

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

*Қ.Х. Абдурахмонов, Ш.Р. Холмўминов,
Н.Қ. Зокирова*

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Олий ўқув юртлари талабалари учун

Дарслик

65,9(2)24

A139

ББК65.050.2я722

Дарслик персонални бошқаришнинг замонавий концепциялари, функция ва услублари, жумладан персонални бошқариш тизими, персонални режалаштириш, шакллантириш, ривожлантириш, рағбатлантириш, баҳолаш, меҳнат жамоаларига раҳбарлик қилиш, етакчилик масалалари, гуруҳлараро муносабатлар Ўзбекистон Республикаси корхона ва ташкилотлари, шунингдек, жаҳон тажрибаси асосида батафсил баён этилган.

Дарслик олий ўқув юртлари талабалари, бошқарув ходимлари ва мутахассислари, иқтисодиёт масалалари билан қизиқувчи барча ўқувчиларга мўлжалланган.

Тақризчилар: Академик **М. Шарифхўжаев**;
профессор **Д. Раҳимова**;
профессор **З. Худойбердиев**.

А 0605010201—151 Катъий буюртма — 2008
353(04) — 2008

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасида „Персонални бошқариш“ фанининг шаклланиши бозор муносабатлари таркиб топиши билан чамбарчас боғлиқдир.

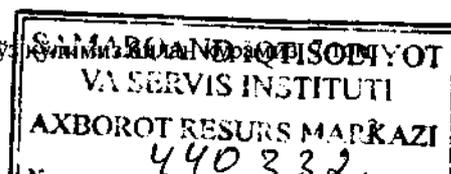
Бозор иқтисодиёти, кескин рақобат шароитларида ҳар бир корхонанинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши унинг жамоаси, персонали малакаси, билим ва тажрибаси, ташаббускорлиги, интизомлилиги, масъулиятига боғлиқ бўлиб қолади. Бозор муносабатлари анча илгари шаклланган мамлакатларда корхона персоналларида бу ва бошқа сифатларни қарор топтириш ва ривожлантиришга бошқарувни такомиллаштириш ҳисобига эришилиши кўпдан буён яхши маълум.

Маълумки, кадрлар тайёрлаш масаласи ва унинг аҳамиятини мамлакатимиз Президенти И.А. Каримов ғоят тегна таърифлаб берган: „Биз олдимизга қандай вазифа қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимизнинг келажаги ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай кадрлар тайёрлашимизга боғлиқ“¹

Бозор иқтисодиёти жараёнида персонални бошқаришни илмий асосда йўлга қўйишнинг аҳамияти беқиёсдир. Кўп йиллик тадқиқотлар ҳозирги шароитда иқтисодий ўсишнинг қарийб 80 фоизини персонал: ишчилар, мутахассислар, хизматчилар, раҳбарлар меҳнати, малакаси, изланувчанлиги, салоҳияти ташкил этишини, 20 фоизини эса бошқа барча омиллар таъминлашини кўрсатди. Шунинг учун ҳам ҳар қандай ишлаб чиқаришда инсон омили ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Персонални бошқаришни оқилона ташкил этиш кенг кўламли чуқур иқтисодий ислохотлар изчил амалга ошириладиган Ўзбекистон Республикасида турли мулкчилик шаклидаги корхона, ташкилотлар учун алоҳида аҳамиятга эгадир. Чунки маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор иқтисодиёти муносабатларига ўтиш иқтисодиётда биринчи навбатда бошқарув тизимини такомиллаштиришни тақозо этади. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президенти

¹ Каримов И. А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан бошқарамиз. Т., „Ўзбекистон“, 1999, 381- бет.



И.А.Каримов: „Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда, янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир“¹, деб алоҳида таъкидлаган.

Ана шундай салоҳиятга эга бошқарув ходимлари, мутахассисларгина республика иқтисодиётини ислоҳ қилиш, эркинлаштириш ва ривожлантиришга қодирдирлар. Миллий иқтисодиётда кенг кўламли, ҳар тарафлама, чуқур ўзгаришларга киришилар экан, энг аввало иқтисодиётни тизимли ва таркибий жиҳатдан изчил янгилаш устувор аҳамиятга эгадир. Мамлакатимизда ҳам ана шу йўналишдаги ислоҳотлардан иқтисодиётда макроиқтисодий мутаносибликни таъминлаш, етакчи ўрин тутиши лозим бўлган ишлаб чиқариш соҳа ва тармоқларини жадал ривожлантириш, шу билан бирга Ўзбекистоннинг ўзига хос демографик хусусиятлари, иш билан бандлик, аҳоли даромадларини кўпайтириш билан боғлиқ ўта муҳим муаммоларни ҳал этиш мақсади кўзланмоқда. Бу республикамызда том маънодаги иқтисодий мустақилликка эришишнинг асосий омилдир. Ана шу устувор йўналиш ички ва ташқи инвестициялар киритиш ҳисобига таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, хомашё етиштиришга йўналтирилган бир ёқлама иқтисодиётдан халос бўлиш вазифасини ҳал этишга хизмат қилади.

Бугунги кунда иқтисодиётни либераллаштириш жараёнлари кенгайиб ва чуқурлашиб бормоқда. Бунда асосий эътибор солиқ юкини камайтириш, ташқи савдони, шунингдек, моддий ресурслар, тайёр маҳсулотларни реализация қилиш ва улардан фойдаланиш тизимини либераллаштириш, жаҳон хўжалик алоқаларига интеграциялашув жараёнларини жадаллаштиришга қаратилмоқда.

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларини шакллантириш ва ривожлантиришда мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш асосий ўринни эгаллайди. Бу ислоҳотлар натижасида хусусий сектор тобора кенгайиб, кичик бизнес, фермер хўжаликлари ва тадбиркорлик жадал ривожланиб бормоқда.

Ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва иқтисодиётни эркинлаштириш, эски замон иллати бўлган бюрократик тизимни баргараф этиш, айни пайтда бошқарувни замонавий, бозор иқтисодиётига мос асосда ташкил этишни ҳаётий заруратга айлантди. Ўзбекистонда амалга оширилаётган маъмурий ислоҳотлар натижасида марказ ва жойлардаги бошқарув органлари тузилмалари жиддий равишда

¹ Каримов И.А. Маънавий юксалиш йўлида. „Ўзбекистон“ нашриёти, Тошкент, 1998, 216-бет.

такмиллаштирилмоқда. Айниқса 2001 — 2005 йиллар мобайнида бошқарув ходимларининг умумий сони 35,5 фоизга қисқартирилиши билан бир қаторда бошқарув тузилмаларининг маъно-мазмуни ва мақсади, уларнинг бошқарув ва назорат ваколатлари кескин қисқарди.

Бозор иқтисодиёти муносабатларини шакллантириш жараёни давомида хўжалик юриштишнинг ва институционал ўзгартиришларнинг янги механизми яратилмоқда. Иқтисодиётнинг турли соҳаларида хўжалик юришадиган субъектларнинг ҳуқуқлари ва иқтисодий эркинлик борасидаги мақомлари қонун йўли билан мустаҳкамланди. Корхоналарнинг банкрот бўлиши қонуний асосга эга бўлди. Хўжалик юритувчи субъектларнинг иқтисодий мустақиллиги кенгайиб борган сари аввалги тармоқ вазирликлари ўрнида ташкил топган давлат концернлари тармоқ уюшмаларига айлантирилди, уларнинг бошқарув аппаратлари тизими бозор муносабатларига мослаштирилди. Автомобиль транспорти, қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва бошқа тармоқларда бошқарув тизими мутлақо янгича асосда қайта тузилди.

Амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг асосий мазмуни мулкни ҳақиқий эгалари қўлига топшириш, тадбиркорлик фаолиятини олиб боришлари учун уларга барча шарт-шароит ва имкониятларни яратиб беришга қаратилди. Чунки ишбилармон, тадбиркор мулкнинг ҳақиқий хўжайинига айланган тақдирдагина ишлаб чиқарувчида ўз фаолияти натижаларини амалда ҳис этиш туйғуси уларни шахсий ташаббускорлик, изланиш, янгиликларни жорий этишга доим рағбатлантириб туради.

Ўзбекистонда бозор ислохотларини янада чуқурлаштириш ва иқтисодиётни эркинлаштиришдан иборат стратегик вазифаларни ҳал этишда персонални бошқаришни такомиллаштиришга тобора катта эътибор берилмоқда. Хусусан, „Персонални бошқариш“ фани давлат таълим стандартларига мувофиқ иқтисодиёт ва бошқарув соҳаси бакалаврлари ва магистрлар тайёрлаш дастурларига киритилди.

Фан бўйича ўқув адабиётларнинг қиёсий таҳлили

Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. — М.: „Экзамен“, 2003.

Ушбу ўқув қўлланма „Меҳнат иқтисодиёти“ (ижтимоий меҳнат муносабатлари иқтисодиёти), „Меҳнат бозори“, „Ташкилот персоналини бошқариш“ фанларини ўрганувчи талабалар ва аспирантларга мўлжалланган. Бундан ташқари, ўқув қўлланмадан „Иқтисодиёт“ ва „Менежмент“ йўналишидаги бакалаврлар ва магистрларни касбий тайёрлаш жараёнида ҳамда малака ошириш тизимида муваффақиятли фойдаланиш мумкин.

Ўқув қўлланма иқтисодий олий ўқув юртлари ўқитувчилари, турли мулк шаклидаги ташкилот раҳбарлари учун мўлжалланган.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: „Экзамен“, 2003.

Ўқув қўлланмада ташкилотлар раҳбарлари учун персонални бошқариш бўйича муҳим аҳамиятга эга бўлган масалалар: персонални танлаб олиш, ёлланадиган персонални баҳолашнинг усуллари ва технологияси, ташкилотда ундан фойдаланиш ва ривожлантириш, ёллаш пайтида ишбилармон муносабатларнинг этикет ва қоидаларининг назарий, услубий ва амалий масалалари кўриб чиқилган.

Ўқув қўлланмасининг асосий бўлимларига кўплаб иловалар киритилган. Бу эса қўлланмадан фойдаланувчилар учун катта амалий аҳамиятга эга.

Қўлланма ташкилотларда персонални бошқариш муаммоларини ўрганувчи талабалар ва аспирантлар, ҳамда раҳбарлар ва кадрлар хизмати мутахассисларига мўлжалланган.

Управление персоналом организации: / Под. ред. А.Я.Кибанова/ — М.: ИНФРА, 2002.

Дарсликда персонални бошқариш ва ташкилотларни бошқаришда муҳим бўлган жиҳатлар: инсон ресурсларини бошқариш назарияси, персонални бошқариш тизимини шакллантириш, персонални стратегик бошқариш ва ташкилотда кадрлар ишини режалаштириш, персонални бошқариш технологияси ва уни ривожлантириш, ҳамда ташкилот персоналнинг хулқ-атворини бошқариш ва унинг фаолияти натижаларини баҳолаш масалалари ёритиб ўтилган.

Дарслик ташкилотда персонални бошқариш муаммоларини ўрганаётган талабалар, аспирантлар ҳамда персонални бошқариш тизимини шакллантиришда иштирок этаётган мутахассисларга мўлжалланган.

Федосеев В.И., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. — М.: „Экзамен“, 2003.

Ушбу ўқув қўлланма инсон фаолиятининг энг мураккаб соҳаси — персонални бошқаришга қаратилган.

Унда исталган замонавий ташкилотнинг энг юқори қадрияти бўлган инсон, персонални бошқариш концепциялари асосий масалалари ёритиб ўтилган. Қўлланмада персонални бошқаришнинг иқтисодий, маъмурий-ҳуқуқий ва ижтимоий-психологик усуллари очиб берилган. Ушбу усуллар индивидуал ва гуруҳлар манфаатлари, шахснинг максимал ривожланиши, меҳнатдан қониқишига ёрдам беради.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртлири талабалари, MBA ва малака ошираётганларга мўлжалланган.

Китоб ташкилот раҳбарлари, менежерлар, HR — хизмат ходимларига ҳам фойдали бўлади.

*Управление персоналом. /Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина/
Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2007.*

Мазкур дарсликда кадрлар менежменти касб сифатида юзага чиқиши, унинг эволюцияси, корпоратив этика, персонални бошқариш концепцияси, услублари, алоҳида ўрин эгаллайди Шу билан бирга PR бошқарувининг технологик асосларига катта аҳамият берилган.

Дарслик олий ўқув юртлари иқтисодий мутахассисликлар талабалари, аспирантлар ва ўқитувчиларига, йирик корхоналар кадрлар бўлимларида ишловчиларга ҳамда давлат хизмати ходимларига мутахассисларни танлашда асқотади.

Персонални бошқариш бўйича Ўзбекистон Республикаси корхона ва ташкилотлари тажрибасини тўплаш, умумлаштириш, таҳлил қилиш, уни жаҳонда ушбу фан соҳасида олиб борилаётган илмий тадқиқотлар билан бойитишда Г.В.Плеханов номидаги Россия Иқтисодиёт академиясининг Тошкент шаҳридаги филиали олимларининг ҳиссаси айниқса каттадир. Уларнинг илмий изланишлари натижасида „Персонални бошқариш“ фани бўйича қатор дарслик, ўқув қўлланмалар ва рисоалар нашр этилган.

Мазкур дарсликда фанга оид энг асосий тушунча ва тамойилларни, ушбу соҳада жаҳон иқтисодий илмий изланишларининг энг сўнгги натижаларини иложи борица тўла қамраб олишга ҳаракат қилинди. Шунингдек, Т.Ю. Базаров, В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, В.Т.Пихало ҳамда Ю.Г.Одеговнинг олий ўқув юртлари студентлари учун мўлжалланган „Управление персоналом“ дарсликларидан кенг фойдаланилди.

I БОБ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ

1.1. Персонални бошқариш — фан сифатида

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

Ғарб давлатларида бозор иқтисодиёти шароитларида „Персонални бошқариш“ кўпроқ „менеджмент“ атамаси билан номланади.

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

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

Менеджмент дейилганда қуйидаги маънолар анланади:

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

Менеджмент функциялари тизимида персонални бошқариш вазифалари қандай ўринга эгаллиги энг муҳим масаладир. Менеджмент функцияларидан персонални бошқариш функциялари фарқланади.

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

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

1. Персонални танлаш.
2. Персонални ривожлантириш.
3. Персонални баҳолаш.
4. Персонални рағбатлантириш.

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

Персонал, ишлаб чиқариш персонали ҳамда бошқарув персонали (1.1- расм)дан иборатдир.



1.1- расм. Персонал турлари.

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

асосий персонал — асосан ишлаб чиқариш, маҳсулотни йиғиш билан банд ишчилар;

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент „Ўзбекистон“ 2006 й. 10- б.

ёрдамчи персонал — асосан корхонанинг хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида банд ишчилар.

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

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

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

Бошқарув кўламига мувофиқ бошқарув барча функциялари учун масъул **линия раҳбарлари** (улар мазкур корхона учун асосий ҳисобланган фаолият билан шуғулланувчи **бўлинма раҳбари ҳисобландилар**) ҳамда бошқарув муайян функцияларини амалга оширадиган **функцияли раҳбарлар** бир-биридан фарқланади.

Бундан ташқари, корхона бошқаруви **юқори бўгин раҳбарлари** (директорлар ва уларнинг ўринбосарлари), **ўрта бўгин раҳбарлари** (цех ва бўлинмалар раҳбарлари) ва **қуйи бўгин раҳбарлари** (участка ва бригада бошлиқлари, усталар) мавжуддир.

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

— **бошқарувнинг функцияли мутахассислари**. Уларнинг меҳнат маҳсули бошқарув ахборотлари ҳисобланади. Бу тоифа мутахассислар гуруҳига референтлар, иқтисодчилар ва ҳоказолар киради;

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

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

Менежмент бўйича мутахассислар, хусусан россиялик иқтисодчи олим Л. И. Евенко фикрига кўра, ишлаб чиқаришда ходимларнинг ролини белгилаб берувчи концепцияси ривожланиш жараёнида **тўрт босқични босиб ўтган**¹:

¹ Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика, Алма-Ата, 1996. 23 — 25- бетлар.

1. Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш (инглизча *Labour resources use*). Бу XIX аср охиридан XX асрнинг 60- йилларигача бўлган даврни камраб олиб, мазкур концепцияга биноан ишлаб чиқаришда фақат инсон унинг функцияси — иш вақти сарфи ва иш ҳақи билан ўлчанадиган меҳнат мезон вазифасини ўтаган. Ҳарбда бу *тейлоризм* назариясида, собиқ СССРда эса *меҳнатнинг давлат томонидан эксплуатация қилинишида* ўз ифодасини топган.

2. Персонални бошқариш (*Personal management*) XX аср 30- йилларидан бошлаб шакллана бошлаган ушбу концепциянинг назарий асоси сифатида инсонга хизмат вазифаси орқали қаралиши қабул қилинган бўлиб, бошқарув маъмурий воситалар (тамойиллар, услублар, ваколатлар, функциялар) орқали амалга оширилиши назарда тутилади.

3. Инсон ресурсларини бошқариш (*Human resource management*). Бу концепцияга кўра инсонга хизмат вазифаси орқали эмас, балки уч асосий компонентли (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ходим ҳолати) яхлит ижтимоий тузилма элементи сифатида қаралади. Мазкур назария XX асрнинг 70- йилларидан шакллана бошланиб, собиқ СССРда „қайта қуриш“ даврида „инсон омилини фаоллаштириш“ ғояларида ўз аксини топган.

4. Инсонни бошқариш (*Human being management*). Ушбу концепция асосчилари япон иқтисодчи олимлари К. Мацусита ва А. Марита ҳисобланиб, улар фикрича инсон корхонанинг бош субъекти ҳамда бошқарувнинг асосий субъекти ҳисобланиб, унга „ресурс“ сифатида қараш мумкин эмас. Корхона стратегияси ва тузилиши инсоннинг хоҳиши ва салоҳиятига асосланиши керак.

Айни пайтда шунини таъкидлаш керакки, персонални бошқарувга замонавий қарашлар бошқаришга инсон муносабатлари назарияси билан боғлиқдир. Ушбу нуқтаи назарга мувофиқ персонални бошқариш қуйидаги тамойилларга асосланиши керак:

1. Инсон — корпоратив маданият асоси. Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган корхоналарда асосий эътибор персоналга қаратилади. Инсонлар ўзгаришлар марказига қўйилса, улар ушбу ўзгаришларни ҳаракатга келтирувчи кучга айланадилар.

2. Менежмент — ҳамма учун. Бошқарув уч: олий, ўрта („команда“) ва қуйи („ходимлар“) бўғинларнинг ҳаммасида амалга оширилиши керак.

3. Самарадорлик — корхона муваффақиятининг мезони сифатида. Бу корхона мақсадига ресурслардан оқилона фойдаланиш ҳисобига эришиш ва иложи борича кўпроқ фойда олишни англатади.

4. Ўзаро муносабатлар — корхона муваффақиятининг мезони сифатида. „Ҳиссиётлар дунёси“ (психологик муносабатлар, ўзаро алоқалар, қадриятлар, қизиқишлар)дан юзага чиқаётган муаммолар „фактлар дунёси“ (техника, технология, корхона)дан пайдо бўлаётган

муаммоларга нисбатан устувор бўлиши керак. Бу тамойилга кўра, шунингдек „Энг асосийси — мижоз“, „Энг асосийси — мансаб даражаси (иерархия)“дан устунроқдир.

5. Сифат — самарадорлик мезонидир. Бу сифат умумий тушунчасининг ўзаро боғлиқ бешта хусусиятини қамраб олади:

- шахсий сифат;
- команда сифати;
- маҳсулот сифати;
- хизмат кўрсатиш сифати;
- корхона сифати.

6. Команда — корхона муваффақиятининг мезони сифатида. Корхонада меҳнат қилувчи ҳамма инсонлар ходимлар ҳисобланади. Улар ижтимоий гуруҳ — команда аъзоларидир. Команда ва унга аъзоларнинг корхона муваффақиятида ҳам, муваффақиятсизлигида ҳам ҳиссалари бор.

7. Персонални ўқитиш. Бу тараққиёт ва янгилинишлар калити ҳамда корхона учун ҳаётий зарурат ҳисобланган корхонадаги ўзгаришлар жараёнининг таркибий қисмидир. Таълим дастурлари ходимлар ақли ва қалбига мурожаат қилиши керак.

Мазкур тамойиллар корпоратив маданиятни шакллантириш ва шахсни ҳар тарафлама камол топтиришга қаратилган. Улар замонавий технология ва консалтинг билан биргаликда персонални бошқариш даражасини сезиларли даражада такомиллаштириш имконини беради.

Юқорида қайд этилган концепцияларни таҳлил қилиб, персонални бошқаришга, ёндашувларга аниқлик киритиш мумкин. Бунинг учун инсоннинг ижтимоий ишлаб чиқаришдаги ролини аниқлаш муҳимдир. Ҳозирги вақтда бу масалада икки хил нуқтаи назар мавжуд:

- инсон ишлаб чиқариш тизими (меҳнат, инсон) ресурси — ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнининг муҳим элементи;
- инсон шахсий эҳтиёжлар, қизиқишлар, қадриятлар, муносабатлар — бошқарувнинг бош субъекти сифатида.

Шу билан бирга тадқиқотчиларнинг бир қисми персоналга тизимлар назарияси нуқтаи назари орқали ёндашади. Бунда ҳам икки тизим фарқланади:

— **иқтисодий.** Унда моддий неъматларни ишлаб чиқариш, айирбошлаш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш муаммолари устувор ҳисобланади. Шунга мувофиқ персоналга меҳнат ресурси ёки инсонлар ташкилий гуруҳи (жамоа) сифатида қаралади;

— **ижтимоий.** Унда инсонлар муносабати, ижтимоий гуруҳлар, маънавий қадриятлар, инсонни ҳар томонлама камол топтириш масалалари устувор ҳисобланади. Персоналга эса бетакрор шахслардан иборат бош тизим сифатида ёндашилади.

Ана шу ёндашувлар 1.2- расмда ўз ифодасини топган.

Ресурс	← Инсон →		Шахс
↑ Иқтисодий ↓	Меҳнат ресурсларини бошқариш (Human Labour management)	Персонални бошқариш (Personnal management)	
Тизим ↓ Ижтимоий ↓	Инсон ресурсларини бошқариш (Human resource management)	Ижтимоий менежмент (Social management)	

1.2- расм. Персонални бошқариш концепциялари таснифи.

Персонални бошқариш фани меҳнат муносабатлари ва инсоннинг корхонадаги фаолиятини илмий тадқиқ этади. Ушбу илмий изланишлар куйидаги даражаларда олиб борилади:

1. Бошқарув жараёнлари даражасида. Ушбу жараёнларга бевосита инсон жалб этилган бўлиб, улар билимнинг куйидаги соҳаларини қамраб олади:

- коммуникация соҳалари;
- ижтимоий можаролар;
- бошқарув муносабатларини такомиллаштириш йўллари;
- қизиқтириш ва назорат;
- ходимлар гуруҳ аъзолари сифатида.

2. Корхона даражасида. Бунда корхонага муайян мақсадларга инсонлар ва улар фаолияти орқали эришиш тизими сифатида ёндашилади. Ушбу даража билимнинг куйидаги соҳаларини қамраб олади:

- корхона — техник, технологик, экологик, ахборот ва молиявий мураккаб очик тизим сифатида;
- корхона — ижтимоий тизим сифатида;
- меҳнат қилишнинг ҳуқуқий шартлари.

3. Инсон даражасида. Бу даражада инсонга шахс ва ишлаб чиқариш муносабатларининг иштирокчиси сифатида ёндашилади. Илмий тадқиқотлар бу даражада куйидаги соҳаларда олиб борилади:

- шахс сифатлари ва қобилиятларининг таркиби;
- инсон учун унинг иш натижалари, айниқса бу натижаларнинг бошқа инсонлар меҳнати билан боғлиқ ва таққосланган ҳолдаги аҳамияти;
- инсон ва корхона;
- инсон ва менежмент.

1.2. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари

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

Корхона меҳнат бозорида ишчи кучи қидиради, аммо ишлаб чиқаришда аниқ инсонлар билан ўзаро муносабатда бўлади. Шу сабабли персонални бошқарув функциясининг икки соҳаси мавжуддир:

1. Инсонларга раҳбарлик қилиш (етакчилик).

2. Таҳлилий иш. Бу ҳисоб-китоб ва таҳлилий ишлар (персоналга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш, унинг қийматини аниқлаш ва таҳлил этиш, штатлар жадвалини тузиш), шунингдек, персоналга қўйиладиган талабларни ишлаб чиқишдан иборатдир.

Персонални бошқариш вазифалар кўлами ва улар ижроси муддатига мувофиқ куйидаги уч даражада амалга оширилади:

1. Тезкор даража. У бевосита персонал меҳнат фаолияти ва персонални бошқаришнинг тегишли таъсир кўрсатувчи соҳасини қамраб олади. Яъни бу даражада персонални бошқаришнинг барча функциялари — ходимлар туғрисидаги маълумотларни таҳлил этишдан улар учун сарф-харажатлар қийматини аниқлашгача бўлган функциялар ҳамда персоналга раҳбарлик амалга оширилади.

2. Тактик даража. Бу персонал билан ишлаш персонал умумий менежментига тааллуқли эканлигини англатади.

3. Стратегик даража. У персонални бошқаришни ишлаб чиқариш менежменти билан узвий боғлиқлигини кўрсатади. Стратегик даража рақобат курашига тайёрликни ошириш, корхона ишлаб чиқариш стратегиясини қўллаб-қувватлаш, ишчи кучи ташқи бозорини прогноз қилиш мақсадларига йўналтирилган бўлади.

Персонални бошқариш асосий тушунчалари ва уларнинг моҳияти куйидагилардан иборатдир:

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

Персонал — корхона ходимлари: раҳбарлар, мутахассислар, ишчилар, хизмат кўрсатувчи кичик персонал.

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

Персонални режалаштириш — персонал билан иш олиб бориш барча йўналишларини белгилаб олиш.

Персонални ривожлантириш — персоналнинг янги билимларга эҳтиёжларини аниқлаш ва бу эҳтиёжларни қондириб бориш, бошқарув услубларини муттасил такомиллаштириб бориш, ходимларга уларнинг фаоллигини оширишда ҳар тарафлама ёрдам бериш.

Персонални бўшатиш — штатларни қисқартириш ва ортиқча ходимларни ишдан бўшатиш билан боғлиқ барча тадбирлар.

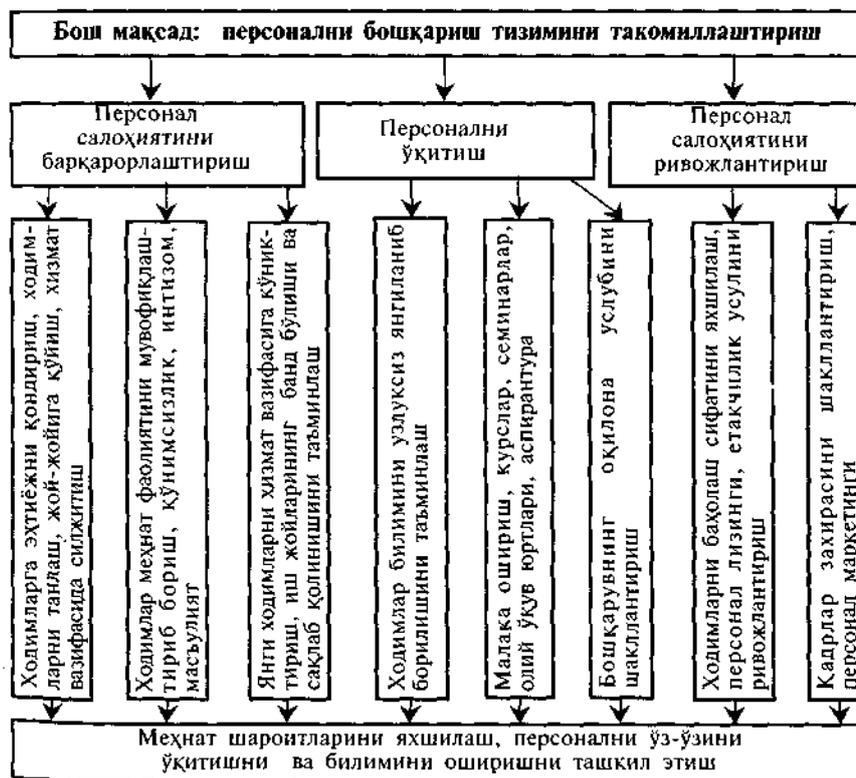
Персонални баҳолаш — корхона ёки унинг бўлинмаси ишлаб чиқариш пировард ёки оралиқ натижаларига алоҳида ходимларнинг ҳиссаларини аниқлаш.

Персонал иш сифатини баҳолаш — ходимларнинг эгаллаб турган хизмат вазифаларига дойиқлик даражасини аниқлаш.

Персоналга раҳбарлик — персонални бевосита раҳбарлар — бўлим раҳбарлари томонидан бошқариш.

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

Персонални бошқаришнинг асосий мақсади корхона персоналени шакллантириш, ривожлантириш ва унинг салоҳиятидан энг самарали равишда фойдаланишдан иборатдир. Бу — корхона ҳар бир ходими билан олиб борилаётган ишни муттасил яхшилаб бориш орқали унинг ўз меҳнат ва ижодий қобилиятини ошириб боришига эришиш ва бу қобилиятдан корхона мақсадларига эришиш учун иложи борича тўла фойдаланишни таъминлаш демакдир. Бу 1.3- расмда ўз ифодасини топган.



1.3- расм. Персонални бошқариш мақсадлари.

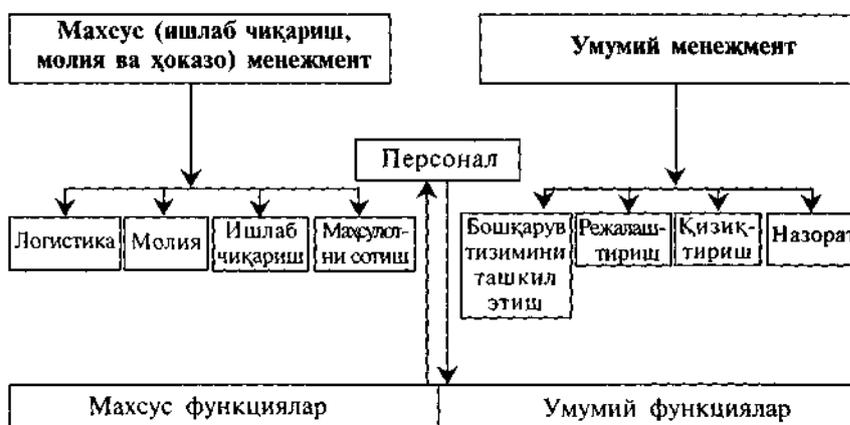
Персонални бошқариш концепцияси корхона ходимлар салоҳиятини шакллантириш ва ривожлантириш билан ўзаро боғлиқ бўлиб, қуйидагича табақаланади:

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

Корхонанинг махсус функциялари аниқ менежмент: *ишлаб чиқариш, молиявий, сайёҳлик, муниципал, инновация*, инвестиция менежментларининг ўзига хос хусусиятларини белгилайди. Персонални бошқариш (персонал менежменти) эса барча функцияларга тааллуқлидир. Чунки бу функцияларнинг ҳар бирини ижрочи — бошқарув персоналисиз тасаввур этиб бўлмайди.

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

Персонални марказлаштирилмаган ҳолда бошқариш барча бўлимлар (бўлимлар, цехлар, хизматлар, лабораториялар, шўъбалар) раҳбарлари фаолиятидир. Юқоридагилар 1.4- расмда ўз аксини топган.

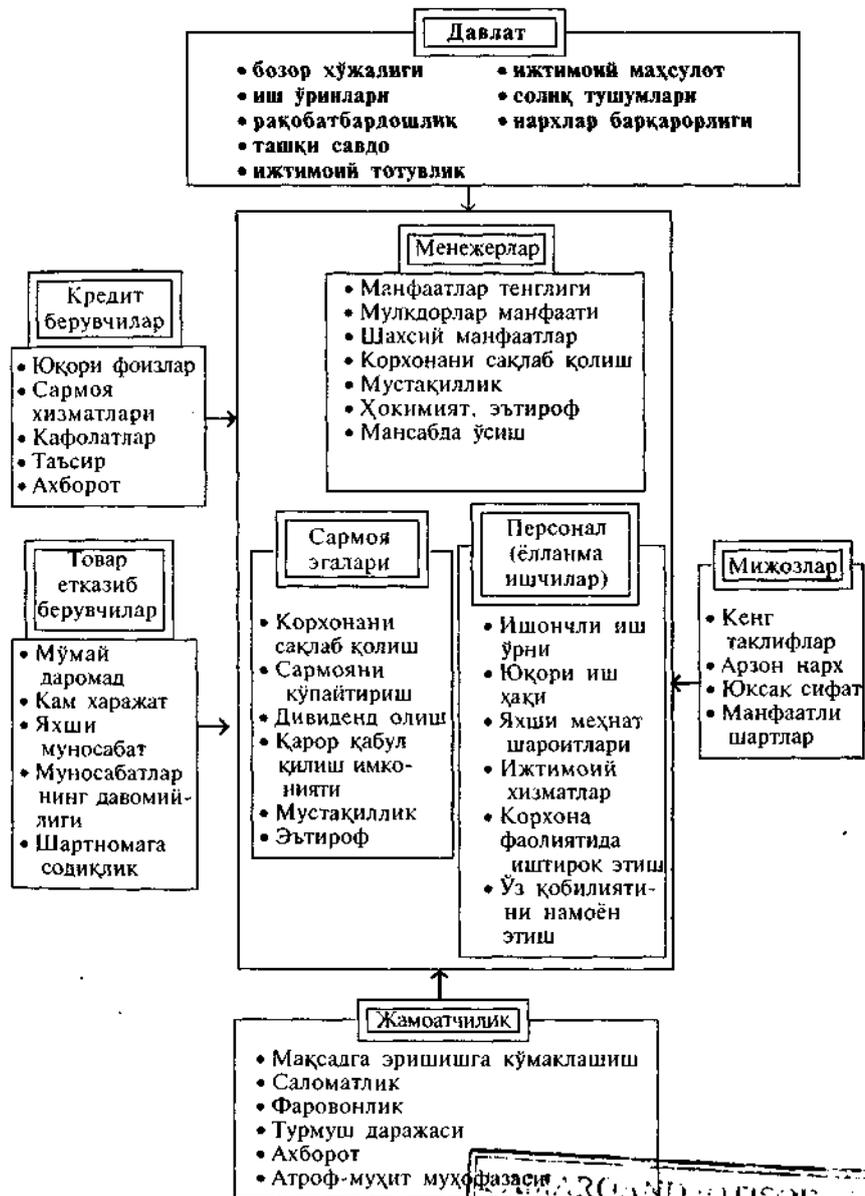


1.4- расм. Персонал менежмент тизимида.

Персонални бошқариш жараёнида иштирок этувчилар (1.5- расм)нинг ҳар бири ўз манфаатини кўзлаб иш тутлади.

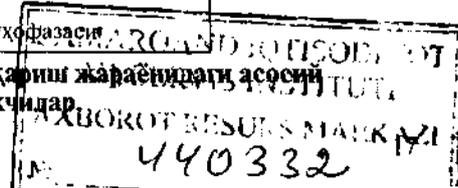
Давлат энг аввало, жаҳон бозорида рақобатбардош бўлган бозор хўжалиги иш юритиши тўғрисида ғамхўрлик қилади. Бозор хўжалиги ижтимоий маҳсулотни кўпайтириб, фаровонликни, аҳолига маҳсулот етказиб беришни, иш ўринлари билан таъминлабгина қолмасдан давлат сарф-харажатларини қоплайдиган солиқ тўловчи ҳам

ҳисобланади. Шу билан бир қаторда давлат ҳамеша нархлар барқарорлиги (пулнинг қадрсизланишига қарши кураш) ва ижтимоий тотувлик (масалан, меҳнат низолари бўлмаслиги) тўғрисида ғамхўрлик қилади.



1.5- расм. Персонални бошқариш жараёнидаги асосий ништирокчилар

2 — Персонални бошқариш



Кредит берувчилар жумладан, кредит ажратувчи банклардир. Улар ажратаётган кредитлари учун иложи борича кўпроқ фоиз олишдан манфаатдорлар. Айни пайтда улар ажратилган кредит учун тўловлар (фоизлар ва қарзни қоплаш) ўз вақтида амалга оширилишини ҳамда кутилмаган ҳодисалар учун ишонарли кафолатларни кутадилар. Кредит берувчилар катта миқдорда кредит ажратилганда фирма менежерлари тўғрисида ахборот олиш ва уларга таъсир кўрсатишдан манфаатдорлар.

Зарур товарларни **етказиб берувчилар** фирма билан узоқ муддатли ва манфаатли алоқалар ўрнатишга, иложи борича камроқ харажат қилиб, кўпроқ даромад оладиган шартномаларга эришишга ҳаракат қиладилар.

Корхона менежерлари мустақил гуруҳ сифатида фақат менежерлар ташкилотига аҳамият касб этадилар. Улар принцип жиҳатидан ўзлари манфаатларини ҳимоя қиладиган акциядорларнинг манфаатларини қондириш истагидалар. Менежерлар ишлаб чиқариш манфаатлари билан бир қаторда ўз манфаатларини (мустақиллик, ҳокимият, эътироф, карьера) ҳам кўзлайдилар.

Сармоя эгалари корхона мулкдорлари ҳисобланадилар. Улар, бир томондан, корхонага қўйилган сармояни сақлаш ва кўпайтиришдан, иккинчи томондан фойда (дивиденд) олишдан манфаатдорлар. Бу интилишлар корхонага фойда келтиришга қаратилган. Фойда даромад ва харажат айирмасининг қолдиғи эканлиги сабабли улар даромад юқори, харажат кам бўлишига интилади. Фойдадан фойдаланиш (дивиденд тақсимланиши)да уларда шахсий истемоллари хоҳишига қараб турлича қарашлар бўлади. Сармоя эгалари корхона фаолиятига доир ўзлари қарор қабул қилишлари ёки бу ваколатни менежерларга беришлари мумкин.

Персонал (ёлланма ишчилар) ўз иш жойи муқим бўлиши, иложи борича юқори иш ҳақи олиш, ижтимоий кафолатлар, яхши меҳнат шароити ҳамда ўз корхонасининг нуфузидан манфаатдор. Шунингдек, ўз қобилиятларини намоён этиш имконияти ва шахсий эътироф этилиш ҳам улар қизиқишлари доирасига киради. Ходимлар манфаатларини касаба уюшмалар ҳамда корхонадаги ёлланма ишчиларнинг ваколатли органлари ҳимоя қиладилар.

Мижозлар (меҳнат фаолияти натижаси, истемолчилари) улар учун зарур бўлган сифатли ва арзон маҳсулотларни ўзлари учун манфаатли шартлар билан олишни хоҳлайдилар. Улар учун товарларнинг хилма-хил бўлиши ва яхши хизмат кўрсатилиши ҳам муҳимдир.

Жамоатчилик (масалан, оммавий ахборот воситалари, партиялар, бирлашмалар, фуқаро йиғинлари ва ҳоказолар) гуруҳлараро манфаатлар ҳимоячилари сифатида майдонга чиқадилар. Улар учун ишлаб чиқаришни ривожлантириш билан бир қаторда инсонлар сиҳат-саломатлиги, атроф-муҳитнинг ифлосланмаслиги каби масалалар ҳам муҳимдир.

Менежерларнинг мулкка эгаллик муносабати бўйича турлари

Шахсий-хусусий мулк (менежер — мулк эгаси)	Пай ёки акциядорлик мулки (менежер — мулкка шерик)	Мулкчиликнинг турли шакллари (ёлланма менежер)
Бошқарув қарорларини қабул қилишда барча ваколатларга эга	Бошқарув қарорларини қабул қилишда қисман ваколатларга эга	Бошқарув қарорларини қабул қилишда мансаб ваколатларига эга
Хўжайинлик психологияси	Мулкка шериклик психологияси	Ёлланма мутахассис психологияси
Асосийси — фирма фойда олишини таъминлаш	Асосийси — ходимлар ишини қўшимча фойда олинишини таъминлайдиган тарзда йўлга қўйиш	Асосийси — ишни фирма олий раҳбарияти талабларига жавоб берадиган равишда йўлга қўйиш
Фирма учун масъул	Фирма учун табақаланган масъулиятга эга	Белгилаб қўйилган қисман масъулиятга эга
Фойдадан тўлалигича фойдаланади	Фойдадан пай улушида фойдаланиш	Фойданинг бир қисмини мукофот ва қўшимча тўловлар сифатида олиш
„Фирма — менинг ишим“ патернализмли раҳбарлик услуби	„Биз — иштирокчилармиз ва амалий шериклармиз“ шиоридаги раҳбарлик услуби	Раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари бўлиши мумкин
Мақом: президент, бош директор	Мақом: директорлар кенгаши бошқаруви раиси, бош директор, ижрочи директор	Мақом: бўлинма, хизмат раҳбари, йўналиш директори

1.3. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги

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

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

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги қуйида аке этган:

1.2- жадвал

Ишлаб чиқариш жараёларини бошқариш вазифалари	Персонални бошқариш вазифалари
Ишлаб чиқаришнинг мақсадлари	Бошқарув мақсадлари
Ишлаб чиқариш фаолияти	Бошқарув фаолияти
Фаолиятнинг моддий неъматга айланишини ҳисобга олиш	Инсонларни бошқариш орқали моддий неъмат ҳосил қилишга ҳисса қўишини назарда тутиш
Технологик ва бошқа меъёрланган моддий буюм жараёнларига мувофиқ кўзланган ва қатъий белгилаб қўйилган фаолият орқали амалий натижаларга эришиш	Раҳбарлар фаолияти натижалари кўзланган, лекин қатъий белгилаб қўйилмаган фаолият турларининг маҳсули сифатида

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

Шу билан бирга бошқарув субъекти ходим меҳнат фаолияти учун қулай шарт-шaroитлар яратмаса, ишчи ёки хизматчининг ўз корхонасига муносабатида салбий ҳолатлар пайдо бўлади. Ходим ва корхона манфаатлари фақат меҳнатга тўланадиган ҳақ ёки иш жойи билан чегараланиб қолса, гоят юксак самара келтира оладиган ижтимоий салоҳият — „капитал“ кутилган натижа келтирмаслиги мумкин.

Ишлаб чиқаришда „инсон капитали“нинг аҳамияти беқийёсдир. Жаҳон банки маълумотларига кўра, жумладан АҚШ миллий бойлигининг 76 фоизи „инсон капитали“, яъни персонал томонидан орттирилган касб тажрибаси — билими, маҳорати, ўқуви ҳиссасига тўғри келади. Фарбий Европада бу муносабат 74 фоизни ташкил этади.

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

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

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

Меҳнат муносабатлари қуйидаги омилларга боғлиқдир:

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

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

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

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

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

1.4. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

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

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

Милоддан аввалги биринчи минг йиллик бошида Қуддусдаги ибодатхона қурилишида бугунги кунда нефть ва газ саноатида кенг русум бўлган вахта усулига хос меҳнатни ташкил этишдан фойдаланилгани яхши маълум. Бу қурилишга жалб этилган 70 минг тош ташувчилар ва 80 минг тош терувчилар меҳнати уч минг кузатувчилар томонидан назорат қилиб турилган. Ушбу жойда меҳнат қилаётганлар 1 ой ишлаганларидан сўнг икки ойга уйларига қўйиб юборилар, қурилишга улар ўрнига бошқа ишчилар жалб этиларди. Вавилонда милоддан аввалги беш юзинчи йиллардаёқ иш ҳақининг илғор усули ҳамда бугунги кодлаштирилишга ўхшаш хом- ашё ва металлларнинг ҳаракатини назорат қилиш тизими қўлланила бошлаган эди.

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

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

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

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

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

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

Давлатни бошқаришда қурултой ва кенгашлар ўтказиш асосий ўрин тутган. Соҳибқирон Амир Темури ўзининг „Темур тузуклари“ асарида „Давлат ишларининг тўққиз улуши кенгаш, тадбир ва машварат, қолган бир улуши эса қилич билан бажо келтирилуру“, деб таъкидлайди. Айни вақтда ушбу асарда „Салтанат ишларида тўрт нарсаса амал қилгин, яъни: 1) (ўзинг билан) кенгаш; 2) (бошқалар билан) машварату маслаҳат айла; 3) ҳушёрлигу мулоҳазақорлик билан қатъий қарор чиқар; 4) эҳтиёткорлик қил. Чунки, кенгаш ва машваратсиз салтанатни барча қилган ишлари ва айтган гаплари хато бўлган жоҳил одамга қиёслаш мумкин: унинг сўзлари ва қилмишлари бошга пушаймонлик ва надомат келтирғай. Шундай экан салтанат бошқаришда машварату маслаҳат ва тадбир билан иш юритгин, токи оқибатда надомат чекиб, пушаймон бўлмағайсан“¹.

Қурултой ва кенгашларда шаҳзодалар, давлат маъмурлари, ҳарбий бошлиқлар, уламолар ва мулкдор зодагонларнинг вакиллари қатнашган. Бу „машварату маслаҳат“ларга олиму фузалолар ҳам таклиф этилган, қабул қилинадиган қарорларда уларнинг фикр-мулоҳазалари ҳисобга олинган.

Амир Темурининг давлатни бошқариш услубига бағишланган „Темур тузуклари“ асарида давлатни бошқаришда кимларга таяниш, тожу тахт эгаларининг тутуми (йўналиши) ва вазифалари, вазир ва қўшин бошлиқларини сайлаш, сипоҳларининг маоши, мамлакатни идора этиш тартиби, давлат арбоблари ва қўшин бошлиқларининг бурчи ва вазифалари, амирлар, вазирлар ва бошқа мансабдорларнинг тожу тахт олдида кўрсатган хизматларини тақдирлаш тартиби, бошқарувга оид бошқа жуда қимматли тартиб-қоидалар, фикр-мулоҳазалар баён этилган.

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

Амир Темурининг бошқарувни мукамал ташкил этиши, интизомга қатъий риоя этилиши улкан салтанатни муваффақиятли

¹ Темур тузуклари. „Шарқ“, Тошкент, 2005. 12-бет.

² Темур тузуклари. „Шарқ“, Тошкент, 2005. 13-бет.

идора эгиш, беқиёс бунёдкорлик ишларини амалга ошириш имконини берди.

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

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

XIX аср охирида саноатнинг ривожланиши рақобатнинг кескин кучайиб кетишига олиб келди. Ишлаб чиқариш соҳасидаги янги ихтиролардан ҳали амалий мақсадларда етарлича фойдаланилмаётган эди. Шу сабабли ишлаб чиқаришни ишчи кучи меҳнат унумдорлигини ошириш ҳисобига ривожлантириш талаб этиларди. Бу эса ишлаб чиқаришда, айниқса йирик ишлаб чиқаришда ишчилар меҳнатини ташкил этадиган мутахассислар — персонални бошқариш соҳасидаги менежерларнинг пайдо бўлишига туртки бўлди.

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

Мидвель пўлат қуйиш заводида оддий ишчиликдан бош муҳандис лавозимигача бўлган хизмат поғоналарини босиб ўтган Ф. Тейлорнинг менежмент соҳасида кашф этган янгиликлари аниқ саналари маълум. Бу — асбоб-усқуналарни стандартлаштириш (1880), функцияли маъмурият (1882), хронометраж (1883), иш ҳақи тўлашнинг табақалаштирилган тизими (1884), жиҳозларни жойлаштиришни оқилона ташкил этиш ва баланс услубини яхшилаш (1893), маҳсулотни сотиш ва захираларни сақлашни такомиллаштириш (1896) тамойилларидир.

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

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

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

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

4. Корхона маъмурияти ва ишчилар ўртасида деярли бир хил меҳнат ва масъулият тақсимоли ўрнатилди.¹

Америкалик амалиётчи олим **Гаррингтон Эмерсоннинг „Унумдорликнинг 12 тамойили“** (1912) китоби ҳам менежмент фанининг мумтоз асари ҳисобланади. Таҳлилчи олим истеъдоди, АҚШ, Мексика, Канада компанияларида 20 йил давомида орттирилган бой тажриба Г.Эмерсонга меҳнатни самарали ташкил этишни таъминлайдиган персонални бошқариш тизимини қуйидаги 12 тамойил асосида қуриш зарурлигини асослаб беришга имкон туғдирди:

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

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

Франциялик муҳандис **Анри Файолнинг** ҳам бошқарув назариясини бойитишда муносиб ўрни бор. У ишлаб чиққан

¹ **Бернол Дж.Десмонд.** Мир без войны, „Иностранная литература“, Москва, 1960. 241 — 242-бетлар.

² **Богданов А.А.** Тектология (всеобщая организационная наука), Москва, 1989. 30-бет.

тамойиллар бугунги байналмилал менежмент, хусусан Европа мамлакатлари, АҚШ ва Япония мамлакатлари учун ўз аҳамиятини йўқотмаган.

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

1. Меҳнат тақсимоги.

Меҳнат тақсимогининг мақсади бир хил куч-гайрат сарфлаган ҳолда ишлаб чиқариш миқдори ва сифатини оширишдир.

2. Раҳбарият — мажбуриятдир.

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

3. Интизом.

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

4. Фармойиш бериш бирлиги.

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

5. Раҳбарлик бирлиги.

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

6. Хусусий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш.

Бу таможил корхонада ишчилар ёки хизматчилар гуруҳи манфаатлари корхона манфаатларидан юқори қўйилиши мумкин эмас, деган маънони англатади. Бу бошқарувнинг энг мушкул муаммоларидан бири ҳисобланади.

7. Персонални мукофотлаш.

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

8. Марказлаштириш.

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

9. Мансаб даражалари.

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

10. Тартиб.

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

11. Адолат.

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

12. Персонал таркибининг доимийлиги.

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

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

13. Ташаббус.

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

14. Персоналнинг бирлашиши.

Персонални айириш керак эмас. Биз учун душман кучларини ожизлаштириш учун уларни бир-биридан узиш маҳоратдир. Бироқ корхонадаги ўз кучларингизни узиш қўпол хатодир¹.

Анри Файоль бошқарув асослари тамойиллари билан бир қаторда, функцияли бошқарув („бошқарув элементлари“) асосларини ҳам ишлаб чиқди. Унинг бошқарув функцияларининг ўзаро боғлиқлиги, хусусан бошқарувни ташкил этиш („одамларни бошқариш санъати“), мувофиқлаштириш („харажатларни мувофиқлаштириш, куч-ғайратларни бирлаштириш“), назорат („дастурларни амалга ошириш, фармойишлар ижросини текшириш“) ва бошқа ғоялари вақт синовидан ўтди ҳамда ҳозирги замон олимларининг асарларида чуқурлаштирилиб, бойитилди. Бир сўз билан айтганда, Анри Файоль

¹ Бернал Дж. Десмонд. Мир без войны. „Иностранная литература“, Москва, 1960. 20 — 42- бетлар.

ўз асарларида замонавий менежмент ва персонални бошқариш асосларини яратди, дейиш адолатлидир.

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

Г.Форд классик менежментни аниқ мақсад — меҳнат унумдорлигини ошириш, сарф-харажатларни камайтириш, катта молиявий самарага эришиш хизматига қўйди. Унинг корхоналаридаги мураккаб асбоб-ускуна ва жиҳозлар ишлаб чиқаришда мисли кўрилмаган самара берилишини таъминлайдиган технологик ва меҳнат жараёнларини ялпи синхронлаштиришга мослаштирилди. Форд биринчи бўлиб энг кам иш ҳақи миқдори ва 8 соатли иш кунини жорий этди. Унинг ишлаб чиқаришида яхши ишлаган ҳар бир ишчи яхши иш ҳақи олиши кафолатланарди. Ҳар бир ишчи, мутахассис ўз зиммасига юклатилган вазифа ва иш қуролини такомиллаштиришдан манфаатдор эди.

Бироқ, бу турдаги ишлаб чиқариш механизми барқарор ишлашининг самарадорлиги ишлаб чиқариш жараёнларининг ҳамда ишчиларнинг ишлаб чиқаришда меҳнатга қизиқишлари барқарорлиги, истеъмол талаби ва умуман бозор муҳити ўзгармаслигига боғлиқ эди. Шунинг учун XX аср 30- йилларида АҚШда бозор ва ижтимоий муҳитда жиддий ўзгаришлар юз бера бошлаши билан Генри Форд компанияси муваффақиятсизликка юз тутгани табиий эди.

Янги, бозор беқарор бўлган шароитларда ишлаб чиқариш вазифаларини муваффақиятли ҳал этиш учун бошқарувга янгича ёндашувлар ва тамойиллар зарур эканлиги аён бўлиб қолди. Классик менежмент амалиёти ва услубий ёндашувлари техника инновациялари, яъни техника тараққиётига зид бўлиб қолди. Чунки классик менежмент маҳсулот ишлаб чиқариш тез-тез ўзгармайдиган, иш жойлари етишмайдиган шароитлардагина юқори самара келтирарди. Янги шароитларда жуда қисқа муддат ичида янги маҳсулот ишлаб чиқаришни ўзлаштириш зарурати каби беқарор бозор муҳити классик менежментдаги ишлаб чиқаришни синхронлаштириш, меҳнат тақсимооти тизими ва меҳнатни ташкил этишнинг қабул қилинган қоидаларини барбод қила бошлади.

XX асрнинг биринчи ярмида меҳнатни илмий ташкил этиш услуби деб аталган, амалда „тейлоризм“ қоидаларига асосланган менежмент ишчи зиммасига меъёрловчи (нормаловчи) томонидан

қатъий белгилаб қўйилган бир турдаги ишлаб чиқариш операцияларини бошқаришни тақозо этарди. Бунда персоналдан мустақил фикр юритиш, ишлаб чиқаришга доир таклифлар киритиш, ташаббус ҳам талаб қилинмасди.

Аммо ишчи кучига бундай ёндашув ўтган аср 60- йилларидан бошлаб самарасиз эканлиги яққол намоён бўлди. Шунинг учун Фарбнинг тараққий этган давлатларида персонални бошқариш иқтисодиётда ҳал қилувчи омил эканлиги эътироф этилиб, ушбу соҳа фан сифатида шакллана бошлади.

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

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

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

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

1.5. Персонални бошқаришнинг ҳозирги давр йўналишлари

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

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

Анъанавий ва янги типдаги корхоналарнинг таққосланма таснифи

Омишлар	Анъанавий корхона	Янги типдаги корхона
Корхона тузилиши	Иерархия, бюрократия	Тармоқ шаклида
Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	Вертикал бўйсунуш тузилмаси	Мослашувчан (органик) тузилмалар, горизонтал компаниялар, виртуал тузилмалар
Корхона фаолиятининг асосий тамойили	Функцияли ихтисослашув	Интеграция, энг аввало горизонтал интеграция, интеллектуал ҳамкорлик
Рақобатда устуворлигининг асосий хусусияти	Моддий ва молиявий активлар (капитал)	Интеллектуал активлар (билим)
Корхона персонали	Функционерлар Қиймат омили Бўйсунуш	Салоҳиятли ресурслар (қобилиятни аниқлаш марказлари) — муваффақият асоси ва манбаи. Ходимлар салоҳияти
Персонал умидлари	Ҳаётий эҳтиёжларни қондириш	Персоналнинг сифат жиҳатидан ўсиши
Асосий шахслар	Мутахассислар, профессионаллар	Гуруҳлар, командалар, энг аввало виртуал командалар
Етакчилик	Автократия (ҳокимиятнинг бир шахс қўлида марказлаштирилиши)	Мақсадли йўналтириш Релеват ахборот
Етакчилик услуби	Автокритар (раҳбариятга сўзсиз бўйсунуш). Фирма услуби вариантлари	Демократик (ходимларга ўз салоҳиятларини намоён этишга қаратилган ва бунга ёрдам кўрсатиладиган раҳбарият атрофида маслақдошларни жипслаштиришга интиладиган). Фақат бирдамлик услуби вариантлари
Муаммо қўйилиши	Ким?	Қандай қилиб?

1.3- жадвалнинг давоми

Ҳокимият манбаи	Мансаб	Билим
Фаолият	Якка тартибда	Гуруҳ манбаи
Хатолар	Йўқотиш	Таълим манбаи
Ташкилий тузилма бўлини маси мақоми	Ёпиқ ва ўз-ўзини таъминлашга асосланган бирликлар	Ҳамма учун очиқ бўлган муайян ресурслар
Бозорлар	Ички	Глобал
Манфаат	Қиймат, фойда	Вақт, тезлик
Корхона фаолияти йўналиши	Фойда, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	Аниқ истезмолчи эҳтиёжнни қондириш. Миссия
Атроф-муҳит билан алоқадорлик	Атроф-муҳит ўзгаришига муносабат билдириш	Имконият даражасига мурасасиз эришиш. Белгилаб қўйилган даражага тўлиқ мос келиш. Мижоз эҳтиёжларини қондириш
Устуворлик	Натижа. Инсон натижага боғлиқ. Инсон вазифа ижрочиси	Инсон. Натижа инсонга боғлиқ. Инсон бойликиннг асосий манбаи. Персонални ривожлантириш

Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари корхона ички муҳитида рўй бераётган ўзгаришлар (иқтисодиётда, технологияларда, ижтимоий соҳада, ҳуқуқий муносабатларда) билан боғлиқдир. Уларни қуйидаги шаклда (1.6- расм) тасаввур этиш мумкин.

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

- персоналнинг стратегик менежменти;
- менежер карьерасини режалаштириш;
- ходимларни мувофиқлаштириш техникаси;
- иқтисодий танглик шароитида персонални бошқариш;

Юқорида қайд этилган барча муаммоларни ҳал этиш ва янги йўналишларда муваффақиятга эришиш умумий асосга эга. Бунинг диққат марказига персонални қўйиш, ходимлар томонидан янги



1.6- *расм.* Персонални бошқариш йўналишлари.

шароитлардаги ўз ролларини идрок этишлари ва шахсий онгликдир.

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

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

Ана шу гоё устуворлиги сабабли АҚШда персоналнинг ижтимоий ҳимоя қилиниш даражаси бошқа тараққий этган мамлакатларга нисбатан пастрок, давлат томонидан бу мақсадларга ажратиладиган субсидиялар ҳам Европа Иттифоқидагидан фарқ қилади.

Европа Иттифоқиға аъзо мамлакатлар учун эса персонални бошқаришга давлатнинг қонунчилик ёрдамида аралашуви нисбатан кенгроқдир. Хусусан, персонални ёллаш, ходимларни ишдан бўшатиш, ишчилар ва иш берувчилар ўртасидаги муносабатлар қонун орқали мувофиқлаштириб борилади. Бу мамлакатларда иш ҳақи тўлаш, ходимларнинг саломатлиги, меҳнат хавфсизлиги, иш вақти миқдорига амалдаги қонунчилик томонидан жуда қатъий талаблар қўйилган.

Хусусан Европа Иттифоқи Иқтисодий Ривожланиш ташкилоти томонидан қабул қилинган „Ижтимоий ҳаракат“ дастури орқали

қитъа мамлакатларида персонални бошқаришга ўз қонунчилик таъсирини кучайтириб бормоқда.

Персонални бошқаришга давлатнинг аралашуви Европада фақат қонунчилик билан четараланиб қолмайди. Бу мамлакатларда ташқи бозор учун юқори малакали ходимларни тайёрлаш сарф-харажатлари давлат томонидан қопланади. Шу сабабли Иқтисодий Ривожланиш ташкилоти маълумотларига кўра Европада малакали ишчи кучи дастурлари учун давлат сарф-харажатлари АҚШга нисбатан сезиларли даражада кўпдир.

Европада Шимолий Америкага қараганда мулкчилик шаклларида ҳам сезиларли фарқ мавжудлигини кўрсатиш даркор. Сўнгги йилларда Ғарбий Европа иқтисодиётининг жамоа сектори анча қисқарганига қарамасдан унинг улуши АҚШга нисбатан юқоридир. Масалан, Швецияда аҳолининг ярмидан кўпроғи иқтисодиётнинг жамоа секторига банддир. Буюк Британияда сўнгги вақтда хусусийлаштириш жараёни фаоллашганига қарамасдан аҳолининг тўртдан бир қисми иқтисодиётнинг жамоа секторига жалб этилган.

Юқорида қайд этилганлардан персонални бошқаришнинг „Европа модели“ мавжудлигини эътироф қилиш мумкин. Бундай ўзига хосликни қуйидаги жадвал яққол акс эттиради:

1.4 - жадвал

Персонални бошқариш усуллариининг таққосланма таснифи

Муносабатлар	Шахсий менежмент	Персонални бошқаришнинг умум қабул қилинган модели	Персонални бошқаришнинг Европа модели
Муҳит	Қарор топган қонуний негиз	Қўшимча мувофиқлаштириш (давлатнинг иқтисодиётга аралашуви ҳажмини камайтириш)	Қарор топган қонуний негиз
Мақсадлар	Ижтимоий соҳа вазифалари	Ташкилий вазифалар	Ташкилий вазифалар ва ижтимоий соҳа вазифалари

1.4- жадвалнинг давоми

Персоналга бўлган муносабат	Персонал тизим сифатида	Персонал ресурс сифатида (ички ва ташқи)	Персоналга асосий ишлаб чиқариш ресурси сифатида қаралади
Асосий эътибор	Асосий эътибор тизимни расмий талабларга мос келтиришга қаратилади	Асосий эътибор муаммолар ва натижалар мухториятига қаратилади	Асосий эътибор сарф-харажатларни бошқаришга, уларнинг натижалар ва атроф-муҳитга нисбатига қаратилади
Ёллаш бўйича ходимлар билан муносабатлар	Касаба уюшмалари	Касаба уюшмаларининг мавжуд эмаслиги	Касаба уюшмалар билан ишлаш ва улар билан ҳамкорлик қилмаслик имкониятлари
Қуйи раҳбарлик	Персонални бошқариш классик модели асосида бўйсунувчи ходимлар учун масъулият	Персонални бошқаришнинг аввалдан белгиланган тартиб асосида қуйи раҳбарларга эҳтиёжни таъминлаш	Мутахассислар билан ўзаро муносабат, уларни бошқариш
Ишлаб чиқариш мутахассислари ва қуйи раҳбарлари билан ўзаро муносабат	Тизим амал этиши учун мутахассислар масъулияти	Мутахассисларга қуйи раҳбарларни қўллаб-қувватлашга қодир кишилар сифатида қараш	Кўп тарафлама ёндашув Бағрикенглик Эгилувчанлик

Ушбу жадвалнинг иккинчи устунда шахсий менежментга Европа минтақасида (эҳтимол АҚШда ҳам) кенг қўлланиб келинаётган анъанавий ёндашув ўз ифодасини топган. Учинчи устунда эса АҚШда умумқабул қилинган ва шу шаклда Европада пайдо бўлган персонални бошқариш меъёрий концепцияларининг асосий

тавсифлари келтирилган. Тўртинчи устунда эса персонални бошқариш „Европа модели“нинг асосий фарқланувчи хусусиятлари акс эттирилган.

Жадвалда иқтисодчи олимлар тадқиқотларида ўзининг ёрқин ифодасини топиб келаётган персонални бошқаришга меъёрий муносабатлар келтирилган. Улардан ҳукумат корхоналар ҳамда меҳнат бозорига иложи борица кўпроқ эркинлик бериши, персонал бўйича хизмат фаолияти эса мутахассисларнинг ҳам корхона доирасидаги, ҳам корхона ташқарисидаги ишларини назорат қилиб боришдан иборат эканлиги англанади. Бундай муносабат персоналга корхона мақсадларига эришиш воситаси, деб қаралиши керак.

„Европа модели“нинг ўзига хос хусусиятлари персонални бошқаришда ишлаб чиқаришни ўраб турган муҳитни (масалан, қонунчиликни) эътиборга олиш, шунингдек, персонални бошқаришга икки тарафлама (ҳам ташкилий жиҳатдан, ҳам ижтимоий масалалар жиҳатидан) ёндашишини талаб этишини намоён этади.

Компания ва фирмалар бошқарув хизматидан бозор иқтисодиётининг мураккаб ва доим ўзгариб турадиган вазиятларида ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш жуда катта малака ва маҳоратни талаб этади. Иқтисодчи олимлар фикрича, „Европа модели“да персонални бошқаришдаги бу хусусият ҳисобга олинган.

Японияда эса персонални бошқаришни давлат корпорацияларида ходимлар бир умрга ишга ёлланиши ҳамда иш ҳақиға, меҳнат стажига қараб устамалар тўлаш тизими мавжудлиги хусусиятларини ҳисобга олмасдан тасаввур этиб бўлмайди.

Япония корпорацияларида персонални бошқариш сиёсати куйидаги тамойилларга асосланади:

- ишчи кучи таълим муассасаларини битирувчилари ичидан танлаб олинади;
- ишлаб чиқаришнинг у ёки бу вазифаларини ҳал этиш учун номзодларнинг жинси ҳисобга олинади;
- мунтазам касбий тайёргарлик амалга оширилади;
- номзодлар ходимларнинг касбий айирбошланиши тамойилларидан фойдаланиладиган дастурлар асосида ўқитилади;
- ходимларни у ёки бу мансаб вазифасига кўтариш учун уларнинг меҳнат фаолияти барча мезонлар бўйича баҳоланиб борилади;
- персоналнинг иш стажига ва ёшига қараб улар иш ҳақиға махсус устама ҳақ тўлаш амалга оширилади, ходимларнинг иш билан бандлиги қафолатланади.

Раҳбарликнинг японча услуби ушбу давлат менежерларининг „инсонлар — бу бизнинг қалъамиздир“ деган шиорида ўз ифодасини топган. Бу услубнинг асосий стратегияси „ишчи кучи бозорини байналмилаллаштириш“га қаратилган. Яъни, мазкур услубда персонални танлаш, ёллаш, хизмат ва мансаб даражасини ўзгартириш

корхона доираси билан „чегаралаб қўйилади“. Жумладан, йирик корпорацияларда корхона учун персонал, биринчи навбатда, корпорация ичидан танлаб олинади ва тарбияланади. Персонални бошқаришнинг ички қоидалари корхона доирасининг ўзида ноёб ишчи кучи бозорини шакллантиришга ёрдам беради. Шу тариқа корпорациялар бошқа компаниялардан мустақил бўлишга интиладилар ва ишчи кучларини, инсон ресурсларини ташқи меҳнат бозоридан жалб этилишига тўсқинлик қиладилар.

Шунинг учун ҳам япон корпорацияларида таълим муассасасини эндигина тугаллаган ёшларни ишга ёллаш одат тусига кирган. Чунки етарлича тажрибага эга бўлмаган, бироқ зарур касбни эгаллашга интилаётган ёшлар корхона доирасида тайёрлаш учун энг мақбул персонал ҳисобланади. Уларни касбга тайёрлаш учун унчалик кўп сарф-харажатлар талаб қилинмайди. Айна вақтда, уларга меҳнат стажи ва ёшлари учун иш ҳақига қўшимча тўловлар ҳам керак бўлмайди.

Япония корпорацияларида асосий эътибор касбий тайёргарлигини ишдан бўш вақтларида ёки ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда амалга оширишга қаратилади. Шу билан бирга ходимларнинг иш жойларида ўриндошликда фаолият юритишлари, уларни бошқа хизмат вазифаларига ўтказиш оdatий ҳолатга айланган.

Бошқаришнинг „японча модели“ персонал фаолиятини мунтазам равишда ҳар тарафлама чуқур баҳолаб боришни тақозо этади. Амалиётда бу персонал иш ҳақини ошириш ёки уни мансаб вазифасида юқорироқ лавозимга кўтариш жуда синчиклаб текширувлардан сўнг амалга оширилишини англатади. Бунда асосий эътибор номзоднинг ёши, иш стажи, маълумоти, жинсига қаратилади.

Япония корпорацияларида ходимларнинг иш билан бандлиги тўғрисида доимий ғамхўрлик қилиш қоидага айланган. Бу ердаги компанияларда ўрта ва катта ёшдаги ходимларни қисқартириш ўрнига уларни компания филиалларига ишга ўтказиш тажрибаси қўлланади. Бошқа ходимларга нисбатан бошқарув хизмати тааллуқли катта ёшдаги эркак иш билан биринчи навбатда таъминланиши кўзда тутилган.

Бу мамлакатдаги корхоналарда белгилаб қўйилган иш вақтидан кўпроқ меҳнат қилишга одатланиб қолинган. Персоналнинг меҳнат таътили муддати ҳам кам. Япония компанияларининг ходимлари, айниқса бошқарув хизмати тааллуқли катта ёшдаги эркаклар ўз мансаб вазифаларини сақлаб қолиш, ишдан узоқ вақтга ажралмаслик мақсадида қисқа муддатли меҳнат таътилига чиқадиладилар.

Япон корхоналарида персонални бошқа жойлардаги ишга ўтишлари учун имконият яратиш мақсадида турар жой қурилиши дастурлари ишлаб чиқиладилар ва амалга ошириладилар. Ходимлар учун махсус дам олиш ва кўнгилочар зоналар ҳам ташкил этиладилар. Бундан персонал ўртасида ўзаро аҳил муносабатларни ўрнатиш, ходимларнинг

ўз корхоналарига меҳр туйғуларини ошириш мақсадлари ҳам кўзланади.

Ушбу давлатда оддий ходимларнинг у ёки бу ишлаб чиқариш масалалари юзасидан фикр-мулоҳазалари, таклифларини билдириш ташаббускорлиги рағбатлантирилади. Ушбу тартибни амалга ошириш учун япон корпорацияларида иш жойларида давра суҳбатлари уюштириб турилади. Оддий ходимларнинг таклиф-мулоҳазаларини раҳбариятга мунтазам етказиб турадиган тизим ҳам ташкил этилган. Бундан ташқари, меҳнат низоларини ҳал этиш комиссиялари, маслаҳат кенгашлари, ходимларнинг ўзлари ҳақида ҳисобот беришлари, улар фикрини ўрганиш хизматлари ҳам фаолият юритади.

Япон корпорацияларида ишлаб чиқаришнинг белгилаб қўйилган қоидаларига қатъий риоя этилишига алоҳида этибор берилади. Белгиланган тартиб-қоидаларга сўзсиз амал қилиш мактаб парта-сидан бошлаб юксак қадрланади. Ходимлар **абсентеизм** (касаллик, бахтсиз ходиса, фарзандига қараш ва бошқа сабабларига кўра ишда вақтинча бўлмаслик) даражасининг пастлиги учун рағбатлантириладилар. Қатор ҳолларда ходимлар йўл-транспорт ҳодисасига дучор бўлганликлари учун ҳам ишдан бўшатиладилар. Бундай ўзаро муносабат персонал компания қиёфасини белгилайди, деган умумий фалсафий негизга асосланган.

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

„Инсон ресурслари“ тушунчаси XX аср 70- йилларнинг охири ва 80- йилларнинг бошида **„шахсий менежмент, ёки персонални бошқариш“** фани негизида таркиб топа бошлади. Ҳозирги вақтда **„Персонални бошқариш“** ва **„Инсон ресурсларини бошқариш“** тушунчалари фарқланиши эътироф этилади. Хусусан, иқтисодчи олим **Стори** шахсий, ишлаб чиқариш муносабатлари билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасида 27 та фарқ мавжудлигини асослайди. Ушбу хусусиятлар умумлаштирилган ҳолда „персонални бошқариш“ билан „инсон ресурсларини бошқариш“ ўртасидаги асосий фарқлар 1.5- жадвалда келтирилган.

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

Персонални бошқариш билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги тафовутлар.¹

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

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

Инсон ресурсларини бошқариш бўйича хизматлар корхона асосий таъминотчилари ва мижозлари билан боғлиқ масалалар билан ҳам шуғулланадилар. Агар кадрлар бўлимларининг асосий вазифаси ишчи ва мутахассисларни ишга қабул қилиш, уларни жой-жойига қўйиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш, рағбатлантиришдан иборат бўлса, инсон ресурсларини бошқаришда пировард натижалар: корхона рақобатбардошлиги, рентабеллик, ишчи кучининг рақобатчилар-

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

никига қараганда юқори малакалиги ва демакки, юқори самара келтира олиши фаолиятнинг асосий мезонига айланган.

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

Инсон ресурсларини бошқариш хизматлари корхона пировард натижага эришиши учун қуйидаги омиллар орқали таъсир кўрсатишлари мумкин:

1. Меҳнат унумдорлигини ошириш.
2. Меҳнат сифатини яхшилаш.
3. Ҳуқуқий меъёрларга қатъий риоя этилишини таъминлаш.
4. Рақобатда устунликка эришиш.
5. Ишчи кучидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш.

Юксак самара билан ишлаётган компания ва фирмалар инсон ресурсларини бошқариш хизматининг асосий вазифалари 1.7- расмда акс этган.

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

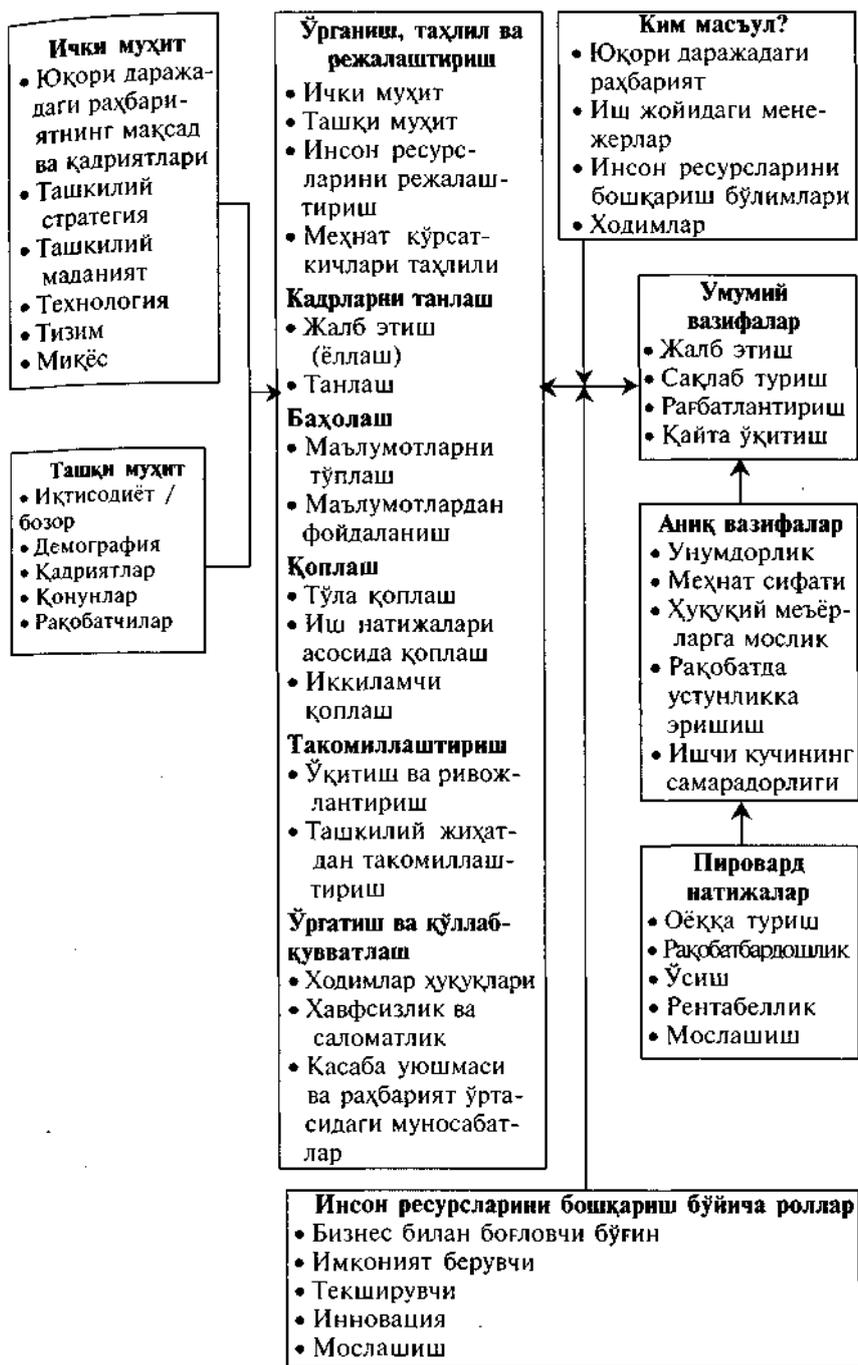
Булар қаторида ташқи муҳитнинг бошқа жиҳатларини, шу жумладан мамлакат ичкарисидаги ва жаҳон бозоридаги рақобатни, демографик ўзгаришлар ва ишчи кучлари ўзгаришини ҳамда умумий иқтисодий ва ташкилий тенденцияларни ўрганиш ва таҳлил этиб бориш талаб қилинади. Компания ёки фирма ички муҳитининг муҳим хусусиятлари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

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

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

Инсон ресурсларига эҳтиёжни режалаштиришда юқорида қайд этилган жиҳатларни ҳисобга олиш:

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



1.7- расм. Инсон ресурсларини бошқариш хизматининг вазифалари.

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

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

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

Қисқача хулосалар

Персонални бошқариш — бу алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатлари мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишни таъминлашга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир.

„Персонални бошқариш“ фани меҳнат муносабатлари ва инсоннинг корхонадаги фаолиятини илмий тадқиқ этиб, ушбу илмий изланишлар қуйидаги даражаларда олиб борилади: бошқарув жараёнлари даражаси; корхона даражаси ва инсон даражаси.

Персонални бошқариш ёки персонал менежменти дейилганда, ҳам алоҳида менежерлар, ҳам умуман бугун бошқарув аппаратининг фаолият турлари, энг аввало бошқарув фаолияти тизими тушунилади.

Ходимлар салоҳиятини шакллантириш — бу персонал меҳнат муносабатларини персонални бошқариш хизмати томонидан белгиланган тартиб-қоидалар асосида ташкил этишдир.

Бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишига Соҳибқирон Амир Темур ва ғарб олимларидан А.Смит, Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файоль, Г.Форд ва бошқалар ўзларининг муносиб ҳиссаларини қўшганлар.

Персонални бошқариш замонавий йўналишлари „инсон ресурсларини бошқариш“ тушунчасини қамраб олади. Инсон ресурсларини бошқариш ишлаб чиқаришда инсон омилини ҳисобга олишга асосланган.



Савол ва топшириқлар

1. „Персонални бошқариш“ фанининг вужудга келиши ва фан сифатида шаклланишини гапириб беринг.
2. Бошқарув персонали ва ишлаб чиқариш персонали деганда нимани тушунаси?
3. Персонални бошқариш қандай тамойилларга асосланади?
4. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадларини тушунтириб беринг?

6. Ходимлар салоҳиятини шакллантириш деганда нимани тушунасан?
7. Персонални бошқариш жараёнидаги асосий иштирокчи гуруҳлар хусусида нималарни биласиз?
8. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифалари ўртасида қандай алоқадорлик мавжуд?
9. Меҳнат муносабатлари омилларини тушунтириб беринг.
10. Бошқарув ривожланишининг асосий бошқичларини изоҳланг.
11. Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари нималардан иборат?
12. Персонални бошқаришнинг „Европа модели“ ва японча услубларининг хусусиятларини айтиб беринг.
13. Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларига нималар кирди?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2006.

И. Каримов. Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини қўллаш жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини куриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент, «Ўзбекистон», 2007.

И. Каримов. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.

Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Хайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. — ТДИУ.: 2004.

Абдурахмонов Қ.Х., Холмуратов С.Э. „Персонални бошқариш“ фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ. Тошкент, 2006.

Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Нарзикулов Н.Р., Муртазаев Б.Ч., Бакиева И.А. Инсон ресурслари иқтисодиёти. ТДИУ. 2005.

Наршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Ўқув қўлланма. Тошкент. „Шарқ“. 2005.

Управление персоналом / Под ред. **Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина** / 2-ое издание. М. „ЮНИТИ“ 2007.

www.hrsgo/hrgm — («Управление персоналом» Онлайн журналі).

www.top-personal.ru («Управление персоналом» журналінинг электрон версияси).

II БОБ

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИ ВА МЕҲНАТ БОЗОРИ

2.1. Мамлакатнинг меҳнат ресурслари

Меҳнат ресурслари мамлакат аҳамиятининг ўз руҳий, фидокорлик ва ақлий сифатлари билан моддий неъматлар ишлаб чиқаришга ёки хизматлар кўрсатишга қодир бўлган меҳнатга лаёқатли қисмидир.

«Бу тарифдан шу нарса келиб чиқадики, меҳнат ресурслари иқтисодиётда меҳнат билан банд, банд бўлмаса ҳам меҳнат қилишлари мумкин бўлган кишиларни ҳам қамраб олади»¹. Меҳнат ресурсларини тўлдириб туриш мамлакат аҳолиси сонининг ўсиши натижасида рўй беради. Шу ўринда Ўзбекистон аҳолиси сонининг йилдан-йилга ўсиб бораётганлигини қайд этиш муҳимдир. Мазкур ўсишнинг асосий омилларидан бири сифатида туғилиш даражаси ҳисобланади.

Мамлакатнинг меҳнат ресурслари деганда меҳнатга лаёқатли ёшда бўлган (Ўзбекистон Республикасида эркаклар учун 16 ёшдан 59 ёшгача, аёллар учун 16 ёшдан 54 ёшгача) аҳоли, шунингдек иқтисодда банд меҳнатга лаёқатли ёшда бўлмаган (ўсмирлар ва меҳнатга лаёқатли ёшдан юқори ёшдагилар) шахслар тушунилади. Бундан ишламаётган I, II гуруҳ ногиронлари, имтиёзли пенсия олувчилар истисно қилинади.

Иқтисодий фаол аҳоли (ишчи кучи) — аҳолининг товарларга ва хизматлар кўрсатишда ишчи кучига талабни таъминловчи қисми тушунилади. Иқтисодий фаол аҳоли иш билан бандлар ва ишсизларни қамраб олади.

Иш билан бандлар — кўриб чиқиладиган даврда тўла ёки тўлиқсиз иш кунида ҳақ олиб меҳнат қилаётганлар ёки вақтинча иш билан банд бўлмаган (касаллиги, касалларни парвариш қилиши, таътил-далиги ва бошқа сабабларга кўра) шахслардир.

Ишсизлар — Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексига мувофиқ „Ўн олти ёшдан бошлаб то пенсия билан таъминланиш ҳуқуқини олишгача бўлган ёшдаги, ишга ва иш ҳақига (меҳнат даромади) эга бўлмаган, иш қидирувчи шахс сифатида бандликка кўмаклашиш марказида рўйхатга олинган, меҳнат қилишга, касбга тайёрлаш ёки қайта тайёрлашдан ўтишга, малакасини оширишга тайёр меҳнатга қобилиятли шахс ишсиз деб эътироф этилади“².

¹ Қ.Х. Абдурахмонов. Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт). Тошкент. Меҳнат—2004. 205 б.

² Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2006. 30-бет.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2002 йил 31 январдаги 42-сон „Аҳолининг иш билан бандлигини ҳисобга олиш тизимини такомиллаштириш тўғрисида“ги Қарорига мувофиқ мамлакатимизда Халқаро Меҳнат ташкилоти тавсия ва стандартлари асосида меҳнат ресурслари шаклланиши ва ундан фойдаланиш тартиб-қоидалари (2.1- расм) белгилаб қўйилган.

Меҳнат ресурсларини шакллантириш манбалари қуйидагилардан иборат:

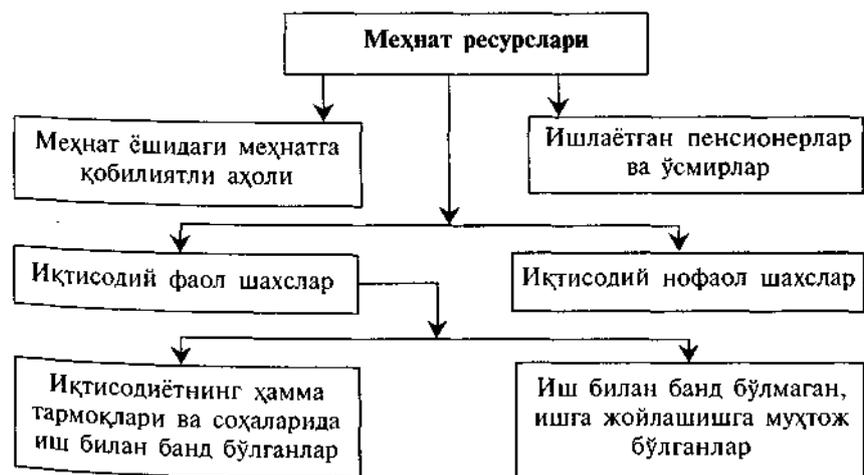
Меҳнат ёшидаги меҳнатга қобилиятли аҳоли — яъни амалдаги қонунчиликда Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган ёш чегаралари оралиғидаги шахслар ва II гуруҳ ишламаётган ногиронлардан ва ишламаётган, ёши бўйича имтиёзли шартлар асосида пенсия олаётган фуқаролардан иборатдир.

Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда меҳнат ёшининг қуйи чегараси 16 ёш деб ҳисобланади. Юқори чегараси ёш бўйича пенсия олиш ҳуқуқи билан белгиланган ва эркаклар учун 60 ёшни, аёллар учун 55 ёшни ташкил этади.

Меҳнат ёшидан ўтган ишлаётган шахслар ва ишлаётган ўсмирлар меҳнат ёшига етмаган шахслар.

Иқтисодий фаол аҳоли (иш кучи) — бу аҳолининг товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш учун ўз ишчи кучини таклиф этишни таъминлайдиган қисми. Иқтисодий фаол аҳоли сони иш билан бандларни ва ишга жойлашишга муҳтож шахсларни ўз ичига олади.

Иш билан бандлар: а) пул билан тўланадиган ёки натура ҳолидаги ҳақ эвазига ёлланиб, шунингдек, ўз фаолияти эвазига қанча муддат ҳақ ёки даромад олишдан қатъий назар, фойда ёки оилавий даромад олиш учун ёлланмасдан ҳафтасига камида 2 соат мобайнида иш



2.1- расм. Меҳнат ресурслари.

базарганлар; б) касаллиги ёки жароҳатланганлиги туфайли, беморларга қараб туриш учун; йиллик меҳнат таътили ёки дам олиш кунларида; ўз иш жойидан ташқарида таълим олганлиги учун; маъмурият ташаббуси билан таъминоти сақлаб қолинган ёки сақланмаган ҳолда меҳнат таътилида бўлган ва бошқа шунга ўхшаш сабаблар билан вақтинча ишда бўлмаганлар; в) оилавий корхонада ҳақ олмасдан иш базарган шахслар.

Иш билан бандлик фақат корхонада ишлаш билангина чекланиб қолмайди. Бозор концепциясига, халқаро стандартлар ҳамда Ўзбекистон Республикасининг „Аҳолининг иш билан бандлиги тўғрисида“ги (янги таҳрирдаги) қонунига мувофиқ иш билан бандлик — фуқароларнинг шахсий ва ижтимоий эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ бўлган, уларга иш ҳақи (меҳнат даромади) келтирадиган фаолиятидир. Бунда ҳар бир одам ўз меҳнат қобилиятларини тасарруф этиш ҳуқуқи, ишлаш ёки ишламаслик ҳуқуқи, жинси, миллати ва қандайдир бошқа белгиларидан қатъиназар, доимий, қисман, вақтинчалик меҳнат фаолиятини, шу жумладан ҳақ тўлаш билан боғлиқ бўлган меҳнат фаолиятини ҳам амалга ошириш ҳуқуқига эга. Меҳнатга мажбурлашга йўл қўйилмайди (қонунларда махсус белгилаб қўйилган ҳоллар бундан мустасно). Ихтиёрий равишда ишламаслик жавобгарликка тортиш учун асос бўлиб хизмат қила олмайди.

Ёлланиб ишлайдиганлар ҳам, ёлланмасдан ишлайдиганлар ҳам, бу иш доимий, вақтинчалик, мавсумий, тасодикий ёки бир марталик бўлишидан қатъий назар, иқтисодиётда иш билан банд, деб ҳисобланади.

Ёлланиб ишлайдиганлар — мулкчиликнинг ҳар қандай шаклидаги корхона (ташкilot, муассаса) раҳбари ёки алоҳида шахс билан пул ҳамда ёки натура ҳолида ҳақ оладиган меҳнат фаолияти шартлари ҳақида ёзма меҳнат шартномаси, контракт ёки оғзаки битим тузган шахсларни ўз ичига олади.

Ёлланмасдан ишлайдиганлар: 1) индивидуал асосда, доимий ёлланма ходимлардан фойдаланмасдан мустақил ишлайдиган шахсларни; 2) иш берувчиларни, шу жумладан фермер ва деҳқон хўжаликлари бошлиқларини; 3) оилавий корхоналарнинг ҳақ олмайдиган ходимларини; 4) жамоа мулкдорлар (кооперативлар, ширкатлар каби) аъзоларини бирлаштиради.

Иқтисодиётда иш билан банд бўлганлар орасида аҳолига даромадларга эга бўлган имконини берадиган ва иш билан бандликни қўллаб-қувватлашда ҳамда ишсизликнинг олдини олишда муҳим роль ўйнайдиган норасмий секторда ишлаётганлар алоҳида ўрин тутати. Норасмий сектор мустақил юридик мақомга эга бўлмаган ишлаб чиқариш бирликлари (уй — хўжаликлари ёки корпоратив бўлмаган корхоналар) деб ҳисобламоқ керак. **Норасмий секторда банд бўлганларга** муайян вақт мобайнида норасмий секторнинг камида биттасида иш

билан банд бўлган барча шахслар киради. Кўчада савдо қилиш, аҳолига пулли хизматлар кўрсатиш (кийим тикиш, уни таъмирлаш ва ҳоказолар), шунингдек, индивидуал тадбиркорлик ва касбларнинг бошқа турлари шулар жумласидандир. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 23 мартдаги „Шахсий ёрдамчи, деҳқон ва фермер хўжаликларида чорва молларни кўпайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги Қарорига мувофиқ шахсий ёрдамчи ва деҳқон хўжаликларида қорамол боқиш билан банд бўлган шахслар ҳам иш билан таъминланган аҳоли тоифасига киритилиб, улар пенсия билан таъминланиш ҳуқуқига эга бўлдилар.

Меҳнат ресурсларида ишга жойлашишга муҳтож шахслар ҳам фарқланади. Ушбу тоифага киритишнинг асосий мезонлари қуйидагилар:

— ишнинг ёки даромад келтирадиган иш билан бандликнинг бутунлай йўқлиги;

— бандликка кўмаклашиш марказларида рўйхатдан ўтиш йўли билан ҳам, ҳақ тўланадиган ишни топиш учун аниқ ҳаракатларни мустақил амалга ошириш ҳам фаол иш излаш (масалан, тўғридан-тўғри иш берувчиларга мурожаат қилиш, эълонлар бериш, ўз ишини ташкил этиш учун ускуналар, инвентарлар, меҳнат воситалари ва қуроллари, молиявий ресурслар излаш ва ҳоказо);

— ишга киришишга тайёр бўлиш, яъни ёлланиб ишлашга ёки ўз корхонасида иш бошлашга тайёр бўлиш.

Ушбу мезонларни бир вақтда қўлланиш ишга жойлашишга ҳақиқатдан ҳам муҳтож бўлган ишламаётган аҳолини ихтиёрий сабабларга кўра ёки иқтисодий фаол бўлмаганлиги сабабли ишга жойлашишга муҳтож бўлмаган шахслардан фарқлаш имконини беради.

Юқоридаги учта асосий мезонларга мувофиқ:

Иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож аҳоли — амалдаги қонунларга мувофиқ ишсизлар сифатида расман рўйхатдан ўтган (меҳнат органлари бандликка кўмаклашиш марказлари ташкил этадиган, ҳақ тўланадиган жамоат ишларида иш билан банд бўлган даврни ҳам қўшганда), шунингдек, меҳнатга қобилиятли ёшда бўлиб, вақтинча иш билан банд бўлмаган, ҳақ тўланадиган иши ёки даромад келтирадиган машғулоти бўлмаган (ёки ҳафтасига икки соатдан кам вақт мобайнида ҳақ тўланадиган), ё меҳнат органлари ёрдамида, ёки мустақил равишда фаол иш излаётган ва ўзларига иш таклиф этилиши биланоқ унга киришишга тайёр бўлган шахслардир.

Иқтисодий фаол аҳоли — ишчи кучи таркибига кирмайдиган меҳнатга қобилиятли аҳолидир. Унинг жумласига қуйидагилар киради:

— ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда таълим олаётган ўқувчилар ва талабалар, ўқув юртларининг (шу жумладан академик лицейлар, касб-хунар коллежлари, техникумлар, олий ўқув юртлари, курслар, шунингдек, кундузги аспирантура ва докторантура) тингловчилари ва курсантлари;

— уй хўжалигини юритишда, болаларни, бемор қариндошларини парвариш қилишда банд бўлганлар ва агар даромад келтирадиган иш таклиф қилинса, шу ишга киришиш имконига эга бўлмаган бошқа шахслар;

— ишлашни истамаётган, иш билан ихтиёрий равишда банд бўлмаган шахслар шунингдек, ишлашни истайдиган, лекин ишга жойлашиш ёки ўзини мустақил даромад билан таъминлаш учун ҳеч қандай ҳаракат қилмайдиган шахслар.

Меҳнат ресурсларининг миқдори. Бу миқдор меҳнат ёшидаги меҳнатга қобилиятли аҳоли сони билан меҳнат ёшидан кичик ва катта бўлиб, ишлаётган шахслар сонининг йиғиндиси сифатида аниқланади:

$$MP = M\dot{E}M + I\dot{Y}P,$$

бунда: MP — меҳнат ресурслари;

$M\dot{E}M$ — меҳнат ёшидаги меҳнатга қобилиятли аҳоли;

$I\dot{Y}P$ — ишлаётган ўсмирлар ва пенсионерлар.

$M\dot{E}M$ сони меҳнат ёшидаги аҳоли сонидан (16 ёшдан 60 ёшгача бўлган эркеклар ва 16 ёшдан 55 ёшгача бўлган аёллар сонидан) иккала жинсга мансуб меҳнат ёшидаги ишламаётган 1 ва 2 гуруҳ ногиронлари ҳамда имтиёзли шартлар асосида пенсия олаётган ишламаётган пенсионерлар сонини чегириб ташлаш йўли билан аниқланади:

$$M\dot{E}M = \mathcal{E}_{(16-60)} + A_{(16-55)} - \text{Ног},$$

бунда: $\mathcal{E}_{(16-60)}$ — 16 ёшдан 60 ёшгача бўлган эркеклар;

$A_{(16-55)}$ — 16 ёшдан 55 ёшгача бўлган аёллар;

Ног — меҳнат ёшида бўлиб, ишламаётган 1 ва 2 гуруҳ ногиронлари (16 ёшдан 60 ёшгача бўлган эркеклар ва 16 ёшдан 55 ёшгача бўлган аёллар) ҳамда имтиёзли шартлар асосида пенсия олаётган ишламайдиган пенсионерлар.

Иқтисодий фаол аҳоли сони. Ушбу аҳоли сони қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$IF = IB + II,$$

бунда, IF — иқтисодий фаол аҳоли қисми;

IB — иш билан бандлар;

II — иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар.

Иш билан бандлар сони. Ҳисобот даврида иш билан бандлар сони қуйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқарилади.

$$IB = I_p + I_{dx} + I_{np},$$

бунда, I_p — Иқтисодиётнинг расмий секторида (корхоналар, ташкилотлар, муассасаларда) иш билан банд бўлганлар.

Идх — Деҳқон хўжаликлариди иш билан банд бўлганлар.

Инр — Иқтисодиётнинг норасмий секториди иш билан банд бўлганлар.

Иқтисодиётнинг норасмий секториди иш билан банд бўлганларни аниқлаш. Иқтисодиётнинг норасмий секториди иш билан банд бўлганлар жумласига расмий статистикада ҳисобга олинмаган, доимий, вақтинча, бир мартали ва мавсумий ишларни ёлланиб бажарадиган, шу жумладан мазкур ишларни амалга ошириш учун республикадан ташқарига чиқиб кетадиган шахслар, ўз бизнесини юритадиган, шериклар билан ёлланмасдан ишлаётган шахслар, тақиқланмаган, лекин рўйхатга олинмаган фаолиятдан иш ҳақи ёки даромад топадиган шахслар (масалан, чорва мол боқиш ва етиштириш билан банд бўлганлар, деҳқон бозорлари ва чакана бозорда харидорларга ва савдо қилувчиларга хизмат кўрсатадиган, стационар бўлмаган савдо жойларида савдо билан банд бўлган, хусусий тарзда одам ташиш билан ва фаолиятнинг бошқа турлари билан банд бўлган шахслар) киради.

Иқтисодиётнинг норасмий секториди иш билан банд бўлган шахслар сони Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги томонидан махсус ишлаб чиқилган дастур бўйича йилнинг ҳар чорагида ишчи кучини текшириб чиқиш асосида аниқланади.

Иқтисодиётнинг норасмий секториди иш билан банд бўлган аҳоли сонини ишчи кучини танлаб текшириш маълумотлари асосида аниқлаш учун:

а) Иқтисодиётнинг норасмий секториди тегишли фаолият турлари билан шуғулланаётган шахслар сонининг сўраб чиқилган меҳнат ёшидагилар сониди сальмоғи қуйиди формула бўйича аниқланади.

$$CC_i = CM_i : CM * 100,$$

бунда: CC_i — иқтисодиётнинг норасмий секториди фаолиятнинг аниқ (i) тури билан шуғулланувчи сўраб чиқилганларнинг сальмоғи;

CM_i — иқтисодиётнинг норасмий секториди аниқ (i) фаолият тури билан шуғулланувчи сўраб чиқилганлар миқдори;

CM — меҳнат ёшидаги сўраб чиқилганлар миқдори, жами.

б) Олинган сальмоқлар бўйича иқтисодиётнинг норасмий секториди аниқ фаолият тури билан банд бўлган аҳоли сони қуйиди формула асосида ҳисоблаб чиқарилади:

$$НРБ_i = МЁТ * CC_i : 100,$$

бунда: $НРБ_i$ — иқтисодиётнинг норасмий секториди фаолиятнинг аниқ (i) тури билан банд бўлганлар сони;

МЁТ — меҳнат ёшидаги аҳоли сони;

в) Иқтисодиётнинг норасмий секторида иш билан банд бўлганлар умумий сонини аниқлаш учун фаолиятнинг ҳар бир аниқ тури бўйича НРБ ҳақидаги маълумотлар қўшилади:

НРБ = НРБ₁,

бунда: НРБ — норасмий секторда иш билан банд бўлганлар сони.

Иш билан банд аҳолини иқтисодиёт тармоқлари ва иқтисодий фаолият турлари бўйича тақсимлаш. Меҳнат ресурслари балансида иш билан банд аҳоли сони амалдаги миллий таснифлагичларга мувофиқ иқтисодиёт тармоқлари (иқтисодий фаолият турлари) бўйича тақсимланади ва бунда қуйидагилар ажратиб кўрсатилади:

Саноат.

Қишлоқ хўжалиги.

Қурилиш.

Транспорт ва алоқа.

Савдо ва умумий овқатланиш.

Моддий-техникавий таъминот, сотиш ва тайёрлаш.

Моддий ишлаб чиқаришнинг бошқа тармоқлари.

Уй-жой коммунал хўжалиги ва маиший хизмат кўрсатиш.

Таълим, фан, маданият, санъат.

Ноишлаб чиқариш соҳасининг бошқа тармоқлари.

Бундай қилиш аҳолининг иқтисодий фаоллик даражаларини, меҳнат ресурсларининг фаолият турлари бўйича тақсимланишини таҳлил қилиш ва баҳолаш имконини беради. Бу эса иш билан бандликни давлат томонидан тартибга солиш чораларини кўриш учун зарурдир.

Иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар сонини аниқлаш. Иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож бўлган шахслар сони меҳнат ёшида иш билан банд бўлмаган, меҳнат органлари томонидан ишсиз (ОИ) мақоми берилган шахсларни; меҳнат органларида иш қидираётганлар (ИҚ) сифатида рўйхатга олинганлар; меҳнат органларига мурожаат қилмасдан, мустақил равишда иш қидираётганлар (ИҚм)ни ўз ичига олади.

ИҚ сонини аниқлаш учун баланс тузилган пайтда меҳнат органларида ҳисобда турган шахслар сонидан бу пайтда расман ишсизлар мақоми берилган шахслар, шу жумладан ишсизлик бўйича нафақа олаётган, жамоат ишларида банд бўлган ҳамда меҳнат органлари йўлланмаси бўйича касб-ҳунар тайёргарлигидан ўтаётган, қайта таълим олаётган ва малакасини ошираётган шахслар чегириб ташланади.

Мустақил иш қидираётган шахслар (ИҚм) сонини ҳисоблаб чиқариш учун:

1) ишчи кучини текшириб чиқиш натижаларига кўра, иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож аҳолининг салмоғи аниқланади:

$$\text{ИБЖС} = (\text{ИБт} - \text{ИНАт}) : \text{СС} * 100,$$

бунда: ИБЖС — иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтожлар салмоғи;
ИБт — ишчи кучини текшириб чиқиш натижасида аниқланган иш билан банд бўлмаганлар сони, жами;
ИНАт — ишчи кучини текшириб чиқиш натижасида аниқланган иқтисодий нофаол аҳоли, жами;
СС — меҳнат ёшидаги сўраб чиқилганлар сони.

2) иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахсларнинг умумий сони қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{ИБЖ} = \text{МАТ} * \text{ИБЖС} : 100,$$

бунда: ИБЖ — иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар сони;

МАТ — меҳнат ёшидаги аҳоли сони;

ИБЖС — текшириш натижасида аниқланган иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар салмоғи.

3) мустақил равишда (меҳнат органларига мурожаат қилмасдан) иш излаётган шахслар сони иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар сони билан меҳнат органларида иш излаётганлар сифатида рўйхатдан ўтган ва расман ишсиз мақомини олган шахслар ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади:

$$\text{ИҚм} = \text{ИЖМ} - \text{ИҚ} - \text{РИ},$$

бунда: ИҚм — мустақил иш қидираётганлар;

ИЖМ — ишга жойлашишга муҳтожлар;

ИҚ — меҳнат органларида иш қидираётганлар сифатида рўйхатга олинганлар;

РИ — расман ишсизлар.

Иқтисодий нофаол аҳоли. Меҳнат ресурсларининг балансини тузиш вақтида уларнинг тақсимланиши схемасига асосланиб, иқтисодий нофаол аҳолининг сони ҳамма вақт меҳнат ресурслари сони билан иқтисодий фаол аҳолининг сони ўртасидаги фарқдан иборат бўлади:

$$\text{ИНА} = \text{МР} - \text{ИФ},$$

бунда: ИНА — иқтисодий нофаол аҳоли;

МР — меҳнат ресурслари сони;

ИФ — меҳнат ресурсларининг иқтисодий фаол қисми.

Меҳнат ресурслари ва ишга жойлашишга муҳтож шахслар сонининг ҳисобот ва прогноз баланслари асосида меҳнат ресурсларининг иш билан бандлик даражаси ҳамда ишсизлик даражаси

аниқланади, шу билан бандликни давлат томонидан тартибга солиш ва аҳоли даромадларини ошириш чора-тадбирлари ишлаб чиқилади.

Меҳнат ресурсларининг иш билан бандлик даражаси қуйидаги формула бўйича фоизларда ҳисоблаб чиқилади:

$$Бд = (Б : ИФ) * 100,$$

бунда: Бд — меҳнат ресурсларининг иш билан бандлик даражаси;

Б — иш билан бандлар сони;

ИФ — иқтисодий фаол аҳоли сони.

Ишга жойлашишга муҳтож шахслар салмоғи (ёки умумий ишсизлик даражаси) қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$И_{жмс} = (ИМ : ИФ) * 100,$$

бунда, Ижмс — ишга жойлашишга муҳтож шахслар салмоғи, %;

ИМ — ишга жойлашишга муҳтож шахслар сони;

ИФ — иқтисодий фаол аҳоли сони.

Олинган маълумотлар, шунингдек меҳнат ресурслари ва ишга жойлашишга муҳтож шахслар сони балансини ҳисоблаб чиқишга доир ахборот, уларни турли даврлардаги динамикасига қараб таҳлил қилиш меҳнат ресурслари миқдори ва структурасини, меҳнат бозоридаги ва иш билан бандлик соҳасидаги кундалик тамойилларни ҳамда прогноз қилаётган ўзгаришларни баҳолаш учун асос бўлади.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнат ресурслари 2.1- жадвалда келтирилган.

Мамлакатимиз аҳолиси сони 2007 йил 1 январиди 26,7 миллион кишини ташкил этди ва ўтган йилга нисбатан 346,1 минг кишига ёки 1,3% га ошди. Аҳолининг табиий ўсиши 411,6 минг кишига, (улардан 73,1% қишлоқ жойларида) ўсиш рўй берди. Ўзбекистон Республикасида иқтисодий фаол аҳолининг 99,7 фоизи (10467,0 минг киши) иқтисодиётда банд бўлган. Республикада иш билан банд бўлганларнинг асосий қисми (67,0 фоизи) моддий ишлаб чиқариш соҳаларида меҳнат қилади.

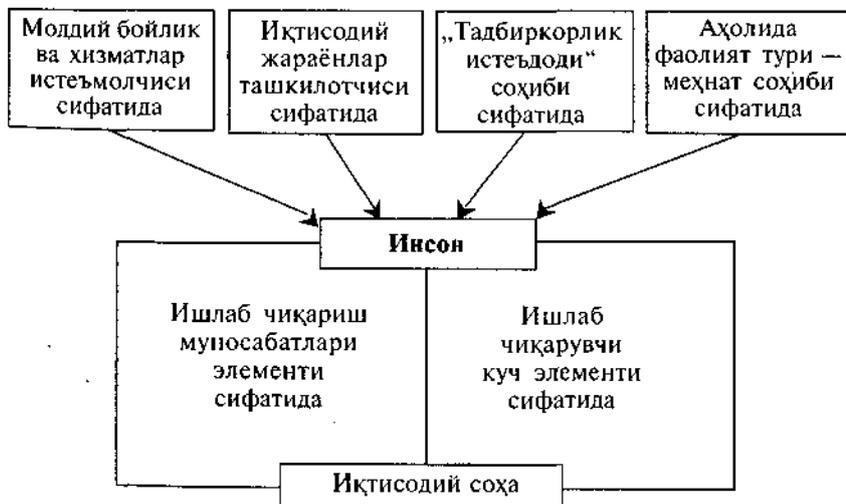
2006 йил давомида иш билан банд аҳоли сонининг қурилишда 3,3%га, саноатда 4,1%га, транспорт ва алоқада 2,8%га ўсиш рўй берган.

Номоддий ишлаб чиқариш — турар жой-коммунал хўжалиги ва маиший хизмат кўрсатишнинг номоддий соҳаларида 4,7%га, соғлиқни сақлаш, жисмоний тарбия, спорт, ижтимоий таъминотда 4,4%га, фан, маданият, санъат, имлий соҳаларда эса 3,6%га ошган. Аҳолининг иш билан банд қисмининг 77,0 фоизи иқтисодиётнинг давлатга қарашли бўлмаган тармоқларида меҳнат қилмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнат ресурслари¹

т/р	Кўрсаткичлар	2003 й.	2004 й.	2005 й.	2006 й.
1.	Аҳоли сони (млн.киши)	25,8	26,1	26,4	26,7
2.	Меҳнат ресурслари (минг киши)	13586,0	14021,0	14434,4	14791,9
3.	Иқтисодий фаол аҳоли (минг киши)	9607,0	9945,5	10224,0	10492,5
4.	Иқтисодиётда банд бўлганлар (минг киши)	9572,0	9910,6	10196,3	10467,0
5.	Иш қидирувчи сифатида рўйхатда турган фуқаролар сони (йил охирига минг киши)	36,9	39,2	32,2	29,1
6.	Шу жумладан, расман рўйхатга олинган ишсизлар (йил охирига минг киши)	33,7	34,9	27,7	25,5

Меҳнат ресурсларининг асоси инсондир. **Инсон** унда талаб, тақлиф ва бошқа иқтисодий хусусиятларни шакллантирувчи эҳтиёжга эга эканлиги сабабли бозор муносабатларининг субъекти ҳисобланади (2.2- расм).



2.2- расм. Инсоннинг иқтисодий ҳаётдаги роли.

¹ Статистические обозрение Республики Узбекистан за 2006 год. Ташкент 2007. 45—48- бетлар.



2.3- расм. Инсон салоҳиятини ривожлантиришга сарф-ҳаражатлар.

Бозор иқтисодиётида инсон ўз ривожланиши учун муайян сарф-ҳаражатлар талаб этадиган бозорнинг фаол субъекти сифатида намоён бўлади (2.3- расм).

Шуни таъкидлаш керакки, биргина эҳтиёжни ҳис этиш уни қондириш воситасини топиш учун фаол ишга киришиб кетиш деган маънони келтириб чиқармайди. Эҳтиёж жуда муҳим бўлиши ва инсон уни қондиришга қодир эканлигига ишониши зарур. Шундагина пайдо бўлган эҳтиёж инсонни фаолиятга ундовчи кучли омилга айланади.

Ташкилотда персонални муваффақиятли бошқариш учун инсоннинг иқтисодий тизимдаги мақомини ўрганиш зарур (2.4- расм).

Инсоннинг меҳнат бозоридagi мақоми, бир томондан, ишчи кучига талабни шакллантирадиган корхоналарга боғлиқ. Иккинчи томондан, бу инсоннинг шахсий хусусиятларидан ҳамда ишчи кучи тақлифи шакллантириладиган пайтда юзага чиқадиган объектив ва субъектив омилларга боғлиқдир.

Ҳар бир инсон муайян бир касб-ҳунарни эгаллашни ва муайян соҳада меҳнат қилишни хоҳлайди. Бунинг учун малакали ходим бўлишга ҳаракат қилади. Айни вақтда инсон ўзини моддий жиҳатдан таъминлаш, уй қуриш, неъматларга эга бўлишга интилади. У ана шу режаларини ўз иш жойимда амалга ошира оламанми? деган саволни ўзига беради.



2.4- расм. Инсон қобилияти.

Бу саволга ижобий жавоб инсонни меҳнат фаолияти билан шуғулланишга рағбатлантиради, салбий жавоб эса унинг меҳнат фаоллиги ва ташаббусини сўндирди.

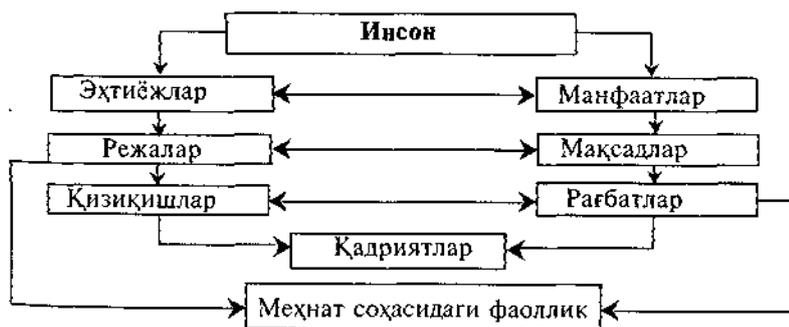
Инсон меҳнат фаолияти орқали ўз эҳтиёжларини қондириши учун зарур лаёқатга эга бўлиши керак. Инсон ўзини камол топтириши, шу жумладан муайян билим, ихтисослик, касб-ҳунарга эга бўлиш учун интилади. **Инсоннинг меҳнат қилиш қобилияти** — шахснинг меҳнат фаолиятининг муайян соҳасида муваффақият қозонишини таъминлайдиган сифатлари йиғиндисидир.

Шахсда бу қобилиятни шакллантиришнинг асоси — ижодиётга мойиллик, эрудиция салоҳияти, қунт, фаолликдир (2.4- расм).

Ижодиётга мойиллик бирон-бир вазифани ҳал қилишни энг самарали усулини топишга интилишдир, яъни меҳнат фаолиятига ижодий ёндашишдир.

Эрудиция салоҳияти деганда инсоннинг турли соҳалар бўйича билимга эгаллиги тушунилади. Бундай сифат ходимга масалани ҳал этишнинг бетақдор, ҳеч ким қутмаган йўлини излаб топиш имконини беради.

Қунт сифати инсон учун бир хил, зерикарли ҳисобланган ишни сидқидилдан ва сифатли бажариш орқали намоён бўлади.



2.5- расм. Инсоннинг меҳнат соҳасидаги фаоллиги.

Фаоллик инсоннинг вақтини зое кетказмаслик, бутун куч-гайратини топширилган аниқ ишни бажаришга йўналтира олиш сифати ҳисобланади.

Куннинг фаоллик билан қўшилиши **ҳодим ишчанлигини**, ижодиётга мойиллик билан эрудиция салоҳиятининг қўшилиши **билимдонликни** таъминлайди. Билимдонлик ва ишчанликнинг қўшилиши натижасида эса **инсон истеъдоди** намоён бўлади.

Инсоннинг меҳнат соҳасида фаолиги кўпгина омилларга боғлиқ (2.5- расм).

Ана шу омиллар узвий боғлиқлигини таъминлаш инсоннинг меҳнат соҳасидаги фаолигини таъминлайди. Бу эса корхона мақсадларига эришишнинг асосий омилдир.

2.2. Давлатнинг кадрлар сиёсати

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларини шакллантиришда **давлат иқтисодий ўзгаришларнинг ташаббускори ва бош ислохотчиси вазифасини ўтайди**. Бу:

— давлат иқтисодий ислохотларнинг асосий йўналишлари ва бозор иқтисодиётига ўтиш йўлларини ишлаб чиқишида;

— давлат иқтисодий фаолиятининг ҳуқуқий асосларини яратишда;

— бозор иқтисодиётига ўтиш даврида давлатнинг иқтисодий эркинликларнинг кафолати бўлганлигида;

— давлатнинг ишбилармонлик тузилмаларини шакллантириш ва ривожлантиришга ҳар тарафлама ёрдам беришида;

— давлатнинг бозор инфратузилмаларини яратиш учун қулай шароит яратишида ва бошқа масалаларда ўз ифодасини топди.

Ўзбекистонда иқтисодиётни эркинлаштириш жараёнида давлат ва хўжалик бошқаруви органлари ўртасидаги ваколатлар аниқ чегаралаб қўйилди. Иқтисодиётда давлат иштирокини қисқартиришга қаратилган маъмурий ислохотлар изчил амалга оширилиб, давлат бошқаруви органларининг вазифалари тубдан кўриб чиқилди.

Ислохотларни янада чуқурлаштириш ва иқтисодиётни эркинлаштириш масалаларини ҳал этиш учун, энг аввало, эски замон илллати бўлган бюрократик бошқарув тизими бартараф этилди, марказ ва жойлардаги бошқарув тузилмалари такомиллаштирилди.

2001 — 2005- йилларда республикада бошқарув ходимларининг умумий сони 75 минг кишига ёки 35,5 фоизга, шу жумладан, республика органлари бўйича 21 фоиз, маҳаллий бошқарув органлари бўйича 63,5 фоиз, хўжалик бошқарув органлари бўйича 30,5 фоизга қисқартирилди.

Маъмурий ислохотлар, энг аввало, бошқарув тузилмаларининг маъно-мазмуни ва мақсадларини ўзгартириш, уларнинг бошқарув ва назорат ваколатларини кескин қисқартириш, хўжалик субъектларининг ишига ноқонуний аралашувига, корхоналар фаолиятини чеклашга қаратилган хатти-ҳаракатларга барҳам беришга йўналтирилган. Бунинг 2001 — 2005- йилларда республика хўжалик судлари томонидан маъмурий ҳуқуқбузарлик ҳоллари бўйича кўрилган ишларнинг сони 4 баробардан кўпга ошгани исботлайди. Эътиборли томони шундаки, хўжалик судлари томонидан кўрилган ишларнинг аксарияти хўжалик субъектлари ва тадбиркорлар фойдасига ҳал қилинган.

Давлатнинг кадрлар сиёсати ижтимоий воқелик сифатида бошқарув субъектининг жамият мақсадларига эришишини таъминлайдиган ходимлар шахсий сифатлари ва салоҳиятини шакллантириш ҳамда жамият томонидан талаб этилишини таъминлашга қаратилган стратегиясидир.

Давлатнинг кадрлар сиёсати энг аввало:

- аҳолини иш билан бандлигини таъминлаш;
- меҳнат ресурсларини ривожлантириш;
- меҳнатга ҳақ тўлашни муттасил такомиллаштириб бориш;
- таъсирчан ижтимоий ҳимоя сиёсатини ўтказиш;
- меҳнат муносабатларини уйғунлаштириш ва бошқа масалаларни қамраб олади.

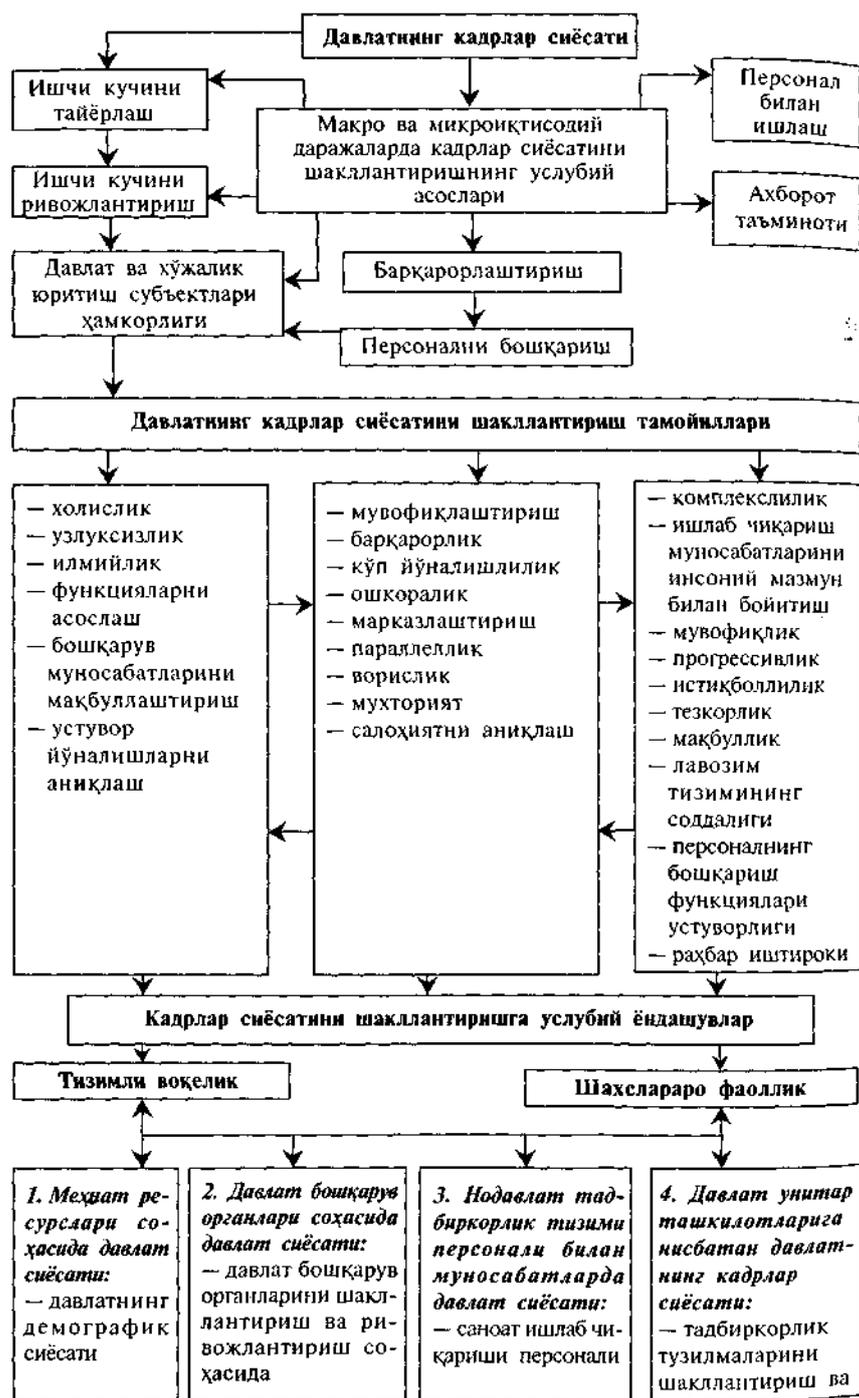
Давлатнинг кадрлар сиёсати ўз тизимига эга бўлиб, у кадрлар сиёсати субъекти, воситаси, объекти, шунингдек, муҳит (ижтимоий шароит, жамият) каби муҳим элементларга эгадир.

Жамият миқёсида давлат ижтимоий бошқарув субъекти ваколатларига эгадир. Зеро, давлат ижтимоий муносабатларни тартибга солишни, жамият яхлитлигини, инсонни ривожлантириш ва унинг хавфсиз ҳаёт кечиришини таъминлайди.

Давлатнинг кадрлар сиёсати асосан стратегик йўналишларга қаратилган бўлади. Ушбу стратегик мақсадлар аниқланиб, ишлаб чиқилгач, улар ижросини таъминлаш учун тегишли ресурслар ажратилади (2.6- расм).

Давлатнинг кадрлар сиёсати барча давлат ва нодавлат персонали фаолиятини мувофиқлаштирувчи асосдир. Бевосита ана шу сиёсат мамлакат меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш шакл ва услубларини белгилаб беради.

Ўзбекистон Республикасида кадрлар бўйича бой миллий анъаналар ва жаҳон тажрибасига таянган ҳолда илмий асосланган давлат сиёсатини амалга оширилмоқда. Бундай кадрлар сиёсати жамиятни демократлаштириш ва эркинлаштириш, бозор муносабатлари стратегияси ва тамойилларига асосланган.



— иш билан бандлик соҳасида давлат сиёсати — персонални бошқариш соҳасида давлат сиёсати	— давлат субъектлари персонални шакллантириш ва ривожлантириш соҳасида — маҳаллий ўз-ўзини бошқариш персонали соҳасида — давлат корхоналари персонали соҳасида	— аграр соҳа персонали — тижорат тадбиркорлиги персонали — фан, таълим, маданият ва бошқа ижтимоий соҳалар персонали	ривожлантириш сиёсати — давлат унитар корхоналарини шакллантириш ва ривожлантириш сиёсати — нотижорат ташкилотларини шакллантириш ва ривожлантириш сиёсати
---	--	--	--

2.6- расм. Давлатнинг кадрлар сиёсати йўналишлари.

Бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар билан таъминлашни шакллантириш соҳасида реал вазиятни таҳлил этиш, ҳозирги демографик аҳволни ҳисобга олиш, кадрларни ўқитиш имкониятларини баҳолаш, иш билан бандлик муаммоларини ҳал этиш, умуман персонални бошқариш тизимининг аҳволини ўрганиш давлат кадрлар сиёсати концепциясининг асослари ҳисобланади.

Корхонада персонал билан ишлаш (бошқариш) корхона мақсадларига эришиш восита ва усулларини танлашдан иборатдир.

Корхонада персонал билан ишлаш усуллари (турлари) қуйида (2.7- расм) акс этган.

Пассив усул корхона раҳбариятида персонал билан ишлашда аниқ ҳаракат дастури мавжуд эмаслигини кўрсатади. Бу ҳолда ходимлар билан ишлаш турли ноҳуш ҳодисаларни бартараф этиш билан чекланиб қолади. Мазкур корхоналарнинг кадрлар хизмати персоналга эҳтиёжни сезмайдилар. Уларда меҳнат ва персонални баҳолаш воситалари бўлмайдилар. Молиявий режаларда кадрлар муаммолари одатда персонал тўғрисидаги маълумотлар билан чегараланиб қолади, кадрлар муаммолари, уларнинг пайдо бўлиши сабаблари таҳлил этилмайди. Раҳбарият жамоада юз бераётган можароли воқеалар келиб чиқиши сабабларини таҳлил этмасдан, фақат қандай қилиб бўлса ҳам уларни бартараф этиш чора-тадбирларини кўриш билан машғул бўладилар.

Реактив усул раҳбариятнинг персонал билан ишлашда танглик ҳолатлари белгилари (можароли воқеаларнинг келиб чиқиши, олдинда турган вазифаларни ҳал этиш учун етарлича малакали ишчи кучининг мавжуд эмаслиги, юксак самарали меҳнат қилиш учун қизиқиш йўқлиги)ни назорат қилаётган ва пайдо бўлаётган



2.7- расм. Корхонада персонал билан ишлаш усуллари.

можароларни ҳал этиш учун чора-тадбирлар кўрадиган ташкилотларга хосдир. Бундай корхоналарнинг раҳбарлари кадрлар муаммолари келиб чиқиши сабабларини англаб етадилар, кадрлар хизматлари эса одатда мавжуд аҳволни таҳлил этиш ва тегишлича шошилиш ёрдам кўрсатиш воситаларига эгалар. Корхонани ривожлантириш дастурларида кадрлар муаммолари алоҳида ажратиб кўрсатилади ва махсус кўриб чиқилади, уларни ҳал этиш йўллари белгиланади. Аммо бу усулда асосий қийинчиликлар ўрта муддатга истиқболни белгилашда юзага чиқади.

Превентив усул корхона раҳбариятида аҳвол ривожланишининг асосланган прогнозлари мавжуд бўлган ҳолда кадрлар ҳолатига таъсир кўрсатиш учун воситалар етишмаслигини акс эттиради. Мазкур корхоналарнинг кадрлар хизматлари нафақат персонални диагностика қилиш воситаларига, балки кадрлар ҳолатини ўрта муддатга прогноз қилиш имкониятига эгалар. Корхонани ривожлантириш дастурларида персоналга ҳам сифат, ҳам миқдор жиҳатидан эҳтиёжнинг қисқа муддатли ва ўртача муддатли прогнозлари ўрин олади, персонални ривожлантириш вазифалари белгиланади. Бироқ мақсадли кадрлар дастурларини ишлаб чиқиш бундай корхоналарнинг асосий муаммоси ҳисобланади.

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида корхона ишчи кучининг пассив истеъмолчиси бўлиши етарли эмас. Самарали фаолият юритиш учун кадрлар таъминотининг бутун жараёнига, персонални бошқаришнинг бугун тизимига таъсир ўтказиш, яъни фаол кадрлар сиёсатини олиб бориш талаб қилинади. Бу, биринчидан, корхонани малакали ишчи кучи билан таъминлаш, иккинчидан, уни янада

ривожлантириш, учинчидан, барқарорлаштириш (муштаҳкамлаш) демакдир. Тайёр малакали ишчи кучи манбаларининг тобора чекланиб бораётганлиги ҳамда ишчи кучи қийматининг тобора ошаётганлиги корхонада мавжуд меҳнат салоҳиятини ривожлантириш ва улардан иложи борича самаралироқ фойдаланишни биринчи даражали масала қилиб қўймоқда.

Фаол усул корхона раҳбариятида персонални ривожлантиришнинг асосланган прогнозлари ҳамда бунга мувофиқ келадиган таъсир кўрсатиш усул ва воситалари мавжуд эканлигини англатади. Мазкур корхоналарнинг кадрлар хизматлари кадрлар етишмаслигини бартараф этиш дастурларини ишлаб чиқиш, аҳволнинг доимий мониторингини олиб бориш, ташқи ва ички муҳит ўзгаришларига мутаносиб равишда ўрта муддатга ва узоқ муддатга мўлжалланган дастурлар ижросига тегишли ўзгартишлар киритишга қодирдирлар.

Фаол усул қуйидаги стратегик мақсадларга йўналтирилган:

— фаолият соҳаси ва миқдор талабларини ҳисобга олган ҳолда бозорга яқин бўлиш;

— тегишли воситалардан фойдаланган ҳолда зарур хизмат кўрсатиш;

— маҳсулотнинг юксак сифати;

— фан-техника тараққиёти ва илғор технологиялар ютуқларидан фойдаланиш;

— иқтисодий масъулият ҳисси ва иқтисодий тенгликка риоя қилиш;

— малакали кадрлар салоҳияти;

— мослашган ва эгилувчан ташкилий тузилмалар.

Фаол усулнинг икки — оқилона ва таваккалчилик усули мавжуд.

Оқилона усулда корхона раҳбарияти мавжуд аҳвол қай равишда ривожланишининг ҳам сифатли диагнози, ҳам асосланган прогнозига, шу билан бир қаторда бу ҳолатга таъсир кўрсатиш воситаларига эга бўлади. Кадрлар хизмати нафақат персонални диагностика қилиш, балки кадрлар ҳолатини ўрта муддатга ва узоқ муддатга прогноз қилиш воситаларига эга бўлади. Корхонани ривожлантириш дастурларида кадрларга бўлган эҳтиёжнинг (ҳам сифат, ҳам миқдор жиҳатидан) қисқа муддатга, ўрта муддатга ва узоқ муддатга прогнозлари мавжуд бўлади.

Таваккалчилик усулида раҳбарият сифатли диагноз ва асосланган прогнозга эга бўлмаса-да, юзага келган аҳволга таъсир кўрсатишга ҳаракат қилади. Корхонанинг кадрлар хизмати одатда кадрлар ҳолатини прогноз қилиш ва персонал диагностикаси учун воситаларга эга бўлмайди. Лекин корхонани ривожлантириш дастурларига кадрлар билан ишлаш режалари киритилади. Бироқ ушбу режаларда аҳволнинг

ўзгариши мумкинлиги ҳисобга олинмайди. Бундай ҳолатларда персонал билан ишлаш режалари умуман тўғри тасаввурларга асосланган бўлиши мумкин бўлса-да, кўпроқ эҳтиросларга берилиш натижасида юзага келади.

Ушбу режаларда таъсир кўрсатувчи омилларнинг ўзгариши, жумладан, бозор иқтисодиёти шароитларининг сезиларли даражада ўзгариб бориши, корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотни бозордан сиқиб чиқарадиган янги товарнинг пайдо бўлиши ҳисобга олинмаслиги жиддий муаммоларни юзага келтиради. Хусусан, бу кадрлар билан ишлашда персонални қисқа муддат ичида қайта ўқитишни тақозо этади. Бу эса персонал ёшлигига ёки катта ёшдалигига, кўпинча бошқа омилларга ҳам боғлиқдир.

Очиқ усул корхона бошқарувини хоҳлаган даражаси учун ходимларни (улар тегишли малакага эга бўлса) ишга олишга тайёрлигини билдиради. Бу ҳолда ушбу ходимнинг мазкур ташкилотга ўхшаш корхонада илгари ишламагани аҳамиятга эга бўлмайди. Бундай усул бозорни ишғол этиш учун ҳужумкор сиёсат олиб бораётган, юқори самарадорликка эришишга интилаётган корхоналар учун хосдир.

Ёпиқ усулда корхонада янги персонални қуйи лавозимга ишга олиб, кейинчалик бўш лавозимларни эгаллаши ушбу жамоа ходимлари ҳисобига бўлишини кўзда тутаяди. Бундай ҳолда бошқарувнинг ўрта ва юқори бўғинлари четдан олинган янги персонал учун ёпиқ ҳисобланади.

Очиқ ва ёпиқ усуллар тамойиллари ўртасидаги фарқни 2.2-жадвалдан кўриш мумкин.

2.2- жадвал

Персонал билан ишлашнинг икки усулини таққослама хусусиятлари

Ходимлар билан ишлаш жараёнлари	Персонал билан ишлаш усуллари	
	Ёпиқ	Очиқ
Персонални ишга қабул қилиш	Меҳнат бозоридида рақобат юқорилиги ҳолати	Ишчи кучи тақчиллиги, янги ишчилар ишга келмаслик ҳолатлари
Персонални ишга кўниктириш	Рақобат муносабатларига тез кўшиш, ишга янги қабул қилинганларнинг тақлифларини тез жорий этиш имкониятлари	Мураббийлар, жамоа жуда жипслиги ҳисобига ишга самарали кўниктириш, анъанавий даромадлар тақсимотиға кўшиш

1	2	3
Персонални ўқитиш ва ривожлантириш	Одатда, ташқи марказларда амалга оширилади, янгиликларни эгаллашга қўмаклашади	Одатда, ташкилот ичидаги марказларда амалга оширилади, ягона қарашлар, умумий технологияларни шакллантиришга қўмаклашади, ташкилот ишига мослаштирилган
Персонал карьераси (лавозимга кўтариш)	Ўсиш имкониятлари чекланган, чунки персонални ишга олиш тенденцияси устувор	Юқори лавозимларга ишга тайинлашда компания ходимларига ён босилади, мансабда ўстириш режалаштирилади
Персонални қизиқтириш ва рағбатлантириш	Рағбатлантириш масалаларига (ташқи қизиқтириш) устуворлик берилади	Қизиқтириш масалаларига (барқарорлик, хавфсизлик, ижтимоий эътироф этиш, эҳтиёжларини қондириш) устуворлик берилади
Инновацияларни жорий этиш	Янги ходимлар томонидан доимий инновация таъсири, инновациянинг асосий механизми — шартнома, ходим ва ташкилот масъулиятини белгилаш	Инновациялар яратиш жараёнини бошлаш учун махсус таъаббускорликни уйғотиш зарурати, инсон ва корхона тақдири умумийлигини ҳис этиш ҳисобига ўзгартишлар учун дахлдорлик, юксак масъулият ҳис-туйғуси

Давлатнинг кадрлар сиёсати ижтимоий воқелик сифатидаги кўриниши хилма-хил омилларда намоён бўлади. Уларни асосан уч гуруҳга бирлаштириш мумкин:

Биринчи гуруҳ омиллари ижтимоий ҳаёт ва моҳият жараёнларига тааллуқли бўлиб:

- меҳнатнинг мазмуни ва хусусиятларини ривожланиши;
- меҳнат тақсироти натижасида унинг турли функциявий, технологик, касбий-малакали шакллариининг пайдо бўлганлиги;
- меҳнатнинг сифат жиҳатдан тараққий этиб, энг аввало, янги меҳнат машғулотлари, ҳунармандчилик, касб фаолияти пайдо бўлганлиги билан боғлиқдир.

Иккинчи гуруҳ омиллари қатор объектив ижтимоий тенденциялар таъсири остида субъектлар фаолиятини таркибга солиш зарурати билан боғлиқдир. Меҳнатнинг ривожланиши ва тақсироти натижасида

меҳнат унумдорлиги ўсишининг ўз қобилиятлари ва малакаларига мос келадиган касб ва лавозимлардаги инсонлар сонига қатъий боғлиқлиги кучайди. Бу эса юқорида тилга олинган тенденцияга мувофиқ талаб этиладиган ишчи кучининг миқдор ва сифат хусусиятларини илмий асосда, самарали ўрганишни кун тартибига олиб чиқади. Айни вақтда ишчи кучини режалаштириш ва тақсимлаш, ижтимоий муносабатларни давлат томонидан ҳуқуқий асосга қўйиш каби масалаларни ҳал этиш иккинчи гуруҳ омиллари сирасига киради.

Учинчи гуруҳ омиллари эса бошқарув субъектининг кадрлар сиёсати, корхона мақсад ва вазифалари, иқтисодий стратегияси билан боғлиқлигидан келиб чиқади. Корхона олдида турган мақсадлар қанчалик мураккаб ва қўламли бўлса, кадрлар билан таъминлаш ҳам шунчалик мураккаб ва қўламли ҳисобланади. Бир сўз билан айтганда бундай ҳолда чуқур ўйланган, илмий асосланган, ресурслар билан таъминланган стратегик қарорлар қабул қилиниши талаб қилинади.

Давлат, шу жумладан маҳаллий ҳокимият органлари персонали билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари мавжуддир.

Давлат хизмати **давлат хизматчисига** қатор талабларни қўяди. Давлат хизматчисидан энг аввало, қонунларга, ижтимоий адолатга қатъий риоя қилиш, юксак маънавий хислатлар, холислик талаб этилади. Давлат хизматчисининг фаолияти ҳуқуқий меъёрий ҳужжатлар билан белгилаб қўйилади.

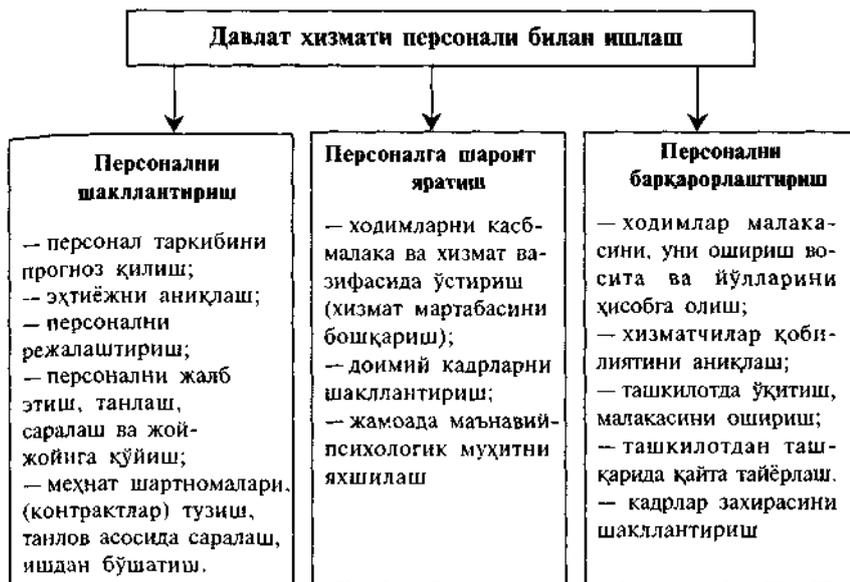
Ушбу соҳада персонални бошқариш субъекти давлат ҳокимияти органи (кадрлар хизмати) ҳисобланса, объекти эса бошқарилувчи давлат хизматчиси (персонал)дир.

Давлат хизмати персонали билан ишлаш қатор ўзаро боғлиқ йўналишлар ва фаолият турларидан иборатдир (2.8- расм).

Юқорида келтирилган ҳар бир йўналишдаги иш ҳажми давлат ҳокимияти органининг давлат бошқарувидаги ўрни, меҳнат бозоридаги вазияти, персоналнинг малакаси, меҳнат жамоаси ва унинг ташқарисидаги ижтимоий-психологик вазият ҳамда бошқа кўпгина ички ва ташқи омилларга боғлиқдир.

Бугунги кунда давлат хизмати персоналини бошқариш тизим сифатида тобора мураккаблашиб бормоқда. Бу, биринчидан, давлат ва маҳаллий хизматда бошқарув фаолиятининг мураккаблашиши, иккинчидан, персонал — ташкилот бошқарувининг энг мураккаб объекти саналгани, учинчидан, ислоҳотлар билан боғлиқ ҳолда ходимлар тизимида ўзгаришлар рўй бераётганлиги натижасидир.

Персонални бошқаришнинг барча ташкилотларга хос бўлган персонални прогноз қилиш, бошқариш, мувофиқлаштириш, таҳлил қилиш, назорат қилиш, қизиқтириш каби универсал функциялари қатори давлат органлари кадрлар хизматларининг ўзига хос функциялари ҳам мавжуддир.



2.8- расм. Давлат хизмати персоналини бошқаришнинг асосий йўналишлари.

Давлат ва маҳаллий хизмат персоналини бошқариш функцияларига қуйидагилар киради:

— **маъмурий**. У бошқарув органларининг меҳнат соҳасидаги қонунчилик ҳамда давлат хизматида оид меъёрий ҳужжатлар асосидаги фаолиятини аниқлади. Унинг мазмунини штат ва штатлар жадвали билан боғлиқ ишлар — ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, хизмат лавозимидаги ўзгаришлар, меҳнат ва ижтимоий қонунчиликка риоя қилишни ташкил этади;

— **режалаштириш**. Давлат хизмати учун кадрларга бўлган эҳтиёж аниқланади. Мавжуд кадрлар таркибини баҳолаш, келажакда кадрларга эҳтиёжни белгилаш бу иш мазмунини ташкил этади. Ушбу функция режалар, прогнозлар, дастурлар мавжуд бўлишини тақозо қилади;

— **ижтимоий**. У давлат хизматчиларининг иш ҳақи, ижтимоий ҳимоя, кафолатлар ва имтиёзлар, ходимларни хизматда фаоллик кўрсатишга ундовчи шарт-шароитларни яратиш масалалари билан боғлиқдир;

— **хизмат фаолияти сифатини ошириш**. Мазкур функция меҳнатни (унинг ҳажми ва мазмунини) ташкил этишни такомиллаштириш, таркибий бўлинмаларда ташкилий ўзгартиришлар қилиш юзасидан таклифлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга оширишни кўзда тутди. Бу персонал билан юқорида сифат даражасида,

замонавий услублар ва технологияларни қўллаган ҳолда иш олиб боришни, персонални ўқитишни, шу жумладан малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш масалаларини ҳал этишни тақозо этади;

— **тарбиявий.** Бу функция давлат хизматчисининг шахси, унинг ахлоқий сифатларига, фуқаролик жамиятида давлат органлари зиммасига юклатилган вазифаларни муваффақиятли бажариш қобилиятига талаблари орگانлиги билан боғлиқдир;

— **ахборот-таҳлилий.** Мазкур функция персонални бошқариш субъектларини давлат хизматидаги кадрлар жараёнлари ва кадрлар муносабатлари тўғрисидаги ахборотлар ва таҳлилий материаллар билан ўз вақтида таъминлаб туриш имконини беради.

Давлат кадрлар сиёсатида кадрлар муносабатлари ва меҳнат муносабатлари ҳам катта аҳамиятга эгадир.

Кадрлар муносабатлари кадрлар сиёсати субъектлари ва объектлари ўртасида мақсадга йўналтирилган, ижтимоий асосланган алоқалар ва ўзаро ҳамкорлик фаолиятларини мужассамлаштиради. Улар меҳнат муносабатлари таркибида кадрлар сиёсатини амалга ошириш жараёнида ўзига хос фаолият асосида шаклланади.

Меҳнат муносабатлари инсоннинг ўз меҳнатига қобилияти имкониятлари ва улардан хоҳиши бўйича фойдаланиш ҳуқуқини амалга ошириши натижасида юзага чиқади.

Кадрлар муносабатлари бевосита ташкилотда персонални касбий ривожлантириш, улар карьераси (лавозимда ўстириш), фаолиятини баҳолаш (аттестация қилиш, малака имтиҳонлари ўтказиш), бошқарув субъектининг бошқа фаолияти натижасида вужудга келади. Улар, одатда, ташкилот ички меъёрий ҳужжатлари асосида мувофиқлаштирилади. Шунинг учун кадрлар муносабатлари меҳнат муносабатларидан нисбий мустақилдир. Масалан, ходимни янги лавозимга тайинлаш ёки уни аттестация қилиш иш берувчининг ҳуқуқидир.

Лекин, кадрлар муносабатлари меҳнат муносабатларининг таркибий қисми ҳисобланиб, уларнинг умумий белгиларини акс эттиради. Жумладан, аттестациядан ўта олмаслик (кадрлар муносабатлари) иш берувчи ташаббусига қўра ходимни ишдан бўшатиш (меҳнат муносабатлари) учун асос бўлиб хизмат қилиши мумкин. Шунингдек, карьерада (кадрлар муносабатлари) ўсиш истиқболи йўқлиги ходимнинг ўз хоҳиши бўйича ишдан бўшаши (меҳнат муносабатлари)га олиб келади.

Кадрлар муносабатларидаги муҳим масалалардан бири — **кадрлар технологияларидир.** Бевосита кадрлар технологиялари — персонал мақоми ва хусусиятларига нисбатан услуб, шакл ва фаолият изчиллиги билан корхонада персонални ривожлантириш, кадрлар стратегиялари ва дастурларининг аниқ вазифалари ҳал этилади.

Кадрлар муносабатлари амалдаги қонунчилик ва ҳуқуқий меъёрларга мувофиқ бошқарилади. Бунда қуйидаги хусусиятларни эътиборга олиш лозим:

— кадрлар муносабатларини меъёрий-ҳуқуқий бошқариш. Бу персонални касбий ўқитиш, танлаш, жой-жойига қўйиш, баҳолаш учун ҳуқуқий меъёрлар тизимини ишлаб чиқишни талаб қилади. Ушбу ҳужжатларда кадрлар ишининг ўзига хос хусусиятлари, қулай ижтимоий-психологик муҳитни яратиш ҳисобга олиниши керак;

— иқтисодий конъюнктурани ҳисобга олган ҳолда кадрлар билан ишлашнинг узоқ муддатли концепциясини ишлаб чиқиш;

— замонавий ахборот технологияларини жорий этиш асосида кадрлар таркиби аҳволи мониторинги тизимини шакллантириш.

Кадрлар муносабатлари ва меҳнат муносабатларини мунтазам таҳлил қилиб бориш, вужудга келаётган муаммоларни ўз вақтида ҳал этиш амалий чора-тадбирларини кўриш — бошқарувнинг самарали тизимини яратишнинг муҳим омилidir.

2.3. Меҳнат бозори ва аҳолининг иш билан бандлиги

Меҳнат ресурслари ва иш билан бандлик ўзаро узвий алоқадорлик хусусиятига эга. Иш билан бандлик шакллариининг кенгайиб бориши меҳнат ресурсларини бойитишга хизмат қилади.

Бироқ, аҳоли сонининг ўсиши унинг муносиб турмуш даражасини таъминлаш борасида ҳам муайян масъулиятларни келтириб чиқаради. Булардан асосийси — фаровон ҳаёт кечириш учун иш ўрни ва етарли даромад ҳажмига эга бўлиш ҳисобланади. Шунга кўра, ҳар қандай ижтимоий йўналтирилган тараққиёт йўлидан бораётган мамлакат учун ишчи кучи бандлиги муаммосини ҳал этиш муҳим ҳисобланади.

Шу ўринда Президентимиз И. А. Каримовнинг, „Бундай ҳолат аҳоли бандлиги муаммолари ҳали-бери ижтимоий сиёсатимизнинг зудлик билан ҳал қилиш талаб этиладиган ўткир ва долзарб масаласи бўлиб қолаётганини кўрсатади ва бу соҳада давлат ва жамоат ташкилотлари, аввало, маҳаллий ҳокимиятлар томонидан амалга оширилаётган барча ҳаракатларимизни янада кучайтиришни талаб қилади“¹ — деб таъкидлаб ўтиши диққатга лойиқдир.

Кейинги йилларда мамлакатимиз иқтисодий ҳаётдаги таркибий ўзгаришлар ва иқтисодий ислохотларнинг босқичма-босқич чуқурлаштириб борилиши иш билан банд аҳоли сонининг ўсишини таъминламоқда.

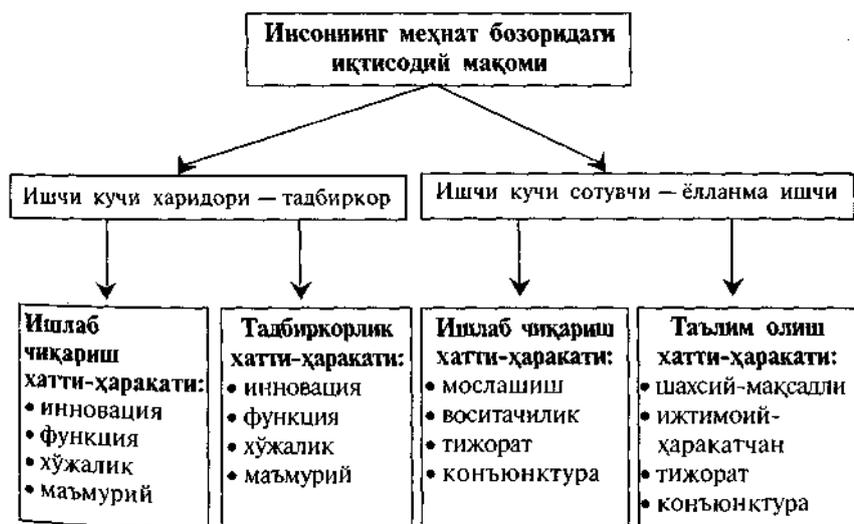
¹ И. А. Каримов. Демократик ҳуқуқий давлат эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2006. 12 б.

Ўзбекистонда иқтисодиёт тармоқлари бўйича иш билан банд аҳолининг тақсимланиши (тегишли давр бўйича ўртача, минг киши)

Кўрсаткичлар	Йиллар			
	2003	2004	2005	2006
Иш билан банд бўлганлар сони, жами	9589,0	9910,6	10196,3	10467,0
Иқтисодиёт тармоқлари бўйича:				
Саноат	1223,3	1283,9	1347,5	1402,4
Қишлоқ ва ўрмон хўжаликлари	3063,0	3042,5	2969,5	2963,5
Транспорт ва алоқа тизимлари	432,8	461,0	488,1	506,9
Қурилиш	763,3	808,1	848,5	876,6
Савдо, умумий овқатланиш, МТТ, тайёрлов соҳалари	815,0	857,6	903,9	977,2
Уй-жой ва коммунал хўжалигида ҳамда аҳолига маиший хизмат кўрсатиш соҳаси	285,4	301,0	316,4	331,2
Соғлиқни сақлаш, жисмоний тарбия ва ижтимоий таъминот тизимлари	654,4	689,0	735,5	768,1
Таълим, маданият, санъат, фан ва илмий таъминот тизимлари	1257,4	1321,0	1385,1	1434,5
Молия ва кредит тизими	50,4	52,8	54,2	54,4
Бошқа соҳалар	1719,6	1093,6	1147,6	1152,2
Давлат секторида, %	23,2	23,1	22,9	22,4
Нодавлат секторида,%	76,8	76,9	77,1	77,6

Манба: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари.

Жадвалдан кўринадики, мамлакатимиз иқтисодиётининг нодавлат секторида иш билан аҳолининг 77,6 фоизи банддир. Тадбиркорлик фаолияти учун кенг йўл очиб берилиши ва қулай шарт-шароитларнинг таъминланиши ўз навбатида бу соҳада банд бўлганлар сонининг ўсишини жадаллаштирди. 2006 йилда янги иш ўринларининг 85%и кичик бизнес соҳасида яратилди. Кичик тадбиркорликнинг устувор ривожланиши натижасида ушбу соҳа республика бўйича жами иш билан банд бўлган аҳолининг 65,5% ини қамраб олди. Фермер хўжаликларида 1396,8 минг кишидан иборат аҳоли банд бўлди. Банд бўлган ишчи кучининг асосий қисми иқтисодиётнинг реал секторига тўғри келди. 2005 йилда реал сектор иш билан банд бўлган аҳолининг 67,1%ини ўзига олиб, унинг янада ривожланиши 129,2 минг кишини иш билан таъминлаш имконини берган бўлса, 2006 йилда йирик саноат корхоналари билан кооперациялашиш негизида касаначиликнинг фаол ривожланиши натижасида 60 мингдан зиёд иш ўрни ташкил этилди. Бандликни шакллантириш жараёнларига бозор тамойиллари ва механизмларининг таъсири кучайди.



2.9- расм. Ишонинг меҳнат бозоридаги иқтисодий мақоми.

Кейинги йилларда мамлакатимизда олиб борилаётган кучли ижтимоий сиёсат натижасида жорий ишчи кучи бозорида қуйидаги асосий тенденциялар намоён бўлмоқда:

- иш излаётганлар сифатида меҳнат биржасида рўйхатга олинган ишчи кучи сонининг камайиб бориши;
- меҳнатга лаёқатли аҳоли таркибида ёшлар сонининг нисбатан камайиши натижасида ишчи кучи ресурслари ёшининг улғайиб бориши;

— ишчи кучи бозорида малакали ишчи кучларининг таклифи нисбатан ва мутлақ кўрсаткичларда пасайиб, ишчи кучининг асосий қисмини касб ва мутахассисликка эга бўлмаган кишилар ташкил қилиши;

— мамлакатимиздаги меҳнат биржалари фаолиятининг самарадорлиги ошиши натижасида жорий ишчи кучи бозорида юқори даражадаги фаоллашувнинг кузатилиши;

— жорий ишчи кучи бозорида ишчи кучига бўлган таклифнинг унга бўлган талабдан юқори бўлиш ҳолатининг сақланиб қолиши;

— жорий ишчи кучи бозори инфратузилмасида касбий таълим олган ишсизлар сонининг камайиши.

2006 йилда иқтисодиётимизда амалга оширилган таркибий ўзгариш ва ўсиш суръатлари, кичик бизнес ва тадбиркорликни рағбатлантириш, хизмат кўрсатиш соҳасини жадал ривожлантириш, одамларимизга касаначиликнинг турли шакллари билан шугулланиш учун шарт-шароитлар яратиб бериш, муҳтож оилаларни чорва моллари билан таъминлаш борасида қилинган кўпгина ишлар туфайли мамлакатимизда қарийб 570 мингга иш ўрни яратилди. Бундай аҳамиятли чора-тадбирларнинг қўлланиши пировардида ишчи кучи бандлигининг 2,7 фоизга, шу жумладан, саноатда 9 фоизга ўсиши, қишлоқ хўжалигида банд бўлганларнинг сонини эса 4 фоизга камайишига олиб келди.

