, biroq u jamoa tarkibiga bog'likdir. SHu bilan birga, mehnatga haq to'lashni korxonalar har bir bo'limlari xususiyatlarini hisobga olgan holda tabaqalashtirish murakkabdir.

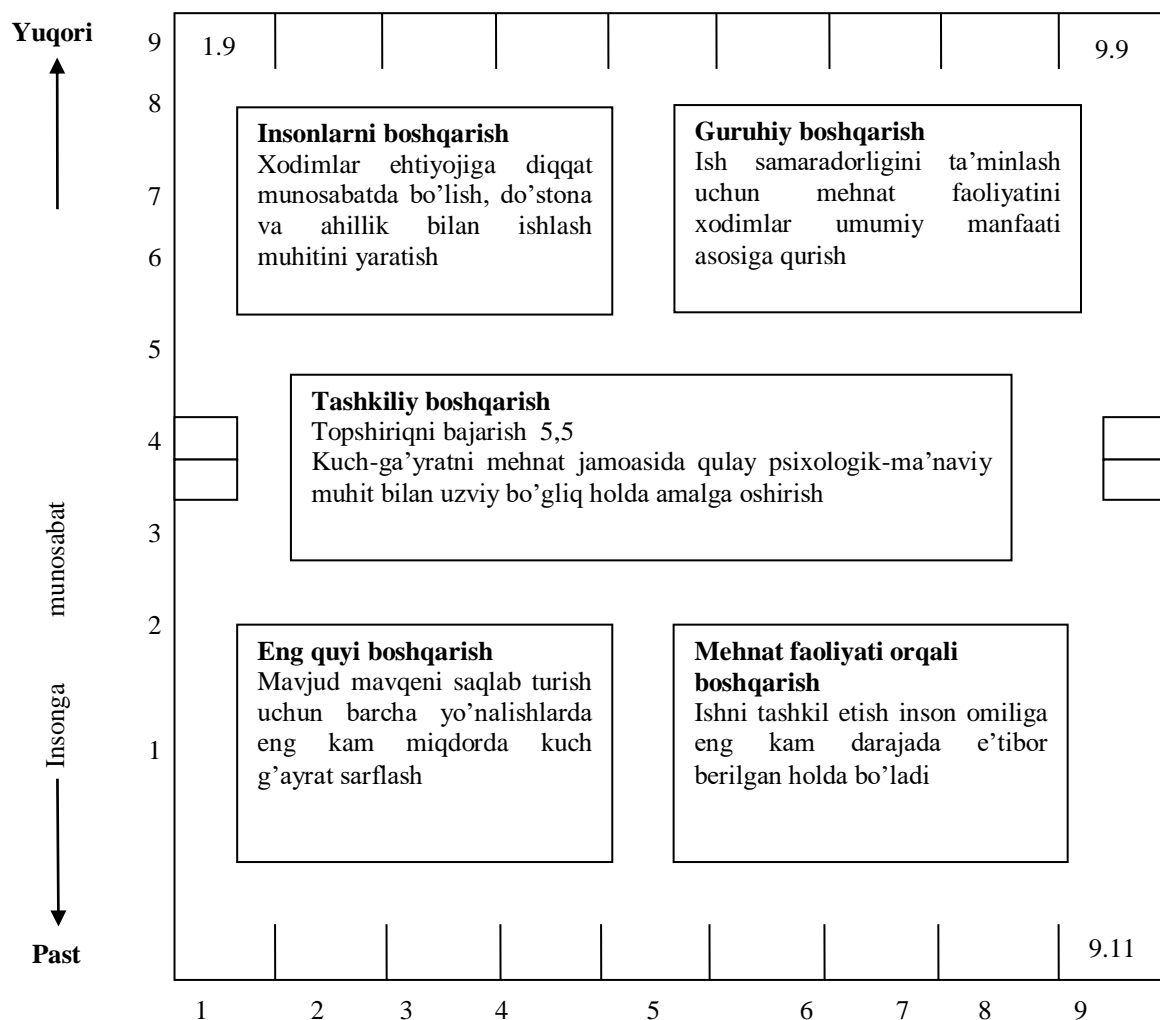
Xodimlar mehnat faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga e'tiborli bo'lishga asoslangan yetakchilik.

AQSHning Ogayo shtati universiteti tomonidan ishlab chiqilgan bu uslub yetakchining o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar mehnat faoliyatini:

- boshqaruv funktsiya va vazifalarini taqsimlash;
- topshiriqlarni rivojlantirish va nazorat qilish;
- topshirilgan ishni bajarish usullari asosida muvofiqlashtirishga hamda xodimlarga diqqat-e'tiborni qaratish;
- ikki tomonlama o'zaro munosabat;
- qarorlar qabul qilishda hamkorlik qilish;
- ishni xodimlarning o'z mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish asosida mehnatni tashkil etishni nazarda tutadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar quyidagi ikki muhim xulosa chiqarish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslub (Bleyk va Mouton boshqaruv) turi. Mazkur tur yetakchilikning ikki kesishmasi: gorizontal o'kda — ishga munosabat, vertikal o'kda — insonlarga munosabat ko'rinishidir (6.2- rasm).



6.2-rasm. Bleyk va Mountonning boshqaruvda yetakchilikni baholash uslubi

Birinchidan, yetakchi tomonidan mehnat faoliyatini muvofiqlashtirishga qanchalik ko'p e'tibor berilsa, quyidagi holatlarda shunchalik katta samaraga erishilishi:

- reja topshiriqlari xodimlarni qoniqtirgan va ular uchun mehnat qilish yoqqan;
- xodimlar yetakchi ko'rsatmalariga bo'ysunishga psixologik jihatdan to'la tayyor bo'lgan;
- xodimlar belgilangan topshiriqlarni bajarish yo'llarini topishda yetakchiga bog'liq bo'lgan;
- boshqaruv ko'lamlari va me'yorlari yetakchi imkoniyatlariga mos keladigan;
- natijaga erishish maqsadida guruhga ma'muriyat tomonidan tashqi ta'sir ko'rsatayotgan hollardagina mumkin.

Ikkinchidan, yetakchi tomonidan insoniy munosabatlarga va o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarga katta e'tibor bilan qaralganda, quyidagi hollarda eng katta samaraga erishiladi:

- yetakchi va unga bo'ysunuvchi xodimlar maqomlari o'rtasida sezilarli farq bo'lmasa;
- xodimlar o'zlarining qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini amalda his etganlarida;
- xodimlarda o'z-o'zini o'qitish va boshqaruvda ishtirok etishga moyillik mavjudligida;
- topshiriqlar zerikarli bo'lib, xodimlar uchun maroqli bo'lmagan hollarda.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda, yetakchi faoliyati samaradorligi boshqaruv madaniyati, ishlab chiqarish texnologiyasi, mehnat jamoasining o'z ishiga qiziqishi, korxonaga an'analari va boshqa omillarga ham bog'liqdir.

Gorizontal va vertikal o'qlarning 1 dan 9 gacha bo'linishi yetakchilik beshta asosiy uslubi zonalariga anikdik kiritish imkonini beradi. Bu zonalarda 9,9 eng yaxshi uslub hisoblanadi. Yetakchi boshqaruvni shu darajada amalga oshirishi uchun 9,9 darajasiga erishishga maxsus mo'ljallab tuzilgan dastur asosida qayta tayyorgarlikdan o'tishi darkor. Agar yetakchida 9,1 darajasiga mos ish uslubi ustuvor bo'lsa, u personalni rivojlantirish, ularni ishga qiziqtirish, o'zaro munosabatlarni oqilona yo'lga qo'yish masalalari bo'yicha qo'shimcha tayyorgarlikdan o'tishi maqsadga muvofiqdir. 5,5 darajasida yetakchi yuqorida qayd etilgan barcha yo'nalishlar bo'yicha qayta tayyorgarlikdan o'tishi kerak. 1,1 daraja yetakchining mehnat jamoasini boshqarishga qobiliyati yo'qligidan dalolat beradi.

6.3. Zamonaviy rahbar sifatleri

Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi keskin raqobat, ishlab chiqarishdagi yuksak texnologiyalar personalni, ayniqsa ko'p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladigan rahbarning amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo'yadi.

Umuman "Rahbar qanday bo'lishi kerak?" degan savol hamma vaqt olimu fuzalolarni qiziqtirib kelgan. Shu o'rinda buyuk alloma Abu Nasr Forobiyning "Fozil odamlar shahri" asarida rahbar o'zida mujassamlashtirishi zarur bo'lgan o'n ikkita xislat-fazilat haqidagi fikr-mulohazalari alohida e'tiborga molikdir. Xususan, Forobiyning fikricha, rahbar:

- 1) to'rt muchali sog'lom inson bo'lib, o'ziga yuklangan vazifani bajarishida biror a'zosidagi nuqson xalal bermasligi kerak;
- 2) tabiatan nozik, farosatli bo'lib, suhbatdoshining so'zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi;
- 3) anglagan, ko'rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarini unutmasligi;
- 4) zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va bu alomatlar nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi;
- 5) fikrini ravshan, chiroyli so'zlar bilan ifodalay olishi;
- 6) ustozlaridan ta'lim olishga, bilim, ma'rifatga havasli bo'lishi, o'qish, o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan qochmaydigan bo'lishi;

7) taom yeyishda, ichimlikda ochofat emas, aksincha o'zini tiya oladigan bo'lishi, (qimor yoki boshqa) o'yinlardan zavq, huzur olishdan uzoqbo'lishi;

8) haq va haqiqatni odil va haqiqatgo'y odamlarni sevadigan, yolg'onni va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi;

9) o'z qadrini biluvchi va nomus-oriyatli odam bo'lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tug'ma oliy himmat bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi;

10) ayniqsa, bu dunyo mollariga, dinor-dirhamlarga qiziqmaydigan, moldunyo ketidan quvmaydigan bo'lishi;

11) tabiatan adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'ruvchi, o'z odamlariga ham, begonalarga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi, barcha yaxshilikni va o'zi suygan go'zalliklarni ravo ko'ruvchi, o'zi haq ish oldida o'jarlik qilmay, odil ish tutgan holda, har qanday haqsizlik va razolatlarga murosasiz bo'lishi;

12) o'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.¹

Ana shunday o'n ikki fazilatga ega bo'lgan shaxs Forobiy fikricha haqiqiy hukmdor — rahbardir. Alloma bu xislatlarning hammasi bir kishida mujassam bo'lmasligi mumkinligini ham ta'kidlaydi. Agar bunday nodir inson topilmasa, yuqorida qayd etilgan eng muhim 5—6 fazilatga ega shaxs ham hukmdor-rahbar bo'lishi mumkin. Qolgan fazilatlar uning rahbarlik faoliyatida hosil qilib borilishi darkor Farobiy fikricha, haqiqiy hukmdor-rahbar jamiyat va davlat manfaatini o'z shaxsiy manfaat va maqsadlaridan ustun qo'ya olishi, ya'ni “fozil mujohid o'z jonini shahar manfaati yo'lida tika olishi” zarur.

Buyuk olimning yetuk, adolatli, xalqparvar, ilm-ma'rifat fidoyisi bo'lgan rahbar to'g'risidagi juda qimmatli fikrlari hozirgi vaqtda mehnat jamoalarini boshqarish mas'uliyati yuklatilgan tashkilotchilarga qo'yilgan talablarga hamohangdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov o'zasarlari, nutq va ma'ruzalarida zamonaviy rahbar, uning eng muhim xususiyatlari to'g'risida juda muhim g'oyalar, fikr va mulohazalarni bildirgan. Ular umumlashtirilgan holda quyidagicha ifodalanishi mumkin:

- chuqur bilim, yuqori malaka, boy tajriba;
- mustahkam e'tiqod, yuksak shaxsiy madaniyat, ma'naviy va axloqiy barkamollik;
- tashabbuskorlik, mas'uliyat, ishchanlik, tashkilotchilik qobiliyati;
- halollik, samimiylik, bag'rikenglik, qat'iyat, boshlangan ishni oxiriga yetkazish.

Albatta, zamonaviy rahbar uchun ko'pgina boshqa sifatlar ham xos. Zamonaviy rahbarda o'zi yetakchilik qilayotgan korxonada sog'lom ma'naviy muhitni shakllantirishda personal o'rtasida ahillikka asoslangan munosabatlarni

¹Абу Наср Форобий. Фозил кишилар шаҳри. Т., 1993. Б. 159—160.

shakllantirish markaziy o'rinni egallaydi.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, ob'yektivlik va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

Birinchi bosqich — keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangan. uning hayot bilan yaqinligi, birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun "maqsad — natija", "ideal rahbar — real rahbar" orasidagi farq izchil o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanadi.

Uchilchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir.

Oltinchi bosqich. O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi.

Personalni boshqarishda **rahbarlik uslubi** tushunchasi rahbarning korxonada maqsadlariga erishish uchun o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar kuch-g'ayratlari, bilim va tajribasini ana shu maqsadlarga erishishga samarali yo'ltirishga qaratilgan kundalik ish uslublarini anglatadi.

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- **tashkiliy-rasmiy uslublar** — rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;
- **ijtimoiy-psixologik uslublar** — ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta'sir ko'rsatadi hamda ijtimoiy vositalar — jamoada o'zaro munosabatlar tizimi, zarur xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;

- **ma'muriy uslublar** — rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi axloqtamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbarlikda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish. Ularga bevosita ta'sir ko'rsatish xosdir: har qanday me'yoriy hujjat albatta ijro etilishi shart;

- **tarbiya uslublari** — rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash).

- **Ishontirish uslubi** — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

Ijroga yo'naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi. O'ziga bo'ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo'llashdan iborat axloqiy tanlovga ro'para bo'ladi.

Rag'batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo'llaniladi. Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvaf-faqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tanqid uslubi — rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi, huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi. Tanqid usulini samarali qo'llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

- xodim faoliyatini tanqid qilish aniq, tekshirishda tasdiklangan dalillarga asoslanishi kerak;

- xodimning ishni qoniqarsiz bajarishdagi aybdorligi darajasi to'la aniqlanishi zarur;

- xodim qilmishini xolis baholash uning xatti-harakatlari sabablari, shaxsiy xislatlarining o'ziga xosligiga aniqlik kiritishni taqozo etadi;

- jazo aniq ayb uchun berilishi, shaxsga umumiy aloqadorligiga yo'l qo'yilmasligi darkor;

- ayb uchun jazo o'z vaqtida va muqarrar bo'lishi lozim;

- bir odamning aybi uchun butun jamoani jazolashga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish etika doirasiga kiradi.

Notiqlik san'atining asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlash vaziyatlarida tatbiq etilaveradi:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil etish;
- nutqso'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko'rish jarayonida quyidagi usullarni qo'llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifiga aniqlik kiritish;
- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko'rgazmali qurollar va komp'yuter texnikasidan foydalanish.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilishning muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko'pincha notiqda mazkur bosqichga vaqt yetishmasligi yoki u o'z kuchiga ortiqcha ishonishi tufayli bunga unchalik e'tibor berilmaydi. Shu munosabat bilan shuni esda tutish kerakki, ko'pincha rahbar yoki mutaxassisning bilimi, tajribasi, malakasi, dunyoqarashi, madaniyati va boshqa shaxsiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi. Bu, o'z navbatida, o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutqrejasini amalga oshirishni ta'minlashi (zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda, notiqning xulq-atvori (o'zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma'ruzachining ohangitabiiy bo'lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq maroqli chiqadi.

Qisqacha xulosalar

Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatlari tushuniladi.

Bugungi kunda yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat'iyat, odamlar boshini qovushtirish xislatlari qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish talab etiladi. Boshqaruvda yetakchilikning samarasiz yetakchilik, avtoritar boshqaruv, samarali yetakchilik hamda demokratik boshqaruv kabi turlari mavjud.

Bundan tashqari, "boshqaruv", "yetakchilik", "boshqaruvchi" va "yetakchi" kabi tushunchalarni farqlay olishimiz kerak. Boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun imkon yaratdi.

Yetakchilikning quyidagi: "Likert tizimi" uslubi, rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslubi, ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslublari mavjud. Bir qancha G'arb va Sharq olimlarining yetakchilik modellari ishlab chiqilgan. Ulardan, Fidler yetakchilik modeli, Tannenbaum-Shmidt yetakchilik modeli, Xyersey va Blanshar yetakchilik modeli, Xauz va Mitchellning yetakchilik

modeli hamda Vrum — Yyetton — Yago yetakchilik modellari misol bo'la oladi.

Ko'p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladigan rahbar amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo'yadi.

Umuman "Rahbar qanday bo'lishi kerak?" degan savolga ushbu bobdan javob topasiz.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Yetakchilik tushunchasi.
2. Yetakchilikning turlarini sanab bsring.
3. "Boshqaruv", "Yetakchilik", "Boshqaruvchi" va "Yetakchi" tushunchalarining farqini tushuntiring.
4. Xarizma nima?
5. Yetakchilik uslublarini sanab, tushuntirib bering.
6. Yetakchilik modellari va ularga izoh bering.
7. Abu Nasr Forobiy fikricha, rahbar qaysi sifatlarga ega bo'lmog'i kerak?
8. Boshqaruvning markazlashtirilmagan tizimini afzallik tomonlari nimalardan iborat?
9. Rahbarlik uslublarini sanab bering.
10. Notiqlik san'atining asosiy qoidalari nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.

3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.

4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: "Ўқитувчи", 2008 – 655 б.

5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

6. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во « Кнорус», 2012- 272 с.

7. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

8. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

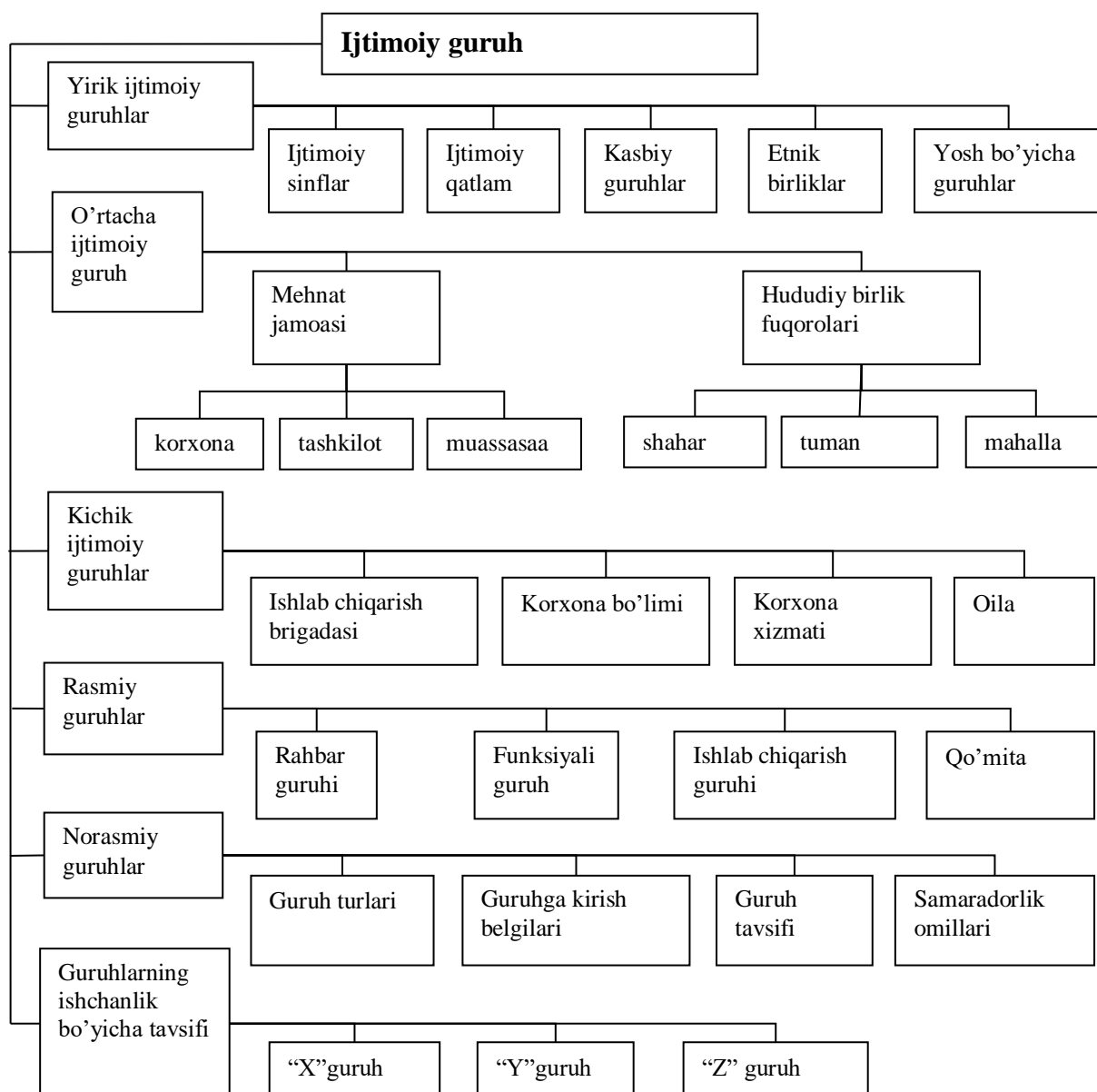
9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

**VII bob. PERSONALNI BOSHQARISHDA GURUHLARARO
MUNOSABATLAR**

7.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me’yorlarga ega, jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir (7.1-rasm). Yirik, o’rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.



7.1 – rasm. Ijtimoiy guruhlarning tasnifi

Yirik ijtimoiy guruhlarga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);
- ijtimoiy qatlamlar (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar);
- kasbiy guruhlar (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar);
- etnik birliklar (xalq, millat, qabila);
- yosh bo’yicha guruhlar (yoshlar, o’rta yoshdagilar, nafaqaxo’rlar).

O’rta ijtimoiy guruhlarga korxonona, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik

shaxslar) hamda xududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi, korxonalar bo'limi va xizmati, oilalar a'zolari tushiniladi.

Ishlab chiqarish sohasida quyidagi guruhlar farqlanadi:

Jamoa — o'rta ijtimoiy guruh hisoblanib, maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi, guruhiy shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishiga asoslangan vazifalarni hal etish bilan band bir korxonalar yoki tashkilotlarda mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloq me'yorlari, guruhli va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-birlari bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasidir.

“Personalni boshqarish” fanida guruhlar jamoa qismi hisoblanadi.

Guruhlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari bor:

- guruh a'zolari o'zlari va o'z faoliyatlarini guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;

- guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar bevosita aloqa qilishga asoslangan;

- samarali faoliyat ko'rsatadigan guruhda guruh a'zolariga o'z qobiliyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko'rsatish shart-sharoiti yaratiladi.

Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar:

rasmiy guruhlarga va **norasmiy guruhlar**ga bo'linadi.

Rasmiy guruhning asosiy xususiyati u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonalar tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritilishidir. Rasmiy guruhlarning turlari quyidagichadir:

1. **Rahbar guruhi** (komandasi) korxonalar (korxonalar bo'linmasi) rahbari, uning bevosita o'rinbosarlari va yordamchilaridan iborat bo'ladi.

2. **Funksiyali guruh** funksiyali bo'linma (xizmat, bo'lim, sho'ba, guruh) rahbari va mutaxassislarini birlashtiradi.

3. **Ishlab chiqarish guruhi** boshqaruvni quyi bo'g'ini (brigada, uchastka)da muayyan mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilardan iborat bo'ladi

4. **Qo'mita** korxonalar ichidagi guruh hisoblanib, yuqori bo'g'in rahbariyati unga biror loyiha yoki topshiriqni bajarish uchun o'z vakolatlarini beradi.

5. **Norasmiy guruhlar** — ixtiyoriylik asosida, muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi (7.2- rasm). Ular rasmiy rahbar buyrug'i yoki farmoyishi bilan emas, balki jamoa a'zolarining umumiy qiziqishlari, istaklari, manfaatlari, boshqa xususiyatlari asosida tarkib topadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar kishilarning norasmiy guruhlariga birlashishlarining quyidagi eng muhim belgilarini ko'rsatadi:

1. **Mansublik.** Insonning o'z qiziqishlari, istaklari, manfaatlari bo'yicha muayyan ijtimoiy guruhga birlashish — ehtiyojni belgilaydi.

2. **Yordam.** Rasmiy guruhda xodim rahbarning doimo band bo'lishi, hamkasblari tomonidan tanqidga uchrashi ehtimoli va boshqa sabablarga ko'ra o'zi

muhtoj bo'lgan yordamni ola olmaydi. Norasmiy guruhlarda esa bunday yordamga ehtiyoj hech bir muammosiz qondiriladi.

3. Himoya. Bu — insonlarning guruhlarga birlashish uchun eng qadimiy ehtiyoji hisoblanadi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida keskin raqobat, ishsiz qolish xavfi sababli xodimlar ijtimoiy himoyaga ayniqsa katta ehtiyoj his etadilar.

4. Muloqot. Bu ham insonlarning o'zlari bilan ishlayotgan hamkasblari bilan yaqin aloqada bo'lish, o'zaro fikrlar almashish, maslahatlashish, bir-birlarini yangiliklardan xabardor qilish va boshqa tabiiy ehtiyojlaridan kelib chiqadi.

5. Yoqtirish. Insonlarning bir-birini xush ko'rishi yoki, aksincha, yoqtirmasliklari ko'p jixatdan ularning shaxsiy sifatlariga bog'liqdir.

7.2. Jamoani tashkil etish

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoalar kichik (3—5 kishidan iborat ayrim bo'linma shaklida) va ko'p ming kishilik bo'lishi mumkin. Har bir holda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyalarni bajaradi.

Biron-bir jamoaning a'zosi bo'lish insonga o'zining ob'yektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini — guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro'yobga chiqarish imkonini beradi. Inson o'zining biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo'yicha teng bo'lgan shaxslarning bir-birlarini qo'llab-quvvatlashlari va o'zaro baholanishlari kerak. Jamoa o'ziga birlashgan kishilarga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi, ularni o'ziga xos bo'lgan faoliyat ko'rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning yana bir funksiyasi shaxs, uning yashashiga zarur bo'ladigan ijtimoiy muhityaratishdir.

Jamoani tavsiflash uchun uning asosiy belgilovchi alomatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

Jamoadagi barcha a'zolar **maqsadlarining mushtarakligi** jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar bu holda gap korxonada ishlab chiqarish jamoasi haqida boradigan bo'lsa, u holda maqsadlar tashqaridan belgilab beriladi. Bunda boshqaruv funksiyalaridan biri — maqsadni to'g'ri shakllantirishdan iboratdir.

Rahbarlik — boshqaruv organisiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi. Busiz har qanday birgalikdagi faoliyatni oqilona tashkil etish mumkin emas.

Intizom, ya'ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan me'yorlarga ongli ravishda rioya etish. Odatda, bu me'yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taalluqli bo'ladi.

Intizom jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozaga soladi, samarali mehnat qilish uchun shart-sharoit yaratadi.

Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga ta'siri juda katta ekanligini ham aytib o'tish darkor.

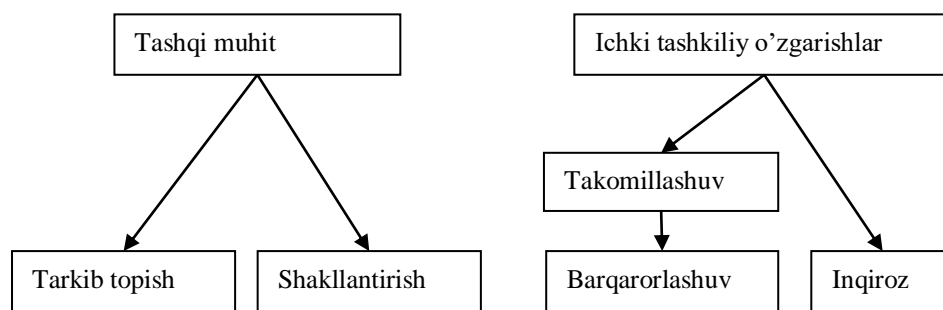
Jamoalar o'z tarkibiga muvofiq:

Birlamchi — bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo'ladi. Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi, texnologik jarayon asosida birlashtiradi. Bu jarayonlarni amalga oshirish orqali xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar deyilganda ularga birlashgan jamoa a'zolarining bevosita bir-birlariga ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 10 ming kishi bo'lsa, ana shu yirik jamoadagi ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin). Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni izchil bir nechta bosqichdan iborat bo'ladi. Ular:

- tarkib topish;
- shakllanish;
- barqarorlashish;
- takomillashuv yoki inqiroz bosqichlarini bosib o'tadi (7.3-rasm).



7.3-rasm. Jamoaning shakllanish bosqichlari

Tarkib topish bosqichi yangi jamoaning tashkil etilishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l-yo'riqlar beriladi. mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Shakllanish bosqichi jamoada norasmiy kichik guruhlarning tarkib topishi bilan bog'liq. Bunda tashqi ta'sir kuchlari ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiylashuvi shakllana boshlaydi.

Mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniqsa, uni shakllantirish bosqichida) birgalikda tadbirlar o'tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmalari tashkil topgan va faoliyat ko'rsatayotgan bo'ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy me'yorlari tashkil topgan, jamoatchilikfikri qaror topgan bo'ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta'sirlarga qarshilik ko'rsatishi mumkin.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta'sir ko'rsatuvchi kuchlarni) tushunish samarali boshqaruvni yo'lga qo'yish uchun juda muhimdir.

Iqtisodiyotda guruh faoliyati uning samaradorligiga bog'liqligiga alohida urg'u beriladi.

Guruh samaradorligi deyilganda guruhning maqsadlarini naqadar katta samara bilan amalga oshirish darajasi tushuniladi. Odatda guruhning asosiy tashkiliy tuzilmasi sifatida menejerlar guruhlari qabul qilinadi. Ularda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo'ladi. Chunki har qanday guruhning ish yuritish usullari, yig'ilishlar o'tkazish, o'zaro munosabat va shu kabi muayyan me'yorlari bo'ladi.

Guruhning miqdor jihatdan me'yorlari to'g'risida ham turlicha fikrlar mavjud. Bir tomondan, guruh qancha katta bo'lsa, shuncha xilma-xil bilim va malakatalab qilinadi. Ikkinchi tomondan, katta guruh uning har bir a'zosining ishtirok etishi va ta'sir ko'rsatishini cheyutab qo'yishi mumkin. Kichik guruhga menejerlik guruhi (taxminan yetti kishi) to'g'ri keladi. Guruh a'zolari soni ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo'lish g'oyasi paydo bo'ladi.

Guruh yaxshiroq natija berishi uchun muayyan darajada tajribaga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, guruhga a'zolar kerak bo'ladi. Ular guruholdiga qo'yilgan vazifalarni bajaradilar. Yaxshi natija beradigan guruh o'z a'zolari vazifasini aniq belgilab qo'yishi lozim.

Guruhda bir xil toifadagi ko'plab kishilarning bo'lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Guruh a'zolari soni yetarli bo'lmasa topshiriqni bajarmay qolish xavfi tug'iladi. Tarkibida tez o'zgarishlar sodir bo'lib turadigan jamoalarda xodimlarning to'liq bo'lishi ayniqsa muhimdir. Ancha barqaror guruhlarda xodimlar soni unchalik to'liq bo'lmasligi ham mumkin.

7.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'rtisidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo'lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

- mehnat nizolari komissiyalari;
- tuman (shahar) sudlari tomonidan qo'rib chiqiladi.¹

Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish katta ahamiyatga egadir. Ijtimoiy barqarorlik bozor munosabatlari uchun eng muhim shartdir. Ijtimoiy manfaatlarni mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo'ladigan **ixtilof (konflikt)siz** amalga oshirish, birinchi navbatda, mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga bog'liqdir.

Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeyani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko'pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o'zaro munosabat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga

¹ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Т.: Иқтисодиёт ва Ҳуқуқ дунёси, 2004. - Б. 125—126.

erishishiga xavf tug'dirsa, u holda ixtilofli vaziyat ro'y beradi.

Shunday qilib, ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositatardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ixtilof (konflikt) — (lotincha “conflictus”— “to'qnashish” so'zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasa (institut)lar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

“Ixtilof” tushunchasining ta'rifi ko'p. Ulardan biri XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo'yicha Amerika mutaxassisi **L.Kozer** tomonidan taklif qilingan. Ikkinchisi **F.M.Borodkin** va **N.M.Koryak** tomonidan o'tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo'lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo'llanilmoqta. Ya'ni:

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta'rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv mohiyati ko'rsatilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Ixtilofning korxonada hayotidagi rolini aniqtasavvur etmasdan ixtilofli vaziyatning bunyodkorlik salohiyatidan foydalanish amri-mahol (7.1- jadval).

7.1- jadval

Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

Ixtilof funksiyalari	
Ijobiy	Salbiy
Ixtilofdagi tomonlar o'rtasidagi vaziyatni yumshatish	Ixtilofda ishtirok etish uchun katta xiroslar, moddiy harajatlar
Muxolifatchi to'g'risidagi yangi ma'lumot olish	Hodimlarni ishdan bo'shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy – ruhiy muhitning yomonlashishi
Tashqi dushman bilan kurash uchun jamoani jipslashtirish	Mag'lub guruhlar to'g'risida dushman sifatidagi tasavvurga ega bo'lish
O'zgarish va rivojlanishga rag'bat	Ishga zarar keltirgan holda ixtilofiy munosabatlar jarayoni bilan haddan tashqari band bo'lishi
Hodimlardagi mutalik tuyg'usini bartaraf etish	Ixtilof yakunlangach, hodimlar bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi
Muxolifatchilar imkoniyatlarini chamalab ko'rish	Amaliy munosabatlarni tanlashning murakkabligi “ixtilof izi”

Ixtilofning ijobiy xususiyatlaridan ikkitasiga alohida to'xtalish kerak.

Ixtilof — muammoni aniqlashning vositasi sifatida. Amalda har qanday ixtilofli vaziyatning paydo bo'lishi odamlar, guruhlar, tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlarda muammo mavjudligidan dalolat beradi.

Ixtilofning rag'batlantiruvchi funksiyasi. Biz o'zgaruvchan dunyoda yashaymiz. O'zgarish sur'atlari tobora ortmokda, ular bilan birga bizning yangilanishlarga psixologik qarshiligimizni ham kuchaytiradi.

Ixtilofning negizi. Uning elementlari sifatida muxolifatchilar (bir-biriga qarshi turganlar) va ixtilof ob'yekti yuzaga chiqadi. Sub'yektlarning o'zaro munosabatlarida ular xatti-harakatlariga muxolifatchilarning rasmiy, ba'zi hollarda esa norasmiy maqomi, ularning mansab darajasi, ya'ni ular amalda ega bo'lgan hokimiyat darajasi ta'sir ko'rsatadi.

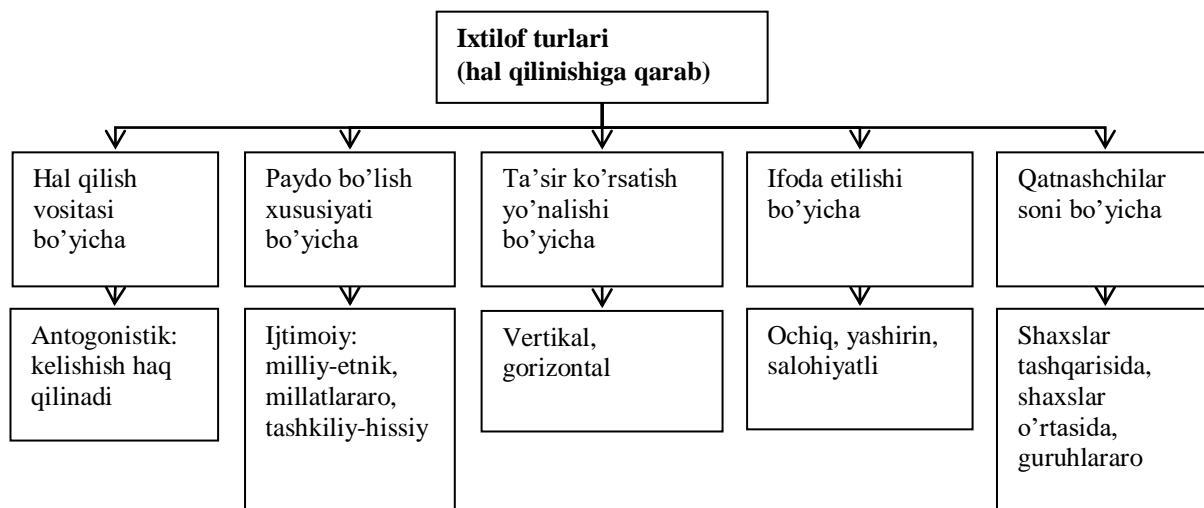
Ixtilof sabablari nuqtai nazaridan ularni uch turga ajratish mumkin.

Birinchisi — maqsadlar ixtilofi. Bu holda ixtilofda qatnashuvchilar ixtilof ob'yektini kelajakda qanday bo'lishiga turlicha nuqtai nazarda bo'ladilar.

Ikkinchisi — qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqqan ixtiloflardir. Bunda hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g'oyalar, fikrlar turlicha bo'ladi. Bunday ixtiloflarni hal etish uchun maqsadlar ixtiloflariga qaraganda ko'p vaqt talab etiladi.

Uchinchisi — hissiy ixtilofdir. Bu ixtilof qatnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg'u, ehtiroslar paydo bo'lishi orqasida paydo bo'ladi. Bunday ixtiloflar negizida psixologik sabablar yotganligi uchun ularni hal etish hammasidan ham og'ir kechadi.

Ixtiloflarning paydo bo'lishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog'likdigi sababli ixtiloflar soni ko'p va xilma-xildir. Ularning turlari 7.4- rasmda keltirilmoqda.



7.4-rasm. Ixtilof turlari

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to'liqyoki qisman barham toptirish, ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishidir.

Ushbu maqsadga erishishda **muzokara** o'tkazish imkoniyatlarini ishga solish muhimdir. Muzokarada ixtilof qatnashchilari uchun o'zaro maqbul qarorga kelish yo'llari qidiriladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida mehnat nizolari ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi tomonidan tenglik asosida tuziladigan mehnat nizolari komissiyasi tomonidan ariza berilgan

kundan e'tiboran 10 kun muddat ichida ko'rib chiqilishi shart ekanligi belgilab qo'yilgan¹. Nizo ariza bergan xodim ishtirokida ko'riladi. Xodimning ishtirokisiz nizoni ko'rib chiqishga uning yozma arizasi bo'lgan taqdirdagina yo'l qo'yiladi.

Mehnat nizolarini hal qilish yuzasidan komissiya qarori ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoxud xodimlarning boshqa vakillik organining vakillari o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilinadi hamda bu qaror ustidan shikoyat qilish uchun belgilangan 10 kunlik muddat o'tgandan keyin 3 kun ichida ish beruvchi tomonidan bajarilishi kerak. Agar mehnat nizolari komissiyasi 10 kun muddat ichida mehnat nizosi to'g'risidagi arizani ko'rib chiqmasa, yoki hal etmasa, shuningdek, ish beruvchi belgilangan muddat ichida komissiya chiqargan qarorni bajarmasa manfaatdor xodim ushbu nizoni ko'rishni tuman (shahar) sudiga o'tkazishga haqlidir.

Sudga quyidagilar murojaat etish huquqiga egadirlar:

- 1) xodim, kasaba uyushmasi yoki boshqa vakillik organi;
- 2) mehnat huquqi bo'yicha yo'riqchilar;
- 3) ish beruvchi (mehnat nizolari komissiyasining qaroriga rozi bo'lmagan taqdirda, shuningdek, unga xodim tomonidan yetkazilgan zararni qoplash haqidagi nizolar bo'yicha);
- 4) prokuror.

Mehnat nizolari quyidagi hollarda bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib chiqiladi:

1. agar xodimning ish joyida mehnat nizolari komissiyasi tuzilmagan bo'lsa;
2. ular mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat'iy nazar, ishga tiklash to'g'risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida, majburiy progul yoki kam haq to'lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to'lashga doir bo'lsa;
3. ular xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan zararining to'lanishi haqida bo'lsa;
4. ular mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog'ligiga shikast yetkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan ma'naviy zararni) yoki uning mol-mulkiga yetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to'lanishi haqida bo'lsa;
5. ishga qabul qilish g'ayriqonuniy ravishda rad etilgan bo'lsa;
6. ular ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan bo'lsa.

Yuqorida qayd etib o'tilgan mehnat nizolaridan boshqa nizolar ham xodimning xohishiga ko'ra bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib chiqilishi mumkin.

Mansabdor shaxslar tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash to'g'risidagi mehnat nizolari, agar mansabdor shaxslar yetkazgan zarar xo'jalik nizosini ko'rib chiqish paytida aniqlangan bo'lsa, xo'jalik sudi tomonidan ham ko'rib chiqiladi.

Sudga yoki mehnat nizolari komissiyasiga murojaat etish uchun quyidagi muddatlar belgilangdi:

¹ Ўзбекистон Республикаси МеҳнатҚонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.

- ishga tiklash nizolari bo'yicha — xodimga u bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganligi haqidagi buyruqning nusxasi berilgan kundan boshlab bir oy;

- xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash haqidagi nizolar bo'yicha — zarar yetkazilganligi ish beruvchiga ma'lum bo'lgan kundan boshlab bir yil;

- boshqa mehnat nizolari bo'yicha — xodim o'z huquqi buzilganligini bilgan yoki bilish lozim bo'lgan kundan boshlab uch oy.

Ushbu moddada belgilangan muddatlar uzrli sabablarga ko'ra o'tkazib yuborilgan taqdirda, bu muddatlar sud yoki mehnat nizolari komissiyasi tomonidan qayta tiklanishi mumkin.

Xodimning sog'ligiga yetkazilgan zararni qoplashga doir nizolar bo'yicha sudga murojaat qilish uchun muddat belgilanmaydi.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganda uni ishga tiklash, shuningdek, mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida sud chiqargan hal qiluv qarori yoki g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodimni avvalgi ishiga tiklash haqida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ chiqargan qaror darhol ijro etilishi lozim. Ish beruvchi tomonidan bunday qarorning ijrosi kechiktirilgan taqdirda, qarorni qabul qilgan mehnat nizolarini ko'ruvchi organ ijro kechiktirilgan barcha vaqt uchun xodimga o'rtacha ish haqi to'lash yoki ish haqidagi farqni to'liq miqdorda to'lash haqida tegishli ajrim yoki qaror chiqaradi. Agar g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodim mehnat nizolari komissiyasi tomonidan berilgan guvohnoma asosida komissiya qarorini majburiy ravishda ijro ettirishni so'rab sudga murojaat qilgan bo'lsa, sud mehnat nizolari komissiyasi qarorining ijrosi kechiktirilganligi tufayli yuzaga kelgan majburiy progul vaqti uchun xodimga ish haqi to'lash to'g'risida ajrim chiqaradi.

Mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimga uch oydan ko'p bo'lmagan muddat uchun ish haqini to'lash to'g'risida qarori ham darhol ijro etilishi lozim.

Ish beruvchi xodimning pul undirishga doir talablarini hech qanday muhlat bilan cheklamay, hamma vaqt uchun qondirishga haqlidir.

Ish haqini undirish to'g'risida nizo kelib chiqqan taqdirda, mehnat nizolarini ko'ruvchi organ xodimning pul undirishga doir quyidagi talablarini to'liq qondiradi:

- mehnat shartnomasi bekor qilinganda xodimga mehnat daftarchasini o'z vaqtida bermaganlik oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimni avvalgi ishiga tiklash to'g'risidagi qarorini ish beruvchi ijro etmaganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- foydalanilmagan ta'til uchun xodimga tegishli bo'lgan kompensatsiyani to'lash to'g'risidagi.

Mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganligi, boshqa ishga g'ayriqonuniy ravishda o'tkazilganligi yoki ishdan g'ayriqonuniy ravishda chetlatilganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun xodimga haq to'lash to'g'risidagi mehnat nizolarini ko'rib chiqish chog'ida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ tomonidan xodimning pul undirishga doir talablari bir yildan

ortiqbo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Xodimning pul undirishga doir boshqa talablari uch yildan ortiq bo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Jamoalarga doir mehnat nizolari (ziddiyatlari) — bu ish beruvchi (ish beruvchilar birlashmasi) va xodimlar jamoalari (xodim-larning vakillik organlari) o'rtasida mehnatning yangi shartlarini belgilash va mavjud shartlarini o'zgartirish, jamoa shartnomalari va kelishuvlarni tuzish, o'zgartirish va bajarish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir.

Mehnatning yangi shartlarini belgilash yoki mavjud shartlarini o'zgartirish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini hal etish tartibi qonun bilan belgilab qo'yiladi.

Mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shu jumladan ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan jamoa shartnomalari, kelishuvlari, lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolari sud tartibida ko'rib chiqilishi lozim. Ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarni boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan shartnomalari, kelishuvlari va boshqa lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini sudlar taraflardan birining arizasi asosida ko'rib chiqadilar.

Ishga doir talablarni tushuntirish ixtiloflarni boshqarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir mutaxassis o'zidan qanday natijalar talab qilinishini, uning vazifalari, mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlari nimadan iborat ekanligini aniqtasavvur qilishi lozim.

Qisqacha xulosalar

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega. Jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasi. Bunda yirik, o'rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloqiy me'yorlari, guruhiy va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-biri bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasi.

Rasmiy guruh — uning asosiy xususiyati, u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonada tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritiladi. Uning turlariga — **rahbar guruhi, funksiyali guruh, ishlab chiqarish guruhi, qo'mita** kiradi.

Norasmiy guruhlar — ixtiyoriylik asosida muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi.

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoaning shakllanish bosqichlari — tashqi muhitda: tarkib topish, shakllanish; ichki tashkiliy o'zgarishlar: takomillashuv, barqarorlashuv, inqiroz.

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan

mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishuvlar.

Ixtiloflar — tomonlarning biron bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi.

Stress — bunda insonning atrofidagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini tushunish mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ijtimoiy guruh deganda nimani tushunasiz?
2. Guruh deb kimlarga aytiladi?
3. Rasmiy guruh va uning asosiy xususiyatlari nimada?
4. Norasmiy guruhlar kimlar hisoblanadi?
5. Jamoa deb kimlarga aytiladi?
6. Jamoani tavsiflovchi alomatlar qanday?
7. Guruh samaradorligi qanday aniqlanadi?
8. Mehnat nizolari nima?
9. Ixtiloflar va ularning modeli nimalardan iborat?
10. Stress deganda nimani tushunasiz?
11. Insonning stresslarga ko'nikish usullarini aytib bering.
12. Shaxs stressiga ta'sir etuvchi omillarga ta'rif bering

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.

3. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.

4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

5. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.

6. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услугий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.

8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

VIII bob. PERSONALNI RIVOJLANTIRISH

8.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

Personalni rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning

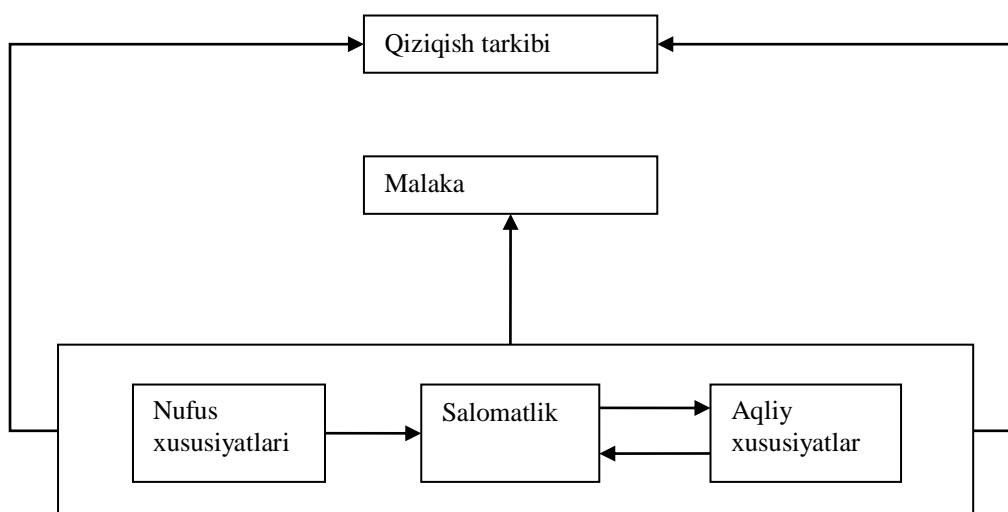
bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi.

Personalni rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

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

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
 - kasbiy-malaka xususiyatlari;
 - aqliy (intellektual) xususiyatlar;
 - nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik.
- Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (8.1- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.



8.1-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o'zaro bo'g'liqligi

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQSHning „Motorolla“ korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o'quv markazlari keng tarmog'i bilan birgalikda o'z texnika universitetiga ham ega. So'nggi o'n yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.

Ishchi kuchi sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ular yo'nalishiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

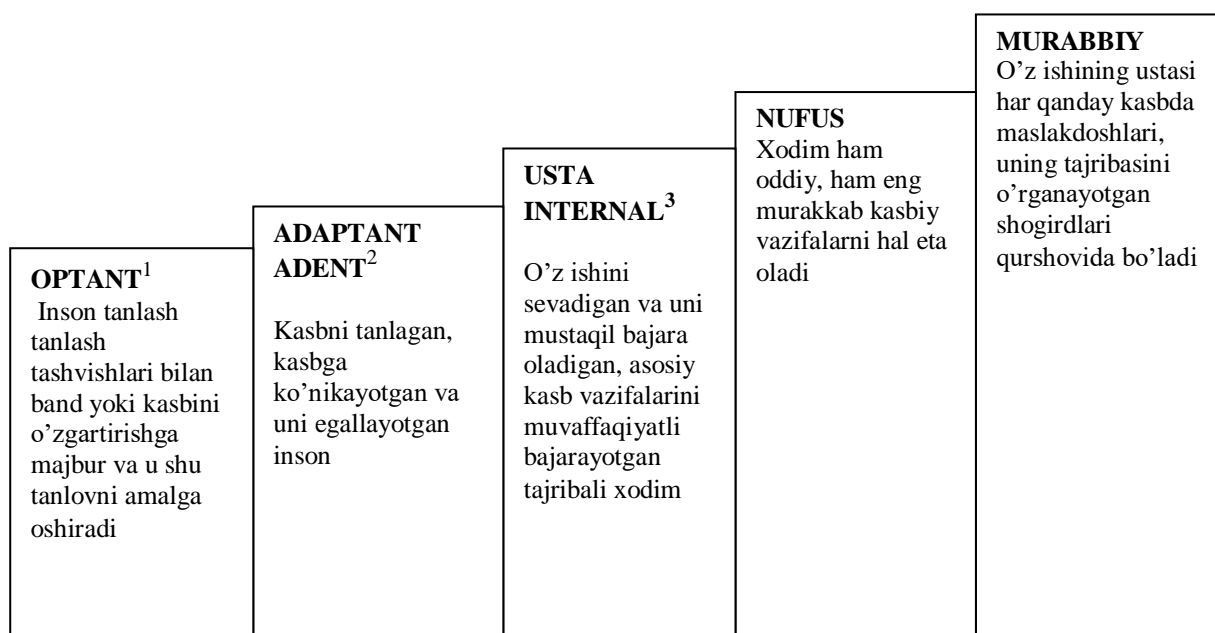
1. Bevosita ta'sir omillari. Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog'liq hamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog'liqdir.

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

Yuksak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo'lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo'lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o'z ishlariga taalluqli bo'lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari darkor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish vositalari bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.

Mehnat hayoti sifati mehnatdan qoniqish hosil qilish hissini kuchaytirish, o'z malakasini oshirishga intilishda o'z ifodasini topar ekan, ya'ni ishchi kuchi sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga ko'maklashar ekan, ushbulardan kelib chiqqan holda mehnat hayoti sifati jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.



8.2-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari

2. Bilvosita ta'sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. Bular:

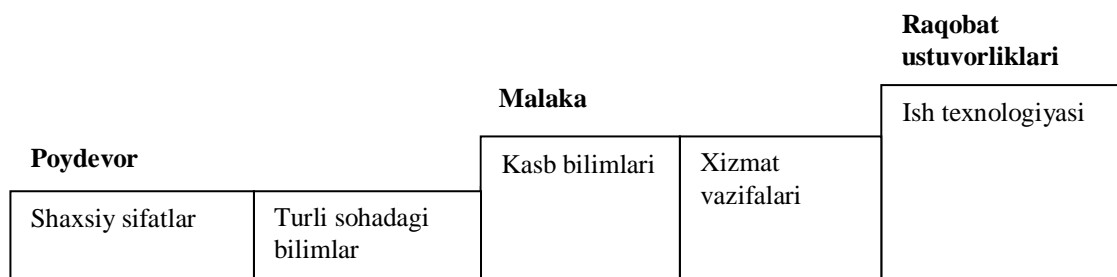
- ijtimoiy-siyosiy shartlardir. Ular muayyan sifatdagi ishchi kuchini shakllantirish maqsad va vazifalarini aniqlab berib, boshqa barcha omillar uchun negiz hisoblanadi:

- ilmiy-texnika taraqqiyoti;
- ekologik sharoitlar;
- nufus (demografik) vaziyatlar.

Mansab darajasi hamisha ham kasbiy rivojlanish bosqichi bilan bog'liq emas. Lavozimga ko'tarilgan inson kasb malakasi bo'yicha ana shu darajada yuqoriga ko'tarilmagan bo'lishi mumkin.

Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb

malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 8.2-rasmda, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 8.3-rasmda ko'rsatilgan.



8.3-rasm. Kasb malakasi oshishi rivojlanish bosqichlari

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

Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqtsori bilan belgilanadi.

Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:

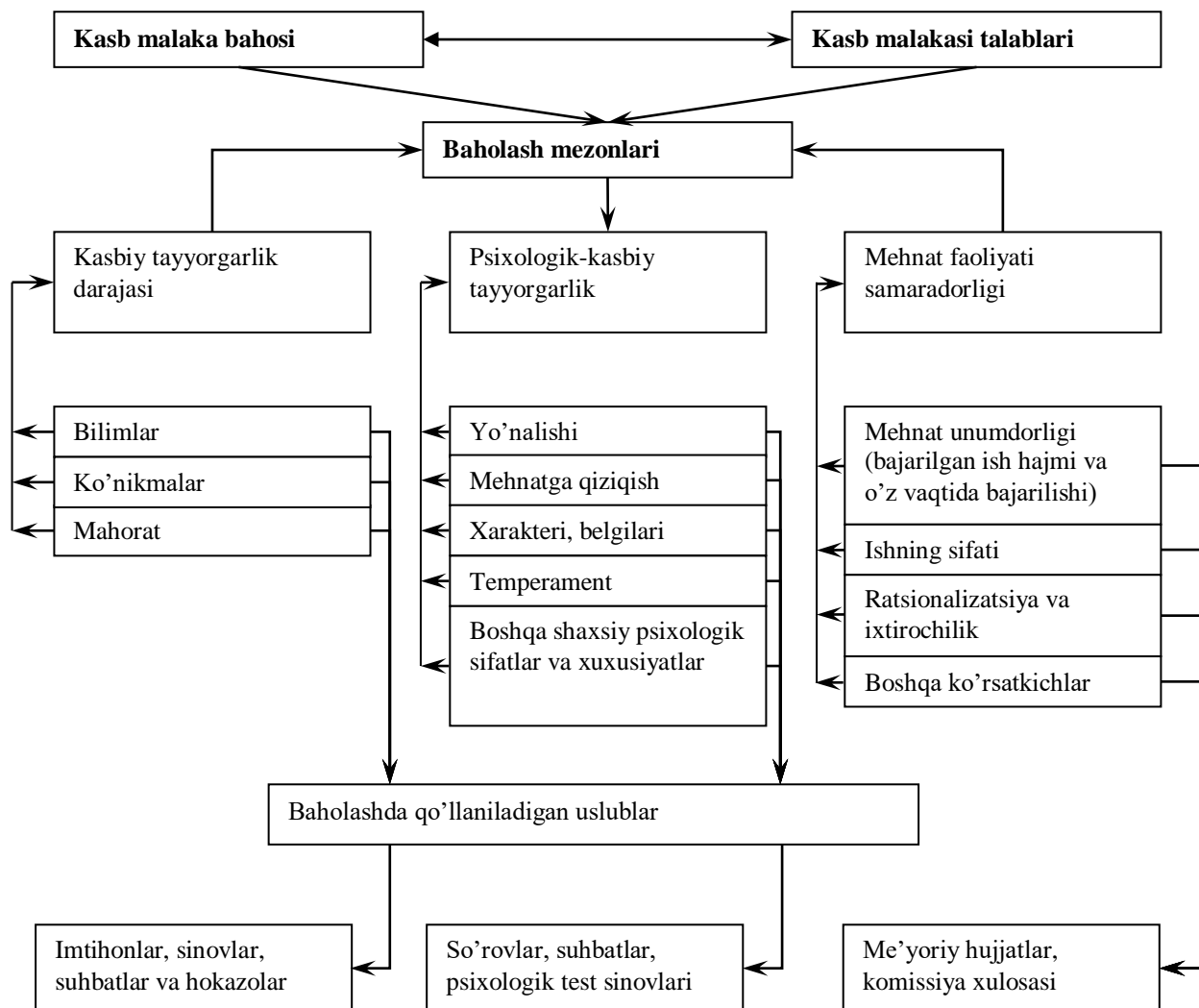
- korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- xodimlarni rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;
- personalning rivojlanishga ehtiyoji;
- personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning o'zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o'zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziq-tirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.

¹ Optant (lotincha "optatio" so'zidan) — niyat, tanlash.

² Adent (lotincha "adeptus" so'zidan) — erishish.

³ Internal (lotincha "internus" so'zidan) — ichki.



8.3-rasm. Xodimning kasb malakasi o'sishini baholash

Personalning rivojlanishga ehtiyoji (8.4-rasm) deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.



8.5-rasm. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya

etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o'zgartishlar kiritish tizimini — o'qitish dasturlari, yangi yo'riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo'ladi. Uchinchidan, jamoa a'zolari shaxsiy topshiriqlarini o'zgartirish kerak. Bu o'zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o'z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro'li shaxs bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to'rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo'lsa, savollar ham kam bo'ladi.

Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun **koorporativ g'oyani joriy etish** muhimdir. Bu g'oyalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1. Eng yaxshi ta'lim-tajriba. Nazariy mashg'ulotlar, bilimlarni o'rganish, ish ko'nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko'nikmalariga amaliyotda o'rgatish jarayonida, balki o'qitishning dasturiy usullari qo'llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

2. Kompaniya xodimlari **o'qitish-jamoa jarayon** ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o'rtoqlashish natijasida amalga oshadi.

3. Bilimlar bilan samarali ayirboshlash faqat ma'lumotlarga tez yo'l topishdangina iborat emas. Komp'yuterning dasturiy ta'minoti va „Internet“ texnologiyalari ma'lumotlardan xabardor bo'lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o'zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo'lishi kerak.

4. An'anaviy korxonaga xodimlari izlanuvchi bo'lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo'lmasalar, izlanishlar samarasi yo'qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzlüksiz o'qiydigan korxonada esa **izlanuvchanlik hamisha va hamma joyda namoyon bo'ladi.** Bu, ayniqsa, jamoa bo'lib ishlashda yaqqol ko'zga tashlanadi.

5. Qadriyatlar va dunyoqarashlar tizimi mushtarak bo'lishi kerak. Xodimlar o'rtasida o'tkaziladigan so'rovlar ko'p hollarda, hatto birgalikda ishlaydigan insonlarning ham ishlab chiqarish jarayonlariga qarashlari turlicha bo'lishidan dalolat berib turibdi. Agar xodimlarning fikrlashi — mezonlar, qadriyatlar, yondashuvlar umumlashtirilib, jamoa barcha a'zolari tomonidan qabul qilinmagan bo'lsa, bilimlar ayirboshlash murakkab kechadi.

8.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning “O'zbek modeli”

O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishib, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning o'ziga xos va mos yo'lini tanlashi kadrlar tayyorlash tuzilmasi va mazmunini qayta tashkil etishni hayotiy zaruratga aylantirdi. 1992 yilda „Ta'lim to'g'risida“gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo'nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo'ldi. Ushbu qonunda ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy

tamoyillari belgilab qo'yildi:

- ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;
- ta'limning uzluksizligi vaizchilligi;
- umumiy o'rta, shuningdek, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining majburiyligi;
- o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriyligi;
- ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;
- davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqligi;
- ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashgan yondashuv;
- bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;
- ta'lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyg'unlashtirish¹.

„Ta'lim to'g'risida“gi qonun qabul qilingandan so'ng yangi o'quv rejalari, dasturlari, darslik va qo'llanmalar yaratishga kirishildi. Ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiyalash yo'lga qo'yildi. Ayni vaqtda yangi turdagi ta'lim muassasalari tashkil etila boshlandi.

Oliy o'quv yurtlarida kadrlar tayyorlashni markazlashtirishdan hududiy yo'nalishga o'tkazish chora-tadbirlari ko'rildi. O'quv yurtlari tarmog'i kengaydi, universitet ta'limi rivojlanishi ta'minlandi. Yangi ixtisosliklar, bilimlarning yangi tarmoqlari bo'yicha mutaxassislar tayyorlashga kirishildi. Umuman, maktab ko'p tarmoqli tizimga o'tkazildi. Abituriyentlar va talabalarning bilim darajasini test va reyting usulida baholashga o'tildi. Oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar sifatiga qo'yilayotgan talablar hisobga olingan holda aspirantura va doktoranturada kadrlar tayyorlash tubdan qayta ko'rib chiqildi. Jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasi tashkil etildi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997 yildan boshlab **Kadrlar tayyorlash milliy dasturi** ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

Ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o'tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to'la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma'naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturining maqsadi etib belgilandi.

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

1. Shaxs. U kadrlar tayyorlash tizimining bosh sub'yekti va ob'yekti, ta'lim sohasidagi xizmatlarning iste'molchisi va ularni amalga oshiruvchisidir.

Kadrlar tayyorlash sohasidagi davlat siyosati insonni intellektual va ma'naviy-axloqiy jihatdan tarbiyalash bilan uzviy bog'liq bo'lgan uzluksiz ta'lim tizimi orqali har tomonlama barkamol shaxs — fuqaroni shakllantirishni nazarda tutadi. Shu tarzda fuqaroning eng asosiy konstitutsiyaviy huquqlaridan biri bilim olish, ijodiy qobiliyatni namoyon etish, intellektual jihatdan rivojlanish, kasbi bo'yicha mehnat qilish huquqi ro'yobga chiqariladi.

¹ Меѳерий хужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001.

2. Davlat va jamiyat. Ular kadrlar tayyorlash tizimi amal qilishi va ivojlanishining kafillari, yuqori malakali raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalarining faoliyatini uyg'unlashtiruvchi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

3. Uzluksiz ta'lim. Bu malakali raqobatbardosh kadrlar tayyorlash tizimining asosi bo'lib, ta'limning barcha turlarini davlat ta'lim standartlarini, kadrlar tayyorlash tizimi tuzilmasi va uning faoliyat ko'rsatish muhitini o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ta'lim O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta'minlovchi, shaxs, jamiyat va davlatning iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnikaviy va madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ustuvor sohadir.

4. Fan. Kadrlar tayyorlash milliy dasturiga muvofiqfan yuqori malakali mutaxassislar tayyorlovchi va ulardan foydalanuvchi pedagogik va axborot texnologiyalari ishlab chiqaruvchi hisoblanadi.

5. Ishlab chiqarish. Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo'nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi, ta'limning muqobil texnologiyalari va shakllarini tanlashni taqozo etadi. Ishlab chiqarish pirovard natijada kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturiga muvofiq O'zbekiston Respublikasida uzluksiz ta'lim tizimi quyidagi ta'lim turlarini o'z ichiga oladi (8.10- rasm).

- **1. Maktabgacha ta'lim.** Maktabgacha ta'lim bola sog'lom, har tomonlama kamol topib shakllanishini ta'minlaydi, unda bilimga intilish hissini uyg'otadi, uni muntazam ta'lim olishga tayyorlaydi. Maktabgacha ta'lim bola olti-yetti yoshga yetguncha davlat va nodavlat maktabgacha tarbiya bolalar muassasalarida hamda oilalarda amalga oshiriladi.

2. Umumiy o'rta ta'lim. To'qqiz yillik (I—IX sinflar) o'qishdan iborat umumiy o'rta ta'lim majburiydir. Ta'limning bu turi boshlang'ich ta'limni (I—IV sinflar) qamrab oladi hamda o'quvchilarning fanlar asoslari bo'yicha muntazam bilim olishlarini, ularda bilim o'zlashtirish ehtiyojini, asosiy o'quv-ilmiy va umummadaniy bilimlarni, milliy va umumbashariy qadriyatlarga asoslangan ma'naviy-axloqiy fazilatlarni, mehnat ko'nikmalarini, ijodiy fikrlash va atrof-muhitga ongli munosabatda bo'lishni va kasb tanlashni shakllantiradi.

- Umumiy o'rta ta'lim tugallanganidan so'ng ta'lim fanlari va ular bo'yicha olingan baholar ko'rsatilgan holda davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi shahodatnoma beriladi.

3. O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi. Umumiy o'rta ta'lim negizida o'qish muddati uch yil bo'lgan majburiy o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi uzluksiz ta'lim tizimidagi mustaqil turdir. O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi yo'nalishi — akademik litsey yoki kasb-hunar kolleji o'quvchilar tomonidan ixtiyoriy tanlanadi.

Akademik litsey davlat ta'lim standartlariga muvofiq o'rta maxsus ta'lim beradi. O'quvchilarning imkoniyatlari va qiziqishlarini hisobga olgan holda ularning jadal intellektual rivojlanishi chuqur, sohashtirilgan, tabaqalashtirilgan, kasbga yo'naltirilgan ta'lim olishini ta'minlaydi.

Kasb-hunar kolleji tegishli davlat ta'lim standartlari doirasida o'rta maxsus,

kasb-hunar ta'limi beradi; o'quvchilarning kasb-hunarga moyilligi, bilim va ko'nikmalarini chuqur rivojlan tirish, tanlab olingan kasb-hunar bo'yicha bir yoki bir necha ixtisosni egallash imkonini beradi.

Kasb-hunar kollejlari jihozlanganlik darajasi, pedagogik tarkibning tanlanganligi, o'quv jarayonining tashkil etilishi jihatidan yangi turdagi ta'lim muassasalari hisoblanadi. Ular bir yoki bir necha zamonaviy kasb-hunarni egallash hamda tegishli o'quv fanlaridan chuqur nazariy bilim olish imkonini beradi.

4. Oliy ta'lim. O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim muassasalarining quyidagi turlari joriy etilgan:

Universitet. Uning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bilim sohalari va bilim berish yo'nalishlarining keng qamrovi bo'yicha oliy va undan keyingi ta'lim turlarini amalga oshiradi;
- oliy ta'lim muassasalari turli iqtisodiy sohalar mutaxassislari, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylar pedagogik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish amaliyotini amalga oshiradi;
- fanlar keng qamrovi bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar olib boradi;
- bilimlarning tegishli sohalari bo'yicha ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.

Akademiya. Oliy o'quv yurtining bu turi:

- muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yo'nalishlari bo'yicha oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini amalga oshiradi;
- ma'lum sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan shug'ullanadi;
- fan, madaniyat, iqtisodiyot sohalari bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradi;
- o'z faoliyati sohasida yetakchi ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.

Institut. Oliy o'quv yurti mazkur turining vazifalari quyidagilardan iborat:

- odatda, bilimlarning bir sohasi darajasida oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini bajaradi;
- milliy iqtisodiyotning ma'lum sohalari uchun mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni amalga oshiradi;
- amaliy va shuningdek, fundamental ilmiy tadqiqotlar olib boradi.

Oliy ta'lim o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi negiziga asoslanadi hamda ikki (bakalavriat va magistratura) bosqichiga ega.

Oliy ta'lim muassasalariga talabalar qabul qilish davlat grantlari negizida va pullik-shartnomaviy asosda amalga oshiriladi.

Bakalavriat — mutaxassisliklar yo'nalishi bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, ta'lim muddati kamida to'rt yil davom etadigan tayanch oliy ta'limdir.

Magistratura — aniq mutaxassislik bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, bakalavriat negizida ta'lim muddati kamida ikki yil davom etadigan oliy ta'limdir.

5. Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va

ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2012 yil 24-iyuldagi PF-4456-sonli Farmoni ijrosini amalga oshirish maqsqda, **O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining** 2012 yil 28-dekabr № 365 "Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"¹ gi **qaroriga binoan**, 2 guruhga ajratildi:

➤ katta ilmiy xodim- izlanuvchi – oliy ta'lim muassasasiga yoki ilmiy tadqiqot muassasasiga katta ilmiy xodim – izlanuvchi lavozimiga beigilangan tartibda qabul qilingan shaxs;

➤ mustaqil izlanuvchi - oliy ta'lim muassasasiga yoki ilmiy tadqiqot muassasasiga mustaqil izlanuvchilikka beigilangan tartibda qabul qilingan shaxs.

Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim institutlariga kiruvchi talabgorlarga quyiladigan talablar²

<i>Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim institutiga katta ilmiy xodimlar-izlanuvchilar sifatida kiruvchi shaxslar quyidagi talablarga javob berishi kerak:</i>	<i>Mustaqil izlanuvchilar sifatida rasmiylashtiriladigan shaxslar quyidagi talablarga javob berishi kerak:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • kamida ikki yillik ilmiy va ilmiy – pedagogik ish stajiga ega bo'lushi; 	<ul style="list-style-type: none"> • kamida besh yillik amaliy stajiga ega bo'lish;
<ul style="list-style-type: none"> • oliy ta'lim muassasasi magistraturasi diplomiga yoki unga teng bo'lgan O'zbekiston Respublikasi Qurolli Kuchlari akademiyasi, Ichki ishlar akademiyasi va O'zbekiston Respublikasi Milliy xavfsizlik xizmati oliy ta'lim muassasalari diplomiga yoxud fan nomzodi ilmiy darajasiga yoki magistr darajasi joriy etuiguncha olingan ma'lumot to'g'risidagi diplomga ega bo'lish; 	<ul style="list-style-type: none"> • bakalavr yoki magistr diplomiga yoxud O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi, Ichki ishlar vazirligi, Davlat bojxona qo'mitasi yoki Milliy xavfsizlik xizmati oliy ta'lim muassasalari diplomiga yoxud fan nomzodi ilmiy darajasiga yoki magistr darajasi joriy etuiguncha olingan ma'lumot to'g'risidagi diplomga ega bo'lish;

6. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Bu ham uzluksiz ta'lim tizimining tarkibiy qismi hisoblanib, mutaxassislarning kasb bilimlari va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyerlash ta'lim muassasalaridagi o'qish natijalariga ko'ra, davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi guvohnoma yoki sertifikat topshiriladi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturini amalga oshirishning uch bosqichi

¹ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 28-dekabr № 365 "Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"¹ gi qarori, 1-ilova.

² O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 28-dekabr № 365 "Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"² gi qarori, 3-ilova.

belgilangan:

Birinchi bosqich — 1997—2001 yillarni qamrab olib, ushbu davrda mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saklab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

Ikkinchi bosqich (2001—2005 yillar). Bu bosqichda kadrlar tayyorlash Milliy dasturini to'liq ro'yobga chiqarish chora-tadbirlari ko'riladi, mehnat bozorining rivojlanishi va real — ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari hisobga olinadi hamda unga aniqliklar kiritiladi.

Ikkinchi bosqichda majburiy umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limiga, shuningdek, o'quvchilarning qobiliyatlari va imkoniyatlariga qarab, tabaqalashtirilgan ta'limga o'tish to'liq amalga oshirildi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi **uchinchi bosqichi** (2005 va undan keyingi yillar)da ushbu sohada to'plangan tajribani tahlil etish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko'zda tutilgan.

8.3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish

Hozirgi sharoitlarda personalning uzluksiz ta'limini yo'lga qo'ymasdan juda jadal sur'atlarda o'zgarib borayotgan texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, ulardan samarali foydalanish, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tasavvur etib bo'lmaydi. Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar personalning uzluksiz ta'limini tashkil etishda katta tajribaga egadirlar.

Korxonada personalning uzluksiz ta'lim tizimi mutaxassislarining ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o'qitish, personalni tarkibi va malakasi to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o'stirish, o'quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini beradi.

Ushbu tizimda o'qitish korxonadagi mavjud asosiy kasblar va ixtisosliklar ro'yxatiga muvofiq amalga oshiriladi. Buning uchun kompaniya va firmalarda faoliyat turlari va o'qitish muddati belgilangan guruhlar shakllantiriladi. Har bir guruh uchun ish joylari pasporti, o'quv dasturlari, o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlaridan iborat **o'z o'qitish to'plami** (bilimlar negizi) yaratiladi. Barcha ixtisosliklar bo'yicha bunday o'qitish to'plamlari o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari **jamg'armasini** tashkil etadi.

Personalning uzluksiz ta'limi kompaniya va firmalarning o'zida ham, o'quv markazlarida ham amalga oshirilishi, uzluksiz ta'limda xodimlar o'z-o'zlarini o'qitish usulidan ham foydalanishlari mumkin.

Tasdiqlangan o'quv dasturlariga muvofiq o'tkaziladigan uzluksiz o'qitish korxonada mutaxassislari ixtisosliklari uchun malaka oshirish rejalarida aks ettiriladi. Mazkur reja xodimning ishga qabul qilingan vaqtdan boshlab, uning butun mehnat faoliyati davrini qamrab oladi.

Personalni uzluksiz ta'lim tizimida o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni hozir

ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN“) „BAT-kadrlar“ tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tizim bankida odatda quyidagi ma'lumotlar jamlangan bo'ladi:

- o'qitilgan, attestatsiyadan o'tgan xodimlar soni;
- xodimlarning malaka oshirganliklari, qayta tayyorgarlikdan o'tganliklari, so'nggi o'qitilgan vaqti;
- muayyan davr oralig'ida ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar soni;
- tegishli o'qitish turiga jalb etilgan sana yoki xizmat lavozimidagi siljishlar;
- so'nggi attestatsiyadan o'tgan vaqti;
- kadrlar o'qitilishining tahlili;
- lavozimda o'stirish uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassis va rahbarlar ro'yxati;
- xodimlarning ma'lumoti;
- taxlil yoki umumlashtirish uchun lozim bo'lgan boshqa ma'lumotlar (xodimlarning yoshi, ish staji, qaysi ta'lim muassasasini tugallaganlari va hokazolar).

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar tahlili xodimlarni o'qitish bilan bog'liq masalalarni oqilona hal etish uchun juda foydalidir.

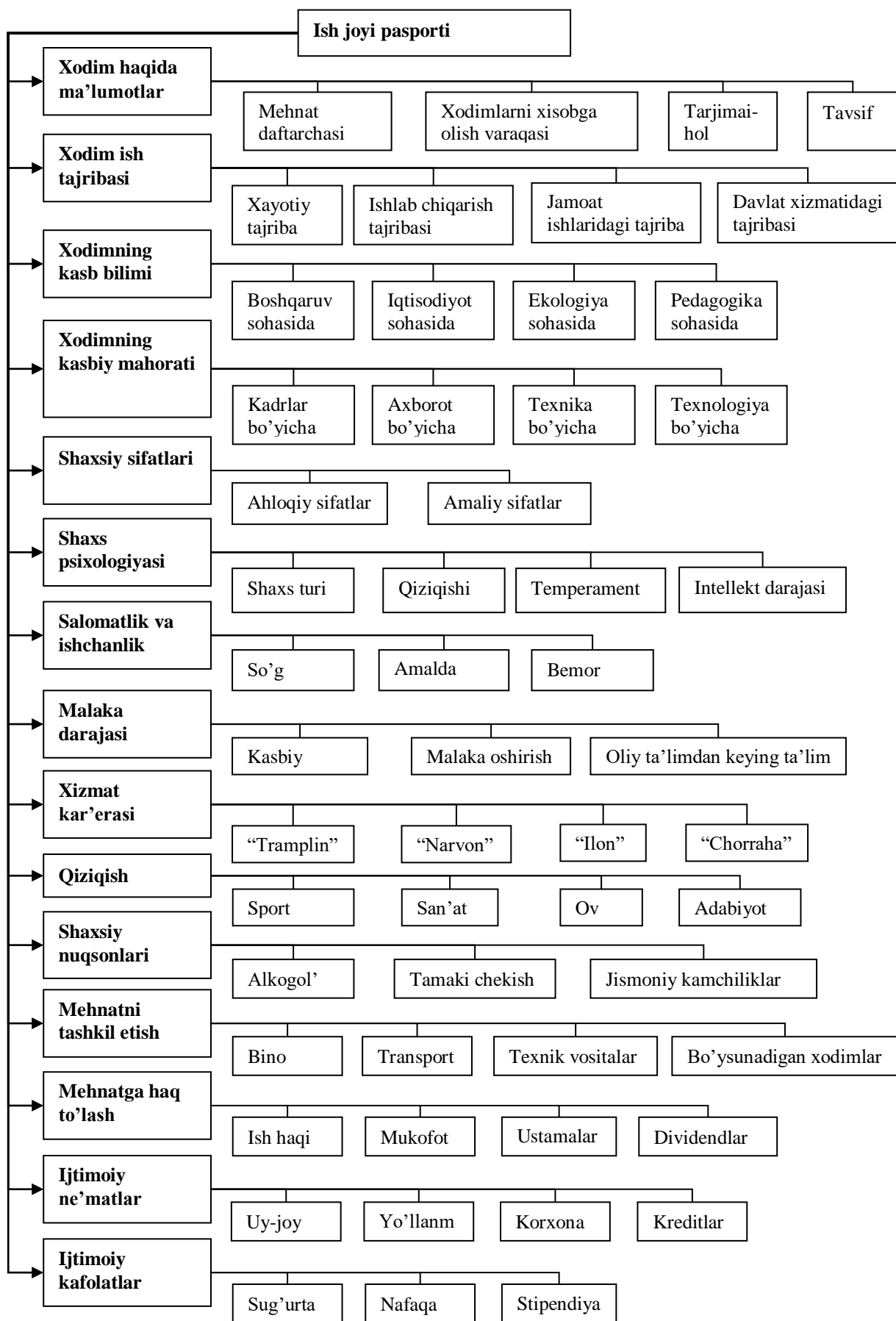
Bundan tashqari, personalni uzluksiz ta'limga jalb etishda **psixologik tadqiqotlar tizimidan** ham foydalaniladi. Ushbu tadqiqotlarni olib borish uchun quyidagilardan foydalanish tavsiya etiladi:

- psixologik va kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish majmuasi. U 25 ta psixologik va psixofiziologik test uslublaridan iborat;
- psixologik kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish tizimi. U 12 ta psixologik test uslubidan iborat;
- „Testlar“ psixologik layokatni baholash bo'yicha avtomatlashgan tizim. U 14 ta psixologik va psixofiziologik uslubdan iborat;
- ijtimoiy-psixologik muhitni tadqiq etish bo'yicha avtomatlashgan tizim. U ijtimoiy-psixologik muhitni, shuningdek, guruhning, jamoaning jipsligini, guruh har bir a'zosi ijtimoiy maqomini baholash bo'yicha 2 ta test uslubidan iborat.

Yuqorida ko'rsatilgan barcha tizimlar bir-birlaridan mustaqil ravishda qo'llanilishi mumkin.

Uzluksiz ta'lim tizimida test dasturlari tizimini xodimlar, mutaxassislar va rahbarlar kasbiy layoqatini aniqlash uchun qo'llash tavsiya etiladi. Bunda ushbu tizimning asosini:

- bilim, ko'nikma, mahoratning kirish, joriy va chiqishdagi nazorat turlari;
- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazuvchilar (tarmoqdagi barcha ixtisosliklar uchun ishlab chiqilgan va ishlab chiqilayotgan) barcha turlariga kiruvchi test dasturlari banki tashkil etadi. Turlicha avtomatlashgan o'qitish tizimi va mashq o'tkazuvchilar (to'la hajmli, imitatsiya qiluvchi, displeyli)dan foydalanish xodimlarning, ayniqsa, ularni ishga qabul qilish, o'qitish strategiyasini tanlash, xizmat vazifasida siljitishlar va hokazolar paytida juda qo'l keladi.



8.6-rasm. Ish joyi pasporti

Mutaxassislarni zamonaviy mashq o'tkazuvchilar (trenajyorlar)dan foydalangan holda tayyorlash ularni nazariy va amaliy jihatdan o'qitishda yangi uslubiy imkoniyatlar yaratadi. Bu o'quv jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tayyorgarlikning bunday mavjud barcha imkoniyatlaridan mutaxassislar faoliyati (ular faoliyatlarini shartlari)ga aniqtalablarni tadqiq etish orqaligina foydalanish mumkin.

Ishchi va mutaxassislar ish joylarini pasportlashtirish ana shu maqsadga xizmat qiladi. Personal bilimi, ko'nikmalari, mahoratiga talablar uzluksiz ta'lim tizimining asosiy hujjati hisoblanib, o'qitish unga asoslangan holda tashkil etiladi.

Personalni uzluksiz o'qitish yo'lga qo'yilgan kompaniya va firmalarda ish joyi pasporti odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi (8.6-rasm):

- xodim haqida ma'lumotlar;
- xodimningishtajribasi;
- xodimning kasbiy bilimi;
- xodimning kasbiy mahorati;
- shaxsiy sifatlar;
- shaxs psixologiyasi;
- salomatlik va ishchanlik;
- malaka darajasi;
- xizmat kar'yerasi;
- qiziqishi (xobbi);
- xodimning shaxsiy nuqsonlari;
- mehnatning tashkil etilishi;
- mehnatgahaqto'lash;
- ijtimoiy ne'matlar;
- ijtimoiy kafolatlar.

Ilmiy asosda tuzilgan ish joyi pasporti xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, ularni rivojlantirish vazifalarini hal etishda me'yoriy hujjat vazifasini o'taydi.

Yaxshi xodimlar, odatda, o'qish, malaka oshirishni, sifat jihatidan yangi vazifalarni hal etishni xohlaydilar. Biroq eng faol xodimlar ham buni qanday amalga oshirishni hamisha ham bilavermaydilar. Oqibatda ularning intilishlari ro'yobga chiqmaydi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta'sirini qo'rsatmay qolmaydi. Bu ro'y bermasligi uchun korxonalar va tashkilotlarning kadrlar xizmati ishlab chiqarishning joriy va istiqboldagi faoliyati ko'rsatkichlariga asoslangan hodda o'z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishlari, bu rejalar bajarilishini muntazam nazorat qilib borishlari kerak.

Korxonada personalni uzluksiz o'qitish tajribasiga tayangan holda uning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- o'qitishni umumiy ishlab chiqarish va kadrlar vazifalari bilan uzviy bog'likligini ta'minlash;
- o'qitish dasturlarini guruhlarlar va ixtisosliklarga muvofiq ravishda individuallashtirish;
- dasturlar uslubiyotini juda puxtalashtirish;

- o'qitishning faol usullaridan keng qo'llanish va o'qitish muddatlarini qisqartirish;

- ixtisoslashtirilgan malaka oshirish markazlari tarmog'ini yaratish;

- bilimlar, ko'nikmalar, mahoratga o'qitishda bu bilim va ko'nikmalarni rahbardan xodimga hamda xodimlar o'rtasida bir-birlariga uzatishlariga erishish.

Personalni uzluksiz o'qitish mundarija, mavzulari, mazmuni har bir korxonada va tashkilot faoliyat turi ixtisosliklar, guruhlar tarkibi va hokazolarga muvofiq ravishda xil bo'lishi tabiiy. Ayni vaqtda, bugungi kun talablaridan kelib chiqqan holda uzluksiz ta'limdan quyidagi masalalar o'rin olishi maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- bozor iqtisodiyoti asoslari;
- xo'jalik huquqi;
- shartnoma asosida faoliyat olib borish;
- personalni boshqarish;
- menejment;
- marketing;
- boshqaruv psixologiyasi va ijtimoiy psixologiya asoslari;
- axborot ta'minoti;
- mehnat qonunchiligi va ish haqi to'lash tizimi;
- mutaxassis ish joyiga ergonomik talabalar;
- xavfsizlik texnikasi va mehnat muxofazasini tashkil etish.

8.4. Masofadan turib o'qitish

Zamonaviy axborot texnologiyalari personalni o'qitish, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yo'lga qo'yish imkoniyatini beradi. U ta'limning yangi — masofadan turib o'qitish turini dunyoga keltirdi.

Masofadan turib o'qitish — zamonaviy axborot texnologiyalaridan keng qo'llanilgan holda tashkil etiladigan sirqi ta'lim berishning sifat jihatdan yangi bosqich.

Masofadan turib o'qitishda tinglovchi ma'ruza va seminar shaklidagi muntazam mashg'ulotlarga jalb etilmaydi, balki u o'zi uchun qulay vaqt, qulay joyda, qulay sur'atda o'qiydi. Bu ishlab chiqarishdan ajralgan holda o'qish imkoniyatni bo'lmaganlar uchun ayniqsa qulaydir. Masofadan turib o'qitishda har kim belgilangan o'quv dasturini to'la egallash uchun o'ziga zarur vaqt davomida o'qish imkoniyatiga ega.

Masofadan turib o'qitish dasturlari **modul tamoyili** asosiga qurilgan. Ta'lim moduli har bir alohida kurs bo'yicha muayyan sohaga oid bilimlar to'g'risida yaxlit tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Bu mustaqil kurslar — modullardan shaxsiy va guruhiy ehtiyojlarga javob beradigan o'quv dasturini shakllantirishda qo'l keladi.

Masofadan turib o'qitish ta'limning an'anaviy usullariga nisbatan 50 foizga arzon tushishi amaliyotda o'z tasdig'ini topgan. Bunga butun bir o'quv kursi yagona majmua sifatida mujassamlashtirilganligi, masofadan turib o'qitish texnologiyalarining katta miqdordagi tinglovchilarga mo'ljallanganligi, shuningdek,

xodimlarning malaka oshirishlari uchun safar xarajatlari va ish vaqtlari tejalishi hisobiga erishiladi.

Masofadan turib o'qitishda o'qituvchi o'quv loyihalariga rahbarlik qilish, shaxsiy o'quv rejalarini tuzishda maslahat berish kabi vazifalarni bajaradi. O'qitish jarayonida o'qituvchi va tinglovchi o'zaro aloqalari elektron pochta, faksimil' va telefon aloqasi, Internet tizimi orqali amalga oshiriladi.

Masofadan turib o'qitishda nazorat shakllari sifatida masofadan turib tashkillashtiriladigan imtihonlar, komp'yuter test tizimlari, eksternat usullari qo'llaniladi.

Masofadan turib o'qitish texnologiyasi — insonning mustaqil ravishda, lekin nazorat ostida tegishli bilimlar, ko'nikmalarni muayyan vaqtlarda o'qituvchi maslahatlarini olgan holda (ishlab chiqarishdan ajralmasdan) egallashining uslub, shakl va vositalari yig'indisidir. Mazkur texnologiya talab etilayotgan muayyan bilimlar hajmi poydevoriga qo'yilgan. O'zlashtirish uchun taqdim etiladigan bilimlar hajmi masofadan turib o'qitishga mo'ljallangan maxsus kurs va modullarda jamlanadi. Bu bilimlar hajmi tarmoqda mavjud ta'lim standartlari hamda ma'lumotlar banki, videoteka kutub-xonalariga asoslanadi.

Tinglovchilar uchun axborotlar quyidagi shakllarda yetkaziladi:

- bosma materiallar (o'quv-uslubiyot qo'llanmalari);
- elektron materiallar (komp'yuter ta'lim kurslari, ma'lumotlar banki, bilimlar banki, elektron darsliklar);
- audio va video tasmalar;
- televideniye o'quv ko'rsatuvlari;
- nazorat va taxlil etuvchi tizimlar.

Bu materiallar quyidagi **axborot manbalari** orqali yetkaziladi:

- bosma nashrlar;
- audio va video tasmalar;
- egiluvchan magnit, lazer va qattiq disklar;
- nazorat jadvallari va qoliplari.

Masofadan turib o'qitishda quyidagilar **ta'lim vositalari** hisoblanadi:

- o'quv-uslubiy majmualari ("case" — "keys-texnologiya");
- komp'yuterlar;
- televizorlar;
- telefon, fakslar;
- magnitofon, videomagnitofonlar;
- maxsus mul'timedia texnikasi;
- komp'yuter tarmoqlari.

Masofadan turib o'qitishda telekommunikatsiya tizimi markaziy bo'g'in hisoblanadi. Ulardan o'quv jarayonini ta'minlash uchun foydalaniladi. Bu tizimlar orqali:

- tinglovchilar zarur o'quv va o'quv-uslubiyot materiallari bilan ta'minlanadi;
- o'qituvchi va tinglovchi o'rtasida masofadan turib aloqa o'rnatiladi;
- axborot tarmoqlariga ulanishga erishiladi.

Demak, masofadan turib o'qitish texnologiyalari o'quv materiallarini

tinglovchilarga yetkazib berishning o'ziga xos xususiyatlariga muvofiqfarqlanar ekan. Xususan, ta'lim muassasalarining masofadan turib o'qitish tizimida quyidagi texnologiyalar qo'llanilishi mumkin:

1. Keys-texnologiya. Ushbu kurs kitob sifatidagi o'quv-amaliy darslik bo'lib, unda o'rganilayotgan mavzu yaxlit yoritilgan holda tinglovchi o'z bilimini tekshirib ko'rishi uchun zarur miqdordagi nazorat topshiriqlari bo'ladi. Kurs qo'shimcha o'quv materiallaridan

iborat audio va video tasmlar bilan to'ldirilishi mumkin.

2. SD-ROM - texnologiya. Kurs mul'timedia interaktiv mahsulotli SD-disk sifatida bo'ladi. Bu kursni komp'yuter orqali uyda yoki ish joyida egallasa bo'ladi.

3. Tarmoq texnologiyasi. Bu usulda kurs ta'lim muassasasi o'quv serveriga tarmoq murojaati vositasi bilan egallanadi.

Masofadan turib o'qitishda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlarining roli kattadir. Yirik kompaniya va firmalarda hozirgi vaqtda personal ixtisosliklari va xizmat vazifalariga muvofiq yuzlab avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari hamda mashq qildiruvchi imitatorlar yaratilgan. Odatda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi 6 ish tartibiga ega:

1. O'qitish.
2. Imtihon.
3. Namoyish qilish.
4. Nazorattopshirigi.
5. Statistika.
6. Yordam.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimining dasturiy ta'minoti katta imkoniyatlarga ega. U ish tartibini, o'quv-mashq topshiriqlarini bajarish uchun tanlay oladi, tegishli tartib bo'yicha bilimni tekshiradi, „O'qitish“ tartibida tinglovchi tushunmagan masala yuzasidan yordam olish imkoniyatiga ega. Shuningdek, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi tinglovchi o'qitish jarayonida faollik ko'rsatmasa unga tegishli ta'sir ko'rsata oladi. „Imtihon“ tartibida esa tinglovchi savollarga javob berish vaqtini nazorat qila oladi.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi dasturiy ta'minoti jumladan, Microsoft Windows operatsiya tizimi boshqaruvi ostida ishlay oladi.

Masofadan turib o'qitishda **mul'timedia tizimidan** foydalanish yanada samaraliroqdir. Mul'timedia tizimi komp'yuter texnologiyalari yo'nalishlarining tadrijiy davomidir.

Mul'timediyadan foydalanuvchi audio va video xabarni elektron pochta orqali uzatish, dasturiy mahsulotni nutq bilan izoxlab berish, ekran „oynacha“laridan biriga teletasvir yoki boshqa joydagi o'qituvchi tasvirini qabul qilib olish imkoniga ega bo'ladi.

Bugungi kunda telekommunikatsiya vositalarining takomillashtirilishi entsiklopediyalar, lug'atlar, o'quv darsliklari to'plamlarini server ilovalariga aylantirish imkonini beryapti. Ushbu ilovalar mijozlari sifatida foydalanuvchilarning www brauzer (browser)lari bo'ladi. To'g'ri, buninguchun „o'z“ o'qitish komp'yuteri va serveriga ega bo'lish talab etiladi. Shu holdagina mazkur server ilovalaridan www — sahifalar orqali tanishish mumkin.

Elektron pochta orqali esa „virtual sinf“lar tashkil etsa bo'ladi. Internetda tarqatish ro'yxati (mailing Lists) degan tushuncha mavjud. Bu serverga o'rnatilgan dasturiy ta'minot bo'lib, bir guruh insonlarning o'zaro aloqada bo'lish imkonini tug'diradi. Bu quyidagicha tashkil etilishi mumkin.

Muayyan bir masala mavzu bo'yicha **bahs guruhi** tuzilib, bu hakda manfaatdor shaxslarga bahs o'tkazish qoidalari hamda ushbu guruhga obuna bo'lish tartibi (tarqatish ro'yxati) ma'lum qilinadi. Har bir foydalanuvchini ro'yxatga olish server tomonidan elektron pochta orqali foydalanuvchidan tegishli shakllagi maktub olinishi bilan (e'lon qilingan manzilga server-varaqqa tushunarli mazmundagi topshiriq, masalan, zarur tarqatish ro'yxati nomlanishi — subscribe listnante bayon etilgan maktub yuboriladi) avtomat ravishda amalga oshiriladi.

Bahs guruhiga guruhlarining bir a'zosi tomonidan yo'llangan maktub server-varaqtomonidan avtomat tarzda barcha qatnashchilarga yuboriladi. Bu qatnashchilardan biri o'qituvchi bo'lishi mumkin. Ushbu usul juda qulayligi va arzonligi bilan farqlanadi. Mazkur server-varaqdan foydalanish uchun foydalanuvchining o'z elektron pochtaga ega bo'lishi kifoya.

Bahs guruhlarining yana bir turi — **yangiliklar guruhi** (USENET)dir. Internetda ularni shunday deb nomlashadi. Bu holda serverda yangilik guruhiga xizmat ko'rsatuvchi dasturiy ta'minot o'rnatiladi. Tarqatish ro'yxati usulidan farqli o'laroq, yangiliklar guruhi real vaqt (onlayn) tartibida ishlaydi, ya'ni foydalanuvchilar „Onlayn“ tartibiga ulanishlari lozim bo'ladi. Yangiliklar guruhida ishlash tartibi tarqatish ro'yxati usulidek: foydalanuvchilar guruhga boshqa qatnashchilar tomonidan yo'llangan xabarlar bilan tanishadilar, belgilangan mavzu yuzasidan o'z fikr-mulohazalarini bildirib, maktub jo'natadilar, muhokamaga qo'yilgan masala asosida bahs yurgizadilar va hokazo. Faqat bu hammasi darhol, real vaqtda bo'ladi. Buning uchun bahs qatnashchilari bir vaqtda muhokama o'tkazish uchun o'z komp'yuterlari oldida bo'lishlari talab etiladi.

Masofadan turib o'qitishni keng rivojlantirish uchun respublikamiz korxonalar va tashkilotlarida istiqbolli axborot texnologiyalarini jadal joriy etishni hayotiy zaruriyatga aylantirmoqda. Ayniqsa, quyidagi texnologiyalar va o'qitish tizimlari yaratish muhimdir:

1. Komp'yuter o'qitish tizimlari, shu jumladan mul'timediadan foydalangan holdagi texnologiyalar.

2. Uqitish jarayonini shaxsiy komp'yuterlar orqali tashkil etish.

3. Ekspert o'qitish tizimlarini yaratish.

4. Telekommunikatsiya vositalaridan foydalanish.

5. Amaliy dasturlar to'plamlari texnologiyasini yaratish.

6. Uzluksiz ta'limga masofadan o'qitishni kengjoriy etish.

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligida ushbu masalalarga katta e'tibor berilayotganligi diqqatga sazovordir.

Shuningdek, Oliy ta'lim to'g'risidagi Nizomda ham Oliy ta'limning kasbiy ta'lim dasturlari: kunduzgi, eksternat va masofadan ta'lim olish shakllarida o'zlashtirilishi mumkin, deb ko'rsatilgan. Unga ko'ra: masofaviy ta'lim — oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda ta'lim muassasasidan uzokda o'zlashtirishdir. U zamonaviy axborot texnologiyalari va

teletarmoqlar texnologiyasi vositalaridan foydalanishga asoslanadi.¹

Vazirlik 1998 yildayoq oliy o'quv yurtlarini mul'timedia majmualari bilan ta'minlash to'g'risida alohida buyruq² qabul qilgan.

8.5. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Har bir korxonada, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi personalga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o'qitishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to'rt yo'nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O'quv dasturlari va umuman o'quvni rejalashtirish.
3. Shakli va uslublari bo'yicha xilma-xil o'quv dasturlari yaratish.

4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o'stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aktsionerlik jamiyatlari tajribasi, personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to'rt yo'nalishning hammasi bo'yicha ish olib borilgan taqdirda, ko'zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o'quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

Xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda personalni qaysi yo'nalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qo'yilgan omillar bo'yicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim o'z xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari bo'yicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida o'z malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

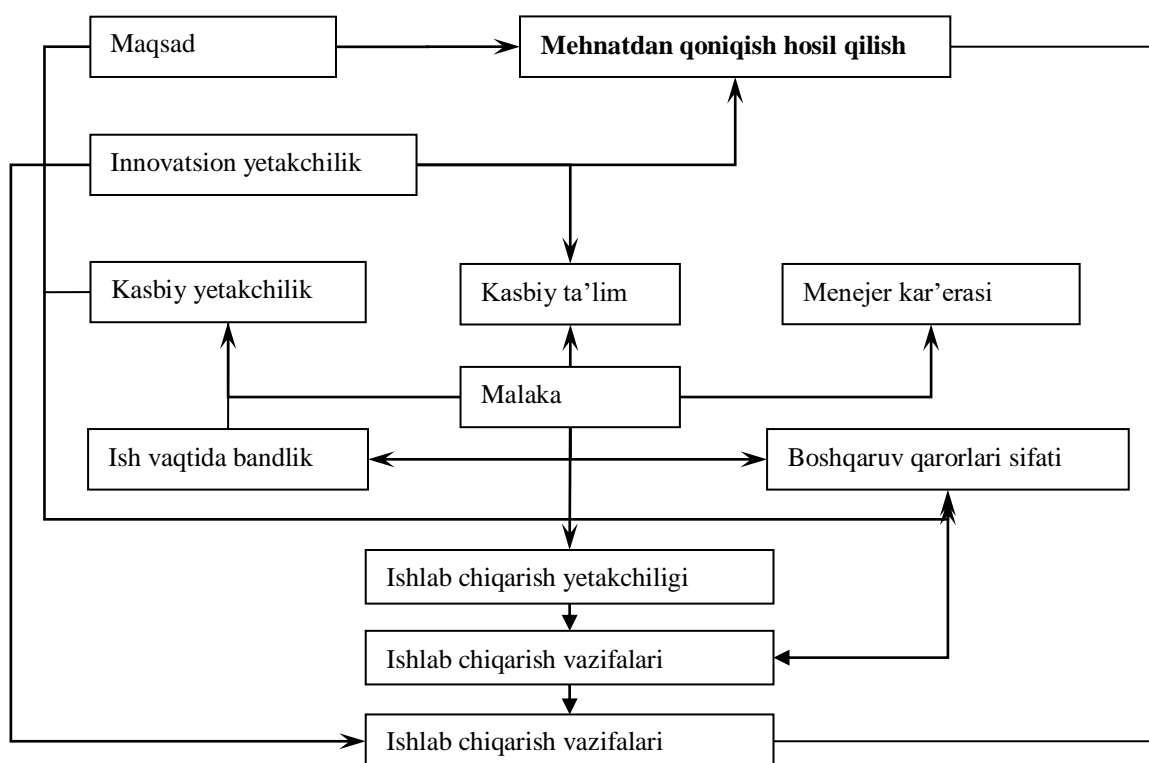
Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari o'tkaziladi. Bu — o'quv guruhdarini oqilona shakllantirish, mashklar o'tkazishni yaxshi yo'lga qo'yish hamda ta'lim shaklini belgilashda qo'l keladi.

¹ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ. 2001. - 241-бет.

² Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ. 2001. - 312-бет.

Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, so'rovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va o'rta bo'g'in menejrlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy ko'nikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatlari, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, o'ziga bo'ysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida o'stirish tadqiq etiladi.

Menejrlar jamoaga rasmiy rahbar bo'libgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi bo'lishga intilsalar, ular uchun kasbiy ta'lim bu maqsadga erishish yo'lida mustahkam poydevor vazifasini o'taydi (8.7- rasm).



8.7-rasm. Kasbiy malaka va yetakchilikning o'zaro bo'g'liqligi

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan o'z kar'erasini rivojlantirish bilan bir qatorda, o'zining yetakchilikka ham da'vogarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma'lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan so'ng bevosita xodimlarni o'qitish chora-tadbirlari ko'riladi. Bunda o'quv dasturlari personalning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo'lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

Qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo'lishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2—3 yilga mo'ljallanadi. U personalni o'qitish strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini,

shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim markazlari bo'ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonaga va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko'p hollarda **strategik rejalashtirish** deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko'p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- korxonaga va tashkilotning personal bilan ishlash kon-tseptsiyasi;
- ta'lim muassasalari amal qiladigan korxonaga va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontseptsiyasi;
- korxonaga va tajilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat ob'yektlari qurish va hokazolar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o'qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni **personalni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlash**dan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so'nggi marta o'qitilgani yoki korxonaga bo'linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma'lumotlarni o'rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so'ng taxminiy o'quv mundariyasi va mavzu yo'nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o'rinda ular ta'lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya'ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o'z-o'zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko'nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o'tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma'muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o'tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o'tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o'rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o'qitilish yakuni bo'yicha bahosi ko'rsatiladi.

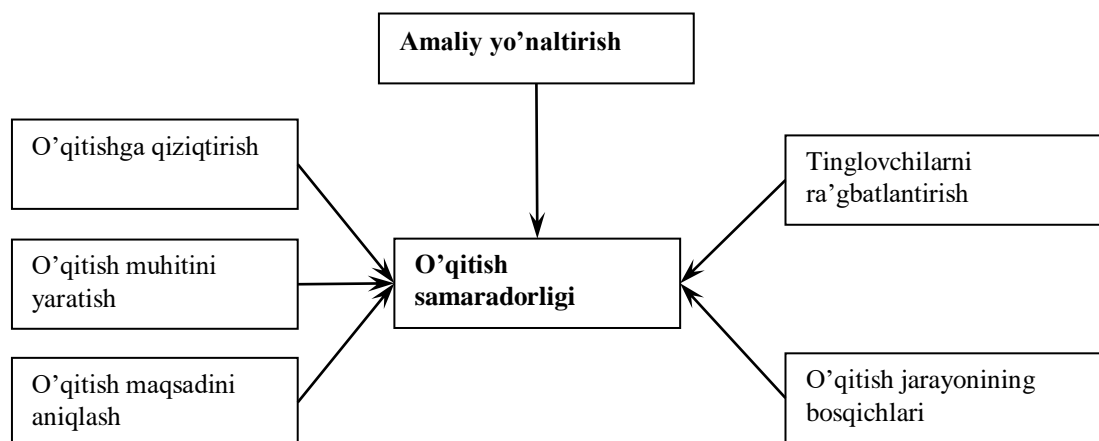
Kadrlar xizmatiga personalni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchidan — personalni o'qitish zaruratini aniqlash. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o'zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo'lganda;
- mehnat jamoasidagi muhitni o'zgartirish talab etilganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o'zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchidan — o'quv maqsadlarini belgilash (8.8- rasm). Bu — korxonaga yoki tashkilot maqsadlarini ta'minlash unda zarur bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib

chiqadi.



8.8-rasm. O'qitish samaradorligi shartlari

Uchinchidan — o'qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko'rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida attestatsiya qilish;
- attestatsiya qilinmasdan, o'z-o'zini malakasini oshirish;
- ish joyida o'qitish.

To'rtinchidan — uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish. Buning uchun personalni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o'qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o'qitish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o'qitish;
- rahbar tomonidan o'qitish;
- mas'ul topshiriq berish orqali o'qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo'limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o'z-o'zini o'qitish;
- muntazam baholab bo'lish;
- seminar va konferentsiyalarga jalb etish;
- har bir kompaniya, birlashma yoki aktsiyadorlik jamiyati o'z xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga ega bo'lishi kerak.

8.6. Uzluksiz ta'limning o'quv-moddiy negizi va o'quv-uslubiy ta'minoti

Personalning uzluksiz ta'limni samarali tashkil etish o'quv-moddiy negizi va

o'quv-uslubiy ta'minotiga bog'liqligi yaxshi ma'lum. Kompaniya va firmalar o'quv markazlari bugungi kunda quyidagi o'quv-moddiy negiziga ega bo'lishi lozim:

- statik tartibdagi texnologik qurilmalarning mashq qildiruvchi imitatorlari;
- dinamik tartibdagi texnologik qurilmalarning mashq qildiruvchi imitatorlari;
- o'qitish kurslari bo'yicha avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi;
- ma'ruza to'plamlari;
- qisqa mudtsatli maqsadli amaliy mashg'ulotlar dasturlari;
- ko'rgazmali qo'llanmalar;
- o'qitishning texnik vositalari majmuasi (audio va video-texnika, kodoskoplar);
- hisoblash texnikasi majmuasi;
- IBM PC rusumli komp'yuterlar;
- testli psixofizik dasturlar majmuasi;
- kasb darajasini baholash kompleks tizimi;
- zamonaviy o'quv xonalari;
- o'qitilayotgan mutaxassislarni hisobga olish tizimi;
- o'qitish bo'yicha ishlanmalar axborot bazalari yuzasidan materiallar.

Uzluksiz ta'lim moddiy-texnika negizi asosiy o'qitish vositasi hisoblangan IBM PC rusumdagi komp'yuterlar ham, ular bilan birga ishlatilishi mumkin bo'lgan boshqa rusumdagi komp'yuterlar ham bo'lishini taqozo etadi. Ular displey sinflarini jihozlash uchun lokal tarmoqqa birlashtirilishi zarur. Komp'yuterlardan o'quv materiallarini uzatish vositasi sifatida ham, zarurat tug'ilganda o'qituvchi bilan tinglovchi o'rtasida muloqot o'rnatish, shuningdek, bu muloqot natijalarini nazorat qilish va tegishli aniqliklar kiritish vositasi sifatida ham foydalansa bo'ladi.

Radio, video va audio vositalari o'quv materiallarini o'zlashtirish darajasini oshiradi, o'quv muddatlarini qisqartiradi va o'quv jarayonini faollashtirish imkonini beradi.

O'quv materiallari to'g'risida ravshan tasavvur hosil qilishga ko'rgazmali o'quv qurollarining eng ko'p tarqalgan turlari — plakat, planshet chizma, jadval va diagrammalar yordam beradi.

Kompaniya va firmalarning o'quv markazlari, shuningdek, zarur ko'rgazmali qurollar, o'qitishning texnik vositalari, ixtisoslashtirilgan mashq qildiruvchilar (trenajyorlar) bilan jihozlangan o'quv sinflari, laboratoriyalari, xonalar, ish o'rinlariga ega bo'lishi lozim. SHuningdek, bu markazlarda o'qituvchilar uchun xonalar, boshqa shaharlardan keladigan tinglovchilar uchun mehmon-xonalar bo'lishi darkor.

O'quv-moddiy negizi qatori o'quv-uslubiy ta'minot, kadrlar o'quvi va ularni qayta tayyorlash, malakasini oshirish tizimi faoliyat ko'rsatishining asosi hisoblanadi. O'quv-uslubiy ta'minotga quyidagilar kiradi:

- o'qitish dasturlari;
- qisqa muddatli seminarlar dasturlari;
- o'quv-uslubiy qo'llanmalar;
- ma'ruzalar;

- avtomatlashtirilgan komp'yuter tizimlari;
- mutaxassislar uchun video kutubxonalar;
- test dasturlari.

O'qitish dasturlari nazariy tayyorgarlikni puxtalash va amaliy ko'nikmalar hosil qilishga mo'ljallangan. Ular tarkibiga tushuntirish ilovasi, malaka oshirish kurslari, o'quv rejalari va mavzu rejalari, dasturlar mazmuni kiradi.

Malaka oshirish dasturlari kompaniya yoki firma barcha asosiy texnologik yo'nalishlari uchun ishlab chiqiladi. Ular nazariy materiallarni ma'ruzalarda hamda o'quv-uslubiy qo'llanmalar asosida mustaqil ravishda egallashni ko'zda tutadi. Amaliy mashg'ulotlar

mashq qildiruvchi texnikadan foydalanilgan holda tashkil etiladi. Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi orqali displey sinflarda aniq ishlab chiqarish vaziyatlari tahlil etiladi. Nazariy bilimlarni mustahkamlash, amaliy ish ko'nikmalarini hosil qilish uchun mashq qildiruvchi qurilmalardan foydalaniladi.

Jahon tajribasi texnik, iqtisodiy va tashkiliy innovatsiyalarni joriy etishga to'sqinlik qilayotgan asosiy omillardan biri — rahbarlarning ham, ijrochilarning ham bilimi va kasb ko'nikmalari yetarlicha emasligidan yaqqol dalolat berib turibdi. Ishlab chiqarishga fan va texnika yutuqlarini joriy etishga intilish, personalni maqsadsiz o'qitish samara bermaydi. Bunda xodimlar tomonidan egallanayotgan bilimlar o'qitish tugashi bilan iqtisodiy va ijtimoiy samara bera boshlashi, o'qitish davri esa iloji boricha qisqa bo'lishi darkor. O'qitish va malaka oshirish dasturlari buyurtmachi ehtiyojlariga muvofiq amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga yo'naltirilishi lozim.

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarda shuning uchun personalni o'qitish, ishlab chiqarishni texnik jihatdan qayta qurollantirish loyihalari, yangi texnika va boshqa innovatsiya jarayonlarini o'zlashtirish rejalarining tarkibiy qismiga aylangan.

Kadrlarni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, an'anaviy usullarda olib boriladigan korxonalarda o'qitishni oliy o'quv yurtlari standart dasturlari asosida tashkil etish juda ko'p uchraydigan jiddiy xatodir. Bunday dasturlarda muayyan rahbar yoki mutaxassisni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishdan ishlab chiqarish kutayotgan natija hisobga olinmaydi.

Shuning uchun o'qitish dasturlari va rejalari personalni o'qitiladigan korxonalar va tashkilotlar rahbarlari, bosh mutaxassislari bevosita ishtirokida ishlab chiqilishi, so'ng ular tomonidan tasdiqlab berilishi kerak. Bunda ixtisoslik va mansab lavozimlarining har bir toifasi uchun ish joyi pasportlarida mavjud bo'lgan ma'lumotlar, xodimlar muayyan bilimi, ko'nikmasiga asoslanib namunali (baza) dasturlari ishlab chiqilishi talab etiladi.

Ana shunday yondashuvda o'qitish va qayta tayyorlash faqat bilim zaxirasini ko'paytirish uchunгина emas, balki korxonalar va tashkilotlar aniq maqsadlarini hal etishga xizmat qiladi.

O'qitish dasturlari yuqorida bayon etilgan qoidalar asosida ishlab chiqilishi bilan bir vaqtda hamma hollarda ham quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ish joyida o'tkaziladigan amaliy mashg'ulotlar;
- seminarlar va guruh bahslar;

- o'quv markazlarida o'tiladigan o'quv kurslari. Bu bilan o'qitishda amaliy tayyorgarlik va amaliy sifatlarni rivojlantirish, mutaxassislar malakasini oshirishga urg'u beriladi.

Qisqa muddatli seminar dasturlari odatda ikki va to'rt kunlik mashg'ulotlar o'tkazishni ko'zlab ishlab chiqiladi. Bu seminarlarda tinglovchilar aniq maqsadli rejalar va zarur tushunchalar bo'yicha qisqa axborotlar oladilar. Ularga mustaqil shug'ullanib, chuqur o'zlashtirish uchun o'quv materiallari, ma'ruzalar, adabiyotlar ro'yxati beriladi. Qisqa muddatli seminar dasturlarida:

- seminar mavzusining nomlanishi;
- maqsadli guruhtinglovchilari;
- seminar maqsadi;
- o'qitish muddati;
- seminar mavzulari bo'yicha asosiy bo'limlar;
- seminarni tashkil etish;
- seminarni o'tkazish uslubi (ma'ruza — bahs, amaliyotdan olingan misollarni tahlil etish, kasbiy suhbatlar);
- tinglovchilar soni;
- seminar o'tkazadigan mutaxassislar guruhi belgilab qo'yiladi.

Dasturda, shuningdek, tinglovchilar seminarni muvaffaqiyatli tugallagan taqdirda ishlab chiqarishdan olinadigan foyda ham ko'rsatiladi.

O'quv-uslubiy qo'llanmalar:

- o'qitish maqsadini ta'minlaydigan o'quv materialli mavzusini tushuntiradi, ularga aniqlik kiritadi, hamda bu mavzularni avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi va mashq o'tkazgichlar orqali o'zlashtirish imkonini beradi;
- turli manbalardan olingan asosiy ma'lumotlarni bir-biriga bog'laydi;
- nazariy materiallar bilan amaliy ma'lumotlarning oqilona nisbatini ta'minlaydi;
- turli vaziyatlar va belgilangan ish tartibidan chetga chiqish hollarini bayon etib beradi;
- bajariladigan ish operatsiyalari bosqichlarini tushuntiradi.

O'quv-uslubiy qo'llanmalar shunday yaratiladiki, tinglovchi ulardan shaxsiy komp'yuteri asosida avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazgichlarda ishlash jarayonida hamda mustaqil tayyorgarlik davomida foydalana oladi.

Bugungi kun tajribasi yangi bilimlarni egallashning eng samarali usuli **dasturiy o'qitish** ekanligini ko'rsatmoqda. Kompaniya va firmalarning, ularning, muhandis-texnik xodimlarining malakasini oshirish uchun avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlarini yaratish yuzasidan quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

- o'qitish — o'qituvchilar va tinglovchilarning o'zaro bog'liq faoliyatining maxsus turidir;
- tinglovchilar bilimlarni o'qitish usullarida ifodalangan muayyan faoliyat jarayonida egallaydilar;

- dasturiy o'qitish va bilim olish jarayonini samarali boshqarish maqsadida tinglovchi xatti-harakatning tarkibi va navbatma-navbatini aniqlashdan iborat bo'lib, o'quv materiallari ana shu maqsadga moslashtirilishi lozim;

- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi faqat o'quv jarayoni, tinglovchi mastaqil ish olib borishi kabi masalalar bilan cheklanib qolmasdan tinglovchining bilim olish faoliyatini boshqarishga asoslanishi kerak.

Dasturiy o'qitishning umumiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- o'qitish maqsadlarini belgilash;

- o'qitish muvaffaqiyatli amalga oshirilayotganligi mezonlarini va tinglovchilar tomonidan buni o'lchash vositalarini aniqlash;

- o'zlashtirish jarayoniga ta'sir ko'rsatish dasturini tuzish, bunda tinglovchining o'qitishning dastlabki holatidan, keyingisiga o'tishi ushbu jarayon mohiyati ekanligini hisobga olish;

- ichki va tashqi qaytarma aloqani tashkil etish (tinglovchiga, shuningdek, o'qituvchiga o'qitishning muvaffaqiyatli kechishi to'g'ri-sidagi axborotlarni yetkazish).

Videomateriallarga asoslangan o'qitishda o'quv materiallari modullaridan foydalaniladi. Jumladan „LHRDC“ kompaniyasi tomonidan yonilg'i-energetika sohasi personalni uchun o'quv material-larining 116 moduli yaratilgan. O'quv materiallarining har bir moduli 120 betli darslik va 60 daqiqali video tasmadan iboratdir. Modulli o'qitish yuzasidan qo'llanma, o'quv qo'llanmasi, slaydlar to'plami, o'quv dasturi bo'yicha savollar hamda videofil'mdan iborat. „LHRDC“ kompaniyasi ushbu modullarni hozirgi vaktida mul'timedia tizimining uzluksiz axborot tizimiga aylantirish ustida ish olib bormoqda. Mazkur tizim mul'tiplikatsiya grafigi, video va audio materiallar, matn va dasturiy ta'minotdan iborat bo'ladi.

Ushbu mul'timedia tizimidan quyidagi maqsadlarda foydalanish imkoniyatlari mavjud:

- personalni samarali kasbiy tayyorlashni tashkil etish uchun asos yaratish;
- mavjud ma'lumotlar bankidan foydalanish;
- turli boshqaruv texnologiyalari bo'yicha ma'lumotlardan muntazam foydalanish;
- yordamchi funksiyalar tizimini shakllantirish uchun asos yaratish.

Qisqacha xulosalar

Odatda personalni rivojlantirish ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan bo'ladi. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir qiluvchi omillar ular yo'nalishiga qarab guruhga ajratiladi: bevosita ta'sir etuvchi omillar va bilvosita ta'sir etuvchi omillar.

Raqobat — samara va unumdorlik asosi. Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ishchi kuchi davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqdori bilan belgilanadi.

Personalni rivojlantirish inson salohiyatini shakllantirish va muttasil oshib borishiga da'vat etadi. Bu jarayon shunday tashkil etilishi kerakki, inson butun mehnat faoliyati davomida, kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash orqali o'z bilimlari va ko'nikmalarini takomillashtirib borishga intilishi kerak.

Korxonada va muassasalarga borayotgan, xususan, mehnat bozoriga ishchi kuchini taklif qilayotgan har bir shaxs O'zbekiston Respublikasi „Ta'lim to'g'risida“gi qonun va „Kadrlar tayyorlash milliy dasturi“ga muvofiq ta'lim oladi va malakasini oshiradi. Ayrim hollarda malaka oshirish dasturlari o'qitish vazifalari nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqiladi.

Kadrlar xizmati personalini qayta tayyorlash va malakasini oshirish jarayonini doimiy ravishda nazorat qilib borishi kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. „Ishchi kuchi“ atamasiga ta'rif bering.
2. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillarni sanab o'ring.
3. Shaxs kasb malakasi oshirishining bosqichlari nashra bosqichni o'zida qamrab olgan?
4. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi?
5. Sinergetika samarasi deb nimaga aytiladi?
6. Personal raqobatbardoshligi darajasini baholashning asosiy ko'rsatkichlarini sanab o'ring.
7. Korxonada personalni rivojlantirishga qulay muhit yaratish uchun korporativ g'oyaning o'рни qanaqa? Korporativ g'oya qanday g'oyalarni o'zida mujassamlashtiradi?
8. O'zbekiston Respublikasining „Ta'lim to'g'risida“gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo'naltirilgan?
9. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy mazmuni nimaga yo'naltirilgan va qanday maqsadlar unda o'z aksini topgan?
10. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi necha bosqichdan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.

3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.

4. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.

6. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

7. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

9. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

10. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

IX bob. PERSONALNI RAG'BATLANTIRISH

9.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish

Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun ob'ektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj - suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar - uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj - millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalartomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

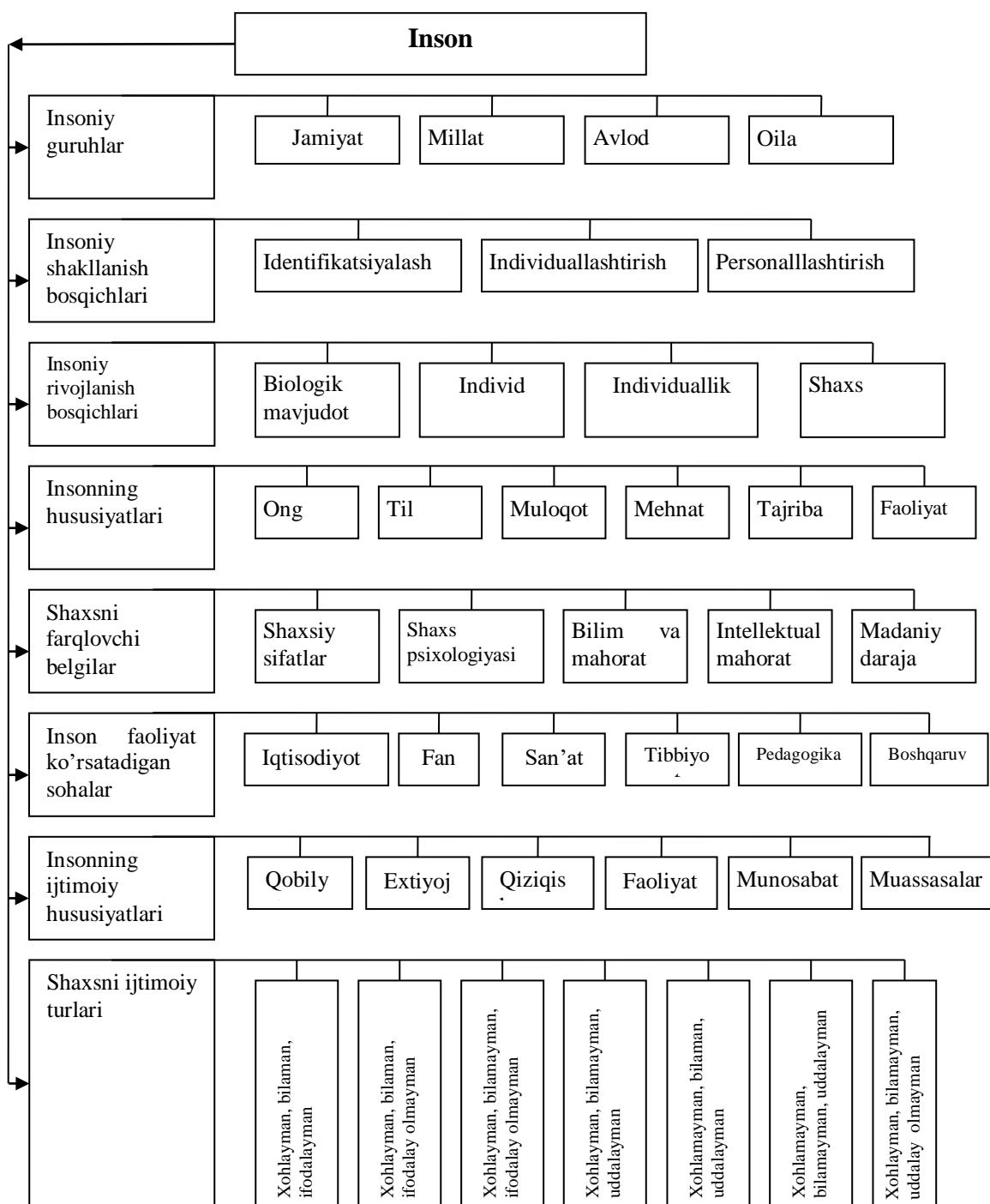
Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda **inson - boshqaruvning bosh sub'ektidir**. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonada uchun emas, balki korxonada inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson birtomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq ob'ektidir (9.1-rasm).

Shaxs - individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil - individ hamda ushbu individni boshqalardan farqchovchi xususiyatlar yig'indisi - individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonada maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

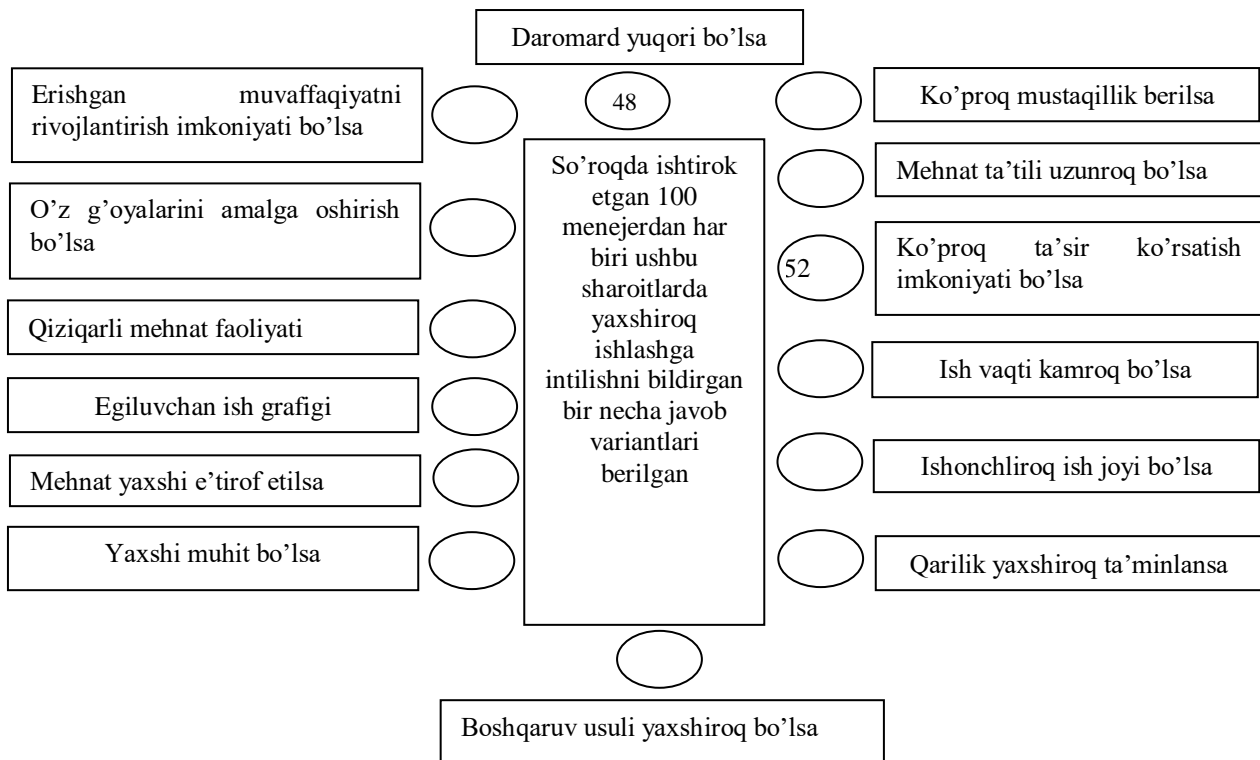


9.1-rasm. Insonga oid tushunchalar tavsifi

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 9.2-rasmda menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

- mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.



9.2-rasm. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

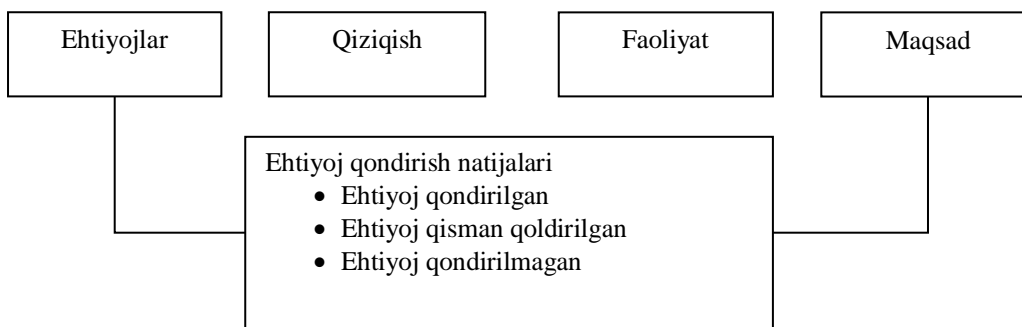
Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohaslariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzamin tushunchalar - ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 9.3-rasmda tasvirlangan.

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.



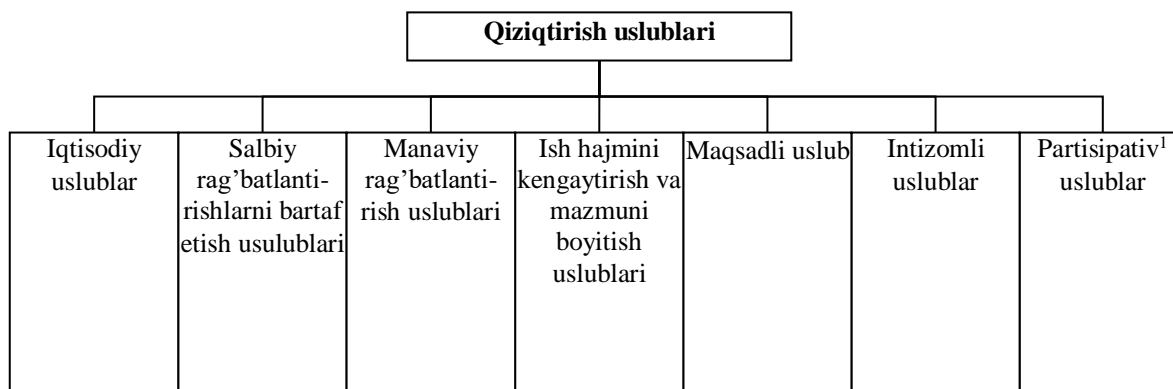
9.3-rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli

Tashqi rag’batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtoovlar va e’tiroflar, qo’shimcha to’lovlar, qo’shimcha ta’tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Rag’bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko’pgina rag’batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya’ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniqrag’batlarga munosabat bir xil emas.

Ko’pgina tadqiqotlarda rag’batlar faoliyat uchun tashqi da’vat, qiziqish sabablari esa ichki da’vat deb ta’riflanadi. Shunday ekan rag’bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko’rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroqagar rag’bat manfaat (moddiy, ma’naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko’rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko’tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo’rqish, mas’uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag’batga nisbatan kengroqma’noga ega.

Personalni ishga qiziqitirishga qiziqitirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo’llash orqali ham erishish mumkin (9.4- rasm).



9.4-rasm. Qiziqitirish uslublari

Rag’batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag’batlantirish usuli orqali o’zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag’batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma’noni anglatadi.

Iqtisodiy uslublar qiziqitirishning eng ko’p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu

uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

—xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

—xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;

—bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi etarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishida salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini angelaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotgan-larning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

—sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

—mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

—e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziktirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demaqqdir. Shuning uchun menejerdan etti o'ylab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonada muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kenfoq erkinlik berishga asoslangan.

Qiziktirishning tashkiliy mexanizmi personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziktirishga xizmat qiladi (9.5-rasm). U xodimlar manfaatlarini:

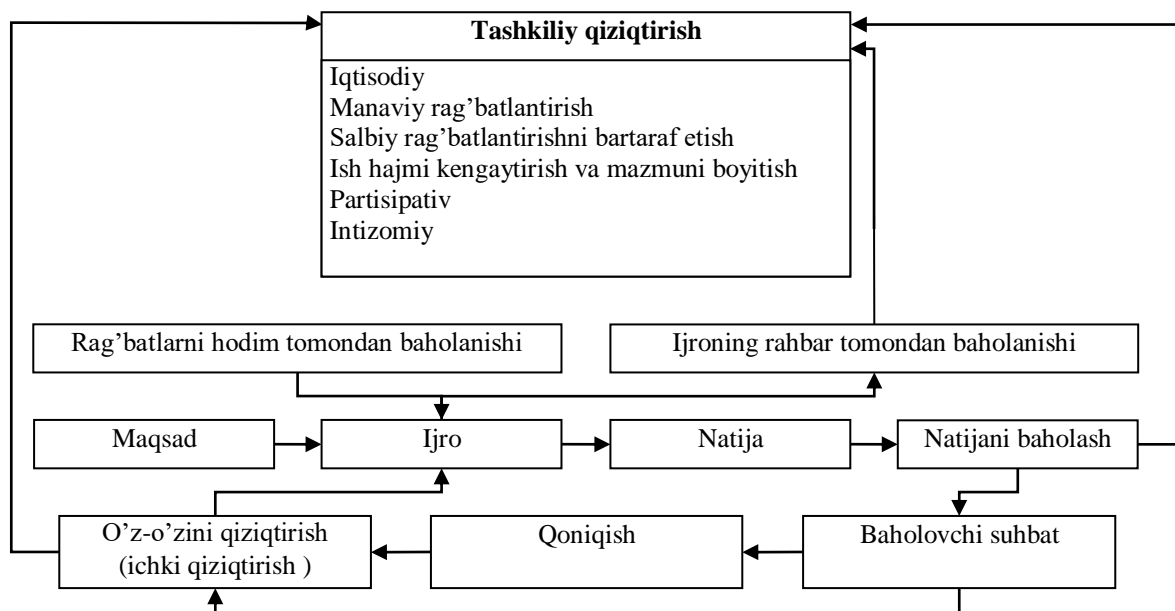
—mehnat turmushining yuksak sifati;

—mehnat natijalarini e'tirof etilishi;

—korxonaning manfaatlari nuqtai nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta'minot;

—mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.

Qiziktirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniqlash zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.



9.5-rasm. Qiziqtirishning tashkiliy

Qiziqtirishning uch turi mavjud.

1. **Bevosita qiziqtirish.** Bu xodim shaxsiga va uning qadriyatlar tizimiga ishonirish, ta'sir ko'rsatishni anglatadi. Bevosita qiziqtirishning tashviqot, ibratni namoyish qilish, xabardor qilish va boshqa shakllari ham mavjuddir. Bevosita qiziqtirish, boshqaruvning, ob'ekti va sub'ekti o'rtasida ishonch, amaliy hamkorlik, oshkorlik, izchillik, qaror qabul qilishda mustaqillik, o'zaro yuksak mas'uliyat kabi ijobiy munosabatlarni shakllantiradi.

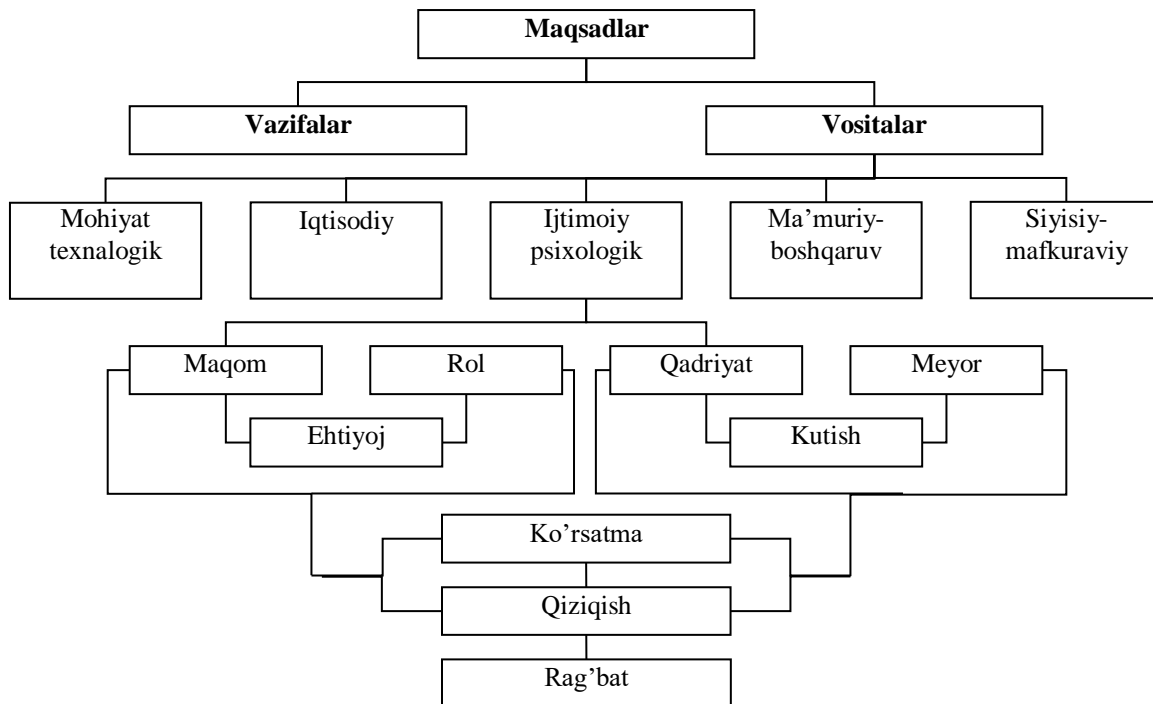
2. **Majburiy qiziqtirish.** Bu ko'p jihatdan rahbar tomonidan qo'yilgan talablar xodim tomonidan bajarilmagan taqdirda xodimning qaysidir ehtiyojlarini qondirish yomonlashishi tahdidiga asoslangandir. Odatda bunday usul boshliq va unga bo'ysunuvchi xodim bo'lgan xizmat lavozimlarida ishlatiladi. Ushbu hol bu usulni innovatsiya sohasida qo'llash imkoniyatlarini toraytiradi. Ammo tezkor boshqaruvda majburiy qiziqtirish bir qator afzalliklari bilan mavjud muammolarni hal etishda qo'l keladi.

3. **Bilvosita rag'batlantirish usuli.** Bu usulda qiziqtirishni shakllantirish xodimga o'zi uchun qadrli deb hisoblagan narsani tanlash huquqi berilishi nazarda tutiladi. Faoliyatning turli sohalarida insonga o'zini qanday tutish lozimligi bo'yicha to'g'ri qaror qabul qilishga **ijtimoiy-psixologik faoliyat** modelini tuzish yordam beradi (9.6-rasm). Mazkur model ham shaxsiy, ham guruh xatti-harakatlar uchun tuzilishi mumkin.

Inson faoliyati hamisha aniq, mavjud ehtiyojlar bilan bog'liq. Odamlar nimalargadir erishishga, nimalardandir esao'zlarini olib qochishga harakat qiladilar. Personalni qiziqtirish, bu xodimning mehnat faoliyati orqali ehtiyojlarini qondirish (ma'lum ne'matlarni olish)ga intilishidir. Mehnatga qiziqish tarkibiga:

- xodim qondirishni xohlayotgan **ehtiyoj**;
- bu ehtiyojni qondiradigan **ne'matlar**;
- ne'matlar olish uchun zarur bo'lgan **mehnat faoliyati**;
- mehnat faoliyati bilan bog'liq moddiy va ma'naviy xarajatlarni tashkil

etadigan **baho** kiradi.



9.6-rasm. Ijtimoiy-psixologik faoliyat modeli

Mehnatni rag'batlantirish muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos - mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

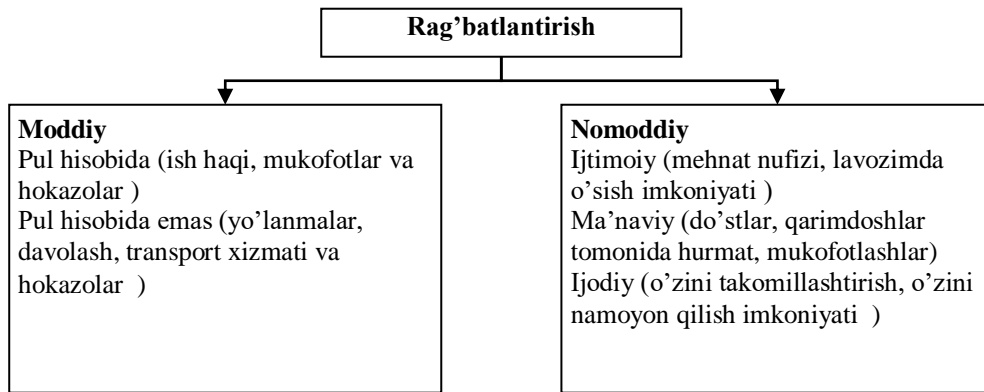
Mehnatni rag'batlantirishning bir necha funktsiyalari mavjud:

Iqtisodiy funktsiya. U, eng avvalo, mehnatni rag'batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o'z ifodasini topadi.

Axloqiy funktsiya. U mehnatni rag'batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog'lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag'batlantirish tizimini an'analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

Ijtimoiy funktsiya. U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda esa ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligi yaxshi ma'lumdir.

O'z navbatida, rag'batlar **moddiy** va **nomoddiy** bo'ladi (9.7- rasm).



9.7-rasm. Rag'bat turlari

Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi.

9.2. Personalni moddiy rag'batlantirish

Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish ularning mehyat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishishlarini ta'minlashga qaratilgan.

Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish deyilganda ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari tushuniladi.

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy maqsadi xodimlar faoliyatini kompaniya yoki firma strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirish, boshqacha qilib aytganda personal moddiy manfaatdor-ligini korxonaning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan. Bu hal qiluvchi qoida moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi maqsadlarini belgilaydi:

Personalni korxonaga jalb etish. Korxonalar o'zlari uchun zarur mutaxassislarni ishga jalb etish maqsadida mehnat bozorida o'zaro raqobatlashadilar. Shuning uchun moddiy jihatdan rag'batlantirish korxonaga zarur personalni ishga jalb eta olishga mos bo'lishi kerak.

Personalni korxonada ushlab turish. Korxonadagi moddiy jihatdan rag'batlantirish mehnat bozori taklif etayotgan darajadan past bo'lsa, xodimlar ishdan bo'shab keta boshlaydilar. Korxonada rahbari xodimlarni kasbiy o'qitish va rivojlantirish uchun sarflangan mablag' zoe ketmasligi uchun ularni boshqa kompaniya va firmalar bilan raqobat qila oladigan darajada moddiy jihatdan rag'batlantirishni ta'minlashlari zarur.

Ishlab chiqarish faolligini rag'batlantirish. Rag'batlantirish personalni korxonaga uchun zarur mehnat faolligini ko'rsatishlarini ta'minlashi kerak. Mehnat unumdorligini oshirish, mehnatga ijodiy yondashish, tashabbuskorlik, korxonaga sadoqat, moddiy jihatdan rag'batlantirish tizimi orqali mukofotlanishi kerak.

Ishchi kuchiga xarajatlarni nazorat qilish. Hozirgi kompaniya va firmalar uchun ishchi kuchiga xarajatlar ular sarf-xarajatlarning asosiy moddasini tashkil etadi. Shuning uchun ushbu xarajat-larni muntazam nazorat qilib borish katta ahamiyatga ega. Moddiy jihatdan rag'batlantirishning oqilona tizimi korxonaga

ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat ostida ushlab turish bilan bir qatorda ishlab chiqarishga zarur xodimlarni kompaniya va firmada ushlab turish imkonini beradi. Amaliyotda bunga rioya etmaslik, ish haqi uchun asoslanmagan darajada ko'p mablag' sarflanishi odatda korxonalarining sinishi (bankrot bo'lishida)da asosiy sabablaridan biridir.

Samaradorlik va soddalik. Moddiy jihatdan rag'batlantirish, korxonada har bir xodimiga yaxshi tushunarli bo'lishi shart. Aks holda undan ko'zlangan maqsadlar mutlaqo qarama-qarshi natijalarga olib keladi. Shuningdek, ushbu tizim uchun ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Qonunchilik talablariga muvofiqlik. O'zbekiston Respublikasida, xuddi boshqa davlatlarda bo'lgani kabi mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar amaldagi qonunchilik bilan muvofiqlashtiriladi. Ularga qat'iy amal etilishi shart.

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy shakllari 9.8- rasmida keltirilgan.

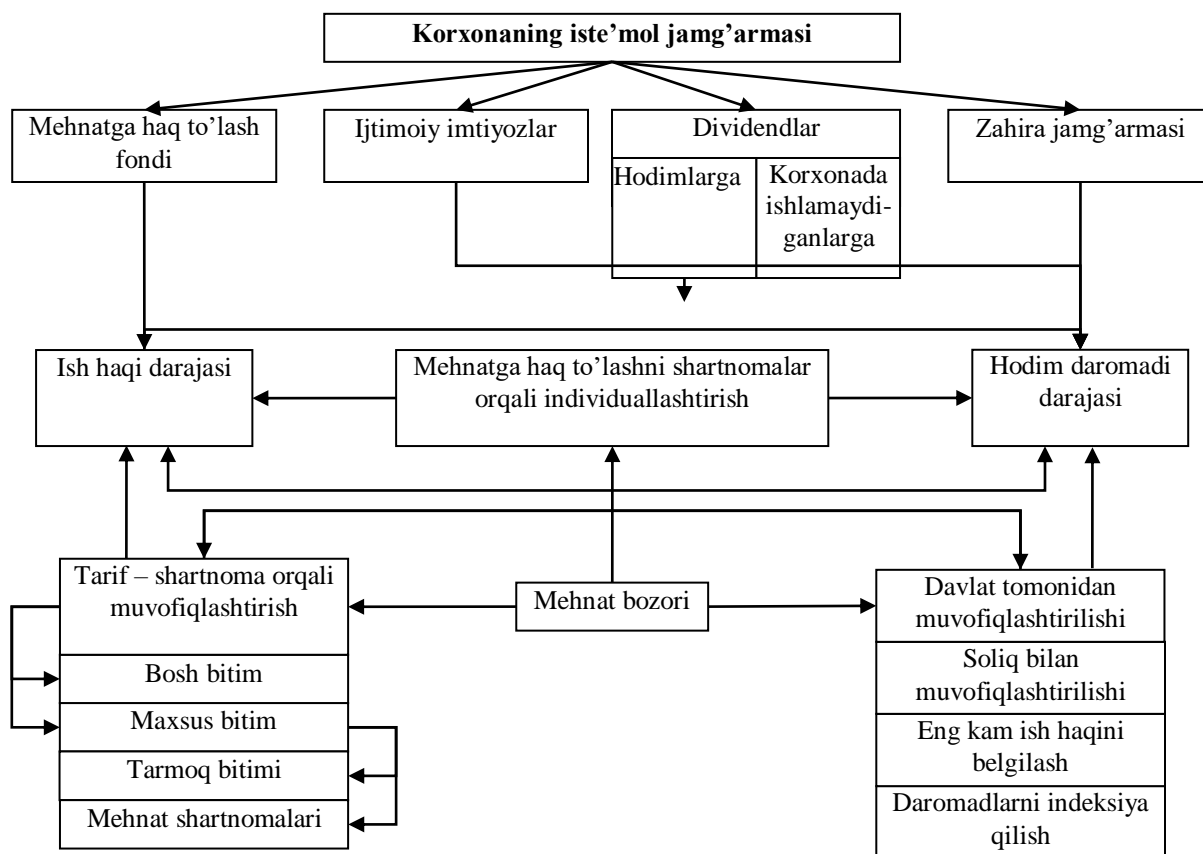


9.8-rasm. Korxonada personalni rag'batlantirish shakli

Bugungi kunda qo'llanilib kelinayotgan qo'shimcha rag'batlantirish tizimlarining hammasini asosan ikki guruhga bo'lish mumkin: **ish haqiga ustama to'lovlar xodimlar ish stajiga** yoki faqat **xizmatiga** qarab amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va

qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy jihatdan rag'batlantirishning korxonada faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'liqligini ta'minlash, ish haqining davlattomonidan boshqarilishi, bozor kon'yunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir (9.9- rasm).



9.9-rasm. Korxonada personalini moddiy jihatdan rag'batlantirish tizimi

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning yangi tizimlari o'z mohiyati va shakllanish usuliga qarab quyidagi xususiyatlari bilan farqlanadi:

- bevosita to'lovlar (baza stavkalari va ustamalar);
- bilvosita to'lovlar (kompensatsiyalar);
- mukofotlar (bonuslar);
- pensiya to'lovlari.

Baza stavkalari. Korxonaga zarur malaka va tayyorgarlikka ega bo'lgan xodimlarni jalb etish uchun baza ish haqi etarli bo'lishi kerak. Bu baza, xodim umumiy daromadlarini 70-90 foizidan ko'p bo'lmasligi lozim. Baza ish haqi miqdori xodimlar guruhi yoki umuman kompaniya yoki firma darajasida mehnat unumdorligining oshirilishiga muvofiq ravishda oshirilishi kerak.

Korxonada personalining daromadi asosan quyidagilardan iborat bo'ladi:

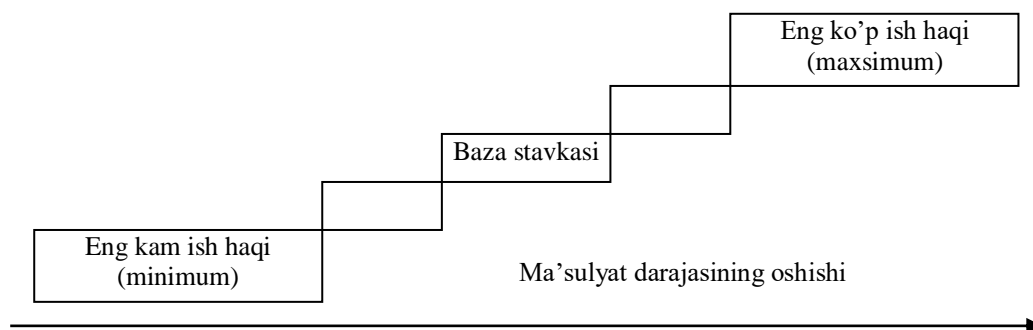
1. Tarif stavkalari va okladlar bo'yicha ish haqi to'lash mehnatning murakkabligi va mas'uliyatiga muvofiq amalga oshiriladi.

2. Mehnat bozori ishchi kuchiga talab va taklif nisbatini aks ettiradi. Ish beruvchi vaxodim o'rtasidagi munosabatlar natijasida belgilangan tarif stavkalari

personal ayrim guruhi uchun tarif stavkasi jadvalida belgilab qo'yilganidan ancha ortiqbo'lishi ham mumkin. Bu mehnatning ana shunday turiga talabning yuqoriligi bilan izohlanadi.

3. Ustama va kompensatsiyalar mehnatning ob'ektiv ravishda xodimga bog'liq bo'lmagan xususiyatlarini hisobga olgan holda to'lanadi.

4. Qo'shimcha to'lovlar va mukofotlar mehnatga sidqidildan munosabat, mahsulot sifatini va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni rag'batlantirish uchun joriy etiladi va xodimning shaxsiy yutuqlari natijalarini aks ettiradi.



9.10-rasm. Baza stavkasining hodim ma'sulyati bilan o'zaro bog'liqligi

5. Ijtimoiy to'lovlar. Ular ta'til, shu jumladan ijtimoiy ta'tillar, malaka oshirish, hayotni sug'urta qilish va shu kabilar uchun to'lovlardan iboratdir.

6. Korxonada aksiyalar bo'yicha dividendlar (foydaga sheriklik). Bu xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning juda muhim usuli bo'libgina qolmasdan, qator hollarda mulkka egalikning o'zgarishiga (agar korxonada aksiyalarining salmikli ulushi xodimlar tomonidan sotib olinsa) olib kelishi mumkin.

Personalning korxonada kapitalidagi ishtirokining quyidagi shakllari mavjud:

- bepul aksiyalar;
- aksiya kursidan muayyan foiz chegirmasi bo'lgan oddiy aksiyalar;
- korxonada aksionerlari umumiy yig'ilishida ovoz berish huquqini bermaydigan imtiyozli aksiyalar;
- xodimlarning pay shaklida ishtirok etishi ko'zda tutilgan jamiyatlarni tashkil qilish;
- aksiyalarga opsiya;
- faoliyat yakunlari bo'yicha, ishtirok etish birligiga aksiyalar va hokazolar.

Pensiya ta'minoti. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida yoshga doir, nogironlik va boquvchisini yo'qotganlik pensiyasi tayinlanishi belgilab qo'yilgan.

Yoshga doir pensiya sug'urta qilingan xodimlarga umumiy asoslarda: erkaklar - oltmish yoshga to'lgan bo'lib, umumiy mehnat staji yigirma besh yildan kam bo'lmagan taqdirda, ayollar - ellik besh yoshga to'lgan bo'lib, umumiy mehnat staji yigirma yildan kam bo'lmagan taqdirda tayinlanadi.

Pensiya sug'urta qilingan xodimlarning ayrim toifalariga pensiya yoshi kam

bo'lganda, tegishli hollarda esa, - mehnat staji kam bo'lganda ham tayinlanadi.

Nogironlik pensiyasi sug'urta qilingan xodimlarga - nogironlik mehnatda mayib bo'lish yoki kasb kasalligiga chalinganligi tufayli kelib chiqqan bo'lsa, mehnat faoliyatining muddatidan qat'iy nazar, nogironlik boshqa sabablar tufayli kelib chiqqanda esa, - tegishli umumiy mehnat stajiga ega bo'lganda tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug'urta qilingan xodimning nogironlik ro'y bergan vaqtdagi yoshiga bog'liq bo'ladi.

Boquvchisini yo'qotganlik pensiyasi mehnatda mayib bo'lish yoki kasb kasalligi tufayli vafot etgan boquvchining mehnatga qobi-liyatsiz oila a'zolariga, uning mehnat faoliyatining muddatidan qat'iy nazar tayinlanadi, agar u boshqa sabablar natijasida vafot etgan bo'lsa, shunga muvofiq keladigan umumiy mehnat stajiga qarab tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug'urta qilingan xodimning vafot etgan kuniga qadar bo'lgan yoshiga bog'liq bo'ladi.

Turli xildagi davlat pensiyalarini olish huquqiga ega bo'lgan sug'urta qilingan xodimlarga (boquvchisini yo'qotgan hollarda esa - ularning oila a'zolariga) ularning o'zlari tanlagan pensiyaning bitta turi tayinlanadi.¹

Hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasida Pensiya jamg'armasi ham tashkil etilgan bo'lib, u fuqarolarni keksalik paytida moddiy jihatdan qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Pensiya jamg'armasiga majburiy to'lovlar bilan birga xodimlar o'z ish haqlaridan hamda korxonalar mablag'lari hisobidan tegishli badallar o'tkazib turishlari mumkin.

9.3. Personal mehnatiga haq to'lashni tashkil etish

Mehnatga haq to'lashning mohiyati va iqtisodiy mazmuni iqtisodiy nazariyaning eng muhim masalalaridan biridir.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi 153- moddasiga muvofiq: "Mehnat haqining miqdori ish beruvchi bilan xodim o'rtasidagi kelishuvga binoan belgilanadi. Mehnat haqi qonun hujjatlari bilan belgilangan eng kam miqdordan oz bo'lishi mumkin emas va uning eng ko'p miqdori biron bir tarzda cheklanmaydi.

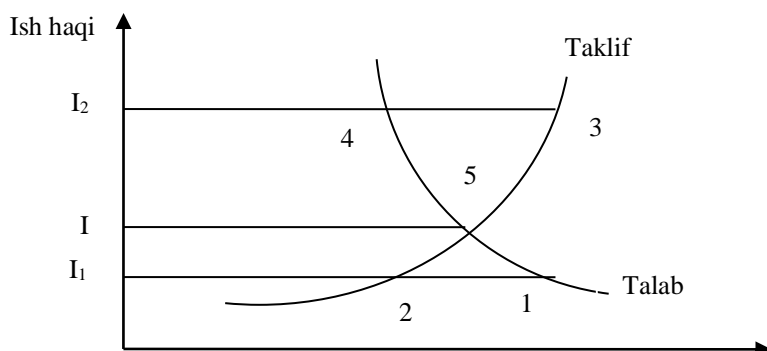
Mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar jamoa shartnomalarida, shuningdek ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib qabul qilinadigan boshqa lokal hujjatlarda belgilanadi"¹.

Iqtisodiy nazariyada mehnatga haq to'lash mohiyatini aniqlash yuzasidan ikkita asosiy konsepsiya mavjud.

Mehnatga to'lanadigan haq mehnat bahosidir. Mehnatga to'lanadigan haq miqdori bozor omillari, birinchi navbatda talab va taklif ta'siri ostida shakllanadi. Ishchi kuchining bahosi esa quyidagicha shakllanadi. Ushbu konsepsiyaga binoan bozor iqtisodiyoti umumiy nazariyasi asosida mehnat bozorida tovar narxi ortishi bilan tovar taklifi ortib boradi, tovarga talab esa tovar narxi arzonlashishi bilan ortib boradi. Bu mehnatga haq to'lash ko'payishi bilan ishchi kuchi taklifi ortib boradi, mehnatga haq to'lash kamayishi bilan ishchi kuchiga talab ortadi (9.11- rasm).

¹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006, B. 136.

Ushbu jadvalga muvofiqagar ish haqi miqdori “ I_1 ” darajasida bo’lsa mehnat bozorida nima ro’y berishini ko’rib chiqaylik. Bunda talab (1 nuqtasi) katta, taklif esa (2 nuqtasi) kichik bo’ladi. Ana shu holda talab taklifdan ancha ortib ketadi, ya’ni mehnat bozorida ishchi kuchi taqchilligi ro’y beradi.



9.11-rasm. Ish kuchi va taklifining mehnat narxiga ta’siri

Bu ish beruvchilarni xodimlarni ishga jalb etish uchun ular mehnatiga haqto’lashni oshirishga majbur qiladi. Natijada mehnat bozorida mehnatga haqto’lash miqdori ortadi.

Ishchi kuchiga talab ish kuchiga taklifiga teng bo’lgan holatdagi ish haqi miqdori **teng muvozanatli ish haqi yoki teng muvozanatli bozor ish haqi**, deb ataladi. Teng muvozanatli ish haqi hamma tomonidan qabul qilinishi sababli ustuvor bo’ladi. Ishchi kuchi har xil turlarining bozor (ijtimoiy) bahosi shu tariqa belgilanadi. Amaliyotda bu kasbiy malaka guruhlari, xodimlar toifalari, ish staji, jinsi, tarmoqlar, mintaqalar bo’yicha o’rtacha statistik ish haqi hisoblanadi.

B. Ish haqi – “ishchi kuchi” tovari qiymatining pullik ifodasi yoki “ishchi kuchi” tovari qiymatining aylantirilgan shaklidir. Ish haqi miqdori ishlab chiqarish sharoitlari va bozor omillari - talab va taklif ta’siri ostida belgilanadi.

Ishchi kuchining qiymati miqdor va sifat ko’rsatkichlariga ega. **Ish kuchining sifat ko’rsatkichi** muayyan ishlab chiqarish munosabatlarini aks ettiradi, xususan ishchi tomonidan o’z ishchi kuchini sotishi va bu ishchi kuchining ish beruvchi tomonidan foyda olish maqsadida sotib olinishini ko’rsatadi. **Ishchi kuchi miqdor ko’rsatkichi** ishchi kuchini yaratish, rivojlantirish, saqlash uchun zarur bo’lgan turmush vositalari qiymati bilan belgilanadi.

Ishchi kuchi bozorida muayyan malaka, kasbkorga ega xodimlar sotuvchi bo’lsa, **xaridorlar - kompaniya va firmalardir. Maoshlar, tariflar, ishbay, vaqtbay shakldagi kafolatlangan ish haqi ishchi kuchining bahosi** hisoblanadi. Ishchi kuchiga talab va taklif kasbiy tayyorgarlik darajasiga qarab uning o’ziga xos iste’molchilari talabi hamda bu ishchi kuchiga ega xodimlar tomonidan taklif bo’yicha takomill ashtiriladi.

Ish haqining quyidagi **xususiyatlarini** bilish lozim:

- **ish haqining mohiyati** mehnatkashlar turmush vositalari jamg’armasining asosiy qismi ekanligidadir;

- har bir xodim **ish haqining miqdori** birgina u sarflagan mehnat miqdori va sifatiga emas, balki uning real mehnat ulushi, mehnat jamoasi pirovard ish

natijalariga bog'likdir;

- ish haqi nafaqat mehnat bo'yicha taqsimlashning asosiy shakli, balki **eng muhim moddiy** rag'batdir. Chunki mehnatkash o'zining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ish haqi olish va uning miqdori ortishidan ob'ektiv ravishda manfaatdordir. Demak, u o'z ish haqining miqdori bog'liq bo'lgan o'z mehnati va umuman jamoa mehnati samaradorligi ortishidan manfaatdordir;

- ish haqi xodim mehnat samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omildir.

Ish haqiga xos funktsiyalarning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- *yaratuvchanlik* - ishchi kuchini yaratish imkoniyatini ta'minlash;

- *maqomli* - tegishli kasb va malakaga ega ishchi kuchini yaratishni ta'minlash;

- *muvofiglashtiruvchi* - ishchi kuchiga talab va taklifning muvofiglashtirib (narx, daromad, foyda orqali) borish;

- *rag'batlantiruvchi* - ishlab chiqarishni rivojlantirishdan manfaatdorlikni ta'minlash;

- *ishlab chiqarish - ulush* - foydaga sheriklik orqali ishchi kuchining sifati, miqdori va natijasini kuchaytirish.

Ish haqining bu funktsiyalari dialektik jihatdan yaxlit bo'lib, ular birgalikda bo'lgan taqdirdagina ish haqi mohiyati, ishlab chiqarish jarayonida yuzaga chiqadigan ziddiyatlar va muammolarni anglash mumkin bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqining asosiy tarkibiy qismlari 9.12-rasmda aks etgan.



9.12-rasm. Mehnatga haq to'lash tizimi tarkibiy qismlari

Hozirgi vaqtda mehnat bozorida ish beruvchilar va yollanma xodimlar kuchlari nisbatidan kelib chiqqan holda ish haqi darajasini belgilashning uch usuli mavjud.

1. Davlat tomonidan belgilab quyilgan ish haqi miqdori.

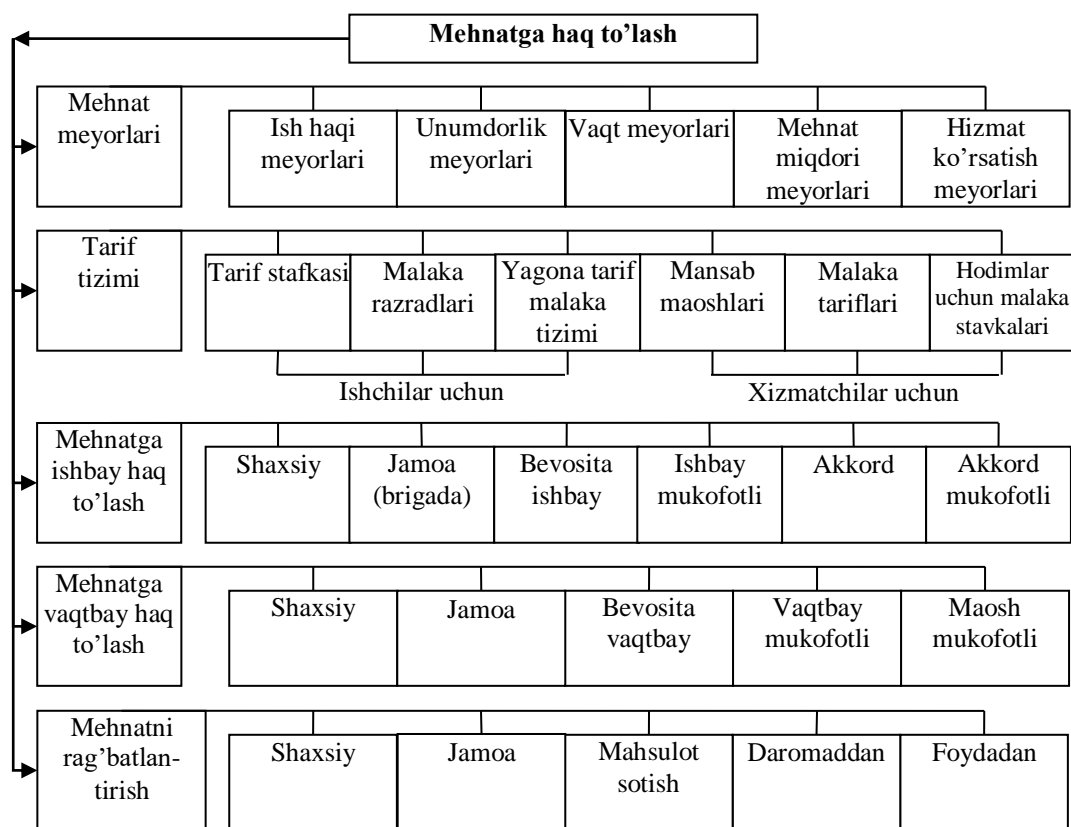
2. Ish beruvchi va yollanma xodim o'rtasidagi shartnoma bo'yicha belgilangan ish haqi miqdori. Rasmiy jihatdan bu holatda tomonlar kuchlari teng, biroq ish beruvchi yollanma xodimga nisbatan ko'proq imkoniyatlarga ega.

3. Ish haqi miqdorini jamoa bo'lib anikdash. Bu holatda alohida bir xodimning ish beruvchiga nisbatan zaif kuchi personalning o'z manfaatlarini himoya qilish imkoniyati bilan mustahkamlanadi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish tushunchasi ish haqi tarkibi, mehnat miqdori va sifatining unga to'lanadigan haqqa mosligi, shuningdek mehnatga haq to'lashning tarkibiy qismlari (me'yorlash, tariftizimi, mukofotlar, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar va hokazolar) hisobga olinishi kerak (9.13- rasm).

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish tamoyillari iqtisodiy qonunlar amal qilishni aks ettiruvchi ob'ektiv, ilmiy asoslangan qoidalar bo'lib, ular ish haqi funksiyalarini to'liqroq namoyon etishga yo'naltirilgandir.

Mehnatga haq to'lash negizida ijtimoiy ishlab chiqarishda mulkchilik shakllari, davlatning eng kam ish haqini belgilash sohasidagi siyosati, milliy iqtisodiyotni rivojlantirish darajasi, mamlakat milliy boyligiga bog'liq bo'lgan ko'pgina tamoyillar yotadi.



9.13-rasm. Mehnatga to'lashni tashkil etish

Alohida bir korxonada uchun mehnatga haq to'lashning asosiy tamoyillari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

- davlat tomonidan belgilangan ish haqi eng kam miqdorini hisobga olish;
- mehnatni tashkil etish masalalarida korxonaning mutlaq mustaqilligi;
- mehnat unumdorligi o'sishi sur'atlarining ish haqi o'sishi sur'atlaridan yuqori bo'lishi;
- ishlab chiqarishning pirovard natijalari va sarf etilgan mehnat miqdoriga muvofiq ish haqi to'lash;
- yuksak sifatli mahsulot, mehnat, ish va xizmatlarni rag'batlantirish;
- xodimlarning mehnatunumdorligini o'stirishdan manfaatdorligi, murakkab va oddiy, akdiy va jismoniy mehnatga haq to'lashda oqilona nisbatni ta'minlash;

—alohida kasblar, toifalar, guruxlar mehnatiga haq to'lash nisbatini ta'minlash;

—pul qadrsizlanishini hisobga olgan holda ish haqi miqdorini indeksatsiya qilish;

—mahsulot tannarxida ish haqining eng maqbul ulushini ta'minlash;

—tarmoqdagi turdosh korxonalarda o'rtacha ish haqi miqdorini hamda mintaqa (viloyatda) o'rtacha ish haqi miqdorini tahlil etish va korxonada bu o'rtacha ish haqlaridan yuqori bo'lgan ish haqi miqdorini ta'minlashni rejalashtirish;

—xodimlarning alohida toifalari uchun mehnatga haq to'lashning eng maqbul (ishbay, vaqtbay) turini tanlash;

—davlat hamda kompaniyaning o'zidagi mehnat kafolatlari yordamida xodimlarni ijtimoiy jihatdan himoya qilishni ta'minlash;

—mehnatga haq to'lash va uning tarkibiy qismlari (maoshlar, tarif stavkalari, mukofotlar va hokazolar) ning dinamikasini tahlil qilish.

Shunday ekan bozor iqtisodiyoti sharoitida **mehnatga haq to'lash tamoyillariga** qat'iy amal qilish korxonada muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining asosiy omillaridan biridir. Bu tamoyillarning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

1. Ish haqi miqdorini muttasil oshirib borishi.

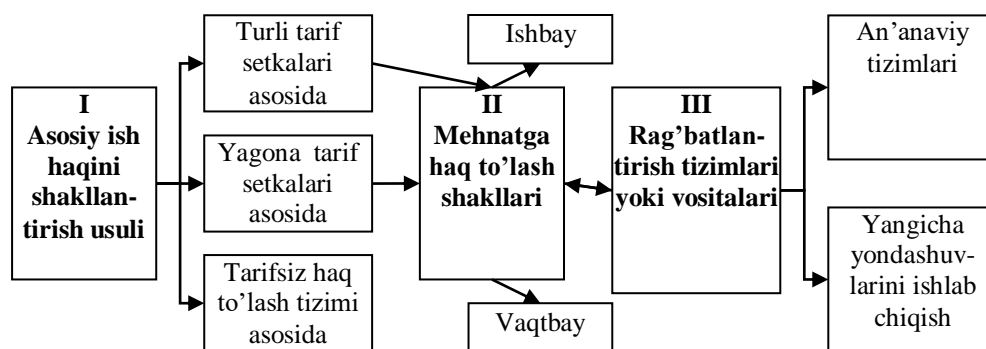
2. Mehnat me'yorlarining mehnatga haq to'lash me'yorlariga muvofiqligi.

3. Mehnatkashlarning mehnatda yuksak pirovard natijalarga erishishdan manfaatdorliklari.

4. Mehnat unumdorligi sur'atlari o'sishining mehnatga haq to'lash sur'atlari o'sishidan yuqori bo'lishi.

Yuqorida keltirilgan har bir tamoyil bir necha iqtisodiy qonunlar amal qilishi bilan bog'liq. Masalan, mehnat me'yorlarining mehnatga haq to'lash me'yorlariga muvofiq bo'lishida mehnat va qiymat bo'yicha taqsimlash qonunlari bir yo'la amal qiladi.

Mehnatga haq to'lash tamoyillari bazisli va asosan barqarordir. **Mehnatga haq to'lashga talablar** esa (9.14- rasm) dinamik va o'zgaruvchan tusga egadir.



9.14-rasm. Mehnatga haq to'lashni tashkil

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish vositasi (mexanizmi) mehnat me'yorlarini mehnatga haq to'lash me'yorlari bilan bog'laydigan ijtimoiy, iqtisodiy, texnik, tashkiliy va psixologik chora-tadbirlar majmuasidan iboratdir.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish ikki bosqich: ishlab chiqish va

muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Tarif shartlarini ishlab chiqish bosqichlarida:

- mehnatning sifati baholanadi;
- birinchi razryad tarif stavkasi yoki asos vazifasini o'taydigan maosh miqdori belgilanadi;
- razryadlar (lavozim kategoriyalari) miqdori aniqlanadi;
- razryadlararo koeffitsientlar belgilanadi;
- tarif setkasi yoki lavozim maoshi quyi nuqtalari o'rtasidagi tafovut belgilanadi.

Shundan so'ng ish haqining tarif va tarif ustki qismlarini, tarmoq ichki, tarmoqlararo va hududiy stavka va maoshlarni tabaqalashtirishni tegishli ravishda bog'lash, mehnatga haq to'lash tarkibi, shakli vatizimlarini ishlab chiqish ko'zda tutiladi.

Tarif va tarif usti shartlarini muvofiqlashtirish bosqichi ish haqining belgilangan nisbatlariga rioya qilish, iqtisodiy, ijtimoiy va ishlab chiqarish sharoitlari o'zgarishiga bog'liq ravishda stavka va maoshlar miqdoriga aniqlik kiritish maqsadlarini ko'zlaydi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etishda quyidagilardan foydalaniladi:

1. Tarif stavkalari.
2. Ishchilarga talablar va ishlar xususiyatlari bayon etilgan tarif-malaka spravochniklari.
3. Tarif setkasi.
4. Ish haqining eng kam miqdori (qonunda belgilab qo'yilgan).
5. Mintaqaviy koeffitsientlar.
6. Tirikchilik uchun zarur eng kam miqdor (O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 39- moddasiga muvofiq tirikchilik uchun zarur eng kam miqdor rasman belgilab qo'yiladi)¹.
7. Ish haqini indeksatsiya qilish qoidalari.
8. Xodimga ish haqini to'lash qoidasi.
9. Mehnatga to'lanadigan haqni xodimlar o'rtasida taqsimlash qoidalari.
10. Tungi vaqtdagi ish uchun ustamalar.
11. Og'ir mehnat sharoiti uchun ish haqiga ustamalar.
12. Bayram va dam olish kunlaridagi ish uchun ustamalar.
13. Ish vaqtdan tashqari ish uchun ustamalar.
14. Me'yoriy ish vaqtdan ortiqcha ish uchun ustamalar.
15. Ta'til vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
16. Ta'lim vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
17. Kasallik vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
18. Mehnat qobiliyatini yo'qotganda kompensatsiyani hisoblab chiqish qoidalari.
19. Mukofot to'lash qoidalari hamda mukofot beriladigan faoliyat turlari.
20. Xodimlarning korxonada tomonidan qoplanadigan xarajatlari.
21. Foydaga sheriklik qoidalari.

¹ O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009 – B. 9.

Tarif stavkalari. Ular personal turli guruh va toifalarining vaqt birligi (soat, kun, oy)da bajargan ishlariga to'lanadigan haq mutlaq miqdorining pul shaklidagi ifodasidir. Ular har bir malaka razryadi bo'yicha belgilanadi.

O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashning 1 dan 22 gacha razryadi bo'lgan Yagona tarif setkasi joriy etilgan. U O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-son "Mehnatga haq to'lashning Yagona tarif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi Qarorining 1-ilovasiga asosan ayrim o'zgartirishlar kiritildi:

9.5-jadval

O'zbekiston Respublikasida Mehnatga haq to'lashning Yagona tarif setkakasi

Mehnatga haq to'lash razradlari	Tarif koeffisientlari
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

Manba: (1-ilova O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 11-yanvardagi 6-sonli Qarori tahririda - O'zR QXT 2012 y.,2-son, 17-modda)

Ushbu Yagona tarif setkasi barcha xodimlar - eng past malakali xodimlardan boshlab respublika miqyosidagi eng yuqori lavozimdagi rahbarlar mehnatiga haq to'lashni ko'zda tutadi.

Yagona tarif setkasi xodimlar barcha toifalari mehnatiga razryad bo'yicha haq to'lash tizimi hisoblanadi. Razryadlar bo'yicha haq to'lash stavkalari bajarilayotgan

ishning murakkabligi hamda xodimlar malakasiga qarab tabaqalashtiriladi. Ish haqida boshqa omillar: mehnat sharoiti, shaxsiy mehnat natijalarining belgilangan me'yoridan ortiqligi, xodimlarning shaxsiy sifatlari va hokazolar mehnatga haq to'lashning boshqa elementlari vositasi bilan tabaqalashtiriladi.

Eng kam ish haqi O'zbekiston Respublikasida Mehnat kodeksiga muvofiq belgilangan haftasiga 40 soat, olti kunlik ish haftasida har kuni 7 soat, besh kunlik ish haftasida esa 8 soat ish vaqti me'yoridan kelib chiqqan holda har bir soat, kun, hafta yoki oy uchun belgilanishi mumkin. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida"gi 4377-sonli Farmoniga binoan 2011 yilning 1 dekabridan boshlab minimal ish haqi miqdori 62920 so'm qilib belgilandi"¹.

Eng kam ish haqi miqdorining o'rnatilishi mehnat kishisini ijtimoiy himoya qilish maqsadini ko'zlaydi. Xalqaro Mehnat Tashkiloti tomonidan 1970 yilda qabul qilingan eng kam ish haqini o'rnatish to'g'risidagi konventsiya hamda eng kam ish haqini o'rnatish bo'yicha tavsiyalarda ham eng kam ish haqini o'rnatish mehnatkashlar va ular oila a'zolari ehtiyojlarini qondirishga qaratilishi kerakligi ta'kidlanadi.

Eng kam ish haqini o'rnatishda quyidagilar hisobga olinadi:

- mehnatkashlar va ularning oila a'zolari ehtiyojlari;
- mamlakatdagi ish haqining umumiy darajasi;
- tirikchilik qiymati va undagi o'zgarishlar;
- ijtimoiy ta'minot bo'yicha nafaqalar;
- boshqa ijtimoiy guruhlar turmush darajasining taqqoslanmasi;
- iqtisodiy omillar, shu jumladan iqtisodiy rivojlanishning ahvoli, mehnat unumdorligi darajasi. Ish bilan bandlikni ta'minlash.

Ish haqining shakl va tizimlari. Ular ish vaqti sarfi, personalning mehnat unumdorligi va uning ish haqi miqdori nisbatlarini ifodalaydi, shuningdek ishhaqi elementlari: tarif qismi, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar, mukofotlar o'zaro bog'liqligini ko'rsatadi.

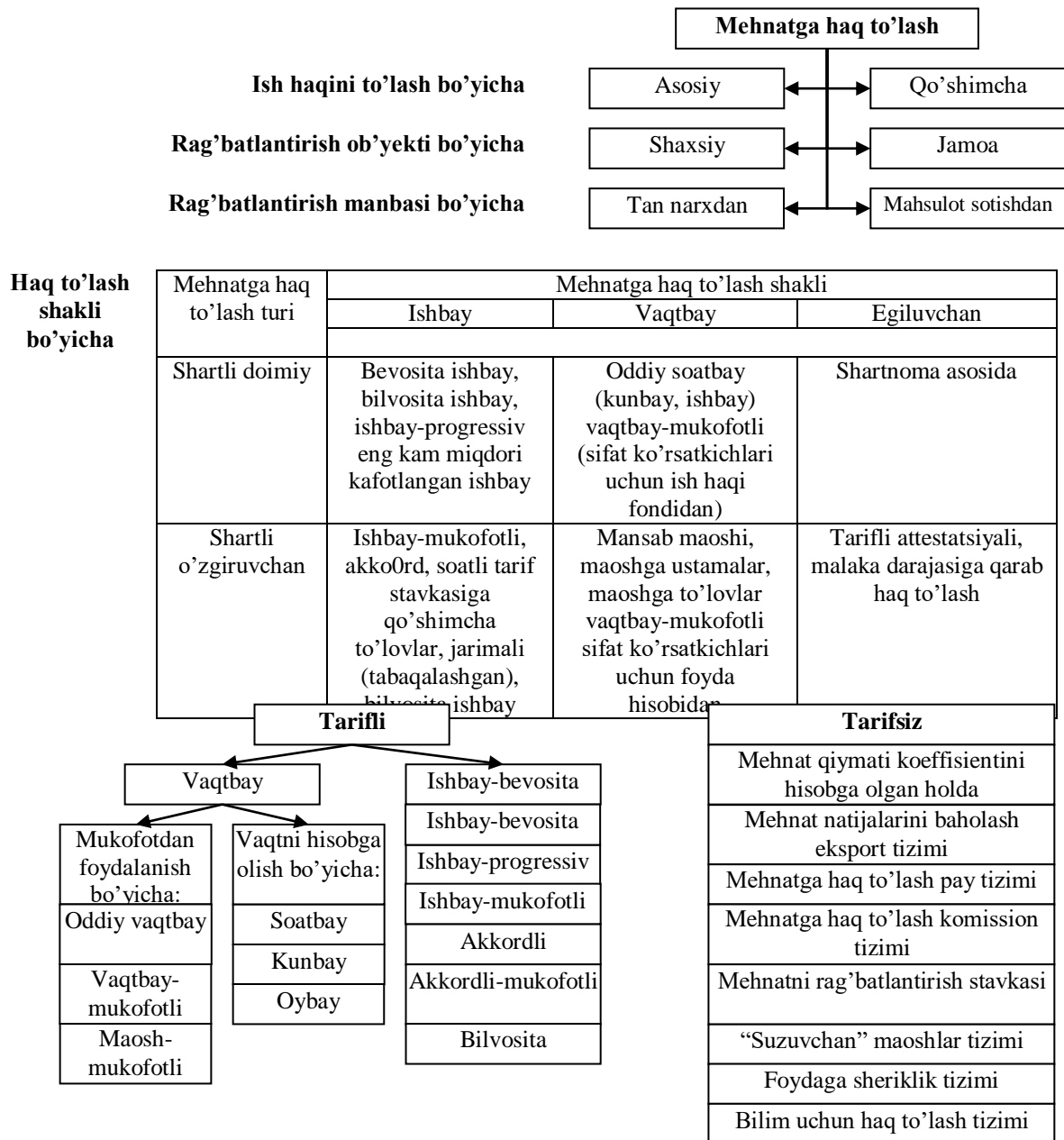
O'zbekiston Respublikasidagi amaldagi qonunchilikka muvofiq korxonalar, tashkilot va muassasalar mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlarini mustaqil ravishda belgilaydilar. Bu jamoa shartnomalari yoki boshqa me'yoriy hujjatlarda qayd etiladi.

Bugungi kunda mehnatga haq to'lash shakl va tizimlari behisobdir. Qator kompaniya va firmalar o'zlarida joriy etilgan mehnatga haq to'lash shakl va tizimlarini ixtiro (nou-xau) darajasida baholaydilar va oshkor etmaydilar. Mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlarini umumlashtirgan holda quyidagi umumiy tasnifga (9.24- rasm) keltirish mumkin.

Ishbay haq miqdori xodimning mehnat unumdorligiga bog'liqdir. Ma'lumki, mehnat unumdorligi erishilgan ish natijasiga, xususan vaqt birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot soni yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan ish vaqtiga qarab o'lchanadi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida"gi 2011 yil 3 noyabrdagi 4377-sonli Farmoni".