Шу билан бирга, бу йўналишда амалга оширилган ишларга қарамасдан, бугунги кунда мамлакатимизда вақтинчалик ишларда банд бўлганлар сони салкам 300 минг нафарни ташкил этаётганига, 560 мингдан зиёд киши ёки меҳнатга лаёқатли фаол аҳолининг қарийб 5 фоизи ишга жойлашишга муҳтож.

Мамлакатимизда ишчи кучи бандлиги самарадорлигини таъминлаш учун давлатни бандлик сиёсатининг қуйидаги йўналишларини кучайтириш мақсадга мувофиқдир:

— оилавий бизнес ва кичик хусусий корхоналарни ривожлантиришни жадаллаштиришни таъминлаш;

— мазкур мақсадларда микрокредитлаш тизимини рағбатлантириш;

— йирик саноат корхоналари ва нисбатан кичикроқ бўлган ишлаб чиқариш корхоналари билан касаначиликни кенгайтириш асосидаги кооперацияни ривожлантириш имкониятларидан кенг қамровли фойдаланиш;

— маҳаллий хом ашёни пухта қайта ишлашга ва тайёр, рақобатга бардошли маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган енгил ва озик-овқат қайта ишлаш саноатининг кўп меҳнат талаб қиладиган тармоқларини жадал ривожлантириш;

- хизмат кўрсатиш соҳаларини ривожлантириш, қишлоқ жойларида қишлоқ хўжалигига тааллуқли бўлмаган бандлик соҳаларини кенгайтириш масалаларини ҳал этишга эътиборни кучайтириш;
- ишсизларни касбий ўқитиш ва жамоат ишлари тизимларини такомиллаштириш билан шуғулланадиган хизматлар ишини фаоллаштириш.

Мазкур чора-тадбирларнинг амалга оширилиши халқимизнинг фаровон турмушини таъминлаш манбаи бўлган иш билан бандлик даражасининг янада ошишига, аҳолининг ижтимоий муҳофазасининг кучайишига янада кенг йўл очиб беради.

Аҳоли даромадлари ва фаровонлиги даражасини ўстиришнинг фоят муҳим омили сифатида унинг бандлигини ошириш учун зарур шарт-шароитлар яратиш, меҳнат бозори инфратузилмасини янада ривожлантириш, одамларни ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини мустаҳкамлаш, ушбу масалаларни ҳал этишда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органларининг ролини фаоллаштириш ҳамда жавобгарлигини кучайтириш, шунингдек, улар фаолиятини ташкил қилишни такомиллаштириш ҳамда жавобгарлигини кучайтириш, шунингдек, улар фаолиятини ташкил қилишни такомиллаштириш мақсадида:

Ўзбекистон Республикаси Президентининг, апрель 2007 йил №ПК-616- рақамли „Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги қарори қабул қилинди.

Ушбу қарорга биноан, Республика шароитида аҳоли бандлиги ва даромадларини оширишнинг самарали шаклларида бири сифатида аҳолини хўжалик юритувчи субъектлар билан кооперациялашган ҳолда касаначилик меҳнатига кенг жалб этишни рағбатлантириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида“ 2006 йил 5 январдаги ПФ-3706- сонли Фармонининг амал қилиши иқтисодиётнинг бошқа тармоқлари, биринчи галда транспорт, алоқа, қурилиш ва қурилиш индустриясининг йирик корхоналарига, шунингдек, тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришга ихтисослашган кичик саноат корхоналарига нисбатан ҳам жорий этиш белгилаб берилди. Шу билан бир қаторда қуйидагилар:

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг энг муҳим вазифалари деб:

- минтақалар бўйича меҳнат бозорини шакллантиришда самарали сиёсатни амалга ошириш, демографик омилларни, иқтисодий

тармоқларини ривожлантириш ва таркибий қайта ташкил этишнинг истиқболли йўналишларини эътиборга олган ҳолда бандликнинг янги шаклларини кенг татбиқ этиш ҳисобига аҳоли бандлигининг ўсишини таъминлаш;

— демографик ўзгаришлар ва кадрларнинг касбий тайёргарлиги билан боғлиқ ўзгариб бораётган талабларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат, иш билан бандлик ва аҳолини ижтимоий қўллаб-қувватлаш соҳасидаги қонун ҳужжатларини ишлаб чиқиш ва янада такомиллаштириш бўйича таклифлар киритиш;

— ишга жойлашишга муҳтож, иш билан банд бўлмаган аҳолига касбий қайта тайёрлаш ва ишга жойлаштириш бўйича сифатли хизматлар кўрсатиш;

— ишга жойлашишга муҳтож, иш билан банд бўлмаган аҳолига касбий қайта тайёрлаш ва ишга жойлаштириш бўйича сифатли хизматлар кўрсатиш;

— аҳолининг эҳтиёжманд тоифаларини ижтимоий ҳимоя қилиш бўйича амалий чора-тадбирларнинг амалга оширилишини таъминлаш, камхарж оилалар, ногиронлар ва ёлғиз кексаларга ёрдам кўрсатишда табақалаштирилган тарзда ва аниқ ёндашувни кучайтириш;

— меҳнат, бандлик ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш соҳасидаги қонун ҳужжатлари талабларига риоя этилиши устида қаттиқ назоратни амалга ошириш, меҳнат муносабатларини моддий рағбатлантириш ва меҳнатни муҳофаза қилиш механизмларини такомиллаштириш чора-тадбирларини ишлаб чиқишдан иборат деб ҳисоблансин.

Мазкур қарорга биноан 2007 йил 1 июлидан бошлаб „Меҳнат бўлимлари“ номи „Бандликка кўмаклашувчи марказлар“ деб номланди. Ушбу қарорга мувофиқ қуйидагилар Бандликка кўмаклашувчи марказларнинг асосий вазифалари:

- иш билан банд бўлмаган аҳоли ҳисоби методикасига мувофиқ, ишсизлар тизимли равишда ҳисобга олиб борилишини, ишга жойлашишга муҳтожлар, шунингдек, мавжуд бўш иш жойлари тўғрисида маълумотлар банки шакллантирилишини таъминлаш;

- ишсизлар, биринчи навбатда ёшлар, хотин-қизлар ва аҳолининг бошқа ижтимоий эҳтиёжманд тоифаларни ишга жойлаштиришга кўмаклашиш;

- аҳоли бандлигининг самарали шаклларини ривожлантириш, жумладан, касаначилик меҳнатини жорий этиш, мустақил иш билан бандлик, шу жумладан, шахсий ёрдамчи ва деҳқон ҳўжаликларида қорамол боқиш ҳамда бошқа турдаги иш билан бандликни рағбатлантириш;

- ишсизларни касбга ўқитиш ва қайта ўқитишни ташкил қилиш, уларни ижтимоий қўллаб-қувватлаш бўйича қонун ҳужжатларида

амалга ош

ҳнатга оид
ли соҳаси
рат қилиш
имой қў.
роларни
и, камхар
лашда ўр
лириш“ –
еспублика
ли „Аҳоли
ий муҳоф
и-тадбирла
амалга ош

ва самара.

анда меҳ
нашни хоҳ
шунилади
ўлади.
инг икки >
он ресур

Давлат иш билан тўла бандлик, инсон ўзи танлаган иш билан эркин шуғулланишига кўмаклашиш мақсадида молиявий-кредит, инвестиция ва солиқ сиёсати соҳасида тегишли чора-тадбирларни кўради. Улар қаторига ишлаб чиқарувчи кучларни оқилона жойлаштириш, меҳнат ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш, янги технологияларни жорий этиш ҳамда иш жойларини сақлаб туриш ва кўпайтиришга қаратилган бошқа чора-тадбирлар киради. Шундай экан бозор иқтисодиёти шароитларида иш билан тўла бандлик меҳнат бозорининг давлат томонидан бошқариб турилишини аниқлатади.

Ўзбекистон Республикасида 2006 йилда иш билан бандлик давлат хизматларига ишга жойлаштириш мақсадида 391,5 минг нафар фуқаро мурожаат этган. Бу 2005 йилдагидан 4,6 фоиз кам бўлган.

Иш сўраб мурожаат этганларнинг 52,2 фоизи 16 ёшдан 30 ёшгача, 46,2 фоизи — 30 ёшдан 50 ёшгача, 1,4 фоизи — 50 ёш ва ундан катта ёшдаги, 74,7 фоизи қишлоқ жойларида истиқомат қилувчилардир.

Иш билан бандлик давлат хизматлари кўмагида 2006 йилда 320,7 минг фуқаро (иш сўраб мурожаат этганларнинг 81,9 фоизи) ишга жойланди.

2006 йилда иш билан банд бўлганлар сони ноишлаб чиқариш соҳасида 2,9 фоизга, моддий ишлаб чиқариш соҳасида 2,5 фоизга ортди.

Бу 2006 йилнинг ўзида Республика „Иш билан бандлик“ давлат дастури доирасида 571,3 минг ўринлик янги иш жойларини ташкил этиш ҳисобига бўлди.

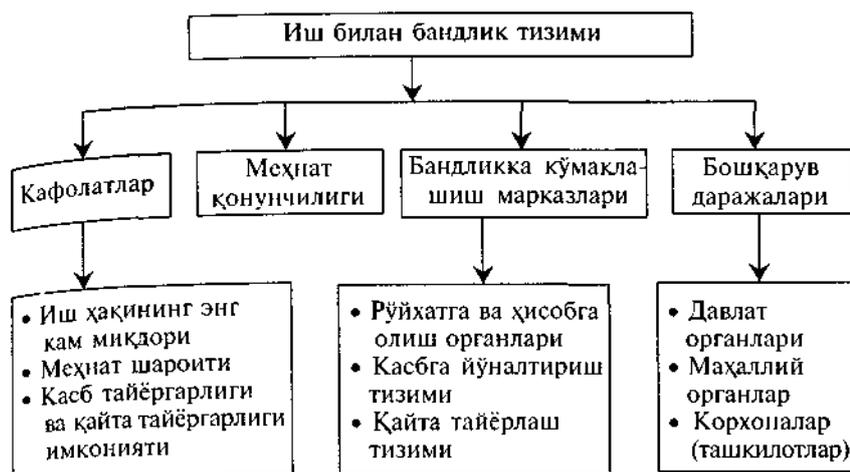
Янги иш жойларининг 66,8 фоизи корхона ва ташкилотларда, шу жумладан 42,4 фоизи — кичик бизнес корхоналари, 15,8 фоизи — фермер хўжаликлари, 15,8 фоизи — шахсий тадбиркорлик соҳасида ташкил этилди.

Қишлоқ жойларининг ўзида 382,1 минг ўринли иш жойи ташкил этилди. Бу барча ташкил этилган иш жойларининг 67,9 фоизини ташкил этади.¹

Маҳаллий ва минтақавий меҳнат бозори билан ўзаро алоқада бўлган ички меҳнат бозори ташкилотлари иш билан бандликни мувофиқлаштириб турувчи асосий тизимдир. Бу 2.10- расмда ўз ифодасини топган.

Меҳнат бозори иш билан бандликни тартибга солишда фаол роль ўйнайди. Меҳнат бозорида асосий миллий ресурс — ишчи кучи шаклланади ҳамда корхоналар, тармоқлар ва минтақалар бўйича тақсимланади.

¹ Статистическое обозрение Республики Узбекистан за 2006 год. Ташкент, 2007. 46 — 47- бетлар.



2.10- расм. Иш билан бандлик тизими.

Мехнат бозори иқтисодий фаол аҳолининг иш билан бандлигини, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасига жалб этилишини таъминлайди. У ходимнинг ўзи учун янада мосроқ иш жойига ўтишини энгиллаштиради. Мехнат бозори орқали корхоналар зарур миқдорда ва талаб қилинган сифатга эга ишчи кучи билан таъминланади. Мехнат бозори қандай кадрлар, мутахассисларга, талаб борлигини, улардан қай бирига эҳтиёж ва талаб йўқлигини кўрсатади. Мехнат бозорида рақобатнинг мавжуд бўлиши, бир томондан, ёлланма ходимлар ўз касбий маҳоратини ўстириши ва кенгайтиришини, малакасини оширишини рақобатлантиради, иккинчи томондан, иш берувчиларни қулай меҳнат ва унга ҳақ тўлаш шароитларини яратиш ҳамда сақлаб туришга ундайди.

Мехнат бозорининг асосий унсурлари (2.11- расм) куйидагилардир:

Ишчи кучини таклиф қилиш.

Ишчи кучига талаб.

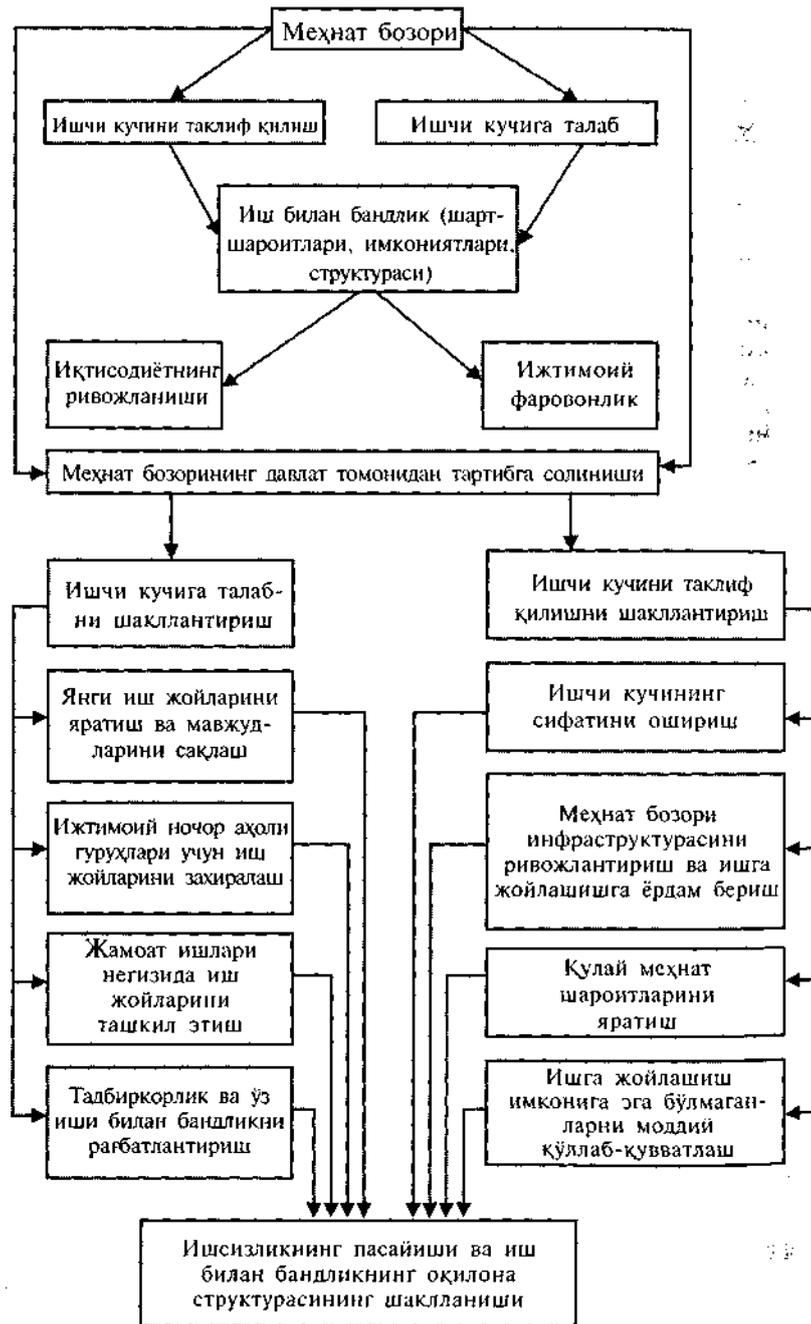
Ишчи кучига талаб ва таклифнинг нисбати асосида унинг баҳоси (иш ҳақи) шаклланади.

Мехнат бозори унда вужудга келаётган иш кучи оқимларини тартибга солади, бу тўртта асосий йўналишни қамраб олади:

1. Иш билан бандларнинг ишни йўқотиши натижасида ишсизлар сафига ўтиши.

2. Ишсизларни ишга жойлаштириш ва шу тариқа уларнинг иш билан бандлар тоифасига ўтиши.

3. Иш излашни тўхтатиш, яъни меҳнат бозоридан чиқиб кетиш ва иқтисодий фаол аҳолидан иқтисодий нофаол аҳолига ўтиш.



2.11- расм. Меҳнат бозори ва уни тартибга солишнинг асосий йўналишлари.

4. Илгари ишламаган ёки ҳеч қачон иш қидирмаганларнинг иш қидириши ва ишга жойлашиши, шу тариқа уларнинг иқтисодий фаол аҳоли тоифасига кириши.

Иш билан бандлик, ишга жойлашишга муҳтож шахсларни аниқ ҳисобга олиш учун меҳнат ресурслари ҳисобот баланси тузилади.

Меҳнат ресурсларининг ҳисобот баланси ҳар бир йил якуналарига кўра Ўзбекистон Республикаси бўйича, Қорақалпоғистон Республикаси бўйича, вилоятлар ва Тошкент шаҳри бўйича тузилади, шаҳар ва қишлоқ аҳолисига бўлинади.

Ҳозирги вақтда жаҳонда меҳнат бозорининг, асосан, икки тури мавжуд.

Биринчиси — ишчи кучининг географик ва касбий ҳаракатига, яъни иш жойларини ходимларнинг корхона (фирма)лар ўртасида ҳаракатланиши йўли билан иш жойларини тўлдиришга қаратилган меҳнат бозоридир. Шартли равишда бу тур ташқи меҳнат бозори, деб аталади. АҚШдаги меҳнат бозори худди шу биринчи турга яқин туради.

Меҳнат бозорининг мазкур турида фирмага персонал четдан ёлланади. Бунда зарур касб ва малакага эга тайёр ходимлар ишга олинади. Бундай фирмаларда персонални тайёрлашнинг асосий шакли шогирдликдир.

Иккинчиси — ходимларнинг фирма ичида касбий ҳаракатига асосланган меҳнат бозоридир. Кадрларни тайёрлаш, касблар ва малакалар бўйича тизимларни шакллантириш иш ўринлари таркиби, корхонани ривожлантириш истиқболидан келиб чиққан ҳолда фирма ичида рўй беради. Шартли равишда бу тур **ички меҳнат бозори**, деб аталиб, Япония меҳнат бозорига яқин туради.

Ҳар бир мамлакат меҳнат, иш билан бандлик, ижтимоий сиёсат масалалари бўйича давлат ва минтақавий органларига эга. Ўзбекистон Республикасида бу масалалар Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги, унинг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳридаги ҳудудий ҳамда туманлар бўлинмалари зиммасидадир.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш Вазирлиги манфаатдор вазирликлар, давлат идоралари, бошқа ташкилотлар билан ҳамкорликда қуйидаги меъёрий ҳужжатлар ишлаб чиқади, улар ижросини таъминлайди:

- аҳолининг иш билан бандлиги;
- меҳнатга ҳақ тўлаш;
- пенсия таъминоти;
- ишсизлар, ногиронлар, аҳолининг кам таъминланган қисмини ижтимоий муҳофаза қилиш;
- мулкчилик шаклидан қатъиназар, барча турдаги корхоналарда меҳнат шароити;

— иш берувчилар ва иш олувчилар ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш.

Ўзбекистон Республикаси „Бандлик“ давлат дастури асосида марказлаштирилган маблағлар ҳисобига янги иш ўринлари яратилади.

Давлат, шунингдек, иш берувчиларга солиқ имтиёзлари, субсидиялар ажратиш ва бошқа қўллаб-қувватлаш чораларини кўриш орқали иш берувчиларнинг янги иш жойларини яратиш ва ривожлантириш борасидаги саъй-ҳаракатларини рағбатлантириб боради.

Иш билан бандлик муаммосини ҳал этиш фақат ишсизларни моддий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш уларни ишга жойлаштириш билан чегараланиб қолмайди. Иш билан бандлик хизматлари томонидан меҳнат бозоридаги талаб ва таклиф ўрганилади, илмий асосланган касбга йўналтириш ишлари ташкил этилади, касбий қайта тайёрлаш йўлга қўйилади, иш билан бандлик хизматларининг персонални бошқариш хизматлари билан алоқаси ўрнатилади.

Қисқача хулосалар

Мамлакатнинг меҳнат ресурслари деганда меҳнатга лаёқатли ёшда бўлган (Ўзбекистон Республикасида эркаклар учун 16 ёшдан 59 ёшгача, аёллар учун 16 ёшдан 54 ёшгача) аҳоли, шунингдек иқтисодда банд меҳнатга лаёқатли ёшда бўлмаган (ўсмирлар ва меҳнатга лаёқатли ёшдан юқори ёшдагилар) шахслар тушунилади. Бунда ишламаётган уруш ҳамда I, II гуруҳ ногиронлари, имтиёзли пенсия олувчилар истисно қилинади.

Ишсизлар — Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексига мувофиқ „Ўн олти ёшдан бошлаб то пенсия билан таъминланиш ҳуқуқини олишгача бўлган ёшдаги, ишга ва иш ҳақига (меҳнат даромадига) эга бўлмаган, иш қидирувчи шахс сифатида маҳаллий меҳнат органида рўйхатга олинган, меҳнат қилишга, касбга тайёрлаш ёки қайта тайёрлашдан ўтишга, малакасини оширишга тайёр меҳнатга қобилиятли шахс ишсиз деб эътироф этилади“.

Ўзбекистон Республикасида бозор иқтисодиёти муносабатларини шакллантиришда давлат иқтисодий ўзгаришларнинг ташаббускори ва бош ислохотчиси вазифасини ўтайди.

Корхонада персонал билан ишлаш (бошқариш) корхона мақсадларига эришиш восита ва усулларини танлашдан иборатдир.

Корхонада персонал билан ишлашнинг куйидаги усуллари мавжуд: пассив, реактив, превентив, фаол, таваккал, оқилона, очик, ёпиқ.

Меҳнат бозори иш билан бандликни тартибга солишда фаол роль ўйнайди. Меҳнат бозорида асосий миллий ресурс — иш кучи шаклланади ҳамда корхоналар, тармоқлар ва минтақалар бўйича тақсимланади.



Савол ва топшириқлар

1. Мамлакатнинг меҳнат ресурслари ҳақида тушунча беринг.
2. Инсоннинг меҳнат соҳасида фаоллиги қандай омилларга боғлиқ?
3. Давлатнинг кадрлар сиёсати қандай масалаларга қаратилиши лозим?
4. Корхонада персонал билан ишлаш усуллари тушунтириб беринг.
5. Давлат хизмати персоналини бошқаришнинг асосий йўналишларини айтинг.
6. Меҳнат ресурсларини шакллантиришнинг асосий манбаларига нималар кирди?
7. Иш билан банд бўлган ва банд бўлмаган аҳоли ҳақида тушунча беринг.
8. Меҳнат бозори деганда нимани тушунаси?
9. Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳоли ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш нима учун зарур?
10. Меҳнат ресурсларининг миқдори қандай аниқланади?
11. Иқтисодий фаол аҳоли ва иш билан банд бўлганлар сонини аниқлаш методикасини тушунтириб беринг.
12. Иқтисодиётнинг норасмий секторида иш билан банд бўлганлар қандай аниқланади?
13. Иш билан банд аҳолини иқтисодий тармоқлар ва иқтисодий фаолият турлари бўйича тақсимланишини тушунтиринг.
14. Иш билан банд бўлмаган, ишга жойлашишга муҳтож шахслар сонини аниқлаш услубиятини айтиб беринг.
15. Иқтисодий нофаол аҳоли сони қандай аниқланади?
16. Меҳнат бозорининг қандай турларини биласиз?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича метёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент „Ўзбекистон“. 2006.
2. **И. Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
3. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
4. „Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳоли ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида“ги Ўзбекистон Республикаси президентининг 6 апрел, 2007 йил №ПҚ-616- сонли қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий мажлиси палаталарининг Ахборотномаси. Тошкент. 2007/№4 (1372).

5. **Абдурахмонов Қ.Х.** Меҳнат иқтисодиёти (Назария ва амалиёт). Дарслик. — Т.: „Меҳнат“, 2004.
6. **Абдурахмонов Қ.Х.** ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Ўқув қўлланма. Т.: „Академия“, 2002.
7. Управление персоналом / Под ред. **Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина.** / 2 ое издание. М. „ЮНИТИ“, 2007.
8. **Нарзиқулов Н.Р., Муртозаев Б.Ч., Бакиева И. А.** Инсон ресурслари иқтисодиёти. ТДИУ, 2005.
9. **Руденко Г.Г., Муртозаев Б.Ч.** Формирование рынков труда. Учебное пособие. Под ред. проф. **Ю.Г.Одегова.** М.: „Экзамен“, 2004.
10. Экономика труда (социально-трудовые отношения). Под ред. **Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова.** М.: „Экзамен“, 2004.
11. [www. Personal-mix.ru](http://www.Personal-mix.ru) („Персонал-микс“ персонални бошқариш бўйича илмий-амалий онлайн журналі.)
12. [www. hrm.ru](http://www.hrm.ru) (HR—менежерлар учун махсус сайт).
13. [www. top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) „Управление персоналом“ журналінинг электрон версияси).

9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.

III БОБ

КОРХОНА ВА УНИНГ ПЕРСОНАЛИ

3.1. Корхоналар ва уларнинг турлари

Ўзбекистон Республикасининг „Корхоналар тўғрисида“ги Қонунига мувофиқ: „Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки ҳўжаликни тўла юритиш бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулотни ишлаб чиқарадиган, сотадиган ёки маҳсулотни айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шаклларининг ҳуқуқлилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил ҳўжалик юритувчи субъект **корхона** деб аталади“.¹

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

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

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

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

Мулкчиликнинг барча шаклига мансуб корхоналар ихтиёрийлик асосида фаолиятни мувофиқлаштириш, ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилишни таъминлаш, тегишли давлат идоралари ва бошқа идора-

¹ Ўзбекистон Республикаси корхоналар, ижара, давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тадбиркор фаолияти эркинлигининг кафолатлари, аудиторлик фаолияти тўғрисидаги қонунлари. „Адолат“, Тошкент, 2004. 4-бет.

ларда, шунингдек, халқаро ташкилотларда умумий манфаатларни идора этиш мақсадида хўжалик уюшмаларига: концернларга, консорциумларга ҳамда тармоқ тамойиллари, ҳудудий ёки бошқа тамойиллар асосида ўзга бирлашмаларга уюшишлари мумкин.

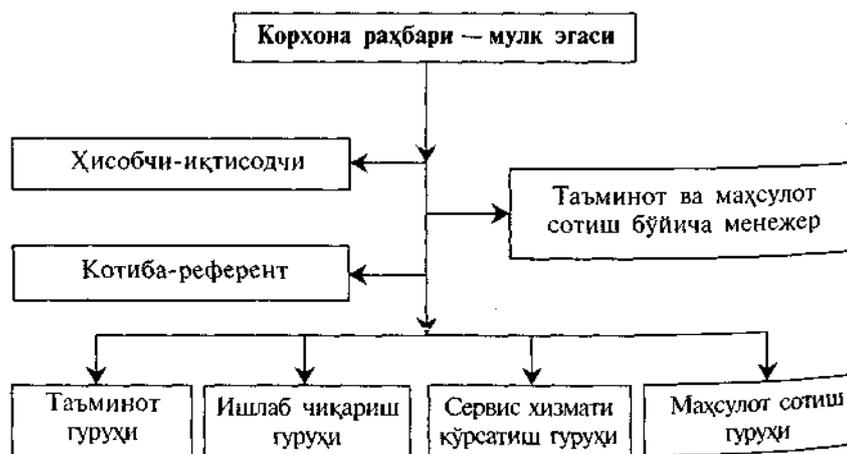
Корхона ўз низомига мувофиқ бошқарилади. Корхона бошқарув тузилмаси, шакли ва услубларини мустақил аниқлайди, штатларини белгилайди.

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

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

Бугунги кунда Ўзбекистон Республикасида корxonаларнинг қуйидаги турлари фаолият кўрсатмоқда:

Хусусий корхона. Ўзбекистон Республикасининг „Хусусий корхона тўғрисида“ги Қонунига кўра: „Мулкдор ягона жисмоний шахс томонидан тузилган ва бошқариладиган тижоратчи ташкилот хусусий корхона“ деб эътироф этилади. Хусусий корхона тадбиркорлик субъектларининг ташкилий-ҳуқуқий шакли ҳисобланади. Хусусий корxonанинг ташкилий тузилмаси қуйидагича (3.1- расм) бўлиши мумкин.



3.1- расм. Хусусий корxonанинг ташкилий тузилмаси.

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

- низомни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш;
- хусусий корхона Низом жамғармасини белгилаш ва шакл-лантириш;
- режа ва ҳисоботларни тайёрлаш ҳамда тасдиқлаш;
- хусусий корхонани ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- хусусий корхонани қайта ташкил этиш ва тугатиш тўғрисида қарор қабул қилиш;
- хусусий корхона олган фойдани ўз ихтиёрига кўра ишлатиш;
- хусусий корхона мулкани тасарруф этиш (бошқа шахсга, ижарага бериш, гаровга қўйиш, бошқа корхоналар низом жамғармасига ҳисса тариқасида киритиш ва ҳоказолар).

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

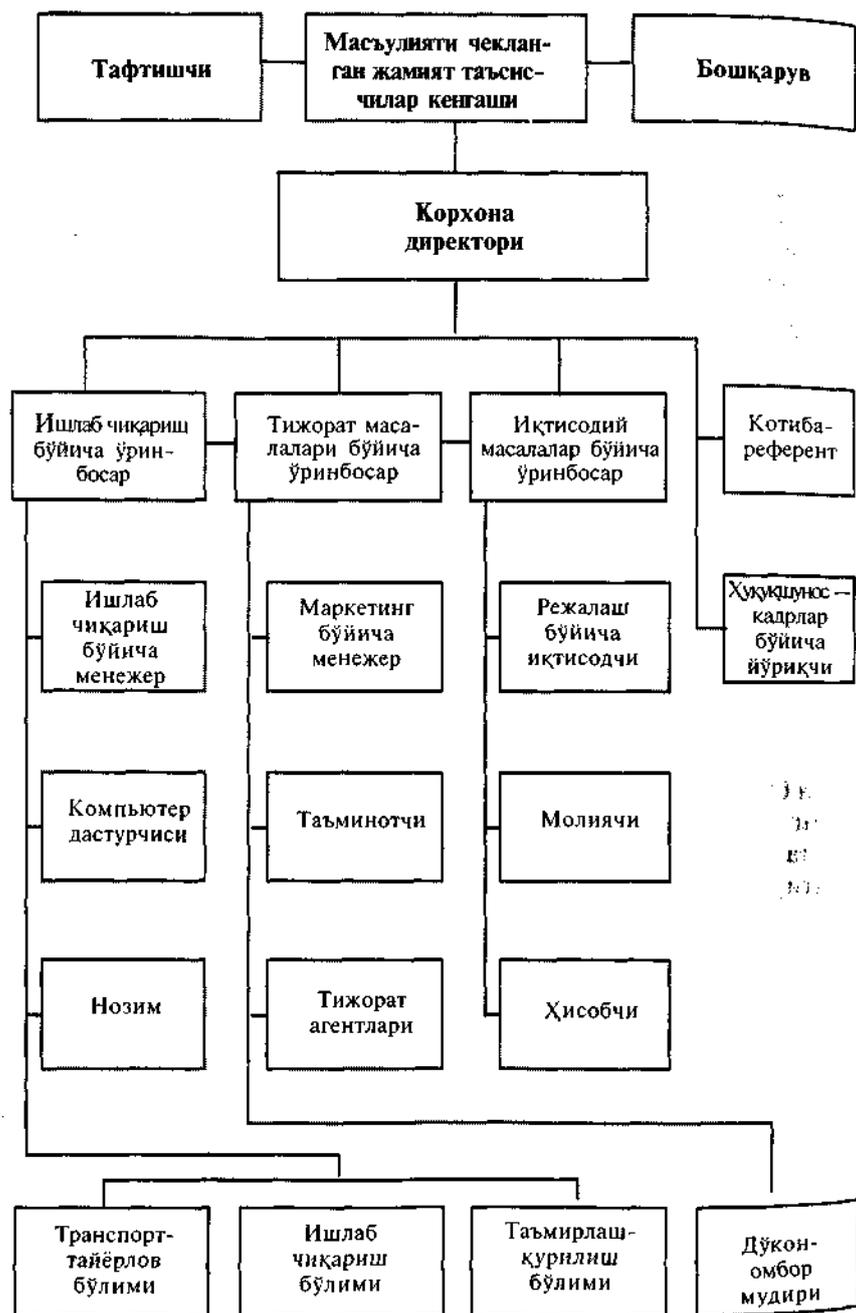
Масъулияти чекланган жамиятнинг иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавобгар бўлмайдилар ва жамият фаолияти билан боғлиқ зарарлар учун қўшган ҳиссалари қиймати доирасида жавобгар бўладилар.

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

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

Масъулияти чекланган жамият иштирокчиларининг умумий йиғилиши жамият бошқарувининг олий органи ҳисобланади. Жамиятнинг жорий фаолиятига раҳбарлик қилиш жамиятнинг якка бошчилик асосидаги ижро этувчи органи томонидан ёки жамиятнинг коллегиял органи томонидан амалга оширилади.

Хўжалик ширкати. Ўзбекистон Республикасининг „Хўжалик ширкатлари тўғрисида“ги Қонунига мувофиқ: „Муассисларнинг (иштирокчиларнинг) улушларига (ҳиссаларига) бўлинган Низом



3.2- расм. Масъулияти чекланган жамият бошқаруви ташкилий тузилмаси.

жамғармасига (устав капиталига) эга бўлган тижорат ташкилоти хўжалик ширкати ҳисобланади, бундай ширкатда муассислар (иштирокчилар) ёки улардан айримлари ширкат номидан тадбиркорлик фаолияти юритишда шахсан иштирок этадилар“.

Хўжалик ширкати тўлиқ ширкат ёки коммандит ширкат тарзида тузилади. Иштирокчилари (тўлиқ шериклари) ўз ўрталарида тузилган шартномага мувофиқ, ширкат номидан тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланадиган ҳолда унинг мажбуриятлари бўйича ўзларига қарашли бутун мол-мулк билан жавоб берадиган ширкат **тўлиқ ширкат** деб ҳисобланади.

Ширкат фаолияти билан боғлиқ зарарлар учун ўзлари қўшган ҳиссалар доирасида жавобгар бўладиган ҳамда ширкат томонидан тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишда иштирок этмайдиган бир ёки бир неча иштирокчи (ҳисса қўшувчи, коммандитчи) мавжуд бўлса, бундай ширкат **коммандит ширкат** деб аталади.

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

- ширкат фаолиятининг асосий йўналишларини белгилаш;
- ширкатни қайта ташкил этиш ва тугатиш;
- таъсис шартномасига ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш;
- ширкат фойдасини (зарарини) унинг иштирокчилари ўртасида тақсимлаш;

— ширкат Низом жамғармасини (устав капиталини) кўпайтириш ва камайтириш;

— йиллик ҳисоботларни ва бухгалтерия балансларини тасдиқлаш;

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

Акциядорлик жамияти. Ўзбекистон Республикасининг „Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида“ги Қонунига кўра: „Низом жамғармаси жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект **акциядорлик жамияти** деб ҳисобланади“.



3.3- расм. Хўжалик ширкати бошқариш ташкилий тузилмаси.

Акциядорлик жамиятлари очик ва ёпиқ акциядорлик жамиятлари турида бўлиши мумкин.

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

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

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

Акциядорлар умумий йиғилиши мутлақ ваколатларига қуйидагилар киради:

- жамият Низомига қўшимчалар киритиш, янги таҳрирдаги Низомни тасдиқлаш;
- жамиятни қайта ташкил этиш ва тугатиш;
- жамият кузатув кенгашининг таркибини белгилаш, унинг аъзоларини сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тугаллаш;
- эълон қилинган акцияларнинг энг кўп миқдорини белгилаш;
- Низом жамғармасини кўпайтириш ва камайитириш, ўз акцияларини қайтариб сотиб олиш;



3.4- расм. Акциядорлик жамиятини бошқариш ташкилий тузилмаси.

— тафтиш комиссияси аъзолари (тафтишчи)ни сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш;

— йиллик бизнес режаларини, ҳисоботларни, бухгалтерия балансларини тасдиқлаш, фойда ва зарарларни тақсимлаш.

Жамият кузатув кенгаши ваколатларига қуйидагилар киради:

— жамият фаолиятининг устувор йўналишларини белгилаш;

— акциядорлар умумий йиғилишларини чақириш, улар учун кун тартибини тасдиқлаш;

— облигациялар ва қимматли қоғозларни жойлаштириш;

— мол-мулкнинг бозор қийматини белгилаш;

— жамиятнинг шўъба ва тобе филиалларини ташкил этиш, ваколатхоналарини очиш.

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

Ўзбекистон Республикасида бозор инфратузилмаларини шакллантириш, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш,

бошқарув, шу жумладан, хўжалик юритувчи субъектлар бошқарувини такомиллаштириш жараёнида компания, фирма, концерн,

корпорация, холдинг ҳамда бошқа хўжалик бирлашма ва уюшмалари ташкил топди.

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

Куйида 3.5-расмда „Ўзқурилиш материаллари“ акционерлик компаниясининг бошқарув ташкилий тузилмаси кўрсатилган:

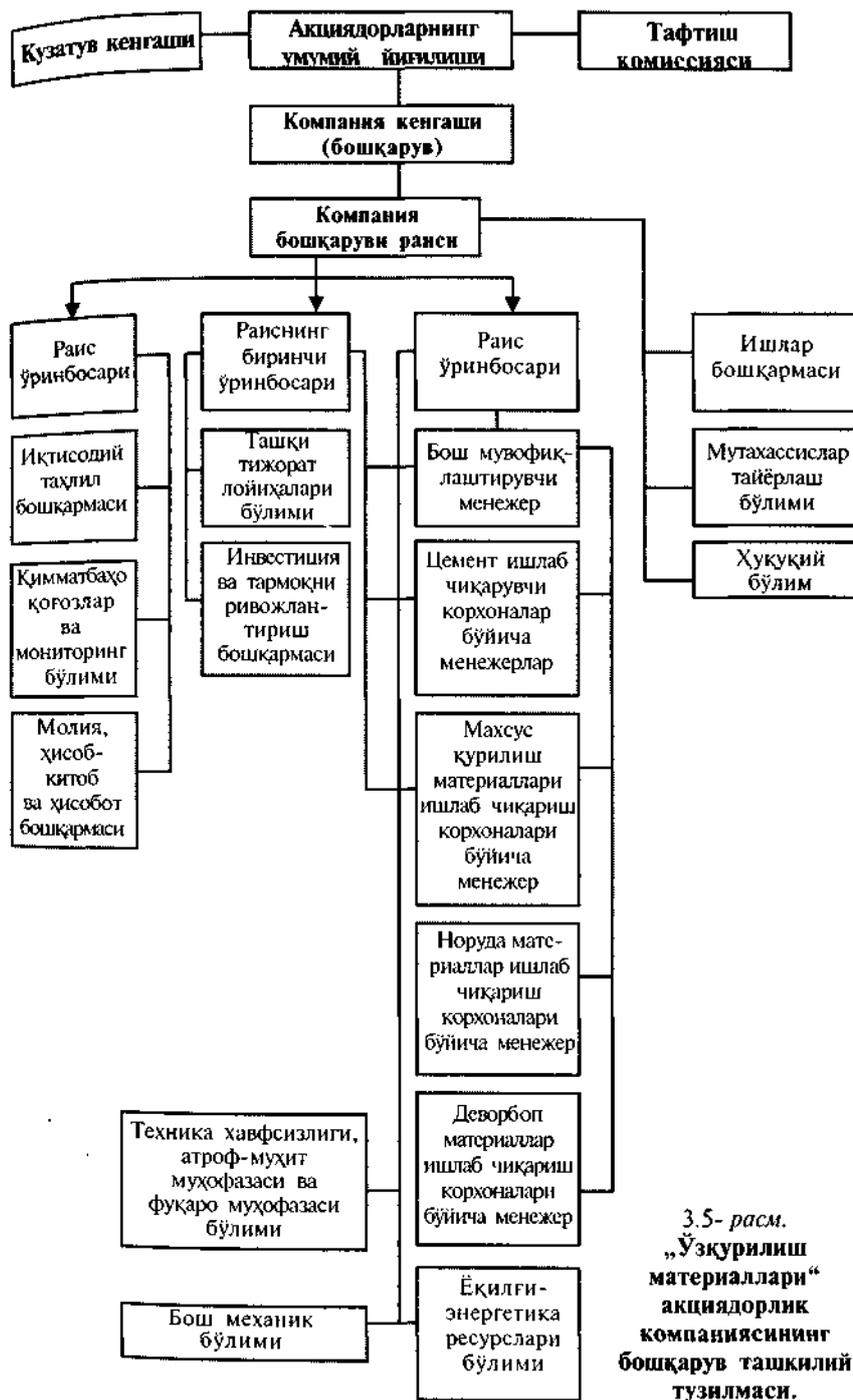
Концерн („*concern*“ — „иштирок“, „манфаат“ сўзидан) манфаатлар, шартномалар, капитал, ҳамкорликдаги фаолиятда иштирок умумийлиги асосида бирлашган корхоналарнинг йирик бирлашмасидир. Аксарият ҳолларда, корхоналарнинг бундай гуруҳлари шу корхоналар акцияларининг асосий қисмини ўз қўлида тўплаган бош корхона (холдинг) атрофида бирлашади. Концерн таркибига турли (саноат, транспорт, савдо, банк соҳаси) тармоқларга тегишли, айрим ҳолларда дунёнинг кўпгина мамлакатларида жойлашган ўнлаб ва юзлаб корхоналар ихтиёрий асосларда қирадилар. Амалда концерн таркибидagi корхоналар илмий-техникавий ва ишлаб чиқариш тараққиёти, шунингдек, инвестиция, молия, ташқи иқтисодий фаолият, корхоналарга хизмат кўрсатишни ташкил этиш соҳасидаги вазифаларни молиялаштириш асосида фаолият кўрсатади. Тармоқ, тармоқлараро концернлар ҳам бўлади. Бир корхона фақат бир концернга қира олади.

Бозор иқтисодиёти шароитларида Ўзбекистонда моддий ва ишлаб чиқариш тармоқ вазирликлари ўрнида йирик концернлар („Ўзкимёсаноат“, „Ўздавмашконцерн“ ва бошқалар) ташкил қилинди.

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

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

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



3.5- расм.
 „Ўзқурилиш материаллари“
 акциядорлик компаниясининг
 бошқарув ташкилий тузилмаси.

Фирмаларнинг қуйидаги турлари фарқланади:

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

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

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

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

инжиниринг — муҳандислик маслаҳати кўрсатишга ихтисослашган фирмалар;

инновацион — янги технологияларни яратиш учун барпо этиладиган фирмалар;

консалтинг — маслаҳат хизмати кўрсатишга ихтисослашган фирмалар;

ишлаб чиқариш фирмалари — аниқ бир маҳсулот тайёрлашга ихтисослашган бўлади;

савдо фирмалари — савдо-сотиқ билан шуғулланади;

риэлтор фирмалари — кўчмас мулк соҳасидаги амалларга ихтисослашган бўлади.

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

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

3.2. Корхона персонали

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

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

Шахсий меҳнат фаолияти билан шуғулланувчилар ҳамда оилави корхоналарда машғул бўлганлар юридик шахс сифатида рўйхатга олинган бўлсалар-да, ёлланиб ишлаётган персонал таркибига киритилмайди. Чунки улар ўз меҳнатлари учун солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар амалга оширилгандан сўнг ихтиёрларида қоладигадаромадлари ҳисобидан ҳақ оладилар.

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

Замонавий корхона таркиби қуйидагичадир:

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

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

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

Менежерлар юқори, ўрта ва қуйи бўгин раҳбарлари тоифалари бўлинади.

Юқори бўгин бошқарувчиси (Top management) — бу тоифа раҳбарларига компания ва фирмалар президентлари, бошқа ижродиректорлар, уларнинг ўринбосарлари, бошқарув органлари аъзолари киради.

Ўрта бўгин раҳбарлари — (Middle management) корхона мустақил бошқарма ва бўлимлари раҳбарлари ҳисобланади.

Қуйи бўгин раҳбарлари (Lower management) — гуруҳлар, бригада раҳбарлари, усталардан иборатдир.

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

Ишчилар малакали, ярим малакали, малакасиз ишчиларга бўлинади.

Корхона персонали технологик жараёндаги иштирокига мувофиқ:

- асосий (ишлаб чиқариш билан банд бўлган) ишчилар;
- ёрдамчи (бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлмаган) ишчиларга бўлинади.

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



3.6- расм. Персоналнинг бошқарув объекти сифатидаги тавсифи.

Персонал таркибида ходимларнинг ижтимоий турлари мавжуддир.

1. Ижтимоий етук бўлмаган ходим („X“).
2. Нисбатан ижтимоий етук ходим („Y“).
3. Ижтимоий етук ходим (у „Персонални бошқариш“ фанида „Z“ ҳарфи билан белгиланади).

„X“ гуруҳига мансуб ходимлар меҳнат қилишга қодир бўлмаган ва меҳнат қилишни хоҳламайдиган шахслар ҳисобланади. Одатда, улар малакасиз ходимлардан иборатдир. Аммо „X“ гуруҳида билим салоҳияти юқори, бироқ меҳнат фаолиятига „кўнгилочар машғулот“ сифатида қараб, корхонада асосан компьютер ўйнаш, ҳамкасблар билан суҳбатлашиш, турли китобларни мутолаа қилиш билан ўзларини машғул қилишга интилувчан шахслар ҳам учрайди. Бу гуруҳнинг иш самарадорлиги ғоят паст бўлади.

„X“ гуруҳи меҳнат фаолиятини бошқарувни ўз қўлига оладиган авторитар раҳбар ташкил этиши мумкин. Бундай раҳбар бошқарувнинг маъмурий усулига таянган ҳолда, меҳнат фаолиятини қатъий режалаштириш, мунтазам назорат ўрнатиш, ишлаб чиқариш қонда-

ларига ва меҳнат интизомига риоя этмаганларга жазо чораларини қўллаш ҳисобига қўзланган натижага эриша олиши мумкин.

„У“ гуруҳи қисман мулкдорлар ва қисман меҳнат қилишга иштиёқи мавжудлардан ташкил топади. Бундай гуруҳларда етарли билимларга эга бўлмаган, белгиланган топшириқларни бажаришга кўникмаси йўқ ходимлар кўпчилигини ташкил этади. Мазкур гуруҳларда, одатда, таъминотда узилишлар учраб туради, меҳнатга ҳақ тўлаш эса бир текисчилик асосида амалга оширилади.

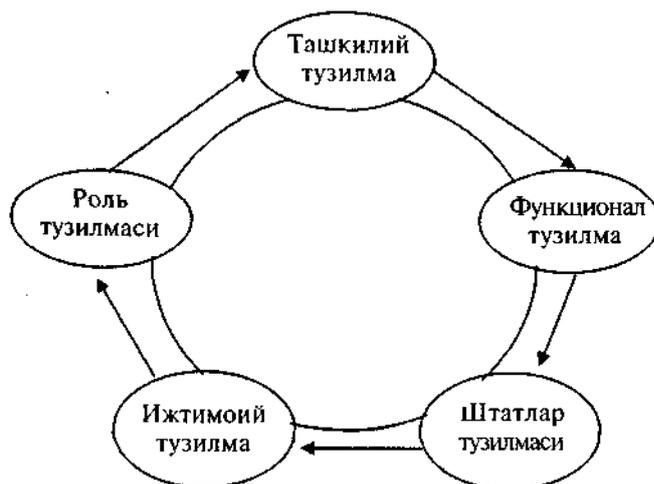
Бу гуруҳда раҳбарлик қилувчилардан, энг аввало, ходимларга ишлаб чиқариш вазифаларини аниқ белгилаб беришлари, жамоа орасидаги ҳақиқий етакчиларни аниқлаб, уларни бригада бошлиқлари, лойиҳа раҳбарлари, уста лавозимларига кўтарилишлари талаб этилади. Бундай гуруҳларга раҳбарлик, одатда, демократик асосда олиб борилади.

„Z“ гуруҳи — меҳнат қилишга тўла қодир ва астойдил интилувчан ходимлардан таркиб топади. Улар, одатда, юқори малакага эга, ишга қизиқишлари кучли бўлади. Бундай гуруҳларда раҳбарлар ўз ваколатларининг бир қисмини жамоага беришлари, ходимларни ишлаб чиқаришга оид қарорлар қабул қилишга кенг жалб этишга интилишлари зарур.

Корхона персонали мураккаб, ўзаро боғлиқ тузилмага эга (3.7-расм).

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

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



3.7- расм. Персонал тузилмаси.

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

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

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

Персонал тузилмасида, шунингдек, қуйидаги тушунчалар ҳам мавжуддир:

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

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

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

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

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

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

Персонални бошқариш фанида корхона дейилганда, биринчидан, у хўжалик юритувчи субъект (акциядорлик жамияти, фирма, бирлашма, банк, компания ва бошқа юридик шахслар)ни англатади. Иккинчидан, корхона муайян ижтимоий бирлик (жамоа)дир.

Ўз мақсадларига эришиш учун корхона меҳнат ресурслари, ҳом ашё, ахборот ва ҳоказолар учун сарф-харажатлар қилади. Корхона персонали ўз корхонаси мақсадларига эришишга кўмаклашади. Бундан ташқари, корхонада иштирок этувчи шериклар, акциядорлар, ижтимоий гуруҳлар ва бошқалар мавжуддир.

Корхона ўз фаолиятдан энг юқори самара — фойда олиш учун ташкил этилади. Корхонага бирлашган алоҳида ходимлар яқка ҳолда меҳнат фаолияти юритганга қараганда яхшироқ натижаларга эриша оладилар.

Корхонанинг „ички муҳити“ни акс эттирадиган қуйидаги хусу-
сиятларини кўрсатиш мумкин:

– бирорта корхона ташкил этилишидан мақсади аниқ бўлмаса,
шакллана ва муваффақиятли фаолият кўрсата олмайди;

– бирорта корхонани унинг айрим бўлинмалари, улар ўзаро
муносабатларини белгилловчи таркибисиз тасаввур этиб бўлмайди.

Корхона учун:

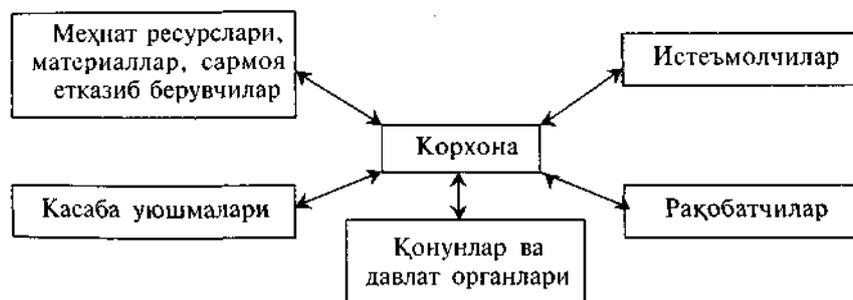
Технология — хом ашёни мўлжалланган маҳсулот ёки хизматга
айлантириш воситаси, меҳнатни пировард натижага айлантирадиган
механизмдир.

Молия — корхона ўз фаолиятини бошқариш учун эга бўлган
ёки жалб эта оладиган пул ва бошқа маблағлардир.

Бошқарув — фаолият турлари белгиланган мақсад, бу мақсадни
бажариш бошқичларини ҳисобга олган ҳолда мувофиқлаштириш
жараёнидир.

Бу ички муҳит билан бирга корхона ишлаб чиқариш фаолиятида
рўй берадиган ташқи омиллар ёки шартларни ҳам ҳисобга олиш
лозим (3.8- расм).

Бевосита таъсир муҳити



Билвосита таъсир муҳити



3.8- расм. Корхонанинг ташқи муҳити.

3.3. Ўзбекистон Республикасида бошқарув ходимлари ва уларнинг сонини тартибга солиш

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

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

I. Бошқарув ходимлари лавозимларининг рўйхати

1. Давлат бошқарув органларининг раҳбарлик таркиби (маъмурий-бошқарув ходимлари):

- а) республика даражасида:
 - вазир, давлат қўмита раиси ва унинг ўринбосарлари;
 - Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги республика муассасасининг раҳбари ва унинг ўринбосарлари;
 - ҳисоб палатасининг раиси ва унинг ўринбосари;
 - Фанлар академиясининг президенти, вице президентлар, бош илмий котиб;
 - Бадий академия раиси, раис ўринбосарлари, бош илмий котиби;
 - Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат ва жамият қурилиши академиясининг ректори, проректорлари;
 - миллий олимпия қўмитасининг раиси, бош котиби;
 - республика давлат инспекцияларининг раиси, раис ўринбосарлари;
 - республика вазирликлари, идоралари, ташкилотлари ва муассасаларининг таркибий бўлинмалари, департамент, бош бошқарма, бошқарма, бўлим, секторнинг бошлиғи, бошлиқ ўринбосарлари;
 - вазир, давлат қўмита раиси, республика муассасасининг раҳбари ва уларнинг ўринбосарларининг ёрдамчиси;
- б) ҳудудий даража (вилоят, шаҳар, туман):
 - Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши раиси, вилоят ҳокими, Тошкент шаҳар ҳокими ва уларнинг ўринбосарлари;
 - Ўзбекистон Республикаси вазири, давлат қўмитасининг раиси, муассаса раҳбари, вилоят ҳокимиятининг, Тошкент шаҳар ҳокимиятининг мустақил бошқарув бошлиғи ва уларнинг ўринбосарлари;
 - Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоят ҳокимияти, Тошкент шаҳар ҳокимлигининг котибияти, бўлим ва бошқа таркибий бўлинма бошлиғи (мудир), бошлиқ ўринбосари (мудир ўринбосари);

— Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоят ҳокими ва Тошкент шаҳар ҳокимининг ва уларнинг ўринбосарларининг ёрдамчиси;

— Қорақалпоғистон Республикаси вазирлиги, давлат қўмитаси, муассаса, вилоят, Тошкент шаҳар ҳокимлигининг мустақил бошқарув бўлими, сектори ва бошқа таркибий бўлинмасининг бошлиғи (мудири), бошлиқ ўринбосари (мудир ўринбосари);

— шаҳар, туман ҳокими ва унинг ўринбосарлари;

— шаҳар, туман ҳокимлигининг бўлими, сектори, бошқа таркибий бўлинма қотибиятининг бошлиғи (мудири), бошлиқ ўринбосари (мудир ўринбосари);

— шаҳар, туман ҳокимининг ёрдамчиси;

— шаҳар, туман ҳокимининг мустақил бўлими ва унинг таркибий бўлинмаларининг бошлиғи (мудири), бошлиқ ўринбосарлари (мудир ўринбосарлари).

2. Хўжалик бошқаруви органларининг раҳбарлик таркиби (маъмурий-бошқарув ходимлари):

а) республика даражасида:

— ассоциация, агентлик, корпорация, концерн, компания, бирлашма ва бошқа хўжалик бошқаруви органларининг раҳбари (раис, бош директор, директор, бошлиқ, бошқарувчи ва бошқалар);

— ассоциация, агентлик, корпорация, концерн, компания, бирлашма ва бошқа хўжалик бошқаруви органларининг бўлим, сектор ва бошқа таркибий бўлинмасининг бошлиғи (раҳбари), бошлиқ ўринбосари (раҳбар ўринбосари);

— ассоциация, агентлик, корпорация, концерн, компания, бирлашма ва бошқа хўжалик бошқарув органлар раҳбарининг (унинг ўринбосарини) ёрдамчиси;

б) ҳудудий даража (вилоят, шаҳар, туман):

— ассоциация, агентлик, корпорация, концерн, компания, бирлашма ва хўжалик бошқарувининг бошқа органлари ҳудудий (вилоят, шаҳар, туман) бўлинмасининг (бўлими, шохобчаси ва бошқалар) раҳбари, раҳбарнинг ўринбосари;

— ассоциация, агентлик, корпорация, концерн, компания, бирлашма ва хўжалик бошқаруви бошқа органларининг ҳудудий (вилоят, шаҳар, туман) бўлинмаси (бўлими, шохобчаси ва бошқалар) бошқармаси, бўлими, сектори ва бошқа таркибий бўғинининг бошлиғи (мудири).

3. Барча даражалардаги давлат ва хўжалик бошқарув органларининг бошқарув ходимлари, мутахассислари:

— бош мутахассислар, етакчи мутахассислар, 1, 2, 3 тоифали мутахассислар ва тоифасиз мутахассислар, жумладан, маркетинг ва менежмент бўйича мутахассислар;

— маъмурий бошқарувчилар (савдо ва умумий овқатланиш корхоналари) томоша кўрсатувчи муассасаларнинг маъмурий бошқарувчилари, навбатчи маъмурий бошқарувчилар, маълумот базаси, тармоқлари, заллар ва бошқаларнинг маъмурий бошқарувчиларидан ташқари);

— агрономлар, аудиторлар, археографлар, археологлар, архитекторлар, лойиҳа ва режалаштириш ишлари бажарувчиларидан ташқари;

— брокерлар, диллерлар;

— барча номдаги бухгалтерлар;

— геологлар, гидрологлар;

— ҳужжат юритувчилар;

— муҳандислар;

— конструкторлик, лойиҳалаш ва технологик ишларни бажарувчилар;

— лойиҳалар, математик таъминот, алгоритмлар ва ахборотларнинг машинада ишлаш дастурларини ишлаб чиқаришда банд бўлганлар;

— патент, ихтиролар, рационализаторлик ишлари билан, илмий-техника ахборотлари билан банд бўлганлар;

— ишлаб чиқариш лабораторияларидаги;

— метрология ва стандартлаштиришда банд бўлган муҳандислардан ташқари;

— инструкторлар, жисмоний тарбия ва спорт, маданий-оммавий ишлар, ишлаб чиқариш ва меҳнатни илғор усуллари бўйича инструкторлардан ташқари;

— инспекторлар пенсия ва нафақаларни тайинлаш, тўлаш, нафақахўрларга, қарияларга ва ногиронларга ижтимоий хизмат кўрсатиш бўйича инспекторлардан ташқари;

— фуқароларнинг ўзини ўзи бошқаруви бўйича ҳудудларга бириктирилган органлари, меҳнат, бандлик ва аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш бўйича туманлар, шаҳар бўлинмаларининг ишчилари;

— санъатшунослар;

— картографлар, колористлар;

— назоратчилар, назорат, сақлаш қимматбаҳо ва ярим қимматбаҳо металлларни навларга ажратиш ва бериш бўлимларининг назоратчилари ва мутахассисларидан ташқари;

— маркшейдерлар;

— методистлар, ўқув муассасалари, маданий-маърифий муассасалар, методик кабинетлар (методик хоналар)нинг методистларидан ташқари;

— механиклар, асбоб-ускуналарни ишлатиш, созлаш ва таъмирлашда банд бўлган механиклардан ташқари;

— нормировшиклар (нормачилар, меъёрчилар);

— тафтишчилар, муҳаррирлар;

- фармакологлар, фармацевтлар (доришунослар);
- барча номдаги иқтисодчилар, лойиҳалар ва конструкторлик ташкилотларининг ишлаб чиқариш бўлиналарида лойиҳаларни техник-иқтисодий асослашда банд бўлганлардан ташқари;
- статистикачилар, меҳнатни ташкил қилиш бўйича социологлар, технологлар, меҳнат бўйича физиологлар;
- энергетиклар, эпидемиологлар, экспертлар, олимлардан ташқари;
- маслаҳатчилар, жумладан, иқтисодий маслаҳатчилар, референтлар;
- юрисконсультлар ва бошқарув ходимларининг бошқа мутахассислари.

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

Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг лавозимлари:

- ҳайдовчилар (бошқарув ходимларига хизмат кўрсатувчи);
- устки кийим бошни қабул қилиб олувчи (гардеробшик);
- ҳудудни йиғиштирувчилар;
- комендантлар;
- лифтерлар;
- дурадгорлар (давлат ва хўжалик бошқарув органларида);
- бинолар ва иншоотларга жорий ва мукамал таъмирлаш хизматларини кўрсатувчи ишчилар;
- чилангар-сантехниклар;
- қоровуллар (вахтерлар);
- боғбонлар;
- фаррошлар;
- электр монтёрлар, навбатчи маъмурий бошқарувчилар, юк ташувчилар, ёрдамчи ишчилар, кузатувчилар, швейцарлар ва бошқалар.

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

I. Техник ходимларнинг лавозимлари:

- агентлар, буюртмалар бўйича, ташишларга хизмат кўрсатишни ташкил қилиш бўйича, юкларни ташиш бўйича агентлардан ташқари;
- архивариуслар;
- кутубхоначилар;
- рухсатнома бюросининг навбатчилари;
- иш юритувчилар;
- диспетчерлар;
- хўжалик мудирлари;
- иш ҳақини берувчи ва пул ҳужжатларини банк ташкилотларига етказиб берувчи кассирлар;
- омборчилар (кладовшик);

- машинисткалар;
- кўпайтирувчи, нусха кўчирувчи техниклар, ЭХМ операторлари;
- раҳбарларнинг котиблари, котиб-референтлар;
- ҳисобчилар;
- телефонистлар;
- ҳисоблаш техникасига хизмат кўрсатиш бўйича техниклар ва муҳандислар;

— экспедиторлар, код кўювчилар, корректорлар, курьерлар (фельдгерлар), паспортистлар (паспорт берувчилар), маълумот ва ахборот материалларини йиғувчилар ва ишлов берувчилар; хизмат кўрсатиш соҳасидаги буюртмалар, товарларни қабул қилиб олувчилар, радиотехниклар, регистраторлар, хўжалик ходимаси (сестрахозяйка), сметачилар, почта жўнатмаларини ва босма асарларни навга ажратувчилар, табель тўлдирувчилар, таксировкачилар, тарификаторлар, телеграфистлар, ҳисобчилар, хронометраж қилувчилар, шифр қилувчилар ва бошқалар.

2. Юқорида қайд этилган рўйхатларга бошқа лавозимларни киритиш ёки рўйхатнинг таркибига ўзгартиришлар киритиш давлат ва хўжалик бошқаруви органининг фаолият хусусиятини ҳисобга олган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги, Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги билан келишилган ҳолда амалга оширилади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 22 августдаги 363-сонли қарорини бажариш мақсадларида ишлаб чиқилган ва куч тузилмалари вазирликлари ва идоралари, ҳуқуқни ҳимоя қилиш органлари ва судлардан ташқари мулк шаклидан ва молиялашдан қатъий назар давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг (кейинчалик-ташкilotлар ва муассасалар) бошқарув, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимлар сонининг чекланган нисбатини белгилаш тартибини белгилайди ва қўлланиладиган асосий таърифлар:

а) **ходимлар** — корхона, ташкilot, муассасанинг ёллаш асосида ишлайдиган ва ишчиларнинг умумий чекланган сонига қўшиладиган барча ишчиларнинг йиғиндиси:

б) **ходимларнинг чекланган умумий сони** — корхона, ташкilot, муассасанинг меҳнатини ташкил қилиш ва технологик ривожланишнинг мавжуд даражасида олдинга қўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш учун зарур бўлган ходимларнинг максимал сони. Ходимларнинг чекланган умумий сони қуйдагича белгиланади:

— ҳукуматнинг қарорларига мувофиқ ташкил қилинган давлат ва хўжалик бошқаруви органлари учун — Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши ва ҳокимликларнинг қарорлари билан. Бунда, уларнинг ҳудудий ва қарамоғидаги бўлинмалар учун чекланган умумий

сони давлат ва ҳўжалик бошқаруви органининг умумий чекланган сонига қўшилади;

ҳукуматнинг тегишли қарорисиз ташкил қилинган ҳўжалик бошқаруви органлари (мустақил равишда) учун ва давлат мулки улуши қатнашган ҳўжалик субъектлари, корхоналари ва унитар давлат корхоналари учун ҳўжалик бошқарувининг юқори органлари ва (ёки) ҳўжалик субъектининг юқори бошқарув органи томонидан.

Ходимларнинг чекланган умумий сони бошқарув ходимларини, корxonанинг асосий (ишлаб чиқариш) ходимларини, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларни (ёрдамчи ходимлар) ўз ичига олади;

в) **бошқарув ходимлари** — тақсимловчи функцияларни бажарувчи, ходимларга раҳбарлик қилувчи, зарур қарорларни ишлаб чиқувчи ва қабул қилувчи, корхона, ташкилот ва муассасалар фаолияти жараёнларини режалаштирувчи, назорат қилувчи ва тартибга солувчи ишчилар. Бошқарув ходимлари корхона, ташкилот ва муассасанинг олдига қўйилган мақсадлар ва вазифаларига эришиш учун зарур ташкилий-техник шароитларни ҳамда белгиланган функциялар ва ишлаб чиқариш дастурларини бажарилишини таъминлайди;

г) **раҳбарлар (маъмурий-бошқарув ходимлари)** — меъерий ҳужжатларга мувофиқ (низомлар, уставлар, ички тартиб қоидалари) маъмурийлаштириш функциялари, корхона, ташкилот ва муассаса номидан ҳаракатланиш, тақсимлаш ҳуқуқларига ва ваколатларига (маъмурий функциялар) эга бўлган, қарамоғидаги (бўйсунушидаги) ходимларга раҳбарлик қилувчи (ишлаб чиқаришга оид бўлган топшириқларни тақсимлаш, ходимларни жой-жойига қўйиш), корхона, ташкилот ва муассасанинг, шунингдек, бўлинмаларнинг фаолиятини ташкил қилувчи ва мувофиқлаштирувчи, фармойишларни, топшириқларни бажарилиши устидан назорат олиб борувчи корхона, ташкилот ва муассасалар бошқарув ходимларининг бир қисми. Маъмурий-бошқарув ходимларига куйидагилар киради: корхоналар, ташкилотлар ва муассасаларнинг раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари; таркибий бўлинмаларнинг (мустақил бошқармалар ва бўлимлар, цехлар, шохобчалар, ваколатхоналар) раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари, бош муҳандислар, бош бухгалтерлар ва уларнинг ўринбосарлари, дискрецион ваколатларга эга бўлган (яъни, ўз хоҳишига биноан ҳаракатланиш ҳуқуқи берилган) бош менежерлар, ишлаб чиқариш участкаларининг мастерлари (ўргатиш билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш участкалари мастерларидан ташқари) ва бошқалар;

д) **бошқарув ходимлар мутахассислари** — асосий бажарадиган функциясига бошқариладиган объект тўғрисидаги ахборотларни тайёрлаш ва таҳлил қилиш, бошқарув объектининг берилган параметрларини таъминлаш бўйича қарорларни тайёрлаш, ҳисобга олиш, сақлаш, технологик жараёнларни ташкил қилиш, сметамолия

материалларини тайёрлаш ва бошқа функциялар кирувчи бошқарув ходимларининг бир қисми. Бошқарув ходимлар мутахассислари тақсимлаш ваколатларига, шунингдек, корхона, ташкилот ва муассасаларнинг номидан ҳаракатланиш ҳуқуқларига эга эмаслар. Алоҳида ҳолатларда бошқарув ходимлар мутахассисига ўздан паст тоифадаги мутахассисга раҳбарлик қилиш ваколатлари берилиши мумкин;

ж) **корхонанинг асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари** — бевосита ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этувчи, корхонанинг иқтисодий фаолият турлари таснифлагичига мос келувчи асосий маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни, шунингдек ёрдамчи ишлаб чиқариш учун ишлаб чиқариш дастурида белгиланган йўлдош маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни бажарувчи ишчилар. Асосий ходимларга бошқарув ходимлар қаторига тегишли бўлмаган муҳандислар ва техниклар, бевосита ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этувчи ишчилар, кичик мутахассислар ва бошқа ишчилар киради;

з) **корхоналар, ташкилотлар ва муассасаларнинг ёрдамчи ходимлари** — ўз ичига бошқарув ходимларининг фаолиятини таъминлаш функциясини амалга оширувчи техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларни олади. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар лавозимларининг рўйхати Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги томонидан тасдиқланган бошқарув, хизмат кўрсатиш ва техник ходимлар лавозимлари рўйхатига биноан белгиланади;

и) **корхона, ташкилот ва муассасанинг техник ходимлари** — бу функцияси бошқарув ходимларининг фаолиятини таъминлаш ва уларга техник хизмат кўрсатиш бўйича ишларни бажаришдан иборат бўлган ходимлардир (босма, кўпайтириш ва архив ишлари, кутубхона иши, ҳужжатларни етказиб бериш, компьютер техникасига хизмат кўрсатиш, канцелярия, котиблик ва бошқа ишлар);

к) **корхона, ташкилот ва муассасанинг хизмат кўрсатувчи ходимлари** — бу функциясига бинолар ва ҳудудларга техник ва ҳўжалик хизматини кўрсатиш, уларни муҳофаза қилиш, бошқарув ходимларига транспорт хизматини кўрсатиш, шунингдек, корхона, ташкилот, муассасаларнинг бошқарув ва асосий (ишлаб чиқариш) ходимларига хизмат кўрсатиш бўйича бошқа ишлар, жумладан, ижтимоий-маиший хизматлар қилувчи ходимлардир;

л) **ишчилар сони нормаси** — давлат ва ҳўжалик бошқарувчи органларининг аниқ мақсадлари, вазифалари ва функцияларини, ҳамда корхонанинг ишлаб чиқариш дастурларининг амалга ошириш учун ишчилар учун белгиланган сон;

м) **бошқарув нормаси** — бевосита битта раҳбарга бўйсунадиган ишчиларнинг мақбул сони. Корхона, ташкилот ва муассасаларнинг юқори раҳбарлик таркиби учун бошқарилув нормаси бевосита раҳбарга бўйсунадиган таркибий бўлинмаларнинг мақбул сонини белгилайди;

н) **намунавий штатлар** — ташкилотлар, муассасалар ва корхоналарнинг мақсадлари, вазифалари, функциялари ва ишлаб чиқариш дастурларининг бажариш учун керак бўлган сонини кўрсатган ҳолда доимий ишчиларнинг лавозимлар рўйхати. Намунавий штатлар бир хил йўналишни ва бир хил турдаги корхоналар, муассасалар ва ташкилотларнинг бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг мақбул нисбатлари ҳисоб-китобидан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқилади. Бунда, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг ва хизмат кўрсатувчи ходимлар лавозимларининг 1-иловада белгиланган нормативлар ва шартлардан келиб чиққан ҳолда киритиш тавсия этилади;

о) **штатлар жадвали** — мулк эгаси, раҳбар ёки юқори орган томонидан тасдиқланган бир хил лавозимлар ва лавозим маошлари миқдорини кўрсатган ҳолда доимий ишчиларнинг лавозимлар номи. Штатлар жадвали корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар таркибий бўлинмаларининг лавозимларини тегишли тоифалардаги ишчилар билан бутлаш ҳуқуқини беради;

п) **ходимлар сонининг нисбати** — корхоналар, ташкилотлар ва муассасаларнинг бошқарувчанлигини сақлаб қолиш шarti билан, мақсад вазифаларга эришиш, белгиланган функцияларни бажаришда бошқарув, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларни сақлаш учун энг кам харажатларни таъминлаш мақсадида техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сонини бошқарув ходимлари сонига бўлган нисбатининг мақбул пропорцияларини белгиловчи нормативларидир.

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

1. Ходимлар сонининг нисбати қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади:

$$X_u (\%) + X_t (\%) + X_o (\%) = ЧС (100\%),$$

X_б (%) — бошқарув ходимларнинг белгиланган сони, фоизларда;

X_т (%) — техник ходимларнинг сони, фоизларда;

X_х (%) — хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сони, фоизларда;

ЧС (100%) — ходимларнинг умумий чекланган сони, фоизларда.

Ушбу формула бошқарув ходимларнинг битта ишчисига ҳисобланган техник ва хизмат кўрсатувчи ишчилар сонининг нисбатини акс эттирувчи кўринишга келтирилади:

$$1X_b : X_t / X_b : X_x / X_b$$

2. Давлат бошқаруви органларининг умумий чекланган сонига қуйидагилар киради: ташкилот, муассаса ва корхоналарнинг бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлари.

Давлат бошқаруви органларининг алоҳида таркибларида патент-экспертиза ва бошқа ишларни бажарувчи, хизматлар кўрсатишни амалга оширувчи ишлаб чиқариш бўлинмаларни ажратиши мумкин.

3. Ташкилотлар ва муассасаларнинг бошқарув ходимлари таркибидан қуйидагилар алоҳида ажратилади: маъмурий-бошқарув ходимлари ва бошқарув ходимлар мутахассислари.

4. Давлат бошқаруви органларининг бошқарув ходимлари сонини белгилашда қуйидагилар ҳисобга олинади:

а) бошқарилувчилик нормалари. Қуйидагилар учун бошқарилувчанликнинг мақбул нормаси;

— таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари учун, одатда 1 та раҳбарга ҳисобланган 49 тагача бўйсунувчи ишлар ташкил қилади (мустақил бўлим ёки бошқарма) (бошқарилувчанликни катта нормасида бошқаришнинг самарадорлиги пасаяди);

— ташкилотлар ва муассасаларнинг раҳбарлари, одатда 35 тагача таркибий бўлинмалар;

б) давлат бошқаруви органларининг таркибий бўлинмасига юклатилган вазифалар ва функцияларнинг сони ва мураккаблик даражаси;

в) бошқариш объектларининг сони-бўйсунувчи ҳудудий ташкилотлар, муассасалар ва корхоналар;

г) давлат бошқаруви органининг фаолиятини тавсифловчи бошқа махсус омиллар (яъни, фуқароларнинг мурожаатлари, техника билан қуроолланганлик даражаси, ходимларнинг малакаси ва ўзаро бир-бирининг ўрнини босиши ва бошқалар).

5. Давлат бошқаруви органларининг техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар сонини белгилашда қуйидагилар ҳисобга олинади:

— бинолар, иншоотлар ва бирлашма ва муассасаларнинг ҳудудларига хизмат кўрсатиш нормалари;

— иш вақтининг нормал давомийлигида ишни сменалилиги;

— доимий ёки вақти-вақти билан хизмат кўрсатишни талаб қиладиган ташкилий техниканинг мавжудлиги;

— ҳужжатларни архивлаштириш ва уларни каталоглаштиришлик заруратининг мавжудлиги;

— бошқа махсус омиллар яъни, курьер ёрдамида доимий равишда хизмат почтасини етказиб бериш, кутубхоначилик ишини юритиш ва ҳ.к.

6. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сонини бошқарув ходимлар сонига мақбул нисбатини белгилаш учун, асос қилиб бошқарув ходимларнинг белгиланган чекланган сони олинади.

7. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар лавозимларини киритиш бўйича белгилаш нормативлардан келиб чиққан ҳолда, ходимларнинг кўрсатилган тоифаларидан ҳар бир лавозим бўйича техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг ҳисобланган сони белгиланади: Ntx — техник ходимларнинг сони ва Nxx — хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сони.

8. Бошқарув ходимларнинг белгиланган сонини техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар сонига қўшиш йўли орқали ходимларнинг умумий чекланган сони белгиланади:

$$N_{6x} + N_{Tx} + N_{xx} = Чс$$

9. Бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар мос равишда ходимларнинг белгиланган чекланган умумий сонидagi солиштирма оғирлиги қуйидагича аниқланади:

$$N_{6x} (\%) = N_{6x} / Чс \times 100 : N_{Tx} (\%) = N_{Tx} / Чс \times 100 : N_{Tx} (\%) \\ = N_{Tx} / Чс \times 100$$

10. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг олган улушлари бошқарув ходимлари томонидан олинган улушларга бўлиш йўли орқали техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг нисбати қуйидагича аниқланади:

$$\text{Техник ходимларни бошқарув ходимларга нисбати} \\ = N_{Tx}(\%) / N_{6x} (\%)$$

$$\text{Хизмат кўрсатувчи ходимларни бошқарув ходимларига нисбати} \\ = N_{xx} (\%) / N_{6x} (\%)$$

11. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сонини ҳисобланган мақбул нисбатлари, шунингдек, давлат бошқаруви органлари ходимларининг умумий чекланган сонида маъмурий бошқарув ходимларининг улушлар нисбати 2-сонли иловада келтирилган.

12. Давлат бошқаруви органларининг, ташкилот ва муассасаларнинг штат жадвалини ишлаб чиқишда юқорида қайд этилган, ишчиларнинг умумий чекланган сонидagi хизмат кўрсатувчи ва техник-ходимларнинг сонини нисбатидан четга чиқишга йўл қўйилади. Бунда четга чиқиш 10 фоиздан кўп бўлмаслиги керак.

13. Агарда ташкилот ёки муассаса ижарага олинган жойда жойлашган бўлса ва унда бино, иншоот ва ҳудудга хизмат кўрсатиш бўйича хизмат кўрсатувчи ходимларни сақлаш зарурати бўлмаса, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сони зарур даражагача камайтирилади. Мос равишда ходимларнинг умумий чекланган сони ҳам камайтирилади.

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

1. Хўжалик бошқаруви органларининг ходимларининг чекланган сонига одатда бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар киритилади.

2. Алоҳида ҳолларда, агарда юқори органнинг қарорига мувофиқ хўжалик бошқаруви органлари таркибига бўлинмалар ҳуқуқи остида лойиҳа-конструктурлик-технология бўлимлари, техник бўлинмалар, лабораториялар, патент-эксперт бюроси ва ишлаб чиқариш фаолиятини амалга оширувчи бошқа бўлинмалар қўшилган бўлса, ушбу бўлинмаларнинг ходимлари ҳисобга олинади ва асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари тоифасига ажратилади.

Бунда, кўрсатилган бўлинмаларнинг раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари бошқарув ходимлар лавозимлари рўйхатга мувофиқ бошқарув ходимлари таркибига ҳисобга олинади.

3. Бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг чекланган сонини белгилашда ушбу қўлланманинг 5-бандида кўрсатилган кўрсаткичлар ҳисобга олинади.

4. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сонини бошқарув ходимлар сонига мақбул нисбатларни аниқлашда умумий чекланган сондан асосий (ишлаб чиқарувчи) ходимлар айириб ташланади.

Нисбатлар ҳисоб-китоби давлат бошқаруви органлари учун техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар сони нисбатини ҳисоб-китобга ўхшаш тарзда амалга оширилади.

5. Техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар сонининг мақбул ҳисобланган нисбатлари, ҳамда хўжалик бошқаруви ходимларининг умумий чекланган сонига маъмурий-бошқарув ходимларининг улушининг нисбати 3-иловада келтирилган.

6. Ташкилотлар ва муассасалар, хўжалик бошқаруви органларининг штат жадваларини ишлаб чиқишда юқорида қайд этилган ишчиларнинг умумий чекланган сонига хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларни чекланган нисбатдан четга чиқишга йўл қўйилади, бунда четга чиқиш 10 фоиздан кўп бўлмаслиги керак.

7. Агарда ташкилот ёки муассаса ижарага олинган жойда жойлашган бўлса ва унда бино, иншоот ва ҳудудга хизмат кўрсатиш бўйича хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сақлаш зарурати бўлмаса, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сони зарур даражагача камайтирилади. Мос равишда ходимларнинг умумий чекланган сони ҳам камайтирилади.

V. Ходимларни сақлаш

1. Бошқарув ходимларини сақлаш ўз ичига бошқарув ходимларининг фаолияти билан боғлиқ бўлган бевосита харажатларни ўз ичига олади, жумладан:

— меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича, жумладан бошқарув ва ёрдамчи ходимларнинг барча устамалари, қўшимча ҳақ тўлашлар ва мукофотлар бўйича харажатлар;

— иш берувчиларнинг қонунчилик билан белгиланган ажратмалари;

— канцелярия харажатлари;

— бошқарув ходимларининг меҳнат сафарлари билан боғлиқ харажатлари;

— коммунал хизматларга (агар бошқарув ходимлари шахсий бинода жойлашган бўлса) ва бино ва хоналарнинг (агар бошқарув ходимлари ижарага олинган бино ёки хоналарда жойлашган бўлса) ижараси бўйича харажатлар;

— алоқа хизматлари;

— хизмат автотранспортини ёллаш ва ундан фойдаланиш, асбоб-ускуналар ва ташкилий техникадан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган харажатлар;

— бошқа харажатлар (ёйилган ва асосланган тарзда).

2. Бюджетдан молияланадиган ташкилотлар ва муассасаларнинг бошқарув ходимларини сақлаш белгиланган тартибда тасдиқланган харажатлар сметаси чегарасида амалга оширилади.

3. Хўжалик бошқаруви органларининг бюджетдан ташқари манбалардан, жумладан қўйи бўлинмалардан ва белгиланган тарифлардан ажратмалар ҳисобига молияланадиган бошқарув ходимларини сақлаш, ташкилот, муассасанинг олий бошқарув органи (қузатув кенгаши, акционерларнинг умумий йиғилиши ва устав ёки бошқа таъсис ҳужжатларига биноан бошқа органлар) томонидан тасдиқланадиган харажатларнинг йиллик сметаси чегарасида амалга оширилади.

Харажатларнинг тасдиқланган йиллик сметасидан келиб чиққан ҳолда ҳар бир қарамокдаги корхона бўйича бошқарувнинг юқори турувчи бўғинларига фонсларда ёки абсолют суммада йиллик ажратмаларнинг миқдорлари белгиланади.

ҳукуматнинг қарорларига мувофиқ қарамокдаги корхоналарнинг мажбурий ажратмалари ҳисобидан сақлаш амалга ошираладиган хўжалик бошқаруви органлари учун, уларни сақлаш бўйича тасдиқланган харажатлар сметаси чегарасида тушган маблағларга солиқ солинмайди.

Харажатларнинг тасдиқланган сметасидан ортиқча тарзда тушган суммалар белгиланган тартибда солиққа тортилади.

4. Мулк шаклидан ва молиялаш манбалардан қатъи назар корхоналар, муассасалар ва ташкилотлар ҳар чоракда Ўзбекистон Республикасининг статистика бўйича давлат қўмитаси томонидан тасдиқланган шаклга биноан статистика органларига ходимларни сақлаш бўйича ҳисоботни топширадилар. Бюджет ташкилотлари статистика органлари топшираладиган ҳисоботдан ташқари ҳар чоракда балансга илова қилинадиган тармоқлар, штатлар ва контингентлар бўйича ҳисоботларда алоҳида қаторда бошқарув ходимларнинг сони бўйича бажаришни аке эттирадилар.

3.1-илова

Ўзбекистон Республикаси
Меҳнат ва аҳолини ижтимоий
муҳофаза қилиш вазирлиги ва Молия вазирлигининг
2003 йил 22 сентябрдаги 58-сон ва
116-сон қарорига биноан

Давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг
хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларининг
меъёрлари ва уларни киритиш
ШАРТЛАРИ

Т/р	Лавозимларнинг номи	Лавозимларни киритиш шартлари
Хизмат кўрсатувчи персонал		
1.	Хизмат автотранспорти ҳайдовчилари	2 смена — корхонанинг раҳбарига; 1,5 — смена — ташкилот раҳбарининг ҳар бир ўринбосарига, навбатчи автомобиллар: — бошқарув ходимларининг ҳар 100 тасига 1,5 смена
2.	Худудни тозаловчилар (фаррошлар)**	Тозаланадиган худуднинг 2,5 минг кв. метрига 1 та бирлик
3.	Рухсатнома бериш бюросининг навбатчиси**	1 сменада ишлайдиган ташкилот учун 1 та бирлик
4.	Фаррош**	Йиғиштириладиган 550 кв.метр майдонига 1 та бирлик
5.	Электромонтёр**	Бошқарув ходимларининг сони 100та кишидан кам бўлган ташкилотга 0,5та бирлик
6.	Чилангар-сантехник**	1та бирлик (биноларни жорий ва мукамал таъмири бўйича ишчи йўқ бўлганда)
7.	Қоровуллар**	Кеча-кундуз иш режимида битта ташкилотга 4—5 та бирлик, бир сменалик иш режимида (тунги навбатчи) 3 та бирлик битта ташкилотга
8.	Лифтёрлар**	Лифт мавжуд бўлганда 1 та бирлик
9.	Бинони таъмирлаш ва жорий хизмат кўрсатиш бўйича ишчи**	Бошқарув ходимларининг сони 100 кишидан кам бўлган ташкилотга 1 та бирлик, бошқарув ходимларининг сони 100 кишидан ортиқ бўлган ташкилотларга 2 та бирлик (электромонтёр ва чилангар-сантехник ўрнига киритилади)

10.	Бошқа хизмат кўрсатувчи ходим	Молия органлари ва меҳнат бўйича органлар билан келишган ҳолда ташкилотнинг хусусиятини ҳисобга олиш зарурати бўлганда киритилади
Техник ходимлар		
1.	Архивариус	Ҳар бирида 200та варақ бўлган 6000та делоларга (ҳужжат) 1 та бирлик (махсус архив ташкилотларидан ташқари)
2.	Кутубхоначи	2000тадан кам бўлмаган ҳисоб бирликларига эга бўлган кутубхона мавжуд бўлса (махсус кутубхона ташкилотларидан ташқари)
3.	Иш юритувчи	Бошқарув ходимларининг ҳар 50тасига 1 та бирлик
4.	Котиб-референт, раҳбарнинг котиби	Ҳар бир ташкилотнинг раҳбари ва унинг ўринбосарига 1 та бирлик
5.	Кассир	Битта ташкилотга 1 та бирлик
6.	Нусха кўчирувчи, кўпайтирувчи машиналарнинг оператори	Битта сменада ўртача 500та нусха ҳисобланганда 1 та бирлик
7.	Ҳўжалик мудир	1та ташкилотга 1 та бирлик
8.	Компьютер техникасига хизмат кўрсатиш бўйича техник (муҳандис)	Компьютер ва ташкилий техниканинг ҳар 50 тасига 1 та бирлик
9.	Экспедитор	Бошқарув ходимларининг сони 100тадан ортиқ бўлганда 1 та бирлик
10.	Телефонист	Мустақил ички АТС мавжуд бўлганда 1 та бирлик
11.	Телетайпчи	Битта телетайпга 1 та бирлик
12.	Бошқа техник ходимлар	Молия органлари ва меҳнат бўйича органлар билан келишилган ҳолда ташкилотнинг хусусиятини ҳисобга олиш зарурати бўлганда киритилади.

*)Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг лавозимларини киритиш вақти мобайнида тўлиқ банд бўлишини ҳисобга олган ҳолда тегишли шароитлар мавжуд бўлганда амалга оширилади.

**)Бино (хона) ижарага олинганда кўрсатилган лавозимлар киритилмайди ёки молия органлари билан келишилган ҳолда киритилади (ижара тўғрисида шартнома тақдим қилинган ҳолда).

3.2-илова

Ўзбекистон Республикаси
Меҳнат ва аҳолини ижтимоий
муҳофаза қилиш вазирлиги ва Молия вазирлигининг
2003 йил 22 сентябрдаги 58-сон ва
116-сон қарорига биноан

Давлат бошқаруви органлари ходимларининг
тоифалар сонининг ҳисобланган

НИСБАТЛАРИ

3.1-жадвал

Бошқарув ходимларининг белгиланган сонидан
келиб чиққан ҳолда Республика даражасидаги
давлат бошқаруви органлари

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланганлиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдამчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	70	17	53	30	19	11	1:0,27:0,16
51—100 тагача	100	77	17	60	23	14	9	1:0,18:0,12
101—200 тагача	100	80	15	65	20	13	7	1:0,16:0,08
201 ва ундан ортиқ	100	83	14	69	17	10	7	1:0,12:0,08

3.2 - жадвал

**Бошқарув ходимларининг белгиланган сонидан
келиб чиққан ҳолда ҳудудий даражадаги
давлат бошқаруви органлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланганлиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	71	18	53	29	20	9	1:0,28:0,12
51-100 тагача	100	78	16	62	22	15	7	1:0,19:0,09
101 ва ундан ортиқ	100	84	16	68	16	10	6	1:0,12:0,07

3.3-жадвал

**Бошқарув ходимларининг белгиланган сонидан келиб чиққан ҳолда
туман бўғинидаги давлат бошқаруви органлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланганлиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	75	19	56	25	16	8	1:0,22:0,11
51—100 тагача	100	82	18	64	18	12	6	1:0,15:0,07
101 ва ундан ортиқ	100	87	17	70	13	8	5	1:0,09:0,06

3.4-жадвал

**Бошқарув ходимларининг белгиланган сондан
келиб чиққан ҳолда вилоятлар ва Тошкент шаҳрининг
ҳокимликлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланган лиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	62	19	43	39	24	14	1:0,38:0,22
51-100 тагача	100	65	17	48	35	22	13	1:0,34:0,2

3.5-жадвал

**Бошқарув ходимларининг белгиланган сондан
келиб чиққан ҳолда туманлар ва шаҳарлар
(Тошкент шаҳридан ташқари)
ҳокимликлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланган лиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	68	17	51	32	20	12	1:0,3:0,18

3.3-шлова

Ўзбекистон Республикаси
Меҳнат ва аҳолини ижтимоий
муҳофаза қилиш вазирлиги ва
Молия вазирлигининг
2003 йил 22 сентябрдаги 58-сон ва
116-сон қарорига биноан

**Хўжалик бошқаруви органлари ходимларининг
тонфалар сонининг ҳисобланган
Н И С Б А Т Л А Р И**

3.6-жадвал

**Таркибида асосий (ишлаб чиқариш) ходимларга
эга бўлмаган хўжалик бошқаруви
органлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланганлиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	68	17	51	32	20	12	1:0,29:0,1-7
51-100 тагача	100	75	16	59	25	15	10	1:0,2:0,13
101-200 тагача	100	78	15	63	22	14	8	1: 0,17: 0,1
201 ва ундан ортиқ	100	84	15	69	17	11	6	1:0,13:0,0-6

**Таркибида асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари бўлган
хўжалик бошқаруви органлари**

Бошқарув ходимларининг белгиланган сони	Ходимларнинг умумий чекланганлиги, %	Бошқарув ходимлари			Ёрдамчи ходимлар			Хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг нисбати
		Жами	МБХ	БХ мутахассислари	Жами	Хизмат кўрсатувчи ходимлар	Техник ходимлар	
50 тагача	100	72	21	51	28	18	10	1:0,25:0,14
51—100 тагача	100	78	18	60	22	14	8	1:0,17:0,1
101—200 тагача	100	85	18	67	15	9	6	1:0,11:0,07
201—300 тагача	100	86	16	70	14	9	4	1:0,11:0,05
300 ва ундан ортиқ	100	86	15	71	14	7	7	1:0,08:0,08

3.4-илова

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий
муҳофаза қилиш вазирлиги ва Молия вазирлигининг
2003 йил 22 сентябрдаги 58-сон ва
116-сон қарорига биноан

**Давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув, хизмат
кўрсатувчи ва техник ходимлар сонининг нисбати ҳисобланган
НОРМАТИВЛАРИ**

(1 сон — бошқарув ходимлари, 2 сон — хизмат кўрсатувчи
ходимлар, 3 сон — техник персонал)

	Бошқарув ходимларининг сони				
	50 тагача	51—100 та	101—200 та	201—300 та	301 ва ундан ортиқ
Республика даражасидаги давлат бошқаруви органлари	1 : 0,27 : 0,16	1 : 0,18 : 0,12	1 : 0,16 : 0,08	1 : 0,12 : 0,08	1 : 0,12 : 0,08

Худудий даражадаги давлат бошқаруви органлари	1 : 0,28 : 0,12	1 : 0,19 : 0,09	1 : 0,12 : 0,07		
Туман (шаҳар) даражасидаги давлат бошқаруви органлари	1 : 0,22 : 0,11	1 : 0,15 : 0,07	1 : 0,09 : 0,06		
Вилоятлар ва шаҳарлар ҳокимликлари	1 : 0,38 : 0,22	1 : 0,34 : 0,2			
Туманлар ва шаҳарлар ҳокимликлари	1 : 0,3 : 0,18				
Таркибида асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари бўлмаган хўжалик бошқаруви органлари	1 : 0,29 : 0,17	1 : 0,2 : 0,13	1 : 0,17 : 0,1	1 : 0,13 : 0,06	
Таркибида асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари бўлган хўжалик бошқаруви органлари	1 : 0,25 : 0,14	1 : 0,17 : 0,11	1 : 0,11 : 0,07	1 : 0,11 : 0,05	1 : 0,08 : 0,08

Изоҳ:

Агарда бюджет ташкилотларидаги хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг амалдаги солиштирма оғирлиги ушбу қарор билан белгиланадиган нисбатлардан наст бўлса, уларни қайта кўриб чиқиш масаласи молиявий органлар билан келишилган ҳолда амалга оширилади.

3.4. Хусусий корхонада персонал меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш

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

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

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

Меҳнатни ташкил этиш тизимига таъсир кўрсатадиган қуйидаги омиллар мавжуд:

1. **Меҳнат таъсири** (бозорда товар ва ишчи кучига талаб, географик, демографик ва маданий омиллар).

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

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

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

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

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

Меҳнатни ижтимоий-техник тамойиллар асосида ташкил этиш иккита асосий хусусиятга эга. Биринчидан, бу ишчи гуруҳларининг мустақиллигини кенгайтиришни кўзда тутди. Бу тизим бошқарувда гуруҳларга ишлаб чиқариш топшириғини бажаришда муайян эркинликлар беришга асосланган. Масалан, ушбу тамойилга амал қилинган „Volvo“ компаниясида ишчилар ишлаб чиқариш жараёни бутун бир босқичини назорат қилиш ваколатига эгалар. Улар ўзларига берилган мустақилликдан фойдаланган ҳолда, мазкур босқич доирасида иш топшириқларини ўзлари тақсимлайдилар. Иккинчидан,

ижтимоий-техник тизимда асосий диққат-эътибор конвейер линияларидан „катак“ тамойили асосида ташкил этилган ишлаб чиқаришга қаратилади. Бу усулда ишчи зарур бутловчи ва эҳтиёт қисмлар, асбоблар билан таъминланган бўлиб, йиғув бирлиги (буюм)ни бошидан охиригача ўзи тайёрлайди. Мазкур ҳолда меҳнат операциялари хилма-хиллиги пировард натижага йўналтирилиши юксак малаканинг зарурлиги, меҳнатда катта қониқиш ҳосил қилишни таъминлайди.

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

Япония компаниялари юксак сифатга эришиш учун интилиш меҳнат унумдорлигининг пасайишига олиб келади, деган ақида илдизига болта уриб, меҳнатни ташкил этиш анъанавий тасаввурларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилдилар.

Маълумки, оммавий маҳсулот ишлаб чиқаришга анъанавий ёндашув омилининг мезони деб тайёрланган маҳсулот миқдори ҳисобланарди. Сифат мезонига эса иккинчи даражали, деб қараларди. Бу тамойилда ишлаб чиқариш жараёнида муайян даражада бракка йўл қўйилишини табиий ҳол, деб баҳолаш одат эди. Бу брак кейинчалик қўшимча меҳнат сарф қилиниши ҳисобига бартараф этилар ёки брак маҳсулотлар корхонада тўпланиб ётаверарди.

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

XX асрнинг 80- йилларида Массачусетс технология институти олимлари япон автомобилсозларининг рақобат курашидаги муваффақиятлари манбаларини чуқур тадқиқ этишга қаратилган Халқаро дастурни амалга оширдилар. Шу тариқа „Тежамкор менежмент“ номини олган меҳнатни ташкил этиш усулининг илмий асослари яратилди.

Ушбу усулда „тежамкор“ ишлаб чиқариш тизими барча даражаларда, иложи борича, юксак самарадорликка эришиб, рақобатда устуворликни таъминлаш тамойилига асосланган. Мазкур ёндашув ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган ҳамма нарсани,

айниқса, пировард маҳсулот қийматига қўшилмайдиган барча ёрдамчи жараёнлардаги сарф-харажатларни муттасил камайтириб боришни талаб этади.

„Тежамкор менежмент“ да ишлаб чиқаришни муттасил такомиллаштириб боришга қаратилган „кайзен“ тушунчаси, ҳал қилувчи омиллардан бири, деб ҳисобланади. Унга кўра, меҳнат операцияларини амалга оширадиган ишчилар ишлаб чиқариш жараёнига энг яқин турганлар бўлганлари учун муттасил такомиллаштириш („кайзен“) улар саъй-ҳаракати, малакаси, тажрибаси, ташаббусига боғлиқ эканлиги эътироф қилинади. Бу техник экспертларнинг иш тизимларидаги ягона инновация манбалари сифатидаги ролининг пасайишига олиб келди.

Массачусетс технология институтининг sanoатда меҳнат унумдорлиги бўйича комиссияси доимий такомиллаштиришга эътибор қаратилиши ишлаб чиқаришда глобал технологик ўзгартиришлар қилишга интилишга қараганда самаралироқ эканлигини тасдиқлади.

„Тежамкор менежмент“ усули ишчиларга юзага келган нуқсонларни тубдан бартараф этиш ваколатини берадиган „эндон“ тизимини ҳам ишлаб чиқаришдан ўрин олишини кўзда тутди. „Эндон“ тизими япон автомобилсозлик sanoатига сифат ва самарадорликни оширишда муҳим роль ўйнайди. Бироқ гарбдаги ўз анъаналарига эга корхоналар конвейерларида бу тизимни жорий этиш осон кечмади.

Меҳнатни ташкил этишнинг мазкур усулида „аниқ вақтида“ тизимининг аҳамияти ҳам катта. Унга кўра ички ёки ташқи етказиб берувчилар томонидан бутловчи қисмлар ва деталлар ишлаб чиқариш технологиясига кўра ушбу қисм ёки деталларни ишлатишга зарурат туғилган аниқ вақтда етказиб берилиши кўзда тутилади. Ушбу тизим захира қисм ва деталларни ташиш, уларни сақлашга биноларни банд қилиш, бу нарсаларни сақлаш учун масъул бўлган хизматчилар иш ҳақиға сарф-харажатларни тежаш имконини беради.

„Тежамкор менежмент“, шунингдек персонални бошқаришнинг **команда сифатида ишлаш, мульти — малака** (кенг ва чуқур ихтисослаштириш), **функциялараро ўқитиш** (ходимларни ўз ишлаб чиқариш участкасининг хоҳлаган иш жойида ишлашларига ўргатиш) каби стратегик йўналишларини ҳам қамраб олган.

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган чуқур ва кенг қўламли ислохотлар, ҳуқуқий қафолатлар, тадбиркорликнинг давлат томонидан ҳар тарафлама қўллаб-қувватланиши хусусий корхоналарнинг кескин ортишини, уларнинг мамлакат иқтисодиётидаги ўрни ва роли кучайишини таъминламоқда. „Шуни таъкидлаш лозимки, буларнинг барчаси ўзининг ижобий натижасини берди. Фақат 2006 йилнинг ўзида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик соҳасида қўшимча равишда 290 минг янги иш ўрни яратилди, бу

эса мамлакатимизда очилган янги иш жойларининг 50 фоиздан ортигини ташкил этади.

2007 йилнинг бошида фаолият кўрсатаётган кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналарнинг сони қарийб 350 мингтага етди. Бугунки кунда кичик бизнеснинг ялпи ички маҳсулотдаги улуши 42,1 фоизни ташкил этмоқда.

Бу борадаги бизнинг доимий вазифамиз — мамлакатимизда кичик бизнес ва тадбиркорликнинг ўрни ва роли изчил ўсишини таъминлаш, 2007 йилда унинг ялпи ички маҳсулотдаги улушини 45%га, 2010 йилда эса 50—52%га етказишдан иборат¹

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси 53- моддасига мувофиқ „Хусусий мулк бошқа мулк шакллари каби дахлсиз ва давлат ҳимоясидадир“². Давлат бошқарув органлари тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаб келмоқдалар. Бу:

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

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

— тадбиркорлик фаолияти субъектларига молиявий, моддий-техник ва ахборот ресурсларидан эркин фойдаланишда, улар ўз маҳсулотларини ташқи ва ички бозорда сотишларида, ишбилармонлар учун консалтинг, лизинг, суғурта ва бошқа хизматлар тизими ривожлантирилаётганда, кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда, бошқа кўпгина масалаларда кўмаклашаётганда ўз ифодасини топмоқда.

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

Кичик тадбиркорлик субъектларига:

— якка тартибдаги тадбиркорлар;

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

— саноат соҳасида банд бўлган ходимларининг ўртача йиллик сони кўпи билан қирқ киши, қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва бошқа ишлаб чиқариш тармоқларида — кўпи билан йигирма киши, фан, илмий хизмат кўрсатиш, чакана савдо ва ноишлаб чиқариш соҳа-

¹ И. Каримов. „Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — Фаровон ҳаётимиз гаровидир“ Тошкент, „Ўзбекистон“. 2007. 40—41 б.

² Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2003. 11- б.

сининг бошқа соҳаларида кўпи билан ўн киши бўлган кичик корхоналар киради.

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

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

Хусусий корхона мулкдорлари қуйидаги ҳуқуқларга эга:

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

— хусусий корxonани қайта ташкил этиш ва тугатиш тўғрисида қарор қабул қилиш;

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

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

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

Хусусий корхонада иш берувчи (мулкдор) билан ходим ўртасидаги ўзаро меҳнат муносабатлари меҳнат шартномаси (контракт) билан тартибга солинади. Хусусий корхона раҳбари ўз ходимларига меҳнат ҳақи, мукофотлар ва компенсациялар беришнинг шакллари, тизими ҳамда миқдорини мустақил белгилайди. Лекин ходимларга тўланадиган иш ҳақи амалдаги қонун ҳужжатларида белгиланган энг кам иш ҳақидан кам бўлмаслиги шарт.

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

Қисқача хулосалар

Ўзбекистон Республикасининг „Корхоналар тўғрисида“ги Қонунига мувофиқ: „*Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотни айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллариининг ҳуқуқлилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона деб аталади*“.

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

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

Меҳнатни ташкил этиш тизимига таъсир кўрсатадиган қуйидаги омиллар мавжуд: меҳнат таъсири, технология таъсири, стратегик таъсир.

Хусусий корхонада иш берувчи (мулкдор) билан ходим ўртасидаги ўзаро меҳнат муносабатлари меҳнат шартномаси (контракт) билан тартибга солинади.



Савол ва топшириқлар

1. Корхоналар ва уларнинг фаолияти, мақсадлари ҳақида гапириб беринг.
2. Корхоналарнинг қандай турлари мавжуд ва улар бир-бирдан қайси жиҳатлари билан фарқланади?
3. Фирмаларнинг қандай турларини биласиз? Мисоллар келтириб, уларни тушунтириб беринг.
4. Корхона персонали деганда нимани тушунаси?
5. Замонавий корхонанинг тузилиши қандай кўринишга эга?
6. Корхона персонали тузилмаси ва уларнинг ўзаро боғлиқлигини тушунтириб беринг.
7. Корхоналар фаолиятига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
8. Меҳнатни ташкил этиш тизимига таъсир кўрсатувчи омилларни айтинг ва тушунтириб беринг.
9. Ходимларнинг умумий чекланган сони қандай аниқланади?
10. „Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш тўғрисида“ги қарорнинг мазмуни нималардан иборат?
11. Меҳнатни ташкил этишнинг хорижий тажрибаларини гапириб беринг.
12. Хусусий корхоналарни бошқариш қандай амалга оширилади?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг корхоналар, ижара, давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари, аудиторлик фаолияти тўғрисидаги қонунлари. Т.: „Адолат“, 2000.
3. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича метёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
4. Ўзбекистон Республикасининг „Хусусий корхона тўғрисида“ги Қонуни, 2003 йил 11 декабрь.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг „Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги 22 август 2003 йил, №363 сонли қарори.
6. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқоролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007
7. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент, „Ўзбекистон“ 2007.
8. **Қ.Х.Абдураҳмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт). Дарслик. Тошкент, „Меҳнат“, 2004.
9. **Қ.Х. Абдураҳмонов, Ш.Р.Холмўминов, А.Б.Ҳайитов, А.М.Акбаров** Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. ТДИИ.: 2004.
10. Управление персоналом / Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина/ 2-ое издание. М. „ЮНИТИ“, 2007.
11. **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: „Академический проект“, 2005.
12. [www. top — personal ru](http://www.top-personal.ru) („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).
13. [www. hrm. ru](http://www.hrm.ru) (HR — менежерлар учун махсус сайт).
14. [www. hro. ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) („Управление персоналом“ Онлайн журнали).

IV БОБ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

4.1. Персонални бошқариш тамойиллари ва услублари

Персонални бошқариш қуйидаги қоидаларга асосланади:

1. Персонални режалаштиришни корхонани ривожлантириш стратегияси билан узвий алоқасини таъминлаш.
2. Персонал харажатларини миқдорий баҳолаш ва унинг ишлаб чиқариш иқтисодий кўрсаткичларига таъсири.
3. Меҳнат бозорида самарали иш олиб бориш учун зарур компенсацияларни аниқлаш.

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

Раҳбар персонални бошқарар экан, ўзига бўйсунувчиларга фақат буйруқ бериш билан чекланмасдан, улар куч-гайратларини аниқ мақсадга йўналтириб туриши, ўз салоҳиятларини намоён эта олишларига кўмаклашиш атрофида маслакдошларини бирлаштириши, яъни персоналга раҳбарлик қилиш тамойилларидан фойдалана билиши зарур. Бу қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ҳар бир ходимга у бажарадиган иш учун масъулиятни юклаш;
- ҳар бир ходим кимга бўйсунуши ва кимдан топшириқ олишини билиши керак;
- персонални бошқариш мақсади. Замонавий раҳбарлик белгиланган мақсадга эришиш учун персонал ва маъмурият ҳамкорлигини назарда тутати;
- раҳбарнинг бевосита иштироки. Бугун меҳнат жамоасига бош бўлган биринчи раҳбар янгиликларни жорий этиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва бошқа масалаларда шахсан иштирок этиши шарт;
- мувофиқлик. Кадрлар сиёсати кўзланган мақсадга, тегишли мезонларга мувофиқ бўлиши керак.

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

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

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

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

Персонални бошқаришда иқтисодий ва ташкилий назарияларга асосланган ўзаро боғлиқ уч хил ёндашувни кузатиш мумкин. Персонални бошқаришнинг бу моделлари қуйидаги 4.1- жадвалда акс этган.

Персонални бошқаришга „инсон капитали“ усулида ёндашиш ишчи кучини ташқаридан ёлламасдан корxonанинг ўз меҳнат салоҳиятини ривожлантиришга асосланган. Ушбу ёндашув „яратиш ёки сотиб олиш“ фалсафасининг бир кўринишидир: айрим компаниялар ўз маҳсулотларини бутловчи қисмларини ишлаб чиқаришдан кўра сотиб олиш фойдалироқ деб ҳисоблайдилар, бошқалари малакали персонални ўзлари тайёрлаш ва ривожлантиришга пул сарфлашдан кўра, тайёр ходимни четдан ёллашни афзал биладилар.

Персонални бошқариш моделлари

Персонални бошқариш- даги ёндашувлар	Бошқарув моделлари	
	„А“ тури	„Б“ тури
„Инсон капитали“ ёндашув усуллари	Ўқитиш учун кам харажатлар. Аниқ иш усулларига ўргатиш, расмий баҳолаш	Ўқитишга сал- моқли харажатлар. Умумий таълим. Норасмий баҳолаш
„Меҳнат бозори“ ёндашуви	Биринчи ўринда — ташқи омиллар. Қисқа муддатга ёллаш. Мансабда кўтарилишнинг ихтисослашган пиллапояси	Биринчи ўринда — ички омиллар. Узоқ муддатга ёллаш. Мансабда кўтарилишнинг ихтисослаштирил- маган пиллапояси
„ Корхонага содиқлик“ ёндашуви	Ёллаш бўйича бе- восита шартнома- лар. Ташқи рағ- батлантириш омиллари. Шах- сий хизмат топ- шириқлари	Шартномалар кўзда тутилади. Ички рағ- батлантириш омил- лари. Ишни гуруҳ билан бажаришга йўналтириш. Ман- сабда кўтарилиш- нинг ихтисослаш- маган пиллапояси

„Инсон капитали“ ёндашувида персонални ўқитиш меҳнат унумдорлигини оширишни таъминлаши керак. Шу билан бирга, ўқитилган персонал корхона (фирма) ташқарисидан иш излаши имконияти тўла-тўқис бартараф этилиши даркор. Ушбу масалада бошқарув стратегияси агар персонал мазкур фирма томонидан ўқитилган бўлса, унинг мансаб вазифасида ўсиши бевосита шу фирма билан боғлиқ бўлишини кўзда тутати. Мазкур стратегиянинг ҳам ижобий, ҳам салбий томонлари мавжуд. Юқори рақобатли ташқи меҳнат бозори шароитларида фирма учун персоналга кўшимча малака учун юқори иш ҳақини белгилаш (ходимни кўлдан чиқариб юбормаслик учун) фойдалироқдир. Ушбу ҳолда фирма персонал ўз малакасини оширишини моддий жиҳатдан рағбатлантириб боради.

Шундай қилиб, персонал учун юқори малака — фирмадаги кадрлар кўнимсизлигини камайтиришни аниқлатади. Персонални бошқаришдаги **иккинчи „меҳнат бозори“ ёндашуви** иш берувчини ташқи меҳнат бозоридан энг мақбул касбга эга ишчи кучини қидиришга рағбатлантирувчи омиллар билан боғлиқдир. Бу ҳолда ташқи бозордан ишчи кучини жалб этиш муайян чеклашларга эга эканлигини ҳисобга олиш лозим. Жумладан, кадрларни танлаш учун сарф-харажатлар талаб этилади. Бозор конъюнктураси мазкур фирма учун талаб этилаётган малакали ишчи кучига таклифни камайтириши мумкин, ушбу шароитларда ташқи меҳнат бозоридан фойдаланиш персонални ёллаш билан боғлиқ харажатларни кўпайтириб юборади.

Натижада, корхона (фирма) учун ишчи кучини ўзи ривожлантириши манфаатлироқ бўлади. Малакали ва тажрибали персонални ишда сақлаб қолишга эътибор кучаяди.

Учинчи ёндашув „корхонага содиқлик“ка асосланган. Бу ҳолда персонални корхона (фирма) фаолиятига жалб этиш шу даражага етадики, ходимларда корхонага ўз мулкидек муносабатда бўлиш шаклланади. Мазкур ёндашувда ходим ва иш берувчи билан иқтисодий муносабатлар персонал ва корхона ўртасидаги шартномада мустақамланган бўлади. Ушбу шартномада иш ҳақи, бошқа иқтисодий масалалар масъулияти, ҳокимиятни сунистьемол қилиш чекловлари белгилаб қўйилади. „Корхонага садоқат“ психологик омиллар — персоналнинг сидқидиллиги, топшириқларнинг аниқлиги ва уларнинг ижрога боғлиқлиги, шахсий қадриятлар ва фирма қадриятлари, шахсий ва гуруҳий муносабатларни қамраб олади.

Персонални бошқариш тизими қуйидаги тамойилларга жавоб бериши керак:

Эгилувчанлик — ишлаб чиқаришда ва персонал таркибида рўй бераётган ўзгаришларга мувофиқ қисқа муддатда тизим тузилмасини қайта ташкил этиш имконияти.

Марказлаштириш — корхона бўлинмалари ва хизматларидаги ходимлар функцияларини оқилона марказлаштириш, тезкор бошқариш функцияларини қуйи бўғинлар ихтиёрига бериш.

Бошқарув меъёрлари — ҳар бир бўғин раҳбарига бўйсунувчи ходимлар миқдорининг оқилона бўлиши. Амалиётда корхона юқори бўғини раҳбарларига бўйсунувчи ходимлар 4 — 8 кишини, ўрта бўғинда (функцияли раҳбарлар) — 8 — 20 кишини, қуйи бўғинда (катта усталар, уста-бригада бошлиқлари) — 20 — 40 кишини ташкил этиши мақсадга мувофиқдир.

Ҳуқуқ ва мажбуриятлар муштараклиги — бу корхона бўлинмалари ва персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари муштарак бўлишини тақозо этади.

Ваколатларнинг чегараланиши — бу тамойилга кўра, линия раҳбарлари маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлашга оид қарорлар

қабул қилинишини, функцияли раҳбарлар мазкур қарорларни тайёрлашлари ва улар ижросини таъминлашлари керак.

Тежамкорлик — бошқарув ташкилий тузилмаси учун сарф-харажатлар оқилона бўлишини аниқлатади.

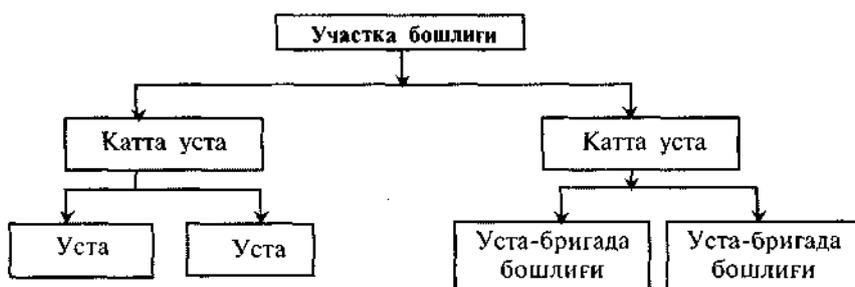
Корхоналарда бошқарувнинг ташкилий тузилмаси куйидагилардан, яъни:

- бошқарув бўғинлари миқдори;
- персонал миқдори;
- бошқарув ташкилий тузилмаси турига боғлиқ бўлади.

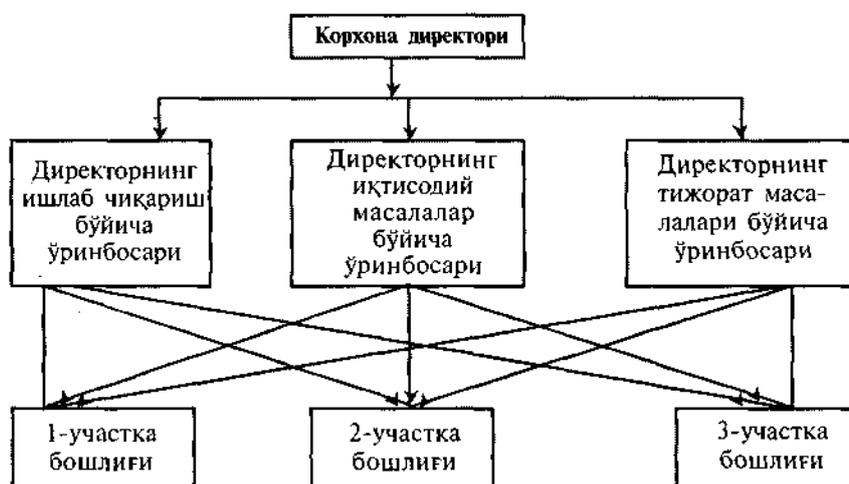
Шу билан бирга, бошқарувнинг ташкилий тузилмаси:

- юқори бўғин — корхона бошқаруви марказий аппарати;
- куйи бўғин — таркибий бўлинмалар (ишлаб чиқаришлар, цехлар, участкалар ва бошқалар) бошқарув аппаратидан ташкил топади.

Бошқарувнинг **чизиқли** (4.1- расм) ва **функцияли** (4.2- расм) ташкилий тузилмалари куйидагича фарқланади.



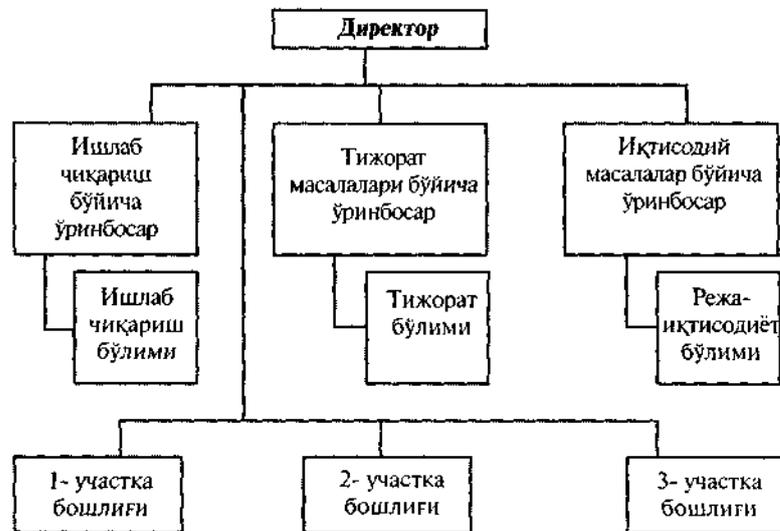
4.1- расм. Бошқарувнинг чизиқли ташкилий тузилмаси.



4.2- расм. Бошқарувнинг функцияли ташкилий тузилмаси.

Амалиётда бошқарувнинг **чизиқли-функционали** (4.3- расм) ҳамда **матрицали** (4.4- расм) ташкилий тузилмалари ҳам мавжуддир.

Бошқарув функцияси — бошқарув фаолиятининг алоҳида тури ҳисобланиб, бошқарув соҳасида меҳнат тақсимоти ва ихтисослашувига асослангандир. Бошқарув функциясининг энг кўп тарқалган тури бошқарув умумий хусусиятлари (сифат, меҳнат, иш ҳақи, илмий-техника тараққиёти, меҳнатни муҳофаза қилиш)ни ҳамда ишлаб чиқариш ресурсларини (меҳнат, моддий-техника, молия ва бошқалар) қамраб олади.

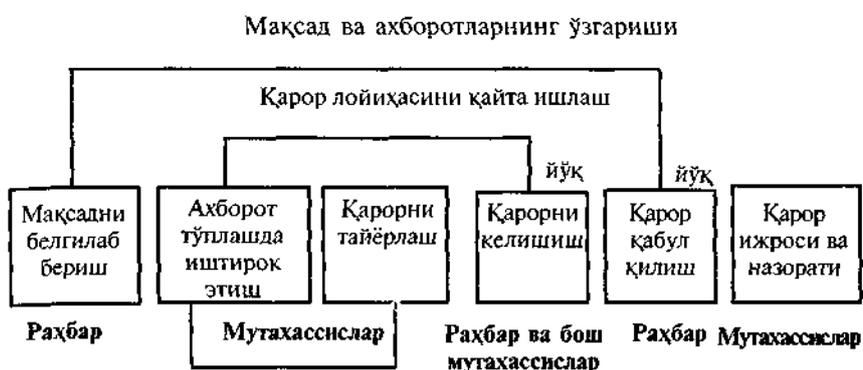


4.3- расм. Бошқарувнинг чизиқли-функционали ташкилий тузилмаси.



4.4- расм. Бошқарувнинг матрицали ташкилий тузилмаси.

Умуман эса корхонани бошқариш функциялари 25 тагача етади. Бошқарув ходимлари фаолияти ўзаро боғлиқдир. Буни қуйидагидан яққол тасаввур этиш мумкин.



4.5- расм. Бошқарув ходимлари фаолиятининг ўзаро боғлиқлиги.

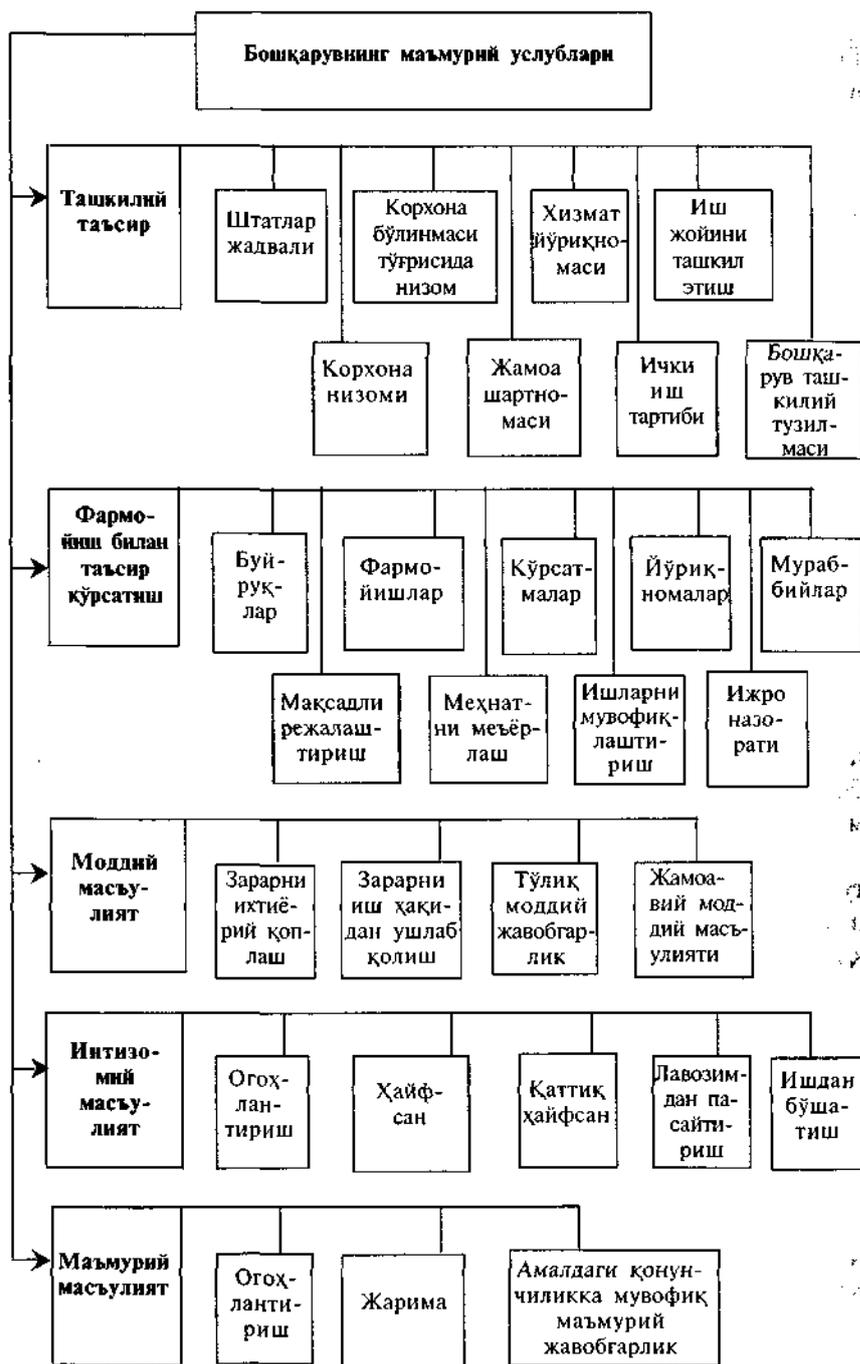
Бошқарув услублари — ишлаб чиқаришни бошқариш мақсадларига эришиш учун персоналга бошқарув таъсирини ўтказиш воситаларидир. Одатда, бошқарувнинг қуйидаги услублари фарқланади:

1. Бошқарувнинг маъмурий услублари. Бу услуб ҳокимиятга, персоналга имтиёзлар бериш ва жазо чоралари кўришга асосланган. Персоналга маъмурий таъсир кўрсатишнинг беш асосий воситаси мавжуддир (4.6- расм):

1. Ташкилий таъсир — корхона фаолиятини мувофиқлаштириб турувчи меъёрий ҳужжатлар (корхона низоми, жамоа шартномаси, штатлар жадвали, хизмат йўриқномалари, иш ўрнини ташкил этиш қоидалари)га асосланган. Ташкилий таъсир юқори даражада йўлга қўйилган корхоналарда меҳнат ва ижро интизоми, пировард ишлаб чиқариш натижалари юқори бўлади ва фармойиш таъсирини қўллашга ҳожат бўлмайди.

2. Фармойиш билан таъсир кўрсатиш — бошқарув мақсадларига бевосита маъмурий бошқариш орқали эришишга қаратилган. Персоналга фармойиш орқали таъсир кўрсатиш воситаларига ишлаб чиқаришни ташкил этиш, меҳнат ва ижро интизоми, меҳнатни меъёрлаш, ишларни мувофиқлаштириш ва назорат қилишга қаратилган раҳбарият фармойишлари, буйруқлари, кўрсатмаларини келтириш мумкин.

3. Моддий масъулият. Бу ходимнинг меҳнат фаолияти ёки фаолиятсизлиги оқибатида корхонага етказилган моддий зарарини қоплашдир.



4.6- расм. Бошқарувнинг маъмурий услублари.

4. Интизомий масъулият — меҳнатга онд амалдаги қонунчиликка риоя этилмаган тақдирдаги масъулиятдир.

5. Маъмурий масъулият — ходим томонидан маъмурий ҳуқуқ-бузарликларга йўл қўйилган ҳоллардаги масъулиятдир. Бу жазо чоралари давлат ёки маҳаллий ҳокимият органлари томонидан маъмурий ҳуқуқбузарликка йўл қўйган мансабдор шахсга нисбатан амалдаги қонунчиликка мувофиқ қўлланилади.

II. Бошқарувнинг иқтисодий услублари — персоналга иқтисодий қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар асосида таъсир кўрсатишдир. Уларнинг қуйидаги турлари мавжуддир (4.7- расм).

1. Хўжаликни режали юритиш — бу ҳар қандай корхона фаолият юритишининг асосий қонуни ҳисобланиб, корхона мақсадларига эришишининг аниқ стратегияси мавжуд бўлишини тақозо этади. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона эркин товар ишлаб чиқарувчи ҳисобланиб, бозорда бошқа корхоналарнинг тенг ҳуқуқли шериги мақомига эга бўлади. Корхонанинг иқтисодий ривожланиш режаси товарга бозор талаби билан зарур ресурслар ўртасидаги балансни таъминловчи асосий шакли ҳисобланади.

2. Хўжалик ҳисоби — корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини хўжалик фаолияти натижалари (сотиш ҳажми, даромад) билан таққослаш асосидаги хўжалик юритиш услубидир. У корхона мустақиллиги, ўз-ўзини маблағ билан таъминлаши, иқтисодий меъёрларга асосланган.

3. Меҳнатга ҳақ тўлаш — меҳнат фаолияти билан шуғулланишга қизиқтирувчи асосий омил ва ишчи кучи қиймати ҳисобланади.

4. Ишчи кучи — меҳнат воситалари ёрдамида хом ашё ва материалларни пировард маҳсулотга айлантирадиган меҳнат жараёнининг асосий элементидир. Бу ҳар қандай корхонанинг энг асосий омилдир.

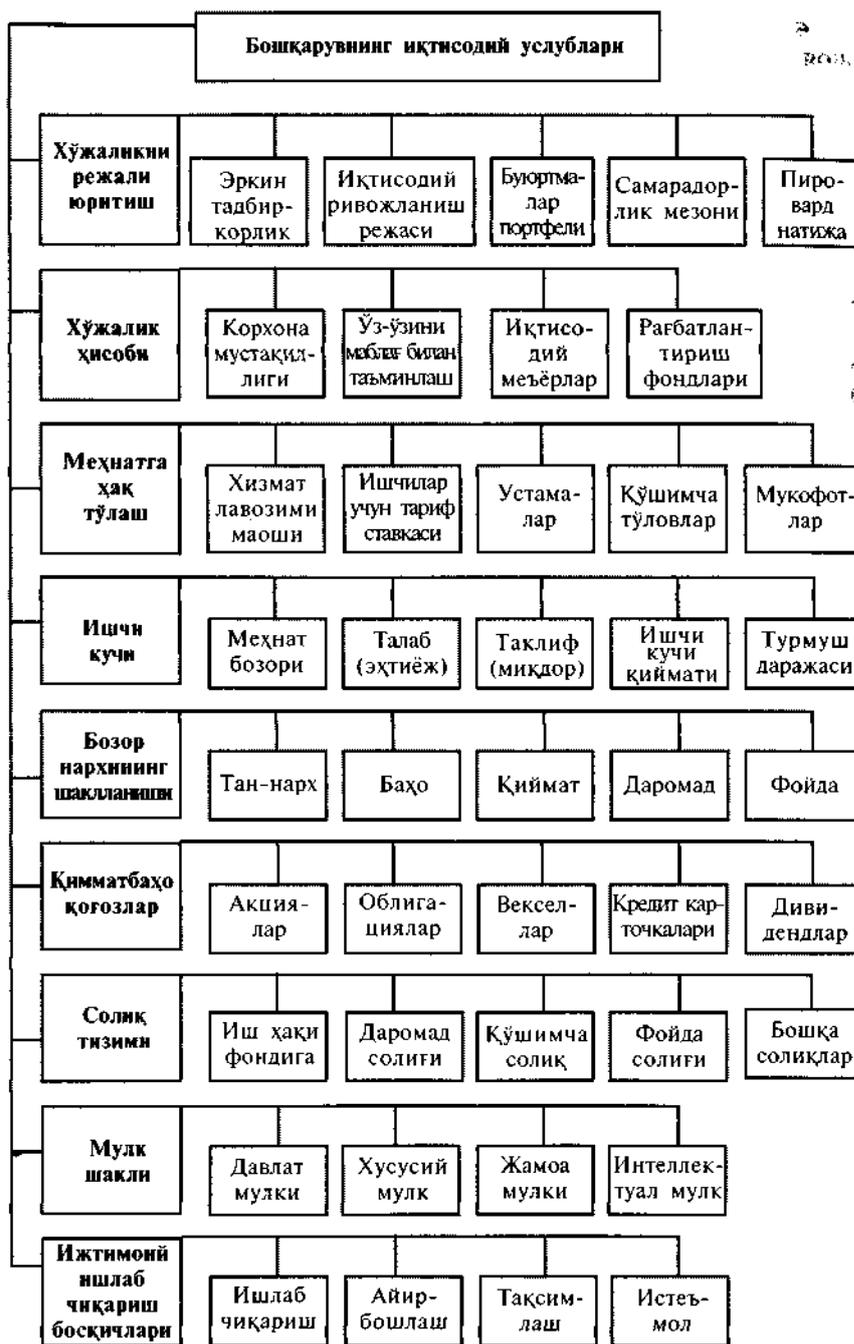
5. Бозор нархининг шаклланиши — товар-пул муносабатларининг мувофиқлаштирувчи восита, даромад ва харажатлар, маҳсулот баҳоси ва қиймати муҳим иқтисодий категориясидир. Маҳсулот баҳоси юқори бўлса, у бозорда рақобатбардош бўлмайди, арзон бўлса корхона зарар кўриши мумкин. У қуйидагича аниқланади:

$$H = T + \Phi,$$

бу ерда:

H — маҳсулот баҳоси;
T — маҳсулот таннари;
Φ — фойда.

6. Қимматбаҳо қоғозлар — фонд бозорининг таркибий қисми, мулкка эгалик эквиваленти ҳисобланади. Бунда **акция** — корхона акция капиталига қўшилган пайни кўрсатувчи қимматбаҳо қоғоздир. У фойданинг бир қисмини дивиденд шаклида олиш имконини беради. **Вексель** — бир шахснинг иккинчи бир шахс олдидаги пул маж-



4.7- расм. Бошқарувнинг иқтисодий услублари.

буриятини акс эттирувчи қарздорлик ҳужжати ҳисобланган қимматбаҳо қоғоздир. **Облигация** — аниқ белгилаб қўйилган фоиз миқдорида йиллик даромад олиш ҳуқуқини берувчи қимматбаҳо қоғоз. **Кредит карточкалари** — пул ўрнини босувчи ҳужжат бўлиб, уларга эгалик қилувчилар ўзлари ҳисоб рақамларида бўлган пул миқдорига товарлар сотиб олишлари мумкин, хизматлар ҳақини тўлай оладилар. **Дивидендлар** акциялар учун тўланадиган фойданинг бир қисмидир.

7. Солиқ тизими — давлат газнасини тўлдирувчи муҳим иқтисодий механизм бўлиб, солиқ корхона ва фуқаролардан олинади.

8. Мулк шакли — мулкка эгаликни билдиради.

9. Ижтимоий ишлаб чиқариш босқичлари — ишлаб чиқариш, маҳсулотни айирбошлаш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш жараёнида инсонлар ўртасидаги товар-пул муносабатлари асосини ташкил этади.

III. Бошқарувнинг ижтимоий услублари (4.8- расм) персонални бошқаришда муҳим роль ўйнайди. Бу услублар ходимларнинг жамоадаги ўрни ва моҳиятини, етакчиларни аниқлаш, уларни қўллаб-қувватлаш, ходимларни ишга қизиқтиришни корхона пировард мақсадлари билан боғлаш, меҳнат низоларининг олдини олиш, улар рўй берган тақдирда бу низоларни ҳал этиш имконини беради. Ушбу услублар қуйидаги хусусиятларга эга:

1. Ижтимоий режалаштириш — ижтимоий меъёрлар (турмуш даражаси, меҳнатга ҳақ тўлаш, уй-жойга эҳтиёж, меҳнат шароити ва бошқалар)ни ишлаб чиқиш, ижтимоий мақсад ва мезонларни белгилаш имконини беради.

2. Тадқиқотларнинг ижтимоий услублари персонални танлаш, баҳолаш, жой-жойига қўйиш ва ўқитиш учун зарур маълумотларни тайёрлашда, асосланган қарорлар қабул қилишга хизмат қилади.

3. Шахсий сифатлар — ижтимоий шахснинг таркибий қисми бўлиб, ходимнинг меҳнат жамоасида барқарор намоён бўладиган хусусиятларини кўрсатади.

4. Ахлоқ — инсоннинг жамиятда маънавиятга, ахлоқий меъёрларга амал қилган ҳолда ўзини тутишидир.

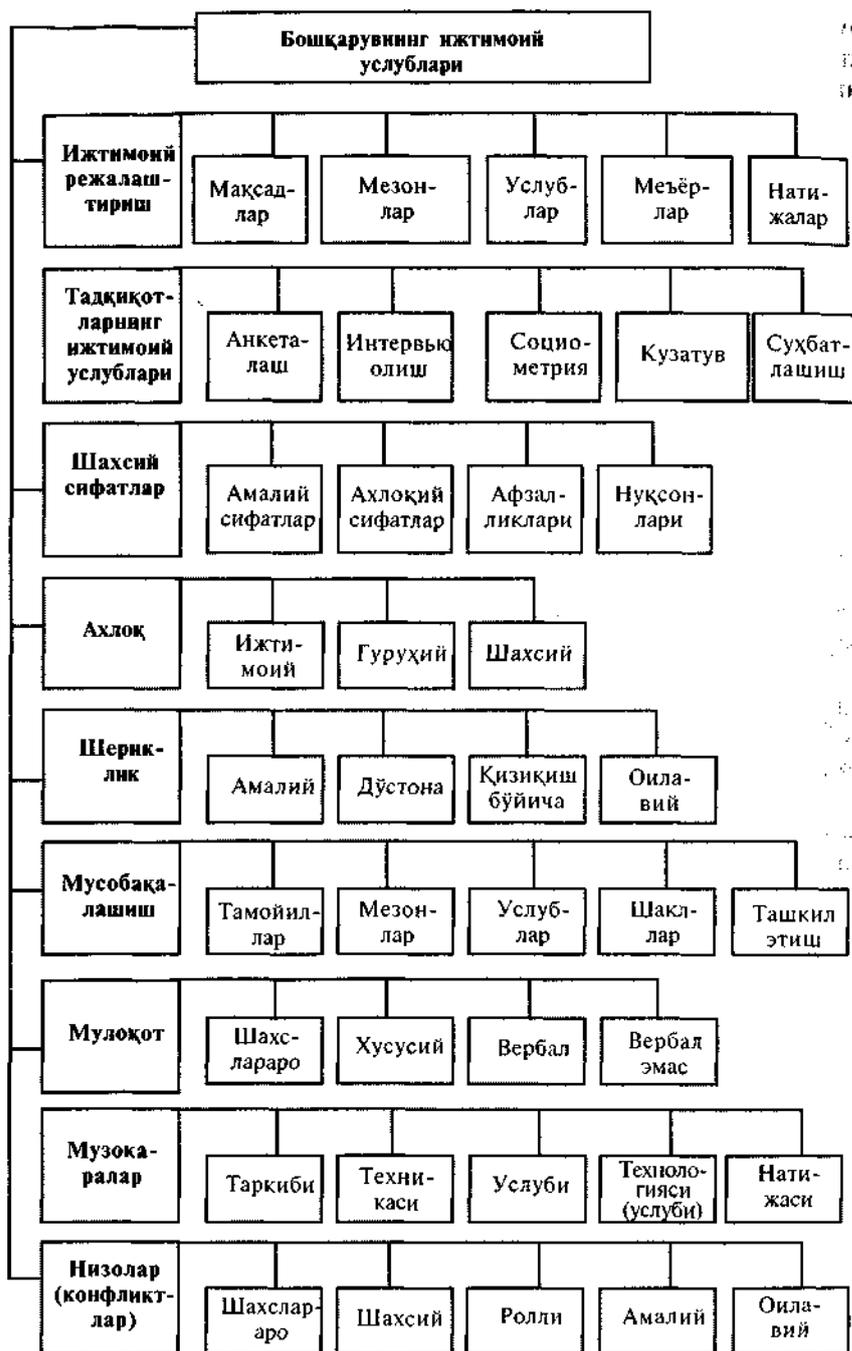
5. Шерикчилик — ҳар қандай ижтимоий гуруҳларнинг энг муҳим хусусияти бўлиб, инсонларнинг ўзаро муносабатларини белгилайди.

6. Мусобақаланиш — ижтимоий муносабатларнинг ўзига хос кўриниши бўлиб, инсонларнинг муваффақиятга эришишга, ғолибликка, ўзини намоён этишга интилишини кўрсатади.

7. Мулоқот — инсонларнинг ахборот айирбошлаш асосидаги ўзаро муносабатларидир.

8. Музокаралар — турли мақсад ва вазифаларга эга икки ва ундан кўпроқ тарафнинг ўз манфаатларини ҳал этиш учун мулоқотга киришишидир.

9. Низолар (конфликтлар) — бир-бирига манфаатлари зид келган томонларнинг тўқнашиши оқибатида рўй беради.



4.8- расм. Бошқаруving ижтимоий услублари.

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

Корхонадаги иқтисодий аҳволнинг беқарорлиги, молиявий муаммолар, иш ҳақининг вақтида тўланмаслиги, узоқ муддат бўш туриб қолиш жамоада ижтимоий-психологик муҳитни яхшилашга хизмат қилмайди, албатта. Чунки, раҳбар бундай шароитда аксарият вақтини персонал билан мулоқотда бўлиш, бошқарув функцияларини бажаришга эмас, балки бевосита ишлаб чиқариш, маркетинг, молия масалалари, яъни бошқа функцияларни бажаришга мажбур бўлади.

Шундай экан, персоналга ижтимоий-психологик услублар таъсирини билиш ва прогноз қилиш жуда муҳимдир.

Қуйидаги жадвалда корхонада ижтимоий-психологик қўлланиладиган услублар билан танишиш мумкин.

4.2- жадвал

Ижтимоий-психологик услублар таснифи

Қўлланиладиган услублар			
Текшириш (маълумотларни тўплаш)	Таҳлил	Шакллантириш	Асослаш
Ўз-ўзини текшириш Интервью олиш, Сухбат Фаол кузатув Сўроқнома Ҳужжатларни ўрганиш Функциявий қиймат таҳлили	Тизимли Иқтисодий Декомпозиция Босқичма-босқич Таққослаш Динамик Мақсадни тизимлаш Меъёр - параметрли Моделлаш Функциявий қиймат Бош таркиб Балансли Корреляция — регрессив Тажриба Матрица	Тизимли ёндашув Ўхшашлик бўйича Эксперт - таҳлилий Параметр Блок Моделлаш Функциявий қиймат таҳлили Мақсадни тизимлаш Тажриба Ижодий кенгашлар Жамоа ён дафтари Назорат саволлари Морфологик таҳлил	Ўхшашлик бўйича Таққослаш Меъёр Эксперт - таҳлилий Объектнинг амалдаги ва инсталган ҳолатини моделлаш Таклиф этилаётган вариантлар иқтисодий самарадорлигини баҳолаш Миқдор ва сифат кўрсаткичларини ҳисоблаш Функциявий қиймат таҳлили

Мазкур ижтимоий-психологик услубларнинг айримларини кўриб чиқамиз.

Декомпозиция — мураккаб масалаларни бўлакларга бўлиб, соддалаштирган ҳолда таҳлил этиш услубидир.

Босқичма-босқич таҳлил усулида персонални бошқариш тизимига энг сезиларли таъсир кўрсатувчи омиллар ўрганилади.

Таққослаш — мавжуд бўлган тизимларни солиштириш орқали энг мақбул усул танланади.

Динамик — усул барқарор миқдор кўрсаткичларини таҳлил этишга асосланган.

Мақсадни тизимлашда персонални бошқариш тизимининг корхона (ташкилот) мақсадларга мувофиқлигининг миқдор ва сифат кўрсаткичлари таҳлил қилинади.

Эксперт-таҳлилий усулда персонални бошқаришга юқори малакали экспертларни жалб этиш кўзда тутилади.

Меъёр усули персонални бошқариш функциялари таркиби ва мазмунини белгилайдиган меъёрлардан қўлланишга асосланган.

Параметрли усул вазифаси ишлаб чиқариш тизими ва персонални бошқариш тизими ўртасидаги функцияли боғлиқликни аниқлашдир.

Функциявий-қиймат таҳлили, пировард натижа нуқтаи назаридан, энг кам харажат талаб қилинадиган, энг самарали усулни аниқлашни кўзда тутди.

Бош таркиб усули битта кўрсаткич (таркиб)да ўнлаб кўрсаткичлар хусусиятларини акс эттиради.

Баланс усули балансли таққослаш имконини беради.

Тажриба усули ўхшаш тизимдаги тажрибадан фойдаланишни кўзлайди.

Ўхшашлик усули иқтисодий-ташжилий кўрсаткичлари ўхшаш бўлган тизим билан солиштиришга асосланган.

Ижодий кенгашлар усули персонални бошқаришни ривожлантириш йўналишларини жамоа ҳолда муҳокама этишга қаратилган.

Жамоа ён дафтари (гоялар банки) усули ҳар бир эксперт томонидан билдирилган фикрни жамоа муҳокамасига қўйишни англатади.

Назорат саволлари усулида аввалдан тайёрлаб қўйилган саволлар орқали олдинда турган вазифаларни ижодий ҳал этишни фаоллаштиришга қаратилган.

Морфологик таҳлил персонални бошқариш айрим функцияларини амалга ошириш учун ҳамма таклифлардан энг мақбулини танлаб олишга қаратилган.

Персонал билан суҳбатлашиш (интервью олиш) иш жараёнини таҳлил этиш учун зарур ахборот олишга қаратилган.

Сўроқнома — энг кам харажат талаб этадиган усул бўлиб, персоналнинг фикр-мулоҳозаларини сўроқномалар орқали ўрганишни кўзда тутди.

Фаол кузатув — иш вақтини хронометраж қилиш мақсадига қаратилган.

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

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

2. Иқтисодий рағбатлантириш, мукофотлаш, фойда тақсимида иштирок, ижтимоий тўловлар, молиялаш, персонал учун харажатларни таҳлил этиш, иқтисодий мезонларга қараб баҳолаш, кредитлаш.

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

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

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

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

Персонални бошқаришнинг „юқоридан қуйига“ тизими кадрларни танлаш, баҳолаш, рағбатлантириш ва ривожлантириш бўйича қарор қабул қилишни марказлаштиради. Бошқарувнинг „қуйидан юқорига“ тизими эса қарор қабул қилишни барча даражалар бўйича тақсимлайди.

Персонални бошқаришни ташкил этишда ижро масъулияти гуруҳга ёки шахсга юклатилиши муҳим аҳамиятга эгадир.

Ишлаб чиқариш топшириғини гуруҳ билан ижро этиш тизими персонални танлашда ижтимоий ўзаро мувофиқликка алоҳида эътибор қаратилишини талаб қилади.

4.2. Персонални бошқариш хизмати вазифа ва функциялари

Персонални бошқариш муайян, аниқ мақсадга йўналтирилган чора-тадбирларни кўриш жараёнида амалга оширилади. Бу жараён қуйидагиларни кўзда тутати (4.9- расм):

— персонал билан ишлашнинг мақсадлари ва асосий йўналишларини аниқлаш;

— қўйилган мақсадга эришишнинг восита, шакл ва услубларини аниқлаш;

— қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш бўйича ишларни ташкил этиш;

— белгиланган тадбирлар бажарилишини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш;

— персонал билан ишлашни мунтазам такомиллаштириб бориш.

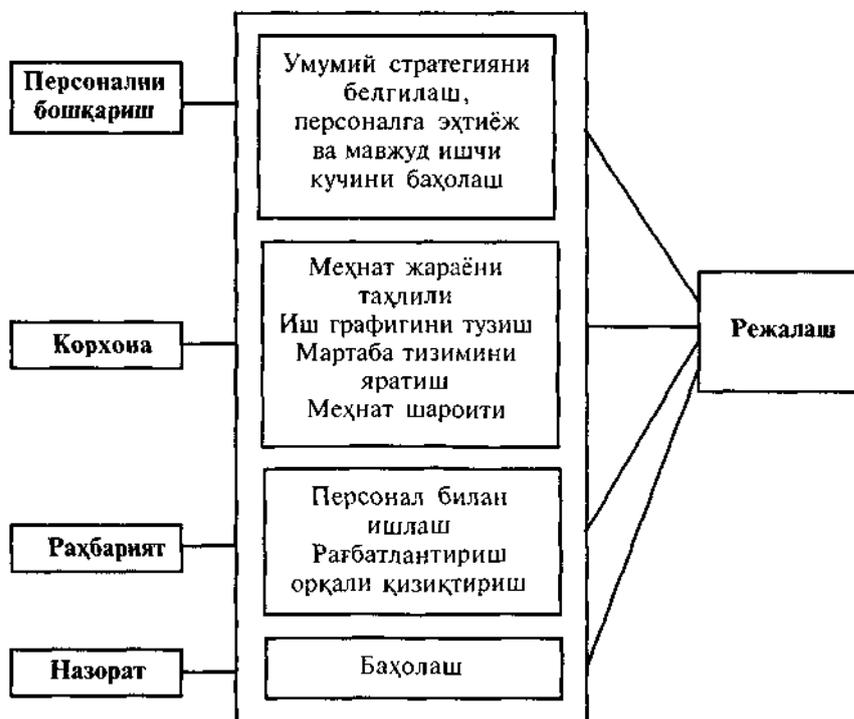
Корхона ишлаб чиқаришнинг умумий стратегияси мавжуд бўлган тақдирдагина персонални бошқариш функцияларига аниқлик киритиш имкони бўлади.

Персонални бошқариш стратегияси билан тадбиркорлик стратегиясини мувофиқлаштириш бошқарувнинг асосий функцияларини қамраб олади ва қуйидагилардан иборат бўлади:

— ишлаб чиқариш мақсадларига муваффақиятли эришиш учун корхона персоналсини танлаш, ёллаш ва шакллантириш;

— персонални баҳолаш;

— ташкилий тузилмани ривожлантириш ҳамда корхонада ҳар бир ходим ижодий фаоллигини намоён этишга ёрдам берадиган маънавий муҳитни яратиш;



4.9- расм. Персонални бошқариш функцияларининг ўзаро боғлиқлиги.

— ходимлар салоҳиятидан имкон борича яхши фойдаланиш, мазкур салоҳиятни рағбатлантириш;

— корхонанинг ҳар бир ходим олдидаги ижтимоий масъулияти кафолатини таъминлаш.

Амалий жиҳатдан персонални бошқаришнинг қуйидаги асосий функцияларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

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

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

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

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

Бугунги иқтисодиётда ушбу функциялар амал қилиши ҳақида кейинги бобларда батафсил баён этилади.

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

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

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

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

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

Ушбу тузилмада тез қарор қабул қилиш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга қараб, шошилиш чоралар кўриш, персонални қизиқтириш ва улар фаолияти устидан назорат қилиш учун норасмий ёндашиш имкониятлари катта. Бу корхонага муайян афзалликлар туғдиради. Шу билан бирга, оддий ташкилий тузилма раҳбарининг волюнтаризмга берилиш эҳтимоллари бор. Айтиш мумкин, бу тузилмага раҳбар кундалик ишлар билан ўралашиб қолиб, истиқболли масалаларни ҳал қилиш имкониятлари кескин чеклаб қўйилади.

Персонални бошқаришнинг **чизиқли ташкилий тузилмаси** (4.10-расм) ишда нисбатан мустақилликни, алоқаларнинг юқоридан пастга (вертикал) бўлиши, ўз-ўзини бошқариш имкониятлари берилиши билан ажралиб туради. Шунинг учун улар қуйи ишлаб чиқариш бўғинлари, оилавий ва хусусий тадбиркорликда кенг қўлланилади.

Персонални бошқаришнинг **функционали-ташкилий тузилмаси** меҳнатнинг функционал тақсими ва функционал ихтисослаштиришга асосланган ишлаб чиқаришлар учун мўлжалланган (4.11-расм). Бу энг кўп учрайдиган ташкилий тузилма ҳисобланади. Корхонада айрим функциялар (масалан, мутахассисларни ишга қабул қилишни режалаштириш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва тариф сиёсати, ижтимоий ривожланиш) ташкилий жиҳатдан шаклланиши билан мазкур тузилмаларни ягона тизимга боғловчи ва бўйсунуш тартибини белгиловчи персонални бошқаришнинг ташкилий тузилмаси таркиб топади.



4.10- расм. Персонални бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилмаси.



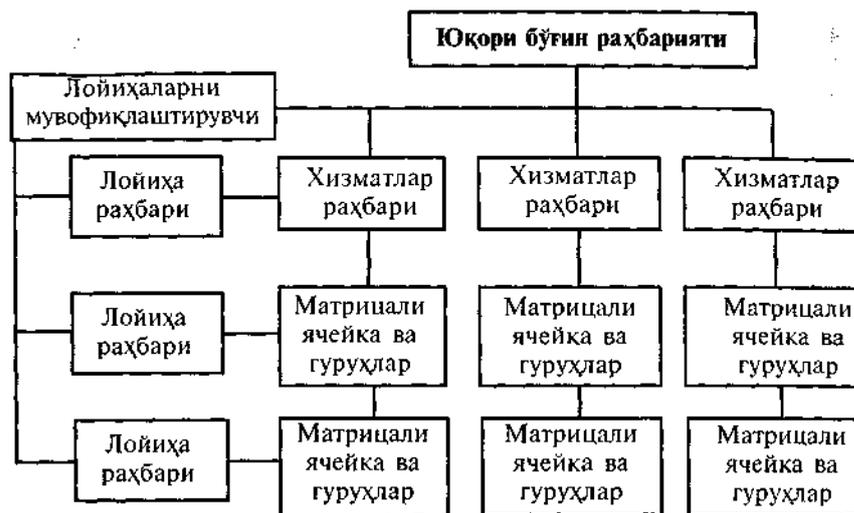
4.11- расм. Персонални бошқаришнинг функцияли-ташкилий тузилмаси.

Персонални бошқаришнинг функцияли-ташкилий тузилмаси одий раҳбариятга асосий диққат-эътиборни стратегик масалаларга қаратиш, ихтисослаштириш ҳисобига ишлаб чиқаришда юксак самарадорликка эришиш учун қулай имкониятлар яратиб беради.

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

Персонални бошқаришнинг **матрицали ташкилий тузилмаси** (4.12-расм) компания ёки фирма жамоаси аъзолари меҳнат жараёнидан тўла қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш мақсадини кўзлайди.

Персонални бошқаришнинг(матрицали) гуруҳли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари билан бирга, ўз камчиликларига ҳам эга. Бундай тузилмада гуруҳлар амалда барқарор бўлмайди, улардан интенсив фойдаланиш гуруҳ аъзоларини доимий иш ўрин-



4.12- расм. Персонални бошқаришнинг матрицали ташкилий тузилмаси.

ларидан маҳрум этади. Бундан ташқари, бундай гуруҳларда менежерларнинг персонал билан шуғулланиши мураккаблашади, раҳбар ва мутахассисларнинг тез-тез алмашиб туриши эса назоратни бўшаштириб юборади.

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

Улар орасида энг аҳамиятлилари қуйидагилардир:

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

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

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

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

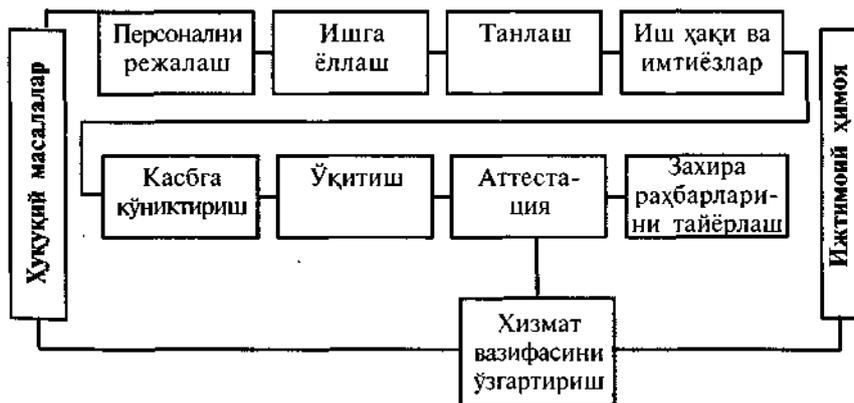
Персонални бошқариш хизматлари корхонада персонал билан иш олиб борувчи асосий бўғиндир. Ишлаб чиқаришда инсон омилининг ортиши, ҳозирги бозор шароитида рақобатнинг кучайиши, молиявий муваффақиятга эришиш зарурати персонални бошқариш хизматларининг роли ва аҳамиятини кучайтириб юборади.

Самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмалар бутунги кунда инновация стратегиялари, янги маҳсулот турлари, ташкилий тузилмалар яратиш билан инсон ресурсларини бошқариш, меҳнат салоҳиятини ривожлантириш услублари ўртасидаги мавжуд узилишларни бартараф этишга энг асосий масала сифатида қарамоқдалар. Муаммони ижобий ҳал этиш кўп жиҳатдан персонални бошқариш хизматига боғлиқ бўлиб қолади.

Иқтисодиётда рўй бераётган ўзгаришлар анъанавий кадрлар бўлимларининг функциялари йўқ бўлиб кетади, деган маънони бермайди. Ишга қабул қилиш, кадрларни тайёрлаш, иш ҳақи, ижтимоий имтиёزلарни тақсимлаш масалалари бундан буён ҳам персонални бошқариш хизмати функцияларида асосий ўринларни эгаллаши аниқ. Шу билан бир қаторда, бу функцияларни амалга ошириш шакл ва услубларида сифат жиҳатидан ўзгаришлар қилиш ҳам ҳаётий заруратга айланмоқда.

Персонални бошқариш хизматлари жаҳондаги етакчи компаниялар ва фирмаларда корxonанинг асосий бўлинмаси ҳисобланади. Амалиётда улар зиммасига қуйидаги вазифалар юклатилган:

- компания ёки фирмани юқори малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персонални ишга қизиқтириш тизимларини такомиллаштириш;
- персоналнинг барча тоифаларини ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилиш даражасини ошириш;



4.13- расм. Персонални бошқариш хизматининг асосий вазифалари.

- персонал малакасини ошириш ва касбий таълим тизимини ривожлантириш ва юксак даражада ушлаб туриш;
- қулай маънавий муҳитни сақлаш;
- ходимлар ва раҳбарият учун ўзаро фойда келтиришини кўзлаган ҳолда персонални корхона ичида алмашинувларини бошқариш;
- мартабани режалаштириш;
- персонал ижодий фаоллигини ошириш, компания ёки фирма инновация режаларини амалга оширишда кўмаклашиш;
- персонал фаолиятини баҳолаш ва бошқарув персоналини аттестациядан ўтказиш услубларини такомиллаштириш.

Персонални бошқариш хизмати ва менежерлар корхона (фирма) учун кадрлар танлар экан, уларда рўй бераётган ўзгаришларни (оилавий аҳвол, функциялари ўзгартирилган ҳолда хизмат вазифаларининг ўзгартирилиши ва ҳоказоларни) ҳам ҳисобга олишни талаб этади.

Персонални ўқитиш, малакасини ошириш ёки қайта тайёрлашда ходимларни чет элларда стажировкадан ўтказишни кўзда тутиш, фаолият йўналиши бўйича зарур махсус адабиётлар, видео ва аудио материаллар билан таъминлашни ҳам талаб этади.

Персонални самарали меҳнат қилиши, уларга яратилган қулай шароитлар (психологик муҳит, қулай иш жойи, транспорт, овқатланиш ва ҳоказолар)га боғлиқлигини ҳисобга олган ҳолда раҳбариятга ишчи, хизматчиларнинг маиший шароитини яхшилаш юзасидан тегишли тавсиялар тайёрлаши керак бўлади. Ижтимоий масалаларга эътибор катта бўлган компания ва фирмаларда персоналнинг сиҳат-саломатлиги, уй-жой шароитлари ҳақида ғамхўрлик қилинади, ходимларни туғилган куни билан табриклаш, байрамларда совға бериш, турли имтиёзлар (масалан, нуфузли курортларга имтиёзли йўлланмалар) бериш ҳам анъанага айланади.

Персонални бошқариш хизмати ходимларга маъмурият билан шартномалар тузишда ёрдам беради. Шунингдек, ташқи ташкилотлар — меҳнат инспекциялари, ҳуқуқ-тартибот идоралари, юқори ташкилотлар, тармоқ касаба уюшмалари, таълим муассасалари, маҳаллий ҳокимият идоралари ва бошқалар билан алоқада бўлиши ҳам хизмат вазифалари ҳисобланади.

Кўпгина кичик хусусий ва оилавий корхоналар персонални бошқариш хизматига эга эмас, бу вазифани ушбу корхона эгаси бажаради. Кичик фирмалар иш ҳажми ортгандан сўнг ҳисоб-китоб ва идора ишларини олиб бориш учун ходим ёки мутахассис ёллайди.

Бугунги амалиётда персонални бошқариш бўйича мутахассисга эҳтиёж ходимлар сони 100 — 150 тага етганда туғилишини кўрсатади. Корхона фаолиятига қараб ундаги жамоа аъзолари сони 200—500 кишига етганда, одатда, персонал хизмати ташкил қилинади.

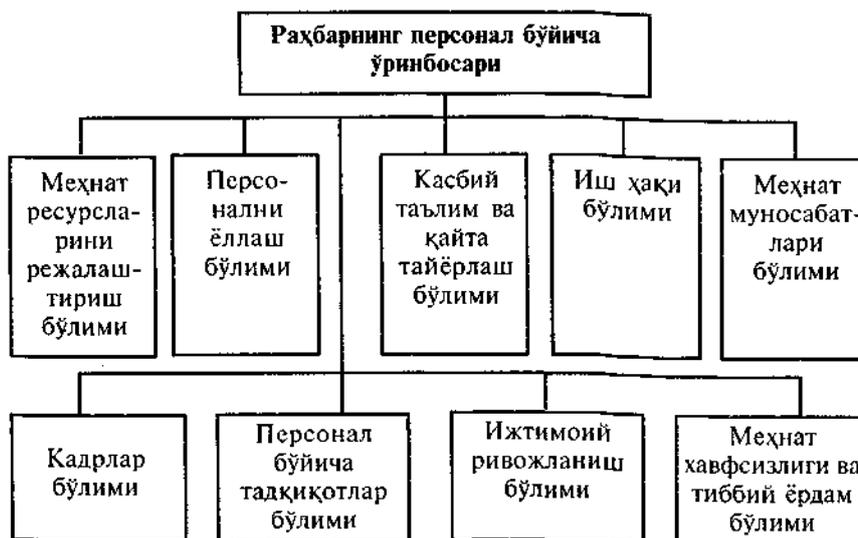
Унча катта бўлмаган фирмаларда (100 — 200 киши) кадрлар хизмати таркиби 1 — 2 мутахассис (шу жумладан, хизмат раҳбари), 1 — 2 ёрдамчи ходимдан иборат бўлади. Персонал миқдори 201 — 300 бўлганда 2 — 3 мутахассис ва 2 та ёрдамчи ходимни ташкил этади. Персонал сони 500 тагача компанияларда хизмат раҳбари 1 — 4 мутахассис ва 2 — 3 ёрдамчи ходим билан ишлайди. Ишлаб чиқаришда банд бўлганлар 1000 кишини ташкил этса, кадрлар хизмати 10 — 13 кишидан, шу жумладан, раҳбар, 5 — 6 мутахассис ва деярли шунча ёрдамчи ходимлардан иборат бўлади. Персонал 2,5 минг кишига етганда эса кадрлар хизмати 17 — 18 мутахассис ва раҳбар, 15 тага яқин техник ходимни ташкил қилади.

Ҳозирги вақтда амалда бўлган меъёрлар 1 минг кишилиқ меҳнат жамоасига 10 нафар персонални бошқариш ходимининг тўғри келишини кўрсатмоқда. Одатда, уларнинг 6 таси махсус олий маълумотга, 4 таси тўлиқсиз олий маълумотга эга бўлиши талаб қилинади.

Персонални бошқариш хизмати функциялари ҳар бир корхона фаолиятига боғлиқ. Шундай бўлса-да, одатда уларнинг функцияли тузилмаси (4.14- расм) қуйидагича бўлади:

Бу тузилмада **кадрлар бўлими:**

- персонални ёллаш ва танлаш, шу жумладан, уларни тест синовидан ўтказиш;
- янги ходимларни хизмат вазифасига жойлаштириш;



4.14- расм. Персонални бошқариш хизматининг функцияли тузилмаси.

- хизматни ўташ ва хизмат вазифасида кўтарилишини режалаш;
- фаолиятни баҳолаш;
- касбга йўналтириш;
- ишдан бўшаётганлар билан суҳбат ўтказиш функцияларини бажаради.

Иш ҳақи бўлими:

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

Меҳнат муносабатлари бўлими:

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

Касбий таълим ва қайта тайёрлаш бўлими:

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

Ижтимоий ривожланиш бўлими:

- жамоа (гуруҳ) билан ихтиёрий суғурта (ҳаётни, соғлиқни, бахтсиз ҳодисалардан суғурта) қилиш;
- пенсия таъминоти тизими, фирма ходимлари учун ҳуқуқий ёрдам;
- ишдан бўшаганда компенсация тўлаш;
- овқатланишни ташкил этиш;
- дам олишни ташкил этиш: ижтимоий ва спорт-соғломлаштириш дастурлари (тадбирлари).

Меҳнат хавфсизлиги ва тиббий ёрдам бўлими:

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

Персонал бўйича тадқиқотлар бўлими:

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

Янги иқтисодий шароитлар персонални бошқариш хизматига ана шундай жуда муҳим ва ишлаб чиқаришни ривожлантиришда ҳал қилувчи вазифаларни юклаганига қарамасдан, ҳанузгача бу масалага етарлича эътибор қаратилаётгани йўқ. Айниқса, персонални бошқариш хизмати раҳбари катта самара билан ишлаётган компания ва фирмаларнинг персонални бошқариш хизмати фаолиятини мунтазам таҳлил этиши керак. Бу раҳбар қуйидаги хусусиятларни ўзида мужассамлаштириши зарур:

- жамоанинг ижтимоий етакчиси бўлиш;
- олий маълумотга, камида 5 йиллик раҳбарлик тажрибасига, юксак маънавий-ахлоқий хислатларга эга бўлиши;
- ишлаб чиқаришнинг умумий технологиясини, ишлаб чиқариш жараёни ва маънавий рағбатлантириш шаклларини, уларни такомиллаштириш йўллари, корхона олдида турган вазифаларни, уни ривожлантириш истиқболларини, кадрлар сиёсати тамойилларини, персонал билан ишлашни режалаштириш ва ташкил этишнинг шакл ва услубларини, меҳнат қонунчилиги асосларини, бошқарув психологияси асосларини, меҳнат социологияси ва ишлаб чиқариш педагогикасини, ахборот технологиясидан фойдаланиш асосида ҳужжатларни юритишни ташкил этиш асосларини билиши;

— персонални бошқариш тамойилларини, ходимларнинг шахсий хислатларини ва жамоа иши натижаларини баҳолашни, нотиқлик санъатини эгаллаган бўлиши;

— меҳнат жамоасида ижтимоий жараёнларни тадқиқ ва таҳлил этиш услублари, меҳнаткашларнинг жамоатчилик ташкилотлари билан ишлаш тамойиллари тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишлари ва меҳнат низоларини ҳал эта олишлари;

— алоқа ўрнатишни, мулоқот санъатини билиши, белгиланган мақсадга эришишга қодир бўлиши, ташкилотчилик қобилияти, таҳлилий тафаккурга эга бўлиши;

— компания ёки фирма етакчи раҳбарлари билан тенг шерик бўла олиши, ўз дастурларини корхона стратегияси билан бирлаштира олиши;

— ўз ходимлари мақсадларини аниқлаб бериши керак.

Ишлаб чиқаришнинг стратегик вазифаларини ҳал этишда персонални бошқариш ролининг беқиёс ўсиши ушбу хизмат раҳбарининг ҳам компания ва фирмадаги нуфузини белгилайди. Мутахассислар ўтказган таҳлилларга кўра, XX асрнинг 60- йилларида персонални бошқариш хизмати раҳбарининг стратегик вазифаларни ҳал этишдаги иштироки деярли кузатилмаган бўлса-да, бугунги кунга келиб етакчи компания ва фирмаларда улар иштирокисиз амалда бирорта стратегик қарор қабул қилинмаяпти. Бошқача қилиб айтганда, ушбу хизмат раҳбари компания ёки фирманинг етакчи раҳбари даражасига кўтарилди.

4.3. Персонални бошқаришнинг чет эл тажрибалари

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

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

Трансмиллий компания ва фирмаларнинг менежерлари, масалан, Францияда персонал қаттиқ назоратнинг ҳар қандай кўринишларига жуда фаол қаршилик кўрсатишларини билишлари шарт. Персонални бошқаришнинг Голландия модели эса кўп жиҳатдан мурасасозлик тамойилига асосланган. Ушбу тамойил биргаликдаги фаолият давомида жамоа бўлиб бир қарорга келишга кўмаклашадиган кўпдан-кўп таркибий тузилмалар орқали амалга оширилади.

Голландия моделида имзоланган битимларга ҳурмат ҳамда фирманинг ҳар бир аъзоси томонидан бу битимлар ижросини энг яхши тарзда бажариш учун мақбул йўллارни излаш ҳосдир. Аммо белгилаб қўйилган қоида ва тамойиллар ўзгарган тақдирда ишлаб чиқариш таркибидаги хоҳлаган бўғин янги битим бўйича ўз ташаббуси билан чиқиши ва уни янги битим имзолангунга қадар ҳимоя қилиш ҳуқуқига эга. Мутахассисларнинг фикрига кўра, бошқарувнинг бу модели голландияликларнинг XVI асрдаёқ таркиб топган сиёсий тамойилларига бориб тақалади. Ўша даврда муҳим қарорлар қабул қилиш учун мамлакат провинциялари аҳолисига янги қарорларнинг аҳамияти тўғрисида узоқ вақт тушунтириш олиб бориш ва уларни ушбу принципиал масалаларда бир мурасага келтириш керак бўлган.

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

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

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

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

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

5- гуруҳ — Лотин Америкаси мамлакатлари (Аргентина, Чили, Колумбия, Мексика, Перу, Венесуэла).

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

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

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

Мустақил давлатлар (бошқа мамлакатлар билан яқин ўхшашлиги йўқ — Япония, Ҳиндистон, Исроил)¹.

¹ Управление человеческими ресурсами. Москва, 2002. 35- бет.

Бу рўйхат жузъий камчиликлардан холи эмас. Жумладан, ундан бугунги жаҳон иқтисодиётида етакчи ўринга эга Хитой, шунингдек, Африка, Шарқий Европа, Марказий Осиё минтақаси мамлакатлари ўрин олмаган.

Шундай бўлса-да, тили, маданияти, урф-одатлари, кадриятлари нисбатан ўхшаш мамлакатларни гуруҳларга ажратиш халқаро майдонда тардбиркорлик билан шуғулланаётган менежерлар учун фойдадан холи эмас.

Персонални бошқаришда миллий ўзига хосликнинг хусусиятлари қуйидаги жадвалда Америка Қўшма Штатлари ва Германияда персонални бошқариш хизматлари функциялари (4.4- жадвал)ни таққослашда яққол намоён бўлади.

4.4- жадвал

Персонални бошқариш хизматларнинг функционал вазифалари

Персонални бошқариш функциялари	
АҚШ	Германия
<p>Ишга ёллаш ва ишдан бўшатиш Номзодлар билими, маҳорати, тажрибасига қўйилаётган талаблар, бу талаблар ўзгариши эҳтимolini башорат қилиш, номзодларни ишга қабул қилишда тест синовлари ва суҳбатлашишни кенг қўллаш асосида танлаш, иш ҳақи тўлаш шартларига аниқлик киритиш, хавфсизлик техникаси бўйича инструктаж ўтказиш.</p> <p>Хавфсиз иш шароитини таъминлаш ва соғлиқни сақлаш Персонални тиббий кўриқдан ўтказиш, суғурта дастурлари. Меҳнат шароитларини текшириш. Меҳнат хавфсизлиги талабларига жавоб беришни баҳолаш мақсадида бинолар, иншоотлар ва механизмларни экспертизадан ўтказиш.</p> <p>Персонал (инсон ресурслари)ни ривожлантириш Кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, таълим муассасалари билан ўзаро алоқа ўрнатиш, ходимларни хизмат бўйича ўрин алмашишлари ва кўтарилишлари концепциясини ишлаб чиқиш.</p>	<p>Маъмурий фаолият Меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи тўлаш соҳасида асосий қонунчилик меъёрлари, жамоа шартномалари ва тариф битимларини амалда қўллаш.</p> <p>Ишга жойлаштириш Ишга қабул қилиш, иш жойи ва меҳнат шароити билан таништириш, корхонанинг ўзида бошқа вазифага ўтказиш масалалари, касб ва лавозим бўйича мансабга кўтарилиш, шартномани бекор қилиш, ишдан бўшатиш.</p> <p>Қулай меҳнат шароитларини таъминлаш ва техника хавфсизлиги Меҳнат шароитларини текшириш, тиббий кўрик. Меҳнат хавфсизлиги талабларига жавоб беришни баҳолаш мақсадида бинолар, иншоотлар ва механизмларни экспертизадан ўтказиш.</p> <p>Тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малака ошириш Персоналнинг мавжуд имкониятларини аниқлаш, уларни</p>

<p>Иш ҳақи ва компенсацияларни ташкил этиш Ишчилар учун белгиланган соатбай ставкалари, ходимларнинг ҳафталик маоши даражаларини, бу тўловлар амалга оширилиши тартибларини ишлаб чиқиш, фирма ходимлари пенсия таъминотлари, турли бир мартаба тўловларни ҳисоб-китоб қилиш, ходимларнинг банк орқали оладиган пулларини банкка ўтказиш, рағбатлантирувчи молиявий дастурларни ишлаб чиқиш</p> <p>Меҳнат муносабатларини таъминлаш Фирма ва ёлланма ходимлар, касаба уюшмалар ва маъмурият ўртасидаги шартномаларни ўрганиш ва тайёрлаш. Жамоатчилик ва матбуот билан алоқани таъминлаш. Баҳслар, низо ва можароларни ҳал этиш, персоналнинг ариза ва шикоятларини кўриб чиқиш.</p>	<p>касб ёки мансаб даражасини ошириш йўлларини белгилаш.</p> <p>Моддий рағбатлантириш Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича барча масалаларни ҳал этиш, рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш, иш жойларини аттестация қилиш, меҳнат бозоридаги аҳволни ўрганиш, ҳамда шартноманинг алоҳида моддаларини тайёрлаш.</p> <p>Ижтимоий масалалар Касаба уюшма ташкилотлари билан алоқа, жамоат тадбирларини ўтказишга кўмаклашиш, ижтимоий танглик ва можаролар сабабларини таҳлил этиш ва аниқлаш.</p>
--	---

Ушбу жадвалдан АҚШ ва Германия корхоналарида персонални бошқаришда ўхшашликлар кўплигига қарамасдан, улардаги фарқларни ҳам англаш қийин эмас. Хусусан, Германияда „Маъмурий фаолият“ функцияси алоҳида ажратиб кўрсатилгани тасодифан эмас. Чунки, Германияда иш берувчилар ва ишга ёлланувчилар ўзаро муносабатларини алоҳида мувофиқлаштириб туришга қаратилган федерал ва ер тузилмаларининг меъёрий ҳужжатлари мавжуддир.

Жаҳонда машҳур компания ва фирмаларнинг персонални бошқариш тизимини яратишда ўз тамойиллари мавжуд. Жумладан, „Apple“ компаниясида бошқарув персонали имкони борича кам сонли бўлишига катта эътибор берилади. Бунинг учун бу ерда ахборот технологияларидан жуда кенг қўлланилади. „Apple“ ҳар бир ходими бозор талабига қатъий риоя этган ҳолда иш кўриши зарур. Улар учун энг юқоридан энг паст хизмат даражасигача компания фаолияти учун юксак шахсий масъулият ҳисси жуда ривожланган.

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

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

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

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

Қисқача хулосалар

Тамойил (принцип) — қарор қабул қилишда ҳисобга олиниши ёки амал қилиниши зарур бўлган илмий асос, қоида ҳисобланади.

Персоналга раҳбарлик бошқарув функцияси сифатида бошқа барча функцияларни ягона бирликка бирлаштириши, мувофиқлаштириши, ўзаро боғлаши, интеграция қилиши керак.

Инсон ресурсларидан корхона ва ходим манфаатларини мувофиқлаштирган ҳолда фойдаланишни таъминлайдиган шахсни ривожлантириш устуворлигини эътироф этиш персонални бошқаришнинг энг асосий тамойилидир.

Бошқарув функцияси — бошқарув фаолиятининг алоҳида тури ҳисобланиб, бошқарув соҳасида меҳнат тақсимоти ва ихтисослашувига асослангандир.

Бошқарув услублари — ишлаб чиқаришни бошқариш мақсадларига эришиш учун персоналга бошқарув таъсири ўтказиш воситаларидир.

Корхона персонални бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ушбу корхонада таркиб топган фаолият тури, вазифалар тақсимотига боғлиқдир.

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

Ҳозирги вақтда амалда бўлган метёрлар 1 минг кишилик меҳнат жамоасига 10 нафар персонални бошқариш ходимининг тўғри келишини кўрсатмоқда. Одатда, уларнинг 6 таси махсус олий маълумотга, 4 таси тўлиқсиз олий маълумотга эга бўлиши талаб қилинади.

Умуман олганда, персонални бошқариш хизмати ходимларининг сони компания ва фирмаларда иш билан банд бўлганларнинг 1 — 1,5 фоизини (япон корпорацияларида 2,5 фоизни) ташкил этади.



Савол ва топшириқлар

1. Персонални бошқариш тамойиллари деганда нимани тушунасан?
2. Персонални бошқаришга оид қандай ёндашувлар мавжуд?
3. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тушунтириб беринг.
4. Бошқарувнинг қандай услубларини биласиз?
5. Персонални бошқариш вазифа ва функцияларини изоҳланг.
6. Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик услублар таснифига нималар киради?
7. Персонални бошқариш хизмати деганда нимани тушунасан?
8. Персонални бошқаришнинг гуруҳли (матрицали) ташкилий тузилмасининг моҳиятини тушунтириб беринг.
9. Персонални бошқариш хизмати функцияли тузилмасига қайси бўлимлар киради?
10. Персонални бошқаришда чет эл тажрибаларини ўрганишнинг моҳиятини тушунтириб беринг.

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент, „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчили бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент, „Ўзбекистон“, 2006- б.
3. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқоралик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент, „Ўзбекистон“ 2007.
4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Қ.Х.Абдурахмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт). Дарслик, Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
6. **Абдурахмонов Қ. Х., Холмуратов С.Э.** „Персонални бошқариш“ фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ. 2006.
7. **Қ.Х.Абдурахмонов** ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Ўқув қўлланма. — Т.: „Академия“, 2002.
8. Управление персоналом / Под. ред. **Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина** / 2-ое издание. М.: „ЮНИТИ“, 2007.
9. **Х.Т.Грэхен, Бенетт Р.** Управление человеческими ресурсами. — М.: „Управление персоналом“, 2003.
10. **Карташова Л.В.** Управление человеческими ресурсами. Учебник. — М.: ИНФРА — М, 2005.
11. www.chat.ru („Человек и труд“ журналининг электрон версияси).
12. www.hro.ru/hrm („Управление персоналом“ Онлайн журнали).
13. www.ilo.ru/hrm (Халқаро меҳнат ташкилотининг расмий сайти).
14. www.job.today.ru. (Работа для Вас газетаси сайти).

V БОБ

ПЕРСОНАЛНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

5.1. Персонални режалаштириш: моҳият, мақсад ва вазифалар

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

Персонални режалаштиришнинг асосий афзалликлари қуйидагиларда намоён бўлади:

— хўжалик фаолияти стратегиясига тааллуқли кадрлар масалалари ва эҳтиёжи (ташқи ва ички)ни аниқлаш;

— хўжалик фаолияти юритиш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида амалга оширилиши керак бўлган кадрлар масалалари ва инвестицияларини белгилаш;

— кадрлар бўйича дастурларнинг хўжалик фаолиятини юргизиш умумий стратегиясига мувофиқлигини қафолатлаш;

— персонал билан ишлаш ёрдамида корхона рақобатбардошлигини, унинг самарадорлигини ошириш;

— персоналнинг ортиши ёки уни қисқартириш билан боғлиқ режаларни амалга ошириш.

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

Персонални ривожлантириш ҳам ташкилот раҳбарияти, ҳам унинг персонали манфаатларини кўзлаган ҳолда амалга оширилади.

Персонални режалаштириш янада юқорироқ меҳнат унумдорлигига эришиш учун қизиқиш ва ишдан қониқиш ҳиссини уйғотиши керак. Инсонларни биринчи навбатда, уларнинг

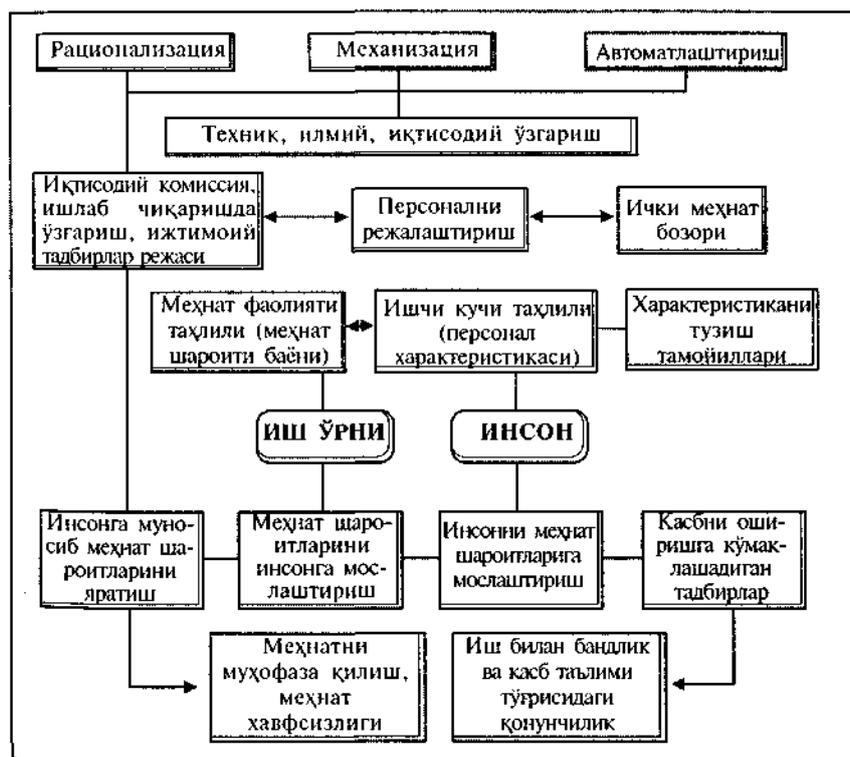


5.1- расм. Корхона персонали билан ишлаш тизимида персонални режалаштиришнинг ўрни.

қобилиятларини ўстириш учун шароит яратилганлиги ҳамда юқори ва доимий иш ҳақи, кафолатланган иш жойлари қизиқтиради. Шунинг учун персонални режалаштиришнинг энг муҳим вазифаларидан бири фирманинг барча ходимлари манфаатларини ҳисобга олишдир.

Персонални режалаштириш воситалари билан иш берувчилар ва иш ёлланувчиларнинг иқтисодий ҳамда бошқа манфаатларини тенглаштириш вазифасини бажаради. Ташкилот персонали билан ишлаш тизимида персонални режалаштиришнинг ўрни янада ошиб бормоқда.

Ҳозирги вақтда ҳамма жойда ҳам персонални режалаштиришга ишлаб чиқаришни режалаштиришдек муҳим аҳамият берилмайди. Ҳолбуки, ишлаб чиқаришдаги ташкилий-технологик ўзгаришлар персонални олдига қўйилган ишлаб чиқариш ва бошқарув вазифаларини ҳал этишлари учун ўз вақтида тайёрлашни талаб этади.



5.2- расм. Ишлаб чиқаришни режалаштириш ва персонални режалаштиришнинг ўзаро боғлиқлиги.

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

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

Персонални режалаштириш, жумладан, қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

— қанча ходим талаб этилади, уларнинг малакаси, улар қачон ва қаерда керак бўлади (персоналга эҳтиёжни режалаштириш);

— ижтимоий жиҳатларни ҳисобга олган ҳолда зарур персонални қандай қилиб жалб этиш ёки ортиқча персонални қисқартириш мумкин (штатга олиш ёки қисқартиришни режалаштириш);

— ходимлардан уларнинг қобилиятига қараб қай тарзда фойдаланиш мумкин (персоналдан фойдаланишни режалаштириш);

— қай тарзда аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда персонал малакасини оширишга кўмаклашиш ҳамда билимини ўзгартираётган талабларга мослаштириш мумкин (персонални ривожлантиришни режалаштириш);

— режалаштирилаётган тадбирлар қанча сарф-харажатни талаб этади (персонал учун сарф-харажатлар). Персонални режалаштиришни амалга ошириш учун қуйидагилар талаб этилади:

1. Корхона раҳбариятининг персонални режалаштиришни умумий режалаштиришга қўшиш, бунинг учун зарур ташкилий ва кадрлар масалаларини ҳал этишга тайёрлиги.

2. Персонални режалаштиришда устуворлик берадиган йўналиш танлаш. Тажриба режалаштиришни персонал эҳтиёжини белгилаш, уларни жалб этиш ёки ишдан бўшатишдан бошлаш, кейинчалик бунини персоналдан фойдаланиш ва персонални ривожлантириш, сарф-харажатларни режалаштириш билан тўлдириш мақсадга мувофиқлигини кўрсатмоқда.

3. Режалаштиришнинг даврийлигини белгилаш. Уни жорий этишнинг биринчи босқичида бир-икки йил билан чегараланиш мумкин. Аста-секин бу ўрта муддатга (3 йилгача) ва узоқ муддатга (3 йилдан ортиқ) режалаштириш билан тўлдириб борилиши мумкин.

4. Персонални режалаштириш қанчалик табақалаштирилган бўлиши ҳақида қарорга келиш. Бу корхона турига боғлиқдир.

Ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал этиш учун зарур бўлган ходимлар малакаси қанчалик турлича бўлса, режа саналарига шунчалик табақалашган ҳолда аниқлик киритилиши лозим.

5. Иш ўринлари, бошқарув органлари, кадрлар ва статистикага тааллуқли ахборот материаллари.

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

Персонални режалаштиришнинг вазифалари асосан қуйидагилардан иборат:

— персонални режалаштиришнинг тартибини режалаштириш бошқа турлари билан мувофиқлаштирган ҳолда ишлаб чиқиш;

— персонални режалаштиришни корхона умумий режаси билан боғлаш;

— кадрлар хизматининг режа гуруҳи ва корхона режа гуруҳи ўртасида самарали ўзаро ҳамкорлик фаолиятини ташкил этиш;

— корхона стратегиясини муваффақиятли амалга оширишга кўмаклашадиган қарорларни ҳаётга талбиқ этиш;

— корхонага стратегик режалаштиришда кадрлар асосий муаммолари ва эҳтиёжларини аниқлашга кўмаклашиш;

— корхона барча бўлинмалари ўртасида персонал бўйича ахборот айирбошлашни яхшилаш.

Персонални режалаштириш мақсадлари ва вазифалари 5.3- расмда келтирилган. Ушбу мақсад ва вазифалар корхонага керакли малакага эга зарур миқдордаги кадрларни топиш ҳамда сақлаб туриш, ўз персонали салоҳиятидан энг самарали тарзда фойдаланиш, ходимлар ортикчалиги ёки етишмаслиги оқибатида пайдо бўладиган муаммоларни олдиндан кўра билишни кўзлайди.



5.3- расм. Корхонада персонални режалаштиришнинг мақсад ҳамда вазифалари.

5.2. Персонални режалаштиришнинг асосий турлари ва босқичлари

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

Персонални режалаштириш услубий жиҳатдан режалаштиришнинг бошқа соҳаларига хос бўлган кўпгина умумий жиҳатларга эга бўлса-да, бир қатор муҳим жиҳатлар билан ўзига хос хусусиятга ҳам эга. Бу масалалар қуйидагилар билан боғлиқ:

— меҳнат жараёнидаги вазиятларни, можаролар келиб чиқиши мумкинлиги ва бошқа муаммолар билан боғлиқ масалаларни башорат қилиш мураккаблиги билан боғлиқ қийинчиликлар. Келажакда персоналдан фойдаланиш, истиқболдаги муносабати анчайин ноаниқ башорат қилинади. Шу сабабли уларга режалаштириш жараёнида

тўла ишончга эга бўлмаган омиллар сифатида қаралади. Бундан ташқари, корхона персонали режалаштириш объекти бўлишга қаршилиқ кўрсатадилар, режалаштириш натижалари билан келишмайдилар. Бу эса турли низолар келиб чиқиши мумкинлигини истисно этмайди;

— кадрлар сиёсатида иқтисодий мақсадларнинг икки хиллиги. Агар маркетинг, ишлаб чиқаришга сармоя киритиш ва бошқа соҳаларда режалаштиришдан кўзланган мақсадлар иқтисодий масалаларга тааллуқли бўлса, персонални режалаштиришга ижтимоий самарадорлик масалалари қўшилади. Бундай персоналга тааллуқли режаларда мақсадлар рақобатини мувофиқлаштириш муаммоси келиб чиқади.

Режаларни мувофиқлаштириш муаммолари (сифат жиҳатидан турлича мақсадлар асосида) режалаштириш бўйича турли ахборотларни таққослаш имконияти йўқлиги билан янада мураккаблашади. Агар персонал билан боғлиқ бўлмаган бошқа соҳаларда миқдор кўрсаткичлари (масалан, пул миқдори)ни қўллаш имконияти бўлса, персонални режалаштиришдаги маълумотлар асосан сифат хусусиятини (масалан, қобилият, бажарган ишни баҳолаш бўйича маълумотлар) англатади.

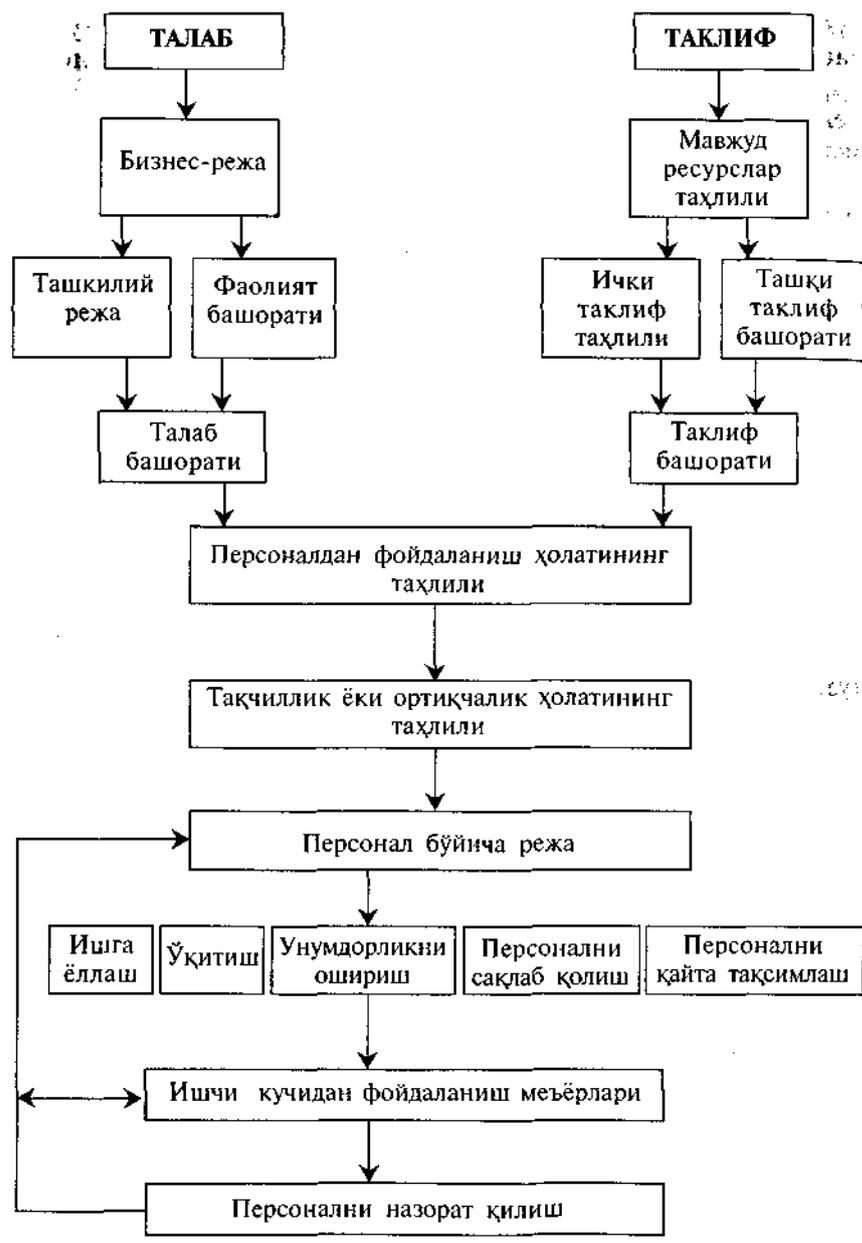
Персонални режалаштириш жараёни (5.4- расм) ташкилий режа тузишдан бошланади.

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

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

Персонални амалда бошқариш учун ишчи кучигача йўналтирилган барча функцияларни қамраб олишнинг ўзи етарли эмас. Бу ишда инсон ресурслари тўла ҳаётий циклининг барча босқичлари — ходимларни излаб топиш ва ишга ёллаш (шу жумладан, иш ҳақи, мукофотлаш, қўшимча ижтимоий суғурта қилиш, персонални режалаштириш, ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш махсус дастурларини ишлаб чиқиш)дан пенсияга кузатиш ёки ишдан бўшатишгача бўлган чора-тадбирларни мужассамлаштириш даркор.

Персоналдаги табиий ўзгаришлар — пенсияга чиқиш, касаллиги ёки ўқишга кирганлиги, ҳарбий хизматга чақирилганлиги сабабли ишдан бўшатишни режалаштириш қийин иш эмас. Жамоа салоҳиятини кучайтириш, унинг рақобатбардошлигини ошириш эса анча мураккабдир.



5.4- расм. Персонални режалаштириш жараёнининг мазмуни.

Фаолият кўрсатиб келаётган корхонада персонални режалаштиришни мавжуд ишчи кучини баҳолашдан бошлаш мантиқийдир. Раҳбарият белгиланган аниқ мақсадни амалга ошириш учун талаб

этиладиган иш жараёнларини бажаришга қанча ишчи ва мутахассис жалб этилганлигини аниқлаб олиш керак. Масалан, ҳатто жуда оддий иш ҳисобланган аэропортларда йўловчилар юкларини жойлаш билан кўпгина ходимлар банд бўлади.

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

Режалаштиришнинг кейинги босқичи қисқа муддатли ва истиқболли режаларни амалга ошириш учун талаб этиладиган персонал сонини аниқлашдан иборат бўлади.

Персонални режалаштиришда орттирилган тажриба бу жараён асосан уч қисмдан (5.5- расм) иборатлигидан далолат беради.

Биринчи қисм — персонал муаммосини аниқлаш. Бу — ишлаб чиқариш учун персонал таъминоти бўйича нима талаб қилинади, деган саволга жавоб излаш керак бўлади. Ишлаб чиқариш дастурларининг ҳажми ҳамда фирманинг ташкилий тизими (хўжалик стратегиясини амалга ошириши керак бўлган бўлимлар) талаб этилаётган ишчи кучи миқдорини (фаолиятнинг ҳар бир тури, ижтимоий мажбуриятлар ва ҳоказолар бўйича меҳнат сарфи ҳажмини ҳисоб-китоб қилиш асосида) ва унинг сифатини (билим, тажриба, кўникма даражаси) аниқлайди. Аниқ иш жойларига талаблар, ишлар, функциялар, хизмат вазифаларини таҳлил этиб бориш асосида мунтазам аниқлик киритиб борилади.

Ишчи кучига умумий эҳтиёж ҳам, энг муҳим лавозимларга ва ихтисосликлар бўйича ҳам ҳисоб-китоблар қилинади. Истиқболли режаларда ишчи кучига эҳтиёж ишлаб чиқариш ҳажмининг башорат қилинаётган ўзгаришлари асосида аниқланади.

Иккинчи қисм (ресурсли) — муаммони ҳал этиш манбаларидир. Бу ҳал қилувчи бўғин ҳисобланади. Бу масалада нима мавжуд ҳамда нима зарурлиги учун нима этишмайди, деган саволга жавоб берилиши керак. Бошқача айтганда, ушбу қисмда корхона персонали ресурсларини баҳолашнинг бир қанча йўналишлари ўз аксини топган. Улардан бири — мавжуд ресурсларни (уларнинг сони, кўнимсизлиги, сифати, меҳнат унумдорлиги ва ҳоказоларни) баҳолаш, таҳлил этишдир. Иккинчиси — ташқи манбаларни аниқлашдир. Бу манбаларга бошқа ташкилотлар ходимлари, таълим муассасаларини тугаллаган ўқувчилар киради. Ушбу манбалар корхонада кўзда тутилаётган янгиликларни жорий этиш жараёнида персоналга эҳтиёж нуқтаи назаридан баҳоланади. Учинчиси — ушбу манбалар салоҳиятини, яъни ресурсларни ривожлантиришнинг сифат захираларини баҳолашдир.

Мазкур иккинчи ресурс қисм инновация жараёнида алоҳида аҳамият касб этади. Ушбу қисмда ходимларнинг қайси бирлари (ишлаб чиқариш новаторлари) ноаниқ шароитларда ривожланишига қодирлиги, уларнинг ижодий ишга лойиқлиги баҳоланади.



5.5- ras. Personalni rejalashtirishning umumiy chizmasi.

Шундан кейинги bosqich — talablar va resurslarning (hozirgi vaqtda va kelajakda) bir-biriga mosligini baholashdir. Bunda

аниқланган номувофиклик персоналга миқдор ва сифат жиҳатдан эҳтиёжга узил-кесил аниқлик киритади.

Учинчи қисм — муаммони ҳал этишдир. Унда қўйилган барча саволларга жавоб бўлади. Яъни мавжуд ресурсларни ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш талабларини амалга ошириш ишга ёллаш, ишга қўништириш, тайёрлаш ва малака ошириш, мартаба (лавозимда вертикал ва горизонтал силжитиш), ишдан бўшатиш бўйича дастурлар яратилади.

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

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

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

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

— кадрлар қўнимсизлиги;

— бекор туриб қолиш, касаллик сабабли иш вақти йўқотилиши;

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

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

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

Мазкур маълумотлар персонални бошқариш хизматида мунтазам равишда тўпланиб, умумлаштириб ва таҳлил этиб борилса,

персонални режалаштириш масалаларини ҳал этишда жуда қўл келади.

Корхона иш ўринлари тўғрисидаги маълумотлар ҳам иш ўринларини таҳлил этиш асосида тўпланиб борилиши мақсадга мувофиқдир. Бунда ушбу жиҳатларга эътибор қаратилиши керак:

- иш ўрнининг таснифи ва номланиши;
- иш ўрнининг техник жиҳатлари (мазмун, воситаси, меҳнатни ташкил этиш);
- талаб этиладиган малака (умумий таълим, касб таълими, касб тажрибаси);
- жисмоний жиҳатдан талаблар (бақувватлилиқ, қўриш, эшитиш қобилияти, атроф-муҳит таъсири);
- психологик талаблар (ишнинг бир хиллиги, эътиборлик, жамоада ишлашга мослашув ва бошқалар);
- штатлар жадвали (персонал миқдори);
- бошқарув органлари тавсифи;
- бошқарув органларининг ташкилий бўйсунлиши;
- лавозимларни ўриндошлиқ асосида тўлдириш режаси.

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

- 1) стратегик, истиқболли (узоқ муддатли) режалаштириш (3 йилдан 10 йилгача);
- 2) ўрта муддатли режалаштириш (1 йилдан 3 йилгача);
- 3) қисқа муддатли, жорий режалаштириш (1 йилгача).

Персонал билан ишлаш доирасида ҳал этиладиган вазифаларнинг хилма-хиллиги персонални режалаштиришнинг қўйидаги турларини келтириб чиқаради:

- персоналга эҳтиёжни режалаштириш;
- персонални жалб этиш (ишга қабул қилиш)ни режалаштириш;
- персоналдан фойдаланиш ва уни қисқартиришни режалаштириш;
- персонални ўқитишни режалаштириш;
- персонал таркибини сақлаб қолишни режалаштириш;
- персоналга сарф-харажатни режалаштириш;
- меҳнат унумдорлигини режалаштириш.

Персоналга эҳтиёжни режалаштириш мавжуд меҳнат ресурслари салоҳиятини, уларга келажакдаги эҳтиёжни баҳолашни, персонални режалаштириш бўйича дастурлар ишлаб чиқишни талаб этади (5.6- расм).



5.6- расм. Персоналга эҳтиёжни режалаштириш.

Персоналга эҳтиёжни режалаштиришда қуйидагиларни фарқлаш лозим:

— **умумий эҳтиёж** — режалаштирилган иш ҳажмини бажариш учун ташкилотга зарур бўлган ходимлар умумий сони (персоналга брутто-эҳтиёж);

— қўшимча эҳтиёж — корхона жорий эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда, режалаштирилаётган даврда мавжуд ишчи кучи сонига зарур қўшимча ходимлар (персоналга нетто-эҳтиёж).

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

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

$$\text{ПБЭ} = m_i \cdot t_i \cdot \text{ВЕК/ИВТ} \cdot 60$$

бунда:

ПБЭ — персоналга брутто-эҳтиёж;

m_i — режалаштирилган даврда иш жараёнларининг миқдори;

t_i — ҳар бир иш жараёнини бажариш учун талаб этиладиган ўртача вақт (минутлар)

ВЕК — вақт етишмаслиги коэффиценти (танаффуслар, меҳнат таътиллари, касаллик вақтларини ҳисобга олиш учун)

ИВТ — иш вақти тарифи (режалаштирилган давр учун соатда, баъзан иш вақтига қўшимча ишлаган соатларни ҳисобга олган ҳолда).

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

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

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

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

$$C_A = M : \Phi$$

бунда: C_A — ишчиларнинг ишлаб чиқариш қуввати бўйича сони;

М — ишлаб чиқариш дастурининг умумий меҳнат ҳажми;
Ф — бир ишчининг йиллик иш вақти жамғармаси.

Ишчилар сони иш вақти жамғармаси ва меъёрларни бажариш коэффициентини ҳисобга олган ҳолда ҳисоблаб чиқиш услуби ишчиларнинг режа сонини аниқлашда амалиётда кенг қўлланилади.

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

$$C_{\kappa} = M_A \cdot A / \Phi_n \cdot K_a$$

бунда:

C_κ — қўшимча ишчи сонига эҳтиёж;

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

A — маҳсулот ишлаб чиқаришнинг лойиҳавий ҳажми;

Φ_n — бир ишчи иш вақтининг номинал жамғармаси;

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

Корхона штатлар жадвалига киритилган барча лавозимлар ишлаб чиқариш вазибаларини бажариш учун зарур бўлган турли малакали ходимлар сонини англатади. Бу кўрсаткич корхонанинг ишчи кучига умумий эҳтиёжини кўрсатади. Ишчи кучига амалдаги эҳтиёж қайси малакадаги қанча ишчини корхонанинг ўзидан ёки ташқи меҳнат бозоридан ишга жалб этишни ифода этади. Ишчи кучига умумий эҳтиёждан амалдаги эҳтиёжга ўтиш босқичларини 5.1- жадвалда кузатиш мумкин:

5.1- жадвал

Ишчи кучига эҳтиёжни босқичма-босқич ҳисоб қилиш

Кўрсаткичлар	Сони
Режалаштиришга киришилган вақтдаги штатлар жадвали: — режалаштиришга киришилган вақтдаги банд штат лавозимлари (мавжуд ходимлар)	—
— янги жалб этилганлар (ишга қабул қилинганлар, ўқишдан сўнг, ҳарбий хизматдан сўнг ва ҳоказолар сабабли ишга олинганлар);	—
= дарҳол қопланиши керак бўлган эҳтиёж ёки ортиқча ишчи кучи	—

+ пенсияга чиқиши муносабати билан алмаштириш зарурати ҳоллари	—
+ ҳарбий хизматга чақирилиши муносабати билан алмаштириш зарурати ҳоллари	—
+ ишчи кучи кўнимсизлиги муносабати билан алмаштириш зарурати (статистика нуқтаи назаридан + мавжуд ишдан бўшатишлар)	—
= Алмаштиришга эҳтиёж	—
+ янги кадрларга эҳтиёж (ташқил этилаётган янги штат лавозимлари)	—
— кадрларга эҳтиёжнинг камайиши (бекор қилинаётган штат лавозимлари)	—
= кадрларга амалдаги эҳтиёж ёки уларнинг ортиқчаллиги	—
Баланс тузилган сана	—

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

Персонални жалб этиш (ишга қабул қилиш)ни режалаштиришда куйидагилар ҳисобга олиниши лозим:

— талаб этилаётган миқдор, жалб этиш муддатлари;

— таклифдаги алоҳида муаммолар ва уларни бартараф этиш воситалари;

— жалб этиш дастури.

Персонални жалб этишда икки имкониятдан фойдаланилади:

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

2. Ходимларни четдан жалб этиш. Бу масалада корхона персонали хизмати бандликка кўмаклашиш марказлари билан қалин ҳамкорликда фаолият кўрсатишлари талаб этилади. Шунингдек, таълим

муассасалари ўқувчи ёшлари ҳам бўлажак ишчи кучи манбаи ҳисобланадилар.

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

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

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

Персонални ўқитишни режалаштиришда:

- талаб этиладиган ўқувчилар сони;
- ўқитиш ёки қайта ўқитиш талаб этилаётган ходимлар сони;
- янги курслар очиш ёки мавжудларида ўқитишни ташкил этиш учун харажатлар;

- мавжуд ходимларни қайта ўқитиш ҳисобга олинishi керак.

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

Персоналга йўналтирилган сарф-харажатларни режалаштиришнинг аҳамияти тўғрисида ортиқча гапирмаса ҳам бўлади. Корхона раҳбарияти томонидан қарор қабул қилишда марказий ўринни

харажатлар эгаллайди. Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган барча компания ва фирмаларнинг тажрибаси инсон ресурслари, персонал учун сарф-харажатлар (ўқитиш, малака ошириш, меҳнат шaroитларини яхшилаш ва бошқалар) жуда муҳимлигидан яққол далолат беради.

Меҳнат унумдорлигини режалаштириш қуйидагиларни кўзлайди:

1. Меҳнат унумдорлигини ошириш ёки персонал харажатларини камайтиришга:

- таркибий омиллар;
- бошқарувни ва меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш;
- ишлаб чиқаришни ташкил этишни такомиллаштириш;

механизациялаш ёки автоматлаш, ўқитиш;

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

- меҳнатга қизиқтиришни кучайтириш орқали эришиш.

2. Меҳнат унумдорлиги ёки самарадорлиги мақсадларига:

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

- ҳар бир ходим ҳисобига сотув ҳажмини кўпайтириш;

— соф фойданинг иш ҳақи харажатларига нисбатини яхшилаш;

— иш ҳақи харажатларини маҳсулот бирлигига нисбатини

камайтириш;

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

Персонални режалаштириш бошқичлари:

1. Хўжалик фаолияти стратегияси ва ташкилий эҳтиёжларни аниқлаш.

2. Ишни сифатли бажариш стандартларини аниқлаш.

3. Ташқи муҳитни аниқлаш.

4. Ички муҳитни аниқлаш.

5. Муаммоларни аниқлаш.

6. Персонал стратегиясини ишлаб чиқиш.

7. Таъсирларни баҳолаш ва уларга аниқлик киритиш.

8. Стратегияни мунтазам равишда қайта баҳолаш. Персонални режалаштириш бошқичларини амалга оширишдаги ўзаро боғлиқликни 5.8- расмдан кўриш мумкин.

Бугунги кунда республикамизда ҳам жаҳон тажрибасидан ижобий фойдаланган ҳолда персонални режалаштиришни янада такомиллаштириш талаб этилмоқда. Мутахассисларнинг таҳлилларига кўра персонални режалаштиришда ҳамиша ҳам ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ҳисобга олинмайди. Янги иқтисодий шарoитларда фаолият юритаётган корхоналарнинг анчагина қисми ўз хўжалик стратегиясини ишлаб чиқмаган. Айниқса, бозордаги тенденциялар чуқур



5.8- расм. Персонални режалаштиришдаги ўзаро боғлиқликлар.

ўрганилмайди. Бу масалада уларнинг маркетинг хизматлари ҳозирги давр талаблари даражасига жавоб бермайди. Бунга ички бозорда рақобат муҳитининг тўла шакланмаганлиги ҳам сабаб бўляпти.

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

Персонални режалаштиришда ишчи кўчига эҳтиёж марказий масаладир. Бироқ ташкилотлар нафақат персоналнинг сифат кўрсаткичлари, ҳатто миқдор кўрсаткичларига ҳам эҳтиёж тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга эмаслар.

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

5.3. Персонални стратегик режалаштириш

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

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

Бир қарашда мантиқан туюлган стратегик режалаштиришнинг бу усули ташқи муҳит (бозордаги вазият, рақобат, технологиялар ва ҳоказолар) ўзгармас, барқарор бўлишига асосланган. Аммо реал воқелик бу тасаввурларни мутлақо ўзгартириб юбормоқда. Глобаллашув, рақобатнинг кескинлашиши билан бир қаторда бугунги кунда техника тараққиётининг юксак суръатларда ўсишининг ўзи режаларга принципиал жиҳатдан ўзгартиришлар киритишни ҳаётий заруратга айлантirmoқда. Масалан, сўнгги 20 йил ичида техника воситалари — машина-ускуналар, компьютерлар ва бошқалар учун амортизация даври кескин қисқарди. Шунинг учун замонавий стратегик режалаштириш эндиликда молиявий маблағларни ташкилот раҳбарияти даражасида қайта тақсимлашни билдирмайди.

Замонавий стратегик режалаштириш мунтазам асосда бизнесни ва уни режалаштириш имкониятларини ўрганишдир (5.9- расм). Бунда биринчи ўринга янги ахборот технологиялари ва молия ресурслари ёрдамида бошқариладиган алоҳида ишлаб чиқаришнинг техник воситаларига асосланган йўлларни излаб топиш чиқмоқда.

<p>Йиллик бюджет</p> <p>Функциянинг моҳияти</p> <p>1</p> <p>Молиявий режалаштириш</p>	<p>Кўп йиллик бюджет</p> <p>Бозорда муайян товар тақчиллигини таҳлил этиш</p> <p>Ресурсларни стратегик тақсимлаш</p> <p>2</p> <p>Узоқ муддатли режалаштириш</p>	<p>Вазиятни чуқур таҳлил этиш ва рақобатни баҳолаш</p> <p>Стратегик муқобилларни баҳолаш</p> <p>Ресурсларни динамик тақсимлаш</p> <p>3</p> <p>Классик стратегик режалаштириш</p>	<p>Мавжуд битимларда рақобатда устун келишни излаш</p> <p>Дастурлар ишлаб чиқиш учун прогнозлашнинг салмоқли моделлари</p> <p>Юксак стратегик мослашувчанликни ташкил этиш</p> <p>Ташкилотнинг таркиб топган маданияти</p> <p>4</p> <p>Замонавий стратегик режалаштириш</p>
---	---	--	---

5.9- расм. Стратегик режалаштириш тараққиёти босқичлари.

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

- бозордаги ўзгаришлар қандай намоён бўлмоқда?
- корхонанинг кучли ва ожиз томонлари (умуман корхона, унинг ишчанлик фаоллиги, фойда, бўлимлар, гуруҳлар, сармоя, машина-ускуналар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа воситалари) нимада?
- ишлаб чиқаришни кенгайтириш (корхона сотиб олиш, янги-ларини таъсис этиш, мавжуд ишчанлик фаолиятини интенсификациялаш) имкониятлари мавжудми?
- бозор бугунги кунда қандай ва келажакда у қанақа кўринишда бўлади?

Ва ниҳоят учинчи қадам „ишни қандай амалга ошириш керак?“ деган саволга жавоб топишдир. Бу кўп жиҳатдан тадбиркорлик концепциясига боғлиқдир. Ушбу концепциянинг асосий мезонлари куйидагидан иборат:

- соҳа турлари (маҳсулотлар, бозорлар, технологиялар);
- мамлакат ичкарисидagi ва чет эллардаги мақсадли гуруҳлар (мижозлар, мол етказиб берувчилар, ҳокимият, бирлашмалар ва бошқалар);

- иқтисодий мақсадлар (пул тушуми, айланмадаги даромад, умумий сармоядан даромад ва бошқалар);
- маданият кўламли ва жамоат мажбуриятлари;
- ассортимент сиёсати (таклиф кўлами ва чуқурлиги);
- нархлар ва сифат соҳасидаги сиёсат;
- коммуникация сиёсати (жамоатчилик билан ишлаш, реклама, маҳсулот сотишни рағбатлантириш);



5.10- расм. Персонални стратегик режалаштириш механизми.

- маҳсулот сотиш соҳасидаги сиёсат;
- маҳсулот сотиб олишдаги сиёсат.

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

Стратегик режалаштириш фаолиятининг ўзаро боғлиқ йўналиши юқоридаги 5.10- расмда мужассамлашган.

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

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

Экстраполяция — энг содда ва кўп қўлланиладиган услуб бўлиб, бугунги вазият (нисбат) асосида келажакни белгилашдан иборатдир (5.2- жадвал).

5.2- жадвал

Экстраполяцияли прогноз

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

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

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

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

Йиллик маҳсулот ишлаб чиқариш режаси — 20 минг тона

Иш вақти меъёри — 5 соат

Йиллик иш вақти фонди режаси — 100 минг соат

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

Талаб этиладиган асосий ишчилар — 50 киши

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

Талабни прогноз қилишда қўлланиладиган компьютер моделлари экстраполяция, эксперт баҳолари услубларидан ҳамда корxonанинг, ишчи кучи эҳтиёжига таъсир кўрсатадиган омиллар динамикаси тўғрисидаги маълумотлардан бир йўла фойдаланиш имконини беради. Мазкур моделлар ишчи кучига эҳтиёжни энг тўлиқ башорат қилиши билан самаралидир. Лекин, бу услуб корхона учун қимматга

тушишини, компьютер моделларини яратиш махсус тажрибани талаб этишини ёдда тутиш лозим. Ана шу муаммолар бу услубни йирик корхоналар томонидан қўлланишини чеклайди.

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

Мазкур прогнозда персоналнинг ёшига қараб гуруҳларни таҳлил этиш (пенсияга чиқиш бирдан кўпайиб кетиши, ходимлар ўртасида катта ёшлиларнинг нисбати салмоқли эканлиги ёки шу сабабли касбий ва хизмат вазифасида ўсиш чекланганлиги), турли тоифа ходимлари нисбати (масалан, раҳбарларнинг бўйсунувчи ходимларга, малакали ишчиларнинг малакаси йўқларга, асосий ишчиларнинг ёрдамчи ишчиларга, ишлаб чиқаришда банд ишчиларнинг ноишлаб чиқариш ходимларига нисбати) таҳлили, махсус ихтисослик ва малакага эга ходимлар (масалан, ташкилотда қанча иқтисодчи, қанча муҳандис, қанча техник, қанча чилангар, қанча фрезерчи ва ҳоказо) таҳлили муҳим аҳамиятга эга.

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

$$K_i = \frac{\text{Муайян давр (олатда 1 йилда) ишдан бўшаганлар} \times 100\%}{\text{Ушбу давр давомида ходимларнинг ўртача сони}}$$

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

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

$$B_i = \frac{1 \text{ йил ва ундан кўпроқ иш стажига эга ходимлар сони} \times 100\%}{\text{Бу йилдан аввал ёлланган ходимлар сони}}$$

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

Барқарорлик индексидagi бу камчиликлар ишдан бўшатилаётган ходимларнинг иш стажига таҳлил этилса (5.3-жадвал) қисман бартараф этилади.

5.3-жадвал

Ишдан бўшаганларнинг иш стажига ҳисобга олинган ҳолдаги таҳлили

Мансаблар	200__ йил давомида бўшаганлар сони								
	3 ойдан камроқ	3—6 ой	6 ой 1 йил	1—2 йил	3—5 йил	5 йил ва ундан кўп	Ишдан бўшаганлар, жами	Ишга ёлланганлар ўртacha сони	Айланма коэффициенти
Малакали	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Ярим малакали	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Малакасиз	20	10	5	3	1	1	40	100	40
Жами	40	26	18	12	6	8	110	550	20

Афсуски, бу таҳлилни ҳам мукамал, деб бўлмайди. Чунки унда фақат ишдан бўшатилаётганлар ҳисобга олинади. Об'ектив натижаларга эришиш учун эса ишдан бўшатилаётганлар сонини иш стажига бўйича ҳар бир гуруҳ персоналига ишга янги ёлланаётганларнинг сонига таққослаш керак бўлади. Масалан, агар иш стажига 3 ойдан кам бўлган гуруҳга янги ишга ёлланаётганларнинг умумий сони 80 та ва иш стажига 5 йилдан кўпроқ бўлган гуруҳда янги ишга ёлланаётганларнинг сони 80 та бўлса, у ҳолда бу ҳар бир гуруҳда ишдан бўшаганлар тегишли равишда 50 (40) киши ёки 10 (8) фоизни ташкил этади. Ушбу кўрсаткичларни, агар

нохуш тенденцияларни аниқлаш учун аввалги даврлар таҳлил этиб чиқилса, муайян даражада объектив дейилишга асос бор.

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

Персонални режалаштиришда шуни ёдда тутиш керакки, агар кўнимсизликни келтириб чиқараётган омилларга таъсир кўрсатилмаса, „яшовчанлик“нинг 50 фоизли меъёрида янги ишга ёлланганларнинг ярми 5 йилдан сўнг йўқотилиши мумкин. Демак, 5 йил давомида талаб этилаётган 50 та ўқитилган ходимга эга бўлиш учун жорий йилда 100 та янги ходимни ишга ёллаш талаб этилади (5.4- жадвал).

5.4- жадвал.

„Яшовчанлик“ меъёрининг таҳлили

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

Ишчи кучи таклифига таъсир кўрсатувчи омиллар орасида қуйи-
дагилар аҳамиятлидир:

1. Маҳаллий аҳамиятга эга омиллар:
 - а) компания ҳудуди атрофидаги аҳолининг зичлиги;
 - б) меҳнат бозорида бошқа ишга ёлловчилар билан рақобатнинг ҳолати (жорий ва келажакдаги);

- в) ишсизликнинг маҳаллий даражаси;
- г) ишга ёллашнинг анъанавий усули, шунингдек, талаб этилаётган малака ва тажрибага эга ишчи кучининг мавжудлиги;
- д) маҳаллий таълим тизими (давлат ёки бошқа тур таълим муассасалари)ни тугаллаганлар сони;
- е) ҳудуд доирасида аҳоли миграциясининг аҳоли;
- ж) ҳудуднинг яшаш учун қулайлиги жиҳатидан маъқул-лиги;
- з) компаниянинг иш жойи сифатидаги маъқуллиги;
- и) тўлиқ бўлмаган иш кунда ишлашга тайёр ишчи кучининг мавжудлиги;
- к) уй-жой, товарлар ва транспорт сотиб олиш учун маҳаллий имкониятлар.

2. Миллий хусусиятга эга омиллар:

- а) ишга лаёқатли аҳоли сони ўсишининг тенденцияси;
- б) мутахассисларнинг алоҳида тоифалари: олий ўқув юртларини тугаллаганлар, касб тайёргарлигига эга персонал, технологлар, техниклар, усталар ва бошқаларга умуммиллий талаб;
- в) университетлар, политехника ва ихтисослаштирилган институтларни тугаллаганлар сони;
- г) таълим тизими ўзгариши — бошланғич таълим давомийлигининг узайиши, университет ёки мактаб таълим дастурларининг ўзгариши натижалари;
- д) давлат таълим дастурларининг таъсири;
- е) иш билан бандлик соҳасидаги давлат қонун ҳужжатларининг таъсири.

Персоналга эҳтиёжни прогноз қилиш. Келажакда персоналга эҳтиёжни ҳисоблаш режалаштирилган ишлаб чиқариш дастури ҳамда кадрлар миқдор таркибидаги ўзгаришлар (масалан, кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичлари асосида) прогнозидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилади. Айни пайтда, бунда иш вақтининг кутилаётган ўзгаришларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқдир.

Персоналга эҳтиёж таклиф ва талаб башоратларини таққослаш ҳамда келажакда иш кучига тақчилликни ёки унинг етишмаслигини аниқлаш йўли билан башорат қилинади. 5.5- жадвалда 5 йил муддатга талаб ва таклиф башоратларининг таққосланиши кўрсатилган. Бу ёлланиши керак бўлган ишчилар сонини аниқлаш имконини беради.

Персонални ёллашга бўлган эҳтиёжни прогноз қилиш

		1- йил	2- йил	3- йил	4- йил	5- йил
Талаб	1. Йил бошида талаб этиладиган сон	120	140	140	120	150
	2. Йил давомида талаб прогнозидаги ўзгаришлар	+20	йўқ	-20	йўқ	-30
	3. Йил охирида талаб этилади, жами (1+2)	140	140	120	120	120
Таклиф	4. Йил бошида мавжуд бўлгани	120	140	140	120	120
	5. Корхона ичида бошқа ишга ўтказиш ҳисобига ўсиш	5	5	-	-	-
	6. Қуйидагилар ҳисобига йўқотишлар:					
	а) пенсияга чиқиш	3	6	4	1	4
	б) қўнимсизлик	15	17	18	15	14
	в) ташқарига, бошқа ишга ўтиш	2	4	6	3	—
	г) умуман йўқотишлар	20	27	28	19	17
	7. Йил охирида мавжуд бўлган (4+5-6)	105	118	112	101	103
	8. Етишмаслик (е)	35 (е)	22 (е)	8 (е)	19 (е)	17 (е)
	9. Йил давомида ишга ёлланганлар орасида йўқотишлар	3	6	2	4	3
10. Йил давомидаги қўшимча эҳтиёж (8+9)	38	28	10	23	20	

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

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

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

Моделлаш — реал вазиятнинг тасвиридир. Инсон ресурслари умумий прогнозларини тайёрлаш жараёнида моделлаш усулларида фойдаланиш кадрлар қўнимсизлигининг даражасини англаш, башорат қилиш ва ўлчашга ёрдам беради, шунингдек, хизматда ўсишни баҳолашга дастак бўлади. Агар ташкилот компьютерлашган ахборот тизимига эга бўлса, мавжуд маълумотлар банкидаги ахборотлардан катта ҳажмдаги маълумотларни тез ва чуқур таҳлил этиш учун қўлланиш мумкин.

Персонал бўйича компьютерлашган ахборот тизимидан фойдаланиш учун махсус „Microprospect“, „IMS-Monitor“, „IMS-WASP“, „IMS-CAMPLAN“ моделларидан фойдаланиш тавсия этилади. Улардан қўллашда қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

1. Ушбу моделдан нима учун фойдаланилмоқда, ундан қандай натижалар кутилмоқда, унда қайси прогнозларни аниқлаш керак?

2. Экстраполяция учун маълумотлар базасини яратиш мақсадида имконият бор жойларда маълумотлар муваққат қаторидан фойдаланиш, яъни трендларни таҳлил этиш.

3. Ишчи кучи тизими тўғрисидаги тахминларни шакллантиришда „Сиз жорий амалиётни давом эттирадиган бўлсангиз нима рўй беради?“ саволини қўйинг, сўнг „Бозор шароитларида, янги технологияларни қўллашда юз бериши мумкин бўлган ўзгаришларни кўриб чиқинг“ топшириғини беринг.

4. Маълумотлар базасини қисмларга бўлиш кўпроқ аниқлик киритиш эҳтимоли бўлса ҳам жуда кичик рақамларни қўллаш ёлгон натижаларни келтириб чиқариши мумкин.

5. Кадрлар қўнимсизлиги тўғрисидаги маълумотлар бўйича тахминларнинг тўғрилигига ишонч ҳосил қилиш учун уларни бошқа компанияларнинг худди шундай маълумотлари билан таққослаб кўринг.

6. Биринчи навбатда, моделдан маълумотлар чиқараётганда энг асосий натижаларни, айниқса ишчи кучи таркибидаги ўзгаришлар, фавқулодда катта ва кичик оқимларни излаб топинг.

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

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

- маҳсулот бирлиги учун сарфланган меҳнат;
- маҳсулот нархида сарфланган меҳнатнинг салмоғи;
- ҳар бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажми;
- киши соат бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқарилган маҳсулот;

— меҳнат сарфининг қўшимча қийматга нисбатан (ишлаб чиқариш харажатлари билан сотув қиймати ўртасидаги фарқ) фоизи каби кўрсаткичлар ёрдамида аниқланади. Олинган маълумотларнинг таҳлили меҳнат унумдорлигини механизациялаш, автоматлаштириш, бошқарувни такомиллаштириш ёки бошқа воситалар ҳисобига умуман компанияда ёки унинг бўлинмаларида ошириш заруратини аниқлаб беради.

Қисқача хулосалар

Персонални режалаштириш — бу персонални ривожлантириш, унинг касбий ва малака таркибини ҳисобга олиш, персонални умумий ва қўшимча эҳтиёжини аниқлаш, ходимлардан фойдаланишни назорат қилишга қаратилган аниқ мақсадга йўналтирилган фаолиятдир.

Персонални режалаштиришнинг моҳияти деганда кадрларга уларнинг қобилиятлари, қизиқишлари ҳамда ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ зарур вақтда ва керак бўлган миқдорда иш ўрни тақдим этиш учун шарт-шароитлар яратишдан иборатдир.

Персонални режалаштиришнинг вазифалари қуйидагилардан иборат:

- персонални режалаштиришнинг тартибини режалаштириш бошқа турлари билан мувофиқлаштирилган ҳолда ишлаб чиқариш;
- персонални режалаштиришни корхона умумий режаси билан боғлаш;
- кадрлар хизмати режа гуруҳи ўртасида самарали ўзаро ҳам-корлик фаолиятини ташкил этиш;
- корхона стратегиясини муваффақиятли амалга оширишга кўмаклашадиган қарорларни ҳаётга татбиқ этиш;

- корхонани стратегик режалаштиришда кадрлар асосий муаммолари ва эҳтиёжларини аниқлашга қўмаклашиш;
- корхона барча бўлимлари ўртасида персонал бўйича ахборот айирбошлашни яхшилаш.

Персонални стратегик режалаштириш деганда мунтазам асосда бизнесни ва уни режалаштириш имкониятларини ўрганиш тушунилади. Бунда, биринчи навбатда, янги ахборот технологиялари ва молия ресурслари ёрдамида бошқариладиган алоҳида ишлаб чиқаришнинг техник воситаларига асосланилади.



Савол ва топшириқлар

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

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчили бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент, „Ўзбекистон“, 2007.
4. **Қ.Х.Абдурахмонов** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
5. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси: Дарслик./ Қ. Х.Абдурахмоновнинг умумий таҳрири остида: — Т.: „Ўқитувчи“, 2001.
6. Основы управления персоналом организации: Учебное пособие. / Под ред. **К.Х.Абдурахманова.** Т.: ТГЭУ, 2000.

7. **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: „Академический проект“, 2005.
8. **Попов Ю.Н., Шевчук А.В.** Введение в социологию труда и занятости: Учебное пособие. М.: Дело, 2005.
9. Управление персоналом / Под. ред. **Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина** / 2-ое издание. М.: „ЮНИТИ“
10. **Карташова Л.В.** Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА, 2005.
11. www.chelt.ru („Человек и труд“ журналинг электрон версияси).
12. www.hro.ru/hrm („Управление персоналом“ Онлайн журналы).
13. www.isras.rssi.ru („Социологические исследования“ журналы сайты).

VI БОБ

ПЕРСОНАЛНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

6.1. Персонални танлаш ва ишга ёллаш

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

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

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

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

- 1) корхоналар, шу жумладан, уларнинг алоҳида таркибий бўлинмалари раҳбарлари;
- 2) мулкдорнинг ўзи айни бир вақтда раҳбар бўлган хусусий корхоналар раҳбарлари;
- 3) ўн саккиз ёшга тўлмаган айрим шахслар қонунда кўзда тутилган ҳолда иш берувчи ишчи қабул қилиши мумкин.¹

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

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

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

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий— ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент „Ўзбекистон“, 2006 й, 118- бет.

— бозордаги келишуви бўлиб, ходим ўзининг меҳнатга лаёқатини иш берувчига сотади;

— ходимнинг меҳнатдаги куч-ғайрати ҳам, жорий пул тўловлари ҳам кейинги тўловлар (хизмат ва касб жиҳатидан ўсиши, пенсия ва суғурта тўловлари) билан қопланади.

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

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

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

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

1. Ишга ёллаш муддати:

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

2. Ишга ёллаш жараёнида иштирок этувчи ходимлар сони:

- а) оммавий ишга ёллаш;
- б) яккама-якка ишга ёллаш.

3. Ишга қабул қилишда синов:

- а) малака текширилиб ишга ёллаш;
- б) малака текширилмасдан ишга ёллаш.

4. Қўлланиш соҳаси:

- а) хусусий ишга ёллаш;
- б) меҳнат жамоасига ишга ёллаш.

5. Ишга ёллаш манбалари:

- а) дастлабки;
- б) иккинчи (муваққат бўлинмалар ва ижодий гуруҳларга ишга қабул қилиш).

6. Иш ҳақи тўлаш усуллари:

- а) ишбай ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- б) вақтбай (тариф) ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- в) ишбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- г) вақтбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- д) ишбай-мукофотли ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- ж) аккорд ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- з) маош (оклад) тўланадиган ишга ёллаш.

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

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

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

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

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

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

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

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

Иш берувчилар томонидан ишга ёлланувчиларга қўйиладиган талаблар хизмат вазифаларига боғлиқ бўлади. Хусусан, бандликка кўмаклашиш марказлари ишга ёлланувчиларнинг қуйидаги жиҳатларига эътибор қаратадилар:

1. Касби
2. Ёши
3. Иш тажрибаси (иш стажи)
4. Маълумоти
5. Малакаси
6. Жинси
7. Қўшимча ихтисосликлари (хунарлари)

Ишга ёллашнинг замонавий шакллари қуйидагилардан иборатдир:

- Бандликка кўмаклашиш марказларида бўш иш ўринларини таклиф этиш;
- оммавий ахборот воситалари орқали реклама эълонлари бериш;
- таълим муассасаларини тугаллаганларни ишга жалб қилиш;
- бевосита корхона (ташкilot)га иш сўраб мурожаат этганларни танлаб олиш;
- ўз персоналини қўшимча ихтисослик (хунар)га ўқитиш;
- корхона (ташкilot)да хизмат топириқларини ходимлар ўртасида қайта тақсимлаш.

Ишга ёллашнинг умумий манбан аҳолидир.

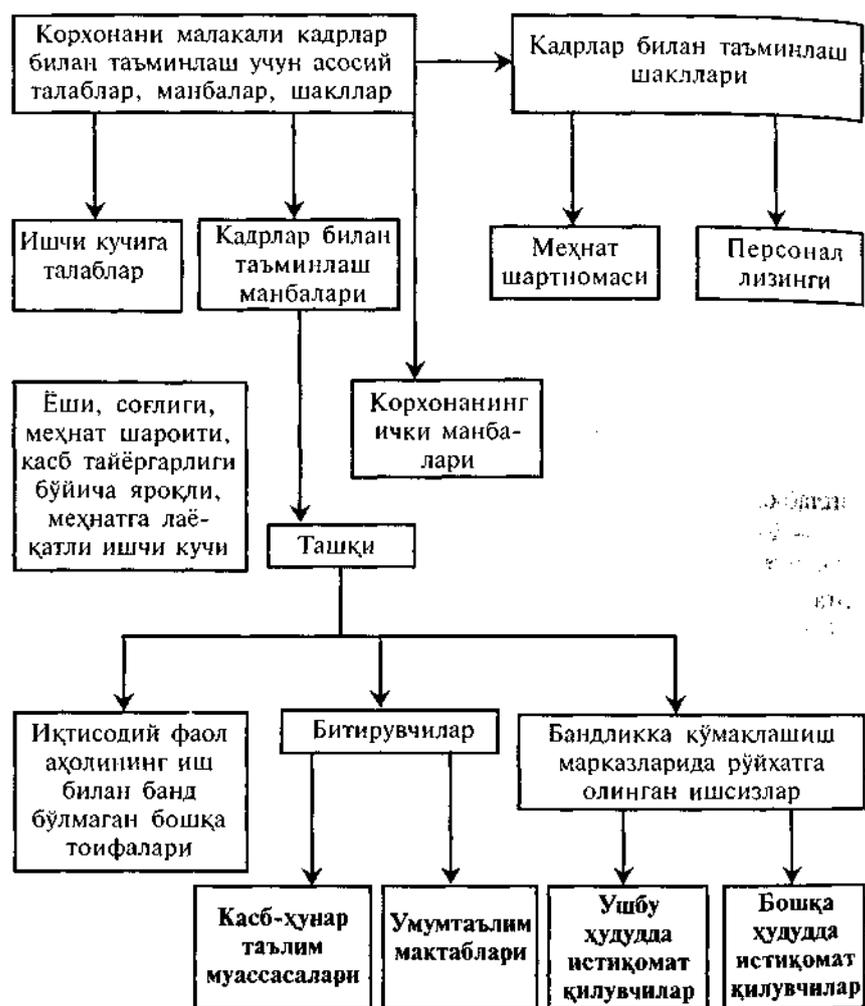
Корхонани ишчи кучи билан таъминлашда бу манбаларнинг роли 6.1- расмдан кўриниб турибди.

Ишга ёллашнинг фаол ва пассив турлари ҳам мавжуддир.

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

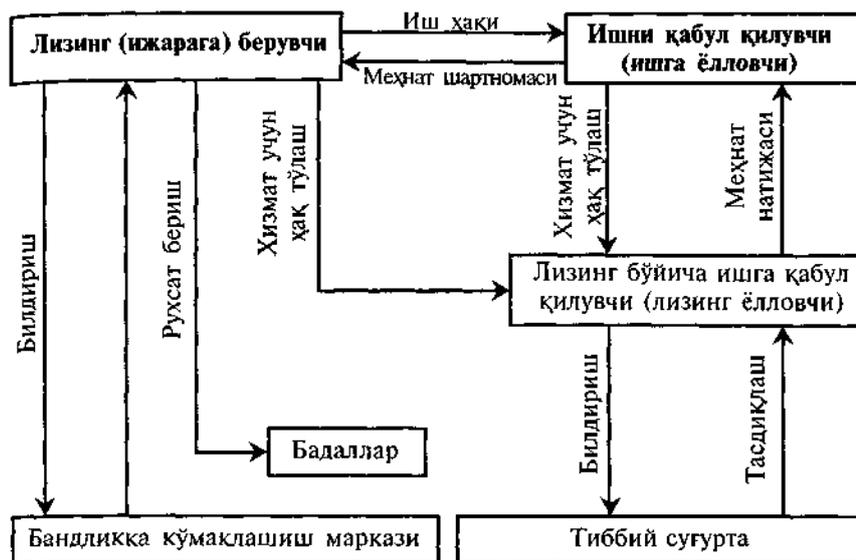
Персоналга эҳтиёжни қондиришнинг **пассив усули**, аксинча, меҳнат бозорида ишчи кучи таклифининг катталиги билан изоҳланади. Бу ҳолда оммавий ахборот воситалари орқали бўш иш жойлари тўғрисида эълонлар берилади. Шунингдек, бўш иш жойларини ташкilotдаги мавжуд ходимлар ҳисобига тўлдириш чоратadbирлари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

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



6.1- расм. Корxonани ишчи кучи билан таъминлаш жараёни субъектлари.

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

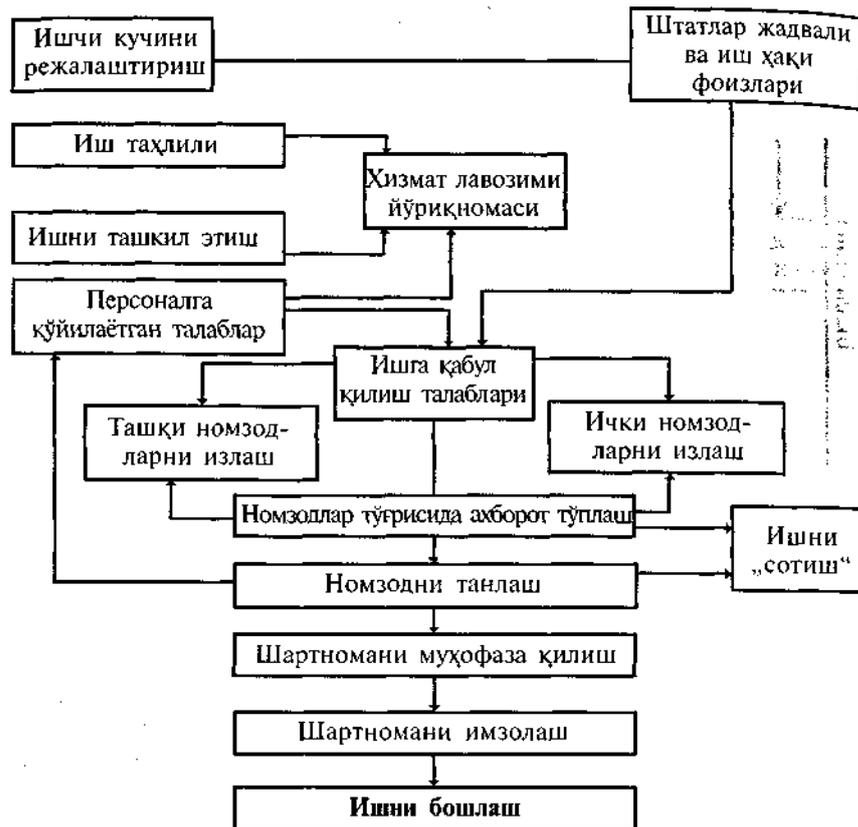


6.2- расм. Персонал лизингида меҳнат муносабатлари.

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

Ишга ёллаш жараёни персонал хизматининг меҳнат бозоридаги фаолиятини ташкил этишдан бошлаб штатга қабул қилинган ходимни хизмат вазифасига кўниктиришгача бўлган босқичларни (6.3- расм) ўз ичига олади. Улар қуйидагичадир:

1. Номзодларни танлов асосида танлаб олиш имконини берадиган ҳажмда меҳнат ресурслари таклифини таъминлаш. Афсуски, ҳозирги вақтда меҳнат бозорининг ҳолати юқори самарали менежментнинг асосий тамойили — бўш иш жойига энг камда икки (имкон бўлса бундан кўпроқ) номзоддан танлаб олиш имконини бермайди. Бўш иш жойи учун фақат битта номзод бўлса, ходимга қўйиладиган талаблардан воз кечишга, демак ишга қабул қилинган инсонни ўқитиш, малакасини ошириш учун қўшимча сарф-харажатлар қилишга тўғри келади. Бундай ҳолларда ўзининг амалий ва шахсий хусусиятлари бўйича ушбу ташкилот учун тўғри келмайдиган ходимни штатга олинишини ҳам истисно қилиб бўлмайди. Агар ишга танлов асосида қабул қилиш жорий этилса нафақат бундай номақбул ҳолларга чек қўйиш, шунингдек, меҳнат бозорида фаол иш кўриш учун харажатларни ҳам қоплаш мумкин.



6.3- расм. Персонални ишга ёллаш жараёни.

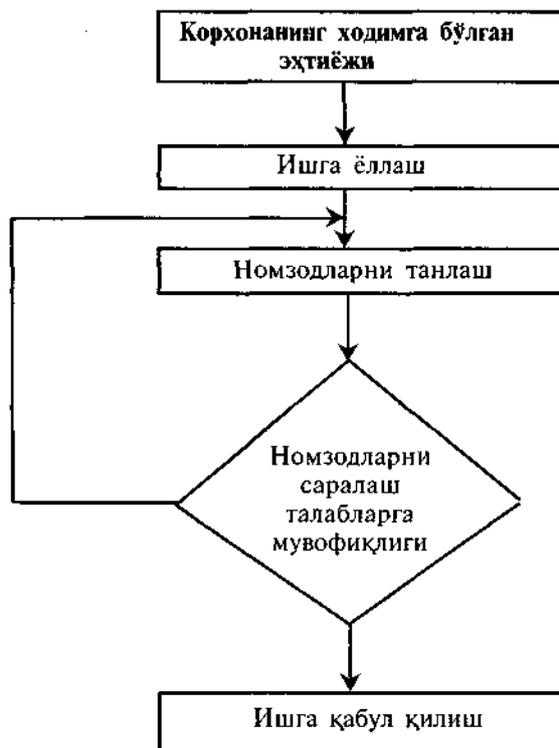
2. Персонални жалб этишга муайян корхона учун энг маъқул бўлган принципиал ёндашувни аниқлаш. Ушбу талаб персонални бошқариш стратегиясини шакллантириш босқичида амалга оширилиши талаб этилади ва мумкин бўлган ёндашувлардан бирини танлаш билан боғлиқдир.

3. Персонални танлаб олишнинг расмий тартибининг мавжудлиги. Ушбу босқичда ходимнинг умумий салоҳиятини (ҳам меҳнат фаолияти давомида намоён бўлган, ҳам мавжуд бўлган, лекин ҳали тўла аниқланмаган) ҳеч бўлмаганда тахминан аниқлаш мақсадга мувофиқдир. Бу маълумотлар персонални бошқаришда, энг аввало уни ривожлантириш ва хизмат лавозимида ўстириш учун зарурдир.

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

бевосита ишга ёллаш босқичида ходим амалий ва шахсий хислатларининг белгилаб қўйилган талабларга мувофиқлигини тўлатқис аниқлаш имконини бермайди. Нотўғри бўлган қарорни ўзгартириш (яъни доимий штатга қабул қилинган ходимни мажбуран ишдан бўшатиш) биргина ташкилий-ҳуқуқий масалалар билан эмас, балки тижорат сирини ошкор қилиш хавфи билан ҳам боғлиқ. Шунинг учун амалиёт синовидан ўтган синов муддати ва дастлабки стажировка усулларида фойдаланиш лозим.

Персонални бошқариш хизмати бўш иш жойларини аниқлагандан сўнг бевосита ишга қабул қилиш жараёнига киришади. Бу ҳам бир неча босқичдан (6.4- расм) иборатдир.



6.4- расм. Ишга қабул қилиш жараёни.

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

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

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

3. Ходимни ишдан бўшатиш тартиби, сабаблари ва шартлари.

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

Ишга қабул қилишда қуйидаги тамойилларга риоя қилиш талаб қилинади:

комплекслик — номзоднинг шахсини ҳар тарафлама ўрганиш ва баҳолаш (таржимаи ҳоли, хизмат вазифасида ўсиши, касб билимлари ва тажрибаси, ишчанлик ва шахсий хусусиятлари, соғлигининг аҳволи, у тўғрисида ҳамкасбларининг фикрини ўрганиш);

ҳолислик — номзоднинг аниқланган қобилияти танлаш ва саралаш жараёнида тасдиқланиши, сўнгги қарор қабул қиладиган маслаҳатчи субъектив фикри таъсирини иложи борица камайтириш;

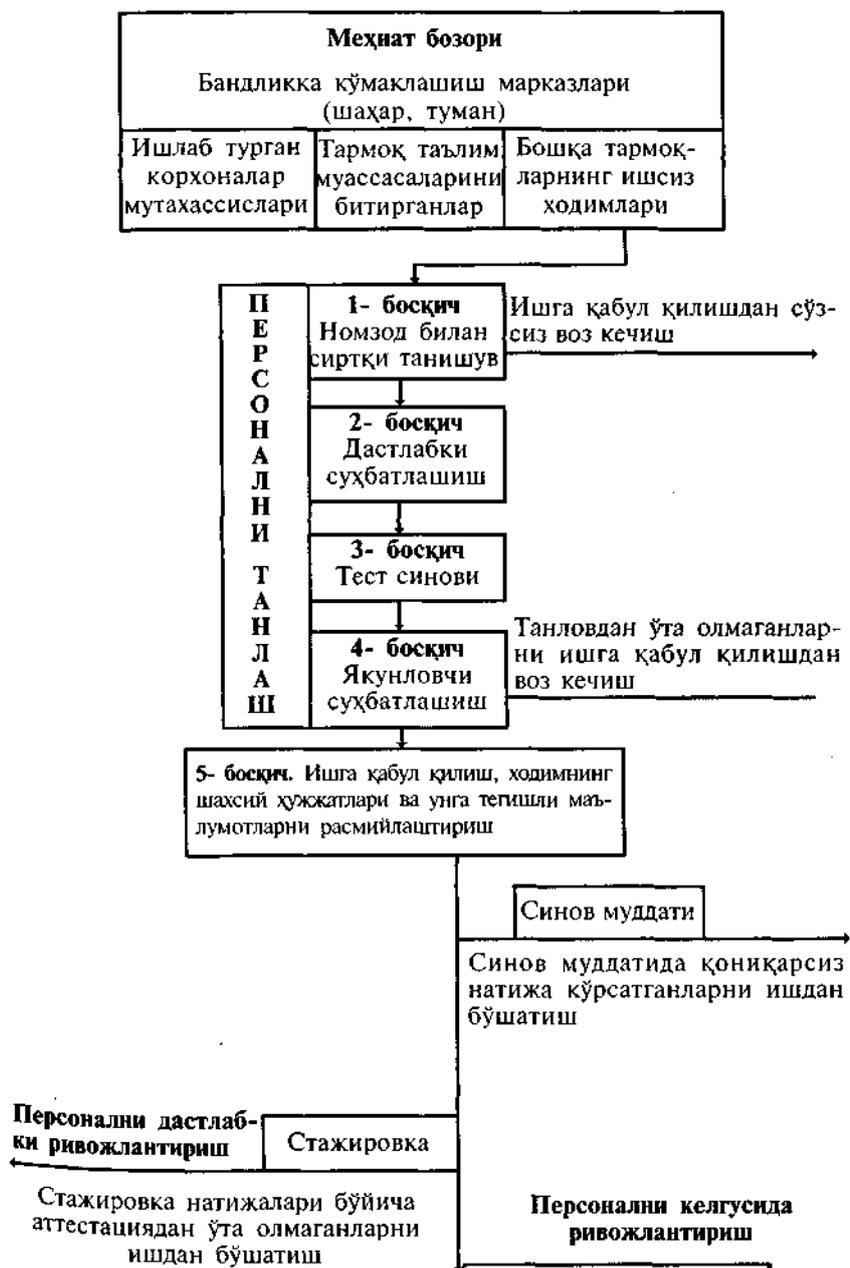
узлуксизлик — энг яхши мутахассисларни ишга жалб этиш ва саралаш бўйича ишларни муттасил олиб бориш, раҳбарлик лавозимларига кадрлар захирасини шакллантириш;

илмийлик — ишга қабул қилишга тайёргарлик ва бевосита қабул қилиш жараёнида энг сўнгги фан ютуқлари ва технологиялардан фойдаланиш.

Ишга қабул қилиш жараёнида номзод тўғрисида маълумотлар тўпланиб, номзодлар бу жараённинг тегишли босқичлари давомида танланиб ва сараланиб олиниши билан бир қаторда, улар зарур маълумотлар (таклиф этилаётган иш жойи хусусиятлари, хизмат даражасида ўсиш, малакасини ошириш имкониятлари, иш ҳақи миқдори, имтиёзлар) билан ҳам таништирилади. Персонални ишга қабул қилиш, танлаш ва дастлабки ривожлантириш босқичлари 6.5-расмда ифодаланган.

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

Ишга жалб этиш (recruitment) — ходимни ташкилотга жалб этишга қаратилган чора-тадбирлар тизимидир. Бундан кўзланган мақсад бўлажак ходимлар билан алоқа ўрнатиб, уларнинг ишга қабул қилиш тўғрисида қорхонага ариза билан мурожат этишларига эришишдир. Бу жараёнда қорхонанинг ички меҳнат бозоридаги рақобатбардошлиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Рақобатбардошлик эса қорхонанинг ўз ходимларига бошқа, йўналиши бир хил ком-



6.5- расм. Персонални ишга жалб этиш, танлаш ва даствлабқи ривожлантиришни ташкил этиш.

пания ва фирмадагиларга қараганда ҳар тарафлама яхши ва қулай шароит яратиб беришлари билан белгиланади. Ана шу мезон, яъни ходимларнинг ўз корхоналаридан қониқиш ҳосил қилишлари даражаси қуйидагича аниқланади:

$$K_x = 1 - C_{yx} / C$$

бунда:

K_x — корхона ходимларининг коэффициент билан баҳоланадиган қониқиш даражалари.

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

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

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

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

Учинчи босқичда ходимлар бўш иш ўринларидаги вазифаларни бажара олишлари учун ўқитилиб, тест синовларидан ўтказилади. Бу жараён 6.6- расмда тасвирланган.

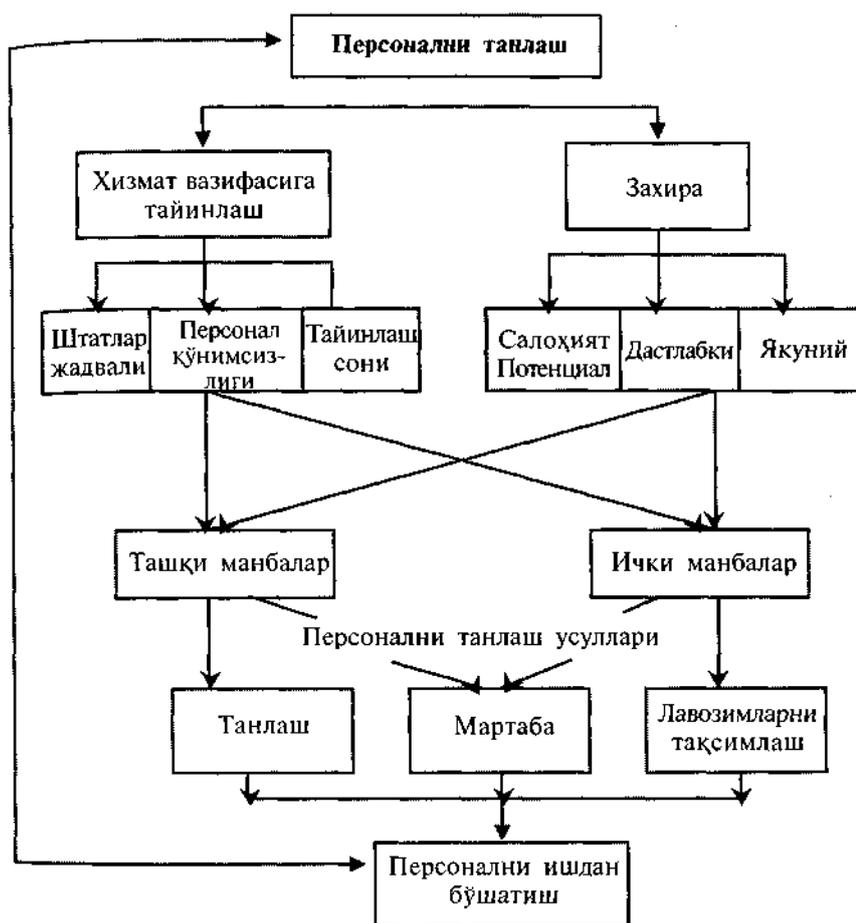
Корхонада танлаш учун жалб этилганлар ва мавжуд бўш иш жойлари нисбати 1:1 дан 10:1 гача бўлиши мумкин.

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

Персонални танлаш билан кадрларни жой-жойига қўйиш ўртасидаги принципиал фарқларни аниқ чегаралаб қўйиш қийин. Бу икки жараён бир-бири билан узвий боғлиқ, бири иккинчисидан келиб чиқади.

Бунда танлашнинг ҳам уч тури фарқланади:

а) ишга олиш — ходимларни четдан ишга олиш, илгари ушбу ташкилотда ишламаганларни хизмат вазифасига тайинлаш (танлов асосида тайинлаш);



6.6- расм. Персонални танлаш тизими.

б) мартаба — ушбу жамоада ишлаётган ходимни юқори лавозимга кўтариш;

в) тақсимлаш (ротация) — ходимларни хизмат вазифасини горизонтал бўйича алмаштириш.

Ишга қабул қилишнинг у ёки бу турини танлашда бугун жалб этилаётган ишчи кучи келажак эҳтиёжларига хизмат қилишини назарда тутиш муҳимдир. Шунинг учун:

— ишга, корхонага энг мақбул келадиган ходимларни танлаб олиш;

— ишчи кучини жалб этиш билан боғлиқ сарф-харажатлар иложи борича кам бўлиши;

— корхонага янги ғоялар кириб келиши билан бирга кадрларнинг мавжуд таркиби сақланиб қолиши;

- корхонадаги психологик муҳит зарар кўрмаслиги;
- корхона ходимларининг шахсий умидлари рўёбга чиқиш чоратadbирлари кўрилиши керак.

Ишга қабул қилишда бу жараён самарадорлиги пирамидаси мезонлари (6.7- расм) ҳам мавжуд.



6.7- расм. Ишга қабул қилиш самарадорлиги пирамидаси.

Ушбу усулда, айтايлик, компания учун келгуси йилда „Х“ миқдорида муайян муҳандис керак бўлиши маълум. Тажрибадан ишга таклиф олганлар билан ишга қабул қилинадиганлар ўртасидаги нисбат 2:1 бўлиши ҳам ҳисоблаб чиқилган. Шунингдек, компанияда суҳбатлашишга таклиф олганлар билан ишга таклиф этиладиганлар ўртасидаги нисбат 3:2, айти вақтда суҳбатлашишга таклиф олганлар билан суҳбатлашишга амалда келадиганлар ўртасидаги нисбат 4:3 бўлиши ҳам олдиндан маълум. Натижада аниқланган номзодлар билан таклиф қилинадиганлар ўртасидаги нисбат 6:1 бўлади. Бошқача қилиб айтганда, рекламадан, ўқув жойидан, бошқа манбалардан бўш иш жойи ҳақида хабар топган олти номзоддан биттаси суҳбатлашиш учун таклиф олади. Компания ушбу нисбатни ҳисобга олган ҳолда пировард натижада муносиб 200 номзодни суҳбатлашишга таклиф қилиш учун бўш иш жойларига 1200 кишини қизиқтириши лозим. Юқоридаги жадвалда кўрсатилганидек, суҳбатлашиш босқичигача 150 номзод етиб келади, улардан 100 таси ишга таклиф олади ва пировард натижада бу номзодларнинг фақат ярми (50 киши) ишга амалда қабул қилинади. Персонални бошқариш ходимлари кадрларга бўлган эҳтиёжни тўғри аниқлаши, кадрларни танлашда адашишга йўл қўймасликлари керак.

6.2. Персонални касбга йўналтириш, жой-жойига қўйиш ва янги ходимларни хизмат вазифасига мослаштириш

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

Касбга йўналтириш одамларни, айниқса ўқувчи ёшларни фаолият турлари, касб-ҳунарлар, корхона ва ташкилотлар, меҳнат шароитлари ва йўналишлари билан таништириш орқали амалга оширилади.

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

— таълимга йўналтирилиш, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга касб тайёргарлиги турлари ва шакллари танлашда, касб таълимини амалга оширишдаги қийинчиликларни енгишда ёрдам кўрсатиш;

— касб ахбороти, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга унинг қизиқишлари ва қобилиятига мос келадиган касб-ҳунар танлашда ёрдам бериш;

— психологик қўллаб-қувватлаш, яъни шахсий ва ижтимоий муаммоларни ҳал этишда ёрдам бериш;

— қайта йўналтириш, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга унинг касб тажрибаси, иш стажы, соғлиги, касбга қизиқиши ва қобилиятини ҳисобга олган ҳолда касбий қайта тайёрлаш дастурларини танлашда ёрдам кўрсатиш.

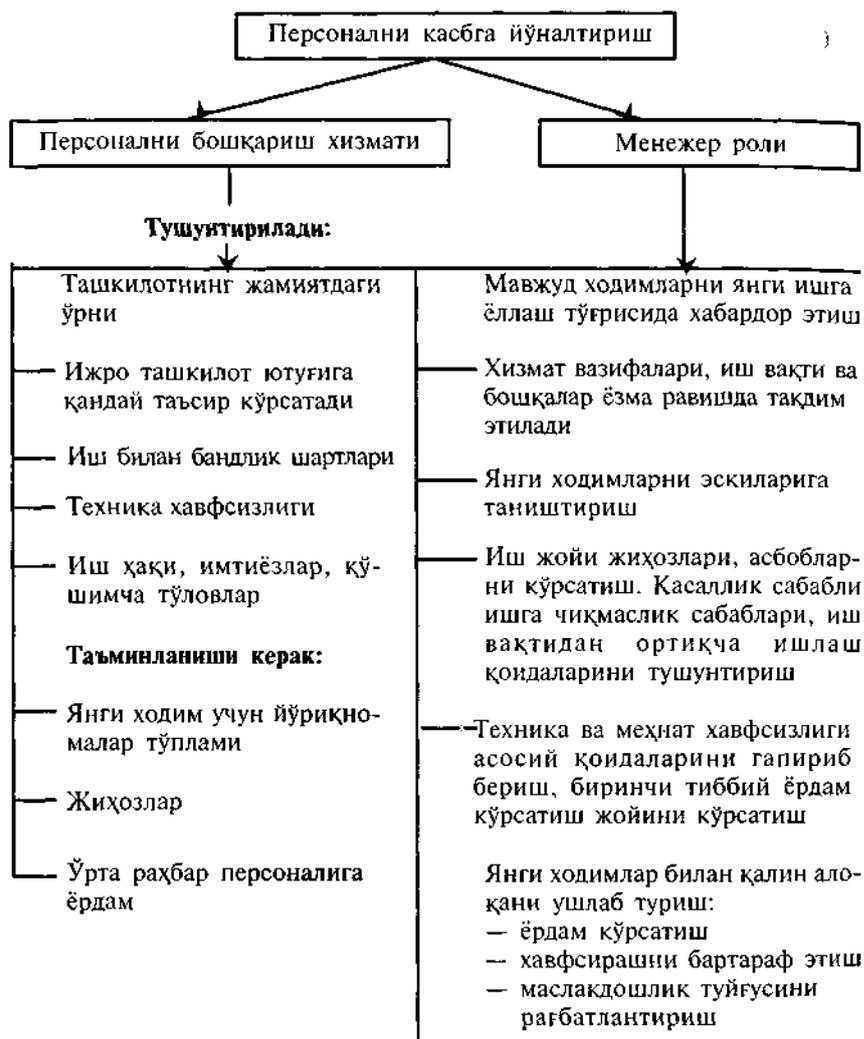
Ходимларни касбга йўналтиришга таъсир кўрсатувчи омиллар 6.8- расмда ифода этилган.

Ўзбекистон Республикасида таркиб топган қўя укладли иқтисодиёт турлича қобилият ва қизиқишларга эга ходимларга меҳнат соҳасида ўз ўрнини топиши учун зарур имкониятлар яратади. Айни вақтда касбга йўналтириш мақсад ва вазифаларини ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан боғлиқ бўлиши учун зарур чора-тадбирлар кўрилмоқда. Мамлакатимиздаги акциядорлик жамиятлари, корхона ва ташкилотлар ишлаб чиқариш самарадорлиги ва аҳолини иш билан таъминлаш, касбга йўналтириш, касбга тайёрлаш ва бандликка кўмаклашиш марказлари фаолиятини мувофиқлаштиришга боғлиқлигини англаб етганлар. Касбга йўналтиришнинг ташқи муҳит билан боғлиқлиги 6.9- расмдан кўриниб турибди.

Касбга йўналтириш:

— муайян корхонага;

— меҳнат фаолиятига;

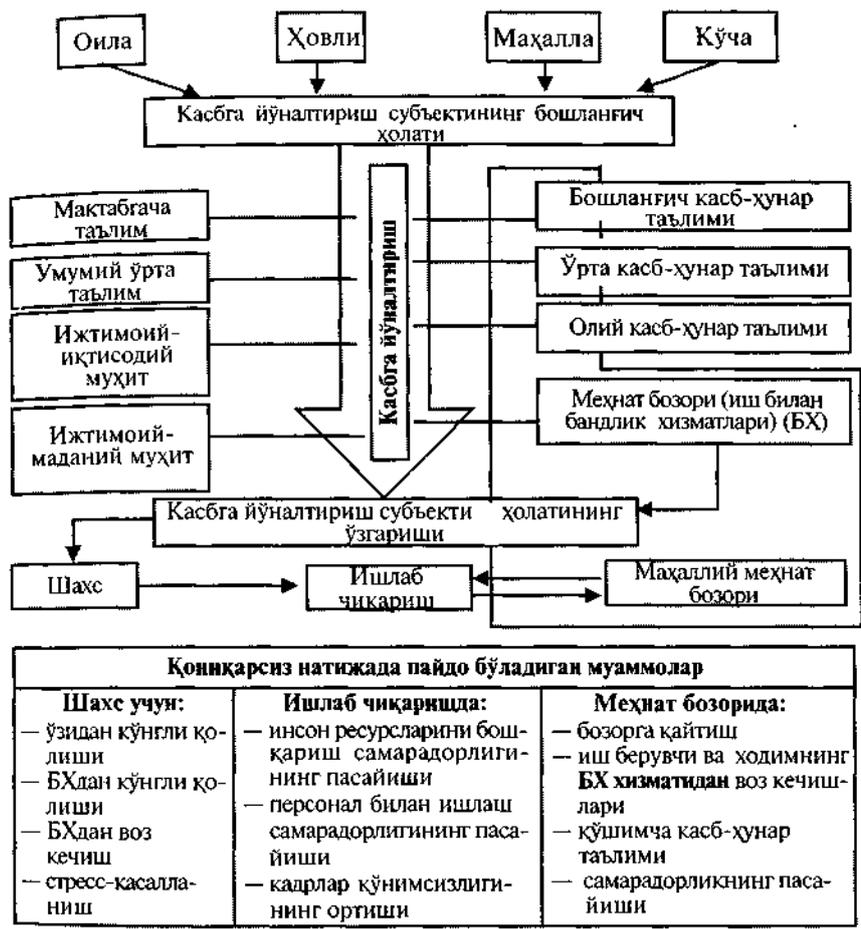


6.8- расм. Ходимларни касбга йўналтиришга таъсир кўрсатиш омиллари.

— ихтисосликка йўналтирилган бўлиши мумкин. Бу масалада касбий тайёргарлик амалга ошириладиган таълим муассасалари ва корхоналар асосий манфаатдордирлар.

Касбга йўналтириш тизими қуйидагилардан иборатдир:

1. **Аҳолига касбга йўналтириш бўйича хизмат кўрсатиш (касбий маориф).** Аҳолига етказиладиган ахборотларда ушбу хизматдан фойдаланадиган фуқароларнинг ёши, ижтимоий ва миллий хусусиятлари инobatга олиниши лозим. Мазкур йўналишдаги иш

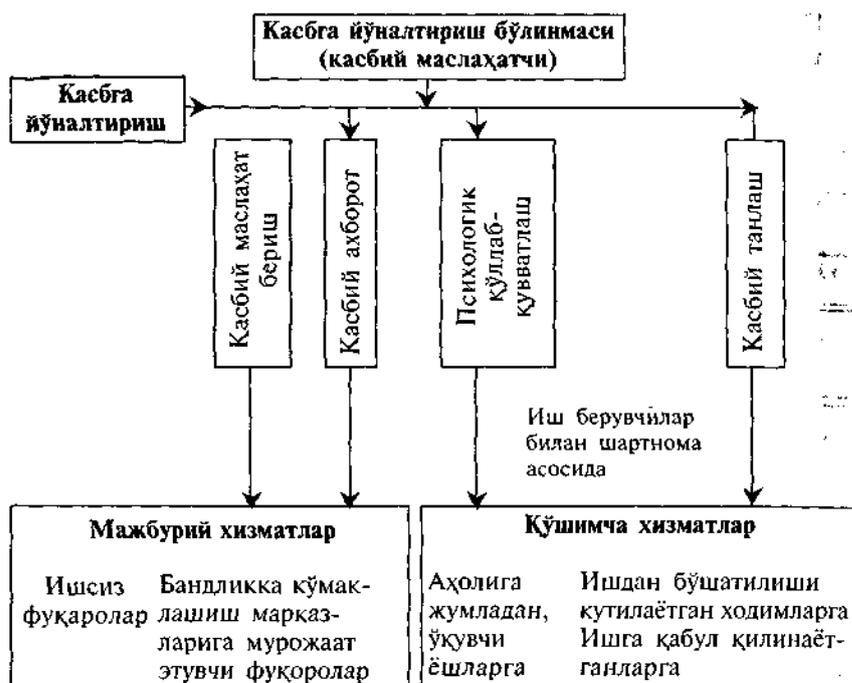


6.9- расм. Касбга йўналтириш жараёнининг ташқи муҳит билан ўзаро боғлиқлиги.

самарадорлиги эса бу маълумотларнинг тўлиқлиги, ишонарлиги, истиқболлиги, тушунарлиги ва таъсирчанлигига боғлиқдир. Касбга йўналтириш ишлари ҳам корxonанинг мустақил бўлинмаси сифатида фаолият кўрсатаётган, ҳам бандликка кўмаклашиш марказларининг таркибий бўлинмаси сифатидаги ижтимоий марказлар орқали амалга оширилиши мумкин.

Аҳоли билан касбга йўналтириш ишида кадрларга жорий ва истиқболдаги талаб тўғрисидаги турли маълумотлар, касблар, иш жойлари, лавозимлар бўйича иш ҳақи миқдори, бўлажак ходимга кўйилаётган талаблардан умумлаштирилган ҳолда фойдаланилади.

2. Касбий маслаҳат бериш. Бундан кўзланган мақсад касб танлаш ёки касбини ўзгартириш тўғрисида мурожаат этган одамга унинг



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

истаги, қизиқиши, имкониятларини, мавжуд бўш иш жойлари, истиқболда ишга жойлаштиришни ҳисобга олган ҳолда ёрдам беришдир.

Касб-ҳунарлар бўйича маслаҳатчи миқозига:

— хавфсирашининг ўринсиз эканлигини тушунтириши, мавжуд муаммоси ноаниқ бўлса, унга аниқлик киритиши;

— унинг қизиқиш доирасини аниқлаб, шунга мувофиқ касб-ҳунарларни таклиф этиши;

— қайта ўқитиш имкониятлари тўғрисида маълумот бериши лозим.

Ҳал этилиши керак бўлган вазифалардан келиб чиққан ҳолда, касбий маслаҳат беришга турли ташкилот вакиллари, шифокорлар, психологлар, социологлар жалб этилади.

3. Касбий танлаш (саралаш). Бундан мақсад ходимни корхонанинг фаолият туридан қониқиш ҳосил қилган тақдирда ўз шахсий ҳислатларига мувофиқ ўз соҳасида юксак самара келтирадиган персонал билан таъминлашдан иборатдир. Ушбу ишни амалга ошириш жараёнида ходимнинг умумий таълими, касбий тайёргарлиги, ишлаб чиқариш тажрибаси, касбига муносабати, шунингдек унинг муайян фаолият турига барча шахсий жиҳатлари билан мос келишини ҳисобга олиш жуда муҳимдир (6.10- расм).

Касбга йўналтириш ва касб танлашнинг иқтисодий самардорлиги кадрлар қўнимсизлиги, меҳнат унумдорлигининг ўсиши, касбни эгаллаш учун зарур бўлган вақтни камайтирилиши каби кўрсаткичлар ёрдамида аниқланиши мумкин. Олиб борилган социологик тадқиқотлар касбга йўналтириш ва касб танлашнинг иқтисодий самарасидан яққол далолат бериб турибди. Хусусан, ўз касбини онгли равишда, касбий йўналтиришни ҳисобга олган ҳолда танлаган ходимлар бошқаларга нисбатан 20—40 фоиз унумли меҳнат қилишлари, ишда бракка икки барабар кам йўл қўйишлари, навбатдаги ишчи разряди олишга 1 йил кам вақт сарфлашлари, касблари ёки иш жойларини 2—3 мартаба кам алмаштиришлари аниқланган. Касбни танлашда хатоликларга йўл қўйилишга барҳам бериш ишчиларни ўқитиш учун харажатларни 25 фоизга камайтириш имконини бериши ҳам маълум.

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

1. Аввалги иш жойида меҳнат фаолиятини яқунлаш.
2. Ишсизлик.
3. Янги фаолият турини танлаш.
4. Янги касб фаолиятини ўзлаштириш.

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

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

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

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

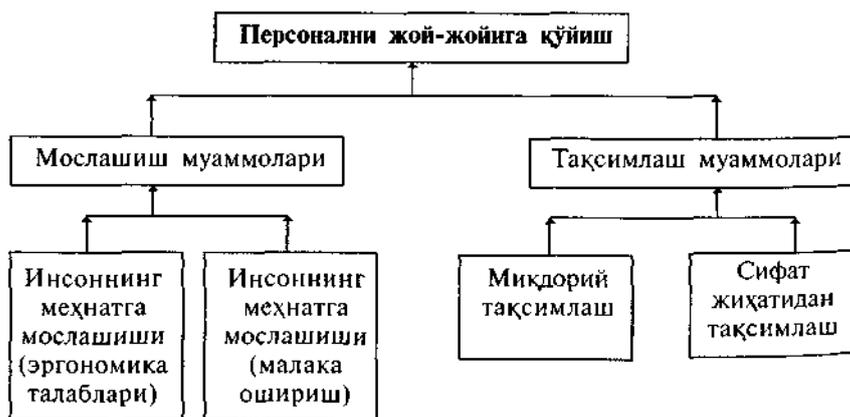
— ишчиларнинг турдош касбларни эгаллашларини таъминлаш орқали уларнинг зарур ҳолларда ўзаро бир-бирлари ишини айирбошлашларига эришиш;

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

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

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

Корхонада ходимларни жой-жойига қўйиш иккита асосий муаммо: мослашиш муаммоси ва тақсимлаш муаммоси (6.11- расм)ни ҳал этиш билан боғлиқ. Мослашиш муаммоси, биринчидан, ходимнинг меҳнатга мослашиши, яъни иш жойини эргономик¹ талабларига мувофиқ равишда ташкил этиш, иш топшириқларини янгидан тақсимлаш, меҳнат шароитларини яхшилашга қаратилган технологик ўзгаришлардир. Иккинчи томондан эса инсоннинг меҳнатга мослашиши ходимнинг малакасини ошириш ёки қайта малакасини ошириш бўйича тадбирларда ўзининг аниқ ифодасини топади.



6.11- расм. Корхонада персонални жой-жойига қўйиш.

¹ Эргономика — инсоннинг ишлаб чиқариш шароитларига кўникашни энгиллаштиришга қаратилган шарт-шароитлар мажмуасини ўрганувчи фан.

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

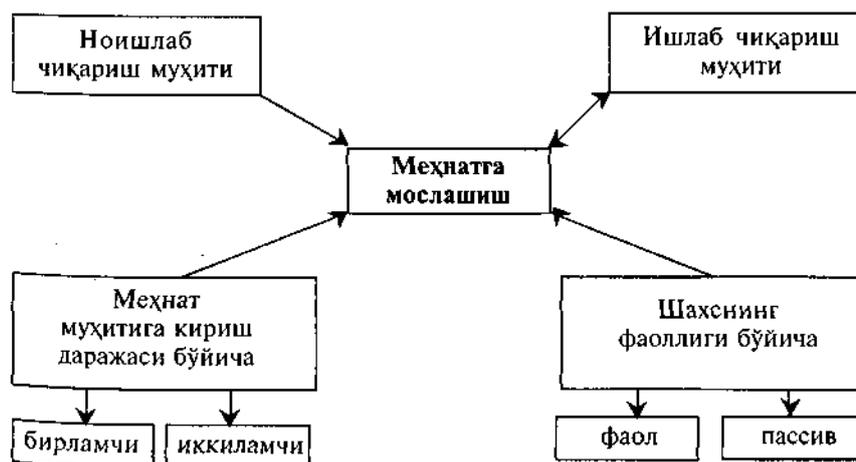
Хулоса қилиб айтганда, персонални оқилона жой-жойига қўйиш ходим шахсий хусусиятларининг у бажарадиган ишга қўйилаётган талабларга иложи борича тўла-тўқис мос келишига эришишдир.

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

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

Ходимнинг ишга мослашиши иккита таркибий: ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш муҳитлари (6.12- расм)ни ўз ичига олади.

Ноишлаб чиқариш (уни ташкилий-маданий, деб ҳам атайдилар) муҳити ишга мослашишга билвосита таъсир кўрсатади.



6.12- расм. Меҳнатга мослашиш таркиби.

Умумий ижтимоий, ташкилий шарт-шароитлар инсоннинг ишлаб чиқариш жараёнига мослашишига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади.

Ишлаб чиқариш (уни ишлаб чиқариш — ташкилий, деб ҳам атайдилар) муҳити мураккаб таркибга эгадир. У касбий, психофизиологик, ижтимоий-психологик, ташкилий мослашиш, ижтимоий фаоллик соҳасида мослашиш, иқтисодий мослашиш каби масалаларни (6.13- расм) қамраб олади.

Меҳнат муҳитига кириш даражасига қараб, меҳнатга мослашишнинг икки йўналиши (бирламчи ва иккиламчи) фарқланади. Меҳнатга бирламчи мослашиш касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ходимнинг биринчи иш жойига мослашишидир. Иккиламчи мослашиш деб эса касб фаолиятига эга инсоннинг иш жойи, касби, хизмат вазифаси, яъни фаолият объектини ўзгартиришга мослашиши тушунилади.

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

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

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

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

3. Мослашишнинг шахсга боғлиқ омиллари:

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

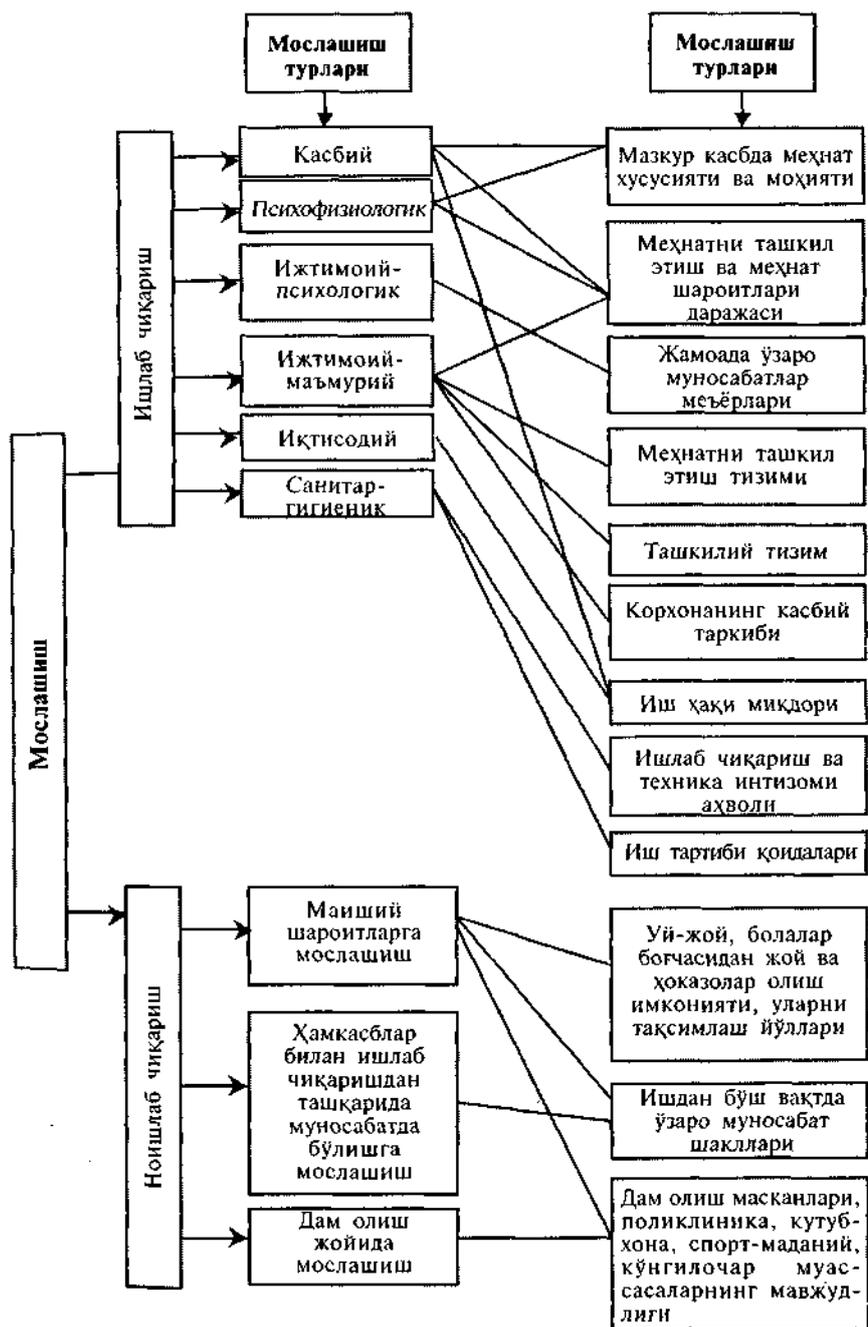
— шахснинг муайян касб, иш жараёнига мувофиқлиги (номувофиқлиги)ни белгиловчи хусусий-психик жиҳатлари. Буларга ходимнинг интилишлари, янгиликни қўллашга тайёрлиги, ўзини баҳолай олиши каби хусусиятларини киритиш мумкин.

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

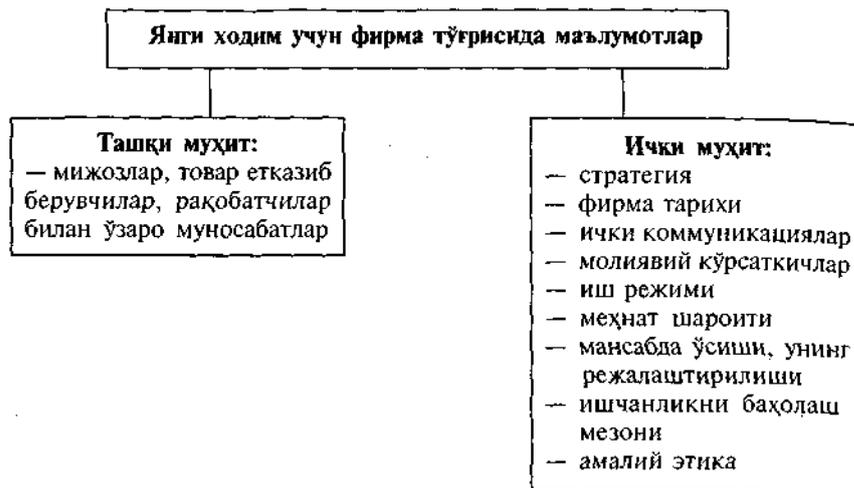
— касбий ўқитиш, ўстириш ва ижтимоий ривожлантириш шароитлари;

— жамоанинг янги ходимни ижтимоий муҳитга жалб этишдаги фаоллиги. Омилларнинг бу гуруҳига жамоадаги ижтимоий-психологик иқлимни киритиш мумкин;

— янги ходимнинг корхона ва фаолият натижалари (6.14- расм)дан хабардорлиги.



6.13- расм. Мослашиш турлари ва мослашишга таъсир кўрсатувчи омиллар.



6.14-расм. Янги ходим учун маълумотлар мундарижаси.

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

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

Янги ходимларни корхона ҳаётига қўшиш ишлаб турган жамоа ижодий салоҳиятини сезиларли даражада фаоллаштиришга хизмат қилиши мумкин. Раҳбар учун эса унинг корхонасида янги ходимларни ишга мослаштириш қандай ташкил қилинганлиги тўғрисидаги ахборотлар — жамоани ривожлантириш даражаси, унинг жипслиги, ички муҳити тўғрисида кўп нарса айтиши мумкин.

Янги ходим ишга қабул қилинган ташкилотдаги ишга мослаштириш дастури (6.15- расм) бўлиши жуда муҳимдир. Ушбу тадбирнинг аниқ таркиби бўлмаса, у нафақат бесамара бўлади, балки ортиқча сарф-харажатларни талаб қилади. Чунки, ҳар бир янги ходимни ишга мослаштириш вақтни, демак маблағни талаб этади.

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

Дастлабки ишга мослаштиришнинг кўпгина компания ва фирмаларда қўлланилиб келинаётган тартиби билан 6.1- жадвалдан танишиш мумкин.



6.15- расм. Мослашиш ва стресслар дастури.

6.1- жадвал

Дастлабки ишга мослаштиришга ўтиш графиги

Давр	Тадбирлар	Масъуллар
Биринчи ҳафта		
1- кун	Ишга қабул қилишни расмийлаштириш. Меҳнат шартномаси (контракти)ни тузиш	Бош директорнинг персонал бўйича ўринбосари (БДПУ)

¹ Дисфункционал низо — ишдан қониқиш даражасини камайтирадиган, гуруҳлар ўртасидаги ҳамкорликни бўшаштирадиган, ташкилот фаолияти самарадорлигини камайтирадиган низолар.

	Ахборотнинг махфийлиги тўғрисидаги ҳужжатни имзолаш	БДПУ
	Ходимга фирма билан батафсил танишиш имконини берадиган ҳужжатлар тўпламини олиш	БДПУ
	Ташкилий тизим билан танишиш	БДПУ
	Фирма ходимлари ва бўлим(офис)ларнинг жойлашиши билан танишиш	БДПУ
	Хавфсизлик техникаси йўриқномаси билан танишиш	Меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича муҳандис
	Ходим қабул қилинган бўлим ходимлари билан батафсил танишиш	Бўлим раҳбари
	Мураббийга бириктириб қўйиш	Бўлим раҳбари
2-кундан бошлаб	Хизмат вазифалари ва ҳуқуқлари билан танишиш.Хизмат йўриқномасини имзолаш	Бўлим раҳбари
1 ҳафта	Иш жойи талабларини ўрганиш	Мураббий
	Ўз иш жойида ва бўлимдаги иш технологияси билан танишиш	Мураббий
	Асосий йўриқномалар (ички тартиб қоидалари ва ҳоказолар) билан танишиш	Мураббий
	Синов муддати даври учун вазифаларни белгилаш	Бўлим раҳбари, мураббий
Иккинчи ҳафта		
7 кундан бошлаб	Фирма тарихи, унинг вазифалари ва мақсадлари билан танишиш	БДПУ
	Корпоратив маданиятнинг асосий тамойиллари билан танишиш	БДПУ
	Ўз иши технологияси ва бўлим вазифалари бўйича йўриқномани ўрганиш	Бўлим раҳбари
Учинчи ҳафта		
21 кундан бошлаб	Фирма бўлимлари ўзаро фаолияти, шунингдек, ҳужжатлар айланиши билан боғлиқ йўриқномаларни ўрганиш	Мураббий

Тўртинчи ҳафта		
28 кундан бошлаб	Ташкилотда амал қиладиган „Меҳнатга қизиқтириш ва меҳнат самарадорлиги тизими“ қоидалари билан танишиш	БДПЎ
Иккинчи ой		
	Ўз хизмат вазифаларини тўлақонли бажариш	Мураббий, бўлим раҳбари
	Ходим ишининг дастлабки таҳлили, унинг фаолиятига аниқлик киритиш	БДПЎ, бўлим раҳбари, мураббий
Учинчи ой		
	„Персонални ўқитиш ва ривожлантириш тизими“ билан танишиш	БДПЎ
	Ходим томонидан синов муддатини ўташини баҳолаш	БДПЎ, бўлим раҳбари, мураббий
Тўртинчи ой		
	„Бўлимда иш ҳақи тўлаш тизими“ билан танишиш	БДПЎ, бўлим раҳбари
	Бўлимни ривожлантиришнинг бир йиллик стратегиясини ўрганиш	Бўлим раҳбари

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

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

Ходим синов муддатидан муваффақиятли ўтиши учун бўлим раҳбари:

- янги ходим учун масъул мураббий (устоз) тайинлаши ёки бу вазифани ўз зиммасига олиши;
- янги ходимни ички меъёрий ҳужжатлар (низомлар, йўриқномалар, қоидалар) билан батафсил таништириш;

— алоҳида иш жойи ажратиш, бу ердаги иш қондалари билан таништириш, бевосита иш жойида инструктаж ўтказиш, аниқ топшириқлар ва кўрсатмалар (ёзма ҳолда бўлиши маъқул) бериш ва ижронини мунтазам назорат қилиш;

— шахсан ўзи янги ходимни меҳнат жамоасининг барча аъзолари билан таништириши керак.

Синов муддати бутун даври учун янги ходимга топшириқлар белгиланиб, уларнинг бажарилиш самарадорлиги мезонлари ўрнатилади (6.1-, 6.2-, 6.3- ва 6.4-иловалар).

Янги ходим синов муддатини ўташи ва умуман уни ишга мослаштириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш мақсадида:

— ушбу жараёнларни тартибга соладиган ҳужжатлар тўплами (хизмат вазифаси тўғрисида йўриқнома, иш жойи паспорти, машина-ускуналарни ишлатиш бўйича йўриқномалар, бўлим таркиби ва ҳоказолар)ни тайёрлаш.

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

Ҳомиладор аёллар, уч ёшга тўлмаган боласи бор аёллар, корхона учун белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахслар ишга қабул қилинганда шунингдек олти ойгача бўлган муддатга ишга қабул қилиш ҳақида ходимлар билан меҳнат шартномаси тузилган ҳолларда дастлабки синов белгиланмайди.“¹

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006. 43-44 бетлар.

Йўлланма

_____ раҳбарига
 (ташкilot бўлим номи)
 _____ ташкilotнинг
 (янги ходим исми шарифи)
 бўлим _____
 (бўлим номи) (хизмат лавозими)
 сифатида 20 _____ йил _____ дан _____ ишга
 (сана) (қайси лавозим ёки ишга)

юборилмоқда.

Уй манзили _____
 Туғилган санаси _____

Ушбу йўлланма корхона раҳбарига тақдим этилади

Йўлланмага илова

Исми-шарифи _____

Хизмат лавозими _____ Бўлим _____

Ишга чиққан санаси _____ Синов муддати _____

Туғилган сана _____

Мураббий _____

(мураббий исми шарифи)

Синов даври муддати учун топшириқлар

т.р.	Вазифалар	Баҳолаш мезони	Муддати	Натижа, бажариш фонзи	Изоҳлар

Қайси масалада ёрдам зарур _____

фирма ёки бўлим хусусиятлари _____

Вазифалар белгилаб берилган сана _____

Раҳбар имзоси _____

Ижрочи имзоси _____

„Келишилган“

„Тасдиқлайман“

(Персонални бошқариш бўйича раҳбар
ўринбосари)

(корхона раҳбари)

(исми шарифи)

(исми шарифи)

20 _____ йил _____

20 _____ йил _____

(сана)

(сана)

Ходим синов муддатининг бир ойлик иш режаси

Исм-шарифи _____

Бўлим _____

Лавозими _____

Ишга чиқиш санаси _____ Синов муддати _____

Тулаган сана _____

Масъул раҳбар исми шарифи, лавозими _____

т.р.	Ишларнинг номланиши	Режалаш- тирилаётган натижа	Ишнинг туғалланиш вақти	Бажарилган ишларнинг баҳоси	Масъул ходимнинг имзоси
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Ходим иш режаси билан

таништирилди _____

(имзо)

(исми шарифи)

20 _____ йил _____

(сана)

**Синов муддатини ўташ натижалари тўғрисида
ахборот-таҳлилий маълумот**

Исми-шарифи _____
 Бўлим _____
 Лавозими _____
 Синов муддати бошланган санаси _____
 Синов муддати тугаган сана _____
 Масъул раҳбар исми-шарифи, лавозими _____

1. Хизмат вазифалари даражасини баҳолари

Номлавиши	Белгиланган даража	Фаолит давомда белгиланган даражани бажариш баҳоси (кўрсатинг)
Иш жараёнининг мураккаблиги		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5
Хизмат вазифаси доирасида қарор қабул қилиш масъулият даражаси		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5
Хизмат вазифаларини бажаришда мустақил иш кўриш даражаси		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5
Ходимларни бошқариш		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5
Жамоа билан ўзаро муносабатлари		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5
Ўртача баҳоси		Қониқарсиз 2 Қониқарли 3 Яхши 4 Аъло 5

2. Синов даври муддатида иш режасига мувофиқ бажарган иш сифатининг баҳоси.

Қуйидаги баҳоларга бажарилган ишлар сони:

Аъло _____

Яхши _____

Қониқарли _____

Қониқарсиз _____

Иш бажариш фаолияти давомида намоён бўлган хислатлар:

Яқиний фикр

Хулоса:

Синов муддатини ўтади _____

Синов муддати узайтирилади _____

Синов муддатини ўта олмади _____

Бўлим раҳбари _____
(имзо) (исми шарифи)

Бўлим раҳбари _____
(имзо) (исми шарифи)

Персонал бўйича раҳбар
ўринбосари _____
(имзо) (исми шарифи)

3. Ишдан бўшатилиши муносабати билан ўрнига янги номзод излашга киришилсин.

Ишдан бўшаш муддати _____ дан
(сана)

4. Бошқа ишга ўтказилсин _____ дан
(сана)

5. Синовдан ўтди деб ҳисоблансин

6. Бошқа фикрлар (кўрсатилсин) _____

Бўлинма раҳбари _____

(имзо) (исм-шарифи)

Ходим _____
(имзо) (исм-шарифи)

— пухта ташкил этилган мураббийлик тизими орқали барча муаммо ва масалаларни ҳал этиш чора-тадбирларини кўриш талаб қилинади.

Мураббийлик (устозлик) — ишлаб чиқаришга янги қабул қилинган ходимни тарбиялаш ва касбий тайёрлаш шаклидир. Янги ходимга тажрибали, ёш жиҳатидан катта мураббий (устоз) биркитиб қўйилиши керак. У янги ходимга ўз тажрибасини ўргатиши билан бирга унинг ташкилотда муваффақиятли ишлаб кетиши учун масъул ҳисобланади.

Мураббий (устоз) ва янги ходим ўртасидаги муносабатлар (6.2-жадвалдаги эслатма) менежер ва ходим ўртасидаги муносабатлардан фарқланади. Компания ва фирмаларда мураббийлар жамоада ҳурмат-эътибор қозонган, меҳнатда юқори натижаларга эришадиган, ташкилотчилик ва бошқарув қобилиятлари намоён бўлган тажрибали ходимлар орасидан танланади. Одатда у кўпи билан икки нафар янги ходимга мураббийлик қилади.

Мураббийлик (устоз)нинг қуйидаги хислатлари айниқса муҳимдир:

— бошқаларга тажриба ва малакаларини оширишда ёрдам кўрсатишга интилиш;

— ҳамма томонидан эътироф этилган бой тажриба;

— шогирдининг кучли ва ожиз томонларини аниқлаб олиш қобилияти ҳамда кучли томонларни янада ривожлантириш, ожиз томонларини кучайтириш юзасидан маслаҳатлар бериш;

— шогирд (унинг менежери билан ҳам) билан ўзаро муносабатларни яхши йўлга қўя олиш тажрибаси;

— машқлар (тренинг) ўтказиш маҳорати;

— ўзига бўйсунувчилар қизиқишлари, хоҳишлари ва қобилиятларини яхши билиш;

— ўзига бўйсунувчиларга ишонч билдириш, улардан ҳам худди шуни кутиш.

Раҳбар (мураббий устоз)га эслатма**Янги ходим ишга келгунга қадар:**

- хизмат вазифасига оид йўриқнома тайёрлаб қўйилганлиги, у амалда вазиятга мослигига ишонч ҳосил қилиш;
- янги ходимнинг бўлажак ҳамкасбларидан бири билан норасмий ёрдам кўрсатиб туриши ҳақида келишиб олиш;
- янги ходим иш жойи тайёрлигини текшириб кўриш;
- барча ходимларни янги ходим ишга келиши тўғрисида барвақт хабардор қилиб қўйиш;
- янги ходимнинг биринчи иш кунинда унга тақдим этиладиган барча ахборот материалларини тайёрлаб қўйиш;
- персонал ўйича хизматга зарур рухсатномани тайёрлаб қўйишни таъминлаш, янги ходим расман ишга киришадиган кунни арафасида унга қўнғироқ қилиб, ҳамма нарса жойида эканлигига ишонч ҳосил қилиш.

Биринчи кун

Янги ходимни унга бўйсунадиганлар, ҳамкасблари ва раҳбарлар билан таништириш. Янги ходимнинг биринчи иш кунини белгиланган вақтдан биров кечроқ бошлангани маъқул. Бу ҳолда ҳамма ўз иш жойида бўлади, зарур расмийликларни шошилмасдан бажариш имконияти туғилади.

Аввал ходим иш учун зарур асбоб-ускуналарни олади. Сўнг уни иш жойига олиб бориб, ҳамкасблари билан таништирадилар. Шундан кейингина ташкилот билан таништиришга киришадилар.

Янги ходимга ташкилот тўғрисида қуйидаги маълумотларни етказиш мақсадга мувофиқдир:

- компания ёки фирманинг батафсил тарихи, унинг ривожланиш босқичлари;
- бошқарувнинг олий ва ўрта бўғинлари;
- компания ёки фирманинг энг муҳим ҳужжатлари (мақсад ва вазифалари, стратегияси, сифатни бошқариш тизими ва ҳоказолар);
- ташкилот бизнесининг моҳияти;
- буюртмачилар билан ишлашдаги сиёсат;
- ишнинг мазмуни, хизмат йўриқномаси, ваколат, масъулият чегаралари, бошқа бўлимлар, ходимлар билан ўзаро ҳамкорлик фаолияти, иш жойида хавфсизлик техникаси;

Персонал хизмати ёки янги ходим бевосита раҳбарининг шундан кейинги вазифалари:

- янги ходим билан бирга унинг хизмат вазифаларини таҳлил этиб чиқиш;
 - қилиниши мумкин харажатларни қоплаш қоидаларини тушунтириш;
 - ахборот махфийлиги (тижорат сири)га бўлган талаблар билан таништириш;
 - ички тартиб қоидалар билан таништириш;
 - ташкилотда қабул қилинган бошқарув услуби, ишлаб чиқариш маданияти, анъаналар, меъёрлар ва ҳоказоларни муҳокама қилиш;
 - персоналга нисбатан асосий талаблар сиёсати билан таништириш;
 - ташкилий тизим ва бўйсунуш тартиби (агар керак бўлса) билан таништириш;
 - шошилиш ёрдам кўрсатиш бўйича инструктаж ўтказиш;
 - ёнги чиққан вақтда бинодан чиқиш қоидалари, қилинадиган ишлар, қўшимча чиқиш йўллари билан таништириш;
 - хизмат вазифасига кўра алоқа тартиби билан таништириш;
 - ташқи кўриниш бўйича талаблар билан таништириш;
 - рухсатнома тизими талаблари, идорани, хизмат хонасини очиш, ёпиш тартиби билан таништириш;
 - шахсий эҳтиёж билан боғлиқ (ошхона, дам олиш, чекиш жойлари ва ҳоказолар) ахборотларни бериш;
 - ходим ишлайдиган бўлимдаги анъаналар тўғрисида ахборот бериш;
 - махсус иш тартиблари билан таништириш;
 - бўлим ёки ташкилотдаги ишнинг ўзига хос хусусиятлари билан таништириш;
 - ташкилотнинг маъмурий-хўжалик тизими қандай ишлаши, амалдаги қоида ва тартибларни тушунтириш;
 - ишни бажариш талаблари ва стандартлари билан таништириш;
 - статистика тизими билан таништириш.
- Янги ходимларга ахборотларни тақдим этиш.**
- Бунинг амалий йўли — ҳужжатлар тўпламини тайёрлаш. Ушбу тўпламга қуйидагилар кириши мақсадга мувофиқдир:
- реклама материаллари;
 - ходим маълумотномаси;
 - операция дафтарлари (уларнинг ҳар бирида технологик циклнинг ҳар бир операцияси, амалда бажариладиган ҳар бир ҳаракат, иш баён этилади);
 - иш жойи дафтарлари.

Иш жойи дафтарларида қўйидагилар акс этади:

1. Ташкилот асосий раҳбарлари тўғрисида маълумотлар: исм-шарифи, лавозими, телефони, электрон почта манзили.

2. Ҳисоботлар рўйхати (қайси муддатда тақдим этилади, кимга, ҳисоботлар мазмуни).

3. Ташкилот ташқарисидаги шериклар (буюртмачилар, мол етказиб берувчилар, ҳамкорлик қилувчилар ва ҳоказолар) тўғрисида маълумотлар: исми шарифи, лавозими, телефони, электрон почта манзили.

4. Ташқи алоқада бўладиган шахслар билан ахборот айирбошлаш ҳужжатлари рўйхати (ҳужжатлар номланиши, шакли, давомийлиги, кимга мўлжаллангани, мазмуни).

5. Хизмат йўриқномаси.

6. Ушбу лавозимда ишлаш хусусиятлари, иш сифатини яхши бажариш учун талаб қилинадиган ўзига хос билимлар.

7. Иш жойига оид маълумотлар.

Ходим ишдан бўшаган тақдирда мазкур иш жойи дафтарчаси персонал бўйича менежер (ёки кадрлар бўлими)га қайтарилиши керак.

Мураббий (устоз) ишга қабул қилинган янги ходимга мураббийлик қилиш бўйича режа ишлаб чиқиши, янги ходимнинг синов муддатини ўташи натижалари бўйича белгиланган тартибдаги баҳолаш варақаси¹ (6.5- ва 6.6- иловалар) бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини билдириши лозим.

¹ Баҳолаш варақасининг мазмуни сир тугилади.

Баҳолаш варақаси
(мураббий (устоз) томонидан мураббийлик муддати
тугагандан сўнг тўлдирилади)

Исми шарифи _____
 Бўлим _____
 Лавозими _____
 Ишга қабул қилиш санаси _____ Варақа тўлдирилган сана _____

№	Шахсий ва ишчанлик хислатлари	Намоён бўлиш даражаси				
		Жуда кучли	Куч- ли	Ўрта	Бўш	Жуда бўш
1. Ирода хислатлари						
1	Масъулият (ўз вазифа-ларини сидқидилдан бажаради)					
2	Қатъият					
3	Ўзига талабчанлик					
4	Бошқаларга талабчанлик					
5	Ўз малакасини мустақил оширишга интилиш					
2. Ўзаро муносабат хислатлари						
1	Тинглаш ва мулоқотга мойиллик хусусияти					
2	Ўзини тутиши					
3	Инсонлар билан енгил ва тез алоқа ўрнатиш қобилияти					
4	Мулоқотда фаоллик					
5	Инсонлар хусусиятларини билади ва улар хатти-ҳаракатлари сабабларини тўғри англайди					

3. Танг вазиятларда ўзини тутиши						
1	Мураккаб вазиятларда ўзини йўқотиб қўймаслик қобилияти					
2	Ўзини оқлайдиган тавак-калчиликка тайёрлиги					
3	Ҳар қандай вазиятда ўзини тутиш зарур услубини топа олиш қобилияти					
4	Мураккаб вазиятларда бошқалар ишини ташкил эта олиш қобилияти					
5	Ишчанлиги					
4. Қарор қабул қилиш						
1.	Вазиятни тез ва тўғри баҳолай олиш қобилияти					
2.	Вазиятни баҳолашда мустақил фикр юритиши					
3.	Қабул қилинаётган қарорлар оқибатларини кўра билиш қобилияти					
4.	Янги ахборотлар, ўзгаришларни қабул қилиш қобилияти					
5.	Қарор қабул қилишда ҳамкасблар тажрибасидан ижодий фойдаланиш					

Ходимда намоён бўлган шахсий ва ишчанлик хислатларини баҳолаб, тегишли жойига белги қўйинг.

Ходимнинг унга юклатилган вазифаларни мустақил тайёрлиги даражасини баҳоланг:

- тўла-тўқис, тайёр
- тайёр эмас
- тайёргарлик етарлича эмас

Қўшимча ўқитиш, малакасини ошириш зарурати (агар шундай зарурат бўлса, нимага ва қачон ўқитиш кераклигини кўрсатинг):

Касб ва хизмат лавозимида ўстириш имконияти.
(Ходимнинг 3—5 йилдан сўнг ташкилотдаги истиқболи қандай.
Уни ташкилотда сақлаб қолиш керакми, керак бўлса қандай шартлар
билан ва қайси лавозимда)

Мураббий (устоз)

(исми шарифи, вазифаси, имзо, сана)

Бўлим раҳбари

(исми шарифи, вазифаси, имзо, сана)

Баҳолаш билан танишдим

(ходим исми шарифи, имзо, сана)

Қисқача хулосалар

Халқаро Меҳнат Ташкилоти низоми билан халқаро ҳуқуқда „Меҳнатқаш“ ва „Тадбиркор“ тушунчаси киритилган.

Персонални ишга ёллаш муайян ҳуқуқий ва иқтисодий мазмунга эга ҳужжатдир. Ишга ёллаш ҳуқуқий жиҳатдан:

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

Иқтисодчилар нуқтаи назаридан ишга ёллаш:

— бозор келишуви бўлиб, ходим ўзининг меҳнатга лаёқатини иш берувчига сотади;

— ходимнинг меҳнатидаги куч-ғайрат ҳам жорий кўп тўловлари, ҳам кейинги тўловлар (хизмат ва касб жиҳатидан ўсиш, пенсия ва сугурта тўловлари) билан қопланиди.

Иш ҳақи тўлаш усуллари:

- а) ишбай ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- б) вақтбай (таъриф) ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- в) ишбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- г) вақтбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- д) ишбай-мукофотли ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- ж) аккорд ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;
- з) маош (оклад) тўланадиган ишга ёллаш.

Ишга қабул қилиш — персонал билан ишлашнинг таркибий қисми ҳисобланади. Ишга қабул қилишда қуйидаги тамойилларга риоя этиш талаб қилинади:

- комплекслик;
- холислик;
- узлуксизлик;
- илмийлик.

Ишга жалб этиш — ходимни ташкилотга жалб этишга қаратилган чора-тадбирлар тизимидир.

Касбий йўналтириш — инсоний хислатлари, қизиқишлари, қобилиятини, шунингдек, иқтисодийни тегишли ихтисослик турига қизиқишни шакллантиришдир.

Синов муддати — ташкилотдаги янги ходимнинг ишга мослашув давридир.



Савол ва топшириқлар

1. Персонални танлаш деганда нимани тушунасиз?
2. Кимлар иш берувчилар тоифасига киради?
3. Ишга ёллаш муддатини санаб ўтинг.
4. Иш ҳақи тўлаш усуллари неча турга бўлинади?
5. Касбга йўналтириш деганда нимани тушунасиз?
6. Касбга йўналтириш тизимини тенг моҳиятини тушунтириб беринг.
7. Персонал билан ишлашда касбга қайта йўналтириш фаолияти деганда нимани тушунасиз?
8. Меҳнатга мослашиш таркиби неча қисмдан иборат?
9. Мослашиш турлари ва унга таъсир кўрсатувчи омилларни айтиб беринг?
10. Янги ходимнинг синов муддати деганда нималар назарда тутилади?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И.Каримов** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент, „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Қ.Х.Абдурахмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
6. **Қ.Х.Абдурахмонов, Ш.Р.Холмўминов, А.Б.Ҳайитов, А.М.Акбаров** „Персонални бошқариш“. Ўқув қўлланмаси. Т., 2004. 160- б.
7. **Зокирова Н.К.** Внутрифирменное управление персоналом: Учебное пособие . — М.: РЭА, 2004. 141с.

8. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и российская практика: Учебное пособие. — М.: „Дашков и К^о“, 2004. 508 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: Норма, 2006. 448 с.
10. Л.А.Костин. Международная организация труда. М: „Экзамен“, 2002.
11. Мал Томас У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организацию, стиль управления вашей жизни. /Пер.с англ. М.: ЗАО „Олимп-Бизнес“, 2006. 272 с.
12. Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. №2. 2007.
13. [www. personal — mix. ru](http://www.personal-mix.ru) („Персонал — микс“ Персонални бошқариш бўйича илмий-амалий онлайн журнали).
14. [www. hrm. ru](http://www.hrm.ru) (HR — менежерлар учун махсус сайт).
15. www.mstu.edu.ru/Structure/nafl.Shtml — Управление персоналом.
16. www./2r.ru/stafis/298. — Управление персоналом.
17. [www. top-personal. ru](http://www.top-personal.ru) („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).

VII БОБ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ЕТАКЧИЛИК

7.1. Етакчилик назарияси асослари

Персонални бошқаришда етакчилик муҳим аҳамиятга эга. Иқтисодчи олимлар таърифига кўра: „Етакчилик алоҳида шахслар ва инсонлар гуруҳига мақсадга эришиш учун уларни меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятидир.“¹

Шарқда, хусусан Ўзбекистонда етакчилик, халқ етакчисига муносабат умумий маданият, анъаналар, кадрлардан келиб чиқади. Энг аввало, етакчига катта ҳурмат билан муносабатда бўлинади, унинг жамият олдидаги ўрни, нуфузи, масъулиятига катта баҳо берилади. Ўзбек халқ мақолида „Ўн қўшчига бир бошчи“ дейилиши ҳам шундан. Кўҳна ва бой тарихимиз миллатнинг ҳақиқий етакчиларининг мислсиз фидойиликлари, халқпарвар ва адолатпарварликлари, жасур ва мардликлари, қатъий иродаларидан гувоҳлик беради. Буюк Соҳибқирон Амир Темур, Жалолиддин Мангуберди, Спитамен ва Тумарис, Нажмиддин Кубро каби бу мўътабар номларни давом эттириш мумкин.

Бугунги кунда ҳам етакчидан шарқона вазминлик, юксак ахлоқ ва одоб, шижоат ва қатъият, одамлар бошини қовуштириш хислатлари қатори ташаббускорлик ва тadbиркорлик, масъулиятни ўз зиммасига олиш талаб этилади.

Бошқарувда етакчиликнинг қуйидаги турлари фарқланади:

1. Самарасиз етакчилик. „Хўжайин — тобе“ шаклидаги муносабатлар асосига қурилган бўлиб, бунда етакчи — „хўжайин“ ҳокимияти мутлақдир. Етакчиликнинг бу тури тарихан қулдорлик ва феодал жамиятларига тааллуқли бўлган.

2. Авторитар бошқарув. „Бошлиқ — бўйсунувчи ходим“, анъанавий муносабатлар асосига қурилган бўлиб, бу усулда етакчи — „бошлиқ“ ҳокимияти маъмурий тизимни меъёрий ҳужжатлар (низом қарорлар, қоидалар, йўриқномалар, буйруқлар) орқали таъминлайди. Ушбу усул етакчи томонидан белгилаб қўйилган мақсадларга

¹ М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. „Дело“, Москва. 1992. 489- бет.

эришишда самарали ҳисобланади, чунки бошлиққа бўйсунувчи ходим амалда унинг „чизган чизигидан чиқмайди“, бироқ бу ҳолда ходимларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги иштироки жуда паст даражададир.

3. Самарали етакчилик ўзаро муносабатларнинг янгича „етакчи издош“ шакли асосига қурилади. Бу усулда етакчи ҳокимиятни унинг қобилиятини эътироф этган издошларидан олади. Самарали етакчилик етакчидан гуруҳда юксак ишончга сазовор бўлишни, жамоа аъзолари билан жуда мустаҳкам ва самимий муносабатлар ўрнатишни талаб этади. Ушбу усул белгиланган мақсадларга тез эришиш имконини беради ҳамда издошларнинг мазкур жараёнларда иштирок этишини тақозо қилади.

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

Персонални бошқаришда „бошқарув“, „етакчилик“, „бошқарувчи“, („менежер“) ва „етакчи“ тушунчаларини фарқлай олиш керак.

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

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

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

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

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

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

Менежер ва етакчи ўртасидаги фарқларни қуйидаги жадвалдан яққол кўриш мумкин.