Mehnatga haq to'lashning ishbay shaklini tanlash to'g'risida qaror qabul qilishdan avval bu shaklning personalga nisbatan korxonada siyosatiga mos tushishiga alohida e'tibor qaratish talab etiladi. Jumladan, bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuv ko'p hollarda mehnatga haq to'lashning vaqtbay shaklida yaxshiroq samara keltiradi.



9.15-rasm. Mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlari tasnifi

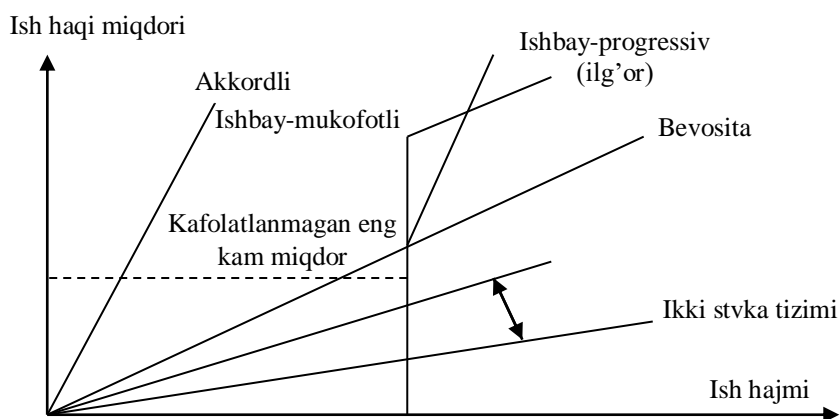
Mehnatga haq to'lash ishbay shaklining turlari ko'p (9.15- rasm).

Ular shaxsiy yoki jamoa asosida, bevosita va mukofotli bo'lishi mumkin. Uning progressiv va akkord turlari mavjud.

Ishbay-mukofotli tizim bajarilgan ish hajmi uchun ishbay asosda haq olish bilan birga amaldagi qiymatlarga muvofiq belgilab qoyilgan pirovard natija uchun mukofotlashni nazarda tutadi.

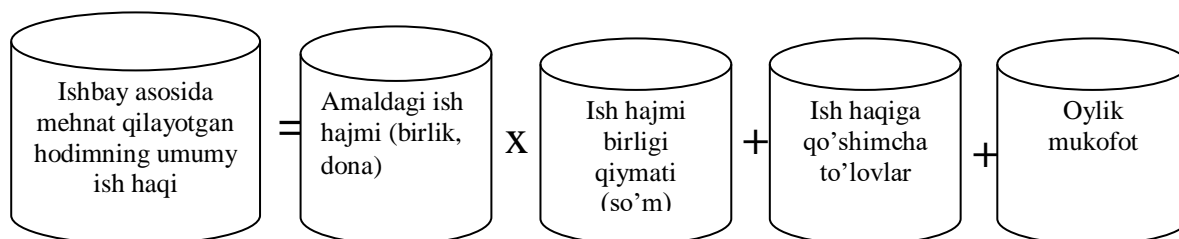
Mehnatga akkord haq to'lash ishbay shaklining bir turi bo'lib, bunda

mahsulot birligi sifatida buyum, ish va xizmatlar majmui olinadi. Bu buyum, ish va xizmatlar majmuiga mehnat va ish haqi xarajatlari kal’kulyatsiyasi tuziladi. Ya’ni bu usulda bevosita ishbay shaklidan farkdi ravishda, ish haqi miqdori hisobi mahsulot birligidan yirikroqtayyor mahsulot birliklari bo’yicha chiqariladi.



9.16-rasm. Mehnatga haq to’lashning ishbay tizimlari

Tadbirkorlar o’rtasida ishbay tizimi xodimlar uchun rag’batlantiruvchi kuchga ega, mehnat unumdorligini oshiradi, mehnat xarajat-lari ustidan samarali nazorat o’rnatishni ta’minlaydi, degan fikrlar keng tarqalgan.



Mehnatga akkordli-mukofotli haq to’lash tizimida me’yor bo’yicha to’lanadigan ishbay haqqa mehnat natijalari va sifati (me’yoriy muddat qisqartirilganligi, mahsulotning yuksak sifati) uchun mukofot to’lanadi.

Akkord haq to’lashda ish haqining yuqori chegarasi bo’lmaydi. Xodimga o’zining vaqt birligi davomida bajaradigan ish miqdorini belgilash imkoniyatining berilishi akkord sharti hisoblanadi.

Mehnatga haq to’lashning jamoa tizimiga o’tilsa, bajariladigan ishlarni “foydali”, “foydasiz”ga bo’lishga amalda barham beriladi. Chunki bu holda har bir ishchi jamoa - brigada, sex, uchastkaga topshirilgan hamma ishni bajarishdan moddiy jihatdan manfaatdordir. Jamoa ishbay tizimida xodimlar mehnatiga haqto’lash shaxsiy ishbay qiymati yoki umuman brigada, sex, uchastka uchun o’rnatilgan umumiy qiymatda, ya’ni jamoa qiymatida to’lanishi mumkin. Shaxsiy ishbay qiymatini umumiy topshiriqni bajarayotgan ishchilar mehnati qat’iy ravishda

taqsimlab berilgan taqdirda o'rnatish maqsadga muvofiqdir. Bunda haq bajarilayotgan ishga o'rnatilgan qiymat hamda ishlab chiqarilgan sifatli mahsulot miqdoriga muvofiq belgilanadi.

Mehnatga vaktbay haq to'lash. Bu usulda ish haqi miqdori ishning muayyan natijasiga qarab emas, balki xodim korxonaga yoki tashkilotda ishlagan vaqtiga qarab aniqlanadi.

Vaktbay ish haqi miqdori tarif bitimiga hamda xodim shaxsiy ish faoliyati baholanishiga bog'liqdir.

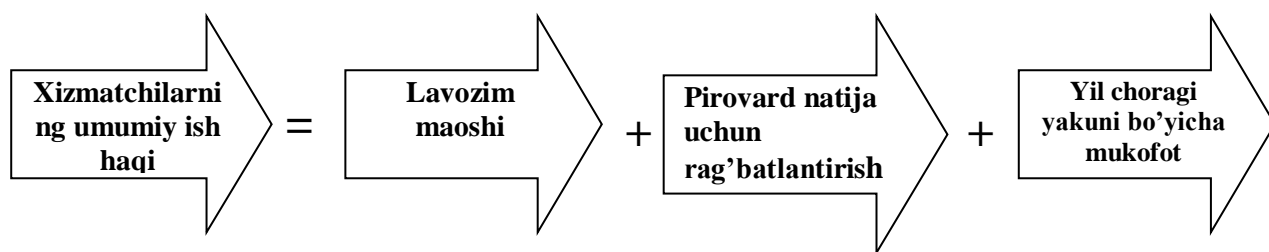
Mehnatga haq to'lashning vaktbay (soatbay) turi kengroq tarqalgan. U mehnatni qat'iy ravishda me'yorlash va ish natijalarini to'liq hisobga olish imkoniyati yo'q xodimlarga nisbatan, shuningdek ishlab chiqarilayotgan mahsulotning miqdor ko'rsatkichlari hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Vaktbay haq to'lash mehnat sur'ati majburiy ravishda boshqariladigan (konveyerlar)da ham maqbul hisoblanadi. Bu usul yollanib ishlaydigan xodimlar uchun ijobiy jihatlarga ega: bu holda ish haqi barqaror, mehnatga ishbay haq to'lash shaklida bo'lganidek, mehnat natijalari qat'iy o'zgartirilishi bilan bog'liq ijtimoiy muammolar keskinlashishi xavfi kam. Shu bilan birga mehnatga haq to'lashning vaktbay usuli ish beruvchi uchun muayyan tavakkalchilik xavfini tug'dirishi mumkin. Ya'ni xodimlarning ish haqi mehnat unumdorligiga qat'iy bog'liqemasligi sababli ularda samaraliroq ishlashga rag'bat so'na boshlashi ehtimoldan xoli emas. Mazkur muammoni bartaraf etish uchun tadbirkor mehnatda namuna ko'rsatayotgan xodimlarning ish haqiga qo'shimcha to'lovlarning turli usullarini qo'llaydi. Boshqacha qilib aytganda, vaktbay haq to'lashning turli shakllari mavjud: bevosita vaktbay hamda vaktbay-mukofotli.

Bevosita vaktbay ish haqi texnik mutaxassislar hamda xizmatchilar: qorovullar, liftyorlar, kur'erlar, yordamchi ishchilar, ya'ni ish haqi mehnat sifati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, mukofot ustamolari to'lanmaydigan kasb egalariga nisbatan qo'llaniladi.

Vaktbay-mukofotli haq to'lash mehnat faoliyati murakkab mashina-mexanizm va asbob-uskunalar bilan bog'liq yuqori malakali ishchilarga nisbatan qo'llaniladi. Ularning amalda ishlagan vaqtlariga to'lanadigan vaktbay ish haqi bilan birga yuksak mehnat sifati, avariyasiz ishlaganligi, tayyor mahsulotni muddatida topshirgani uchun mukofotlar hamda ko'zda tutilgan qo'shimcha to'lovlar bilan taqdirlanadi. Bu quyidagi shakldadir:

Vaktbay asosda ishlaydigan xodimlarning tarif stavkasi korxonaga mehnat va ish haqi bo'limi, xodim ishlayotgan bo'lim rahbari tomonidan ishlab chiqilib kasaba uyushma qo'mitasi bilan kelishiladi va korxonaga rahbari tomonidan tasdiqlanadi.

Vaktbay-mukofotli haq to'lashning yana bir turi xizmatchi (rahbar, mutaxassis)lar umumiy ish haqini hisoblab chiqishda lavozim maoshi bilan bir qatorda faoliyat pirovard natijalari uchun rag'batlantirish va yil choragi yakunlari bo'yicha mukofotlashni ko'zda tutadi. U quyidagicha shakldadir:



Ushbu tizimda mukofot yilning har bir choragi yakuni bilan bir qatorda yil yakuni uchun ham berilishi mumkin.

Mehnatga vaqtbay haq to'lash shaxsiy va jamoa tarzida bo'lishi mumkin.

Shaxsiy vaqtbay ish haqi to'lashda ish haqini rejalashtirish va hisoblash alohida xodimlar uchun amalga oshiriladi.

Jamoa vaqtbay ish haqi to'lashda butun bo'linma (brigada, sex, uchastka) jamoasi mehnatiga haq to'lanadi. Jamoa ish haqi ana shu bo'linma a'zolari o'rtasida har bir xodimning mehnat ulushi koeffitsienti bo'yicha taqsimlanadi.

Mehnatga pirovard natija bo'yicha haq to'lash ish haqi miqdorini ishlab chiqarish pirovard natijalari bilan bevosita bog'lash, umuman ish haqi to'lashda uyg'unlikka erishish imkonini beradi.

So'nggi yillarda **mehnatga haq to'lashning tarifsiz tizimi** ham keng yoyilmokda. Bu tizimga quyidagilar xosdir:

- xodim ish haqi miqdorining jamoa ish natijalariga muvofiq shakllanadigan ish haqi jamg'armasi bilan mustahkam bog'likligi;

- har bir xodimga doimiy (nisbiy) koeffitsientlar berish. Bu koeffitsientlar xodim malakasini ifoda etadi hamda xodimning yoki bir guruh xodimlarning avvalgi faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar asosida umumiy mehnat natijalariga qo'shgan shaxsiy mehnat ulushini belgilaydi;

- har bir xodimga faoliyati joriy natijalari bo'yicha mehnat ishtiroki koeffitsienti berish.

Mehnatga haq to'lashning **shartnoma usuliki** ham tarifsiz tizimga kiritish mumkin. Bunda ish beruvchi xodimni ishga yollar ekan bajarilgan muayyan ish uchun muayyan ish haqi belgilanishi bo'yicha o'zaro shartnoma tuzadi.

Ish haqi miqdorini **komissiya tomonidan aniqlanishini** ham tarifsiz usulning turi deyish mumkin. Bu holda bajarilgan ish hajmi, bunga sarflangan ish vaqti, soat, kun ish beruvchi tomonidan tayinlangan komissiya tomonidan aniqlanadi. Shundan so'ng mehnat bozorida bu turdagi ishga to'lanayotgan haq miqdori hisobga olinib, xodim mehnatiga ish haqi beriladi.

Ish haqi tarkibi uch qismdan iboratdir:

- asosiy (doimiy, bazali);

- qo'shimcha (o'zgaruvchan);

- ijtimoiy omillar hisobga olingan holda to'lanadigan ish haqi.

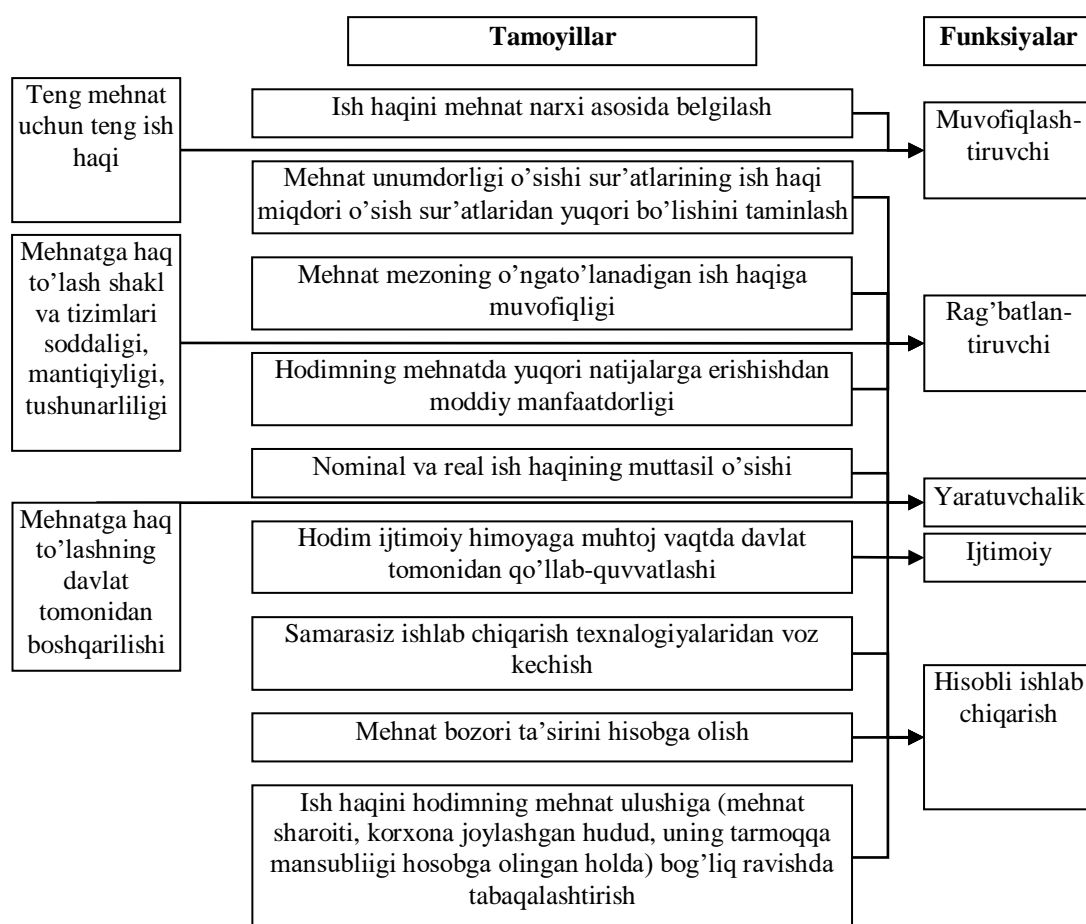
Ish hakining asosiy qismi tarif ish haqi hamda uni muvofiqlashtiruvchi ustamalar (mehnat unumdorligi uchun, tirikchilik qiymati oshishi uchun va hokazolar) dan tashkil topadi. Asosiy ish haqi miqdori faoliyat turiga bog'liqdir. Atar u yoki bu faoliyat xodimga yuksak talablar qo'yadigan bo'lsa, unga yuqori ish haqi to'lanadi. Aks holda ish haqi miqdori kamroq belgilanadi. Ushbu o'rinda masala

xodim qaysi ishni bajara olishida emas, balki faoliyat turi hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

Shu munosabat bilan ish haqi tamoyillari va funksiyalari (9.17- rasm) o'zaro bog'liqligini yodda tutish muhimdir.

Ish vaqtiga qo'shimcha to'lovlar asosiy ish haqiga qo'shimcha turli to'lovlar: shaxsiy va jamoa mukofotlari tizimlari bo'yicha turli ustamalar, ishdan tashqari vaqtdagi ish uchun, smenali ish uchun, dam olish va bayram kunlaridagi ish uchun, ishdagi majburiy tanaffuslar uchun, ba'zan mehnat staji, zararli va xavfli ish sharoiti, hamda boshqa qator sabablarga ko'ra beriladigan qo'shimcha to'lovlardan iboratdir.

Ish haqi jamg'armasi korxonada yoki tashkilot tomonidan mehnatga haq to'lash uchun ajratilgan mablag'dir. Ish haqi fondi ishlangan va ishlanmagan vaqt uchun to'lanadigan ish haqini, rag'batlantiruvchi ustama va qo'shimcha to'lovlarni, kompensatsiyalar, kafolatli to'lovlar, mukofotlar, ijtimoiy tushadagi (turar-joy, transport, ovqatlanish uchun ajratiladigan mablag'lar) to'lovlar va boshqa turdagi doimiy to'lovlarni qamrab oladi.



9.17-rasm. Mehnatga haq to'lashning tashkil etish va ish haqi funksiyalarining o'zaro bog'liqligi

Ijtimoiy omillar hisobga olingan holdagi ish haqi bevosita bajarilgan ishga bog'liq bo'lmagan to'lovlardir. Ish haqining bu turini personalni rag'batlantirishning bilvosita shakli sifatida qabul qilish mumkin. Rag'batlantirishning bu turi xodimlar

ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilishi sababli ularni ijtimoiy to'lovlar sifatida ham qabul qilish mumkin.

O'zbekiston Respublikasida byudjet sohasi xodimlari mehnatiga haqto'lash yagona tarif setkasi asosida amalga oshiriladi.

Byudjetga qarashli bo'lmagan sohalarda (aktsiyadorlik jamiyatlari, mas'uliyati cheklangan hamda qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar, xo'jalik shirkatlari, xususiy korxonalar va boshqalar) amaldagi qonunchilik bilan belgilab qo'yilgan eng kam ish haqi miqdoridan kelib chiqqan holda ularning o'zlari tomonidan mustaqil belgilanadi. Xususan "Xususiy korxonalar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunining 19- moddasiga muvofiq xususiy korxonalar o'z xodimlari uchun mehnatga haq to'lash shakli, tizimi va miqdorini, mukofotlash va kompensatsiyalarni qonunchilikka muvofiq mustaqil o'rnatadi, deb qo'rsatib qo'yilgan. Ayni vaqtda xususiy korxonada mehnat shartnomasi (kontrakt) bo'yicha ishlaydigan shaxslar mehnatiga haqto'lash tomonlar kelishuviga muvofiq, lekin qonunchilik bilan belgilangan eng kam ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda o'rnatilishi qayd etiladi.

Qisqacha xulosalar

Personalni mehnatga qiziqtirish, uning qiziqishini oshirish va uni rag'batlantirish korxonalar va tashkilotlarning maqsadga erishishi uchun muhim o'rin tutadi.

Odatda, personalda qiziqish jarayoni to'rt bosqichda bo'lishi mumkin, bularga: ehtiyojning paydo bo'lishi, uni qondirish yo'llarini izlash, ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish va nihoyat ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish kabilar kiradi.

Qiziqish bo'lmagan joyda qiziqtirish yuzaga keltirilishi lozim. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi.

Qiziqtirish esa rag'batlantirishsiz amalga oshirilishi mumkin emas. Rag'batlantirishning esa ichki va tashqi turidan foydalaniladi. Ma'lumotlarda aytiladiki, rag'batlantirishda - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi.

Qiziqtirish ham o'zining nazariyalariga ega: A. Maslou nazariyasi, K. Alderfer nazariyasi, F. Gertsberg nazariyasi va D. Mak-Klelland nazariyalari shular jumlasidandir.

Mehnatni rag'batlantirish esa o'zining bir necha funktsiyalariga ega bo'lib, ular asosida moddiy va nomoddiy rag'batlarga ajratiladi.

Rag'batlantirishning eng muhim omili va bo'g'ini bu - ish haqidir. Teng mehnatga teng haq to'lash har bir korxonalar personalini uchun muhim rag'bat hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qiziqish nima va uni necha bosqichga bo'lish mumkin?
2. Ehtiyojning qanday turlarini bilasiz?
3. Rag'batlantirish turlari (ichki va tashqi)ga tavsif bering.
4. Porter-Louler modelini tushuntirib bering.
5. Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi nima uchun xizmat qiladi?
6. Bevosita, bilvosita va majburiy qiziqtirish uslublarining o'zaro farqini tushuntiring.
7. Mehnatni rag'batlantirishning nechta funksiyasini bilasiz?
8. Moddiy va nomoddiy rag'batlarning farqi nimada? Javobingizni izoxlang.
9. O'z tasnifiga ko'ra rag'batlarning amal qilish davri bo'yicha necha turi mavjud (Sanab o'ting.)?
10. Korxonaning personalining daromadi nimalardan iborat?
11. "Ish haqi" deganda nimani tushunasiz? Respublikamizda bugungi kunda eng kam ish haqi qancha qilib belgilangan?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.
3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.
4. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: "Ўқитувчи", 2008 – 655 б.
6. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
7. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во « Кнорус», 2012- 272 с.
8. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.
10. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

11. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

X bob. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI

10.1. Personal faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublari

Bozor iqtisodiyoti, demokratlashtirish sharoitlarida personal, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini ob'ektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Nufuzli mutaxassislarning yakdil fikriga ko'ra, baholash boshqaruv personal faoliyatini tashkil etishning ajralmas tarkibiy xususiyatidir. Bu qator boshqaruv vazifalarini hal etishga ko'maklashadi. Jumladan, baholash orqali kompaniya yoki firma rahbariyati qaysi xodimning ish haqini oshirish, kimni yuqoriroqlavozimga ko'tarish, kimnidir esa ishdan bo'shatish lozimligini aniqlaydi. Zamonaviy baholashning tegishli dasturlari mavjudligi, uning oshkoraligi personal tashabbuskorligini va mas'uliyatini oshirish, yanada yaxshiroq mehnat qilishga rag'batlantirishga xizmat qiladi. Ob'ektiv baholash personalni xizmat lavozimini o'zgartirish, mukofotlash yoki ishdan bo'shatish uchun huquqiy asos vazifasini o'taydi. Ayni vaqtda u xodimlarni ishga yollash, mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish masalalarini hal qilishda qo'l keladi.

Bugungi kunda boshqaruv xodimlarini kasb va malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarini ob'ektiv ravishda baholash personal bilan ishlashning eng muhim tamoyillaridan biridir. Menejment bo'yicha mutaxassislarning fikriga ko'ra, har bir **boshqaruv xodimi majburiy hisoblangan qator amaliy sifatlarga ega bo'lishi shart.**

Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- ishlab chiqarishning texnik va texnologik xususiyatlarini, uni rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlarini bilish;
- rejalashtirish, iqtisodiy tahlil uslublari bilish;
- eng kam moliyaviy, moddiy, energetika va mehnat sarfi bilan ishlab chiqarish - xo'jalik faoliyatida eng yaxshi natijalarga erishish uslub va vositalarini tanlab olish qobiliyati;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohalarida maxsus bilimlarga (nazariy asoslar, ilg'or uslub va shakllar, zamonaviy boshqaruv fani tavsiyalari) ega bo'lish, shuningdek ularni amaliy faoliyatda qo'llay olish;
- kadrlarni oqilona tanlash va joy-joyiga qo'ya olish;
- jamoa oldida turgan vazifalarni hal etishga safarbar qila olish;
- intizomni ta'minlash, ish manfaatini himoya qila olish;
- boshqaruv apparati ishini maqsadga muvofiqrejalashtira olish;
- xodimlar huquqlari, vakolatlari va mas'uliyatini taqsimlay olish;
- barcha xizmat va bo'linmalar faoliyatini korxonaning yagona boshqaruv tizimi sifatida muvofiqlashtirish;
- shaxsiy faoliyatini rejalashtirish va tashkil eta olish, bu faoliyatda boshqaruvning asosiy tamoyillarini, vaziyatga qarab maqsadga muvofiq va samarali ish uslublari qo'llay olish;
- o'ziga vaxodimlarga nisbatan yuksak talabchanlikni namoyon eta olish;

- o'z meqnat faoliyati va jamoa mehnat faoliyati natijalarini hisobga olish va nazorat qilish;

- xodimlarni rag'batlantirish, mas'uliyatni o'ziga olish;

- o'z faoliyatida va xodimlar bilan ishlashda rasmiyatchilikdan qochish.

Mehnat faoliyatini, shu jumladan ish natijalarini zamonaviy baholash tizimi aniq va ishonarli ma'lumotlarga asoslanishi shart.

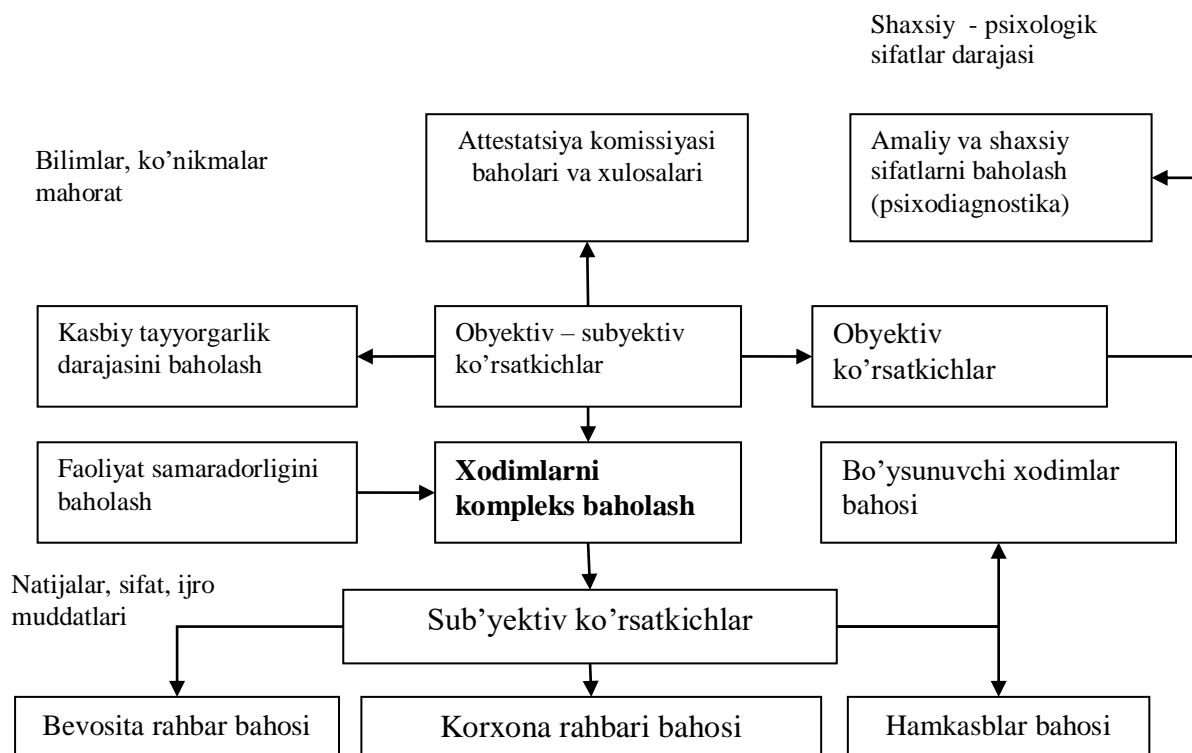
Boshqaruv xodimlari faoliyatini ob'ektiv baholash uchun sifat mezonlarini belgilash bilan bir qatorda, **miqdor ko'rsatkichlari** hisobga olinishi ham juda muhimdir.

Baholashning sifat uslublari. Odatda bu uslublarga baholanuvchi-ning tarjimai holi, amaliy tavsiyanomasi (xarakteristikasi), maxsus og'zaki so'rovlar o'tkazish, etalon, shuningdek muhokama qilish orqali baholash kiradi.

Baholashning miqdor uslublari xodim sifatlarini son bilan baholashni nazarda tutadi. Ular orasida koeffitsientlar va ballar orqali baholash eng oddiy, ayni vaqtda samaralilari hisoblanadi.

Baholashning aralash uslublari bir yo'la sifat va miqdor uslublari, maxsus testlarni, ekspert baholarini qo'llashni ko'zda tutadi. (10.1- rasm).

Jumladan, xodimning amaliy, ayniqsa, tashki-lotchilik qobiliyatlarining miqdor ko'rsatkichlari ekspert baholari asosida aniqlanadi. Buninguchun lavozimga nomzodni baholash uchun ishlab chiqarish xususiyatlari va mehnat sharoitini hisobga olgan holda 6-7 ta mezon belgilanadi.



10.1- rasm. Personalni kompleks baholash

Chunonchi:

1. Mehnatni tashkil etish va rejalash qobiliyati.
2. Kasbiy malaka.
3. Topshirilgan ish uchun mas'uliyat.

4. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish layoqati.

5. Yangiliklarni joriy etish qobiliyati.

6. Mehnatsevarligi va ishchanligi.

Nomzodning amaliy sifatlarini baholashda uning ma'lumoti, ish staji va yoshi albatta hisobga olinishi kerak.

Ma'lumot - xodimning malaka darajasini aniqlashda asosiy sifat ko'rsatkichlaridan biridir.

Ish staji - tajribaning miqdor ko'rsatkichi hisoblanadi.

Yosh esa ish staji bilan o'zaro bog'liqdir.

Boshqaruv xodimini baholashda **amaliyot bilan sinash** hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi ayondir. Rahbarlik lavozimiga nomzodni amaliyotda quyidagicha sinash mumkin:

- Bunday hollarda ham rahbarlik vazifasini vaqtincha bajarishga jalb etish;
- stajirovka.
- nomzod ish natijalarini ob'ektiv baholashni talab etadi.

Bu **ekspert baholashi** orqali amalga oshiriladi. Ana shu holda eng avvalo ekspert sifatida mazkur sohaning g'oyat malakali va tajribali mutaxassislari tanlanishi muhimdir.

Ekspert baholashni amalga oshirishda shaxsiy va guruhviy usuldan foydalanish mumkin.

Shaxsiy usulda har bir ekspert bahosini, o'z nomini oshkor qilmay qo'yadi, so'ng barcha ekspertlarning shaxsiy nomlari e'lon qilinmagan holda baholari qo'shilib, umumiy ekspert bahosi chiqariladi. Bu usul keng tarqalgan va juda samarali hisoblanadi.

Guruhviy usul ekspertlarning birgalikda ish olib borishiga va ekspert bahosi butun guruh tomonidan qo'yilishiga asoslangan. Bunda har bir ekspert boshqa ekspertlar bahosi bilan tanishtiriladi so'ng bu ekspert guruhdagi boshqa ekspertlar bahosiga asoslangan holda o'z bahosini qo'yadi. Tabiiyki, bu holda baho qo'ygan ekspert nomini sir saqlash imkoni bo'lmaydi.

Baholash **anketa** vositasi orqali amalga oshiriladi. Anketa maxsus ishlab chiqilgan savolnomadan iborat bo'lib, u yoki bu mutaxassis, rahbar ega bo'lishi lozim bo'lgan sifatlarni aniqlashga mo'ljallangan. Bu sifatlarni mutaxassis faoliyati, rahbar egallab turgan lavozimga oid masalalarni qamrab oladi.

Ekspert komissiyasi faoliyati baholanadigan xodim ish natijalarini o'rganib chiqqanidan so'ng, anketaga kiritiladigan savollarni hamda javoblarni baholash mezonlarini tasdiklaydi. Masalan, anketaga baholanadigan 10 ta sifat kiritilgan bo'lsa va har bir sifat 10 balli tizimda baholansa, bu quyidagicha ko'rinishda bo'lishi mumkin:

1. Betakror ish usullarini izlab topish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish qobiliyati - 10 ball.

2. Jamoada qulay ma'naviy-psixologik muhit yarata olishi - 9 ball.

3. Vaziyatni tezkorlik bilan baholay olish va muvaffaqiyatli qaror qabul qilish qobiliyati - 8 ball.

4. Kasbiy o'sish va malaka oshirishga intilishi - 7 ball.

5. Intizomlilik - 6 ball.

6. Tashabbuskorligi - 5 ball.
7. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlari - 4 ball.
8. Ishga qiziqishi - 3 ball.
9. O'zaro do'stona munosabatlar o'rnatishga moyilligi - 2 ball.
10. Turdosh ixtisosliklarni egallashga qiziqishi - 1 ball.

Baholanayotgan sifatlar muhimligiga qarab joylashtiriladi. Baholar ham ana shu sifatlar joylashishiga qarab qo'yiladi. Bunda birinchi baho **sifat muhimligi darajasiga** qarab qo'yilsa, ikkinchisi baholanayotgan xodimning **ushbu sifatlarini namoyon qilish darajasiga** qarab, javobning to'rt variantidan kelib chiqqan holda qo'yiladi. Ekspert baholanayotgan sifatlar qanchalik tez-tez namoyon bo'lishini hisobga olgan holda, buni quyidagicha ballar bilan belgilashi kerak bo'ladi:

- a) doimo namoyon bo'lsa - 1,5 ball;
- b) ko'proq hollarda namoyon bo'lsa - 1 ball;
- c) ba'zan namoyon bo'lsa - 0,5 ball;
- d) umuman namoyon bo'lmagan bo'lsa - 0 ball.

Birinchi baholashda baholanayotgan sifat katagi to'g'risiga "+" belgisi hamda uning balldagi bahosi qo'yiladi. Ikkinchi baholashda "+" belgisi ekspert fikriga mos keladigan katak to'g'risiga qo'yiladi.

Baholash natijalari maxsus "Attestatsiya qilinayotgan xodimning ekspert so'rovi natijalari blanki"ni to'ldirish orqali amalga oshiriladi. Shu maqsadda ekspertlar anketaga qo'ygan "+" belgilari "V" belgisi bilan ushbu maxsus blankka ko'chiriladi. Boshqa "Attestatsiya qilinayotganning o'rtacha bahosini hisoblash blanki"da anketaga kiritilgan har bir sifat o'rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$A_{o'r} = \left[\frac{A_{10} + A_g n_g + \dots + A_1 n_1}{n} \right] \quad (10.1)$$

bunda: $A_{o'r}$ - baholash sifati ahamiyati darajasi bo'yicha baholanishning o'rtacha bali;

$A_{10} \dots A_1$ - baholash sifati ahamiyatining darajasini ekspert tomonidan 10 balli tizimda baholashi;

$p_{10} \dots p_1$ - baholash sifatiga ahamiyati darajasi bo'yicha baho qo'ygan ekspertlar soni;

p - ekspertlar umumiy soni.

Shu vaqtning o'zida mazkur blankada har bir baholash sifati bo'yicha ushbu baholash sifatining attestatsiya qilinayotgan xodimda namoyon bo'lishining o'rtacha bali quyidagicha hisoblab chiqiladi:

$$N_{o'r} = \left[\frac{N_{1.5} n_{1.5} + N_1 n_1 + \dots + A_{0.5} n_{0.5}}{n} \right] \quad (10.2)$$

bunda: $N_{o'r}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda baholash sifatining namoyon bo'lishi o'rtacha bahosi;

$N_{1.5} \dots N_1$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda ekspertlar fikricha, baholash sifatining namoyon bo'lish darajasi;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimlarda baholash sifatining namoyon bo'lishi darajasini bahoning u yoki bu baliga taalluqliligini ko'rsatgan ekspertlar soni; n - ekspertlar umumiy soni.

Shundan so'ng har bir sifat bo'yicha o'rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$S = A_{o'r} N_{o'r} \quad (10.3)$$

bunda S - sifat.

Har bir baholash sifati bo'yicha o'rtacha ballar qo'shib, attestatsiya qilinayotgan xodimning yakuniy bali chiqariladi. Komissiya yakuniy ballni etalon ball bilan taqqoslaydi.

Etalon ballni hisoblash quyidagicha amalga oshiriladi. 10 ta baholash sifatining barchasi bo'yicha ballar yig'indisi ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=55$) baholash sifatlari namoyonbo'lishi koeffitsientiga (agar bu sifatlarda doimo namoyon bo'lgan bo'lsa - 1,5, ko'p hollarda namoyon bo'lgan bo'lsa - 1,0, ba'zan namoyon bo'lgan bo'lsa - 0,5ga) ko'paytiriladi. Bu quyidagi natijalarni beradi:

1) $55 \times 1,5 = 82,5$;

2) $55 \times 1,0 = 55,0$;

3) $55 \times 0,5 = 27,5$.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, agar xodim bahosi 82,5 **balldan yuqori** bo'lsa uni mansab lavozimida ko'tarish yoki martabasining yuqorilashuvi uchun zaxira tarkibiga qo'shish, **55 balldan 82,5 ballgacha** bo'lsa u xizmat vazifasiga loyiq, **27,5 balldan past** bo'lsa xizmat vazifasiga noloyiq, deb topilishi to'g'risida xulosa tayyorlanadi.

Bu usul yana bir - sifat bo'yicha ekspert baholari asosida personal faoliyati qaysi yo'nalishlarini takomillashtirish to'g'risida aniq tasavvur hosil qilish mumkinligi bilan ham ahamiyatlidir.

Xodimlar ish samaradorligini anikdash, ular o'z salohiyatlarini to'la namoyon qila olishlari, korxonada mehnatni tashkil etishni takomillashtirish maqsadida **personal faoliyatini baholash** kerak. Bu baholash funktsiyalariga qarab quyidagi guruhlariga bo'linadi:

Ma'muriy funktsiyalar: xizmat vazifasida ko'tarish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, mehnat shartnomasini to'xtatish. Ma'muriyat ushbu masalalar bo'yicha qaror qabul qilishni asoslashi uchun personal faoliyatini baholashi kerak bo'ladi.

O'z qobiliyatlarini namoyon qilgan xodimlarni xizmat vazifasida siljitish, bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish imkonini beradi.

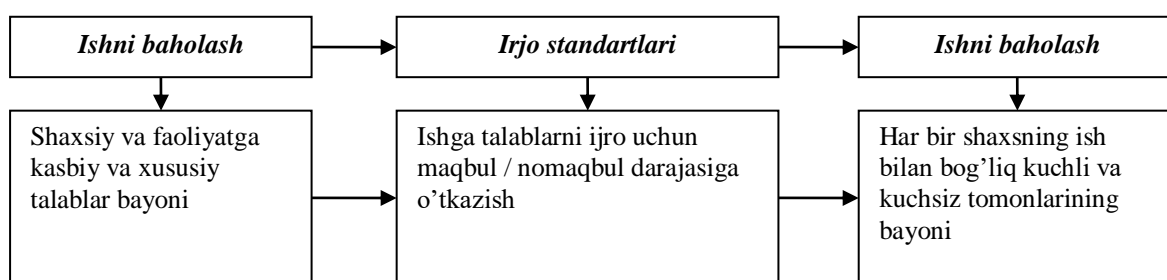
Axborot funktsiyalari. Faoliyat natijalarini baholash personalga ular ish natijasini ma'lum qilish uchun kerak. Mazkur ish yaxshi yo'lga qo'yilgan taqdirda xodim yaxshi yoki yomon ishlayotganigina emas, balki o'zini qaysi yo'nalishda takomillashtirishi zarurligini ham bilib oladi.

Qiziqirish (motivatsiya) funktsiyalari. Bu ma'muriyat qobiliyatli xodimlarni aniqlagach, ularni munosib ravishda taqdirlashi mumkinligi (ish haqini oshirib, yuqori lavozimga ko'tarib) bilan bog'liqdir. Faoliyatning yuqori unumdorlik bilan bog'liq ijobiy tomonlarini muntazam rag'batlantirib borish xodimni kelajakda

ham samaraliroq mehnat qilishga qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasidir.

Personal faoliyatini baholash uning faoliyatini taqqoslash uchun standartlar mavjud bo'lishini taqozo etadi.

Ijro standartlariga ikkita asosiy narsa: "Nima qilindi?" va "Bu qay darajada sifatli ijro etildi?" mezonlarini kiritish maqsadga muvofiqdir. Ya'ni ijro standartlari topshiriqqanchalik yaxshi bajarilganiga yo'naltirilgandir. Har bir standart shunday ravshan ta'riflab berilishi kerakki, rahbar ham, xodim ham ijrodan nimani kutish kerakligini va umumiy maqsadga erishish mumkinligini aniqtasavvur etishlari darkor. Ijro standartlari va mehnat vazifalari bir-birlari bilan uzviy bog'liqlikda bulishlari sababli ular o'zaro rivojlanishi umume'tirof etiladi. Ijro standartlari ishga talablarni xodim uchun maqbul yoki nomaqbul darajaga o'tkazadi. Ular "ish tahlili - ijroni baholash" tizimida hal qiluvchi rol' o'ynaydi (10.2- rasm).



10.2- rasm. Ijro standartlarining ish tahliliga munosabati

Amaliylik. Baholashni amalga oshirish tartibi rahbariyat uchun ham, personal uchun ham bir xilda aniq tushunarli bo'lishi muhimdir. Personal faoliyatini baholash ikki yo'nalish bo'yicha olib boriladi:

1. Mehnat natijalarini hisobga olish (bevosita baholash).

2. Xodimning ushbu natijalarga ta'sir ko'rsatuvchi amaliy va shaxsiy sifatlarini taxlil etish (bilvosita baholash).

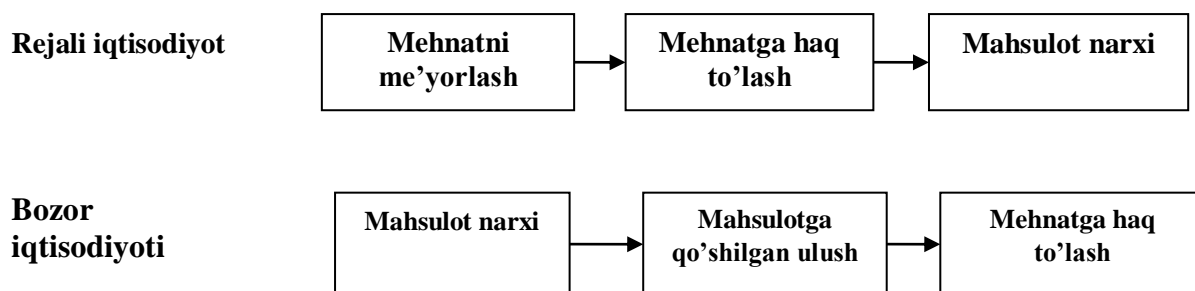
Bevosita baholash rahbar bilan xodimning kelgusida baholash standartlari vazifalarini o'taydigan aniq maqsadlarni birgalikda aniqlab olishlarini taqozo etadi.

Bilvosita baholash an'anaviy bo'lib, xodimning tashabbuskorligi, jamoa bilan til topisha olishi, ishonchligi, insonlarga munosabati, ya'ni uning shaxsiy sifatlari zimmasiga yuklatilgan vazifalarga naqadar muvofiq kelishini taqqoslashni nazarda tutadi.

Mehnat natijalarini hisobga olish amalda butun personalga nisbatan qo'llaniladi. Chunki, bu natijalar mehnatga haqto'lashning asosidir. Korxonada ishchilari va xizmatchilariga ular muayyan muddatda erishishi kerak bo'lgan me'yorlar belgilab qo'yiladi. Bu me'yorlardan biri - ish me'yorini bajarish darajasidir. Bunda faqat boshqaruv vazifalari ustuvorligi hisobga olinishi kerak. (10.3- rasm).

Personal ish natijalarini baholash tartibi anchagina murakkab va ko'p jihatlari bo'yicha ishni sifatli baholashni o'tkazishga o'xshab ketadi. Bunda farq shundaki, ish natijalarini baholashda ijro hamda personalning amaliy sifatlari, ishni sifatli baholashda esa ishning o'zi baholash mezonini vazifasini o'taydi. Mehnat

natijalarini baholash xodimning o'z ishini nechog'lik samarali bajarishi, korxonada pirovard maqsadlariga solishtirilgan holda (bu tartibni korxonaning faqat shtatli xodimlariga qo'llash mumkin) amalga oshiriladi.



10.3-rasm. Boshqaruv vazifalarining ustuvorligi

Personal faoliyatini maqsadlarga erishish bo'yicha ham baholash mumkin. Bunda korxonada va xodim maqsadlari bir-biriga muvofiq bo'lib, yagona tizimga birlashgan taqdirdagina ushbu baholash samarali bo'lishi mumkin. Ana shunday tizim korporativ rivojlanish jarayonida xodimlarning shaxsiy mas'uliyati va ularni rag'batlantirish tizimi bilan o'zaro bog'liq bo'lishini taqozo etadi.

Maqsadlar bo'yicha baholash quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Xodimning bir nechta asosiy vazifalari (funktsiyalari)ni aniqlash.
2. Bu funktsiyalarning har biriga muayyan iqtisodiy ko'rsatkichlar (foйда, xarajatlar hajmi, muddat, sifat va hokazolar) bo'yicha anikdik kiritish.
3. O'lchov birligini (foiz, kun, so'm) belgilash.
4. Har bir ko'rsatkich bo'yicha eng kam va eng ko'p "ijro standartlari"ni belgilash.
5. Ijroning eng ko'p va eng kam natijalarini qabul qilingan standartlar (eng ko'p, belgilangan darajada, eng kam darajadan past) bilan taqqoslash.
6. Barcha ko'rsatkichlar bo'yicha o'rtacha baho.

Personal faoliyatini baholashning yana bir turi - **maqsadga erishishga ta'sir ko'rsatuvchi sifatlar** - unumdorlik omillariga qarab baholashdir. Bunda xodimning ishlab chiqilgan mezonlarga erishish imkonini beradigan sifatleri (unumdorlik omillari) belgilanadi. Bu unumdorlik omillariga xodimning kasbiy va ishlab chiqarish ko'nikmalari, bilimi, qobiliyati va hokazolar kiradi.

Hozirgi vaqtda bajarilgan ishni kompleks baholash usullari ham mavjud. Ularning to'rt asosiy turi farqlanadi:

1. Xodimlar tavsifnomalarini taqqoslash usuli.
2. Bajarilgan ish to'g'risida hisobot usuli.
3. Ball usuli.
4. Nazorat varaqalari usuli.

Ushbu usullardan eng keng qo'llaniladigan ikki usul xususiyatlariga batafsilroq to'xtalish mumkin.

Ball usuli. U bajarilgan ishni baholashda bajarilgan ish ko'rsatkichlarini ham, xodimning amaliy sifatlarini ham oldindan ishlab chiqilgan me'yorlar bilan

taqqoslashni ko'zda tutadi. SHu maqsadda baholash omillari hamda har bir omil darajalari miqdori, shuningdek ularni ballar yordamida baholash sinchiklab tanlab olinadi. Baholashda ball tizimining grafik shkalasi hamda ko'p bosqichli shkalalar qo'llaniladi. Ularda baholar shkalalaridan texnik hisoblash vositalari sifatida foydalanish ko'zda tutilgan. Agar grafik shkalalarda darajalar miqdori oldindan belgilab qo'yilgan bo'lsa (odatda 4-5 ta: miqdor shkalalarida - son, alfavit shkalalarida - harflar, foizlar shkalalarida - foiz, bayon shkalalarida - yomon, qoniqarli, normal, yaxshi va a'lo), ko'p darajali shkalalarda darajalar soni tabaqalashtirilgan holda bo'ladi va chizmada belgilab qo'yilmaydi. 10.2- jadvalda ball orqali baholash miqdor shkalalari hamda ishlarni xizmatlar uchun ustamalar to'lash guruhlari bo'yicha taqsimlashni hisoblab chiqish keltirilgan.

10.2-jadval

Bajarilgan ishni ball bo'yicha baholashning miqdor shkalasi A. Darajalarni ballar orqali baholash

Xodim ishini baholash ko'rsatkichlari	Darajalar							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Bajarishga taalluqli omillar								
Ish miqdori yoki hajmi	3	4	5	6	7	8	9	10
Sifat	3	4	5	6	7	8	9	10
Bilim	3	4	5	6	7	8	9	10
Fikrlash	4	6	8	10	12	14	16	18
Ishonchlilik	4	6	7	9	10	11	12	13
Jami ballar	17	24	30	37	43	50	56	62
Xodimga taalluqli omillar								
Fikrni ifoda eta olish qobiliyati	3	4	5	6	7	8	9	10
Tashabbuskorlik	3	4	5	6	7	8	9	10
Ishga munosabat	-	-	1	2	3	4	5	6
Ko'nikuvchanlik	-	-	1	2	3	4	5	6
Rahbariyat fikri	-	-	1	2	3	4	5	6
Jami ballar	6	8	13	18	23	28	33	28

Nazorat varaqalari usuli mustaqil qo'llanishi ham, grafik shkalalar usullari bilan birgalikda qo'llanishi ham mumkin.

Ushbu uslubda maxsus nazorat varaqalariga xodim bajargan ish hamda uning amaliy sifatlarini baholashning turli omillari to'g'risidagi batafsil savollar yozib boriladi. Baholashni amalga oshirayotgan shaxsning o'zi ushbu savollarga javob berishi va xulosa chiqarishi lozim.

Mazkur nazorat varaqalarining maqsadi faqat u yoki bu ishni, u yoki bu xodimni xizmatlari uchun qo'shimcha to'lovlar miqdoriga ko'ra qaysi guruhga taqsimlashdangina iborat emas. Ayni vaqtda, ushbu usul bilan xodimning kuchli va zaif tomonlari aniqlanib, uning mehnat samaradorligini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

B. Ishni uning ijro darajasi bo'yicha taqsimlash taribi

Xizmatlar uchun ustamalar guruhi	Baholar tafovuti, ballar miqdori	Bajarish darajasi bo'yicha ishlarning ko'zda tutilayotgan normal taqsimoti, foiz(%)	Bajarish darajasi bo'yicha ishlarning amaldagi taqsimoti, foiz ¹
1(oliy)	91-100	3-5	%
2	81-90	6-12	%
3	71-80	65-70	%
4	61-70	10-15	%
5(eng past)	60 va undan kam	3-5	%

Xodimlar mehnat faoliyatini baholash, afsuski, ular qobiliyati va bu qobiliyatni to'la ishga solish imkoniyatlarini aniqlab berishda oqsoqlik qilib qoladi. Holbuki, kompaniya yoki firmada yangiliklar (innovatsiyalar)ni joriy etishda personalning xuddi shu xususiyatlarini aniq bilish o'ta muhimdir. Shu sababli amaliyotda mehnat faoliyati yuksak baholangan xodimning ishlab chiqarishga yangiliklarni joriy etishning uddasidan chiqqa olmaslik hollariga duch kelinadi.

Shuning uchun xodim salohiyatini aniqlashning eng yaxshi usuli uni yangi ishlab chiqarish sharoitida, yangi ish joyida kuzatish va baholashdir. Bu maqsadda personal uchun sinov muddatlari belgilash, ishlab chiqarish bo'linmalarida yosh xodimlarning bir-birlarining ish o'rinlari bilan ayirboshlashlari, vaqtinchalik ularni u yoki bu xizmat vazifasini bajarishga o'tkazib turish yaxshi samara berishi mumkin.

Baholash jarayonidan olingan ma'lumotlar aniq harakat dasturlaridan joy olishi, ular asosida ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, xodimning qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarini rivojlantirish muayyan xodim uchun qaysi rag'batlantirish va jazolash choralari samarali bo'lishi haqidagi tavsiyalar ishlab chiqishga asos bo'lishi kerak.

Har bir baholovchiga qo'yiladigan asosiy talab uning muayyan davr (aytaylik, olti oy mobaynida) xodim bajarayotgan ishni kuzatib borish imkoniyatiga ega bo'lishidir. SHuni hisobga olgan holda quyidagilar baholovchilar bo'lishlari mumkin:

1. Xodimning bevosita rahbari. U xodim ishi bilan yaxshi tanish, uning mehnat faoliyatini baholashda yaxshiroq imkoniyatlarga egadir. Bundan tashqari, u shaxsiy ijroni korxonada maqsadlari bilan bog'lay oladi. Bu rahbar xodimni rag'batlantirish (jazolash) uchun mas'ul hisoblangani sababli uni ijroni baholash uchun mas'ul qilish ham mantiqan to'g'ridir.

2. Hamkasblar. Mehnat faoliyatining shunday turlari (masalan, huquqiy faoliyat, ta'lim) borki, rahbar mazkur faoliyat turi bilan band bo'lgan xodim ishni kuzatish uchun kamdan-kam imkoniyatga ega bo'ladi. Bu faoliyat turlarida ish natijalari ijroni baholash uchun muayyan axborot bersa ham, mazkur xodim bilan

¹ Ushbu so'nggi ustun baholovchi tomonidan xodimni attestatsiya qilish natijasi bo'yicha to'ldiriladi

yonma-yon ishlayotgan hamkasblarining baholari salmoqpiroqbo'ladi. Shunday bo'lsa-da, hamkasblar fikr-mulohazalariga, ijroni baholash tizimining bir qismi sifatida qarash va baholash uchun boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanish kerak.

3. Bo'ysunuvchilar. Ular bahosidan bu bo'ysunuvchilar bevosita rahbarini yuqoriroq lavozimga o'tkazish hollarida foydalansa bo'ladi. Bo'ysunuvchilar uchun bevosita rahbarlari amalda qanday vakolatga ega ekanliklari, etakchilik uslubi, aloqalari, ishni rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati juda yaxshi ma'lum bo'ladi. Bo'ysunuvchilar baholaridan rahbarlar o'zlariga juda ko'p bo'ysunuvchilar mavjud bo'lgan yirik kompaniya va firmalarda, rahbarlarning bo'ysunuvchilari oz bo'lgan kichik korxonalarda hamda pedagoglari o'z talabalar faoliyatini baholaydigan oliy o'quv yurtlarida ko'proq foydalaniladi.

4. O'z-o'zini baholash. Xodimlarning ijroni baholash jarayonida ishtirok etish imkoniyatlari, ayniqsa bu maqsadni belgilash bilan uzviy bog'liq holda amalga oshirilsa, ishga qiziqishni kuchaytirish bilan birga baholashga qarshilik ko'rsatishni kamaytiradi. Ikkinchi tomondan esa xodimlar odatda o'zlariga rahbarlariga nisbatan yuqoriroq baho berishlari bu usuldan personal bo'yicha qarorlar qabul qilishda foydalanish imkoniyatlarini cheklaydi.

5. Mijozlar. Personalni baholashda mijozlar hamda korxonalar maqsadlari hamisha ham bir-biriga mos tushmasdan, ularning fikri xodimlarni xizmat vazifasida siljitish, ularni rivojlantirish, malakasini oshirish kabi qarorlar qabul qilishda muhim axborot manbai hisoblanadi.

10.6 – jadval

Korxonalar rahbar va mutaxassislari ish natijalarini baholash mezonlari

Lavozimlar	Mehnat natijalarini baholash mezonlari
Korxonalar rahbari	Foyda miqdori Foyda olishning ortishi Sarmoya (kapital) aylamnasi Bozordagi ulush Rentabellik darajasi Bo'linma rahbarlari
Bo'linma rahbarlari	Mahsulot hajmi va turi bo'yicha rejalarning bajarilishi
Xizmatchilar rahbarlari	Ishlab chiqarish hajmi o'sish sur'atlari Mehnat unumdorligi darajasi Ishlab chiqarish harajatlarining kamaytirilishi Sifat past mahsulotlar uchun olingan peklamatsiyalar soni Bo'sh turib qolish miqdori Bo'sh turib qolishdagi yo'qotishlar Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsenti Foyda Ishlab chiqarilayotgan mahsulotga mehnat sarfini kamaytirish Mahsulot birligiga ish haqqi sarfi darajasi Bo'sh ish joylari soni Kredit va debitor qarzlar Pullik xizmat ko'rsatish hajmi Mahsulot tannarxi Mahsulot birligiga energiya sarfi va hokazo

Xususan, mehnat taqsimotiga muvofiq, rahbarlar **mehnat faoliyati natijalari** qoida bo'yicha korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish, xo'jalik va boshqa faoliyati yakunlari (masalan, foyda olish rejasining bajarilishi, mijozlarning ko'payishi va hokazolar) orqali o'z ifodasini topadi.

Mutaxassislar mehnat faoliyati natijalari esa ularga yuklatilgan xizmat vazifalari to'la hajmda, belgilangan muddatda, yuqori sifat bilan bajarilishiga bog'liq bo'ladi.

Rahbar va mutaxassislar mehnat faoliyati asosiy natijalarini aks ettiruvchi eng muhim, eng asosiy ko'rsatkichlarni tanlashda ular korxonada yoki tashkilot butun faoliyati natijalariga bevosita va hal qiluvchi darajada ta'sir ko'rsatishini hisobga olish kerak (10.6-jadval).

Shu bilan birga rahbar va mutaxassislar ish kamchiliklarini baholashda bilvosita ko'rsatkichlar - natijaga erishishga ta'sir ko'rsatadigan omillarni ifoda etadigan mezonlar ham qo'llaniladi. Ularga ishdagi tezkorlik, mehnat intensivligi, murakkabligi, sifati va boshqalar kiradi. Bilvosita ko'rsatkichlar bevosita mezonlardan farkli ravishda, odatda xodim o'z xizmat vazifasini qanday ijro etayotganligini hamda bunda u qaysi sifatlarni namoyon qilayotganligini baholashga xizmat qiladi. Bu ko'rsatkichlar qoida bo'yicha ball yordamida baholanadi (10.7-jadval).

10.7 – jadval

Mehnat murakkabligini (bilvosita mezon) ball yordamida baholash

Mehnatning murakkablik darajasi	Baholash bali
<i>Bajarilgan ish murakkabligi jihat:</i>	
Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan sezilarli darajada ortiq	5
Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan bir oz ortiq	4
Xizmat yo'riqnomasiga muvofiq	3
Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan bir oz kam	2
Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan sezilarli darajada kam	1

Personalni boshqarish xizmati faoliyati samaradorligini miqdor jihatidan baholash kompaniya yoki firma kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun xarajatlarni aniqlashmi talab etadi. Bunga mavjud personal uchun xarajatlarni ham, yangi ishga qabul qilinganlar uchun hamda ularni o'qitish uchun xarajatlarni ham hisobga olish darkor. (10.4-rasm)

Personal bilan ishlashda har bir xodim uchun o'rtacha xarajatlar ham miqdor jihatdan baholash ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Bu quyidagicha aniqlanadi:

$$\begin{aligned} \text{Ishga olingan yangi xodim uchun o'rtacha} &= \frac{\text{Personalni ishga tanlab olish uchun xarajatlar}}{\text{Tanlab olingan nomzodlar}} \\ \text{Har bir xodimni o'qitish uchun} &= \frac{\text{O'qitish uchun jami xarajat}}{\text{O'qitilganlar soni}} \end{aligned}$$

Chet el kompaniya va firmalarida, shuningdek, xodimlarni o'qitish dasturlarining mehnat unumdorligini oshirish va mahsulot sifatini yaxshilashga ta'sirini hisoblab chiqish uslublari mavjud. Jumladan, AQSH kompaniyalarida

quyidagicha aniqlanadi:

$$E = RNVK - NZ \quad (10.4)$$

bunda, E - o'qitish dasturi ta'siri samarasi;

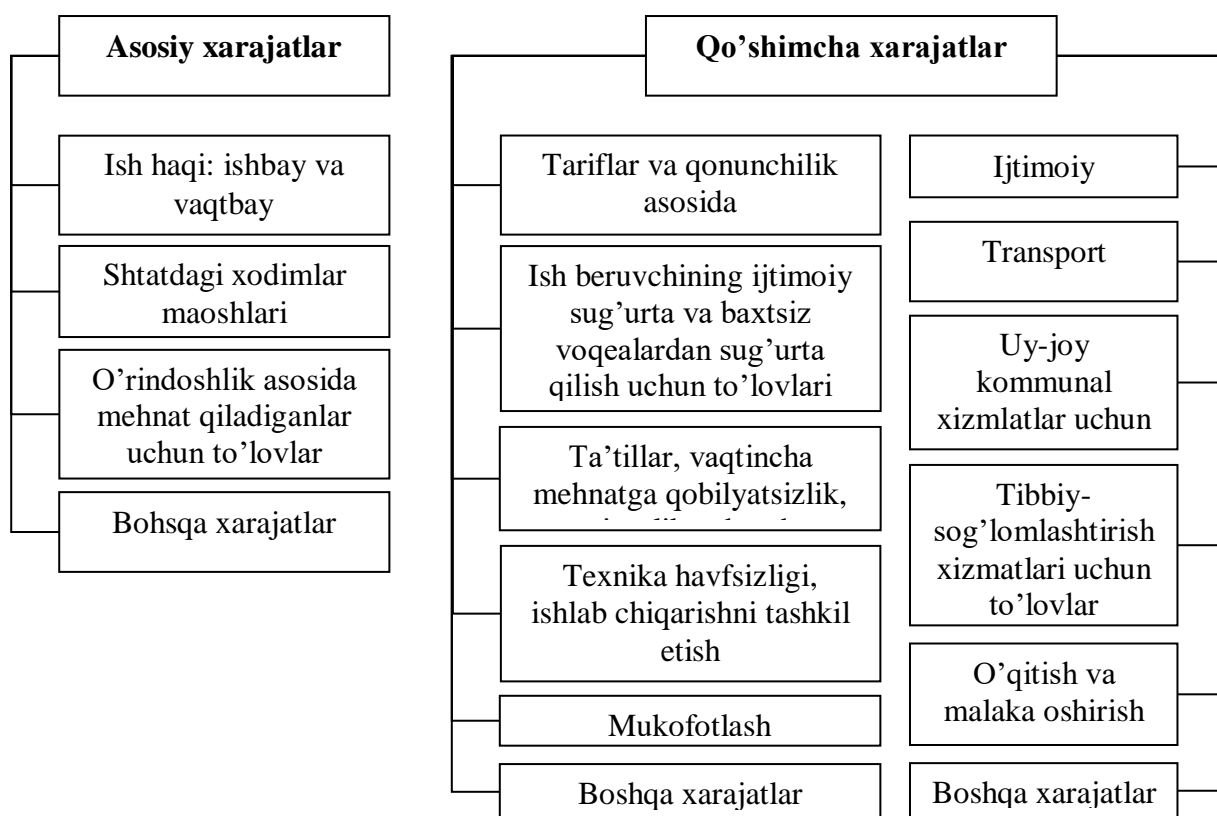
R - o'qitish dasturining mehnat unumdorligi va samaradorligi boshqa omillariga ta'sirining davomiyligi;

N - o'qitilgan xodimlar soni;

V - bir xil ishni bajarayotgan ilg'or va o'rtacha xodimlar mehnat unumdorligi o'rtasidagi farqning qiymat bahosi;

K - xodimlarni o'qitish samaradorligi koeffitsienti (unumdorlikning o'sishi);

Z - har bir xodimni o'qitishga sarflangan xarajat.