7.1- жадвал

Менежер ва етакчи ўртасидаги фарқлар

Менежер	Етакчи
Маъмур	Новатор
Топшириқ беради	Рухлантиради
Бошқалар мақсадларини амалга оширади	Ўз мақсадларини амалга оширади
Фаолият асоси — режа	Фаолият асоси — тасаввур этиш
Тизимга таянади	Издошларга таянади
Асослардан фойдаланади	Эҳтирослардан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонади
Ташаббусни қўллаб-қувватлайди	Ташаббусга туртки беради
Ўз касбининг устаси	Ташаббускор
Қарор қабул қилади	Қарорларни воқеликка айлантиради
Ишни тўғри қилади	Тўғри иш қилади
Хурматга сазовор	Ардоққа сазовор

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

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

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

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

Менежерлар мақсадга эришиш учун бўйсунувчи ходимлар фаолиятини муттасил назорат қилиб борадилар. Етакчилар ходимлар билан муносабатларини ўзаро ишонч асосига қурадилар, асосий эътиборини улар билан шерикчилик муносабатларини ўрнатишга қаратадилар.

Менежерлар ўз касбининг устаси эканлигига таяниб, муаммоларни ҳал этиш учун билим ва тажрибаларини ишга соладилар. Лекин шу ҳолларда муаммоларни ҳал этиш аввалги тажрибага асосланади. Етакчилар эса муаммоларни ҳал этиш учун доимо янгича йўллар, янгича ёндашувларга интиладилар.

Бозор иқтисоди муносабатларининг ривожланиши, ишчи кучи ўз қийматига эга бўлиши иқтисоднинг эркинлашуви, умуман жамиятдаги демократик жараёнлар натижасидагина бошқарувнинг „етакчи-издош“ муносабатлари таркиб топа бошлади.

Маъмурий бошқарув ўз умрини ўтаб бўлганлиги, хусусий тадбиркорликнинг тараққий этиши, компанияларни интенсив ривожлантириш учун янги йўлларни излаш зарурати, шунингдек, бошқарув назариясининг такомиллаштирилиши етакчилик назариясини ривожлантириш учун ўзига хос ижтимоий буюртма бўлди.

Бу назарияда етакчиликнинг қуйидаги уч концепцияси ўз эътирофини топди:

1. Етакчилик сифати назарияси. Унга мувофиқ, ҳақиқий етакчилар муаяян шахсий сифатларга эга бўладилар. Хусусан, Р.Стогдиллнинг фикрича, бундай сифатлар қуйидагилардан иборатдир¹:

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

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

¹ Stogdill R.M. Handbook of Leadership Free Press, 1974.

Америкалик тадқиқотчи В. Беннис энг самарали 90 нафар етакчи сифатларини ўрганиб, диққатга молик хулосалар чиқарди. Унинг фикрича, ҳақиқий етакчиларнинг қуйидаги сифатларини 4 гуруҳга жамлаш мумкин¹:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Харизм (Юнонча „charizma“ — „илоҳий истеъдод“ сўзидан) шахсий сифатлари билан бошқаларга таъсир кўрсатиш салоҳиятидир. Ана шу хусусиятларга эга бўлган етакчиларда ҳукмронлик қилишга, фаоллик кўрсатишга интилиш жуда кучли, ўзлари ишонадиган нарсаларнинг мутлақ ҳақиқатлигига шахсий ишончлари комил бўлади. Ҳукмронлик қилишга эҳтиёж уларда етакчиликка иштиёқ уйғотади. Улар ўзлари ишонган нарсаларни мутлақ ҳақиқат деб қабул қилишлари эса бу иштиёқни янада кучайтиради.

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

¹ Bennis W. The 4 Competencies of Leader ship. Training and Development Journal. 1984.

7.2. Етакчилик услублари

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

„Х“ назариясига биноан:

— одамлар меҳнат қилишни ёқтирмайди ва имконият бўлиши биланоқ ишдан ўзларини олиб қочадилар;

— одамлар ўзларини масъулиятдан олиб қочадилар, бунинг ўрнига улар ўзларига раҳбарлик қилишни маъқул кўрадилар;

— одамлар, энг аввало, муҳофазада бўлишни ва шу сабабли, гуруҳда меҳнат қилишни ёқтирадилар;

— одамларни меҳнат қилишга мажбур этиш учун зўрлаш ва жазолаш чораларини қўллаш керак.

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

„Ҳ“ назариясига кўра эса — асосий эътибори инсонга қаратилган инсон муносабатлари назариясини амалиётда муваффақиятли қўллаш оладиган демократик раҳбар энг яхши раҳбар ҳисобланади. Бу ёндашувга мувофиқ:

меҳнат — табиий жараён, инсонлар нафақат масъулиятни ўз зиммаларига олишга қодирлар, балки бунга ўзлари интиладилар;

— агар инсонлар ташкилий мақсадларга дахлдор бўлсалар, улар ўзлари ўз билимларини оширадилар ва ўзларини назорат қиладилар;

— умумий мақсадга дахлдорлик мақсадга эришиш билан боғлиқ рағбатлантириш функциясига эга;

— муаммони ижодий ҳал этишда лаёқатга кўп дуч келинади, инсоннинг интеллектуал салоҳиятидан эса қисман фойдаланилади.

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

Аmmo шунини таъкидлаш керакки, меҳнат жамоалари аъзолари орасида „Х“ ҳамда „Ҳ“ сифатлари бўлган ходимлар мавжудлиги сабабли раҳбарликнинг авторитар ва демократик услубларини қўшиб олиб боришга тўғри келинади.

„Ликерт тизими“ услуби ҳам тўрт турга бўлинади:

„Х“ назариясига мансуб ходимларга мўлжалланган **авторитар услубда** етакчи асосан ходимларни жазолаш ва меҳнат билан шуғулланишга мажбур қилиш йўлини тутлади.

Бу услуб „хўжайин — тобе“ муносабатларини ифода этади;

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

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

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

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

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

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

Рағбатлантириш ва жазолашга асосланган услуб қуйидагиларни кўзда тутади:

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

— иш сифати учун етакчида эътироз бўлган тақдирдагина, яъни юзага келган вазиятга мувофиқ жазолаш;

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

Юксак сифат учун рағбатлантириш.

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

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

Мазкур услублар соддалиги билан ажралиб туради, бироқ у жамоа таркибига боғлиқдир. Шу билан бирга, меҳнатга ҳақ тўлаш-

ни корхона ҳар бир бўлимлари хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда табақалаштириш мураккабдир.

Ходимлар меҳнат фаолиятини мувофиқлаштириш ва уларга эътиборли бўлишга асосланган етакчилик.

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

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

Ўтказилган тадқиқотлар куйидаги икки муҳим хулоса чиқариш имконини беради.

Биринчидан, етакчи томонидан меҳнат фаолиятини мувофиқлаштиришга қанчалик кўп эътибор берилса, куйидаги ҳолатларда шунчалик катта самарага эришилиши:

- режа топшириқлари ходимларни қониқтирган ва улар учун меҳнат қилиш ёққан;
- ходимлар етакчи кўрсатмаларига бўйсунушга психологик жиҳатдан тўла тайёр бўлган;
- ходимлар белгиланган топшириқларни бажариш йўллари топишда етакчига боғлиқ бўлган;
- бошқарув кўламлари ва меъёрлари етакчи имкониятларига мос келадиган;
- натижага эришиш мақсадида гуруҳга маъмурият томонидан ташқи таъсир кўрсатаётган ҳоллардагина мумкин.

Иккинчидан, етакчи томонидан инсоний муносабатларга ва ўзига бўйсунувчи ходимларга катта эътибор билан қаралганда, куйидаги ҳолларда энг катта самарага эришилади:

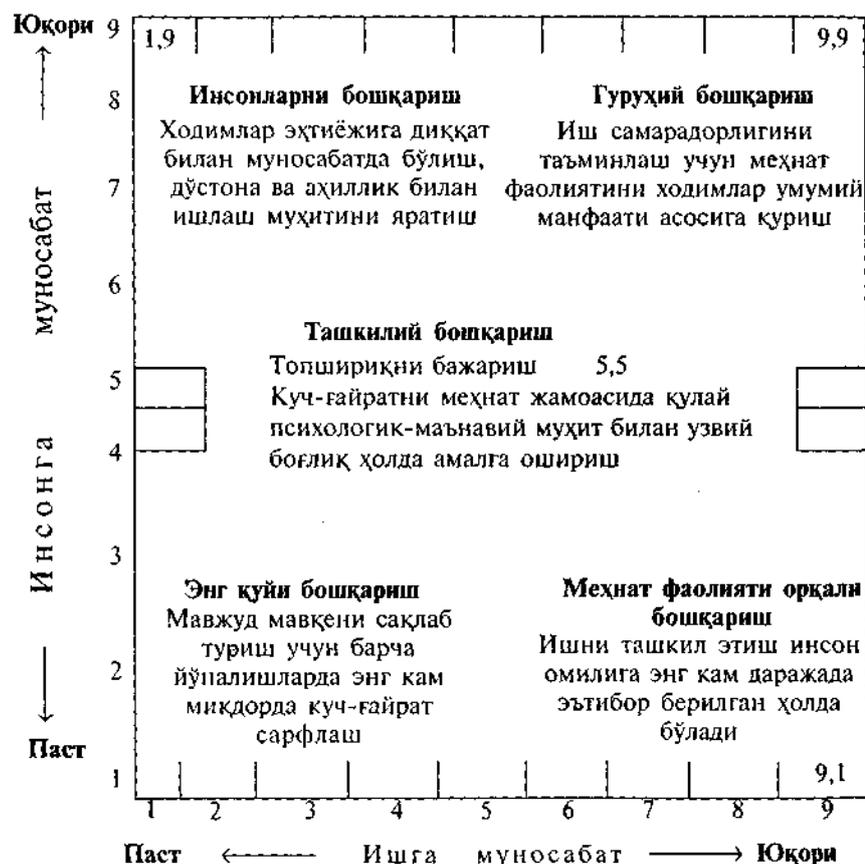
- етакчи ва унга бўйсунувчи ходимлар мақомлари ўртасида сезиларли фарқ бўлмаса;
- ходимлар ўзларининг қарорлар қабул қилишдаги иштирокини амалда ҳис этганларида;
- ходимларда ўз-ўзини ўқитиш ва бошқарувда иштирок этишга мойиллик мавжудлигида;
- топшириқлар зерикарли бўлиб, ходимлар учун мароқли бўлмаган ҳолларда.

Юқоридагилар билан бир қаторда, етакчи фаолияти самардорлиги бошқарув маданияти, ишлаб чиқариш технологияси, меҳнат жамоасининг ўз ишига қизиқиши, корхона анъаналари ва бошқа омилларга ҳам боғлиқдир.

Ишлаб чиқариш ва инсонлар муносабатига асосланган услуб (Блейк ва Моутон бошқарув) тури.

Мазкур тур етакчиликнинг икки кесишмаси: горизонтал ўқда — ишга муносабат, вертикал ўқда — инсонларга муносабат кўринишидадир (7.2- расм).

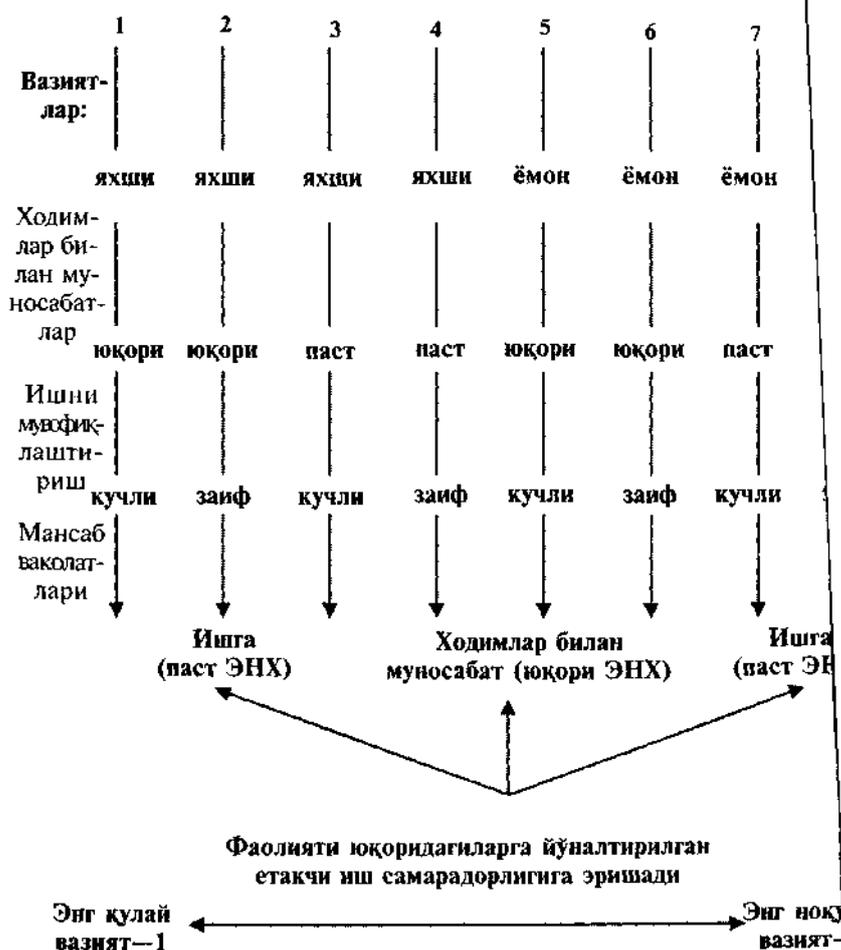
Горизонтал ва вертикал ўқларнинг 1 дан 9 гача бўлиниши етакчилик бешта асосий услуби зоналарига аниқлик киритиш имконини беради. Бу зоналарда 9,9 энг яхши услуб ҳисобланади. Етакчи бошқарувни шу даражада амалга ошириши учун 9,9 даражасига эришишга махсус мўлжаллаб тузилган дастур асосида қайта тайёргарликдан ўтиши даркор. Агар етакчида 9,1 даражасига мос иш услуби устувор бўлса, у персонални ривожлантириш, уларни ишга қизиқтириш, ўзаро муносабатларни оқилона йўлга қўйиш



7.2- расм. Блейк ва Моутоннинг бошқарувда етакчиликни баҳолаш услуби.

масалалари бўйича қўшимча тайёргарликдан ўтиши маъмувофиқдир. 5,5 даражасида етакчи юқорида қайд этилган йўналишлар бўйича қайта тайёргарликдан ўтиши керак. 1,1 даражасида етакчининг меҳнат жамоасини бошқаришга қобилияти йўқлиги далилат беради.

Фидлернинг етакчилик модели (7.3- расм). Америкалик Ф.Фидлер вазиятдан келиб чиққан ҳолда етакчилик қобилиятининг асосчиси ҳисобланади. Унинг моделида етакчилик услуби учун маъқул вазиятлар: раҳбар ва раҳбарлик мансаблари билан муносабатлар; ишни мувофиқлаштириш даражаси ва мансаб ваколатлари (реал ҳокимият, рағбатлантириш ва жазалаш имконияти) ҳисобга олинади.



7.3- расм. Фидлернинг етакчилик модели.

Бунинг учун Фидлер томонидан ишлаб чиқарилган энг номаъқул ходим (ЭНХ) шкаласидан фойдаланилади.

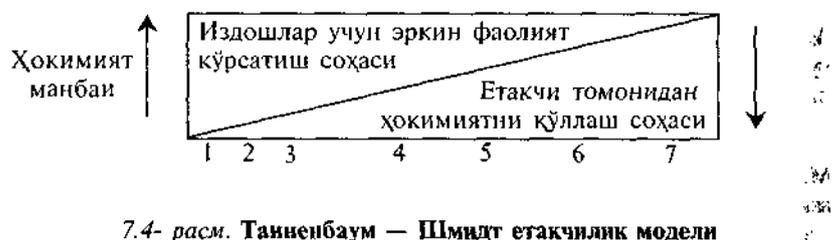
Ушбу шкалага мувофиқ, етакчилар биргаликда энг самарали меҳнат фаолиятига эришишга мос идеал шахсни шкала ҳар бир позициясида белгилаб боришлари керак бўлади. Қуйида бу шкала айрим позициялари баллари мисол сифатида келтирилган:

Нодўстона	1 2 3 4 5 6 7 8	Дўстона
Ёқимли	8 7 6 5 4 3 2 1	Ёқимли эмас
Ҳамма нарсани рад этувчи	1 2 3 4 5 6 7 8	Ҳамма нарсани қабул қилувчи
Тиғиз	1 2 3 4 5 6 7 8	Бўш

Шкаладаги барча позициялар бўйича баллар ҳисоблаб чиқилгандан сўнг етакчи услубига аниқлик киритилади. Ушбу йўналишда паст балл тўплаганлар фаолиятини ишга йўналтирадиган етакчилар ҳисобланадилар.

Танненбаум — Шмидтнинг етакчилик модели. Ушбу моделга мувофиқ етакчи етакчиликка омил: етакчининг ўзига, унинг издошларига ва юзага келган вазиятга таъсир ўтказувчи етти услубдан бирини танлаб олади (7.4- расм).

Демократик услуб \longleftrightarrow Авторитар услуб
 Ходимлар билан муносабатларга \longleftrightarrow Ишга ёндашув
 ёндашув



7.4- расм. Танненбаум — Шмидт етакчилик модели

1-етакчи издошларига эркин соҳа доирасида фаолият кўрсатиш имконини беради.

2-етакчи гуруҳга муайян чегараларда қарор қабул қилиш ваколатини беради.

3-етакчи муаммоларни кўрсатиб беради, ходимлардан таклиф киритишни сўрайди ва қарор қабул қилади.

4-етакчи қарор лойиҳасини таклиф этади, унга ўзгартиришлар киритиш мумкинлигини билдиради.

5-етакчи ўз вояларини олға суради ва уларни жамоада муҳокама қилишни таклиф этади.

6-етакчи издошларини ўз қарори тўғрилигига ишонтиради.

7-етакчи яқка ўзи қарор қабул қилади ва бу қарорни ходимларга маълум қилади.

Юқоридаги расмда бошқарувнинг демократик усулдан авторитар услубгача амалга оширилиши етакчининг ходимлар билан муносабатларига ёки ишга ёндашувига аҳамият беришига мувофиқ тарзда акс эттирилган. Ушбу ҳолатда демократ раҳбар ўзига ҳокимият издошлари томонидан берилганлиги, ходимлар ўз-ўзини бошқаришга ҳамда меҳнатга тўғри қизиқтирилса, топширилган вазифага ижодий ёндашишга қодир („Ү“ назарияси) деган тасаввурда бўлади. Авторитар раҳбар эса ҳокимият ўзининг меҳнат жамоасидаги мақомидан келиб чиқади, ходимлари эса дангаса ва уларга ишониб бўлмайди („Х“ назарияси), деган тушунчада бўлади. Юқоридаги биринчи ҳолда меҳнат жамоасининг бошқарувда иштирок этиш имконияти бор, иккинчи ҳолда эса ишлаб чиқариш мақсадлари, бу мақсадларга эришиш йўллари фақат етакчигина белгилайди. Бироқ, бу модель муаллифлари фикрича, бу икки қарама-қарши нуқтаи назарлар ўртасида оралиқ ёндашувлар бўлиши ҳам мумкин.

Херсей ва Бланшар етакчилик модели. Унинг энг асосий омили бўлиб етакчи издошларининг етуклиги ҳисобланади. Бу етакчилик етакчи томонидан белгилаб берилган вазифаларни бажариш қобилияти ва хоҳишида намоён бўлади. Мазкур етукликнинг икки хусусияти фарқланади:

касбий етуклик: билим, кўникма, тажриба умуман қобилият. Касбий етуклик юксак даражада ва кўрсатмалар беришга ҳожат қолдирмайди;

психологик етуклик: ишни бажариш хоҳиши ёки ходимларнинг меҳнат фаолиятига қизиқиши. Мазкур хислатлар юқори даражада бўлиши етакчидан ходимларни ишга рағбатлантириш учун ортиқча куч-гайрат сарфлашни талаб этмайди. Чунки, ходимларнинг ўзлари мақсадга эришишга ўзларида эҳтиёж сезадилар.

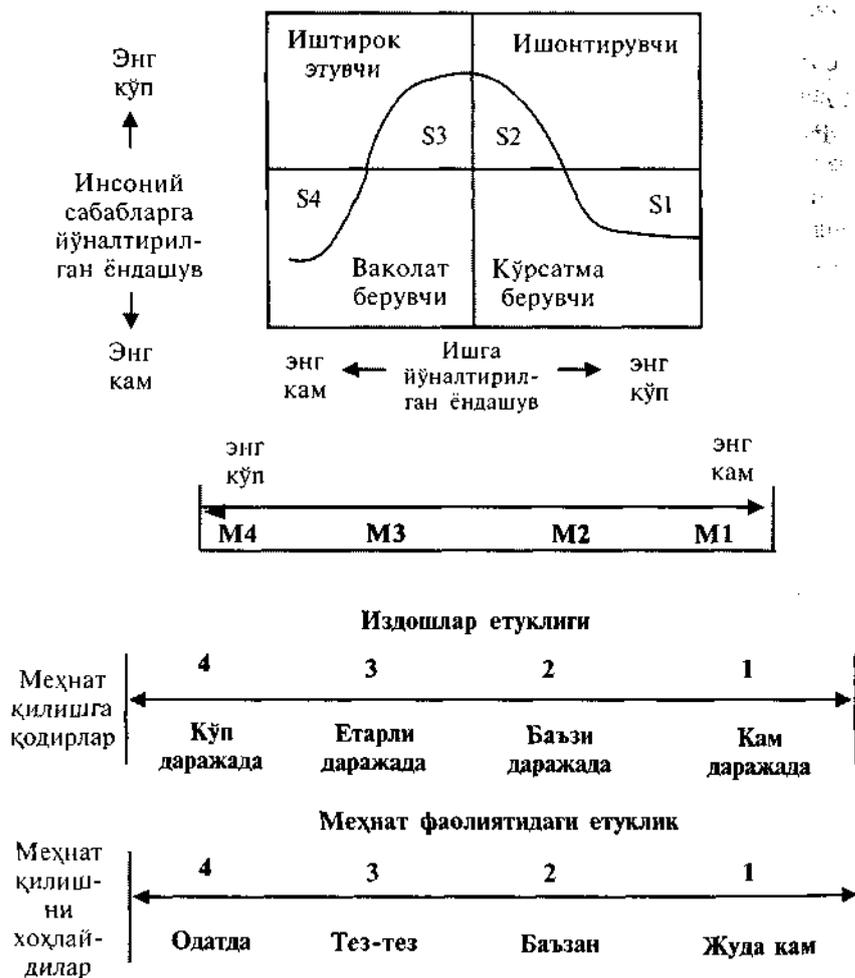
Мазкур модель муаллифлари етакчи издошлари етуклигининг тўрт босқичини аниқлаб кўрсатадилар (7.5- расм).

М1. Ходимлар меҳнат қилишга қодир эмаслар ва буни хоҳламайдилар. Уларнинг ёки малакаси етарли эмас, ёки ўзларига ишончлари йўқ.

М2. Ходимлар меҳнат қилишга қодир эмаслар, лекин буни хоҳлайдилар. Уларнинг ишга қизиқиши бор, лекин кўникма ва тажрибалари йўқ.

М3. Ходимлар меҳнат қилишга қодирлар, лекин буни хоҳламайдилар. Бу ҳолда уларга раҳбар таклиф қилаётган иш маъқул эмас.

М4. Ходимлар меҳнат қилишга қодирлар ва етакчи таклиф қилаётган ишни бажаришни хоҳлайдилар.



7.5- расм. Херсей ва Бланшар етакчилик модели.

Мазкур моделда етакчининг инсоний муносабатларга йўналтирилган ёндашуви, ходимларни қўллаб-қувватлаш, руҳлантириб туриш ва уларга ишонч билдиришида намоён бўлиши керак. Етакчининг ишга йўналтирилган ёндашувида эса унинг издошлари ўртасида олдинги қўйилган вазифаларни энг мақбул усулда бажариш йўл-йўриқлари тўғрисида тушунтириш олиб боришини тақозо этади. Ушбу икки ёндашувдан келиб чиққан ҳолда тўртта етакчилик услуби шаклланади.

Кўрсатма берувчи S1 усули. У издошлар етуклиги кам даражада бўлганда энг яхши усул ҳисобланади. Бу усулда етакчи кўпроқ маъмурий усулларни қўллаши, издошлари фаолиятини доим назорат қилиб бориши лозим.

Ишонтирувчи S2 усули. У издошлар етуклиги нисбатан паст даражада бўлган шароитларда энг яхши усулдир. Бу усулда бир томондан маъмурий ёндашув, иккинчи томондан ишлашни хоҳловчиларни қўллаб-қувватлаш талаб қилинади. Бу усулни қўллайдиган раҳбар ходимларига берилган топшириқни бажариш муҳимлигини тушунтириб, бунга уларни руҳлантириб туради.

Иштирок этувчи S3 усули. Издошлар етуклиги нисбатан юқори даражада бўлганида кўзлаган самарани беради. Меҳнат қилишга қодир, лекин буни хоҳламайдиганлар етакчининг улар билан шерик бўлиб, ўзларини ишга қизиқтириш омилларини топа олишларига умид қиладилар. Раҳбарлар бундай ходимларга қарор қабул қилишда иштирок этиш имкониятини бериб, уларда топшириқни бажаришга хоҳиш уйғотадилар.

Ваколат берувчи S4 усули етук издошларга раҳбарлик қилишнинг энг мақбул усули ҳисобланади. Бу услуб асосан ходимларни қўллаб-қувватлашга қаратилган. Бу издошларга белгиланган топшириқни бажариш учун бутун мажбуриятни ўз зиммаларига олишга руҳлантиради.

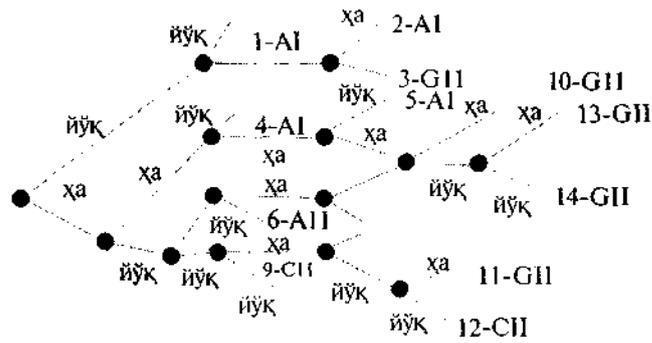
Хауз ва Митчеллнинг етакчилик модели. „Йўл — мақсад“ ҳам деб аталадиган бу усул асосига ходимлар куч-ғайратлари ва меҳнат фаолиятлари натижалари, шунингдек, бу натижаларга мувофиқ рағбатлантириш ўзаро қатъий боғлиқ деган қоида қўйилган. Ана шу таъминланган ҳолдагина ходимлар ўз ишларидан қониқиш ҳосил қиладилар, деган хулоса чиқарилади. Мазкур моделда энг яхши етакчи издошларига мақсадга олиб борадиган тўғри йўлдан боришда ёрдам кўрсатадиган раҳбар ҳисобланади. „Йўл — мақсад“да етакчи вазиятга қараб, раҳбарлик услубини танлашига ходимлар меҳнат фаолияти натижаси эмас, аксинча танланган услубнинг ишни бажариш сифати ва самарадорлигини таъминлаши сабаб бўлади. Буни 7.1- жадвалдан кўриш мумкин.

Врум — Йеттон — Яго етакчилик модели. Қарорлар қабул қилишга асосланган етакчилик модели В.Врум, Ф.Йеттон томонидан тақлиф этилган, сўнг Яго томонидан тўлдирилган. Бу моделнинг энг асосий хусусияти — ходимларни қарор қабул қилишда иштирок этишга жалб қилишдир.

„Йўл-мақсад“ моделининг қўлланиши

Бошқарув вазияти	Етакчи услуби	Ходимга таъсир ўтказиш йўли
Юксак топшириқ	Маъмурий услуб	Топшириқни бажариш йўли ва воситаларини тушунтиради
Рағбатлантириш етарли эмас	Маъмурий услуб	Етарли рағбатлантиришга эришиш йўлини кўрсатади ёки рағбатлантириш миқдорини кўпайтиради
Оғир ва зерикарли иш	Қўллаб-қувватловчи услуб	Ишга қизиқишни кучайтиради
Ўзига ишончсизлик	Қўллаб-қувватловчи услуб	Ходимга масъулиятини тушунтиради ва ишга рағбатлантириш орқали қизиқтиради
Ўзини кўрсатиш имконияти йўқ	Ютуққа эришишга йўналтирилган услуб	Ходимдан катта куч-ғайрат талаб қиладиган мақсад белгиланади
Вазифа ёки мақсад белгиланган	Иштирок этувчи услуб	Иш мақсади, мезонлари ва услубларига аниқлик киритилади

Моделда юзага келган вазиятга энг мос келадиган етакчилик услубини аниқлаш учун ўзига хос „қарорлар шоҳи“дан фойдаланишни назарда тутлади. Етакчи бу моделни қўллар экан гўёки „шоҳ“дан чапдан ўнгга томон силжийди. Натижада у 7 та муаммоли вазият (савол)га дуч келади. Вазиятни баҳолаш бу саволларга „ха“ ёки „йўқ“ жавоблари орқали амалга оширилади. Ана шу жавоблар, пировард натижада, етакчига мақсадга эришиш учун тавсия этиладиган етакчилик услубини топиш имконини беради (7.6- расм).



1	2	3	4	5	6	7
Қарор сифатига ва бир қарорнинг бошқалардан афзаллиги даражасини белгилаш имконини берадиган талаблар мавжудми?	Мен мақбул қарор қабул қилиш учун етарлича ахборотга эгаманми?	Муаммога аниқлик киритилганми?	Ходимларнинг ташланган қарорга розилиги, унинг самарадорлиги бажариш учун муҳим ҳисобланадими?	Сиз мустақил қарор қабул қилишингиз керак бўлса, бу қарорингиз ходимларингиз томонидан қўллаб-қувватлашнинг ишонасизми?	Ходимлар корхона мақсадларига розиларми ва улар мавжуд муаммони ҳал этсалар бу мақсадга эришишларига ишонадиларми?	Қабул қилинган қарорлар ходимлар ўртасида ишзо келтириб чиқармайдими?

7.6- расм. Врум—Йеттон—Яго етакчилик модели.

Моделда вазиятга қараб қабул қилиш ва қарор қабул қилишга ходимларни жалб этиш учун олти та услубни қўллаш тавсия этилади:

- 1-автократик (A1);
- 2-автократик (A2);
- 1-маслаҳатли (C1);
- 2-маслаҳатли (C2);
- 1-гуруҳий (G1);
- 2-гуруҳий (G2).

Мазкур услубларнинг ҳар бири гуруҳга раҳбарлик нуқтаи назаридан қуйидагиларни англатади:

A1 — раҳбар ўзида мавжуд бўлган ахборотдан фойдаланган ҳолда қарор қабул қилади;

A2 — раҳбар зарур ахборотларни ўз ходимларидан олади, сўнг ўзи қарор қабул қилади;

C1 — раҳбар муаммо юзасидан ўз ходимларини йиғилишга тўпламасдан, улар билан фикрлашади ва муаммони ҳал этиш юзасидан таклифларни олади. Шундан сўнг ўз ходимлари таклифларини ҳисобга олган ҳолда ўзи қарор қабул қилади;

C2 — раҳбар ходимларини тўплаб, муаммони уларга тушунтиради. Бу йиғилиш давомида у ходимлари ғоя ва таклифларини умумлаштиради. Шундан сўнг қарор қабул қилади. Бу қарорда ходимлар ғоя ва таклифлари ҳисобга олинishi ҳам, олинмаслиги ҳам мумкин.

G1 — раҳбар ходимларини гуруҳга тўплаб, уларга муаммони тушунтиради. Улар биргаликда бу муаммони ҳал этиш йўллари излайдилар. Шундан сўнг, раҳбар ходимлар таклифларини ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилади.

G2 — раҳбар ходимларини гуруҳга тўплаб, уларга муаммони тушунтиради. Улар билдирган таклифларни умумлаштириш ёки „ақлий ҳужум“ асосида биргаликда қарор қабул қиладилар. Бу ҳолатда етакчи, асосан, муаммо юзасидан баҳсларни мувофиқлаштирувчи вазифасини ўтайди.¹

Юқорида келтирилган етакчилик моделлари ушбу масалага турлича ёндашувларни акс эттиради. Шунга қарамадан, ҳозирча „персонални бошқариш“ фанида етакчилик муаммолари кенг қўламда ва чуқур тадқиқ этилмаган. Аслини олганда, етакчилик — санъатдир. Тадқиқотчиларнинг етакчилик бўйича яхлит бирорта назарияни асослаб бермаганликларини ҳам шу билан изоҳласа бўлади.

Шу сабабли етакчиликка вазиятга қараб ёндашиш нуқтани назари сақланиб қолмоқда. Тегишли тайёргарликка эга бўлган раҳбар юзага келган вазиятдан келиб чиққан ҳолда етакчилик услубини танлаб олишга қодирдир.

7.3. Замонавий раҳбар сифатлари

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

Умуман „Раҳбар қандай бўлиши керак?“ деган савол ҳамма вақт олиму фузалоларни қизиқтириб келган. Шу ўринда буюк аллома

¹ Victor H. Vroom. A New Look at Managerial Decision Making. Organizational Dynamics, vol. 1, n. 4, p 70.

Абу Наср Форобийнинг „Фозил одамлар шаҳри“ асарида раҳбар ўзида мужассамлаштириши зарур бўлган ўн иккита хислат-фазилат ҳақидаги фикр-мулоҳазалари алоҳида эътиборга моликдир. Хусусан, Форобийнинг фикрича, раҳбар:

1) тўрт мучали соғлом инсон бўлиб, ўзига юкланган вазифани бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги керак;

2) табиатан нозик, фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши;

3) англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларини хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги;

4) зеҳни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билинимас аломатларини ва бу аломатлар нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши;

5) фикрини равшан, чиройли сўзлар билан ифодалай олиши;

6) устозларидан таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнида сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши;

7) таом ейишда, ичимликда очофат эмас, аксинча ўзини тия оладиган бўлиши, (қимор ёки бошқа) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши;

8) ҳақ ва ҳақиқатни одил ва ҳақиқатгўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши;

9) ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олий-ҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши;

10) айниқса, бу дунё молларига, динор-дирҳамларга қизиқ-майидиган, мол-дунё кетидан қувмайдиган бўлиши;

11) табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи, барча яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликларни раво кўрувчи, ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутган ҳолда, ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши;

12) ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур.¹

Ана шундай ўн икки фазилатга эга бўлган шахс Форобий фикрича ҳақиқий ҳукмдор — раҳбардир. Аллома бу хислатларнинг ҳаммаси бир кишида мужассам бўлмаслиги мумкинлигини ҳам

¹ Абу Наср Форобий. Фозил кишилар шаҳри. Т., 1993. 159—160- бетлар.

таъкидлайди. Агар бундай нодир инсон топилмаса, юқорида қайд этилган энг муҳим 5—6 фазилатга эга шахс ҳам ҳукмдор-раҳбар бўлиши мумкин. Қолган фазилатлар унинг раҳбарлик фаолиятида ҳосил қилиб борилиши даркор.

Фаробий фикрича, ҳақиқий ҳукмдор-раҳбар жамият ва давлат манфаатини ўз шахсий манфаат ва мақсадларидан устун қўя олиши, яъни „фозил мужоҳид ўз жонини шаҳар манфаати йўлида тика олиши“ зарур.

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

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

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

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

Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш технологиясини тизим шаклида замонавий асослаш ва амалга ошириш аниқлик, илмийлик, объективлик ва амалиётга қаратилганлиги билан муайян афзалликларга эга. Бу эса, ўз навбатида, раҳбарлик лавозимларига фидойи, ишбилармон мутахассислар, замонавий раҳбарлар келиши учун замин ҳозирлайди. Бунда раҳбар кадрлар тайёрлаш технологияси босқичлари узвий ҳолда олиб борилади. Ушбу технологик тизимни таклиф этаётган мутахассислар фикрига кўра, ҳар бир босқич ўзига хос фаолият доирасига эга бўлиб, уларни қуйидагича шарҳлаш мумкин:

Биринчи босқич — кейинги босқичлар учун белгилловчи, гоявий-стратегик манба вазифасини ўтайди. Зеро, ҳар бир мамлакат ўз тараққиётининг маълум бир даври учун муайян мақсадни ҳамда

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Москва, 1992, 490—491- бетлар.

унга эришиш йўлида бажарилиши керак бўлган вазифаларни белгилаб олади ва уларнинг қай даражада бажарилиши раҳбар кадрларнинг хислатлари, ижрочилик маҳоратига боғлиқ бўлади. Ижрочилик талаблари ва раҳбар кадрлар имкониятлари орасидаги номувофиқлик, шунингдек, эскича фикрлаш, боқимандалик, маҳаллийчилик каби иллатлар, шубҳасиз, давлат тараққиётига тўғоноқ бўлади. Янги иш услублари жорий қилинмаса, халқ манфаатлари йўлида фидойилик кўрсатувчи раҳбарлар бўлмаса, ислохотларнинг амалга ошиши қийинлашади. Шу маънода, замонавий раҳбарларга хос қатор ижобий фазилатларни шакллантириш кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизимининг ажралмас қисми ҳисобланади. Виждонлилик, инсофлилик, қонунга ҳурмат ва Ватанга садоқат, билимдонлик, камтаринлик, маънавий баркамоллик каби хислатлар ҳар бир замонавий раҳбарда мужассам бўлмоғи керак.

Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг биринчи замонавий раҳбарларга қўйилаётган шахсий ва касбий фазилатлар мазмуни — моделини асослашдан бошланади. Психология, социология, педагогика фанлари XXI аср бошида инсонни ижобий ёки салбий томондан объектив баҳолаш имкониятига эга бўлди. Навбатдаги вазифаларимиздан бири — яратилаётган қонунлар, Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан қабул қилинаётган фармон, қарор ва бошқа меъриий ҳужжатларни мақсадли ўрганиш, шу асосда «Замонавий раҳбарнинг шахсий ва касбий сифатлари модели»ни яратишдир.

Иккинчи босқич. Замонавий раҳбар модели илмий-амалий жиҳатлардан асослангач, унинг ҳаёт билан яқинлиги, бирлигини таъминлаш тақозо этилади. Бунинг учун „мақсад — натижа“, „идеал раҳбар — реал раҳбар“ орасидаги фарқ изчил ўрганилади. Идеал ва реал раҳбар моделлари орасидаги фарқ, номуносибликнинг сабаблари аниқланади, уларни бартараф қилиш чоралари белгиланади. Узлуксиз таълим тизими, ёш мутахассислар, раҳбарлар фаолияти, уларни танлаш, тарбиялаш, жой-жойига қўйиш, аттестациядан ўтказиш жараёнларидаги ютуқ ва камчиликлар чуқур ўрганилиб, умумлаштирилиб, энг мақбул услуб ва воситалар аниқланади. Бунда миллий ва хорижий раҳбаршунослик фани ютуқларидан фойдаланиш раҳбар кадрлар тайёрлаш технологиясининг устувор тамойилига айланиши зарур.

Республикамызда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг самарадорлигини таъминлаш кадрлар тайёрлаш субъектларининг ўзаро ҳамкорлигида амалга оширилади. Айтайлик, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида илмий-назарий, услубий, технологик таъминот амалга оширилса, бошқа бевосита шуғулланувчи идораларда ташкилий функциялар бажарилади.

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

кистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида иқтидорли ўқувчи-ёшлар, талабаларда раҳбарлик, ташкилотчилик, ташаббускорлик фазилатларини илмий асосда шакллантириш борасида илмий-тадқиқот ишлари олиб бориш кўзда тутилган. Бунинг учун, энг аввало, педагогика ва психологияга доир тадқиқотларда „Бошқарув педагогикаси“, „Бошқарув социологияси“ соҳасида эришилган ютуқларни тўплаб, ривожлантириб, давом эттириш лозим. Бу эса давлат, миллат келажагини, мустақилликни мустаҳкамлаш йўлида эришган ютуқларимизни ишончли, ёш раҳбарлар қўлига топширишимизда муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

Тўртинчи босқич. Олий ўқув юрғларини муваффақиятли битириб, бошқарув органларида фаолият кўрсатаётган ва ўзларидаги раҳбарлик, ташкилотчилик қобилиятини намоён қилаётган ёш йигит-қизлар раҳбар кадрларнинг давлат захирасини шакллантирувчи асосий манба ҳисобланади. Мазкур тоифа ичидан номзодлар танлов асосида ўз ташкилотларида синовдан ўтказилади. Танловни 3 босқичда, яъни: учинчи даражали синовни — ташкилотларда, иккинчи даражали синовни — Давлат ва жамият қурилиши академиясига киришда, биринчи даражали синовни эса — академияни битириш жараёнида ўтказиш мумкин. Синов шартлари, материаллари Академия профессор-ўқитувчилари томонидан ишлаб чиқилиб, корхона ва ташкилотлар, вилоят ҳокимликлари ҳамкорлигида амалга оширилиши лозим. Учинчи даражали синовдан ўтган ёш мутахассис — ўтмаганларга, иккинчи даражали синовдан ўтганлар учинчи даражали синовдан ўтганларга, биринчи даражали синовдан ўтганлар — учинчи ва иккинчи даражали синовлардан ўтганларга нисбатан раҳбарлик лавозимига кўтарилишда имтиёзли ҳисобланиши зарур. Ёш мутахассисларнинг раҳбарлик қобилияти, синовдан ўтган вақти ва даражалари уларнинг профессионал хариталарида қайд қилиниши даркор.

Синов даражаларига қараб, учинчи даражали синовдан ўтганларнинг профессионал харитаси — туман, иккинчи даражали синовдан ўтганлар — вилоят ҳокимликлари, биринчи даражада синовдан ўтганлар — республика «Раҳбар кадрларнинг давлат захираси маълумотлари банки»га киритилиши мумкин.

Бешинчи босқич. Республикаимизнинг вилоят, туман, маҳаллий бошқарув тармоқларидаги раҳбарлар фаолиятини ўрганиш ва баҳолаш ҳокимиятнинг ижро интизомини мустаҳкамлаш ҳамда ислохотлар сифати ва суръатини юксалтириш шартларидан биридир. Бунинг учун илмий марказларда тайёрланган муайян лавозим талаблари, вазифалар тақсимооти, фаолият натижаларини, раҳбарнинг шахсий ва касбий фазилатларини, ташкилот эришган ютуқларни, йўл қўйган камчиликларни ҳолис қайд қилиш имконини берувчи аттестация

тизими қўлланилади. Аттестация натижаларига кўра, раҳбарга жамоа фаолиятини такомиллаштиришга оид тавсиялар берилади, вакант раҳбарлик лавозимлари ички танлов асосида заҳира ҳисобидан тўлдирилади.

Олтинчи босқич. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими натижалари бир йилда бир марта муҳокама қилиниши мумкин. Бунда ҳар бир босқични амалга ошириш жараёнидаги ютуқ ва камчиликлар таҳлил қилиниб, умумлаштирилади. Бу босқичда қўлланилган услуб, восита, омиллар такомиллаштирилади ва янгиланади. Энг муҳими, миллий ва хорижий раҳбаршуносликда эришилган замонавий ютуқлар билан бойитилади.

Еттинчи босқич. Кадрлар сиёсати кундалик ҳаётда содир бўлаётган ўзгаришларга ҳамоҳанг равишда ривожланиб боради. Қолаверса, мамлакат иқтисодий, сиёсий, маънавий ҳаётида содир бўлаётган ўзгаришларни чуқур таҳлил қилган ҳолда уларни тезкорлик билан ҳаётга жорий қилиш вазифаси ҳам, аввало, раҳбарларнинг зиммасига тушади. Буни амалда таъминлаш учун раҳбар кадрлар, давлат хизматчиларини тайёрлаш технологияси, давлатнинг раҳбар кадрларга қўяётган талаблари ўрганилиб, янгиланиб борилади. Бу эса раҳбарларнинг билим даражасини ошириш, сиёсий онги, маънавиятини ва мафкуравий тайёргарлигини юксалтиришда муҳим аҳамият касб этади.

Саккизинчи босқич. Ислохотларни амалга ошириш жараёнида раҳбарлар зиммасига юклатиладиган вазифалар турли йилларда бири-биридан фарқ қилади. Табиийки, бу раҳбарлардан янги вазифаларни ҳал қилиш учун чуқур билим, кўникма ва малакага эга бўлиб боришни талаб қилади. Охириги босқичга келиб, раҳбарларни ана шу янгиликлар билан таништириш, уларнинг янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантириш такомиллашган технологик вазифа сифатида амалга оширилади. Шу ўринда, бу устувор вазифа республика раҳбар кадрлар тайёрлаш даргоҳларига юклатилган бўлиб, уларда фаолият кўрсатаётган тармоқ ва соҳаларда ихтисослашган малака ошириш, қайта тайёрлаш курсларида махсус дастурлар асосида борилаётганлигини алоҳида таъкидлаш жоиз.

Раҳбар персонални бошқаришни амалга оширар экан, ўз иш вақтининг тўртдан уч қисмига яқинини бевосита персонал билан муносабатларга сарфлаши аниқланган. Хусусан, АҚШда ўтказилган тадқиқотлар раҳбар ўз иш вақтининг 59 фоизини режалаштирилган йиғилишлар, учрашувларга, 10 фоизини — сафарлар, ташкилотларда бўлиш, 22 фоизини ҳужжатлар билан ишлашга сарфлашини кўрсатди.¹ Яъни у иш вақтининг 70 фоизидан кўпрогини персонал билан ўзаро муносабатларга ажратади.

Персонални бошқаришда **раҳбарлик услуги** тушунчаси раҳбарнинг корхона мақсадларига эришиш учун ўзига бўйсунувчи ходимлар

куч-гайратлари, билим ва тажрибасини ана шу мақсадларга эришишга самарали йўналтиришга қаратилган кундалик иш услубларини англатади.

Маъмурий-буйруқбозлик тизимида раҳбарликнинг яккаю ягона усули мавжуд эди. Ушбу усул буйруқ орқали бошқарувчи раҳбар ҳамда буйруқни сўзсиз ижро этувчи раҳбарга бўйсунувчи ходимлар муносабатлари кўринишида эди. Бу тизимда бўйсунувчи ходимлардан фақат бир нарса — раҳбар буйруғини итоаткорлик билан, кўр-кўрона бажариш талаб этиларди. Бундай вазиятда ижрочи ҳар қандай масъулиятни ўзидан соқит қилиши, бирор ташаббускорлик кўрсатишга интилмаслиги табиий эди. Ўта иқтисодий танглик вазиятларигагина қўлланиши мумкин бўлган раҳбарликнинг бу буйруқбозлик усули ҳозирги давр шароитларида самарасиздир.

Персонални бошқаришнинг **демократик усули** эса моддий бойликлар яратувчи меҳнаткаш инсон билан муносабатларни қадрлаш, ўзаро ишонч, ҳурмат, ҳамкорлик асосига қуриш тамойилларига таянади. Бундай услубга амал қилувчи раҳбар ўзида амалиётчи-ташкilotчи, назариётчи-таҳлилчи ва психолог-тарбиячи хислатларини мужассамлаштирган бўлиши даркор.

Инсонларга самарали раҳбарлик қилиш учун нафақат бошқарув санъатини эгаллаш, моҳир ташкilotчи ва тарбиячи бўлиш, балки шахсий обрўга эга бўлиш ҳам талаб этилади. Бу персонални бошқаришда етакчилик тушунчаси билан узвий боғлиқдир.

Персонални бошқаришда етакчилик ва ишчанлик фаолиятини ажрата билиш керак.

Етакчилик — муайян мақсадларга эришиш бўйича бошқарув қарорларини биргаликда амалга ошириш учун гуруҳга таъсир ўтказиш, уларни ўзининг орқасидан эргаштиришдир. Етакчилик персонални бошқаришнинг менежмент таркибий қисми билан боғлиқ бўлиб, бошқарувнинг асосан ижтимоий-психологик жиҳатларига тааллуқлидир.

Ишчанлик фаоллиги эса асосан бошқарув бизнесининг ташкилий-техник вазифалари ҳал этиладиган томонлари билан боғлиқдир. У мақсадга мувофиқ технологик ва ахборот алоқаларини ташкилий тузилмалар тарзида шакллантириш жараёни ҳисобланади. Бундай тузилмалар ташкilot мақсад ва вазифаларини амалга оширишга қаратилган. Етакчилик эса ана шу мақсадларга эришиш учун шарт-шароитлар яратишга йўналтирилган.

Корхонанинг бир тузилмасида қарор қабул қилиш унинг бошқа бўғинларига ҳам таъсир кўрсатади. Шунинг учун етакчилик ва ишчанлик фаоллиги раҳбарлик ягона жараёнининг икки томонидир.

Персонални бошқариш фани раҳбар ҳокимияти концепцияси хусусиятларига аниқлик киритган. Улар асосан қуйидагилардан иборат:



Муносабатли. Гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар ҳокимият асосини ташкил этади. Ушбу муносабатлар бир гуруҳга бошқа гуруҳ муносабатларини бошқариш имконини беради. Ҳокимият бу муносабатларни бошқарувчи сифатида майдонга чиқади.

Функцияли. Корхона мақсадига эришиш учун гуруҳда рўй бераётган жараёнларга ва гуруҳ фаолиятига таъсир кўрсатиш имкони бўлган ресурслар ҳокимият асосидир.

Ижтимоий. Ҳокимият асосида ходимлар онгига таъсир кучлари ётади. Улардан энг асосийси — жамоатчилик фикри, гуруҳ фикридир. Раҳбар бундай ҳокимиятни амалга оширишга қурби етмаса, унинг ўрнига мажбур этиш кучлари келади.

Ахборотли. Раҳбар учун энг муҳим ҳисобланган ахборот ҳамда ахборот устидан назорат ҳокимият асосини ташкил қилади.

Раҳбарликнинг негизи ҳисобланган ҳокимиятнинг сифат жиҳатлари ҳам мавжуддир. Ҳокимият сифати дейилганда унинг ўз вазифасига мувофиқлик даражаси тушунилади. Ҳокимият сифати ундан муайян хўжалик шароитида фойдаланадиган раҳбарга боғлиқ. Ҳокимиятни белгиловчи манбалар хусусиятларига қараб, ҳокимият сифатининг учта даражасини кўрсатиш мумкин:

1. Бирламчи. У мажбурлаш воситаси бўлган кучга асосланган ҳокимиятдир. Бу ҳолда раҳбар фаолияти тури чегараланади, эгилувчанлик хусусиятларига эга бўлмайди. Бу эгаллаб турилган лавозим ҳокимиятидир.

2. Ўрта. Бу моддий бойликка асосланган ҳокимият бўлиб, ҳам ижобий („ширинлик“), ҳам салбий („қамчи“) воситаларга эгадир.

3. Олий. У мажбурлаш кучи ва моддий бойликни ўзига бўйсундирган билим асосидаги ҳокимият ҳисобланади. Ахборот технологиялари даврида ҳатто капитал ҳам ўз ўрнини ахборотга эгаллик қилувчига бўшатиб беради. Ким ахборотга эга бўлса, у ҳокимиятга эгаллик қилади.

Раҳбарликда корхоналар бошқарув тузилмаларининг марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган тизимлари ҳам аҳамиятга эга.

Бошқарувнинг марказлаштирилмаган тизими қуйидаги афзалликларга эга:

- бошқарув фаолиятини махсус функцияларга тақсимлаш;
- бошқарувнинг дастурли-мақсадли услубларини қўллаш;
- бошқарув фаолиятининг ягона мақсади, бир хил тартиби;
- ортиқча горизонтал коммуникацияларни бартараф этиш.

Бошқарувнинг марказлаштирилмаган тизими қуйидаги афзалликларга эга:

- ахборот ўтиши даражасининг камайиши;
- қарорлар қабул қилиш технологиясининг эгилувчанлиги;
- қарор қабул қилиш учун вақтнинг қисқариши;
- ташаббускорликнинг ошиши ҳамда қарор ижрочиларининг ўз масъулиятларини англашлари.

Бундан ташқари, марказлаштирилмаган тизим ходимларга таъсир ўтказишнинг ўз хусусиятларига эгадир. Қабул қилинган қарорлардан ходимлар иложи борича тўлиқроқ хабардор бўлишлари керак. Ана шунда ахборот долзарблиги ортади.

Бошқарувнинг марказлаштирилган тизимидаги ходимларга раҳбарнинг таъсир кўрсатиш хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

— ҳокимиятни ўз қўлида марказлаштирган раҳбарларнинг нисбатан кичик гуруҳи томонидан ходимларни ўзларига бўйсундириш муаммоси пайдо бўлади;

— ҳокимиятга интилаётганларнинг кўпчилиги кўзланган мақсадга эришгач, фақат хизмат вазифаларини бажариш билан чекланиб қолади. Бу улар кутган натижага мос бўлмайди. Шу сабабли уларда ўз фаолият кўрсаткичларига қизиқиш сўнади;

— ахборот оқими энг зарур нарсалар даражасигача қисқаради, бу кўп ҳолларда қарор қабул қилиш учун ахборотнинг етишмаслигига олиб келади;

— раҳбар ва ходимлар ўртасида ишонч бўлмайди, бошқалар меҳнатини баҳолашда субъективизм устунлик қилади.

Марказлаштирилган тизимларда бошқарув муносабатларининг воқолатлилиги ходимлар хабардорлигига таяниши билан ажралиб туради. Бошқарув соҳасига оид қарорларнинг сифати муаммо билан яқиндан танишиш, тафсилотларни билиш ҳисобига ошади.

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

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

— **ижтимоий-психологик услублар** — маънавий рағбатлантириш, соғлом муҳитни яратиш, ходимларда ахлоқ тамойилларига мувофиқ яшаш эҳтиёжларини ривожлантириш. Улар билвосита бошқарувга таъсир кўрсатади ҳамда ижтимоий воситалар — жамоада ўзаро муносабатлар тизими, зарур хислатлар, ижтимоий эҳтиёжларни шакллантириш омилларидан фойдаланишга асосланган;

— **маъмурий услублар** — раҳбарнинг ходимга ўзини жамоада тутиши ахлоқ тамойилларига риоя этишини тушунтириш, раҳбарликда адолат, инсонларварлик, холисликка амал қилиш. Уларга бевосита таъсир кўрсатиш хосдир: ҳар қандай меъерий ҳужжат албатта ижро этилиши шарт;

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

Ишонтириш услуби — раҳбар ходимларда ўз вазифаларини самарали бажариш, иш жараёнида ҳамкасблари билан аҳил бўлиш ахлоқий сифатларини шакллантиради. Ушбу услубнинг самарадорлиги:

— раҳбарнинг шахсий эътиқоди, ўзига бўйсунувчиларда шакллантиришга ҳаракат қилаётган сифатларга эгаллиги;
— этика таълими даражаси ва инсон психологиясини билиши;
— эмпатия¹га лаёқати;
— инсонлар билан мулоқотда бўлиш маҳорати ва кўникмалари;
— ўзи тарбиялаётганлар томонидан ҳурмат-эътиборга эгаллигига боғлиқдир.

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

Бошқарув соҳасида таниқли мутахассислар Г.Кунц ва О'Доннел агар раҳбар билан унга бўйсунувчилар ўртасидаги муносабат фақат буйруқ асосига қурилса, бўйсунувчилар ўз имкониятларининг 60-65 фоизи даражасида бажаришлари, хизмат вазифаларини шунчаки қониқарли ижро этишларига эътиборни қаратганлар.² Раҳбар ўзига бўйсунувчилар қобилиятларини тўла намойиш қилишлари, уларда ташаббускорликни фаоллаштиришлари учун жамоанинг ҳақиқий етакчисига айланишлари даркор. Бошқарувнинг буйруқ шакли ва қатъий талаблар услуги фақатгина фавқулодда ҳолатларда қўл келиши мумкин. Буйруқни сўзсиз ижро этишга мажбурлаш ижрочилар ташаббускорлигини бўғади, уларни масъулиятдан халос этади, ўзаро ишончга асосланган ҳамкорликни истисно қилади.

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

Ўтказилган тадқиқотлар меҳнат фаолияти рағбатлантирилмайдиган кўпгина ходимлар мукофотга сазовор бўлиш учун самаралироқ ишлашга интилмасликларини кўрсатди. Шу билан бирга рағбатлантириш кўзланган самара келтириши учун қўйидаги тадбирлардан иборат бўлиши керак:

¹ *Эмпатия* — бошқа инсонни ҳис этиш, унинг ички дунёсини сезиш, дунёни ўзгалар нигоҳи билан англаш, ўзгалар хатти-ҳаракатларини уларнинг ўзлари нуқтаи назаридан қабул қилиш, айна вақтда ўзининг бу хатти-ҳаракатларини қандай тушунишини уларга тушунтириб бериш қобилиятидан иборат шахсий сифат. Бу одамлар билан муносабатда, айниқса мураккаб вазиятларда раҳбар учун жуда муҳим ҳислат ҳисобланади.

² **Кунц Г., О'Доннел.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В двух томах. Том II, Москва, 1989. 306- бет.

- белгиланган мақсадга эришиш аниқ бўлиши лозим;
- ўз вақтида бўлиши керак, чунки кечикиб мукофотлаш тарбиявий аҳамиятини йўқотади;
- ошкора тарзда амалга оширилиши зарур. Инсон учун ҳурмат-эътиборлари қадрли бўлган ҳамкасблари ҳузурида мукофотланиши корхона газнасидан олинган мукофот пулига нисбатан кўп марта қимматли бўлади.

Танқид услуби — раҳбарнинг ходим меҳнати тўғрисида салбий фикрлар билдириши билан боғлиқдир. Ходимни жазолаш тартиби амалдаги қонунчилик билан белгиланади, ҳуқуқий меъёрлар билан мувофиқлаштирилади ва тегишли жазо чоралари билан амалга оширилади. Танқид усулини самарали қўллаш учун қатор қоидаларга риоя этилиши лозим:

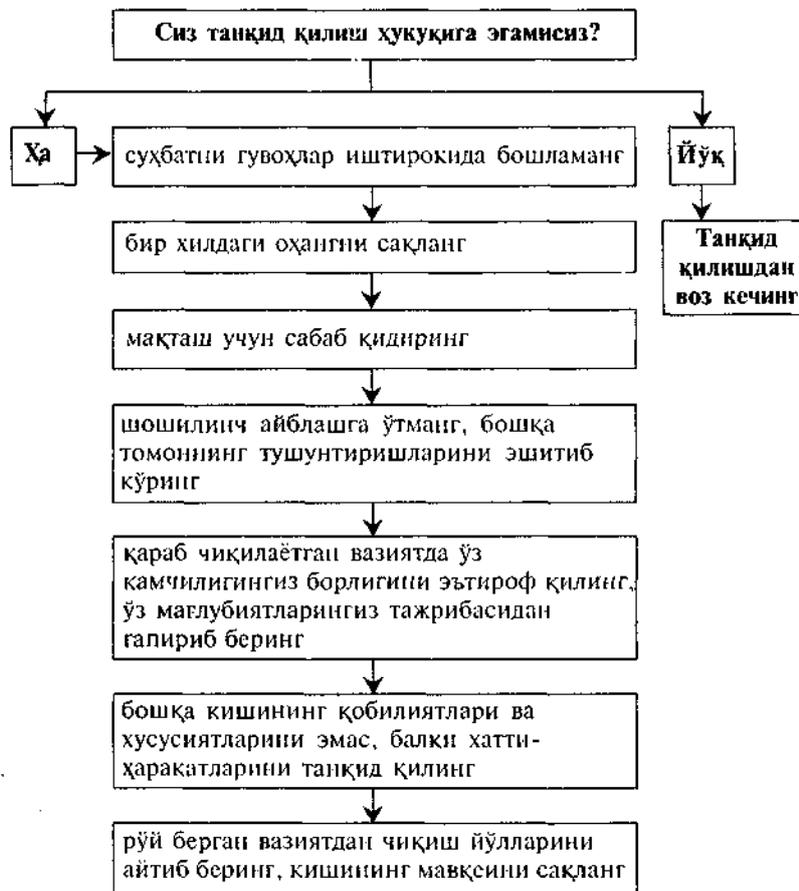
- ходим фаолиятини танқид қилиш аниқ, текширишда тасдиқланган далилларга асосланиши керак;
- ходимнинг ишни қониқарсиз бажаришдаги айбдорлиги даражаси тўла аниқланиши зарур;
- ходим қилмишини холис баҳолаш унинг хатти-ҳаракатлари сабаблари, шахсий хислатларининг ўзига хослигига аниқлик киритиши тақозо этади;
- жазо аниқ айб учун берилиши, шахсга умумий алоқадорлигига йўл қўйилмаслиги даркор;
- айб учун жазо ўз вақтида ва муқаррар бўлиши лозим;
- бир одамнинг айби учун бутун жамоани жазолашга йўл қўйиб бўлмайди.

Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш этика доирасига киради.

Меҳнат фаолияти жараёнида кўпгина раҳбар ходимлар, улар фаолияти, ишга муносабатлари, бошқа масалалар бўйича танқидий мулоҳазалар билдиришлари табиийдир. Раҳбарнинг танқиди ўзига буйсунадиган ходимларнинг фаолияти билан бир қаторда хатти-ҳаракатларига, хулқ-атворида танқидий баҳо бериш билан ҳам боғлиқ бўлади. Кўпгина мутахассислар, ҳатто расман раҳбарлик лавозимида бўлмаганлар ҳам бир қатор ташкилий, назорат қилиш функцияларини бажариш билан боғлиқ бўладилар, бу эса ходимларнинг бажарадиган вазифаларини танқидий баҳолашни назарда тутди. Шунингдек, биргаликда ишлаш жараёнида кенгашлар, музокаралар вақтида томонлардан бирида бошқа томонга нисбатан ташқи муҳитга боғлиқ танқидий фикрлар пайдо бўлади. Кимнингдир номига танқидий мулоҳазалар билдиришдан иборат объектив ёки субъектив заруратга дуч келинганда ўта хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик кўрсатиш керак бўлади. Кишиларнинг бир-бирлари билан муомала қилишлари тажрибаси асосида танқид қилиш қоидалари ишлаб чиқилганки, уларга риоя қилмаслик вазиятни танқидий таҳлил қилишга қаратилган куч-ғайратни йўққа чиқариши ҳам мумкин. Танқид қилиш қоидаларини етарли даражада билмаслик ёки уни

инкор этиш кўпинча шунга олиб келадики, танқид қилинадиган томонда „ҳимоя тўсиғи“, аразлаш, хафа бўлиш, қадр-қиммагининг ерга урилиши каби туйғулар сезилади. Натижада ҳатто фойдали, ҳолисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмайди.

Кўп ҳолларда фақат танқид қилиш қондасига риоя қилиш эмас, балки суҳбат жараёнида уларни изчиллик билан татбиқ этиб бориш муҳим ҳисобланади. 7.7- расмда танқид қилишнинг асосий қондалари келтириб ўтилган. Уларни татбиқ этишнинг изчиллиги ҳам ушбу расмда тавсия этилган. Бундай изчилликнинг бузилиши танқидни идрок этиш самарадорлигининг пасайишига олиб келади.



7.7- расм. Танқид қилишнинг асосий қондалари.

Амалда ҳар бир кишига бутун ҳаёти мобайнида ўз шаънига бир неча марта танқидий мулоҳазалар эшитишига тўғри келади. Ҳатто

танқид қилувчи киши тегишли одоб қоидаларини билса ва унга амал қилса ҳам, танқид барибир маълум маънода оғриниб қабул қилинади. Бу ҳол инсон психологиясининг объектив хусусиятлари билан олдиндан белгилаб берилган. Шунинг учун ҳам танқидни қабул қилишнинг айрим қоидаларини тавсия қилиш (уларни ўз онгидан ўтказиб, қараб чиқиладиган муаммонинг кескинлигини бирмунча пасайтириш) мумкин. Ҳамиша қуйидагиларни эсда тутиш лозим:

— фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;

— ким танқид қилишидан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъий назар танқидни амалий жиҳатдан қабул қилиш зарур;

— танқидни идрок этишнинг асосий тамойили — „қилган нарсаларимнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишим мумкин эди“ мазмунида бўлиши лозим;

— энг қимматли танқид одатий ҳисобланган нарсанинг ҳали мукамал эмаслигига қаратилган бўлади;

— танқиднинг йўқлиги — бу уни тўғри қабул қилиш қобилиятини менсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;

— танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;

— агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил қараб чиқишга интилишини қўллаб-қувватлаш керак.

Шу билан бир қаторда, танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақорат даражасига кўтарилмаслиги лозим. Ҳақорат — бу кишининг нафсига, иззатига тегадиган сўзлар билан қадр ва обрўни тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир. Ҳадисга асосланган ҳолда шуни айтиш керакки, ҳақорат — бу ахлоқсизлик бўлиб, таҳқир қилинган кишини ўта ранжитиши мумкин. Шундай экан, ҳар қандай танқид ўз чегарасида асосланган бўлиши зарур. Акс ҳолда танқид ҳақоратга айланиши мумкин.

Раҳбарнинг фаолияти нотиклик санъати кўникмаларини, яъни турли шакллардаги нутқнинг (у хоҳ хизмат кенгашидаги ахборот бериш бўлсин, хоҳ конференциялар ва семинарлардаги маъруза, мунозаралардаги, тақдиротлардаги чиқишлар ва шу қабилар бўлсин) тузилиши, уни тайёрлаш малакаларини ва турли шакллардаги нутқларни тингловчиларга етказиш кўникмаларини эгаллаш лозимлигини талаб қилади. Кўпгина одамлар орасида нутқ сўзлаш кўникмалари тарбия, маълумотнинг умумий даражаси, инсоннинг муайян шахсий сифатлари билан боғлиқ бўлади. Шунга қарамасдан, нотиклик санъати кўникмалари нотиклик санъатининг асосий қоидаларини билган ҳолда тўпланган касб тажрибаси жараёнида ҳосил бўлади. Бу қоидаларни билиш инсонга ўз нутқини анча қулайроқ шаклда — тингловчиларнинг самарали қабул қилиши нуқтаи назаридан ҳам, шунингдек, тингловчиларнинг нутқ

сўзлаётган кишининг касбий сифатларига ижобий баҳо бериш нуқтаи назаридан ҳам тақдим этишга имкон тугдиради.

Нотиқлик санъатининг асосий қоидалари универсал ҳисобланади, яъни улар омма орасида нутқ сўзлаш вазиятларида татбиқ этилаверади:

- нотиқлик санъати кўникмаларини ҳосил этиш;
- нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш;
- нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш.

Нотиқлик санъати кўникмаларини ҳосил қилиш тингловчилар билан учрашишга умумий ҳозирлик кўриш жараёнида қуйидаги усулларни қўллашни назарда тутиши мумкин:

— тасаввур қилинган тингловчилар олдида муайян мавзу билан сўзга чиқиш;

— касб фаолиятида ишлатиладиган муайян атамалар ва тушунчалар таърифига аниқлик киритиш;

— ўз чиқишларида аудио ёки видео ёзувларидан кўргазмали куруллар ва компьютер техникасидан фойдаланиш.

Нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш нотиқлик санъати кўникмаларини ҳосил қилишнинг муҳим босқичи ҳисобланади.

Кўпинча нотиқда мазкур босқичга вақт етишмаслиги ёки у ўз кучига ортиқча ишониши туфайли бунга унчалик эътибор берилмайди. Шу муносабат билан шуни эсда тутиш керакки, кўпинча раҳбар ёки мутахассиснинг билими, тажрибаси, малакаси, дунёқараши, маданияти ва бошқа шахсий сифатлари ҳақида унинг сўзларига қараб хулоса чиқарилади. Бу, ўз навбатида, ўз-ўзини намоён қилиш воситаси бўлиб хизмат қилади.

Умумий ҳолатларда нутқнинг мавзуси, давомийлиги ва тингловчиларнинг ҳозирлигига қараб унга тузатишлар киритилиши ва муайян мазмун билан тўлдирилиши мумкин:

- кириш, нутқнинг ўзак ғояси;
- қараб чиқилаётган муаммонинг қисқача тарихи;
- муаммонинг ривожланиш тенденцияси;
- муаммони ҳал қилиш юзасидан тўпланган тажриба (ижобий ва салбий);
- муаммони ҳал қилиш юзасидан таклифлар;
- хулоса.

Сўзга чиқиш учун тайёрланиш вақтида оғзаки нутқнинг ёзма матндан фарқ қилишини эсдан чиқармаслик керак. Бу ҳол нотиқ тайёр матндан фойдаланадиган бўлса, у ҳолда тингловчилар билан ўзаро муносабатларда қўшимча муаммолар келтириб чиқаради. Айни вақтда оғзаки нутқ ёзма матндан фарқли ўлароқ, бир қатор устуликларга эга бўлади. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- нутқнинг оҳангдорлигини ўзгартириш;

— асосий фикрларни ажратиб кўрсатиш, тингловчиларнинг диққат-эътиборини нутқнинг айрим жойларига қаратиш;

— нутқнинг ифодалилигини оширишнинг услубий шакллари (риторик саволлар, ўзаро мулоқот шакллари ва шу кабилардан) фойдаланиш.

Нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш нутқнинг мақсадларига эришишни, тайёрлаган нутқ режасини амалга оширишни таъминлаши (зарур бўлганда унга тузатиш киритиши), оғзаки нутқнинг афзалликларидан фойдаланишга имкон бериши лозим. Айни вақтда, нотиқнинг хулқ-атвори (ўзини тутиши) ахборотни яхлит идрок этишга халақит бермаслиги керак. Маърузачининг оҳанги табиий бўлиши, нутқ муаммосига ва тингловчилар таркибига мос келиши зарур. Ана шундагина нутқ мароқли чиқади.

Қисқача хулосалар

Етакчилик алоҳида шахслар ва инсонлар гуруҳига мақсадга эришиш учун уларни меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятлари тушунилади.

Бугунги кунда етакчидан шарқона вазминлик, юксак ахлоқ ва одоб, шижоат ва қатъият, одамлар бошини қовуштириш хислатлари қатори ташаббускорлик ва тадбиркорлик, масъулиятни ўз зиммасига олиш талаб этилади. Бошқарувда етакчиликнинг самарасиз етакчилик, авторитар бошқарув, самарали етакчилик ҳамда демократик бошқарув каби турлари мавжуд.

Бундан ташқари, „бошқарув“, „етакчилик“, „бошқарувчи“ ва „етакчи“ каби тушунчаларни фарқлай олишимиз керак. Бошқарув назариясининг такомиллаштирилиши етакчилик назариясини ривожлантириш учун имкон яратди.

Етакчиликнинг қуйидаги: „Ликерт тизими“ услуби, рағбатлантириш ва жазолашга асосланган услуби, ишлаб чиқариш ва инсонлар муносабатига асосланган услублари мавжуд. Бир қанча Ғарб ва Шарқ олимларининг етакчилик моделлари ишлаб чиқилган. Улардан, Фидлер етакчилик модели, Танненбаум-Шмидт етакчилик модели, Херсей ва Бланшар етакчилик модели, Хауз ва Митчеллнинг етакчилик модели ҳамда Врум — Йеттон — Яго етакчилик моделлари мисол бўла олади.

Кўп минг кишилик меҳнат жамоасини бошқариш масъулиятини ўз зиммасига оладиган раҳбар амалий ва шахсий сифатларига жуда катта талаблар қўяди.

Умуман „Раҳбар қандай бўлиши керак?“ деган саволга ушбу бобдан жавоб топасиз.



Савол ва топшириқлар

1. Етакчилик тушунчаси.
2. Етакчилиكنинг турларини санаб беринг.
3. „Бошқарув“, „Етакчилик“, „Бошқарувчи“ ва „Етакчи“ тушунчаларининг фарқини тушунтиринг.
4. Харизма нима?
5. Етакчилик услубларини санаб, тушунтириб беринг.
6. Етакчилик моделлари ва уларга изоҳ беринг.
7. Абу Наср Форобий фикрича, раҳбар қайси сифатларга эга бўлмоғи керак?
8. Бошқарувнинг марказлаштирилмаган тизимини афзаллик томонлари нималардан иборат?
9. Раҳбарлик услубларини санаб беринг.
10. Нотиқлик санъатининг асосий қондалари нималардан иборат?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И.Каримов**. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент „Ўзбекистон“ 2007.
4. **Қ.Х.Абдураҳмонов**. Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
5. Управление персоналом / Пед ред. **Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремиза** / 2^е издание. М.: „ЮНИТП“, 2007.
6. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред. **А.Я.Кибанова**. — М.: Инфра-М, 2002.
7. **Абу Наср Форобий**. Фозил кишилар шаҳри. Т., 1993.
8. **Руденко Г.Г., Муртазаев Б.Ч.** Формирование рынков труда. Учебное пособие. Под ред. проф. Ю.Г.Одегова. — М.: „Экзамен“, 2004.
9. **Нарзикулов Н.Р., Муҳамедова О.Х., Боқиева И.А.** Инсон ресурслари иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. — Т.: ТДИУ, 2004.
10. www.hrm.ru (HR-менежерлар учун махсус сайт).
11. www.hro.ru/hrm („Управление персоналом“ Онлайн журналі).
12. www.top-personal.ru („Управление персоналом“ журналінинг электрон версияси).

VIII БОБ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ГУРУҲЛАРАРО МУНОСАБАТЛАР

8.1. Ижтимоий гуруҳлар ва уларнинг хусусиятлари

Ижтимоий гуруҳ — умумий манфаатлар, қадриятлар, ахлоқий меъёрларга эга, жамият доирасида таркиб топадиган инсонларнинг нисбатан барқарор уюшмасидир (8.1- расм). Йирик, ўрта ва кичик ижтимоий гуруҳлар фарқланади.

Йирик ижтимоий гуруҳларга қуйидагилар киради:

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

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

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

Ишлаб чиқариш соҳасида қуйидаги гуруҳлар фарқланади:

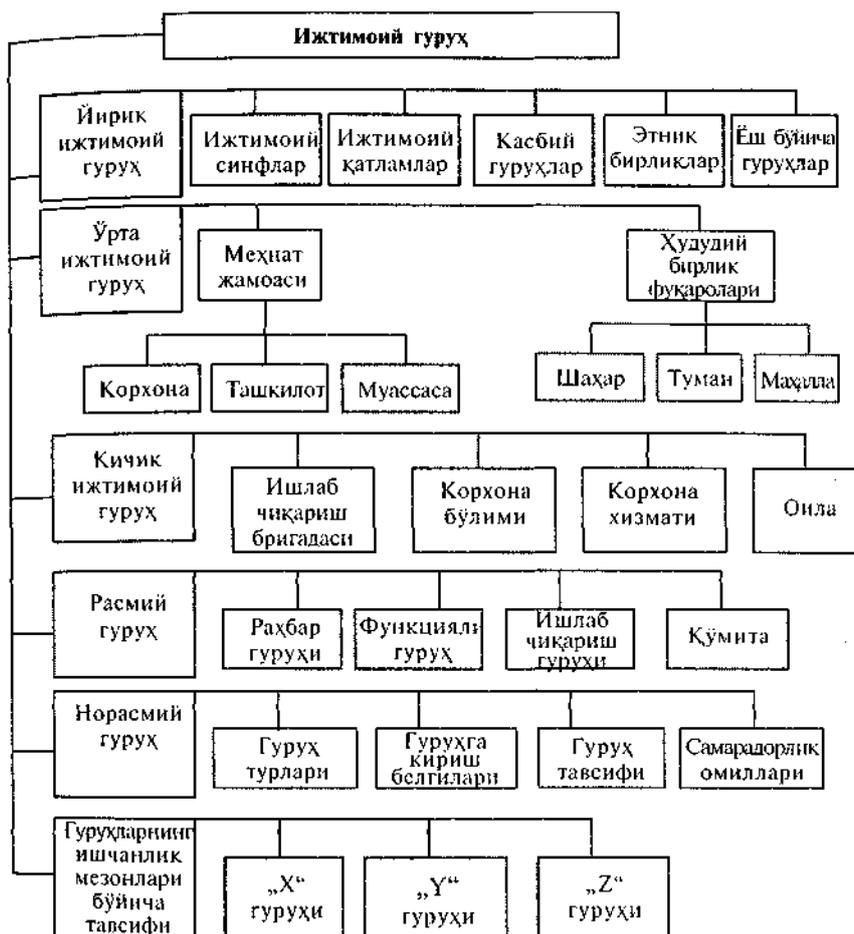
Жамоа — ўрта ижтимоий гуруҳ ҳисобланиб, мақсадлар, ҳамкорлик тамойиллари муштараклиги, гуруҳий шахсий манфаатлар уйғунлаштирилишига асосланган вазифаларни ҳал этиш билан банд бир корхона ёки ташкилотларда меҳнат қилувчи инсонлар уюшмасидир.

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

„Персонални бошқариш“ фанида гуруҳлар жамоа қисми ҳисобланади.

Гуруҳларнинг қуйидаги ўзига хос хусусиятлари бор:

- гуруҳ аъзолари ўзлари ва ўз фаолиятларини гуруҳ билан яхлит ҳолда тасаввур этадилар;



8.1- расм. Ижтимоий гуруҳларнинг таснифи.

- гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатлар бевосита алоқа қилишга асосланган;
- самарали фаолият кўрсатадиган гуруҳда гуруҳ аъзоларига ўз қобилиятларига ҳамда гуруҳдаги хизматлар тақсимотига мос равишда фаолият кўрсатиш шарт-шароити яратилади.

Персонални бошқариш назариясига мувофиқ гуруҳлар: расмий гуруҳларга ва **норасмий гуруҳларга** бўлинади.

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

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

2. **Функцияли гуруҳ** функцияли бўлинма (хизмат, бўлим, шўъба, гуруҳ) раҳбари ва мутахассисларини бирлаштиради. Бундай гуруҳ умумий бошқарув функцияси, яқин касбий мақсад ва қизиқишлар (масалан, сифат бўлими ишлаб чиқаришда бракни камайтириш, маҳсулотни биринчи тақдим этишдаёқ топширишдан манфаатдордир)га эгадир.

3. **Ишлаб чиқариш гуруҳи** бошқарувни қуйи бўғини (бригада, участка)да муайян меҳнат фаолияти билан банд раҳбар ва ишчилардан иборат бўлади. Бу гуруҳ аъзолари битта ишлаб чиқариш топширигини бажариш билан машғуллар, фаолиятлари пировард натижалари учун рағбатлантириладилар, гуруҳдаги меҳнат тақсимоти ишчилар малақасига мувофиқ бўлади.

4. **Қўмита** корхона ичидаги гуруҳ ҳисобланиб, юқори бўғин раҳбарияти унга бирор лойиҳа ёки топшириқни бажариш учун ўз ваколатларини беради. Баъзан қўмита кенгаш, ҳайъат, бошқарув, лойиҳа гуруҳи деб аталади. Улар таркибига бошқа ташкилотлар (маҳаллий ҳокимият идоралари, жамоатчилик) вакиллари, йирик олимлар ҳам киритилиши мумкин. Бошқа расмий гуруҳлардан фарқли равишда. Қўмитада қарорлар биргаликда қабул қилинади.

Норасмий гуруҳлар — ихтиёрийлик асосида, муайян мақсадларга эришиш учун ташкил топган кичик ижтимоий гуруҳлар ҳисобланади (8.2- расм). Улар расмий раҳбар буйруғи ёки фармойиши билан эмас, балки жамоа аъзоларининг умумий қизиқишлари, истаклари, манфаатлари, бошқа хусусиятлари асосида таркиб топади.

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

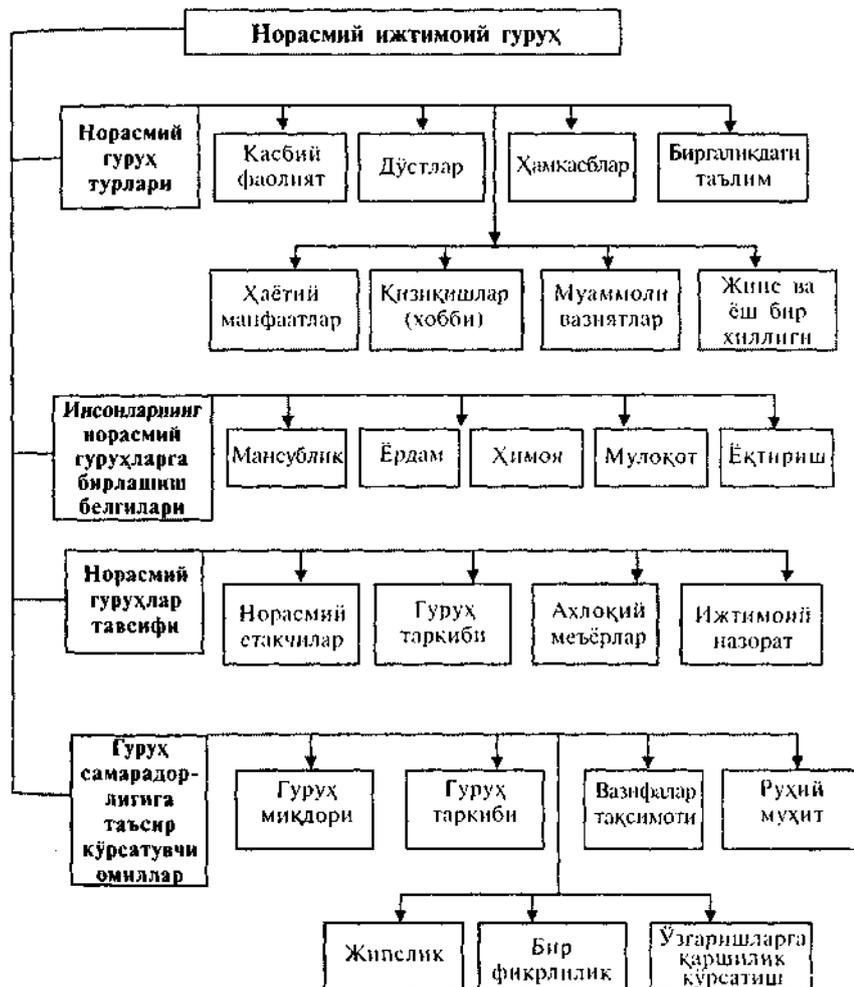
1. **Мансублик.** Инсоннинг ўз қизиқишлари, истаклари, манфаатлари бўйича муайян ижтимоий гуруҳга бирлашиш — эҳтиёжни белгилайди.

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

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

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

5. Ёқтириш. Инсонларнинг бир-бирини хуш кўриши ёки, аксинча, ёқтирмасликлари кўп жиҳатдан уларнинг шахсий сифатларига боғлиқдир. Жамоа аъзоларининг ана шу сифатлари бир-бирларига мос тушса, уларда ўзаро яқин алоқа ўрнатишга эҳтиёж ҳосил бўлади. Ёқтириш асосида норасмий гуруҳларга бирлашишда миллий, ҳудудий, диний бирлик, иш жойлари ёнма-ён бўлиши, ўзаро тез-тез учрашиб туриш ва бошқа белгилар ҳам катта аҳамиятга эга.



8.2- расм. Норасмий ижтимоий гуруҳлар таснифи.

Расмий ва норасмий гуруҳлар бир-бирларидан қуйидаги хусусиятлар орқали фарқланади:

Норасмий етакчилар. Улар ўз шахсий сифатлари, ҳаётий тажрибалари туфайли гуруҳда алоҳида етакчилик мақомига эга бўладилар. Улар гуруҳдан қарорлар қабул қилиш, ресурсларни тақсимлаш, раҳбарлик қилиш ва бошқа ваколатларни оладилар. Норасмий етакчи билан расмий гуруҳ раҳбари ўртасидаги асосий фарқ расмий раҳбарнинг маъмурият томонидан ички меъёрий ҳужжатлар (низомлар, йўриқномалар, қоидалар ва бошқалар) ёрдамида қўллаб-қувватланишидир.

Гуруҳ таркиби. Норасмий гуруҳ ташкил топганидан сўнг унинг таркиби („Гуруҳга ким кирган?“), бошқарув функцияларининг тақсимоти („Ким нима учун жавоб беради?“), жамоа билан биргалликда қарор қабул қилишда вазифалар тақсимоти („Ким нима қилади?“) шаклланиши жараёни рўй беради. Норасмий гуруҳ расмий гуруҳдан унда тасдиқланган таркибий ҳужжатлар (ташкилий тузилма чизмаси, штатлар жадвали, хизмат йўриқномалари) мавжуд эмаслигидир.

Ахлоқий меъёрлар. Улар гуруҳ аъзолари ҳамда фаолият йўналишлари (корхона мақсадларига эришиш, гуруҳ учун қулай шарт-шароитлар яратиш ва бошқалар) учун жуда катта аҳамиятга эгадир. Ахлоқий меъёрлар аслида инсонларнинг гуруҳга мансублигининг асосий шартидир. Бу меъёрлар гуруҳ аъзоларига „Нима маъқул-у, нима номаъқул?“ эканлигини аниқ-равшан белгилаб қўйиши шарт. Гуруҳий ахлоқий меъёрларга ўз корхоналаридан фахрланиш туйғуси, корхона мақсадларини ўз мақсадлари сифатида қабул қилиш, энг юксак меҳнат самарадорлигига эришиш, янгиликка интилиш, ҳамкасбларига ёрдам кўрсатиш, гуруҳда соғлом муҳитни сақлашга интилиш, ҳалоллик, ташаббускорлик, мижозлар билан самимий муносабатлар ўрнатиш ва бошқаларни келтириш мумкин.

Ижтимоий назорат. Норасмий гуруҳ аъзоларининг ахлоқий меъёрларга риоя этишларини назорат қилиш бу — гуруҳнинг муҳим хусусияти ҳисобланади. Бу назорат етакчининг ўзи томонидан ёки бунинг учун махсус сайлаб қўйилган гуруҳ аъзолари („назоратчилар“) томонидан амалга оширилиши мумкин. Гуруҳ ахлоқий меъёрларига мунтазам равишда риоя этмаган ходимларни норасмий гуруҳ аъзолигидан чиқаришгача бўлган жазо чоралари қўлланиши мумкин. Расмий гуруҳда ижтимоий назорат одатда амалдаги қонунчилик ва ички тарғиб қоидалари доирасида амалга оширилади.

Норасмий гуруҳ самарадорлиги қуйидаги омилларга боғлиқдир:

Гуруҳ миқдорлари. Тадқиқотлар норасмий гуруҳ аъзолари миқдори 3—12 киши атрофида бўлгани энг мақбул эканлигидан далолат беради. Гуруҳ аъзолари 3—5 киши бўлса, ўзаро алоқаларни йўлга қўйиш осон кечади. Бироқ, бу ҳолда қарор қабул қилиш учун шахсий масъулият кучаяди. Бу ҳолда гуруҳ аъзолари одатда бир неча

вазифаларни бажаришга мажбур бўладилар. 8—12 кишилик гуруҳда нуқтаи назарлар кўп бўлиши ҳисобига оқилона қарор қабул қилиш имкониятлари ортади. Муаммони ҳал этиш учун „ақлий ҳужум“ уюштириш ҳолларида эса норасмий гуруҳ 4—6 киши бўлиши энг мақбулдир.

Гуруҳ таркиби. Кўпгина ишлаб чиқариш ва ижтимоий вазифаларни ҳал этиш учун гуруҳ таркибида жинси, ёши, касби турлича бўлган аъзолар бўлиши мақсадга мувофиқдир. Бу муаммони турли нуқтаи назарларни таққослаш орқали муҳокама қилиш ва муқобил қарорлар қабул қилишда қўл келади.

Вазифаларни тақсимлаш. Норасмий гуруҳ томонидан муаммони ҳал этиш учун „ақлий ҳужум“ уюштирилаётганда гуруҳ аъзолари ўртасида вазифаларни тўғри тақсимлашнинг аҳамияти катта. Бу ҳолда гуруҳ ташкилотчиси вазифасини ўз зиммасига оладиган етакчи бўлиши ҳам керак.

Рухий муҳит. Гуруҳдаги муҳитнинг энг асосий икки: соғлом ва низоли ҳолатини билиш жуда муҳимдир. Соғлом муҳит кўп жиҳатдан гуруҳ етакчисига, унинг гуруҳда соғлом муҳитни яратиш ва сақлаб туриш қобилиятига боғлиқдир. Бундай ҳолатларда ишда энг юқори самарадорликка эришилади, юзага чиқаётган муаммолар тезда адолатли ҳал этилади. Низоли муҳит гуруҳда икки ёки ундан кўп етакчи бўлган ҳамда ижтимоий назорат бўшаштириб юборилган ҳолларда рўй бериб, бевосита иш самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади.

Жипслик. Жипс гуруҳларда муаммолар кам учрайди, ўзаро самимият ҳукм суради. Аксинча, жипслик бўлмаган гуруҳда ўзаро тушунмовчиликлар, ишончсизлик, миш-мишлар авж олади. Бу етакчининг тажрибасизлиги туфайли ҳам рўй беради.

Бир фикрлик одатда етакчи гуруҳ аъзолари қарашларини ҳисобга олмасдан ўз нуқтаи назарини жамоага ўтказишга ҳаракат қилишда намоён бўлади. Бунда етакчи мутлақ ҳақ бўлганда ҳам қарор қабул қилишда муқобил фикрлар бўлмаслиги гуруҳ яқдил фикрини шакллантириш имкониятини барбод қилиш, оқибат натижада хато қарорлар қабул қилиш ҳолларига йўл қўйиш эҳтимолини оширишга олиб келади. Шунинг учун етакчи баҳс-мунозаралар эркинлигини таъминлаши, бетакрор муқобил фикр билдирувчиларни қўллаб-қувватлаши керак.

Ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш. Инсонлар ўз хусусиятлари бўйича ўзгаришларга унчалик мойил бўлмайдилар. Шунинг учун етакчи гуруҳ аъзоларига ўзгаришлар моҳиятлари, уларнинг афзаллик томонларини тўғри тушунтира олиши даркор. Янгилик тарафдорлари, мавжуд ҳолатни ўзгартириш бўйича қимматли таклифлар киритадиган ходимлар ҳамиша рағбатлантирилиб борилиши керак.

8.2. Жамоани ташкил этиш

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

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

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

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

Жамоани тавсифлаш учун унинг асосий белгиловчи аломатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоодаги барча аъзолар **мақсадларининг муштараклиги** жамоодаги шахсларни бирлаштиради. Агар бу ҳолда гап корхона ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида борадиган бўлса, у ҳолда мақсадлар ташқаридан белгилаб берилади. Бунда бошқарув функцияларидан бири — мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир.

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

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

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

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

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

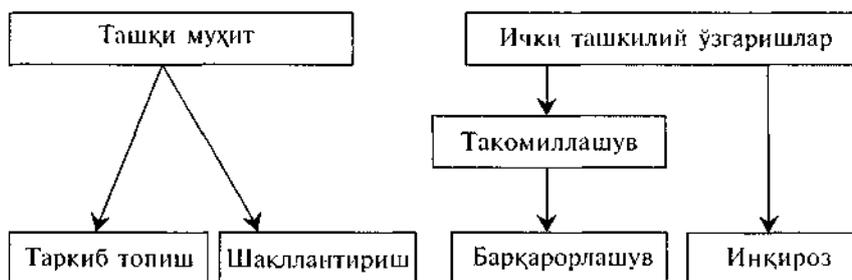
Жамоалар ўз таркибига мувофиқ:

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

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

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни изчил бир нечта босқичдан иборат бўлади. Улар:

- таркиб топиш;
- шаклланиш;
- барқарорлашиш;
- такомиллашув ёки инқироз босқичларини босиб ўтади (8.3-расм).



8.3- расм. Жамоанинг шаклланиш босқичлари.

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

Мазкур босқичда „бошлиқ — ходим“ ўзаро муносабатлари таркиб топади. Лекин жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро алоқа барқарор бўлмайди. Масалан, янги кичик корхона ташкил этилди, дейлик. Унинг фаолияти, мақсади ва ташкилотнинг тузилиши аниқланган. айрим ходимлар танланган, лекин бу ҳали жамоа эмас. Уларнинг бирга ишлаш, „бошлиқ — ходим“ муносабатларини амалга ошириш тажрибаси йўқ, ишлаб чиқариш вазифасини бажаришдаги ўзаро боғлиқлик йўналишлари белгиланмаган. Жамоанинг бу босқичдаги руҳиятида ижрочиликка мойиллик бўлса-да, қутиб туриш, баъзан

эҳтиёткорлик кайфияти устун туради. Бу ҳол фаолият кўрсатаётган жамоага янги раҳбар тайинланганда ҳам юз беради.

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

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, норасмий кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга тўсқинлик қила олмайди. Иккинчи томондан, бирмунча табақаланиш, айниқса кучли норасмий етакчилар мавжуд бўлган шароитда жамоа олдида турган асосий мақсадларнинг бажарилишини қийинлаштириши мумкин. Шу сабабдан, раҳбарнинг бу босқичдаги вазифаси норасмий гуруҳлар ўртасидаги кучлар нисбатини тўғри баҳолаб, тегишли чора-тадбирлар кўришдан иборатдир. Бунда ҳар бир гуруҳга ёки айрим бажарувчига тегишли топшириқлар берилади, улар рағбатлантирилади ва жамоанинг ҳар бир аъзосига алоҳида-алоҳида ёндашилади.

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

Барқарорлашув босқичида жамоанинг етуклик ҳолатига эришилади. Бунда жамоанинг норасмий тузилмалари ташкил топган ва фаолият кўрсатаётган бўлади, мувозанат шартлари белгиланган, жамоанинг ижтимоий меъёрлари ташкил топган, жамоатчилик фикри қарор топган бўлади. Бундай жамоа етарли даражада барқарор, ташқи таъсирларга қаршилиқ кўрсатиши мумкин.

Шу билан бирга мазкур корхонанинг қарор топган норасмий гуруҳлари бошқарув нуқтаи назаридан муайян мураккабликлар келтириб чиқаради. Агар гуруҳлардаги меъёрлар мазкур жамоа учун расмий ҳисобланган меъёрларга мос келса, унумдорлик анча юқори бўлиши мумкин. Акс ҳолда жамоада янгиликлар, ўзгаришларга қаршилиқ кўрсатиш ҳоллари кўзга ташланади.

Ташқи ва ички омилларнинг таъсир кўрсатиши натижасида жамоа барқарорлашуви (такомиллашуви) ёки инқироз босқичига ўтиши мумкин.

Иқтисодчи олимларнинг тадқиқотлари менежерларнинг персонални бошқариш учун сарфлайдиган вақтларининг 50—80 фоизи гуруҳлардаги вазифаларни ҳал этишга кетишини кўрсатади.

Гуруҳлар қуйидаги хусусиятларга эгадир:

— инсонлар гуруҳларда доимий равишда бир-бирлари билан боғлиқ тарзда фаолият кўрсатадилар;

— бир гуруҳ жамоаси умумий меъёрларга эга бўлади ва умумий мақсадларни кўзлайди;

— гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари ҳам мумкин. Уларнинг ҳаммаси маълум даражада ихтисослашган. Уларнинг ихтисослашуви одамларнинг эҳтиёжларига боғлиқ бўлади;

— шахслар кўпгина гуруҳларда иштирок этадилар. Гуруҳ инсон ҳаётининг табиий ва муқаррар бир қисми ҳисобланади. Гуруҳлар доимий, муваққат ва тасодифий бўлади;

— айрим гуруҳлар ихтиёрийлик асосида таркиб топади. Уларга одамлар ўз хоҳишлари билан бирлашадилар. Айрим гуруҳларнинг тузилиши эса мажбурий тусга эга бўлади (масалан, биз дунёга келган оилани, этник гуруҳ ёки миллатни танламаймиз).

Бу ердаги ижтимоий муносабатлар шахсиз хусусиятга эга бўлади ва олдиндан белгиланган вазифалар орқали амалга оширилади. Булар ташқи муҳит, маданият билан белгиланувчи меъёрларга мувофиқ расмийлашиш ғоясига эга бўлади. Норасмий гуруҳда шахсий, ижтимоий муносабатлар мавжуд бўлади, улар ички муҳит билан белгиланадиган ролларда амалга оширилади. Бу ролларнинг мазмуни гуруҳ ичидаги ўзаро ҳамкорликнинг натижасидир;

— гуруҳнинг меъёрларига таъсир кўрсатиш ҳаминша қийин бўлади. Буни ичкаридан туриб амалга ошириш осон ва ташқаридан туриб бажариш жуда қийин. Агар бу таъсирни амалга оширадиган киши етарли даражада гуруҳнинг ишончи ва ҳурматига сазовор бўлмаса, мураккабликлар кучаяди;

— барча гуруҳлар ўз аъзолари гуруҳ меъёрларига мувофиқ келишлари учун уларга тазйиқ ўтказадилар. Бу аъзоларнинг хулқ-атвори, нутқи, иш унумдорлиги, раҳбариятга, ишлаб чиқаришга, ишдан ташқари вақтда меҳнат қилишга ва шу кабиларга муносабати гуруҳ меъёрларига мувофиқ бўлиши лозим;

— гуруҳлар умуман айрим аъзоларга нисбатан камроқ ғоялар таклиф қилади, бироқ гуруҳ яхши ғоялар беради: бу ғоялар яхши асосланган, ҳар томонлама баҳоланган, улар учун жавобгарлик юқори даражада бўлади;

— гуруҳлар айрим гуруҳ аъзоларига нисбатан анча таваккалчилик билан қарорлар қабул қиладилар;

— гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, гуруҳда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, унга янги раҳбар келади ёки эскиси алмаштирилади, гуруҳ тарқалиб кетади.

Гуруҳларни (уларни шакллантирувчи ва таъсир кўрсатувчи кучларни) тушуниш самарали бошқарувни йўлга қўйиш учун жуда муҳимдир.

Иқтисодиётда гуруҳ фаолияти унинг самарадорлигига боғлиқлигига алоҳида урғу берилади.

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

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

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

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

Менежерлик гуруҳини ташкил этишда қуйидаги тамойилларга риоя этиш мақсадга мувофиқдир:

— гуруҳнинг самарадорлиги унинг аъзолари ўз хизмат ва касбий вазифаларини ва гуруҳдаги вазифаларини бажаришда кучларини қанчалик тўғри тақсимлаб олишларига боғлиқ бўлади;

— ҳар бир гуруҳ вазифалари маълум даражада мувозанатли тақсимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг мақбул хусусият гуруҳнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;

— гуруҳ аъзоларининг шахсий хусусиятлари уларнинг бир хил вазифаларни яхшироқ бажаришларига, бошқа вазифаларни бажаришдаги имкониятларини чеклашга сабаб бўлади;

— гуруҳ ичида вазифаларни бунга энг лаёқатли ходимлар бажарган тақдирдагина гуруҳ ўз ресурсларидан самарали фойдаланишга муваффақ бўлади.

Жамоа ва гуруҳларда ўзаро муносабатларни мақбуллаштириш персонални бошқаришнинг ахлоқий муносабатлар тизими сифатидаги энг муҳим мақсадидир.

Ушбу мақсад бир томондан:

- ахлоқий меъёрлар орқали раҳбар ва бўйсунувчилар ўзаро муносабатларини, жамоа ва гуруҳлардаги можароларни мувофиқлаштириш орқали соғлом маънавий-руҳий иқлимни таъминлаш;
- ишлаб чиқариш маданияти, жамоа (корпоратив) маънавияти, ташкилот маънавий қиёфаси қадриятларини шакллантириш;
- ижодий муҳитни яратишга қаратилган. Ана шундай муҳит ходимларнинг компания ёки фирма учун мақбул бўлган ҳолда ўзларини тутишларига таъсир кўрсатиши билан бир қаторда, персоналнинг ҳар бирида юксак ахлоқий хислатларнинг пайдо бўлиши ва ривожлантирилишини рағбатлантиради. Ана шундай вазиятда жамоада ҳам, гуруҳда ҳам бу юксак ахлоқий фазилатлар юксак қадрланиб, бу ердаги соғлом муҳит барқарор бўлишининг кафолатига айланади.

8.3. Меҳнат низолари ва уларни бошқариш

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

Якка меҳнат низолари:

Меҳнат низолари комиссиялари;

Туман (шаҳар) судлари томонидан кўриб чиқилади.¹

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

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

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

¹ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси, „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“ нашриёти, Тошкент. 2004 йил. 125—126-бетлар.

Кўпинча ихтилофли вазият негизида объектив зиддиятлар ётади. Лекин баъзан ноўрин айтилган сўз, фикр, яъни ҳодиса ихтилофнинг келиб чиқишига асос бўлиши мумкин.

Ихтилофлар инсонларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муомалада бўлиши жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар одам қанча умр кўрса, шунча давом этади. Ихтилофларнинг умум эътироф этилган, уларнинг табиатини, жамоанинг ривожланишига, жамият тараққиётига таъсир этишини тўлиқ илмий асослаб берган яхлит назария ҳозирча маълум эмас. Шундай бўлса ҳам ихтилофларнинг келиб чиқиши, мавжуд бўлиши, уларни бошқариш масалалари юзасидан кўпгина тадқиқотлар олиб борилган.

Айрим тадқиқотларда ихтилофлар тушунчасининг „маънавий отаси“ деб **Гераклитни** ҳисоблайдилар, шунингдек, **Сукрот** ва **Платонга** ҳавола қилишлар ҳам учрайди. **Герелга**, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама-қаршилиқларнинг кураши ҳақидаги таълимотига тез-тез муурожаат қилиб турилади.

XX аср бошларида бир қатор немис, австрия ва америкалик социологлар: Г.Зиммель, Л.Гумплович, Д.Смолли, У Самнер ўз тадқиқотлари билан ихтилофлар назарияларига асос солинди. Улардан энг машҳури Г.Зиммель бўлиб, у ихтилофларга жамият ҳаётидаги муқаррар ҳодиса сифатида қараган, ихтилофлар инсон табиатининг хусусиятларидан келиб чиқади ва шахсга хос бўлган ҳужумкорлик инстинктидан пайдо бўлади, деб ҳисоблайди.

Бозор иқтисоди муносабатлари шароитида раҳбарлар ва ходимларни бошқариш хизмати ходимларининг ихтилофларни бошқариш ва уларни башорат қилиш юзасидан зарур тушунча ва билимларга эга бўлишлари жуда муҳимдир.

Ихтилофли вазият анчайин ҳаракатчан, беқарор, мухолифатчилардан бирининг нуқтан назари ўзгариши билан осонгина ўзгараверади. Ихтилофли вазият ихтилоф пайдо бўлиши шартидир. Бу вазият ихтилофга айланиши учун ташқи таъсир ёки ҳодиса талаб этилади.

Ҳодиса (инцидент) — томонлардан бири ҳаракатининг фаоллашуви бўлиб, бу фаоллик иккинчи томоннинг манфаатларига (атайин бўлмаса ҳам) раҳна солади.

Юзага келган зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

— ихтилофли ўзаро муносабат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамияти;

— бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида мухолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас, субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);

— вужудга келган тўсиқлик томонлардан бирининг шахсий ёки гуруҳий бардошининг меъеридан ошириб юборилганлиги.

Ихтилофли вазиятда бўлажак ихтилофнинг эҳтимол тутилаётган қатнашчилари, шунингдек, низонинг моҳияти ва ихтилоф объекти маълум бўла бошлайди.

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

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

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

Бирмунча кейинроқ ихтилофга мана бундай шаклда таъриф берилади:

ихтилоф = ихтилофли вазият + ҳодиса

Ихтилоф, томонлардан бири (шахс, гуруҳ, умуман ташкилот) нинг онгли равишдаги хатти-ҳаракати иккинчи томоннинг манфаатларига зид келиши билан белгиланади. Бунда бир томон хатти-ҳаракатининг натижаси иккинчи томон танлаган хатти-ҳаракатга боғлиқ бўлади.

Ихтилофнинг ўзига хос белгилари қуйидагилардан иборат:

— нима билан тугашининг ноаниқлиги, яъни ихтилофнинг бирорта қатнашчиси олдиндан бошқа қатнашчилар қабул қилаётган қарорларни билмайди;

— мақсадларнинг фарқланиши. Бу ҳам турли томонлар манфаатларининг, ҳар бир шахснинг кўп томонлама манфаатларининг мос тушмаётганлигини акс эттиради;

— ҳар бир томон хатти-ҳаракатининг турлича эканлиги.

Ихтилофларни бошқариш бўйича даставвал мавжуд бўлган қарашларда ташкилот ичидаги ихтилофларга одатда салбий ҳодиса сифатида баҳо берилади. Оқилона ташкилий тузилма, мансабдор шахсларнинг вазифаларини белгилаб қўйиш, ўзаро ҳамкорлик фаолияти қоидалари ва тартиби ихтилофлар пайдо бўлишига олиб келадиган шароитларни бартараф этади ва юзага келаётган муаммоларни ҳал қилади, деб ҳисобланарди.

Аммо, корхонада ихтилофнинг ўзи эмас, уни нотўғри, хатоларга йўл қўйган ҳолда бошқариш хавfli ҳисобланади. Ихтилофда ижобий

хусусиятлар ҳам мавжудлиги сабабли, баъзи компания ва фирмаларда „ижобий ихтилоф“лар зарур фойдали самара олиш учун сунъий равишда юзага чиқарилади. Масалан, ҳужжатларни турли бўлим ва хизматларда имзолаш тартиби худди шундай ҳолдир.

Агар ихтилоф турли нуқтаи назарларни аниқлашга ёрдам берса, қўшимча ахборот берса, кўпроқ таклифлар тушишига имкон яратса, гуруҳ томонидан қарор қабул қилинишини самарали қилса, ҳар бир алоҳида шахсга ўз салоҳиятини намоён қилишга шароит туғдирса бу ўз натижаларига кўра **яратувчан (функцияли) ихтилофдир**.

Аксинча, ихтилоф оқибатида умуман корхона мақсадларига ва алоҳида шахслар эҳтиёжларини қондиришга эришилмаса, бу **яксон этувчи (дисфункцияли) ихтилофдир**. Мазкур ихтилоф шахсий қониқишни, гуруҳ ҳамкорлиги ва корхона фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ихтилофлар табиатини ўрганиш жараёнидаги кўп йиллик тадқиқотлар ихтилофни мутлақ равишда де-структив ҳодиса, деб баҳолаш нотўғри эканлигини кўрсатди. Ушбу масала бўйича мутахассислар „ихтилофни ҳал этиш“ тушунчасидан „ихтилофни бошқариш“ атамасига ўтишни афзал кўрмоқдалар. Ушбу эътироф ихтилоф моҳиятининг мураккаблигидан, ҳар қандай ихтилофни ҳам албатта „ҳал этиш“ зарур эмаслигини англашдан келиб чиқди. Яъни ихтилофнинг ўзида баъзи ҳолларда фойда келтириши мумкин бўлган жиҳатлар мавжуддир.

Ихтилофнинг корхона ҳаётидаги ролини аниқ тасаввур этмасдан ихтилофли вазиятнинг бунёдкорлик салоҳиятидан фойдаланиш амри-маҳол (8.1- жадвал).

8.1- жадвал

Ихтилофларнинг ижобий ва салбий хусусиятлари

Ихтилоф функциялари	
Ижобий	Салбий
Ихтилофдаги томонлар ўртасидаги вазиятни юмшатиш	Ихтилофда иштирок этиш учун катта эҳтирослар, моддий харажатлар
Муҳолифатчи тўғрисида янги маълумотлар олиш	Ходимларни ишдан бўшатиш, имтизомнинг пасайиши, жамоада ижтимоий-руҳий муҳитнинг ёмонлашуви
Ташқи душман билан курашиш учун жамоани жипслаштириш	Мағлуб гуруҳлар тўғрисида душман сифатидаги тасаввурга эга бўлиш

Ўзгаришлар ва ривожланишга рағбат	Ишга зарар келтирган ҳолда ихтилофий муносабатлар жараёни билан ҳаддан ташқари банд бўлиш
Ходимлардаги мутелик туйғусини бартараф этиш	Ихтилоф яқунлангач, ходимлар бир қисми ўртасида ҳамкорлик даражасининг камайиши
Муҳолифатчилар имкониятларини чамалаб кўриш	Амалий муносабатларни танлашнинг мураккаблиги, „ихтилоф изи“

Ихтилофнинг ижобий хусусиятларидан иккитасига алоҳида тўхталиш керак.

Ихтилоф — муаммони аниқлашнинг воситаси сифатида. Амалда ҳар қандай ихтилофли вазиятнинг пайдо бўлиши одамлар, гуруҳлар, ташкилотлар ўртасидаги муносабатларда муаммо мавжудлигидан далолат беради. Кўп ҳолларда биз ушбу муаммолар мавжудлиги тўғрисида ўзимизга ҳисоб бермаймиз ва бу билан уни чуқурлаштириб юборамиз. Мутахассислар бизнинг муаммоларни ҳал этишдаги қийинчиликларимиз улар моҳиятини яхши билмаслигимиз оқибати эканлигини аллақачон аниқлаганлар. Кўп ҳолларда биз ҳақиқий муаммонинг сабабини эмас, балки оқибатини кўрамиз. Ихтилоф эса муаммонинг асл моҳиятини очиб беради.

Ихтилофнинг рағбатлантирувчи функцияси. Биз ўзгарувчан дунёда яшаймиз. Ўзгариш суръатлари тобора ортмоқда, улар билан бирга бизнинг янгиланишларга психологик қаршилигимизни ҳам кучайтиради. Ҳақиқатан ҳам, рўй бераётган ўзгаришларга мослашиш даражасини белгиловчи инсон руҳиятининг имкониятлари чексиз эмас. Худди шунинг учун айрим шахслар ва катта гуруҳлардаги ўзгаришлар уларга аниқ фойда келтиришини билсалар ҳам бу ўзгаришларга қаршилик кўрсатадилар. Ихтилофнинг рағбатлантирувчи функцияси яна шунда ҳам намоён бўладики, у тўғри бошқарилганда ўзгаришлар тадрижий (эволюцион) тарзда амалга ошади, яъни оғир оқибатларга олиб келувчи ҳолларга йўл қўйилмайди. Ихтилоф даражаси бўйича инсонларни қизиқтириш учун етарли бўлса, унинг конструктив жиҳатлари равшанроқ намоён бўлади. Бундай ихтилофлар одатда бажарилаётган иш хусусиятидан келиб чиққан ҳолда уни бажариш йўлларидаги тафовутлар негизида юзага чиқади. Ушбу ихтилофнинг ривожланиши ахборотлар билан фаол айирбошлаш, турли нуқтаи назарларни мувофиқлаштириш, бир-бирларини

тушуниш орқали кечади. Муҳокама давомида ҳисобга олмасликнинг иложи йўқ, айтилиши вақтда шу шаклда қабул қилиш ҳам мумкин бўлмаган тафовутлар юзасидан муаммога ижодий ёндашув натижасида томонларни қониқтира оладиган қарорга келинади. Бундай қарор иш самарадорлигини оширади. Масалан, янги маҳсулотнинг муҳандислар, ишчилар, маркетинг хизматчилари томонидан улар хизмат ва касбий ёндашувларидан келиб чиққан ҳолда турлича баҳоланиши, одатда янги маҳсулотнинг истеъмол хусусиятларини ҳам, компания ёки фирма имкониятларини ҳам яхшироқ ҳисобга олишга ёрдам беради.

Ихтилофнинг негизи. Унинг элементлари сифатида муҳолифатчилар (бир-бирига қарши турганлар) ва ихтилоф объекти юзага чиқади. Субъектларнинг ўзаро муносабатларида улар хатти-ҳаракатларига муҳолифатчиларнинг расмий, баъзи ҳолларда эса норасмий мақоми, уларнинг мансаб даражаси, яъни улар амалда эга бўлган ҳокимият даражаси таъсир кўрсатади.

„Бошлиқ-бўйсунувчи“ қарама-қаршилигида аввал бошидан бошлиқ мансаб даражаси бўйсунувчиникига қараганда юқори, лекин кейинчалик кучлар бундай тақсимотини ўзгартирувчи турли сабаблар (бўйсунувчининг юқорироқ лавозимга кўтарилиши, бўйсунувчининг юқори лавозимдаги раҳбарларни, жамоани ўз томонига оғдириши) пайдо бўлиши мумкин.

Ихтилофий муносабатларнинг қатнашчилари **ихтилоф субъектлари** ҳисобланадилар. Айрим шахслар, гуруҳлар, ташкилотлар бундай қатнашчилар бўлиши мумкин. Шунинг таъкидлаш керакки, муҳолифатчилар ўз номидан иш кўриш имконига эга бўлишлари керак. Агар улар учинчи томон номидан иш кўрадиган бўлсалар, бундай ҳолларда улар қатнашчилар эмас, воситачиларга айланадилар.

Ихтилофчи томонлар даъво қилаётган, уларга қарама-қаршилик, баҳсига сабаб бўлаётган нарса **ихтилоф объектлари** ҳисобланади. Ихтилоф қатнашчиларидан бирининг бу нарсага тўла ёки қисман эришиши иккинчи томонни ўз мақсадига эриша олмаслигини англатади. Масалан, мулкдан фойдаланиш ҳуқуқи, ерга эгаллик ҳуқуқи, давлат мулкни хусусийлаштириш ҳуқуқи. Тилга олинган ушбу ҳуқуқни қўлга киритган томон ҳамма масалаларни ўзи хоҳлаганча ҳал этиш имкониятига эга бўлади ва бу билан иккинчи томонни шу ҳуқуқлардан тўла ёки қисман маҳрум этади. Ушбу ҳолда ҳуқуқ ихтилоф объекти ҳисобланади. Ихтилоф субъектлари эса ушбу ҳуқуққа даъвогарлик қилаётганлар (маҳаллий ҳокимият органлари, ташкилот, хусусий шахслар) ҳисобланади.

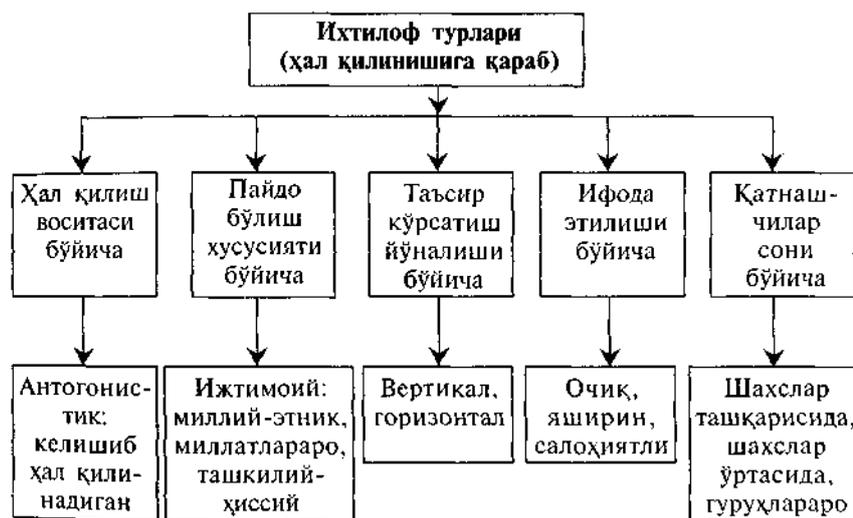
Ихтилоф сабаблари нуқтаи назаридан уларни уч турга ажратиш мумкин.

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

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

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

Ихтилофларнинг пайдо бўлиши инсон фаолиятининг турли томонлари билан боғлиқлиги сабабли ихтилофлар сони кўп ва хилма-хилдир. Уларнинг турлари 8.5- расмда келтирилмоқда.



8.5- расм. Ихтилоф турлари.

Антогонистик ихтилофлар зиддиятларни ҳал қилишнинг шундай усулларидаки, бунда барча қарама-қарши томонларнинг тузилмаси бузилади, ёки битта томондан ташқари ҳамма томонларнинг ихтилофда қатнашишдан воз кечиши содир бўлади.

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар. Ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартларининг ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча турига йўл қўяди. Масалан, маҳсулот тайёрловчи корхона хом ашё етказиб берувчи ташкилотга буюртмани белгиланган муддатда етаказиб бера олмайди, чунки корхонанинг юк ташиш учун маблағи тугаб қолган. Корхона хом ашё етказиб бериш графигини бажаришни талаб қилишга ҳақлидир, лекин шеригининг шарт-шароитлари ўзгариб қолади. Ўзаро

манфаатдорликдан келиб чиқиб, мурасага келиш мумкин: хом ашё етказиб бериш графигини ўзгартириш, қарз билан ёрдам бериш, музокаралар олиб бориш керак бўлади.

Ижтимоий ихтилофлар кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама-қарши тенденцияларнинг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирилган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралигининг мавжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади. Мисол: собиқ иттифоқ ҳудудида мустамлака тузуми парчаланиб кетгандан сўнг кўпгина ихтилофлар вужудга келдики, уларнинг пайдо бўлишига асосий сабаб XX асрнинг 20-йилларида амалга оширилган мустамлакачилик миллий сиёсатидаги камчиликларга бориб тақалади. Ихтилофлар ҳозирги вақтда келиб чиқаётган бўлса ҳам, улар орадан бир неча йиллар ўтгандан кейин ҳал қилинади. Шу нарса шак-шубҳасизки, ўтган даврда бу хилдаги ихтилофларнинг авж олиши учун етарли даражада сабаблар тўпланиб қолган эди, лекин уларнинг илк асоси ўша дастлабки йилларда яратилган эди.

Ташкилий ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, улар шахснинг фаолиятини ташкилий жиҳатдан тартибга солиш: лавозим йўриқномаларини талбиқ этиш, ташкилотни бошқаришга доир расмий тузилмаларни жорий қилиш ва бошқаришнинг оқибати ҳисобланади.

Ҳиссий ихтилофлар шу нарса билан ажралиб турадики, айрим шахснинг қаноатланмаган манфаатлари дарҳол атрофдагилар билан тўқнашувга олиб келади. Бу ихтилофларда одатда ҳасадгўйлик, ичи қоралик, душманлик, ёқтирмаслик ҳис-туйғулари пайдо бўлади ва тезда шахснинг манфаатлари поймол бўлганлигига жавоб тариқасида намоён бўлади. Бундай тўсқинликлар шахснинг мақсадига халақит беради. Мисол: навбатда туриш вақтидаги, уй-рўзғор шароитидаги тўқнашувлар ташқи томондан ҳамisha асосли бўлмаса ҳам, лекин муайян таъсир кучига эга бўлади.

Вертикал ва горизонтал ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти ўзаро ихтилофли ҳаракатлар бошланган пайтда мухолифлар эга бўлган ҳокимият ҳажмидир. **Вертикал ихтилофлар** юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини назарда тутади, бу эса ихтилоф қатнашчиларида турли бошланғич шартларни: бошлиқ — ходим, юқори ташкилот — корхона, кичик корхона — таъсисчи шартларини белгилаб беради. **Горизонтал ихтилофлар** ҳажм жиҳатидан бир хил бўлган ҳокимиятнинг ёки иерархик даражаси бўйича субъектларнинг ўзаро ҳаракатини назарда тутади: бир хил даражадаги раҳбарлар, мутахассислар, маҳсулот етказиб берувчилар — истеъмолчилар.

Ошкора ихтилофлар муҳолифларнинг яққол ифодаланган тўқнашувини: жанжаллар, тортишувлар, ҳарбий тўқнашувларни билдиради. Ўзаро ҳаракатлар вазиятга ва ихтилоф қатнашчиларининг даражасига мос келувчи меъёрлар, яъни халқаро (давлатлараро) тўқнашувларда ҳуқуқий, ижтимоий ва бошқа меъёрлар билан тартибга солиб турилади.

Яширин ихтилофда қарама-қарши томонлар ўртасида ташқи ҳужумкор хатти-ҳаракатлар кўзга ташланмайди, лекин бунда таъсир кўрсатишнинг бевосита усулларидан фойдаланилади. Бу ҳол шундай шароитда рўй беради: ўзаро ихтилофли ҳаракат қатнашчиларидан бири бошқасидан хавфсирайди ёки унинг ошкора курашиш учун етарли ҳокимияти ва кучи йўқ бўлади.

Шахснинг ички ихтилофлари куч-қувват жиҳатидан бир хил, лекин сабаблари, эҳтиёжлари, қизиқишлари тўқнашувидан иборатдир. Булар „икки кулфатдан беозорроғи“ни танлашдан иборат ихтилофдир. Масалан, ходимга шошилинич иш топширилади, унинг уйда эса таъмирлаш ишлари олиб бориляпти ва у ишдан доимий равишда эртароқ қайтиши талаб қилинади. Бу ҳолда икки нарсадан бирини танлаш керак: меҳнат таътилига чиқиш ёки вақтинча яшаш учун жой топиш (ҳар иккисининг ҳам „мусбат“ ва „манфий“ томонлари бор). Шахснинг ички ихтилофларида инсон тўғри ечимни танлаши учун кўп куч ва вақт сарфлайди, ҳиссий танглик кескин суратда ортади, бир ечимга келишдан олдин эса шахснинг хатти-ҳаракатини бутунлай назорат қилиб бўлмайдиган ҳолатга келади.

Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар индивидларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини билдиради.

Ихтилофларни турларга бўлиш муайян даражада шартли бўлиб, бу ҳар хил турлар ўртасида қатъий чегара йўқ ва амалда ташкилий вертикал шахслараро ихтилофлар, горизонтал ошкора шахслараро ихтилофлар келиб чиқиши мумкин ва ҳоказо.

Ихтилофли хулқ-атворнинг сабабларини аниқлашнинг бир неча усуллари мавжуд. Мисол тариқасида, улардан бири — ихтилофнинг картография усулини қараб чиқамиз. Бу усулнинг моҳияти ихтилофни ташкил этувчи таркибий қисмларни чизма тарзида акс эттиришдан, сўнгра эса ўзаро ихтилофли ҳаракат қатнашчиларининг хулқ-атворини изчиллик билан таҳлил қилишдан, асосий муаммони, қатнашчиларнинг эҳтиёжлари ва хавфсирашларини, ихтилофга олиб келган сабабларни барҳам топтириш усулларини шакллантиришдан иборатдир.

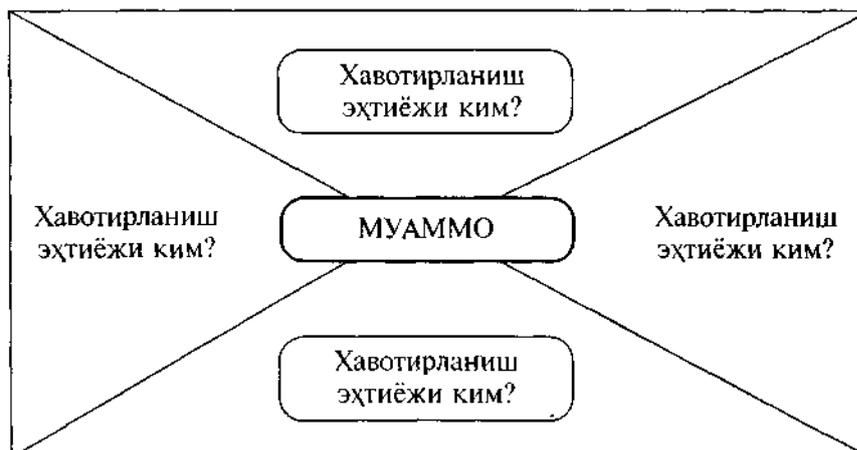
Бу иш бир неча босқичдан иборат. Биринчи босқичда муаммо умумий тарзда тасвирланади. Масалан, муаммо меҳнат тақсимотида, кимнингдир жамоа умумий ишига қўшаётган ҳиссаси тўғрисида борса, у ҳолда муаммони „меҳнатни тақсимлаш“ тарзида акс эттириш

Ўртасида ишончнинг йўқлиги туфайли келиб чиққан бўлса, у ҳолда муаммони „муомала“ тарзида ифодалаш мумкин. Мазкур босқичда ихтилоф табиатини аниқлаш муҳим бўлганлиги сабабли унинг муаммо моҳиятини тўлиқ акс эттирмаганлиги ҳозирча муҳим эмас. Муаммони дарҳол „ҳа“ ёки „йўқ“ шаклида ҳал этиш керак эмас, балки янги ва оригинал ечимлар топишга имкон берадиган тарзда кейинроқ кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Иккинчи босқичда келишмовчиликнинг асосий қатнашчилари аниқланади. Рўйхатга айрим шахсларни ёки бутун бир гуруҳ бўлимларни, гуруҳлар ва ташкилотларни киритиш мумкин. Мазкур ихтилофга жалб қилинган кишилар бу ихтилофга нисбатан умумий эҳтиёжларга эга бўлганликлари сабабли уларни бирга қўшиш мумкин. Гуруҳлар ва шахсий категорияларни аралаштириб юборишга ҳам йўл қўйилади. Масалан, агар корхона ва ташкилотдаги икки ходим ўртасидаги ихтилофнинг картаси тузиладиган бўлса, у ҳолда бу картага мана шу икки ходим киритилади, қолган мутахассисларни эса битта гуруҳга киритиш ёки ушбу бўлинма раҳбарини ҳам алоҳида қилиб ажратиш мумкин.

Учинчи босқич асосий эҳтиёжлар ва хавотирланишларни санаб ўтишни мазкур эҳтиёж билан боғлиқ бўлган ихтилофли ўзаро вазиятнинг барча асосий иштирокчиларини кўрсатишни тақозо этади. Кишиларнинг хатти-ҳаракатлари ва уларнинг муддаолари, уларнинг истаклари, эҳтиёжлари аниқланиши лозим бўлган сабаблар билан белгиланади.

Эҳтиёжлар ва хавотирланишларнинг жадвал тарздаги ифодаси (8.6- расм) имкониятларни кенгайтиради ва бутун картография



8.6- расм. Ихтилофлар картаси.

жараёни тамом бўлгандан кейин бўлиши мумкин бўлган ечимларнинг янада кенгроқ доираси учун шарт-шароитлар яратади.

„**Хавотирланишлар**“ атамаси шахснинг ўз эҳтиёжларидан бирини рўёбга чиқариш имкони бўлмаган вақтдаги ташвиш тортиши, хавотирланишини ифодалайди. Мазкур ҳолатда ихтилоф қатнашчиларининг кўрқув ва хавотирланишлари нечоғлик асосли эканлиги алоҳида эътиборга молик эмас, чунки улар ҳали картага туширилмаган. Масалан, ихтилоф қатнашчиларидан бирида нимадандир хавфсираш пайдо бўлганлиги маълум бўлди. Шу билан бирга хавфсираш бор ва уни албатта картага киритиш зарур. Картография усулининг афзаллиги шундан иборатки, карта тузиш жараёнида унга бўлган салбий қарашларни ҳам акс эттириш имкони бор. Хавфсираш куйидагиларни ўз ичига олиши мумкин: камситилиш, янглишишдан кўрқиш, молиявий инқироз, вазият устидан назоратни йўқотиш, ёлғизлик, танқид қилинишга ёки фош этишга дучор бўлиш, ишдан махрум бўлиш, иш ҳақи камлиги кабилар. „Хавотирланиш“ тушунчасидан фойдаланиб, ихтилоф қатнашчилари очиқ ошкор этмайдиган (овоз чиқариб айтмайдиган) сабабларни аниқлаш мумкин. Масалан, айрим кишилар учун биз *ҳурмат қилинишга муҳтожмиз* дейишдан кўра, *биз ҳурматсизликни ёқтирмаймиз*, дейиш осонроқ туюлади.

Картани тузиш жараёнида қарама-қарши томонларнинг манфаатлари мос келадиган нуқталари аниқроқ бўлади, томонлардан ҳар бирининг кўрқувлари ва хавотирланиши яққол намоён бўлади, вужудга келган вазиятдан чиқишнинг мумкин бўлган йўллари аниқланади.

Ихтилофларни ҳал қилиш масалалари билан муваффақиятли шуғулланувчи кўпгина мутахассисларнинг фикрича, ихтилофларни бошқариш жараёни кўпгина омилларга боғлиқ бўлиб, уларнинг бирмунча қисмини бошқариш таъсири орқали ҳал этиб бўлмайди. Масалан, шахснинг қарашлари, индивиднинг, гуруҳларнинг баҳоналари ва эҳтиёжлари қарор топган бир қолипдаги фикрлар, тасаввурлар, бидъатлар, нотўғри тушунчалар баъзан қарорлар ишлаб чиқаётганларнинг куч-ғайратини йўққа чиқариши мумкин, ихтилофнинг турига қараб, қарорни излаш билан турли хизматлар: ташкилот раҳбарияти, персонални бошқариш хизмати, психология ва социология бўлими, касаба уюшмаси кўмитаси, милиция, судлар шуғулланишлари мумкин.

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

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

Музокара самарадорлиги қуйидаги мезонларга асосланиб баҳоланади:

- аҳдлашувга эришилдими;
- келишиб қабул қилинган қарор нақадар оқил (оқиллик сифатида ихтилоф қатнашчиларининг адолатли ва қонуний талаблари қанчалик ҳисобга олингани, бир-бирига қарама-қарши турган манфаатларни мурасага келтириш имкониятлари, шунингдек, ташкилот ва умуман давлат манфаатлари ҳисобга олинishi тушунилади) эканлиги;
- музокаралар натижасида ихтилоф қатнашчиларининг ўзаро муносабатлари ёмонлашмайдими.

Бир-бирига зид нуқтаи назарлар тарафлар томонидан доно қарор қабул қилишга жиддий тўсиқ ҳисобланади. Бундай музокараларда қатъий ва юмшоқ нуқтаи назарлар (8.2- жадвал) учрайди.

Қатъий нуқтаи назарларда ихтилофнинг фақат амалий томони ҳисобга олинади.

Музокараларни томонлар бир-бирларига ўз манфаатларини баён қилиш ва нима учун ушбу манфаатлар уларга муҳим эканлигини тушунтиришдан бошлаш лозим. Шериклардан бири ўз нуқтаи назарида қатъий туриб олса, бу нуқтаи назарни манфаатлар билан таққослаш ва ҳар икки томон манфаати имкон даражасида ҳисобга олиниб, ўзаро келишиш даркор. Бунда бир томондан баъзи масалада ўзига ён босилишини, бошқасида эса ўзи ён босилишини англаб етилиши керак.

8.2- жадвал

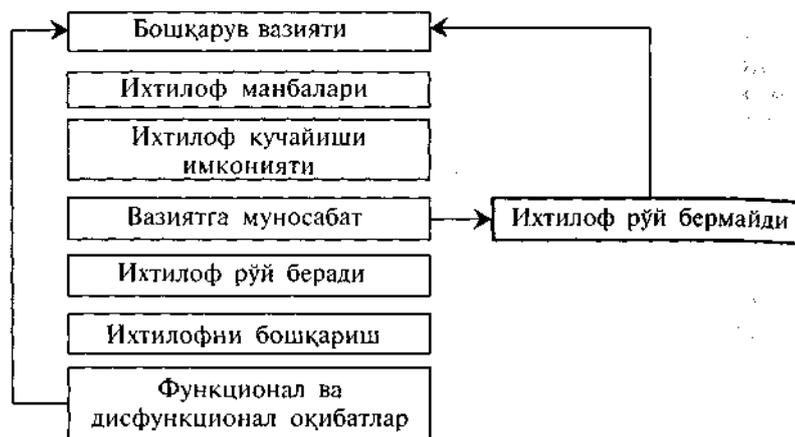
Музокара қатнашчиларининг турлича ёндашувлари
(Р.Фишер ва У.Юри услуби бўйича)

Музокара қатнашчиларининг ёндашувлари		
Юмшоқ ёндашув	Қатъий ёндашув	Принципиал ёндашув (томонлар манфаатлари ҳисобга олинган ҳолда)
Қатнашчилар — дўстлар	Қатнашчилар — душманлар	Қатнашчилар муаммони биргаликда ҳал этадилар
Мақсад — келишув	Мақсад — ғалаба қозониш	Мақсад — самарали ва дўстона эришилган доно натижа
Муносабатларни яхшилаш учун ён босиш	Муносабатларни давом эттириш шарти сифатида ён босишни талаб этиш	Инсонларни муаммодан халос этиш

8.2- жадвал давоми

Инсонлар билан муносабатда ва муаммони ҳал этишда юмшоқ муомалада бўлиш	Инсонлар билан муносабатларда ва муаммони ҳал этишда қатъий йўл тутиш	Инсонлар билан муносабатларда юмшоқ йўл, муаммони ҳал этишда қатъий йўл тутиш
Бошқаларга ишониш	Бошқаларга ишонмаслик	Ишонч даражасини эътиборга олмай, музокараларни давом эттириш
Ўз нуқтаи назарини осон ўзгартириш	Ўз нуқтаи назарида қатъий туриш	Диққат-эътиборни нуқтаи назарларга эмас, манфаатларга қаратиш
Таклифлар киритиш	Дўқ қилиш	Манфаатларни таҳлил этиш
Ўз „сирлари“ни очиш	Асл ниятларини яшириш	Ниятни нотўғри тушуниш ҳоллари юз беришига йўл қўймаслик
Аҳдлашувга эришиш учун бир тарафлама ён босиш	Аҳдлашувга келишиш учун ўзига қўшимча имтиёзлар талаб этиш	Ўзаро манфаатли вариантларни излаш
Ҳаммани қониқтирадиган ягона вариантни топиш	Ўзи учун маъқул бўлган ягона вариантни излаш	Танлаш учун кўп вариантли қарорлар тайёрлаш, сўнг бир қарорга келиш
Аҳдлашувга келишишга даъват этиш	Ўз нуқтаи назарида қатъий туриш	Объектив мезонлардан фойдаланишни таклиф этиш
Иродалар мусобақалашини йўл қўймаслик	Иродалар мусобақалашинида ютишга ҳаракат қилиш	Иродалар мусобақалашини даҳли бўлмаган мезонларга таяниб натижага эришишга интилиш
Босимга ён босиш	Босимни қўллаш	Мулоҳаза юритиш, бошқалар фикрини тинглашга тайёрлик, босимга эмас, асосли таклифларга ён босиш

Бошланмасдан тугайдиган қисқа муддатли меҳнат низолари истисно тутилганда, ихтилофлар одатда олти босқичдан иборат бўлади. Ихтилофнинг жараён сифатидаги модели 8.7- расмда акс этган.



8.7- расм. Ихтилофнинг жараён сифатидаги модели.

Биринчи босқич — ихтилофга олиб келган вазият муаммо сабабларини аниқлашда ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Ихтилоф юзага чиқиш шарт-шароитларини аниқлаш унинг ҳақиқий сабабларини билиб олиш имконини беради.

Иккинчи босқич — томонлардан бири ён босишга, ёки ижобий натижага эришиш учун қатор талаблар ёки эътирозлар билдириб, ихтилоф ташаббускори бўлади. Бундай талаб ва эътирозлар ихтилоф ташаббускорининг мақсадлари ҳамда ихтилоф сабабларига ойдинлик киритади. Бу эътирозлар тактик мақсадларда дўқ ҳамда жазо чоралари қўллаш таҳдидлари шаклида бўлади.

Учинчи босқич — бу таҳдидларга дастлабки муносабат. Ушбу муносабат „мудофаа“, „ўзини олиб қочиш“ ёки „хужумкор“ шаклида бўлиб, булардан ташаббускор таҳдидларидан ўзини олиб қолиш, бу таҳдидлар хавфини камайтириш ёки йўққа чиқариш мақсадларини кўзлайди.

Тўртинчи босқич — қаршилиқни енгиш, вазиятни боши берк қўчадан олиб чиқиш ва бу билан ихтилофни кимнингдир фойдасига ҳал этиш учун томонлардан бирининг иккинчисига энг кучли таъсир кўрсатиш палласи ҳисобланади.

Бешинчи босқич — ихтилофни ҳал этиш. Ихтилофни тугатиш шартлари келишилади, ихтилоф бошлангунга қадар мавжуд бўлган ҳолатни тиклаш ёки мавжуд бўлган битимларга ўзгартишлар киритиш, икки томонни қониқтирадиган аҳдлашувларга эришиш тўғрисида янги битимлар тузилади.

Олтинчи босқич — ихтилоф оқибатларини аниқлаш.

Ихтилофларни бошқариш учун унинг пайдо бўлиш сабабларини аниқлаш, уларни бартараф этиш ва бу билан янги ихтилофлар пайдо бўлишининг олдини олиш керак.

Ихтилофларни бошқаришнинг етарли даражада кўп усуллари мавжуд. Уларни йириклаштириб бир неча гуруҳ тарзида тақдим этиш мумкин. Уларнинг ҳар бири ўзининг татбиқ этилиш соҳаларига эга:

- ички шахсий, яъни, алоҳида шахсга таъсир кўрсатиш усуллари;
- таркибий, яъни ташкилий ихтилофларни барҳам топтириш усуллари;
- шахслараро усуллар ёки ихтилофдаги хулқ-атвор услуги;
- мунозаралар;
- тажовузкорона жавоб.

Шахсга доир ички усуллар ўзининг хулқ-атворини тўғри ташкил эта билишдан, ўз нуқтаи назарини айтишдан, бошқа киши томонидан ҳимоя жавоби кўзғамасликдан иборатдир. Айрим муаллифлар „мен - мулоҳаза“ усулидан, яъни муайян предмет бўйича ўз муносабатингизни бошқа шахсга уни айбламасдан ва талаб қўймасдан билдириш усулини эътироф этадилар. Лекин бунда фикрни шундай билдириш керакки, бошқа одам ўз муносабатини ўзгартирсин.

Бу усул инсонга ўз нуқтаи назарини сақлаш, бошқа одамни ўзининг душманига айлантирмасликка ёрдам беради. „Мен — мулоҳаза“ ҳар қандай шароитда фойдали бўлиши мумкин, лекин у одам ҳафа бўлганда, жаҳли чиққанда, бирор нарсадан кўнгли тўлмаганда, айниқса, самарали бўлади. Шунини дарҳол писанда қилиб ўтиш керакки, мазкур усулни қўллаш кўникма ва тажрибани талаб қилади, лекин у келгусида ўзини оқлайдиган бўлади. „Мен — мулоҳаза“ шундай тузилганки, шахснинг вужудга келган вазият тўғрисида ўз фикрини билдиришга, ўз истакларини ифодалашга имкон беради. У одам бирор нарсани бошқа кишига айтмоқчи бўлади-ю, лекин айтмайди, чунки у киши бунини салбий қабул қилиб, ҳужумга ўтиши мумкин. Масалан, сиз эрталаб ишга келиб, ўз столингиздаги барча нарсаларни кимдир жойидан қўзгатганини кўрасиз. Сиз бунинг такрорланмаслигини истайсиз, лекин ходим билан алоқани (муносабатни) бузмаслик керак. Сиз бундай дейсиз: „Столимдаги қоғозларни биров суриб қўйганини ёқтирмайман. Келгусида қолдириб кетган ҳамма нарсам ўз жойида туришини истар эдим“.

„Мен“ номидан қилинган фикрнинг таркиби: воқеа, шахснинг жавоблари, шахс учун афзал кўринган яқундан иборат бўлади.

Таркибий усуллар, яъни ваколатларнинг нотўғри тақсимланиши, меҳнатни ташкил этиш, қабул қилинган рағбатлантириш тизими туфайли вужудга келадиган асосий ташкилий ихтилофларнинг таъсир кўрсатиш усуллари дир. Бундай усулларга: ишга доир талабларни тушунтириш, мувофиқлаштирувчи ва интеграцион механизмлар,

умумташкилий мақсадлар, мукофотлаш тизимидан фойдаланиш киради.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига меҳнат низолари иш берувчи ва касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи томонидан тенглик асосида тузиладиган меҳнат низолари комиссияси томонидан ариза берилган кундан эътиборан 10 кун муддат ичида кўриб чиқиши шарт эканлиги белгилаб қўйилган¹. Низо ариза берган ходим иштирокида кўрилади. Ходимнинг иштирокисиз низо кўриб чиқишга унинг ёзма аризаси бўлган тақдирдагина йўл қўйилади.

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

Судга қўйидагилар мурожаат этиш ҳуқуқига эгадирлар:

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

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

- 1) агар ходимнинг иш жойида меҳнат низолари комиссияси тузилмаган бўлса;
- 2) улар меҳнат шартномасини бекор қилиш асосларидан қатъи-назар, ишга тиклаш тўғрисида, меҳнат шартномасини бекор қилиш вақти асослари таърифини ўзгартириш тўғрисида, мажбурий прогул ёки кам ҳақ тўланадиган ишни бажарган вақт учун ҳақ тўлашга доир бўлса;
- 3) улар ходим томонидан иш берувчига етказилган зарарнинг тўланиши ҳақида бўлса;
- 4) улар меҳнат вазифаларини бажараётганда ходимнинг соғлиғига шикаст етказилгани оқибатидаги зарарни (шу жумладан маънавий зарарни) ёки унинг мол-мулкига етказилган зарарни иш берувчи томонидан тўланиши ҳақида бўлса;

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2006.

5) ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилган бўлса;
6) улар иш берувчи ва касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан олдиндан келишиб ҳал этилган масалалар юзасидан келиб чиққан бўлса.

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

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

Судга ёки меҳнат низолари комиссиясига мурожаат этиш учун қуйидаги муддатлар белгиланади:

— ишга тиклаш низолари бўйича — ходимга у билан меҳнат шартномаси бекор қилинганлиги ҳақидаги буйруқнинг нусхаси берилган кундан бошлаб бир ой;

— ходим томонидан иш берувчига етказилган моддий зарарни тўлаш ҳақидаги низолар бўйича — зарар етказилганлиги иш берувчига маълум бўлган кундан бошлаб бир йил;

— бошқа меҳнат низолари бўйича — ходим ўз ҳуқуқи бузилганлигини билган ёки билиш лозим бўлган кундан бошлаб уч ой.

Ушбу моддада белгиланган муддатлар узрли сабабларга кўра ўтказиб юборилган тақдирда, бу муддатлар суд ёки меҳнат низолари комиссияси томонидан қайта тикланиши мумкин.

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

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

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

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

Иш ҳақини ундириш тўғрисида низо келиб чиққан тақдирда, меҳнат низоларини кўрувчи орган ходимнинг пул ундиришга доир қуйидаги талабларини тўлиқ қондиради:

— меҳнат шартномаси бекор қилинганда ходимга меҳнат дафтарчасини ўз вақтида бермаганлик оқибатида келиб чиққан мажбурий прогул вақти учун ҳақ тўлаш тўғрисидаги;

— меҳнат низоларини кўрувчи органнинг ходимни аввалги ишига тиклаш тўғрисидаги қарорини иш берувчи ижро этмаганлиги оқибатида келиб чиққан мажбурий прогул вақти учун ҳақ тўлаш тўғрисидаги;

— фойдаланилмаган таътил учун ходимга тегишли бўлган компенсацияни тўлаш тўғрисидаги.

Меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинганлиги, бошқа ишга ғайриқонуний равишда ўтказилганлиги ёки ишдан ғайриқонуний равишда четлатилганлиги оқибатида келиб чиққан мажбурий прогул вақти учун ходимга ҳақ тўлаш тўғрисидаги меҳнат низоларини кўриб чиқиш чоғида меҳнат низоларини кўрувчи орган томонидан ходимнинг пул ундиришга доир талаблари бир йилдан ортиқ бўлмаган муддат учун қондирилади.

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

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

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

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

ларни қўлланиш хусусидаги жамоаларга доир меҳнат низоларини судлар тарафлардан бирининг аризаси асосида кўриб чиқадилар.

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

Умумий мақсадлар. Мазкур усул умумташкилий мақсадларни ишлаб чиқиш ёки аниқлашни назарда тутади, токи барча ходимларнинг куч-ғайрати бирлаштирилиб, ана шу мақсадларга эришишга қаратилади.

Мукофотлар тизими. Рағбатлантиришдан ихтилофли вазиятни бошқариш усули сифатида фойдаланиш мумкин. Кишилар хулқ-атворида самарали таъсир кўрсатганда ихтилофлардан холи бўлиш мумкин. Аммо мукофотлаш тизими айрим шахслар ва гуруҳларнинг самарасиз хулқ-атворини рағбатлантирмаслиги керак. Масалан, агар сотиш бўлимининг бошлиғи мол сотиш ҳажмини кўпайтиргани учун мукофотланса, бу ҳол фойда олишнинг белгиланган даражаси билан зид келиб қолиши мумкин. Мазкур бўлимларнинг раҳбарлари сотиш ҳажмини кўпайтирсалар-у, катта чегирмалар тавсия қилсалар, бу билан компаниянинг оладиган ўртача фойда даражасини пасайтирадилар.

Шахсларро усуллар. Ихтилофли вазият яратилишида ёки ихтилофнинг ўзини авж олдириш бошланишида унинг қатнашчилари ўзларининг бундан кейинги хулқ-атвор шакли ва усулини танлашлари зарур, токи бу ҳол уларнинг манфаатларига энг камроқ даражада таъсир қилсин.

К. Томас ва Р. Килменн ихтилофли вазиятда хулқ-атворнинг куйидаги бешта асосий услубини ажратиб кўрсатганлар:

- мослашиш, ён берувчанлик;
- бош тортиш;
- қарши курашиш;
- ҳамкорлик;
- муроСага келиш.

Таснифлаш асосини иккита мустақил ўлчов ташкил этади:

1) ўз манфаатларини амалга ошириш, ўз мақсадларига эришиш даражаси; 2) кооперативлик даражаси, бошқа томоннинг манфаатларини ҳисобга олиш.

Бу график тарзда муайян ихтилофни таҳлил қилиш ва хулқ-атворнинг оқилона шаклини танлаш имконини беради (8.8- расмга қаранг). Ҳар бир киши бу хулқ-атвор шакллариининг ҳаммасидан маълум даражада фойдаланиши мумкин, лекин одатда устивор шакл ҳам мавжуд бўлади.

Бу хулқ-атвор услубларини батафсилроқ қараб чиқамиз.



8.8- расм. Ихтилофдаги ҳулқ-атвор.

Бош тортиш (қочиш, узоқлашиш). Бундай ҳулқ-атвор индивид ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилишни, қарор ишлаб чиқишда ҳамкорлик қилишни истамаган, ўз фикрини айтишни хоҳламаган, жанжалдан ўзини олиб қочадиган пайтда содир бўлади. Бу услуб қарор қабул қилиш жавобгарлигидан ўзини четга олишни назарда тутати. Ихтилофнинг қандай тугаши индивид учун муҳим бўлмаган вақтда шундай йўл татилади, ёки вазият ниҳоятда мураккаб бўлиб, уни ҳал қилиш учун қатнашчиларнинг жуда кўп куч-ғайрати сарф этилиши талаб қилинса, ёхуд индивидда ихтилофни ўз фойдасига ҳал қилиш учун қатъият етишмаса шундай бўлади.

Қарши курашиш, рақобат индивиднинг ўз манфаатлари учун фаол кураш олиб бориши, ўзига қулай бўлган барча воситалардан фойдаланишга, мухолифларга нисбатан ҳокимиятни ишлатиш, мажбур этиш, бошқа воситаларни ишга солиш, бошқа иштирокчиларнинг ўзига боғлиқлигидан фойдаланиб қолиш билан ажралиб туради. Индивид вазиятни ўзи учун ниҳоятда аҳамиятли, галабага эришиш ёки мағлубиятга учраш масаласи сифатида қабул қилади, бу эса ундан мухолифларга нисбатан қатъийроқ бўлишни, агар бошқа қатнашчилар қаршилиқ кўрсатишни давом эттирган тақдирда муросасиз қаршилиқ кўрсатишини назарда тутати.

Ҳамкорлик қилиш шуни билдирадики, шахс ўзаро ҳаракат қатнашчиларининг ҳамма қатнашчиларини қониқтирадиган ечим излашда фаол иштирок этади, лекин ўз манфаатларини ҳам унутмайди. Умуман ечимни ишлаб чиқишда манфаатдор томонларнинг ҳаммаси ошкора фикр билдиришини назарда тутати. Мазкур шакл узоқ вақт иш олиб боришни ва барча томонларнинг иштирок этишини талаб қилади. Агар мухолифнинг вақти бўлса, муаммони ҳал этиш ҳамма учун муҳим аҳамиятга эга бўлса, у ҳолда вужудга

келган келишмовчиликларни ҳар томонлама муҳокама қилиш, ҳамма иштирокчилар манфаатларини эътиборга олган ҳолда умумий қарор ишлаб чиқишга эришиш мумкин бўлади.

Мурасага келишда қатнашчиларнинг ҳаракатлари ўзаро ён бериш ҳисобига ечимни излашга, ҳар икки томонни қониқтирадиган қарор ишлаб чиқишга қаратилади, бунда ҳеч ким айтарлик ютиб чиқмайди ҳам, ютқазмайди ҳам. Бундай ҳулқ-атвор услуби муҳолифлар бир хил ҳокимиятга эга бўлганда, яхши ечимни излаш учун уларда вақт захираси йўқ бўлганда, уларни муайян муддатга оралиқ ечим қониқтирган шароитда татбиқ этилиши мумкин.

Ўзини четга олиш ва ён босувчанлик услублари ихтилофларни ҳал қилишда қаршилиқ кўрсатишдан фаол фойдаланишни назарда тутмайди. Қарши курашиш ҳамкорликда қарама-қарши туриш, қарор ишлаб чиқишнинг зарур шарти ҳисобланади. Ихтилофни ҳал қилиш уни вужудга келтирган сабабларга барҳам беришни назарда тутгани учун фақат ҳамкорлик услубигина мазкур вазифани тўла-тўқис амалга оширади, деб ҳулоса чиқариш мумкин. Ўзини четга олиш ва ён босувчанликда ихтилофни ҳал этиш орқага сурилади, ихтилоф фактининг ўзи эса яширин шаклга киради. Мурасага келиш ихтилофли вазиятни фақат қисман ҳал қилишни билдиради. Шунинг учун ўзаро ён босишлар учун етарли даражада имконият қолади, сабаблар тўлиқ барҳам топмайди.

Айрим ҳолларда оқилона, назорат қилинадиган доираларда қарама-қарши туриш ихтилофни ҳал қилиш нуқтаи назаридан уни хаспўшлашга, ўзини четга олишга, ҳатто мурасага келишга нисбатан анча самаралироқдир. Лекин бу фикрга барча мутахассислар ҳам қўшилавермайдилар. Шу билан бирга бошқа томон учун ғалабанинг қиммати қандай ва мағлубият нима деган масала кўндаланг бўлиб туради. Булар ихтилофларни ҳал қилишда, бошқаришда гоят мураккаб масалалардир, чунки мағлубият янги ихтилофларни шакллантириш негизи бўлиб қолмаслиги ва ихтилофли ўзаро таъсир кўрсатиш чегарасининг кенгайишига олиб келиши мумкин.

Ихтилофларни бошқаришда бир-бирига қарши турган томонлар ўртасида музокараларни ўз вақтида бошлаш катта аҳамиятга эга. Айрим пайтда музокаралар олиб борилмаслиги мумкин, чунки бунга ҳали вақт эрта бўлади, бошқаларида уларни бошлаш кеч бўлиб қолади, бундай ҳолатда фақат жавоб тариқасидаги ҳужумкор ҳаракатлар бўлиши мумкин (8.3- жадвал).

Вужудга келган вазиятда ҳокимиятга эга бўлган ва воқеанинг якунига таъсир кўрсата оладиган кучлар билангина музокаралар олиб бориш мақсадга мувофиқдир. Ихтилофларда манфаатлари ҳимоя қилинадиган бир неча гуруҳларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

Бирламчи гуруҳлар — шахсий манфаатларига тегиб ўтилган гуруҳлар. Улар ўзлари ихтилофда иштирок этадилар, лекин бу гуруҳ-

Ихтилофнинг ривожланиш босқичлари

Ихтилофнинг ривожланиш босқичлари	Музокаралар олиб боришнинг мумкинлиги
Жиддийлик, келишмаслик	Музокаралар ўтказишга ҳали вақт эрта, лекин ихтилофнинг таркибий қисмлари аниқланган
Рақобатчилик, душманлик	Музокаралар ўтказиш оқилона бўлади
Ҳужумкорлик	Учинчи томон иштироки билан музокаралар ўтказиш
Зўравонлик, ҳарбий ҳаракатлар	Музокаралар олиб боришнинг иложи йўқ бўлганда ҳужумкор ҳаракатлар қилиш мақсадга мувофиқдир

ларга ҳамиша ҳам музокараларнинг муваффақиятли бўлиши боғлиқ бўлмайди.

Иккиламчи гуруҳлар — уларнинг манфаатига тегиб ўтилган, лекин бу кучлар ўз манфаатдорлигини ошқора намоён қилмайди. Уларнинг ҳаракатлари маълум вақтгача яширин бўлиб туради. Бу шароитда ихтилофдан манфаатдор бўлган учинчи кучлар ҳам бўлиши мумкин. Лекин улар ҳали бирмунча яширинроқ бўлади.

Тўғри ташкил этилган музокаралар изчил равишда бир неча босқичда ўтади:

Биринчи босқич — музокараларнинг бошланишига тайёргарлик кўриш (музокаралар бошланишига қадар);

Иккинчи босқич — қандай йўл тутишни олдиндан танлаш (мазкур музокараларда қатнашчиларнинг нуқтаи назарлари ҳақидаги дастлабки баёнотлари);

Учинчи босқич — ўзаро мақбул ечимни излаш (психологик кураш, муҳолифларнинг ҳақиқий мақсадини аниқлаш);

Тўртинчи босқич — яқун (вужудга келган тангликдан ёки музокараларнинг боши берк кўчасидан чиқиш).

Биринчи босқич. Ҳар қандай музокаранинг бошланишидан олдин унга яхши тайёргарлик кўриш муҳимдир: ишнинг аҳволи қандайлигини аниқлаб олиш, ихтилоф қатнашчиларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, кучларнинг жойланишини белгилаш, музокараларни ким олиб боришини ва улар кимнинг манфаатини ҳимоя қилишини аниқлаш.

Бу босқичда ахборот тўплашдан ташқари музокараларда иштирок этишдаги ўз мақсадини белгилаб олиш зарур. Шу муносабат билан қуйидаги саволларга жавоб бериш керак:

— музокаралар ўтказишдан кўзда тутилган мақсад нима (8.4-жадвал);

— ихтиёрингизда яна қандай муқобил вариантлар бор? Музокаралар аслида энг мақбул ва қулай натижаларни қўлга киритиш учун ўтказилади;

— агар битим тузилишига эришилмаса, бу ҳол ҳар икки томоннинг манфаатларига қандай таъсир қилади?

— мухолифларнинг ўзаро боғлиқлиги нимадан иборат ва у ташқи томондан қандай ифодаланади?

Шунингдек, қуйидаги ташкилий масалаларга оид саволларга ҳам жавоб топиш керак бўлади: музокараларни қаерда ўтказган маъқул? Музокараларда қандай вазият бўлиши кутилади? Келгусида мухолиф билан яхши муносабатда бўлиш муҳимми?

Тажирибали музокарачиларнинг таъкидлашича, муваффақиятнинг 50 фоизи мазкур босқич тўғри ташкил этилганлигига боғлиқдир.

8.4- жадвал

Музокараларда иштирок этишнинг эҳтимол тутилган мақсадлари ва натижалари

Мақсадлар	Эҳтимол кутилган натижалар
Манфаатимизни энг кўп даражада ақс эттиради	Биз учун энг мақбул натижалар
Манфаатларимизни ҳисобга олади	Йўл қўйиш мумкин бўлган натижалар
Амалда бизнинг манфаатларимизни ҳисобга олмайди	Номақбул натижалар
Манфаатларимизни поймол қилади	Мутлақо номақбул натижалар

Иккинчи босқич — нуқтаи назарларнинг дастлабки таққосланиши (музокара қатнашчиларининг расмий баёнотлари). Бу босқич музокара жараёнининг иккита мақсадини амалга ошириш: мухолифларга уларнинг манфаатлари маълум эканлигини ва сиз уларни ҳисобга олишингизни кўрсатиш; маневр қилиш учун майдон белгилаш ва унда ўзи учун иложи борича кўпроқ жой қолдириш имконини беради.

Одатда, музокаралар ҳар иккала томоннинг ўз истаклари ва манфаатлари ҳақидаги баёнотларидан бошланади. Фактлар ва принципиал далиллар асосида (масалан, „компаниянинг вазифалари“, „умумий манфаат“) томонлар ўз тутган йўлларини мустаҳкамлашга интиладилар.

Агар музокаралар воситачи иштироки билан ўтадиган бўлса, у ҳолда воситачи ҳар бир томонга ўз фикрларини билдириш ва муҳолифлар бир-бирларининг фикрини бўлмаслик учун қўлидан келган ҳамма ишни қилиши лозим.

Бундан ташқари, бошловчи томонларни тўхтатиб туриш омилларини белгилайди ва уларни бошқаради: муҳокама қилинадиган масалаларга мўлжалланган вақтни, мурасага келиб бўлмаслик оқибатларини аниқлаб чиқади. Қарорлар қабул қилиш усулларини таклиф қилади: оддий кўпчилик, келишув (консенсус). Тадбирларга доир саволларни аниқлайди.

Учинчи босқич ўзаро мақбул ечимни излашдан, психологик кураш усулини қидиришдан иборат бўлади. Бу босқичда томонлар бир-бирларининг имкониятларини текширадилар, томонлардан ҳар бирининг талаблари қанчалик аниқ эканлигини ва уларнинг бажарилиши бошқа қатнашчининг манфаатларига қанчалик таъсир этишини аниқлайдилар. Муҳолифлар фақат ўзларига маъқул фактларни тақдим қиладилар, ўзларида турли хил муқобил вариантлар борлигини билдирадилар. Шу ернинг ўзида турли усуллар ва қарама-қарши томонга психологик тазйиқ ўтказилиши, бошловчига таъсир кўрсатишга уриниш, имкони бўлган бутун усуллар билан ташаббусни ўз қўлларига олишга интилишлар бўлиши мумкин. Қатнашчилардан ҳар бирининг мақсади — мувозанатга ва энг кўп устунликка эришишдан иборатдир.

Воситачининг мазкур босқичдаги вазифаси — қатнашчилар манфаатларининг ҳамма кўринишларини пайқаб олиш ва ҳаракатга келтириш, қарорларнинг кўпроқ миқдорини киритишга, музокараларнинг йўналиши муайян таклифлар излаш сари қаратишга ёрдам беришдир. Борди-ю, музокаралар кескин тус оладиган бўлиб, томонлардан бирининг иззат-нафсига тегадиган бўлса, у ҳолда бошловчи вужудга келган аҳволдан қутулиш йўлини қидириши лозим.

Тўртинчи босқич — музокараларнинг тугаши ва боши берк кўчадан чиқиш. Бу босқичга доир анча-мунча турли таклифлар ва вариантлар мавжуддир, лекин улар бўйича ҳали бир фикрга келинган эмас. Вақт сиқиб кела бошлайди, жиддийлик ортади, қандайдир қарор қабул қилиш талаб этилади. Ҳар икки томондан қилинадиган бирмунча охириги ён босишлар аҳволни тузатиши мумкин. Лекин бу ўринда жанжаллашувчи томонлар учун қандай ён босишлар уларнинг асосий мақсадга эришувига олиб келиши, қандайлари эса аввалги ишларни бутунлай йўққа чиқариши мумкинлигини аниқ эсда тутиш керак.

Ихтилоф ҳал этилишида ё бир томон манфаатларига риоя этилиб, ёки иккала томон манфаатлари ҳисобга олиниб очик ихтилоф ҳолати бартараф этилади. Ихтилофни ҳал этишда қуйидаги воситалар қўлланиши мумкин:

Куч ишлатиш йўли билан ҳал этиш. Бунда ихтилоф қатнашчилари (очик кураш олиб борувчилар) ёки учинчи шахс (масалан, менежер томонидан мажбур этиш) бир томоннинг манфаатларини поймол этиш ҳисобига иккинчи томон манфаатлари куч ишлатиш йўли (жумладан, оммавий ахборот воситалари, қарор кучи ва жазо чораларидан фойдаланиб, обрўсизлантириш, ишдан бўшатиш, хизмат вазифасида ўсишга тўсқинлик қилиш, иш ҳақини камайтириш ва ҳоказолар) билан галаба қозонишни таъминлашга интиладилар.

Ҳукм йўли билан ҳал этиш. Бунда ихтилоф қарор (ҳукм) қабул қилиш билан ҳал этилади. Бу қарор (ҳукм) қуйидагича бўлиши мумкин:

- тасодифий ҳукм (масалан, қуръа ташлаш);
- кўпчилик қарори (масалан, овоз бериш йўли билан);
- арбитраж қарори (халис учинчи томон қарори).

Кооператив йўл билан ҳал этиш. Бу ҳолда ихтилоф қатнашчилари муаммони ҳал этиш учун биргаликда иш олиб борадилар. Бунда қуйидаги ёндашувлар бўлиши мумкин:

- воситачи қарори. Бу ҳолда ихтилоф қатнашчилари ишончига эга учинчи, халис томон музокаралар (ишонтириш, яраштириш ва ҳоказо) йўли билан ихтилофни ҳал этади;
- музокаралар йўли билан;
- муаммони биргаликда ҳал этиш. Баҳс, давра суҳбатлари ўтказиш орқали томонларни қониқтирадиган қарор (консенсус)га келиш.

Ташкилий масалаларга оид ихтилофларни **бошқарув тизимини қайта қуриш** орқали ҳал этиш мумкин. Бунда раҳбар қуйидаги йўллардан бирини танлаш имкониятига эга:

- ўзига бўйсунувчиларга қўйилган талабларга аниқлик киритиш ёки уларни соддалаштириш;
- ўзига боғлиқ ташкилий бўлинмалар доирасида ўзига бўйсунувчи хизмат вазифаларини вақти-вақти билан ўзгартириб туриш;
- ишлаб чиқаришда ўзаро боғлиқ бўлинмалар ўртасида ихтилофлар юзага чиққанда улар ишини алоҳида режалаштириш тартибини жорий этиш, ихтилофчи бўлинмаларни бирлаштириш (масалан, меҳнат, иш ҳақи бўлими ва кадрлар бўлимини бирлаштириб, персонални бошқариш бўлимини ташкил этиш);
- бошқарувнинг матрица тизимини қўллаш. Бу тизим ушбу тизим бўлинмалари ўртасида ихтилофларни бартараф қилиш ўрнига, ресурслар учун рақобатни рағбатлантиради.

Хулоса қилиб айтганда, ихтилофли вазиятлар ва ихтилофларни ҳал этиш юзасидан қуйидаги умумий таклифларни билдириш мумкин:

1. Ихтилоф мавжудлигини, яъни қарама-қарши мақсадлар мавжудлигини, муҳолифлар усулларининг борлигини эътироф қилиш. Ихтилоф қатнашчиларини белгилаб чиқиш. Амалий жиҳатдан олганда, бу масалаларни ҳал қилиш осон иш эмас. Бирор ходимнинг қандайдир масалада ихтилофли ҳолатда эканлигини англаб етиш ва буни унга айтиш анча мураккабдир. Баъзан ихтилоф анча вақтдан бери мавжуд бўлади, одамлар бундан азобланиб юрадилар, уни очиқ эътироф қилишмайди, ҳар ким ўз йўлини танлайди, бири иккинчисига таъсир ўтказиш воситаларини излайди, аммо биргаликда ихтилофни муҳокама қилиш ва юзага келган вазиятдан чиқиш содир бўлмайди.

2. Музокаралар олиб бориш мумкинлигини аниқлаш. Ихтилоф борлиги ва уни „йўл-йўлакай“ ҳал қилиш мумкин эмаслиги эътироф этилгач, музокаралар олиб бориш мумкинлигини ва айнан қандай музокаралар бўлиши мумкинлигини келишиб олиш: уларни воситачи биланми ёки усиз ўтказиш, воситачи ким бўлиши, у ҳар икки томонни қаноатлантира олиши ҳақида келишиб олинади.

3. Музокаралар қандай ўтишини келишиб олиш. Музокаралар қаерда, қачон ва қандай бошланишини аниқлаб олиш, яъни муддатини, жойини, уни олиб бориш тартибини, биргаликдаги муҳокаманинг бошланиш вақтини келишиб олиш лозим бўлади.

4. Ихтилоф моҳиятини ташкил этувчи масалалар доирасини аниқлаш. Асосий муаммо биргаликда олиб бориладиган музокарада ихтилофнинг моҳияти нимадан иборат эканлигини аниқлаб олишдир. Мана шу босқичнинг ўзида муаммога қандай ёндашиш кераклиги ишлаб чиқилади, томонларнинг нуқтаи назарлари аниқланади, келишмовчиликнинг энг юқори нуқталари ва томонларни яқинлаштиришнинг мумкин бўлган нуқталари белгилаб олинади.

5. Қарорлар вариантларини ишлаб чиқиш. Томонлар биргаликда иш олиб борганда ихтилофни ҳал қилишнинг бир неча вариантларини таклиф қиладилар, уларга кетадиган чиқимларни ҳисоб-китоб қиладилар, қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлигини чамалаб кўрадилар.

6. Келишилган қарор қабул қилиш. Томонлар биргаликда муҳокама вақтини ва бир фикрга келишлари мумкинлиги шарти билан бир қатор вариантларни қараб чиққандан кейин бу умумий қарорни ёзма равишда: ахборот, резолюция, ҳамкорлик ҳақидаги шартнома ва ҳоказолар тарзида тақдим этишлари мақсадга мувофиқдир. Алоҳида мураккаб ёки масъулиятли шароитларда ёзма ҳужжатлар музокараларнинг ҳар бир босқичидан кейин тузиб чиқилади.

7. Қабул қилинган қарорни амалда рўёбга чиқариш. Агар биргаликдаги ҳаракатлар фақат ишлаб чиқилган ва келишиб олинган

қарорни қабул қилиш билан тугаса-ю, кейин ҳеч нарса содир бўлмаса ва ўзгармаса, бундай аҳвол янада жиддийроқ ва давом этиладиган ихтилофларнинг сабабчиси бўлиши мумкин. Бунда биринчи ихтилофни келтириб чиқарган сабаблар йўқолмаган, балки бажариб бўлмайдиган ваъдалар билан янада кучайтирилган бўлади. Такрорий музокаралар ўтказиш эса биринчисидан анча қийинроқ бўлади.

Ихтилофлар унинг қатнашчиларида стресс ҳолатларини ҳам келтириб чиқариши мумкин.

Умуман олганда, стресс тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз. Аммо ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради. *Стресс деганда биз инсоннинг атрофдаги стимуллarga ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик таъсири мажмуини тушунамиз.* Бунда атрофмуҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Стресс ҳолатини жисмоний, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, жисмоний омиллар: иш бораётган хонадаги ҳаддан ташқари юқори ёки ҳаддан ташқари паст ҳарорат, баднафс ҳидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, кучли шовқинларнинг мавжудлиги ва ҳ.к.

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омиллар куйидагилардир:

— ходимларга етарли даражада топшириқ бермаслик унинг ўз малакасини тўлиқ равишда намоён қилишига имкон бермайди. Бундай вазиятлар мажбуран қисқартирилган иш куни, иш ҳафтаси шароитларида учраб туради;

— ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифасини ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги. Бундай вазият одатда мутахассиснинг аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқлари ва вазифалари йўқлиги, топшириқнинг ноаниқлиги, ўсиш истиқболларининг йўқлиги туфайли келиб чиқади;

— ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилишч бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги. Бу хилдаги сабаб ташкилотдаги ўрта бўгин раҳбарлари учун хос бўлиб, бунда бўлинмалар билан бошқарув даражалари ўртасида функцияларнинг чеклаб қўйилмаганлиги таъсир қилади;

— ходимларнинг фирмани бошқаришда, унинг фаоллик йўналишлари кескин ўзгарган шароитда ташкилот фаолиятини янада ривожлантириш юзасидан қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги. Бундай аҳвол кўплаб йирик корхона ва ташкилотларга хосдир, уларда персонални бошқариш тизими йўлга қўйилмаган

а оддий ходимлар қарорлар ишлаб чиқиш жараёнидан қолган бўлади.

Мизда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириши мумкин бўлган зарарни камайтиришни билишимиз зарур. Инсоннинг стрессларга қўниқиш усуллари бир нечадир.

Биринчи усул — ташкилот даражасидаги усул бўлиб, ишлаб чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан қўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, уларнинг фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши натижасида содир бўлади. Бундай ўзгаришлар стрессли вазиятларнинг манбаини барҳам топтиради.

Иккинчи усул — айрим шахс даражасидаги усулдир. Бу усул шундан иборатки, стрессларни бартарафлаш этиш махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқара билишдир. Бундай дастурлар медитация, машқлар, парҳез ва ўз-ўзини идора этишининг бошқа усуллари ўз ичига олади. Улар инсонга ўзини яхшироқ ҳис этишга, ўз қучларини тиклашга ёрдам беради. Мазкур дастурлардан айримлари 8.5- жадвалда қисқача келтириб ўтилган. Бу ҳилдаги дастурлар ҳозирги вақтда етакчи компания ва фирмаларда кенг қўлланилмоқда.

8.5- жадвал

Шахс стрессига таъсир ўтказувчи омиллар

Дастурлар	Дастурларнинг қисқача таъсирномаси
Режалаштириш	Шахсий ёки касбий ҳаётда кўпгина муаммоларни режалаштириш усули ёрдамида ҳал қилиш мумкин. Ўз шахсий ёки хизмат вазифаларингизни билиб олишга бир-мунча вақт ажратинг. Эртанги кун фаолиятингизни режалаштириб қўйиш учун ишда муайян соатларни белгилаб қўйинг. Бу фаолият сизнинг шахсий мақсадларингиз ва бутун компаниянинг мақсадларига қандай мос келишини белгиланг
Жисмоний машқлар	Мунтазам бажариб бориладиган машқлар инсон соғлиғи учун жуда фойдалидир. Улар салбий энергиянинг чиқиб кетиши учун имкон туғдиради, умумий жисмоний ҳолатга қулай таъсир кўрсатади

Парҳез	Давомли стресс, витаминлар стишмаслигига, организмнинг заифлашувиغا, касалликларни кучи идрок қилишга шарт-шароит яратиши мумкин. Бундан ташқари, стресс вақтида нормал овқатланиш режими бузилади, шунинг учун ҳам тўғри парҳезга амал қилиш муҳимдир
Психотерапия	Ходимлар ихтисослиги, бажараётган иш ҳажми, шахсий хислатларидан келиб чиққан ҳолда турли руҳий даволаш усуллари қўлланилади
Руҳий таҳлил	Бу психотерапиянинг бир шакли бўлиб, унда номақбул хатти-ҳаракатларга онгсиз равишда йўл қўйганлар даволанади
Ўз-ўзини идора этиш	Бу шарқий таботатнинг қадимий ва замонавий усуллардан фойдаланган ҳолда ўз-ўзини руҳий ҳолатини яхшилашга хизмат қилади

Қисқача хулосалар

Ижтимоий гуруҳ — умумий манфаатлар, қадриятлар, ахлоқий меъёрларга эга. Жамият доирасида таркиб топадиган инсонларнинг нисбатан барқарор уюшмаси. Бунда йирик, ўрта ва кичик ижтимоий гуруҳлар фарқланади.

Гуруҳ — кичик ижтимоий гуруҳга мансуб бўлиб, мақсадлар муштараклиги, ахлоқий меъёрлари, гуруҳий ва шахсий манфаатлар уйғунлаштирилиши асосида бевосита бир-бири билан алоқада бўлган инсонлар уюшмаси.

Расмий гуруҳ — унинг асосий хусусияти, у ҳамisha маъмурият ташаббуси билан ташкил этилиши, корхона таркиби ва штатлар рўйхатиға бўлинма сифатида киритилади. Унинг турларига — **раҳбар гуруҳи, функцияли гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳи, кўмита** киради.

Норасмий гуруҳлар — ихтиёрийлик асосида муайян мақсадларға эришиш учун ташкил топган кичик ижтимоий гуруҳлар ҳисобланади.

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

Жамоани тавсифловчи асосий аломатлари: мақсадлар муштараклиги, раҳбарлик, интизом.

Жамоанинг шаклланиш босқичлари — ташқи муҳитда: таркиб топиш, шаклланиш; ички ташкилий ўзгаришлар: такомиллашув, барқарорлашув, инқироз.

Гуруҳ самарадорлиги — гуруҳнинг мақсадларини нақадар катта самара билан амалга ошириш даражаси тушунилади.

Меҳнат низолари — иш берувчи ва ходим ўртасида меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларни, меҳнат шартномасида назарда тутилган меҳнат шартларини қўлланиш юзасидан келиб чиққан келишувлар.

Ихтилофлар — томонларнинг бирон бир хусусда қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг бир-бирига мос келмаслиги.

Стресс — бунда инсоннинг атрофидаги стимулларга ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини тушуниш мумкин.



Савол ва топшириқлар

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

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2006.
3. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент „Ўзбекистон“ 2007.

4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Қ.Х.Абдурахмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
6. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. – СПб: Питер, 2000.
7. **Одегов Ю. Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: „Академический проект“, 2005.
8. **Татарников Е. А.** Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2006.
9. **Ўлмасов А., Ваҳобов А.** Иқтисодиёт назарияси: Дарслик. –Т.: „Шарқ“, 2006.
10. Управление персоналом / Пед ред. **Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина** / 2 ое издание. М.: „ЮНИТП“ 2007.
11. www.top-personal.ru („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).
12. www.vopreco.ru/hgm („Вопросы экономики“ журнали сайти).
13. www.hgm.rv (HR–менежерлар учун махсус сайт).

IX БОБ ПЕРСОНАЛНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

9.1. Ишчи кучи сифатини ошириш

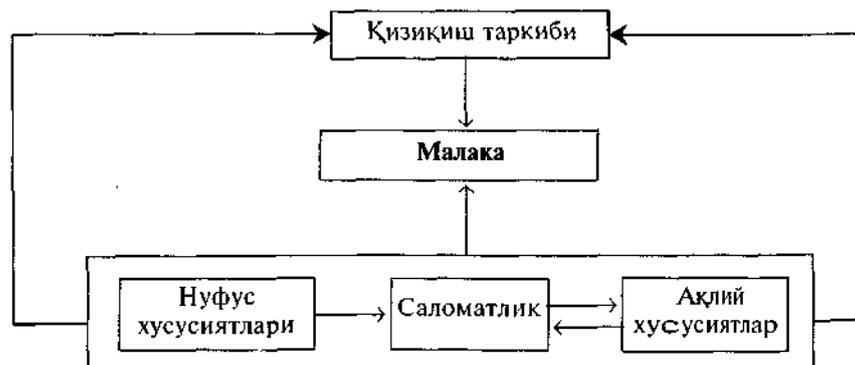
Персонални ривожлантириш шахс қадриятларини ўзгартириш бўлиб, у ходимнинг билим ва кўникмаларини ўзгартиришни талаб этади.

Персонални ривожлантириш — ишчи кучи сифатини оширишга қаратилган.

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

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

- қизиқиш (мотивация)¹ хусусиятлари;
- касбий-малака хусусиятлари;
- ақлий (интеллектуал) хусусиятлар;
- нуфус (демографик) хусусиятлари, саломатлик. Ушбу хусусиятлар ўзаро боғлиқ бўлиб (9.1- расм), бевосита ишчи кучига, сифатига таъсир кўрсатади.



9.1- расм. Ишчи кучи сифати таркибининг ўзаро боғлиқлиги.

¹ **Мотивация** — ҳозирги давр бошқарув назариясида инсонларнинг корхона (ташкilot) мақсадларига эришиш учун қизиқиш жараёни, даъват этиш деб талқин этилади.

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

Германияда ишлаб чиқаришда банд бўлган ҳар бир ишчи ва мутахассис камида икки йилда бир марта турли курсларда ўз малакасини оширади. Ушбу жараённинг асосий ташкилотчилари корхоналардир. Улар ходимлар малакасини ошириш учун харажатларнинг ярмидан кўпроғини ўз маблағлари ҳисобидан қоплайдилар. Бунинг учун улар ўзларининг ўқув марказларидан, шунингдек, бошқа компания ва фирмалар билан биргаликда ташкил этилган ўқув марказлардан фойдаланадилар. Германиянинг „Siemens“ электро-техника концерни 82 минг нафар ходим жалб этилган 8 мингта малака ошириш дастурларига эга.

Францияда 1984 йилдаёқ „Давлат ва фирмалар ўзидаги кадрлар тайёрлаш марказлари фаолиятини мувофиқлаштириш тўғрисида“ги қонуни қабул қилинган. Бу ерда персонални тайёрлаш стратегиясини ишлаб чиқишга фирмаларнинг ишлаб чиқариш кенгашлари ва касаба уюшмалар жалб этилган.

АҚШда ҳам 1982 йилда „Кадрларни ўқитиш ва қайта тайёрлашни ташкил этишда маҳаллий ҳокимият органларининг корпорациялар билан шериклиги тўғрисида“ги қонуни қабул қилинган¹.

Умуман ҳозирги вақтда ишчи кучи сифати ниҳоятда долзарб аҳамиятга эга бўлмоқда. Глобаллашув, жаҳон бозоридаги ўта кескин рақобат персоналнинг юқори малакага эга бўлишини талаб этмоқда. Масалан, ҳозирги вақтда юқори малакага эга ишчилар АҚШда жами ишчиларнинг 45, Германияда эса 55 фоизини ташкил этмоқда.

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

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

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

¹ **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. „Академический проект“, Москва. 2005. 754- с.

Юксак меҳнат ҳаёти сифати куйидагилар ҳисобига таъминланади:

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

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

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

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

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

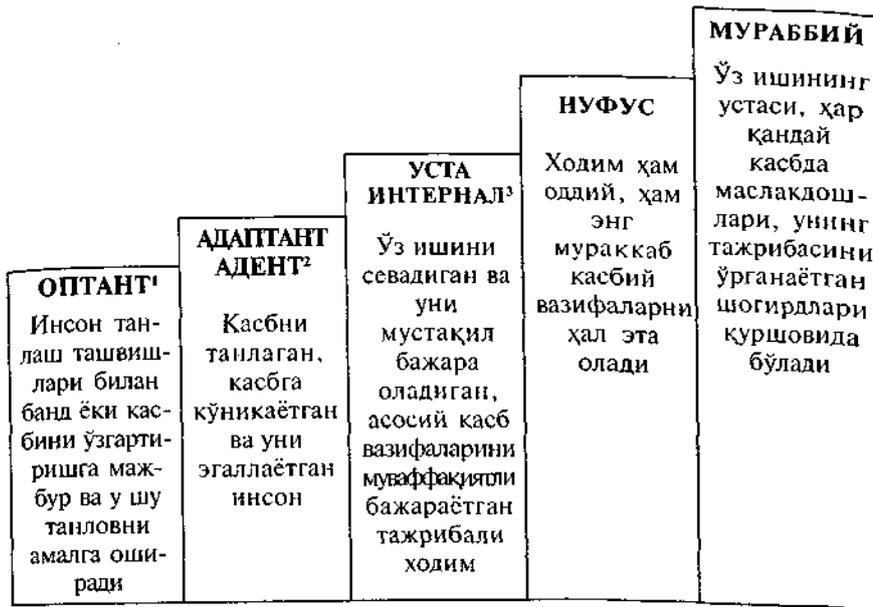
Мансаб даражаси ҳамisha ҳам касбий ривожланиш босқичи билан боғлиқ эмас. Лавозимга кўтарилган инсон касб малакаси бўйича ана шу даражада юқорига кўтарилмаган бўлиши мумкин.

Шунинг учун шахс ривожланишининг (лавозимда ўсиш) даврий вақти ва касб малакаси ошиши (фаолият турини эгаллаш босқичлари)ни фарқлай олиш керак. Касб малакасининг ривожланиш босқичига мувофиқ эгалланиши 9.2- расмда, касб малакаси ўсиши босқичлари 9.3- расмда кўрсатилган.

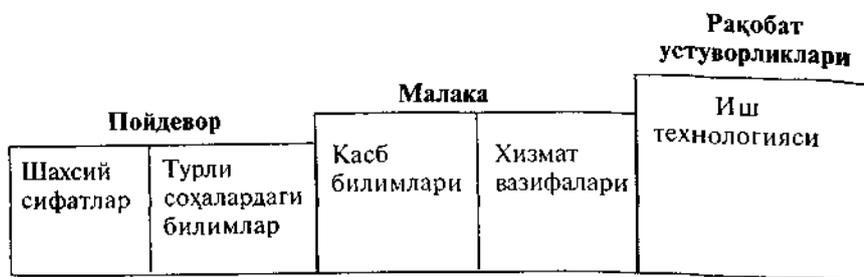
Персонални ривожлантириш унинг рақобатбардошлигига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади.

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

Алоҳида олинган меҳнат жараёни учун масъул бўлган гуруҳнинг рақобатбардошлиги гуруҳ аъзоси рақобатбардошлиги йиғиндисидан кўпдир. Бу шу билан изоҳланадики, айрим ходимлар нафақат



9.2- расм. Касб малакаси ошиши босқичлари.



9.2- расм. Касб малакаси ривожланиш босқичлари.

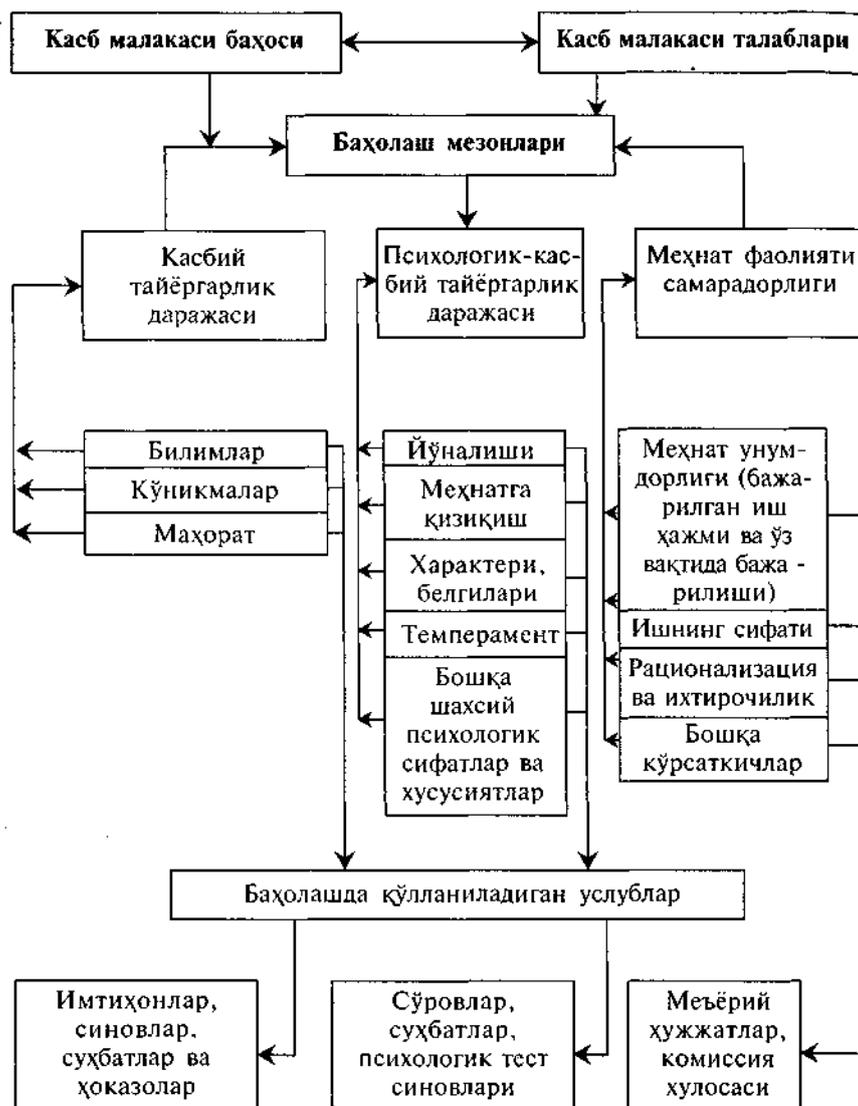
яхши ишлайдилар, аynи вақтда аъло даражада ўзаро ҳамкорликда фаолият ҳам кўрсатадилар. Кўшимча натижа берувчи бундай йиғинди **синергетика⁴ самараси**, деб аталади. Унга кўра $2+2=5,6,7$ ва ҳоказо бўлиши мумкин. Шунинг учун синергетика⁴ самараси $2+2=5,6\dots N$ деб қабул қилинади.

¹ *Оптанти* (лотинча „optatio“ сўзидан) — ниёт, танлаш.

² *Адент* (лотинча „adepus“ сўзидан) — эришиш.

³ *Интернал* (лотинча „internuz“ сўзидан) — ички.

⁴ *Синергизм* (инглизча „sinergr“= „syn“+ „energy“ сўзидан олинган) — ресурсларни бошқаришнинг қўшма самараси.



9.3- расм. Ходимнинг касб малакасини ўсишини баҳолаш.

Рақобатбардошликнинг синергетик хусусиятлари ходимларнинг умумий меҳнат жараёнида биргаликдаги иштироки, ихтисослашиш ва кооперация, гуруҳ ички иқтисодий муносабатларини ривожлантириш натижасида намоён бўлади.

Корхона ёки ташкилот персоналининг рақобатбардошлиги ходимларнинг алоҳида гуруҳларини рақобатбардошлигига қараб аниқланади ва кўп жиҳатдан уларнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги

ўзаро фаолияти самарадорлиги натижаси ҳисобланади. Персоналнинг рақобатбардошлиги компания ёки фирма иқтисодий ўсиши билан боғлиқ омиллар таъсири остида шаклланади. Ана шу шаклланиш жараёнида иқтисодий ва ижтимоий жараёнларнинг муштараклиги намоён бўлади: иш берувчи ўз мақсадларига эришиш (корхонаси рақобатбардошлигини ошириш, фойдани кўпайтириш, бозорнинг маҳсулот ва хизматларга эҳтиёжини қондириш) учун ходимлари эҳтиёжини тўлароқ ва яхшироқ қондиришга ҳаракат қилади, персонал эса, ўз навбатида, корхона мақсадларига эришишдан манфаатдор бўлади.

Персонал рақобатбардошлигининг энг асосий кўрсаткичлари 9.1- жадвалда акс этган.

Персонални ривожлантиришни таъминлаш компания ёки фирманинг барча бўғинларида ишлаб чиқариш муносабатларини қизиқиши, масъулияти, малака ошириш ва ваколат омилларига асосланиши даркор.

Манфаатдорлик ва масъулият ходим меҳнат фаолияти самарадорлигини белгилайдиган қизиқувчи омиллар ҳисобланади. Малака ва ваколат эса кўзланган мақсаддаги мўлжалланган натижаларга эришишни таъминловчи восита бўлиб, ходимнинг масъулияти ва манфаатдорлигини амалга оширишга имконият туғдиради.

9.1- жадвал

Персонал рақобатбардошлик даражасини баҳолаш кўрсаткичлари

Персонал рақобатбардошлиги кўрсаткичлари	Персонал рақобатбардошлиги даражаси кўрсаткичларини баҳолаш	Персонал рақобатбардошлиги даражаси кўрсаткичларини баҳолаш самарадорлиги
Иш билан бандлик	<ul style="list-style-type: none"> — персоналдан фойдаланиш даражаси индекси — иш вақти йўқотилиши — қўнимсизлик — иш вақти давомийлиги — иш билан бандлик — ишсизлик даражаси 	<ul style="list-style-type: none"> — ишга киришиш учун сарф бўлган вақт — лавозимда кўтарилиш буйича шикоятлар ижобий ҳал этилиш фоизи — транспорт харажатлари
Даромад миқдори	<ul style="list-style-type: none"> — ўртача иш ҳақи ўзгариши коэффициенти — маҳсулот таннархида иш ҳақи харажатларининг улуши 	<ul style="list-style-type: none"> — ўз вақтида амалга оширилмаган тўловлар фоизи — иш вақтидан ортикча ишлаганлик учун иш ҳақи оширилиши фоизи

9.1- жадвалнинг давоми

<p>Иш вақтидан фойдаланиш</p>	<ul style="list-style-type: none"> — бўш туриб қолиш иш ҳақи умумий фондига нисбатан фоиз сифатида — иш жойида узоқ вақт бўлмаслик соатлари ўртача миқдорининг тўла ставкага нисбати (соатларда) — йиллик меҳнат тўлиги ўртача соатлари миқдорининг йиллик иш вақти фондига нисбати 	<ul style="list-style-type: none"> — персонал иш жойида йўқлиги шаклини тўлдириш учун сарфланадиган ўртача вақт
<p>Ишчи кучи сифати</p>	<ul style="list-style-type: none"> — персонал ўқитилишидан ўртача фойда (курс учун) — машқдан сўнг иш жойида ўртача эришилган муваффақият (курс учун) 	<ul style="list-style-type: none"> — машқ учун сарфланган ялпи даромад фоизи — машқ учун сарфланган ўртача соатлар миқдори йиллик иш ҳақи фондига нисбати — машқда иштирок этишдан ижобий натижа фоизи (йил учун) — суҳбат ўтказишда олинган натижалар фоизи
<p>Тенг ҳуқуқлилик асосида иш билан банд бўлиш имкониятлари</p>	<ul style="list-style-type: none"> — тенг ҳуқуқлилик асосида иш билан банд бўлиш имкониятлари бўйича гуруҳлар нисбати (аёллар, меҳнат фаолияти чекланганлар ва ҳоказолар) — юридик қайд этилган гуруҳлар ўртасида иш ҳақи даражаси бўйича тақсимланиш 	<ul style="list-style-type: none"> — тенг ҳуқуқлилик асосида иш билан банд бўлиш бўйича шикоятларнинг тушган барча шикоятларга нисбати — тенг ҳуқуқлилик асосида иш билан банд бўлиш бўйича компания ва фирма раҳбариятига бевосита шикоятлар нисбати — персоналнинг тенг ҳуқуқлилик асосида иш билан бандлик бўйича даромадлар ортиши ҳоллари миқдори

9.1- жадвалнинг давоми

<p>Персонал саломатлиги, хавфсизлиги ва фаровонлиги</p>	<ul style="list-style-type: none"> — касалланиш ва бахтсиз ҳодисалар бўйича иш вақти йўқотилиш коэффиценти — мукофотлаш коэффиценти — эътирозлар бўйича ҳисоблаб чиқилган харажатлар 	<ul style="list-style-type: none"> — муваффақиятли саломатликни тиклаш коэффиценти — саломатлик, хавфсизлик ва фаровонлик бўйича персоналдан тушган шикоятларнинг умумий шикоятлар сонига нисбати — персонал саломатлиги, хавфсизлиги ва фаровонлиги билан боғлиқ шикоятлар ижобий ҳал қилинганлигининг тушган шикоятлар сонига нисбатан вақти
<p>Персонал ва ишлаб чиқариш муносабатлари</p>	<ul style="list-style-type: none"> — ишлаб чиқариш баҳсларида йўқотилган соатлар миқдори — корхона томонидан қабул қилинган маслаҳат кўмиталари тавсиялари 	<ul style="list-style-type: none"> — ишлаб чиқариш муносабатлари билан боғлиқ шикоятларнинг шикоятлар умумий сонига нисбати — ишлаб чиқариш билан боғлиқ ижобий ҳал қилинган шикоятларнинг шикоятлар умумий сонига нисбати

Персонални ривожлантириш зарурати ўз вақтида олинган билимлар, эгалланган кўникмалар эскириб қолиши жараёни гоят тезлашиб кетганлиги билан боғлиқдир. Илм-фан ютуқлари, янгиликлардан муттасил хабардор бўлиш, давр билан баравар қадам ташлашга интиладиган ҳар бир мутахассис қайта тайёрлаш ёки малақа ошириш курсини тугаллаши билан амалда яна ўқишни бошлаши талаб этилмоқда. Билимларнинг бу даражада жадаллик билан эскириб бораётганлиги замонавий корхоналарни узлуксиз ўқийдиган корхона сифатида фаолият кўрсатишини ҳаётий заруратга айлантирди (9.5- расм).

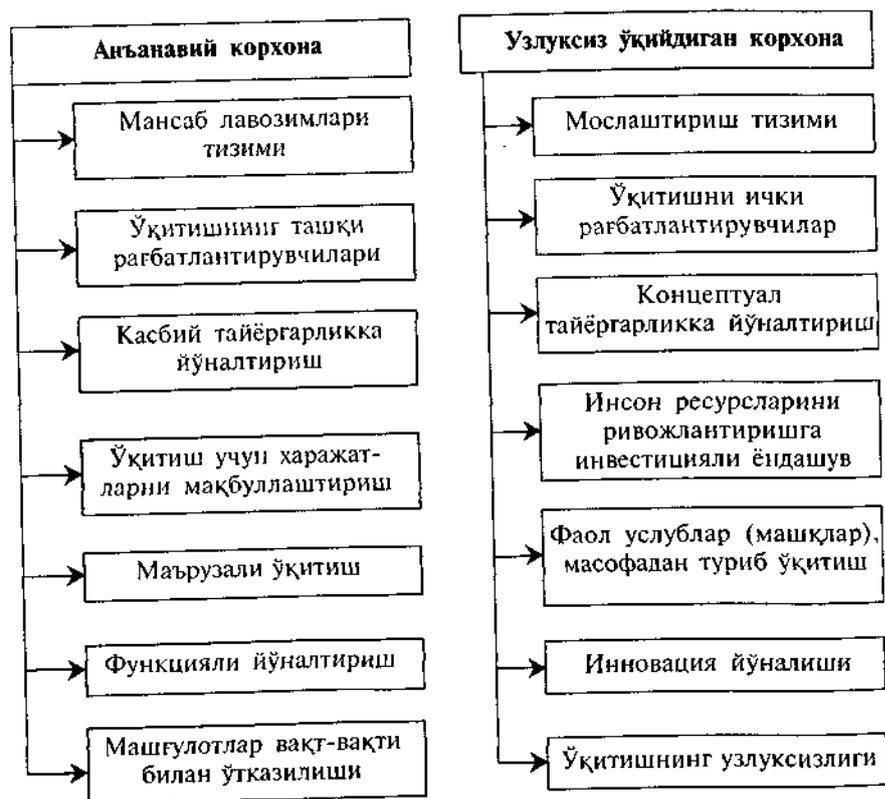
Персонални ривожлантиришда ҳозирги вақтда икки тенденция кўзга ташланмоқда.

1. Билимларни уларнинг аниқ шаклига — ҳужжатлар, йўриқ-номалар, маълумотлар базаси ва ҳоказоларга мувофиқлаштириш. Мутахассислар буни „Ғарб тенденцияси“, деб ҳам аташмоқда. Чунки Европа ва Америка Қўшма Штатларида персонални ривожлантириш дастурларида худди шунга урғу берилмоқда.

2. Билимлар фақат айрим мутахассис ва менежерлар гуруҳи томонидан эмас, балки бутун персонал томонидан мунтазам равишда эгаллаб борилишини таъминлаш „Шарқ тенденцияси“, деб таърифланиб, бу кўпроқ Японияга хослиги кўзга ташланади.

Ишчиларни узлуксиз ўқитиш:

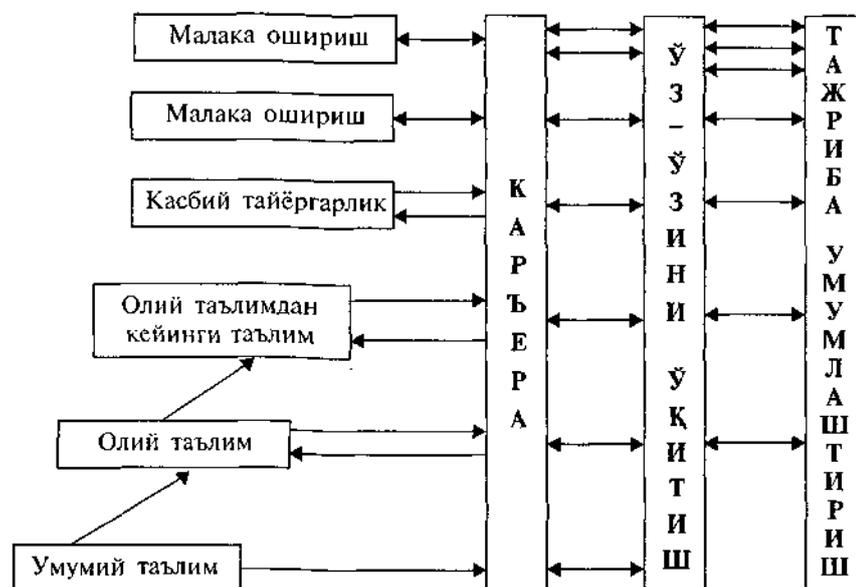
- янги ишчилар тайёрлаш;
- малакали ишчиларни қайта тайёрлаш;



9.5- расм. Анъанавий ва узлуксиз ўқитишга асосланган корхоналарни таққослаш.

- ишчиларни иккинчи (турдош) касбларга ўқитиш;
- ишчилар малакасини оширишни ўз ичига олади.

Персонални ривожлантириш **инсон салоҳиятини** шакллантириш ва уни муттасил ошириб боришга даъват этади. Бу жараён шундай ташкил этилиши керакки, инсон бутун меҳнат фаолияти давомида касбий таълим ва қайта тайёрлаш орқали ўз билимлари ва кўникмаларини такомиллаштириб боришга интилиши керак. Инсон салоҳиятини шакллантириш чизмаси 9.6- расмда ифода этилган.



9.6- расм. Инсон салоҳиятини шакллантириш.

Инсон салоҳиятининг сифати унинг мансаб лавозимлари ҳар бир босқичида ўқиш, ўз-ўзини ўқитиш, касбий тажрибани умумлаштириш босқичларида ушбу салоҳият тегишли таркибий қисмлари сифат жиҳатидан қандай шакланганлигига боғлиқ бўлади.

Кейинги йилларда бозор муносабатлари ва ахборот технологиялари ўта жадал суръатда ривожланаётганлиги туфайли персонал ривожланишини ҳамда унинг рақобат курашидаги ролини қабул қилиш сезиларли даражада ўзгарди. Эндиликда бу масалага **компания интеллектуал капитални ўстиришга қаратилган бошқарув** тарзида қаралмоқда. Бундан асосий мақсад — фақатгина ходимларда ўзини ривожлантиришга қизиқиш уйғотибгина қолиш эмас, балки ушбу жараённи корхона фаолиятининг таркибий қисмига айлантириш, деган хулосага келинмоқда (9.7- расм).



9.7- расм. Персонални ривожлантиришнинг цикли модели.

Шунинг натижасида персонални ривожлантириш инвестиция билан узвий боғлиқ ҳолатга айланади. Яъни персонални ривожлантириш сарф-харажатлар моддасидан инвестиция объекти даражасига кўтарилди.

Ҳар қандай инвестициялар каби персонални ривожлантириш инвестициялари ҳам сармоя самарадорлигини доимий баҳолаб бориш,

персонални ривожлантириш учун инвестициялар корхона самарадорлигини бугунги кунда қандай оширганлиги ва келажакда қандай оширишини баҳолашни тақозо этади.

Персонални ривожлантиришнинг моҳияти шундаки, инсонлар компания ёки фирманинг асосий рақобат бойлиги ҳисобланади. Улардаги салоҳият корхона муваффақиятининг стратегик аҳамиятга эга омил бўлиб, унинг муваффақиятли фаолият кўрсатишини белгилаб беради.

Хорижий фирмаларнинг мутахассислари персонални ривожлантириш турли услублари самарадорлигини тадқиқ этар эканлар, қутилмаган ҳулосага келдилар: катта ёшдаги ходимлар ҳам худди болалардек ўқишар экан. Яъни компания ва фирма раҳбарлари, менежерлари, мутахассислари ўзлари билмайдиган нарсани эгаллашлари талаб этилгандагина ўқиш хоҳишини билдирар эканлар. Ходимларга хизмат вазифалари кенгайтирилган янги лавозимлар таклиф қилиниши персонални ривожлантиришнинг энг самарали усули экан. Инсондан янги, илгари унга номаълум бўлган ишни бажариш талаб этилганда, у касбий ривожланишда сифат жиҳатидан сакраш қилар экан.

Бугунги тез ўзгариб бораётган шароитларда персонални ривожлантиришда қуйидаги ҳолатларга дуч келиниши мумкин:

1. Ходим меҳнат мақомини сақлаб туриш, тиклаш ва ошириш учун ноқулай вазиятларга фаол қаршилиқ кўрсатиши. Яъни меҳнат мақомини ушлаб қолиш, тиклаш ва ҳатто ошириш учун қўшимча жисмоний ва ақлий куч сарфлашга (малака ошириш, янада унумлироқ ишлаш) астойдил ҳаракат қилиш.

2. Жиддий ён босиш: иш ҳақи камайиши, ҳар қанақа ишни бажаришга рози бўлиш ёки умуман ишни йўқотиш, нафақа ёки жамгарган маблағлари ҳисобига яшашга мойиллик. Бундай ҳолларда инсон қўшимча жисмоний ва ақлий куч сарфлашни хоҳламаслиги табиийдир. У ҳатто камроқ малака талаб этадиган ёки қизиқарли бўлмаган ишга ҳам ўтишга монелик қилмайди.

Бу тоифадаги ходимлар ўз қимматини етарлича қадрламайдилар, меҳнат бозорида рақобат қила олмайдилар. Уларни ноқулай шароитларга бўйсунувчи ходимлар дейиш мумкин.

3. Инсон анъанавий иш вақти ўзгартирилиши (тўлиқсиз иш кунӣ ёки тўлиқсиз иш ҳафтаси)га рози. Шу билан бирга, у янада кескинроқ ўзгаришларга (масалан, ишчиликдан тадбиркорликка ўтишга) қаршилиқ қилмайди. Тўлиқсиз иш куни ёки иш ҳафтаси бундай ҳолда унга бошқа иш қидириш, малакасини ошириш, янги (турдош) касб эгаллаш, ўз тадбиркорлик ишини бошлаш учун қулай имконият туғдиради.

Юқорида қайд этилган ёндашувларни корхона умумий стратегияси билан мувофиқлаштириш қуйидагича амалга оширилиши мумкин:

— юқорироқ бўш лавозимларни ўз ходимлари ҳисобига тўлдириш (мансабда ўстириш);

— бўш қолган ишчи кучини ишлаб чиқаришнинг бу ишчи кучларига эҳтиёжи бўлган участкаларига ўтказиш;

— ишлаб чиқариш зарурияти ёки ходим қизиқишини ҳисобга олган ҳолда маъмурият ва ходимлар ташаббуси билан иш жойларини алмаштириш;

— ишчи кучига эҳтиёж сезиларли даражада камайганда ҳам ходимнинг меҳнат салоҳиятидан тўлиқ фойдаланилмаган ҳолларда уни сақлаб қолиш.

Персонални ривожлантириш қуйидаги шартларга боғлиқдир:

— корхонанинг персонални бугунги ишида ва келажакни кўзлаб ривожлантиришга эҳтиёжи;

— ходимларни ривожлантириш салоҳияти, яъни уларнинг ҳали фойдаланилмаган билимлари, қобилиятлари мавжудлиги;

— персоналнинг ривожланишга эҳтиёжи;

— персонални ривожлантириш имконияти, яъни молиявий, меҳнат, техника ва бошқа ресурсларнинг мавжудлиги.

Персоналнинг ривожланишга эҳтиёжи (9.8- расм) дейилганда ходимларнинг ўз компания ва фирмалари мақсад ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда ўз билими, кўникмасини ошириш, касбий имкониятларига янгича қарашни онгли англанган зарурат сифатида тушуниши англанади.

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



9.8- расм. Касбий ривожланишга эҳтиёж.

Компания ёки фирмада янгиликларни жорий этишда муайян қондаларга риоя этиш талаб қилинади. Бу, биринчидан, персоналга ўзгаришларнинг корхона анъаналари билан узвий (янгилик — мавжуд эскининг ижобий ривожлантирилган кўриниши) эканлигини аниқлатади. Иккинчидан, ўзгаришлар киритиш тизимини — ўқитиш дастурлари, янги йўриқномаларни тарқатиш босқичлари ва бошқа масалаларни ҳал этиш воситаларини яратиш керак бўлади. Учинчидан, жамоа аъзолари шахсий топшириқларини ўзгартириш керак. Бу ўзгартиришларни ким биринчи бошлаши ҳам аҳамиятли. У ушбу жамоа учун расмий етакчи ҳисобланмаса ҳам ўз ортидан бошқаларни эргаштириш қобилиятига эга обрўли шахс бўлиши мақсадга мувофиқдир. Ва ниҳоят, тўртинчидан, янгиликлар жамоага батафсил тушунтирилиши даркор. Тушунтириш содда, оммабоп бўлса, саволлар ҳам бўлади.

Компания ёки фирмада персонални ривожлантиришга қулай муҳитни яратиш учун **корпоратив ғояни жорий этиш** муҳимдир. Бу ғоялар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. **Энг яхши таълим-тажриба.** Назарий машғулотлар, билимларни ўрганиш, иш кўникмалари ҳосил қилиш учун жуда фойдали. Лекин амалий билимлар тажриба орқалигина эгалланади. Тажриба нафақат бевосита касб кўникмаларига амалиётда ўргатиш жараёнида, балки ўқитишнинг дастурий усуллари қўлланилганда ҳам эгалланишини ёдда тутиш лозим.

2. Компания ходимлари **ўқитиш-жамоа жараён** эканлигини яхши билишлари керак. Энг чуқур ва фойдали ривожланиш ахборотни бир ёқлама манбадан олганда эмас, балки билимлар билан ўртоқлашиш натижасида амалга ошади.

3. **Билимлар билан самарали айирбошлаш** фақат маълумотларга тез йўл топишдангина иборат эмас. Компьютернинг дастурий таъминоти ва „Интернет“ технологиялари маълумотлардан хабардор бўлишни осонлаштиради, аммо ходимларнинг ўзида ахборотларни тарқатишга қизиқиш бўлиши керак.

4. Анъанавий корхона ходимлари изланувчи бўлишлари мумкин. Лекин улар раҳбарлик лавозимида бўлмасалар, изланишлар самараси йўқотилади ёки ошкор қилинмайди. Узлуксиз ўқийдиган корхонада эса **изланувчанлик ҳамиша ва ҳамма жойда намоён бўлади**. Бу, айниқса, жамоа бўлиб ишлашда яққол кўзга ташланади.

5. **Қадриятлар ва дунёқарашлар тизими муштарак бўлиши керак.** Ходимлар ўртасида ўтказиладиган сўровлар кўп ҳолларда, ҳатто биргаликда ишлайдиган инсонларнинг ҳам ишлаб чиқариш жараёнларига қарашлари турлича бўлишидан далолат бериб турибди. Агар ходимларнинг фикрлаши — мезонлар, қадриятлар, ёндашувлар умумлаштирилиб, жамоа барча аъзолари томонидан қабул қилинмаган бўлса, билимлар айирбошлаш мураккаб кечади.

9.2. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури — узлуксиз таълимнинг „Ўзбек модели“

Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллигига эришиб, иқтисодий ва ижтимоий ривожланишнинг ўзига хос ва мос йўлини танлаши кадрлар тайёрлаш тузилмаси ва мазмунини қайта ташкил этишни ҳаётий заруратга айлантди. 1992 йилда „Таълим тўғрисида“ги қонуннинг қабул қилиниши ушбу йўналишдаги биринчи ва жуда муҳим қадам бўлди. Ушбу қонунда **таълим соҳасидаги давлат сиёсатининг асосий тамойиллари** белгилаб қўйилди:

- таълим ва тарбиянинг инсонпарвар, демократик характерда эканлиги;
- таълимнинг узлуксизлиги ва изчиллиги;
- умумий ўрта, шунингдек, ўрта махсус, касб-хунар таълимининг мажбурийлиги;
- ўрта махсус, касб-хунар таълимининг йўналишини: академик лицейда ёки касб-хунар коллежида ўқишни танлашнинг ихтиёрийлиги;
- таълим тизимининг дунёвий характерда эканлиги;
- давлат таълим стандартлари доирасида таълим олишнинг ҳамма учун очиқлиги;
- таълим дастурларини танлашга ягона ва табақалашган ёндашув;
- билимли бўлишни ва истеъдодни рағбатлантириш;
- таълим тизимида давлат ва жамоа бошқарувини уйғунлаштириш¹.

„Таълим тўғрисида“ги қонун қабул қилингандан сўнг янги ўқув режалари, дастурлари, дарслик ва қўлланмалар яратишга киришилди. Таълим муассасаларини аттестациядан ўтказиш ва аккредитациялаш йўлга қўйилди. Айни вақтда янги турдаги таълим муассасалари ташкил этила бошланди.

Олий ўқув юртларида кадрлар тайёрлашни марказлаштиришдан ҳудудий йўналишга ўтказиш чора-тадбирлари кўрилди. Ўқув юртлари тармоғи кенгайди, университет таълими ривожланиши таъминланди. Янги ихтисосликлар, билимларнинг янги тармоқлари бўйича мутахассислар тайёрлашга киришилди. Умуман, мактаб кўп тармоқли тизимга ўтказилди. Абитуриентлар ва талабаларнинг билим даражасини тест ва рейтинг усулида баҳолашга ўтилди. Олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар сифатига қўйилаётган талаблар ҳисобга олинган ҳолда аспирантура ва докторантурада кадрлар тайёрлаш тубдан қайта кўриб чиқилди. Жумладан, Олий Аттестация Комиссияси ташкил этилди.

Иқтидорли болалар ва ўқувчи ёшларни ҳар тарафлама қўллаб-қувватлаш давлат сиёсати даражасига кўтарилди. Истеъдодли ўсмир

¹ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. „Шарқ“. Тошкент, 2001. 4-бет.

ва қизларни излаб топиш, уларга кўмаклашиш, уларнинг қобилияти ва истеъдодини ўстириш бўйича махсус жамғармалар ташкил этилди. Қобилиятли талаба ёшларни Америка Қўшма Штатлари, Япония, Хитой, Корея, Германия, Буюк Британия, Россия Федерацияси ва бошқа тараққий этган давлатларнинг нуфузли олий ўқув юртларида ва илмий марказларида ўқитиш ва стажировкадан ўтказиш йўлга қўйилди.

Шунга қарамасдан, амалга оширилган мавжуд ўзгаришларнинг ўзи кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш талабларига мувофиқ бўлишини таъминлай олмади. Айниқса, кадрлар тайёрлаш тизими Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган демократик ўзгаришлар ва бозор ислохотлари талабларига мувофиқ эмаслиги яққол кўзга ташланди. Таълим муассасаларида ўқув жараёнининг моддий-техник асоси бугунги кун талабига жавоб бермай қолди. Шу билан бирга, уларда юқори малакали педагог кадрлар, ҳозирги давр талабларига жавоб берадиган ўқув-услубий ва илмий адабиётлар жуда кам эканлиги аён бўлди. Таълим тизими, фан ва ишлаб чиқариш ўртасидаги пухта ўзаро ҳамкорлик ва фойдали интеграциянинг мавжуд эмаслиги кадрлар тайёрлаш тизимидаги энг жиддий камчиликлардан бири эди.

Ана шундай шароитда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ташаббуси ва бевосита раҳбарлиги остида 1997 йилдан бошлаб **Кадрлар тайёрлаш миллий дастури** ишлаб чиқилди ва изчил амалга оширишга киришилди.

Миллий дастурга мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини тубдан ислох қилишнинг муҳим омиллари этиб қуйидагилар белгиланди:

— республиканинг демократик ҳуқуқий давлат ва адолатли фуқаролик жамияти қуриш йўлидан изчил илгарилаб бораётганлиги;

— мамлакат иқтисодиётида туб ўзгартиришларнинг амалга оширилиши, республика иқтисодиёти, асосан, хом ашё йўналишидан рақобатбардош пировард маҳсулот ишлаб чиқариш йўлига изчил ўтаётганлиги, мамлакат экспорт салоҳиятининг кенгаётганлиги;

— давлат ижтимоий сиёсатида шахс манфаати ва таълим устуворлиги қарор топганлиги;

— миллий ўзликни англашнинг ўсиб бориши, ватанпарварлик, ўз ватани учун ифтихор туйғусининг шаклланаётганлиги, бой миллий маданий-тарихий анъаналарга ва халқимизнинг интеллектуал меросига ҳурмат;

— Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятига интеграцияси, республиканинг жаҳондаги мавқеи ва обрў-эътиборининг мустаҳкамланиб бораётганлиги.

Таълим тизимини тубдан ислох қилиш, уни ўтмишдан қолган мафкуравий қарашлар ва сарқитлардан тўла халос этиш, ривожланган давлатлар даражасида, юксак маънавий ахлоқий талабларга жавоб

берувчи юқори малакали кадрлар тайёрлаш миллий тизимини яратиш, кадрлар тайёрлаш Миллий дастурининг мақсади этиб белгиланди.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастури мақсадини амалга ошириш учун қуйидаги вазифаларни ҳал этиш белгилаб қўйилди:

— „Таълим тўғрисида“ги Ўзбекистон Республикаси қонунига мувофиқ таълим тизимини ислоҳ қилиш, давлат ва нодавлат таълим муассасалари ҳамда таълим ва кадрлар тайёрлаш соҳасида рақобат муҳитини шакллантириш негизида таълим тизимини ягона ўқув илмий-ишлаб чиқариш мажмуи сифатида изчил ривожлантиришни таъминлаш;

— таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимини жамиятда амалга оширилаётган янгиликларни, ривожланган демократик ҳуқуқий давлат қурилиши жараёнларига мослаш;

— кадрлар тайёрлаш тизими муассасаларини юқори малакали мутахассислар билан таъминлаш, педагогик фаолиятнинг нуфузи ва ижтимоий мақомини кўтариш;

— кадрлар тайёрлаш тизими ва мазмунини мамлакатнинг ижтимоий ва иқтисодий тараққиёти истиқболларидан, жамият эҳтиёжларидан, фан, маданият, техника ва технологиянинг замонавий ютуқларидан келиб чиққан ҳолда қайта қуриш;

— таълим олувчиларни маънавий-ахлоқий тарбиялашнинг ва маърифий ишларнинг самарали шакллари ҳамда услубларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

— таълим ва кадрлар тайёрлаш, таълим муассасаларини аттестациядан ўтказиш ва аккредитация қилиш сифатига баҳо беришнинг ҳолис тизимини жорий қилиш;

— янги ижтимоий-иқтисодий шароитларда таълимнинг талаб қилинадиган даражаси ва сифатини, кадрлар тайёрлаш тизимининг амалда фаолият кўрсатиши ва барқарор ривожланишининг кафолатларини, устуворлигини таъминловчи норматив, моддий-техника ва ахборот базасини яратиш;

— таълим, фан ва ишлаб чиқариш самарали интеграциялашувини таъминлаш, тайёрланаётган кадрларнинг миқдори ва сифатига нисбатан давлатнинг талабларини, шунингдек, нодавлат тузилмалари, корхоналар ва ташкилотларнинг буюртмаларини шакллантиришнинг механизмларини ишлаб чиқиш;

— узлуксиз таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимига бюджетдан ташқари маблағлар, шу жумладан, чет эл инвестициялари жалб этишнинг аниқ механизмларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;

— кадрлар тайёрлаш соҳасида ўзаро манфаатли халқаро ҳамкорликни амалга ошириш¹.

¹ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. „Шарқ“. Тошкент, 2001.

Кадрлаш тайёрлаш миллий модели номини олган мазкур дастурнинг асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборатдир:

1. Шахс. У кадрлар тайёрлаш тизимининг бош субъекти ва объекти, таълим соҳасидаги хизматларнинг истеъмолчиси ва уларни амалга оширувчиси дир.

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати инсонни интеллектуал ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш билан узвий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар томонлама баркамол шахс — фуқарони шакллантиришни назарда тутди. Шу тарзда фуқаронинг энг асосий конституциявий ҳуқуқларидан бири билим олиш, ижодий қобилиятни намоён этиш, интеллектуал жиҳатдан ривожланиш, касби бўйича меҳнат қилиш ҳуқуқи рўёбга чиқарилади.

„Таълим тўғрисида“ги қонун умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълими стандартлари орқали сифатли таълим олиш, шунингдек, таълим ва касб-хунар жиҳатдан тайёргарликнинг шакллари ва турларини танлашни, узлуксиз малака ошириб бориш, зарурат тақозо этса, тегишли қайта тайёргарликдан ўтиш ҳуқуқини ва кенг имкониятларини назарда тутди.

Таълим хизматларининг истеъмолчиси сифатида шахсга давлат таълим олиш ва касб-хунар тайёргарлиги кўришни кафолатлайди. Таълим олиш жараёнида шахс давлат таълим стандартларида ифода этилган талабларни бажариши шарт.

Шахс таълим хизматларининг яратувчиси сифатида тегишли малака даражасини олгач, таълим, моддий ишлаб чиқариш, фан, маданият ва хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатади ва ўз билими, тажрибасини ўргатишда иштирок этади.

2. Давлат ва жамият. Улар кадрлар тайёрлаш тизими амал қилиши ва ривожланишининг кафиллари, юқори малакали рақобатбардош мутахассисларни тайёрлаш бўйича таълим муассасаларининг фаолиятини уйғунлаштирувчи сифатида фаолият кўрсатади.

Давлат ва жамият:

— фуқароларнинг билим олиш, касб танлаш ва ўз малакасини ошириш ҳуқуқлари рўёбга чиқарилишига;

— мажбурий умумий ўрта таълим ҳамда академик лицей ёки касб-хунар коллежида таълим олиш йўналишини танлаш ҳуқуқи асосида мажбурий ўрта махсус, касб-хунар таълими олишга;

— давлат грантлари ёки пуллик-шартномавий асосда олий таълим ва олий ўқув юртидан кейинги таълим олиш ҳуқуқига;

— давлат таълим муассасаларини маблағ билан таъминлашга;

— таълим олувчиларни ўқиши, уларнинг турмуш ва дам олиш шарт-шароитларини яратиш борасидаги вазифалар ҳал этилишида жамоатчилик бошқарувини ривожлантиришга;

— таълим жараёни қатнашчиларини ижтимоий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга;

— соғлиқ ва ривожланишда нуқсони бўлган шахслар таълим олишига кафолат берадилар.

3. Узлуксиз таълим. Бу малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлаш тизимининг асоси бўлиб, таълимнинг барча турларини давлат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилмаси ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олади.

Узлуксиз таълим Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий-иқтисодий тараққиётини таъминловчи, шахс, жамият ва давлатнинг иқтисодий, ижтимоий, илмий-техникавий ва маданий эҳтиёжларини қондирувчи устувор соҳадир.

Узлуксиз таълим ижодкор, ижтимоий фаол, маънавий бой шахснинг шаклланиши ва юқори малакали рақобатбардош кадрларни илдам тайёрланиши учун зарур шарт-шароитлар яратади.

Узлуксиз таълимнинг фаолият кўрсатиш тамойиллари қуйидагилардан иборат:

— **таълимнинг устуворлиги** — унинг ривожланишининг биринчи даражали аҳамиятга эга эканлиги, билим, таълим ва юксак интеллектнинг нуфузи;

— **таълимнинг демократлашуви** — таълим ва тарбия услубларини танлашда ўқув юртлари мустақиллигининг кенгайиши, таълимни бошқаришнинг давлат-жамият тизимига ўтилиши;

— **таълимнинг инсонпарварлашуви** — инсон қобилиятларининг очилиши ва унинг таълимга нисбатан бўлган турли-туман эҳтиёжларининг қондирилиши, миллий ва умумбашарий қадриятлар устуворлигининг таъминланиши, инсон, жамият ва атроф-муҳит ўзаро муносабатларининг уйғунлашуви;

— **таълимнинг ижтимоийлашуви** — таълим олувчиларда эстетик бой дунёқарашни ҳосил қилиш, уларда юксак маънавият, маданият ва ижодий фикрлашни шакллантириш;

— **таълимнинг миллий йўналтирилганлиги** — таълимнинг миллий тарих, халқ анъаналари ва урф-одатлари билан узвий уйғунлиги, Ўзбекистонда яшовчи халқларнинг маданиятини сақлаб қолиш ва бойитиш, таълимни миллий тараққиётнинг ўта муҳим омили сифатида эътироф этиш, бошқа халқларнинг тарихи ва маданиятини ҳурматлаш;

— **таълим ва тарбиянинг узвий боғлиқлиги**, бу жараённинг ҳар томонлама камол топган инсонни шакллантиришга йўналтирилганлиги;

— **иқтидорли ёшларни аниқлаш**, уларга таълимнинг энг юқори даражасида, изчил равишда фундаментал ва махсус билим олишлари учун шарт-шароитлар яратиш.

4. Фан. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурига мувофиқ фан юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва улардан фойдаланувчи педагогик ва ахборот технологиялари ишлаб чиқарувчи ҳисобланади.

Кадрлар тайёрлаш миллий моделига мувофиқ фан соҳасида:

— табиат ва жамият тараққиёти қонуниятлари тўғрисидаги янги фундаментал ва амалий билимлар шаклланади, кадрлар тайёрлаш тизимида оммалаштириш, ўрганиш ва фойдаланиш учун керакли илмий натижалар жамланади;

— олий малакали илмий ва педагог кадрлар тайёрлаш амалга оширилади;

— кадрлар тайёрлаш жараёнини илмий-тадқиқот жиҳатидан таъминлаш инфраструктураси вужудга келтирилади, таълимнинг ахборот тармоқларидан фойдаланиш мақсадида билимнинг турли соҳалари бўйича ахборот базаси шакллантирилади;

— мамлакатимиз илм-фанининг жаҳон илм-фанига интеграцияси содир бўлади, замонавий илм-фан ва технологияларнинг энг муҳим муаммоларини ҳал этиш учун илмий ютуқлар ва кадрларни халқаро миқёсда алмашинуви амалга оширилади.

Кадрлар тайёрлаш тизимига илм-фаннинг узвий равишда кириб бориши учун қуйидагилар зарур:

— илгор педагогик технологияларни яратиш ва ўзлаштириш юзасидан мақсадли инновация лойиҳаларини шакллантириш ва амалга ошириш йўли билан илм-фаннинг таълим амалиёти билан алоқасини таъминлаш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш;

— илгор ахборот ва педагогик технологияларни жорий этиш учун экспериментал майдончалар барпо этиш орқали илмий тадқиқотлар натижаларини ўқув-тарбия жараёнига ўз вақтида жорий этиш механизмини рўёбга чиқариш;

— кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини самарали тарзда бажаришни таъминлаш юзасидан илмий тадқиқот ишларини олиб бориш;

— юқори малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, ёшларнинг илмий ижодиётини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш;

— таълим муассасаларида илмий тадқиқот ва илмий-педагогик ишлар даражасини баҳолашга замонавий ёндашувни рўёбга чиқариш, илмий тадқиқотлар ва технологик ишланмалар натижалари тижоратлашуви асосида олимларнинг обрў-эътибори ва ижтимоий мақомини ошириш;

— мамлакат илм-фанининг халқаро илмий ҳамжамиятдаги интеграциясини фаоллаштириш, таълим соҳаси ва кадрлар тайёрлашни такомиллаштириш мақсадида илмий ютуқлар ва олимлар билан ўзаро тажриба алмашинув жараёнини кучайтириш;

— фан ва технологиялар соҳасидаги фаолиятни маънавий ва меъддий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш, талабалар ва ёш олимларнинг илмий ютуқлари учун махсус мукофотлар ва совринлар таъсис этиш, махсус стипендиялар сонини кўпайтириш, ёшлар илмий-техника ижодиётининг доимий ишлайдиган кўргазма ва экспозицияларини ташкил этиш кўзда тутилади.

5. Ишлаб чиқариш. Ишлаб чиқаришнинг талаб-эҳтиёжлари кадрлар тайёрлаш тизимининг йўналиши, даражаси ва миқёсларини шакллантиради, касб тайёргарлигининг мақсади, вазифалари ва мазмунини белгилайди, малака талабларини илгари суради, таълимнинг муқобил технологиялари ва шаклларини танлашни тақозо этади. Ишлаб чиқариш пировард натижада кадрларнинг сифати ва рақобатбардошлигига баҳо беради.

Ишлаб чиқаришнинг кадрлар тайёрлаш тизимидаги вазифалари қуйидагилар билан белгиланади:

— турли савия ва малакадаги мутахассисларга бўлган талаб-эҳтиёжни шакллантиради;

— ўз ихтиёридаги моддий-техника, молия, инсон ресурслари ҳамда кадрларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш учун зарур бошқа ресурсларни бериш билан узлуксиз таълим тизимига кўмаклашади;

— муассис, васий, донор, ҳомий тариҳасида айрим мутахассисларни ва гуруҳларни мақсадли тайёрлашни, шунингдек, турли тип ва даражадаги ўқув юр்தларини молиялашда қатнашади;

— таълим ва илм-фаннинг турли шакллардаги интеграциясини (муваққат ижодий жамоалар, ўқув илмий-ишлаб чиқариш мажмуалари, марказлари, технопарклар, технополислар) ривожлантиради.

Ишлаб чиқаришнинг кадрлар тайёрлаш тизимидаги мавқеини кучайтириш қуйидаги йўллар билан таъминланади:

— таълимни корхонадаги унумли меҳнат билан, шу жумладан, ишлаб чиқариш амалиёти жараёнидаги меҳнат билан қўшиб олиб бориш асосида юқори малакали кадрлар тайёрлаш;

— кадрлар тайёрлаш ҳамда биргаликда илмий-технология ишланмаларини олиб боришда корхоналарнинг ишлаб чиқариш салоҳиятидан фойдаланиш;

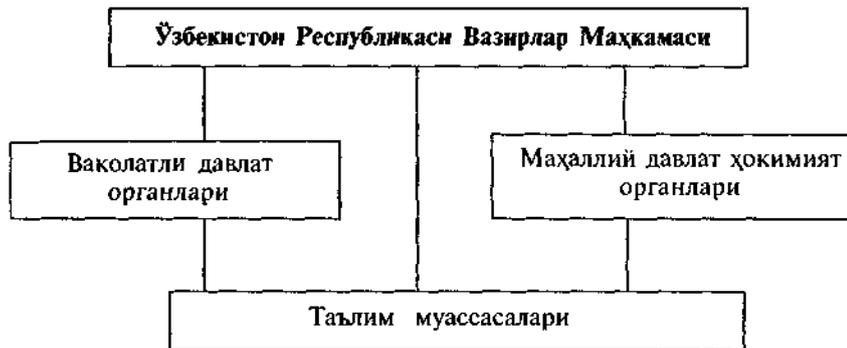
— таълим олувчиларни меҳнат жамоаларида тарбиялаш (меҳнат, маънавий ва жисмоний тарбиялаш);

— ишлаб чиқаришнинг талаб-эҳтиёжларини инobatга олиб, техника ва технологияларни ривожлантиришнинг янги йўналишлари бўйича кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш;

— ишлаб чиқаришнинг иқтисодий ва технология муаммоларини ҳал этиш учун олий таълим муассасалари ва илмий ташкилотларнинг илмий салоҳиятини жалб этиш;

- педагог кадрларнинг илғор технологиялар соҳасидаги малакасини бевосита ишлаб чиқаришда мунтазам ошириб бориш;
- ишлаб чиқаришнинг юқори малакали кадрларини таълим жараёнига ва педагогик фаолиятга жалб этиш;
- ишлаб чиқариш амалиётини ўташ учун таълим олувчиларни иш жойлари билан таъминлаш;
- ўзаро интеграцияланган таълим муассасаларини замонавий ускуналар, аппаратлар ва асбоблар билан жиҳозлаш.

„Таълим тўғрисида“ги қонунга мувофиқ таълим тизимини бошқаришда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, ваколатли давлат органлари ҳамда маҳаллий ҳокимият органларининг ваколатлари ва ҳуқуқ доиралари белгилаб қўйилган. Умуман, таълим муассасаларининг давлат бошқаруви (9.9- расм) қуйидагича амалга оширилади.



9.9- расм. Ўзбекистон Республикаси таълим муассасаларининг давлат бошқаруви.

„Таълим тўғрисида“ги қонунга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг таълим соҳасидаги ваколатларига қуйидагилар кирди:

- таълим соҳасида ягона давлат сиёсатини амалга ошириш;
- таълим соҳасидаги давлат бошқаруви органларига раҳбарлик қилиш;
- таълимни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- таълим муассасаларини ташкил этиш, қайта ташкил этиш ва тугатиш тартибини белгилаш;
- таълим муассасаларини аккредитациядан, педагог, илмий кадрларни аттестациядан ўтказиш тартибини белгилаш;
- бошқа давлатнинг таълим муассасаларига Ўзбекистон Республикасининг ҳудудида таълим фаолияти билан шугулланиш ҳуқуқини берувчи рухсатномалар бериш;

— қонун ҳужжатларига мувофиқ хорижий давлатларнинг таълим тўғрисидаги ҳужжатларини тан олиш ва бу ҳужжатларнинг эквивалент эканлигини қайд этиш тартибини белгилаш;

— давлат таълим стандартларини тасдиқлаш;

— давлат томонидан тасдиқланган намунадаги маълумот тўғрисидаги ҳужжатларни тасдиқлаш ва уларни бериш тартибини белгилаш;

— давлат грантлари миқдорини ва таълим муассасаларига қабул қилиш тартибини белгилаш;

— давлат олий таълим муассасасининг ректорларини тайинлаш;

— таълим олувчиларни аккредитация қилинган бир таълим муассасасидан бошқасига ўтказиш тартибини белгилаш;

— қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа ваколатлар.

Таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат органлари (вазирлик ва идоралар)нинг таълим соҳасидаги ҳуқуқ доирасига қуйидагилар киради:

— таълим соҳасида ягона давлат сиёсатини рўёбга чиқариш;

— таълим муассасалари фаолиятини мувофиқлаштириш ва услуб масалаларида уларга раҳбарлик қилиш;

— давлат таълим стандартлари, мутахассисларнинг билим савияси ва касб тайёргарлигига бўлган талаблар бажарилишини таъминлаш;

— ўқитишнинг илғор шакллари ва янги педагогик технологияларни, таълимнинг техник ва ахборот воситаларини ўқув жараёнига жорий этиш;

— ўқув ва ўқув-услугият адабиётларини яратиш ва нашр этишини ташкил қилиш;

— таълим олувчиларнинг якуний давлат аттестацияси ва давлат таълим муассасаларида экстернат тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш;

— давлат олий таълим муассасасининг ректорини тайинлаш тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасига таклифлар киритиш;

— педагог ходимларни тайёрлашни, уларни малакасини оширишни ва қайта тайёрлашни ташкил этиш;

— қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа ваколатлар.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари (ҳокимликлар)нинг ҳам таълим соҳасида ўз ваколатлари мавжуд. Уларга қуйидагилар киради:

— таълим муассасалари фаолиятининг минтақаларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш эҳтиёжларига мувофиқлигини таъминлайдилар;

— таълим муассасаларини ташкил этадилар, қайта ташкил этадилар ва тугатадилар (республика тасарруфида бўлган муассасалар бундан мустасно), уларнинг низомларини рўйхатга оладилар;

— ўз ҳудудларидаги таълим муассасаларини ваколат доирасида молиялаш миқдорларини ва имтиёзларни белгилайдилар;

— таълим сифати ва даражасига, шунингдек, педагог ходимларнинг касб фаолиятига бўлган давлат талабларига риоя этилишини таъминлайдилар;

— қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа ваколатларни ҳам амалга оширадилар¹.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурига мувофиқ Ўзбекистон Республикасида узлуксиз таълим тизими қуйидаги таълим турларини ўз ичига олади (9.10- расм).

1. **Мактабгача таълим.** Мактабгача таълим бола соғлом, ҳар томонлама камол топиб шаклланишини таъминлайди, унда билимга интилиш ҳиссини уйғотади, уни мунтазам таълим олишга тайёрлайди. Мактабгача таълим бола олти-етти ёшга етгунча давлат ва нодавлат мактабгача тарбия болалар муассасаларида ҳамда оилаларда амалга оширилади. Мактабгача таълим мақсади ва вазифаларини рўёбга чиқаришда маҳаллалар, жамоат ва хайрия ташкилотлари, халқаро жамғармалар фаол иштирок этади.

Мактабгача тарбияни ривожлантириш қуйидагиларни кўзда тутади:

— малакали тарбиячи ва педагог кадрларни устувор равишда тайёрлаш;

— мактабгача таълимнинг самарали психологик-педагогик услубларини излаш ва жорий этиш;

— болаларни оилادا тарбиялашни ташкилий, психологик, педагогик ва услубий жиҳатдан таъминлаш;

— замонавий ўқув-услубий қўлланмалар, техник воситалар, ўйинчоқлар ва ўйинлар яратиш ҳамда уларни ишлаб чиқариш;

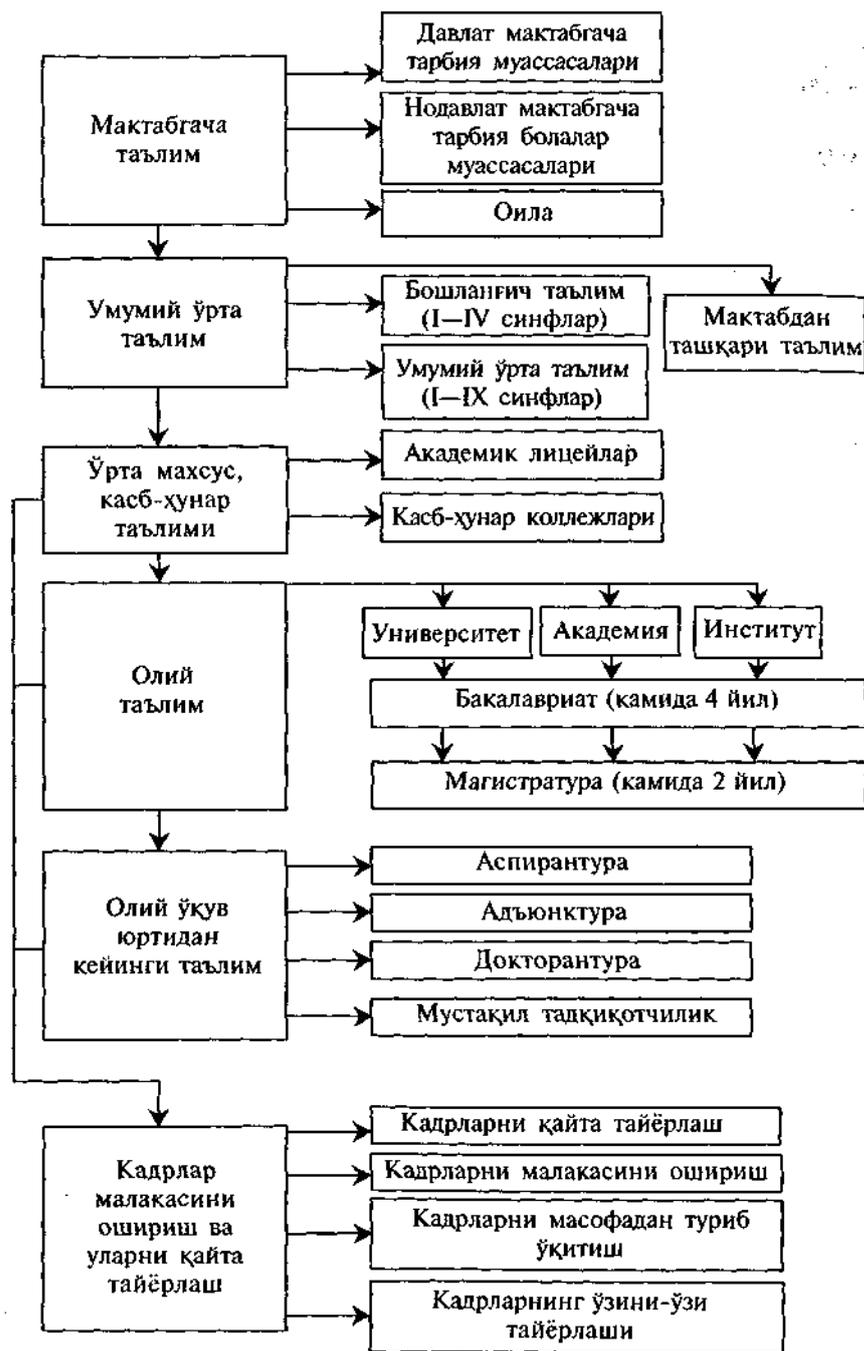
— мактабгача ёшдаги болаларни халқнинг бой маданий-тарихий мероси ва умумбашарий қадриятлар асосида маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш учун шарт-шароитлар яратиш;

— мактабгача тарбия муассасаларининг ҳар хил турлари учун турли вариантлардаги дастурларни танлаб олиш, мактабгача тарбиянинг барча масалалари бўйича малакали консультация хизмати кўрсатиш имкониятини яратиш;

— мактабгача тарбия ва соғломлаштириш муассасалари тармоғини қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш механизмини ишлаб чиқиш.

2. **Умумий ўрта таълим.** Тўққиз йиллик (I—IX синфлар) ўқишдан иборат умумий ўрта таълим мажбурийдир. Таълимнинг бу тури бошланғич таълимни (I—IV синфлар) қамраб олади ҳамда ўқувчиларнинг фанлар асослари бўйича мунтазам билим олишларини, уларда билим ўзлаштириш эҳтиёжини, асосий ўқув-илмий ва умуммаданий

¹ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. „Шарқ“. Тошкент, 2001. 12—13- бетлар.



9.10- расм. Ўзбекистон Республикасида узлуксиз таълим тизими.

билимларни, миллий ва умумбашарий қадриятларга асосланган маънавий-ахлоқий фазилатларни, меҳнат кўникмаларини, ижодий фикрлаш ва атроф-муҳитга онгли муносабатда бўлишни ва касб танлашни шакллантиради. Умумий ўрта таълим тугалланганидан сўнг таълим фанлари ва улар бўйича олинган баҳолар кўрсатилган ҳолда давлат томонидан тасдиқланган намунадаги шаҳодатнома берилади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурига мувофиқ умумий ўрта таълимнинг янгича тизими ва мазмунини шакллантириш учун:

— мактабнинг I—IV синфлари доирасида сифатли умумий ўрта таълим олишни таъминловчи давлат таълим стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш, бунда академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежларидан кейин олинган таълим дастурлари билан мантқиқий боғлиқликни ҳисобга олиш;

— юқори малакали педагог кадрлар тайёрлаш;

— ҳудудларнинг географик ва демографик хусусиятларига, шахс, жамият ва давлатнинг эҳтиёжларига мувофиқ равишда таълим муассасалари тармоқларини ривожлантириш;

— ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда таълимга табақалаштирилган ёндашувни жорий этиш;

— таълим беришнинг илғор педагогик технологияларини, замонавий ўқув-услубий мажмуаларни яратиш;

— ўқувчилар касб-ҳунар танлайдиган ва психологик-педагогик жиҳатдан маслаҳатлар оладиган марказлар тармоқларини ташкил этиш кўзда тутилган.

3. **Ўрта махсус, касб-ҳунар таълими.** Умумий ўрта таълим негизида ўқиш муддати уч йил бўлган мажбурий ўрта махсус, касб-ҳунар таълими узлуксиз таълим тизимидаги мустақил турдир. Ўрта махсус, касб-ҳунар таълими йўналиши — академик лицей ёки касб-ҳунар коллежи ўқувчилар томонидан ихтиёрий танланади.

Академик лицей давлат таълим стандартларига мувофиқ ўрта махсус таълим беради. Ўқувчиларнинг имкониятлари ва қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда уларнинг жадал интеллектуал ривожланиши чуқур, соҳалаштирилган, табақалаштирилган, касбга йўналтирилган таълим олишини таъминлайди.

Академик лицейларда ўқувчилар ўзлари танлаб олган таълим йўналиши бўйича (гуманитар, техника, аграр ва бошқа соҳалар) билим савияларини ошириш ҳамда фанни чуқур ўрганишга қаратилган махсус касб-ҳунар кўникмаларини ўзларида шакллантириш имкониятига эга бўладилар. Бу кўникмаларни ўқишни муайян олий таълим муассасаларида давом эттириш ёки меҳнат фаолиятида рўёбга чиқаришлари мумкин.

Касб-ҳунар коллежи тегишли давлат таълим стандартлари доирасида ўрта махсус, касб-ҳунар таълими беради; ўқувчиларнинг касб-ҳунарга мойиллиги, билим ва кўникмаларини чуқур ривожлан-

тириш, танлаб олинган касб-ҳунар бўйича бир ёки бир неча ихтисосни эгаллаш имконини беради.

Касб-ҳунар коллежлари жиҳозланганлик даражаси, педагогик таркибнинг танланганлиги, ўқув жараёнининг ташкил этилиши жиҳатидан янги турдаги таълим муассасалари ҳисобланади. Улар бир ёки бир неча замонавий касб-ҳунарни эгаллаш ҳамда тегишли ўқув фанларидан чуқур назарий билим олиш имконини беради.

Ўрта махсус, касб-ҳунар таълимини ташкил этиш ва ривожлантириш учун:

— академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежлари фаолият кўрсатишининг норматив базаларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

— соҳа учун олий таълим муассасаларининг, ишлаб чиқариш, фан ва маданият соҳасининг мутахассисларини жалб этган ҳолда юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни, шу жумладан, чет элларда тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш;

— ўрта махсус, касб-ҳунар таълими ўқув муассасалари учун таълим ва касб-ҳунар дастурлари, ўқув-услубий мажмуалар ишлаб чиқиш;

— академик лицейларнинг ўқувчилари меҳнат фаолияти кўникмаларини эгаллашлари учун ихтисослаштирилган дастурлар ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

— касб-ҳунар коллежларида тайёрланадиган мутахассисларга нисбатан ихтисос ва касб-ҳунар, малака талабларининг рўйхатини ишлаб чиқиш;

— ҳудудларнинг географик ва демографик шарт-шароитларини ва тегишли соҳадаги мутахассисларга бўлган маҳаллий эҳтиёжларни ҳисобга олган ҳолда ўрта махсус, касб-ҳунар таълими тизими таълим муассасаларининг ташкил этилишини ва улар оқилона жойлаштирилишини таъминлаш, уларга ўқувчиларни имкон қадар оиласидан ажратмаган ҳолда қамраб олиш;

— академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежларининг моддий-техника ва ахборот базаларини мустақамлаш чора-тадбирлари белгиланди.

4. Олий таълим. Ўзбекистон Республикасида олий таълим муассасаларининг қуйидаги турлари жорий этилган:

Университет. Унинг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

— билим соҳалари ва билим бериш йўналишларининг кенг қамрови бўйича олий ва ундан кейинги таълим турларини амалга оширади;

— олий таълим муассасалари турли иқтисодий соҳалар мутахассислари, касб-ҳунар коллежлари ва академик лицейлар педагогик

кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш амалиётини амалга оширади;

— фанлар кенг қамрови бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотлар олиб боради;

— билимларнинг тегишли соҳалари бўйича илмий ва услубий марказ бўлади.

Академия. Олий ўқув юртининг бу тури:

— муайян билим соҳалари ва кадрлар тайёрлаш йўналишлари бўйича олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини амалга оширади;

— маълум соҳалар учун олий малакали кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан шуғулланади;

— фан, маданият, иқтисодиёт соҳалари бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотлар бажаради;

— ўз фаолияти соҳасида етакчи илмий ва услубий марказ бўлади.

Институт. Олий ўқув юрти мазкур турининг вазибалари қуйидагилардан иборат:

— одатда, билимларнинг бир соҳаси даражасида олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини бажаради;

— миллий иқтисодиётнинг маълум соҳалари учун мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни амалга оширади;

— амалий ва шунингдек, фундаментал илмий тадқиқотлар олиб боради.

Олий таълим ўрта махсус, касб-ҳунар таълими негизига асосланади ҳамда икки (бакалаврият ва магистратура) босқичига эга.

Олий таълим муассасаларига талабалар қабул қилиш давлат грантлари негизида ва пуллик-шартномавий асосда амалга оширилади.

Бакалаврият — мутахассисликлар йўналиши бўйича фундаментал ва амалий билим берадиган, таълим муддати камида тўрт йил давом этадиган таянч олий таълимдир.

Бакалаврият олий таълимнинг биринчи босқичида таълим дастурлари умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-ҳунар таълими билан узлуксизлик ва узвийлик таъминланишини инobatга олган ҳолда талабанинг қуйидаги мажбурий фанлар блокларини ўзлаштиришини назарда тутди:

- гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий;
- математик ва табиий-илмий;
- умумкасбий;
- ихтисослиги;
- қўшимча.

Бакалавриятда касб фаолияти кўникмаларини эгаллаш учун малака амалиётлари жорий этилади.

Таълим дастурлари мажбурий ўқув фанлари билан бир қаторда, талабалар танлаган фанларни ҳам ўз ичига олади.

Бакалаврият таълим дастурини ўзлаштиришда талабаларнинг ўқув фанларига оид бир қанча масалалар ва муаммолар бўйича мустақил билим олиши назарда тутилган.

Таълим дастурлари бакалаврият йўналишлари давлат таълим стандартларига мувофиқ равишда яқуний давлат аттестацияси билан тугалланади.

Ўқув фанлари блоклари мазмунига қуйидаги талаблар қўйилади.
Гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар блоки бўйича:

- умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълими негизда олинган билимларни тўлдириши ва ривожлантириши; миллий истиқлол гоёси ва демократия, миллий ва умуминсоний қадриятлар негизда илмий ва гуманитар дунёқарашни, юксак маънавият ва демократик маданиятни, иқтисодий, ҳуқуқий ва ижодий тафаккурни, эътиқод ва ижтимоий-сиёсий фаолликни шакллантириши;

- таълимнинг тарих, фалсафа, халқ анъаналари, урф-одатлари билан узвий боғлиқлигини, Ўзбекистон халқлари маданиятини асраш ва бойитишни, бошқа халқлар тарихи ва маданиятига ҳурмат билан муносабатда бўлишини таъминлаши;

- инсонпарварлик, ватанпарварлик ва байналмилалчилик руҳини ривожлантириш;

- таълим ва тарбия жараёнининг мустақил фикрлайдиган, қарорлар қабул қилишга қодир, ҳар томонлама ривожланган, баркамол шахсни шакллантиришга йўналтирилганлигини таъминлаш.

Математик ва табиий-илмий фанлар блоки бўйича:

- умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълими билан узвийлик ҳамда узлуксизликни инobatга олган ҳолда билишнинг математик усуллари, информатика ҳамда ахборот тўплаш, уларни қайта ишлаш ва узатиш усуллариининг жамиятдаги ўрнининг аҳамияти ҳақида олий даражадаги тасавурларни шакллантириши;

- коинотнинг табиий объект эканлиги ва унинг эволюцияси; табиий фанларни ўзаро фундаментал бирлиги; замонавий табиий ҳодисаларни тадқиқ этиш концепцияси; табиатдан оқилона фойдаланиш ва инсон фаолиятининг экологик тамойиллари табиатга путур етказмайдиган технологиялар яратиш истиқболлари ҳақидаги илмий тасавурларни шакллантириши;

- муайян билим соҳаси учун зарур бўлган фундаментал фанларни чуқур ўрганишнинг илмий ва назарий асосларини таъминлаш.

Умумкасбий фанлар блоки бўйича:

- математик ва табиий-илмий фанлар билан махсус фанлар ўртасида илмий-назарий боғлиқликни таъминлаши;

- махсус фанларни ўрганиш ва чуқур эгаллаш учун зарур бўлган фундаментал умумқасбий билимларни, амалий кўникма ва ўқувларни шакллантириши;

- модели тасаввурларни тажриба усуллари ва олинган натижаларни қайта қўллаш йўриқларига оид билимларни амалда қўллаш кўникмаларини таъминлаши лозим.

Махсус фанлар блоки бўйича:

- бакалавриат йўналиши бўйича мувофиқ касб фаолияти соҳаларида эришилган асосий ютуқлар, муаммолар ва уларнинг ривожланиш истиқболлари ҳақида тасаввурлар ҳосил қилиши;

- тегишли бакалавриат йўналиши бўйича махсус билимларни, касб фаолияти кўникмалари ва ўқувларини шакллантириши;

- талабанинг муайян магистратура мутахассислиги бўйича келгусида таълимни давом эттиришга онгли муносабатда бўлишига қўмаклашиш.

Кўшимча фанлар блоки бўйича:

- талабаларнинг бакалавриат таълим фанлари бўйича қўшимча равишда чуқур билим олишга бўлган эҳтиёжини қондириши;

- таълим сифатига қўйилаётган талаблар ва меҳнат бозори конъюнктураси тобора ўзгараётган шароитда бакалавриат йўналишлари бўйича таълим дастурларининг сафарбарлиги ва мослашувчан бўлишини таъминлаш.

Бакалавриатда барча турдаги аудитория ва аудиториядан ташқари ўқув ишларини ўз ичига олган ўқув юкларининг энг юқори ҳажми ҳафтасига 54 соат қилиб белгиланади. Кундузги ўқиш шакли учун аудитория машгулотларининг энг юқори ҳажми ҳафтасига 36 соат қилиб белгиланади.

Ўқишнинг норматив муддати тўрт йил бўлгани ҳолда ўқув жараёни 204 ҳафта давом этади.

Ўқув даврининг умумий ҳажми қуйидагича тақсимланади:

- назарий таълим — 65—70 фоиз;
- аттестация — 9—10 фоиз;
- таътил — 13—16 фоиз;
- малака амалиёти — 6—8 фоиз;
- битирув иши — 2—3 фоиз.
- гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар — 23—25 фоиз;
- математик ва табиий-илмий фанлар — 8—25 фоиз;
- умумқасбий фанлар — 33—50 фоиз;
- ихтисослик фанлари — 9—10 фоиз;
- қўшимча фанлар — 5—7 фоиз.

Ўқув йилида таътил даврининг умумий ҳажми 7—10 ҳафта қилиб белгиланади.

Олий ўқув юртини тугаллаган бакалавр билимига қўйидаги талаблар қўйилади:

- дунёқараш билан боғлиқ тизимли билимларга эга бўлиши, гуманитар ва ижтимоий-иқтисодий фанлар асосларини, жорий давлат сиёсатининг долзарб масалаларини билиши, ижтимоий муаммолар ва жараёнларни мустақил таҳлил қила олиши;

- Ватан тарихини билиши, маънавий, миллий ва умуминсоний қадриятлар масалалари юзасидан ўз фикрини баён қила олиши ва илмий асослай билиши, миллий истиқлол ғоясига, фаол ҳаётий нуқтаи назарга эга бўлиши;

- табиат ва жамиятда кечаётган жараён ва ҳодисалар ҳақида яхлит тасаввурга эга бўлиши, табиат ва жамият ривожланиши ҳақидаги билимларни эгаллаши ҳамда уларга замонавий илмий асосларда ҳаётда ва ўз касб фаолиятида фойдалана билиши;

- инсоннинг бошқа инсонга, жамиятга, атроф-муҳитга муносабатини белгилловчи ҳуқуқий ва маънавий мезонларни билиши, касб фаолиятида уларни ҳисобга ола билиши;

- ахборот йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ва ундан фойдаланиш усулларини эгаллаган бўлиши, ўз касб фаолиятида мустақил асосланган қарорларни қабул қила олиши;

- тегишли бакалаврият йўналиши бўйича рақобатбардош умумкасбий тайёргарликка эга бўлиши;

- янги билимларни мустақил эгаллай билиши, ўз устида ишлаши ва меҳнат фаолиятини илмий асосда ташкил қила олиши;

- соғлом турмуш тарзи ва унга амал қилиш зарурияти тўғрисида илмий тасаввур ҳамда эътиқодга, ўзини жисмоний чиниқтириш ўқув ва кўникмаларига эга бўлиши лозим.

- таълим йўналиши бўйича олий маълумотли шахслар эгаллаши лозим бўлган лавозимларда мустақил ишлашга;

- тегишли бакалаврият йўналиши доирасида танланган мутахассислик бўйича магистратурада олий таълимни давом эттиришга;

- кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида қўшимча касб таълим олиш учун тайёрланади.

Бакалаврлик дастури тугалланганидан сўнг битирувчиларга давлат аттестацияси якунларига биноан касб бўйича „бакалавр“ даражаси берилади ва давлат томонидан тасдиқланган намунадаги, касб-ҳунар фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқини берадиган диплом топширилади.

Магистратура — аниқ мутахассислик бўйича фундаментал ва амалий билим берадиган, бакалаврият негизида таълим муддати камида икки йил давом этадиган олий таълимдир.

Магистратура таълим дастурлари бакалаврият таълим дастурлари билан узлуксизлик ва узвийлик таъминланишини инobatга олган ҳолда ишлаб чиқилиши ва талабалар томонидан қуйидаги мажбурий блоклар ўзлаштирилишини назарда тутати:

- умумметодологик фанлар;
- мутахассислик фанлари;
- илмий фаолият.

Таълим дастурлари мажбурий ўқув фанлари билан бир қаторда, талабалар танлаган фанларни ўз ичига олади.

Талабаларнинг таълим дастурларини ўзлаштиришида ўқув фанларининг бир қанча масалалари ва муаммолари бўйича мустақил билим олиши назарда тутилган.

Таълим дастурлари магистратура мутахассисликлари бўйича, давлат таълим стандартларига мувофиқ равишда якуний давлат аттестацияси билан тугалланади.

Магистратура таълим дастури блоклари мазмунига қуйидаги умумий талаблар қўйилади:

Умумметодологик фанлар блоки бўйича:

- миллий истиқлол ғояси ва гуманитар, техник ва табиий фанларнинг фалсафий масалалари бўйича билимлар берилиши;
- инсониятнинг глобал муаммолари, маънавий ҳаёт, шахс ва жамият эҳтиёжлари, таълимнинг инсонпарварлик руҳи, замонавий цивилизация ва унинг тараққиёт йўналишлари, ахборот тизимлари ва билимларни тақдим қилиш усуллари тўғрисидаги тасаввурлар шакллантириши;
- илмий ва илмий-техник ахборот билан ишлаш кўникмалари ва уқувларини шакллантириши;
- илмий ижодиёт методологияси, билишнинг умумий усуллари, эмпирик ва назарий тадқиқот усуллари, қонунлар ва қондалар мантиғи, асослаш ва инкор қилиш йўлларига доир билимларни таъминлаши;
- таълимда педагогик технологиялар, менежмент ва иқтисодиёт асослари ҳақидаги билимларни таъминлаш.

Мутахассислик фанлари блоки бўйича:

- муайян мутахассислик бўйича назарий ва амалий билимларни, ўқув ва кўникмаларни шакллантириши;
- мутахассислик бўйича билимлар базасида яратиш, жамлаш ва улардан фойдаланиш кўникмаларини ривожлантириши;

- магистратура мутахассислиги бўйича илмий тадқиқот ишларини бажариш, касб фаолиятининг қўзланган натижаларига эришишда жараёнларни моделлаштириш ва тизимли ёндашиш борасидаги илмий билимлар, амалий маҳорат ва кўникмаларни таъминлаши керак.

Илмий фаолият блоки илмий тадқиқотлар методологияси ўзлаштиришини, талабалар томонидан ихтисослашган илмий ва таълим муассасаларида муайян илмий тадқиқот ва илмий-педагогик ишлар бажарилиши назарда тутилади.

Илмий тадқиқот ишлари бўйича:

- мустақил тадқиқотчилик фаолиятининг амалий кўникмаларини ҳосил қилиши;

- ахборот технологияларининг замонавий воситаларидан фойдаланиб илмий тадқиқотлар ўтказиш, тадқиқотлар натижаларини таҳлил қилиш ва ақс эттириш, илмий мақолалар тайёрлашга доир билимлар ва кўникмаларни шакллантириши;

- талабаларга фан, техника ва технологиянинг энг янги ютуқларига асосланган ахборот базаларини қўллай билиш, улардан магистрлик диссертациясини бажаришда фойдаланиш кўникмасини сингдириш.

Илмий-педагогик ишлари бўйича:

- замонавий педагогик ва ахборот технологияларидан, ўқув-тарбия ишларини интерфаол усулларидан фойдаланган ҳолда педагогик фаолият маҳорати ва кўникмаларини шакллантириши;

- ўқув жараёнини илмий-услубий жиҳатдан таъминлашни ташкил этиш ўқув ва кўникмаларини ҳосил қилиши.

Магистратурада барча турдаги аудитория ва аудиториядан ташқари, ўқув ишларини ўз ичига олган ўқув юкламасининг энг юқори ҳажми ҳафтасига 54 соат қилиб белгиланади. Кундузги ўқиш шакли аудитория машгулотлари ва илмий фаолиятининг энг юқори ҳажми ҳафтасига 36 соат қилиб белгиланган.

Ўқишнинг норматив муддати икки йил бўлгани ҳолда ўқув жараёни 100 ҳафта давом этади.

Ўқув даврининг умумий ҳажми қуйидагича тақсимланади:

- назарий таълим — 30—40 фоиз;
- аттестация — 4—7 фоиз;
- таътил — 13—16 фоиз;
- илмий фаолият — 40—50 фоиз.

Илмий фаолият қуйидагилардан иборат бўлади:

- илмий тадқиқот ишлари — 53—57 фоиз;
- илмий-педагогик ишлар — 28—22 фоиз;

- магистрлик диссертациясини тайёрлаш — 19—21 фоиз.

Назарий таълим ҳажми магистратура мутахассислигига қараб фанлар блоклари бўйича қуйидагича тақсимланади:

- умумметодологик фанлар — 30—45 фоиз;
- мутахассислик фанлари — 55—70 фоиз.

Олий ўқув юртини тугаллаган магистрга қуйидаги талаблар қўйилади:

- танланган мутахассислик бўйича илмий тадқиқотларни бажаришга, шунингдек, фан, техника ва технология, иқтисодиёт, маданият ва санъатнинг замонавий ютуқларини амалиётга жорий этишга йўналтирилган касб тайёргарлигига эга бўлиши;

- мутахассисликка оид илмий муаммолар билан боғлиқ вазифаларни ифодалаш ва ҳал этиши, қарорлар қабул қилиши, зарур билимлар базасини яратиш ва ундан ўз касб фаолиятида фойдалана билиши;

- илмий тадқиқотлар ва меҳнатни ташкил қилиш методологиясини билиши, тадқиқот натижаларини таҳлил қилиш ва қайта ишлаш методикасини ишлаб чиқиши ва амалга ошириши, илмий тадқиқот натижаларидан фаолиятнинг тегишли соҳаларида фойдаланишга доир амалий тавсияларни ифодалай олиши ва тақдим қилиши;

- касб вазифаларини автоматлаштириш ва компьютерда моделлаштириш методларини, энг мақбул ечимлар топишнинг оқилона усулларини эгаллаган бўлиши;

- бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқариш ва илмий жамоаларни бошқаришни илмий асосда ташкил қила олиши;

- замонавий ахборот тизимларидан фойдаланиладиган педагогик технологиялар ва интерактив таълим усулларини эгаллаган бўлиши лозим.

- танланган мутахассислик бўйича мустақил илмий тадқиқот, илмий-педагогик ва касбга доир бошқарув фаолияти;

- магистр тайёргарлигига мувофиқ мутахассислик бўйича аспирантурада олий таълимдан кейин таҳсил олиш;

- кадрларни қайта тайёрлаш ва улар малакасини ошириш тизимида қўшимча касб таълими олиш учун тайёрланади.

„Магистр“ даражасини берадиган давлат малака аттестацияси магистрлик дастурининг интиҳосидир. Магистрларга давлат томонидан тасдиқланган намунадаги, касб-ҳунар фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқини берадиган диплом топширилади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурига мувофиқ бакалаврият йўналишлари ва магистратура мутахассисликлари бўйича кадрлар тайёрлаш сифати қуйидагича назорат қилинади:

— *ички назорат* олий таълим муассасаси томонидан амалга оширилади. Ички назорат олий таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат органи томонидан тасдиқланган Рейтинг назорат тизими ҳақидаги низом асосида ўтказилади;

— *яқиний давлат назорати* олий таълим йўналишлари ва мутахассисликлари бўйича Давлат таълим стандартларига мувофиқ равишда ўқув фанлари бўйича давлат аттестацияси, бакалавр учун битирув иши ёки магистр учун диссертация ҳимоясини ўз ичига олади;

— *давлат-жамоатчилик назорати* олий таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат органи, жамоат ташкилотлари ва кадрлар буюртмачилари томонидан белгиланган тартибда амалга оширилади;

— *ташқи назорат* белгиланган тартибда Давлат тест марказининг Кадрлар тайёрлаш сифатини назорат қилиш, педагог кадрлар ва таълим муассасалари аттестацияси бошқармаси томонидан амалга оширилади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурида белгилаб қўйилган икки босқичли олий таълим тизимини ташкил этиш ва ривожлантириш учун:

— бакалаврият ва магистратура учун Давлат таълим стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

— олий таълим муассасалари учун профессор-ўқитувчи кадрлар тайёрлаш, шу жумладан, чет эллардаги етакчи ўқув ва илмий марказларда тайёрлаш;

— олий таълим муассасаларида таркибий ўзгартишлар ўтказиш;

— олий таълим муассасалари бошқарувини такомиллаштириш, бу муассасаларнинг мустақиллигини кучайтириш, муассислар, васийлар кенгашлари, жамоат назорат кенгашлари шаклидаги жамоат бошқарувини жорий этиш;

— таълимнинг фан ва ишлаб чиқариш билан интеграцияси таъсирчан механизмларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;

— ўқишни, мустақил билим олишни индивидуаллаштириш ҳамда масофадан туриб ўқитиш тизими технологияси ва воситаларини ишлаб чиқиш ва ўзлаштириш;

— янги педагогик ва ахборот технологиялари, тайёргарликнинг модул тизимидан фойдаланган ҳолда талабаларни ўқитишни такомиллаштириш;

— халқнинг бой маънавий ва интеллектуал мероси, умум-башарий қадриятлар асосида таълимнинг инсонпарварлик йўналишини таъминлаш юзасидан тегишли чора-тадбирлар амалга оширилмоқда.

5. Олий ўқув юртидан кейинги таълим. Бу таълим жамиятнинг олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрларга бўлган эҳтиёжларини қондиришга, шахснинг ижодий таълим — касб-хунар манфаатларини қаноатлантиришга қаратилган.

Олий ўқув юртидан кейинги таълимни олий ўқув юртларида ва илмий тадқиқот муассасаларида (аспирантура, адъюнктура, докторантура, мустақил тадқиқотчилик) олиш мумкин. Олий ўқув юртидан кейинги таълим босқичлари (аспирантура, докторантура) диссертация ҳимояси билан яқунланади.

Яқуний давлат аттестацияси натижаларига кўра тегишли равишда фан номзоди ва фан доктори илмий даражаси берилиб, давлат томонидан тасдиқланган намунадаги дипломлар топширилади.

Олий ўқув юртидан кейинги таълимни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш тadbирлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

— „Таълим тўғрисида“ги қонунга ҳамда мамлакатни ижтимоий ва иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрларни тайёрлаш ва аттестациядан ўтказиш тизимини такомиллаштириш;

— касб таълими тизими учун олий малакали илмий-педагог кадрларни ҳамда илғор педагогик технологиялар соҳасида илмий кадрларни устувор равишда тайёрлаш;

— ривожланган мамлакатларнинг илғор таълим муассасалари ва илмий марказларида устувор йўналишлар бўйича олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар тайёрланиши учун шароитлар яратиб бериш;

— фан, технология ва таълим соҳасида ривожланган мамлакатлар билан халқаро ҳамкорликни чуқурлаштириш.

6. Кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш. Бу ҳам узлуксиз таълим тизимининг таркибий қисми ҳисобланиб, мутахассисларнинг касб билимлари ва кўникмаларини янгилаш ҳамда чуқурлаштиришга қаратилган. Кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш таълим муассасаларидаги ўқиш натижаларига кўра, давлат томонидан тасдиқланган намунадаги гувоҳнома ёки сертификат топширилади.

Кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизимини ташкил этиш ва ривожлантириш мақсадида Дастурда қуйидаги вазифалар белгиланган:

— кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;

— юқори малакали ўқитувчи-мутахассис кадрлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;

— кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизимининг бу соҳада рақобатга асосланган муҳитни шакллан-

тиришни ва самарали фаолият олиб боришни таъминловчи норматив базасини яратиш;

— кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш таълим муассасаларини давлат аттестацияси ва аккредитациясидан ўтказиш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;

— иқтисодиётнинг давлат ва нодавлат секторлари, мулкчиликнинг турли шаклидаги ташкилот ва муассасаларнинг талаб-эҳтиёжларига мувофиқ кадрлар ва мутахассисларни илдам қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни таъминловчи давлат ва нодавлат таълим муассасаларини ташкил этиш ва ривожлантиришга кўмаклашиш;

— профессионал тренингнинг илғор технология ва ускуналарини, шунингдек, мураккаб, фан ютуқларини талаб қилувчи технология жараёнлари имитаторларини ишлаб чиқиш, яратиш ва амалий ўзлаштириб олиш.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурида **узлуксиз таълимни ислоҳ қилиш йўналишлари** қуйидагиларни назарда тутди:

— таълим тизимининг кадрлар салоҳиятини тубдан яхшилаш, тарбиячи, ўқитувчи, муаллим ва илмий ходимнинг касбий нуфузини ошириш;

— давлат ва нодавлат таълим муассасаларининг ҳар хил турларини ривожлантириш;

— таълим тизимини таркибий жиҳатдан қайта қуриш, таълим, фан, техника ва технологиянинг, иқтисодиёт ва маданиятнинг жаҳон миқёсидаги замонавий ютуқларини ҳисобга олган ҳолда таълим ва касб-ҳунар таълими дастурларини тубдан ўзгартириш;

— мажбурий умумий ўрта таълимдан ўрта махсус, касб-ҳунар таълимига ўтилишини таъминлаш;

— махсус, касб-ҳунар таълимининг марказлари сифатида фан ва ишлаб чиқариш интеграциялашган янги типдаги ўқув муассасаларини вужудга келтириш;

— илғор технологияларни кенг ўзлаштириш, иқтисодиётдаги таркибий ўзгаришлар, чет эл инвестициялари кўламларининг кенгайиши, тадбиркорлик ва хусусий бизнесни ривожлантириш билан боғлиқ янги касб-ҳунар ва мутахассисликлар бўйича кадрлар, шу жумладан, бошқарув тизими кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш;

— миллий мустақиллик тамойиллари ва халқнинг бой интеллектуал мероси ҳамда умумбашарий қадриятларнинг устуворлиги асосида таълимнинг барча даражалари ва бўғинларида таълим олувчиларнинг маънавий ва ахлоқий фазилатларини ривожлантириш;

— таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш, таълим муассасаларини минтақалаштириш;

— таълим олишда, шунингдек, болалар ва ёшларни маънавий-ахлоқий, интеллектуал ва жисмоний жиҳатдан тарбиялашда оила, ота-оналар, жамоат ташкилотлари, маҳаллалар, хайрия ва халқаро жамғармаларнинг родини кучайтириш юзасидан чора-тадбирлар ишлаб чиқиш ҳамда уларни амалга ошириш;

— таълим жараёни ва кадрлар тайёрлаш сифатига ҳолис баҳо бериш тизимини яратиш ва жорий этиш;

— таълим тизимини молиявий, моддий-техника ва бошқа тарздаги ресурслар билан таъминлаш механизмларини шакллантириш;

— узлуксиз таълимни фан ва ишлаб чиқариш билан интеграциялаштиришнинг пухта механизмларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

— таълим ва илм-фан билан боғлиқ чет эл ҳамда халқаро ташкилотлар билан ҳамкорликни кенгайтириш ва ривожлантириш;

— туб ерли миллатга мансуб бўлмаган шахслар зич яшайдиган жойларда улар ўз она тилларида таълим олишлари учун ташкилий ва педагогик шарт-шароитлар яратиш;

— таълимнинг барча даражаларида таълим олувчиларнинг ҳуқуқий, иқтисодий, экологик ва санитария-гигиена таълими ҳамда тарбиясини такомиллаштириш.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини амалга оширишнинг уч босқичи белгиланган:

Биринчи босқич — 1997—2001 йилларни қамраб олиб, ушбу даврда мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида мазкур тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратилди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси кадрлар тайёрлаш Миллий дастури асосида 1998 йил 5 январда „Узлуксиз таълим тизимини дарсликлар ва ўқув адабиётлари билан таъминлаш тўғрисида“ 4-сонли ҳамда „Узлуксиз таълим тизими учун давлат таълим стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш тўғрисида“ 5-сон, 1998 йил 28 январда „Таълим хизматлари кўрсатиш бозорини шакллантириш ва кадрлар тайёрлаш соҳасида маркетингни жадаллаштириш тўғрисида“ 48-сонли, 1998 йил 24 февралда „Академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежларини ташкил этиш ва уларнинг фаолиятини бошқариш тўғрисида“ги 77-сонли, 1998 йил 13 майда „Ўзбекистон Республикасида ўрта-махсус, касб-ҳунар таълимини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида“ги 204-сонли қарорлари қабул қилинди. Қисқа вақт ичида кадрлар тайёрлаш Миллий дастури ижросини таъминлаш бўйича республика ҳукуматининг бир нечта қарорлари қабул қилинганлиги ушбу масалага давлат эътиборининг яққол далолатидир.

Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги, Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги узлуксиз таълим тизими турларида

қўлланиладиган ўқув-услугий адабиётлар мажмуи ва бошқа ўқув воситаларига қўйиладиган талабларни ишлаб чиқдилар. Ўқув дастурлари дарсликлар ва ўқув қўлланмаларини танлов асосида яратиш, муҳокамадан ўтказиш ва нашр этиш тартиби жорий этилди.

Ўзлуксиз таълим мазмуни ва сифатига қўйиладиган талабларни белгилайдиган давлат таълим стандартлари, касб-ҳунар таълим турлари бўйича йўналишлар мутахассисликлар ва касблар классификатори ҳамда ўрта махсус, касб-ҳунар таълим ва олий мутахассисларнинг малака тавсифлари ишлаб чиқилди.

Хусусан, олий таълим бакалавриат йўналишлари ва магистратура мутахассисликлар **классификатори** Ўзбекистон Республикасининг Ахборотларни кодлаш ва таснифлаш ягона тизимининг таркибий қисми ҳисобланади. У ЮНЕСКО томонидан 1997 йил март ойида қабул қилинган таълимнинг халқаро стандарт классификацияси тамойиллари асосида тузилган.

Олий таълим бакалавриат йўналишлари ва магистратура мутахассислари классификатори Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти тармоқларини бошқаришнинг барча босқичларида, шунингдек, мамлакатимизнинг давлат ва нодавлат олий таълим муассасаларини қамраб олувчи халқаро муносабатлари амалиётида, ахборотларни автоматлаштирилган қайта ишлаш ва айирбошлаш жараёнида:

- ўқишга қабул қилиш ва мутахассислар тайёрлашни бошқариш;
- мутахассислар тайёрлаш ва уларни ишга жойлаштиришнинг статистик ҳисоботи;

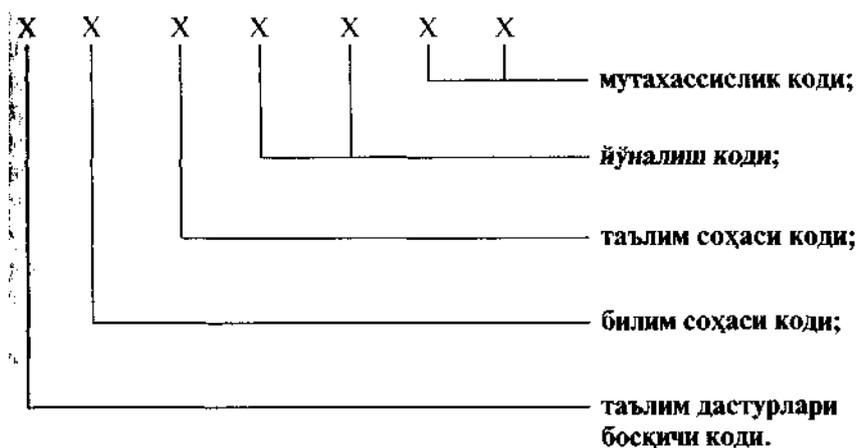
- Ўзбекистон Республикаси ва бошқа давлатлар таълим статистикасини таққослаш;

- Ўзбекистон Республикаси таълим тизимининг халқаро таълим тузилмаси уйғунлашуви вазифаларини ҳал қилишда фойдаланишга мўлжалланган.

Классификатор — олий маълумотли кадрлар тайёрлаш йўналишлари ва мутахассисликларининг тизимлаштирилган рўйхати ҳисобланади. Унда саккизта билим соҳаси назарда тутилган:

1. Таълим.
2. Гуманитар фанлар ва санъат.
3. Ижтимоий фанлар, бизнес ва ҳуқуқ.
4. Фанлар.
5. Муҳандислик, ишлов бериш ва қурилиш соҳалари.
6. Қишлоқ хўжалиги.
7. Соғлиқни сақлаш ва ижтимоий таъминот.
8. Хизматлар.

Классификаторда таълим босқичлари. Билим ва таълим соҳалари, таълим йўналишлари ва мутахассисликларни етти та рақамли код билан белгиланади:



Таълимнинг халқаро стандарт классификациясига биноан таълим босқичлари бакалаврият йўналишларида 5 рақами, магистратура мутахассисликларида — 5А (рақам ва ҳарф) билан белгиланган. Масалан: бакалаврлар коди 5140100, 5211300, 5520400 ва ҳоказо; магистрлар коди — 5А140101, 5А211301, 5А520403 ва ҳоказо.

Юқоридаги таърифларда **йўналиш** деб 5 босқичнинг таълим дастури бўйича олий таълим муассасаси битирувчиси томонидан эгалланган ва бериладиган „бакалавр“ академик даражаси доирасида касб фаолиятининг муайян турини бажаришни таъминловчи базавий ва фундаментал билимлар, ўқув ва кўникмалар мажмуаси тушунилади.

Мутахассислик деб эса, 5А-босқичнинг таълим дастури бўйича олий таълим муассасаси битирувчиси томонидан эгалланган ва бериладиган „магистр“ академик даражаси доирасида касб фаолиятининг муайян турини таъминловчи муайян мутахассислик бўйича билимлар ва кўникмалар мажмуаси англанади.

Ўзбекистон Республикаси **олий таълимнинг давлат таълим стандарти** — таълимнинг бакалаврият муайян йўналиши ёки магистратура мутахассислигига қўйиладиган малака талаблари, таълим мазмуни, бакалавр ёки магистр тайёргарлигининг зарурий ва етарли даражасини, кадрлар тайёрлаш сифатини баҳолаш даражаларини белгилайдиган эталон даражаси ҳисобланади.

Олий таълим стандартлари қуйидаги тоифаларга бўлинади:

- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан тасдиқланадиган олий таълим стандартлари;
- Олий таълимнинг Давлат таълим стандарти. Асосий қоидалар;
- Олий таълим йўналишлари ва мутахассисликлари классификатори.

Олий таълимни бошқариш бўйича ваколатли давлат органи томонидан тасдиқланадиган олий таълим стандартлари:

- бакалавриат йўналишлари давлат таълим стандартлари;
- магистратура мутахассисликлари давлат таълим стандартлари.

Муайян бакалавриат йўналиши ёки магистратура мутахассислиги Давлат таълим стандарти қуйидагиларни ўз ичига олиши лозим:

- зарварақ (титул);
- мундарижа;
- бакалавриат йўналиши ёки магистратура мутахассислигининг умумий таснифи;
- бакалавр ёки магистр тайёргарлик даражасига қўйиладиган талаблар;
- таълим дастури мазмуни ва компонентлари;
- кадрлар тайёрлаш сифатини баҳолаш.

Таълим хизматлари кўрсатиш бозорини шакллантириш ва кадрлар тайёрлаш соҳасида маркетингни жадаллаштириш мақсадида олий таълим муассасаларида кадрлар тайёрлаш, шунингдек, олий ўқув юртлиридан кейинги таълим давлат таълим грантлари бўйича ҳамда тўлов-шартнома асосида амалга ошириладиган бўлди. Шу мақсадда:

— таълим муассасалари ва илмий муассасалар учун республика бюджетидан давлат таълим грантлари;

— корхона ва ташкилотлар томонидан таълим муассасалари ва илмий муассасаларга ҳамда фуқароларга тўлов-контракт асосида грантлар ажратиш тартиби белгиланди. Давлатга қарашли ва нодавлат таълим муассасалари давлат таълим грантларини танлов асосида оладиган бўладилар.

Республика таълим тизимига чет эл инвестицияларини жалб этиш чора-тадбирлари кўрилди. Хусусан, халқаро банклар кредитлари ҳисобига таълим муассасаларида, айниқса, ўрта махсус, касб-ҳунар таълими лицейи ва коллежлари учун замонавий компьютерлар, лаборатория асбоб-ускуналари, бошқа жиҳозлар харид қилинди. **Биринчи босқичда**, болаларнинг жисмоний ва ақлий жиҳатдан ривожланганлигини эътиборга олган ҳолда олти-етти ёшдан мактабга қабул қилишни амалга оширишга киришилди. Ушбу босқич бажарилишининг доимий мониторинги асосида Миллий дастурни амалга ошириш йўналишларига тегишли аниқликлар киритилди.

Иккинчи босқич (2001—2005 йиллар). Бу босқичда кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини тўлиқ рўёбга чиқариш чора-тадбирлари кўрилади, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал — ижтимоий-иқтисодий шароитлари ҳисобга олинади ҳамда унга аниқликлар киритилади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури қабул қилингандан ўтган давр мобайнида 478 минг ўқувчи ўрнига эга бўлган 68 та академик лицей ва 481,8 минг ўқувчи ўрнига мўлжалланган 657 та касб-хунар коллежи қурилиб ва реконструкция йўли билан фойдаланишга топширилди. Бу ишларга республика бюджетидан жами 887,3 миллиард сўм маблағ сарфланди. Худди шу йиллар мобайнида академик лицейлар ва касб-хунар коллежларининг моддий-техника негизини мустаҳкамлаш учун давлат бюджетидан 53,5 миллиард сўм, чет эл инвестициялари ҳисобидан 113,6 миллион АҚШ доллари миқдориди мебеллар, ўқув-лаборатория ва техник жиҳозлар билан таъминланди.¹

Иккинчи босқичда мажбурий умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълимига, шунингдек, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига қараб, табақалаштирилган таълимга ўтиш тўлиқ амалга оширилди. Хусусан, 2004—2005 ўқув йилида республикадаги мавжуд 898 та ўрта махсус касб-хунар таълими муассасаларида 786 минг 295 нафар ўқувчи, шу жумладан, 831 та касб-хунар коллежида 757 минг 341 ўқувчи, 67 та академик лицейда 28954 ўқувчи таълим олди. Бошқача қилиб айтганда, мамлакат умумтаълим мактаблари 9- синфларини тугаллаган барча ўқувчилар ўрта махсус, касб-хунар таълими муассасалари томонидан қамраб олинди. Ана шу ўқув йили давомида академик лицейларни 28954 нафар ва касб-хунар коллежларини 171857 нафар ўқувчи битирди.

Кадрлар тайёрлаш йўналишлари, мутахассисликлар ва касблар классификаторлари, соҳалар бўйича амалдаги 297 та таълим йўналиши узлуксиз таълимнинг мазкур ўрта махсус, касб-хунар таълими тайёрлаётган мутахассислар талабгор бўлган йирик корхона ва ташкилотлар („Ўзбекистон ҳаво йўллари“, „Ўзбекистон темир йўллари“, „Ўзкимёсаноат“, „Ўзбектуризм“ компаниялари, Тошкент авиация ишлаб чиқариш бирлашмаси, Навоий кон-металлургия комбинати, Қўнғирот сода заводи ҳамда бошқа корхоналар) билан бирга қайта кўриб чиқилди. Натижада ўқувчилар тоифасига мувофиқ табақалаштирилган, мазкур буюртмачи корхоналарнинг эҳтиёжларига мослаштирилган ўқув режалари 2005—2006 ўқув йилидан таълим жараёнига киритилди.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури биринчи босқичи мониторинги натижалари бўйича академик лицей ва касб-хунар коллежларининг барча тайёрлов йўналишлари бўйича яратилган ўқув адабиётлари инвентаризация қилинди. Шу давр мобайнида 277 тайёрлов йўналиши бўйича 744 номда, шу жумладан, 257 та латин алифбосига асосланган ўзбек ёзувидаги янги авлод дарсликлари ва уларнинг 131 номдаги электрон версиялари яратилди.

¹ „Халқ сўзи“ газетаси. Таълим ривожини — миллат ривожини. 2005 йил, 25 ноябрь.

Иккинчи босқичда таълим муассасаларини тайёрланган малакали педагог кадрлар билан тўлдириш амалда таъминланди, уларнинг фаолиятида рақобатга асосланган муҳит вужудга келтирилмоқда. Олий таълим муассасаларида кафедра мудир, профессор, доцент, катта ўқитувчи, ўқитувчи ва ассистент лавозимлари танлов асосида 5 йил муддатга эгалланиши белгилаб қўйилди. Ушбу муддат тугагач, мазкур лавозимларни эгаллаш учун янги конкурс ўтказилади.

Олий ўқув юртлири профессор-ўқитувчиларининг ҳар 3 йилда бир марта, академик лицей ва касб-ҳунар коллежлари педагог-ўқитувчиларини эса ҳар 5 йилда бир марта малакасини ошириш шарт эканлиги, бу талабни бажармаганлар аттестациядан ўтмаган ҳисобланиб, тегишли танловларда иштирок эта олмасликлари белгилаб қўйилди.

1997—2005 йилларда ўрта махсус, касб-ҳунар таълими тизими педагогларида 112,8 минг нафари Ўзбекистонда, 3230 нафари чет элларда малака оширдилар. Лицей ва коллеж директорлари аттестациядан ўтказилиб, уларнинг 40 фоизи алмаштирилди.

Янги қурилиш ва реконструкция ҳисобидан ташкил этилган касб-ҳунар коллежлари ва академик лицейлар 23 минг дона шахсий компьютер ва 1283 та компьютер сифлари билан таъминланди. Ҳозирги вақтда янги типдаги бу таълим муассасаларининг 92 фоизи компьютерлаштирилган. Академик лицейлардан 44 таси, касб-ҳунар коллежларидан 151 таси Интернет тармоғига уланган.

Ўрта махсус, касб-ҳунар таълими тизимида маънавий-маърифий ишларни самарали ташкил этиш бўйича 45 та меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат қабул қилиниб, амалиётга жорий этилди.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури **учинчи босқичи (2005 ва ундан кейинги йиллар)**да ушбу соҳада тўпланган тажрибани таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизими такомилаштириш ва янада ривожлантириш чора-тадбирлари кўзда тутилган.

Республикада узлуксиз таълимни жорий этишнинг аввалги икки босқичи давомида таълим тизимида туб ўзгаришлар содир бўлди. Бу, энг аввало, Ўзбекистон Республикасида таълим давлат сиёсатининг устувор йўналиши этиб белгиланганлиги самарасидир. Мамлакатда саводхонлик даражаси жаҳонда энг юқори кўрсаткичлардан бири ҳисобланиб, 99,34 фоизни ташкил этади. Ўзбекистонда таълимга давлат харажатлари ҳар йили ялпи ички маҳсулотнинг 10—12 фоизини, бюджет бўйича давлат харажатларининг эса 38—40 фоизини ташкил этмоқда.

Шу билан бир қаторда, Миллий дастур биринчи ва иккинчи босқичларининг таҳлили узлуксиз таълим тизимида энг заиф бўғин мактаб таълими бўлиб қолганлигини кўрсатди. Ҳолбуки, республикада

ҳар йили умумтаълим мактаблари сони ортиб борапти. Мактаб ўқувчиларининг умумий сони эса 11 фоизга ортди.

Аmmo умумтаълим мактабларининг моддий-техник негизи бугунги кун талабларига тўлиқ жавоб бермай қолди. Мактаб таълими соҳасидаги, энг аввало, унинг моддий-техникавий негизи билан боғлиқ мавжуд камчиликларни бартараф этиш, кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини изчил амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикасида **2004—2009 йилларда мактабларни ривожлантириш давлат умуммиллий дастури ишлаб чиқилди** ва амалга оширила бошлади.

Ушбу умуммиллий дастурни ишлаб чиқиш жараёнида умумтаълим мактабларини паспортлаштириш ва инвентаризация қилиш амалга оширилди ҳамда бу турдаги таълим муассасалари моддий-техник негизини мустаҳкамлаш юзасидан аниқ чора-тадбирлар белгиланди.

Шу билан бирга, давлат умуммиллий дастурида қуйидагилар ҳам кўзда тутилган:

- мактаб таълими бутун тизимини тубдан яхшилаш;
- энг юксак замонавий талабларга жавоб берадиган ўқув-моддий негизи ва таълим стандартларини шакллантириш;
- қишлоқ ва шаҳар мактаблари моддий негизи ва жиҳозланиши ўртасидаги тафовутларни босқичма-босқич йўқотиш асосида болаларнинг яшаш жойларидан қатъи назар, уларни ўқитиш учун бир хил шароитлар яратиш;
- ўқитувчилар меҳнатини бутун чоралар билан рағбатлантириш.

Ушбу кенг кўламли, ўз моҳияти бўйича оламшумул вазифалар изчиллик билан амалга оширила бошланди. Давлат умуммиллий дастурини амалга ошириш дастурига 1 триллион сўмдан кўпроқ маблағ сарфлаш кўзда тутилган. Дастурни амалга ошириш бошланган дастлабки 2004—2005 ўқув йили учун давлат бюджетидан 104,4 миллиард сўм маблағ ажратилди.

Давлат умуммиллий дастури асосида фойдаланишга топширилган умумтаълим мактабларида 1—4 синфлар учун 1530 та, 5—9 синфлар учун 2394 та ўқув кабинетлари, 988 компьютер, 697 лингафон, 313 та касбга йўналтириш кабинетлари, 640 та физика, 390 та кимё ва биология лабораториялари, 615 та спорт зали энг замонавий жиҳозлар, ўқув қуроллари билан таъминланди. Умумтаълим мактаблари учун ушбу ўқув йилида фақат дарсликлар нашр этишга 16,7 миллиард сўм бюджет маблағи ажратилди.

Халқ таълими тизими ходимларининг иш ҳақи ўртача 35 фоизга оширилди.

Умумтаълим тизимини ривожлантириш учун халқаро банклар ва чет эл давлатлари кредит ва грантлари ҳам жалб этилмоқда. Осиё тараққиёти банки масофадан туриб ўқитиш учун 85 та ресурс марказлари ташкил этишни молиялаштирамоқда. Ушбу марказлар орқали 2007 йилгача умумтаълим мактабларининг 200 минг нафар ўқитувчиси малакасини ошириш кўзда тутилган.

Умумтаълим мактабларини ривожлантиришга Япония ҳукумати 6 миллиард 347 миллион иена, Корея Республикаси 35 миллион, Хитой Халқ Республикаси эса 20 миллион АҚШ доллари ажратганлар.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурининг учинчи босқичида таълим муассасаларининг ресурс, кадрлар ва ахборот базаларини янада мустаҳкамлаш, ўқув-тарбия жараёнини янги ўқув-услубий мажмуалар, илғор педагогик технологиялар билан тўлиқ таъминлаш мўлжалланган. Биргина академик лицей ва касб-хунар коллежлари учун яна 1160 номдаги махсус фанлар бўйича дарсликларни яратиш ва чоп этишни 2009 йилгача ниҳоясига етказиш режалаштирилган.

Ўзбекистон Республикасида жадал ривожланиб бораётган агросаноат ва енгил саноат тармоқлари учун мутахассислар тайёрлайдиган 108 та касб-хунар коллежларида янги ахборот технологиялари жалб этишга 7,69 миллион евро ва Польша Республикасининг 15 миллион АҚШ доллари миқдоридagi кредитлари жалб этилган. Айни пайтда, хизмат кўрсатиш соҳаси ихтисосликлари бўйича мутахассислар тайёрлайдиган 100 та касб-хунар коллежи Корея Республикаси ҳукуматининг 27 миллион АҚШ доллари миқдоридagi кредити ҳисобига энг замонавий ўқув жиҳозлари билан таъминланади.

Узлуксиз таълим тизими орқали тайёрланаётган мутахассисларни иш билан таъминлаш масаласига ҳам катта эътибор берилмоқда. Жумладан, Меҳнат ва аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш вазирлиги, Иқтисодиёт вазирлиги, Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги ва Халқ таълими вазирлиги тегишли маҳаллий ҳокимият органлари билан ҳамкорликда „2006—2010 йилларда академик лицей ва касб-хунар коллежлари битирувчиларини сифатли тайёрлаш ва уларнинг меҳнатидан самарали фойдаланишни таъминлаш дастури“ни ишлаб чиқдилар. Мазкур дастурда таълим, фан ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро самарали интеграциясини таъминлаш, тайёрланаётган мутахассисларнинг миқдори, сифатига нисбатан давлат талаблари, шунингдек, нодавлат тузилмалари, корхона ва ташкилотларнинг кадрларга буюртмаларини шакллантириш механизмларини такомиллаштириш чора-тадбирлари белгиланган.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури бугунги кунда халқаро ҳамжамият томонидан асосли равишда узлуксиз таълимнинг „Ўзбек модели“, деб эътироф этилмоқда. Халқнинг бой интеллектуал мероси ва умумбашарий қадриятлари, замонавий маданияти, иқтисодиёти, фан, техника ва технологияларининг ютуқлари асосида кадрлар тайёрлашнинг мукамал тизимини яратишга йўналтирилган узлуксиз таълимнинг мазкур модели Ўзбекистон тараққиётини таъминлашнинг муҳим омили вазифасини муваффақиятли ўтамоқда.

9.3. Персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш

Ҳозирги шароитларда персоналнинг узлуксиз таълимини йўлга қўймасдан жуда жадал суръатларда ўзгариб бораётган технологияларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, улардан самарали фойдаланиш, жаҳон бозорида рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришни тасаввур этиб бўлмайди. Самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмалар персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этишда катта тажрибага эгадирлар.

Корхонада персоналнинг узлуксиз таълим тизими мутахассисларнинг иш сифати, касбий маҳорати устидан доимий назоратни амалга ошириш, уларни бутун меҳнат фаолияти давомида узлуксиз ўқитиш, персонални таркиби ва малакаси тўғрисида маълумотлар банкни яратиш, уларни хизмат вазибаларида силжитиш ва ўстириш, ўқув-услубий материаллар банкни яратиш ва ундан фойдаланиш имконини беради.

Ушбу тизимда ўқитиш корхонадаги мавжуд асосий касблар ва ихтисосликлар рўйхатига мувофиқ амалга оширилади. Бунинг учун компания ва фирмаларда фаолият турлари ва ўқитиш муддати белгиланган гуруҳлар шакллантирилади. Ҳар бир гуруҳ учун иш жойлари паспорти, ўқув дастурлари, ўқув-услубий қўлланмалар, маърузалар, автоматлаштирилган ўқитиш тизимларидан иборат ўз ўқитиш тўплами (билимлар негизи) яратилади. Барча ихтисосликлар бўйича бундай ўқитиш тўплamlари ўқув-услубий қўлланмалар, маърузалар, автоматлаштирилган ўқитиш тизимлари жамғармасини ташкил этади.

Персоналнинг узлуксиз таълими компания ва фирмаларнинг ўзида ҳам, ўқув марказларида ҳам амалга оширилиши, узлуксиз таълимда ходимлар ўз-ўзларини ўқитиш усулидан ҳам фойдаланишлари мумкин.

Тасдиқланган ўқув дастурларига мувофиқ ўтказиладиган узлуксиз ўқитиш корхона мутахассислари ихтисосликлари учун малака ошириш режаларида акс эттирилади. Мазкур режа ходимнинг ишга қабул қилинган вақтидан бошлаб, унинг бутун меҳнат фаолияти даврини қамраб олади.

Персонални узлуксиз таълим тизимида ўқитиш учун зарур маълумотларни ҳозир кўпгина компания ва фирмаларда қўлланилаётган бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN“) „BAT-кадрлар“ тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Ушбу тизим банкида одатда қуйидаги маълумотлар жамланган бўлади:

- ўқитилган, аттестациядан ўтган ходимлар сони;
- ходимларнинг малака оширганликлари, қайта тайёргарликдан ўтганликлари, сўнги ўқитилган вақти;
- муайян давр оралиғида ишга қабул қилинган ва ишдан бўшатилган ходимлар сони;

- тегишли ўқитиш турига жалб этилган сана ёки хизмат лавозимидаги силжишлар;
- сўнги аттестациядан ўтган вақти;
- кадрлар ўқитилишининг таҳлили;
- лавозимда ўстириш учун захирага киритилган мутахассис ва раҳбарлар рўйхати;
- ходимларнинг маълумоти;
- таҳлил ёки умумлаштириш учун лозим бўлган бошқа маълумотлар (ходимларнинг ёши, иш стажи, қайси таълим муассасасини тугаллаганлари ва ҳоказолар).

Юқорида келтирилган маълумотлар таҳлили ходимларни ўқитиш билан боғлиқ масалаларни оқилона ҳал этиш учун жуда фойдалидир.

Бундан ташқари, персонални узлуксиз таълимга жалб этишда **психологик тадқиқотлар тизимидан** ҳам фойдаланилади. Ушбу тадқиқотларни олиб бориш учун қуйидагилардан фойдаланиш тавсия этилади:

- психологик ва касбий лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган ўқитиш мажмуаси. У 25 та психологик ва психофизиологик тест услубларидан иборат;
- психологик касбий лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган ўқитиш тизими. У 12 та психологик тест услубидан иборат;
- „Тестлар“ психологик лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган тизим. У 14 та психологик ва психофизиологик услубдан иборат;
- ижтимоий-психологик муҳитни тадқиқ этиш бўйича автоматлашган тизим. У ижтимоий-психологик муҳитни, шунингдек, гуруҳнинг, жамоанинг жипслигини, гуруҳ ҳар бир аъзоси ижтимоий мақомини баҳолаш бўйича 2 та тест услубидан иборат.

Юқорида кўрсатилган барча тизимлар бир-бирларидан мустақил равишда қўлланилиши мумкин.

Узлуксиз таълим тизимида **тест дастурлари тизимини** ходимлар, мутахассислар ва раҳбарлар касбий лаёқатини аниқлаш учун қўллаш тавсия этилади. Бунда ушбу тизимнинг асосини:

- билим, кўникма, маҳоратнинг кириш, жорий ва чиқишдаги назорат турлари;
- автоматлаштирилган ўқитиш тизими ҳамда машқ ўтказувчилар (тармоқдаги барча ихтисосликлар учун ишлаб чиқилган ва ишлаб чиқилаётган) барча турларига кирувчи тест дастурлари банки ташкил этади. Турлича автоматлашган ўқитиш тизими ва машқ ўтказувчилар (тўла ҳажмли, имитация қилувчи, дисплейли)дан фойдаланиш ходимларнинг, айниқса, уларни ишга қабул қилиш, ўқитиш стратегиясини танлаш, хизмат вазифасида силжитишлар ва ҳоказолар пайтида жуда қўл келади.

Мутахассисларни замонавий машқ ўтказувчилар (тренажёрлар)дан фойдаланган ҳолда тайёрлаш уларни назарий ва амалий жиҳатдан

ўқитишда янги услубий имкониятлар яратади. Бу ўқув жараёни самарадорлигини сезиларли даражада оширади. Тайёргарликнинг бундай мавжуд барча имкониятларидан мутахассислар фаолияти (улар фаолиятлари шартлари)га аниқ талабларни тадқиқ этиш орқалигина фойдаланиш мумкин.

Ишчи ва мутахассислар **иш жойларини паспортлаштириш** ана шу мақсадга хизмат қилади. Персонал билими, кўникмалари, маҳоратига талаблар узлуксиз таълим тизимининг асосий ҳужжати ҳисобланиб, ўқитиш унга асосланган ҳолда ташкил этилади.

Персонални узлуксиз ўқитиш йўлга қўйилган компания ва фирмаларда иш жойи паспорти одатда қуйидагиларни ўз ичига олади (9.11- расм):

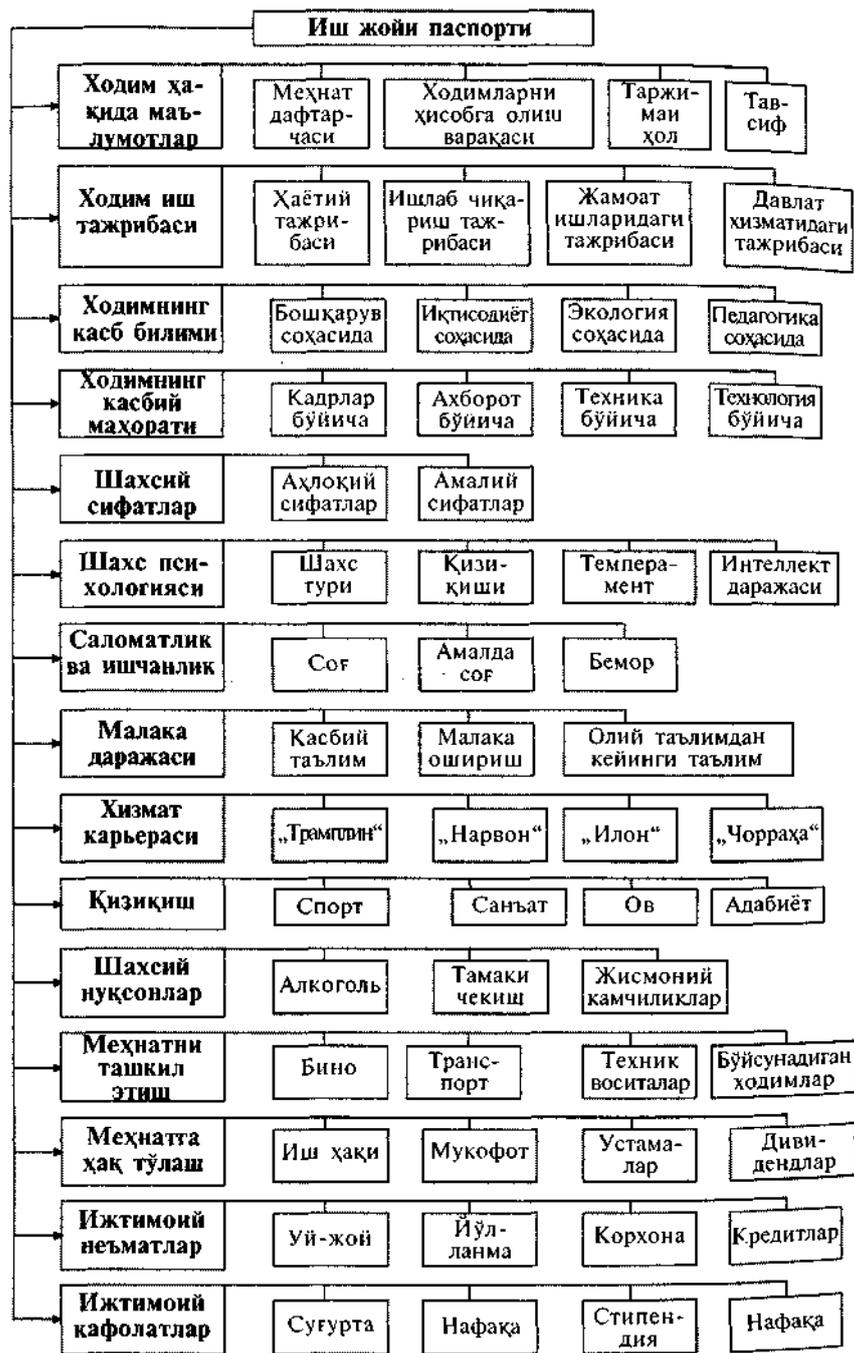
- ходим ҳақида маълумотлар;
- ходимнинг иш тажрибаси;
- ходимнинг касбий билими;
- ходимнинг касбий маҳорати;
- шахсий сифатлар;
- шахс психологияси;
- саломатлик ва ишчанлик;
- малака даражаси;
- хизмат карьераси;
- қизиқиши (хобби);
- ходимнинг шахсий нуқсонлари;
- меҳнатнинг ташкил этилиши;
- меҳнатга ҳақ тўлаш;
- ижтимоий неъматлар;
- ижтимоий кафолатлар.

Илмий асосда тузилган иш жойи паспорти ходимларни танлаш, жой-жойига қўйиш, уларни ривожлантириш вазифаларини ҳал этишда меъёрий ҳужжат вазифасини ўтайди.

Яхши ходимлар, одатда, ўқиш, малака оширишни, сифат жиҳатидан янги вазифаларни ҳал этишни хоҳлайдилар. Бироқ энг фаол ходимлар ҳам буни қандай амалга оширишни ҳамиша ҳам билавермайдилар. Оқибатда уларнинг интилишлари рўёбга чиқмайди, бу эса ишлаб чиқариш самарадорлигига салбий таъсирини кўрсатмай қолмайди. Бу рўй бермаслиги учун корхона ва ташкилотларнинг кадрлар хизмати ишлаб чиқаришнинг жорий ва истиқболдаги фаолияти кўрсаткичларига асосланган ҳолда ўз ходимларини тайёрлаш ва ривожлантириш режаларини ишлаб чиқишлари, бу режалар бажарилишини мунтазам назорат қилиб боришлари керак.

Корхонада персонални узлуксиз ўқитиш тажрибасига таянган ҳолда унинг қуйидаги тамойилларини ажратиш кўрсатиш мумкин:

- ўқитишни умумий ишлаб чиқариш ва кадрлар вазифалари билан узвий боғлиқлигини таъминлаш;



9.11- расм. Иш жойи паспорти.

- ўқитиш дастурларини гуруҳлар ва ихтисосликларга мувофиқ равишда индивидуаллаштириш;
- дастурлар услубиётини жуда пухталаштириш;
- ўқитишнинг фаол усулларида кенг қўлланиш ва ўқитиш муддатларини қисқартириш;
- ихтисослаштирилган малака ошириш ўқув марказлари тармоғини яратиш;
- билимлар, кўникмалар, маҳоратга ўқитишда бу билим ва кўникмаларни раҳбардан ходимга ҳамда ўзаро ходимлар ўртасида бир-бирларига узатишларига эришиш.

Персонални узлуксиз ўқитиш мундарижаси, мавзулари, мазмуни ҳар бир корхона ва ташкилот фаолият тури, ихтисосликлар, гуруҳлар таркиби ва ҳоказоларга мувофиқ равишда хилма-хил бўлиши табиий. Айни вақтда, бугунги кун талабларидан келиб чиққан ҳолда узлуксиз таълимдан қуйидаги масалалар ўрин олиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- бозор иқтисодиёти асослари;
- хўжалик ҳуқуқи;
- шартнома асосида фаолият олиб бориш;
- персонални бошқариш;
- менежмент;
- маркетинг;
- бошқарув психологияси ва ижтимоий психология асослари;
- ахборот таъминоти;
- меҳнат қонунчилиги ва иш ҳақи тўлаш тизими;
- мутахассис иш жойига эргономик талаблар;
- хавфсизлик техникаси ва меҳнат муҳофазасини ташкил этиш.

9.4. Масофадан туриб ўқитиш

Замонавий ахборот технологиялари персонални ўқитиш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда йўлга қўйиш имкониятини беради. Бу таълимнинг янги — масофадан туриб ўқитиш турини дунёга келтирди.

Масофадан туриб ўқитиш — замонавий ахборот технологияларидан кенг қўлланилган ҳолда ташкил этиладиган сиртқи таълим беришнинг сифат жиҳатдан янги босқичидир.

Масофадан туриб ўқитишда тингловчи маъруза ва семинар шаклидаги мунтазам машғулотларга жалб этилмайди, балки у ўзи учун қулай вақт, қулай жойда, қулай суръатда ўқийди. Бу ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқиш имконияти бўлмаганлар учун айниқса қулайдир. Масофадан туриб ўқитишда ҳар ким белгиланган

Ўқув дастурини тўла эгаллаш учун ўзига зарур вақт давомида ўқиш имкониятига эга.

Масофадан туриб ўқитиш дастурлари **модул тамойили** асосига қурилган. Таълим модули ҳар бир алоҳида курс бўйича муайян соҳага оид билимлар тўғрисида яхлит тасаввур ҳосил қилиш имконини беради. Бу мустақил курслар — модуллардан шахсий ва гуруҳий эҳтиёжларга жавоб берадиган ўқув дастурини шакллантиришда қўл келади.

Масофадан туриб ўқитиш таълимнинг анъанавий усулларига нисбатан 50 фоизга арзон тушиши амалиётда ўз тасдиғини топган. Бунга бутун бир ўқув курси ягона мажмуа сифатида мужассамлаштирилганлиги, масофадан туриб ўқитиш технологияларининг катта миқдордаги тингловчиларга мўлжалланганлиги, шунингдек, ходимларнинг малака оширишлари учун сафар харажатлари ва иш вақтлари тежалиши ҳисобига эришилади.

Масофадан туриб ўқитишда ўқитувчи ўқув лойиҳаларига раҳбарлик қилиш, шахсий ўқув режаларини тузишда маслаҳат бериш каби вазифаларни бажаради. Ўқитиш жараёнида ўқитувчи ва тингловчи ўзаро алоқалари электрон почта, факсимиль ва телефон алоқаси, Интернет тизими орқали амалга оширилади.

Масофадан туриб ўқитишда назорат шакллари сифатида масофадан туриб ташкиллаштириладиган имтиҳонлар, компьютер тест тизимлари, экстернат усуллари қўлланилади.