10.4-rasm. Korxonada personal uchun xarajatlar

Mehnat unumdorligi o'rtasidagi farqning qiymat bahosi kompaniya uchun mehnat natijalari ahamiyati bahosining farqi hisoblanadi. Bunda bir xil ishni bajarayotgan ilg'or va o'rtacha xodim mehnat unumdorligi, ish sifati, resurslarning tejashi hisobga olinishi mumkin. Masalan, kompaniyada qiymat bahosi 15 ming dollar miqdorida qabul qilingan bo'lsa, o'qitish samarasi (K) ushbu miqdorning to'rt dan uch qismini tashkil etadi. Agar o'qitish dasturi qiymati har bir tinglovchi hisobiga 1000 dollar, o'qitish dasturi ta'sirining davomiyligi 2 yil, tinglovchilar soni 20 ta deb qabul qilinsa, o'qitish dasturi ta'sirining samarasi (E) 430 ming dollarni tashkil etadi.

$$E = R N V K - N Z = 2 \cdot 20 \cdot 15000 \cdot 0,75 - 20 \cdot 1000 = 430\ 000$$

Korxonada personalni baholashning maqsadlari odatda miqdor ko'rsatkichlari bo'yicha: xodimlar amaldagi sonining rejada belgilanganligini taqqoslash orqali, sifat ko'rsatkichlari bo'yicha esa xodimlarning kasb-malaka darajasi, ma'lumoti, amaliy tajribasi va boshqalar orqali baholanadi.

Personalning ishdan qoniqish darajasi ushbu masala bo'yicha xodimlarning fikr-mulohazalarini tahlil etish asosida baholanadi. Bu fikr-mulohazalar anketa so'rovlari, xodimlar bilan suhbatlar o'tkazish yo'llari bilan aniqlanishi mumkin.

Personalni boshqarish xizmatlari faoliyatini baholashda **bilvosita mezonlardan** ham foydalaniladi. Bu xizmatlar faoliyati samaradorligining asosiy bilvosita mezonlari **kadrlar qo'nimsizligi va absentizmdir**.

Amaliyotda kadrlar qo'nimsizligiga xodimning o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shishi ham, mehnat intizomiga rioya etmaganligi uchun ma'muriyat tashabbusi bilan ishdan bo'shatilishi ham kiritiladi.

Mohiyat jihatidan kadrlar qo'nimsizligi xodimning ish joyidan (mehnat, turmush sharoitlari va hokazolar) qoniqish hosil qilmasligi - faol qo'nimsizlik hamda korxonaning muayyan xodimdan qoniqish hosil qilmasligi (uning intizomsizligi, xizmat vazifalarini muntazam bajarmasligi va hokazolar) - passiv qo'nimsizlikdan iborat ishchi kuchi xarajatidir.

Personalning har bir toifasi uchun ular ish xususiyatini hisobga oladigan baholash usullarini ishlab chiqish mumkin. Bu ish oson emas. Lekin baholash usullarini amaliyotga joriy qilish juda kuchli qiziqtirish ta'siriga ega bo'lib, har bir xodimga o'z salohiyatini xolis baholash, amaliy va shaxsiy sifatlaridagi mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, mehnat faoliyatida yuksakroq samaraga erishish, o'z korxonasi pirovard maqsadlariga salmoqli hissa qo'shishga xizmat qiladi. Ayni vaqtda, personalni baholash kompaniya yoki firma rahbariyatiga xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni takomillashtirishning juda muhim vositasi hisoblanadi.

10.2. Personalni attestatsiyadan o'tkazish

Korxonada va tashkilotlarda personalni attestatsiya qilish tajribasi ko'pdan beri qo'llanilib keladi. Bu tadbir katta ijtimoiy-iqtisodiy samara berishi amaliyotda tasdiqlangan. Attestatsiya xodimlarni, ayniqsa boshqaruv xodimlarining malakasi va mehnat samaradorligini, mas'uliyatini oshirish, intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Attestatsiya xodim bilimi, ko'nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatleri egallab turgan lavozimiga nechog'liq mos ekanligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

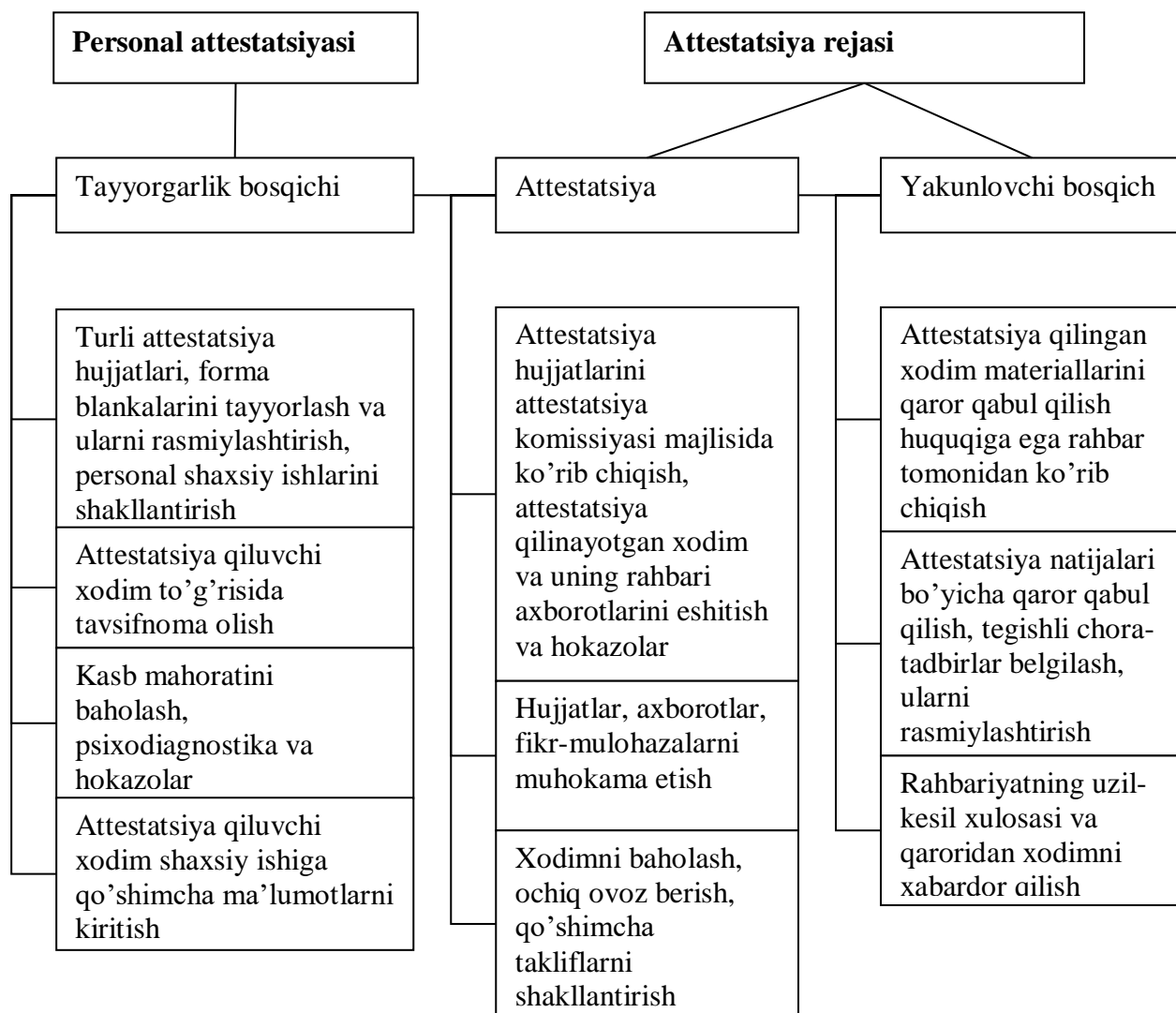
Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatleri baholanadi:

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatleri;

- mehnatga to'lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o'rnini takomillashtirishga qo'shayotgan shaxsiy hisssasi.

Qoida bo'yicha attestatsiya korxon va tashkilotning barcha bo'linmalari va xizmatlarida o'tkaziladi. Kompaniya yoki firma rahbariyati attestatsiyadan o'tadigan xodimlarni hamda attestatsiya o'tkazish muddatini barvaqt belgilab, personalni bundan xabardor qiladi.

Personal attestatsiyasi odatda quyidagi bosqichlardan (10.5- rasm) iborat bo'ladi.



10.5-rasm. Personalni attestatsiya qilish bosqichlari

Tayyorgarlik bosqichi. Ushbu bosqichda:

- attestatsiya qilinadigan xodimlar ro'yxati tuziladi;
- attestatsiya komissiyasi a'zolari soni va tarkibi anikdanadi;
- attestatsiya qilinayotgan xodim to'g'risidagi tavsifnomalar, fikr va mulohazalar, attestatsiya varaqalari tayyorlanadi;
- attestatsiya maqsadlari va tartibi to'g'risida tushuntirish ishlari tashkil etiladi.

Lavozimga tayinlash va bo'shatish yuqori tashkilot tomonidan amalga

oshiriladigan rahbarlar attestatsiyasi mazkur tashkilotning o'zida o'tkaziladi.

Egallab turgan xizmat vazifasida 1 yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, homilador ayollar va 1 yoshga to'lmagan farzandiga ega ayollar navbatdagi attestatsiyadan ozod etiladilar. Ular attestatsiyasi yuqorida belgilangan muddat tugagandan so'ng 1 yildan keyin o'tkazilishi mumkin.

Ishlab chiqarish bo'linmalari xodimlari attestatsiyasi kamida ikki yilda bir marta, mutaxassislar va rahbarlar attestatsiyasi esa kamida 3-5 yilda bir marta o'tkazilishi kerak.

Rahbar va mutaxassislarning attestatsiyasi rahbariyat tomonidan belgilangan muddatlarda yil davomida o'tkaziladi. Rag'bariyatning attestatsiya o'tkazish to'g'risidagi qarori personalni boshqarish xizmati uchun attestatsiya o'tkazish jadvalini tuzish uchun asos bo'ladi. Ushbu jadval attestatsiya qilinadigan xodimlarga attestatsiya o'tkaziladigan vaqtdan kamida 1 oy oldin ma'lum qilinadi. Attestatsiya qilinadigan xodimga taalluqli barcha hujjatlar attestatsiya komissiyasiga attestatsiya boshlanishidan kamida ikki hafta ilgari taqdim etiladi.

Attestatsiya o'tkazadigan komissiya a'zolari soni va tarkibi hamda komissiya vakolatining muddati korxonaga yoki tashkilot rahbari buyrug'i bilan tasdiqlanadi.

Attestatsiya komissiyasiga uning raisi (bu odatda korxonaga yoki uning bo'linmasi rahbari bo'ladi) rahbarlik qiladi. Rais o'rinbosarligiga odatda korxonaga rahbarining personal bilan ishlash bo'yicha o'rinbosari yoki kadrlar bo'limi boshlig'i tayinlanadi. Attestatsiya komissiyasi kotibi tegishli hujjatlarni tayyorlaydi. Komissiya a'zolari odatda attestatsiya o'tkazishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda amalga oshiradilar.

Tayyorgarlik bosqichi xodimlar attestatsiyasi boshlangunga 2 hafta qolgandayakunlanadi. Bu attestatsiya komissiyasi a'zolariga tayyorlangan hujjatlar bilan batafsil tanishib chiqish imkonini beradi.

Bevosita attestatsiya o'tkazish bosqichi. U attestatsiya komissiyasi majlisiga tayyorgarlik ko'rish va uni o'tkazish davrini qamrab oladi. Komissiya majlisiga attestatsiyadan o'tadigan xodim, uning bevosita rahbari taklif etiladi. Attestatsiya komissiyasi taqdim etilgan barcha hujjatlarni ko'rib chiqib, attestatsiya qilinayotgan xodim hamda uning bevosita rahbari hisobotlarini tinglab bo'lgach, ochiqovoz berish yo'li bilan quyidagi baholardan birini berishi mumkin:

- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga mehnat faoliyatini yaxshilagan, attestatsiya komissiyasi tavsiyalarini bajargan va bir yildan so'ngtakror attestatsiya qilingandan so'ngloyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiyadan o'tgan xodim mehnat faoliyatining baholari hamda attestatsiya komissiyasi tavsiyalari attestatsiya varag'ida qayd etiladi.

Attestatsiya komissiyasiga taqdim etiladigan hujjatlarning eng ko'p qo'llaniladigan turi **baholash varag'idir**. Baholash varag'ida xodimning amaliy va shaxsiy sifatleri qayd etilgan bo'lib, bu varaq xodimning bevosita rahbari hamda personal bilan ishlash xizmati mas'ul xodimi tomonidan to'ddiriladi.

Attestatsiyadan o'tadigan xodim kasbiy bilimlari va ko'nikmalari darajasi

baholanib, test sinovlaridan o'tgandan so'ng, lekin uzog'i bilan attestatsiya o'tkaziladigan vaqtdan ikki hafta oldin baholash varag'i bilan tanishadi.

Attestatsiya qilinayotgan xodim uzrli sabablarga ko'ra attestatsiya komissiyasi majlisida qatnasha olmasa, uning attestatsiyasi keyingi majlislarga qoldiriladi. Xodim komissiya majlisida uzrsiz sabablarga ko'ra qatnashmayotgan bo'lsa, attestatsiya uning ishtirokisiz ham o'tkazilishi mumkin. Bu holda komissiya savollariga xodimning bevosita rahbari javob beradi.

Attestatsiya natijalari attestatsiya varag'ida qayd etiladi hamda attestatsiya qilinayotgan xodimga ovoz berishdan keyin ma'lum qilinadi.

Kompaniya va firmalarda personal attestatsiyasini **“Boshqaruv avtomat tizimi - attestatsiya”** dasturi orqali ham o'tkazish tajribasi mavjud. Buning uchun komp'yuterlarda personal ma'lumotlar bazasi yaratiladi. Ma'lumotlar korxonadagi **“Boshqaruv avtomat tizimi - kadrlar”** dasturidan olinishi mumkin. Kompaniya yoki firmada bunday dasturlar tizimi mavjud bo'lmasa, xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar personalni boshqarish xizmati tomonidan tayyorlanadi. Shundan so'ng rahbariyat, attestatsiya qilinayotgan xodim hamkasblari va attestatsiyadan o'tayotgan bo'ysunuvchi xodimlardan iborat uch darajali ekspert komissiyasi shakllantiriladi. Ular baholashni komp'yuter orqali attestatsiya qilinayotgan xodimning savollarga javoblari asosida amalga oshiradilar. Attestatsiya qilinayotgan xodim savollarga javoblari asosida o'zini-o'zi ham baholash imkoniga egadir.

Ekspertlar bahosi hamda xodimning o'zini-o'zi baholashi asosida yakuniy baho chiqariladi hamda tegishli xulosalar tayyorlanadi. Komp'yuter orqali amalga oshirilgan attestatsiya natijasida olingan baholar xodim attestatsiyasidan kamida bir hafta avval attestatsiya komissiyasiga tahlil qilish va kelgusi ishda foydalanish uchun taqdim etiladi. Bu natija komissiya uchun yordamchi ma'lumotlar vazifasini o'taydi.

Yakunlovchi bosqichda korxonada rahbariyati attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qiladi. Bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- attestatsiya qilingan xodim to'g'risida bevosita rahbarining fikr-mulohazalari bayoni;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyatining, uning tarmoqdagi uzluksiz ta'lim tizimida malakasini oshirishining baholanishi;
- attestatsiya qilingan xodim malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarining baholanishi hamda ushbu sifatning ish joyi talablariga muvofiqligi;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyati to'g'risida attestatsiya komissiya har bir a'zosining fikri;
- xodimning avvalgi attestatsiyasi materiallarini joriy attestatsiya ma'lumotlari bilan taqqoslash natijalari;
- attestatsiya qilingan xodimning o'zining o'z ishi va mavjud salohiyati imkoniyatlaridan foydalanishi to'g'risidagi fikri.

Attestatsiyada xodimning mehnat intizomiga rioya qilishi, qo'yilgan vazifalarni hal etishdagi mustaqilligi, o'z-o'zini takomillashtirishga intilishiga alohida ahamiyat beriladi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya qilingan xodimni yuqori lavozimga ko'tarish, erishilgan muvaffaqiyatlar uchun mukofotlash, ish haqini ko'paytirish, boshqa ishga o'tkazish, egallab turgan lavozimidan bo'shatish va hokazolar

to'g'risida tavsiya beradi. Attestatsiya komissiyasining xulosa va tavsiyalaridan korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirishda foydalaniladi.

Attestatsiya qilinayotgan xodimlarga nisbatan attestatsiya komissiyasi va rahbariyatning sub'ektiv xulosalaridan ijtimoiy himoyalash vositasi sifatida xodimga qo'yilgan baholar hamda xulosalar salmog'i (10.7- jadval) ham hisobga olinadi.

Xodimni attestatsiya qilish paytida, albatta, uning mehnatiga haqto'lash shart va sharoitlari baholari, texnologiya jarayonini va ish joyini takomillashtirish yuzasidan takliflar umumlashtiriladi, personal kasb malakasini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

Personal attestatsiyasi xodimlarning muayyan davrdagi faoliyati natijalarini baholash bo'lib, mehnatni boshqarish umumiy jarayonining tarkibiy qismi hisoblanadi.

10.7 – jadval

Attestatsiya baholarini salmog'i

Baholar xususiyati	Baholar turi, ularning mazmuni	Baholar salmog'i, foiz
1.Obyektiv asos – bilimlarni nazorat qilish bo'yicha shaxsiy baholar, testlar	1.1. Avtomat baholash tizimi, mashq qildiruvchilar, kompyuterlar orqali kasb malakasining (bilimlar, ko'nikmalar, mahorat va hokazolarning) bahosi	30
	1.2. shaxsiy sifatlar bahosi (psixodiagnostika ma'lumotlari)	10
2. Obyektiv va subyektiv baholarning umumlashtirilgan guruhi	2.1. Attestatsiya komissiyasi bahosi va xulosalari	20
3. Subyektiv	3.1. Xodimning bevosita rahbar bahosi (faoliyati natijalari, samaradorligi, mehnat sifati va hokazolar)	10
	3.2. Attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qilish huquqiga ega rahbarning bahosi	30
JAMI:		100

Xodimni ob'ektiv baholash uch asosiy vazifani hal etishga asoslanadi:

1. Baholashning ob'ektiv mezonlarini hamda umumiy mezonlarga aniqlik kirituvchi omillarni topish.

2. Omillarni har bir miqdor bo'yicha ifoda etish usullarini aniqlash.

3. Baholash tarkibini maqbullashtirish.

Baholashning bosh masalasi - uning ko'rsatkichlarini (10.8-jadval) belgilashdir. Baholash ko'rsatkichlari bir hodda xodimning tashkiliy-ijtimoiy tizimga, ikkinchi bir holda - xodimning kasbiy talablarga muvofiqligini belgilaydi.

Baholash ko'rsatkichlari g'oyat xilma-xil bo'lishiga qaramasdan ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Shaxsiy sifatlar.
2. Kasb malakasi sifatleri.
3. Mehnat samaradorligi.

10.8 – jadval

Baholash ko'rsatkichlari

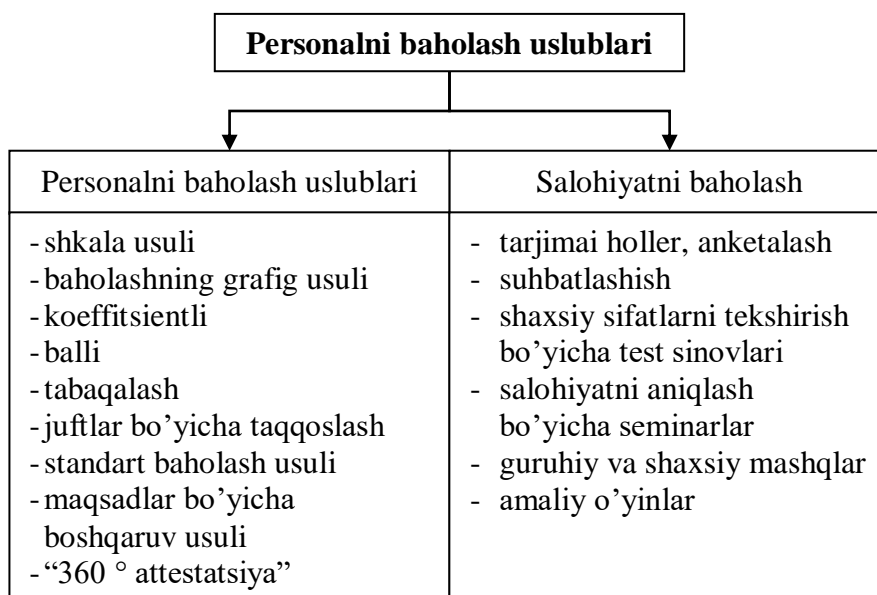
Shaxsiy sifatlar	Kasbiy baholash	Mehnat samaradorligini baholash
Ehtirosi	Malaka darajasi	Ishlab chiqarish va boshqa faoliyat yakunlari: mehnat unumdorligi foyda va hokazolar, jalb etigan mijozlar soni va hokazolar
Hulq – atvori	Maxsus tayyorgarlik darajasi	
Intizomliligi	Turdosh masalalarni bilishi	
Mas'uliyat hissi	Tijorat zakovati	
Mehnatsevarlik	Ishontirish qobilyati	
O'zaro munosabatlar o'rnatish	Rejalashtirish va ishni tashkil etish ko'nikmasi	
Moslasha olish qobilyati	Muzokara olib borish layoqati	
Farosati	Ishda rejalilik va bir me'yordilikni ta'minlash	
Shaxsiy tabassum	Topqirlik va zukkolik	
Do'stona munosabatlarga moyillik	To'g'ri qaror qabul qila olish	
Tahliliy qobilyat	O'ziga boysunuvchilar ishini tashkil eta olish	
Yetakchilik sifatleri	Lavozimga muvofiqliligi	
Stresslarga bardoshlilik	Komandada ishlay olish	
O'zga tanqidiy munosabatda bo'lish	Tashkilotchilik qobilyatlari	
Aqliy salohiyat	O'qishga moyillik	
Murosasizlik	Ish tajribasi (staj)	
Tashqi qiyofa	Ishlab chiqarishni bilish	
Halollik	Intizomni ushlab tura olish	
Salomatlik	Qaror qabul qilishda aniqlik va halollik	

Shaxsiy sifatleri aniqlash juda oson ko'rinsa ham, ko'rsatkichlarning ushbu guruhini tanlash, tavsiflash va hisoblashda jiddiy muammolar yuzaga chiqadi. Bu shaxsiy sifatleri qo'rsatkichlari muayyan darajada cheklanganligi, ularni baholashda sub'ektivizmdan qochishning murakkabligi, shaxsiy sifatleri namoyon bo'lishini bevosita kuzatish imkoniyati yo'qligi bilan bog'liqdir.

Xodim muayyan ishni bajarar ekan, uning mehnat faoliyati, erishgan natijalarini baholash qiyin emas. Ammo bu faoliyat jarayonida uning shaxsiy sifatleri

ochiq-ravshan namoyon bo'lmaydi. Shuning uchun shaxsiy sifatlarni baholashga juda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarur.

Kompaniya va firmalarda **personalni baholashning** turli uslublari (reyting, tabaqalash, test sinovlari, xodim to'g'risida menejer fikr-mulohazalaridan iborat bayon uslubi, baholash markazlari va hokazolar) mavjud (10.6- rasm).



10.6-rasm. Personalni baholash

Personalni baholashning noan'anaviy usullari keyingi 10-15 yil ichida qo'llanila boshlandi. Shu sababli hozirgi vaqtgacha ularni tajriba usullari deb atashadi. Shunday bo'lsa-da, personalni baholashning noan'anaviy usullari ko'pgina kompaniya va firmalarda tobora keng ko'lamda qo'llanilmoqda. Ulardan eng ommalashgani „360° attestatsiya“ nomini olgan.

“360° attestatsiya” usulida xodim bevosita o'z rahbari, o'z hamkasblari va o'ziga bo'ysunadigan xodimlar tomonidan baholanadi. Attestatsiyani amalga oshirish yo'llari (barcha attestatsiya qilinayotganlar bir xil formani to'ldiradilar, xodimni hamkasblari va unga bo'ysunuvchilar tomonidan baholash hay'atlari orqali amalga oshiriladi) ko'p bo'lishi mumkin. Lekin ularning mohiyati bitta: xodimni har taraflama (360° asosida) attestatsiya qilishni baholashdir.

Baholashning psixologik usullari noan'anaviy attestatsiyaning yana bir turi hisoblanadi. Bunda malakali psixologlar maxsus testlar orqali xodimlarda u yoki bu sifatlarning naqadar rivojlanganligini aniqlaydilar. Ushbu usulda an'anaviy attestatsiyadan farqli o'laroq, natijalar (egallab turgan lavozimida samarali faoliyat yuritayotganligi) emas, balki xodimning salohiyati aniqlanadi. Kompaniya va firmalarda bu usul asosan bo'lajak rahbarlardagi etakchilik sifatlarini aniqlashda ishlatiladi.

Xodimlarni baholash ko'pdan buyon qo'llanilib kelinmoqda jihatdan xodimlarni baholashning tadrijiy rivojlanishi (10.9-jadval) diqqatga sazovordir.

Personalni baholash tizimlari yaratilishi bosqichlari

Baholashning dastlabki usullari	
Tarjimai hol bayoni	Ixtiyoriy ravisda og'zaki yoki yozma
Tafsifnomalar tizimi	Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni
Ijroni baholash	Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni
Etalon usuli	Eng yaxshi hodim bilan taqqoslash (masalan, o'z vaqtida O'zbekistonda mashinada eng ko'p paxta tergan kombayn haydovchisiga tenglashtirish)
Matritsa usuli	Hodim amaliy sifatlarni talab etiladigan sifatlarni, masalan xizmat yo'riqnomasi bilan taqqoslash
Yillik formalar bo'yicha baholash tasniflarini erkin tanlash tizimi	Ekspert hodimlarning guruhlashtirilgan sifatlaridan baholanayotgan shaxsga eng mos sifatlar tanlab olinadi. Erkin tanlashda baholanadigan sifatlar miqdori cheklanmaydi
Yillik formalar bo'yicha baholash tasniflarini majburiy tanlash tizimi	Bu yuqoridagi usulga o'xshash. Ammo guruhlashtirilgan sifatlar majburiy tanlanadi. Tizimning ikkinchi turi yillik tasniflardan o'xshash turlarini tanlash
Hodisalar bo'yicha baholash	Ishdagi nuqsonlar tahlil etiladi yoki baholanayotgan xodimning murakkab va og'ir sharoitida o'zini tutisgi baholanadi
Avval qo'yilgan maqsadga etishish bo'yicha baholash	U bir necha bosqichdan iborat: maqsadni qo'yish va rahbar bilan birga muhokama etish, oraliq narozat, yakuniy muhokama
Baholashning aralash usullari (XX asrning 20- yillari)	
Baholarni jamlash usuli	Ekspertlar tomonidan u yoki bu hislatlarni qanchalik tez – tez namoyon bo'lishini aniqlash
Hodimlar guruhlarini baholash tizimi	Masalan, “a'lo”, “yaxshi”, “qoniqarli” baholash
Baholashning grafik usuli	Diapazonlarni (kar'era zonasi, mukofatlash zonasi) ajratish
Modellashtirilgan vaziyatlarning tahlili	Baholash markazlarida turli usullar (keys – usul, bahs va hokazo)dan qo'llangan holda ishlatiladi.
Ekspertlar ishtirokida guruhda bahs	Aniq muammoni muhokama qilish bo'yicha tabiiy tajriba vaziyatlarida mustaqil usul sifatida qo'llaniladi
Baholashning miqdoriy usullari (XX asr oxiri XXI asr boshi)	
Tartib bo'yicha tasniflash tizimi	Hodimlarni biror belgi bo'yicha tabaqalash. Natija – tabaqa yig'indisi
Juft taqqoslash usuli	Matritsalarini sifat musobaqalari kabi to'ldirish. Har juftlikda 0 va 1 qo'yiladi.
Balli baholash usuli	Har bir ekspert bir hodimga maxsus shkala bo'yicha ball qo'yadi
Hodimning han alohida sifatlarini, ham umuman o'zini koeffitsentli baholash	XX asr 20 yillarida mehnat unumdorligini oshirishda hodimlar ishtiroki darajasini aniqlash uchun qo'llanila boshlangan. 70 yillarda rahbar va mutaxassis faoliyatini baholashda foydalanilgan. Hozir nodavlat tashkilotlarda qo'llanilmoqda
Baholash usuli	Samarali va samarasiz faoliyatni belgilaydigan asosiy bayon etiladi. Bu hodimning qaysi sifatlarini takomillashtirishni aniqlashga xizmat qiladi
Maqsadlar bo'yicha baholash	Horijda eng ko' qo'llaniladigan usul. U to'rt asosiy tamoyilga asoslangan: <ul style="list-style-type: none"> - Aniq va ravshan maqsadlar qo'yish - Bu maqsadlarni asoslash va qabul qilishda rahbarlar va hodimlarning birgalikdagi ishtiroki; - Qo'yilgan maqsadlarni bajarish muddatlari chegaralarini belgilash; - Baholash natijalari bo'yicha uzviy aloqa (rahbardan hodimga, hodimdan rahbarga)

O'zini tutishning kutilayotgan modeli shkalasi. Ba'zan BARS texnikasi ham deb yuritiladigan ushbu usul rahbar tomonidan baholanayotgan xodimning muayyan sifatini tanlashni talab etadi. Masalan, attestatsiya qilinayotgan xodimning rahbari „Stressga bardosh berish qobiliyati“ ustunida mazkur savolga javoblardan birini tanlashi kerak bo'ladi. Ya'ni „Men mazkur xodim stress sharoitida o'zini quyidagicha tutadi, degan fikrdaman“ jumlasini bilan boshlanadigan javob variantlaridan biri tanlanadi:

- Vazminligini saqlab qoladi - 5
- Kayfiyati tushadi - 4
- Jahdi chiqadi - 3
- Betartib ish tutadi - 2
- O'zini nazorat qila olmay qoladi - 1

Attestatsiya maqsadlaridan kelib chiqqan holda uning ikki tarkibiy qismini farqlash kerak:

- mehnatni baholash;
- personalni baholash.

Mehnatni baholash personal mehnatining real mazmuni, sifati, hajmi va intensivligini rejalangani bilan taqqoslashni nazarda tutadi. Bu rejalar odatda yillik va joriy rejalar, dasturlar, texnologiya shartlarida aks ettirilgan bo'ladi. Mehnatni baholash mehnat:

- miqdori;
- sifati;

- intensivligini aniqlashga xizmat qiladi. Personalni baholashdan maqsad esa xodimning u shug'ullanayotgan faoliyat turi vazifalarini bajarishga tayyorligi darajasini aniqlash, shuningdek uning martabasi istiqbolini baholash uchun shaxsiy qobiliyati imkoniyatlarini aniqlashdir.

Hozirgi vaqtda kompaniya va firmalarda har bir ish o'rni uchun ichki standartlar ishlab chiqilgan. Ularda korxonalarda u yoki bu ixtisoslik bo'yicha ishchi, xizmatchi, mutaxassis qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarga ega bo'lishlari kerakligi aniqlanib qo'yilgan (10.7- rasm).

Yuqoridagi talablardan kelib chiqqan holda, mutaxassislar attestatsiyasini tashkil etishga batafsilroq to'xtaylik.

Eng avvalo, ixtisosliklar faoliyatini baholashning asosiy mezonlariga aniqlik kiritish lozim bo'ladi. Amaliyotda ular asosan quyidagilardan iborat ekanligi ma'lum:

- ixtisosligi bo'yicha malaka;
- ijodiy faollik;
- xizmat vazifalari hajmi, sifati va tezkorligi;
- mehnat jamoasida qulay muhit yaratish qobiliyati;
- intizomlilik;
- bajaradigan ishining murakkabligi va hajmi;
- ijtimoiy faolligi;

—mutaxassis mehnat samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi boshqa amaliy, maxsus va shaxsiy sifatlari.



10.7-rasm. Korxonona ichki kasb standartlari

Mutaxassisning ixtisosligi bo'yicha malakasi quyidagi omillar bo'yicha baholanadi:

- maxsus ma'lumotdarajasi;
- mazkur xizmat vazifasidagi ish tajribasi;
- ixtisosligi bo'yicha ish tajribasi;
- korxonona uzluksiz ta'lim tizimida umumiy va maxsus bilimlarini oshirishi;
- ushbu korxonadagi ish staji (bu mutaxassisning ishlab chiqarish xususiyatlari va sharoitlaridan xabardorligi darajasini ko'rsatadi);
- malaka oshirishi davriyligi (mutaxassis bilim va ko'nikmalari hozirgi davrda tez eskirib qolishini hisobga olgan holda kamida 5 yilda bir marta yangilab turilishi kerak).

Mutaxassisni baholash mezonlarini ikki guruhga birlashtirish mumkin:

1. Mutaxassis amaliy sifatlari mezonlari. Bularga xodimning kasbiy malakasi, o'z faoliyatini aniq rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati, topshirilgan ish uchun mas'uliyat hissi, topshiriqni bajarishi, ishchanlik, odamlar bilan aloqa o'rnatish layoqati kiradi.

2. Mehnat ulushini baholash. Mazkur guruh mezonlari sifatida xodim ishidagi yangilik darajasi va ijodkorlik belgilari, loyihalashtirilayotgan texnologik jarayonlar yoki konstruktorlik echimlar murakkabligi, bajarayotgan ishlarining xilma-xilligi, unga yuklangan rahbarlik ko'lami va murakkabligi, xizmat vazifalaridan kelib chiqadigan mas'uliyati darajasi qo'llaniladi.

Bu ikki guruh mezonlari miqdoriy ko'rsatkichlari qo'shib, mutaxassisning kompleks bahosi chiqariladi. Mutaxassis kompleks bahosi quyidagicha aniqlanadi:

$$L = L_1K_1 + L_2 + K_2 \quad (10.5)$$

bunda, L - mutaxassisning kompleks bahosi;

L_1 - mutaxassis amaliy sifatleri baholari yig'indisi;

K_1 - kasbdarajasi koeffitsienti;

L_2 - mutaxassis faoliyati amaliy natijasi;

K_2 - mutaxassis xizmat vazifalari murakkabligi koeffitsienti.

Mutaxassis mehnat ulushi samaradorligini ball orqali baholash usuli ham mavjud. Mazkur usul ko'rsatkichlari quyidagilardan iboratdir:

- bajarilayotgan ishning murakkabligi, sifati, hajmi darajasi;
- ish vaqtidan foydalanishi;
- ishdagi yangilik va ishga ijodiy yondashuv;
- mutaxassisning o'z kasb malakasi darajasini oshirishga munosabati;
- ijtimoiy hayotdagi faollik;
- xulq-atvor madaniyati.

Mutaxassis faoliyatini baholashda u yoki bu ko'rsatkichlarni tanlash attestatsiya o'tkazish uchun tanlangan usulga bog'likdir. Mutaxassisni attestatsiya qilishda odatda quyidagi usullardan birini tanlash mumkin:

- bayon usullari;
- aralash usullar;
- baholashning sun'iy - miqdoriy usullari.

Bayon usullariga eng avvalo tarjimai hol bayoni asosida mutaxassis faoliyatini baholash tajribasini kiritish mumkin. Ushbu usullar guruhiga shuningdek, rahbarlar tomonidan mutaxassis faoliyatiga og'zaki yoki yozma tavsif berish ham taalluqlidir.

Bayon usullariga yana quyidagilar kiradi:

“Muammoli voqealar” usuli. U mutaxassis tomonidan attestatsiya qilinayotgan davr faoliyatida erishgan eng yuksak natijasi yoki yo'l qo'ygan kamchiliklarini qayd etishdan iboratdir.

Guruhiy bahs usuli. Bu usulda ekspertlar guruhi (bu guruh tarkibida attestatsiya qilinayotgan mutaxassisning bevosita rahbari ham bo'lishi mumkin) mutaxassis bilan uning faoliyati haqida yakkama-yakka suhbatlashadi. Ana shu suhbat yakunlari asosida attestatsiya qilinayotganlar orasidan eng malakali, tashabbuskor, ishchan, mas'uliyat hissi kuchli, mustaqil faoliyat ko'rsatishga qodir mutaxassislar tanlab olinadi.

Taqqoslash usullari ham bayon usullari guruhiga kiradi. Taqqoslash quyidagi usullarda amalga oshiriladi:

- **etalon usuli.** Ushbu usulda korxonadagi eng yaxshi mutaxassislar etalon sifatida qabul qilinadi. Firma mutaxassislari faoliyati ana shu etalon hamkasblari mezonlariga taqqoslash asosida attestatsiya qilinadi;

- **matritsa usuli.** Bu usulda mutaxassisning amaliy sifatleri u egallab turgan lavozim uchun talab qilinadigan sifatlarga taqqoslanib, attestatsiya qilinadi;

- **erkin yoki majburiy tanlov usuli.** Mazkur usulda ham attestatsiya qilinayotgan mutaxassis sifatleri avvaldan belgilab qo'yilgan talablarga taqqoslanadi;

- **aralash usullar asosida ham bayon tamoyili yotadi.** Lekin bu holda baholash miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida amalga oshiriladi.

Ularga quyidagilar kiradi:

1. Baholarni jamlash usuli. Mutaxassisning baholangan sifatlari ballari yig'indisi asosida attestatsiya xulosasi chiqariladi.

2. Belgalangan guruhlar usuli. Attestatsiya qilinayotgan mutaxassislar namoyon etgan sifatlari bo'yicha guruhchalarga bo'linadi. Shundan so'ng bu guruhchalardagi sifati quyi ball bilan baholangan mutaxassislar yuqori ball olgan mutaxassislar bilan almashtiriladi.

3. Test sinovlari. G'arb davlatlarida keng tarqalgan usul. Hozirgi vaqtda O'zbekistonda ham keng qo'llanilmoqda. Bu usulda mutaxassislar test savollari javoblariga qarab attestatsiya qilinadilar.

Baholashning sun'iy miqdoriy usullari. Ularni qo'llash orqali mutaxassis faoliyatining miqdoriy ko'rsatkichlari to'g'risida muayyan darajada xolis xulosalar chiqarish mumkin. Bunday usullar guruhiga quyidagilar kiradi:

1. Tabaqalashtirish usuli. Mutaxassislar sifatlariga qo'yilgan ballar taqqoslanadi.

2. Juftlik taqqoslash usuli. Bunda attestatsiya qilinayotgan mutaxassis ism-sharifi avvaldan belgilab qo'yilgan tartibga asosan alohida varaqlarda qayd qilinadi. So'ng har bir mutaxassis faoliyati baholari boshqa ixtisosliklar baholanishi bilan taqqoslanadi. Bu belgilab qo'yilgan mezonlar bo'yicha juftlikda eng yaxshi ko'rsatkichga ega mutaxassisni aniqlash imkonini beradi.

3. Ball orqali erkin baholash usuli.

4. Mutaxassis amaliy sifatlarini grafik usulda baholash.

5. Koeffitsientli baholash usuli.

Yuqorida keltirilgan bu usullarni shartli deyish mumkin. Chunki amaliyotda har bir usul alohida-alohida emas, balki umumlashtirilgan holda qo'llaniladi.

Mutaxassis sifatlari to'g'risida ob'ektiv tasavvur hosil qilish uchun uning faoliyatini holis baholashda kamida 20-25 ta mezon tanlanishi talab etiladi. Bu sifatlarni baholanishi (10.10- jadval) quyidagicha bo'lishi mumkin.

10.10-jadval

Mutaxassis kasb sifatlarini baholash

Mutaxassis	Baho (ekspertlarning o'rtacha bahosi)
Ixtisoslikka oid bilimlar	4.23
Kasb ko'nikmalari va mahorati	4.07
Xizmat faoliyatiga oid me'yoriy hujjatlardan xabardorligi	4.50
Kasbiy tajribani boyitish va yangilashga layoqati	4.20
Egallab turgan vazifasida tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati	4.33
Kasbiy tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati	4.50
Mutaxassis sifatlari bo'yicha baho	4.38

Personal, shu jumladan mutaxassis faoliyatini ifodalash uchun baholash universal blanki ham mavjud. Ushbu blankda ko'rsatkichlar mezonlari baholar shkalalarida guruhlashtirilgan holda bo'ladi (10.11- jadval).

Personal faoliyatini baholash mezonlari

Ko'rsatkichlar	Mezonlar	Baholar shkalasi
Ixtisosligiga oid bilimlar	Chuqur mutaxassis, har taraflama bilimlarga ega , bu bilimlar tizimi to'g'risida yaxlit tasavvuri bor. Fikrlash salohiyati o'z ixtisosligi sohasidamurakkab nazariy vazifalarni hal etishga qodir	5,0
	Mustahkam va tizimli bilimlarga ega, o'z ixtisosligi sohasida nazariy vazifalarni hal etishga qodir	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni qoniqarli hal etish uchun bilimlarga ega	3,5 – 3,0
	Bilimlari yuzaki, tizimli emas, ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil hal qilishga qodir emas	2,5 – 2,0
Kasbiy ko'nikma va mahorat	Kasbiy ko'nikma va mahorati yuksak rivojlangan, ixtisosligiga oid amaliy vazifalarnibajarishni ta'minlaydi	5,0
	Kasbiy ko'nikma va mahorati rivojlangan, ixtisosligiga oid vazifalarni hal etish tegishli darajasini ta'minlaydi	4,5 – 4,0
	Kasbiy ko'nikma va mahorati qoniqarli, ixtisosligiga oid vazifalarni o'zgaral yordamida yetarli darajada hal qilishni ta'minlaydi	3,5 – 3,0
	Kasbiy ko'nikma va mahorati yaxshi rivojlanmagan, hodim ulardan amaliy faoliyatda foydalanishda doimiy nazorat talab etiladi.	2,5 – 2,0
Xizmat faoliyatiga oid hujjatlarni bilishi	Me'yoriy hujjatlarning mazmunini har taraflama va chuqur biladi, amaliy faoliyatda ulardan ongli tavishda foydalanadi. O'zi mustaqil ravishda me'yoriy hujjarlar ishlab chiqa oladi	5,0
	Hujjatlar mazmunini yaxshi biladi, amaliy faoliyatda ulardan doimo foydalanishga intiladi	4,5 – 4,0
	Hujjatlar mazmuni bilan tanishadi, lekin ular bilan doim ishlashga layoqati sust rivojlangan. Me'yoriy hujjatlar talablari buzilishi hollariga yo'l qo'yadi.	3,5 – 3,0
	Hujjatlarni yuzaki biladi. Amaliy faoliyatda ular talablarini hamishi ham hisobga olmaydi. Me'yoriy hujjatlar talablari ko'pol buzilishi hollariga yo'l qo'yadi	2,5 – 2,0
Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni boyitish va yangilash layoqatlari	Ixtisosligiga oid bilimlar, ko'nikma va mahoratini oshirish ustida faol sobitqadamlik bilan, muntazam va samarali ish olib boradi. Ixtisosligi sohasidagi yangiliklarni amalga oshirish va qo'llab – quvvatlashga qodir	5,0
	Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni oshirish va yangilash ustida sidqidildan va samarali ish olib boradi. Kasbiy faoliyatiga tashabbuskorona munosabatda bo'lishga moyil	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni zaruratga qarab boyitib va yangilab boradi. Yangiliklarga eskicha munosabati tufayli nisbiy faoliyat natijalari bo'yicha boshqalardan ajralib turmaydi	3,5 – 3,0
	Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni sust rivojlantirib boradi, kasbiy faoliyati natijalari bo'sh, yangiliklarni yaxshi qabul qilmaydi	2,5 – 2,0
Egallab turgan lavozimida tajribadan foydalanish darajasi	Xizmar vazifasini yuksak sifat bilan bajaradi, hamisha xizmat vazifalari talablarini oshirib bajaradi	5,0
	Tajribasi xizmat vazifasi talablariga muvofiq, xizmat vazifalarining uddasidan chiqadi	4,5 – 4,0
	Xizmat vazifalariga asosan muvofiq, biroq bu vazifalarni hamisha ham talab etilgan sifat bilan bajarmaydi. Xizmat vazifasida kasb tajribasini boyitish imkoniyatlari tugamagan	3,5 – 3,0
	Kasbiy tajribasi yetarli emas. Xizmat vazifalarini bajarishda talab etiladigan sifatga erishmagan	2,5 – 2,0
Kasbiy tajribadan ijodiy foydalanishga layoqati	Ixtisosligiga oid murakkab vazifalarni to'g'ri baholash hamda ularni hal qilishning yangi samarali yo'llarini topishga qodir	5,0
	To'plangan tajribani tanqidiy baholash hamda ixtisosligiga oid vazifalarni malakali hal etishda undan foydalanishga qodir	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil ravishda yangicha yo'llar bilan hal etishga intiladi. Odat bo'yicha faoliyat ko'rsatishni ma'qul ko'radi	3,5 – 3,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni faqat an'anaviy yo'l bilan hal eta oladi. O'z sohasidagi yangiliklarni qabul qilaydi yoki rad etadi	2,5 – 2,0

Bu attestatsiya xolisligini ta'minlash maqsadida qilinadi. Chunki tajribada amaliy sifatlari bir-biridan sezilarli darajada farq qiladigan ikki mutaxassisning attestatsiya natijalariga ko'ra bir xil ball to'plashlari hollari uchraydi.

Attestatsiya o'tkazishdan avval ekspertlarga personal faoliyatini, ular amaliy va shaxsiy sifatlarini ob'ektiv baholash, qo'yiladigan ballar sub'ektiv fikrlarga emas, aniq faktlarga asoslanishi zarurligi uqtirilishi kerak. Shuningdek, attestatsiya komissiyasining barcha a'zolari personal u yoki bu sifatlarini baholashda yagona mezonlarga tayanishlari ham muhimdir. Universal baholash blanki xuddi shu maqsadga xizmat qiladi.

Attestatsiyada oddiy tartibda ijro etiladigan talablarga alohida e'tibor qaratish lozim. Xodim ayni paytda bajarib turgan ishi uchun zarur bo'lmagan sifatlari quyi baholanishi bo'yicha uning xizmat vazifasiga muvofiqligi to'g'risida xulosa chiqarish maqsadga muvofiq emas. Bunday baholar faqat xodim boshqa vazifaga o'tkazilayotgan yoki lavozimda ko'tarilish uchun zaxiraga kiritilayotgan bo'lsa hisobga olinishi lozim.

Yosh mutaxassislar boshqa xodimlarga nisbatan 2-3 baravar ko'proq attestatsiya qilinadi. Bu ular har yarim yilda kamida bir marta attestatsiya qilinishi kerakligidan dalolat berib turibdi.

Rahbar xodimlar attestatsiyasini o'tkazishga ega katta tayyorgarlik ko'rish talab etiladi. Chunki ular faoliyatini baholash u yoki bu rahbar o'z vazifasini qanday bajarayotganligini aniqlash bilan bir qatorda, u qanday yordamga muhtojligi, bu rahbardan kelgusida qanday foydalanish mumkinligiga oydinlik kiritadi. Malaka oshirish, kadrlarni joy-joyiga qo'yish istiqbolli rejalarni tuzishga yordam beradi.

Personal attestatsiyasini tashkil etilishi mezoni sifatida attestatsiya natijalari bo'yicha tushgan shikoyat va arizalarni qabul qilish mumkin. Ularning soni qanchalik kam bo'lsa, attestatsiya shunchalik yaxshi tashkil etilgan, deb hisoblashga hamma asoslar bo'ladi. Ayni vaqtda, kompaniya va firmalarda attestatsiya natijalari bo'yicha so'raluvchining nomi ko'rsatilmagan holda so'rovlarda tashkil etish tajribasi ham mavjud. Bu so'rovlarda bildirilgan taklif va mulohazalar navbatdagi attestatsiyani tashkil etishda hisobga olinishi yo'l qo'yilgan kamchiliklarni bartaraf etishga xizmat qiladi.

Personal attestatsiyasini tashkil etishda chet el tajribasini ham hisobga olish foydadan holi emas. Amerika Qo'shma Shtatlaridagi ko'pgina korporatsiyalarda personalni baholash va attestatsiya qilish har yili o'tkaziladi. Ishga yangi qabul qilingan va yangi lavozimga tayinlangan xodimlar faoliyati ayniqsa sinchiklab nazorat qilinadi. Masalan, bir qator kompaniyalarda rahbar va mutaxassislar har gal lavozimda ko'tarilganda (lavozimda pasaytirilganda), shuningdek ishga yollangandan so'ng 6 oy o'tgach, boshqa xizmat vazifasiga o'tkazilganda albatta attestatsiya qilinadilar. Kompaniyalarda ishgayangi yollanganlarni norasmiy baholash 3 oydan so'ng, boshqa lavozimdan o'tganlarni 30 kundan keyin, rasmiy baholashni esa ish boshlangandan so'ng 6 oy o'tgach o'tkazish tajribasi ham bor.

Bu korporatsiyaning qiymati yuqori inson resursiga ega bo'lgach yoki uni yangi vazifada foydalanishni rejalab xodimdan tezroq samara olishga bo'lgan tabiiy intilishi bilan izohlanadi. Personalni qat'iy nazorat ostiga olish, uning kuchli va zaif tomonlarini baholash, xodimga zarur yordam ko'rsatish, aniqlangan kamchiliklarni

tezroq bartaraf etish maqsadlariga xizmat qiladi. Ayni vaqtda u yoki bu xodim to'g'risida qabul qilingan qaror asosli ekanligi tekshiriladi. Quyi bo'g'in menejrlari xususida bunday javobni bir necha oy ichida, o'rta va yuqori bo'g'indagi rahbarlar to'g'risida esa uzog'i bilan bir yil ichida olish kerak bo'ladi. Ana shu baholash va attestatsiya yakunlariga ko'ra, o'z xizmat vazifasining uddasidan chiqa olmayapti degan xulosaga kelingan xodimlar quyi xizmat vazifasiga o'tkaziladi yoki ular bilan mehnat shartnomasi bekor qilinadi.

Xorij menejmentining tahlili korporatsiyalar aksariyat hollarda xodimlar faoliyatini baholashning har ikkala: mehnat natijalari bo'yicha hamda pirovard natijaga ta'sir ko'rsatuvchi sifatlarni baholash usulidan foydalanishlaridan dalolat beradi. Baholash ball tizimi bo'yicha hamda qo'yilgan baholarni batafsil asoslash shaklida amalga oshiriladi.

Baholash va attestatsiya yakunlari albatta faoliyati baholangan xodim bilan batafsil muhokama etiladi hamda kelgusi yil uchun shaxsiy rejalar ishlab chiqishga kiritiladi. "Faoliyat rejalar", "Malaka oshirish va rivojlantirish rejalar" deb nomlanadigan bu rejalar ijrosi qag'iy nazorat ostiga olinadi.

Qisqacha xulosalar

Personal faoliyatini baholashning mohiyati, asosiy uslublari. Boshqaruv xodimining amaliy sifatlari. Personal bilan ishlashning tamoyillari va baholash uslublari. Ekspert baholash, amalga oshirish usullari. Mehnat faoliyatiga qo'yiladigan talablar. Personalni salohiyatiga qarab taqsimlanishi. Mehnat faoliyatini baholashda qo'yiladigan talablar. Maqsadlar bo'yicha baholashning maqsadlari. Mehnat jarayoni davomida xodimlarning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash. Personal faoliyatini baholovchiga qo'yiladigan asosiy talablar. Personalni boshqarish xizmati faoliyati samaradorligini miqdor jihatdan baholash. Personalni attestatsiya qilish bosqichlari. Mutaxassisning kasbiy sifatlarini baholash. Xodim faoliyati va shaxsiy xususiyatlarini baholash. Xodimga bevosita rahbarining umumiy bahosi. Attestatsiya natijalari. Baholash maqsadi. Personal attestatsiyasini tashkil etishda chet el tajribalarini hisobga olish. Ishga yangi qabul qilingan va yangi lavozimga tayinlangan xodimlar faoliyatini nazorat qilish. Malaka oshirish va rivojlantirish rejalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal bilan ishlashning tamoyillarini aytib beriig.
2. Personal faoliyatini baholash deganda nimani tushunasiz?
3. Personal faoliyatini baholashning uslublarni sanab o'ring.
4. Ekspert baholash dsgapda pimani tushunasiz va u qanday usullarda amalga oshiriladi?
5. Personal faoliyatipi baholash funktsiyalariga qarab qanday guruhlarga bo'linadi?
6. Mshnat faoliyatini baholashda qanday talablar qo'yiladi?
7. Personalii salohiyatiga qarab qanday taqsimlanadi?
8. Personal faoliyatini kimlar baholashi mumkin?

9. Personal faoliyatini baholashning qapday mezonlari mavjud?

10. Personalni attestatsiya qilish bosqichlaripi ayting.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.

3. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

4. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.

5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.

6. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

7. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

8. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

9. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

XI bob. PERSONAL KAR'ERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

11.1. Kar'era tushunchasi va bosqichlari

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

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to'kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e'tibor berib kelingan. Masalan, "Qobusnoma"da "Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil"¹ deb uqtiriladi.

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

Zamonaviy menejmentda kar'era ikki nuqtai nazardan baholanadi. Birinchidan, kar'era — inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli kar'era**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, kar'era — inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishidir. Buni **sub'ektiv kar'era**, deb atashadi.

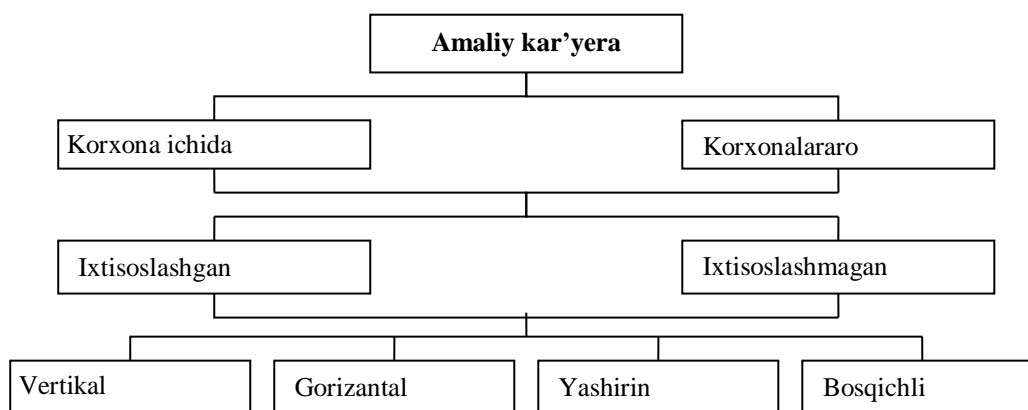
Ana shu ikki nuqtai nazar inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o'z faoliyatidan qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o'z taqdirini nazorat qilish, o'z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e'tirof etadi.

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

Menejmentda **amaliy kar'era** tushunchasi qo'llaniladi. Amaliy kar'era — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy kar'era xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida sub'ektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxonada yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini sub'ektiv tasavvur etishidir. Ba'zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (kar'era) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog'onalaridan yuqoriga ko'tarilishdir. Boshqalar uchun esa muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug'ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli amaliy kar'era turlari ko'p (11.1- rasm).

¹ Кайковус. Қобуснома. Т.: Истиклол, 1994. - 143-бет.



11.1-rasm. Amaliy kar'yera turlari

Lavozimda o'sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko'pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o'sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko'rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o'z kar'erasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o'rganadilar va hokazo.

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

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

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

— xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

— ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— yuqori ish haqi to'lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— o'qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

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

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

Kar'era, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan kar'eraning ikki turi farqpanadi:

1. Kasb kar'erasi — bilim, ko'nikma, mahorat o'sishidir. Kasb kar'erasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixti-soslikni chuqurlashtirish) yoki keng

ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb kar'erasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (11.2- jadval) bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

11.2-jadval

Kasb kar'erasi bosqichlari

Kar'yera bosqichlari	Yosh, yil	Maqsadga erishish ehtiyojlari
Dastlabki	25 gacha	Ta'lim, turli ishlarda sinab ko'rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxasis yoki rahbarning shakllanishi
O'sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxasis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayorlashga, nafaqada faoliyatuning yangi turi bilan shug'ullanishga tayorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

Dastlabki bosqichda inson maktabda o'qiydi, o'rta maxsus, oliy ma'lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o'zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug'ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug'iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to'lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O'sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo'lgan vaqtni qamrab oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o'sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko'nikmalar, mahorat, o'zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga vako'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodii mehnatiga haq to'lash miqdori oshishi, sog'lig'ini mustahkamlashga ham alohida e'tibor beradi.