Масофадан туриб ўқитиш технологияси — инсоннинг мустақил равишда, лекин назорат остида тегишли билимлар, кўникмаларни муайян вақтларда ўқитувчи маслаҳатларини олган ҳолда (ишлаб чиқаришдан ажралмасдан) эгаллашининг услуб, шакл ва воситалари йиғиндисидир. Мазкур технология талаб этилаётган муайян билимлар ҳажми пойдеворига қўйилган. Ўзлаштириш учун тақдим этиладиган билимлар ҳажми масофадан туриб ўқитишга мўлжалланган махсус курс ва модулларда жамланади. Бу билимлар ҳажми тармоқда мавжуд таълим стандартлари ҳамда маълумотлар банки, видеотека кутубхоналарига асосланади.

Тингловчилар учун ахборотлар қуйидаги шаклларда етказилади:

- босма материаллар (ўқув-услубиёт қўлланмалари);
- электрон материаллар (компьютер таълим курслари, маълумотлар банки, билимлар банки, электрон дарсликлар);
- аудио ва видео тасмалар;
- телевидение ўқув кўрсатувлари;
- назорат ва таҳлил этувчи тизимлар.

Бу материаллар қуйидаги ахборот манбалари орқали етказилади:

- босма нашрлар;
- аудио ва видео тасмалар;

- эгилувчан магнит, лазер ва қаттиқ дисклар;
- назорат жадваллари ва қолиплари.

Масофадан туриб ўқитишда қуйидагилар **таълим воситалари** ҳисобланади:

- ўқув-услубий мажмуалари („case“ — „кейс-технология“);
- компьютерлар;
- телевизорлар;
- телефон, факслар;
- магнитофон, видеомагнитофонлар;
- махсус мультимедиа техникаси;
- компьютер тармоқлари.

Масофадан туриб ўқитишда **телекоммуникация тизими** марказий бўғин ҳисобланади. Улардан ўқув жараёнини таъминлаш учун фойдаланилади. Бу тизимлар орқали:

- тингловчилар зарур ўқув ва ўқув-услубиёт материаллари билан таъминланади;
- ўқитувчи ва тингловчи ўртасида масофадан туриб алоқа ўрнатилади;
- ахборот тармоқларига уланишга эришилади.

Демак, масофадан туриб ўқитиш технологиялари ўқув материалларини тингловчиларга етказиб беришнинг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ фарқланар экан. Хусусан, таълим муассасаларининг масофадан туриб ўқитиш тизимида қуйидаги технологиялар қўлланилиши мумкин:

1. **Кейс-технология.** Ушбу курс китоб сифатидаги ўқув-амалий дарслик бўлиб, унда ўрганилаётган мавзу яхлит ёритилган ҳолда тингловчи ўз билимини текшириб кўриши учун зарур миқдордаги назорат топшириқлари бўлади. Курс қўшимча ўқув материалларидан иборат аудио ва видео тасмалар билан тўлдирилиши мумкин.

2. **CD-ROM — технология.** Курс мультимедиа интерактив маҳсулотли CD-диск сифатида бўлади. Бу курсни компьютер орқали уйда ёки иш жойида эгалласа бўлади.

3. **Тармоқ технологияси.** Бу усулда курс таълим муассасаси ўқув серверига тармоқ муурожаати воситаси билан эгалланади.

Масофадан туриб ўқитишда **автоматлаштирилган ўқитиш тизимларининг** роли каттадир. Йирик компания ва фирмаларда ҳозирги вақтда персонал ихтисосликлари ва хизмат вазифаларига мувофиқ юзлаб автоматлаштирилган ўқитиш тизимлари ҳамда машқ қилдирувчи имитаторлар яратилган. Одатда автоматлаштирилган ўқитиш тизими 6 иш тартибига эга:

1. Ўқитиш.
2. Имтиҳон.
3. Намойиш қилиш.
4. Назорат топшириғи.
5. Статистика.
6. Ёрдам.

Автоматлаштирилган ўқитиш тизимининг дастурий таъминоти катта имкониятларга эга. У иш тартибини, ўқув-машқ топшириқларини бажариш учун танлай олади, тегишли тартиб бўйича билимни текширади, „Ўқитиш“ тартибида тингловчи тушунмаган масала юзасидан ёрдам олиш имкониятига эга. Шунингдек, автоматлаштирилган ўқитиш тизими тингловчи ўқитиш жараёнида фаоллик кўрсатмаса унга тегишли таъсир кўрсата олади. „Имтиҳон“ тартибида эса тингловчи саволларга жавоб бериш вақтини назорат қила олади.

Автоматлаштирилган ўқитиш тизими дастурий таъминоти жумладан, Microsoft Windows операция тизими бошқаруви остида ишлай олади.

Масофадан туриб ўқитишда **мультимедиа тизимидан** фойдаланиш янада самаралироқдир. Мультимедиа тизими компьютер технологиялари йўналишларининг тадрижий давомидир.

Мультимедиадан фойдаланувчи аудио ва видео хабарни электрон почта орқали узатиш, дастурий маҳсулотни нутқ билан изоҳлаб бериш, экран „ойнача“ларидан бирига телетасвир ёки бошқа жойдаги ўқитувчи тасвирини қабул қилиб олиш имконига эга бўлади.

Бугунги кунда телекоммуникация воситаларининг такомиллаштирилиши энциклопедиялар, луғатлар, ўқув дарсликлари тўпламларини сервер иловаларига айлантириш имконини беряпти. Ушбу иловалар мижозлари сифатида фойдаланувчиларнинг www браузер (browser)лари бўлади. Тўғри, бунинг учун „ўз“ ўқитиш компютери ва серверига эга бўлиш талаб этилади. Шу ҳолдагина мазкур сервер иловаларидан www — саҳифалар орқали танишиш мумкин.

Электрон почта орқали эса „виртуал синф“лар ташкил этса бўлади. Интернетда тарқатиш рўйхати (mailing Lists) деган тушунча мавжуд. Бу серверга ўрнатилган дастурий таъминот бўлиб, бир гуруҳ инсонларнинг ўзаро алоқада бўлиш имконини туғдиради. Бу куйидагича ташкил этилиши мумкин.

Муайян бир масала мавзу бўйича **баҳс гуруҳи** тузилиб, бу ҳақда манфаатдор шахсларга баҳс ўтказиш қоидалари ҳамда ушбу гуруҳга обуна бўлиш тартиби (тарқатиш рўйхати) маълум қилинади. Ҳар бир фойдаланувчини рўйхатга олиш сервер томонидан электрон почта орқали фойдаланувчидан тегишли шаклдаги мактуб олинishi билан (эълон қилинган манзилга сервер-варақча тушунарли мазмундаги топшириқ, масалан, зарур тарқатиш рўйхати номланиши — subscribe listnante баён этилган мактуб юборилади) автомат равишда амалга оширилади.

Баҳс гуруҳига гуруҳларнинг бир аъзоси томонидан йўлланган мактуб сервер-варақ томонидан автомат тарзда барча қатнашчиларга юборилади. Бу қатнашчилардан бири ўқитувчи бўлиши мумкин. Ушбу усул жуда қулайлиги ва арзонлиги билан фарқланади. Мазкур сервер-варақдан фойдаланиш учун фойдаланувчининг ўз электрон почтасига эга бўлиши кифоя.

Баҳс гуруҳларининг яна бир тури — **янгиликлар гуруҳи** (USENET newsgroups)дир. Интернетда уларни шундай деб номлашади. Бу ҳолда серверда янгилик гуруҳига хизмат кўрсатувчи дастурий таъминот ўрнатилади. Тарқатиш рўйхати усулидан фарқли ўлароқ, янгиликлар гуруҳи реал вақт (онлайн) тартибида ишлайди, яъни фойдаланувчилар „Онлайн“ тартибига уланишлари лозим бўлади. Янгиликлар гуруҳида ишлаш тартиби тарқатиш рўйхати усулидек: фойдаланувчилар гуруҳга бошқа қатнашчилар томонидан йўлланган хабарлар билан танишадилар, белгиланган мавзу юзасидан ўз фикр-мулоҳазаларини билдириб, мактуб жўнатадилар, муҳокамага қўйилган масала асосида баҳс юргизадилар ва ҳоказо. Фақат бу ҳаммаси дарҳол, реал вақтда бўлади. Бунинг учун баҳс қатнашчилари бир вақтда муҳокама ўтказиш учун ўз компьютерлари олдида бўлишлари талаб этилади.

Масофадан туриб ўқитишни кенг ривожлантириш учун республикамиз корхона ва ташкилотларида истиқболли ахборот технологияларини жадал жорий этишни ҳаётий заруриятга айлантирмоқда. Айниқса, қуйидаги технологиялар ва ўқитиш тизимлари яратиш муҳимдир:

1. Компьютер ўқитиш тизимлари, шу жумладан мультимедиадан фойдаланган ҳолдаги технологиялар.
2. Ўқитиш жараёнини шахсий компьютерлар орқали ташкил этиш.
3. Эксперт ўқитиш тизимларини яратиш.
4. Телекоммуникация воситаларидан фойдаланиш.
5. Амалий дастурлар тўпламлари технологиясини яратиш.
6. Узлуксиз таълимга масофадан ўқитишни кенг жорий этиш.

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигида ушбу масалаларга катта эътибор берилаётганлиги диққатга сазовордир.

Шунингдек, Олий таълим тўғрисидаги Низомда ҳам Олий таълимнинг касбий таълим дастурлари: кундузги, экстернат ва **масофадан таълим олиш** шаклларида ўзлаштирилиши мумкин, деб кўрсатилган. Унга кўра: **масофавий таълим** — олий таълимнинг касбий дастурларини, асосий фаолиятдан ажралмаган ҳолда таълим муассасасидан узоқда ўзлаштиришдир. У замонавий ахборот технологиялари ва телетармоқлар технологияси воситаларидан фойдаланишга асосланади.¹

Вазирлик 1998 йилдаёқ олий ўқув юртлигини мультимедиа мажмуалари билан таъминлаш тўғрисида алоҳида буйруқ² қабул қилган.

¹ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. „Шарқ“. Тошкент, 2001, 241- бет.

² Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. „Шарқ“. Тошкент, 2001, 312- бет.

9.5. Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш

Ҳар бир корхона, ташкилот, муассаса муваффақиятли фаолият кўрсатиши персоналга қўйилаётган талаблар ва ходимлар малакасига мувофиқ бўлишига боғлиқдир. Бу эса муттасил равишда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни талаб этади.

Персонални қайта тайёрлаш — ходимларни иккинчи касб ёки янги ихтисосликни эгаллашлари учун ўқитишдир.

Персонални малакасини ошириш — ходимлар касби ва ихтисослигига оид билимларини чуқурлаштириш ва такомиллаштириш мақсадида уларни ўқитишдир.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга турлича ёндашувлар мавжуд. Уларнинг хилма-хиллигига қарамасдан, персонални қайта тайёрлаш ва улар малакасини оширишни ташкил этишни тўрт йўналишга мужассамлаштириш мумкин:

1. Қайта тайёрлаш ва малака оширишга эҳтиёжни ташкил этиш.
2. Ўқув дастурлари ва умуман ўқувни режалаштириш.
3. Шақли ва услублари бўйича хилма-хил ўқув дастурлари яратиш.
4. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш натижаларини таҳлил этиш

ҳамда бу жараёндан персонални касбий ва хизмат вазифасида ўстириш мақсадларида фойдаланиш.

Самарали фаолият юритаётган компания, акционерлик жамиятлари тажрибаси, персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш — бу тўрт йўналишнинг ҳаммаси бўйича иш олиб борилган тақдирда, қўзланган мақсадга эришиш мумкинлигидан далолат бериб турибди. Бунинг учун зарур ўқув-услубий ва моддий негиз мавжуд бўлиши керак, албатта.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ходимнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотларни тўплаш, умумлаштириш ва таҳлил этишдан бошланади.

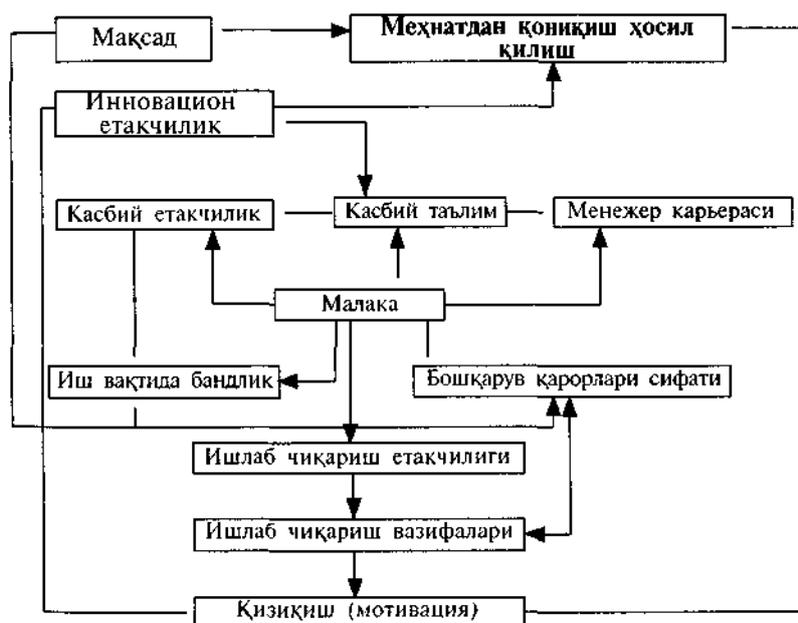
Ходимнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотлар унинг фаолиятини баҳолаш асосида шакллантирилади. Бунда персонални қайси йўналишларда қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш талаб этилиши аниқланади. Ходим билими, маҳорати, касбий ва шахсий сифатларини баҳолаш давомида махсус комиссиялар белгилаб қўйилган омиллар бўйича ходим иш самарадорлиги ҳамда ушбу омилларнинг ходим ўз хизмат ва касбий вазифаларини бажаришдаги аҳамиятини аттестация қилади. Ана шу текширув натижалари бўйича қайта тайёрлаш шақли ва услуби мақсадга мувофиқлиги аниқланади ҳамда ходимга шахсий дастур асосида ўз малакасини ошириш юзасидан тавсиялар берилади.

Шахсий хусусиятлар ҳамда шахсий тайёргарлик даражасини аниқлаш учун тест синовлари ўтказилади. Бу — ўқув гуруҳларини

оқилона шакллантириш, машқлар ўтказишни яхши йўлга қўйиш ҳамда таълим шаклини белгилашда қўл келади.

Ходимлар қайта тайёрлаш эҳтиёжини аниқлашда кадрлар аудитидан ҳам фойдаланилади. Тестлар, сўровлар, кузатувлар, суҳбатлашувлар, муҳокамалар орқали персонал, биринчи навбатда юқори ва ўрта бўғин менежерлари тайёргарлиги таҳлил этилади. Бу жараён давомида ходимларнинг билимлари, амалий қўникмалари, ишчанлик ва шахсий сифатлари, психологик ҳолатлари, уларнинг хизмат вазифалари, ўзига бўйсунувчилар ва бошқа ташкилот вакиллари билан ишлаш амалиётлари, ташкилий тизим, иш ҳақи ва мукофотлаш, касбий ривожлантириш ва хизмат вазифасида ўстириш тадқиқ этилади.

Менежерлар жамоага расмий раҳбар бўлибгина қолмасдан, балки ҳақиқий етакчи бўлишга интилсалар, улар учун касбий таълим бу мақсадга эришиш йўлида мустаҳкам пойдевор вазифасини ўтайди (9.12- расм).



9.12- расм. Касбий малака ва етакчиликнинг ўзаро боғликлиги.

Менежер касбий малакасини ошириб борар экан ўз каръerasини ривожлантириш билан бир қаторда, ўзининг етакчиликка ҳам даъвогарлигини намоён этади. Чунки, жамоа ёки гуруҳда етук касбий тайёргарликка эга бўлмасдан туриб, нафақат етакчилик қилиш, балки расмий раҳбар вазифаларини ҳам муваффақиятли бажаришда жиддий муаммолар юзага чиқиши мумкин.

Ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш учун юқоридаги маълумотлар чуқур таҳлил этилиб батафсил тавсиялар тайёрланади. Одатда шундан сўнг бевосита ходимларни ўқитиш чоратадбирлари кўрилади. Бунда ўқув дастурлари персоналнинг амалдаги малакаси ҳамда бутунги ва эртанги кун талаби савиясида, бу малака қай даражада бўлиши қўтилаётганлиги ҳисобга олинган ҳолда ишлаб чиқилади.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда **яна бир ёндашув** — ўқув дастурлари доирасида дастлабки таҳлил ўтказишни кўзда тутати. Бу усулда қайта тайёрлаш ва малакани ошириш курслари ўқитувчилари корхона ва ташкилотларда бўлиб, улар раҳбарлари билан учрашадилар. Бу — ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда эҳтиёжларини аниқлаш, ўқув дастурлари, услублари, шакллари муайян тингловчилар учун мослаштиришга хизмат қилади.

Республикамиз корхоналари, бирлашмалари, акциядорлик жамиятларида ўтказилган тадқиқотлар ўрта ва қуйи бўгин раҳбарлари одатда меҳнат жамоасида маънавий-психологик муҳит, аҳил ва дўстона муносабатлар, юқори унумдорлик билан меҳнат қилишга интилишга рағбатлантирувчи раҳбарлик услубини эгаллаш имкониятини берадиган ўқув машғулотларига эҳтиёжлари катта эканлигини кўрсати.

Шу билан бирга, бугунги глобаллашув, жаҳон бозорида рақобатлашув кескин тус олган шароитларда, замонавий раҳбарлик усулларининг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Хусусан, Германияда олиб борилган тадқиқотлар газ соҳасида ишловчи менежерларнинг ярмидан кўпроғи улар персоналининг етарли даражада самарали фаолият кўрсатмаётганининг асосий сабаби раҳбарлик маданияти даражасининг пастлигидир, деб кўрсатганлар. Ушбу сўровда қатнашган менежерлар, шунингдек, раҳбарнинг ишончли шерик сифатида обрў-эътибор қозонишларида **бошқарув фаолиятида номоддий омилларнинг**, биринчи навбатда жамоатчилик фикрининг ортиб бораётганлигини уқтирганлар. Ушбу масалада бошқарув ва тадбиркорлик маданияти, хусусан, буларнинг таркибий қисми ҳисобланган, умуминсоний кадриятларга асосланган меҳнат этикаси — ҳалоллик, адолатлилик, ўзаро ишонч ва ҳурмат тобора катта роль ўйнамоқда.

Республикамиздаги аксарият кўпчилик корхоналар бугунги кунда хорижий шериклари билан ҳамкорлик алоқалари ўрнатишган. Шунинг учун персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда чет тилларини ўрганишга ҳам алоҳида эътибор қаратилиши талаб этилади.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни режалаштириш жараёнида ўқув машғулотларини таълим муассасаларида ҳам, бевосита корхона ёки ташкилотнинг ўзида ҳам ўтказилиши

мумкинлиги ҳисобга олинади. Қайта тайёрлашнинг узлуксизлиги корхона ва ташкилот фаолияти, эҳтиёжидан келиб чиққан ҳолда таълимнинг ягона режаси асосида машғулотлар даврийлиги, турлари ва усулларини қўшиб олиб борилиши орқали таъминланади.

Қайта тайёрлаш ва малакани оширишни режалаштириш муайян тизим ҳисобланиб, истиқболли ва тезкор бўлиши мумкин. Истиқболли режалаш 2—3 йилга мўлжалланади. У персонални ўқитиш стратегиясини, яъни таълимнинг асосий турларини, шаклларини, мавзу йўналишларини танлаш, ўқитиладиганлар таркиби (минтақалар, таълим марказлари бўйлаб ва ҳоказолар)ни қамраб олади. Шунингдек, ходимларни олдиндан тайёрлашни амалга ошириш учун корхона ва ташкилотни кенгайтириш (янги ишлаб чиқариш қувватларини ишга тушириш) натижасида персоналга эҳтиёж ҳам ҳисобга олинади.

Истиқболли режалаштириш кўп ҳолларда **стратегик режалаштириш** деб номланади. Стратегик режалаштириш жуда кўп омилларга таянади. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардир:

- корхона ва ташкилотнинг персонал билан ишлаш концепцияси;
- таълим муассасалари амал қиладиган корхона ва ташкилотларда малака ошириш тизимининг концепцияси;
- корхона ва ташкилотни ривожлантириш истиқболлари, шу жумладан янги технологияларни жорий этиш, янги sanoat объекtlари қуриш ва ҳоказолар;
- бошқарув персонални тайёрлаш ва ўқитишга эҳтиёж.

Стратегик режалаштиришни **персонални қайта тайёрлашга эҳтиёжни аниқлашдан** бошлаш керак. Бу бир қатор мажбурий ишларни бажаришни талаб қилади. Улар орасида қайта тайёрлашга жалб этилиши керак бўлган ходимлар рўйхатини тузиш энг муҳими ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир ходим қачон сўнги марта ўқитилгани ёки корхона бўлинимасини модернизация қилиш режасига оид маълумотларни ўрганиб чиқиш керак. Бу масалада раҳбар фикри ҳам ҳисобга олиниши мумкин. Шундан сўнг тахминий ўқув мундарижаси ва мавзу йўналишига аниқлик киритилади. Бу ўринда улар таълим муассасасининг ихтисослашувига мос тушувини ҳисобга олиш керак. Шундан кейин тайёргарлик турлари аниқланади, яъни фақатгина малака ошириш режалаштириб қолмасдан, бунинг аниқ тури (стажировка, қайта тайёрлаш, йиллик ёки даврий малака ошириш, ўз-ўзини малакасини ошириш) белгилаб олинади.

Персонални қайта тайёрлашнинг умумий тамойиллари деб илмий менежмент назарияси ва амалиётини, илгор корхоналар тажрибасини ўрганиш, махсус адабиётлар устида мустақил иш олиб бориш, ишлаб чиқаришдаги вазиятларни моделлаш ва таҳлил этиш, таълимни базавий таълими, хизмат таълими ва малака таълимига аниқ ажратиш тушунилади.

Бунда базавий таълим ёки тайёргарликдан мақсад — юқори бўгин менежерларини шакллантириш бўлиб, бу тармоқлараро характерга эгадир.

Хизмат таълими ёки тайёргарлигидан қуйи ва ўрта бўгин раҳбарлари юқорироқ лавозимга тайинланишдан аввал ўтадилар. Тайёргарликнинг бу турини тармоқ характерига эга, деб ҳисоблаш мумкин.

Малака таълими ёки тайёргарлиги — бу персонал билан доимий иш олиб бориш шакли ҳисобланиб, ходимларга ўзи бевосита бажараётган иши бўйича қўшимча билим ва кўникмалар беришни назарда тутлади.

Ўз-ўзини малакасини ошириш қайта тайёрлашнинг энг оддий, айни вақтда жуда самарали усули ҳисобланиб, ходимларнинг шахсий режа асосида ўз-ўзини тайёрлашдан иборатдир. Мазкур шахсий режаларни тузиш учун раҳбарият тавсиялари, аттестация, эксперт баҳолари, тест натижалари асос бўлади. Ушбу режа асосида ўз-ўзини тайёрлашда ишчанлик ва шахсий сифатларидаги, раҳбарлик услубларидаги нуқсонларни бартараф этиш кўзда тутилади.

Шахсий иш режасига — хўжалик фаолияти юритиш бўйича амалдаги қонунчилик, шартномалар бўйича, ишни ташкил этиш, бошқарув маҳорати, бошқарувда социология ва психология каби масалаларини киритиш ҳам тавсия этилади.

Мазкур режа ишлаб чиқилгандан сўнг кадрлар хизматида муҳокама этилади ва корхона ёки ташкилот раҳбарининг персонал бўйича ўринбосари томонидан тасдиқланади.

Персонални бошқариш хизматларининг йиллик таълимини режалаштириш амалиёти ҳам мавжуд. Ходимларни қайта тайёрлашнинг бу услубини ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ҳам, ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ҳам ташкил этиш мумкин.

Йиллик таълимни ташкил этиш учун бошқа корхона ва ташкилотдаги мутахассислар билан маслаҳатлашувлар, янги технологияларни қўллаётган корхоналар иши билан танишиш, психологик машқ (тренинг)лар, семинарлар, курслар, мастер синфлар ва ҳоказолар ўтказиш каби шакллардан фойдаланиш мумкин.

Бошқарув ходимлари малакасини ошириш мақсадида ҳуқуқ-шуносларнинг улар билан йилнинг ҳар чорагида суҳбатлар, маслаҳатлар ўтказиб туриш амалиётидан ҳам фойдаланса бўлади. Бундай тадбирларда бошқарув ходимлари Ўзбекистон Республикасининг қонунлари, Президент фармонлари, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари, солиқ, молия, тўловлар, иш билан бандлик, ходимлар билан ишлаш, ижтимоий ҳимоя ва бошқа масалаларга оид меъёрий ҳужжатлари билан батафсил таништирилиб, уларни қўллаш бўйича тегишли тушунтиришлар берилишини ташкил қилиш мумкин.

Ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ташкил қилинадиган семинарларни беш иш кунидан ортмаган даврга мўлжаллаш мақсадга мувофиқ. Бундай семинарлар одатда заруратга қараб битта ёки бир неча корхона, ташкилот (улар бўлинмалари) ходимлари учун ташкил этилади. Масалан, компания ёки бирлашманинг бирор минтақа, вилоятдаги бўлинмалари ходимлари учун мутахассисларни аттестациядан ўтказиш услуги масалаларига бағишлаб семинар ўтказилиши мумкин. Унга ана шу услубни ишлаб чиққан мутахассислар, тегишли раҳбарлар, персонал билан ишлаш бўйича ходимларни таклиф этиш мақсадга мувофиқдир. Ана шундай семинарлар ходимларни ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда, кам сарф-харажатлар билан қайта тайёрлаш имконини беради.

Ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолдаги семинарларни ташкил этишда гуруҳ тингловчиларининг сони 25 тадан ортмаслиги ва қайта тайёрлаш муддати 10 кун билан чегараланиши тавсия этилади. Бу семинарлар одатда ходимлар томонидан тайёрланган рефератни ҳимоя қилиш ёки тест синовлари ўтказиш билан якунланади.

Чет эл фирмалари билан ҳамкорликда иш олиб борадиган ходимлар учун йилда 1—2 марта, ишлаб чиқаришдан қисман ажралган ҳолдаги кичик гуруҳларда эса 1—2 ҳафта чет тили бўйича билимларини пухталаштириб туриш улар фаолияти учун жуда муҳимдир.

Кўпгина компания ва фирмалар йилда камида бир марта бошқарув персонали ходимлари учун жаҳонда қабул қилинган тартибда хизмат ёзишмалари олиб бориш қоидалари ҳамда ҳужжатларни юритиш ва ҳужжатлар айирбошлашдаги турли янгиликларга бағишланган амалий машғулотлар ташкил этадилар.

Бошқарув ходимларининг йиллик ўқув дастурларига инсонлар ўртасидаги муносабатларнинг ижтимоий-психологик муаммолари масалалари киритилиши ҳам тавсия этилади.

Даврий таълим одатда камида беш йилда бир марта ва кўпи билан йилда бир марта ташкил қилинади. Уни малака ошириш тизими таълим муассасаларида ташкил этиш, ўқув дастурларига фан, техника, технологиянинг энг сўнгги ютуқларини, ишлаб чиқаришни бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг замонавий услубларини чуқур ўрганиш, амалиётда қўллаш кўникмаларини ҳосил қилиш масалалари киритилиши мақсадга мувофиқдир.

Бундай таълим ўқув режалари ва дастурлари асосида олиб борилади. Персоналнинг малака ошириш муддати 2 ой (ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда) ёки 6 ой (ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда)дан ошмайди. Қайта тайёрлашнинг асосий шакллари малака ошириш институтлари ёки тегишли курслари, аспирантурада ўқиш, янги технологиялар жорий этилган ва тармоқда энг юқори самарага эришадиган корхоналарда, шу жумладан чет эл фирмаларида муайян хизмат вазифасида стажировка қилиш кабилардан иборатдир.

Стажировка — тажриба эгаллаш, амалий ва ташкилотчилик кўникмаларини ҳосил қилиш ва такомиллаштириш мақсадида ўтказилади. У одатда манфаатдор ташкилот маъмурияти ва амалиёт раҳбари томонидан ишлаб чиқилган шахсий дастурлар асосида амалга оширилади. Бундай дастурда стажировка ўтказиш вақти ва жойи, ходим қайси лавозимда стажировкадан ўтаётганлиги, стажировканинг мақсад ва вазифалари, ўрганилаётган иш усуллари, стажировка босқичлари, шунингдек, раҳбарнинг ўқитилиш якуни бўйича баҳоси кўрсатилади.

Қайта тайёрлашнинг турларидан қатъи назар, барча **малака ошириш дастурлари малака ошираётганлар ёш хусусиятларини** ҳисобга олган ҳолда тузилиши керак. Етук ёшдаги инсон ўқувчи ролида кўп ҳолларда жараёни бошқаришга, нимани қандай қилиб ўрганишни мустақил ҳал қилишга интилиши ана шундай хусусиятлардан биридир. Бундан ташқари, катта ёшдаги ўқувчи бой ҳаётий ва касб тажрибасига эга бўлиб, ахборотни қабул қилишда уни ана шу тажриба филтритдан ўтказди. Шунинг учун малака ошириш тингловчида мавжуд бўлган кўникмаларга асосланса ўқитишда энг яхши самарадорликка эришилади.

Амалиётчи менежер ўз иш фаолиятида мунтазам равишда ҳал этилиши талаб қилинадиган муаммо ва вазифаларга тўқнаш келади. Шунинг учун малака ошириш муаммоларга йўналтирилган бўлиши, барча умумлашма ва назарий масалаларни амалий масалаларни ҳал этиш, амалий вазиятларда қандай иш тутиш лозимлигига боғлиқ ҳолда тушунтириш талаб қилинади. Бошқача қилиб айтганда, малака ошириш жараёнида тингловчилар ўтилаётган ҳар бир мавзунинг амалий аҳамиятини англаб етишлари даркор. Айниқса, машғулотлар пайтида тингловчиларга хато қилишларидан хавфсирамай янги билим ва кўникмаларни амалиётда синаб кўриш имконияти берилса, уларнинг ўз малакаларини янада оширишга қизиқишлари сезиларли даражада ортиши шубҳасиздир.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни тезкор режалаштириш бу ишни 1 йил муддатга режалаштиришни англатади. Бу ҳолда таълим муассасалари ва ўқув марказларининг қанча миқдорда тингловчини қабул қила олиши, корхона ва ташкилотнинг қайта тайёрлаш ва малака ошириш турларининг ҳар бирига эҳтиёжи, ўқув машғулотларининг муддати ва давомийлиги, гуруҳлар таркиби, машғулотлар мавзулари, ҳар бир корхона ва ташкилот учун ўқитиш жойи, молия ва моддий-техник таъминот хусусиятлари, ўқув-услубий қўлланмаларни ишлаб чиқариш зарурати ва ҳоказолар белгилаб чиқилади. Режа тузиш учун корхона ва ташкилот бўлинмаларининг, таълим муассасаларининг (тармоқ ва тармоқлараро) ихтисослашиш йўналишлари, муддатлар, қанча тингловчи қабул қила олиши тўғрисидаги таклифлари, сўнги аттестация якунлари тўғрисидаги

маълумотлари, таълим муассасалари корхона ва ташкилотлар билан тўғридан-тўғри алоқада бўлса, уларнинг таклифлари, корхона ва ташкилотлар (улар бўлинмалари) ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш стратегик (истикболли) режалари асос бўлади.

Йиллик режа корхона ва ташкилотлар (улар бўлинмалари)дан тушган буюртмаларни таҳлил этиш асосида тузилади.

Малака ошириш дастурлари ўқитиш вазифалари (персонал карьераси, ходим эгаллаб турган лавозимига муайян талабларнинг ўзгариши, етарли даражада самарали фаолият кўрсата олмаётганлик ва ҳоказолар) нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқарилади.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш барча босқичларида техник ва дастурий воситаларнинг, шу жумладан инсон ресурсларининг қиймати ва самарадорлигининг иқтисодий баҳоси ҳисоблари олиб борилади. Энг аввало, моддий ресурслардан нечоғлик самарали фойдаланилаётганлиги аниқланиши лозим. Қайта тайёрлаш ҳажми ва интенсивлигини ўлчаш имконини берадиган „**назорат нуқталари**“ маълум. Бу — иш ҳақи жамғармасидан малака ошириш учун сарф-харажатлар улуши, ҳар йили ходим малака ошириш дастурларига жалб этилган кунлар сони, персонал умумий сонига нисбатан малака ошириш марказларида бир йўла таълим олаётган ходимларнинг сонидир.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш самарадорлиги эса корхонада энергетика сарф-харажатларининг, авария ҳолатларининг камайиши, меҳнатга қизиқишнинг ортиши, ходимларнинг ўз меҳнат фаолиятидан қониқишининг яхшиланиши, корхона ва ташкилот олаётган фойданинг кўпайиши каби мезонлар орқали белгиланади.

Ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш персонални бошқариш хизматининг энг асосий ва муҳим вазифаларидан биридир. Бугунги кундаги жаҳон тажрибаси вазирлик ва идоралар, тармоқларда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича алоҳида тизим яратиш кераклигидан далолат бериб турибди. Улар тармоқ илмий-тадқиқот ва ўқув марказлари шаклида бўлишлари мумкин. Бу марказлар зиммасига тармоқ корхона ва ташкилотлари персоналининг узлуксиз таълимини йўлга қўйиш вазифаси юклатилади.

Илмий тадқиқот ва ўқув марказлари фаолияти асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат бўлиши мақсадга мувофиқдир:

— персонални касбий тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимини яратиш;

— касбий тайёргарлик марказлари, курслари, мактаблари учун ташкилий, меъёрий ва услубий ҳужжатлар ишлаб чиқиш;

- тўла қўламли дисплей машқ ҳамда автоматлаштирилган ўқитиш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;
- малака ошириш бўйича ўқув-услубий қўлланмалар ва ўқув дастурлари ишлаб чиқиш;
- буюртмачи режасига мувофиқ персонал ўқувини ташкил этиш;
- семинарларни, шу жумладан, тармоқлараро ва халқаро семинарларни ташкил этиш.

Компания, бирлашмалар, акциядорлик жамиятларининг персонал билан ишлаш ва ижтимоий ривожлантириш бошқармалари ушбу марказ билан қалин алоқада ҳамкорлик қилишлари назарда тутилади.

Кадрлар хизматига персонални бевосита қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда қуйидаги вазифалар юклатилган:

Биринчидан — персонални ўқитиш заруратини аниқлаш. Ана шу зарурат:

- ходимлар ишга қабул қилинганда;
- ходимларнинг хизмат вазифалари ўзгарганда;
- ходимлар малакасини ошириш керак бўлганда;
- меҳнат жамоасидаги муҳитни ўзгартириш талаб этилганда;
- ишлаб чиқариш жараёнлари ўзгарганда;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби ўзгарганда юзага келади.

Иккинчидан — ўқув мақсадларини белгилаш (9.13- расм). Бу — корхона ёки ташкилот мақсадларини таъминлаш унда зарур билим, кўникма ва қобилиятларга эга бўлган, талаб қилинадиган миқдордаги ходимларни тайёрлаш заруратидан келиб чиқади.



9.13- расм. Ўқитиш самарадорлиги шартлари.

Учинчидан — ўқитиш турини асослаш. Амалиёт бугунги кунда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг қуйидаги турлари мавжуд эканлигини кўрсатади:

- ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ихтисослаштирилган таълим муассасаларида ўқитиш;

— ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ихтисослаштирилган таълим муассасаларида ўқитиш;

— экстернат орқали ихтисослаштирилган таълим муассасаларида аттестация қилиш;

— аттестация қилинмасдан, ўз-ўзини малакасини ошириш;

— иш жойида ўқитиш.

Тўртинчидан — узлуксиз таълим тизимини шакллантириш. Бунинг учун персонални қайта тайёрлаш мақсадлари ҳамда мавжуд имкониятлардан келиб чиққан ҳолда қуйидаги ўқитиш дастурлари ва шакллари танланиши мумкин:

— ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда икки ҳафталик ўқитиш;

— ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда икки йиллик ўқиш;

— имтиҳон олиш, аттестация қилиш;

— ихтисослашган комплекс дастур асосида ўқитиш;

— раҳбар томонидан ўқитиш;

— масъул топшириқ бериш орқали ўқитиш;

— компания ёки фирма турли бўлимларида стажировка қилиш;

— чет элларда стажировка қилиш;

— ўз-ўзини ўқитиш;

— мунтазам баҳолаб бориш;

— семинар ва конференцияларга жалб этиш.

Ҳар бир компания, бирлашма ёки акциядорлик жамияти ўз ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурига эга бўлиши керак. Персонални бошқариш хизмати ана шундай дастурни ишлаб чиқиш учун:

— персонални ўқитиш заруратини объектив баҳолаб олиши лозим. Бунда энг аввало, корхона ёки ташкилот ходимлари учун қайси билимлар, кўникмалар етишмаслиги, келажакда корхона ёки ташкилот ривожлантирилишини ҳисобга олган ҳолда улар қайта янги касб-ҳунарларни эгаллашлари зарурлигини аниқлаш лозим. Шундан сўнг персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда биринчи навбатда амалга ошириладиган ишлар белгилаб чиқилади ва улар изчиллик билан ҳаётга тадбиқ қилинади;

— қайта тайёрлаш ва малака оширишга жалб этилган ходимлар учун энг самарали ўқитиш усули танланади. Бунинг учун зарур ўқитиш дастурлари тайёрланади. Ўқитишнинг давомийлиги белгиланади.

Кадрлар хизмати персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш учун зарур ўқитиш дастурларини танлашда ўз қорхоналаридаги мавжуд ишлаб чиқариш технологиялардан, уларда рўй бераётган ўзгаришлар, жорий этилаётган янгиликлардан яхши хабардор бўлишлари лозим. Шу билан бирга, персонал билан доимий мулоқот уларнинг қайси билимлар ва кўникмаларни эгаллашга зарурат сезаётганларини аниқлаш имконини беради. Бажарилаётган

иш сифатини мунтазам назорат қилиб бориш технологик занжирнинг қайси бўғинларида заифлик мавжудлигини, демак кимни нимага ўқитиш кераклигига ойдинлик киритилади. Худди шунингдек, мижозларнинг ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифати тўғрисидаги фикрлари, таклифлари, маслаҳатлари ўқув дастурларига тегишли аниқлик ва ўзгартишлар киритишга асос бўлади.

Кадрлар хизмати персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бугун жараёнини доимий равишда назорат қилиб бориши керак. Агар ўқитишга жалб этилган ходимлар машғулотларни ташлаб кетаётган бўлсалар ёки қайта тайёрлаш ва малака ошириш давомида ўқитилган, ўрганилган янгиликлар иш жойида жорий этилмаётган бўлса, ўқув дастурлари жиддий таҳлил этилишини ва уларга зарур ўзгартиришлар киритишни тақозо этади.

Етакчи компания ва фирмаларнинг персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этишдаги тажрибаси ходимлар малакасини оширишда қуйидаги **тамоийлларга риоя этилиши мақсадга мувофиқ** эканлигидан далолат бермоқда:

1. Тингловчини инсон фаолияти барча соҳалари (бошқарув, иқтисодиёт, илм-фан, технология, экология, психология, этика, адабиёт, санъат, соғлом турмуш тарзи ва ҳоказолар) га доир дунёқарашларини кенгайтириш.

2. Ўқув модуллари асосида мақсадли қайта тайёрлаш. Бу икки даражали таълимни ташкил этишни тақозо қилади. Аввал, бир ҳафта давомида бошқарув, иқтисодиёт, социология, психология, маркетинг ва бошқа таянч курслари бўйича муаммоли маъруза ва семинарлар, амалий ўйинлар ўтказилади. Сўнг 3—6 кун мобайнида тингловчи ўзи танлаган бирор курс, масала бўйича ихтисослаштирилган семинарлар ташкил қилинади. Интенсив ўқитиш ҳар куни 8—12 соат давомида ташкил этилиши мумкин. Бу қисқа муддатли ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолдаги малака ошириш ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолдаги 2—4 ойлик ўқитишга қараганда самаралироқ эканлиги тажрибада тасдиқланган.

3. Интерфаол ўқитиш ҳажминини ўқитиш даври умумий миқдорининг 60—75 фоизга етказиш.

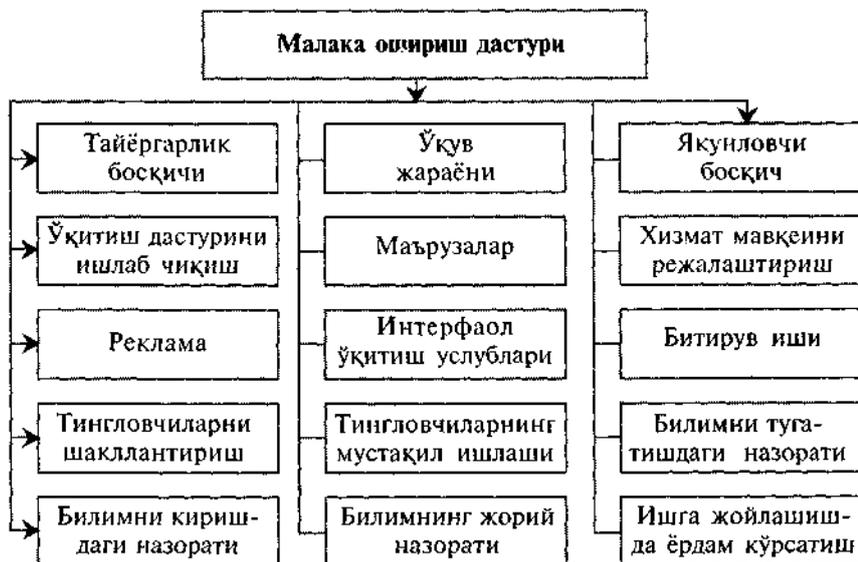
4. Малака ошириш курслари машғулотларини ўтказишга энг юқори малакали олимлар, идора ва корхоналар раҳбарлари ва етакчи амалиётли мутахассисларни жалб этиш.

5. Тингловчилар билан доимий мулоқот. Бу ҳар кунги ўқув машғулотлари якунида тингловчилар ўртасида сўровнома (анкеталаш) ўтказиш орқали амалга оширилиши керак.

6. Тингловчилар қобилиятини атрофлича баҳолаш. Бунинг учун тингловчи касбий билими, кўникмалари, ижодий ва амалий фаолиги, шахс психологияси, ахлоқи ва бошқа сифатларини балл

орқали рейтинг баҳолашни йўлга қўйиш керак. Рейтинг баҳолаш тингловчилар ўртасида рақобатни кучайтиришга, улар масъулиятини янада оширишга хизмат қилади.

7. Таълимнинг шахсий-гуруҳий усули. Мазкур тамойилга мувофиқ муаммоли маърузаларда барча тингловчилар иштирок этиши (улар сони 50 тача бўлиши мумкин), интерактив ўқитишнинг гуруҳий жонли (25 кишигача), лаборатория ишлари ва машқлар (тренинглари)ни кичик гуруҳлар (12 кишигача) ҳолида ташкил этишни тингловчилар билан яккама-якка консультациялар („ўқитувчи“ — „тингловчи“ бевосита мулоқоти) ўтказиш билан боғлиқ ҳолда йўлга қўйилади.



9.14-расм. Персонал малакасини ошириш тизими.

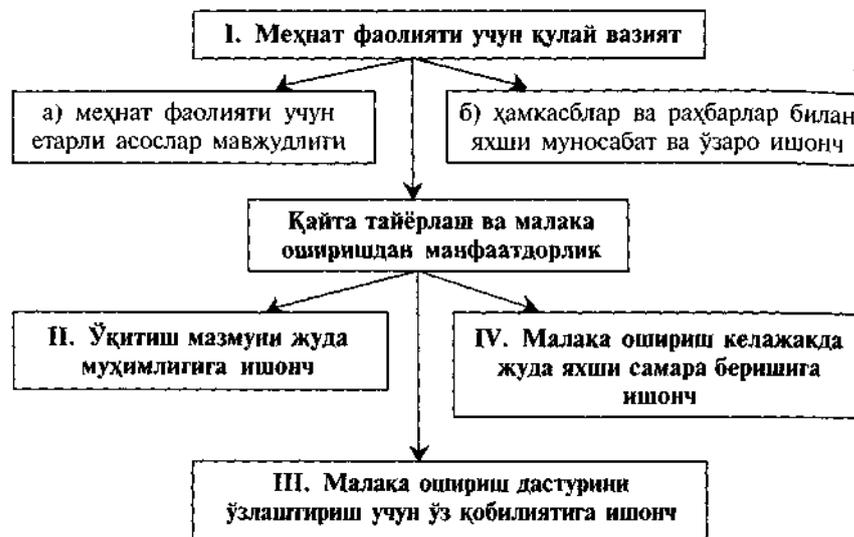
8. Ўқув жараёнини замонавий техника воситалари ёрдамида автоматлаштириш.

Бугунги кунда таълим моделлари асосидаги ихчам ўқув дастурлари персонал малакасини оширишнинг асосини ташкил этади. Ўқув умумий дастурига мувофиқ персонал малакасини ошириш қуйидаги тўрт ўқув модели асосида ташкил этилиши мумкин (моделнинг умумий ўқув дастуридаги нисбатан фоиз ҳисобида):

- муаммоли маърузалар — 25 фоизгача;
- интерфаол ўқитиш услублари — камида 50 фоиз;
- лаборатория ва амалий машғулотлари — 15 фоизгача;
- соғломлаштириш комплекси — 10 фоизгача;

Персонал малакасини ошириш тизими 9.14- расмда акс эттирилган.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда маъруза ва семинар машғулоти ходимларни назарий жиҳатдан тайёрлашнинг асосий услуби ҳисобланади. Бу машғулотларда кўрғазмали воситалар (слайдлар, плакатлар, планшетлар ва ҳоказолар), махсус видео-материаллар (ўқув ва ҳужжатли фильмлар)дан кенг фойдаланилади.



9.15- расм. Персоналнинг қайта тайёрлаш ва малака оширишдан манфаатдорлигига таъсир кўрсатувчи омиллар.

Малака ошириш тури (амалий ёки назарий)дан қатъи назар, персонални тайёрлаш услубларини ишлаб чиқишда қуйидаги олти тамойилга амал қилиш керак:

1. Тингловчи қайта тайёрлаш ва малакасини оширишдан манфаатдор бўлиши керак. Бунга таъсир кўрсатувчи тўрт омил 9.15-расмда кўрсатилган.

Амалиётда ушбу омиллар мавжуд бўлмаса малака ошириш самарасиз бўлиши исботланган.

2. Янгиликни ўрганиш амалий тажриба билан мустаҳкамланиши лозим. Ижтимоий психология соҳасидаги мутахассислар агар қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнида эгалланган билим ва кўникмалар дарҳол амалиёт билан мустаҳкамланса, ўқитилаётганлардан кутилаётган натижаларга эришилишини ўқтирадилар. Бундан ташқари, меҳнат фаолиятида муайян ижобий силжишларга эришган ўқитилаётган ходим тақдирланиши (мукофотлаш, карьера тизимлари ва ҳоказолар орқали) керак эканлиги ҳам исботланган. Ўқитилаётган ходим учун у эришиши керак бўлган вазифалар ҳам белгилаб қуйилиши керак. Бу мақсадни аниқ қилади ҳамда мазкур мақсадга эришилган тақдирда катта қониқиш ҳиссини

уйғотади. Белгиланган вазифаларни бажарган ходимлар рағбатлан-тирилиши ўқитиш самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатади.

3. Қайта тайёрлаш амалий тажриба билан бирга такрорлаш билан ҳам мустақамланиши лозим. Чунки ҳар қандай малака ошириш янгиликни ўзлаштириш ва тўпланган материални умумлаштириш учун вақт талаб этади.

4. Тўпланган материал ўзлаштирилиши керак. Бунга муҳокама қилиш, топшириқлар, тест синовлари учун саволлар ёрдам бериши керак.

5. Ўқитиш услублари иложи борида хилма-хил бўлиши лозим. Чарчаш эмас, зеркиш ўқитишга биринчи галда халақит беради.

6. Материал ходим аниқ фаолиятига яқинлаштирилган бўлиши керак. Машғулот ўтказувчи ўқитишни ишдаги аниқ вазиятларга, ҳолатларга яқинлаштириш учун ҳамма чорани кўриши талаб қилинади. Чунки ўқитилаётган ходим иш жойига қайтиб келгандан сўнг эгаллаган билим ва кўникмаларини амалиётга жорий қилишга интилади.

Малака ошириш институтлари, курслари тингловчилари ўртасида ўтказилган анкета сўровлари уларда ўқитиш жараёнида баҳслар, давра суҳбатлари, видео материалларини кўриш, ўзларига турдош, тармоқда етакчи корхоналар раҳбарлари, мутахассислари билан учрашувлар, бевосита корхоналарда амалий машғулотлар ўтказиш энг самарали эканлигини кўрсатди.

Ходимлар малакасини ошириш учун мисол тариқасида „Персонални бошқариш“ курси дастури (9.2- жадвал) келтирилмоқда:

9.2-жадвал.

Бўлим ва мавзу	Жами	Шу жумладан			
		Маърузалар	Интерфаол ўқитиш услублари	Амалий машғулотлар	Мустақил иш
1-бўлим. Персонал билан ишлаш	2	2	—	—	—
Персонал тизим сифатида	2	—	—	—	2
Кадрлар сиёсати	4	—	—	2	2
Персонални танлаш	8	—	8	—	—
Персонални баҳолаш	6	—	4	2	2
Персонални жой-жойига қўйиш	6	—	4	—	2
Персонални ўқитиш	4	—	—	2	2
2-бўлим. Персонал меҳнатини ташкил этиш	2	2	—	—	—

Корхона ва унинг турлари	4	—	4	—	—
Персонал таркиби	8	—	4	2	2
Бошқарув услублари	6	—	4	—	2
Меҳнатни ташкил этиш	6	—	—	4	2
Жамоани ташкил этиш	4	—	2	—	2
3-бўлим. Ишга қизиқтириш, ҳақ тўлаш ва самарадорлик	2	—	—	—	—
Қизиқиш ва эҳтиёж	2	2	2	—	2
Меҳнатга ҳақ тўлаш	4	—	—	2	2
Персонал билан иш олиб бориш услублари	4	—	4	—	—
Персонал иш самарадорлиги	4	—	—	2	2
Жами	80	6	38	16	20

Малака ошириш институтлари, ўқув марказлари мутахассисларининг фикрига кўра, агар қайта тайёрлаш ва малака оширишнинг мақсади янги билимларни эгаллашдан иборат бўлса дастурий, компьютер таълимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Агар ўқитиш амалий маҳоратни оширишга қаратилган бўлса, бунда таълимнинг фаол шакллари, амалий ўйинлар, аниқ вазиятларни таҳлил этиш усуллари қўллаш самаралидир.

Ўтказилган тадқиқотлар натижасида бошқарув ходимлари малакасини оширишда ўқитиш усуллари самарадорлигининг тингловчилар томонидан баҳоланиши 9.3-жадвалда кўрсатилган. Бунда олий баҳо — 1, қуйи баҳо — 9 деб белгиланган.

9.3-жадвал.

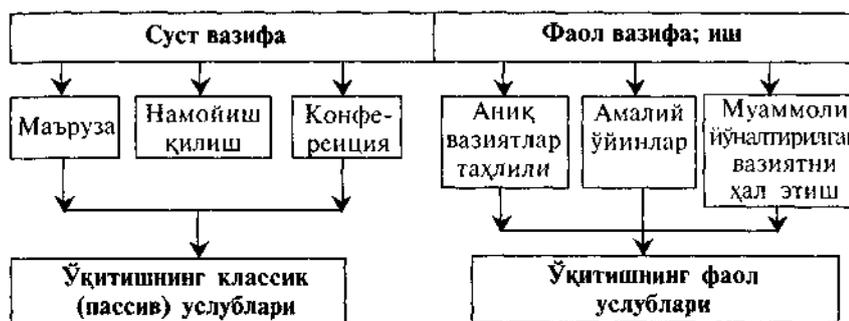
Ўқитиш услублари нисбий самарадорлигини баҳолаш

Услублар	Билимларни эгаллаш	Ёндашувларни ўзгартириш	Қарор қабул қилиш маҳорати	Ўзаро муносабатда бўлиш маҳорати	Биргаликда ишлаш қобилияти	Билимларни пухталаш
Аниқ вазиятларни ўрганиш	2	4	1	4	2	2
Муҳокама усули	3	3	4	3	1	5
Амалий ўйинлар	6	5	2	5	3	6
Матрузалар (саволлар бериш билан)	9	8	9	8	8	8

Фильмлар намойиши	4	6	7	6	5	7
Дастурий таълим	1	7	6	7	7	1
Телевизион маъруза	5	9	8	9	9	9
Ижтимоий-психологик машқлар	9	4	3	2	1	9

Расмдан ўқитишнинг энг самарали усуллари деб, тингловчиларга машғулотлар давомида фаол роль ажратилиши таъкидланганлиги аён бўлиб турибди.

Ўқитишнинг турли усулларини қўлашда тингловчиларнинг роли 9.16- расмдан кўриниб турибди.



9.16-расм. Малака ошириш услуби дастурларидан келиб чиққан ҳолда тингловчиларнинг роли

Ушбу суратдан тингловчилар ўқитиш жараёнига жалб этилишларига қараб, уларнинг роли яққол намоён бўлиши кўриниб турибди.

Бугунги кунда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда ўқитишнинг фаол услублари кенг қўлланилади. Чунки бу услуб тингловчиларга — энг аввало, амалий билимлар ва кўникмаларни қисқа вақт ичида эгаллаш имконини беради.

Амалий ўйинлар — ўқитишнинг фаол услубларида алоҳида ўрин тутди. Ўйинларнинг тажриба ўтказишдан фарқи шундаки, бу ҳолда қабул қилинаётган қарорлар оқибатлари яққол намоён бўлиши ҳамда вақт меъёрларининг ўзгаришида (тезлатилиши)дир. Бундай ўйинлар орқали битта хўжалик вазифасини бажаришни турлича ёндашувлар ёрдамида ҳал қилиш имконияти бўлади.

Амалий ўйинларнинг меъёрий ҳужжатлари мавжуд эмаслиги улар тамойилларидан биридир. Ўқитувчи олдиндан ўйин қайси йўналишда ўтиши, ундан қандай натижа олиниши юзасидан кўрсатма бериш ҳуқуқига эга эмас. Бундай аниқ йўл-йўриқларнинг бўлмаслиги йўриқчи-услубиётчидан машғулотларга жорий ёндашувни ҳамда

гуруҳлардаги тингловчилар сонига (ўйинларда ҳар бирида 4—5 тингловчи бўлган уч гуруҳ бўлиши мақсадга мувофиқдир) эътибор қаратишни талаб этади.

Амалий ўйинларни тингловчилар фаолият турларига қараб ишлаб чиқаришни ташкил этиш, тижорат фаолияти, ўзаро муносабатлар, бошқарув усуллари, амалий ёзишмалар ва бошқа йўналишларда олиб бориш мумкин.

Ўтказилган тадқиқотлар ҳозирги даврда мутахассислар ўқув юрглари тугаллаганларидан кейин ҳар йили олган билимларининг бешдан бир қисми — 20 фоизини йўқотишларини кўрсатмоқда. Шу билан бирга билим савияларини талаб даражасида ушлаб туриш учун, айтайлик ишлаб чиқариш менежерлари ўз соҳаларидаги сўнгги илм-фан ютуқларидан хабардор бўлиб туришлари учун ҳафтасига камида 4—6 соат бу масалаларни ўрганишга ажратишлари кераклиги ҳам амалиётда аниқланган. Худди шу мақсадда компьютердан фойдаланган ҳолда **дастурий таълим** ёрдам беради. Унинг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

— ўқитиш ўқитувчи иштирокисиз ва аралашувисиз амалга оширилади;

— таълим оловчи ўзини-ўзи ўқитади, бунда у ўрганаётган соҳада қанчалик олдинга силжий олгани тўғрисида дарҳол баҳо олади.

Малака оширишнинг фаол усуллари орасида энг долзарб масалаларни ўрганиш муҳим ўрин эгаллайди. Ушбу **муаммоли ўқитиш**нинг хусусияти шундан иборатки, тингловчилар билим ва кўникмаларини ижодий изланиш вазиятида эгаллайдилар. Бу машғулотлар материаллари вазифасини эса муаммолар ўтайди.

Муаммоли ўқитишнинг қуйидаги турлари фарқланади:

Конференция усули — кўп қўлланиладиган усул ҳисобланади. Бу усулда тингловчилар гуруҳи ҳар бири 3—4 кишидан иборат бўлган гуруҳчаларга бўлинади. Ҳар бир гуруҳча ўз етакчисини танлайди. У гуруҳча ишини ташкил этади. Шундан сўнг ўқитувчи гуруҳча муҳокамасига қўйилаётган муаммони эълон қилади. Ушбу муаммони ҳал этиш ҳамда сўзга чиқишга тайёргарлик кўриш учун муайян вақт (бу вақт муаммо мураккаблигига қараб белгиланади) ажратилади.

Мазкур машғулотнинг таркибий қисми ҳисобланадиган баҳсларнинг биринчи босқичида тингловчилар муаммони ҳал этиш юзасидан бир фикрга келишга ҳаракат қиладилар. Ўқитувчи ҳар бир гуруҳча етакчисига 3 дақиқагача сўз беради. Етакчи гуруҳчанинг муаммони ҳал этиш хусусида фикрини билдиради. Бошқа гуруҳчалар етакчилари бу фикрларга эътирозларини баён этишлари мумкин. Ўқитувчи гуруҳчалар фикрларини қайд қилиб боради.

Баҳсларнинг иккинчи босқичида гуруҳ билдирилган фикрларни таҳлил этади ва улардан энг мақбулини танлайди. Ўқитувчи машғулотга яқун ясайди.

Эҳтимол тутилган воқеаларни тадқиқ этиш усули. Бу амалда бўлган ёки бўлиши мумкин бўлган аниқ вазиятларнинг ёзма баёнидир. Тингловчиларга ушбу ҳодисани ўрганиш, юзага келган муаммони аниқлаш, унинг аҳамиятини таҳлил этиш, муаммони ҳал этишнинг бир неча йўллари таклиф этиш ва бу йўллардан бирини танлаб, ижросини таъминлаш таклиф этилади. Бу усулда ўқитувчи-йўриқчининг маҳорати гуруҳдаги барча тингловчиларни ёзма равишда баён этилган муаммо муҳокамасига фаол жалб эта олишида намоён бўлади. У тингловчиларнинг муаммони ҳал этиш йўллари ҳақидаги фикрларида тафовут бўлишига рағбат бериб туриши, муаммонинг муҳокама иштирокчилари назаридан четда қолган жиҳатлари юзасидан баҳс юритишда ташаббускор бўлиши ҳам талаб этилади.

Ҳодиса усули ҳам муаммони ўқитиш турларидан биридир. Ушбу ҳолда ўқитувчи муаммо тўғрисида умумий тушунчаларни баён этади. Тингловчилар эса ушбу ҳодисани кўриб чиқиш жараёнида ўз ролларини мустақил равишда топишлари таклиф этилади. Муаммо юзасидан қўшимча маълумотлар агар тингловчилар бу ҳақда савол берган тақдирларидагина маълум қилинади.

Ҳодиса услуби айниқса, менежерлар ва уларга бўйсунувчилар, шунингдек, меҳнат жамоалари аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни таҳлил этишда қўл келади. Ушбу услубнинг мақсади менежерларни зарур ахборотларни яхшироқ танлаб олиб, улардан оқилона қарор қилиш учун моҳирона ишлата олишга ўргатишидир.

„Ақлий ҳужум“ усули. Тингловчилар бу усулда ўқитувчи томонидан белгилаб берилган муаммони ҳал этиш учун „жамоа ақли“ ни ишга соладилар. Ҳар бир тингловчи муаммони ҳал этиш юзасидан ўзининг бетақрор таклифларини киритади. Бу таклифлар муҳокама этилмайди ва танқид қилинмайди. Ўқитувчи машғулотда эркин муҳитни яратади, тингловчиларни мулоҳаза юритиш, ўзгалар таклифларини, шу жумладан нотўғри ва қўллаш учун номақбул таклифларини тўлдиришга рағбатлантиради. Машғулотга махсус таклиф қилинадиган эксперт барча таклифларни таҳлил этиб чиқади ва келгуси машғулотда ўз хулосаларини тингловчиларга маълум қилади. „Ақлий ҳужум“ усулида баҳс бўлмайди, лекин ушбу усулнинг хусусиятлари тингловчиларни ижодий фикрлаш, бетақрор ва қўлланмаган таклифлар киритишга имконият яратади.

„Эҳтиросларни аниқлаш“ усули тингловчиларни муайян бир ихтилоfli вазиятда муносабатларини аниқлашга хизмат қилади. Машғулотлар давомида олинган натижалар тингловчилар шахсий хусусиятларини аниқлаш имконини беради. Ушбу усулдан фойдаланиш энг аввало муҳокама учун ишлаб чиқариш билан бевосита боғлиқ жуда ўткир ва ҳаётий муаммони танлашни талаб этади. Шу тақдирдагина муҳокама тингловчиларда кучли эҳтирос уйғота олади.

Муаммони эҳтирос билан муҳокама этиш тингловчиларнинг шахсий сифатларини яққол намоён этади. Бу усулда ҳам машгулотларга эксперт-руҳшунос ёки педагог таклиф этилиши мақсадга мувофиқдир. Лекин бу ҳақда тингловчиларга маълум қилинмайди. У ўқитувчи билан бирга машгулотда қатнашиб, сўнг ўз кузатувларини ёзма равишда баён этади.

Раҳбар ходимлар, айниқса, ўрта ва қуйи бўғин менежерлари учун сўнгги вақтда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда кенг қўлланилаётган **ижтимоий-психологик машқ усули** жуда фойдалидир. Бу машқларда цех, участка, бригада бошлиқлари, бошқа раҳбарлар, менежерлар меҳнат жамоасига бошчилик қилишнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини эгаллайдилар. Машқлардан кутилган умумий мақсадлар қуйидагилардан иборатдир:

— шахс, гуруҳ психологияси, ўзаро муносабатлар соҳасидаги билимларни эгаллаш;

— амалий муносабатлар ўрнатиш, баҳслар қатнашчиси ва раҳбар бўлиш, амалий суҳбатларни тўғри олиб бориш, суҳбатдошини тинглаш ва тушуниш, суҳбатдош билан алоқа ўрнатиш, суҳбатлашиш жараёнида ўзаро муносабатларни яхшилаш олиш кўникмаларини ҳосил қилиш;

— ўзини ва ўзгаларни, шунингдек, одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни тўғри баҳолай олиш қобилиятини ривожлантириш.

Машқлар ўтказиш жараёнида гуруҳларнинг махсус иш тамойиллари изчил амалга оширилади. Ушбу тамойиллардан **биринчиси** — қатнашчилар фаоллигини таъминлашдир. Бу тамойилни амалга ошириш учун машқ қатнашчилари турли фаол ҳаракатлар — видеомашқлар, ўйинлар, гуруҳий баҳсларга жалб этилади.

Иккинчиси — машқ қатнашчиларининг тадқиқотчилик, ижодий нуқтаи назарини намоён қилиши тамойилидир. Машқ давомида қатнашчиларнинг ўзлари ўртага қўйилган муаммони мустақил равишда ҳал этиш заруратини туғдирадиган вазиятлар мунтазам яратиб турилади.

Учинчиси — хатти-ҳаракатни объективлаштириш тамойили бўлиб, ижтимоий-психологик машқ қатнашчиларининг хатти-ҳаракати бутун машқ давомида бир хил даражада бўлишига интилинади. Улар объектив хатти-ҳаракатини тўлиқроқ тасаввур этишлари учун машқ тўлалигича ёзиб олинган видеотасмаларни таҳлил этиш яхши самара беради.

Тўртинчиси — мулоқот шароитларида билиш жараёнларини мақбуллаштириш тамойилидир. Мулоқот шароитларида машгулотларни ўзлаштириш самарадорлиги ортади. Чунки, бунда машгулот мавзуси суҳбатдош томонидан билдирилган фикр-мулоҳазалар, таклифлар ҳисобига бойийди.

Бешинчиси — шериклик муносабати тамойилидир. У қатнашчилар психологик нуқтаи назарлари тенглиги, бошқа инсон шахси қадрини эътироф этиш, суҳбатдоши манфаатини ҳисобга олиш, ҳамфикр ва ҳамдарад бўлиш каби сифатлар орқали намоён бўлади.

Юқорида баён этилган тамойилларни изчил жорий этиш ижтимоий-психологик машқларни персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича анъанавий усулларни қўллаганга қараганда сифат жиҳатдан юқори натижага эришиш имконини беради. Гап шундаки, ушбу машқлар тингловчиларнинг ўзларини, ўз психологик хусусиятларини, ҳаяжон ва эҳтиросларини, шунингдек, ўзга инсонлар психологиясини тўлароқ ва чуқурроқ англаш имкониятини беради. Машқлар жараёнида тингловчиларда ўзини-ўзи таҳлил этиш, ўзига ва ўз хатти-ҳаракатига четдан туриб қараш қобилияти шаклланади ва ривожланади. Бу эса инсон ўз хатти-ҳаракатларини ўзи бошқара олиш салоҳиятини кўрсатади. Худди шу шахсининг ўз-ўзини ривожлантириши ва такомиллаштиришининг зарур шартидир. Бундан ташқари, ушбу услубдан қўлланиш раҳбар, менежер шахсининг фаоллик, зийраклик, фикрлаш сифатларини ривожлантириш, бошқарув фаолиятини юксак манфаатларига йўналтиришга хизмат қилади.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда одатдаги маъруза ва семинарлар қатори „кўргазмали маърузалар“ ҳам қўлланилмоқда. Бу усулда ўқитувчи машғулотни савол-жавоб тариқасида ташкил этади. Савол-жавоблар ҳам ўзига хос: амалий ўйинлар, машқлар, муҳокама қилинаётган муаммони ҳал этиш масъулиятини тингловчи зиммасига юклаш шаклларида бўлади. Мавзуга оид назарий тушунчалар албатта „кўргазмали“ воситалар: муаммоли вазиятлар, уларда ўзини қандай тутиш фикр-мулоҳазалари, ҳаёлий тажрибалар ва ҳоказолар билан тўлдириб борилади. Ўқитувчи ўтилаётган мавзуга қайта-қайта, аммо ҳар гал бошқа томондан, бошқа нуқтаи назардан, бошқа ҳал қилиш усули орқали ёндашади. „Кўргазмали маърузалар“нинг моҳияти ўрганилаётган масала тўғрисида тингловчиларда жуда тўқис, мукаммал, чуқур тасаввур ҳосил қилишидир.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг хорижий тажрибаси бойдир. Америка Қўшма Штатларида 1500 та олий ўқув юрти профессионал менежерлар тайёрлашни амалга оширади. Бу мамлакат университетлари студентларининг 25 фоизи менежментни ўрганишга ихтисослашади. Уларни тугаллаганларнинг 25 фоизи эса амалий маъмур ёки бизнес магистри (Master of Business Administration — MBA) даражасини олиш учун ўқишини давом эттиради.¹

А. П. Егоршин. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997, 132- стр.

Умуман бошқарув магистри (МВА) АҚШда раҳбар ходимлар тайёрлаш тизимида асосий ўринни эгаллайди. У қуйидаги хусусиятларга эга:

1. Раҳбарларни менежмент ва бизнес соҳасидаги олий мактаб негизида фундаментал тайёрлаш.

2. Магистратура — академик даража олиш ҳамда бизнесга раҳбарлик қилишга амалий йўналтирилган таълим тизимининг учинчи босқичидир. Унинг қуйидаги турлари мавжуддир:

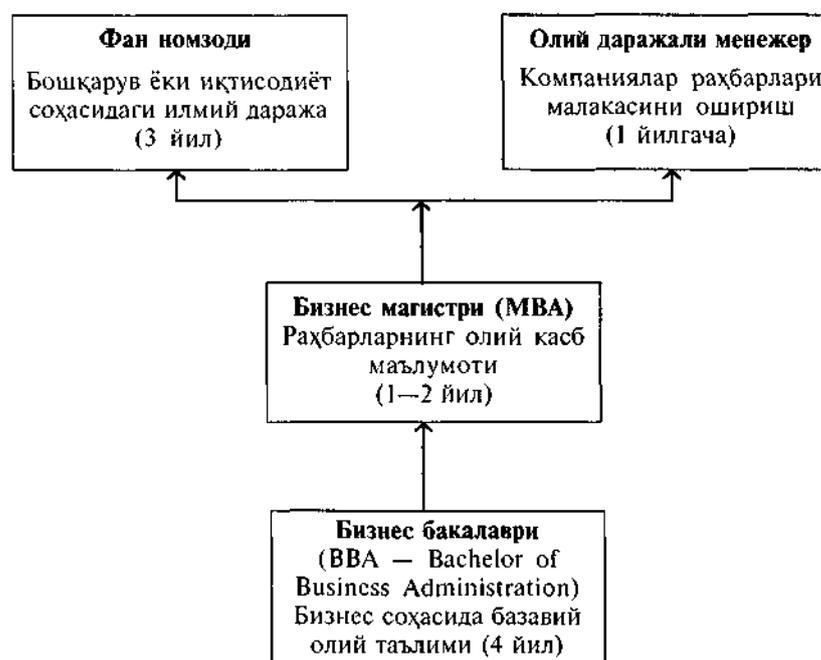
— МВАнинг ишдан ажралган ҳолдаги кундузги дастури (full-time);

— МВАнинг ишдан ажралган ҳолдаги кечки дастури (part-time executive MBA);

— юқори бўгин раҳбарлари учун МВАнинг ишдан қисман ажралган ҳолдаги кундузги-сиртқи дастури (modular executive MBA);

— МВАнинг ишдан ажралмаган ҳолдаги сиртқи дастури (distance learning MBA).

АҚШнинг бошқарув раҳбар ходимларини тайёрлаш тизими (9.17-расм) ҳамда магистр ва докторлик дастурларининг номланиши (9.4-жадвал) тақдим этилган.



9.17- расм. Бошқарув (бизнес) магистри тизими.

Магистрлик ва докторлик дастурлари

Қисқартма номи (ингл.)	Номлавиши	Инглизчада
MBA	Бошқарув магистри	Master of Business Administration
MBM	Амалий бошқарув магистри	Master of Business Management
MBSc	Бизнес фанлар магистри	Master of Business Science
MIB	Халқаро бизнес магистри	Master of International Business
MA	Соҳалар бўйича бошқарув магистрлари:	Master of Administration:
	Саноат муносабатлари	Industrial Relations
	Персонални бошқариш	Personel Management
	Бизнес ва молия	Business and Finance
	Маркетингни бошқариш	Marketing Management
	Жамоатчилик билан алоқа	Public Relations
	Бошқарувнинг ахборот тизимлари магистри	Master of Business Information systems
DBA	Бизнес доктори (иқтисодий фанлар номзоди)	Doctor of Business Administration

Бошқарув (бизнес) магистри (MBA) ўқув дастурлари, асосан, қуйидагилардан иборатдир:

I. Менежмент:

- стратегик менежмент;
- халқаро бизнес;
- ахборот менежменти;
- сервис менежменти;
- индустриал сиёсат;
- бизнесни ривожлантириш;

- саноат стратегияси;
- молия менежменти;
- корпоратив масъулият.
- 2. Молия ва бухгалтерия ҳисоби:
 - иқтисодиёт соҳалари таҳлили;
 - бухгалтерия ҳисоби;
 - бухгалтерия ҳисоби ва назоратни бошқариш;
 - иқтисодиёт.
- 3. Социология ва психология:
 - ташкилий социология;
 - ташкилий фаолият;
 - социология ва корпоратив менежмент.
- 4. Маркетинг:
 - маркетинг;
 - реклама ва маркетинг.
- 5. Функцияли бошқарув:
 - ишлаб чиқаришда функцияли бошқарув;
 - банк ва молия иши;
 - чакана савдо;
 - функцияли тадқиқот.

9.6. Узлуксиз таълимнинг ўқув-моддий негизи ва ўқув-услубий таъминоти

Персоналнинг узлуксиз таълимни самарали ташкил этиш ўқув-моддий негизи ва ўқув-услубий таъминотига боғлиқлиги яхши маълум. Компания ва фирмалар ўқув марказлари бугунги кунда қуйидаги ўқув-моддий негизига эга бўлиши лозим:

- статик тартибдаги технологик қурилмаларнинг машқ қилдирувчи имитаторлари;
- динамик тартибдаги технологик қурилмаларнинг машқ қилдирувчи имитаторлари;
- ўқитиш курслари бўйича автоматлаштирилган ўқитиш тизими;
- маъруза тўпламлари;
- қисқа муддатли мақсадли амалий машғулотлар дастурлари;
- кўргазмали қўлланмалар;
- ўқитишнинг техник воситалари мажмуаси (аудио ва видео-техника, кодоскоплар);
- ҳисоблаш техникаси мажмуаси;
- IBM PC русумли компьютерлар;
- тестли психофизик дастурлар мажмуаси;
- касб даражасини баҳолаш комплекс тизими;
- замонавий ўқув хоналари;

- ўқитилаётган мутахассисларни ҳисобга олиш тизими;
- ўқитиш бўйича ишланмалар ахборот базалари юзасидан материаллар.

Узлуксиз таълим моддий-техника негизи асосий ўқитиш воситаси ҳисобланган IBM PC русумдаги компьютерлар ҳам, улар билан бирга ишлатилиши мумкин бўлган бошқа русумдаги компьютерлар ҳам бўлишини тақозо этади. Улар дисплей синфларини жиҳозлаш учун локал тармоққа бирлаштирилиши зарур. Компьютерлардан ўқув материалларини узатиш воситаси сифатида ҳам, зарурат тугилганда ўқитувчи билан тингловчи ўртасида мулоқот ўрнатиш, шунингдек, бу мулоқот натижаларини назорат қилиш ва тегишли аниқликлар киритиш воситаси сифатида ҳам фойдаланса бўлади.

Радио, видео ва аудио воситалари ўқув материалларини ўзлаштириш даражасини оширади, ўқув муддатларини қисқартиради ва ўқув жараёнини фаолаштириш имконини беради.

Ўқув материаллари тўғрисида равшан тасаввур ҳосил қилишга кўрғазмали ўқув қуролларининг энг кўп тарқалган турлари — плакат, планшет чизма, жадвал ва диаграммалар ёрдам беради.

Компания ва фирмаларнинг ўқув марказлари, шунингдек, зарур кўрғазмали қурооллар, ўқитишнинг техник воситалари, ихтисослаштирилган машқ қилдирувчилар (тренажёрлар) билан жиҳозланган ўқув синфлари, лабораториялари, хоналар, иш ўринларига эга бўлиши лозим. Шунингдек, бу марказларда ўқитувчилар учун хоналар, бошқа шаҳарлардан келадиган тингловчилар учун меҳмон-хоналар бўлиши даркор.

Ўқув-моддий негизи қатори ўқув-услубий таъминот, кадрлар ўқуви ва уларни қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизими фаолият кўрсатишининг асоси ҳисобланади. Ўқув-услубий таъминотга қуйидагилар киради:

- ўқитиш дастурлари;
- қисқа муддатли семинарлар дастурлари;
- ўқув-услубий қўлланмалар;
- маърузалар;
- автоматлаштирилган компьютер тизимлари;
- мутахассислар учун видеокутубхоналар;
- тест дастурлари.

Ўқитиш дастурлари назарий тайёргарликни пухталаш ва амалий кўникмалар ҳосил қилишга мўлжалланган. Улар таркибига тушунтириш иловаси, малака ошириш курслари, ўқув режалари ва мавзу режалари, дастурлар мазмуни киради.

Малака ошириш дастурлари компания ёки фирма барча асосий технологик йўналишлари учун ишлаб чиқилади. Улар назарий материалларни маърузаларда ҳамда ўқув-услубий қўлланмалар асосида мустақил равишда эгаллашни кўзда тутади. Амалий машғулотлар

машқ қилдирувчи техникадан фойдаланилган ҳолда ташкил этилади. Автоматлаштирилган ўқитиш тизими орқали дисплей синфларда аниқ ишлаб чиқариш вазиятлари таҳлил этилади. Назарий билимларни мустаҳкамлаш, амалий иш кўникмаларини ҳосил қилиш учун машқ қилдирувчи қурилмалардан фойдаланилади.

Жаҳон тажрибаси техник, иқтисодий ва ташкилий инновацияларни жорий этишга тўсқинлик қилаётган асосий омиллардан бири — раҳбарларнинг ҳам, ижрочиларнинг ҳам билими ва касб кўникмалари етарлича эмаслигидан яққол далолат бериб турибди. Ишлаб чиқаришга фан ва техника ютуқларини жорий этишга интилиш, персонални мақсадсиз ўқитиш самара бермайди. Бунда ходимлар томонидан эгалланаётган билимлар ўқитиш тугаши билан иқтисодий ва ижтимоий самара бера бошлаши, ўқитиш даври эса иложи борича қисқа бўлиши даркор. Ўқитиш ва малака ошириш дастурлари буюртмачи эҳтиёжларига мувофиқ амалий кўникмаларни шакллантиришга йўналтирилиши лозим.

Самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмаларда шунинг учун персонални ўқитиш, ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан қайта қуrolлантириш лойиҳалари, янги техника ва бошқа инновация жараёнларини ўзлаштириш режаларининг таркибий қисмига айланган.

Кадрларни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, анъанавий усулларда олиб бориладиган корхоналарда ўқитишни олий ўқув юртлари стандарт дастурлари асосида ташкил этиш жуда кўп учрайдиган жиддий хатодир. Бундай дастурларда муайян раҳбар ёки мутахассисни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишдан ишлаб чиқариш кутаётган натижа ҳисобга олинмайди.

Шунинг учун ўқитиш дастурлари ва режалари персонали ўқитиладиган корхона ва ташкилотлар раҳбарлари, бош мутахассислари бевосита иштирокида ишлаб чиқилиши, сўнг улар томонидан тасдиқлаб берилиши керак. Бунда ихтисослик ва мансаб лавозимларининг ҳар бир тоифаси учун иш жойи паспортларида мавжуд бўлган маълумотлар, ходимлар муайян билими, кўникмасига асосланиб намунали (база) дастурлари ишлаб чиқилиши талаб этилади.

Ана шундай ёндашувда ўқитиш ва қайта тайёрлаш фақат билим захирасини кўпайтириш учунгина эмас, балки корхона ва ташкилотлар аниқ мақсадларини ҳал этишга хизмат қилади.

Ўқитиш дастурлари юқорида баён этилган қоидалар асосида ишлаб чиқилиши билан бир вақтда ҳамма ҳолларда ҳам қуйидагиларни кўзда тутати:

- иш жойида ўтказиладиган амалий машғулотлар;
- семинарлар ва гуруҳий баҳслар;
- ўқув марказларида ўтиладиган ўқув курслари. Бу билан ўқитишда амалий тайёргарлик ва амалий сифатларни ривожлантириш, мутахассислар малакасини оширишга урғу берилади.

Қисқа муддатли семинар дастурлари одатда икки ва тўрт кунлик машгулотлар ўтказишни кўзлаб ишлаб чиқилади. Бу семинарларда тингловчилар аниқ мақсадли режалар ва зарур тушунчалар бўйича қисқа ахборотлар оладилар. Уларга мустақил шуғулланиб, чуқур ўзлаштириш учун ўқув материаллари, маърузалар, адабиётлар рўйхати берилди. Қисқа муддатли семинар дастурларида:

- семинар мавзусининг номланиши;
- мақсадли гуруҳ тингловчилари;
- семинар мақсади;
- ўқитиш муддати;
- семинар мавзулари бўйича асосий бўлимлар;
- семинарни ташкил этиш;
- семинарни ўтказиш услуби (маъруза — баҳс, амалиётдан олинган мисолларни таҳлил этиш, касбий суҳбатлар);
- тингловчилар сони;
- семинар ўтказадиган мутахассислар гуруҳи белгилаб қўйилади.

Дастурда, шунингдек, тингловчилар семинарни муваффақиятли тугаллаган тақдирда ишлаб чиқаришдан олинган фойда ҳам кўрсатилади.

Ўқув-услубий қўлланмалар:

— ўқитиш мақсадини таъминлайдиган ўқув материали мавзусини тушунтиради, уларга аниқлик киритади, ҳамда бу мавзуларни автоматлаштирилган ўқитиш тизими ва машқ ўтказгичлар орқали ўзлаштириш имконини беради;

— турли манбалардан олинган асосий маълумотларни бир-бирига боғлайди;

— назарий материаллар билан амалий маълумотларнинг оқилона нисбатини таъминлайди;

— турли вазиятлар ва белгиланган иш тартибидан четга чиқиш ҳолларини баён этиб беради;

— бажариладиган иш операциялари босқичларини тушунтиради.

Ўқув-услубий қўлланмалар шундай яратиладики, тингловчи улардан шахсий компютери асосида автоматлаштирилган ўқитиш тизими ҳамда машқ ўтказгичларда ишлаш жараёнида ҳамда мустақил тайёргарлик давомида фойдалана олади.

Бугунги кун тажрибаси янги билимларни эгаллашнинг энг самарали усули **дастурий ўқитиш** эканлигини кўрсатмоқда. Компания ва фирмаларнинг, уларнинг, муҳандис-техник ходимларининг малакасини ошириш учун автоматлаштирилган ўқитиш тизимларини яратиш юзасидан қуйидаги тавсияларни бериш мумкин:

— ўқитиш — ўқитувчилар ва тингловчиларнинг ўзаро боғлиқ фаолиятининг махсус туридир;

— тингловчилар билимларни ўқитиш усулларида ифодаланган муайян фаолият жараёнида эгаллайдилар;

— дастурий ўқитиш ва билим олиш жараёнини самарали бошқариш мақсадида тингловчи хатти-ҳаракатнинг таркиби ва навбатма-навбатини аниқлашдан иборат бўлиб, ўқув материаллари ана шу мақсадга мослаштирилиши лозим;

— автоматлаштирилган ўқитиш тизими фақат ўқув жараёни, тингловчи мастақил иш олиб бориши каби масалалар билан чекланиб қолмасдан тингловчининг билим олиш фаолиятини бошқаришга асосланиши керак.

Дастурий ўқитишнинг умумий тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

— ўқитиш мақсадларини белгилаш;

— ўқитиш муваффақиятли амалга оширилаётганлиги мезонларини ва тингловчилар томонидан буни ўлчаш воситаларини аниқлаш;

— ўзлаштириш жараёнига таъсир кўрсатиш дастурини тузиш, бунда тингловчининг ўқитишнинг дастлабки ҳолатидан, кейингисига ўтиши ушбу жараён моҳияти эканлигини ҳисобга олиш;

— ички ва ташқи қайтарма алоқани ташкил этиш (тингловчига, шунингдек, ўқитувчига ўқитишнинг муваффақиятли кечиши тўғрисидаги ахборотларни етказиш).

Видеоматериалларга асосланган ўқитишда ўқув материаллари модулларидан фойдаланилади. Жумладан „LHRDC“ компанияси томонидан ёнилги-энергетика соҳаси персонали учун ўқув материалларининг 116 модули яратилган. Ўқув материалларининг ҳар бир модули 120 бетли дарслик ва 60 дақиқали видео тасмадан иборатдир. Модулли ўқитиш юзасидан қўлланма, ўқув қўлланмаси, слайдлар тўплами, ўқув дастури бўйича саволлар ҳамда видеофильмдан иборат. „LHRDC“ компанияси ушбу модулларни ҳозирги вақтда мультимедиа тизимининг узлуксиз ахборот тизимига айлантириш устида иш олиб бормоқда. Мазкур тизим мультимедиа графиги, видео ва аудио материаллар, матн ва дастурий таъминотдан иборат бўлади.

Ушбу мультимедиа тизимдан қуйидаги мақсадларда фойдаланиш имкониятлари мавжуд:

— персонални самарали касбий тайёрлашни ташкил этиш учун асос яратиш;

— мавжуд маълумотлар банкидан фойдаланиш;

— турли бошқарув технологиялари бўйича маълумотлардан мунтазам фойдаланиш;

— ёрдамчи функциялар тизимини шакллантириш учун асос яратиш.

Қисқача хулосалар

Одатда персонални ривожлантириш ишчи кучи сифатини оширишга қаратилган бўлади. Ишчи кучи сифатига таъсир қилувчи омиллар улар йўналишига қараб гуруҳга ажратилади: бевосита таъсир этувчи омиллар ва билвосита таъсир этувчи омиллар.

Рақобат — самара ва унумдорлик асоси. Ходимнинг рақобатбардошлиги ишчи кучи сифати, шахснинг ижодий имкониятлари, иш билан бандлик ва ишчи кучи давомийлиги кафолатланганлиги, даромад миқдори билан белгиланади.

Персонални ривожлантириш инсон салоҳиятини шакллантириш ва мутгасил ошиб боришига даъват этади. Бу жараён шундай ташқил этилиши керакки, инсон бутун меҳнат фаолияти давомида, касбий таълим ва қайта тайёрлаш орқали ўз билимлари ва кўникмаларини такомиллаштириб боришга интилиши керак.

Корхона ва муассасаларга бораётган, хусусан, меҳнат бозорига ишчи кучини таклиф қилаётган ҳар бир шахс Ўзбекистон Республикаси „Таълим тўғрисида“ги қонун ва „Кадрлар тайёрлаш миллий дастури“га мувофиқ таълим олади ва малакасини оширади. Айрим ҳолларда малака ошириш дастурлари ўқитиш вазифалари нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқилади.

Кадрлар хизмати персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнини доимий равишда назорат қилиб бориши керак.



Савол ва топшириқлар

1. „Ишчи кучи“ атамасига таъриф беринг.
2. Ишчи кучи сифатига таъсир этувчи омилларни санаб ўтинг.
3. Шахс касб малакаси ошишининг босқичлари нечта босқични ўзида қамраб олган?
4. Ходимнинг рақобатбардошлиги қандай белгиланади?
5. Синергетика самараси деб нимага айтилади?
6. Персонал рақобатбардошлиги даражасини баҳолашнинг асосий кўрсаткичларини санаб ўтинг.
7. Корхонада персонални ривожлантиришга қулай муҳит яратиш учун корпоратив ғоянинг ўрни қанақа? Корпоратив ғоя қандай ғояларни ўзида мужассамлаштиради?
8. Ўзбекистон Республикасининг „Таълим тўғрисида“ги қонуни қачон қабул қилинган ва ундаги асосий тамойиллар нимага йўналтирилган?
9. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг асосий мазмуни нимага йўналтирилган ва қандай мақсадлар унда ўз аксини топган?
10. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури неча босқичдан иборат?
11. Бугунги кунда қайси босқич амал қилмоқда?

12. Персонални қайта тайёрлаш деганда нимани тушунасиш?
13. Кадрлар хизмати персоналини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда қандай вазифалар юклатилган?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси Тошкент. „Ўзбекистон“ 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“ 2006.
3. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент „Ўзбекистон“ 2007.
4. **Қ.Х. Абдураҳмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“ 2004.
5. **Аширов Д. А.** Управление персоналом. Учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во „Прспект“, 2005.
6. **Руденко Г. Г., Муртазаев Б.Ч.** Формирование рынков труда. Учебное пособие. Под ред. проф. **Ю.Г.Одегова.** —М.: „Экзамен“, 2004.
7. **Татарников Е.А.** Управление персоналом: Учебное пособие. -М.: РИОР, 2006.
8. Управление персоналом: Учебник./Под ред. **Базарова Т.Ю., Еремена Б. Л.** / Учебник 2^{ое} издание —М.: ЮНИТИ, 2007.
9. **Н.Х. Ҳасанов., Ш.У. Ҳайдаров., Л.П. Югай.** Корхоналарда иш ҳақи „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“ Нашриёт уйи Тошкент. 2004.
10. **Костин Л.А.** Международная организация труда М.: „Экзамен“ 2002.
11. Политика доходов и заработной платы. Учебник (Под.ред. **П.В. Савченко., Ю.П. Коккина.** М.: „Экономистъ“ 2004.)
12. www.getwor.ru (Персонални бошқариш ва рағбатлантириш бўйича маълумотлар сайти).
13. www.bookshop.ru („Персонални бошқариш“ китоби ва энг сўнгги янгиликлар сайти).
14. www.zarplata.ru („Работа & зарплата“ газетасининг электрон версияси).
15. www.job-today.ru („Работа для Вас“ газетасининг сайти).

Х БОБ

ПЕРСОНАЛНИ РАҒБАТЛАНТИРИШ

10.1. Персоналнинг меҳнатга қизиқишини ошириш

Корхона мақсадига эришиш — ишлаб чиқаришда юқори самарадорликни таъминлаш персонал ўз хизмат вазифасини сидқидилдан, ташаббускорлик кўрсатиб бажаришига боғлиқ. Бунинг учун ходимлар ўз ишларига чинакамига қизиқишлари керак.

Қизиқиш (мотив) — бу инсонни муайян фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи қучлардир. Қизиқиш инсонга унинг эҳтиёжларини қондириш учун нима қилиш ва бунга қандай қилиш кераклигини белгилайди.

Қизиқиш жараёнини тўрт босқичга бўлиш мумкин:

1. Эҳтиёжнинг пайдо бўлиши.
2. Эҳтиёжни қондириш йўллари излаш.
3. Эҳтиёжни қондириш учун фаолиятга киришиш.
4. Эҳтиёжнинг қондирилиши, моддий ёки маънавий рағбатлантиришга эга бўлиш.

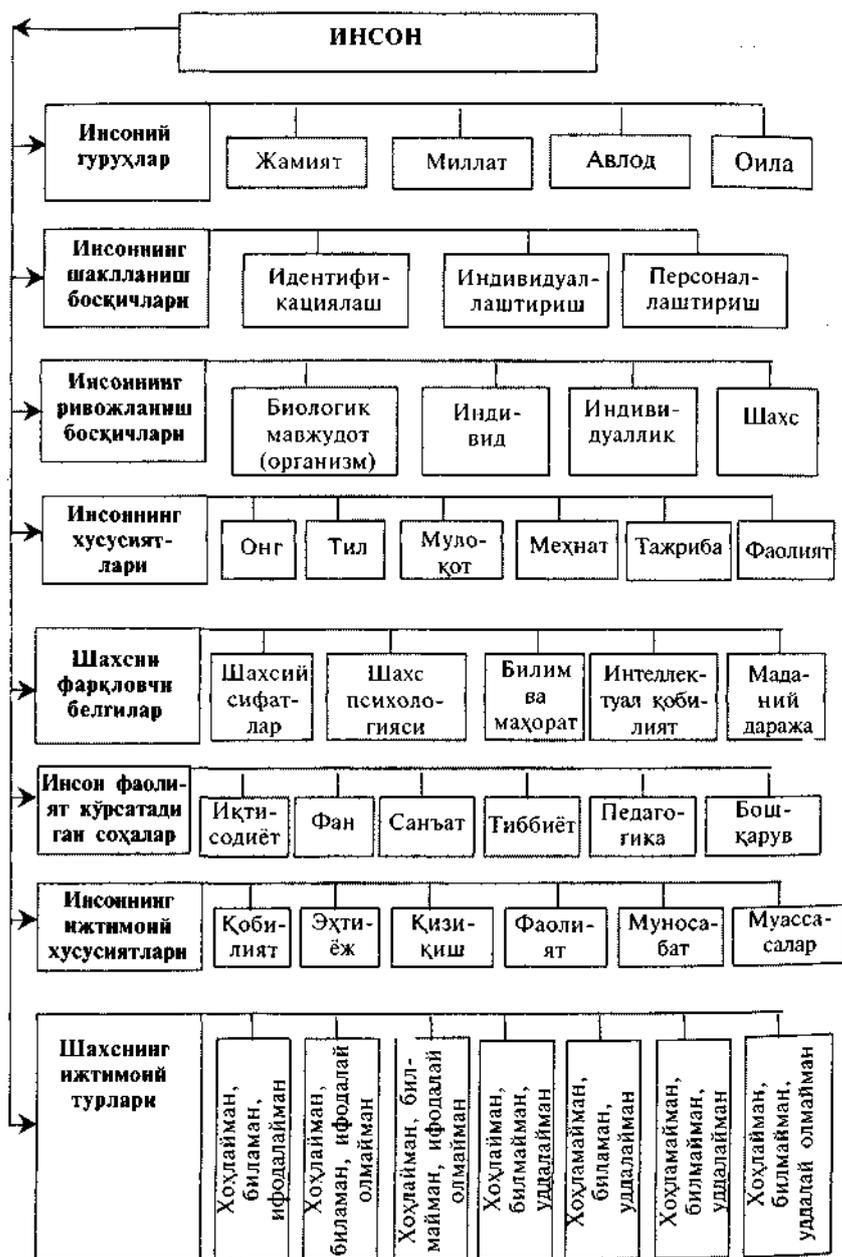
Эҳтиёж — инсоннинг ҳаёт кечириши, шахс ва ижтимоий гуруҳни ривожлантириш учун объектив зарур нарсалар. Биологик ва ижтимоий эҳтиёж бир-биридан фарқ қилади.

Биологик эҳтиёж — сув, ҳаво, озиқ-овқатга, ҳаёт кечириш учун зарур бошқа нарсалар — уй-жой, кийим-кечак, рўзгор буюмлари, шунингдек, авлодни давом эттиришга эҳтиёж.

Ижтимоий эҳтиёж — миллат, ижтимоий гуруҳга мансубликка, ўз шахсини, эришган муваффақиятларини ривожлантириш, ўз қобилиятини намоён этиш, бошқалар томонидан ўсиш қобилиятлари эътироф этилишига эҳтиёждир.

Персонал эҳтиёжларини қондириш ҳисобига меҳнатга қизиқтиришда инсон, шахс энг асосий масаладир. Замонавий менежментда **инсон — бошқарувнинг бош субъектидир**. Ушбу ёндашувга мувофиқ инсон корхона учун эмас, балки корхона инсон учун зарурдир. Персонални бошқариш стратегияси, тузилмаси ва жараёни худди ана шу ходимлар шахсий хусусиятларини ҳисобга олишга асосланади. Инсон кўпгина фанлар (фалсафа, социология, психология, тиббиёт, педагогика, тарих ва бошқалар) тадқиқининг объекти ҳисобланади. Персонални бошқариш назариясида инсон бир томондан, ижтимоий гуруҳнинг энг муҳим ядроси, иккинчи томондан эса бошқарув

жараёнининг ҳаракатлантирувчи кучи сифатидаги тадқиқ объектидир (10.1- расм).



10.1- расм. Инсонга оид тушунчалар тавсифи.

Шахс — индивидга жамият аъзоси сифатида тавсиф берувчи ижтимоий муҳим хусусиятларнинг барқарор тизимидир.

Айни пайтда шахс билан бирга инсоният авлодига мансуб алоҳида вакил — индивид ҳамда ушбу индивидни бошқалардан фарқловчи хусусиятлар йиғиндиси — индивидуаллик тушунчалари ҳам мавжуддир.

Қизиқтириш (мотивация) тушунчаси фанда бир неча маънога эга. Бошқарув назариясида бу ўзини ва бошқаларни корхона мақсадига эришишга қаратилган муайян фаолиятга қизиқтириш жараёнидир.

Психологик нуқтаи назардан эса қизиқиш ходим субъектив фаолияти жараёни, деб тушунилади.

Қизиқтиришнинг бошқарувдаги ҳамда шахсий-психологик мазмуни ўзаро боғлиқлиги персонални бошқаришда техника тизимларини бошқаришдан фарқли ўлароқ, бошқарув объекти ва субъекти мақсадларининг мувофиқлаштирилиши билан белгиланади. Бундай мувофиқлаштириш турлича тарзда амалга оширилиши мумкин. Лекин бу жараёнда албатта икки томон — объект ҳам, субъект ҳам иштирок этади. Бунинг натижасида эса бошқарув объектининг муайян меҳнат фаолияти, пировард натижада бу фаолиятнинг муайян натижаси бўлади.

Қизиқтириш жараёни негизида қизиқишнинг моддий, ижтимоий-психологик, маънавий, ижодий ва бошқа омиллари этади. 10.2-расмда менежерлар ўртасида ўтказилган сўровда яхши меҳнат қилишга нима қизиқтириши тўғрисидаги маълумотлар келтирилган.

Қизиқтириш назарияларини икки гуруҳга ажратиш мумкин:

- моҳият бўйича қизиқтириш назарияси;
- жараён бўйича қизиқтириш назарияси.

Моҳият бўйича қизиқтириш назариялари эҳтиёж деб номланувчи, инсонларни бошқача эмас, балки худди шундай ҳаракат қилишга ундайдиган ички қизиқишларни аниқлашга асосланган. Ушбу гуруҳга Абрахам Маслоу, Дэвид Мак-Клелланд ва Фредерик Герцберг, Скиннер Бернард назариялари тааллуқлидир.

Жараён бўйича қизиқтириш назариялари замонавийроқ бўлиб, инсон фаолияти моделларига асосланади (кутиш назарияси, адолат назарияси ва Портер-Лоулер қизиқтириш модели).

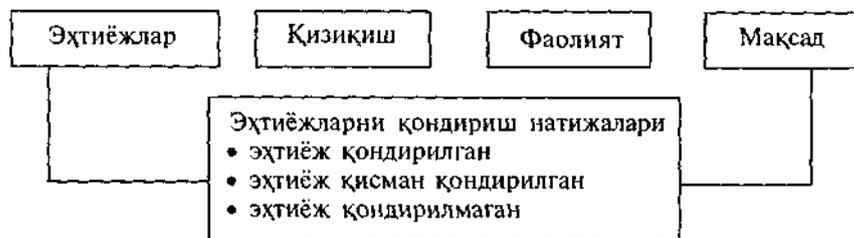
Ушбу икки гуруҳ назариялари бир-бирини истисно этмайди, балки ўз муайян қўлланиш соҳаларига эгалар. Улар моҳиятини чуқурроқ англаш учун тағ-замин тушунчалар — эҳтиёж ва рағбатлантиришнинг моҳиятини билиш керак бўлади.

Эҳтиёжларни ушлаб кўриш ёки ўлчаш мумкин эмас. Улар тўғрисида инсонларнинг хатти-ҳаракатлари орқали тасаввур ҳосил қилиш мумкин. Эҳтиёжлар фаолият учун қизиқиш уйғотади.



10.2- расм. Яхшироқ меҳнат қилишга ундовчи омиллар.

Инсонларнинг хатти-ҳаракатлари ва улар бу хатти-ҳаракатларини уйғотувчи қизиқишларни турли моделларда келтириш мумкин. Улардан бири 10.3- расмда тасвирланган.



10.3- расм. Эҳтиёж орқали аниқланадиган қизиқиш модели.

Қизиқтириш назариясида рағбатлантириш — инсон ўзи учун қимматли ҳисоблаган ҳамма нарса муҳим ҳисобланади. Инсонларда қимматлилиқ тушунчаси турлича, шунинг учун рағбатлантиришни баҳолаш ҳам уларда бир-бирлариникидан фарқланади. Рағбатлантиришнинг икки тури мавжуд:

Ички рағбатлантиришни ишнинг ўзи беради. Бунга меҳнат жараёнидан қониқиш ҳосил қилиш ҳисси, кўзланган натижа ёки мақсадга эришиш, меҳнатнинг ижтимоий аҳамиятини англаш ва шу асосда ўз-ўзидан ғурурланиш киради. Иш жараёнида ходим ўз эҳтиёжини ўзи кабилар, яъни бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш орқали қондиради.

Ташқи рағбатлантириш корхона, ташкилот томонидан берилади. Иш ҳақи, мартабанинг юқорилашуви, ҳамкасблар, раҳбарлар томонидан билдириладиган мақтовлар ва эътирофлар, қўшимча тўловлар, қўшимча таътиллар, хизмат автомобили, мукофотлар — шулар сирасига киради.

Моҳият бўйича қизиқтириш назарияларига қуйидагиларни келтириш мумкин.

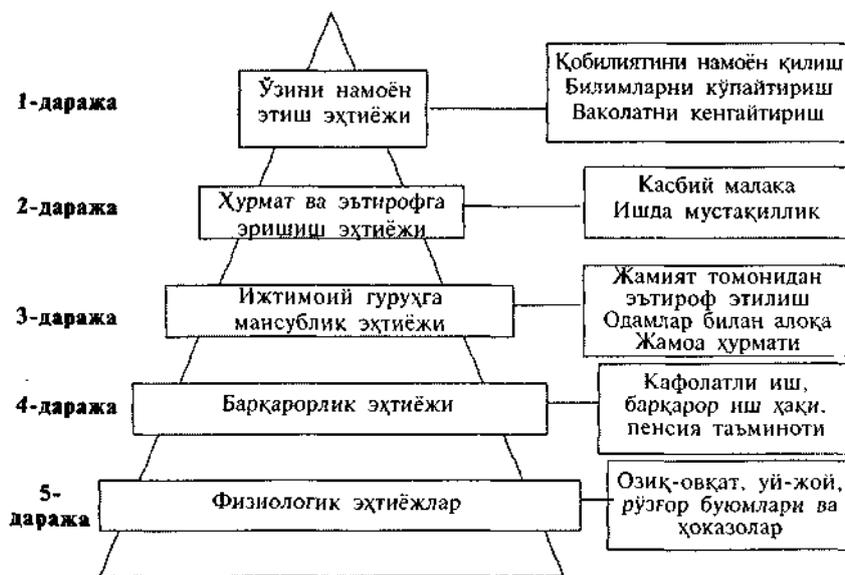
С. Бернارد назарияси. Ушбу назарияга мувофиқ:

1. Корхона меҳнат жамоаси аъзолари бўлган шахслар ўзаро бир-бирларига боғлиқ ҳолда фаолият кўрсатадиган тизимни ташкил этади.

2. Корхона ўз меҳнат жамоаси аъзоларига рағбатлантириш орқали таъсир кўрсатади, ана шу рағбатлантириш ҳисобига ходимлар корхона мақсадларига эришиш учун ўзларидан талаб қилинадиган меҳнат улушини қўшадилар.

3. Ходимларни рағбатлантириш уларнинг корхонага қўшаётган ҳиссаларига мос келса ёки бу ҳиссадан ортиқ бўлсагина уларнинг меҳнат самарадорлиги юқори бўлади.

А. Маслоу назарияси қизиқтиришнинг энг машҳур назарияси ҳисобланади. Бу назарияга биноан инсонлар ҳаммиша қандайдир нарсага эҳтиёж сезадилар. Эҳтиёжлар бирламчи ва иккиламчи, беш даражали бўлади (10.4- расм). Бу эҳтиёж даражалари устуворлиги бўйича босқичма-босқич жойлашади.



10.4- расм. А. Маслоу бўйича эҳтиёж даражалари пирамидаси.

Эҳтиёжлар қондирилмаган бўлса инсонни фаолиятга ундайди. Қондирилган эҳтиёжлар инсонларда қизиқишни сўндиради. Бирорта эҳтиёж қондирилган бўлса, унинг ўрнини бошқа эҳтиёж эгаллайди. Одатда инсон бирданига бир неча нарсага эҳтиёж сезади. Пирамиданинг пастки қисмидаги эҳтиёж биринчи навбатда қондирилиши талаб этилади. Қуйи даражадаги эҳтиёжлар қондирилгандан сўнг юқори даражадаги эҳтиёжлар инсонга кучлироқ таъсир кўрсата бошлайди. Юқори даражадаги эҳтиёжларни қуйи даражадаги эҳтиёжларга қараганда кўпроқ воситалар орқали қондириш мумкин.

Д. Мак-Клееланд назарияси инсоннинг уч эҳтиёжга асосланган:

Мақсадга эришиш эҳтиёжи. Бу инсоннинг ўз олдидан турган мақсадга аввалдагига қараганда самаралироқ эришишга интилишини англатади.

Шериклик эҳтиёжи инсоннинг атрофдагилар билан дўстона муносабатда бўлишга интилишида намоён бўлади.

Ҳокимиятга эҳтиёж инсонларнинг жамоага раҳбарлик қилиш, ресурсларни тақсимлаш ва ҳукмронлик қилишнинг бошқа воситаларига интилишларида сезилади.

Юқоридаги назариянинг асосий моҳияти қуйидагичадир:

Д. Мак-Клееланднинг эҳтиёжлар назариясида кўрсатилган **ҳокимиятга эҳтиёж** бошқа инсонларга таъсир кўрсатиш хоҳиши сифатида намоён бўлади. Шу маънода бошқарув ҳокимиятидан фойдаланиш, бундай эҳтиёж сезаётган инсонларнинг ўз мақсадларини амалга ошириш имкониятлари билан жалб этади. Бу тоифа инсонлар шижоатли, иродали, қатъиятли шахслар бўлиб, улар ўз нуқтаназарларини қаттиқ туриб ҳимоя қиладилар, ўзгача фикрларга қаршилик кўрсатадилар. Улар кўп ҳолларда яхши нотик бўлиб, бошқаларни ўзига жалб эта оладилар.

Мақсадга эришиш эҳтиёжи эса кўзланган, режаланган нарсага эришиш жараёни орқали қондирилади. Яъни бунга эҳтиёж сезувчилар фақат муайян лавозимни эгаллаш (бу кўп ҳолларда рўй берса ҳам) билан қаноатланиб қола олмайдилар. Ана шундай шахслар таваккалчиликни эҳтиёткорлик билан қиладилар. Улар муаммони ҳал қилиш масъулиятини ўз зиммасига олишдан чўчимайдилар. Айни вақтда бу инсонлар эришган натижалари учун аниқ рағбатлантиришни хоҳлайдилар. Улар ишда ташаббускорлар. Бу шахслар эришилган натижаларига қараб мунтазам тақдирланиб турилишлари керак.

Шериклик эҳтиёжи ҳамкасблар, жамоа аъзолари билан дўстона муносабатлар ўрнатишда, бошқаларга ёрдам кўрсатишни ёқтиришда намоён бўлади. Бу тоифа кишилар доимий мулоқотда бўлиш имкониятини берадиган ишларни хуш кўрадилар. Раҳбарлар бундай шахсларга кўпроқ эътибор қаратишлари, жамоада дўстона муносабат ўрнатиш, ўзаро фикр алмашиб туриш учун уларни тез-тез бирга йиғиб туришлари лозим.

Ф. Герцберг назарияси. У фирмалардан бирининг 200 нафар ходими ўртасида сўровнома ўтказиб, ушбу тадқиқотлари натижасида ўз қизиқтириш назариясини яратган. Бу назария Ф. Герцбергнинг икки омил назарияси ҳам деб аталади.

Ф. Герцбергнинг ишдан қаноат ҳосил қилишнинг икки омиллик назарияси 10.5- жадвалда келтирилган. Ушбу назария қизиқтиришнинг барча омилларини икки гуруҳга ажратишни кўзда тутди.

10.1- жадвал

Ф. Герцберг модели

Меҳнат шароити омиллари	Қизиқтирувчи омиллар
Қорхона сиёсати	Муваффақият қозониш
Иш шароити	Шуҳрат қозониш
Иш ҳақи	Иш натижалари эътироф этилиши ва маъқулланиши
Жамоадаги ўзаро муносабатлар	Юксак масъулият даражаси
Иш устидан бевосита назорат даражаси	Ижодий ва касбий ривожланиш имконияти

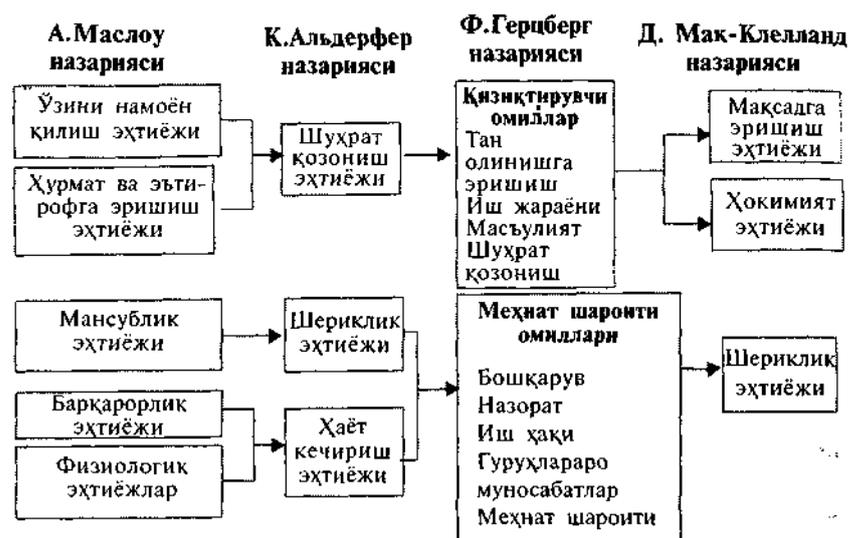
Мазкур назарияга кўра меҳнат шароити омиллари инсон меҳнат қиладиган муҳит, қизиқтирувчи омиллар эса меҳнат хусусиятлари ва моҳияти билан боғлиқдир. Ф.Герцберг фикрича, меҳнат шароити омилларининг мавжудлиги ходимларни ишга қизиқтирмайди. Бу омиллар фақат ишдан қониқмаслик ҳиссини уйғотмасликка хизмат қилади. Фаолият самарадорлигини оширишга қизиқтириш учун қизиқтирувчи омиллар мавжуд бўлиши керак.

Ушбу назариядан самарали фойдаланиш учун меҳнат шароити ва қизиқтирувчи омиллар рўйхатини тузиш ҳамда ходимларнинг ўзларига улар нимани хоҳлашларини танлаб олиш имконини бериш керак.

Шу билан бир қаторда, Ф. Герцберг назарияси **камчиликлардан холи эмаслигини** ҳам кўрсатиш лозим.

Инсонларнинг эҳтиёжлари турлича бўлиши сабабли муайян бир омил бир ходимда ишдан қаноатлантириш, бошқасида эса қониқмаслик ҳиссини уйғотиши мумкин. Шу сабабли омилларни икки гуруҳга бўлишни шартли деб қабул қилиш даркор.

Моҳият бўйича қизиқтириш назарияларида эҳтиёжлар гуруҳлари ва улар даражалари келтирилган. Бу назарияларга мувофиқ эҳтиёжлар гуруҳлари таққослама нисбати билан 10.5- расм орқали танишиш мумкин.



10.5- расм. Моҳият бўйича қизиқтириш назарияларига мувофиқ эҳтиёжларнинг ўзаро боғлиқлиги.

Моҳият бўйича қизиқтириш назариялари инсонлар фаолиятини белгиловчи эҳтиёжлар ва улар билан боғлиқ омилларга асосланган.

Жараён назариялари эса инсон турли мақсадларга эришиш учун куч-ғайратини қандай тақсимлаши ҳамда фаолият турини қандай танлашини таҳлил этади. Жараён назарияларига мувофиқ инсоннинг фаолияти фақатгина эҳтиёжлар билан белгиланмайди. Шахснинг фаолияти шунингдек, унинг умид қилиши (мазкур шароитда) ҳамда танлаган фаолиятининг эҳтимол тутиладиган оқибатлари билан ҳам белгиланади.

Хусусан, Виктор Врумнинг умид қилиш назариясига мувофиқ, эҳтиёжнинг мавжудлиги инсонни муайян мақсадга эришиши учун қизиқтиришнинг ягона зарур шарти эмас.

Инсон, шунингдек, ўзи танлаган фаолият тури эҳтиёжини қондиришга олиб келишига ишонч ҳосил қилиши керак.

Мазкур назария **учта ўзаро боғлиқликка** асосланган: меҳнат сарфи — натижа (М-Н), натижа — рағбат (Н-Р), қадрланиш (рағбатдан қониқиш қилиш).

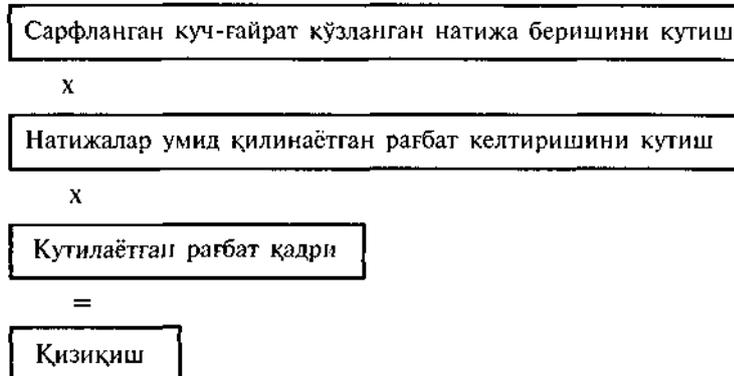
М-Н муносабатида **умид қилиш** — бу сарф қилинган куч-ғайрат ва эришилган натижа ўртасидаги нисбатдир.

Н-Р муносабатидаги **мақбуллаштириш** — бу эришилган натижалар даражаси учун **мукофотланишни кутишдир**.

Қадрланиш — умид қилиш назариясида қизиқтиришни белгилайдиган учинчи омил ҳисобланади (**рағбатлантириш ёки мукофотланиш қиммати**). Қадрланиш муайян рағбатлантириш

олиниши муносабати билан қаноатланиш ёки қаноатланмасликнинг эҳтимол тутилган даражасидир. Айтайлик, хизматчи бажарилган иш учун ойлигига устама мукофот олди. У эса лавозимда кўтарилишни кутаётган эди. Бу ҳолда қизиқтириш сусайган бўлади.

В. Врум ходимларни ишга қизиқтиришни шакллантириш алгоритмини қуйидагича белгилайди:



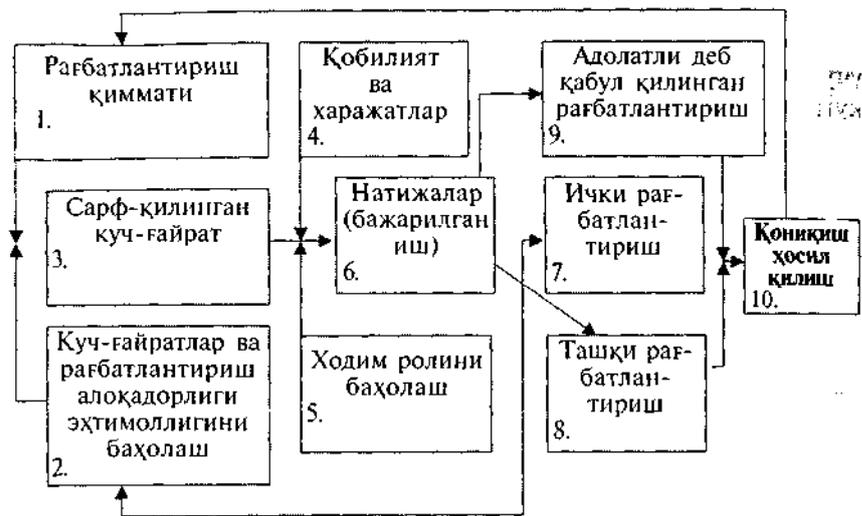
Инсонлар олинган рағбат ҳамда сарф-қилинган куч-ғайратнинг нисбатини субъектив аниқлайдилар (баҳолайдилар) ва шундан сўнг худди шундай ишни бажарган ходимлар олган рағбат билан солиштирадилар. Ходимларда норозилик туғилса, уларни рағбатлантириш лозим, агар эътирозлар асосли бўлса хатони тўғрилаш лозим.

Инсонларнинг ўзлари ҳам ишга сарф қилаётган куч-ғайратларини камайитириш ёки мукофот миқдорини ошириш ҳисобига адолатни тиклашлари мумкин. Ўзларига мукофот умид қилингандан кўп бериляпти, деб ҳисоблайдиган ходимлар аввалгидек самара билан меҳнат қиладилар ёки куч-ғайратларини янада оширадилар.

Бу **адолатлилиқ назарияси** ҳисобланади.

Баъзи корхона ёки ташкилотларда тўловлар миқдори сир тутилади. Бу кўп ҳолларда адолатсизликка йўл қўйилмоқда, деган шубҳа туғдиради. Ҳатто бундай шубҳа учун асос бўлмаслиги ҳам мумкин. Умуман эса тўловлар миқдорини тўла сир тутиш амалда жуда қийиндир.

Портер-Лоулер модели умид қилиш назарияси ва адолатлилиқ назарияси хусусиятларини ҳисобга олишга асосланган. Унга мувофиқ, эришиладиган натижалар ходимлар сарф қиладиган куч-ғайратга, улар қобилиятлари ва характерларига, шунингдек, ходимлар ролининг раҳбарият ва жамоа томонидан баҳоланишига боғлиқдир (10.6- расм).



10.6- расм. Портер-Лоулер модели.

Ушбу расмда акс этганидек, ходим томонидан эришилган натижалар сарф қилинган куч-ғайрат (3), инсон қобилияти ва ролини англашига (5) боғлиқдир. Ўз навбатида сарф қилинган куч-ғайрат даражаси рағбатлантириш қиммати (1) ва ходим сарф қилинган куч-ғайрат билан рағбатлантириш ўзаро алоқадорлигига қанчалик ишонишига боғлиқдир. Талаб этилган натижага (6) эришиш бажарилган ишдан қониқиш ҳосил қилиш, ўз малакасига ишончи ҳамда ўз-ўзини ҳурмат қилишдан иборат. Ички рағбатлантириш (7), шунингдек, раҳбарнинг мақтови, шунингдек, шуҳрат қозонишда ўсиш каби ташқи рағбатлантириш (8)га олиб келиши мумкин. Иш натижаси билан адолатли, деб қабул қилинадиган рағбатлантириш (9) ўртасидаги чизиклар ходимлар у ёки бу иш натижаси учун бериладиган рағбатлантиришни адолатли деб ҳисоблашлари учун ўз мезонларига эга эканлигидан далолат беради. Меҳнат фаолиятдан қониқиш ҳосил қилиш (10) бу адолатлилик (9) ҳисобга олинган ҳолда ички ва ташқи рағбатлантириш натижасидир. Қониқиш (10) рағбатлантириш қиммати (1) амалда қанчалик қимматга эга эканлиги ўлчовидир. Бу баҳо ходимнинг келгусида дуч келиши мумкин бўлган вазиятларга ўзининг муносабатини белгилашда муҳим аҳамиятга эгадир.

Илмий тадқиқотлар ва амалиёт ишга қизиқтириш самарадорлигини ошириш имконини берадиган қондаларни шакллантирган. Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

— мақтов дакки бериш ва асоссиз танқиддан самаралироқдир.

— мукофотлаш сезиларли даражада бўлиши ва дарҳол амалга оширилиши мақсадга мувофиқдир (меҳнат самараси ва уни рағбатлантириш орасида узилишга йўл қўймаслик);

— мўлжал қилинмаган ва доимий ҳисобланмаган рағбатлантириш кутилаётган ва мўлжал қилинган мукофотларга қараганда ишга қизиқтириш самарадорлигини оширади;

— ходим ва унинг оила аъзоларига доимий эътибор — жуда муҳим қизиқишдир;

— инсонларга ғалаба нашидаси ёқади, шунинг учун уларга кўпроқ ўзларини голиб чиққан деб ҳис қилиш имкониятини яратиш керак;

— фақат асосий мақсадга эришганлик учунгина эмас, оралиқ натижалар учун ҳам рағбатлантиринг;

— ходимлар фаолият кўрсатишларида ўзларини эркин ҳис қилишлари, вазиятни ўзлари назорат қилишлари учун имконият беринг;

— бошқаларнинг ўзларини ҳурмат қилишлари ҳиссини камситманг;

— катта миқдордаги ва камдан-кам одамга насиб қиладиган мукофот ҳасад уйғотади, унча катта бўлмаган ва тез-тез бериб туриладиган мукофотлар кўпчиликни қаноатлантиради;

— оқилона ички рақобат — тараққиёт омилдир;

Иш жойида ўзини тутиш натижалари кўникма ва қобилият қизиқтирилишига боғлиқдир. Яъни кўзланган натижага юксак қизиқтириш ва унча катта бўлмаган кўникма ҳамда қобилият ёки унча катта бўлмаган қизиқтириш ва катта қобилият ҳамда кўникма орқали эришиш мумкин. Қизиқтириш юқори даражада бўлиб, қобилият ва кўникмалар паст даражада бўлса ходимларнинг махсус ўқувини ташкил этмасдан ишга қизиқтиришни янада кучайтиришга интилмаслик керак. Юксак қобилият ва кўникма ҳамда қизиқиш даражаси паст ҳолда зарур рағбатлантириш омилларини излаб топиш талаб этилади. Бунда ишга қизиқтириш мақсадларини олдиндан эълон қилиш даркор.

Яқин-яқингача баъзи корхоналарда меҳнат самарадорлиги ходимларни танлаш, жой-жойига қуйиш ва уларни ўқитишга боғлиқ, деб ҳисоблаб келинарди. Ва ҳозир ҳам шундай деб ўйланмоқда. Ҳолбуки, юксак самара билан фаолият кўрсатаётган компания ва фирмаларнинг тажрибаси самарадорликка эришишда ишга қизиқтиришнинг аҳамияти юқори эканлигидан далолат беради. Бу куйидагича ҳисоблаб чиқилиши мумкин:

Самара = қобилият (билим ва тажриба) × ишга қизиқтириш

Инсон қобилияти унинг жисмоний ва билим имкониятлари билан белгиланади. Бу имкониятлар билан бирга меҳнат шароити,

ҳамда ишлашга тайёргарлик ҳам самарадорликни таъминлайди. Ишлашга тайёрлик эса шахснинг ишга қизиқиши ва ундан қаноатланиши, эҳтиёжлари, меҳнат натижаларига мувофиқ рағбатлантирилиши билан белгиланади.

Ишга қизиқишни таҳлил этишда қизиқтириш омиллари — эҳтиёж, қизиқиш сабаблари (мотивлари) ва рағбатига алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Шахс учун бирор нарса етишмаса, у шу эҳтиёжни қондиришга қаратилган аниқ мақсадли ҳаракатлар қилади. Шунинг учун эҳтиёжлар инсонни фаоллаштирувчи манба вазифасини ўтайди. Эҳтиёжларни фақат мақсадга эришиш орқали қондириш мумкин.

Бунда **бирламчи** ва **иккиламчи эҳтиёжлар** фарқланади. Бирламчи эҳтиёжлар физиологик табиатга эга. Бу овқатланиш, ташналикни қондириш, ухлаш ва ҳоказо туғма эҳтиёждир. Иккиламчи эҳтиёжлар психологик характерга эга ва тажриба орқали анланади. Бу муваффақиятга эришиш, ҳурматга сазовор бўлиш, раҳбарлик қилиш, бирор нарсага ўзини даҳлдор деб ҳис этиш эҳтиёждир. Инсонлар орттирадиган тажриба турлича бўлиши сабабли уларнинг иккиламчи эҳтиёжлари бир-бирлариникидан кўпроқ даражада фарқланади (10.7- расм).

Эҳтиёжлар рағбатлантиришлар орқали қондирилади. Ишга қизиқтириш назарияларида рағбатлантириш шунчаки пул ва имтиёзлардан анча кенгроқ маъно касб этади. **Рағбатлантириш** инсон ўзи учун қадрли деб ҳисоблайдиган ҳамма нарсани қамраб олади. Лекин одамларда қадр тушунчаси ҳар бир инсон учун ўзига хос бўлиши сабабли уларнинг рағбатлантиришни баҳолашлари ва бу рағбат қиймати тўғрисидаги тасаввурлари ҳам турлича бўлади.

Қизиқиш сабаблари (мотивлари)га инсонни бирор нарса ёки муайян тарзда ўзини тутишга даъват қилувчи ички куч сифатида қаралади. Ҳозирги даврда инсоннинг меҳнат фаолияти билан шуғулланишга қизиқиши сабаблари анча мураккаб, одатда уларни тушуниб етиш қийин, демакки бу қизиқишга таъсир ўтказиш ҳам осон эмас. Инсоннинг қизиқиши таркибига унинг хатти-ҳаракатлари асоси, деб қараш мумкин. Бу таркиб муайян барқарорликка эга. Шунга қарамасдан, инсонни тарбиялаш жараёнида, унинг таълим савияси ошиши билан қизиқиш таркиби ҳам ўзгариб боради.

Шахсий қизиқишлар инсон бажариши керак бўлган ишга тўлатўкис мос бўлиши мақсадга мувофиқдир. Жумладан, инсонни самарали меҳнат қилишга қуйидаги асосий қизиқишлар ундайди:

- касбга қизиқиш;
- иложи борича кўпроқ моддий рағбат олишга интилиш;
- ходим бажараётган ишининг уни бу иш моддий жиҳатдан унча қизиқтирмаса ҳам муҳимлиги ва зарурлигини англаб етиши.



10.7- расм. Қизиқиш (мотив) сабаблари даражалари.

Рағбат инсонга унинг меҳнат фаолияти натижаларини муносиб баҳолаш сифатида тақлиф этилади. Инсон кўпгина рағбатларни уларнинг моҳиятини англаб етмасдан, яъни беихтиёр қабул қилади. Турли инсонларда аниқ рағбатларга муносабат бир хил эмас.

Кўпгина тадқиқотларда рағбатлар фаолият учун ташқи даъват, қизиқиш сабаблари эса ички даъват деб таърифланади. Шундай экан рағбат ва қизиқиш сабабларини, энг аввало, уларнинг инсонни фаолият кўрсатишига ундаши бирлаштириб туради. Бироқ агар рағбат манфаат (моддий, маънавий, гуруҳий, шахсий) орқали фаолият кўрсатишга ундаса, қизиқиш асосида эса ҳам манфаат (мукофотлаш, лавозимда кўтарилиш), ҳам шахсий сабаб (бурч, кўрқиш, масъулият ҳисси ва ҳоказолар) ётади. Шунинг учун қизиқиш сабаблари (мотив) рағбатга нисбатан кенгроқ маънога эга.

Рағбатлантириш чора-тадбирлари муайян шахслар эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилиши даркор. Ходимнинг ишга қизиқишини тегишли рағбатлантириш усули орқали ўзгартириш мумкин. Раҳбарлар учун бу рағбатлантиришлар бир хил шаклда эмас, балки ходимларнинг шахсий эҳтиёжларига мувофиқ ишлатилиши керак, деган маънони англатади.

Инсон олдида турган вазиятга дуч келар экан уни ҳал этиш учун ўзини-ўзи қизиқтириши мумкин. Бу инсоннинг ўзида унинг продаси билан пайдо бўлади. Ана шу қизиқиш муваффақиятга эришишга, ишни охирига етказишга, билимни эгаллашга, манфаатга интилиш ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Шу билан бирга қизиқишни ташқи муҳит, жумладан бевосита раҳбар рағбатлар орқали уйғотиши мумкин. Ходимни рағбатлар орқали вазифани ҳал этишга ундаш **экстраверт қизиқтириш**, деб номланади. Корхонада ишга қизиқтириш жараёнлари, масалан мукофотлаш, фармойиш чиқариш, ижтимоий эътироф этиш ва ҳоказолар қизиқтиришнинг худди шу турига тааллуқлидир.

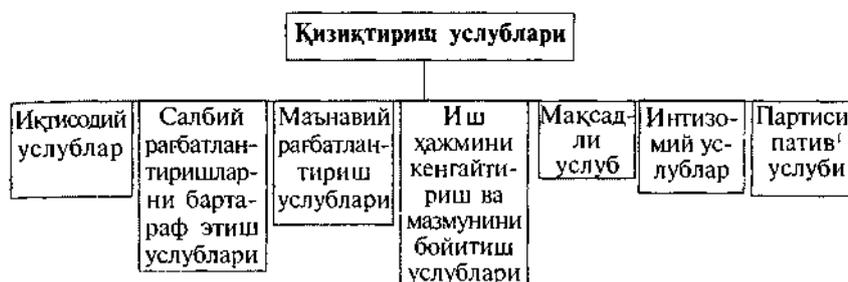
Мақсадларни оддий ижрочилар учун тушунарли ҳолда етказиш, бу ходимларда ушбу мақсадларга эришишда ўзларининг ролини англаб етишлари, ўз куч-ғайратларини иқтисодий ва техник вазифасини бажаришга йўналтириш, топшириқ билан мақсад ўртасидаги боғлиқликни англаб етишдан иборат персоналнинг ўз-ўзини қизиқтиришларини таъминлаш юқори бўғин раҳбариятининг биринчи даражали вазифаси, деб ҳисобланади.

Қизиқиш таркибини тушуниш менежерларга ходимларнинг қайси бирларини мақсадга эришиш учун ўз-ўзларини қизиқтира олишлари, қайсилари учун эса ташқи таъсир талаб қилинишини фарқлай олишларига имкон беради.

Амалда ички — **интроверт** ва ташқи — **экстроверт** қизиқтиришлар ўртасида аниқ чегара бўлмайди. Баъзи ҳолларда ички, бошқа ҳолларда ташқи, яна бир вазиятда ҳар икки тур қизиқтиришга дуч келинади.

Фақат персоналга самарали раҳбарлик қилиш учун қизиқтиришнинг ушбу турлари мавжуд эканлигини билиш даркор.

Персонални ишга қизиқтиришга қизиқтиришнинг айрим услублари орқали ҳам, бу услубларни биргаликда қўллаш орқали ҳам эришиш мумкин (10.8- расм).



10.8- расм. Қизиқтириш услублари.

Иқтисодий услублар қизиқтиришнинг энг кўп тарқалган услуби ҳисобланади. Бу услубларнинг бевосита (иш ҳақи, мукофот, қўшимча тўловлар) ва билвосита (имтиёзлар: овқатлантириш, пул тўланадиган меҳнат таътиллари, ҳаёт ва саломатликни суғурта қилиш, пенсия таъминоти ва ҳоказолар) турлари мавжуддир.

Иқтисодий услублар асосида самарали меҳнат учун моддий рағбатлантириш ётади. Кўпгина корхоналарда ходимнинг иш ҳақини жорий даврдаги иш натижаларига боғлашга ҳаракат қилишади. Бу масалада бозор тамойиллари: турмуш кечирish қиймати, ишчи кучи таклифи, рақобатчилар тўлаётган иш ҳақи даражаси, иш ҳақининг давлат томонидан мувофиқлаштириб борилиши ва ҳоказолар ҳисобга олиниши керак.

Ҳозирги вақтда персоналга маъмурият томонидан қўшимча имтиёзлар бериш тажрибаси кенг ёйилмоқда. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- ходим мақоми нуфузини белгиловчи;
- ходим ижтимоий ҳимояланганлигини кўрсатувчи;
- бевосита бажарилган иш ва ишлаб чиқариш вазифаси учун белгиланган имтиёзлар. Мукофотлаш тариқасида у ёки бу имтиёзни танлаш маъмурият ваколати ҳисобланади.

Моддий рағбатлантириш ҳаминша ҳам қизиқтиришнинг энг таъсирчан воситаси бўлиб қолаверади. Бироқ персонал фаровонлиги кўтарилган сари биргина унинг ўзи етарли бўлмайди. Яна шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, қизиқтиришнинг иқтисодий услублари компания ёки фирма томонидан сезиларли даражада харажатларни талаб этади.

Моддий рағбатлантириш ҳаминша ҳам қизиқтиришнинг энг таъсирчан воситаси бўлиб қолаверади. Бироқ персонал фаровонлиги кўтарилган сари биргина унинг ўзи етарли бўлмайди. Яна шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, қизиқтиришнинг иқтисодий услублари компания ёки фирма томонидан сезиларли даражада харажатларни талаб этади.

¹ *Партиципативлик* — ходимларни бошқарувга, муаммони ҳал этишга жалб қилиш.

Салбий рағбатлантиришларни бартараф этиш услублари дейилганда персонал ишидаги салбий ҳолатларни бартараф этиш тушунилади. Бу салбий рағбатлантиришларга адолатсизлик, нопок муносабатлар, эркатойлик (фаворитизм) ва ҳоказолар киради. Ходимлар ўзларига адолатли муносабатларда бўлишларини хоҳлайдилар. Агар инсон унга худди бошқаларга бўлганидек муносабатда бўлинаётганлиги, улар меҳнати натижалари худди бошқаларники каби баҳоланаётганлигини аниқ ҳис этиб турса, ўзига адолатли муносабатда бўлаётганларини англайди ва бундан қаноат ҳосил қилади.

Юксак натижаларга эришганларни адолатли тақдирлаш фавқулодда муҳимдир. Худди шунингдек, ишда бирор натижага эриша олмаган бўлса ҳам ўзларини мукофотга даъвогар деб ҳисоблаётганларнинг фаолиятини холис баҳолаш ҳам муҳимдир.

Салбий рағбатлантиришларни бартараф этишнинг қуйидаги тамойиллари мавжуд:

1. Менежерлар мунтазам равишда уларга бўйсунувчилар ўзларига нисбатан адолатли муносабатда бўлинмоқда деб ҳисоблашаётганларини аниқлаб туришлари керак.

2. Ходимларнинг умумий ишга ҳиссаларини ўлчаш мезонлари ҳамда бунинг учун тегишли мукофот даражаси ҳаммага иш бошлангунга қадар маълум бўлиши керак. Бу маълумотлар ҳаммага яхши тушунарли ҳолда баён этилиши даркор.

3. Менежерлар мукофотларни яхши ишлаётган ходимлар бошқалардан кўпроқ манфаатдор бўладиган даражада тақсимлашга эришишлари лозим.

Маънавий рағбатлантириш услублари ҳисобланган ишдан қониқиш ҳосил қилиш, юксак масъулият ҳисси, жамоа томонидан хизматларни эътироф этиш қўшимча харажатлар талаб этмайди. Янада муҳими, инсонлар ҳеч вақт мақтов эшитиш, эътибор ва эътирофдан чарчамайдилар.

Маънавий рағбатлантиришда ходим хизматлари эътироф этилиб, уни тақдирлашни қуйидагича амалга ошириш мумкин:

— сезиларли натижаларга эришган ходим меҳнатини эътироф этиш;

— меҳнатда эришилган юксак натижаларга корхона жамоаси ва раҳбариятининг муносабатини намоён этиш;

— эътирофга сазовор бўлган алоҳида ходимлар иш натижаларини оммалаштириш.

Маънавий рағбатлантириш ходимларнинг самарали меҳнати корxonанинг ўзида ҳам, унинг ташқарисида ҳам жуда қадрланишини ифода этади ва уларни янада самарали меҳнат қилишга рағбатлантиради.

Маънавий рағбатлантириш тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

1. Раҳбар самимий ва хушмуомала бўлиши керак. Персонал раҳбарнинг носамимийлигини ҳамиша сезади.

2. Мукофот хизматга яраша бўлса ва мукофотланаётганлар буни ҳис этиб турса қизиқтириш омилига эга бўлади. Мукофот адолатсиз берилса ёки тарқатилса бу мукофотнинг қадрли тушади.

3. Ходим қайси ишни қачон яхши бажарганини билиши керак. Раҳбар яхши бажарилган иш учун шахсан ўзи ходимга миннатдорчилик билдириши зарур. Бунда бутун жамоа томонидан бевосита шу ходимнинг яхши иш бажарганлигини эътироф этилиши айниқса муҳимдир.

4. Ходим томонидан эришилган ютуқлар кенг ва ёрқин тарғиб этилиши лозим.

5. Алоҳида хизматлари учун ходим энг юқори бўгин раҳбарияти томонидан мукофотланиши керак.

6. Тақдирлашнинг турли шакллари қўллаган ҳолда қабул қилинган қарорларнинг маънавий оқибатини баҳолай билиш керак. Бир инсоннинг меҳнатини рағбатлантириш бошқасиникини эътироф этмаслик демакдир. Шунинг учун менежердан етти ўйлаб бир кесиш талаб қилинади.

7. Рағбатлантириш дастури энг яхши ходимни, корхона муваффақиятига энг сезиларли ҳисса қўшаётган инсонни алоҳида эъозлашга қаратилиши даркор.

Иш ҳажмини кенгайтириш ва мазмунини бойитиш услублари чарчашнинг салбий оқибатлари ва улар билан боғлиқ меҳнат унумдорлигининг пасайишига барҳам беради. Ишнинг зериктиришини камайитириш мақсадида иш ҳажмини кенгайтириш бунинг бир воситасидир. Бу ходимга бир-бири билан боғлиқ хилма-хил вазифаларни ўз касбий малакаси даражасида ҳал этишига имконият яратади. Иш мазмунини бойитиш катта малака талаб этадиган вазифалар қўйиш, қарор қабул қилиш масъулиятини ошириш, айрим ташаббусларни кўтаришда кенгроқ эркинлик беришга асосланган.

Иш ҳажмини кенгайтириш ва мазмунини бойитиш натижасида ходимнинг маънавий ҳолати яхшиланиши унинг шахсий (меҳнат қилишга ички қизиқиш, ишдан қониқиш ҳосил қилиш) ва меҳнат (юксак сифатли меҳнат самарадорлиги) натижалари ҳамда қатор салбий ҳолатлар (ишга келмаслик, қўнимсизлик) камайиши туфайли рўй беради.

Ушбу услуб тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

1. Ҳар бир иш уни қизиқарли қиладиган бир неча жиҳатларга эга бўлиши лозим.

2. Иш топшириқлари ўзаро боғлиқ бўлиши керак. Бир ишни яқунлаш иккинчисини бажаришни осонлаштириши даркор.

3. Иш чегараларини тайёрлаб қўйилган ёки ёрдамчи операциялар ҳисобига кенгайтириш.

4. Бажарилаётган иш — маҳсулот ёки хизмат фойдали бўлишига сезиларли ҳисса қўшиши керак. Бундай ҳисса кичик бўлган иш операцияларини ходим ўз меҳнат фаолиятида муайян мақсадни ҳис этадиган бошқа топшириқларга қўшиб юбориш лозим.

5. Бир турли иш операциялари турли технологиялар ёрдамида бажарилиши мумкин. Бунда самаралироқ иш учун қулай имкониятлардан фойдаланилади. Шу ҳолда ходим бу бир турли ишни бажаришдан ҳам қаноат ҳосил қилади.

Ходим учун унинг иши қандай ташкил этилганлиги, у қайси шароитда ишлаши, унинг меҳнати корхона фаолиятига қандай таъсир кўрсатиши барибир эмас. **Партисипатив — ходимни бошқарувга жалб этиш усули** муаммони ҳал этишда ўз фикрига эга бўлиш, тайёрланган қарорга розилик билдириш, умуман корхона ва жамоа ҳаётида тенг ҳуқуқлилик асосида иштирок этишини таъминлашни кўзда тутати.

Ушбу усул ходимларнинг ижодий фаоллигини ошириш, истеъдодли инсонларга ўз салоҳиятларини намоён этиш учун ҳамма шарт-шароитларни яратиш, шу билан бирга алоҳида ходимлар куч-ғайрати ва интилишларини жамоа ягона мақсадига қўшишни аниқлатади. Бунинг энг ёрқин мисоли сифатида Япония фирмаларида кенг қўлланиладиган сифат тўғрақларини келтириш мумкин.

Партисипатив бошқарувини ривожлантириш натижасида ходимларнинг етуқлиги ортади, амалга оширилаётган қарорларнинг таъсирчанлиги кучаяди, қарорлар ва уларни амалга ошириш муаммолари яхшироқ аниқлаб етилиши таъминланади, ходимларнинг хабардорлиги ортади, оддий ходимлар ва қўйи бўлган раҳбарларнинг ўсишига имкониятлар кенгаяди, янгиликларни ишлаб чиқаришга жорий этиш самарадорлиги ортади.

Партисипатив услуб тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

1. Партисипатив бошқарув ҳамма бўғинларда амалда таъминланиши даркор.

2. Ходимларнинг турли тоифалари ўзларининг бошқарувидаги иштирокига турлича талаблар қўйишларини ҳисобга олиш керак. Масалан, ишчилар мукофотларни тақсимлаш, моддий ва маънавий рағбатлантириш учун номзодлар кўрсатишни биринчи ўринга қўядилар. Муҳимлиги жиҳатидан топшириқларни жамоа аъзолари ўртасида тақсимлаш, иш якунларини чиқариш, кейин эса иш режаларини, малака ошириш режаларини ишлаб чиқишда иштирок этиш иккинчи ўринда туради.

Мутахассислар эса биринчи ўринга жамоа аъзолари номзодларини юқори лавозимга кўрсатишда ўз иштирокларини қўядилар. Моддий ва маънавий рағбатлантириш масалаларида иштирок этиш уларда камроқ қизиқиш уйғотади.

Интизомий услублар нотўғри хатти-ҳаракатлар учун ҳайфсан эълон қилиш, огоҳлантириш, имтиёзлардан маҳрум этиш, ишдан

бўшатиш ва бошқа чоралар кўришдан иборатдир. Улар барча муаммоларни ҳал этиш вазифасини ўтай олмайди. Жазоланган инсон аксарият ҳолларда яхшироқ ишлашга эмас, балки келажакда жазоланмасликка ҳаракат қилади.

Интизомий услублар ходимлар хатти-ҳаракатини тартибга солиш учун уларни танқид этишни ҳам назарда тутати. Аммо ҳеч вақт танқид ходим шахсиятига тегиб кетмаслиги керак.

1. Раҳбар меҳнат интизомига риоя қилинишини назорат қилиб бориши керак. Бу назорат ҳар бир ходимнинг масъулият ҳисси ва ўз-ўзини назорат қилишини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши зарур.

2. Ортиқча жазоламаслик керак. Баъзан жазонинг жиддийлиги рағбатлантириш даражасидан бир неча баробар кўп бўлади. Ҳолбуки, бир марта хатога йўл қўйган инсон ўз қобилиятига ишончни йўқотиб қўйиши мумкин.

3. Фойдали танқидни ҳам эҳтиёткорлик билан, оз меъёردа ишлатган маъқул. Танқид қилаётганда раҳбар вазмин ва мулојим бўлиши керак.

4. Раҳбар ходимларни улар устидан тушган шикоятлар тўғрисида хабардор қилиши лозим. Бу тўғри қарорни биргалликда топишга кўмаклашади.

Мақсадли услуб. Ходимнинг хатти-ҳаракати у олдида қўйган мақсадлар орқали белгиланади. Зеро, у белгиланган мақсадларга эришиш учун муайян хатти-ҳаракатлар қилади. Бугунги кунда, менежерлар маънавий рағбатлантириш услубларидан фойдаланиб, катта самарадорликка эриша оладилар. Улар, шунингдек, мақсадли услубнинг ташкилий жараёндаги ва инсонлар ижодий фаоллигини оширишдаги ролини яхши билдилар. Мақсадлар диққат-эътиборни муайян жиҳатларга йўналтирилишига, натижаларни таққослаш учун меъёрлар бўлишига, ташкилий тизимлар таркибий тартибига таъсир кўрсатишига хизмат қилади. Улар ҳам персоналнинг, ҳам корхонанинг ўзига хос хусусиятларини ақс эттиради.

Қийин мақсадлар енгилларига қараганда кўпроқ қизиқтириш кучига эга бўлади. Айни пайтда қийин мақсад инсон томонидан қабул қилинган тақдирдагина самарадорлик ортишига ёрдам беради. Инсон олдида қўйган мақсадга эриша олишига ишониши керак.

Мақсадли услуб тамойиллари қуйидагича:

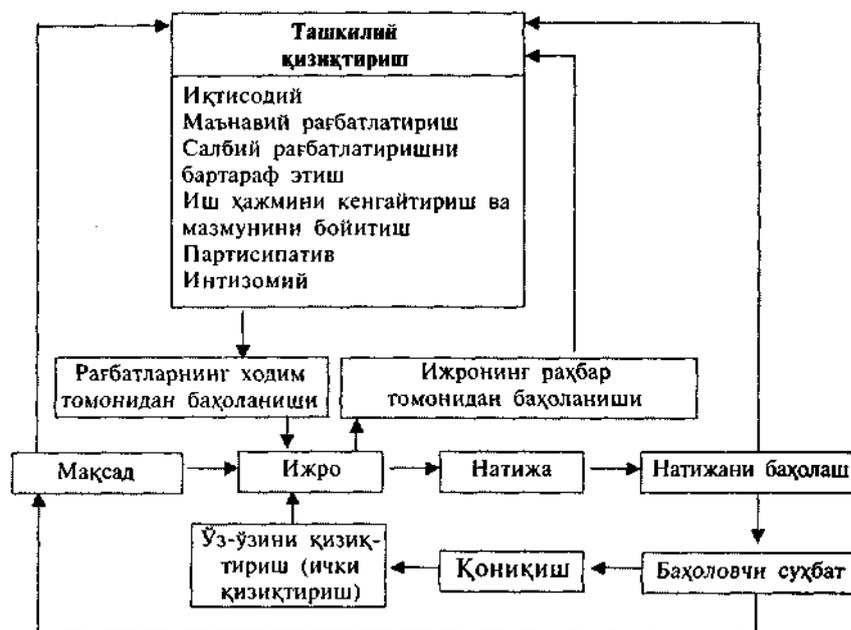
1. Мақсад ва унга эришиш воситалари оқилона бўлиши даркор.
2. Мақсад аниқ, равшан ва тушунарли бўлиши лозим.
3. Мақсад иложи борица ходимнинг шахсий манфаатларига мос тушиши керак.
4. Мақсад ўлчана ва баҳолана олиши даркор.
5. Натижалар аниқ бўлиши керак.
6. Мақсад аниқ муддатга мўлжалланиши лозим.

7. Мақсад қизиқтириш кучига эга бўлиши ва унга эришиш мумкин бўлиши зарур.

8. Мақсад доимий назорат остида бўлиши лозим.

9. Ходим ўз корхонасининг мақсадлари ва жорий вазифаларини, шунингдек, уларни бажариш учун қўшадиган ўз ҳиссаси аҳамиятини ҳамisha билиши керак.

Қизиқтиришнинг ташкилий механизми персонални самарали меҳнат қилишга юксак даражада қизиқтиришга хизмат қилади (10.9-расм). У ходимлар манфаатларини:



10.9- расм. Қизиқтиришнинг ташкилий механизми.

- меҳнат турмушининг юксак сифати;
- меҳнат натижаларини эътироф этилиши;
- корхонанинг манфаатлари нуқтаи назаридан малакали ходимларни жалб этиш, қимматли ходимларни сақлаб қолиш учун ижтимоий таъминот;
- меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилаётган хизмат сифатларини ошириш мақсадларида бирлаштиришга хизмат қилади.

Қизиқтириш механизми асосига пировард натижаларга эришишга йўналтирилган бошқарувга мақсадли ёндашиш қўйилган. Ходим

нимага интилаётганини ҳамиша аниқ билиши зарур. Менежер ходим билан биргаликда мақсадни амалга оширади.

Менежер мақсад қўйилган заҳоти ижро жараёнини баҳолаб, қизиқтиришнинг, энг аввало, маънавий рағбатлантириш, салбий рағбатлантиришларни бартараф этиш, интизомий жазо усулларини қўллаши даркор. Яхши ижрочиликка эришиш учун жазолаш кам қўлланиши ва у мукофотлаш билан мувозанатлантирилиши керак. Битта жазо ҳам ходим фаолиятини ёмон томонга ўзгартириб юбориши мумкин.

Ходим ижро жараёнида менежер томонидан унга таъсир ўтказилаётган рағбатларни баҳолайди ва шунга қараб натижага эришиш учун йўналтирилган куч-ғайратига аниқлик киритади.

Ходим фаолиятига ташқи рағбатлардан ташқари ўз-ўзини қизиқтириш ҳам таъсир кўрсатади. Бу энг аввало, бурч, масъулият ҳисси, шунингдек юксак сифатли ва унумли меҳнат қилиш, тезроқ кўзланган натижага эришиш учун ички даъватдир. Инсонлар ҳамиша ички даъват билан яхшироқ ишлайдилар. Ўз корхона ва ташкилоти мақсад ва вазифаларига хайрихоҳ ходимлар ўзига-ўзи вазифа қўйиш, уни бажариш йўлини топиш ва ўзини-ўзи назорат қилишга қодир бўлади.

Ижрони баҳолаш ижро бутун жараёни давомида олиб борилади ва у норасмий ҳисобланади. Бу менежернинг оралиқ натижаларга муносабатида ифодаланади. Ижрони баҳолаш натижалари ҳамда ҳар бир ходимнинг ўзига хослигига қараб ташқи қизиқтириш аниқ услублари қўлланилади. Юксак пировард натижаларга фақатгина юксак сифатли ижро орқали эришиш мумкин.

„Ижронинг менежер томонидан баҳоланиши — ходимнинг шахсий хусусиятига қараб қизиқтириш услубини танлаш — ходим томонидан рағбатнинг баҳоланиши“ цикли ижро бутун жараён давомида такрорланади. Бу пировард натижага эришишга қаратилган.

Натижага эришилгач, менежер уни баҳолайди. Баҳолаш тартиби олдиндан белгиланиб қўйилади. Одатда иш сифати ва миқдори ҳисобланади.

Агар кўзланган натижага эришилса ва рағбатлантириш ходим кутгандек бўлса у ўз ишидан қониқиш ҳосил қилади. Қониқиш даражаси мақсад тўғри қўйилганлигига, қизиқтириш услуби тўғри танланганлигига, шунингдек эришилган натижага боғлиқ бўлади.

Қониқиш нафақат қизиқтириш жараёнининг якуни, балки қизиқтиришнинг навбатдаги циклини амалга ошириш учун дастлабки омил вазифасини ўтайди. Қониқиш ўз-ўзини қизиқтиришни кучайтиришга кўмаклашади.

Баҳолаш натижасига кўра баҳолашда суҳбат ўтказилади. Бу суҳбат ўзибўларчиликнинг олдини олиш ҳамда ходим ва раҳбар муносабатларига равшанлик киритишга қаратилган бўлади. Баҳолаш жараёнида менежер ходимни натижа билан таништириши ҳамда уни касб

жиҳатидан ўсишга эришишига даъват қилиши лозим. Бу келгусидаги тараққиёт учун яхши замин вазифасини ўтайди. Ўз меҳнати натижаси ҳақида маълумотга эга бўлмаслик ходимда бефарқлик кайфиятини уйғотиши мумкин. Иш натижаси тўғрисидаги маълумотнинг ўзини ҳам ходим рағбат сифатида қабул қилади. Агар баҳолаш суҳбати тўғри ўтказилса у персонални самарали меҳнат қилишга қизиқтиришга катта ҳисса бўлади.

Қизиқтиришнинг уч тури мавжуд.

1. Бевосита қизиқтириш. Бу ходим шахсига ва унинг қадриятлар тизимига ишонтириш, таъсир кўрсатишни аниқлатади. Бевосита қизиқтиришнинг ташвиқот, ибратни намойиш қилиш, хабардор қилиш ва бошқа шакллари ҳам мавжуддир. Бевосита қизиқтириш, бошқарувнинг, объекти ва субъекти ўртасида ишонч, амалий ҳамкорлик, ошкорлик, изчилик, қарор қабул қилишда мустақиллик, ўзаро юксак масъулият каби ижобий муносабатларни шакллантиради. Шундай қилиб, бевосита қизиқтириш янгиликларни жорий этишдан манфаатдор ходим шахсини бевосита шакллантиришга қодирдир. Бундан ташқари, ушбу усул кўп вақт талаб этмайди.

Аммо бевосита қизиқтириш камчиликлардан ҳам холи эмас. Бу ходимлар билан яккама-якка иш олиб бориш, улар ички дунёсига кириш, кўзланган мақсадларни чуқур асослаб беришни талаб қилади. Бундай иш олиб бориш учун раҳбар ишонтириш, эҳтиросли таъсир кўрсатиш, шахсан ўзи намуна кўрсата олиш қобилиятларига эга бўлиши даркор. Буларнинг ҳаммаси ушбу услубни амалиётда қўллашни бирмунча чеклайди.

2. Мажбурий қизиқтириш. Бу кўп жиҳатдан раҳбар томонидан қўйилган талаблар ходим томонидан бажарилмаган тақдирда ходимнинг қайсидир эҳтиёжларини қондириш ёмонлашиши таҳдидига асослангандир. Одатда бундай усул бошлиқ ва унга бўйсунувчи ходим бўлган хизмат лавозимларида ишлатилади. Ушбу ҳол бу усулни инновация соҳасида қўллаш имкониятларини торайтиради. Аммо тезкор бошқарувда мажбурий қизиқтириш бир қатор афзалликлари билан мавжуд муаммоларни ҳал этишда қўл келади.

3. Билвосита рағбатлантириш усули. Бу усулда қизиқтиришни шакллантириш ходимга ўзи учун қадрли деб ҳисоблаган нарсани танлаш ҳуқуқи берилиши назарда тутилади. Фаолиятнинг турли соҳаларида инсонга ўзини қандай тутиш лозимлиги бўйича тўғри қарор қабул қилишга **ижтимоий-психологик фаолият моделини** тузиш ёрдам беради (10.10- расм). Мазкур модель ҳам шахсий, ҳам гуруҳий хатти-ҳаракатлар учун тузилиши мумкин.

Инсон фаолияти ҳамиша аниқ, мавжуд эҳтиёжлар билан боғлиқ. Одамлар нималаргадир эришишга, нималардандир эса ўзларини олиб қочишга ҳаракат қиладилар. Персонални қизиқтириш, бу ходимнинг



10.10- расм. Ижтимоий-психологик фаолият модели.