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffa-qiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga

erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat-e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsada, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aktsiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko'radi. U o'ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o'sish (kar'era) tanglik xususiyatiga ega bo'lsa ham xodimlar o'z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o'zlari va tengdoshlaridan g'ururlanish hislari juda kuchli bo'ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan so'ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) kar'era nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati bo'lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo'yicha badiiy ijod, bog'dorchilik, kolleksiyalar to'plash, jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish va hokazolar) o'zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

2. Korxonada ichidagi kar'era. Bu muayyan xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishini anglatadi.

Korxonada ichidagi kar'era:

- ixtisoslashtirilgan;
- ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

Ixtisoslashtirilgan kar'era muayyan xodim o'z kasbiy faoliyatida kar'era turli bosqichlaridan o'tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o'zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o'tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxonada bosh muhandisi lavozimiga o'tishi mumkin. Bu o'tish yoki ish haqi miqdoridagi, yoki mehnat jarayonidagi o'sish istiqboli bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan kar'eraga yana bir misol sifatida korxonada boshqarmasi boshlig'i korxonada rahbari o'rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan kar'era. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo'lishi kerak, degan qoida qaror topgan. YApon menejmentiga ko'ra xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko'p muddat ushlanib qolmasdan bosqichma-bosqich ko'tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdin nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

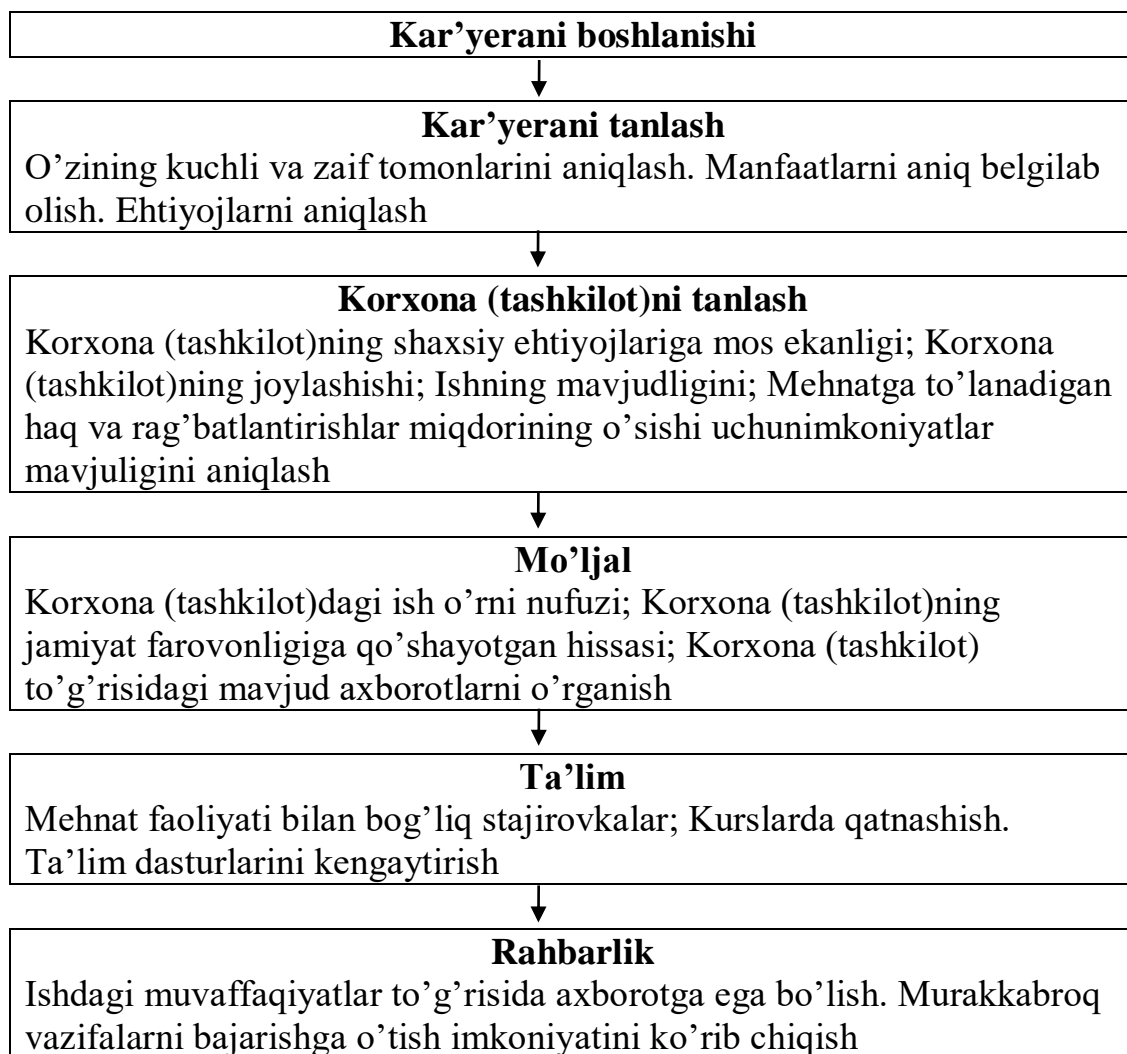
3. Vertikal kar'era deyilganda xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq bo'ladi.

4. Gorizontaal kar'era. Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan

lavozimiga siljitishni yoki korxonalar xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo'linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishini anglatadi. Egallab turgan lavozimida avval belgilab qo'yilgan vazifalarning qoida bo'yicha ish haqi miqdori oshirilgan holda kengaytirilishi yoki murakkablashtirilishi ham gorizontalar kar'era turiga taallukdidir. Ya'ni gorizontalar kar'era xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

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

6. Yashirin kar'era. Bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sishdir. Bunday imkoniyatga odatda o'z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo'ladilar. Boshqacha qilib aytganda, yashirin kar'era deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi.

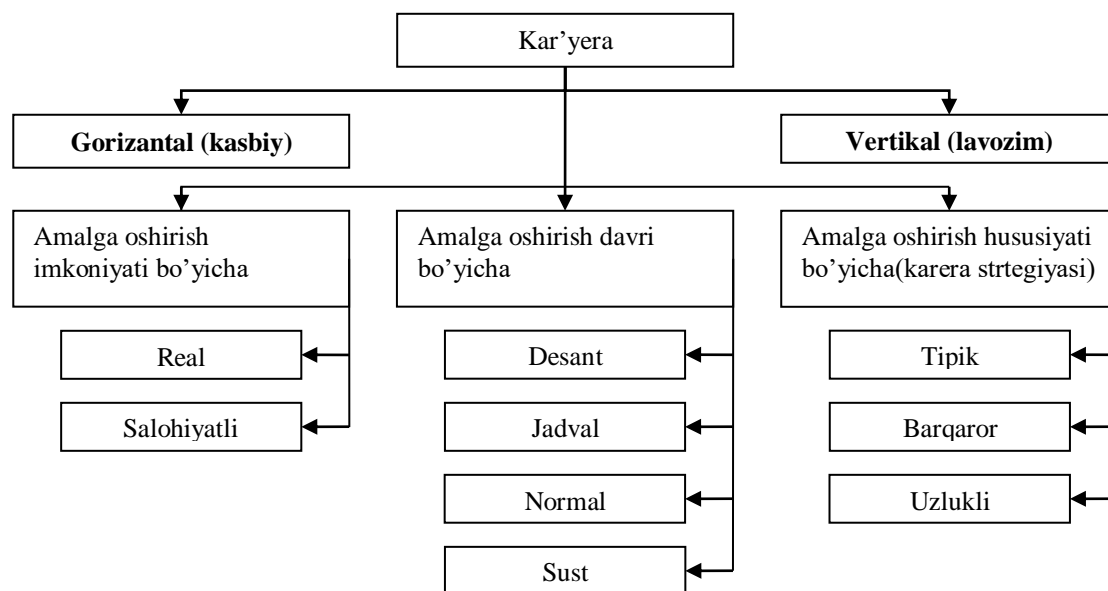


11.2-rasm. Kar'erani tanlashda hisobga olingan omillar

Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo'lishlari mumkin. Biroq ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo'ladi.

Zamonaviy menejment xodimning lavozimda o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lishi lozimligini nazariy va amaliy jihatdan asoslab bergan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun kar'era tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur (11.2- rasm).

Kar'erani boshqa xususiyatlar bo'yicha ham tasniflash mumkin (11.3- rasm).



11.3-rasm. Kar'yera tasnifi

Real kar'era — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxonaga yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

Salohiyatli kar'era — lavozimda rejalashtirilgan, yoki ehtimol tutilgan o'sishdir. Xodim mehnat faoliyati va hayotiy yo'li davomida o'z rejalari, ehtiyojlari, qobiliyatlari, maqsadlarini ko'zlab lavozimda o'sishni orzu qilishi, xohlashi salohiyatli kar'era hisoblanadi. Ana shunday istak xodim faoliyatini tashkil etishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Bu umidlar to'la yoki qisman ro'yobga chiqishi, umuman amalga oshmay qolishi mumkin.

Desant kar'era deyilganda rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu kar'eraning davomiyligi turli sabablarga: korxonaga rahbariyatini mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko'rsatish zaruriyati va hokazolarga bog'liqdir.

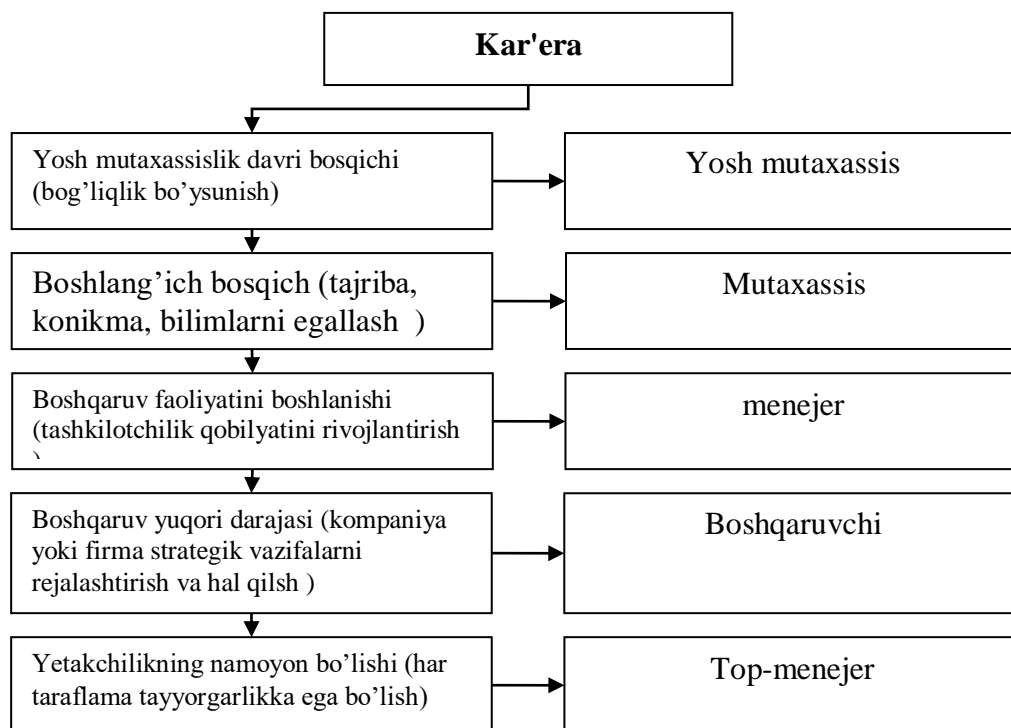
Ushbu vazifani bajarishga layoqatli xodimlar taklif etilgan har qanday lavozimni egallagan holda barcha ko'rsatmalarni ado etishga tayyordirlar. Mazkur kar'era ishtiyoqmandlari uchun biror rahbarlikni amalga oshirish jarayoni emas (chunki ularning ko'pchiligi umuman biror samarali faoliyat ko'rsatish layoqatiga ega

bo'lmaydilar), balki lavozim kursisini egallash muhimdir.

Jadal kar'era. Tashkiliy tizim pillapoyalari bo'yicha o'ta tezkor, ayni vaqtda izchil ko'tarilish lavozimda o'sishning ushbu turiga mansubdir. Bu odatda iqtidorli, iste'dodli, yuksak salohiyatlarga ega xodimlarga xos. Ular qoidaga ko'ra bir lavozimda uzog'i bilan 1—3 yil davomida bo'ladilar.

Normal kar'era. Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu kar'eraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal kar'erada xodim bir lavozimda o'rtacha 3—5 yil davomida bo'ladi.

Sust kar'era bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda bu davr normal kar'eraga qaraganda o'rtacha 1,5—2 barobar ko'p, ya'ni 5—10 yilga teng demakdir. Lavozimda bu darajada sust o'sish sabablari ko'p jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust kar'eraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish to'g'ri rejalashtiril-maganligi, ya'ni lavozimda o'sish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab bo'lishi mumkin. Bo'sh lavozim mavjud emasligi sababli xodim mehnat faoliyati turini o'zgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.



11.4-rasm. Personal kar'erasi boshqichlari

Lavozimda o'sish bosqichlarini aniqlashning uslubiy asosi sifatida ikki: kar'era turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak (11.4- rasm).

Tipik kar'era deyilganda xodimning kasbiy mahorat cho'qqisiga erishishi, malakasi umume'tirof etilishi, korxonada tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga ko'tarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlarni muttasil takomillashib borishi uyg'un holda ro'y berishi tushuniladi.

Barqaror kar'erada xodimning kasb faoliyati va lavozimda o'sishida muayyan chekinishlarga yo'l qo'yilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Ya'ni bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida o'z kasbini vaqtincha yoki bir umrga o'zgartirganligi, shuningdek ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga to'g'ri kelganligini bildiradi.

Uzluqli kar'era xodimning kasbda va lavozimda o'sishi beqaror bo'lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o'zgartirib turishi, ish joyini, korxonani va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga muvofiq bo'lmagan lavozimlarni egallashi demaqqdir.

1. Yosh mutaxassis bosqichi. O'qishni tugallagan yoshlar bazaviy bilimlariga, yangi axborotlarni qabul qilish qobiliyatlariga hamda katta salohiyat kuchiga ega bo'ladilar. Lekin ko'p hollarda ular o'z korxonani yoki tashkilotlari talablarini yaxshi bilmaydilar. Yosh mutaxassislarni sifatli kompaniya yoki firma uchun foydali salohiyatlarga aylantirish menejerlarning asosiy vazifasidir. Bu bosqichda yosh mutaxassislarning mehnat jamoasi muhitiga ko'nikish jarayoni kechadi. Ular kelgusida lavozimda o'sishlari uchun mazkur bosqichda o'zgalarga bog'liqliklari va bo'ysunishlari zaruratini tushunib etishlari talab qilinadi.

2. Kar'eraning boshlang'ich bosqichi. Yosh mutaxassislar xizmat vazifalariga oid dastlabki ko'nikmalarni hosil qilganlaridan so'ng guruhlarda o'zaro hamkorlik qilish tajribalarini egallashlari, shuningdek bo'linmasi hamda alohida ijrochilar maqsad va vazifalarni muvofiq qilishda ishtirok etishlari kerak. Ushbu bosqichda ular uchun malaka oshirish yo'nalishlarini mustaqil tanlashlari uchun keng imkoniyatlar yaratib berilishi darkor. Ortirilgan tajriba ularga muayyan ish uchastkasida mustaqil faoliyat ko'rsatishlari imkoniyatini beradi. Mazkur bosqichga o'tish xodim o'z faoliyati muayyan sohasida zarur malakaga ega bo'lishiga bog'liqdir. Ana shu ikkinchi bosqich kelgusi kasbiy o'sish uchun nihoyatda muhimdir. Yosh mutaxassislar o'zlarida ishonchsizlikni his qilib, mustaqil faoliyat ko'rsatishga o'z qiziqishlari qilsalar, ularning kelgusi lavozimida o'sishlariga umid qolmaydi.

3. Boshqaruv faoliyati boshlanishi. Mutaxassis tegishli tajribaga ega bo'lganidan so'ng unga amaliyotda o'z boshqaruvchanlik salohiyatlarini sinab ko'rish imkoniyati berilishi kerak.

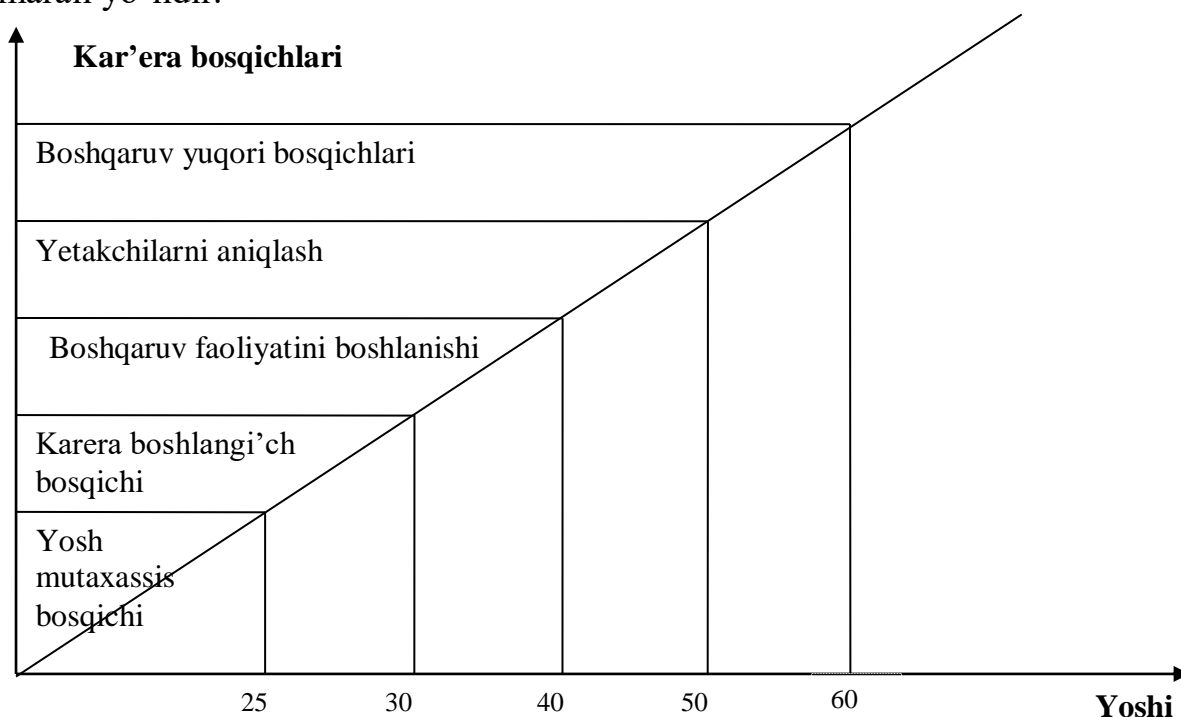
Mutaxassislar ushbu bosqichda o'zlarining bevosita xizmat vazifalarini bajarish bilan bir qatorda, birinchi bosqichdagi, tajribasi kamroqhamkasblariga yordam ko'rsatishlari va ular mehnat faoliyatiga tezkor rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin.

4. Etakchilarni aniqlash. Ishga qiziqtirish (motivatsiya)ni kuchaytirishda xodimlarni yuqori rahbarlik lavozimlariga ko'tarish juda katta ahamiyatga egadir. Personal tarkibidagi etakchilarni aniqlash bo'lajak menejerlarni rahbarlikning yuqori bosqichiga tayinlash davriga kelib ularni har taraflama tayyorgarlikdan o'tkazish imkonini beradi. Personalni boshqarish xizmati xodimlari aniqlangan etakchilarni tayyorgarlikdan o'tkazish barcha bosqichlarini hamda ularning xizmat vazifalarida siljishlarini diqqat bilan nazorat qilib borishlari kerak.

5. Boshqarishning yuqori bosqichlari. Menejerlar yuqori lavozimlarga ko'tarilganlaridan so'ng ular faoliyati faqat tor vazifalarni hal etish bilan chegaralanib qolishi xavfi mavjuddir. Shuning uchun ularda kompaniya yoki firma faoliyatini

strategik nuqtai nazardan baholash hamda barcha ishlarning ahvoli uchun mas'uliyatni o'ziga ola bilish sifatlarini shakllantirish katta ahamiyatga egadir. Korxonaga strategiyasini shakllantirish yoki uzoq muddatli strategik rejalashtirish bu bosqichga xos xususiyat hisoblanadi. Hamma ham bu ishning uddasidan chiqavermaydi. Strategik darajada samarali boshqaruv ham kasbiy, ham ma'muriy tajriba mavjud bo'lgandagina ta'minlanishi mumkin.

6. Yuqori boshqaruv bo'g'ini menejerlari. O'z vorislarini tanlash, ularning lavozimda o'sishlariga yordam ko'rsatish, kompaniya yoki firma tashqarisidagi yuqori darajali menejerlar bilan o'zaro hamkorlikni rivojlantirish bu — bo'g'in boshqaruvchilarining asosiy xizmat vazifalari hisoblanadi. Korxonaga aktsiyalari bir qismini bu menejerlarga berib, ular daromadini firma muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga bevosita bog'liq qilib qo'yish, yuqori bo'g'in rahbarlari manfaatlarini firma manfaatlarini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlash bu — maqsadga erishishning eng samarali yo'lidir.



12.5-rasm. Kar'era bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan to'rtinchi va beshinchi bosqichlarni rahbarlik lavozimlarini egallashda vertikal kar'era intilayotganlar bosib o'tadi.

Rivojlangan kompaniyalar boshqaruvning har bir bosqichida personal kar'erasini rejalashtirish va boshqarishning tabaqalashtirilgan tizimlariga egadirlar. Bu boshqaruv bosqichlari davomiyligi turli menejerlar uchun turlichadir. Lekin ko'pgina boshqaruvchilar muayyan yoshda mazkur bosqichlardan o'tishlari amaliyotda aniqlangan (11.5-rasm).

G'arb tadqiqotchilari lavozimda o'sishning quyidagi bosqichlarini ham farqlaydilar:

1. Sinov (ko'nikish).
2. O'zini-o'zi e'tirof etish, firmada e'tirof etilish va xizmat lavozimida

o'sish.

3. Kar'era o'rtasi.

4. Kar'era yakuni.

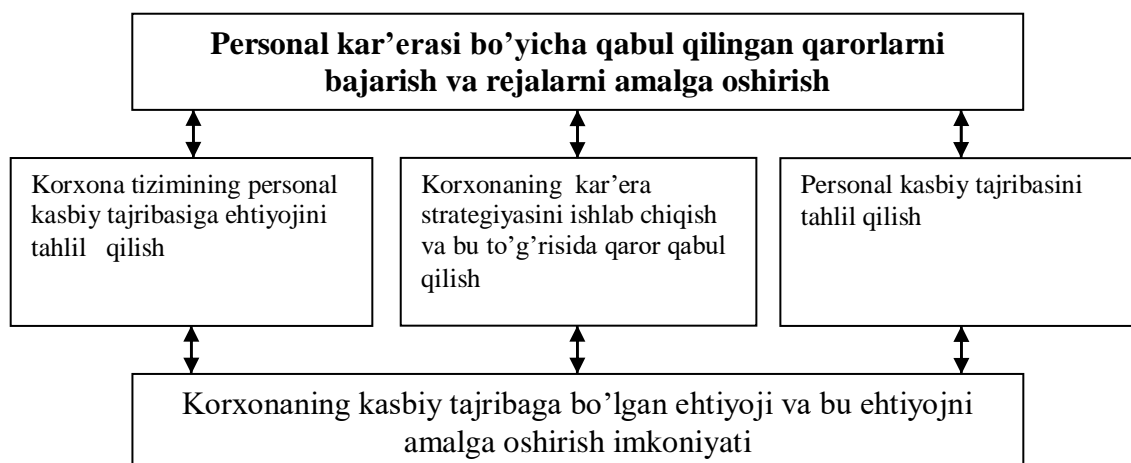
Mazkur tasnifga ko'ra, kar'era boshlanishi bosqichi kasbiy tanlash, korxonaga ishga joylashish, o'z xizmat vazifalarini o'rganish, shaxsiy qiziqish kuchli namoyon bo'lishi bilan bog'liq voqelikdan "falaj holatiga tushish", egallash istagi bo'lgan lavozimlarni mo'ljallash, homiylar izlash xususiyatlari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

O'rta bosqichda ishlab chiqarishga qo'shilayotgan ulushni muvofiglashtirish, ehtimol tutilgan o'zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, „hayot o'rtasidagi tanglik" holatlari bilan ajralib turadi.

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

11.2. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish

Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko'zlagan holda ta'sir o'tkazish jarayonidir (11.6- rasm).



11.6-rasm. Korxonada personalni kar'erasini rejalashtirish

Personal kar'erasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

—korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash;

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

—muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatlarini hisobga olib, kar'eralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

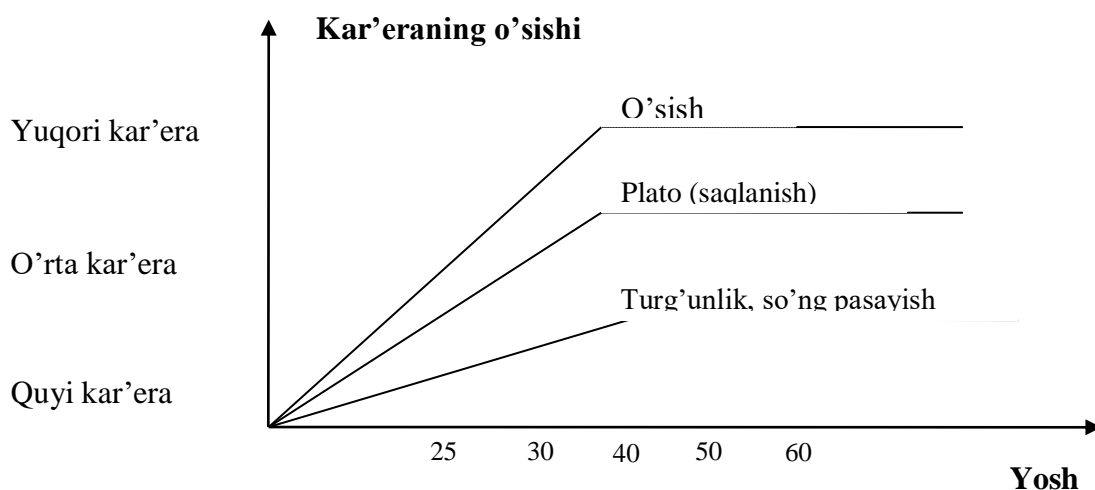
Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta'minlanadi:

—yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

—yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o'sishlari ta'minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o'rtasida qo'nimsizlikni kamaytirish;

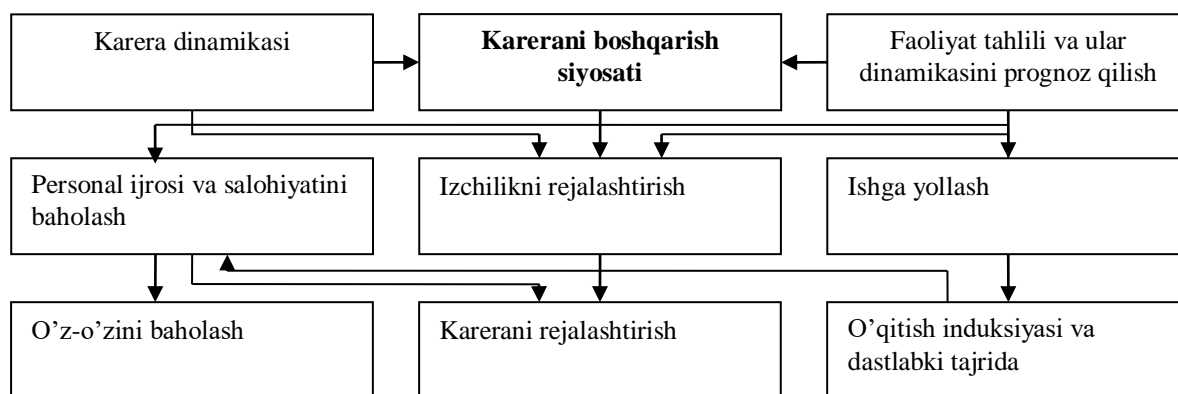
—personal bilan korxonada faoliyati muvofiklashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o'sishi.

Kar'era dinamikasi (11.7- rasm) xodimning korxonada yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko'tarilishini, bu dinamika sur'atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va lavozimga ko'nikish hamda uni egallash uchun odatda uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo'yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo'lganidan so'ng esa uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi. Shuning uchun dinamik kar'era deyilganda xodim, aksariyat hollarda xar bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3—5 yil davomida bo'lishi tushuniladi.



11.7-rasm. Kar'era dinamikasi

Personal kar'erasini o'sishini boshqarish jarayoni (11.8-rasm) mantiqan bir-biri bilan bog'likdir. Umuman olganda xodimning kar'erasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda ko'tarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, o'z ijtimoiy rolini va hokazolarni egallaydi.



11.8-rasm. Personal kar'erasini boshqarish

Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjuddir:

1. Qisqa muddatli sarmoyalash. Ana shu siyosatni olib boradigan rahbarlar yuqori malakali ijrochilarni ishga yollab, o'qitadilar hamda ular mehnatiga yuqori ish haqi to'laydilar. Bu ijrochilar o'z lavozimlarida kutilgandek samarali faoliyat ko'rsatsalar, lavozimda yanada ko'tariladilar. Bunda kompaniya yoki firma o'zi xohlagan xodimlarga ega bo'ladilar. Bu xodimlar topshirilgan ishni sidqidildan bajaradilar, o'z faoliyatlarini mukammallik darajasiga etkazishga harakat qiladilar, zarurat tug'ilganda zimmlariga qo'shimcha mas'uliyatni ham oladilar. Korxonaning o'zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.

2. Uzoq muddatli sarmoyalash. Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal kar'erasini rivojlantirish istiqbolni ko'zlab rejalashtirishning samarali ekanligiga ishonadilar. Ular katta salohiyatga ega iste'dodli xodimlarni tanlab, strategik rejalashtirish dasturlari asosida ularni lavozimda o'stiradilar.

3. Uzoq muddatli egiluvchanlik. Bu siyosatga amal qiluvchi rahbarlar uchun bevosita bugungi kunda ijroning ko'zlangan darajada bo'lishi eng asosiy vazifa hisoblanadi. Ular buni e'tirof etgan holda muayyan darajada xodimlarni yuqoriroqlavozimga ko'taradilar. Aslida bu qisqa muddatli sarmoyalash ko'rinishlaridan biridir. Ayni vaktida kompaniya yoki firma rahbariyati personal salohiyati munosib baholanishi hamda o'qitish orqali rivojlantirilishi, xodimlarni xizmat vazifalari va lavozimlarda siljitish orqali tajribalari boyitilishi zarurligini tushunadilar. Bu esa uzoq muddatga mo'ljallangan siyosat ko'rinishidir.

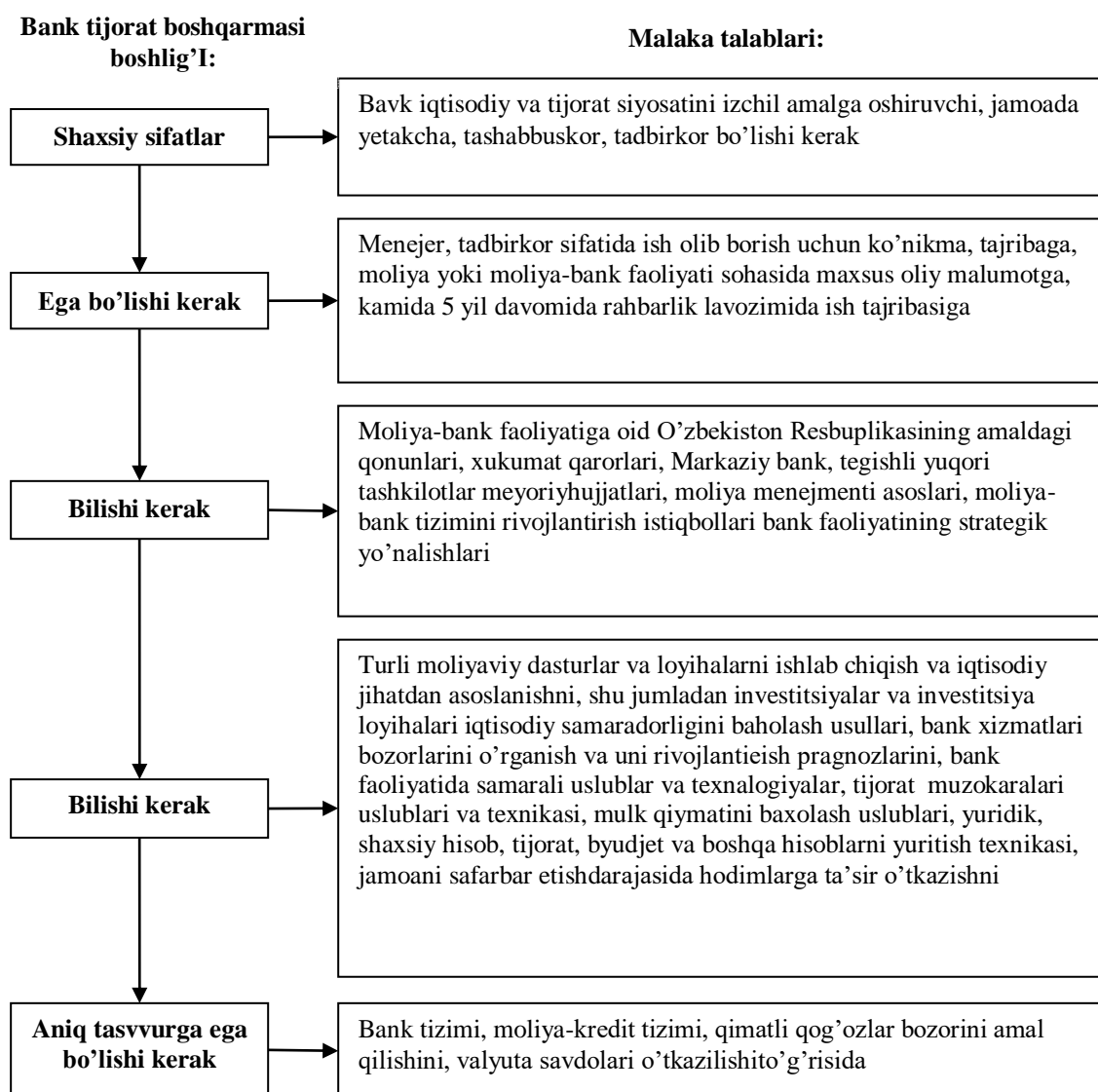
Strategik rejalashtirishga amal qilinadigan korxonalarda xodimlar qaysi sifatlarga, qanday bilim, malaka, ko'nikmalarga ega bo'lishi lozimligi, qaysi xizmat vazifasi bosqichlarini bosib o'tishi aks ettirilgan kar'erogramma (11.4-jadval) ham tuziladi.

Personalni lavozimida o'zlashtirish karerogrammasi

Yosh	18	22	24-29		24-27	32-35	35-40	40 yoshdan song
Uzluksiz ta'lim tizimi	Oily o'quv yurti, bakalavriat	Oily o'quv yurti, magistratura	Malaka oshirish insituti		Izlanuvchi-tadqiqodchi-ctajyor (fan nomzodi)	Katta ilmiy xodim (fan doktori)	Yuqori rahbar hodimlar tayorlash o'quv yurtlari (akademiya)	Stajirovka, o'z-o'zini o'qitish
Xizmat vazifasi, lavozim			Muhandis	Katta yetakchi, bosh muhandis	Ilmiy hodim, katta ilmiy hodim, bo'lim mudiri	Kafedra mudiri, professor, ilmiy tashkilot rahbari	Birlashma kompaniya, konsern rahbarlik lavozimlari	Vazirlik va idoralar rahbarlik tizimlaridagi lavozim
Xizmat vazifalari, lavozim bosqichlari			1	2	3	4	5	6

Personal kar'erasini rivojlantirish xodim kasb malakasi, bilimi, ko'nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o'z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo'ladi. O'z navbatida xodim egallab turgan xizmat vazifasi uning bilim va malakasiga ham tegishli talablar qo'yadi.

Misol tariqasida bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari (11.9- rasm)ni keltirish mumkin.



11.9-rasm. Bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari

Xodim uchun:

—kasbda o'sish va turmush farovonligini oshirish imkonini berayotgan korxonadagi mehnat faoliyatidan katta qoniqish hosil qilish;

—shaxsiy kasb istiqbolini aniqroq tasavvur etish va hayotidagi boshqa masalalarini rejalashtirish imkonini;

—kelajaqdagi kasb faoliyatida aniq maqsadni ko'zlagan holda tayyorgarlik ko'rish;

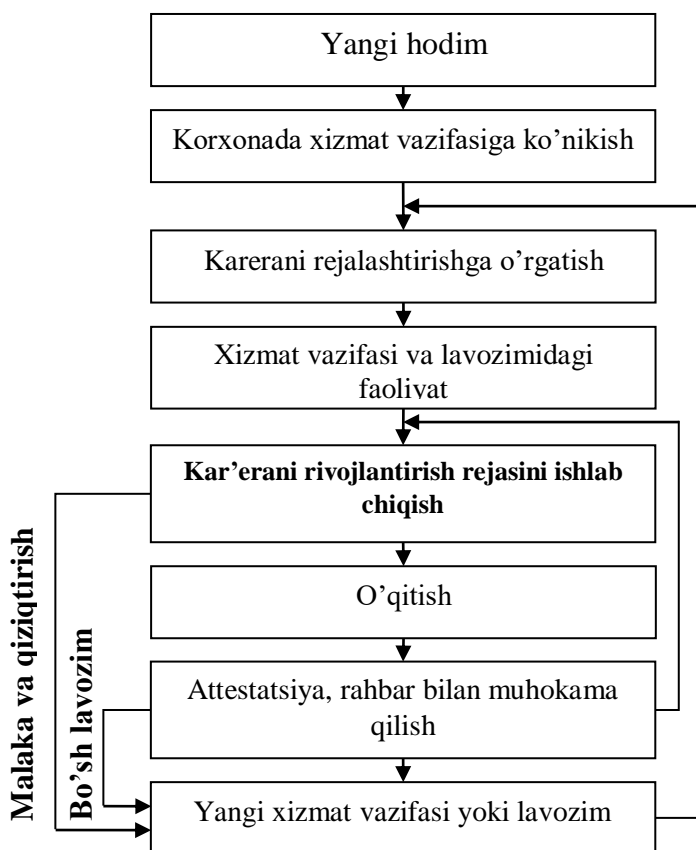
—mehnat bozorida raqobatbardoshligini oshirish afzalligidir.

Korxonaga uchun:

—o'z mehnat faoliyatini korxonaga bilan bog'lagan xodimlarga ega bo'lish hamda shu orqali mehnat unumdorligiga erishish, kadrlar qo'nimsizligini qisqartirish;

—xodimlarni kasbiy rivojlantirishni ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda rejalashtirish, kasbda o'sishdan manfaatdor xodimlarni aniqlash, zarur tayyorgarlikka ega, korxonaga sadoqatli xodimlarni rahbarlik lavozimlariga ko'tarish imkoniyatini yaratadi.

Yuqorida qayd etilgan va boshqa afzalliklarni hisobga olgan kompaniya va firmalar personal kar'erasini rivojlantirishni boshqarishni sherikchilik usuli asosiga qo'ya boshladilar. Bunday sherikchilik uch tomon — xodim, uning bevosita rahbari hamda personalni boshqarish xizmati o'rtasidagi hamkorlikni ko'zda tutadi. Bunda xodim o'zining lavozimda o'sishini rejalashtirish va bu rejani amalga oshirish uchun mas'ul hisoblanib, boshqaruv atamasi bilan ta'riflanganda jarayon egasi hisoblanadi. Rahbar xodim murabbiysi vazifasini o'taydi. Xodimning lavozimda o'sishini u tomonidan qo'llab-quvvatlanishi juda muhimdir. Chunki, rahbar tegishli mablag' ajratish, ish vaqtini taqsimlash vakolatlariga egadir.



11.10-rasm. Personal kar'erasini rivojlantirish

Xodimni lavozimda o'sishini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o'tishini (11.10-rasm) anglatadi.

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

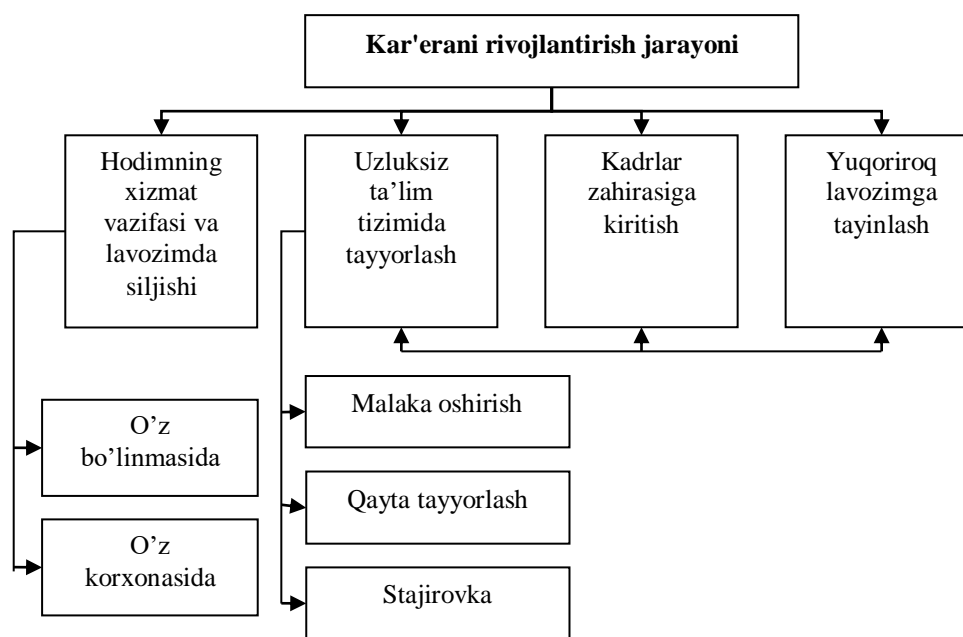
—yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo'yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma'lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko'ra)ni hisobga olish kerak;

—korxonani va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko'zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o'sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

—korxonada xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag'batlantirish, o'qitish uchun mablag' ajratish va hokazolar)ni ko'zda tutish.

Lavozimda o'sish xodimning ana shu maqsadga intilishiga to'la-to'kis bog'likdir. Korxonada esa bu jarayonga yordam ko'rsatishi lozim.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, xodimlarning kar'erasi uzoq davom etadigan jarayon bo'lib, ko'pincha takrorlanadigan bosqichlarni ham o'z ichiga oladi (11.11- rasm).



11.11-rasm. Kar'erani rivojlantirish bosqichlari

Jumladan, ular quyidagilardan iboratdir:

—malaka oshirish (qayta tayyorlash, stajirovka). Bu uzluksiz ta'lim tizimida amalga oshiriladi;

—rahbarlik lavozimi uchun kadrlar zaxirasiga kiritish. Bu holda ham xodim uzluksiz ta'lim tizimida albatta tayyorgarlikdan o'tadi (malaka oshirish, qayta tayyorlash, stajirovka). Bu tayyorgarlik shaxsiy reja asosida amalga oshiriladi;

—xodimning o'z bo'linmasi yoki korxonasida xizmat vazifasi yoki lavozimda siljilishi. Bu xodim dunyoqarashini kengaytirish maqsadida amalga oshiriladi. Xizmat vazifasi va lavozimda siljilishda xodim xizmati yoki lavozim

vazifalari o'zgaradi, lekin ish haqi miqdori o'zgarmaydi (kamaytirilishiga yo'l qo'yilmaydi).

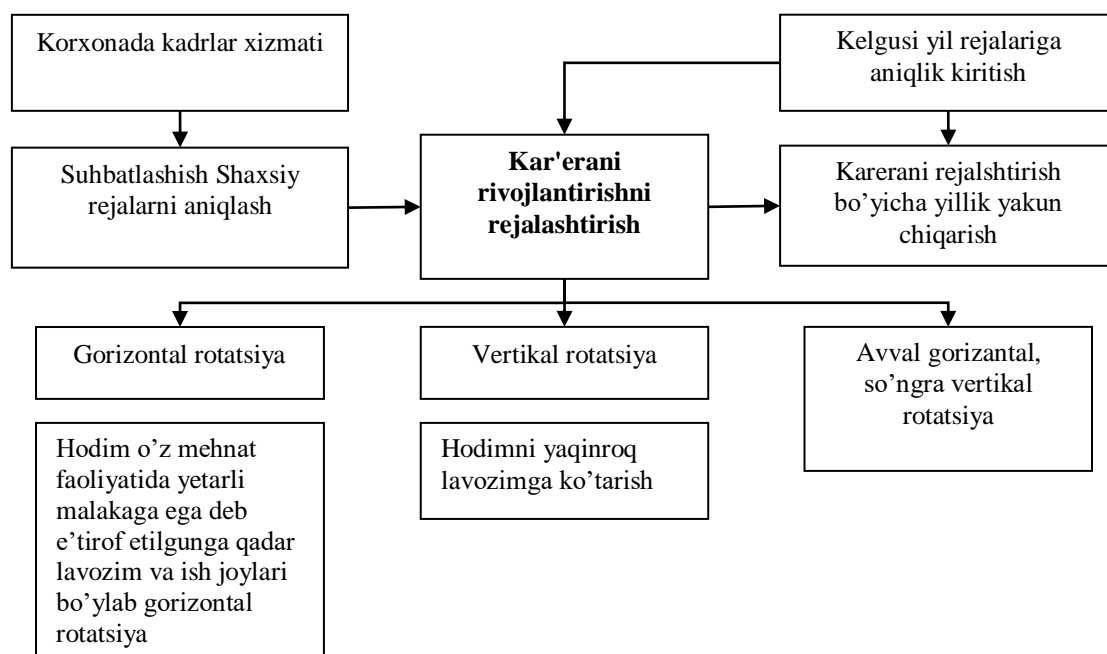
Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi yoki lavozimda stixiyali holda o'sishi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida kar'erasini rivojlantirish va rotatsiyadir¹.

Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish xodimlarni lavozimda o'stirishni rivojlantirish maqsadlari hamda bu maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlab olishdan iborat bo'ladi.

Belgilangan reja asosida egallanishi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga mos kelish uchun nima, qancha vaqtda qilinishi kerakligi, bu qanday nazorat qilinishiga aniqlik kiritilishi darkor. **Bu — harakat rejasi deb ataladi.**

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda xodimni ishga qabul qilgandan boshlab, uning ishdan bo'shashigacha bo'lgan davrda xodim lavozimlar yoki ish joylari tizimi bo'yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal siljishlari tashkillashtirilishi (11.12- rasm) muhimdir.

Personal o'zining qisqa va uzoq muddatga mo'ljallangan istiqbol rejalarinigina emas, shuningdek lavozimda ko'tarilish uchun mehnat faoliyatida qaysi ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham yaxshi bilishi darkor. Xodim ehtiyojlari va maqsadlarini kompaniya yoki firmada mavjud bo'lgan yoki kelajakda kutilayotgan lavozimda o'sish imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirish, personal kar'erasini rivojlantirishning umumiy maqsadi hisoblanadi.



11.12-rasm. Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish

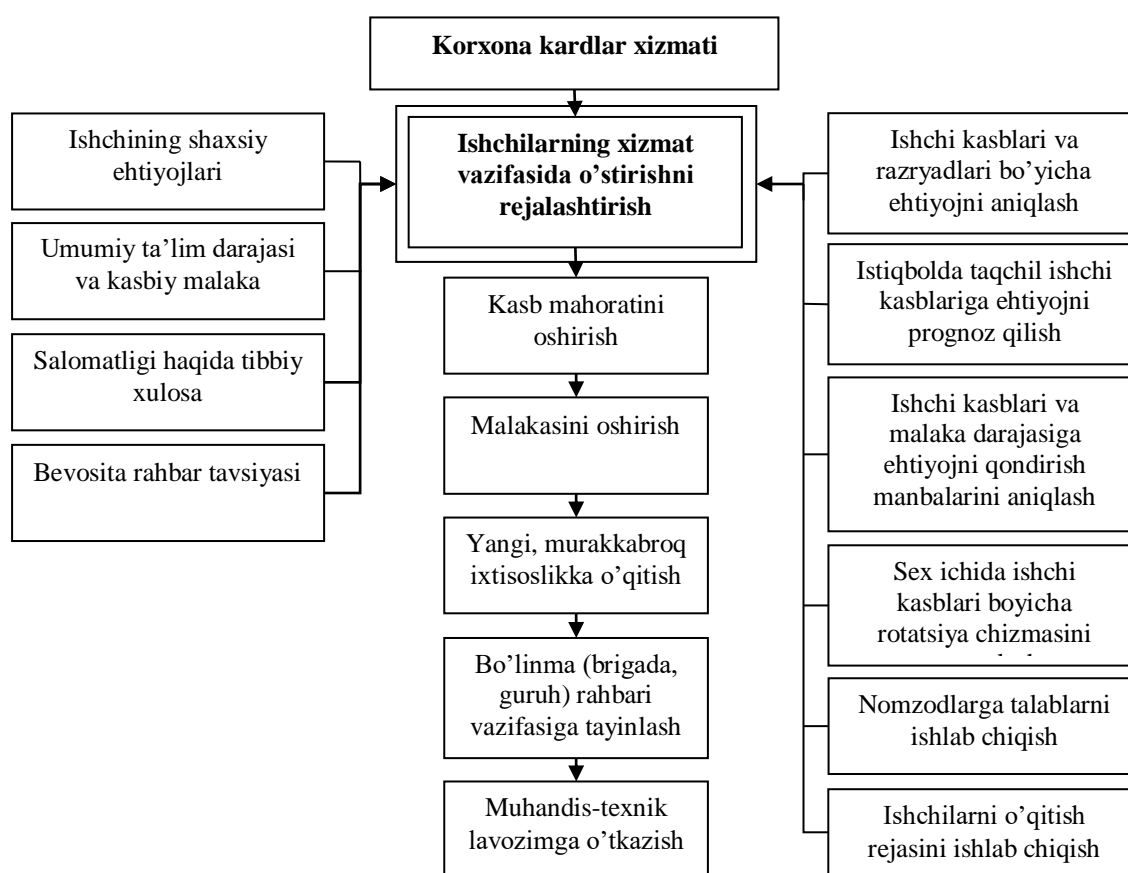
Bevosita ishchini xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish, uni rejali

¹ Rotatsiya – xodimni moddiy va ma'naviy jihatdan qiziqtirgan holda vazifasi va lavozimida gorizontal siljish

ravishda o'qitish hamda ishchi shaxsiy manfaatlari va ishlab chiqarish ehtiyojlarini hisobga olgan holda uni oddiy mehnat faoliyati turlaridan murakkablari, kasbiy mahoratning quyi darajalaridan yuqori darajalariga sari rivojlantirishni nazarda tutadi (11.13- rasm).

Shu bilan birga ishchini xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish ularning rahbarlik, mutaxassis va xizmatchi vazifalarini bajarishga o'tishlari mumkinligini ham ko'zda tutishi mumkin. Bu holda dastlabki rejalarga tegishli o'zgarishlar kiritiladi.

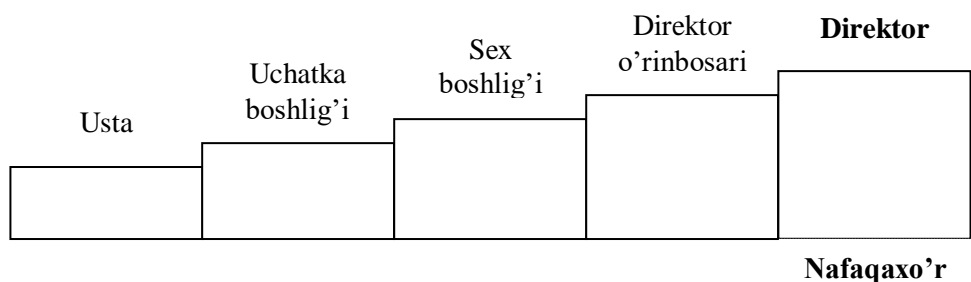
Ishchini xizmat vazifasida gorizontol o'stirish, ya'ni uni o'z kasbining ustasi deb e'tirof etilishi darajasiga ko'tarish ishchi kasbiy nufuzini oshirishga xizmat qiladi. Xodimning aqliy salohiyati, kasb mahorati, korxonasi, iqtisodiyotga shaxsiy amaliy ulushi, mehnat staji yoki salomatligi uni lavozimda o'stirishni rejalashtirish uchun asos bo'ladi.



11.13-rasm. Ishchilarni xizmat vazifasida o'stirishni reialashtirish

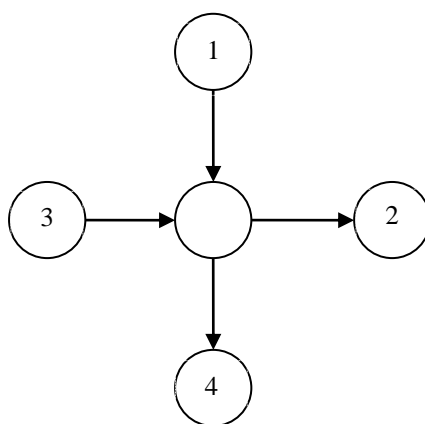
Bugungi kunda xizmat vazifasi va lavozimda o'stirishning eng ko'p tarqalgan to'rt turi: **“Tramplin”, “Narvon”, “Chorraha” va “Ilon” turlari mavjuddir**

Rahbarning ishdan bo'shatilgandan so'ng ko'p yillik tajribasidan mutlaqo foydalanmaslik **“Tramplin”** usulining eng muhim kamchiligi hisoblanadi.



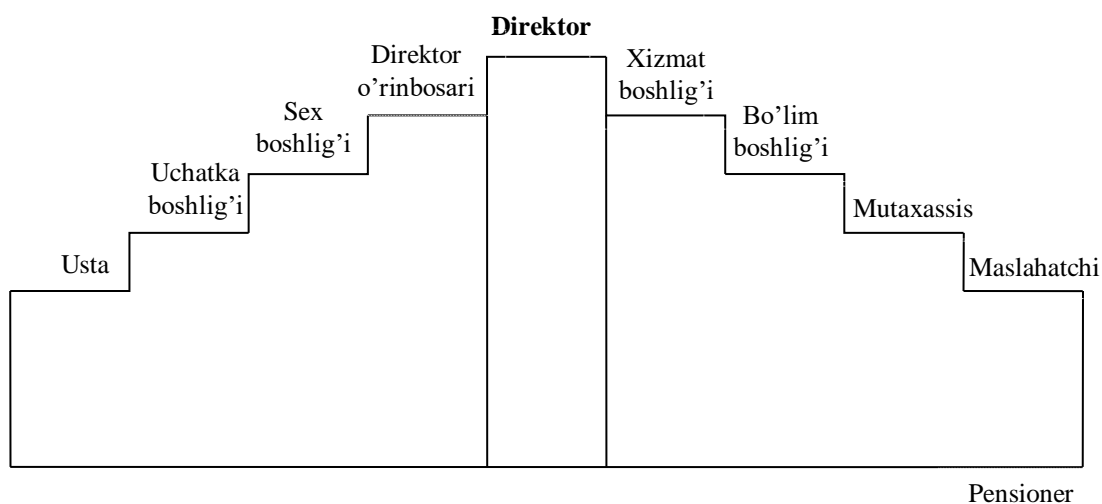
11.14-rasm. Kar'eraning "Tramplin" usuli

"Chorraha" usuli rahbarning egallab turgan lavozimdagi faoliyati ishlab chiqarish manfaatlariga mos kelmay qolganligi va undan kelgusida qaysi sifatda foydalanishi to'g'risida qaror qabul qilish talab etilishi bilan bog'liq amaliy vaziyatni aks ettiradi.



11.15-rasm. Kar'eraning "Chorraha"

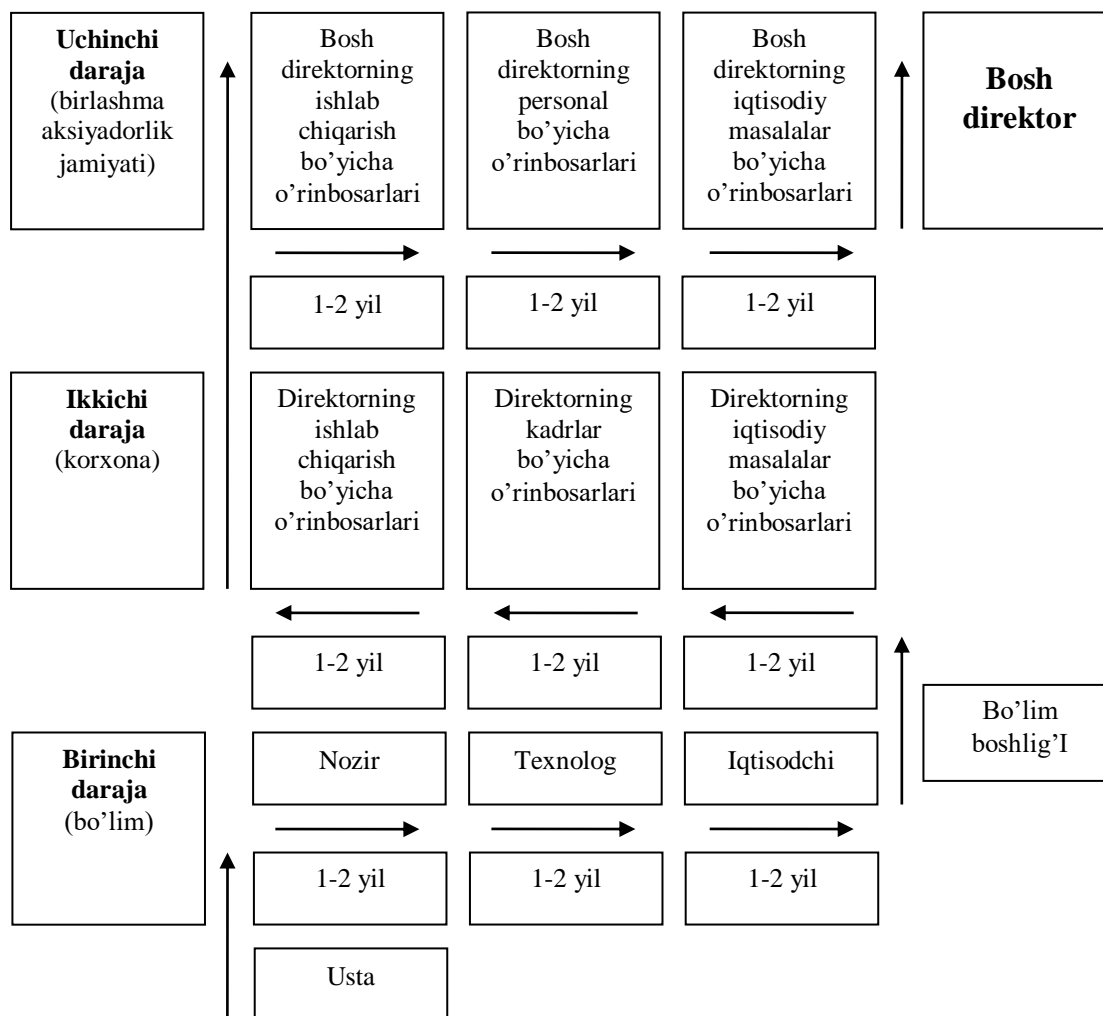
Ushbu usul "zinapoya" ko'rinishlaridan biri hisoblanib, undan vaziyatga qarab foydalanish tavsiya qilinadi.



11.16-rasm. Kar'eraning "Zinapoya" usuli

“Ilon” usuli turli lavozimlarda ishlashni nazarda tutadi. Bu rahbarga har taraflama amaliy tajriba orttirish, uning salohiyatini hamda muayyan ishlab chiqarish faoliyatiga moyilligini aniqlash imkonini beradi.

Kar’erani rejalashtirishda har bir xodimning qadriyatlar tizimi, manfaatlari, mehnat va shaxsiy tajribasini hisobga olish talab etiladi. Shu bilan bir qatorda, lavozimda o’stirishning u yoki bu usulini takomillashtirishda korxonada tarkib topgan tashkiliy tizimlar, ijtimoiy va ma’naviy qadriyatlar, ma’naviy-axloqiy me’yorlarning ahamiyatini nazarda tutish kerak bo’ladi.