меҳнат фаолияти орқали эҳтиёжларини қондириш (маълум неъматларни олиш)га интилишидир. Меҳнатга қизиқиш таркибига:

- ходим қондиришни хоҳлаётган **эҳтиёж**;
- бу эҳтиёжни қондирадиган **неъматлар**;
- неъматлар олиш учун зарур бўлган **меҳнат фаолияти**;
- меҳнат фаолияти билан боғлиқ моддий ва маънавий харажатларни ташкил этадиган **баҳо** киради.

Меҳнатга қизиқиш қуйидаги ҳолларда шаклланади:

- бошқарув субъекти ихтиёрида инсоннинг ижтимоий эҳтиёжларига боғлиқ тегишли неъматлар бўлган тақдирда;
- ушбу неъматларга эга бўлиш учун ходим зарур шахсий кучгайратини сарфлашга тайёрлигида.

Меҳнат фаолияти ходимга фаолиятининг барча бошқа турларидан фарқли ўлароқ, ушбу неъматларни камроқ моддий ва маънавий харажатларсиз олиш имконини беради.

Меҳнатга қизиқиш меҳнат фаолияти неъматларига эга бўлишнинг якка-ю ягона бўлмаса-да, асосий шарт бўлган тақдирдагина шаклланади. Агар тақсимлаш муносабатларида мезонлар сифатида мақом тафовутлари (лавозим, малака разрядлари, унвонлар ва ҳоказолар), иш стажи, муайян ижтимоий гуруҳга (фахрий, ногирон, уруш қатнашчиси ва ҳоказолар) мансублик қабул қилинса бу ҳолларда эришилган муваффақият, малака разряди, даража, унвон олиш, иш жойига бириктирилиш ва ҳоказолар қизиқишлари шаклланади. Булар эса ходим меҳнат фаоллигини шарт қилиб қўймайди. Чунки, ушбу нарсаларга фаолиятнинг бошқа турлари орқали ҳам эришиш мумкин.

Хар қандай фаолият муайян куч-ғайратни талаб этади ва ўз баҳосига эга бўлади. Масалан, меҳнат фаолияти жисмоний ва маънавий куч сарфлари билан ўлчанади. Агар корхонада меҳнат лаёқатини тиклаш учун шарт-шароит бўлмаса, меҳнатнинг юқори даражада интенсив бўлиши ходимларга маъқул тушмаслиги мумкин. Меҳнатни ташкил этиш ёмон аҳволда, ишлаб чиқаришдаги санитария-гигиена шароитлари ноқулай, ижтимоий-маиший соҳа ривожланмаган бўлса, ходим кам иш ҳақи олса ҳам камроқ ишлашни маъқул кўради, яъни унинг учун интенсив меҳнатнинг баҳоси маъқул келмайди.

Қизиқиш кучи ходим учун у ёки бу эҳтиёжни қондириш зарурати билан белгиланади. Ходим у ёки бу неъматга қанчалик катта эҳтиёж сезаётган бўлса, унга эгалик қилишга интилиши шунчалик кучли бўлади, у шунчалик фаол ҳаракат қилади. Агар муайян неъматни олиш кўп куч-ғайрат талаб этмаса, ёки бу неъматни олиш ўта қийин бўлса, одатда унда бунга қизиқиш шаклланмайди. Юқорида баён этилган икки ҳолатда ҳам ходим нофаол бўлади. Ана шундай вазиятлар тез-тез такрорланиб турса, меҳнат фаоллигини истисно этувчи феномен пайдо бўлади.

Меҳнатга қизиқишнинг ўзига хослиги товар ишлаб чиқариши билан боғлиқ бўлган „ўзига“ ва „ўзгаларга“ йўналтирилганлигидадир. Меҳнат натижаси товарга айланиб, истеъмол қиймати сифатида ходим эҳтиёжини эмас, балки бошқа одамлар эҳтиёжини қондиради. Товар ходим эҳтиёжини ўзининг қиймати орқали қондиради.

Бозор иқтисодиёти рақобат механизми орқали „ўзига“ ва „ўзгаларга“ қизиқишини уйғунлаштиради. Режали иқтисодиёт эса маъмурий-бўйруқбозлик тизими шароитларида ушбу қизиқишни номувофиқлаштиришга олиб келади. Чунки бу тизимда ходим ўз меҳнатига жамиятга берганига қараганда анча кам ҳақ оларди. Бунинг оқибати иш сифатининг ёмонлашиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот истеъмол хусусиятларининг пасайишида намоён бўларди.

Ходим жамиятга бераётгани билан меҳнатига яраша ўзига олаётгани ўртасидаги тафовут қанчалик катта бўлса унинг учун меҳнатга қизиқиш одамлар, умуман жамият олдидаги бурчи, меҳнати билан инсонларга фойда келтириш каби омиллар аҳамиятини шунчалик йўқотиб боради.

Ходимларнинг „**касбий малакасини йўқотиши**“ меҳнатга қизиқиш аҳамиятини пасайиши оқибатидир. Унинг учун касб малакасини ошириш ўз долзарблигини йўқотади. Чунки у ишлаб чиқараётган маҳсулот истеъмол хусусиятларини яхшилаш ўз эҳтиёжини қондириш билан боғлиқ эмаслиги сабабли шахсий манфаатдорлигига таъсир кўрсатмайди.

Меҳнатга қизиқиш (мотив)нинг қуйидаги асосий турлари фарқланади:

1. Гуруҳда (жамоада) бўлиш мотиви. Ушбу қизиқиш айниқса персонални бошқаришнинг шарқий (японча) усулига хос: гуруҳий ахлоқ, шахсий мусобақа мавжуд эмаслиги, корпоратив маданият ва ҳоказолар. Кўпгина социологлар фикрича, **аҳил жамоада меҳнат қилиш, ходимни ишга қизиқтиришнинг энг жозибали тури ҳисобланади.**

2. Шахсий ўзлигини намоён қилиш мотиви. Бу кўпгина ходимларга, айниқса ёш ва етук ёшдаги ходимларга хос.

3. Мустақиллик мотиви. Бу „хўжайинлик“ ҳис-туйғуси кучли бўлган ходимларга хосдир. Мазкур инсонлар „хўжайинлик қилиш ва тадбиркорликни мустақил олиб бориш учун“ барқарорликни қурбон қилишлари ва юқорироқ иш ҳақидан воз кечишлари мумкин. Улар — ишбилармонлар таваккалчилик қилиб, ўзларининг барқарор иш жойлари, юқори миқдордаги маошдан воз кечиб мустақил иш бошлаган.

4. Ишончлилик (барқарорлик) мотиви. Моҳият жиҳатидан бу мустақиллик мотивининг аксидир. Бу ҳолда фаолиятнинг ва турмушнинг барқарорлиги тадбиркорликдаги таваккалчиликдан афзал кўрилади.

5. Янгиликка (билимлар, буюмларга) эга бўлиш мотиви. Бу бозор менежменти, энг аввало маркетингнинг кўпгина хусусиятлари негизини ташкил этади. Иқтисодий жиҳатдан тараққий этган давлатларда моддий буюмлар дунёсини яратиш учун худди шу қизиқишдан фойдаланадилар.

6. Адолатлилик мотиви инсоният бутун тараққиёти давомида алоҳида аҳамият касб этиб келган. Ҳар бир жамиятда адолат тушунчаси ўзига хос мезонларга эга бўлади. Адолат тамойилига амал қилмаслик ходимлар қизиқишини сўндиради, ҳатто ўта жиддий ижтимоий муаммоларга сабаб бўлади. Шунинг учун Ўзбекистонда ҳаётнинг бошқа соҳаларида, хусусан ишлаб чиқаришда ҳам адолат тамойилига амал этилишига алоҳида эътибор қаратилади.

7. Мусобақалашуш мотиви ҳар бир инсонга хос хусусият. Бу ҳолда кам харажат билан юқори самарадорликка эришиш мумкин. Мусобақалашуш мотиви корхонада мусобақа ташкил этишнинг асоси ҳисобланади. Бунда қуйидагиларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир:

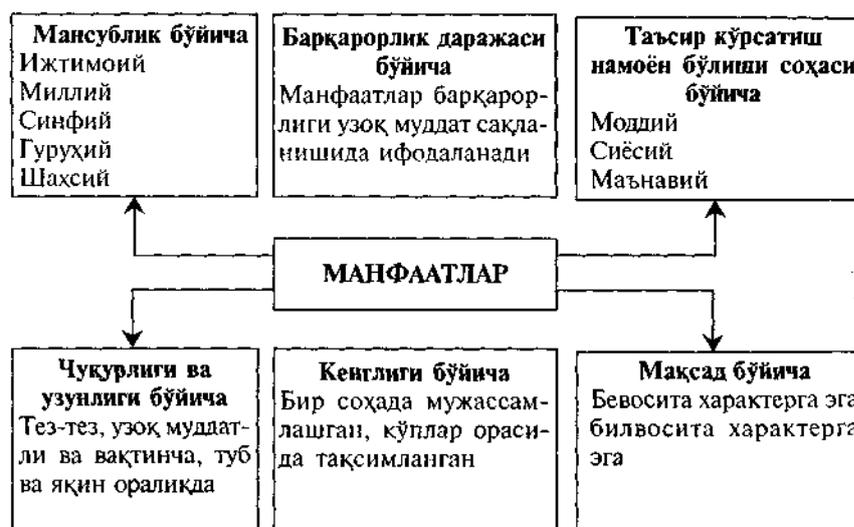
- мусобақалашувчиларни шароитлари, ишлаб чиқариш хусусиятлари яқин бўлган гуруҳлар бўйича табақалаштириш;
- кўрсаткичларнинг бир хил бўлиши;
- голибларни табақалаштирган ҳолда тақдирлаш;
- голиблик ўринларини эгаллаганларнинг иш ҳақи камида учдан бир бараварга кўпайиши керак.

Қизиқтиришда инсон манфаати ҳамиша ҳисобга олинади: психологияга оид адабиётда қизиқиш ва манфаатга бир тушунча сифатида қаралади. Иқтисодиётда эса манфаат иқтисодий субъектлар

хатти-ҳаракатларининг манфаатдорлигини, қизиқишини рағбатлантирувчи омил ҳисобланади.

Бошқарув нуқтаи назаридан ходимда қандай манфаатлар мавжудлигини билиш муҳимдир. Бу бошқарув мақсадларига мувофиқ персонал фаолиятини муайян иш, вазифага йўналтиришга хизмат қилади. Ана шу мақсадга эришиш учун манфаатлар таснифини билиш даркор (10.11- расм).

Манфаатни шакллантириш мураккаб ва кўп босқичли жараёндир. Биринчидан, бу инсоннинг ушбу эҳтиёжнинг унинг ҳаёти учун аҳамиятини англатишдир. Иккинчидан, эҳтиёжни қондириш йўллари излашга ундайди. Ташқарида эҳтиёжни энг яхши даражада қондирадиган объект белгиланади. Сўнг бу объектни эҳтиёжни қондириш жараёнига жалб этиш йўли изланади. Натижада, ушбу объект билан боғлиқ ҳаракатлар бошланади. Шундай қилиб, манфаат инсонлар фаолияти ва улар хатти-ҳаракатининг реал сабабчисига айланади.



10.11- расм. Манфаатлар таснифи.

Мутахассисларнинг фикрига кўра, корхоналарда меҳнат муносабати бўйича ходимларнинг тўрт тоифаси (10.2- жадвал) мавжуд.

Қизиқиш (мотив)лар ва ходимлар хусусиятлари нисбати

Ходимлар тоифаси	Умумий сонга нисбатан фоиз	Қизиқиш даражаси	Ўзини туттиш шакли
Меъёрдан ортиқча ўта сидқидил	5	Қизиқтириш ва рағбатлантиришга ўта мос	Инновацияли, иқтисодий
Меъёрда, етарли даражада сидқидил	60	Қизиқтириш ва рағбатлантиришга етарлича мос эмас	Иқтисодий, ташкилий
Ёрдамчи меъёрда, етарли даражада сидқидил эмас	30	Қизиқиши равшан эмас, рағбатлантиришга мойиллик	Характерли, деструктив
Меъёрий эмас, сидқидил эмас	5	Қизиқиши аниқ эмас, манфаатийўқ	Характерли, деструктив

Инсон ҳаётида меҳнатнинг роли:

Биринчидан, у меҳнат фаолияти орқали турли хил эҳтиёжларини қанчалик кўп қондиришига.

Иккинчидан, у эгаллик қиладиган неъматлар қанчалик хилма-хил ва кўплигига.

Учинчидан, бу неъматлар унга фаолиятнинг бошқа турларига қараганда меҳнат фаолияти орқали қанчалик кам баҳо тўплашига боғлиқдир. Ушбу омилларнинг ижобийлиги меҳнатнинг инсон ҳаётидаги ролини оширишга ҳам, меҳнат фаолиятини фаоллаштиришга ҳам хизмат қилади.

Юқоридаги инсоннинг муҳим эҳтиёжларини қондирадиган ҳар қандай неъматлар (агар бу неъматларга меҳнат фаолияти орқали эгаллик қилинадиган бўлса) рағбат вазифасини бажариши мумкин, деган хулоса келиб чиқади. Бошқача қилиб айтганда, неъмат меҳнатга қизиқтиришни шакллантирса у меҳнат рағбатига айланади. Шундай экан „Меҳнатга қизиқиш“ ва „Меҳнатга рағбат“ тушунчалари бир хил. Меҳнатга қизиқиш дейилганда меҳнат фаолияти орқали неъматга эгаллик қилишга интилаётган ходим, меҳнатга рағбат дейилганда ходимларга зарур неъматларга эга бошқарув органи тушунилади. Бу

бошқарув органи ушбу неъматларни самарали меҳнат фаолияти учун тақдим этади.

Меҳнатни рағбатлантириш муайян, олдиндан белгилаб қўйилган натижаларга эришиш имконини берадиган жўшқин меҳнат фаолияти ходимнинг муҳим ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, унда меҳнатга қизиқиш (мотив)ни шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратишни кўзда тутаяди (10.3- жадвал).

Меҳнатга қизиқтириш ва рағбатлантириш тизими муайян асос — меҳнат фаолиятининг меъёрий даражасига таяниши керак. Ходимнинг меҳнат муносабатларига жалб этилишининг ўзи унинг олдиндан келишилган, муайян иш ҳақи ҳисобига муайян вазифаларни бажаришини назарда тутаяди. Бу муносабатларда рағбатлантириш шарт эмас.

10.3- жадвал

Корхона (ташкilot)да рағбатлантириш тартиби

т.р.	Рағбатлантириш		Асосий мазмуни ва манбалари
	Турлари	Шакли	
1.	Моддий — пулли	Иш ҳақи	Ходимнинг иш ҳақи, шу жумладан, асосий (ишбай, вақтбай, оклад) иш ҳақи ва қўшимча тўловлар: меҳнат шароити, ўриндошлик учун, тунги сменада ишлагани учун, ўсмирларга, ёш болалик оналарга, байрам ва дам олиш кунлари ишлаганлиги учун, иш вақтидан ортиқча ишлаганлиги учун, бригадага раҳбарлик қилганлиги учун қўшимча тўловлар, меҳнат таътили учун тўловлар ва ҳоказолар.
2.		Мукофотлар	Корхона фойдаси ҳисобидан тўловлар (мукофотлар, қўшимча мукофотлар). Чет элларда бу бонус шаклида бўлади: йиллик, ярим йиллик, янги йил муносабати билан. Шунингдек, йиллик, иш стажига кўра, прогулга йўл қўймаганлиги учун, экспорт, алоҳида хизматлари учун мақсадли ва бошқа турдаги бонуслар ҳам мавжуд.
3.		Акциядорлик капиталида иштирок	Корхона (ташкilot) акцияларини сотиб олиш ва уларга дивиденд олиш, акцияларни имтиёзли нархларда ҳамда бепул олиш.

10.3- жадвалнинг давоми

4.		Фойдада шериклик	<p>Фойда улуши белгиланиб, ундан мукофот жамғармаси ташкил этилади. Фойдада шериклик учун тўловлар бир галги мукофот (бонус) ҳисобланмайди. Бу фойда миқдорига таъсир кўрсата оладиган персонал тоифасига белгиланган бўлади.</p> <p>Кўп ҳолларда улар бошқарув ходимларидир. Фойда улушининг бу қисми мазкур ходимлар лавозими ҳамда иш ҳақи миқдорига қараб фоиз ҳисобида белгиланади.</p>
5.		Қўшимча тўловлар режалари	<p>Бу режалар аксарият ҳолларда маҳсулотларни реализация қилувчи корхона бўлимларига мўлжалланган ҳамда маҳсулот сотиш учун янги бозорлар топиш, сотув ҳажмини кўпайтиришни рағбатлантиришга қаратилган. Бу тўловларга компания ёки фирма томонидан совғалар, амалий учрашувлар, сафарлар (бу ҳолларда ходимнинг турмуш ўртоғи ёки бизнес ҳамкори харажатлари ҳам қопланади) харажатлари киради. Ушбу билвосита харажатлар солиққа тортилмаслиги сабабли жозибали рағбатлантириш ҳисобланади.</p>
6.	Номоддий	Бўш вақт ажратиш орқали рағбатлантириш	<p>Иш билан бандлик бўйича вақтни мувофиқлаштириш:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ходимнинг фаол ва ижодий меҳнати учун унга қўшимча дам олиш кунлари, таътил бериш, ходимга меҳнат таътили вақтини танлаш ҳуқуқини бериш ва ҳоказолар; 2) иш графигини эгилувчан тарзда ташкил этиш ҳисобига; 3) меҳнат унумдорлиги ҳисобига ишчи кучи миқдорини қисқартириш.

10.3- жадвалнинг давоми

7.		Ташкилий рағбатлантириш	Ходимнинг фаолиятини унинг меҳнатидан қониқиш ҳосил қилиш ҳис-туйғусини ўзгартириш асосида бошқаради. Бу ходимнинг меҳнат фаолиятини ташкил этиш жараёнида ижодий ёндашувини; бошқарувда иштирок этиш имкониятини, хизмат лавозимида силжишни; ижодий сафарларни кўзда тутди.	
8.		Маънавий рағбатлантириш	Ходим фаолиятини ижтимоий эътироф қилиш асосида бошқариладиган рағбатлантириш	Ёрликлар, нишонлар, белгилар тақдим этиш,
9.		Транспорт харажатларини қоплаш ёки ўз транспорти билан хизмат кўрсатиш	Маблағ ажратиш: 1. Транспорт харажатларини қоплаш учун. 2. Транспорт харид қилиш учун. а) тўла хизмат кўрсатиш учун (транспорт ҳайдовчи билан) б) тез-тез сафар қиладиган ходимлар, раҳбарларга, қисман хизмат кўрсатиш учун	
10.		Омонат жамғармалари	Корхона ходимлари учун тижорат банкларида белгиланган фонддан кам миқдорда бўлмаган омонат жамғармалари ташкил этиш. Маблағларни жамғаришнинг имтиёзли тартиблари.	
11.		Овқатланишни ташкил этиш	Маблағ ажратиш: 1. Корхонада овқатланиш учун. 2. Овқатланиш учун тўловларга.	

10.3- жадвалнинг давоми

12.		Корхона маҳсулотини имтиёзли нархларда сотиш.	Ушбу товарларни чегирма билан сотиш учун маблағ ажратиш
13.		Стипендия дастурлари	Четда таълим олиш учун маблағ ажратиш (таълим олиш учун сарф-харажатларни қоплаш).
14.		Корхонанинг ўқитиш дастурлари	Ўқитишни (қайта ўқитишни) ташкил этиш учун харажатларни қоплаш.
15.		Тиббий хизмат кўрсатиш дастурлари	Тиббий хизмат кўрсатишни ташкил этиш ёки тиббиёт муассасалари билан персоналга хизмат кўрсатиш тўғрисида шартнома тузиш. Шу мақсадларга маблағ ажратиш.
16.		Маслаҳат хизматлари	Маслаҳат хизматини ташкил этиш ёки шундай хизматлар билан персоналга маслаҳат хизмати кўрсатиш ҳақида шартнома тузиш.
17.		Уй-жой қурилиши дастурлари	Ходимларга ўзлари учун уй қуришларига маблағ ажратиш.
18.		Болаларни тарбиялаш ва ўқитиш билан боғлиқ дастурлар	Корхона персонали фарзандларининг мактабгача тарбияси, мактаб, коллеж, лицей ва олий ўқув юртларида ўқишини ташкил этиш учун маблағ, имтиёзли стипендиялар ажратиш.

10.3- жадвалнинг давоми

19.		Эгилувчан ижтимоий тўловлар	Корхона зарур имтиёзлар ва хизматлар учун муайян маблағлар ажратади. Ходим ажратилган ушбу маблағ доирасида ўзи учун зарур имтиёз ва хизматларни танлаб олиш ҳуқуқига эга бўлади.
20.	Моддий	Ҳаётни суғурта қилиш	Корхона маблағлари ҳисобига: ходим ҳаётини суғурта қилиш ҳамда имтиёзли равишда ходим оила аъзолари ҳаётини суғурта қилиш. Ходим даромади ҳисобидан ушлаб қолинadиган маблағлар ҳисобига тўловлар: бахтсиз ҳодиса учун ходимнинг йиллик даромади даражасида; инсон ҳалок бўлишига олиб келган бахтсиз ҳодиса учун ушбу тўлов икки карра кўпайтирилади.
21.		Вақтинчалик меҳнат қобилиятини йўқотганлиги учун тўлов турлари	Ногиронлиги учун қўшимча маблағлар ажратиш, бир мартали ёрдам кўрсатиш
22.		Тиббий суғурта	Ходимлар ҳам, улар оила аъзолари ҳам тиббий суғурта қилинади.
23.		Пенсия жамғармасига тўловлар	Давлат пенсия жамғармасига қўшимча равишда корхона ўзи пенсия жамғармаси ташкил этиши ёки бошқа жамғарма билан ходимлари пенсиясига қўшимча тўловлар ўтказиш бўйича шартнома тузиши мумкин.
24.		Кредитлар олиш ассоциациялари	Уй-жой қуриш, турли маиший техника, жиҳозлар сотиб олиш учун имтиёзли кредитлар бериш.

Мазкур муносабатлар назорат қилинади, белгиланган талаблар бажарилмаслиги учун жазо чоралари қўллаш билан боғлиқ омиллар кучда бўлади. Моддий неъматларни йўқотиш билан боғлиқ бу жазолар келишилган иш ҳақини қисман тўлаш ёки меҳнат муносабатларини бекор қилишга олиб келиши мумкин.

Ходим унга қандай талаблар қўйилганлиги, бу талабларга у қатъий риоя этган тақдирда қандай иш ҳақи олиши, белгиланган талабларни бузган тақдирда қандай жазоланишини билиши шарт. Интизом ҳамиша мажбур этиш хусусиятларига эга бўлади ва ўзини туттиш имкониятларини муайян доирада чеклайди.

Бироқ назорат қилинадиган ва қизиқтириладиган фаолиятлар ўртасидаги фарқ жуда шартли ва ўзгарувчандир. Жумладан, меҳнатга қизиқиши кучли ходим интизомли, талабларни сидқидилдан бажарувчан ва бу нарсаларга ўзининг ахлоқий меъёрлари сифатида муносабатда бўлади.

Меҳнатни рағбатлантириш тизими бошқарувнинг маъмурий-ҳуқуқий услубидан келиб чиқадиган бўлса, бу услуб ўрнини эгалламайди. Меҳнатни рағбатлантириш бошқарув органлари ўзлари ҳақ тўлаётган иш даражасига эришиб, уни шу меъёрда ушлаб тура олсаларгина самарали бўлади. Рағбатлантиришнинг мақсади инсонни меҳнат қилишга ундаб қолмасдан, балки уни меҳнат муносабатларида белгилаб қўйилганидан самаралироқ меҳнат қилишга ундашдир.

Меҳнатни рағбатлантиришнинг бир неча функциялари мавжуд:

Иқтисодий функция. У, энг аввало, меҳнатни рағбатлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўмаклашишда намоён бўлади. Бу меҳнат унумдорлигининг ошиши ва маҳсулот сифатининг яхшиланишида ўз ифодасини топади.

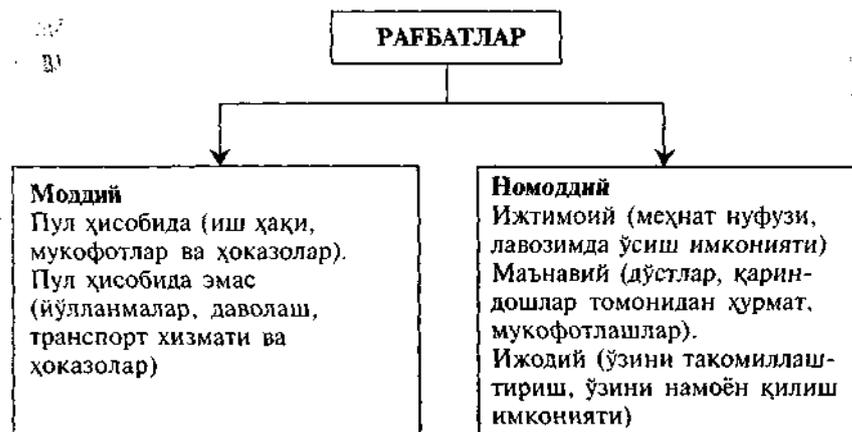
Ахлоқий функция. У меҳнатни рағбатлантириш, фаол ҳаётий позицияни, жамиятда соғлом ахлоқий-ижтимоий муҳитни шакллантиради. Бунда рағбатлантириш тизимини анъаналар ва тарихий тажрибани ҳисобга олган ҳолда шакллантириш катта аҳамиятга эга.

Ижтимоий функция. У жамиятнинг ижтимоий тизимини даромадларнинг турли даражасини ҳисобга олган ҳолда шакллантириш билан таъминланади. Ушбу даромадлар эса рағбатлантириш омилларининг турли инсонларга таъсирига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Умуман олганда эса эҳтиёжларни шакллантириш пировард даражада шахсни ривожлантириш, жамиятда меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантиришга боғлиқлиги яхши маълум.

Ўз навбатида, рағбатлар **моддий** ва **номоддий** бўлади (10.12- расм).

Меҳнатни рағбатлантириш мураккаб жараён ҳисобланади. Бу ишни ташкил этиш учун муайян талаблар қўйилади. Улар асосан қуйидагилардан иборат:

Комплектлиқ ахлоқий ва моддий, жамоа ва шахсий рағбатлар муштараклигини англатади. Уларнинг аҳамияти персонални



10.12- расм. Рағбат турлари.

бошқаришга ёндашувлар, компания ёки фирма тажрибаси ва анъаналарига боғлиқдир. Комплектлик **аксил** рағбатлар (антистимуллар) мавжуд бўлишини ҳам тақозо этади.

Табақалаштириш ходимларнинг турли қатламлари ва гуруҳларини рағбатлантиришга яккама-якка ёндашувни англатади. Маълумки, яхши таъминланган ва кам таъминланган ходимларга ёндашувлар жиддий равишда фарқланиши лозим. Шунингдек, тажрибали ва ёш ходимларга ёндашувлар ҳам турлича бўлиши даркор.

Эгилувчанлик ва тезкорлик рағбатлари жамиятда ва жамоада рўй бераётган ўзгаришларга мувофиқ равишда, мунтазам равишда қайта кўриб чиқишни билдиради.

Ҳаммабоплилик. Ходимлар ҳар бир рағбат турига даъвогарлик қилиш имкониятига эга бўлишлари керак. Рағбатлантириш шартлари демократик ва ҳамма учун тушунарли бўлиши лозим.

Салмоқчилик. Амалиёт рағбатларнинг таъсир кучига эга бўлган муайян даражаси мавжудлигидан далолат беради. Бу даража турли мамлакатлар ва турли жамоаларда турлича бўлади. Баъзи ходимлар учун 5000 сўм миқдордаги мукофот ҳам салмоқли, бошқалар учун эса 50 минг сўмлик рағбат ҳам етарли бўлмаслиги мумкин. Рағбатнинг қуйи даражасини белгилашда ана шу хусусиятни ҳисобга олиш керак бўлади.

Босқичма-босқиччилик. Моддий рағбатлар миқдори муттасил кўпайиб боришини амалиётда ҳисобга олиш керак. Бир маротаба катта миқдорда мукофот бериш, ходимларда навбатдаги рағбатлантириш миқдори ўша катта мукофотдан кам бўлмаслигига умид уйғотади. Ана шу умид оқланмаса, ходимларнинг қизиқиши

пасайишига сабаб бўлади. Шунинг учун рағбатлантириш даражаси қанча юқори бўлмасин, уни пасайтириш мақсадга мувофиқ эмас. Амалий тадқиқотлар рағбатлантиришнинг исталаётган ва реал даражаси ўртасида чизикли боғлиқлик мавжуд эканлигини кўрсатади. Рағбатлантириш миқдори оширилган заҳоти, кўп ҳолларда, бажарилган бир хил меҳнат учун янада каттароқ мукофотга умид қилинади.

Меҳнат натижаси ва унга тўланадиган ҳақ ўртасидаги **узилишни иложи борица камайтириш**. Чет элдаги кўпчилик фирмаларнинг ҳафтабай иш ҳақи тўлашлари, энг аввало, худди ана шу тамойилга риоя этишлари билан боғлиқдир. Рағбатлантиришнинг дарҳол амалга оширилиши самарадорлиги кўпдан бери яхши маълум. Амалга оширилган тажрибалар ушбу тамойилга амал қилиш, ҳатто мукофот миқдорини камайтириш мумкинлигини ҳам исботлайди. Чунки, одамларнинг аксарияти „Кам бўлса ҳам дарҳол тўлансин!“ тамойилига мойилдирлар. Бундан ташқари, рағбатлантиришнинг тез-тез амалга оширилиши, унинг меҳнат натижаси билан боғлиқ бўлишидан иборат таъсирчан кучга эга.

Моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари кўшиб олиб бориш. Рағбатлантиришнинг бу икки тури ҳам катта таъсир кучига эга. Уларни қўллашда иқтисодиётнинг ривожланиш даражаси, анъаналар, ходимнинг моддий аҳволи, ёши ва жинси ҳисобга олинishi лозим. Масалан, ходим ёш бўлса уни моддий рағбатлантириш самаралироқдир.

Бироқ бу маънавий рағбатлантиришни қўллаш самарали эмас, деган маънони келтириб чиқармайди.

Олимлар фикрича, иқтисодиётнинг барқарор ҳолатида ходим ёши 50 га етганда унинг учун моддий ва маънавий рағбатлантириш деярли бир хил аҳамият касб этади. Рағбатлантириш омиллари ва турларига етарлича эътибор бермаслик ёки ортиқча баҳо бериш корхонада самарали менежмент учун зарарлидир.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда рағбатларни 10.13-расмдаги каби таснифлаш мумкин.

Инсон меҳнат фаолиятига киришар экан, унда ёшлигидан эгаллаган муайян қадриятлар, тамойиллар мавжуд бўлиб, уларга оила ва мактабда асос солинган бўлади. Шу даврларда меҳнатга қадрият сифатидаги муносабатлар, шахснинг меҳнат сифатлари — меҳнатсеварлиги, масъулият, интизомлилик, ташаббускорлик ва бошқа хислатлари шакллана бошлайди. Айни вақтда дастлабки меҳнат кўникмалари ҳосил қилинади.

Ишга қизиқишни шакллантириш учун, ушбу меҳнат меъёрлари ва қадриятларини эгаллаш ниҳоятда муҳимдир. Бевосита худди ана шу меъёр ва қадриятлар келгусидаги меҳнат фаолияти мазмунини, турмуш тарзини белгилайди.



10.13- расм. Рағбатларнинг синфлашуви.

Инсон меҳнат фаолиятини бошлар экан, меҳнати орқали қайси манфаатларини амалга оширишини англайди. Амалдаги ишлаб чиқариш муҳити инсоннинг бу қарашларига тегишли аниқликлар киритади. Шу сабабли ходимлар меҳнатга қизиқиши бўйича турли тоифаларга бўлинади.

Иш ҳақига қизиқувчи ходим. Уни фақат иш ҳақи қизиқтиради. У бу иш ҳақини нақд пул ҳисобида ва меҳнати натижаларига кўра дарҳол олишни хоҳлайди. Бундай ходим рағбатлантиришнинг бошқа шакллариغا қарши бўлади.

Касбига қизиқувчи ходим. У ўз касбий салоҳияти, билим ва имкониятларини намоён этишни меҳнат фаолиятининг асосий мақсади, деб тушунади. Уни, асосан, меҳнатнинг мазмуни ва иш хусусияти қизиқтиради. Бундай ходимларга ўз касбидан фахрланиш хос.

Ватанпарвар. Бу тоифадаги ходимларнинг меҳнатга қизиқиши инсоннинг ғоявий ва инсоний қадриятлари — корхонага содиқлик, тенглик, адолат, ижтимоий уйғунлик ва бошқаларга асосланган.

Хўжайинлик туйғуси. Мазкур тоифа ходимлари учун энг асосийси мулк, бойлик, моддий неъматларни кўпайтиришдир. Улар учун ташқи қизиқтириш деярли керак эмас. Ана шу шахсларнинг эҳтиёжлари амалда чексиздир.

Люмпенлашган ходим моддий неъматларни бир текисчилик асосида тақсимлаш тарафдорлари бўладилар. Уларга ҳасадгўйлик хос бўлиб, бу шахслар жамиятда неъматлар тақсимоидан ҳамиша норози бўлиб юрадилар. Бу тоифа ходимлар масъулиятни ўз зиммасига олишни, меҳнатни ташкил этишнинг индивидуал шакллари ни ёқтирмайдилар.

Меҳнатга қизиқтириш иш самарадорлигининг энг муҳим омилдир ва шу сифатда ходимнинг **меҳнат салоҳияти** асосини ташкил этади.

Меҳнат салоҳияти психофизиологик салоҳият (инсоннинг қобилияти ва қизиқишлари, унинг соғлигининг аҳволи, меҳнатга лаёқати, чидамлилиги, асаб тизимининг тури) ҳамда шахсий (қизиқиш) салоҳиятидан иборатдир. Инсоннинг бу қобилиятлари ва имкониятлари муштарақлигида қизиқтириш салоҳияти ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Ана шу қизиқтириш салоҳияти ходим ўзини қандай ривожлантириши ва мавжуд имкониятларини меҳнат фаолият жараёнида нақадар самарали фойдалана олишини белгилаб беради.

Меҳнат фаоллигини оширишда **раҳбар ва ижрочи ўртасидаги муносабатларнинг ҳуқуқий асоси** катта роль ўйнайди. Ана шу асос ходимга аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқий меъёрлар чегарасида меҳнат жараёнини амалга оширишни мустақил танлаш ҳуқуқини беради.

Бунда меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий асоси ишлаб чиқаришда яқка раҳбарлик тамойилига зид эмас. Меҳнат соҳасида бошқарувнинг ҳуқуқий услубларидан фойдаланиш ҳуқуқ ва

масъулиятнинг аниқ тақсимланишига асосланган бўлиб, ходимни ҳам маъмурият, ҳам жамоа тайзиқларидан ҳимоя қилинганлигининг зарур шартини ҳисобланади.

Корхоналар иқтисодий мустақиллиги белгилаб қўйилган. Ўзбекистон Республикаси иқтисодий шароитида меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий асосларини мустақамлаш алоҳида аҳамиятга эгадир. Маъмурий буйруқбозликка асосланган шўролар давридаги иқтисодий шароитда корхоналарнинг бутун фаолияти юқори ташкилотлар измида эди. Ана шу юқори ташкилотлар корхоналарга режа топшириқларини, ҳам ашё, бутловчи қисмлар миқдорларини, хуллас ҳамма-ҳамма нарсаларни қатъий белгилаб берар эди. Ана шундай ҳолатда раҳбарлар ва ижрочиларнинг иқтисодий маффаатдорлигига тааллуқли, табиий ҳисобланган ички ишлаб чиқариш зиддиятлари тараққиёт манбаи вазифасини ўтай олмай қоларди. Чунки раҳбарлар маффаатдорлик омили мавжуд эмаслиги сабабли меҳнатни ташкил этиш ва меҳнат шароитини яхшилаш тўғрисида ортиқча куюнмасдилар, ходимлар эса меҳнат соҳасидаги куч-ғайратларини оширишга интилмас эдилар.

Бозор иқтисодиёти шароитида эса мутлақо бошқача манзарага дуч келинади. Бу ҳолда раҳбар ва ижрочи маффаатлари ўртасидаги зиддиятларнинг кучайиши ва бевосита ана шу зиддиятларнинг ҳал этилиши орқали меҳнат самарадорлиги таъминланади. Ана шундай вазиятда меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий асоси зиддиятларнинг ҳал этилиши инсонпарварлик руҳида, қонун доирасида кечиши кафолати бўлади.

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатни инсонийлаштиришга **ижтимоий кафолат тизими** ҳам хизмат қилиши керак. Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг амалдаги қонунарига мувофиқ ушбу ижтимоий кафолатлар қуйидагилардан иборат:

- бажарилган тегишли меъёردаги меҳнатга иш ҳақининг энг кам миқдори;
- иш ҳақи тўлашда меҳнат улуши мезони бўйича иш ҳақини табақалаштиришга асосланган адолат тамойилига амал қилиниши;
- ишлаб топилган пулни истеъмол бозорида сарф қилишда тенг имкониятлар;
- меҳнат — турмуш сифатининг муайян даражаси.

Маълумки, ҳар бир соҳадаги ислохотларнинг муваффақияти, амалга оширилиши мўлжалланаётган ўзгаришлар қанчалик чуқур ва пухта таҳлил этиб чиқилганлигига боғлиқдир. Ўзбекистон Республикасида иқтисодиёт соҳаси ислох қилинар экан, меҳнат кишиси ўз меҳнати самарасидан баҳраманд бўлиш имкониятини берадиган хўжалик юритиш шарт-шароитлари яратишга биринчи даражали аҳамият берилди.

Хўжалик юритишнинг янги шaroитларига ўтилиши билан иш ҳақининг ходимларни меҳнатга қизиқтириш функциялари ҳам янги маъно ва мазмун касб этди. Улар асосан қуйидагилардан иборат:

— ҳар бир ходимнинг иш ҳақи, энг аввало, унинг жамoa меҳнатининг умумий натижасига қўшган меҳнат ҳиссаси билан белгиланади. Ҳолбуки ҳозирги вақтда ҳам қатор корхоналарда иш ҳақи миқдорига ходимнинг шахсий меҳнат улушидан ҳам кўпроқ корxonанинг умумий иш натижалари таъсир кўрсатиб келмоқда;

— меҳнатга ҳақ тўлашда меҳнатнинг мураккаблиги ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол хусусиятлари ҳисобга олинган ҳолда иш ҳақини табақалаштиришни янада кучайтириш (ушбу ҳолатлар меҳнатнинг ижтимоий фойдали эканлиги ҳамда „ўзимга“ ва „ўзга“ манфаатлар йўналишини уйғунлаштириш учун ўта муҳимдир);

— ноқулай иш шaroити ва санитария-гигиена шaroитлари учун пул билан компенсация тўлашдан аста-секинлик билан воз кечиш (бу компенсациялар ноқулай иш шaroитлари бундан буён ҳам сақланиб қолаверишига йўл очиб берибгина қолмасдан иш ҳақининг меҳнат қилишга қизиқтириш омилини ҳам пасайтиради);

— иш ҳақининг рағбатлантириш ролини кенгайтириш. Бунга малакали ишчи кучи тайёрлашни таъминлайдиган, давлат томонидан қафолатланган энг кам иш ҳақи миқдори билан турлича меҳнат улуши қўшаётган ходимлар фаровонлигида, сифат жиҳатдан фарқланадиган энг кўп иш ҳақининг энг мақбул нисбатини ўрнатиш орқали эришилади;

— мукофот тизимлари функция ва ролларини ўзгартириш. Меҳнат фаолиятини рағбатлантириш иш вақти ва бўш вақт, меҳнат ва дам олишнинг энг мақбул нисбати бўлишини тақозо этади. Фақат иқтисодий жиҳатдан қизиқтириш меҳнат интенсивлигини ошириш ва иш вақти давомийлигини узайтиришга, натижада иш вақтидан ортиқча вақтда ишлашга олиб келади.

Шунинг учун компания ва фирмаларнинг ижтимоий ривожлантириш хизматлари, эндиликда ижтимоий-маиший муаммоларни ҳал этишдан меҳнат турмуши сифати муаммоларини ечишга ўтишлари керак.

Ўзбекистондаги Навоий кон-металлургия комбинати, Олмалик кон-металлургия комбинати, Тошкент авиация ишлаб чиқариш бирлашмаси ва бошқа корхоналарда персонални қизиқтиришда бой тажриба тўпланган. Уларни умумлаштирган ҳолда қуйидагича акс эттириш мумкин. (10.14- расм).

Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган компания ва фирмаларнинг тажрибаси бошқарув персонални рағбатлантиришда асосий иш ҳақи ҳамда фойдада шерикликни ҳисобга олишга асосланган.



10.13- расм. Корхоналарда меҳнатга қизиқтириш ва меҳнатни рағбатлантириш усуллари.

Ходим лавозимида кўтарила борган сари унинг фойдадаги шериклиги белгилаб қўйилганга нисбатан учдан бир қисмга кўпайиб боради.

Бундан ташқари, компания ва фирмаларда ходимларни рағбатлантиришнинг шахсий тизими ҳам бўлади. Унга кўра алоҳида ҳолларда моддий ёрдам ходимнинг илтимосига ёки маъмурият ташаббуси билан берилади.

Корхоналарда ҳозирги вақтда мукофотлаш тизими икки даражали: **йиллик мукофот тизими ва ҳар ойлик мукофот тизимига** бўлинади. Йиллик мукофот тизими йил якунига қараб берилади ва одатда „ўн учинчи маош“ деб юритилади. Ҳар ойлик мукофотлаш тизими ходимлар меҳнати рағбатлантиришнинг тизими турли шакл ва услубларидан иборатдир.

Бундан ташқари, компания ёки фирма раҳбарлари, мутахассислари ва хизматчиларни алоҳида топшириқлар ижроси учун мукофотлаш (10.4- жадвал) ҳам кўзда тутилиши мумкин.

10.4- жадвал

Ижро учун мукофотлашнинг намунавий тизими

Т/р	Компания ёки фирма бўлими	Мукофотлаш мезонлари	Мукофот миқдори (хизмат маошига нисбатан фоиз ҳисобида)
1.	Технология бўлими	Иш режаси бошқарилиши, белгиланган технология янгиликлари муддатида жорий этилиши учун	40
2.	Сотув бўлими	Сотув режаси бажарилиши, харидорлар томонидан шикоятлар йўқлиги учун	36
		Сотув режасини 5 фоиздан кўпроққа ошириб бажарганлик учун	36
3.	Фаррошлар учун	Барча бўлинма ва ҳудудларда озодалик таъминланганлиги учун	36

Алоҳида топшириқлар ижроси учун мукофотлар иш ҳақи фонди ҳисобидан жорий ойда амалда ходимнинг ишлаган кунлари учун тўланади.

Рағбатлантиришнинг яна бир тури — ходимларга имтиёзли (фоизсиз) қарз беришдир. Шунингдек, кўпгина компания ва фирмаларда фарзанд туғилиши муносабати билан, оила қурилиши (никоҳ расмийлаштирилиши) муносабати билан, яқин қариндошлар вафоти муносабати билан энг кам иш ҳақи миқдорининг 5 бараваридан 10 бараваригача моддий ёрдам кўрсатиш амалиёти ҳам мавжуд.

10.2. Персонални моддий рағбатлантириш

Персонални моддий жиҳатдан рағбатлантириш уларнинг меҳнат фаолиятида юксак кўрсаткичларга эришишларини таъминлашга қаратилган.

Персонални моддий жиҳатдан рағбатлантириш дейилганда иш берувчининг меҳнат шартномасига асосан барча сарф-харажатлари тушунилади.

Моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг асосий мақсади ходимлар фаолиятини компания ёки фирма стратегик мақсадларига эришишга йўналтириш, бошқача қилиб айтганда персонал моддий манфаатдорлигини корхонанинг стратегик мақсадлари билан бирлаштиришга қаратилган. Бу ҳал қилувчи қонда моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг қуйидаги мақсадларини белгилайди:

Персонални корхонага жалб этиш. Корхоналар ўзлари учун зарур мутахассисларни ишга жалб этиш мақсадида меҳнат бозорида ўзаро рақобатлашадилар. Шунинг учун моддий жиҳатдан рағбатлантириш корхонага зарур персонални ишга жалб эта олишга мос бўлиши керак.

Персонални корхонада ушлаб туриш. Корхонадаги моддий жиҳатдан рағбатлантириш меҳнат бозори таклиф этаётган даражадан паст бўлса, ходимлар ишдан бўшаб кета бошлайдилар. Корхона раҳбари ходимларни касбий ўқитиш ва ривожлантириш учун сарфланган маблағ зое кетмаслиги учун уларни бошқа компания ва фирмалар билан рақобат қила оладиган даражада моддий жиҳатдан рағбатлантиришни таъминлашлари зарур.

Ишлаб чиқариш фаоллигини рағбатлантириш. Рағбатлантириш персонални корхона учун зарур меҳнат фаоллигини кўрсатишларини таъминлаши керак. Меҳнат унумдорлигини ошириш, меҳнатга ижодий ёндашиш, ташаббускорлик, корхонага садоқат, моддий жиҳатдан рағбатлантириш тизими орқали мукофотланиши керак.

Ишчи кучига харажатларни назорат қилиш. Ҳозирги компания ва фирмалар учун ишчи кучига харажатлар улар сарф-харажатларнинг асосий моддасини ташкил этади. Шунинг учун ушбу харажатларни мунтазам назорат қилиб бориш катта аҳамиятга эга. Моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг оқилона тизими корхонага ишчи кучи учун харажатларни назорат остида ушлаб туриш билан бир қаторда ишлаб чиқаришга зарур ходимларни компания ва фирмада ушлаб туриш имконини беради. Амалиётда бунга риоя этмаслик, иш ҳақи учун асосланмаган даражада кўп маблағ сарфланиши одатда корхоналарнинг синиши (банкрот бўлишида)да асосий сабабларидан биридир.

Самарадорлик ва соддалик. Моддий жиҳатдан рағбатлантириш, корхона ҳар бир ходимига яхши тушунарли бўлиши шарт. Акс ҳолда ундан кўзланган мақсадлар мутлақо қарама-қарши натижаларга олиб келади. Шунингдек, ушбу тизим учун ортиқча харажатларга йўл қўйиб бўлмайди.

Қонунчилик талабларига мувофиқлик. Ўзбекистон Республикасида, худди бошқа давлатларда бўлгани каби меҳнат ҳақи шакли ва тизимлари, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар амалдаги қонунчилик билан мувофиқлаштирилади. Уларга қарий амал этилиши шарт.

Рағбатлантиришнинг юқорида келтирилган мақсадлари бири-бирига муайян даражада зид келиши мумкин (масалан, ишчи кучи учун харажатларни назорат қилиш ҳамда малакали персонални корхонага жалб этиш). Бундай ҳолларда компания ва фирмалар раҳбарлари бу вазифаларни оқилона ҳал этишни ўзлари ҳал қилишлари керак бўлади.

Бозор иқтисодиёти тараққий этган давлатлардаги компания ва фирмаларда қўлланиладиган моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг асосий шакллари 10.14- расмда келтирилган.

Бугунги кунда қўлланилиб келинаётган қўшимча рағбатлантириш тизимларининг ҳаммасини асосан икки гуруҳга бўлиш мумкин: **иш ҳақига устама тўловлар ходимлар иш стажига ёки фақат хизматига қараб амалга оширилади.**

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий ислоҳотлар мулкчиликнинг турли шаклида фаолият кўрсатаётган корхоналарда ходимларни моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг энг мақбул шакл ва услубларини топиш ва қўллашни тақозо этмоқда. Ана шу масалада моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг корхона фаолияти натижалари, бу натижаларга эришишда ҳар бир ходимнинг ҳиссасини ҳисобга олиш билан боғлиқлигини таъминлаш, иш ҳақининг давлат томонидан бошқарилиши, бозор конъюнктураси иложи борица тўлиқ ҳисобга олинishi мақсадга мувофиқдир (10.15- расм).

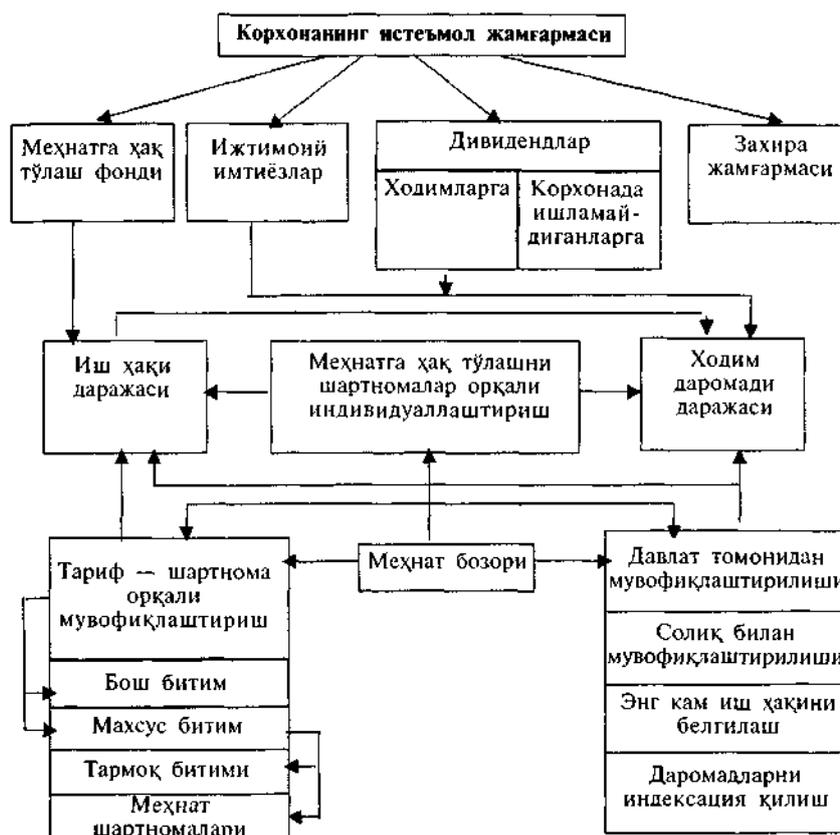


10.14- расм. Корхона персоналнини рағбатлантириш шакллари.

Яқин вақтларгача ғарб мамлакатларида иш ҳақи тўлаш тизими жуда содда бўлиб, асосан уч турдан иборат эди. Ишчилар соатбай ёки ишбай, муҳандис-техник ходимлар аниқ белгилаб қўйилган йиллик иш ҳақи, бошқарув ходимлари эса йил охирида тўланадиган мукофот (бонус) олар эдилар. Бу тизим ўнлаб йиллар давомида ўз самарадорлигини исботлаб келди.

Аммо сўнгги йилларда кўпгина компания ва фирмалар меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат унумдорлигини тубдан ошириш ва ишлаб чиқариш харажатларини кескин қисқартиришга йўналтирилган янги усулларини жорий этиш бўйича тажрибалар ўтказишга киришганлар.

Меҳнатга ҳақ тўлашдаги бу янгиликларнинг бир неча турларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Улардан бири анъанавий иш ҳақи тўлашни йил якунлари бўйича бир йўла мукофот бериш билан алмаштиришга асосланган. Янгиликларнинг иккинчиси „**фойдада иштирок этиш режаси**“ деб номланади. Учинчи турини эса „**Билим учун устама**“



10.16- расм. Корхона персоналени моддий жиҳатдан рағбатлантириш тизими.

дейишади. Ана шу тизимларнинг туб мақсади ходимлар касбий малакасини сезиларли даражада оширишга қаратилган. Мазкур тизимларга кўра иш ҳақиға қўшимча тўловлар амалда ишлаб чиқарилган маҳсулот миқдорига эмас, балки ходим ўз ташаббуси билан сўнгги вақтда қандай янги билимлар ва янги кўникмаларни эгаллаганига (малака ошириш курсларида ёки мустақил равишда) боғлиқ бўлади.

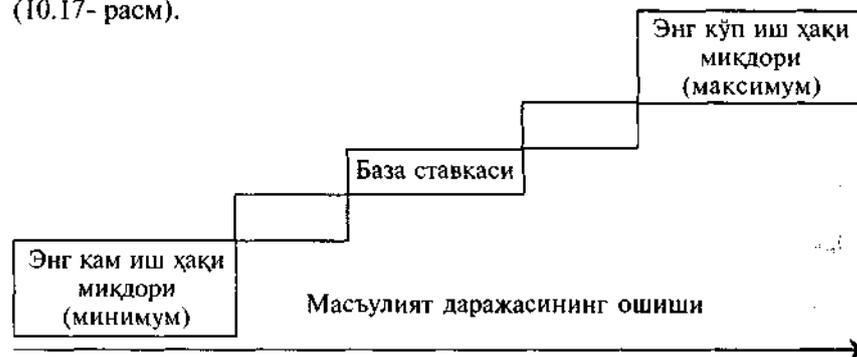
Моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг янги тизимлари ўз моҳияти ва шаклланиш усулига қараб қуйидаги хусусиятлари билан фарқланади:

- бевосита тўловлар (база ставкалари ва устамалар);
- билвосита тўловлар (компенсациялар);

- мукофотлар (бонуслар);
- пенсия тўловлари.

База ставкалари. Корхонага зарур малака ва тайёргарликка эга бўлган ходимларни жалб этиш учун база иш ҳақи етарли бўлиши керак. Бу база, ходим умумий даромадларини 70—90 фоизидан кўп бўлмаслиги лозим. База иш ҳақи миқдори ходимлар гуруҳи ёки умуман компания ёки фирма даражасида меҳнат унумдорлигининг оширилишига мувофиқ равишда оширилиши керак. Иш ҳақи ўсиши суръатларининг меҳнат унумдорлиги ошиши суръатларидан сезиларли даражада юқори бўлиши иш ҳақи рағбатлантирувчи кучининг пасайишига олиб келади. Ҳаёт фаровонлигининг даражаси иш ҳақи бозор даражасини белгилаш учун асос бўлиб хизмат қила олмайди.

База ставкаси миқдори ходим масъулияти даражаси ва унинг меҳнат самарадорлиги билан боғлиқ бўлиши талаб этилади. База ставкаларининг масъулият даражасига нисбати поғона шаклидир (10.17- расм).



10.17- расм. База ставкасининг ходим масъулияти билан ўзаро боғлиқлиги.

Корхона персоналнинг даромади асосан қуйидагилардан иборат бўлади:

1. Тариф ставкалари ва окладлар бўйича иш ҳақи тўлаш меҳнатнинг мураккаблиги ва масъулиятига мувофиқ амалга оширилади.

2. Меҳнат бозори ишчи кучига талаб ва таклиф нисбатини акс эттиради. Иш берувчи ва ходим ўртасидаги муносабатлар натижасида белгиланган тариф ставкалари персонал айрим гуруҳи учун тариф ставкаси жадвалида белгилаб қўйилганидан анча ортиқ бўлиши ҳам мумкин. Бу меҳнатнинг ана шундай турига талабнинг юқорилиги билан изоҳланади.

3. Устама ва компенсациялар меҳнатнинг объектив равишда ходимга боғлиқ бўлмаган хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда тўланади.

4. Қўшимча тўловлар ва мукофотлар меҳнатга сидқидилдан муносабат, маҳсулот сифатини ва ишлаб чиқариш самарадорлигини

оширишни рағбатлантириш учун жорий этилади ва ходимнинг шахсий ютуқлари натижаларини акс эттиради.

Устамалар ва қўшимча тўловлар аксарият ҳолларда муайян ходимнинг алоҳида иш хусусиятларини ифода этади. Мукофотлар эса ишлаб чиқаришда алоҳида натижага эришилганлигини рағбатлантиришга қаратилган. Шунинг учун ходимни рағбатлантириш, унинг ўз маҳорати, малакасини оширишга интилишини тақдирлаш учун устама ва қўшимча тўловларни қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Устама ва қўшимча тўловлар барқарорлик хусусиятига эга. Чунки, ходим муайян малака даражасига ва касб маҳоратига эга бўлади. Бу хусусиятлар ходимнинг иш ҳақи даражасида ифода этилгани маъқул. Жорий иш натижалари ўзгарувчан, бошқа ходимларнинг ўртача кўрсаткичлари, ютуқларидан фарқ қилиши мумкин. Шунинг учун ходимнинг меҳнатдаги натижалари ортишини мукофотлар тизими орқали рағбатлантириш самаралироқдир.

5. Ижтимоий тўловлар. Улар таътил, шу жумладан ижтимоий таътиллер, малака ошириш, ҳаётни суғурта қилиш ва шу кабилар учун тўловлардан иборатдир.

6. Корхона акциялари бўйича дивидендлар (фойдага шериклик).

Бу ходимларни моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг жуда муҳим усули бўлибгина қолмасдан, қатор ҳолларда мулкка эгаликнинг ўзгаришига (агар корхона акцияларининг салмоқли улуши ходимлар томонидан сотиб олинса) олиб келиши мумкин.

Компания ва фирмалар акцияларининг ўз ходимларига сотилиши бир-бири билан боғлиқ икки: компания ва фирма ҳамда персонал манфаатларини бирлаштириш, иқтисодий — ходимлар маблағларини ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун жалб қилиш мақсадига хизмат қилади.

Персоналнинг корхона капиталидаги иштирокининг қуйидаги шакллари мавжуд:

- бепул акциялар;
- акция курсидан муайян фоиз чегирмаси бўлган оддий акциялар;
- корхона акционерлари умумий йиғилишида овоз бериш ҳуқуқини бермайдиган имтиёзли акциялар;
- ходимларнинг пай шаклида иштирок этиши кўзда тутилган жамиятларни ташкил қилиш;
- акцияларга опционлар;
- фаолият якунлари бўйича, иштирок этиш бирлигига акциялар ва ҳоказолар.

Пенсия таъминоти. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига ёшга доир, ногиронлик ва боқувчисини йўқотганлик пенсияси тайинланиши белгилаб қўйилган.

Ёшга доир пенсия суғурта қилинган ходимларга умумий асосларда: эркалар — олтмиш ёшга тўлган бўлиб, умумий меҳнат стажи

Йигирма беш йилдан кам бўлмаган тақдирда, аёллар — эллик беш ёшга тўлган бўлиб, умумий меҳнат стажи йигирма йилдан кам бўлмаган тақдирда тайинланади.

Пенсия сугурта қилинган ходимларнинг айрим тоифаларига пенсия ёши кам бўлганда, тегишли ҳолларда эса, — меҳнат стажи кам бўлганда ҳам тайинланади.

Ногиронлик пенсияси сугурта қилинган ходимларга — ногиронлик меҳнатда майиб бўлиш ёки касб касаллигига чалинганлиги туфайли келиб чиққан бўлса, меҳнат фаолиятининг муддатидан қатъий назар, ногиронлик бошқа сабаблар туфайли келиб чиққанда эса, — тегишли умумий меҳнат стажига эга бўлганда тайинланади, бундай меҳнат стажининг муддати сугурта қилинган ходимнинг ногиронлик рўй берган вақтдаги ёшига боғлиқ бўлади.

Боқувчисини йўқотганлик пенсияси меҳнатда майиб бўлиш ёки касб касаллиги туфайли вафот этган боқувчининг меҳнатга қобилиятсиз оила аъзоларига, унинг меҳнат фаолиятининг муддатидан қатъий назар тайинланади, агар у бошқа сабаблар натижасида вафот этган бўлса, шунга мувофиқ келадиган умумий меҳнат стажига қараб тайинланади, бундай меҳнат стажининг муддати сугурта қилинган ходимнинг вафот этган кунига қадар бўлган ёшига боғлиқ бўлади.

Турли хилдаги давлат пенсияларини олиш ҳуқуқига эга бўлган сугурта қилинган ходимларга (боқувчисини йўқотган ҳолларда эса — уларнинг оила аъзоларига) уларнинг ўзлари танлаган пенсиянинг битта тури тайинланади.¹

Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида Пенсия жамғармаси ҳам ташкил этилган бўлиб, у фуқароларни кексалик пайтида моддий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга қаратилган. Пенсия жамғармасига мажбурий тўловлар билан бирга ходимлар ўз иш ҳақларидан ҳамда корхоналар маблағлари ҳисобидан тегишли бадаллар ўтказиб туришлари мумкин.

10.3. Персонал меҳнатига ҳақ тўлаш. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг моҳияти ва иқтисодий мазмуни иқтисодий назариянинг энг муҳим масалаларидан биридир.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси 153- моддасига мувофиқ: „Меҳнат ҳақининг миқдори иш берувчи билан ходим ўртасидаги келишувга биноан белгиланади. Меҳнат ҳақи қонун ҳужжатлари билан белгиланган энг кам миқдордан оз бўлиши мумкин эмас ва унинг энг кўп миқдори бирон бир тарзда чекланмайди.

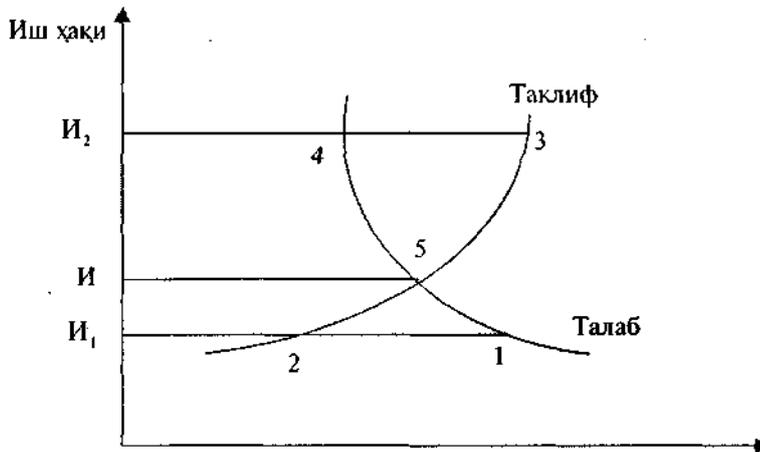
¹ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006, 136- б.

Меҳнат ҳақи шакли ва тизимлари, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар жамоа шартномаларида, шунингдек иш берувчи томонидан касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан келишиб қабул қилинадиган бошқа локал ҳужжатларда белгиланади“.¹

Бу ҳалқаро меҳнат меъёрларига, хусусан Халқаро Меҳнат Ташкилотининг 1949 йил 1 июлдаги 95-сон „Меҳнатга ҳақ тўлашни муҳокама этиш тўғрисида“ги Конвенциясига мос келади. Ушбу Конвенцияга мувофиқ „Меҳнатга ҳақ тўлаш атамаси номланиши ва ҳақ тўлаш усулидан қатъий назар, шартнома ёки миллий қонунчилик билан белгиланган, тадбиркор ёллаш тўғрисидаги ёзма ёки оғзаки шартномага мувофиқ бажарилган ёки бажарилиши керак бўлган меҳнат ёхуд кўрсатилган ёки кўрсатилиши керак бўлган хизматга пул ҳисобида тўланадиган ҳар қандай рағбатлантириш ёки иш ҳақидир“.

Иқтисодий назарияда меҳнатга ҳақ тўлаш моҳиятини аниқлаш юзасидан иккита асосий концепция мавжуд.

1. Меҳнатга тўланадиган ҳақ меҳнат баҳосидир. Меҳнатга тўланадиган ҳақ миқдори бозор омиллари, биринчи навбатда талаб ва таклиф таъсири остида шаклланади. Ишчи кучининг баҳоси эса куйидагича шаклланади. Ушбу концепцияга биноан бозор иқтисодиёти умумий назарияси асосида меҳнат бозорида товар нархи ортиши билан товар таклифи ортиб боради, товарга талаб эса товар нархи арзонлашиши билан ортиб боради. Бу меҳнатга ҳақ тўлаш кўпайиши билан ишчи кучи таклифи ортиб боради, меҳнатга ҳақ тўлаш камайиши билан ишчи кучига талаб ортади (10.17- расм).



10.17- расм. Ишчи кучи талаб ва таклифининг меҳнат нархига таъсири.

¹ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006, 80- б.

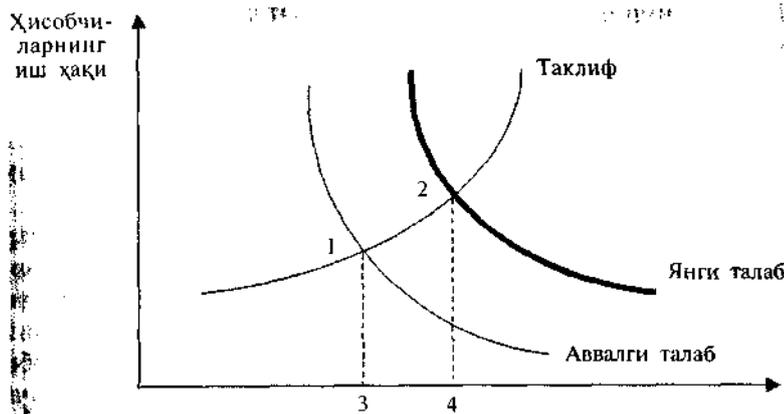
Ушбу жадвалга мувофиқ агар иш ҳақи миқдори „И₁“ даражасида бўлса меҳнат бозорида нима рўй беришини кўриб чиқайлик. Бунда талаб (1 нуқтаси) катта, таклиф эса (2 нуқтаси) кичик бўлади. Ана шу ҳолда талаб таклифдан анча ортиб кетади, яъни меҳнат бозорида ишчи кучи тақчиллиги рўй беради. Бу иш берувчиларни ходимларни ишга жалб этиш учун улар меҳнатига ҳақ тўлашни оширишга мажбур қилади. Натижада меҳнат бозорида меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори ортади.

Агар иш ҳақи „И₂“ даражасига кўтарилса, бунда таклиф (3 нуқтаси) талабдан (4 нуқтаси) сезиларли равишда ортади. Бу ҳолда иш берувчилар учун меҳнат бозорида мавжуд бўлганидан анча кам ходимлар талаб этилади. Бу ишчи кучининг ортиқча бўлишига олиб келади. Ана шундай ҳолатда иш берувчилар иш ҳақини камайтирсалар ҳам ўзлари учун зарур ишчи кучига эга бўла оладилар. Иш излаётганлар эса кам миқдордаги иш ҳақига рози бўлишлари, ёки ушбу меҳнат бозорини тарк этишлари керак бўлади. Оқибатда талаб ва таклиф мувозанат (5 нуқтаси) ҳолатига яқинлашади.

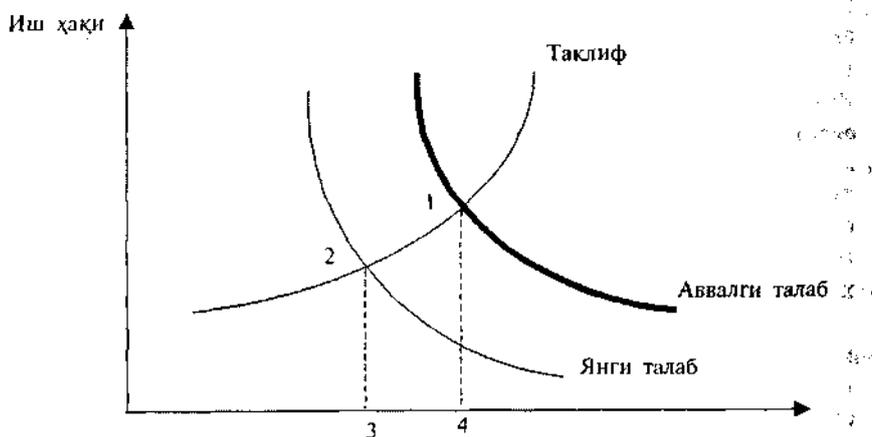
Ишчи кучига талаб иш кучига таклифига тенг бўлган ҳолатдаги иш ҳақи миқдори **тенг мувозанатли иш ҳақи ёки тенг мувозанатли бозор иш ҳақи**, деб аталади. Тенг мувозанатли иш ҳақи ҳамма томонидан қабул қилиниши сабабли устувор бўлади. Ишчи кучи ҳар хил турларининг бозор (ижтимоий) баҳоси шу тариқа белгиланади. Амалиётда бу касбий малака гуруҳлари, ходимлар тоифалари, иш стажи, жинси, тармоқлар, минтақалар бўйича ўртача статистик иш ҳақи ҳисобланади.

Аmmo тенг мувозанатли иш ҳақи ишчи кучига талаб ёки таклифнинг таъсири натижасида ўзгариши мумкин. Масалан, хусусийлаштириш жараёнининг дастлабки босқичида янги тадбиркорлик тузилмалари сони кескин ортиши натижасида ҳисобчи бухгалтер мутахассислигига эга ходимларга талаб кескин ортди. Аввалги талаб ва таклиф даражасида бўлган 1 нуқтадаги тенг мувозанатли ҳолат янги талабни қондира олмай қолди. Ушбу талаб ҳисобга олинган ҳолда таълим муассасалари, қисқа муддатли курсларда ҳисобчиларни қўшимча тайёрлаш йўлга қўйилиши натижасида, бу ихтисослик бўйича кадрлар тайёрлаш кескин ортди. 10.18- расмдан кўриниб турганидек, янги талаб 2 нуқтада янги тенг мувозанатли ҳолатни иш ҳақи миқдори ортган ҳолда юзага келтирди. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, бу ҳолатда иш билан бандликнинг тенг мувозанатли ҳолати ҳам ортди.

Бозор иқтисодиёти шароитларида рақобатга бардош бера олмасдан ишлаб чиқаришнинг у ёки бу соҳасида кескин пасайиш юз берса, табиийки бу корхоналарда ишчи кучига ҳам талаб сезиларли даражада камаяди. Меҳнат бозорида бу иш ҳақи миқдорини тенг мувозанатли 1 нуқтасидан 2 нуқтасига силжитади (10.19- расм). Ходимлар сонининг ҳамда иш ҳақи миқдорининг камайиши бу янги ҳолатни акс эттиради.



10.18- расм. Ҳисобчилар меҳнат бозорида талаб ва таклиф



10.19- расм. Талаб ва таклифнинг иш ҳақига таъсири.

Кўпгина иқтисодчилар иш ҳақи миқдорининг юқори даражаси ва унинг ўсишини меҳнатга ва ишчи кучига талабнинг пасайишидир, иш ҳақи миқдорининг пастлиги ва унинг камайишини меҳнатга ишчи кучига талабнинг ортишидир деб баҳолайдилар. Талаб ва таклиф қонунига мувофиқ ишчи кучининг (иш ҳақининг) нархи қанчалик юқори бўлса, талаб шунча кам бўлади ва тегишли равишда нарх арзонлиги бунинг тескарисини англатади.

Б. Иш ҳақи — „ишчи кучи“ товари қийматининг пуллик ифодаси ёки „ишчи кучи“ товари қийматининг айлантирилган шаклидир. Иш ҳақи миқдори ишлаб чиқариш шароитлари ва бозор омиллари — талаб ва таклиф таъсири остида белгиланади.

Ишчи кучининг қиймати миқдор ва сифат кўрсаткичларига эга. **Иш кучининг сифат кўрсаткичи** муайян ишлаб чиқариш муносабатларини акс эттиради, хусусан ишчи томонидан ўз ишчи кучини сотиши ва бу ишчи кучининг иш берувчи томонидан фойда олиш мақсадида сотиб олинишини кўрсатади. **Ишчи кучи миқдор кўрсаткичи** ишчи кучини яратиш, ривожлантириш, сақлаш учун зарур бўлган турмуш воситалари қиймати билан белгиланади.

Ишчи кучи бозорида муайян малака, касб-корга эга ходимлар сотувчи бўлса, **харидорлар — компания ва фирмалардир. Маошлар, тарифлар, ишбай, вақтбай шаклдаги кафолатланган иш ҳақи ишчи кучининг баҳоси** ҳисобланади. Ишчи кучига талаб ва таклиф касбий тайёргарлик даражасига қараб унинг ўзига хос истеъмолчилари талаби ҳамда бу ишчи кучига эга ходимлар томонидан таклиф бўйича такомиллаштирилади.

Ишчи кучининг олди-сотдиси иш берувчилар ва ёлланма ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларини мувофиқлаштирувчи асосий ҳужжатлар ҳисобланган контрактлар (шартномалар) асосида амалга оширилади.

Меҳнат бозорида муайян миқдор ва сифатдаги иш истеъмолчилар ишлаб чиқарилган маҳсулот учун тўлашга тайёр бўлган миқдорга мос равишда рағбатлантирилади. Шундай экан иш ҳақи кимнингдир хоҳиши, сахийлиги ёки тежамкорлигига боғлиқ эмас. Меҳнатга ҳақ тўлаш иш берувчининг меҳрибончилиги бўлмай, балки амалий операция, „ишлаб чиқариш омили“ни харид қилишдир. Меҳнатнинг нархи — бозор аломати бўлиб, истеъмолчиларнинг неъматлар ва хизматларга талабига боғлиқ.

Меҳнат қийматининг ўзгариши харажатлар миқдори, фойда, маҳсулот ва хизматларнинг пировард нархига жуда кескин таъсир кўрсатиши мумкин. Шунинг учун меҳнат нархи меҳнатдан ресурс сифатида фойдаланишда жуда муҳим аҳамият касб этади. Ана шу нарх қаерда ва қандай меҳнатдан фойдаланиш кераклигини, умуман меҳнатдан фойдаланиш керакми ёки уни сармоя (капитал) билан алмаштириш мақсадга мувофиқлигини аниқлаш имконини беради.

Иш ҳақи иш берувчи томонидан ходимга меҳнат қилган вақти, ишлаб чиқарган маҳсулоти ёки бошқа аниқ фаолияти учун мунтазам равишда тўлаб турадиган пулдир (10.20- расм).

Иш ҳақининг қуйидаги хусусиятларини билиш лозим:

— **иш ҳақининг моҳияти** меҳнаткашлар турмуш воситалари жамғармасининг асосий қисми эканлигидадир;

— ҳар бир ходим **иш ҳақининг миқдори** биргина у сарфлаган меҳнат миқдори ва сифатига эмас, балки унинг реал меҳнат улуши, меҳнат жамоаси пировард иш натижаларига боғлиқдир;

— иш ҳақи нафақат меҳнат бўйича тақсимлашнинг асосий шакли, балки **энг муҳим моддий рағбатдир**. Чунки меҳнаткаш ўзининг



10.20- расм. Иш ҳақининг кенг ва тор маънодаги тушунчалари.

моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондириш учун иш ҳақи олиш ва унинг миқдори ортишидан объектив равишда манфаатдордир. Демак, у ўз иш ҳақининг миқдори боғлиқ бўлган ўз меҳнати ва умуман жамоа меҳнати самарадорлиги ортишидан манфаатдордир;

— иш ҳақи ходим меҳнат самарадорлигига таъсир кўрсатувчи муҳим омилдир.

Иш ҳақига хос функциялар (10.21- расм)нинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

— *яратувчанлик* — ишчи кучини яратиш имкониятини таъминлаш;

— *мақомли* — тегишли касб ва малакага эга ишчи кучини яратишни таъминлаш;

— *мувофиқлаштирувчи* — ишчи кучига талаб ва таклифнинг мувофиқлаштириб (нарх, даромад, фойда орқали) бориш;

— *рағбатлантирувчи* — ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан манфаатдорликни таъминлаш;

— *ишлаб чиқариш* — улуш — фойдага шериклик орқали ишчи кучининг сифати, миқдори ва натижасини кучайтириш.

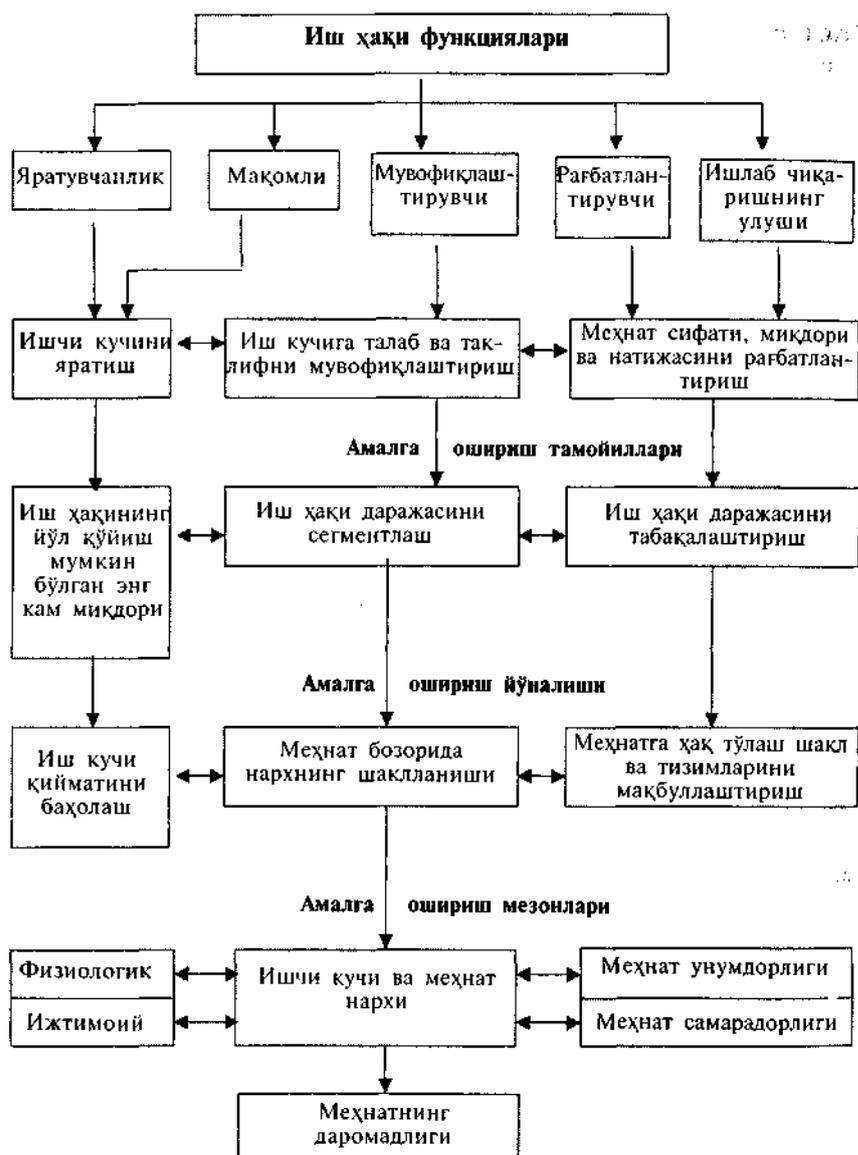
Иш ҳақининг бу функциялари диалектик жиҳатдан яхлит бўлиб, улар биргаликда бўлган тақдирдагина иш ҳақи моҳияти, ишлаб чиқариш жараёнида юзага чиқадиган зиддиятлар ва муаммоларни англаш мумкин бўлади.

Бозор иқтисодиёти шароитида иш ҳақининг асосий таркибий қисмлари 10.22- расмда акс этган.

Ҳозирги вақтда меҳнат бозорида иш берувчилар ва ёлланма ходимлар кучлари нисбатидан келиб чиққан ҳолда иш ҳақи даражасини белгилашнинг уч усули мавжуд.

1. Давлат томонидан белгилаб қуйилган иш ҳақи миқдори.

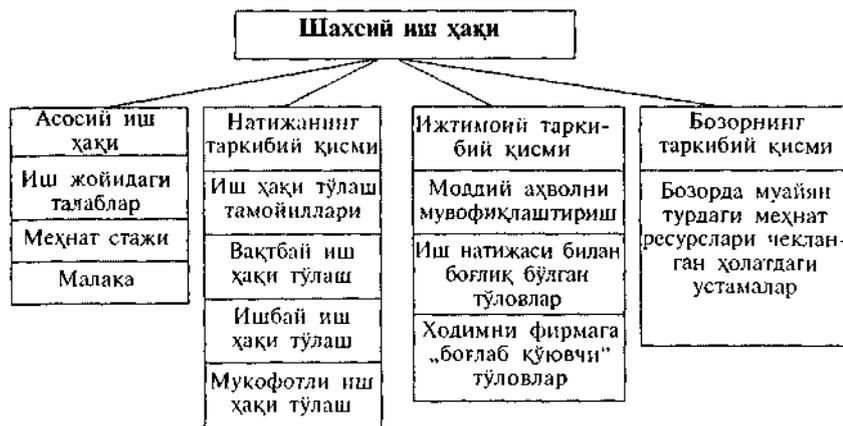
2. Иш берувчи ва ёлланма ходим ўртасидаги шартнома бўйича белгиланган иш ҳақи миқдори. Расмий жиҳатдан бу ҳолатда томонлар кучлари тенг, бироқ иш берувчи ёлланма ходимга нисбатан кўпроқ имкониятларга эга.



10.21- расм. Иш ҳақи функциялари.

3. Иш ҳақи миқдорини жамoa бўлиб аниқлаш. Бу ҳолатда алоҳида бир ходимнинг иш берувчига нисбатан заиф кучи персоналнинг ўз манфаатларини ҳимоя қилиш имконияти билан мустаҳкамланади.

Анъанавий иш ҳақи миқдорининг ўзгариши (ортиши) уч ҳолатда: ходим карьераси (лавозимда ўсиши ва пасайиши), корхонада иш



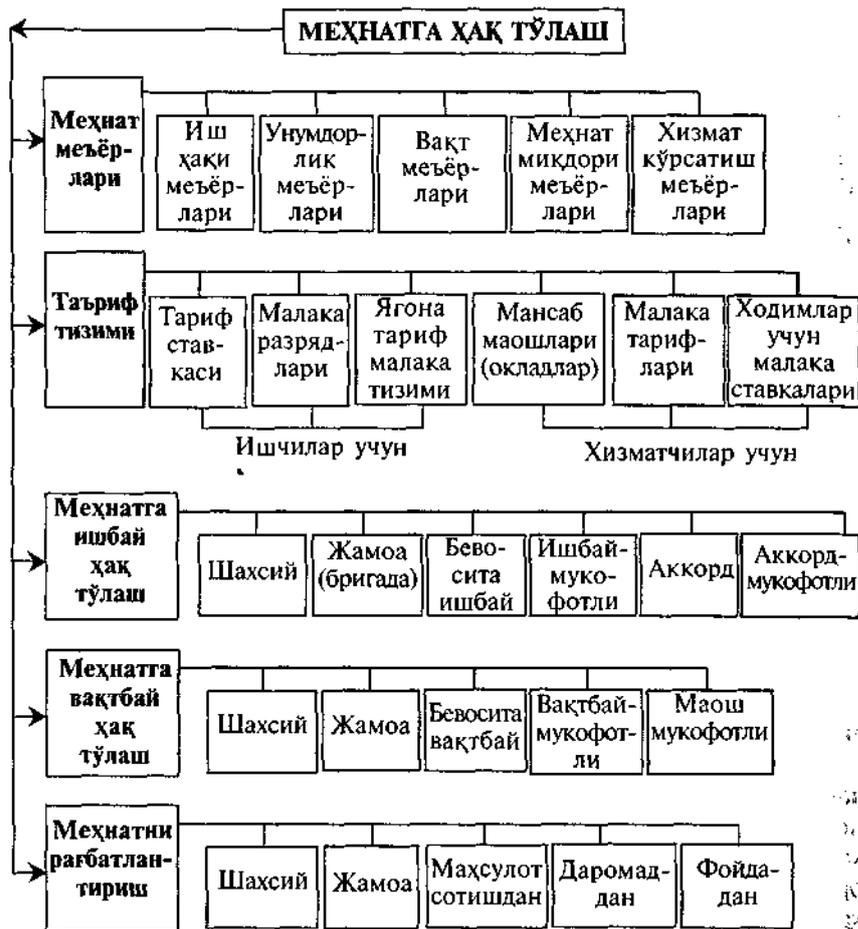
10.23- расм. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими таркибий қисмлари.

ҳақи умумий миқдорининг ўзгариши ҳамда вақт-вақти билан ҳар бир ходимни рағбатлантириш миқдорини қайта кўриб чиқилиши натижасида рўй беради. Ҳозирги шароитларда иш ҳақи умумий даражасининг ўзгариши амалда ўртача иш ҳақи миқдорини муттасил ошириб бориш жараёнидир.

Нарх-навонинг ўсиши (пулнинг қадрсизланиши) ва меҳнат унумдорлигининг ортиши бугунги иқтисодиётда барқарор омилга айланиб, ўртача иш ҳақини оширишга сабаб бўляпти.

Компания ёки фирма ўзи учун зарур юқори малакали ходимларни ишга жалб этиш, мавжуд персонални сақлаб туриш учун истеъмол бозорида нарх-навонинг ошиши билан боғлиқ ходимлар харажатларини муайян даражада қоплаш ҳамда меҳнат унумдорлиги ортиши бўйича ютуқларни жамоа билан баҳам кўриш мақсадида иш ҳақи миқдорини ўзгартириб боришлари керак. Аммо бу, айтайлик, йиллик пулнинг қадрсизланиш даражаси 10 фоизни ташкил этса, ўртача иш ҳақини албатта 10 фоизга, корхонада меҳнат унумдорлиги 5 фоизга ортса, ўртача иш ҳақи ҳам 5 фоизга ошишини аниқлатмайди. Иш ҳақи миқдорининг кўпайиши пулнинг қадрсизланиш даражасидан юқори ёки паст бўлиши мумкин. Бироқ корхона меҳнат бозорида рақобатбардош бўлиши учун нарх-наво ўсиши ва иш ҳақи миқдори кўпайиши ўртасида мувозанатни сақлаши, яъни ҳеч бўлмаганда иш ҳақининг харид хусусиятини ушлаб туришига ҳаракат қилиши керак. Иш ҳақини амалда ошириш миқдори қонунчиликдаги ўзгаришлар, меҳнат бозоридаги талаб ва таклиф, иқтисодиётнинг аҳволидан келиб чиқади.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш тушунчаси иш ҳақи таркиби, меҳнат миқдори ва сифатининг унга тўланадиган ҳаққа мослиги, шунингдек меҳнатга ҳақ тўлашнинг таркибий қисмлари (меъёрлаш, тариф тизими, мукофотлар, устамалар, қўшимча тўловлар ва ҳоказолар) ҳисобга олинishi керак (10.23- расм).



10.24- расм. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш тамойиллари иқтисодий қонулар амал қилишни ақс эттирувчи объектив, илмий асосланган қондалар бўлиб, улар иш ҳақи функцияларини тўлиқроқ намоён этишга йўналтирилгандир.

Меҳнатга ҳақ тўлаш негизда ижтимоий ишлаб чиқаришда мулкчилик шакллари, давлатнинг энг кам иш ҳақини белгилаш соҳасидаги сиёсати, миллий иқтисодиётни ривожлантириш даражаси, мамлакат миллий бойлигига боғлиқ бўлган кўпгина тамойиллар ётади.

Алоҳида бир корхона учун меҳнатга ҳақ тўлашнинг асосий тамойиллари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

— давлат томонидан белгиланган иш ҳақи энг кам миқдорини ҳисобга олиш;

— меҳнатни ташкил этиш масалаларида корxonанинг мутлақ мустақиллиги;

— меҳнат унумдорлиги ўсиши суръатларининг иш ҳақи ўсиши суръатларидан юқори бўлиши;

— ишлаб чиқаришнинг пировард натижалари ва сарф этилган меҳнат миқдориға мувофиқ иш ҳақи тўлаш;

— юксак сифатли маҳсулот, меҳнат, иш ва хизматларни рағбатлантириш;

— ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ўстиришдан манфаатдорлиги, мураккаб ва оддий, ақлий ва жисмоний меҳнатға ҳақ тўлашда оқилона нисбатни таъминлаш;

— алоҳида касблар, тоифалар, гуруҳлар меҳнатига ҳақ тўлаш нисбатини таъминлаш;

— пул қадрсизланишини ҳисобға олган ҳолда иш ҳақи миқдорини индексация қилиш;

— маҳсулот таннархида иш ҳақининг энг мақбул улушини таъминлаш;

— тармоқдаги турдош корxonаларда ўртача иш ҳақи миқдорини ҳамда минтақа (вилоятда) ўртача иш ҳақи миқдорини таҳлил этиш ва корxonада бу ўртача иш ҳақларидан юқори бўлган иш ҳақи миқдорини таъминлашни режалаштириш;

— ходимларнинг алоҳида тоифалари учун меҳнатға ҳақ тўлашнинг энг мақбул (ишбай, вақтбай) турини танлаш;

— давлат ҳамда компаниянинг ўзидаги меҳнат кафолатлари ёрдамида ходимларни ижтимоий жиҳатдан ҳимоя қилишни таъминлаш;

— меҳнатға ҳақ тўлаш ва унинг таркибий қисмлари (маошлар, тариф ставкалари, мукофотлар ва ҳоказолар) нинг динамикасини таҳлил қилиш.

Бозор иқтисодиёти меҳнатға ҳақ тўлашға жуда қатъий талаблар қўяди. Бир томондан, корxonалар меҳнатини ташкил этиш ва унга ҳақ тўлаш, иш ҳақи фонди миқдорини белгилаш, ходимларға тариф ставкалари ва маош белгилаш, ходимларни иш сифати ва миқдори учун мукофотлашда тўла мустақилдирлар.

Иккинчи томондан эса, компания ва фирмалар ўз маҳсулотлари бозорда рақобатбардош бўлиши учун меҳнатға ҳақ тўлаш бўйича харажатларни камайтириш ва маҳсулот сифатини яхшилаш имкониятларини муттасил излашлари керак. Баъзи корxonалар бу муаммони оддийгина — иш ҳақи миқдорини ҳамда маҳсулот нархини ошириш ҳисобига ҳал қилмоқчи бўлдилар. Оқибатда улар бозор иқтисодиётининг шафқатсиз қоидаларига амал қилишиға ўзлари гувоҳ бўлдилар. Юқоридагидек, ўйламасдан иш тутиш тайёр маҳсулотларнинг омборда тахланиб кетиши, айланма маблағлар тугаши, иш ҳақи тўлай олмаслик, оқибат натижада малакали ишчи

ва хизматчиларни ишдан бўшатиб, синишга (банкротликка) дучор бўлишга олиб келди.

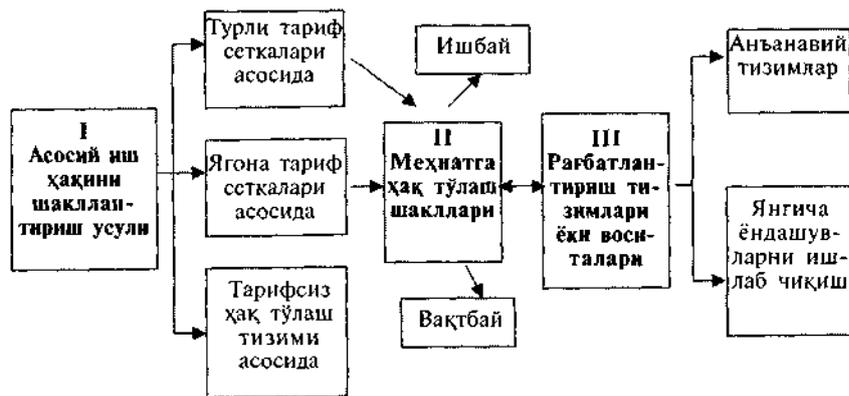
Шундай экан бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатга ҳақ тўлаш тамойилларига қатъий амал қилиш корхона муваффақиятли фаолият кўрсатишининг асосий омилларидан биридир. Бу тамойилларнинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

1. Иш ҳақи миқдорини муттасил ошириб бориши.
2. Меҳнат меъёрларининг меҳнатга ҳақ тўлаш меъёрларига мувофиқлиги.
3. Меҳнаткашларнинг меҳнатда юксак пировард натижаларга эришишдан манфаатдорликлари.
4. Меҳнат унумдорлиги суръатлари ўсишининг меҳнатга ҳақ тўлаш суръатлари ўсишидан юқори бўлиши.

Юқорида келтирилган ҳар бир тамойил бир неча иқтисодий қонунлар амал қилиши билан боғлиқ. Масалан, меҳнат меъёрларининг меҳнатга ҳақ тўлаш меъёрларига мувофиқ бўлишида меҳнат ва қиймат бўйича тақсимлаш қонунлари бир йўла амал қилади.

Меҳнатга ҳақ тўлаш тамойиллари базисли ва асосан барқарордир. **Меҳнатга ҳақ тўлашга талаблар эса** (10.24- расм) динамик ва ўзгарувчан тусга эгадир.

Меҳнатга ҳақ тўлаш талаблари меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш тамойилларини ҳаётга тўлароқ тадбиқ этишга кўмаклашади ҳамда иқтисодиётнинг аҳволи, унинг вазифаларига боғлиқ равишда бу тамойилларга аниқлик киритиш, қайта кўриб чиқиш ва ўзгартириш мақсадларига хизмат қилади. Меҳнатга ҳақ тўлашга талаблар одатда меъёрий ҳужжатларда аниқ кўрсатмалар, йўл қўйиш мумкин бўлган энг кўп ва энг кам чегараларнинг ўртача кўрсаткичлари сифатида акс эттирилади. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этишда уларга риоя этиш зарур.



10.24- расм. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этишнинг принципиал чизмаси.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш воситаси (механизми) меҳнат меъёрларини меҳнатга ҳақ тўлаш меъёрлари билан боғлайдиган ижтимоий, иқтисодий, техник, ташкилий ва психологик чора-тадбирлар мажмуасидан иборатдир.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш икки босқич: ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштиришдан иборатдир.

Тариф шартларини ишлаб чиқиш босқичларида:

- меҳнатнинг сифати баҳоланади;
- биринчи разряд тариф ставкаси ёки асос вазифасини ўтайдиган маош миқдори белгиланади;
- разрядлар (лавозим категориялари) миқдори аниқланади;
- разрядлараро коэффициентлар белгиланади;
- тариф сеткаси ёки лавозим маоши қуйи нуқталари ўртасидаги тафовут белгиланади.

Шундан сўнг иш ҳақининг тариф ва тариф устки қисмларини, тармоқ ички, тармоқлараро ва ҳудудий ставка ва маошларни табақалаштиришни тегишли равишда боғлаш, меҳнатга ҳақ тўлаш таркиби, шакли ва тизимларини ишлаб чиқиш кўзда тутилади.

Тариф ва тариф усти шартларини мувофиқлаштириш босқичи иш ҳақининг белгиланган нисбатларига риоя қилиш, иқтисодий, ижтимоий ва ишлаб чиқариш шароитлари ўзгаришига боғлиқ равишда ставка ва маошлар миқдорига аниқлик киритиш мақсадларини кўзлайди.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этишда қуйидагилардан фойдаланилади:

1. Тариф ставкалари.
2. Ишчиларга талаблар ва ишлар хусусиятлари баён этилган тариф-малака справочниклари.
3. Тариф сеткаси.
4. Иш ҳақининг энг кам миқдори (қонунда белгилаб қўйилган).
5. Минтақавий коэффициентлар.
6. Тирикчилик учун зарур энг кам миқдор (Ўзбекистон Республикаси Конституцияси 39- моддасига мувофиқ тирикчилик учун зарур энг кам миқдор расман белгилаб қўйилади)¹
7. Иш ҳақини индексация қилиш қоидалари.
8. Ходимга иш ҳақини тўлаш қоидаси.
9. Меҳнатга тўланадиган ҳақни ходимлар ўртасида тақсимлаш қоидалари.
10. Тунги вақтдаги иш учун устамалар.
11. Оғир меҳнат шароити учун иш ҳақига устамалар.

¹ Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. „Ўзбекистон“. Тошкент, 2003. 9- бет.

12. Байрам ва дам олиш кунларидаги иш учун устамалар.
13. Иш вақтидан ташқари иш учун устамалар.
14. Меъёрий иш вақтидан ортиқча иш учун устамалар.
15. Таътил вақти учун ҳақ тўлаш қоидалари.
16. Таълим вақти учун ҳақ тўлаш қоидалари.
17. Касаллик вақти учун ҳақ тўлаш қоидалари.
18. Меҳнат қобилиятини йўқотганда компенсацияни ҳисоблаб чиқиш қоидалари.
19. Мукофот тўлаш қоидалари ҳамда мукофот бериладиган фаолият турлари.
20. Ходимларнинг корхона томонидан қопланадиган харажатлари.
21. Фойдага шериклик қоидалари.

Тариф ставкалари. Улар персонал турли гуруҳ ва тоифаларининг вақт бирлиги (соат, кун, ой)да бажарган ишларига тўланадиган ҳақ мутлақ миқдорининг пул шаклидаги ифодасидир. Улар ҳар бир малака разряди бўйича белгиланади.

Персоналга тариф асосида ҳақ тўлаш учун, энг аввало, жамоа шартномасида меҳнат меъёрларини (хизмат вазифаларини) бажарганлик учун тўланадиган энг кам ҳақ миқдори қайд этилади. Бу энг кам тариф ставкаси ҳисобланади.

Жаҳон тажрибаси ишчилар, мутахассислар ва раҳбарлар учун 17—22 тариф разрядларидан иборат бўлган ягона тариф сеткаларини жорий этиш мақсадга мувофиқлигидан далолат бериб турибди. Бу ходимлар турли гуруҳлари тариф ставкалари нисбатини тўғри белгилаш, корхона ва ташкилотлар тариф тизимларига ўзгартиришлар киритишни енгиллаштириш имконини беради.

Ўзбекистон Республикасида меҳнатга ҳақ тўлашнинг 0 дан 22 гача разряди бўлган Ягона тариф сеткаси жорий этилган. У Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 25 октябрдаги 273-сон „Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 2 июлдаги 309-сон „Меҳнатга ҳақ тўлашнинг Ягона тариф сеткасини янада такомиллаштириш тўғрисида“ги Қарорига ўзгартиришлар киритиш тўғрисида“ги қарорига мувофиқ куйидагичадир:

10.5- жадвал

**Ўзбекистон Республикасида Меҳнатга ҳақ тўлашнинг
Ягона тариф сеткаси**

Меҳнатга ҳақ тўлаш разрядлари	Тариф коэффициентлари
0	1,000
1	2,181
2	2,400

3	2,641
4	2,904
5	3,181
6	3,471
7	3,773
8	4,086
9	4,401
10	4,723
11	5,050
12	5,386
13	5,727
14	6,071
15	6,423
16	6,779
17	7,140
18	7,505
19	7,877
20	8,253
21	8,635
22	9,019

Ушбу Ягона тариф сеткаси барча ходимлар — энг паст малакали ходимлардан бошлаб республика миқёсидаги энг юқори лавозимдаги раҳбарлар меҳнатига ҳақ тўлашни кўзда тутди.

Ягона тариф сеткаси ходимлар барча тоифалари меҳнатига разряд бўйича ҳақ тўлаш тизими ҳисобланади. Разрядлар бўйича ҳақ тўлаш ставкалари бажарилаётган ишнинг мураккаблиги ҳамда ходимлар малакасига қараб табақалаштирилади. Иш ҳақида бошқа омиллар: меҳнат шароити, шахсий меҳнат натижаларининг белгиланган меъёрдан ортиқлиги, ходимларнинг шахсий сифатлари ва ҳоказолар меҳнатга ҳақ тўлашнинг бошқа элементлари воситаси билан табақалаштирилади.

Ўзбекистон Республикасида Ягона тариф сеткасининг жорий қилиниши билан иш вақти ва мулкчиликнинг турли шаклларига мансуб корхона ва ташкилотларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг тариф тизимини мувофиқлаштиришга хизмат қилди. Бу бозор муносабатлари шароитида меҳнатга ҳақ тўлашнинг ижтимоий жиҳатдан адолатли тамойили — бир хил мураккабликка эга меҳнатга (бу меҳнат қайси соҳада бажарилганлигидан қатъий назар) бир хил иш ҳақи тўлашни таъминлайди. Айни вақтда бу меҳнаткашни ижтимоий жиҳатдан ҳимоя қилиш имкониятини яратади.

Ягона тариф сеткасини ишлаб чиқишда тариф ставкасини оддий меҳнатни бажарадиган ходимга тўланадиган энг кам иш ҳақиغا мос келадиган миқдордаги разрядни белгилаш тамойили асос қилиб олинган.

Энг кам иш ҳақи Ўзбекистон Республикасида Меҳнат кодексига мувофиқ белгиланган ҳафтасига 40 соат, олти кунлик иш ҳафтасида ҳар куни 7 соат, беш кунлик иш ҳафтасида эса 8 соат иш вақти меъёридан келиб чиққан ҳолда ҳар бир соат, кун, ҳафта ёки ой учун белгиланиши мумкин. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида“ги Фармониغا биноан 2007 йилнинг 16 ноябридан бошлаб минимал иш ҳақи миқдори 18630 сўм қилиб белгиланди¹.

Энг кам иш ҳақи миқдорининг ўрнатилиши меҳнат кишисини ижтимоий ҳимоя қилиш мақсадини кўзлайди. Халқаро Меҳнат Ташкилоти томонидан 1970 йилда қабул қилинган энг кам иш ҳақини ўрнатиш тўғрисидаги конвенция ҳамда энг кам иш ҳақини ўрнатиш бўйича тавсияларда ҳам энг кам иш ҳақини ўрнатиш меҳнаткашлар ва улар оила аъзолари эҳтиёжларини қондиришга қаратилиши кераклиги таъкидланади.

Энг кам иш ҳақини ўрнатишда қуйидагилар ҳисобга олинади:

- меҳнаткашлар ва уларнинг оила аъзолари эҳтиёжлари;
- мамлакатдаги иш ҳақининг умумий даражаси;
- тирикчилик қиймати ва ундаги ўзгаришлар;
- ижтимоий таъминот бўйича нафақалар;
- бошқа ижтимоий гуруҳлар турмуш даражасининг таққосланмаси;

— иқтисодий омиллар, шу жумладан иқтисодий ривожланишнинг аҳволи, меҳнат унумдорлиги даражаси. Иш билан бандликни таъминлаш.

Иш ҳақининг шакл ва тизимлари. Улар иш вақти сарфи, персоналнинг меҳнат унумдорлиги ва унинг иш ҳақи миқдори нисбат-

¹ „Халқ сўзи“ 24 октябрь, 2007 йил. №210 (4363),

ларини ифодалайди, шунингдек иш ҳақи элементлари: тариф қисми, устамалар, қўшимча тўловлар, мукофотлар ўзаро боғлиқлигини кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасидаги амалдаги қонунчиликка мувофиқ корхона, ташкилот ва муассасалар меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва тизимларини мустақил равишда белгилайдилар. Бу жамоа шартномалари ёки бошқа меъёрий ҳужжатларда қайд этилади.

Бугунги кунда меҳнатга ҳақ тўлаш шакл ва тизимлари беҳисобдир. Қатор компания ва фирмалар ўзларида жорий этилган меҳнатга ҳақ тўлаш шакл ва тизимларини ихтиро (ноу-хау) даражасида баҳолайдилар ва ошкор этмайдилар. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг шакл ва тизимларини умумлаштирган ҳолда қуйидаги умумий таснифта (10.25- расм) келтириш мумкин.

Ходим меҳнатига ҳақ тўлаш миқдори унинг шахсий меҳнат улуши, меҳнат сифатига боғлиқ бўлиб, иш ҳақи миқдори ҳеч бир равишда чекланмайди.

Ишбай ҳақ миқдори ходимнинг меҳнат унумдорлигига боғлиқдир. Маълумки, меҳнат унумдорлиги эришилган иш натижасига, хусусан вақт бирлиги ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулот сони ёки маҳсулот бирлигини ишлаб чиқариш учун сарфланган иш вақтига қараб ўлчанади.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай шаклини танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан аввал бу шаклнинг персоналга нисбатан корхона сиёсатига мос тушишига алоҳида эътибор қаратиш талаб этилади. Жумладан, бажарилаётган ишга ижодий ёндашув кўп ҳолларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг вақтбай шаклида яхшироқ самара келтиради.

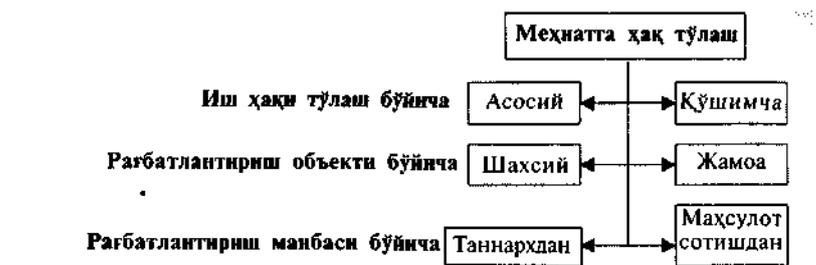
Меҳнатга ҳақ тўлаш ишбай шаклининг турлари кўп (10.26- расм). Улар шахсий ёки жамоа асосида, бевосита ва мукофотли бўлиши мумкин. Унинг прогрессив ва аккорд турлари мавжуд.

Тадбиркорлар ўртасида ишбай тизими ходимлар учун рағбатлантирувчи кучга эга, меҳнат унумдорлигини оширади, меҳнат харажатлари устидан самарали назорат ўрнатишни таъминлайди, деган фикрлар кенг тарқалган.

Бироқ меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай шакли ва унинг тизимлари бошқарув учун анча мураккабдир. Чунки, бу тизимларда самарали ишлаб чиқариш стандартлари, меъёрлари қўлланилиши талаб этилади. Бу стандарт ва меъёрларни эса мунтазам равишда қайта кўриб чиқиш даркор. Шу билан биргалликда ишбай шаклини барча турдаги меҳнат фаолиятига қўллаб бўлмайди.

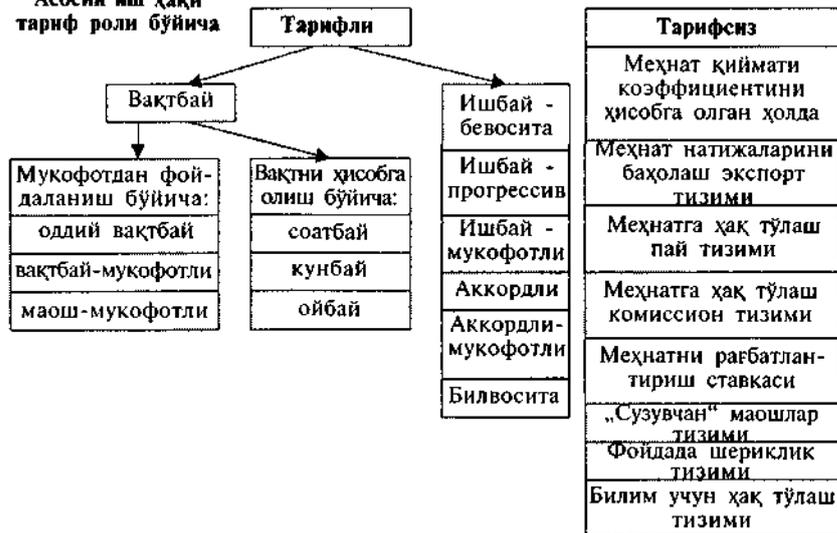
Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай шакли қўлланилиши учун қуйидагилар мавжуд бўлиши лозим:

- меҳнатни меъёрлаш имконияти;
- меҳнат сарфини ҳисобга олиш имконияти;
- меҳнат натижасини ҳисобга олиш имконияти;
- унумдорликни ошириш имконияти;

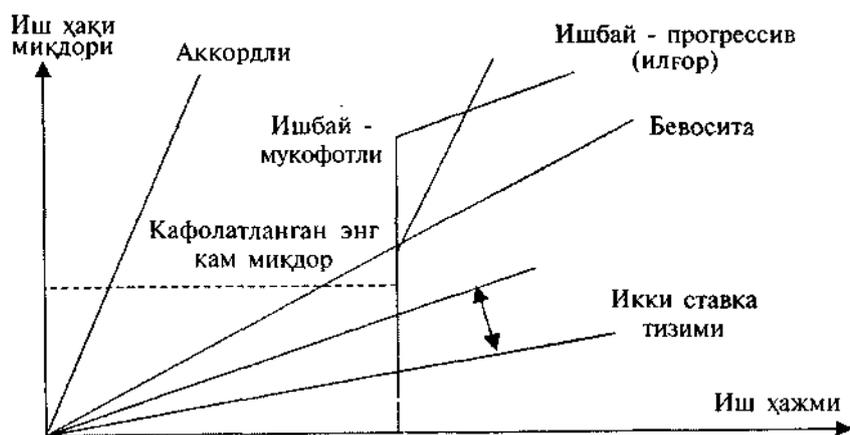


Ҳақ тўлаш шакли бўйича	Меҳнатга ҳақ тўлаш тури	Меҳнатга ҳақ тўлаш шакли		
		Ишбай	Вақтбай	Эгилувчан
Шартли-доимий	бевосита ишбай, билвосита ишбай, ишбай-прогрессив энг кам миқдори қафолатланган ишбай	оддий соатбай (кунбай, ишбай) вақтбай-мукофотли (сифат кўрсаткичлари учун иш ҳақи фондидан)	шартнома асосида	
Шартли-ўзгарувчан	ишбай-мукофотли, аккорд, соатли тариф ставкасига қўшимча тўловлар, жаримали (табақалашган), билвосита ишбай	мансаб маоши, маошга устама-лар, маошга тўловлар, вақтбай-мукофотли (сифат кўрсаткичлари учун фойда ҳисобидан)	тарифли-аттестацияли, малака даражасига қараб ҳақ тўлаш	

Асосий иш ҳақи тариф роли бўйича



10.25- расм. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг шакл ва тизимлари таснифи.



10.26- расм. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай тизимлари.

- меъёрий технологияни таъминлаш;
- техника хавфсизлигига риоя этиш;
- ресурсларни сарфлаш меъёрига риоя этиш.

Ишбай-мукофотли тизим бажарилган иш ҳажми учун ишбай асосда ҳақ олиш билан бирга амалдаги қийматларга мувофиқ белгилаб қўйилган пировард натижа (ишни бажариш муддатлари ёки сифати) учун мукофотлашни ҳам кўзда тутди.

Меҳнатга ишбай-мукофотли ҳақ тўлаш тизимида умумий иш ҳақи миқдори амалда бажарилган иш ҳажмининг, иш ҳажми бирлиги қийматига кўпайтирилгани, уни эса асосий иш ҳақиға қўшимча тўлов ҳамда эришилган натижа учун ойлик мукофот қўшиш натижасида ҳосил бўладиган йиғиндидан иборат бўлади. Бу қўйидагичадир:

Ишбай асосида меҳнат қилаётган ходимнинг умумий иш ҳақи	=	Амалдаги иш ҳажми (бирлик, дона)	×	Иш ҳажми бирлиги қиймати (сўм)	+	Иш ҳақиға қўшимча тўлов	+	Ойлик мукофот
---	---	----------------------------------	---	--------------------------------	---	-------------------------	---	---------------

Ишбай асосида меҳнат қиладиган ходимлар учун иш вақти меъёри ва меҳнатга ҳақ тўлаш қиймати корхона меҳнат ва иш ҳақи бўлими томонидан ишлаб чиқилиб, касаба уюшмаси билан келишилади ҳамда корхона раҳбари томонидан тасдиқланади.

Ишбай ҳамда вақтбай асосида меҳнат қилаётган ходимлар асосий иш ҳақиға устама ва компенсациялар маъмурият ва меҳнат жамоаси билан тузиладиган жамоа шартномасида белгилаб қўйилади.

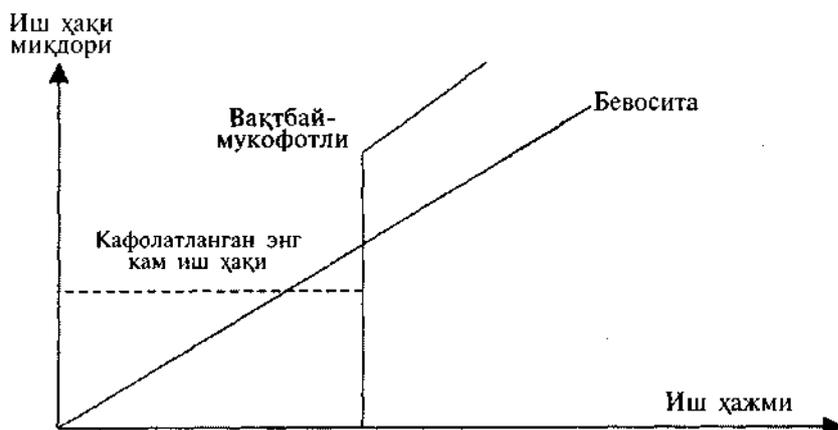
Меҳнатга аккорд ҳақ тўлаш ишбай шаклининг бир тури бўлиб, бунда маҳсулот бирлиги сифатида буюм, иш ва хизматлар мажмуи олинади. Бу буюм, иш ва хизматлар мажмуига меҳнат ва иш ҳақи харажатлари калькуляцияси тузилади. Яъни бу усулда бевосита ишбай шаклидан фарқли равишда, иш ҳақи миқдори ҳисоби маҳсулот бирлигидан йирикроқ тайёр маҳсулот birlikлари бўйича чиқарилади.

Меҳнатга аккордли-мукофотли ҳақ тўлаш тизимида меъёр бўйича тўланадиган ишбай ҳаққа меҳнат натижалари ва сифати (меъерий муддат қисқартирилганлиги, маҳсулотнинг юксак сифати) учун мукофот тўланади.

Аккорд ҳақ тўлашда иш ҳақининг юқори чегараси бўлмайди. Ходимга ўзининг вақт бирлиги давомида бажарадиган иш миқдорини белгилаш имкониятининг берилиши аккорд шарти ҳисобланади.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг жамоа тизимига ўтилса, бажариладиган ишларни „фойдали“, „фойдасиз“га бўлишга амалда барҳам берилади. Чунки бу ҳолда ҳар бир ишчи жамоа — бригада, цех, участкага топширилган ҳамма ишни бажаришдан моддий жиҳатдан манфаатдордир. Жамоа ишбай тизимида ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш шахсий ишбай қиймати ёки умуман бригада, цех, участка учун ўрнатилган умумий қийматда, яъни жамоа қийматида тўланиши мумкин. Шахсий ишбай қийматини умумий топшириқни бажараётган ишчилар меҳнати қатъий равишда тақсимлаб берилган тақдирда ўрнатиш мақсадга мувофиқдир. Бунда ҳақ бажарилаётган ишга ўрнатилган қиймат ҳамда ишлаб чиқарилган сифатли маҳсулот миқдорига мувофиқ белгиланади.

Меҳнатга вақтбай ҳақ тўлаш. Бу усулда иш ҳақи миқдори ишнинг муайян натижасига қараб эмас, балки ходим корхона ёки ташкилотда ишлаган вақтига қараб аниқланади (10.27- расм).



10.28- расм. Меҳнатга вақтбай ҳақ тўлаш тизимлари.

Вақтбай иш ҳақи миқдори тариф битимига ҳамда ходим шахсий иш фаолияти баҳоланишига боғлиқдир.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг вақтбай (соатбай) тури кенгроқ тарқалган. У меҳнатни қатъий равишда меъёрлаш ва иш натижаларини тўлиқ ҳисобга олиш имконияти йўқ ходимларга нисбатан, шунингдек ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг миқдор кўрсаткичлари ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Вақтбай ҳақ тўлаш меҳнат суръати мажбурий равишда бошқариладиган (конвейерлар)да ҳам маъбул ҳисобланади. Бу усул ёлланиб ишлайдиган ходимлар учун ижобий жиҳатларга эга: бу ҳолда иш ҳақи барқарор, меҳнатга ишбай ҳақ тўлаш шаклида бўлганидек, меҳнат натижалари қатъий ўзгартирилиши билан боғлиқ ижтимоий муаммолар кескинлашиши хавфи кам. Шу билан бирга меҳнатга ҳақ тўлашнинг вақтбай усули иш берувчи учун муайян таваккалчилик хавфини туғдириши мумкин. Яъни ходимларнинг иш ҳақи меҳнат унумдорлигига қатъий боғлиқ эмаслиги сабабли уларда самаралироқ ишлашга рағбат сўна бошлаши эҳтимолдан холи эмас. Мазкур муаммони бартараф этиш учун тадбиркор меҳнатда намуна кўрсатаётган ходимларнинг иш ҳақига қўшимча тўловларнинг турли усулларини қўллайди. Бошқача қилиб айтганда, вақтбай ҳақ тўлашнинг турли шакллари мавжуд: бевосита вақтбай ҳамда вақтбай-мукофотли.

Бевосита вақтбай иш ҳақи техник мутахассислар ҳамда хизматчилар: қоровуллар, лифтёрлар, курьерлар, ёрдамчи ишчилар, яъни иш ҳақи меҳнат сифати билан бевосита боғлиқ бўлмаган, мукофот устамалари тўланмайдиган касб эгаларига нисбатан қўлланилади.

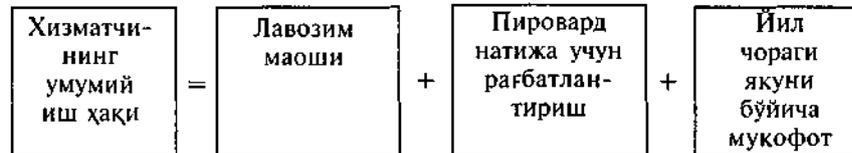
Вақтбай-мукофотли ҳақ тўлаш меҳнат фаолияти мураккаб машина-механизм ва асбоб-ускуналар билан боғлиқ юқори малакали ишчиларга нисбатан қўлланилади. Уларнинг амалда ишлаган вақтларига тўланадиган вақтбай иш ҳақи билан бирга юксак меҳнат сифати, авариясиз ишлаганлиги, тайёр маҳсулотни муддатида топширгани учун мукофотлар ҳамда кўзда тутилган қўшимча тўловлар билан тақдирланади. Бу қуйидаги шаклдадир:

Вақтбай ходимнинг умумий иш ҳақи	=	Тариф ставкаси	×	Амалда ишлаган вақти	+	Устама тўловлар	+	Ойлик мукофот- лар
---	---	-------------------	---	----------------------------	---	--------------------	---	--------------------------

Вақтбай асосда ишлайдиган ходимларнинг тариф ставкаси корхона меҳнат ва иш ҳақи бўлими, ходим ишлаётган бўлим раҳбари

томонидан ишлаб чиқилиб касаба уюшма қўмитаси билан кели-шилади ва корхона раҳбари томонидан тасдиқланади.

Вақтбай-мукофотли ҳақ тўлашнинг яна бир тури хизматчи (раҳбар, мутахассис)лар умумий иш ҳақини ҳисоблаб чиқишда лавозим маоши билан бир қаторда фаолият пировард натижалари учун рағбатлантириш ва йил чораги якунлари бўйича мукофотлашни кўзда тутати. У қуйидагича шаклдадир:



Ушбу тизимда мукофот йилнинг ҳар бир чораги якуни билан бир қаторда йил якуни учун ҳам берилиши мумкин.

Меҳнатга вақтбай ҳақ тўлаш шахсий ва жамоа тарзида бўлиши мумкин.

Шахсий вақтбай иш ҳақи тўлашда иш ҳақини режалаштириш ва ҳисоблаш алоҳида ходимлар учун амалга оширилади.

Жамоа вақтбай иш ҳақи тўлашда бутун бўлинма (бригада, цех, участка) жамоаси меҳнатига ҳақ тўланади. Жамоа иш ҳақи ана шу бўлинма аъзолари ўртасида ҳар бир ходимнинг меҳнат улуши коэффиценти бўйича тақсимланади.

Меҳнатга пировард натижа бўйича ҳақ тўлаш иш ҳақи миқдорини ишлаб чиқариш пировард натижалари билан бевосита боғлаш, умуман иш ҳақи тўлашда уйғунликка эришиш имконини беради. Ушбу усул ходимларнинг, меҳнатнинг пировард натижаларидан, меҳнат миқдори ва сифатидан манфаатдорлигини кучайтиради. Чунки иш ҳақи фақат сотилган маҳсулот учун тўланади. Бунда меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори бирон-бир равишда чекланмайди, у фақат ишлаб чиқарилган ва бозорда сотилган маҳсулот ҳажмига, маҳсулот нархига боғлиқ бўлади. Компания ва фирмалар хусусиятларига қараб, ишлаб чиқариш пировард натижаларини аниқлаш учун қуйидаги кўрсаткичлар мезон бўла олади:

- маҳсулот сотишдан тушган маблағ (товар маҳсулот ҳажми, сотув ҳажми);
- маҳсулот сотишдан олинган даромад (ялпи даромад, ҳўжалик ҳисобидаги даромад, соф даромад);
- маҳсулот сотишдан олинган фойда (баланс—фойда, соф фойда);
- маҳсулот таннархи (бевосита харажатлар).

Сўнгги йилларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг тарифсиз тизими ҳам кенг ёйилмоқда. Бу тизимга қуйидагилар хосдир:

- ходим иш ҳақи миқдорининг жамоа иш натижаларига мувофиқ шаклландиган иш ҳақи жамғармаси билан мустаҳкам боғлиқлиги;

— ҳар бир ходимга доимий (нисбий) коэффициентлар бериш. Бу коэффициентлар ходим малакасини ифода этади ҳамда ходимнинг ёки бир гуруҳ ходимларнинг аввалги фаолияти тўғрисидаги маълумотлар асосида умумий меҳнат натижаларига қўшган шахсий меҳнат улушини белгилайди;

— ҳар бир ходимга фаолияти жорий натижалари бўйича меҳнат иштироки коэффициенти бериш.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг **шартнома усулини** ҳам тарифсиз тизимга киритиш мумкин. Бунда иш берувчи ходимни ишга ёллар экан бажарилган муайян иш учун муайян иш ҳақи белгиланиши бўйича ўзаро шартнома тузади.

Иш ҳақи миқдорини **комиссия томонидан аниқланишини** ҳам тарифсиз усулнинг тури дейиш мумкин. Бу ҳолда бажарилган иш ҳажми, бунга сарфланган иш вақти, соат, кун иш берувчи томонидан тайинланган комиссия томонидан аниқланади. Шундан сўнг меҳнат бозорида бу турдаги ишга тўланаётган ҳақ миқдори ҳисобга олиниб, ходим меҳнатига иш ҳақи берилади.

Меҳнатнинг миқдори ва сифатини баҳолашга асосланган меҳнатга ҳақ тўлашнинг шакл ва усуллари персонал иш ҳақи таркибидан келиб чиқади.

Иш ҳақи таркиби уч қисмдан иборатдир:

— асосий (доимий, базали);

— қўшимча (ўзгарувчан);

— ижтимоий омиллар ҳисобга олинган ҳолда тўланадиган иш ҳақи.

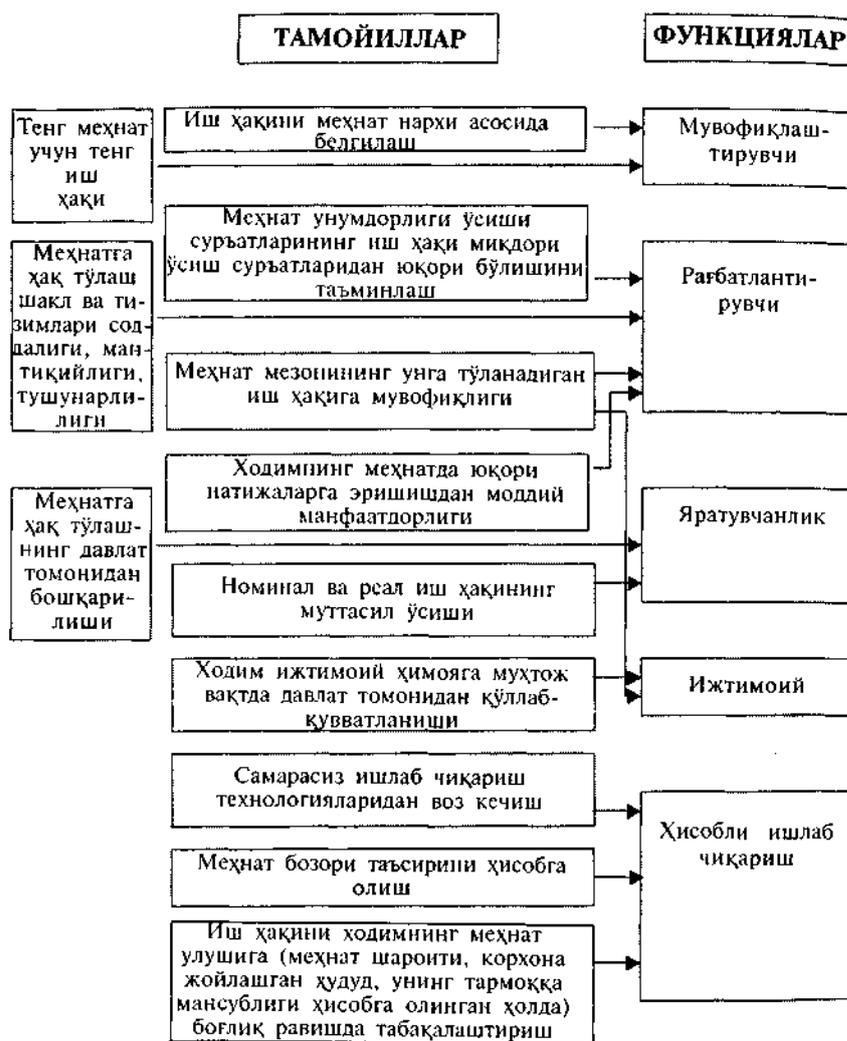
Иш ҳақининг асосий қисми тариф иш ҳақи ҳамда уни мувофиқлаштирувчи устамалар (меҳнат унумдорлиги учун, тирикчилик қиймати ошиши учун ва ҳоказолар) дан ташкил топади. Асосий иш ҳақи миқдори фаолият турига боғлиқдир. Агар у ёки бу фаолият ходимга юксак талаблар қўядиган бўлса, унга юқори иш ҳақи тўланади. Акс ҳолда иш ҳақи миқдори камроқ белгиланади. Ушбу ўринда масала ходим қайси ишни бажара олишида эмас, балки фаолият тури ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Шу муносабат билан иш ҳақи тамойиллари ва функциялари (10.28- расм) ўзаро боғлиқлигини ёлда тутиш муҳимдир. Иш ҳақининг асосий қисми ҳам энг муҳим — қизиқтириш функциясини бажариши учун қуйидаги шартлар мавжуд бўлиши керак:

— иш ҳақи қўлга теккан вақтда у ходимда манфаатдорлик уйғотади;

— иш ҳақи иш натижалари билан боғлиқ ва бу боғлиқлик равшан;

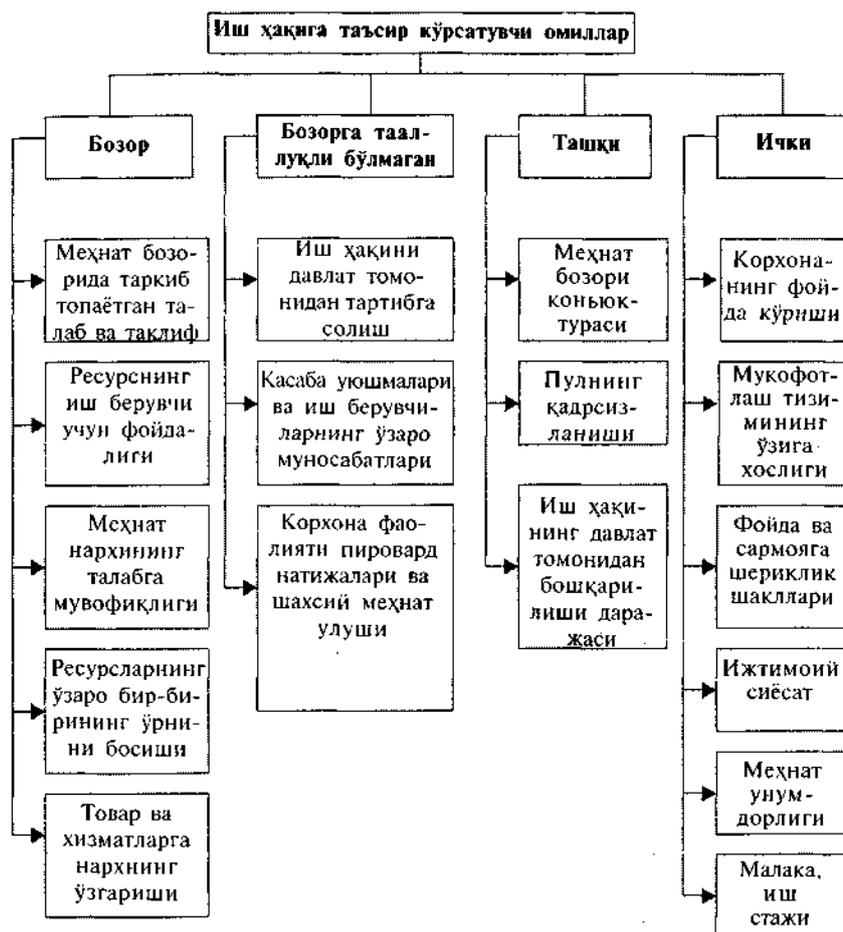
— ходим иш жараёнида меҳнатга халақит берадиган салбий омилларга дуч келмайди.



10.28- расм. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва иш ҳақи функцияларининг ўзаро боғлиқлиги.

Иш ҳақи, шу жумладан унинг асосий қисмига қатор — бозор, бозорга тааллуқли бўлмаган, ташқи ва ички омиллар (10.29- расм) таъсир қилади.

Айрим корхоналар асосий иш ҳақини белгилашда фаолият тури билан биргаликда меҳнат стажини ҳам ҳисобга оладилар. Бу нисбий иш ҳақи, деб баҳоланади. Чунки бир хил ишни бажарган тажрибали ходим ёш ишчига нисбатан кўпроқ иш ҳақи олади. Бунда иш



10.29- расм. Иш ҳақини шакллантиришга таъсир кўрсатувчи омиллар.

берувчилар мазкур нисбийликни ходимнинг иш тажрибасини ҳисобга олиш ҳамда унинг корхонага садоқатини рағбатлантириш зарурати билан изоҳлайдилар.

Ғарбдаги қатор давлатларда, хусусан Америка Қўшма Штатларида ходимнинг малакаси учун иш ҳақи тўлаш тизими қўлланилади. Унинг моҳияти шундан иборатки, иш ҳақи даражаси фақат бажариладиган иш мураккаблигига эмас, балки ходим ихтисосликларига ҳам боғлиқ бўлади. Яъни иш ҳақи ходим нима қилганлиги учун эмас, балки нима қилишни билганлиги учун тўланади. Бу билан ходимнинг ўз малакасини ошириш, биринчи ўринда қўшимча ихтисосликлар эгаллашга интилиши рағбатлантирилади.

Ушбу тизимда „малака бирлиги“ тушунчаси мавжуд бўлиб, у янги, қўшимча ишни бажариш ҳамда навбатдаги қўшимча тўловга эга бўлиши учун зарур бўлган билим, кўникма, маҳоратнинг йиғиндисидан иборатдир.

Малака учун ҳақ тўлаш тизими жорий этилган барча компания ва фирмаларда персонални ўқитиш учун харажатлар ортиб кетади. Персонални ўқитиш иш вақтида амалга оширилиши сабабли корхоналарда иш вақти сарфи ҳам кескин кўпаяди. Шунга қарамасдан, мутахассисларнинг фикрига кўра, мазкур сарф-харажатлар меҳнат унумдорлиги ўсиши ва ишлаб чиқариш харажатлари пасайиши (айрим маълумотларга кўра малака учун ҳақ тўлаш тизими жорий этилган корхоналарда анъанавий иш ҳақи тўлаш қўлланилаётган компания ва фирмадагиларга нисбатан ишлаб чиқариш харажатлари 30—50 фоизга камдир) ҳисобига тўла қопланади. Бу эса, ўз навбатида, иш вақти фондининг 10—15 фоизини (мавжуд анъанавий тузилмалардаги 3—4 фоиз ўрнига) ходимлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга сарфлаш имконини туғдиради.

• Ходимларга малакага қараб иш ҳақи тўлашнинг афзалликлари қуйидагилардан иборат:

- иш ўринлари айрибошланиши ҳисобига корхонанинг ўзида ишчи кучи муттасил ҳаракатда бўлишини таъминлаш;
- меҳнатдан катта қониқиш ҳосил қилиш;
- кадрлар қўнимсизлиги даражасини пасайтириш;
- иш вақти йўқотилишини камайтириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш;
- маҳсулот сифатини яхшилаш.

Яна шуниси муҳимки, ходимларнинг ўзлари ҳам малакага қараб иш ҳақи тўлашни адолатли ҳисоблайдилар. Чунки бу тизимда иш ҳақи даражаси меҳнат стажи ёки персонални жой-жойига қўйишда бошқарув ходимларининг ҳамиша ҳам асосли бўлмаган қарорларига эмас, балки уларнинг амалдаги қобилиятлари, собитқадамликлари, хоҳишларига кўпроқ даражада боғлиқдир.

Иш вақтига қўшимча тўловлар асосий иш ҳақига қўшимча турли тўловлар: шахсий ва жамоа мукофотлари тизимлари бўйича турли устамалар, ишдан ташқари вақтдаги иш учун, сменали иш учун, дам олиш ва байрам кунларидаги иш учун, ишдаги мажбурий танаффуслар учун, баъзан меҳнат стажи, зарарли ва хавфли иш шароити, ҳамда бошқа қатор сабабларга кўра бериладиган қўшимча тўловлардан иборатдир.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг кўпгина тизимларида асосий иш ҳақига қўшимча тўловлар сифатида меҳнат унумдорлиги, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш учун мукофотлар бериледи.

Қўшимча тўловлар меъёрий (ёки шартномавий белгилаб қўйилган) ҳамда ихтиёрий (иш берувчи томонидан бериладиган) шаклида ҳам бўлади.

Иш ҳақи жамғармаси корхона ёки ташкилот томонидан меҳнатга ҳақ тўлаш учун ажратилган маблағдир. Иш ҳақи фонди ишланган ва ишланмаган вақт учун тўланадиган иш ҳақини, рағбатлантирувчи устама ва қўшимча тўловларни, компенсациялар, кафолатли тўловлар, мукофотлар, ижтимоий туслаги (турар-жой, транспорт, овқатланиш учун ажратиладиган маблағлар) тўловлар ва бошқа турдаги доимий тўловларни қамраб олади.

Ижтимоий омиллар ҳисобга олинган ҳолдаги иш ҳақи бевосита бажарилган ишга боғлиқ бўлмаган тўловлардир. Иш ҳақининг бу турини персонални рағбатлантиришнинг билвосита шакли сифатида қабул қилиш мумкин. Рағбатлантиришнинг бу тури ходимлар ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилиши сабабли уларни ижтимоий тўловлар сифатида ҳам қабул қилиш мумкин.

Компания ёки фирма мақсадларидан келиб чиққан ҳолда иш ҳақи асосий ва ўзгарувчан қисми, иқтисодий таваккалчилик ва рағбатлантириш, даражаси нисбатларини, рағбатлантириш мезонларини тўғри аниқлаб олиш керак. Масалан, янги ташкил этилган корхонада рағбатлантириш тизимида иш ҳақи мукофот (ўзгарувчан) қисми юқори бўлиши, иш ҳақи миқдори ўсишининг иқтисодий таваккалчилик ўсиши билан қатъий боғлиқ бўлишини, шунингдек айланма маблағни кўпайтирганлик, янгиликларни жорий этганлик учун тақдирлашни белгилаш, фирма даромади ортиб борган сари уларга персонал шериклигини таъминлаш мақсадга мувофиқдир.

Кўпдан бери фаолият юргизиб келаётган корхоналарда эса иш ҳақининг доимий қисми ўзгарувчан қисмидан юқори бўлишини кўзда тутиш, меҳнатга ҳақ тўлашда таваккалчилик мавжуд эмаслигини ҳисобга олиш, харажатларни камайтириш, ишлаб чиқаришнинг узлуксизлигини таъминлаш учун рағбатлантиришни йўлга қўйиш, персоналнинг компания ютуқларига шериклигини таъминлаш самаралироқдир.

Меҳнатга ҳақ тўлаш компания ёки фирма мақсадларига эришишда кўзланган рағбатлантириш таъсирига эга бўлиши учун:

- алоҳида ходим ва умуман жамоа манфаатларига мос келиши;
- меҳнат унумдорлигини оширишни рағбатлантириши;
- эгилувчан ва ҳамма учун аниқ, тушунарли бўлиши;
- бозор эҳтиёжларини қондириши керак.

Шу билан бирга меҳнатга ҳақ тўлаш тизими қуйидагиларни кўзда тутиши лозим:

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг энг кам миқдори қонун билан белгиланади;
- иш ҳақининг мутлақ даражаси ходим малакаси, ҳамда корхона жойлашган ҳудуддаги тирикчилик қийматига боғлиқ бўлади;

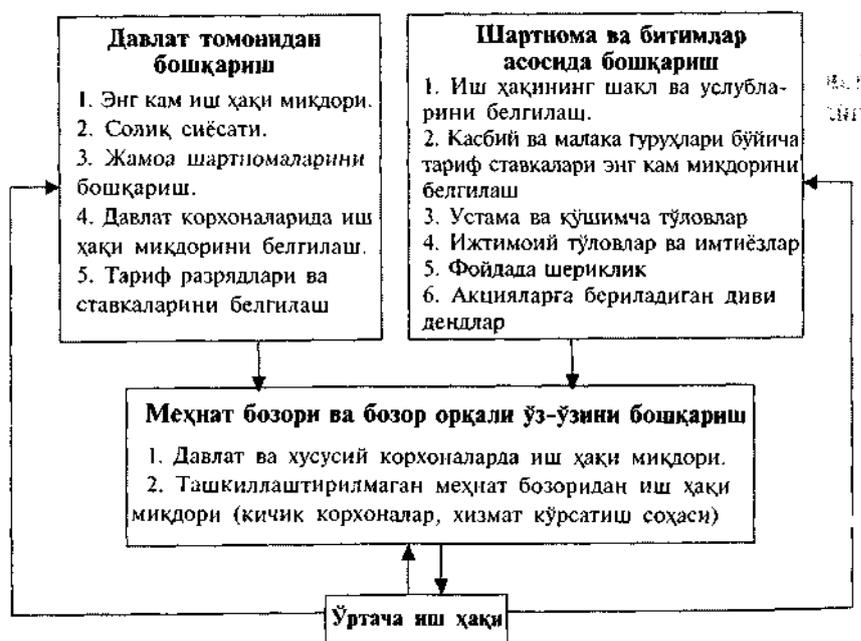
— одатда меҳнати ижобий баҳоланган барча ходимларнинг иш ҳақи ҳар йили оширилади. Ходимларнинг аттестацияси ҳар йили ўтказилади;

— муҳандис-техник ходимлар ва раҳбарият иш ҳақи даражаси ошқор қилинмайди. Улар маъмурият ва тегишли ходим ўртасидаги келишувга мувофиқ белгиланади.

Мукофотлаш моддий жиҳатдан рағбатлантириш ҳамда хизмат вазифасида ўстириш орқали амалга оширилади. Хизмат вазифасида кўтарилиш ўқитиш тизими орқали малака оширишга бевосита боғлиқ бўлади.

Иш ҳақи тўлашни кечиктиришга йўл қўйиб бўлмайди. Иш ҳақининг ўз вақтида тўланиши компания ёки фирма самарали фаолиятининг асосий мезони ҳисобланади.

Меҳнатга ҳақ тўлаш давлат томонидан ҳам, битим ва шартномалар билан ҳам бошқариб борилади (10.30- расм). Бунда меҳнатга ҳақ тўлаш масалалари давлат, иш берувчилар ва ходимлар вакиллари иштирокида келишилади.



10.30- расм. Иш ҳақини белгилаш ва уни бошқариш.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг давлат томонидан бошқарилиши ҳам бевосита, ҳам билвосита бўлади. Бевосита бошқариш — корхона, ташкилот, муассасалар учун мажбурий бўлган кўрсаткичларни марказлаштирилган ҳолда белгилаб беришдир. Уларга иш ҳақи

миқдоридан пенсия ва ижтимоий фондларига бевосита тўловлар, даромад солиғи, энг кам иш ҳақи, пенсия ва нафақаларнинг миқдори, бюджет соҳаси ходимлари учун тариф разрядларини белгилаб бериш киради.

Билвосита бошқариш тариф ставкалари ва мансаб маошларини қўллаш, меҳнатга ҳақ тўлашнинг прогрессив усулларини қўллаш, иқтисодиёт тармоқларида иш ҳақи миқдори, ишчилар касблари ва хизматчилар лавозимларини унификациялаш, иш вақти меъёрлари ва бошқа масалалар юзасидан давлат тавсияларини ишлаб чиқиш орқали амалга оширилади.

Ўзбекистон Республикасида бюджет соҳаси ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш ягона тариф сеткаси асосида амалга оширилади.

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

Қисқача хулосалар

Персонални меҳнатга қизиқтириш, унинг қизиқишини ошириш ва уни рағбатлантириш корxonа ва ташкилотларнинг мақсадга эришиши учун муҳим ўрин тутади.

Одатда, персоналда қизиқиш жараёни тўрт босқичда бўлиши мумкин, буларга: эҳтиёжнинг пайдо бўлиши, уни қондириш йўллари излаш, эҳтиёжни қондириш учун фаолиятга киришиш ва ниҳоят эҳтиёжнинг қондирилиши, моддий ёки маънавий рағбатлантиришга эга бўлиш кабилар киради.

Қизиқиш бўлмаган жойда қизиқтириш юзага келтирилиши лозим. Қизиқтиришнинг бошқарувдаги ҳамда шахсий-психологик мазмуни ўзаро боғлиқлиги персонални бошқаришда техника тизимларини бошқаришдан фарқли ўлароқ, бошқарув объекти ва субъекти мақсадларининг мувофиқлаштирилиши билан белгиланади.

Қизиқтириш эса рағбатлантиришсиз амалга оширилиши мумкин эмас. Рағбатлантиришнинг эса ички ва ташқи туридан фойдаланилади. Маълумотларда айтиладики, рағбатлантиришда — инсон ўзи учун қимматли ҳисоблаган ҳамма нарса муҳим ҳисобланади.

Қизиқтириш ҳам ўзининг назарияларига эга: А. Маслоу назарияси, К.Альдерфер назарияси, Ф. Герцберг назарияси ва Д. Мак-Клелланд назариялари шулар жумласидандир.

Меҳнатни рағбатлантириш эса ўзининг бир неча функцияларига эга бўлиб, улар асосида моддий ва номоддий рағбатларга ажратилади.

Рағбатлантиришнинг энг муҳим омили ва бўғини бу — иш ҳақидир. Тенг меҳнатга тенг ҳақ тўлаш ҳар бир корхона персонали учун муҳим рағбат ҳисобланади.



Савол ва топшириқлар

1. Қизиқиш нима ва уни неча босқичга бўлиш мумкин?
2. Эҳтиёжнинг қандай турларини биласиз?
3. Рағбатлантириш турлари (ички ва ташқи)га тавсиф беринг.
4. Портер-Лоулер моделини тушунтириб беринг.
5. Қизиқтиришнинг ташкилий механизми нима учун хизмат қилади?
6. Бевосита, билвосита ва мажбурий қизиқтириш услубларининг ўзаро фарқини тушунтиринг.
7. Меҳнатни рағбатлантиришнинг нечта функциясини биласиз?
8. Моддий ва номоддий рағбатларнинг фарқи нимада? Жавобингизни изоҳланг.
9. Ўз таснифига кўра рағбатларнинг амал қилиш даври бўйича неча тури мавжуд (Санаб ўтинг.)?
10. Корхона персоналининг даромади нималардан иборат?
11. „Иш ҳақи“ деганда нимани тушунасиз? Республикамизда бугунги кунда энг кам иш ҳақи қанча қилиб белгиланган?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси Тошкент. „Ўзбекистон“ 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини куриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент „Ўзбекистон“, 2007.
4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Қ.Х. Абдурахмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“, 2004.

6. **Аширов Д. А.** Управление персоналом. Учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во „Прспект“, 2005.
7. **Руденко Г. Г., Мургазаев Б.Ч.** Формирование рынков труда. Учебное пособие. Под ред. проф. Ю.Г.Одегова. — М.: „Экзамен“, 2004.
8. **Татарников Е.А.** Управление персоналом: Учебное пособие. — М.: РИОР, 2006.
9. Управление персоналом: Учебник./Под ред. **Базарова Т.Ю., Еремينا Б. Л.** / Учебник 2^ю издание — М.: ЮНИТИ, 2007.
10. **Н.Х. Ҳасанов., Ш.У. Ҳайдаров., Л.П. Югай.** Корхоналарда иш ҳақи „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“ Нашриёт уйи Тошкент. 2004.
11. **Костин Л.А.** Международная организация труда М.: „Экзамен“ 2002.
12. Политика доходов и заработной платы. Учебник / Под.ред. **П.В. Савченко., Ю.П. Кокина.** / М.: „Экономистъ“ 2004.
13. www.getwor.ru — Персонални бошқариш ва рағбатлантириш бўйича маълумотлар сайти.
14. www.booksshop.ru („Персонални бошқариш“ китоби ва энг сўнгги янгликлар сайти).
15. www.zarplata.ru („Работа & зарплата“ газетасининг электрон версияси).
16. www.job-today.ru („Работа для Вас“ газетасининг сайти).

XI БОБ

ПЕРСОНАЛ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШНИНГ ЗАМОНАВИЙ УСЛУБЛАРИ

11.1. Персонал фаолиятини баҳолашнинг моҳияти ва унинг замонавий услублари

Бозор иқтисодиёти, демократлаштириш шароитларида персонал, айниқса, бошқарув ходимлари ва раҳбарлари фаолиятини объектив баҳолаш алоҳида аҳамият касб этмоқда. Нуфузли мутахассисларнинг яқдил фикрига кўра, баҳолаш бошқарув персонали фаолиятини ташкил этишнинг ажралмас таркибий хусусиятидир. Бу қатор бошқарув вазифаларини ҳал этишга кўмаклашади. Жумладан, баҳолаш орқали компания ёки фирма раҳбарияти қайси ходимнинг иш ҳақини ошириш, кимни юқорироқ лавозимга кўтариш, кимнидир эса ишдан бўшатиш лозимлигини аниқлайди. Замонавий баҳолашнинг тегишли дастурлари мавжудлиги, унинг ошкоралиги персонал ташаббускорлигини ва масъулиятини ошириш, янада яхшироқ меҳнат қилишга рағбатлантиришга хизмат қилади. Объектив баҳолаш персонални хизмат лавозимини ўзгартириш, мукофотлаш ёки ишдан бўшатиш учун ҳуқуқий асос вазифасини ўтайди. Айни вақтда у ходимларни ишга ёллаш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш масалаларини ҳал қилишда қўл келади.

Бугунги кунда бошқарув ходимларини касб ва малака, амалий ва шахсий сифатларини объектив равишда баҳолаш персонал билан ишлашнинг энг муҳим тамойилларидан биридир. Менежмент бўйича мутахассисларнинг фикрига кўра, ҳар бир **бошқарув ходими мажбурий ҳисобланган қатор амалий сифатларга эга бўлиши шарт.**

Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

- ишлаб чиқаришнинг техник ва технологик хусусиятларини, уни ривожлантиришнинг замонавий йўналишларини билиш;
- режалаштириш, иқтисодий таҳлил услубларини билиш;
- энг кам молиявий, моддий, энергетика ва меҳнат сарфи билан ишлаб чиқариш — хўжалик фаолиятида энг яхши натижаларга эришиш услуб ва воситаларини танлаб олиш қобилияти;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш соҳаларида махсус билимларга (назарий асослар, илғор услуб ва шакллар,

замонавий бошқарув фани тавсиялари) эга бўлиш, шунингдек уларни амалий фаолиятда қўллаш олиш;

- кадрларни оқилона танлаш ва жой-жойига қўя олиш;
- жамоа олдида турган вазифаларни ҳал этишга сафарбар қила олиш;
- интизомни таъминлаш, иш манфаатини ҳимоя қила олиш;
- бошқарув аппарати ишини мақсадга мувофиқ режалаштира олиш;
- ходимлар ҳуқуқлари, ваколатлари ва масъулиятини тақсимлай олиш;
- барча хизмат ва бўлинмалар фаолиятини корхонанинг ягона бошқарув тизими сифатида мувофиқлаштириш;
- шахсий фаолиятини режалаштириш ва ташкил эта олиш, бу фаолиятда бошқарувнинг асосий тамойилларини, вазиятга қараб мақсадга мувофиқ ва самарали иш услубларини қўллаш олиш;
- ўзига ва ходимларга нисбатан юксак талабчанликни намоеън эта олиш;
- ўз меҳнат фаолияти ва жамоа меҳнат фаолияти натижаларини ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ходимларни рағбатлантириш, масъулиятни ўзига олиш;
- ўз фаолиятида ва ходимлар билан ишлашда расмийликдан қочиш.

Меҳнат фаолиятини, шу жумладан иш натижаларини замонавий баҳолаш тизими аниқ ва ишонарли маълумотларга асосланиши шарт. Мутахассислар бундай тизимни олти босқичда яратишни тавсия қиладилар:

1. Ҳар бир иш жойи бўйича меҳнат унумдорлиги стандартларини ва уни баҳолаш мезонларини белгилаш.
2. Меҳнат унумдорлигини баҳолаш сиёсатини ўтказиш тамойилларини ишлаб чиқиш, яъни баҳолашни қачон, ким, қайси муддатлар оралиғида ўтказишини ҳал этиш.
3. Муайян шахсларга меҳнат унумдорлигини баҳолашни ўтказиш вазифасини юклаш.
4. Баҳолашни ўтказиш вазифаси юклатилган шахсларга ходимлар меҳнат унумдорлиги бўйича маълумотларни тўплаш топшириғини бериш.
5. Баҳолашни ходимнинг ўзи билан муҳокама қилиш.
6. Баҳолаш якуни бўйича қарор қабул қилиш ва баҳолашни ҳужжатда расмийлаштириб қўйиш.

Баҳолашни **ким ўтказиши** фавқулодда муҳимдир. Фарбағи кўпгина компания ва фирмаларда бу вазифа одатда менежерлар зиммасига юкланади. Амалиётда баҳолаш қуйидагилар зиммасига ҳам юкланади:

— бир неча кишидан иборат комиссияга. Бундай ёндашув баҳолаш фақат раҳбар томонидан амалга оширилишидан фарқли ўлароқ, объективликни таъминлашга хизмат қилади;

— ҳамкасбларга. Бу уларга баҳоланувчи шерикларининг иш натижаларини аниқлаш имконини беради. Натижада ҳамкасблар бир-бирига ишонадиган бўладилар;

— баҳоланувчига бўйсунувчиларга;

— баҳоланувчи, меҳнат қиладиган жамоага бевосита алоқаси бўлмаган холисларга;

— ўз-ўзини баҳолаш.

Ушбу ёндашишлардан **энг асосийси** ходимнинг раҳбар томонидан баҳоланиши ҳисобланади. Шунингдек, баҳолашни турли услубларини биргаликда қўллаш орқали (масалан, раҳбарнинг ўз ходимини баҳолаши натижаларини баҳоланувчига бўйсунувчи ходимлар ёки унинг ҳамкасблари томонидан баҳоланиши билан таққосланиши) ҳам амалга ошириш мумкин.

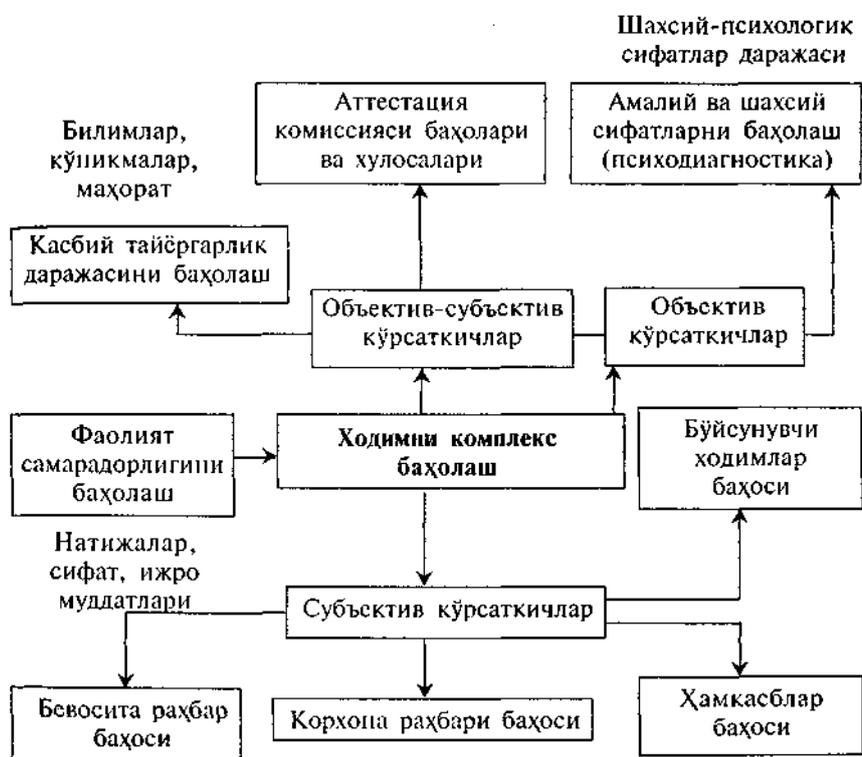
Бошқарув ходимлари фаолиятини объектив баҳолаш учун сифат мезонларини белгилаш билан бир қаторда, **миқдор кўрсаткичлари** ҳисобга олинishi ҳам жуда муҳимдир.