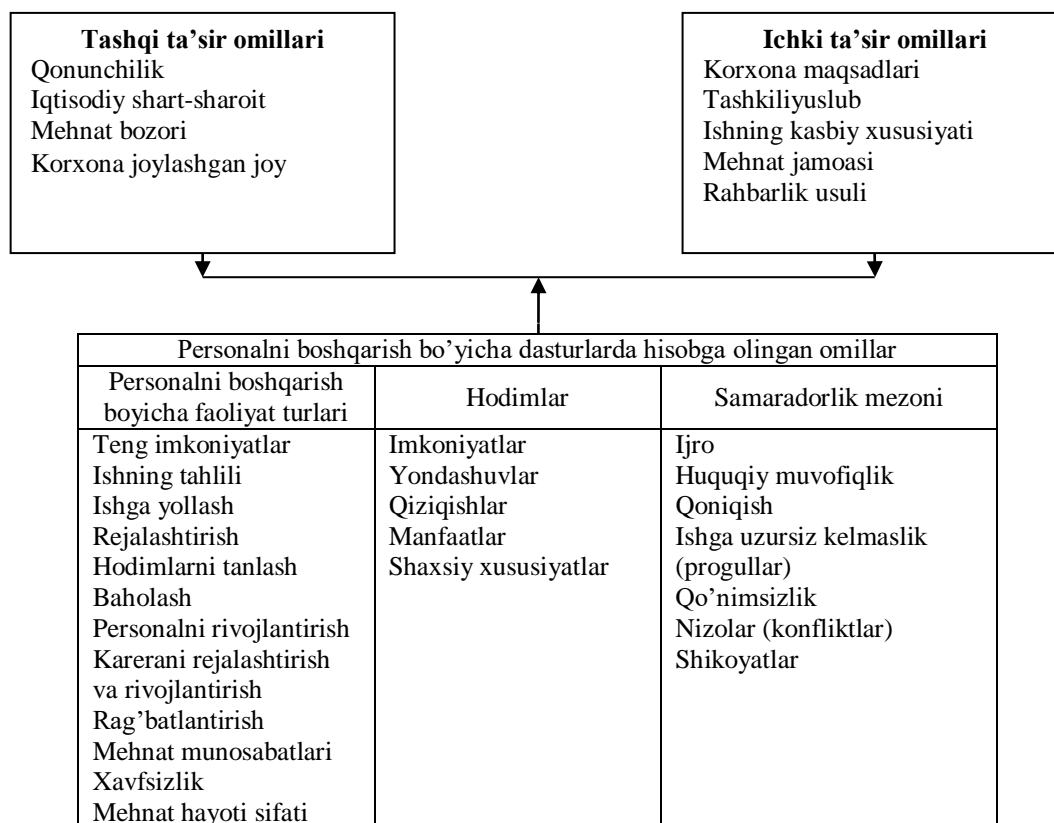
11.17-rasm. Kar’eraning “Ilon” usuli

Personalni boshqarish bo’yicha menejer kar’erasini rivojlantirishda kompaniya yoki firma maqsadlariga erishish uchun yuqorida qayd etilgan omillarning ta’sirini aniqlash talab etiladi (11.18-rasm).

Shuning uchun menejerlar, eng avvalo, xodimlar ehtiyojlarini aniqlashlari lozim. Ayni vaqtda xodimlar ham o’zlarining salohiyat va imkoniyatlari, ularni kelajakda namoyon eta olish qobiliyatlari haqida aniq tasavvurga ega bo’lishlari talab qilinadi. Lavozimda o’stirishni rejalashtirishda ana shu ikki jihat — korxon maqsadlari va imkoniyatlarini hamda xodim salohiyati va intilishlarini eng maqbul

darajada munosibligini ta'minlash hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

G'arbdagi taraqqiy etgan kompaniya va firmalarda menejerlarning har bir xodim kar'erasini alohida-alohida rejalashtirish amaliyoti mavjud. Hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasida xorijiy sheriklar bilan hamkorlikda tashkil etilayotgan qo'shma korxonalarda bu tajriba keng yoyilmoqda.



11.18 rasm. Kar'erani rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasi uning o'z mehnat faoliyat sohasida muayyan shaxsiy maqsadlarga erishishini nazarda tutadi (11.5- jadval). Har bir xodim yilda bir marta o'zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasiga tegishli aniqlik kiritib borishi lozim.

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasi quyidagilarni:

a) xodimning uzoq muddatli maqsadlari (uning lavozimda o'sishiga umidi) hamda kasbiy o'sish rejasidagi navbatdagi bosqichni (qisqa muddatli vazifa) egallashni;

b) kasbiy o'sish navbatdagi bosqichiga ko'tarilish uchun bilim va tajribasini oshirishga bo'lgan eng muhim ehtiyojlarni;

v) kasbiy o'sish va uzoq muddatli maqsadlari navbatdagi bosqichga ko'tarilishni ta'minlaydigan kelgusi yil topshiriqlari (o'qish, malaka oshirish, loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etish va hokazolar);

g) kompaniya yoki firmaning xodimning kasbiy o'sishini ta'minlaydigan kelgusi bosqichga tayyorgarlik ko'rishiga yordam ko'rsatish yuzasidan majburiyatlarni (korxonada xodimni o'qitish, xodimning korxonada tashqarisida

o'qitish xarajatlarini qoplash, kasbini o'zgartirish, xizmat vazifasida siljitish va hokazolar) ko'zda tutadi. Lavozimda o'sish shaxsiy rejasi xodim hamda rahbar tomonidan imzolanadi, rejaning bajarilishi ular tomonidan yil davomida bir necha bor ko'rib chiqiladi.

11.5-jadval

Xodimning yilda bir marta o'zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasigategishli aniqlik kiritib borishi tartibi

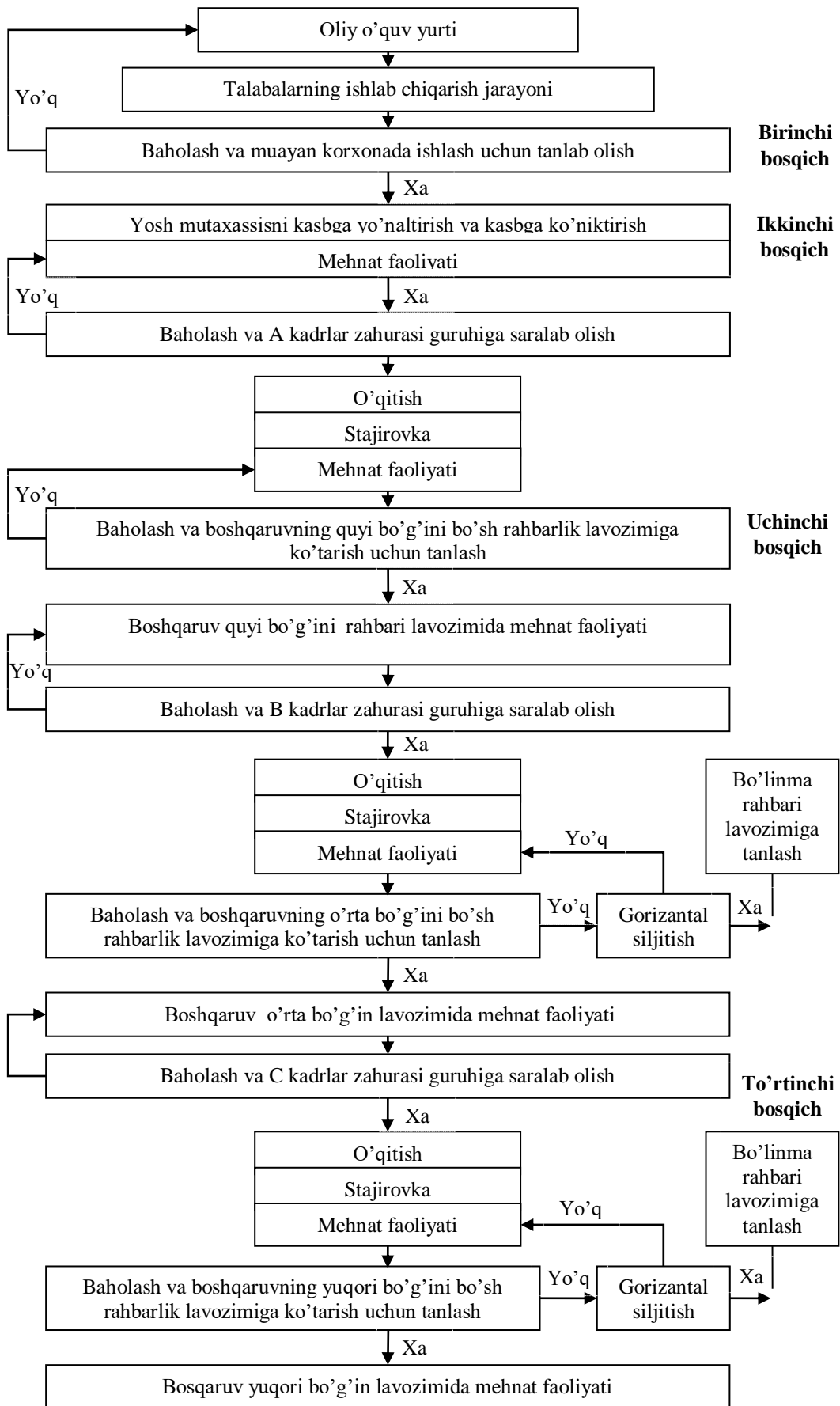
T/R	Ismi - sharifi	Tugilgan yili	Lavozimi, qachondan beri bu lavozimda	Lavozimda o'sish rejalari		
				5 yildan so'ng	10 yildan so'ng	15 yil va undan ko'proq davrdab so'ng
1.	Ahmedov Ikrom Rustamovich	1980	Yetakchi mutaxassis 2005 yil 15 sentabr dan	Bosh mutaxassis	Bo'lim boshlig'I	Korxonah rahbari yoki uning o'rinborasi
2.	Salimov Ravshan Po'lativich	1978	Bosh mutaxassis 2004 yil 10 mart dan	Bo'lim boshlig'I	Korxonah rahbari yoki uning o'rinborasi	Kompaniyah rahbari yoki o'rinborasi

Korxonalarda personal kar'erasini rivojlantirish rejalari quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Xodimning mehnat staji ortishi bilan uning lavozimda o'sishi tezlashmaydi. Xodimning bir lavozimdagi staji qancha ko'p bo'lsa, uning navbatdagi yuqori lavozimga ko'tarilish ehtimoli shuncha kamayib boradi. Ya'ni lavozimdagi staj mansabda ko'tarilish mezoni hisoblanmaydi.

2. Lavozimda ko'tarilish tezligi turli lavozimlar uchun bir xil emas. Boshqalarga ko'ra muhandis va ustalar, ayniqsa 30—39 yoshdagi muhandis va ustalar sekinroq ko'tariladi.

Mutaxassislar lavozimda asosan vertikal bo'yicha o'stiriladilar, ya'ni ularning lavozimi yuqori bo'lgan sari ish xaqlari ham ortib boradi. Mutaxassislarning ko'p hollarda tegishli kasbiy ko'nikmalarga ega bo'lishlari uchun o'zlari egallab turgan lavozimlarga o'xshash boshqa vazifalarda ishlab ko'rish istaklari bo'lsa ham amaliyotda ularni kar'erada gorizontalsiljitish usuli etarli darajada qo'llanilmaydi. Jumladan, o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish besh bosqichdan iboratdir (11.19- rasm).



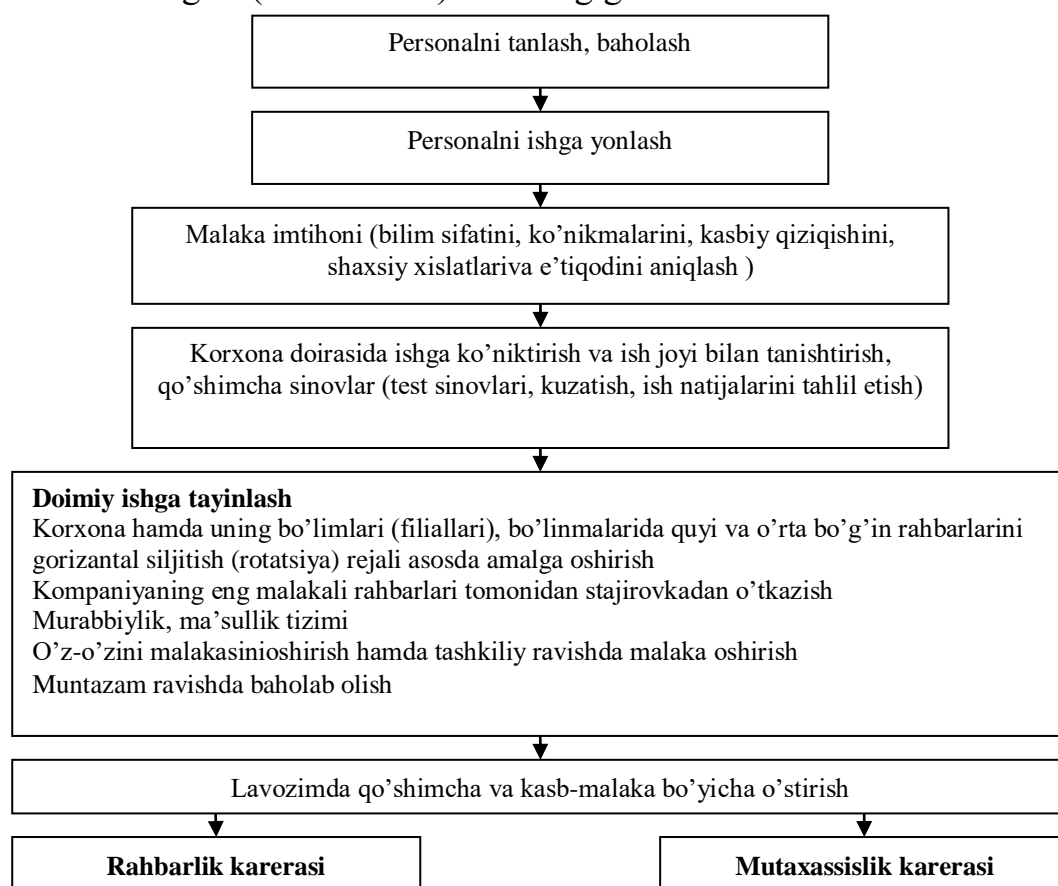
11.19-rasm. Korxonada o'rta bo'g'in rahbarlari karerasini rivojlantirish

3. Mutaxassislarning mehnat faoliyatiga nisbatan qarashlari bir xil emas. 30 yoshdagi mutaxassislar mehnat faoliyati ijodiy yondashuvni talab etadigan ishlarni ko'proq yoqtiradilar. Bundan kattaroq yoshdagi mutaxassislar uchun mehnat jarayonida hamkasblari bilan ko'proq o'zaro muloqotda bo'lishi muhimroqdir. Personal bilan ishlashda bu xususiyatlar hisobga olinishi kerak.

5. Mutaxassislar kar'erasini rivojlantirish ob'ektiv omillar bilan bevosita bog'liq. Mehnatni tashkil etish, uni rag'batlantirish, attestatsiyani tashkil etish va uni o'tkazish, jamoadagi ma'naviy-psixologik muhit, rahbarlik darajasi va hokazolar ana shu omillar hisoblanadi.

Rahbarlar kar'erasini rivojlantirishda ikki toifa rahbarlarni mansabda ko'tarish nazarda tutiladi:

- yuqori bo'g'in rahbarligiga lavozimda o'stirish;
- o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish.



11.20-rasm. Personal karerasini rivojlantirishning yapon modeli

Boshqaruv xodimlari kar'erasini rivojlantirishda chet el tajribasini ham hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Shu jihatdan Yaponiya kompaniyalarida xizmat vazifasi va lavozimda o'stirish tajribasi (11.20- rasm) diqqatga sazovordir.

Bugungi amaliyotda yuqori bo'g'in rahbarligi lavozimiga nomzodlarni tanlash va tayinlashni tanlov asosida amalga oshirish tajribasi ham mavjud. Bu tanlovni yuqori bo'g'in rahbarlari, tegishli mutaxassislar, shu jumladan mustaqil ekspertlardan iborat maxsus komissiya o'tkazadi.

Birinchi bosqich bazaviy institutlar yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyot uchun yuborilgan talabalar bilan ish olib borish.

Ikkinchi bosqich korxonaga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlashdir.

Uchinchi bosqichda boshqaruv quyi bosqichi rahbarlari bilan ish olib boriladi.

To'rtinchi bosqichda boshqaruvning o'rta bo'g'ini rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Beshinchi bosqichda yuqori bo'g'in rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Personal rotatsiyasi xodimlar salohiyatini aniqlash, ularning kasbiy, aqliy va ijodiy imkoniyatlaridan eng maqbul ravishda foydalanish (xodim layoqatiga mos ishni topish) maqsadida amalga oshiriladi.

Personal rotatsiyasining maqsad va vazifalari quyidagilardan iboratdir:

— xodimlarning yangi vakolatlarga ega bo'lishlariga, ularni iloji boricha samaraliroq mehnat qilishga, samaradorlikni eng yuqori darajada saqlab turishga qiziqtirish;

— xodim egallab turgan lavozimi doirasida xizmat vazifalarini kengaytirish va ishlab chiqarish vazifalarini murakkablashtirish hisobiga personal sonini qisqartirish;

— xodimning shaxsiy kasbiy istiqbolini aniq belgilash;

— o'z xizmat vazifasida va lavozimda o'sishini korxonaga bilan bog'laydigan sadoqatli xodimlarni tanlash.

Personal rotatsiyasiamaliyotdagi tajribaga ko'ra quyidagi muddatlarda o'tkaziladi:

— yuqori bo'g'in rahbarlari uchun — 5—7 yilda bir marta;

— o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari uchun — 3—5 yilda bir marta;

— ishchilar uchun — ishlab chiqarish ehtiyojlariga qarab, lekin yiliga kamida bir marta.

Bir xil lavozimda ishlash (yangi vazifalarni, turdosh ish usullarini o'rganish) davomiyligi tegishli rahbar tomonidan belgilanadi va bir haftadan bir yilgacha bo'lishi mumkin. Bunda eng asosiy mezon xodim yangi vazifalarni yuqori sifatli bajarishga o'rganishi uchun etarlicha vaqtga ega bo'lishi lozim.

Rotatsiyaga muvofiq boshqa xizmat vazifasi va lavozimda bo'lgan xodim erishgan shaxsiy natijalari baholanadi. Ushbu baholash ikki qismdan iborat bo'ladi.

1. Ishdagi natijalar bahosi. Bu baholash ikki bosqichda o'tkazilib, birinchisida quyidagilar qayd etiladi:

— belgilangan maqsadlar bilan taqqoslangan holdagi erishilgan natijalar;

— rejalashtirish bilan taqqoslangan holdagi yangi vazifa va ko'nikmalarning egallanishi;

— o'qitish dasturining egallanishi;

— chet tillarining o'rganilishi.

Ikkinchi bosqichda erishilgan reyting natijalari aniqlanadi. Bunda natijalarni

baholash bo'yicha quyidagi mezonlar tanlanadi:

a) ish natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan maqsadlarga erishilganligining umumiy natijasi;

b) vazifa va malakani egallash natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan vazifa va malakani egallashda erishilgan umumiy natijalar;

v) ro'y bergan o'zgarishlarga qo'shilgan ulush — mazkur ish uchastkasida qo'llanish imkoniyatini beradigan o'zgartirishlar kiritish jarayonida erishilgan natijalar;

g) boshqalar muvaffaqiyatiga qo'shilgan ulush — xodimning o'z bo'limi umumiy muvaffaqiyatiga qo'shgan ulushini ifoda etadi.

Ushbu natijalar umumlashtirilib va taxlil etilib, erishilgan natija reytingi aniqlanadi. Reytinglar quyidagicha baholanadi:

a) qoniqarsizlikka yaqin — baholashning mazkur mezoni bo'yicha xodim zaifligi, unda mazkur ish uchastkasidagi vazifalarni hal etishda muammolar mavjudligidan dalolat beradi;

b) yaxshi — xodim mazkur uchastka mehnat faoliyatini amalga oshiradiganlarga qo'yiladigan talablarni to'la hajmda bajara olishini anglatadi;

v) juda yaxshi — xodimning baholash mezoni bo'yicha ish natijalari mazkur uchastka uchun talab qilinadigan darajadan hamisha yuqori bo'lganligini aks ettiradi;

g) oliy — xodim mehnat faoliyatida hamisha eng yuksak natijalarga erishishini ko'rsatadi.

Ushbu reyting ko'rsatkichlaridan xodim shaxsiy amaliy sifatlarining mutlaq bahosini aniqlash uchun foydalaniladi.

Ishni uzil-kesil baholash bir darajali xodimlar guruhi doirasida nisbiy baholash natijalari bo'yicha chiqariladi.

Natijalarni nisbiy baholash quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

—ekspert — mutaxassislar guruhini tanlash;

—mazkur daraja bo'yicha xodimlar guruhini shakllantirish;

—baholash muddatini belgilash;

—reyting bo'yicha joy-joyiga qo'yish tartibini aniqlash;

—natijalarni qayd etish;

—axborotlarni xodimlarga etkazish.

Rahbar tomonidan xodimlarni shaxsiy baholash amalga oshirilgandan so'ng kelgusi yil uchun vazifalar belgilab beriladi:

—kasbiy faoliyat sohasidagi vazifalar — xodim kelgusi yil davomida mehnat faoliyatida erishishi kerak bo'lgan asosiy ko'rsatkichlar, bu reja nazorat qilib boriladigan muddatlar;

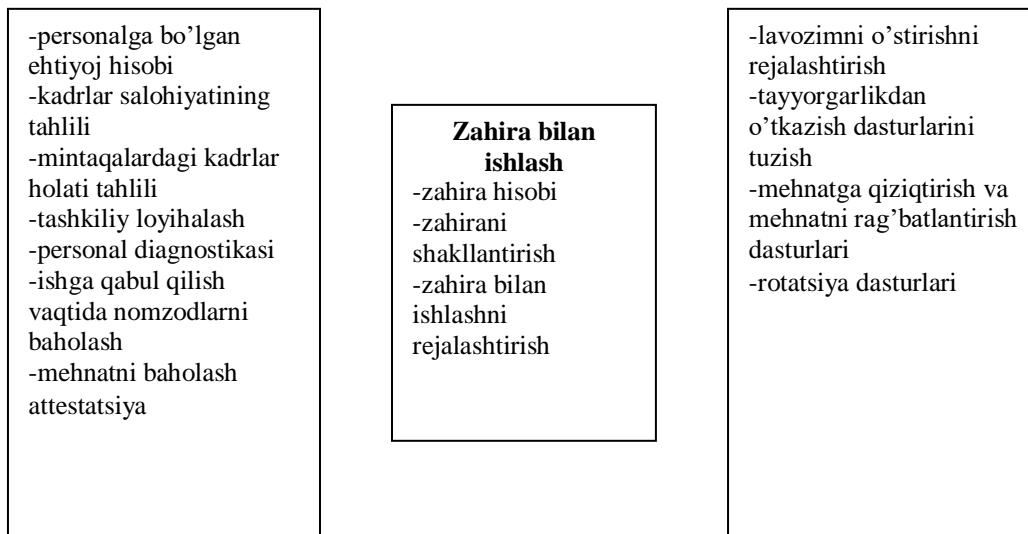
—yangi vazifalar va malakani egallash sohasidagi vazifalar;

—kelgusi yilda ushbu masalalar bo'yicha erishish talab qilinadigan natijalar va bu maqsadlarga erishish vositalari.

Personal erishgan natijalar bo'yicha korxonada har bir bo'linma va xizmatining reytingi hisoblanadi. Mazkur reyting ko'rsatkichlari xodimlar rotatsiyasini amalga oshirish yo'nalishlari bo'yicha bo'lim va xizmatlar anikdanadi.

11.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zahirasi deyilganda o'z amaliy va shaxsiy sifatleri bo'yicha muayyan darajadagi rahbarga qo'yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.



11.21-rasm. Personalni boshqarish hamda kadrlar zahirasi bilan ishlash vo'nalishlarining o'zaro bog'liqligi

Personal bilan ish olib borishning boshqa ko'pgina yo'nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va o'zaro bog'liqdir (11.21- rasm).

Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud.

1. Faoliyat turi bo'yicha:

— **rivojlantirish zaxirasi.** Ularga korxonaning yangi yo'nalishlari (ishlab chiqarish yo'nalishlari o'zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo'lga qo'yilganda) doirasida faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o'sishni, yoki xizmat vazifasida o'sishni tanlab olishlari mumkin;

— **funktsiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo'llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilishga yo'naltirilgan bo'ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo'yicha:

“**A**” **guruhi** — asosiy zaxira, ya'ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko'tarilishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

“**B**” **guruhi** — istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1 —3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko'tarish mo'ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo'lgan, korxonada bo'linmalarida mehnat faoliyati bilan o'zini ko'rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o'qitiladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo'yicha shaxsiy reja bajarilgandan so'ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (11.6- jadval).

Zaxiraning shaxsiy tarkibi muntazam ravishda (odatda har 6 oyda) personalni boshqarish xizmati tomonidan ko'rib chiqilishi, zarurat bo'lsa, bu tarkibga xodimlarning shaxsiy muvaffaqiyatlari (attestatsiya natijalariga ko'ra), rahbarlik lavozimiga ehtiyojlar hamda kadrlarni joy-joyiga qo'yishdagi o'zgarishlar hisobga olingan holda aniqlik kiritilishi darkor.

11.6-jadval

Zahiradagi hodimni baholash varag'i

T/ R	Mezonlar	Baholar					Javob berishga qiynalaman
		5	4	3	2	1	
1	Tahlil etish, mantiqan fikrlash qobiliyati						
2	Qaror qabul qilishdagi mustaqillik						
3	Tashabbuskorlik						
4	Topshirilgan ishning o'z vaqtida va yuqori sifatli bajarilishi						
5	Hodimlar bilan aloqa o'rnata olish, guruhda ishlay bilish xususiyati						
6	Hissiyotida vazminlik, murakkab vaziyatlarda o'zini tuta olish xususiyati						
7	Ishchanlik						
8	Ma'sulyat, intizomlilik						
9	O'z-o'ziga obektiv baho bera olishi						
10	Tashkilotchilik qobiliyati						
11	O'qishga layoqati						
12	Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko'tarilishiga intilishi						

1. Zaxira muhimligi tamoyili lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o'sish imkoniyatiga ega

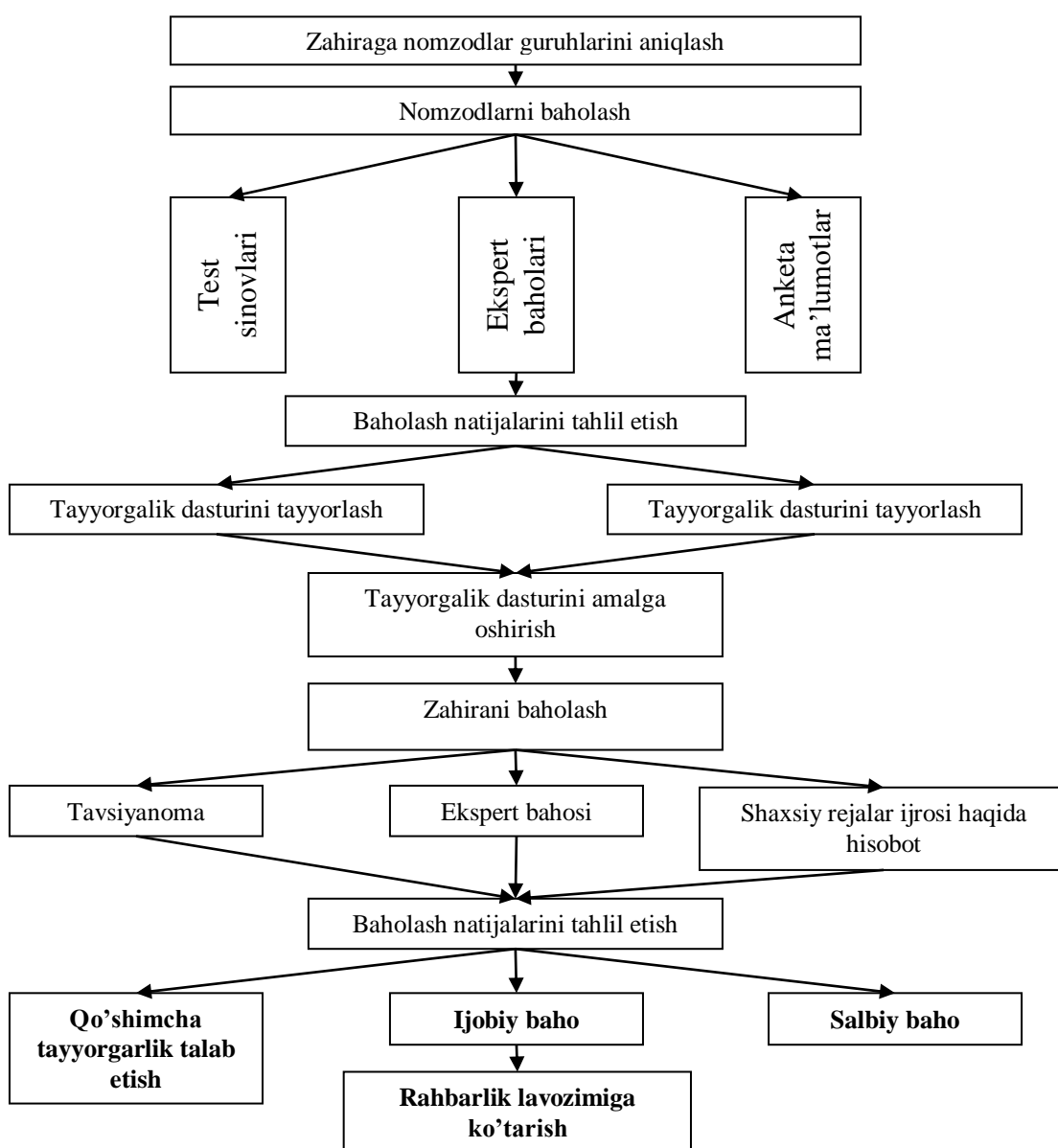
bo'lishlari kerak.

2. Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sifatlari va malakalarini, bu lavozimga qo'yilgan talablarni hisobga olish demakdir.

3. Nomzodning istiqbolligi tamoyili. Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

- kasbiy o'sishga yo'naltirish;
- ma'lumot darajasiga bo'lgan talab;
- yoshga bo'lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman kar'era dinamikasi;
- salomatlik ahvoli.

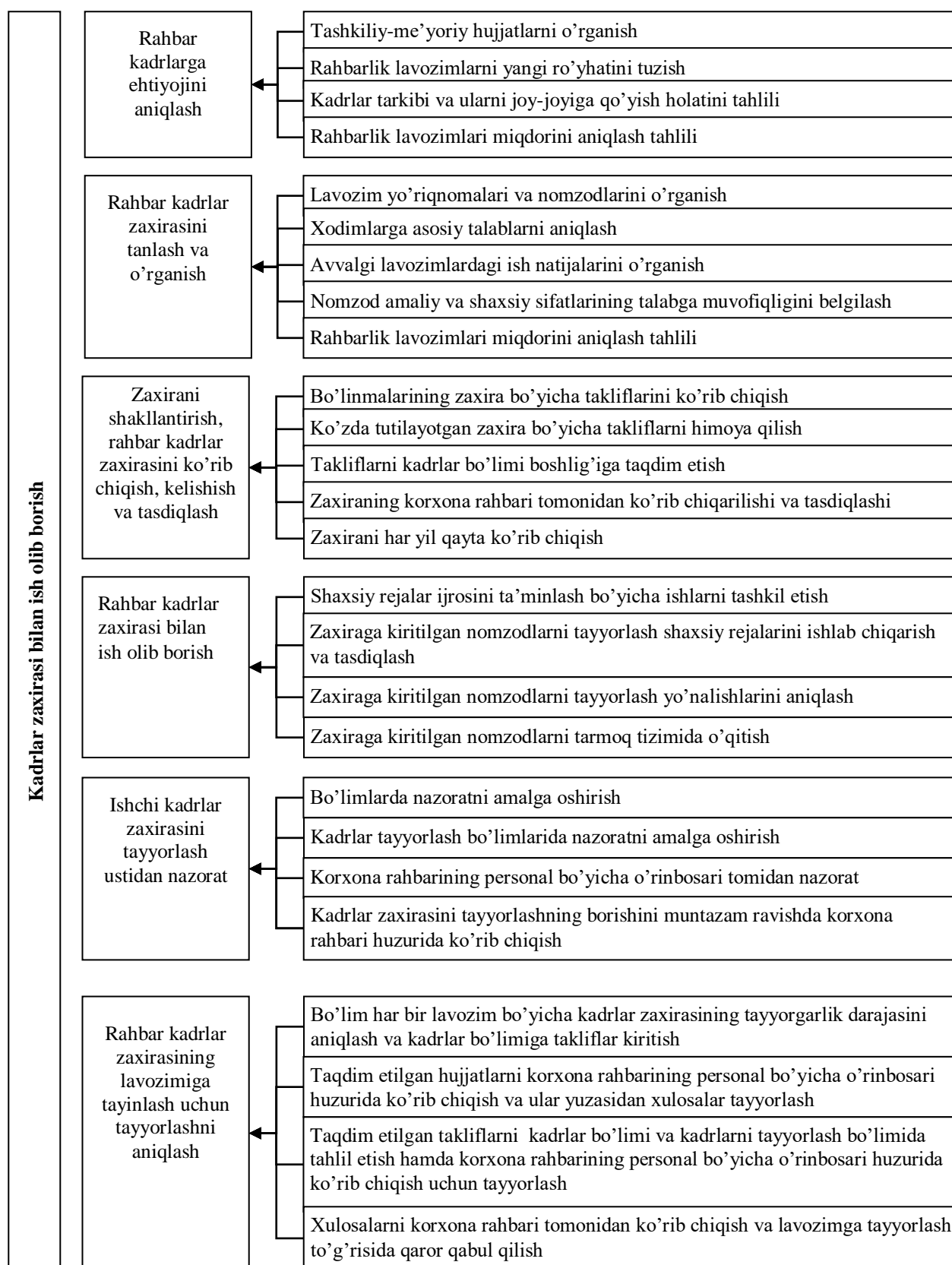
Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish (11.22-rasm) quyidagilarni ko'zda tutadi.



11.22-rasm. Kadrlar zahirasi bilan ish olib borish

1.Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish. Bu — boshqaruv lavozimi

(kasb) da kelajakda o'rishga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi.



11.23-rasm. Korxonada kadrlar zaxirasini shakllantirish va ular bilan ish olib borish

Zaxirani shakllantirish yuzasidan ishlarni tashkil etish uchun, eng avvalo, quyidagilar hisobga olinishi talab etiladi:

- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimda ko'tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;
- zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;
- personalni boshqarish xizmatining kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish yuzasidan vazifalari.

Zaxirani shakllantirish usuli odatda kompaniya yoki firmaning kadrlar zaxirasi to'g'risidagi nizomida aks ettiriladi. Personal ushbu hujjatdan yaxshi xabardor bo'lishi darkor, chunki xodimlarni zaxiraga kiritish ular uchun katta qiziqtirish kuchiga ega.

Zaxirani shakllantirish quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- zaxiraga kiritishga mo'ljallangan nomzodlarni, dastlabki o'rganish va baholash;
- zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash;
- zaxira tarkibiga kiritish;
- zaxirani tayyorlashni tashkil etish;
- zaxira tayyorlashni baholash.

Aniq lavozimga zaxiraga kiritilishi mo'ljallangan nomzodlarni shakllantirishda esa, eng avvalo, bu nomzodlarni baholash kerak. Baholash jarayonida nomzodning kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga naqadar muvofiqligi aniqlanadi.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish ham bir necha bosqichdan iborat.

1. Zaxiraga bo'lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirishga kirishishdan avval quyidagilarni aniqlab olish muhimdir:

- korxonada personalni tarkibidagi o'zgarishlar prognozi;
- xodimlarni lavozimda o'stirishning takomillashtirilishi;
- nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta'minlanganlik darajasi;
- har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtadan nomzod to'g'ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

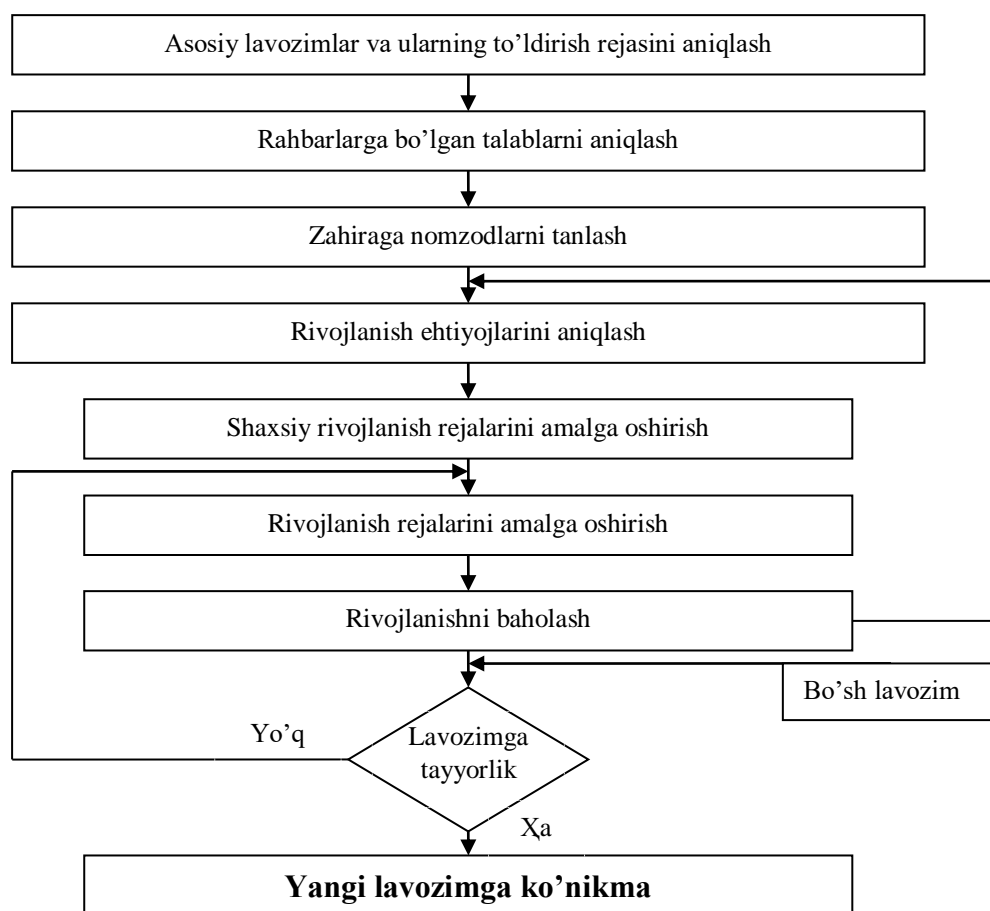
2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro'yxatini tuzish.

Buning uchun quyidagi usullardan qo'llaniladi:

—hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to'g'risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o'rganib chiqiladi;

—maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo'yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma'lumotlarni aniqlash uchun);

- xodimning o'zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;
- mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo'linmasining ko'rsatkichlari va hokazolar) baholash;
- lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi mo'ljallanayotgan lavozimga qo'yilgan talablar bilan taqqoslanadi;
- zaxiraga nomzod uchun ma'lumoti, yoshi, ish staji va hokazolar bo'yichatalablar;
- so'nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;
- rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat jamoasining zaxira nomzodi to'g'risidagi fikr va mulohazalari;
- nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o'z nuqtai nazarini qat'iy ximoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas'uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.



11.24-rasm. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash

Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo'yicha baholangandan so'ng zaxiraning dastlabki ro'yxati qayta ko'rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o'zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo'lishlari kerak.

Ma'muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o'tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. Umumiy dastur. U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o'tkazishga mo'ljallangan bo'lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo'ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.

2. Maxsus dastur. Unga ko'ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar ixtisosliklari bo'yicha guruhlarga ajratilib, alohida-alohida o'qitiladilar. Ushbu dasturda amaliy o'yinlar, ishlab chiqarishning muayyan muammolarini hal etish bo'yicha takliflar tayyorlash kabi o'qitish shakllaridan foydalanish ko'zda tutiladi. Nomzodlar o'z ixtisosliklari bo'yicha ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan aniqtakliflar tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

3. Shaxsiy dastur. Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda stajirovkadan o'tishlari ko'zda tutiladi.

4. Ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik. Nomzodlarning yangi lavozimiga ko'nikish jarayonini engillashtirish uchun boshqaruvning ular uchun yangi bo'lgan tizimiga jalb etiladilar hamda bu xodimlar o'zaro munosabat qoidalari, qaror qabul qilish texnologiyalari bilan batafsil tanishtiriladilar. Shu bilan birga nomzodlar yangi lavozimga tayinlangandan so'ng shu darajadagi mehnat jamoasi bilan tanishtiriladi. Bu o'rinda ko'pchilik nomzodlar uchun ular maqomining o'zgarishi (avval hamkasblari bo'lgan jamoaga rahbarlik qilish) jiddiy muammoga aylanadi. Shuning uchun yosh rahbarni ham, u boshqaradigan jamoani ham yangi o'zaro munosabatlarga ko'niktirish shakl-tamoyillarini oldindan puxta rejalashtirib qo'yish foydalidir.

Qisqacha xulosalar

Kar'era — fransuzcha (carriere) dan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o'sish sifati tushuniladi.

Kar'era xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishiga ko'ra: kasb kar'erasi va korxonada ichidagi kar'eraga bo'linadi.

Personal kar'erasini boshqarish korxonaning izchil menejmentga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash, personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash, muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatliklarini hisobga olib, kar'erani rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish kabi maqsadlarni ko'zlaydi.

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari yakkama-yakka ish

olib borish, korxonada va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi, korxonada rejalarda xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirishni ko'zda tutishdan iborat.

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimni ishlab chiqishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. "Kar'era" deyilganda nima tushuniladi?
2. Kar'eraning qanday turlari mavjud va ularning farqlari nimada?
3. Kar'erani tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
4. Personal kar'erasi bosqichlarini aytib bering.
5. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish qanday jarayondir?
6. Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida nimalar ta'minlanadi?
7. Kar'era dinamikasini tahlil qilish nima uchun kerak?
8. Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning qanday usullari mavjud?
9. Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirishda qanday tamoyillarga amal qilish lozim?
10. Xizmat vazifasi va lavozimda o'stirishning eng ko'p tarqalgan turlari qaysilar?
11. Kar'erani rivojlantirishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
12. Kadrlar zaxirasini shakllantirish nima uchun zarur?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.

3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.

4. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.V. Personalni boshqarish. Darslik. -Т.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: "Ўқитувчи", 2008 – 655 б.

6. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

7. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.

8. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.

10. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

XII bob. PERSONALNING HUQUQ VA MAJBURIYATLARI

12.1. Jamoa shartnomalari va kelishuvlari

Bozor iqtisodiyoti nafaqat iqtisodiy, balki mehnat munosabatlarining ham mazmun va mohiyatida tub o'zgarishlarni amalga oshirishni taqazo etadi. Ma'lumki, boshqaruvning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi davlat tomonidan ijtimoiy va iqtisodiy sohalarining barcha jabhalarini nazorat qilishni, shu jumladan ishchi kuchidan foydalanish, mehnatga haqto'lash va boshqa masalalarni yakka o'zi hal etishiga asoslangan edi. Bu tizimda xodim o'z mehnat shart-sharoitlari, huquq va majburiyatlarini himoya qilish imkoniyatiga ega emas edi.

O'zbekiston Respublikasida bozor munosabatlarining shakllanishi mehnat munosabatlarini qonuniy demokratik asosda yo'lga qo'yish, ish beruvchilar va xodimlar o'rtasida munosabatlarni shartnoma va kelishuvlar bilan muvofiklashtirishga yo'l ochib berdi. Mehnat munosabatlariga oid bu huquqiy me'yorlar respublika parlamenti tomonidan 1996 yil 1 apreldan e'tiboran amalga kiritilgan (so'ng bir qator o'zgartish va qo'shimchalar kiritilgan) O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida¹ o'z ifodasini topdi.

Ana shunday sharoitlarda ijtimoiy munosabatlar huquqiy-tashkiliy murakkab tuzilishining tarkibiy qismi hisoblangan jamoa — shartnoma muvofiqlashtirishining ahamiyati yanada ortadi. Ish beruvchi bilan xodim o'rtasidagi munosabatlarning davlat tomonidan hamda shaxsiy mehnat shartnomasi asosida muvofiqlashtirish ham ana shu tizim tarkibiga kiradi. Mehnat bozorida jamoa-shartnoma tizimini rivojlantirishdan ish beruvchi ham, xodim ham manfaatdordir. Chunki mazkur tizim juda muhim vazifalarni: mehnat munosabatlarida ishtirok etuvchi har ikki tomon manfaatlarini himoya qiladi, mehnat munosabatlarini tartibga soladi, ularni barqaror bo'lishini ta'minlaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat munosabatlari ijtimoiy sheriklikni taqozo etadi.

Ijtimoiy sheriklik bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan ijtimoiy mehnat munosabatlarining alohida turi hisoblanib, u turli ijtimoiy guruhlar, bkrinchi navbatda ish beruvchilar va xodimlar asosiy manfaatlari eng maqbul nisbatini ta'minlashga yo'naltirilgandir.

Ijtimoiy sheriklik va mehnat munosabatlarini kengaytirish va chuqurlashtirish bugungi kunda personalni boshqarishning eng muhim vazifalaridan biriga aylanmokda. Bunday sheriklikda alohida ijtimoiy guruhlarning turli ijtimoiy manfaatlarini o'zaro bog'liqligini e'tirof etish hamda shu sababli ularga iqtisodiy jarayonlarda, qaror qabul qilishda ishtirok etish huquqlari berilishi ham nazarda tutiladi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti tomonidan qabul qilingan konventsiya va tavsiyanomalarda ish beruvchilar va xodimlar vakillik organlari o'rtasida sheriklik munosabatlarini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar nazarda tutilgan holda O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 10-moddasida „O'zbekiston Respublikasining

¹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

xalqaro shartnomasida yoki Xalqaro mehnat tashkilotining O'zbekiston tomonidan ratifikasiya qilingan konvensiyasida xodimlar uchun mehnat to'g'risidagi qonunlar yoki boshqa normativ hujjatlarga nisbatan imtiyozliroq qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma yoki konvensiyaning qoidalari qo'llaniladi" — deb e'tirof etilgan. Ya'ni davlatimizdagi amaldagi qonunchilikka ko'ra ijtimoiy sherikchilik tamoyillarini kengaytirish va chuqurlashtirishga alohida ahamiyat berilgan.

Ijtimoiy sheriklik tizimining quyidagi xususiyatlarini nazarda tutish kerak:

Ijtimoiy sheriklikning asosiy tamoyillari:

- davlatning ijtimoiy sherikchilikni demokratik asosda mustahkamlash va rivojlantirishga ko'maklashishi;
- muzokara ishtirokchilarining manfaatlarini hurmat qilish va hisobga olish;
- tomonlarning shartnoma munosabatlarida ishtirok etishlaridan manfaatdorligi;
- ijtimoiy sheriklar va ular vakillarining amaldagi qonunlar va me'yoriy hujjatlarga qat'iy amal qilishlari;
- tomonlarning teng huquqligi va o'zaro munosabatlaridagi ishonch;
- bir-birlarining ishlariga aralashmaslik;
- ijtimoiy sheriklikka taalluqli masalalarni tanlash va muhokama qilish erkinligi;
- ijtimoiy sheriklar tomonidan o'zaro kelishuv asosida majburiyatlar qabul qilishning ixtiyoriyligi;
- ijtimoiy sheriklikka taalluqli masalalar yuzasidan muntazam ravishda maslahat uchrashuvlari va muzokaralar o'tkazish;
- ijtimoiy sheriklar tomonidan qabul qilingan majburiyatlarning bajarilishini amalda ta'minlash;
- kelishilgan ahdlashuvlar ijrosining majburiyligi;
- ijtimoiy sheriklik doirasida qabul qilingan bitimlar, shartnomalar va qarorlar ijrosi ustidan doimiy nazoratni ta'minlash;
- tomonlar, ular vakillari, mansabdor shaxslarning mas'ulligi.

Ijtimoiy sheriklik sub'ektlari (tomonlari) sifatida xodimlar, ish beruvchilar va davlat tushuniladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksiga muvofiq muzokaralar jarayonida tomonlar manfaatlarini ifoda ettiruvchi vakillik organlari quyidagilar hisoblanadi:

Xodimlarning. Mehnatga oid munosabatlarda xodimlarning manfaatlarini ifoda etishda vakil bo'lish va manfaatlarni himoya qilishni korxonadagi kasaba uyushmalari va ularning saylab qo'yiladigan organlari yoki xodimlar tomonidan saylanadigan boshqa organlar amalga oshirishi mumkin (21- modda).

Ish beruvchilarning. Korxonada ish beruvchi nomidan vakillikni ma'muriyatning mansabdor shaxslari mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar, ularning ustavlari va nizomlar asosida berilgan vakolatlar doirasida amalga oshiradilar (27-modda).

Davlat. Mehnat sohasidagi davlat boshqaruvini O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi va uning hududiy organlari amalga oshiradi (9-modda).

Davlat ijtimoiy sheriklik sub'ekti bo'lish bilan bir qatorda davlat (unitar) korxonalariga nisbatan mulk egasi va ish beruvchi ham hisoblanadi. Bozor munosabatlari taraqqiy etishi bilan davlatning mehnat munosabatlari sohasidagi funktsiyalarining bir qismi jiddiy ravishda o'zgaradi: davlat ijtimoiy sheriklik tizimida mehnat munosabatlarini muvofiqlashtiradi, tashkil etadi, nazorat qiladi.

Ijtimoiy sheriklikning ob'ekti davlatning ijtimoiy mehnat siyosatining asosiy yo'nalishlarini amalga oshirishdir.

Ijtimoiy sheriklik jamoa shartnomalari va kelishuvlar, mehnat shartnomalari tizimi (12.1- jadval) orqali amalga oshiriladi.

12.1-jadval

O'zbekiston Respublikasida jamoa kelishuvlari va mehnat shartnomasi

t.r.	Kelishuvlar turlari	Kelishuv taraflari
1.	Bosh kelishuv	1. O'zbekiston Respublikasi hukumati 2. O'zbekiston Kasaba uyushmasi Federatsiyasi kengashi (yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari)
2.	Tarmoq kelishuvlari	1. O'zbekiston Respublikasining Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari 2. Tegishli kasaba uyushmalari (yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari) 3. Ish beruvchilar birlashmalari
3.	Hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar	1. Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari. 2. Tegishli kasaba uyushmalari(yoki hodimlarning boshqa vakillik organlari)
4.	Jamoa shartnomasi	1. Xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan boshqa vakillik organlari 2. Ish beruvchi yoki u vakolat bergan vakillar

Bosh kelishuv. U ushbu jamoa kelishuvini imzolagan sub'ektlar tomonidan iqtisodiy siyosatni amalga oshirish umumiy tamoyillarini belgilaydi. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksiga muvofiq Bosh kelishuv O'zbekiston Kasaba uyushmalari Federatsiyasi kengashi (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilarning respublika miqyosidagi birlashmalari o'rtasida, tomonlarning taklifiga ko'ra esa O'zbekiston Respublikasi hukumati bilan ham tuziladi (48-modda). Bosh kelishuvda odatda, ijtimoiy-iqtisodiy siyosatning mazkur davrdagi umumiy tamoyillari, xodimlar va ish beruvchilar manfaatlari o'z ifodasini topadi. Ularda shuningdek, mehnat munosabatlarini, shu jumladan, mehnatga haq to'lashni, ijtimoiy-iqtisodiy kafolatlarni muvo-fiqlashtirish tamoyillari ko'zda tutiladi.

Tarmoq kelishuvlari. Ular tarmoqni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini, mehnat shartlari va unga haq to'lashni, tarmoq xodimlarining (kasbdoshlar guruhlarining) ijtimoiy kafolatlarini belgilaydi. Tarmoq kelishuvlari

tegishli kasaba uyushmalari (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilar (ularning birlashmalari) o'rtasida, taraflarningtaklifiga ko'ra esa O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi bilan ham tuziladi (49-modda).

Hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar. Ular hududlarning xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan muayyan ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni hal qilish shartlarini belgilaydi. Hududiy kelishuvlar tegishli kasaba uyushmalari (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilar (ularning birlashmalari) o'rtasida taraflarningtaklifiga ko'ra esa mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan ham tuziladi (50- modda).

Jamoa shartnomasi ish beruvchi va xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlariga oid o'zaro majburiyatlarini qamrab oladi. Jamoa shartnomasi bir tarafdin xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan vakillar tomonidan tuziladi. Jamoa shartnomalari korxonalarda ularning yuridik shaxs huquqi berilgan tarkibiy bo'linmalarida tuziladi (35—36- moddalar).

Bosh, tarmoq, hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar, mehnat shartnomalari tizimida ahdlashuvlar tuzilishida yuqori darajadagi kelishuvlarning quyidagilardagiga nisbatan ustuvorligi mavjuddir. Shuning uchun Kasaba uyushmalar va ish beruvchilar o'zaro munosabatlarining faqat umumiy masalalarini aks ettiradigan Bosh kelishuv tuzilganga qadar tarmoq kelishuvi tuzilishi talab etiladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari barcha taraflar manfaatlarini hisobga oladigan ahdlashuvlarga asoslangan bo'lishini talab etadi. O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga asosan jamoa shartnomalari va kelishuvlari xuddi shu maqsadga yo'naltirilgan.

Jamoa shartnomasi — korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o'rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy va kasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatdir.

Jamoa kelishuvi — muayyan kasb, tarmoq, hudud xodimlari uchun mehnat shartnomalari, ish bilan ta'minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o'z ichiga oluvchi normativ hujjatdir.

Jamoa shartnomalari va kelishuvlari xodimlar bilan ish beruvchilarning mehnatga oid munosabatlarini shartnoma asosida tartibga solishga va ularning ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlarini muvofiqlashtirishga yordam berish maqsadida tuziladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida **jamoa shart-nomalari va kelishuvlari tuzishning asosiy tamoyillari** ham belgilab qo'yilgan. Ular quyidagilardan iboratdir:

- qonun hujjatlari me'yorlariga amal qilish;
- taraflar vakillarining vakolatliligi;
- taraflarning teng huquqliligi;
- jamoa shartnomalari, kelishuvlari mazmunini tashkil etuvchi masalalarni tanlash va muhokama qilish erkinligi;
- majburiyatlar olishning ixtiyoriyligi;
- olinayotgan majburiyatlarning haqiqatda bajarilishini ta'minlash;
- tekshirib borishning muntazamliligi;

- javobgarlikning muqarrarligi.

Jamoashartnomasining uchta eng muhim funksiyasi farklanadi:

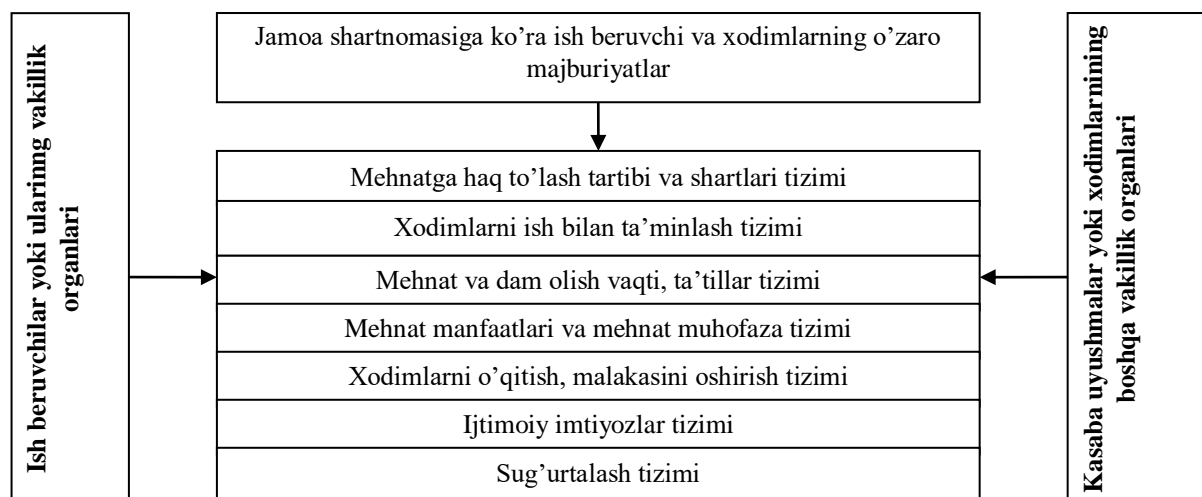
1. Mehnat munosabatlari har ikki taraf manfaatlarini himoya qilishi.

Ya'ni jamoa shartnomasi mehnat munosabatlarining zaifroq sub'ekti hisoblangan xodimni o'z iqtisodiy holati ustuvor bo'lgan ish beruvchining bu ustunligini qo'llash dan himoya qiladi.

2. Mehnat munosabatlarini tartibga solish. Jamoa shartnomasining bu tashkiliy funksiyasi ham har ikki tomonning va umuman jamiyatning jamoa-shartnoma munosabatlaridan manfaatdorligini ta'minlashga qaratilgan.

3. Jamoa shartnomalari mehnat munosabatlari barqarorligini ta'minlashga qaratilgan. Mehnat bozorida taraflarning o'z manfaatlari va maqsadlari mavjud bo'lib, mehnat bozori sub'ektlari bo'lgan xodimlar va ish beruvchilar o'zaro munosabatlarda nizolarga yo'l qo'ymaslik kafolatini bera olmaydilar, albatta.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksiga muvofiq mehnat munosabatlari sub'ektlari — ish beruvchi va xodimlar jamoa shartnomasi mazmuni va tuzilishini mutlaqo erkin belgilay oladi. Shunday bo'lsa-da, amaliyotdajamoa shartnomasiga ish beruvchi va xodimlarning quyidagi masalalar bo'yicha o'zaro majburiyatlari kiritilishi mumkin (12.1- rasm).



12.1-rasm. Jamoa shartnomasining yiriklashtirilgan tizimi

Mehnatga haq to'lash tartibi va shartlari tizimi Mehnatga haq eng avvalo to'lash shakli, miqdori, nafaqalar, kompensatsiyalar, qo'shimcha to'lovlarni qamrab oladi. Shuningdek, jamoa shartnomasida narxlarning o'zgarib borishi, pulning qadrsizlanish darajasi, jamoa shartnomasi bilan belgilangan ko'rsatkichlarning bajarilishiga qarab, mehnatga haq to'lashni tartibga solish vositalarini ham ko'zda tutadi.

Xodimlarni ish bilan ta'minlash tizimi. Jamoa shartnomasida mehnat qilish huquqini amalga oshirish kafolatlari ifoda etilishi lozim. Ushbu kafolatlar O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida belgilab qo'yilgan. Eng avvalo shuni ta'kidlash kerakki, davlatimizda har bir fuqaro ish beruvchiga bevosita

murojaat qilishi yoki mehnat organlarining bepul vositachiligi orqali ish joyini erkin tanlash huquqiga ega.

Mehnat va dam olish ta'tillari tizimi. Jamoa shartnomasida ish vaqti (shu jumladan, ish vaqtining qisqartirilgan muddati), ish vaqti rejimi, ish haftasining turlari, bayram va dam olish kunlari, tanaffuslar, ish vaqtdan tashqari ish, ta'tillar (shu jumladan, ijtimoiy ta'tillar) ko'rsatilishi lozim.

Mehnat shartnomalari va mehnat muhofazasi tizimi. Korxonada xavfsizlik va gigiena talablariga javob beradigan mehnat sharoitlarini yaratib berish ish beruvchining majburiyatiga kiradi va bu jamoa shartnomasida o'z ifodasini topishi lozim. Ish beruvchi xodimlarga yoki ularning vakillariga muayyan ish joyidagi va ishlab chiqarishdagi mehnatni muhofaza qilishning holati haqida axborot berishi shart. Mehnatni muhofaza qilishning holati ustidan davlat nazorati va tekshiruvni davlat organlari, jamoat tekshiruvini kasaba uyushmalari va xodimlarning boshqa vakillik organlari amalga oshiradilar.

Xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish tizimi. Ish beruvchi ishlab chiqarishda kasbga doir ta'lim olayotgan, ishlab chiqarishdan ajralmagan holda malakasini oshirayotgan yoki ta'lim muassasalarida o'qiyotgan xodimlarga ishni ta'lim bilan qo'shib olib borish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi shart. Ular uchun imtiyozlar (ish joyidan haq to'lanadigan qo'shimcha, ijtimoiy ta'tilga chiqish, qisqartirilgan ish haftasida ishlash va hokazolar) mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarda belgilab qo'yilgan.

Ijtimoiy imtiyozlar tizimi. Ayrim toifadagi xodimlar (homilador va yoki bolasi bor, oilaviy vazifalarni bajarish bilan mashg'ul ayollar, 18 yoshga to'lmagan yoshlar va hokazolar) uchun amaldagi qonunchilikda tegishli ijtimoiy imtiyozlar belgilab qo'yilgan.

Sug'urtalash tizimi. Barcha xodimlar davlat yo'li bilan ijtimoiy sug'urta qilinadilar. Davlat ijtimoiy sug'urtasi uchun ish beruvchilar, shuningdek, sug'urta qilingan xodimlarning o'zlari badal to'laydilar. Jamoa shartnomasida xodimlarni davlat yo'li bilan ijtimoiy sug'urta qilishga, qo'shimcha sug'urta qilish ham ko'zda tutilishi mumkin.

Jamoa shartnomalarini ishlab chiqish va tuzish. Xodimlar va ish beruvchilar manfaatlarini muvofikdashtirishga qaratilgan jamoa shartnomalarini ishlab chiqish hamda tuzish tartibi, qoidalari O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida aniq belgilab qo'yilgan. Bu tartib va qoidalar Xalqaro Mehnat Tashkilotining 1957 yilda qabul qilingan 91-son "Jamoa shartnomalari to'g'risida"gi tavsiyalari hamda 1981 yilda qabul qilingan 154-son "Jamoa munozaralariga yordam ko'rsatish to'g'risida"gi Konvensiyasida¹ belgilab qo'yilgan xalqaro me'yorlarga to'la mos keladi.

Jamoa shartnomalarini ishlab chiqish va tuzishni shartli ravishda to'rt izchil bosqichga bo'lish mumkin.

1. Jamoa shartnomasi amal qilishi sohasini belgilash hamda shartnoma taraflarini teng huquqli sheriklar sifatida birgalikda e'tirof etish. Jamoa shartnomasi amal qilish sohasini boshlang'ich bosqichda belgilashda xodimlar

¹ А. Костин. Международная организация. М.: „Экзамен“, 2002. - С. 230.

manfaatlari mushtarakligi, taraflarning o'zaro xohishi, shuningdek, jamoa shartnomasiga oid munozaralar jarayonida hal etilishi kerak bo'lgan aniq masalalar mohiyati e'tiborga olinadi.

2.Xodimlar talablarini tayyorlash va taqdim etish. Ish beruvchi bilan jamoa shartnomasi tuzish zarurligi haqida qaror qabul qilish huquqiga kasaba uyushmasi o'z vakilligi orqali, xodimlar tomonidan vakolat berilgan boshqa vakillik yoki bevosita mehnat jamoasining umumiy yig'ilishi (konferentsiyasi) ega. Buning uchun xodimlar vakolat bergan organ ish beruvchiga tegishli yozma xabar yo'llaydi. Bu yozma xabarni olgan ish beruvchi yoki u vakolat bergan organ etti kun ichida munozaralarga kirishishi shart. Xodimlar va ish beruvchi o'rtasida avvalgi jamoa shartnomasi amal qilayotgan bo'lsa, yozma xabar jamoa shartnomasi amal qilish muddati tugashiga qadar uch oy muddatda yoki bu hujjatlar belgilab qo'yilgan muddatda yuborilishi kerak.

3. Muzokaralar olib borish tartibi. Muzokaralar olib borish va jamoa shartnomasi, kelishuvining loyihasini tayyorlash uchun taraflar teng huquqlilik asosida tegishli vakolatlarga ega bo'lgan vakillardan iborat komissiya tuzadilar.

Komissiya tarkibiga ish beruvchi, ish beruvchilar birlashmasi (ularning vakillari) bilan kasaba uyushmalari yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari kiradi. Agar xodimlar tomonidan bir vaqtning o'zida xodimlarning bir nechta vakillik organi qatna-shayotgan bo'lsa, ular muzokaralar olib borish, jamoa shartnomasi yoki kelishuvining yagona loyihasini ishlab chiqish va bunday shartnoma yoki kelishuvni tuzish uchun birlashgan vakillik organini tashkil etadilar. Zarur hollarda, muzokaralarda ijro etuvchi hokimiyat organlari ishtirok etadilar. Ish beruvchilar kasaba uyushmalari yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari ko'rib chiqish uchun taklif etgan mehnatga oid va ijtimoiy-iqtisodiy masalalar yuzasidan muzokaralar olib borishga majburdirlar.

12.2. Mehnat shartnomalari

Mehnat shartnomasi xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha ishni ichki mehnat tartibiga bo'ysunadigan holda taraflar kelishuvi, shuningdek, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida haq evaziga bajarish haqidagi kelishuvdir.

Mehnat shartnomasi taraflari quyidagilar hisoblanadi:

- xodim;
- ish beruvchi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida mehnat shartnomasi tarafi bo'lgan xodimni ishga qabul qilish qoidalari belgilab qo'yilgan. Chunonchi, ishga qabul qilishga o'n olti yoshdan yo'l qo'yiladi. O'n besh yoshga to'lgan shaxslar o'tanasidan birining yoki ular o'rnini bosuvchi shaxsning yozma ravishdagi roziligi bilan ishga qabul qilinishi mumkin.

Yoshlarni mehnatga tayyorlash maqsadida umumta'lim maktablari, hunar-texnika bilim yurtlari va o'rta maxsus o'quv yurtlari o'quvchilarini o'n to'rt yoshga

to'lganlaridan keyin ota-onasidan birining yoki ular o'rnini bosuvchi shaxsning roziligi bilan bolalarning sog'ligiga va kamol topishiga ziyon etkazmaydigan va ta'lim olish jarayonini buzmaydigan engil ishlarni o'qishdan bo'sh vaqtlarida bajarish uchun ishga qabul qilishga yo'l qo'yiladi.

O'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslarni ishga qabul qilishda amaldagi qonunchilikda ular mehnatidan foydalanishda qator cheklashlar belgilab qo'yilgan. Ya'ni o'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslar mehnatidan shu toifa xodimlarining sog'ligi, xavfsizligi yoki axloq-odobiga ziyon etkazishi mumkin bo'lgan mehnat sharoiti noqulay ishlarda, erosti ishlarida va boshqa og'ir ishlarda foydalanish taqiqlanadi hamda ularning normadan ortiq og'ir yuk ko'tarishlari va tashishlariga yo'l qo'yilmaydi. Man etilgan bu ishlar ro'yxati hamda yuk normalarining chegarasi O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, Sog'liqni saqlash vazirligi bilan O'zbekiston Kasaba uyushmalari Federatsiyasi Kengashi ish beruvchilarning vakillari maslahatini olgan holda belgilab qo'yadilar. Ishga qabul qilishni g'ayriqonuniy ravishda rad etishga yo'l qo'yilmaydi.

Quyidagilar ishga qabul qilishni g'ayriqonuniy ravishda rad etish deb hisoblanadi:

- Mehnat Kodeksining 6-moddasi birinchi qismidagi talablar (jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqei, dinga bo'lgan munosabati, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligi, shuningdek, xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo'lmagan boshqa jihatlariga qarab, mehnatga oid munosabatlar sohasida har qanday cheklashlarga yoki imtiyozlar belgilashga yo'l qo'yilmasligi)ning buzilishi¹;

- ish beruvchi tomonidan ish taklif qilgan shaxslarni ishga qabul qilmaslik;

- ish beruvchi qonunga muvofiq mehnat shartnomasi tuzishi shart bo'lgan shaxslarni (belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslarni: homilador ayollarni va uch yoshga to'lmagan bolalari bor ayollarni — tegishlicha ularning homiladorligi yoki bolasi borligini vaj qilib) ishga qabul qilmaslik.

Ishga qabul qilish rad etilgan taqdirda, xodimning talabi bilan ish beruvchi ishga qabul qilishni rad etishning sababini asoslab uch kun muddat ichida yozma javob berishi shart. Bu javob ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxs tomonidan imzolangan bo'lishi lozim. Asoslantirilgan javob berish haqidagi talablarni qondirishni rad etish xodimni ishga qabul qilish g'ayriqonuniy ravishda rad etilganligi ustidan shikoyat qilishga to'siq bo'lmaydi.

Mehnat daftarchasi xodimning mehnat stajini tasdiklovchi asosiy hujjatdir.

Ish beruvchi mehnat daftarchasiga ishga qabul qilish, boshqa doimiy ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risidagi ma'lumotlarni yozishi shart. Xodimning iltimosiga ko'ra mehnat daftarchasiga o'rindoshlik asosida ishlagan va vaqtincha boshqa ishga o'tkazilgan davrlar haqidagi yozuvlar kiritiladi. Mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari (sabablari) mehnatdaftarchasiga yozilmaydi.

Xodim o'rindoshlik asosida ishlash to'g'risida ham (agar bu amaldagi qonunchilikda taqiqlanmagan bo'lsa) mehnat shartnomalari tuzishi mumkin.

Ishga qabul qilish ish beruvchining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi. Buyruq

¹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. - 7- bet.

chiqarish uchun xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asos bo'ladi.

Korxonada rahbarini ishga qabul qilish korxonada mulki egasining huquqi bo'lib, bu huquqni u bevosita, shuningdek, o'zi vakil qilgan organlar orqali yoki korxonani boshqarish huquqi berilgan korxonada kengashi, boshqaruvi yoxud boshqa organlar orqali amalga oshiradi.

Korxonada rahbari korxonada mulkdori unga bergan vakolatlar doirasida xodimlar bilan mehnat shartnomalarini tuzadi.

Ishga qabul qilish haqidagi buyruq tuzilgan mehnat shartnomasining mazmuniga muvofiq ravishda chiqariladi.

Buyruq xodimga ma'lum qilinib, tilxat olinadi.

Ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxs tomonidan yoki uning ijozati bilan xodimga haqiqatda ishlashga ruxsat etilgan bo'lsa, ishga qabul qilish tegishli ravishda rasmiylash-tirilgan yoki rasmiylashtirilmaganligidan qat'iy nazar, ish boshlangan kundan e'tiboran mehnat shartnomasi tuzilgan deb hisoblanadi.

Mehnat shartnomasining mazmuni taraflar kelishuvi asosida, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarga rioya etilgan holda belgilanadi.

Mehnat shartnomasining shakli O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan belgilangan tartibda tasdiqlanadigan namunaviy shartnomani hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Mehnat shartnomalari muddatlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- nomuayyan muddatga;
- besh yildan ortiq bo'lmagan muayyan muddatga;
- muayyan ishni bajarish vaqtiga mo'ljallab tuzilishi mumkin.

Muddatli mehnat shartnomalari:

- bajarilajak ishning xususiyati, uni bajarish shartlari yoki xodimning manfaatlarini hisobga olgan tarzda, nomuayyan muddatga mo'ljallangan mehnat shartnomalarini tuzish mumkin bo'lmagan hollarda;

- korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh hisobchi bilan, korxonada bosh hisobchi lavozimi bo'lmagan takdirda esa, bosh hisobchi vazifasini bajaruvchi xodim bilan amaldagi qonunchilikda nazarda tutilgan boshqa hollarda tuzilishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasining mehnatga oid qonunlarida mehnat shartnomasini **dastlabki sinov sharti** bilan tuzish mumkinligi belgilab qo'yilgan. Dastlabki sinov sharti quyidagi maqsadlarda belgilanadi:

- xodimning topshirilayotgan ishgalayoqatliligini tekshirib ko'rish;

- xodim mehnat shartnomasida shartlashilgan ishni davom ettirishning maqsadga muvofiqligi haqida bir qarorga kelishi.

Dastlabki sinovni o'tash haqida mehnat shartnomasida shartlashilgan bo'lishi lozim. Bunday shartlashuv bo'lmagan takdirda xodim dastlabki sinovsiz ishga qabul qilingan deb hisoblanadi.

Mehnat shartnomasida mehnat shartlari belgilab qo'yilgan bo'ladi.

Mehnat shartlari deganda mehnat jarayonidagi ijtimoiy va ishlab chiqarish omillari tushuniladi.

Ijtimoiy omillar jumlasiga mehnat haqi miqdori, ish vaqtining, ta'tilning muddati va boshqa shartlar kiradi.

Texnika, sanitariya, gigiyenaga oid, ishlab chiqarish, maishiy va boshqa

shartlar **ishlab chiqarish omillari** deb hisoblanadi.

Mehnat shartlari mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar, shuningdek, mehnat shartnomasi taraflarning kelishuvi bilan belgilanadi.

Mehnat shartlarini o'zgartirish, ular qaysi tartibda belgilangan bo'lsa, shunday tartibda amalga oshiriladi.

Mehnat shartnomasi taraflaridan birining talabi bilan mehnat shartlarini o'zgartirishga quyidagi hollarda yo'l qo'yiladi.

Ish beruvchi xodimning roziligisiz mehnat shartlarini o'zgartirish huquqi. Ish beruvchi xodimning roziligisiz mehnat shartlarini o'zgartirishga faqat texnologiyadagi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi o'zgarishlar, ishlar (mahsulot, xizmatlar) hajmining qisqarganlik (basharti bunday o'zgarishlar xodimlar soni yoki ishlar xususiyatining o'zgarishiga olib kelishi oldindan aniq bo'lsa) hollaridagina haqlidir.

Ish beruvchi ayrim toifadagi xodimlar uchun mehnat shartlarini o'zgartirish xususida, korxonadagi xodimlarning vakillik organlari bilan oldindan maslahatlashib oladi.

Ish beruvchi mehnat shartlaridagi bo'lajak o'zgarishlar haqida xodimni kamida ikki oy oldin yozma ravishda ogohlantirib tilxat olishi shart. Ko'rsatilgan muddatni qisqartirishga faqat xodimning roziligi bilan yo'l qo'yiladi.

Xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish huquqi mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan hollarda, xodim ish beruvchidan mehnat shartlarini o'zgartirishni talab qilishga haqlidir.

Xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish haqidagi arizasi berilgan kundan e'tiboran uch kundan kechiktirmay ish beruvchi tomonidan ko'rib chiqilishi lozim.

Mehnat shartnomasi quyidagi sabablarga ko'ra bekor qilinishi mumkin:

1) taraflarning kelishuviga ko'ra. Ushbu asosga binoan mehnat shartnomasining barcha turlari istalgan vaqtda bekor qilinishi mumkin;

2) taraflardan birining tashabbusi bilan;

3) muddatning tugashi bilan;

4) taraflar ixtiyoriga bog'liq bo'lmagan holatlarga ko'ra;

5) mehnat shartnomasida nazarda tutilgan asoslarga ko'ra.

6) yangi muddatga saylanmaganligi (tanlov bo'yicha o'tmaganligi) yoxud saylanishda (tanlovda) qatnashishni rad etganligi munosabati bilan.

Mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish to'g'risidagi shart mehnat shartnomasida bu shartnoma ish beruvchi tomonidan korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh hisobchi bilan, korxonada bosh hisobchi lavozimi bo'lmagan taqdirda esa, bosh hisobchi vazifasini bajaruvchi xodim bilan tuzilganda, shuningdek, qonunda yo'l qo'yiladigan boshqa hollarda ham nazarda tutilishi mumkin;

Korxonada mulkdori almashganda, xuddi shuningdek, korxonada qayta tashkil etilgan (qo'shib yuborilgan, birlashtirilgan, bo'lib yuborilgan, qayta tuzilgan, ajratilgan)da mehnat munosabatlari xodimning roziligi bilan davom etaveradi.

Mehnat shartnomasining Mehnat shartnomalari quyidagicha bekor qilinadi:

—muddatli mehnat shartnomasi muddati tugashi bilan;

—agar muddat tugagandan keyin ham mehnatga oid munosabatlar davom

etaversa va taraflardan birortasi bir hafta davomida uning bekor qilinishini talab qilmagan bo'lsa, shartnoma nomuayyan muddatga uzaytirilgan deb hisoblanadi;

— ish joyi (lavozimi) saqlanishi lozim bo'lgan xodimning ishda bo'lmagan vaqtiga mo'ljallab tuzilgan mehnat shartnomasi shu xodim ishga qaytgan kundan e'tiboran bekor qilinadi.

Taraflar ixtiyoriga bog'liq bo'lmagan holatlar bo'yicha bekor qilinishi.

U quyidagi hollarda bekor qilinadi:

1)xodim harbiy yoki muqobil xizmatga chaqirilgan taqdirda;

2)shu ishni ilgari bajarib kelgan xodim ishga tiklangan taqdirda;

3)xodimni jazoga mahkum etgan sudning hukmi qonuniy kuchga kirgan taqdirda, basharti buning natijasida xodim avvalgi ishini davom ettirish imkoniyatidan mahrum etilgan bo'lsa, shuningdek, xodim sudning qaroriga binoan ixtisoslashtirilgan davolash-profilaktika muassasasiga yo'llangan taqdirda;

4)ishga qabul qilish yuzasidan belgilangan qoidalar buzilganligi munosabati bilan, agar yo'l qo'yilgan qoidabuzarlikni bartaraf etishning imkoni bo'lmasa va u ishni davom ettirishga to'sqinlik qilsa;

5)xodimning vafoti munosabati bilan;

6)qonunda nazarda tutilgan boshqa hollarda.

Mehnat shartnomasini bekor qilish ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxslar tomonidan amalga oshiriladi va buyruq bilan rasmiylashtiriladi.

Oxirgi ish kuni mehnat shartnomasi bekor qilingan kun deb hisoblanadi.

Mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilingan yoki xodim g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan hollarda, u ish beruvchining o'zi, sud yoki boshqa vakolatli organ tomonidan avvalgi ishiga tiklanishi lozim.

Qisqacha xulosalar

Bozor munosabatlari davrida jamoa shartnomalarining ahamiyati ortib boradi. Ijtimoiy sheriklik va uning tamoyillari, ijtimoiy sheriklikning sub'ektlari hamda ob'ekti yoritib berilgan.

Mehnat munosabatlari barcha taraflar manfaatlarini hisobga oladigan ahdlashuvlarga asoslangan bo'lishi talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida jamoa shartnomalari va kelishuvlari tuzishning asosiy tamoyillari ko'rsatib berilgan.

Mehnat shartnomasining mazmuni taraflar kelishuvi asosida, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarga rioya etilgan holda belgilanadi. Bundan tashqari, mehnat shartnomasi qaysi sabablarga ko'ra bekor qilinishi keng yoritilgan.

Ishga tiklanganda ish beruvchi xodimga etkazilgan zararni qoplash yo'llari ko'rsatib berilgan.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1.Jamoa shartnomalari tuzish tartibini tushuntiring.
2. Jamoa kelishuvlarini tuzish tartibini tushuntiring.
3. Ijtimoiy sheriklikning asosiy tamoyillarini aytib bering.

4. Ijtimoiy sheriklik ob'ekt va sub'ektlarini tushuntirib bering.
5. Tarmoq va hududiy kelishuv nima?
6. Jamoa shartnomasi funktsiyalarini aytib bering.
7. Qaysi holatlarda mehnat shartnomalari bekor qilinadi?
8. Mehnat shartnomasi qaysi sabablarga ko'ra bekor qilinadi?
9. Zararni qoplash yo'llarini sanab o'ting.
10. Xodim va ish beruvchilarning majburiyatlarini aytib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1920-сонли «Обод турмуш йили» Давлат дастури. 2013 йил 14- февраль.
3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010 – 56 б.
4. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.
6. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
7. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
8. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.
9. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

XIII bob. PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATIDA ISH YURITISH VA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

13.1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish

Personalni boshqarish samaradorligi bu — tizimda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etishga ham ko'p jihatdan bog'likdir.

Har bir korxon va tashkilotning personalni boshqarish xizmati xodimlaridan amaldagi qonunchilik me'yorlarini chuqur bilishlari, ularga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi. Bugungi kunda korxon va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini muvofiq-lashtirishga qaratilgan huquqiy me'yorlarning eng asosiylari qatorida quyidagilarni keltirish mumkin:

- O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi;
- O'zbekiston Respublikasi qonunlari;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari;
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va farmoyishlari;
- vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari.

Korxon va tashkilotlarning personalni boshqarish xizmatlari o'z faoliyatida, ayniqsa ish yuritishda O'zbekiston Respublikasining quyidagi qonunlariga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi:

- Davlat tili to'g'risida;
- Standartlashtirish to'g'risida;
- Arxivlar to'g'risida;
- Elektron imzo to'g'risida.

Personalni boshqarish xizmatida ish yuritishni to'g'ri tashkil etish ayniqsa muhimdir.

Ish yuritish atamasi ilmiy muomalaga vama'muriy amaliyotga XVIII asrning ikkinchi yarmidan kirib kelgan bo'lib, qaror qabul qilish yoki „ish yuritish“ bilan bog'liqfaoliyatni anglatadi. Hozirgi vaqtda ish yuritish korxon, tashkilot, muassasa ma'muriy boshqaruv faoliyatining tarkibiy qismi hisoblanib, hujjatlashtirish hamda rasmiy hujjatlar bilan ishlashni, hujjat-axborot bazasini tashkil etishni anglatadi.

XX asr oxiriga kelib, ilmiy adabiyotda “ish yuritish” tushun-chasining sinonimi sifatida “boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash” atamasi qo'llanila boshlandi.

Boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash — ish yuritishning hozirgi davridagi axborot-texnologik xususiyatini ko'rsatuvchi hujjatlarni yaratish, ular bilan ishlash, saqlashdan iborat texnologik jarayon hisoblanadi. Boshqaruvni hujjat bilan ta'minlashning asosiy tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi, Mehnat kodeksi, korxonalar to'g'risidagi qonunda, shuningdek, amaldagi qonunchilik hujjatlarida huquqiy jihatdan asoslab berilgan.

Hujjatning huquqiy kuchi rasmiy hujjat xususiyati hisoblanib, u amaldagi qonunchilik, mazkur hujjatni chiqargan organ vakolati hamda hujjatning belgilangan tartibda rasmiylash-tirilishi orqali ta'minlanadi.

Ish yuritishning yana bir muhim tarkibiy qismi hujjatlar bilan ishlashni tashkil

etish, ya'ni hujjat aylanishini, uni saqlash va boshqaruvning joriy faoliyatida hujjatlardan foydalanish tizimini yaratishdir.

Korxonada, tashkilot, muassasada **hujjat aylanmasi** deb hujjatlar yaratilgandan yoki kelib tushgandan boshlab bu hujjatlarda ko'zda tutilgan topshiriqlar ijrosi ta'minlangunga qadar harakat bilan bog'liqjarayon tushuniladi.

Hujjatlarni saqlash tizimiga qoida bo'yicha hujjatlarni saqlash, izlash, korxonada, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasi kiradi.

Personalni boshqarish tizimining ish yuritish asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- kadrlar masalalari bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;
- kelib tushayotgan va etkazib berilayotgan hujjatlar bilan ish olib borish;
- hujjatlarni ijrochilarga belgilangan muddatda etkazib berilishini ta'minlash;
- personal bo'yicha shaxsiy hujjatlarni ro'yxatga va hisobga olish, saklash;
- mazkur korxonada yoki tashkilot uchun belgilab qo'yilgan tartibda xodimlar shaxsiy ishlarini shakllantirish;
- personalga oid hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

Personalni boshqarishda hujjatlashtirishning quyidagi tizimlari mavjuddir.

1. Tashkiliy-farmoyish tizimi. Bu tizim tarkibida quyidagilar mavjuddir:

- tashkiliy hujjatlar (nizom, qoidalar, yo'riqnomalar);
- farmoyish hujjatlari (qaror, buyruq, farmoyish);
- ma'lumot-axborot hujjatlari (holatlar, xizmat yozishmalari, tushuntirish xati, ma'lumotlar, arizalar, taqdimnomalar, bayonnomalar va hokazolar);
- personal bo'yicha hujjatlar (xodimlar bo'yicha buyruqlar, mehnat shartnomasi, shaxsiy varaqa, mehnat daftarchasi. Anketa, tarjimai hol, tavsiyanoma, pensiya hujjatlari bo'yicha hujjatlar).
- fuqarolar murojaatlari bo'yicha hujjatlar.

2. Reja hujjatlari (kadrlar masalalari bo'yicha reja topshiriqlari yoki mutaxassislariga buyurtmalar, xodimlar soni, ular mehnatiga haq to'lash, kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish bo'yicha rejalar).

3. Hisobot-statistika hujjatlari (xodimlar soni, ish vaqti balansi, ish haqi, mehnat unumdorligi, ishdan bo'shatish va hokazolar bo'yicha statistika hisobotlari).

4. Ijtimoiy ta'minot bo'yicha hujjatlar (nafaqalar, imtiyozlar, ijtimoiy sug'urta va hokazolarga oid hujjatlar).

Personalni boshqarish xizmatining har bir bo'linmasi hujjatlarni o'z funksiyalariga asosan yaratadi, rasmiylashtiradi va ijrosini ta'minlaydi. Bu hujjatlarning aksariyati korxonada yoki tashkilot ichkarisida foydalanishga mo'ljallanganligi sababli ular bilan ishlash tartibi ichki nizomlar, qoidalar va yo'riqnomalarda belgilab qo'yiladi.

Personal bilan ishlash xizmatining **tashkiliy-kadrlar hujjatlari** mavjud bo'lib, ular korxonada va tashkilot tarkibi, shtatlar jadvali, personal to'g'risidagi nizom, xizmat yo'riqnomasi, ichki ish tartibi qoidalaridan iboratdir.

Korxonada va tashkilot tarkibi alohida hujjat shaklida rasmiylashtirilib, unda barcha tarkibiy bo'linmalar, lavozimlar nomlanishi va har bir lavozim bo'yicha shtat birliklari miqdori ko'rsatiladi.

Shtatga muvofiq **shtatlar jadvali** ishlab chikariladi. Shtatlar jadvalida personal lavozimlari va miqdori, ish haqi fondi qayd etilgan bo'ladi.

Personal to'g'risidagi nizomda korxonada yoki tashkilotdagi mehnat va kadrlar munosabatlari, xodimlar mehnat sharoitlari shartlari qayd etiladi.

Xizmat yo'riqnomasi xodimning tashkiliy-huquqiy maqomi, uning funksiyalari, huquq va majburiyatlari, mas'uliyatini belgilab qo'yish hamda uning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sharoitlarini ta'minlashga yo'naltirilgan, korxonada va tashkilot tomonidan chiqarilgan me'yoriy-huquqiy hujjatdir. Xodim bilan mehnat shartnomasi mazkur xizmat yo'riqnomasi asosida tuziladi.

Ichki ish tartibi qoidalari yo'riqnomada tusidagi hujjat bo'lib, undan mehnat intizomini mustahkamlash, mehnat faoliyatini takomillashtirish, ish vaqtdan oqilona foydalanish maqsadi ko'zlanadi. Mazkur hujjat odatda quyidagi moddalardan iborat bo'ladi:

1. Umumiy qoidalar.
2. Xodimni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish tartibi.
3. Xodim huquqlari.
4. Xodim majburiyatlari.
5. Ma'muriyatning asosiy huquq va majburiyatlari.
6. Ish vaqti.
7. Xodimlarni rag'batlantirish tartibi.
8. Xodimlar mas'uliyatlari.

Personalni boshqarish xizmatining **farmoyish hujjatlari** buyruq, farmoyish, qaror shaklida rasmiylashtiriladi.

Buyruq korxonada yoki tashkilot faoliyati eng muhim tezkor masalalarini hal etish maqsadida rahbar yoki uning vazifasini bajaruvchi tomonidan yakka tartibda chiqaradigan me'yoriy hujjat hisoblanadi.

Farmoyish kundalik ma'muriy, moliyaviy, ishlab chiqarish-xo'jalik masalalari bo'yicha rahbar tomonidan yakka tartibda chiqariladigan huquqiy hujjat hisoblanadi. U joriy tezkor masalalar bo'yicha qabul qilinishi sababli, amal qilish muddati odatda cheklangan bo'ladi.

Farmoyishlarni chiqarishga xuddi buyruqlar chiqarish kabi talablar qo'yiladi. Faqat mazkur hujjatda buyruqdagi **“BUYURAMAN”** so'zi o'rniga **“ZIMMASIGA YUKLAYMAN”**, **“TAVSIYA ETAMAN”**, **“TAKLIF ETAMAN”**, **“ZARUR DEB HISOBLAYMAN”** so'zlari ishlatiladi.

Qaror ijtimoiy mehnat, ishlab chiqarish-kadr, xo'jalik masalalari bo'yicha qabul qilinadigan kollegial organ hujjatidir. Uni tuzish uchun talablar farmoyish hujjatlariga oid talablar kabi bo'lib, faqat unda **“QAROR QILINDI”**, **“QAROR QILADILAR”** so'zlari ishlatiladi. Qaror kollegial organ rahbari va a'zolari yoki rahbar hamda kotib tomonidan imzolanadi.

Ma'lumot-axborot hujjatlarida topshiriqlar berilmaydi. Ularning asosiy vazifasi boshqaruv tizimidagi ishlarning amaddagi ahvolidan xabardor qilish, boshqaruv qarorlari qabul qilishga qaratilgan ma'lumotlarni taqdim etish, boshqaradigan va boshqariladigan tuzilmalar o'rtasidagi aloqani ta'minlashdir. Agar tashkiliy-farmoyish hujjatlari yuqoridan pastga yo'naltiriladigan bo'lsa, ma'lumot-axborot hujjatlari, aksincha pastdan yuqoriga (tarkibiy bo'linmadan korxonada yoki

tashkilot rahbariyatiga) yoki gorizontal yo'nalishda (tarkibiy bo'linmalararo va xizmatlararo, mansabdor shaxslar o'rtasida) harakatda bo'ladi.

Ma'lumot-axborot hujjatlari asosan quyidagilardan iborat:

- xizmat yozishmasi;
- ariza;
- taqdimnoma;
- bayonnoma;
- tushuntirish xati;
- telegramma;
- teleks;
- telefonogramma;
- faksogramma;
- elektron xabar va hokazolar.

Ishga joylashtirish, kadrlarni hisobga olish va ular bilan ishlashga oid hujjatlarga quyidagilar kiradi: mehnat shartnomasi; xodimning shaxsiy varaqasi; personalning shaxsiy ishlari; mehnat daftarchasi.

Mehnat shartnomasi yozma holda ikki nusxada rasmiylashtirilib, xodim va ish beruvchi tomonidan imzolanadi. Uning bir nusxasi xodimga beriladi, ikkinchisi ish beruvchida saklanadi.

Xodimning shaxsiy kartočkasi kadrlar tarkibini tahlil etish hamda ularni lavozimida siljishlarini hisobga olishni ta'minlaydigan hujjathisoblanadi.

Hozirgi vaqtda xodimning shaxsiy varaqasi komp'yuterda, elektron ma'lumotlar bazasida joylashtirishga mo'ljallangan holda ham tuzilmoqda.

Xodimning shaxsiy varaqasi arxivda uning shaxsiy ishidan alohidaholda saqlanadi.

Xodimning shaxsiy ishi xodim va uning mehnat faoliyati to'g'risida eng mufassal ma'lumotlarga ega bo'lgan hujjatlar to'plamidan iboratdir.

Mehnat daftarchasi O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga muvofiq xodimning mehnat stajini tasdiklovchi asosiy hujjatdir (81- modda).

Boshqaruv personalni faoliyatining baholanishi ham hujjatlanib boriladi. Bu quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

- atgestatsiya o'tkazishda;
- malaka razryadi berishda;
- intizomiy jazo belgilanganda;
- xodim iltimosiga muvofiq, tavsifnoma yoki tavsiya xati berilganda.

Personalni boshqarishni hujjat bilan ta'minlash xizmatining eng muhim funksiyalaridan biri **hujjat aylanmasini tashkil etishdir.**

Korxonada yoki tashkilotda hujjat aylanmasini quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:

- kelib tushayotgan yoki etkazib berilayotgan hujjatlar bilan ishlash;
- hujjatlarni ijrochilar — personalni boshqarish tizimi xodimlariga etkazish;
- xodimlar shaxsiy tarkibiga oid hujjatlarni qayd etish, hisobga olish va saqlash;
- hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

13.2. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari

Personalni boshqarish tizimi xodimlari oqilona qaror qabul qilishlari, o'zlarining boshqa xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun batafsil va ishonarli ma'lumotlarga ega bo'libgina qolmasdan, shuningdek bu ma'lumotlar bilan tezkor ishlash, tahlil qilish, umumlashtirish, shu asosda tegishli hujjatlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lishlari talab qilinadi. Olib borilgan tadqiqotlar boshqaruv xizmati mutaxassislari ish vaqtining 30 foizdan 80 foizgachasi ana shu ma'lumotlar bilan ishlashga sarflanishini ko'rsatmoqda. Bu tabiiydir, chunki axborot bilan ishlash samarali boshqaruvning hal qiluvchi omili hisoblanadi.

Personalni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iboratdir. Axborot oqimlari hajmining kattaligi, turli ma'lumotlarni to'plash, saqlash, ular bilan ishlash va ulardan foydalanish bo'yicha ko'p hollarda bir-birini takrorlovchi, operatsiyalarni bajarish personalni boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llashning ahamiyatini yaqqol ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 22 noyabrdagi 256-son "Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida"gi qarorida davlat axborot resurslarini shakllantirish, davlat organlarining axborot tizimlarini tashkil etish, axborotlarni hujjatlashtirish tartibi belgilab qo'yilgan.

Ushbu qarorga binoan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi ob'ekti hisoblanadi** va tegishli rekvizitlar bilan birgalikda axborot manbaida qayd etilgan alohida hujjat yoki jami hujjatlar shaklida, shu jumladan elektron hujjat shaklida bo'ladi.

Axborotni hujjatlashtirish axborotni davlat axborot resurslariga kiritishning majburiy sharti hisoblanadi.

Davlat axborot resurslarida hujjatlashtirilgan axborot tizimlashtiriladi, tasniflanadi va tegishli rekvizitlar bilan ta'minlanadi.

Quyidagilar **hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizit-lari** hisoblanadi:

- hujjatning nomi;
- axborotning nomi yoki egasi;
- axborot manbai;
- paydo bo'lishi va hujjatlashtirish sanasi va vaqti;
- foydalanish tartibi;
- tizimlashtirish va tasniflash uchun zarur bo'lgan boshqa rekvizitlar.

Davlat axborot resurslaridagi axborot matnli, grafikli, ovozi, video va mul'timediya (matnli, grafikli, ovozi va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo'ladi.

Davlat axborot resurslari foydalanishiga qarab:

- bazaviy axborot resurslariga;
- maxsus axborot resurslariga bo'linadi.

Barcha davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ularga

berilgan vakolatlar doirasida umumiy foydalanish uchun mo'ljallangan axborot resurslari bazaviy davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Maxsus davlat axborot resurslari tarkibiga:

- idoralar, hududiy boshqaruv va hokimiyat organlarining;
- davlat byudjet mablag'lari hisobiga tashkil etilgan yuridik va jismoniy shaxslarning;
- yuridik va jismoniy shaxslarning davlat sirlari va maxfiy axborotga ega bo'lgan ixtisoslashtirilgan axborot resurslari kiradi.

Personalni boshqarishni axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- personalni boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;
- personalni boshqarishni avtomatlashtirish va komp'yuterlash tizimini loyihalash;
- tizimni yaratishni tegishli texnik vositalari bilan ta'minlash;
- tizimni sinab ko'rish, tegishli o'zgartirishlar kiritish, personalni boshqarishni ta'minlash, avtomatlashtirilgan tizimni joriy etish;
- personalni boshqarish xizmati xodimlarini avtomatlashtirilgan tizimda ishlashga o'rgatish, ularni tegishli yo'riqnomalar va uslubiy materiallar bilan ta'minlash.

Bugungi kun amaliyotida personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimi odatda 3 ta: "Shtatlar jadvali", "Xodimlarni hisobga olish", "Ish haqini hisoblab chiqish" modullaridan iboratdir. So'nggi vaqtda esa ular nomzodlarni tanlash va xodimlarni attestatsiya qilish, kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilish, personalni boshqarishni axborot-taxliliiy qo'llab-quvvatlash tizimlari bilan to'ldirmoqda¹.

"Shtatlar jadvali" moduli korxonaga yoki tashkilot tarkibini aks etgirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi. Korxonaga (tashkilot) tarkibi hamda uning shtatlar jadvalidagi o'zgarishlarni aks ettiruvchi hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar)ni tayyorlash va hisobga olish shtatlar jadvalini yuritishning muhim va zarur elementi hisoblanadi. Ma'lumki, korxonaga (tashkilot) bo'lim xizmatlaridan tarkib topadi. Shuning uchun har bir bo'lim va xizmat shtat birliklari, ularning tasnifi modullashtiriladi. Bu shtatlar jadvali va birliklarini hisobga olib borish, mazkur masala yuzasidan hisobotlar tayyorlash imkonini yaratadi.

4. **"Kadrlarni hisobga olish" moduli** rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Uning vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo'shatish bo'yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin. Buning uchun xodimlarning hamda muayyan lavozimga nomzodlarning shaxsiy varaqlaridan foydalaniladi. Korxonaga va tashkilotda xodimlar faoliyat boshlashi bilan ularga oid hujjatlar (buyruqlar, farmonlar, qarorlar)ni tezlik bilan tayyorlash va hisobga olish choralari ko'riladi.

"Tabel hisobi" moduli yordamida maxsus ajratilgan xodim yoki ish haqi bo'yicha mutaxassis tomonidan ish vaqtining har kungi hisobi olib boriladi yoki

¹ Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999

muayyan davr uchun tabel' (ishda bo'lmaslik—ta'tillar, kasallik, xizmat safarlari va hokazolar) shakllantiriladi. Bu tabel' bo'limlar bo'yicha ham, umuman korxonalar (tashkilot) bo'yicha ham shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har xodim bo'yicha hamda ishlangan vaqtning har bir turi bo'yicha jamlanib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llash uchun, „Ish haqi hisobi“ moduliga uzatiladi.

“**Ish haqi hisobi**” moduli korxonalar (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

Modulning funktsional imkoniyatlari quyidagilardan iborat:

—ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur bo'lgan me'yoriy ma'lumot axborotlarni (eng kam ish haqi miqdori, to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

—xodimlar bo'yicha axborot ma'lumotlarini (daromad solig'i bo'yicha imtiyozlar, doimiy amal qiladigan to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

—tabel' hisobini (ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur miqdorda) va bevosita to'lovlarni olib borish;

—avanslar, ish haqi, ta'tillar, vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik va hokazolarni hisoblab chiqish;

—o'tgan davrlar uchun ish haqini qayta hisoblab chiqish;

—pensiya jamg'armasi, soliq inspeksiyasiga hisobotlarni tayyorlash.

Yuqorida qayd etilgan funktsiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma'lumotlaridan foydalaniladi.

“**Tizim ma'muri**” moduli tizim ma'lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislariga mo'ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma'lumot bazasi, dasturiy modullar, funktsiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta'minlaydi.

Axborot resurslari muhofaza qilinishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida”gi qaroriga muvofiq davlat axborot resurslarini muhofaza qilishning kompleks tashkiliy-texnik chora-tadbirlari va dasturiy apparat vositalarini o'z ichiga oluvchi tizim bilan ta'minlanishi ko'zda tutilgan. Xususan, mazkur dastur apparat vositalari:

—axborot xavfsizligi tahdidini aniklash, uning oldi olinishi;

—shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saklashda ma'lumotlarning yaxlitligini;

—ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muhofaza qilishni, axborot resurslariga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritishni;

—ma'lumotlarni zaxiralashtirish va tiklash tizimini;

—axborot xavfsizligini ta'minlash tizimining yaxlitligi va ish qobiliyati nazorat qilinishini ta'minlashi kerak.

Qisqacha xulosalar

Personalni boshqarish samaradorligini oshirishda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etish muhim

ahamiyatga ega.

Korxonalar va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari, farmoyishlari, vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari bilan muvofiqlashtiriladi.

Hujjatlarni saqlash tizimi — bu hujjatlarni saqlash, izlash, korxonalar, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasidir.

Personalni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi — oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ish yuritish tushunchasini izohlab bering?
2. Hujjatlarning huquqiy quchi nima?
3. Hujjat aylanmasiga ta'rif bering.
4. Personalni boshqarishda hujjatlarning tizimlarini ta'riflab bering.
5. Farmoyishni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
6. Qarorni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
7. Mehnat shartnomasi rekvizitlarini sanab bering.
8. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalarining o'rni?
9. Tizimli yondashuv nima?
10. Personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini tushuntirib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Бош мақсадимиз - кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. //Халқ сўзи, 2013 йил, 19 январь
2. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik. -T.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.
3. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.
5. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие: М.: И-во «Кнорус», 2012- 272 с.
6. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 с.

8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

9. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

10. Кибанов А.Я. и др. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2012-284 с.

11. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

TAVSIYA ETILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2012. 40 bet/
2. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги Қонуни (янги тахрир). Т.: Адолат. 1998.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-1717-сонли «Мустаҳкам оила йили» Давлат дастури. 2012 йил 27 февраль.
3. 2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори ПҚ-1442., 15.12.2010 й.
4. “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик” Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 07.02.2011 й. № ПҚ-1474.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2006-2010 йилларда Ўзбекистон Республикасида сервис ва хизмат кўрсатиш соҳаларини ривожлантиришни жадаллаштиришни чора – тадбирлари тўғрисида”ги Қарори. “Халқ сўзи” газетаси, 2006 йил 17 апрель.
6. “Баркамол авлод йили” давлат дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича ташкилий чора-тадбирлари тўғрисида: ЎзР Президентининг Фармойиши. 2009 йил 9 декабрь //Халқ сўзи. -2009. - № 238.

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me'yoriy hujjatlari

7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Меҳнат фаолиятини амалга ошириш учун чет элларга кетаётган Ўзбекистон Республикаси фуқароларини ҳисобга олишни такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори. –Тошкент: 2007. 15 май, 97- сон.
8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ишга жойлаштиришга муҳтож меҳнат билан банд бўлмаган аҳолини ҳисобга олиш методикасини такомиллаштириш тўғрисида”ги Қарори. –Тошкент: 2007. 24 май, 106- сон.
9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2008 йил 20 августдаги “Ижтимоий муҳофазага муҳтож ва иш топишда қийналаётган шахсларни ишга жойлаштириш учун иш ўринларини банд қилиб қўйиш тартиби тўғрисида”ги Низомни тасдиқлаш тўғрисида”ги 186-қарори.
10. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий – ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.”Ўзбекистон”, 2006 йил
11. Международное организация труда. Конвенция. Документы. Материалы. Справочное пособие. М.: Дело-Сервис. 2007.

12. Меҳнат ресурслари балансини тузиш ва ишга жойлашишга муҳтож шахсларни аниқлаш услубияти бўйича ўқув-услубий қўлланма. –Т.: 2002

13. Ўзбекистон Республикасининг имтиёзли пенсия таъминоти ва меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича меъёрий ҳужжатлари тўплами. Тошкент, “Адолат”, 2000 йил.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

14. Ислом Каримов. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. – Т.: “Ўзбекистон”, 2012. – 36 б.

15. Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш - мамлакатимиз тараққиётининг асосий мезонидир. –Т.: 19.Т. Ўзбекистон, 2011.

16. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза), “Халқ сўзи”, 2010 йил 12 ноябрь (№ 220).

17. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009.

18. Каримов И.А. «Юксак билимли ва интеллектуал ривожланган авлодни тарбиялаш – мамлакатни барқарор тараққий этириш ва модернизация қилишнинг энг муҳим шарти» мавзусидаги халқаро конференциянинг очилиш маросимидаги нутқ // Халқ сўзи, 2012 йил 18 февраль.

19. И.А.Каримов. “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” Т.: Ўзбекистон, 2010. 56 б.

20. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Т.: Ўзбекистон, 2011. 48 б.

21. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир/И.А.Каримов. – Тошкент: «Ўзбекистон», 2010. – 34-50 б.

22. И.А.Каримов Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари/-Т.: Ўзбекистон, 2009.- 56 б.

23. Каримов И.А. “Бизнинг бош мақсадимиз –жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир”. –Т.: Ўзбекистон, 2005. – 136 б.

24. Каримов И.А. Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. Халқ сўзи, 2006 йил феврал.

V. Darsliklar

25. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ.. Персонални бошқариш: Дарслик. — Тошкент. „Шарқ“, 2008.

26. Abduraxmonov Q.X., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov

А.М. “Personalni boshqarish”.Darslik. – Т.: TDIU, 2012- 294 б.

15.AbdurahmonovQ.X., Xolmo’minov SH.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish.Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 б.

16.Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.

17.Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

18.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010. – 295 стр.

19.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. – 288 стр.

20.Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010. – 421 стр.

VI. O’quv qo’llanmalar

21. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2011 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2012 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. – “Ўқитувчи” НМИУ, 2012 – 282 б.

22.Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг 2010 йил 12 ноябрдаги кўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. Т.: “Иқтисодиёт” 2010.

23. Акбаров А.М. «Персонални бошқариш» фани бўйича ўқув-услубий мажмуа -Т.: ТДИУ, 2012- 372 б.

24. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

25. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

26. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

VII. Ilmiy monografiyalar va maqolalar

27. Артикова Д.А. Формирование занятости населения в Республике Узбекистан. Ташкент. „ФАН“, 2005.

28. Абдукаримов Н.Т. ва бошқалар. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти таҳлили. Монография-Т.: „Иқтисодиёт ва ҳуқуқдунёси“. НУ, 2003.

29. Жонг Вон Ли. Успехи и неудачи экономики Кореи и её перспектив: Уроки развивающегося государства /Под ред. А.Ш. Бекмурадова, Ян Сон Бе., — Ташкент, 2006.

30. Исломов З.М. Ўзбекистон: модернизациялаш ва демократик тараққиётсари. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

31. Соколов С.А. Правовое регулирование труда руководителей общественным объединений. Ташкент. Из-во. , 2005.

32. Костин Л.А. Международная организация труда. Москва. „Экзамен“, 2002.

33. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. /Под ред. М.Н.Кулапова - Москва М.: „Экзамен“, 2003.

34. Рахимова Д.Н., Абдурахманов О.К., Закирова Н.К. Образовательный маркетинг рынков труда: Научное издание. Москва „Сов. писатель“, 2005.

35. Умурзоков Б., Рахимов М. Меҳнат муносабатлари ва минталитет. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

36. Ҳасанов Н.Х. ва бошқалар. „Корхоналарда иш хақи“ Монография - Тошкент. „Иқтисодий ва ҳуқуқ дунёси“ нашриёт уйи, 2003 й.

VIII. Doktorlik va nomzodlik dissertatsiyalari

37. Норбеков А.Ш. Ўзбекистонда ижтимоий кафолатлар тизимини яратиш муаммолари: сиёсий-социологик таҳлил. 22.00.05. — Сиёсий социология (социология фанлари номзоди). Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва Жамият қурилиши Академияси, 20 февраль 2004 й.

38. Боқиев Б. „Корхонада меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш“ магистрлик диссертацияси. ТДИУ. 2006.

IX. Ilmiy-amaliy anjumanlar ma'ruza to'plamlari

39. Двадцать вторые международные Плехановские чтения. Тезисы докладов. — Москва, 2009.

40. Двадцать третьи международные Плехановские чтения. Тезисы докладов. — Москва, 2011.

41. “Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида Ўзбекистон тараққиёти ва халқ фаровонлигини ошириш истиқболлари” илмий-амалий анжуман. Маърузалар тўплами. — Т.: ТДИУ, 2011.

X. Internet saytlari

42. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикасининг давлат портали.

43. www.mehnat.uz – Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳоли ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги сайти.

44. www.mineconomy.uz – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий вазирлигининг сайти.

45. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг

қонунчилик ҳужжатлари сайти.

46. www.stat.uz- Ўзбекистон Республикаси Статистика бўйича давлат қўмитасининг сайти.

47. <http://www.norma.uz>

48. <http://www.imse.ru> (Экономика России)

KIRISH	7
1 - BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI.	9
1.1. Personalni boshqarish - fan sifatida.	9
1.2. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari.	12
1.3. Personalni boshqarish va ishlab chiqarishning o'zaro aloqadorligi	15
1.4. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari.	17
1.5. Personalni boshqarishning hozirgi davr yo'nalishlari.	21
Qisqacha xulosalar.	27
Nazorat va muhokama uchun savollar.	27
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	28
2-BOB. KORXONA VA UNING PERSONALI	29
2.1. Korxonalar va ularning turlari.	29
2.2. Korxonada personalni tashkil etish.	35
2.3. Xususi korxonada personal mehnatini tashkil etish va boshqarish.	38
Qisqacha xulosalar.	41
Nazorat va muhokama uchun savollar.	42
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	42
3-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMI.	43
3.1. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari.	43
3.2. Personalni boshqarish xizmati vazifa va funktsiyalari.	45
3.3. Personalni boshqarishning chet el tajribalari.	51
Nazorat va muhokama uchun savollar.	59
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	59
4-BOB. PERSONALNI REJALASHTIRISH.	60
4.1. Personalni rejalashtirish: mohiyat, maqsad va vazifalar.	60
4.2. Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari.	64
4.3. Personalni strategik rejalashtirish.	74
Qisqacha xulosalar.	82
Nazorat va muhokama uchun savollar.	82
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	83
5-BOB. PERSONALNI SHAKLLANTIRISH.	84
5.1. Personalni tanlash va ishga yollash.	84
5.2. Personalni kasbga yo'naltirish, joy-joyiga qo'yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish.	93
Qisqacha xulosalar.	105
Nazorat va muhokama uchun savollar.	105
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	106
6-BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK. ..	107
6.1. Yetakchilik nazariyasi asoslari.	107
6.2. Yetakchilik uslublari.	110
6.3. Zamonaviy rahbar sifatleri.	104
Qisqacha xulosalar.	118
Nazorat va muhokama uchun savollar.	118
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	119

7 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR.	120
7.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari.	120
7.2. Jamoani tashkil etish.	122
7.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish.	124
Qisqacha xulosalar.	129
Nazorat va muhokama uchun savollar.	130
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	130
8 - BOB. PERSONALNI RIVOJLANTIRISH	131
8.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish.	131
8.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta’limning “O’zbek modeli”.	135
8.3. Personalning uzluksiz ta’limini tashkil etish.	139
8.4. Masofadan turib o’qitish.	143
8.5. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish.	147
8.6. Uzluksiz ta’limning o’quv-moddiy negizi va o’quv-uslubiy ta’minoti. .	150
Qisqacha xulosalar.	154
Nazorat va muhokama uchun savollar.	155
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	155
9- BOB. PERSONALNI RAG’BATLANTIRISH .	156
9.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish.	156
9.2. Personalni moddiy rag’batlantirish.	164
9.3. Personal mehnatiga haq to’lash. Mehnatga haq to’lashni tashkil etish. .	168
.....	
Qisqacha xulosalar.	181
Nazorat va muhokama uchun savollar.	181
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	182
10 – BOB. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI.	183
10.1. Personal faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublari.	183
10.2. Personalni attestatsiyadan o’tkazish.	195
Qisqacha xulosalar.	210
Nazorat va muhokama uchun savollar.	210
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	211
11 – BOB. PERSONAL KAR’ERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH.	212
11.1. Kar’era tushunchasi va bosqichlari.	212
11.2. Personal kar’erasini rejalashtirish va rivojlantirish.	221
11.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash.	236
Qisqacha xulosalar.	243
Nazorat va muhokama uchun savollar.	244
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	244
12 – BOB. PERSONALNING HUQUQ VA MAJBURIYATLARI.	245

12.1. Jamoa shartnomalari va kelishuvlari.	245
12.2. Mehnat shartnomalari.	251
Qisqacha xulosalar.	255
Nazorat va muhokama uchun savollar.	255
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	256
13 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATIDA ISH YURITISH	257
VA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI.	
13.1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish.	257
13.2. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari.	261
Qisqacha xulosalar.	263
Nazorat va muhokama uchun savollar.	264
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.	264
IZOHLI LUG’AT.	266
ADABIYOTLAR RO’YXATI.	279

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Управление персоналом как предмет.....	9
1.2. Сущность и цели управления персоналом.....	12
1.3. Взаимосвязь между управлением персоналом и производством...	15
1.4. Этапы развития управления.....	17
1.5. Современные направления управления персоналом.....	25
Краткие выводы.....	27
Вопросы для контроля и дискуссии.....	27
Рекомендуемая литература.....	28
ГЛАВА 2. ПРЕДПРИЯТИЕ И ПЕРСОНАЛ	29
2.1. Предприятие и их виды.....	29
2.2. Персонал предприятия.....	35
2.3. Организация труда и управление персоналом в частных предприятиях.....	38
Краткие выводы.....	41
Вопросы для контроля и дискуссии.....	42
Рекомендуемая литература.....	42
ГЛАВА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	43
3.1. Принципы и методы управления персоналом.....	43
3.2. Задачи и функции управления персоналом.....	45
3.3. Зарубежный опыт управления персоналом.....	51
Краткие выводы.....	56
Вопросы для контроля и дискуссии.....	58
Рекомендуемая литература.....	59
ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	60
4.1. Планирование персонала: сущность, цели и задачи.....	60
4.2. Основные виды и этапы планирования персонала.....	64
4.3. Стратегическое планирование персонала.....	74
Краткие выводы.....	82
Вопросы для контроля и дискуссии.....	82
Рекомендуемая литература.....	83
ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	84
5.1. Отбор персонала.....	84
5.2. ПрофорIENTATION и адаптация принятых работников.....	93
Краткие выводы.....	105
Вопросы для контроля и дискуссии.....	105
Рекомендуемая литература.....	106
ГЛАВА 6. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	107
6.1. Теоретические основы лидерства.....	107
6.2. Типы лидерства.....	110
6.3. Качества современного руководителя.....	114
Краткие выводы.....	118

Вопросы для контроля и дискуссии	118
Рекомендуемая литература	119
ГЛАВА 7. МЕЖГРУППОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	120
7.1. Социальные группы и их особенности	120
7.2. Формирование коллектива	122
7.3. Трудовые конфликты и их управление	124
Краткие выводы	129
Вопросы для контроля и дискуссии	130
Рекомендуемая литература	130
ГЛАВА 8. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	131
8.1. Повышение качества рабочей силы	131
8.2. Национальная программа подготовки кадров – “Узбекская модель” непрерывного обучения	135
8.3. Формирование непрерывного обучения персонала	139
8.4. Дистанционное обучение	143
8.5. Переподготовка и повышение квалификации персонала ..	147
8.6. Учебно-материальная основа и учебно-методическое обеспечение непрерывного обучения	150
Краткие выводы	154
Вопросы для контроля и дискуссии	155
Рекомендуемая литература	155
ГЛАВА 9. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	156
9.1. Повышение заинтересованности трудом персонала	156
9.2. Материальное стимулирование персонала	164
9.3. Оплата труда персонала. Организация оплаты труда	168
Краткие выводы	181
Вопросы для контроля и дискуссии	181
Рекомендуемая литература	182
ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	183
10.1. Сущность и современные методы оценки деятельности персонала	183
10.2. Аттестация персонала	195
Краткие выводы	210
Вопросы для контроля и дискуссии	210
Рекомендуемая литература	211
ГЛАВА 11. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	212
11.1. Понятие “карьеры” и его этапы	212
11.2. Планирование и развитие карьеры персонала	221
11.3. Кадровый резерв	236
Краткие выводы	243
Вопросы для контроля и дискуссии	244
Рекомендуемая литература	244

ГЛАВА 12. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПЕРСОНАЛА	245
12.1. Коллективные договоры	245
12.2. Трудовые договоры.	251
Краткие выводы.	255
Вопросы для контроля и дискуссии	255
Рекомендуемая литература.	256
ГЛАВА 13. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	257
13.1. Делопроизводство в управлении персоналом.	257
13.2. Информационные технологии в управлении персоналом	261
Краткие выводы.	263
Вопросы для контроля и дискуссии	264
Рекомендуемая литература	264
Глоссарий.	266
Список литературы.	279

O N T E N T S

INTRODUCTION	7
THE CHAPTER 1. CONCEPTUAL BASE OF PERSONNEL MANAGEMENT.	9
1.1. Personnel Management as subject	9
1.2. Essence and purposes of personnel management.	12
1.3. Intercoupling between personnel management and production	15
1.4. Stages of the development of management.	17
1.5. Modern directions of personnel management.	21
Summary.	27
Questions for Review	27
Recommended Literature	28
THE CHAPTER 2. ENTERPRISE AND PERSONNEL.	29
2.1. Enterprise and their types.	29
2.2. Personnel of the enterprise.	35
2.3. Organization of the labour and personnel management in private enterprise.	38
Summary.	41
Questions for Review	42
Recommended Literature	42
THE CHAPTER 3. MANAGERIAL SYSTEM BY PERSONNEL	43
3.1. Principles and methods of personnel management.	43
3.2. Problems and functions of personnel management.	45
3.3. Foreign experience of personnel management.	51
Summary.	56
Questions for Review	58
Recommended Literature	59
THE CHAPTER 4. PLANNING THE PERSONNEL.	60
4.1. Planning the personnel: essence, purposes and functions.	60
4.2. Main types and stages of the planning the personnel.	64
4.3. Strategic planning the personnel.	74
Summary.	82
Questions for Review	82
Recommended Literature	83
THE CHAPTER 5. SHAPING THE PERSONNEL.	84
5.1. Selection of the personnel.	84
5.2. Proforientaciya and adaptation taken workman.	93
Summary.	105
Questions for Review	105
Recommended Literature	106
THE CHAPTER 6. LEADERSHIP IN PERSONNEL MANAGEMENT.	107
.....
6.1. Theoretical bases leadership.	107
6.2. Types leadership.	110
6.3. Quality of the modern leader.	114

Summary.	118
Questions for Review	118
Recommended Literature	119
THE CHAPTER 7. RELATIONS BETWEEN GROUP IN PERSONNEL MANAGEMENT.	120
7.1. Social groups and their particularities.	120
7.2. Shaping the group.	122
7.3. Labor conflicts and their management.	124
Summary.	129
Questions for Review	130
Recommended Literature	130
THE CHAPTER 8. DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL	131
8.1. Labour quality Increasing.	131
8.2. National program of preparing the personnel(frames) - "Uzbek model" unceasing education.	135
8.3. Shaping the unceasing learning the personnel.	139
8.4. Remote education.	143
8.5. Refresher course and increasing to qualifications of the personnel.	147
8.6. Scholastic-material base and scholastic-methodical ensuring the unceasing education.	150
Summary.	154
Questions for Review	155
Recommended Literature	155
THE CHAPTER 9. ENCOURAGEMENT OF THE PERSONNEL	156
9.1. Increasing to interests by labour of the personnel.	156
9.2. Material stimulation of the personnel.	164
9.3. The Payment of the labour of the personnel. Organization of the payment of the labour.	168
Summary.	181
Questions for Review	181
Recommended Literature	182
THE CHAPTER 10. MODERN METHODS OF THE ESTIMATION TO ACTIVITY OF THE PERSONNEL.	183
10.1. Essence and modern methods of the estimation to activity of the personnel.	183
10.2. Qualification of the personnel.	195
Summary.	210
Questions for Review	210
Recommended Literature	211
THE CHAPTER 11. PLANNING AND DEVELOPMENT CAREER PERSONNEL.	212
11.1. Notion " career" and his(its) stages.	212
11.2. Planning and development career personnel.	221
11.3. Trained reserve.	236

Summary.....	243
Questions for Review	244
Recommended Literature	244
THE CHAPTER 12. RIGHTS AND DUTIES OF THE PERSONNEL.....	
.....	245
12.1. Collective agreements.....	245
12.2. Labor agreements.....	251
Summary.....	255
Questions for Review	255
Recommended Literature	256
THE CHAPTER 13. PAPERWORK AND INFORMATION	
TECHNOLOGY IN PERSONNEL MANAGEMENT.....	257
13.1. Paperwork in personnel management.....	257
13.2. Information technologies in personnel management.....	261
Summary.....	263
Questions for Review	264
Recommended Literature	264
Glossary.....	266
List of the literature.....	279

**Qalandar Xo'jaevich Abdurahmonov, Shoyzoq Rahmatovich Xolmo'minov,
Abdimannon Buxarovich Xayitov, Ahrol Maxmudovich Akbarov**

PERSONALNI BOSHQARISH

DARSLIK

“Iqtisodiyot” - 2013.

Muharrir

Vahobova M.M., Mirhidoyatova D.M.

Kompyuterda sahifalovchi

Tavakkalov J.T.

Bosishga ruxsat etildi 15.04.2013. Qog'oz bichimi 60x80 1/16.

Shartli bosma tabog'i----- . Adadi ____ nusxa.

– sonli buyurtma

Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining bosmaxonasida bosildi. 100003.

Toshkent. O`zbekiston shoh ko`chasi, 49-uy.