Баҳолашнинг сифат услублари. Одатда бу услубларга баҳоланувчининг таржимаи ҳоли, амалий тавсияномаси (характеристикаси), махсус оғзаки сўровлар ўтказиш, эталон, шунингдек муҳокама қилиш орқали баҳолаш киради. Масалан, баҳолаш тўғри ташкил этилса ҳамда амалий тавсифномада ходим тўғрисида нафақат раҳбарнинг, балки турли жамоат ташкилотлари баҳолари акс этиши ҳисобга олинса, баҳоланиш объектив бўлишига ишониш мумкин. Умуман, таржимаи ҳол баёни, оғзаки сўровлар ва ёзма тавсифномалар олиш кўпроқ персонални ишга қабул қилишда, эталон ва муҳокама қилиш услублари эса раҳбарлик лавозимига тайинлашда қўлланилади.

Баҳолашнинг миқдор услублари ходим сифатларини сон билан баҳолашни назарда тутади. Улар орасида коэффициентлар ва баллар орқали баҳолаш энг оддийлари, айти вақтда самаралилари ҳисобланади. Компьютерлар орқали коэффициент ва балларни тезкор ҳисоблаб чиқиш, ходим меҳнатини етарли даражада объектив баҳолаш мумкин. Ушбу услубларда ҳар бир ходим ўз коэффициент ва балларини ҳисоблаб чиқиши, яъни меҳнати натижаларини ўзи баҳолай олиши мумкинлиги айтиқса эътиборга сазовордир.

Баҳолашнинг аралаш услублари бир йўла сифат ва миқдор услубларини, махсус тестларни, эксперт баҳоларини қўллашни кўзда тутади. (II.1- расм). Жумладан, ходимнинг амалий, айтиқса, ташкилотчилик қобилиятларининг миқдор кўрсаткичлари эксперт баҳолари асосида аниқланади. Бунинг учун лавозимга номзодни баҳолаш учун ишлаб чиқариш хусусиятлари ва меҳнат шароитини ҳисобга олган ҳолда 6—7 та мезон белгиланади. Чунончи:

1. Меҳнатни ташкил этиш ва режалаш қобилияти.
2. Касбий малака.
3. Топширилган иш учун масъулият.
4. Ходимлар билан ўзаро муносабатларни йўлга қўйиш лаёқати.
5. Янгиликларни жорий этиш қобилияти.
6. Меҳнатсеварлиги ва ишчанлиги.



11.1- расм. Персонални комплекс баҳолаш таркиби.

Лавозимга номзоднинг фаолиятини ўрганиш натижасида бу мезонларнинг ҳар бири бўйича, айтилик, 5 балли тизим бўйича тегишли баҳо (5 — аъло, 4 — яхши, 3 — қониқарли, 2 — қониқарсиз, 1 — ёмон) берилади. Мисол тариқасида номзоднинг „Меҳнатни ташкил этиш ва режалаштириш қобилияти“ мезони бўйича баҳолаш тартибини келтириш мумкин. Агар номзодга „1“ балл берилган бўлса, демак у — ушбу масалаларда ўта қобилиятсиздир. „2“ балл ўз меҳнати ва ходимлар фаолиятини ташкил эта олмайдиган, „3“ балл — ходимлар фаолиятини ташкил эта олади,

бирок ишни режалаштиришга қодир эмас, „4“ балл — ўзининг ва ходимларининг меҳнатини яхши ташкил эта олади, „5“ балл — самарали режалаштириш асосида ишда аниқ тартибни йўлга қўя олишини аниқлатади.

Номзоднинг амалий сифатларини баҳолашда унинг маълумоти, иш стажи ва ёши албатта ҳисобга олиниши керак.

Маълумот — ходимнинг малака даражасини аниқлашда асосий сифат кўрсаткичларидан биридир.

Иш стажи — тажрибанинг миқдор кўрсаткичи ҳисобланади.

Ёш эса иш стажи билан ўзаро боғлиқдир.

Ходимнинг маълумоти, иш стажи ва ёши тўғрисидаги маълумотлардан **номзоднинг касбий истиқболлиги коэффициентини** ҳисоблаб чиқишда фойдаланилади:

$$K = B_{м.д.} \left(1 + \frac{c}{4} + \frac{e}{18} \right),$$

бунда: **K** — номзоднинг касбий истиқболлиги коэффициенти;

B_{м.д.} — номзоднинг маълумоти даражасининг баҳоси;

C — номзоднинг мутахассислиги бўйича иш стажи;

E — номзод ёши.

Маълумот даражаси баҳоси (Бм.д.) одатда тўлиқсиз ўрта маълумотлилар учун 0,15, ўрта маълумотлилар учун — 0,6, ўрта махсус ва тўлиқсиз олий маълумотлилар учун — 0,75, мутахассислиги бўйича олий маълумотлилар учун — 1,0 дир.

Олимлар тавсияларига мувофиқ, ходимнинг мутахассислиги бўйича иш стажи (C) 4 га бўлинади. Чунки, илмий тадқиқотлар натижасида аниқланишича, ходимнинг иш стажи меҳнат унумдорлигига унинг маълумотига нисбатан 4 барабар кам таъсир кўрсатар экан.

Худди шунингдек, илмий тадқиқотларда ходимнинг ёши (E) меҳнат унумдорлигига ходимнинг маълумотига нисбатан 18 барабар кам таъсир кўрсатиши аниқланган. Бунда эркаклар ёшининг энг юқори даражаси 55, аёллар учун 50 ёш қилиб белгиланади.

Лавозимга номзоднинг умумий баҳоси аниқланаётганда унинг касбий истиқболлиги коэффициенти (K) миқдори амалий ва ташкилотчилик қобилиятлари баҳоларига қўшилади. Табиийки, лавозимга энг кўп баллга эга бўлган номзод тайинланади. Бунда номзоднинг худди юқоридаги усулда аниқланган шахсий сифатлари ҳам албатта эътиборга олинади.

Бошқарув ходимини баҳолашда **амалиёт билан синаш** ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканлиги аён дир. Раҳбарлик лавозимига номзодни амалиётда қуйидагича синаш мумкин:

- раҳбарлик вазифасини вақтинча бажаришга жалб этиш;
- стажировка.

Бундай ҳолларда ҳам номзод иш натижаларини объектив баҳолашни талаб этади. Бу **эксперт баҳолаши** орқали амалга оширилади. Ана шу ҳолда энг аввало эксперт сифатида мазкур соҳанинг ғоят малакали ва тажрибали мутахассислари танланиши муҳимдир.

Эксперт баҳолашни амалга оширишда шахсий ва гуруҳий усулдан фойдаланиш мумкин.

Шахсий усулда ҳар бир эксперт баҳосини, ўз номини ошкор қилмай кўяди, сўнг барча экспертларнинг шахсий номлари эълон қилинмаган ҳолда баҳолари қўшилиб, умумий эксперт баҳоси чиқарилади. Бу усул кенг тарқалган ва жуда самарали ҳисобланади.

Гуруҳий усул экспертларнинг биргаликда иш олиб боришига ва эксперт баҳоси бутун гуруҳ томонидан кўйилишига асосланган. Бунда ҳар бир эксперт бошқа экспертлар баҳоси билан таништирилади сўнг бу эксперт гуруҳдаги бошқа экспертлар баҳосига асосланган ҳолда ўз баҳосини кўяди. Табиийки, бу ҳолда баҳо кўйган эксперт номини сир сақлаш имкони бўлмайди.

Компания ва фирмаларда эксперт комиссиялари аъзоларини (одатда улар сони 3—5 та, энг кўпи билан 7 та бўлади) танлашни персонал билан ишлаш хизмати раҳбари амалга оширади. Комиссия таркиби корхона раҳбари томонидан тасдиқланади.

Баҳолаш **анкета** воситаси орқали амалга оширилади. Анкета махсус ишлаб чиқилган саволномадан иборат бўлиб, у ёки бу мутахассис, раҳбар эга бўлиши лозим бўлган сифатларни аниқлашга мўлжалланган. Бу сифатлар мутахассис фаолияти, раҳбар эгаллаб турган лавозимга оид масалаларни қамраб олади.

Эксперт комиссияси фаолияти баҳоланадиган ходим иш натижаларини ўрганиб чиққанидан сўнг, анкетага киритиладиган саволларни ҳамда жавобларни баҳолаш мезонларини тасдиқлайди. Масалан, анкетага баҳоланадиган 10 та сифат киритилган бўлса ва ҳар бир сифат 10 балли тизимда баҳоланса, бу куйидагича кўринишда бўлиши мумкин:

1. Бетакрор иш усулларини излаб топиш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш қобилияти — 10 балл.
2. Жамоада қулай маънавий-психологик муҳит ярата олиши — 9 балл.
3. Вазиятни тезкорлик билан баҳолай олиш ва муваффақиятли қарор қабул қилиш қобилияти — 8 балл.
4. Касбий ўсиш ва малака оширишга интилиши — 7 балл.
5. Интизомлилиги — 6 балл.
6. Ташаббускорлиги — 5 балл.
7. Ходимлар билан ўзаро муносабатлари — 4 балл.
8. Ишга қизиқиши — 3 балл.
9. Ўзаро дўстона муносабатлар ўрнатишга мойиллиги — 2 балл.
10. Турдош ихтисосликларни эгаллашга қизиқиши — 1 балл.

Баҳоланаётган сифатлар муҳимлигига қараб жойлаштирилади. Баҳолар ҳам ана шу сифатлар жойлашишига қараб қўйилади. Бунда биринчи баҳо сифат муҳимлиги даражасига қараб қўйилса, иккинчиси баҳоланаётган ходимнинг ушбу сифатларни намоён қилиш даражасига қараб, жавобнинг тўрт вариантдан келиб чиққан ҳолда қўйилади. Эксперт баҳоланаётган сифатлар қанчалик тез-тез намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда, буни қуйидагича баллар билан белгилаши керак бўлади:

- а) доимо намоён бўлса — 1,5 балл;
- б) кўпроқ ҳолларда намоён бўлса — 1 балл;
- в) баъзан намоён бўлса — 0,5 балл;
- г) умуман намоён бўлмаган бўлса — 0 балл.

Биринчи баҳолашда баҳоланаётган сифат катаги тўғрисида „+“ белгиси ҳамда унинг баллдаги баҳоси қўйилади. Иккинчи баҳолашда „+“ белгиси эксперт фикрига мос келадиган катак тўғрисида қўйилади.

Баҳолаш натижалари махсус „Аттестация қилинаётган ходимнинг эксперт сўрови натижалари бланки“ни тўлдириш орқали амалга оширилади. Шу мақсадда экспертлар анкетага қўйган „+“ белгилари „V“ белгиси билан ушбу махсус бланкка кўчирилади. Бошқа „Аттестация қилинаётганнинг ўртача баҳосини ҳисоблаш бланки“да анкетага киритилган ҳар бир сифат ўртача балл қуйидагича аниқланади:

$$A_{yp} = \left(\frac{A_{10}n_{10} + A_9n_9 + \dots + A_1n_1}{n} \right),$$

бунда: A_{yp} — баҳолаш сифати аҳамияти даражаси бўйича баҳоланишнинг ўртача бали;

$A_{10} \dots A_1$ — баҳолаш сифати аҳамиятининг даражасини эксперт томонидан 10 балли тизимда баҳолаши;

$n_{10} \dots n_1$ — баҳолаш сифатига аҳамияти даражаси бўйича баҳо қўйган экспертлар сони;

n — экспертлар умумий сони.

Шу вақтнинг ўзида мазкур бланкада ҳар бир баҳолаш сифати бўйича ушбу баҳолаш сифатининг аттестация қилинаётган ходимда намоён бўлишининг ўртача бали қуйидагича ҳисоблаб чиқилади:

$$N_{yp} = \left(\frac{N_{1,5}n_{1,5} + N_1n_1 + \dots + A_{0,5}n_{0,5}}{n} \right),$$

бунда: N_{yp} — аттестация қилинаётган ходимда баҳолаш сифатининг намоён бўлиши ўртача баҳоси;

$N_{1,5} \dots N_1$ — аттестация қилинаётган ходимда экспертлар фикрича, баҳолаш сифатининг намоён бўлиш даражаси;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ — аттестация қилинаётган ходимларда баҳолаш сифатининг намоён бўлиши даражасини баҳонинг у ёки бу балига тааллуқлилигини кўрсатган экспертлар сони;

n — экспертлар умумий сони.

Шундан сўнг ҳар бир сифат бўйича ўртача балл қуйидагича аниқланади:

$$C = A_{\text{сп}} \cdot N_{\text{сп}},$$

бунда C — сифат.

Ҳар бир баҳолаш сифати бўйича ўртача баллар қўшилиб, аттестация қилинаётган ходимнинг якуний бали чиқарилади. Комиссия якуний баллни эталон балл билан таққослайди.

Эталон баллни ҳисоблаш қуйидагича амалга оширилади. 10 та баҳолаш сифатининг барчаси бўйича баллар йиғиндиси ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=55$) баҳолаш сифатлари намоён бўлиши коэффициентига (агар бу сифатлар доимо намоён бўлган бўлса — 1,5, кўп ҳолларда намоён бўлган бўлса — 1,0, баъзан намоён бўлган бўлса — 0,5га) кўпайтирилади. Бу қуйидаги натижаларни беради:

- 1) $55 \times 1,5 = 82,5$;
- 2) $55 \times 1,0 = 55,0$;
- 3) $55 \times 0,5 = 27,5$.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, агар ходим баҳоси 82,5 баллдан юқори бўлса уни мансаб лавозимида кўтариш ёки мартабасининг юқорилашуви учун захира таркибига қўшиш, 55 баллдан 82,5 баллгача бўлса у хизмат вазифасига лойиқ, 27,5 баллдан паст бўлса хизмат вазифасига нолайиқ, деб топилиши тўғрисида хулоса тайёрланади. Бу усул яна бир — сифат бўйича эксперт баҳолари асосида персонал фаолияти қайси йўналишларини такомиллаштириш тўғрисида аниқ тасаввур ҳосил қилиш мумкинлиги билан ҳам аҳамиятлидир.

Ходимлар иш самарадорлигини аниқлаш, улар ўз салоҳиятларини тўла намоён қила олишлари, корхонада меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш мақсадида персонал фаолиятини баҳолаш керак. Бу баҳолаш функцияларига қараб қуйидаги гуруҳларга бўлинади:

Маъмурий функциялар: хизмат вазифасида кўтариш, тушириш, бошқа ишга ўтказиш, меҳнат шартномасини тўхтатиш. Маъмурият ушбу масалалар бўйича қарор қабул қилишни асослаши учун персонал фаолиятини баҳолаши керак бўлади.

Ўз қобилиятларини намоён қилган ходимларни хизмат вазифасида силжитиш, бўш иш ўринларини тўлдириш имконини беради.

Бу персоналнинг ҳам мартабасининг юқорилашувга бўлган интилишларини қондириб, ўз-ўзларига ҳурматларини кучайтиради. Лекин раҳбарият ходим мартабаси тўғрисида қарор қабул қилар экан, у янги вазифада ўзида юклатилган вазифаларни бажаришнинг тўла уддасидан чиқишига ишонч ҳосил қилиши керак. Тажрибада эгаллаб турган лавозимларида муваффақиятли фаолият кўрсатаётган ходим юқори лавозимга кўтарилиши кўзланган мақсадга эришиш имконини бермаслиги ҳоллари учрайди. Чунки ушбу ходимда янги лавозим вазифаларини муваффақиятли адо этиш учун етарлича салоҳият бўлмайди.

Бундай ҳолларда ходим малакасини ошириш керак бўлади ёки у янги вазифада самаралироқ ишлай олади, деган қарорга келинганда уни лавозимда горизонтал ҳолатда силжитиш керак бўлади. Баъзан ходим қониқарсиз фаолият кўрсатаётган бўлса ҳам у катта иш стажига эгаллиги ёки унинг аввалги хизматлари ҳисобга олиниб у билан меҳнат шартномасини тўхтатиш мақсадга мувофиқ эмас, деган ҳулосага келинади. Бундай вазиятда мансаб вазифасида силжитиш унинг ўз лавозимида пасайиши бўлса-да, ходим корхонага ҳали фойда келтира оладиган вазифага ўтказилиши мумкин. Бу қуйироқ лавозимда у қобилиятли ёшлар мартабасининг ўсишига халақит бермайди.

Ходимга унинг иш натижалари маълум қилиниб, бу натижаларни яхшилаш учун етарлича имконият берилган тақдирда ҳам у белгиланган даражада унумдорлик кўрсата олмаса ёки кўрсатишни хоҳламаса, бу шахс билан меҳнат шартномаси бекор қилиниши мумкин. Маъмурият, вазият қандай бўлишидан қатъий назар, персонал фаолияти натижалари самарали баҳоланмасдан асосли қарор қабул қила олмайди.

Ахборот функциялари. Фаолият натижаларини баҳолаш персоналга улар иш натижасини маълум қилиш учун керак. Мазкур иш яхши йўлга қўйилган тақдирда ходим яхши ёки ёмон ишлаётганигина эмас, балки ўзини қайси йўналишда такомиллаштириши зарурлигини ҳам билиб олади.

Қизиқтириш (мотивация) функциялари. Бу маъмурият қобилиятли ходимларни аниқлагач, уларни муносиб равишда тақдирлаши мумкинлиги (иш ҳақини ошириб, юқори лавозимга кўтариб) билан боғлиқдир. Фаолиятнинг юқори унумдорлик билан боғлиқ ижобий томонларини мунтазам рағбатлантириб бориш ходимни келажакда ҳам самаралироқ меҳнат қилишга қизиқтиришнинг энг таъсирчан воситасидир.

Меҳнат фаолиятини баҳолашнинг маъмурий, ахборот ва қизиқтириш функциялари ўзаро боғлиқ бўлиб, тизим сифатида амал қилади. Ходим фаолияти тўғрисидаги ахборотнинг уни лавозимда кўтариш тўғрисида маъмурий қарор қабул қилишга олиб келиши инсонни янада унумлироқ ишлашига ижобий таъсир кўрсатиши — қизиқтириши лозим.

Персонал фаолиятини баҳолаш унинг фаолиятини таққослаш учун стандартлар мавжуд бўлишини тақозо этади.

Ижро стандартларига иккита асосий нарса: „Нима қилинди?“ ва „Бу қай даражада сифатли ижро этилди?“ мезонларини киритиш мақсадга мувофиқдир. Яъни ижро стандартлари топшириқ қанчалик яхши бажарилганига йўналтирилгандир. Ҳар бир стандарт шундай равшан таърифлаб берилиши керакки, раҳбар ҳам, ходим ҳам ижродан нимани кутиш кераклигини ва умумий мақсадга эришиш мумкинлигини аниқ тасаввур этишлари даркор. Ижро стандартлари ва меҳнат вазифалари бир-бирлари билан узвий боғлиқликда бўлишлари сабабли улар ўзаро ривожланиши умумэтироф этилади. Ижро стандартлари ишга талабларни ходим учун мақбул ёки номақбул даражага ўтказиши. Улар „иш таҳлили — ижронини баҳолаш“ тизимида ҳал қилувчи роль ўйнайди (11.2- расм).



11.2- расм. Ижро стандартларининг иш таҳлиliga муносабати.

Меҳнат фаолиятини баҳолашнинг ҳар қандай тизими учун куйидаги асосий талаблар қўйилади:

Алоқадорлик. Бу, биринчидан, шахсий меҳнат фаолияти учун ижро стандартларининг корхона мақсадлари билан, иккинчидан, меҳнат кўрсаткичлари таҳлили ва баҳолаш шакллари миқдори ўртасидаги аниқ алоқасини ифодалайди. Бунда мақбуллик, масалан, „Шахсий меҳнат фаолиятида ютуқ билан муваффақиятсизлик ўртасидаги фарқ амалда нимадан иборат?“ деган саволга аниқ жавобдир.

Сезгирлик. Бу тамойилда ижронини баҳолаш тизими самарали ижрочиларни самарасиз ижрочилардан фарқлайди. Агар бу тамойилга риоя этилмаса, баҳолаш тизимидан бошқарув мақсадлари учун фойдаланиб бўлмайди. У ходимларга ўзларини ривожлантиришларида ёрдам ҳам кўрсата олмайди. Амалиёт маъмурий мақсадлар учун лойиҳалаштирилган баҳолаш тизимлари билан ходимларни ривожлантириш мақсадлари учун мўлжалланган баҳолаш тизимлари ўртасида зиддиятлар мавжудлигидан далолат бериб турибди. Маъмурий мақсадларга мўлжалланган баҳолаш тизими шахслар

ўртасидаги тафовутларга оид ахборотлар талаб этса, ходимларни ўстиришга мўлжалланган баҳолаш тизими ходимлар ўртасидаги табақалаштириш ҳақида ахборот талаб этади. Бу эса ахборотларнинг икки турлича хилидир.

Ишонарликлик баҳолашда изчилликка тааллуқлидир. Ҳар бир ходимни баҳолаш иш рейтинглари бўйича ва моҳият жиҳатидан мустақил равишда амалга оширилади. Бироқ турли шахслар (раҳбарлар, ҳамкасблар, бўйсунувчи ходимлар) томонидан бир иш бўйича берилган баҳолар жуда фарқланади. Ҳар бир баҳоловчи ишонарли маълумотларга эга бўлгани ҳолда ходим нима қилганини ва буни қайси шароитларда қилганини кузатиш имконига эга бўлиши керак. Акс ҳолда ишончсизлик, адолатсизлик тасаввурини қолдиради.

Мақбуллилик амалиёт учун муҳим талабдир. Чунки персонални бошқариш дастурлари бу дастурларни ишлатадиганлар ёки дастурлар ижросига тўсқинлик қилиши эҳтимол, тутилганлар томонидан қўллаб-қувватланиши керак. Афсуски, кўпгина ҳолларда баҳолаш тизимидан фойдаланувчилар мазкур жараёнга жалб этилмагликлари сабабли, бу тизим самарадорлиги пасаяди. Бунинг ўрнига баҳолашни ташкил этувчилар персонал билан ошқора ҳамкорлик ўрнатишлари лозим. Ходимларга „Самарали ижро учун мазкур ишларни қилишингиз керак“, деб зарур тушунтириш ишларини ўтказиш, шундан кейингина ходимга қўйилган талабларни баҳолаш мезонлари мақбул ёки мақбул эмаслигини аниқлаш мақсадга мувофиқдир.

Амалийлик. Баҳолашни амалга ошириш тартиби раҳбарият учун ҳам, персонал учун ҳам бир хилда аниқ тушунарли бўлиши муҳимдир. Персонал фаолиятини баҳолаш икки йўналиш бўйича олиб борилади:

1. Меҳнат натижаларини ҳисобга олиш (бевосита баҳолаш).

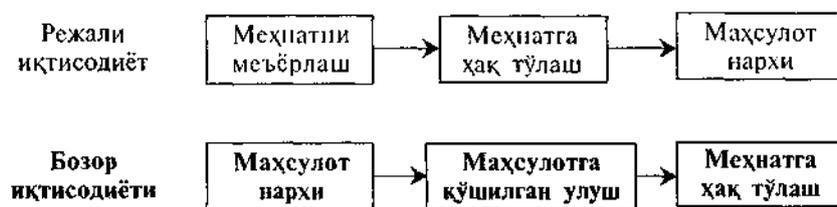
2. Ходимнинг ушбу натижаларга таъсир кўрсатувчи амалий ва шахсий сифатларини таҳлил этиш (билвосита баҳолаш).

Бевосита баҳолаш раҳбар билан ходимнинг келгусида баҳолаш стандартлари вазифаларини ўтайдиган аниқ мақсадларни биргаликда аниқлаб олишларини тақозо этади.

Билвосита баҳолаш анъанавий бўлиб, ходимнинг ташаббускорлиги, жамоа билан тил топиша олиши, ишончлилиги, инсонларга муносабати, яъни унинг шахсий сифатлари зиммасига юклатилган вазифаларга нақадар мувофиқ келишини таққослашни назарда тутати.

Меҳнат натижаларини ҳисобга олиш амалда бутун персоналга нисбатан қўлланилади. Чунки, бу натижалар меҳнатга ҳақ тўлашнинг асосидир. Корхона ишчилари ва хизматчиларига улар муайян муддатда эришиши керак бўлган меъёрлар белгилаб қўйилади. Бу меъёрлардан бири — иш меъёрини бажариш даражасидир. Бунда фақат бошқарув вазифалари устуворлиги ҳисобга олиниши керак. (11.3- расм).

Персонал иш натижаларини баҳолаш тартиби анчагина мураккаб ва кўп жиҳатлари бўйича ишни сифатли баҳолашни ўтказишга ўхшаб кетади. Бунда фарқ шундаки, иш натижаларини баҳолашда ижро ҳамда персоналнинг амалий сифатлари, ишни сифатли баҳолашда эса ишнинг ўзи баҳолаш мезони вазифасини ўтайди. Меҳнат натижаларини баҳолаш ходимнинг ўз ишини нечоғлик самарали бажариши, корхона пировард мақсадларига солиштирилган ҳолда (бу тартибни корхонанинг фақат штатли ходимларига қўллаш мумкин) амалга оширилади.



11.3- расм. Бошқарув вазифаларининг устуворлиги.

Меҳнатини меъёрлашнинг имконияти бўлмаган ходимлар фаолиятини баҳолашда улар иш самарадорлиги мезонлари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- меҳнат унумдорлиги;
- муайян давр учун олдидан белгилаб қўйилган мақсадларга мувофиқлик.

Бу ўринда персонал меҳнат унумдорлиги сифатида персоналнинг муайян давр мобайнидаги ишнинг миқдор ва сифат кўрсаткичлари тушунилади.

Ходимнинг иш натижаси унинг меҳнат унумдорлиги, фойдаланаётган омилларининг унумдорлиги ҳамда меҳнат шароитига боғлиқ бўлади.

Унумдорликнинг объектив омилларига меҳнат воситалари (машина ва механизм, асбоб-ускуналар), хом ашё, ёрдамчи ва ишлаб чиқариш материаллари, ишлаб чиқариш усуллари ва унинг ташкил этилиши, иш жойининг ташкил этилиши, меҳнат шароити, иш вақти ва таркиби киради.

Унумдорликнинг субъектив омиллари ходимнинг ўзига (унумдор меҳнат қилишга қобилияти ва хоҳиши) ёки корхона ижтимоий тартиби (раҳбарлар ва ходимлар муносабатлари, ишлаб чиқариш муҳити, гуруҳлардаги муҳит)га тааллуқли бўлиши мумкин. Унумдорлик қобилият (ходимнинг жисмоний бақувватлиги, истеъдоди, маълумоти, тажрибаси) маълум вақтдаги ишлаб чиқариш имкониятлари (саломатлик, чарчаш) билан белгиланади. Унумдорликка

хоҳиш ҳамиша фаолиятни рағбатлантиришни субъектив баҳолаш (меҳнатдан қониқиш)га боғлиқ. Бунда меҳнатнинг рағбатлантирилиши, ишда ўсиш учун имкониятлар, қарор қабул қилишда иштирок этиш, меҳнат шароитлари ва ҳоказолар муҳим роль ўйнайди.

Унумдорликни содда қилиб баҳолаш учун унумдорлик (масалан, меҳнатга ишбай ҳақ тўлаш) кўрсаткичларидан фойдаланиш мумкин. Ходим унумдорлигини табақалаштирган ҳолда баҳолаш учун энг аввало унинг унумдорлиги (меҳнатнинг миқдор ва сифат кўрсаткичлари ёки топширилган иш ижроси), ишни бажариш жараёни (меҳнат жамоаси ва ўзгаларга муносабат, йўриқнома ва кўрсатмаларга риоя этиш) ҳамда ходимнинг иш учун яроқлилиги (мустақиллик, эгилувчанлик) ҳисобга олиниши даркор.

Ходимнинг иш натижаларидаги иштирокини қуйидаги мезонлар орқали аниқлаш мумкин:

- ходим томонидан бажарилган иш (иш вақти, маҳсулот миқдори, сифат кўрсаткичлари);
- ходимнинг ижтимоий мақоми ва корхонага мансублиги;
- қийматни яратишдаги иштироки;
- буюртмалар бажарилишининг аҳволи;
- маблағ айланишининг аҳволи;
- корхона фаолияти натижаси;
- фойда тақсимооти.

Ушбу мезонлар корхонада амал қиладиган ҳисоб тизими (масалан, йиллик баланслар) ёрдамида муайян даражада объектив аниқланиши мумкин.

Персонал фаолиятини мақсадларга эришиш бўйича ҳам баҳолаш мумкин. Бунда корхона ва ходим мақсадлари бир-бирига мувофиқ бўлиб, ягона тизимга бирлашган тақдирдагина ушбу баҳолаш самарали бўлиши мумкин. Ана шундай тизим корпоратив ривожланиш жараёнида ходимларнинг шахсий масъулияти ва уларни рағбатлантириш тизими билан ўзаро боғлиқ бўлишини тақозо этади.

Мақсадлар бўйича баҳолаш қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Ходимнинг бир нечта асосий вазифалари (функциялари)ни аниқлаш.
2. Бу функцияларнинг ҳар бирига муайян иқтисодий кўрсаткичлар (фойда, харажатлар ҳажми, муддат, сифат ва ҳоказолар) бўйича аниқлик киритиш.
3. Ўлчов бирлигини (фоиз, кун, сўм) белгилаш.
4. Ҳар бир кўрсаткич бўйича энг кам ва энг кўп „ижро стандартлари“ни белгилаш.
5. Ижронинг энг кўп ва энг кам натижаларини қабул қилинган стандартлар (энг кўп, белгиланган даражада, энг кам даражадан паст) билан таққослаш.

6. Барча кўрсаткичлар бўйича ўртача баҳо.

Масалан, илмий-тадқиқот ишлари билан шуғулланаётган ходимнинг ташкилот мақсадларига эришиш учун шахсий ҳиссасини баҳолаш учун ходим умумий вазифаларни ҳал этишда иштирок этаётган қуйидаги фаолияти йўналишларини кўрсатиш мумкин бўлади:

- касбий улуш (илмий доирада баҳоланиши);
- гоёни амалга оширишнинг тижорат самараси;
- ташқи шериклар (олий ўқув юртлари, илмий-тадқиқот институтлари ва бошқалар) билан муносабатларни ривожлантириш;
- тадқиқотлар жараёнини бошқариш ва мувофиқлаштириш (муваққат ижодий гуруҳлардаги роли);
- ишлаб чиқариш бўлимлари раҳбарлари билан муносабатлари.

Ана шу ҳар бир фаолият йўналиши бўйича олтита „улуш даражаси“ мавжуд бўлиб, бу даражанинг ҳар бирига унинг аниқ баёни мувофиқ келади.

Ходимнинг корхона ва ташкилотдаги ҳолати унинг иш ўрни ва хизмат лавозими билан белгиланиши сабаби, унинг ўз жамоаси натижаларига қўшаётган улуши, ўз вазифаларини нақадар яхши бажараётганлиги билан белгиланади.

Хизмат лавозими талаблари ва иш жойидаги иш мазмуни таҳлили мақсадни белгилаш учун жуда муҳимдир. Одатда бу таҳлил қуйидагича тартибда амалга оширилади:

1. Меҳнат фаолияти у ёки бу турининг зарурати ёки мақсадга мувофиқлигини, унинг бўлинма (ёки корхона) фаолияти натижаларига улушини кўриб чиқиш.

2. Пировард мақсадларга эришишда муваффақиятни таъминловчи фаолиятнинг энг муҳим хусусиятларини аниқлаш ва уларнинг аҳамиятига қараб табақалаш. Агар қўйилган мақсадлар хилма-хил ва кўп сонли бўлса, уларни шундай табақалаш керакки, ходим, биринчи навбатда, куч-гайрат ва алоҳида эътибор талаб этадиган вазифаларни аниқ тушуниб етсин.

3. Кутилаётган натижани таъминлайдиган меҳнат меъёрларини асослаб бериш. Бу меъёрлар корхонанинг у ёки бу иш жойларида хизмат вазифаларини бажаришга доир талабларига жавоб бериши керак.

4. Ходимларни баҳолаш учун ўлчов birlikлари тизимини танлаш.

5. Ишни ва иш бажарилишини яхшилаш учун нима талаб қилинишини ҳамда бунга ходим муайян вақтдан сўнг қандай эришиши мумкинлигини аниқлаш.

Мақсадга эришиш учун амалга оширилаётган ишларни назорат қилиш учун меъёрларга таянилади. Бу меъёрларни шакллантиришда қуйидагиларга амал қилиниши лозим:

- фаолиятнинг бундан аввалги бир неча даврларида эришилган натижаларни таҳлил қилиб чиқиш;
- мўлжалланаётган меъёрлар реаллигини баҳолаш;
- меҳнат фаолияти даражасидаги фарқларни меъёрлардан у ёки бу томонга ўтишидаги фарқни аниқлаш;
- хизмат вазифалари мазмунининг меъёрларга таъсирини баҳолаш ҳамда ортиқча, етарлича самарали ҳисобланмаган иш элементлари ёки ишни бажариш усуллари бартараф этиш.

Агар ходимларнинг вазифасини миқдор билан ифода этиш мумкин бўлса, фаолият мақсадларини сифат, миқдор, вақт ва қиймат ўлчовларидаги бевосита кўрсаткичларидан қўлланилади. Аммо бу ҳолда ҳар бир кўрсаткич бўйича баҳолар умумлаштирувчи бевосита индексни ҳисоблаб чиқишда қийинчиликлар туғдиради. Шунинг учун таққослана оладиган, фоизларда ифодаланадиган нисбий индекслардан қўлланилади.

Мазкур талабларга жавоб берадиган нисбий индексларни ишлаб чиқишга ёндашувлардан бири қуйидагичадир:

1. Мақсадга эришиш даражаси кўрсаткичини ишлаб чиқиш учун у ёки бу вазифани бевосита бажарадиган 6—10 ходимдан иборат гуруҳ шакллантирилади. Гуруҳ таркибига турли хизмат даражасидаги ходимлар, шунингдек ишлаб чиқарилаётган маҳсулот истеъмолчилари ёки хизматдан фойдаланувчи вакиллар киритилиши мумкин. Бу билан кўрсаткичлар ёрдамида назорат қилинадиган муаммони ҳар томонлама ҳал этиш таъминланади.

2. Гуруҳ иш бажарилиши самарадорлигини ифода этувчи кўрсаткичларни ишлаб чиқиш вазифаси тўғрисида қисқача ахборот берилади. Бунда аниқ муаммоларга алоҳида эътибор қаратилади. Мақсадлар мазмуни муҳокама этилгандан сўнг нисбий индексларни ишлаб чиқиш тамойиллари тушунтирилади.

3. „Ақлий ҳужум“ йўли билан мўлжалланаётган индекслар рўйхати тузилади. Бунинг учун гуруҳнинг ҳар бир аъзоси муайян муддат мустақил иш олиб боради. У тахминан 10—15 дақиқа мобайнида аҳамияти бўйича табақалаштирилган мақсадлар рўйхати асосида кўрсаткичларни ишлаб чиқади.

4. Гуруҳ ҳар бир аъзосининг кўрсаткичлар бўйича таклифлари умумлаштирилиб, бир рўйхатга киритилади.

5. Кўрсаткичлар мазмунига аниқлик киритилади. Бир-бирини такрорлайдиган таклифлар қайта кўриб чиқилади. Аниқлик киритилган рўйхат овозга қўйилади.

6. Нисбий индекс кўрсаткичлари ҳаддан ташқари кўп бўлса, улардан қўлланиш мураккаблашиб кетишини ҳисобга олган ҳолда, меҳнат фаолияти мақсадларини энг самарали ифода этадиган 10 тадан кўп бўлмаган кўрсаткич раҳбариятга тасдиқланиш учун тақдим этилади. Баҳолаш самарадорлиги раҳбарият билан ходимлар ўртасида

меҳнат фаолиятида қайси даражага эришиши лозимлиги, меҳнат фаолияти қайси даражаси ёки нечта балл моддий жиҳатдан рағбатлантириш учун асос бўлиши тўғрисидаги келишувни таъминлайди.

Балл орқали баҳолаш меҳнат фаолиятининг турли соҳаларида қўлланиши мумкин. Бу тизим барча йўналишлар бўйича фаолият мақсадларини ягона мақсадга мужассамлаштира олади. Бунда меҳнат фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича мақсадга эришишнинг турли даражаси учун муайян балл белгилаб қўйилади.

Бунга мисол тариқасида техника назорати бўлими фаолияти кўрсаткичларидан бири — сифат назоратидан ўтган буюмлар сонини олайлик. Агар барча буюмлар сифат назоратидан ўтган бўлса, айтилик 30 балл берилади. Агар буюмлар умумий сонининг 1—5 таси сифат назоратидан ўтказилмаган бўлса 20 балл, 6—10 таси назоратдан ўтказилмаган бўлса 10 балл берилади.

Меҳнат фаолияти бошқа йўналишлари бўйича ҳам худди шундай мезонлар белгилаб қўйилади. Бунда меҳнат фаолияти барча йўналишлари бўйича бериладиган балл, масалан, 300 қилиб белгиланиши мумкин. Ходимлар меҳнат фаолиятининг мақсади қилиб эса ҳисобот даврида 250 балл олиш мўлжалланади. Бу усулда мақсадга эришиш даражасини ўлчаш учун амалда битта мезон белгиланади. Бу эса ана шу белгиланган даражага нечоғлик эришилгани, ходимнинг меҳнат фаолияти аввалги даврга нисбатан қанчалик самарали бўлганини аниқ белгилаш имконини беради.

Мақсадга эришишни баҳолаш билан бир қаторда, ходимнинг корхона фаолиятига қўшаётган улуши даражасини баҳолаш усули ҳам қўлланилади. Ушбу усулда шахсий режа кўрсаткичлари ҳар бир ходим учун эмас, балки бир хил лавозимдаги ходимлар гуруҳлари учун белгилаб қўйилади. Меҳнат натижалари „улуш даражаси“нинг режага қўйилганлиги ва амалдагиси нисбатига асосланиб аниқланади.

Персонал фаолиятини баҳолашнинг яна бир тури — **мақсадга эришишга таъсир кўрсатувчи сифатлар** — унумдорлик омилларига қараб баҳолашдир. Бунда ходимнинг ишлаб чиқилган мезонларга эришиш имконини берадиган сифатлари (унумдорлик омиллари) белгиланади. Бу унумдорлик омилларига ходимнинг касбий ва ишлаб чиқариш кўникмалари, билими, қобилияти ва ҳоказолар киради.

Баҳолашнинг бу усулида мезонлар аниқ бўлиши талаб этилади. Ходимнинг унумдорлик омилларининг таҳлили натижалари махсус бланкда қайд этиб борилади. Бу эса ходимлар фаолиятини барча даражаларда назорат қилиб бориш имконини беради. Раҳбар ходим фаолиятини махсус бланкда қайд этилган натижаларига таянган ҳолда ҳамда унинг фаолиятини кузатиб бориш орқали баҳолайди. Худди ана шу, айни пайтда, ушбу тизимнинг нуқсони ҳам ҳисобланади.

Чунки раҳбар томонидан ходим фаолиятини мунтазам назорат қилиб бориши ходимнинг ўз вазифаларини бажаришига халақит беради, эркинлигини чеклайди.

Ҳозирги вақтда фаолият натижаларини баҳолаш меҳнат жамоасини шакллантириш ва ривожлантиришнинг асосий воситаларидан бирига айланган. Замонавий менежернинг ушбу соҳада чуқур билимга эга бўлиши раҳбарлик услубининг асосий хусусиятидир.

Персонални бошқариш хизмати мутахассислари фикрича, фаолият натижаларини баҳолаш ошқора бўлиши керак. Шу ҳолдагина ҳар бир ходим ўз фаолияти натижаларини бошқаларники билан таққослай олади ва ўзига тегишли хулосалар чиқаради. Раҳбарият эса объектив баҳолаш натижаларига қараб ходимларни моддий жиҳатдан рағбатлантириш, хизмат лавозимида ўстириш, шу билан бирга ишлаб чиқариш жараёнларига тегишли ўзгартиришлар киритиш тўғрисида асосланган қарорлар қабул қила олади.

Айни вақтда мутахассисларнинг тадқиқотлари фаолият натижаларини баҳолаши зарур, бироқ персонал бўйича қарор қабул қилиш учун етарли эмаслигидан далолат бермоқда. Шунинг учун **меҳнат жараёни давомида ходимларнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш** ҳам катта аҳамиятга эгаллиги тобора равшан бўляпти. Ходимларнинг ушбу сифатларига, энг аввало, уларнинг касбий ва ишлаб чиқариш кўникмалари, шунингдек психологик қобилиятлари тааллуқлидир.

Ходимлар барча тоифалари (малакали ишчилардан менежерларгача)нинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш қуйидаги омиллар бўйича ўтказилиши мумкин:

— **ишни билиш** — ходим ўз иши моҳияти ва мақсадини нақадар равшан тасаввур этиши;

— ходим меҳнат фаолиятини раҳбар томонидан **назорат қилиш зарурати** (ходим ишлаб чиқариш топшириқларини бажаришга нечоғлиқ сидқидиллик билан муносабатда бўлиши, меҳнат интизомига — тушлик вақти, танаффуслар ва бошқаларга риоя этиши);

— **иш услуби** (ходим ҳамиша ҳам пухта ўйлаб қарор қабул қиладими, ўз хатти-ҳаракатини ўзи таҳлил этиб беришга мойилми, бошлаган ишини охирига етказишга қодирми?);

— **ташаббускорлиги** (ўзига қўшимча масъулият олишни хоҳлайдими, янги топшириқларни қандай қабул қилади, таваккалчиликка тайёрми?);

— **ҳамкорликка мойиллик** (ҳамкасблари ва ўзига бўйсунувчилар билан биргаликда ишлашга тайёрликни намоён қиладими, жамоада қулай маънавий муҳитни сақлай оладими?).

Бу омилларнинг ҳар бири 5 баллик тизим бўйича баҳолаб борилади. Ушбу усулда раҳбар қўйган баҳосини ходим меҳнат фаолияти юзасидан ўз фикр-мулоҳазаларини ёзма равишда баён қилган ҳолда тасдиқлаб бериши талаб этилади.

Амалий ва шахсий сифатларни баҳолаш меҳнат бозорида осонгина алмаштирилиши мумкин бўлган қуйи малакали ишчилар ҳамда энг қуйи идора хизматчиларига нисбатан қўлланилмайди. Яъни сифатларни баҳолаш корхонада ходимдан узоқ муддатда фойдаланиш билан бевосита боғлиқдир.

Ходимнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш **рейтинг усуллари** ёрдамида ҳам амалга оширилиши мумкин. Ушбу усулларда ходимларнинг ўзларини тутишлари ва меҳнат натижаларини бир-бирлариники билан таққослаш (нисбий рейтинг тизими) ёки улар ҳар бирининг иш натижаларини стандарт билан таққослаш (мутлақ рейтинг тизими) орқали баҳолаш мумкин. Рейтинг тизимининг бошқа усуллари ходимлар унумдорлигини баҳолашга йўналтирилган.

Мутлақ рейтинг тизимининг энг оддий усули **ёзма баёндир**. Бу усулга мувофиқ баҳоловчи ходимнинг кучли ва ожиз томонларини, унинг салоҳиятини ҳамда унинг сифатларини яхшилаш учун таклифларини ёзма равишда баён қилади. Аммо бу усулда ходимларни, гуруҳлар, жамоаларни бир-бири билан таққослаб бўлмайди. Чунки ёзма баён фақат бир ходим хусусиятларини баҳолайди. Шу сабабли бу ахборотдан персонал бўйича қарор қабул қилиш учун фойдаланиш қийин. Чунки ходимлар бу ҳолда тўлиқ объектив баҳоланган бўлмайди.

Ходимларни бир-бири билан таққослаш усуллари баҳоловчи персонал бутун таркибини — энг юқори лавозимдагилардан қуйидагиларигача, энг яхши ходимлардан энг ёмон ходимларгача — ҳаммасини объектив баҳолашни талаб этади.

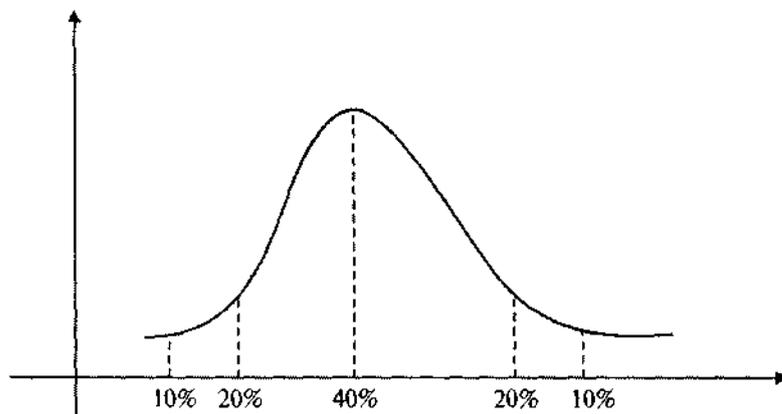
Ходимларни бир-бири билан таққослашда жуфтликда таққослаш усули қўлланилади. Бунда баҳоловчи бир жуфт ходимдан афзалини — корхона учун ҳақиқий қимматлигини танлаши назарда тутилади.

Ходимларни бир-бири билан таққослашнинг якуний усули **„салоҳиятга қараб тақсимлаш“** деб аталади. Бу усулда рейтинг ходимлар салоҳиятига қараб белгиланади. Мазкур ҳолатда жамоадаги ходимларнинг кичикроқ гуруҳи энг қимматлилари, яна бир кичикроқ гуруҳ — қониқарсизлар, қолган бошқа ҳамма ходимлар эса улар ўртасидагилар, деб тахмин этилади (11.4- расм). Ушбу расмдан кўриниб турибдики, мазкур тизимда бешта рейтинг категориясидан фойдаланилади. Баҳоланаётган ходимларнинг кўпроқ қисми (40 фоизи) ўртача, 20 фоизи ўртадан юқори, 20 фоизи — ўртадан паст, 10 фоизи энг қимматлилар, 10 фоизи эса қониқарсизлар, деб баҳоланади.

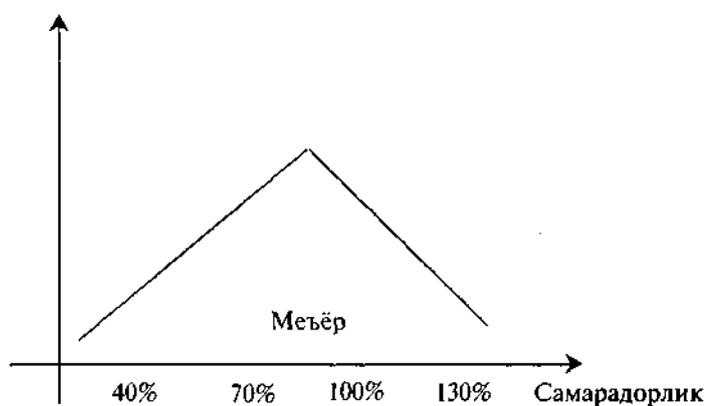
Салоҳиятга қараб барча ходимларни табақалаштиришга асосланган, бу табақалашнинг юқори қисмида **„баҳоловчи хайрихоҳ“**, қуйи қисмида **баҳоловчи талабчан** дейилади. Унинг ўрта қисми **„марказий тенденция“**, деб таърифланади. Бироқ бу тизим ходимларнинг кўпчилик қисмида норозилик уйғотиши мумкин. Шунинг учун

мазкур ёндашув жуда катта миқдордаги ходимларга нисбатан қўлланиши мақсадга мувофиқдир.

Рейтинг тизимининг энг кўп тарқалган усули ходимларнинг ўзини тутишларини назорат қилиш варағидир.



Персонални „салоҳиятга қараб тақсимлаш“.



11.4- расм. Персонални тақсимлаш усуллари.

Персонал сонини самарадорлик оралиқлари бўйича тақсимлаш. Бу усулда баҳоловчи ходимларнинг ишда ўзларини тутишлари билан боғлиқ ахборотларни тўплаб боради. Бунда баҳоловчи вазифаси ушбу ахборотни текширишдан иборатдир. Мазкур ёндашувда баҳоловчи ходимларни баҳолашдан ҳам кўпроқ уларнинг меҳнат фаолиятида

ўзларини тутишларини қайд қилиб боради. Умуман олганда, баён рейтинглари баҳолаш рейтинглари (яхши-ёмон)га қараганда мақбулроқдир. Масалан, бирор сотувчи фаолияти баҳоланганда, айтайлик „унга харидорлардан шикоят тушади“ баҳоси қўшимча „ҳамиша“, „жуда тез-тез“, „баъзан“, „ҳеч қачон“ таърифлари билан тўлдирилади. Ана шу беш таъриф (категория) „5“ рейтинг баҳосидан („ҳамиша“) 1 гача („ҳеч қачон“) мувофиқ бўлади. Умуман олганда, ҳар бир рейтинг рақами йиғиндиси кейинчалик баҳоланишнинг ҳар бир моддаси бўйича текшириб кўрилади.

Рейтинг йиғиндиси ёрдамида баҳолашга мисол тариқасида мураббий ходим фаолиятини баҳолашни (11.1- жадвал) келтириш мумкин.

Ушбу жадвалга мувофиқ баҳоловчи мураббий фаолиятига билдирилган фикрларни (Тўла розиман — 5 балл, қатъиян рози эмасман — 1 балл) текшириб, мазкур ҳар бир модда бўйича баллар йиғиндисини чиқаради.

11.1- жадвал

Рейтинг йиғиндиси ёрдамида баҳолаш

Баҳолаш Мезон	Тўла розиман	Розиман	Билмайман	Рози эмасман	Қатъиян рози эмасман
Мураббий ўз касбининг устаси					
Мураббий амалий кўник-маларга ўргатади					
Мураббий ўз тажрибасини ўргатади					
Мураббий энг илғор замонавий иш услубларини яхши билади					
Мураббий шогирдига шахсий ибрат кўрсата олади					

Ҳозирги вақтда бажарилган ишни комплекс баҳолаш усуллари ҳам мавжуд. Уларнинг тўрт асосий тури фарқланади:

1. Ходимлар тавсифномаларини таққослаш усули. 100%
2. Бажарилган иш тўғрисида ҳисобот усули. 100%
3. Балл усули. 100%
4. Назорат варақалари усули. 100%

Ушбу усуллардан энг кенг қўлланиладиган икки усул хусусиятларига батафсилроқ тўхталиш мумкин.

Балл усули. У бажарилган ишни баҳолашда бажарилган иш кўрсаткичларини ҳам, ходимнинг амалий сифатларини ҳам олдиндан ишлаб чиқилган меъёрлар билан таққослашни кўзда тутлади. Шу мақсадда баҳолаш омиллари ҳамда ҳар бир омил даражалари миқдори, шунингдек уларни баллар ёрдамида баҳолаш синчиклаб танлаб олинади. Баҳолашда балл тизимининг график шкаласи ҳамда қўп босқичли шкалалар қўлланилади. Уларда баҳолаш шкалаларидан техник ҳисоблаш воситалари сифатида фойдаланиш кўзда тутилган. Агар график шкалаларда даражалар миқдори олдиндан белгилаб қўйилган бўлса (одатда 4—5 та: миқдор шкалаларида — сон, алфавит шкалаларида — ҳарфлар, фоизлар шкалаларида — фоиз, баён шкалаларида — ёмон, қониқарли, нормал, яхши ва аъло), қўп даражали шкалаларда даражалар сони табақалаштирилган ҳолда бўлади ва чизмада белгилаб қўйилмайди. 11.2- жадвалда балл орқали баҳолаш миқдор шкалалари ҳамда ишларни хизматлар учун устамалар тўлаш гуруҳлари бўйича тақсимлашни ҳисоблаб чиқиш келтирилган.

Назорат варақалари усули мустақил қўлланиши ҳам, график шкалалар усуллари билан биргадликда қўлланиши ҳам мумкин.

Ушбу услубда махсус назорат варақаларига ходим бажарган иш ҳамда унинг амалий сифатларини баҳолашнинг турли омиллари тўғрисидаги батафсил саволлар ёзиб борилади. Баҳолашни амалга ошираётган шахснинг ўзи ушбу саволларга жавоб бериши ва хулоса чиқариши лозим.

Мазкур назорат варақаларининг мақсади фақат у ёки бу ишни, у ёки бу ходимни хизматлари учун қўшимча тўловлар миқдорига кўра қайси гуруҳга тақсимлашдангина иборат эмас. Айни вақтда, ушбу усул билан ходимнинг кучли ва заиф томонлари аниқланиб, унинг меҳнат самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари белгиланади.

Бажарилган ишни балл бўйича баҳолашнинг миқдор шкаласи

А. Даражаларни баллар орқали баҳолаш

Ходим ишнинг баҳолаш кўрсаткичлари	Даражалар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Бажарилган ишга тааллуқли омиллар								
Иш миқдори ёки ҳажми	3	4	5	6	7	8	9	10
Сифат	3	4	5	6	7	8	9	10
Билим	3	4	5	6	7	8	9	10
Фикрлаш	4	6	8	10	12	14	16	18
Ишончлилиқ	4	6	7	9	10	12	13	14
Жаъми баллар	17	24	30	37	43	50	56	62
Ходимларга тааллуқли омиллар								
Фикрнинг ифода эта олиш қобилияти	3	4	5	6	7	8	9	10
Ташаббускорлик	3	4	5	6	7	8	9	10
Ишга муносабат	—	—	1	2	3	4	5	6
Кўниқувчанлик	—	—	1	2	3	4	5	6
Раҳбарият фикри	—	—	1	2	3	4	5	6
Жами баллар	6	8	13	18	23	28	33	38

Б. Ишни унинг ижро даражаси бўйича тақсимлаш тартиби

Хизматлар учун устамалар гуруҳи	Баҳолар тафовути, баллар миқдори	Бажариш даражаси бўйича ишларнинг кўзда тутилаётган нормал тақсимоти, фоиз	Бажариш даражаси бўйича ишларнинг амалдаги тақсимоти, фоиз ¹
1 (олий)	91—100	3—5	%
2	81—90	6—12	%

¹ Ушбу сўнги устун баҳоловчи томонидан ходимнинг аттестация қилиш натижаси бўйича тўлдирилади.

3	71—80	65—70	%
4	61—70	10—15	%
5 (энг паст)	60 ва ундан кам	3—5	%

Ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолаш, афсуски, улар қобилияти ва бу қобилиятни тўла ишга солиш имкониятларини аниқлаб беришда оқсоқлик қилиб қолади. Ҳолбуки, компания ёки фирмада янгиликлар (инновациялар)ни жорий этишда персоналнинг худди шу хусусиятларини аниқ билиш ўта муҳимдир. Шу сабабли амалиётда меҳнат фаолияти юксак баҳоланган ходимнинг ишлаб чиқаришга янгиликларни жорий этишнинг уддасидан чиқа олмаслик ҳолларига дуч келинади.

Шунинг учун ходим салоҳиятини аниқлашнинг энг яхши усули уни янги ишлаб чиқариш шароитида, янги иш жойида кузатиш ва баҳолашдир. Бу мақсадда персонал учун синов муддатлари белгилаш, ишлаб чиқариш бўлинмаларида ёш ходимларнинг бир-бирларининг иш ўринлари билан айирбошлашлари, вақтинчалик уларни у ёки бу хизмат вазифасини бажаришга ўтказиб туриш яхши самара бериши мумкин.

Персонал фаолиятини баҳолаш бўйича ишлар самарадорлигини ошириш учун қуйидагилар тавсия этилади:

1. Меҳнат фаолияти баҳоланаётганлар ҳамда бу баҳолашни ўтказувчилар ўзаро учрашиб, ходимнинг ўтган даврдаги меҳнат самарадорлигини ўша вақтдаги вазиятлардан келиб чиққан ҳолда биргаликда муҳокама қилишлари мақсадга мувофиқдир.

2. Баҳоловчи мазкур муҳокама интизомий чора эмаслигини, балки ходимнинг меҳнат самарадорлигини келгусида янада ошириш мақсадида ўтказилаётганлигини алоҳида таъкидлаши керак.

3. Баҳоловчи муҳокамани шундай ташкил этиши керакки, бу тарбия учун белгиланган вақтнинг ярми меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходимнинг ўзи ҳозирги ва келгуси меҳнат фаолияти юзасидан фикр-мулоҳазаларини билдириши учун ажратилиши керак.

4. Баҳоловчи муҳокамани ходимнинг ўзига хос муваффақиятларини таъкидлашдан бошлаши лозим. Ходим ишидаги камчиликлар унинг фаолияти ижобий натижалари қайд этилиши оралигида келтирилгани маъқул. Бунда ҳам мазкур муҳокама бу камчиликларни танқид қилиш учун эмас, балки келгусида ҳозир мавжуд бўлган муаммоларни бартараф этиш мақсадини кўзлаётганига урғу берилиши даркор. Бир муҳокама давомида ходимнинг 1—2 та камчилигини кўрсатиб ўтиш кифоя. Кўпчилик одамлар учун бир йўла ўзининг

кўрсатилган иккитадан ортиқ нуқсонларини бартараф этиш учун ўз устида иш олиб боришлари оғир кечади. Камчиликлар тилга олинмаган суҳбат меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходим ҳамда баҳоловчи билан юзма-юз, бошқалар иштирокисиз ўтказилгани маъқул.

5. Баҳоловчи ходимни ахборотларга қўмиб юбормаслиги керак. Ахборотларнинг ҳаддан ташқари қўплиги ходимни чалғитиб қўяди, жуда ҳам озлиги баҳоловчи режаларини бузади.

6. Баҳоловчи меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходимни ўзаро мулоқотга, унинг ўз фаолиятини ўзи баҳолашига рағбатлантириши даркор. Ходимга ўз иши натижаларини ўзи тез-тез таҳлил қилиб турилишини тавсия этиш керак.

7. Суҳбат келажакдаги вазифаларни муҳокама қилиш, ходимнинг раҳбари унга корхона ёки ташкилот олдида турган вазифаларни бажариши учун иложи борича салмоқлироқ шахсий меҳнат улушини қўшишда қандай ёрдам бера олиши мумкинлиги билан яқунланиши мақсадга мувофиқдир.

Баҳолаш жараёнидан олинган маълумотлар аниқ ҳаракат дастурларидан жой олиши, улар асосида ишдаги камчиликларни бартараф этиш, ходимнинг қайси амалий ва шахсий сифатларини ривожлантириш муайян ходим учун қайси рағбатлантириш ва жазолаш чоралари самарали бўлиши ҳақидаги тавсиялар ишлаб чиқишга асос бўлиши керак.

Ҳар бир баҳоловчига қўйиладиган асосий талаб унинг муайян давр (айтайлик, олти ой мобайнида) ходим бажараётган ишни кузатиб бориш имкониятига эга бўлишидир. Шунини ҳисобга олган ҳолда қуйидагилар баҳоловчилар бўлишлари мумкин:

1. **Ходимнинг бевосита раҳбари.** У ходим иши билан яхши таниш, унинг меҳнат фаолиятини баҳолашда яхшироқ имкониятларга эгадир. Бундан ташқари, у шахсий ижрони корхона мақсадлари билан боғлай олади. Бу раҳбар ходимни рағбатлантириш (жазолаш) учун масъул ҳисоблангани сабабли уни ижрони баҳолаш учун масъул қилиш ҳам мантиқан тўғридир.

2. **Ҳамкасблар.** Меҳнат фаолиятининг шундай турлари (масалан, ҳуқуқий фаолият, таълим) борки, раҳбар мазкур фаолият тури билан банд бўлган ходим ишини кузатиш учун камдан-кам имкониятга эга бўлади. Бу фаолият турларида иш натижалари ижрони баҳолаш учун муайян ахборот берса ҳам, мазкур ходим билан ёнма-ён ишлаётган ҳамкасбларининг баҳолари салмоқлироқ бўлади. Шундай бўлса-да, ҳамкасблар фикр-мулоҳазаларига, ижрони баҳолаш тизимининг бир қисми сифатида қараш ва баҳолаш учун бошқа кўрсаткичлардан ҳам фойдаланиш керак.

3. **Бўйсунувчилар.** Улар баҳосидан бу бўйсунувчилар бевосита раҳбарини юқорироқ лавозимга ўтказиш ҳолларида фойдаланса

бўлади. Бўйсунувчилар учун бевосита раҳбарлари амалда қандай ваколатга эга эканликлари, етакчилик услуби, алоқалари, ишни режалаштириш ва ташкил этиш қобилияти жуда яхши маълум бўлади. Бўйсунувчилар баҳоларидан раҳбарлар ўзларига жуда кўп бўйсунувчилар мавжуд бўлган йирик компания ва фирмаларда, раҳбарларнинг бўйсунувчилари оз бўлган кичик корхоналарда ҳамда педагоглари ўз талабалар фаолиятини баҳолайдиган олий ўқув юртларида кўпроқ фойдаланилади.

4. Ўз-ўзини баҳолаш. Ходимларнинг ижронини баҳолаш жараёнида иштирок этиш имкониятлари, айниқса бу мақсадни белгилаш билан узвий боғлиқ ҳолда амалга оширилса, ишга қизиқишни кучайтириш билан бирга баҳолашга қаршилик кўрсатишни камайтиради. Иккинчи томондан эса ходимлар одатда ўзларига раҳбарларига нисбатан юқори раҳба беришлари бу усулдан персонал бўйича қарорлар қабул қилишда фойдаланиш имкониятларини чеклайди.

5. Миқозлар. Персонални баҳолашда миқозлар ҳамда корхона мақсадлари ҳамма ҳам бир-бирига мос тушмасдан, уларнинг фикри ходимларни хизмат вазифасида силжитиш, уларни ривожлантириш, малакасини ошириш каби қарорлар қабул қилишда муҳим ахборот манбаи ҳисобланади.

Юқоридагилар персонални баҳолашда турли манбалардан фойдаланиш имкониятлари мавжудлигини кўрсатиб турибди (11.3-жадвал).

11.3- жадвал

Баҳолаш маълумотларидан фойдаланиш манбалари

Натижалар	Манбалар				
	Раҳбар	Ҳамкасб-лар	Бўйсунувчи ходимлар	Ўз-ўзини баҳолаш	Миқозлар
Персонал бўйича қарор қабул қилиш	+	+			
Ўз-ўзини ривожлантириш	+	+	+	+	+
Персонал фаолиятини таҳлил этиш	+	+			+

Персонални баҳолашда эксперт хулосаларининг объективлиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Юқорида таъкидланганидек, у ёки бу ходимнинг корхона умумий натижаларига меҳнат улушини унинг раҳбари баҳолаши маъқулдир. Бироқ раҳбар билан ходим ўртасидаги доимий ўзаро муносабатлар муаммоларни юзага чиқишига сабаб бўлишига амалиётдан кўпдан-кўп мисоллар кетириш мумкин. Ана шундай вазиятларда раҳбарнинг ходим меҳнат фаолиятини баҳолашдаги ҳолислиги шубҳа тугдириши табиийдир.

Тадқиқотлар ходим бир иш жойида узоқ вақт давомида ишлаётган бўлса, унинг фаолияти йил сайин пастроқ баҳоланишидан далолат беради. Бунинг сабаби шундаки, ходимдан бундай вазиятда вақт ўтган сари ўз ишини тобора тезроқ ва сифатлироқ бажаришига умид қилинади. Раҳбарнинг бу умиди оқланмаса (ходим белгиланган меъёрлар даражасида фаолият кўрсатса ҳам) у ходим баҳосини пасайтиради. Баъзан эса раҳбарларни катта меҳнат стажига эга ходимларда ишлаб чиқаришга янгиликларни жорий этишга қизиқишлари сустлиги улар фаолиятини баҳолаш балларини камайтиришга сабаб бўлади.

Персонални баҳолаш ана шундай субъективизм ҳолатларини бартараф этишни тақозо қилади. Бунинг учун, энг аввало, корхона пировард мақсадларига эришишни таъминлаш учун ходимнинг қайси амалий ва шахсий сифатлари энг муҳимлигини аниқлаб олиш керак. Ҳатто жаҳон тажрибаси ҳам бу масалада тўла яқдиллик мавжуд эмаслигидан далолат бериб турибди. Асосан персоналнинг меҳнатга қизиқиши, ташаббускорлиги, диққат-эътибори, ўзгараётган меҳнат шароитларига мослаша олиши, меҳнатсеварлиги, ҳатто ташқи кўриниши каби сифатларини баҳолаш таклиф этилади.

Қатор компания ва фирмаларда барча хизматчилар, мутахассислар ва раҳбарлар фаолиятнинг аниқ бир соҳаси учун зарур бўлган муайян мезон (талаб)лар нуқтаи назаридан баҳолаш тартиби жорий этилган. Ушбу мезонлар аҳамияти жиҳатидан экспертлар гуруҳи томонидан табақалаштирилади. Шундан сўнг бу мезонлар аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда ҳар бирига тегишли балл берилади (11.4-жадвал).

11.4-жадвал

Персонални баҳолаш мезонлари аҳамиятлилиги

Тартиб рақами	Мезон (талаб)лар турлари	Аҳамият жиҳатидан салмоғи, фоиз	Балларнинг энг кўп миқдори
1.	Билим ва тажриба	25	250
2.	Фикрлаш	25	250

11.4- жадвалнинг давоми

3.	Қарор қабул қилиш	15	150
4.	Масъулият	20	200
5.	Ахборот алоқалари, муносабатлар	10	100
6.	Шахсий сифатлари	5	50
ЖАМИ:		100	1000

Эксперт гуруҳи ҳар бир мезон учун уларга хос бўлган белгиларга аниқлик киритади. Юқоридаги жадвалдан „Билим ва тажриба“ мезони учун экспертлар гуруҳи қуйидаги беш белгини танлаган:

- 1) касбий билимлар;
- 2) тажриба;
- 3) белгиланган вазифаларни ҳал этиш кўникмаси;
- 4) қўшимча билим ва тажриба;
- 5) ишнинг жаҳон стандартларини билиши.

Ушбу белгилар аҳамиятига қараб эксперт гуруҳи томонидан табақалаштирилади. Бунда белгилар аҳамиятлилиги йиғиндиси 100 фоизга тенг бўлиб, айтайлик 250 балл қилиб белгиланади. Белгилар аҳамиятига қараб уларнинг ҳар бирининг салмоғи (фоиз) ва балли аниқланади (11.5- жадвал).

11.5- жадвал

„Билим ва тажриба“ мезони аҳамиятлилиги ҳисоби

Мезон	Мезон салмоғи коэффициенти	Баллнинг энг кўп миқдори	Белгилар	Мезондаги белги сал- моғи коэф- фициенти, фоиз	Баллнинг энг кўп миқдори
Билим ва тажриба	25	20	Касбий билимлар	30	75
			Тажриба	30	75
			Белгиланган вазифани ҳал этиш кўникмаси	25	63
			Қўшимча билим ва тажриба	10	25
			Ишнинг жаҳон стандартларини билиши	5	12
ЖАМИ:				100	250

Юқорида келтирилган мисол бўйича барча мезонлар баллари энг кўп миқдори 1000 балл қилиб белгиланган. Шундан келиб чиққан ҳолда, фаолияти баҳоланаётган ҳар бир ходим 5 балл олиши мумкин:

$$\sum_i \sum_j \sum_k \times ijk,$$

бунда: i — мезон тартиб рақами ($i = 1/6$);
 j — мезондаги белги тартиб рақами ($j = 1/5$);
 k — белгидаги даража аҳамияти ($k = 1/6$).

Ходимлар ушбу гуруҳига тақсимланадиган иш ҳақи фонди миқдорининг мазкур гуруҳ ходимлари олган баллга бўлиниши натижасида ҳосил бўлган миқдор балл нархини белгилайди. Тўпланган балларни балл нархига кўпайтириш орқали ходимнинг меҳнат фаолияти баҳоланаётган вақтидаги хизмат вазифаси маоши миқдорини аниқласа бўлади.

Компания ёки фирма персоналани қатор тоифаларга бўлиб, бу ҳар бир тоифа ходимлари учун баллнинг энг кам миқдори (маошининг энг кам миқдори)ни белгилаб қўйиш мумкин. Ана шу кўрсаткич ходимни ишга олиш, унинг синов муддатини ўташ даври учун ўзига хос мўлжал вазифасини ўташи мумкин. Чунки, ана шундай вазиятларда ишга қабул қилинаётган ходимни баҳолашнинг бошқа мезонлари бўлмайди.

Ушбу усулдан ходимларни хизмат вазифаларига тайинлаш, уларни мартабасининг юқорилашувида ҳам фойдаланиш мумкин. Масалан, персонал фаолиятини баҳолашда ходим томонидан тўпланган балл уни юқорироқ лавозимга кўтариш, мансабда пасайтириш ёки у билан меҳнат шартномасини бекор қилиш учун асос бўла олади.

Меҳнат фаолиятини баҳолаш учун жуда кўп мезонлар талаб этилади. Шунинг учун баҳолаш мезонларини танлашда баҳолаш қайси мақсадни кўзлаб ўтказилаётганлигига алоҳида эътибор қаратиш талаб қилинади. Иккинчидан, мезонлар ходимларнинг қайси тоифалари учун танланаётганлигини ҳисобга олиш керак. Чунки мезонлар ходим фаолияти мураккаблиги, масъулияти ва хусусиятига қараб табақалаштирилган бўлади.

Хусусан, меҳнат тақсимотига мувофиқ, раҳбарлар меҳнат фаолияти натижалари қоида бўйича корхона ёки унинг бўлинмаси ишлаб чиқариш, хўжалик ва бошқа фаолияти якунлари (масалан, фойда олиш режасининг бажарилиши, мижозларнинг кўпайиши ва ҳоказолар) орқали ўз ифодасини топади.

Мутахассислар меҳнат фаолияти натижалари эса уларга юклатилган хизмат вазифалари тўла ҳажмда, белгиланган муддатда, юқори сифат билан бажарилишига боғлиқ бўлади.

3. Келиб
4. Тиши

Мутахассислар меҳнат фаолияти асосий натижаларини баҳолашда, энг асосий кўрсаткичларни танлашда уларнинг меҳнат фаолияти натижаларига бевосита ва босқичли равишда таъсир кўрсатишини ҳисобга олиш керак (11.6-жадвал)

11.6- жадвал

Мутахассислар ва раҳбар ва мутахассислари иш натижаларини баҳолаш мезонлари

Лавозимлар	Меҳнат натижаларини баҳолаш мезонлари
Ташкилот раҳбари	Фойда миқдори Фойда олишнинг ортиши Сармоя (капитал) айланмаси Бозордаги улуш Рентабеллик даражаси Бўлинма раҳбарлари
Бўлинма раҳбарлари	Маҳсулот ҳажми ва тури бўйича режаларнинг бажарилиши
Хизматчилар раҳбарлари	Ишлаб чиқариш ҳажми ўсиш суръатлари Меҳнат унумдорлиги даражаси Ишлаб чиқариш харажатларининг камайтирилиши Сифати паст маҳсулотлар учун олинган рекламациялар сони Бўш туриб қолиш миқдори Бўш туриб қолишдаги йўқотишлар Кадрлар кўнимсизлиги коэффициенти Фойда Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга меҳнат сарфининг камайиши Маҳсулот бирлигига иш ҳақи сарфи даражаси Бўш иш жойлари сони Кредит ва дебитор қарзлар Пуллик хизмат кўрсатиш ҳажми Маҳсулот таннархи Маҳсулот бирлигига энергия сарфи ва ҳоказолар

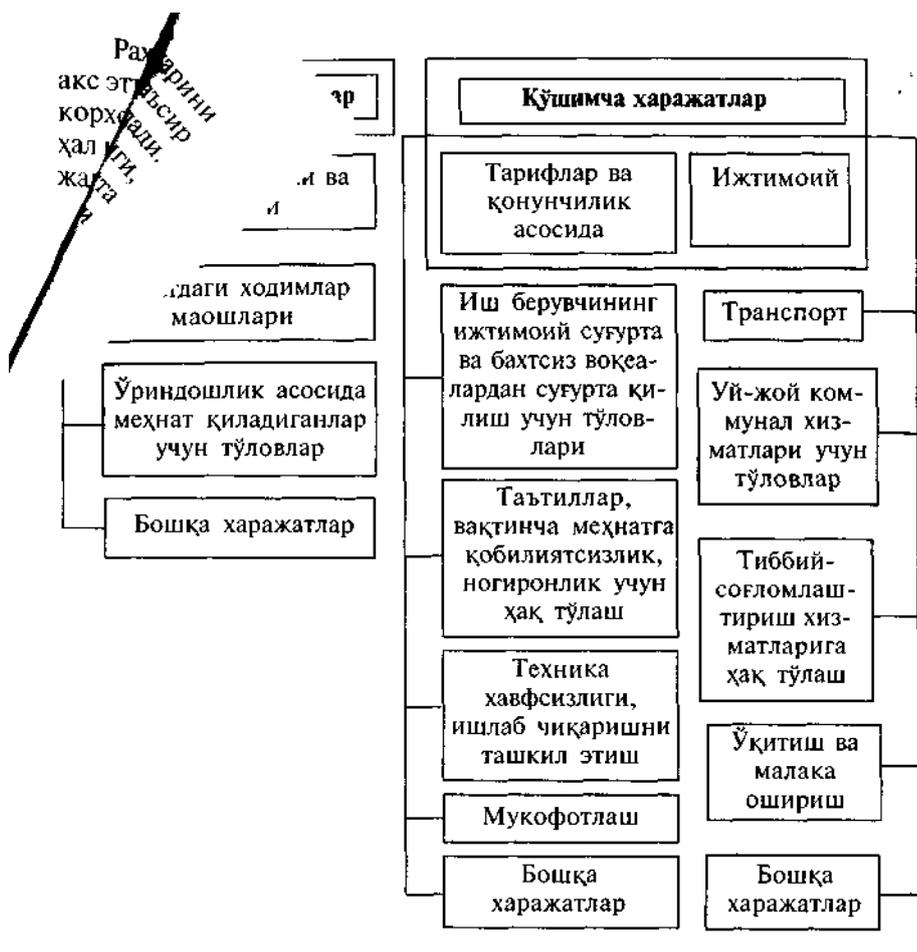
Шу билан бирга раҳбар ва мутахассислар иш камчиликларини баҳолашда билвосита кўрсаткичлар — натижага эришишга таъсир кўрсатадиган омилларни ифода этадиган мезонлар ҳам қўлланилади. Уларга ишдаги тезкорлик, меҳнат интенсивлиги, мураккаблиги, сифати ва бошқалар киради. Билвосита кўрсаткичлар бевосита мезонлардан фарқли равишда, одатда ходим ўз хизмат вазифасини қандай ижро этаётганлигини ҳамда бунда у қайси сифатларни намоён қилаётганлигини баҳолашга хизмат қилади. Бу кўрсаткичлар қонда бўйича балл ёрдамида баҳоланади (11.7- жадвал).

11.7- жадвал

Меҳнат мураккаблигини (билвосита мезон) балл ёрдамида баҳолаш

Меҳнатнинг мураккаблик даражаси	Баҳолаш бали
<i>Бажарилган иш мураккаблиги жиҳатлари:</i> Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан сезиларли даражада ортиқ	5
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан бир оз ортиқ	4
Хизмат йўриқномасига мувофиқ	3
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан бир оз кам	2
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан сезиларли даражада кам	1

Персонални бошқариш хизмати фаолияти самарадорлигини миқдор жиҳатидан баҳолаш компания ёки фирма кадрлар сиёсатини амалга ошириш учун харажатларни аниқлашни қатъиян талаб этади. Бунда мавжуд персонал учун харажатларни ҳам, янги ишга қабул қилинганлар учун ҳамда уларни ўқитиш учун харажатларни ҳам ҳисобга олиш даркор (11.5- расм).



11.5- расм. Корхона персонали учун харажатлар.

Персонал билан ишлашда ҳар бир ходим учун ўртача харажатлар ҳам миқдор жиҳатдан баҳолаш кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Бу қуйидагича аниқланади:

$$\frac{\text{Ишга олинган янги ходим учун ўртача харажат}}{\text{Персонални ишга танлаб олиш учун харажатлар}} = \frac{\text{Танлаб олинган номзодлар}}{\text{Танлаб олинган номзодлар}}$$

$$\frac{\text{Ҳар бир ходимни ўқитиш учун ўртача харажат}}{\text{Ўқитиш учун жами харажат}} = \frac{\text{Ўқитилганлар сони}}{\text{Ўқитилганлар сони}}$$

Чет эл компания ва фирмаларида, шунингдек, ходимларни ўқитиш дастурларининг меҳнат унумдорлигини ошириш ва маҳсулот сифатини яхшилашга таъсирини ҳисоблаб чиқиш услублари мавжуд. Жумладан, АҚШ компанияларида қуйидагича аниқланади:

$$E = PNVK - NZ,$$

бунда, E — ўқитиш дастури таъсири самараси;

P — ўқитиш дастурининг меҳнат унумдорлиги ва самарадорлиги бошқа омилларига таъсирининг давомийлиги;

N — ўқитилган ходимлар сони;

V — бир хил ишни бажараётган илғор ва ўртача ходимлар меҳнат унумдорлиги ўртасидаги фарқнинг қиймат баҳоси;

K — ходимларни ўқитиш самарадорлиги коэффициенти (унумдорликнинг ўсиши);

Z — ҳар бир ходимни ўқитишга сарфланган харажат.

Меҳнат унумдорлиги ўртасидаги фарқнинг қиймат баҳоси компания учун меҳнат натижалари аҳамияти баҳосининг фарқи ҳисобланади. Бунда бир хил ишни бажараётган илғор ва ўртача ходим меҳнат унумдорлиги, иш сифати, ресурсларнинг тежаси ҳисобга олинishi мумкин. Масалан, компанияда қиймат баҳоси 15 минг доллар миқдорида қабул қилинган бўлса, ўқитиш самараси (K) ушбу миқдорнинг тўртдан уч қисмини ташкил этади. Агар ўқитиш дастури қиймати ҳар бир тингловчи ҳисобига 1000 доллар, ўқитиш дастури таъсирининг давомийлиги 2 йил, тингловчилар сони 20 та деб қабул қилинса, ўқитиш дастури таъсирининг самараси (E) 430 минг долларни ташкил этади.

$$E = PNVK - NZ = 2 \cdot 20 \cdot 15000 \cdot 0,75 - 20 \cdot 1000 = 430\,000$$

Корхона персонали таркибининг тўлиқлиги одатда миқдор кўрсаткичлари бўйича: ходимлар амалдаги сонининг режада белгиланганлигини таққослаш орқали, сифат кўрсаткичлари бўйича эса ходимларнинг касб-малака даражаси, маълумоти, амалий тажрибаси ва бошқалар орқали баҳоланади.

Персоналнинг ишдан қониқиш даражаси ушбу масала бўйича ходимларнинг фикр-мулоҳазаларини таҳлил этиш асосида баҳоланади. Бу фикр-мулоҳазалар анкета сўровлари, ходимлар билан суҳбатлар ўтказиш йўллари билан аниқланиши мумкин.

Персонални бошқариш хизматлари фаолиятини баҳолашда **билвосита мезонлардан** ҳам фойдаланилади. Бу хизматлар фаолияти самарадорлигининг асосий билвосита мезонлари **кадрлар қўнимсизлиги** ва **абсентизмдир**.

Амалиётда кадрлар қўнимсизлигига ходимнинг ўз хоҳишига кўра ишдан бўшаши ҳам, меҳнат интизомига риоя этмаганлиги учун маъмурият ташаббуси билан ишдан бўшатилиши ҳам киритилади.

Моҳият жиҳатидан кадрлар қўнимсизлиги ходимнинг иш жойидан (меҳнат, турмуш шароитлари ва ҳоказолар) қониқиш ҳосил қилмаслиги — фаол қўнимсизлик ҳамда корхонанинг муайян ходимдан қониқиш ҳосил қилмаслиги (унинг интизомсизлиги, хизмат вазифаларини мунтазам бажармаслиги ва ҳоказолар) — пассив қўнимсизликдан иборат ишчи кучи харажатиدير.

Кадрлар қўнимсизлиги сабабли йўқотишлар қуйидагилардан иборат бўлади:

— бўш иш жойларидаги машина-ускуналарнинг бекор туриб қолиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатининг пасайиши, машина-ускуналарга хизмат кўрсатишнинг ёмонлашиши, ходимлар унумдорлигининг камайиши оқибатидаги йўқотишлар;

— янги иш жойига кўниқиш даврида меҳнат унумдорлигининг камайиши, ижтимоий меҳнат соҳасидаги ходимлар алмашинуви сабабли уларнинг ишда вақтинча бўлмаслиги оқибатидаги йўқотишлар;

— персонални ёллаш, танлаш ва ўқитиш, ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатишни расмийлаштириш учун ортикча харажатлар қилиш.

Айни вақтда, кадрлар қўнимсизлигининг ижобий хусусиятлари ҳам бор. Бу ишчи кучини тармоқлараро ва ҳудудий қайта тақсимлаш, кадрларни малака ва касбий жиҳатдан ўстириш, техника тараққиёти билан боғлиқ равишда ташқи ва ички меҳнат ресурсларининг алмашиши ва бошқалардир.

Қўнимсизликнинг мутлақ миқдорлари ходимларнинг муайян даврда ўз ихтиёрига кўра ва маъмурият ташаббуси билан ишдан бўшашлари сони орқали аниқланади.

Қўнимсизликнинг нисбий кўрсаткичи — кадрлар қўнимсизлиги коэффиценти — қўнимсизликка бевосита тааллуқли сабаблар (ўз ихтиёрига кўра, меҳнат интизомини бузганлиги учун) бўйича ишдан бўшаган ходимларнинг меҳнат қилаётган ходимларнинг рўйхат бўйича ўртача сонига нисбатан аниқланади:

$$K_n = \frac{X_b}{X_{yp}} 100,$$

бунда: K_n — қўнимсизлик коэффиценти;

X_b — қўнимсизлик сабаблари бўйича ишдан бўшатишган ходимлар сони;

X_{yp} — меҳнат қилаётган ходимларнинг рўйхат бўйича ўртача сони.

Кўнимсизликнинг абсентизм кўрсаткичлари — ходимларнинг узрсиз — ўз хоҳишлари бўйича ишга чиқмасликлари миқдори орқали ифодаланади. Абсентизм қуйидагича ҳисоблаб чиқилиши мумкин:

$$A = \frac{K_{\bar{a}}}{NK}, \quad \text{ёки} \quad A = \frac{C_{\bar{a}}}{C},$$

бунда: A — абсентизм кўрсаткичи;

$K_{\bar{a}}$ — муайян даврда ишда бўлмаслик оқибати;

K — иш кунлари сони;

N — ходимларнинг ўртача сони;

$C_{\bar{a}}$ — йўқотилган соатлар умумий сони;

C — график бўйича иш соатлари сони.

Абсентизм сезиларли даражадаги йўқотишларга сабаб бўлади. Улар қуйидагилардан иборат:

— ходимнинг иш жойида амалда бўлиш-бўлмаслигидан қатъи назар, амалга ошириладиган мажбурий тўловлар;

— ишда йўқ ходим ўрнида меҳнат қилаётган ходим учун иш вақтидан ортиқча иш учун қўшимча тўловлар;

— машина-ускуналар бўш туриб қолиши, меҳнат унумдорлиги пасайиши ва бошқа сабаблар бўйича йўқотишлар.

Персоналнинг ҳар бир тоифаси учун улар иш хусусиятини ҳисобга оладиган баҳолаш усуллари ишлаб чиқиш мумкин. Бу иш осон эмас. Лекин баҳолаш усуллари амалиётга жорий қилиш жуда кучли қизиқтириш таъсирига эга бўлиб, ҳар бир ходимга ўз салоҳиятини холис баҳолаш, амалий ва шахсий сифатларидаги мавжуд камчиликларни бартараф этиш, меҳнат фаолиятида юксакроқ самарага эришиш, ўз корхонаси пировард мақсадларига салмоқли ҳисса қўшишга хизмат қилади. Айни вақтда, персонални баҳолаш компания ёки фирма раҳбариятига ходимлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришнинг жуда муҳим воситаси ҳисобланади.

11.2. Персонални аттестациядан ўтказиш

Корхона ва ташкилотларда персонални аттестация қилиш тажрибаси кўпдан бери қўлланилиб келади. Бу тадбир катта ижтимоий-иқтисодий самара бериши амалиётда тасдиқланган. Аттестация ходимларни, айниқса бошқарув ходимларининг малакаси ва меҳнат самарадорлигини, масъулиятини ошириш, интизомини мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Аттестация ходим билими, кўникмаси, малакаси, тажрибаси, фаолияти самарадорлиги, шахсий сифатлари эгаллаб турган лавозимига нечоғлиқ мос эканлигини аниқлаш мақсадида ўтказилади.

Ишлаб чиқариш ходимларини аттестация қилишда одатда уларнинг куйидаги сифатлари баҳоланади:

- касбий билимлари даражаси;
- ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги;
- шахсий ва ижтимоий сифатлари;
- меҳнатга тўланаётган ҳақнинг ишлаб чиқариш натижаларига мувофиқлиги;
- ишлаб чиқариш жараёнларини ва шахсий иш ўрнини такомиллаштиришга қўшаётган шахсий ҳиссаси.

Қоида бўйича аттестация корхона ва ташкилотнинг барча бўлинмалари ва хизматларида ўтказилади. Компания ёки фирма раҳбарияти аттестациядан ўтадиган ходимларни ҳамда аттестация ўтказиш муддатини барвақт белгилаб, персонални бундан хабардор қилади.

Персонал аттестацияси одатда куйидаги босқичлардан (11.6- расм) иборат бўлади:



11.6- расм. Персонални аттестация қилиш босқичлари.

Тайёргарлик босқичи. Ушбу босқичда:

- аттестация қилинадиган ходимлар рўйхати тузилади;
- аттестация комиссияси аъзолари сони ва таркиби аниқланади;
- аттестация қилинаётган ходим тўғрисидаги тавсифномалар, фикр ва мулоҳазалар, аттестация варақалари тайёрланади;
- аттестация мақсадлари ва тартиби тўғрисида тушунтириш ишлари ташкил этилади.

Лавозимга тайинлаш ва бўшатиш юқори ташкилот томонидан амалга ошириладиган раҳбарлар аттестацияси мазкур ташкилотнинг ўзида ўтказилади.

Эгаллаб турган хизмат вазифасида 1 йилдан кам муддатда ишлаб келаётган раҳбар ва мутахассислар, ёш мутахассислар, ҳомиладор аёллар ва 1 ёшга тўлмаган фарзандига эга аёллар навбатдаги аттестациядан озод этиладилар. Улар аттестацияси юқорида белгиланган муддат тугагандан сўнг 1 йилдан кейин ўтказилиши мумкин.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари ходимлари аттестацияси камида икки йилда бир марта, мутахассислар ва раҳбарлар аттестацияси эса камида 3—5 йилда бир марта ўтказилиши керак.

Раҳбар ва мутахассисларнинг аттестацияси раҳбарият томонидан белгиланган муддатларда йил давомида ўтказилади. Раҳбариятнинг аттестация ўтказиш тўғрисидаги қарори персонални бошқариш хизмати учун аттестация ўтказиш жадвалини тузиш учун асос бўлади. Ушбу жадвал аттестация қилинадиган ходимларга аттестация ўтказиладиган вақтдан камида 1 ой олдин маълум қилинади. Аттестация қилинадиган ходимга тааллуқли барча ҳужжатлар аттестация комиссиясига аттестация бошланишидан камида икки ҳафта илгари тақдим этилади.

Аттестация ўтказадиган комиссия аъзолари сони ва таркиби ҳамда комиссия ваколатининг муддати корхона ёки ташкилот раҳбари буйруғи билан тасдиқланади.

Аттестация комиссиясига унинг раиси (бу одатда корхона ёки унинг бўлинмаси раҳбари бўлади) раҳбарлик қилади. Раис ўринбосарлигига одатда корхона раҳбарининг персонал билан ишлаш бўйича ўринбосари ёки кадрлар бўлими бошлиғи тайинланади. Аттестация комиссияси котиби тегишли ҳужжатларни тайёрлайди. Комиссия аъзолари одатда аттестация ўтказишни ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда амалга оширадилар.

Тайёргарлик босқичи ходимлар аттестацияси бошлангунга 2 ҳафта қолганда яқунланади. Бу аттестация комиссияси аъзоларига тайёрланган ҳужжатлар билан батафсил танишиб чиқиш имконини беради.

Бевосита аттестация ўтказиш босқичи. У аттестация комиссияси мажлисига тайёргарлик кўриш ва уни ўтказиш даврини қамраб олади. Комиссия мажлисига аттестациядан ўтадиган ходим, унинг бевосита раҳбари тақлиф этилади.

Аттестация комиссияси тақдим этилган барча ҳужжатларни кўриб чиқиб, аттестация қилинаётган ходим ҳамда унинг бевосита раҳбари ҳисоботларини тинглаб бўлгач, очиқ овоз бериш йўли билан қуйидаги баҳолардан бирини бериши мумкин:

— ходим эгаллаб турган лавозимига лойиқ;

— ходим эгаллаб турган лавозимига меҳнат фаолиятини яхшилаган, аттестация комиссияси тавсияларини бажарган ва бир йилдан сўнг такрор аттестация қилингандан сўнг лойиқ;

— ходим эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Аттестациядан ўтган ходим меҳнат фаолиятининг баҳолари ҳамда аттестация комиссияси тавсиялари аттестация варағида қайд этилади.

Аттестация комиссиясига тақдим этиладиган ҳужжатларнинг энг кўп қўлланиладиган тури **баҳолаш варағидир**. Баҳолаш варағида ходимнинг амалий ва шахсий сифатлари қайд этилган бўлиб, бу варақ ходимнинг бевосита раҳбари ҳамда персонал билан ишлаш хизмати масъул ходими томонидан тўлдирилади.

Аттестациядан ўтадиган ходим касбий билимлари ва кўникмалари даражаси баҳоланиб, тест синовларидан ўтгандан сўнг, лекин узоғи билан аттестация ўтказиладиган вақтдан икки ҳафта олдин баҳолаш варағи билан танишади.

Аттестация қилинаётган ходим узрли сабабларга кўра аттестация комиссияси мажлисида қатнаша олмаса, унинг аттестацияси кейинги мажлисларга қолдирилади. Ходим комиссия мажлисида узрсиз сабабларга кўра қатнашмаётган бўлса, аттестация унинг иштирокисиз ҳам ўтказилиши мумкин. Бу ҳолда комиссия саволларига ходимнинг бевосита раҳбари жавоб беради.

Аттестация натижалари аттестация варағида қайд этилади ҳамда аттестация қилинаётган ходимга овоз беришдан кейин маълум қилинади.

Компания ва фирмаларда персонал аттестациясини **„Бошқарув автомат тизими — аттестация“** дастури орқали ҳам ўтказиш тажрибаси мавжуд. Бунинг учун компьютерларда персонал маълумотлар базаси яратилади. Маълумотлар корхонадаги „Бошқарув автомат тизими — кадрлар“ дастуридан олинishi мумкин. Компания ёки фирмада бундай дастурлар тизими мавжуд бўлмаса, ходимлар тўғрисидаги маълумотлар персонални бошқариш хизмати томонидан тайёрланади. Шундан сўнг раҳбарият, аттестация қилинаётган ходим ҳамкасблари ва аттестациядан ўтаётган бўйсунувчи ходимлардан иборат уч даражали эксперт комиссияси шакллантирилади. Улар баҳолашни компьютер орқали аттестация қилинаётган ходимнинг саволларга жавоблари асосида амалга оширадilar. Аттестация қилинаётган ходим саволларга жавоблари асосида ўзини-ўзи ҳам баҳолаш имконига эгадир.

Экспертлар баҳоси ҳамда ходимнинг ўзини-ўзи баҳолаши асосида якуний баҳо чиқарилади ҳамда тегишли хулосалар тайёрланади. Компьютер орқали амалга оширилган аттестация натижасида олинган баҳолар ходим аттестациясидан камида бир ҳафта аввал аттестация комиссиясига таҳлил қилиш ва келгуси ишда фойдаланиш учун тақдим этилади. Бу натижа комиссия учун ёрдамчи маълумотлар вазифасини ўтайди.

Якунловчи босқичда корхона раҳбарияти аттестация натижалари бўйича қарор қабул қилади. Бунда қуйидагилар ҳисобга олинади:

— аттестация қилинган ходим тўғрисида бевосита раҳбарининг фикр-мулоҳазалари баёни;

— аттестация қилинган ходим фаолиятининг, унинг тармоқдаги узлуксиз таълим тизимида малакасини оширишининг баҳоланиши;

— аттестация қилинган ходим малака, амалий ва шахсий сифатларининг баҳоланиши ҳамда ушбу сифатларнинг иш жойи талабларига мувофиқлиги;

— аттестация қилинган ходим фаолияти тўғрисида аттестация комиссия ҳар бир аъзосининг фикри;

— ходимнинг аввалги аттестацияси материалларини жорий аттестация маълумотлари билан таққослаш натижалари;

— аттестация қилинган ходимнинг ўзининг ўз иши ва мавжуд салоҳияти имкониятларидан фойдаланиши тўғрисидаги фикри.

Аттестацияда ходимнинг меҳнат интизомига риоя қилиши, қўйилган вазифаларни ҳал этишдаги мустақиллиги, ўз-ўзини такомиллаштиришга интилишига алоҳида аҳамият берилади.

Аттестация комиссияси аттестация қилинган ходимни юқори лавозимга кўтариш, эришилган муваффақиятлар учун мукофотлаш, иш ҳақини кўпайтириш, бошқа ишга ўтказиш, эгаллаб турган лавозимидан бўшатиш ва ҳоказолар тўғрисида тавсия беради. Аттестация комиссиясининг хулоса ва тавсияларидан корхонада кадрлар сиёсатини амалга оширишда фойдаланилади.

Аттестация қилинаётган ходимларга нисбатан аттестация комиссияси ва раҳбариятнинг субъектив хулосаларидан ижтимоий ҳимоялаш воситаси сифатида ходимга қўйилган баҳолар ҳамда хулосалар салмоғи (11.7- жадвал) ҳам ҳисобга олинади.

Ходимни аттестация қилиш пайтида, албатта, унинг меҳнатига ҳақ тўлаш шарт ва шароитлари баҳолари, технология жараёнини ва иш жойини такомиллаштириш юзасидан таклифлар умумлаштирилади, персонал касб малакасини ошириш чора-тадбирлари белгиланади.

Персонал аттестацияси ходимларнинг муайян даврдаги фаолияти натижаларини баҳолаш бўлиб, меҳнатни бошқариш умумий жараёнининг таркибий қисми ҳисобланади.

Аттестация баҳолари салмоғи

Баҳолар хусусияти	Баҳолар тури, уларнинг мазмуни	Баҳолар салмоғи, фоз
1. Объектив асос — билимларни назорат қилиш бўйича шахсий баҳолар, тестлар	1.1. Автомат баҳолаш тизими, машқ қилдирувчилар, компьютерлар орқали касб малакасининг (билимлар, кўникмалар, маҳорат ва ҳоказоларнинг) баҳоси	30
	1.2. Шахсий сифатлар баҳоси (психодиагностика маълумотлари)	10
2. Объектив ва субъектив баҳолар - нинг умумлаштирилган гуруҳи	2.1. Аттестация комиссияси баҳоси ва хулосалари	20
3. Субъектив	3.1. Ходимнинг бевосита раҳбари баҳоси (фаолияти натижалари, самарадорлиги, меҳнат сифати ва ҳоказолар)	10
	3.2. Аттестация натижалари бўйича қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга раҳбарнинг баҳоси	30
ЖАМИ:		100

Ходимни объектив баҳолаш уч асосий вазифани ҳал этишга асосланади:

1. Баҳолашнинг объектив мезонларини ҳамда умумий мезонларга аниқлик киритувчи омилларни топиш.

2. Омилларни ҳар бир миқдор бўйича ифода этиш усуллари аниқлаш.

3. Баҳолаш таркибини мақбуллаштириш.

Баҳолашнинг бош масаласи — унинг кўрсаткичларини (11.8-жадвал) белгилашдир. Баҳолаш кўрсаткичлари бир ҳолда ходимнинг ташкилий-ижтимоий тизимга, иккинчи бир ҳолда — ходимнинг касбий талабларга мувофиқлигини белгилайди.

Баҳолаш кўрсаткичлари

Шахсий сифатлар	Касбий баҳолаш	Меҳнат самарадорлигини баҳолаш
Эҳтироси	Малака даражаси	Ишлаб чиқариш ва бошқа фаолият якунлари: меҳнат унумдорлиги, фойда ва ҳоказолар, жалб этилган миқозлар сони ва ҳоказолар
Хулқ-атвори	Махсус тайёргарлик даражаси	
Интизомлилиги	Турдош масалаларни билиши	
Масъулият ҳисси	Тижорат заковати	
Меҳнатсеварлик	Ишонтириш қобилияти	
Ўзаро муносабатлар ўрната олиши	Режалаштириш ва ишни ташкил этиш кўникмаси	
Мослаша олиш қобилияти	Музокаралар олиб бориш лаёқати	
Фаросати	Ишда режалилик ва бир меъёрлиликни таъминлаш	
Шахсий табассум	Топқирлик ва зукколик	
Дўстона муносабатга мойиллик	Тўғри қарор қабул қила олиш	
Таҳлилий қобилият	Ўзига бўйсунувчилар ишини ташкил эта олиш	
Етакчилик сифатлари	Лавозимга мувофиқлиги	
Стрессларга бардошлилик	Командада ишлай олиш	
Ўзига танқидий муносабатда бўлиш	Ташкилотчилик қобилиятлари	
Ақлий салоҳият	Ўқишга мойиллик	
Муросасизлик	Иш тажрибаси (стаж)	
Ташқи қиёфа	Ишлаб чиқаришни билиши	
Ҳалоллик	Интизомини ушлаб тура олиш	
Саломатлик	Қарор қабул қилишда аниқлик ва ҳалоллик	

Баҳолаш кўрсаткичлари гоят хилма-хил бўлишига қарамасдан уларни қуйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Шахсий сифатлар.
2. Касб малакаси сифатлари.
3. Меҳнат самарадорлиги.

Шахсий сифатларни аниқлаш жуда осон кўринса ҳам, кўрсаткичларнинг ушбу гуруҳини танлаш, тавсифлаш ва ҳисоблашда жиддий муаммолар юзага чиқади. Бу шахсий сифатлар кўрсаткичлари муайян даражада чекланганлиги, уларни баҳолашда субъективизмдан қочишнинг мураккаблиги, шахсий сифатлар намоён бўлишини бевосита кузатиш имконияти йўқлиги билан боғлиқдир.

Ходим муайян ишни бажарар экан, унинг меҳнат фаолияти, эришган натижаларини баҳолаш қийин эмас. Аммо бу фаолият жараёнида унинг шахсий сифатлари очиқ-равшан намоён бўлмайди. Шунинг учун шахсий сифатларни баҳолашга жуда эҳтиёткорлик билан ёндашиш зарур.

Компания ва фирмаларда **персонални баҳолашнинг** турли услублари (рейтинг, табақалаш, тест синовлари, ходим тўғрисида менежер фикр-мулоҳазаларидан иборат баён услуби, баҳолаш марказлари ва ҳоказолар) мавжуд (11.6- расм).



11.6- расм. Персонални баҳолаш услублари.

Ходимларни баҳолаш кўпдан буён қўлланилиб келинмоқда. Шу жиҳатдан ходимларни баҳолашнинг тадрижий ривожланиши (11.9-жадвал) диққатга сазовордир.

Персонални баҳолашнинг ноанъанавий усуллари кейинги 10—15 йил ичида қўлланила бошланди. Шу сабабли ҳозирги вақтгача уларни тажриба усуллари деб аташади. Шундай бўлса-да, персонални баҳолашнинг ноанъанавий усуллари кўпгина компания ва фирмаларда тобора кенг кўламда қўлланилмоқда. Улардан энг оммалашгани „360° аттестация“ номини олган.

11.9- жадвал

Персонални баҳолаш тизимлари яратилиши босқичлари

Баҳолашнинг дастлабки услублари	
Таржимаи ҳол баёнлари	Ихтиёрий равишда оғзаки ва ёзма
Тавсифномалар тизими	Ходим муайян даврда бажарган ишининг баёни
Ижрони баҳолаш	Ходим муайян даврда бажарган ишининг баёни
Эталон усули	Энг яхши ходим билан таққослаш (масалан, ўз вақтида Ўзбекистонда машинада энг кўп пахта терган комбайн ҳайдовчисига тенглаштириш)
Матрица усули	Ходим амалий сифатларини талаб этиладиган сифатлар, масалан хизмат йўриқномаси билан таққослаш
Йиллик формалар бўйича баҳолаш таснифларини эркин танлаш тизими	Эксперт ходимларнинг гуруҳлаштирилган сифатларидан баҳоланаётган шахсга энг мос сифатлар танлаб олинади. Эркин танлашда баҳоланадиган сифатлар миқдори чекланмайди
Йиллик формалар бўйича баҳолаш таснифларини мажбуран танлаш тизими	Бу юқоридаги усулга ўхшайди. Аммо гуруҳлаштирилган сифатлар мажбурий танланади. Тизимнинг иккинчи тури йиллик таснифлардан ўхшаш турларини танлаш
Ҳодисалар бўйича баҳолаш	Ишдаги нуқсонлар таҳлил этилади ёки баҳоланаётган ходимнинг мураккаб ва оғир шароитларда ўзини тутиши баҳоланади
Аввал қўйилган мақсадларга эришиш бўйича баҳолаш	У бир неча босқичдан иборат: мақсадни қўйиш ва раҳбар билан бирга муҳокама этиш, оралиқ назорат, якуний муҳокама

Баҳолашнинг аралаш усуллари (XX асрнинг 20- йиллари)	
Баҳолашни жамлаш усули	Экспертлар томонидан у ёки бу хислатларни қанчалик тез-тез намоён бўлишини аниқлаш
Ходимлар гуруҳларини баҳолаш тизими	Масалан, „аъло“, „яхши“ , „қониқарли“ баҳолаш
Баҳолашнинг график усуллари	Диапазонларни (карьер зонаси, мукофотлаш зонаси) ажратиш
Моделлаштирилган вазиятларнинг таҳлили	Баҳолаш марказларида турли усуллар (кейс — усул, баҳс ва ҳоказо)дан қўлланган ҳолда ишлатилади
Экспертлар иштирокидаги гуруҳда баҳс	Аниқ муаммони муҳокама қилиш бўйича табиий тажриба вазиятида мустақил усул сифатида қўлланилади
Баҳолашнинг миқдорий усуллари (XX аср охири — XXI аср боши)	
Тартиб бўйича таснифлаш тизими	Ходимларни бирор белги бўйича табақалаш. Натижа — табақа йиғиндиси
Жуфт таққослаш усули	Матрицаларни сифат мусобақалари каби тўлдириш. Ҳар жуфтликда 0 ва 1 қўйилади
Балли баҳолаш усули	Ҳар бир эксперт бир ходимга махсус шкала бўйича балл қўяди
Ходимнинг ҳам алоҳида сифатларини, ҳам умуман ўзини коэффициентли баҳолаши	XX аср 20- йилларида меҳнат унвондорлигини оширишда ходимлар иштироки даражасини аниқлаш учун қўлланила бошланган. 70- йилларда раҳбар ва мутахассислар фаолиятини баҳолашда фойдаланилган. Ҳозир нодавлат ташкилотларида қўлланилмоқда
Баҳолаш усули	Самарали ва самаралисиз фаолиятни белгилай -диган асосий сифатлар баён этилади. Бу ходимнинг қайси сифатларини такомиллаштиришни аниқлашга хизмат қилади?
Мақсадлар бўйича баҳолаш	Хорижда энг кўп қўлланиладиган усул. У тўрт асосий тамойилга асосланган: — аниқ ва равшан мақсадлар қўйиш; — бу мақсадларни асослаш ва қабул қилишда раҳбарлар ва ходимларнинг биргаликдаги иштироки; — қўйилган мақсадларни бажариш муддатлари чегараларини белгилаш; — баҳолаш натижалари бўйича узвий алоқа (раҳбардан ходимга, ходимдан раҳбарга)

„360° аттестация“ усулида ходим бевосита ўз раҳбари, ўз ҳамкасблари ва ўзига бўйсунадиган ходимлар томонидан баҳоланади. Аттестацияни амалга ошириш йўллари (барча аттестация қилинаётганлар бир хил формани тўлдирадilar, ходимни ҳамкасблари ва унга бўйсунувчилар томонидан баҳолаш ҳайъатлари орқали амалга оширилади) кўп бўлиши мумкин. Лекин уларнинг моҳияти битта: ходимни ҳар тарафлама (360° асосида) аттестация қилишни баҳолашдир.

Баҳолашнинг психологик усуллари ноанъанавий аттестациянинг яна бир тури ҳисобланади. Бунда малакали психологлар махсус тестлар орқали ходимларда у ёки бу сифатларнинг нақадар ривожланганлигини аниқлайдилар. Ушбу усулда анъанавий аттестациядан фарқли ўлароқ, натижалар (эгаллаб турган лавозимида самарали фаолият юритаётганлиги) эмас, балки ходимнинг салоҳияти аниқланади. Компания ва фирмаларда бу усул асосан бўлажак раҳбарлардаги етакчилик сифатларини аниқлашда ишлатилади.

Ўзини тутишнинг кутилаётган модели шкаласи. Баъзан BARS техникаси ҳам деб юритиладиган ушбу усул раҳбар томонидан баҳоланаётган ходимнинг муайян сифатини танлашни талаб этади. Масалан, аттестация қилинаётган ходимнинг раҳбари „Стрессга бардош бериш қобилияти“ устунда мазкур саволга жавоблардан бирини танлаши керак бўлади. Яъни „Мен мазкур ходим стресс шароитида ўзини қуйидагича тутади, деган фикрдан“ жумласи билан бошланадиган жавоб вариантларидан бири танланади:

Вазминлигини сақлаб қолади	—5
Кайфияти тушади	—4
Жаҳди чиқади	—3
Бетартиб иш тутади	—2
Ўзини назорат қила олмай қолади	—1

Аттестация мақсадларидан келиб чиққан ҳолда унинг икки таркибий қисмини фарқлаш керак:

- меҳнатни баҳолаш;
- персонални баҳолаш.

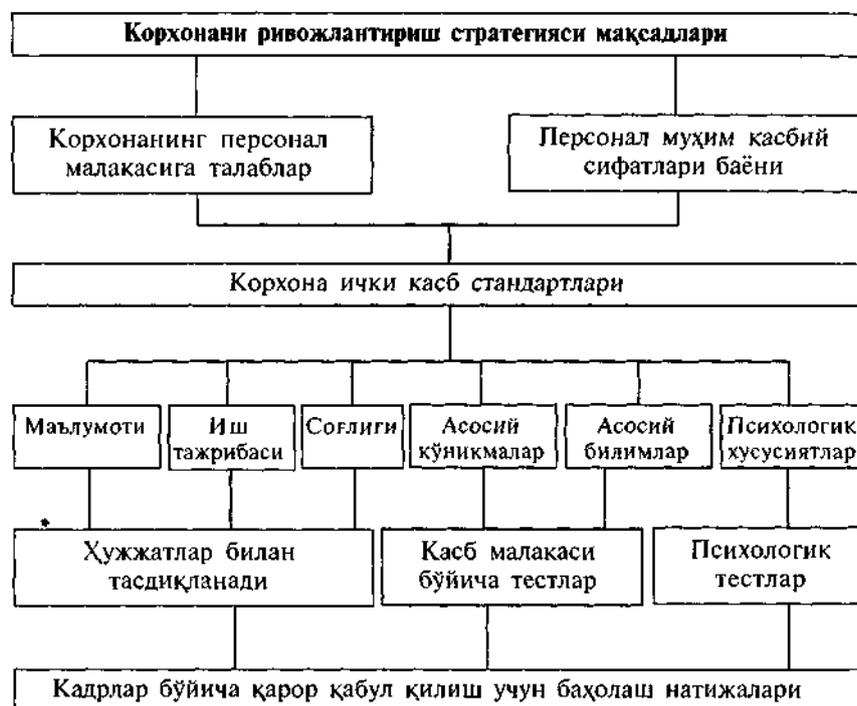
Меҳнатни баҳолаш персонал меҳнатининг реал мазмуни, сифати, ҳажми ва интенсивлигини режалангани билан таққослашни назарда тутади. Бу режалар одатда йиллик ва жорий режалар, дастурлар, технология шартларида акс эттирилган бўлади. Меҳнатни баҳолаш меҳнат:

- миқдори;
- сифати;
- интенсивлигини аниқлашга хизмат қилади.

Персонални баҳолашдан мақсад эса ходимнинг у шуғулланаётган фаолият тури вазифаларини бажаришга тайёрлиги даражасини

аниқлаш, шунингдек унинг мартабаси истиқболини баҳолаш учун шахсий қобилияти имкониятларини аниқлашдир.

Ҳозирги вақтда компания ва фирмаларда ҳар бир иш ўрни учун ички стандартлар ишлаб чиқилган. Уларда корхоналарда у ёки бу ихтисослик бўйича ишчи, хизматчи, мутахассис қайси амалий ва шахсий сифатларга эга бўлишлари кераклиги аниқ белгилаб қўйилган (11.7- расм).



11.7- расм. Корхонада ички касб стандартлари.

Юқоридаги талаблардан келиб чиққан ҳолда, мутахассислар аттестациясини ташкил этишга батафсилроқ тўхтайлик.

Энг аввало, ихтисосликлар фаолиятини баҳолашнинг асосий мезонларига аниқлик киритиш лозим бўлади. Амалиётда улар асосан қуйидагилардан иборат эканлиги маълум:

- ихтисослиги бўйича малака;
- ижодий фаоллик;
- хизмат вазифалари ҳажми, сифати ва тезкорлиги;
- меҳнат жамоасида қулай муҳит яратиш қобилияти;
- интизомлилиги;
- бажарадиган ишининг мураккаблиги ва ҳажми;

- ижтимоий фаоллиги;
- мутахассис меҳнат самарадорлигига таъсир кўрсатувчи бошқа амалий, махсус ва шахсий сифатлари.

Мутахассиснинг ихтисослиги бўйича малакаси қуйидаги омиллар бўйича баҳоланади:

- махсус маълумот даражаси;
- мазкур хизмат вазифасидаги иш тажрибаси;
- ихтисослиги бўйича иш тажрибаси;
- корхона узлуксиз таълим тизимида умумий ва махсус билимларини ошириши;
- ушбу корхонадаги иш стажи (бу мутахассиснинг ишлаб чиқариш хусусиятлари ва шароитларидан хабардорлиги даражасини кўрсатади);
- малака ошириши даврийлиги (мутахассис билим ва кўникмалари ҳозирги даврда тез эскириб қолишини ҳисобга олган ҳолда камида 5 йилда бир марта янгилаб турилиши керак).

Мутахассисни баҳолаш мезонларини икки гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1. Мутахассис амалий сифатлари мезонлари. Буларга ходимнинг касбий малакаси, ўз фаолиятини аниқ режалаштириш ва ташкил этиш қобилияти, топширилган иш учун масъулият ҳисси, топшириқни бажариши, ишчанлик, одамлар билан алоқа ўрнатиш лаёқати киради.

2. Меҳнат улушини баҳолаш. Мазкур гуруҳ мезонлари сифатида ходим ишидаги янгилик даражаси ва ижодкорлик белгилари, лойиҳалаштирилаётган технологик жараёнлар ёки конструкторлик ечимлар мураккаблиги, бажараётган ишларининг хилма-хиллиги, унга юкланган раҳбарлик кўлами ва мураккаблиги, хизмат вазифаларидан келиб чиқадиган масъулияти даражаси қўлланилади.

Бу икки гуруҳ мезонлари миқдорий кўрсаткичлари қўшилиб, мутахассиснинг комплекс баҳоси чиқарилади. Мутахассис комплекс баҳоси қуйидагича аниқланади:

$$L = L_1 K_1 + L_2 + K_2,$$

бунда, L — мутахассиснинг комплекс баҳоси;

L_1 — мутахассис амалий сифатлари баҳолари йиғиндиси;

K_1 — касб даражаси коэффициенти;

L_2 — мутахассис фаолияти амалий натижаси;

K_2 — мутахассис хизмат вазифалари мураккаблиги коэффициенти.

Мутахассис меҳнат улуши самарадорлигини балл орқали баҳолаш усули ҳам мавжуд. Мазкур усул кўрсаткичлари қуйидагилардан иборатдир:

- бажарилаётган ишнинг мураккаблиги, сифати, ҳажми даражаси;
- иш вақтидан фойдаланиши;
- ишдаги янгилик ва ишга ижодий ёндашув;
- мутахассиснинг ўз касб малакаси даражасини оширишга муносабати;

- ижтимоий ҳаётдаги фаоллик;
- ҳулқ-атвор маданияти.

Мутахассис фаолиятини баҳолашда у ёки бу кўрсаткичларни танлаш аттестация ўтказиш учун танланган усулга боғлиқдир. Мутахассисни аттестация қилишда одатда қуйидаги усуллардан бирини танлаш мумкин:

- баён усуллари;
- аралаш усуллар;
- баҳолашнинг сунъий — миқдорий усуллари.

Баён усулларига энг аввало таржимаи ҳол баёни асосида мутахассис фаолиятини баҳолаш тажрибасини киритиш мумкин. Ушбу усуллар гуруҳига шунингдек, раҳбарлар томонидан мутахассис фаолиятига оғзаки ёки ёзма тавсиф бериш ҳам тааллуқлидир.

Баён усулларига яна қуйидагилар киради:

„Муаммоли воқеалар“ усули. У мутахассис томонидан аттестация қилинаётган давр фаолиятида эришган энг юксак натижаси ёки йўл қўйган камчиликларини қайд этишдан иборатдир.

Гуруҳий баҳо усули. Бу усулда экспертлар гуруҳи (бу гуруҳ таркибида аттестация қилинаётган мутахассиснинг бевосита раҳбари ҳам бўлиши мумкин) мутахассис билан унинг фаолияти ҳақида яккама-якка суҳбатлашади. Ана шу суҳбат якунлари асосида аттестация қилинаётганлар орасидан энг малакали, ташаббускор, ишчан, масъулият ҳисси кучли, мустақил фаолият кўрсатишга қодир мутахассислар танлаб олинади.

Таққослаш усуллари ҳам баён усуллари гуруҳига киради. Таққослаш қуйидаги усулларда амалга оширилади:

- **эталон усули.** Ушбу усулда корхонадаги энг яхши мутахассислар эталон сифатида қабул қилинади. Фирма мутахассислари фаолияти ана шу эталон ҳамкасблари мезонларига таққослаш асосида аттестация қилинади;

- **матрица усули.** Бу усулда мутахассиснинг амалий сифатлари у эгаллаб турган лавозим учун талаб қилинадиган сифатларга таққосланиб, аттестация қилинади;

- **эркин ёки мажбурий танлов усули.** Мазкур усулда ҳам аттестация қилинаётган мутахассис сифатлари аввалдан белгилаб қўйилган талабларга таққосланади;

- **аралаш усуллар асосида ҳам баён тамойили ётади.** Лекин бу ҳолда баҳолаш миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида амалга оширилади. Уларга қуйидагилар киради:

1. Баҳоларни жамлаш усули. Мутахассиснинг баҳоланган сифатлари баллари йиғиндиси асосида аттестация хулосаси чиқарилади.

2. Белгиланган гуруҳлар усули. Аттестация қилинаётган мутахассислар намоён этган сифатлари бўйича гуруҳчаларга бўлинади. Шундан сўнг бу гуруҳчалардаги сифати қуйи балл билан баҳоланган мутахассислар юқори балл олган мутахассислар билан алмаштирилади.

3. Тест синовлари. Фарб давлатларида кенг тарқалган усул. Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда ҳам кенг қўлланилмоқда. Бу усулда мутахассислар тест саволлари жавобларига қараб аттестация қилинадилар.

Баҳолашнинг сунъий миқдорий усуллари. Уларни қўллаш орқали мутахассис фаолиятининг миқдорий кўрсаткичлари тўғрисида муайян даражада ҳолис хулосалар чиқариш мумкин. Бундай усуллар гуруҳига қуйидагилар киради:

1. Табақалаштириш усули. Мутахассислар сифатларига қўйилган баллар таққосланади.

2. Жуфтлик таққослаш усули. Бунда аттестация қилинаётган мутахассис исм-шарифи аввалдан белгилаб қўйилган тартибга асосан алоҳида варақларда қайд қилинади. Сўнг ҳар бир мутахассис фаолияти баҳолари бошқа ихтисосликлар баҳоланиши билан таққосланади. Бу белгилаб қўйилган мезонлар бўйича жуфтликда энг яхши кўрсаткичга эга мутахассисни аниқлаш имконини беради.

3. Балл орқали эркин баҳолаш усули.

4. Мутахассис амалий сифатларини график усулда баҳолаш.

5. Коэффициентли баҳолаш усули.

Юқорида келтирилган бу усулларни шартли дейиш мумкин. Чунки амалиётда ҳар бир усул алоҳида-алоҳида эмас, балки умумлаштирилган ҳолда қўлланилади.

Мутахассис сифатлари тўғрисида объектив тасаввур ҳосил қилиш учун унинг фаолиятини ҳолис баҳолашда камида 20—25 та мезон танланиши талаб этилади. Бу сифатлар баҳоланиши (11.10- жадвал) қуйидагича бўлиши мумкин.

11.10- жадвал

Мутахассис касб сифатларини баҳолаш

Мутахассис сифатлари мезонлари	Баҳо (экспертларнинг ўртача баҳоси)
Ихтисосликка оид билимлар	4,23
Касб кўникмалари ва маҳорати	4,07
Хизмат фаолиятига оид меъёрий ҳужжатлардан хабардорлиги	4,50

11.10- жадвалнинг давоми

Касбий тажрибани бойитиш ва янгилашга лаёқати	4,20
Эгаллаб турган вазифасида тажрибасидан фойдаланиш даражаси	4,33
Касбий тажрибасидан ижодий фойдаланиш лаёқати	4,50
Мутахассис сифатлари бўйича баҳо	4,38

Персонал, шу жумладан мутахассис фаолиятини ифодалаш учун баҳолаш универсал бланки ҳам мавжуд. Ушбу бланкда кўрсаткичлар мезонлари баҳолаш шкалаларида гуруҳлаштирилган ҳолда бўлади (11.11- жадвал).

11.11-жадвал

Персонал фаолиятини баҳолаш универсал бланки намунаси¹

Кўрсаткичлар	Мезонлар	Баҳолаш шкаласи
Ихтисослигига оид билимлар	Чуқур мутахассис, ҳар тарафлама билимларга эга , бу билимлар тизими тўғрисида яхлит тасавури бор. Фикрлаш салоҳияти ўз ихтисослиги соҳасида мураккаб назарий вазифаларни ҳал этишга қодир	5,0
	Мустақкам ва тизимли билимларга эга, ўз ихтисослиги соҳасида назарий вазифаларни ҳал этишга қодир	4,5—4,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни қониқарли ҳал этиш учун билимларга эга	3,5—3,0
	Билимлари юзаки, тизимли эмас, ихтисослигига оид вазифаларни мустақил ҳал этишга қодир эмас	2,5—2,0
Касбий кўникма ва маҳорат	Касбий кўникма ва маҳорати юксак ривожланган, ихтисослигига оид амалий вазифаларни бажаришни таъминлайди	5,0
	Касбий кўникма ва маҳорати ривожланган, ихтисослигига оид вазифаларни ҳал этиш тегишли даражасини таъминлайди	4,5—4,0

¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва, 1998. 246—256 с.

11.11- жадвалнинг давоми

	Касбий кўникма ва маҳорати қониқарли, ихтисослигига оид вазифаларни ўзгалар ёрдамида старли даражада ҳал этишни таъминлайди	3,5—3,0
	Касбий кўникма ва маҳорати яхши ривожланмаган, ходим улардан амалий фаолиятида фойдаланишда доимий назорат талаб этилади	2,5—2,0
Хизмат фаолиятига оид ҳужжатларни билиши	Меъёрий ҳужжатларнинг мазмунини ҳар тарафлама ва чуқур билади, амалий фаолиятида улардан онгли равишда фойдаланади. Ўзи мустақил равишда меъёрий ҳужжатлар ишлаб чиқа олади	5,0
	Ҳужжатлар мазмунини яхши билади, амалий фаолиятида улардан доим фойдаланишга иштироки	4,5—4,0
	Ҳужжатлар мазмунини билан танишади, лекин улар билан доим ишлашга лаёқати суст ривожланган. Меъёрий ҳужжатлар талаблари бузилиши ҳолларига йўл қўяди	3,5—3,0
	Ҳужжатларни юзаки билади. Амалий фаолиятида улар талабларини ҳаммиша ҳам ҳисобга олмайди. Меъёрий ҳужжатлар талаблари кўпол бузилиши ҳолларига йўл қўяди	2,5—2,0
Ихтисослигига оид кўник - маларни бойитиш ва янгилаш лаёқатлари	Ихтисослигига оид билимлар, кўникма ва маҳоратини ошириш устида фаол, собитқадамлик билан, мунтазам ва самарали иш олиб боради. Ихтисослиги соҳасидаги янгиликларни амалга ошириш ва қўллаб-қувватлашга қодир	5,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни ошириш ва янгилаш устида сидқидилдан ва самарали иш олиб боради. Касбий фаолиятига ташаббускорона муносабатда бўлишга мойил	4,5—4,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни заруратга қараб бойитиб ва янгилаб боради. Янгиликларга эскича муносабати туфайли нисбий фаолият натижалари бўйича бошқалардан ажралиб турмайди	3,5—3,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни суст ривожлаштириб боради, касбий фаолияти натижалари бўш, янгиликларни яхши қабул қилмайди	2,5—2,0

11.11- жадвалнинг давоми

Эгаллаб турган лавозимида тажрибасидан фойдаланиш даражаси	Хизмат вазифаларини юксак сифат билан бажаради, ҳамиша хизмат вазифалари талабларини ошириб бажаради	5,0
	Тажрибаси хизмат вазифаси талабларига мувофиқ, хизмат вазифаларининг улдасидан чиқади	4,5—4,0
	Хизмат вазифаларига асосан мувофиқ, бироқ бу вазифаларни ҳамиша ҳам талаб этилган сифат билан бажармайди. Хизмат вазифасида касб тажрибасини бойитиш имкониятлари тугамаган	3,5—3,0
	Касбий тажрибаси етарли эмас. Хизмат вазифаларини бажаришда талаб этиладиган сифатга эришмаган	2,5—2,0
Касбий тажрибасидан ижодий фойдаланишга лаёқати	Ихтисослигига оид мураккаб вазифаларни тўғри баҳолаш ҳамда уларни ҳал этишнинг янги самарали йўлларини топишга қодир	5,0
	Тўпланган тажрибани танқидий баҳолаш ҳамда ихтисослигига оид вазифаларни малакали ҳал этишда ундан фойдаланишга қодир	4,5—4,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни мустақил равишда янги йўллар билан ҳал этишга интилади. Одат бўйича фаолият кўрсатишни маъқул кўради	3,5—3,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни фақат анъанавий йўл билан ҳал эта олади. Ўз соҳасидаги янгиликларни қабул қилмайди ёки рад этади.	2,5—2,0

Бу аттестация ҳолиселигини таъминлаш мақсадида қилинади. Чунки тажрибада амалий сифатлари бир-биридан сезиларли даражада фарқ қиладиган икки мутахассиснинг аттестация натижаларига кўра бир хил балл тўплашлари ҳоллари учрайди.

Аттестация ўтказишдан аввал экспертларга персонал фаолиятини, улар амалий ва шахсий сифатларини объектив баҳолаш, қўйиладиган баллар субъектив фикрларга эмас, аниқ фактларга асосланиши зарурлиги уқтирилиши керак. Шунингдек, аттестация комиссиясининг барча аъзолари персонал у ёки бу сифатларини баҳолашда ягона мезонларга таянишлари ҳам муҳимдир. Универсал баҳолаш бланки худди шу мақсадга хизмат қилади.

Аттестацияда оддий тартибда ижро этиладиган талабларга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Ходим айна пайтда бажариб турган иши учун зарур бўлмаган сифатлар қуйи баҳоланиши бўйича унинг хизмат вазифасига мувофиқлиги тўғрисида хулоса чиқариш мақсадга мувофиқ эмас. Бундай баҳолар фақат ходим бошқа вазифага ўтказилаётган ёки лавозимда кўтарилиш учун захирага киритилаётган бўлса ҳисобга олинishi лозим.

Ёш мутахассислар бошқа ходимларга нисбатан 2—3 баравар кўпроқ аттестация қилинади. Бу улар ҳар ярим йилда камида бир марта аттестация қилиниши кераклигидан далолат бериб турибди.

Раҳбар ходимлар аттестациясини ўтказишга эга катта тайёргарлик кўриш талаб этилади. Чунки улар фаолиятини баҳолаш у ёки бу раҳбар ўз вазифасини қандай бажараётганлигини аниқлаш билан бир қаторда, у қандай ёрдамга муҳтожлиги, бу раҳбардан келгусида қандай фойдаланиш мумкинлигига ойдинлик киритади. Малака ошириш, кадрларни жой-жойига қўйиш истиқболли режаларни тузишга ёрдам беради.

Персонал аттестациясини тўғри расмийлаштириш ҳам катта аҳамиятга эга. Қуйида аттестация ҳужжатларидан намуналар илова этилмоқда:



ТАВСИФНОМА

(аттестация қилувчи
ходим исми-шарифи,
хизмат вазифаси, лавозими)

га

(тавсифнома матни)

Раҳбар

(имзоси, исми-шарифи)

АТТЕСТАЦИЯ ВАРАҒИ

1. Ходим исми-шарифи _____
2. Туғилган йили _____
3. Маълумоти, қайси таълим муассасасини, қачон тугаллаган _____
4. Маълумоти бўйича ихтисослиги ва малакаси _____
5. Умумий меҳнат стажи, шу жумладан ихтисослиги бўйича _____
6. Аттестация ўтказиш вақтида эгаллаб турган вазифаси (лавозими) _____
7. Аввалги аттестация тавсиялари қандай бажарилганлиги _____
8. Фаолиятининг умумий баҳоси _____
9. Фаолиятининг овоз бериш натижасида баҳоланиши _____
10. Аттестация комиссияси тавсияси _____

Аттестация комиссияси раиси _____
(имзо) (исми-шарифи)

Аттестация комиссияси аъзолари _____
(имзо) (исми-шарифи)

Аттестация ўтилатган вақт _____
(сана)

Аттестация варағи билан таништирилдим _____
(имзо, исми-шарифи, сана)

**Ходим фаолияти ва шахсий сифатлари хусусиятларини
баҳолаш варағи**

Ходим исми-шарифи _____
Эгаллаб турган хизмат вазифаси (лавозими) _____

Т.р.	Баҳоланаётган кўрсаткичлар	Баҳолаш даражаси ¹				
		1	2	3	4	5
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						

Ўртача баҳо _____

Ходим (бевосита) раҳбарининг умумий баҳоси, унинг аттестация натижалари бўйича хулоса ва тавсиялари _____

(хулоса ва тавсиялар матни)

Аттестация қилинаётган ходим _____
(имзо) (исми-шарфи)

Аттестация қилувчи _____
(имзо) (исми-шарфи)

Сана _____

¹ Баҳоловчи эксперт баҳолар даражасининг тепасига „Қ“ белгисини қўйиб чиқади.

Аттестация комиссияси мажлиси баённомаси №

_____ (сана)

Иштирок этдилар _____
(мажлисда иштирок этган аттестация

_____ комиссияси раиси, ўринбосари, котиби, аъзолари

_____ исми-шарифи)

_____ аттестация қилинаётган ходим ишлайдиган бўлинма

_____ раҳбарлари исми-шарифи

Кун тартиби: _____ аттестацияси
(аттестация қилинувчининг исми-шарифи)

Тингланди:

_____ (аттестация қилинувчининг исми-шарифи, хизмат вазифаси (лавозими),
_____ аттестация материаллари)

Аттестация қилинувчига берилган саволлар ва уларга олинган жавоблар:

_____ (савол ва жавоблар матни)

_____ Аттестация комиссияси аъзолари томонидан билдирилган таклиф ва
мулоҳазалар _____

_____ Ходим фаолиятини баҳолаш _____

Баҳо учун берилган овозлар _____
_____ („ёқлаб“) _____ („қарши“)

_____ Аттестация комиссияси тавсиялари _____
(тавсиялар матни)

Раис _____
(имзо) _____ (исми-шарифи)

Котиб _____
(имзо) _____ (исми-шарифи)

Ходим аттестацияси тўғрисида ҳисобот*

Аттестация қилинувчи ходим	Исми-шарифи	Ақромов Олим Каримович
	Вазифаси	Бўлим мудури
	Бўлима	Персонал билан ишлаш бошқармаси
	Ўтказиш санаси	20__ йил _____ (кун) (ой)
Баҳолаш мақсади	Эгаллаб турган лавозимига мувофиқлиги	Эгаллаб турган лавозимига мувофиқлиги ёки мувофиқ эмаслиги тўғрисида қарор қабул қилиш
Асос	Буйруқ №	Персонал аттестациясини ўтказиш тўғрисида
Вазифалар	Лавозимига мувофиқлиги тўғрисида умумий баҳо	Лавозимига мувофиқ, лавозимига мувофиқ эмас, юқори лавозимга захирага қўйиш
	Аниқ сифатларини баҳолаш	Малака ошириш заруратини аниқлаш учун
Услуб	БУБ	Баҳолашнинг универсал бланки
Баҳоловчилар	Раҳбарлар	Бошқарма бошлиғи, унинг ўринбосари
Умумий баҳо	3,38	Баҳолаш универсал бланкидаги 2,0—5,0 балл шкаласи бўйича
Сифатлар баҳоси	4,31	Ихтисослиги бўйича
	2,65	Амалий сифатлари
	3,42	Ахлоқий-психологик сифатлари
	3,14	Интеграл бўйича
Хулоса	Шартли равишда мувофиқ	Қуйидаги шартларга кўра мувофиқ: 1. _____ 2. _____ 3. _____
Тавсиялар	Ўз-ўзини ўқитишни фаоллаштириш ёки жорий йилда малакасини ошириш	Ўз-ўзини ўқитиш дастури ёки малака ошириш махсус дастурлари асосида

* Ҳисобот намуна учун тўлдирилади.

Персонал аттестациясини ташкил этилиши мезони сифатида аттестация натижалари бўйича тушган шикоят ва аризаларни қабул қилиш мумкин. Уларнинг сони қанчалик кам бўлса, аттестация шунчалик яхши ташкил этилган, деб ҳисоблашга ҳамма асослар бўлади. Айти вақтда, компания ва фирмаларда аттестация натижалари бўйича сўралувчининг номи кўрсатилмаган ҳолда сўровномалар ташкил этиш тажрибаси ҳам мавжуд. Бу сўровларда билдирилган таклиф ва мулоҳазалар навбатдаги аттестацияни ташкил этишда ҳисобга олиниши йўл қўйилган камчиликларни бартараф этишга хизмат қилади.

Персонал аттестациясини ташкил этишда чет эл тажрибасини ҳам ҳисобга олиш фойдадан ҳоли эмас. Америка Қўшма Штатларидаги кўпгина корпорацияларда персонални баҳолаш ва аттестация қилиш ҳар йили ўтказилади. Ишга янги қабул қилинган ва янги лавозимга тайинланган ходимлар фаолияти айтиқса синчиклаб назорат қилинади. Масалан, бир қатор компанияларда раҳбар ва мутахассислар ҳар гал лавозимда кўтарилганда (лавозимда пасайтирилганда), шунингдек ишга ёллангандан сўнг 6 ой ўтгач, бошқа хизмат вазифасига ўтказилганда албатта аттестация қилинади. Компанияларда ишга янги ёлланганларни норасмий баҳолаш 3 ойдан сўнг, бошқа лавозимдан ўтганларни 30 кундан кейин, расмий баҳолашни эса иш бошлангандан сўнг 6 ой ўтгач ўтказиш тажрибаси ҳам бор.

Бу корпорациянинг қиймати юқори инсон ресурсига эга бўлгач ёки уни янги вазифада фойдаланишни режалаб ходимдан тезроқ самара олишга бўлган табиий интилиши билан изоҳланади. Персонални қатъий назорат остига олиш, унинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш, ходимга зарур ёрдам кўрсатиш, аниқланган камчиликларни тезроқ бартараф этиш мақсадларига хизмат қилади. Айти вақтда у ёки бу ходим тўғрисида қабул қилинган қарор асосли эканлиги текширилади. Қуйи бўгин менежерлари хусусида бундай жавобни бир неча ой ичида, ўрта ва юқори бўгиндаги раҳбарлар тўғрисида эса узоғи билан бир йил ичида олиш керак бўлади. Ана шу баҳолаш ва аттестация яқунларига кўра, ўз хизмат вазифасининг уддасидан чиқа олмаяпти деган хулосага келинган ходимлар қуйи хизмат вазифасига ўтказилади ёки улар билан меҳнат шартномаси бекор қилинади.

Хориж менежментининг таҳлили корпорациялар аксарият ҳолларда ходимлар фаолиятини баҳолашнинг ҳар иккала: меҳнат натижалари бўйича ҳамда пировард натижага таъсир кўрсатувчи сифатларни баҳолаш усулидан фойдаланишларидан далолат беради. Баҳолаш балл тизими бўйича ҳамда қўйилган баҳоларни батафсил асослаш шаклида амалга оширилади.

Баҳолаш ва аттестация якунлари албатта фаолияти баҳоланган ходим билан батафсил муҳокама этилади ҳамда келгуси йил учун шахсий режалар ишлаб чиқишга киритилади. „Фаолият режалари“, „Малака ошириш ва ривожлантириш режалари“ деб номланадиган бу режалар ижроси қатъий назорат остига олинади.

Қисқача хулосалар

Персонал фаолиятини баҳолашнинг моҳияти, асосий услублари. Бошқарув ходимининг амалий сифатлари. Персонал билан ишлашнинг тамойиллари ва баҳолаш услублари. Эксперт баҳолаш, амалга ошириш усуллари. Меҳнат фаолиятига қўйиладиган талаблар. Персонални салоҳиятига қараб тақсимланиши. Меҳнат фаолиятини баҳолашда қўйиладиган талаблар. Мақсадлар бўйича баҳолашнинг мақсадлари. Меҳнат жараёни давомида ходимларнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш. Персонал фаолиятини баҳоловчига қўйиладиган асосий талаблар. Персонални бошқариш хизмати фаолияти самарадорлигини миқдор жиҳатдан баҳолаш. Персонални аттестация қилиш босқичлари. Мутахассиснинг касбий сифатларини баҳолаш. Ходим фаолияти ва шахсий хусусиятларини баҳолаш. Ходимга бевосита раҳбарининг умумий баҳоси. Аттестация натижалари. Баҳолаш мақсади. Персонал аттестациясини ташкил этишда чет эл тажрибаларини ҳисобга олиш. Ишга янги қабул қилинган ва янги лавозимга тайинланган ходимлар фаолиятини назорат қилиш. Малака ошириш ва ривожлантириш режалари.



Савол ва топшириқлар

1. Персонал билан ишлашнинг тамойилларини айтиб беринг.
2. Персонал фаолиятини баҳолаш деганда нимани тушунасиз?
3. Персонал фаолиятини баҳолашнинг услубларини санаб ўтинг.
4. Эксперт баҳолаш деганда нимани тушунасиз ва у қандай усулларда амалга оширилади?
5. Персонал фаолиятини баҳолаш функцияларига қараб қандай гуруҳларга бўлинади?
6. Меҳнат фаолиятини баҳолашда қандай талаблар қўйилади?
7. Персонални салоҳиятига қараб қандай тақсимланади?
8. Персонал фаолиятини кимлар баҳолаши мумкин?
9. Персонал фаолиятини баҳолашнинг қандай мезонлари мавжуд?
10. Персонални аттестация қилиш босқичларини айтинг.

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И. Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Абдурахмонов Қ. Х.** ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Ўқув қўлланма. — Т.: „Академия“, 2002.
6. **Бухалков М.И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала. Учебное пособие. — М.: ИНФРА — М, 2005.
7. **Глазунова Н.И.** Система государственного управления. Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ—ДАТА, 2003.
8. **Нарзикулов Н. Р., Муртазаев Б.Ч. Бакиева И.А.** Инсон ресурслари иқтисодиёти. ТДИУ, 2005.
9. **С. А. Соколов.** Правовое регулирование труда руководителей общественных объединений (Практическое пособие по трудовому законодательству для общественных объединений). Ташкент. „Zar olami“, 2005.
10. Управление персоналом. / под. ред. **Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмиина.** 2-ое издание. М.: „Юнити“, 2007.
11. www.narodnaselenie.ru („Народонаселение“ журнали сайти).
12. www.hrm.ru (HR — менежерлар учун махсус сайт).
13. www.top-personal.ru („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).
14. www.info.gks.ru (РФ. Давлат статистика қўмитасининг расмий маълумотлари).

XII Б О Б
**ПЕРСОНАЛ КАРЬЕРАСИНИ
РЕЖАЛАНТИРИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ**

12.1. Карьера тушунчаси ва босқичлари

Касбий таълим ходими турли ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришга тайёрлайди. Бу анъанага мувофиқ хизмат вазифаси тушунчаси билан боғлиқдир. Инсон ўз меҳнат фаолияти давомида кўп ҳолларда битта эмас, балки бир нечта хизмат вазифаларини эгаллайди. Ана шу хизмат вазифаларида қўтарилиш умумэътироф бўйича *карьера* деб аталади.

Лавозимга ҳам амалий, ҳам ахлоқий, ҳам шахсий сифатлари тўқис инсонни тайинлашга ҳамма вақт катта эътибор бериб келинган. Масалан, „Қобуснома“да „Агар бировга амал берсанг муносиб одамга бергил“¹ деб уқтирилади.

Карьера — французча (carrière)дан таржима қилинганда олға қараб муваффақиятли силжиш маъносини бериб, бугунги кунда ижтимоий, хизмат, илмий ва фаолиятнинг бошқа турларида мансаб лавозимида муваффақиятли ўсиш сифатида тушунилади. Карьера биргина хизмат вазифаси ва лавозимда ўсиш маъносинигина англатмайди. Шунингдек, актёр карьераси, спортчи карьераси, олим карьераси ва ҳоказолар мавжуд бўлиб, улар албатта хизмат вазифаси ёки лавозимда ўсиш, дегани эмас.

Замонавий менежментда карьера икки нуқтаи назардан баҳоланади. Биринчидан, карьера — инсон ҳаёти давомида эгаллайдиган хизмат вазифалари, лавозимлари жамланмасидир. Буни **мақсадли карьера**, деб ҳам аташади. Иккинчидан эса, карьера — инсон ҳаёти давомида рўй берадиган қадриятлар ва қизиқишлар ўзгаришидир. Буни **субъектив карьера**, деб аташади.

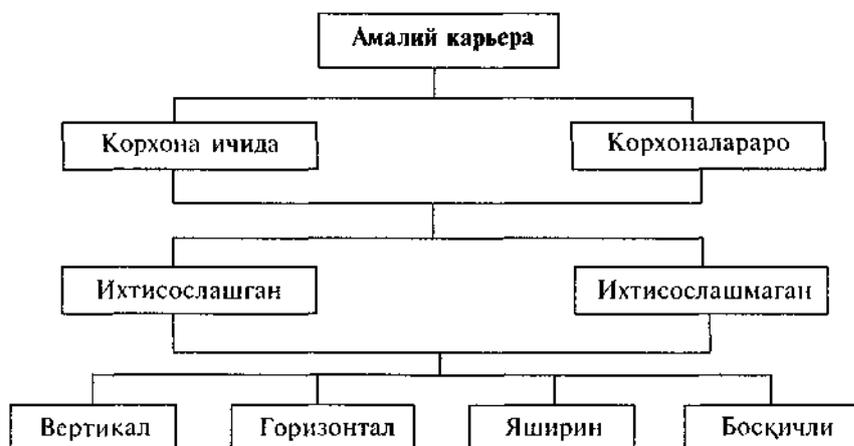
Ана шу икки нуқтан назар инсон иложи борида энг катта ютуққа эришиш ва ўз фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиши учун муайян даражада ўз тақдирини назорат қилиш, ўз имкониятларини бошқариш салоҳиятига эга эканлигини эътироф этади.

¹ Кайковус. Қобуснома. „Истиқлол“. Тошкент, 1994 йил. 143- бет.

Карьера, яна бу атаманинг асл тушунчасига мувофиқ олға қараб муваффақиятли силжиш дейилганда фақат хизмат вазифаси (лавозим)да ўсиш эмас, балки касбий ўсишни ҳам англанади.

Менежментда **амалий карьера** тушунчаси қўлланилади. Амалий карьера — ходим фаолиятнинг бирор соҳасида юқорига кўтарилиши, кўникмалари, қобилияти, малакаси ҳамда фаолияти билан боғлиқ ҳолда рағбатлантириш миқдорининг ўзгариши, ҳаётда танланган йўли бўйича олға қараб ҳаракати, машҳур бўлиши, шуҳрат қозонишидир.

Амалий карьера ходимнинг ўз меҳнат фаолияти келажаги тўғрисида субъектив фикр юритиш, ўзини намоён қилиш истагидан шакллана бошлайди. Бу ходимнинг ички нуқтаи назари, корхона ёки ташкилотда ўз ўрнини, мақомини субъектив тасаввур этишидир. Баъзи бировлар учун меҳнат фаолиятидаги муваффақият (карьер) хизмат вазифалари (лавозимлар) поғоналаридан юқорига кўтарилишидир. Бошқалар учун эса муваффақият — эгаллаб турган хизмат вазифаси (лавозим)да ижод билан шуғулланиш, касб маҳоратини оширишидир. Шу сабабли амалий карьера турлари кўп (12.1- расм).



12.1- расм. Амалий карьера турлари.

Лавозимда ўсиш учун айрим ходимлар узоқ муддатли режа тузишлари мумкин. Лекин кўпчилик бундай қилмайди. Социологлар томонидан ўтказилган тадқиқотлар меҳнатга лаёқатли аҳолининг 70 фоизи лавозимда ўсиш учун бирон-бир режага эга эмаслигини кўрсатган. Ана шу аҳолининг 20 фоизи ўз карьерасини аниқ режалаштирар экан. Улар малака ошириш курсларига қатнайдилар, турдош касбларни эгаллайдилар, чет тилларини ўрганадилар ва ҳоказо.

Фақат 10 фоиз аҳолигина қачон, қандай қилиб, режалаган лавозимни эгаллашини билар экан, холос.

Аҳоли учун карьера тушунчасининг моҳияти ҳам турличадир (12.1- жадвал).

Инсон режалаган ёки умид қилган лавозимга эришиши учун ўзгалар ёрдамга муҳтож. У бу ёрдамни давлатдан, ўқув юртлари, ҳатто яқинларидан ҳам кутади.

Бугунги кунда компания ва фирмаларнинг ўзлари ходимлар лавозимида карьераларини режалаштирадиган бўлганлар. Бу тушунарлидир. Чунки корхоналар персонални ривожлантириш орқали ўз муваффақиятларини таъминлашга интиладилар. Шунинг учун улар персонални лавозимида ўстиришдан манфаатдордирлар.

12.1- жадвал.

**„Нимани муваффақиятли карьера деб ҳисоблаш керак?“
деган анкета саволига жавоблар
(саволга бир нечта жавоб бериш мумкин бўлган)¹.**

Анкета саволи бўйича жавоб вариантлари	Россияликлар (фоиз)	Москваликлар (фоиз)
Қобилият, билим, малакага мос иш	51	61
Меҳнатга тўланадиган катта иш ҳақи, даромад	53	54
Юксак касб маҳоратига эришиш	23	23
Жамият учун фойдали иш	26	29
Шуҳрат, эътироф, ҳурмат	17	18
Меҳнат бозорида катта талабга эга бўлган пуфузли иш	15	18
Юқори лавозим, одамларга раҳбарлик қилиш	8	5
Жавоб беришга қийналганлар	7	4

¹ Элитный персонал, 2001 йил, 25 сентябрь, 37- сон, 17- бет.

Фаолият тури, муайян иш, хизмат пиллапоясидаги лавозим, ўринни карьеранинг мақсади, деб бўлмайди. У чуқур мазмунга эга. Жумладан, карьера мақсадлари қуйидагилардан иборат:

— ходим ўзини баҳолашига мос ҳисоблаган, шу сабабли унда маънавий қониқиш ҳосил қиладиган фаолият тури билан шуғулланиш ёки шундай лавозимни эгаллаш;

— ходим имкониятларини кучайтирадиган ва бу имкониятларни ривожлантирадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

— ижодий хусусиятга эга иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— муайян даражада мустақиллик берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— юқори иш ҳақи тўланадиган ёки катта даромад келтирадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— ўқишни фаол давом эттириш имконини берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— фарзандларни тарбиялаш ишлари билан шуғулланиш имконини берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш.

Карьера мақсадлари ходим ёшига қараб ҳамда унинг малакаси ўсиши ва бошқа сабабларга кўра ўзгариши билан боғлиқ равишда ўзгаради. Карьера мақсадларини шакллантириш доимий жараён ҳисобланади.

Карьера, ходим меҳнати мураккаблиги ёки иш ўринларининг ижтимоий пиллапоядаги ўрни ўзгариши билан боғлиқ энг муҳим ўзгаришдир. Шу нуқтаи назардан карьеранинг икки тури фарқланади:

1. Касб карьераси — билим, кўникма, маҳорат ўсишидир. Касб карьераси ихтисослик (касб фаолияти бошида танланган ихтисосликни чуқурлаштириш) ёки кенг ихтисослаштириш (янги ва турдош касбларни эгаллаш) йўналишида бўлиши мумкин.

Касб карьераси ходим ўз касбий фаолияти давомида турли: ўқиш, ишга жойлашиш, лавозимда ўсиш, пенсияга чиқиш босқичларини (12.2- жадвал) босиб ўтиш хусусиятига эга. Ходим мазкур босқичларни турли ташкилотларда босиб ўтиши мумкин.

Дастлабки босқичда инсон мактабда ўқийди, ўрта махсус, олий маълумот олади. Бу одатда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давргача ўзининг эҳтиёжлари ва имкониятларига жавоб берадиган фаолият турини топиш учун бир неча хил иш билан шуғулланиши мумкин. Агар у шундай фаолият турини топа олса, унинг шахс сифатида ижтимоий шаклланиши бошланади.

Тикланиш босқичи тахминан беш йил — 25 дан 30 ёшгача давом этади. Ана шу даврда ходим касб эгаллайди, зарур кўникмалар ҳосил қилади, унинг малакаси шаклланади, мустақилликка эришишга эҳтиёж туғилади. Одатда шу даврда инсон оила қуради. Шунинг учун унинг меҳнатига тўланадиган ҳақ миқдорига қизиқиши кучаяди.

Касб карьераси босқичлари

Карьера босқичлари	Ёш, йил	Мақсадга эришиш эҳтиёжлари
Дастлабки	25 гача	Таълим, турли ишларда синаб кўриш
Тикланиш	30 гача	Ишни ўзлаштириш, кўникмаларни ривожлантириш, малакали мутахассис ёки раҳбарнинг шаклланиши
Ўсиш	45 гача	Хизмат пиллапояларидан кўтарилиш, янги кўникмалар ва тажрибага эга бўлиш, малаканинг ўсиши
Барқарорлик	60 гача	Мутахассис ёки раҳбар малакасининг чўққиси. Ўз малакасини ошириш. Ёшларга мураббийлик қилиш
Яқунлаш	60 дан кейин	Нафақага чиқишга, ўзига ворис тайёрлашга, нафақада фаолиятнинг янги тури билан шугулланишга тайёргарлик
Нафақадан сўнг	65 дан кейин	Фаолиятнинг янги тури билан машғул бўлиш

Ўсиш босқичи 30 ёшдан 45 ёшгача бўлган вақтни қамраб олади. Ана шу даврда малака ошиши, хизмат лавозимида ўсиш жараёни давом этади. Айни вақтда ходимларда амалий тажриба, кўникмалар, маҳорат, ўзлигини намоён қилишга эҳтиёж, янада юқори мақомга ва кўпроқ мустақилликка эга бўлишга интилиш ортади. Шунингдек, ходим меҳнатига ҳақ тўлаш миқдори ошиши, соғлигини мустаҳкамлашга ҳам алоҳида эътибор беради.

Барқарорлик босқичида аввалги даврларда эришилган муваффақиятларни мустаҳкамлашга бўлган интилиш кучаяди ва у 45 ёшдан 60 ёшгача бўлган даврни қамрайди. Ана шу босқичда малакани такомиллаштириш чўққисига эришилади. Ходимнинг малакаси жўшқин фаолият ва махсус таълим орқали янада оширилади. Ўз касбининг устасига айланган ходим иш услубларини шоғирдларига ўргатишга ҳаракат қилади. Унда ташаббускорлик кучаяди. Ходим хизмат лавозимида кўтарилиб боради. Унга нисбатан ҳамкасблари, жамоа аъзоларининг ҳурмат-эътибори ортади. Бу даврда ходимнинг

кўпгина эҳтиёжлари қондирилган бўлса-да, уни ҳали ҳам меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори қизиқтиради. Шу билан бирга унда даромад олишнинг бошқа манбалари (фойдага шериклик, акциялари учун дивиденд олиш ва ҳоказолар)га ҳам қизиқиш ортади.

Яқуний босқич 60—65 ёшни қамраб олади ва ходим пенсияга чиқиш тараддудини кўради. У ўзига муносиб ворисни тайёрлаш ҳаракатига тушади. Ана шу даврда лавозимда ўсиш (карьера) танглик хусусиятига эга бўлса ҳам ходимлар ўз ишларидан тобора камроқ қониқиш ҳосил қилишларига қарамасдан ўзлари ва тенгдошларидан гурурланиш ҳислари жуда кучли бўлади.

Мазкур босқичда ходимлар иш ҳақи даражаси барқарор бўлишини хоҳлайдилар, пенсияга чиққанларидан сўнг оладиган пенсиялари миқдорига қўшимча даромад топиш ҳаракатида бўладилар.

Нафақадан сўнг босқич даврида мазкур корхонадаги (фаолият туридаги) карьера ниҳоясига етади. Бу даврга келиб, корхонада ишлаб турган вақтда шуғулланиш имконияти бўлмаган фаолиятнинг бошқа турларида (қизиқиши бўйича бадиий ижод, боғдорчилик, коллекциялар тўплаш, жамоатчилик ишлари билан шуғулланиш ва ҳоказолар) ўзлигини намоён қилиш имконияти пайдо бўлади.

Шуниси эътиборга моликки, Абу Али ибн Сино ҳам инсоннинг бундай ёш хусусиятларини тўрт босқичга бўлган. Буюк алломанинг фикрига кўра:

1) „Ўсиш ёши“, бунга „ўсмирлик“, деб ҳам ном берилади. Бу ўттиз ёшгача давом этади;

2) „Ўсишдан тўхташ ёши ёки ёшлик даври“ — бу ўттиз беш ёки қирқ ёшгача бўлган давр;

3) „Қисман қувват бўла туриб, чўкиш ёши“ — бу ўртacha ёшдаги кишиларга мансуб бўлиб, олтиш ёшгача давом этади;

4) „Кучсизлик ёки бирга чўкиш ёши“ — бу умр охиригача чўзилиб, қариларнинг ёшидир¹.

2. Корхона ичидаги карьера. Бу муайян ходим ўз касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг барча: таълим олиш, ишга жойлашиш, касбий ўсиш, бутун салоҳиятини намоён этиш, пенсияга чиқиш босқичларини босиб ўтишини англатади.

Корхона ичидаги карьера:

— ихтисослаштирилган;

— ихтисослаштирилмаган бўлади.

Ихтисослаштирилган карьера муайян ходим ўз касбий фаолиятида карьера турли босқичларидан ўтиши билан фарқланади. Муайян ходим бу босқичларни битта ёки бир нечта корхонада ўзи ихтисослашган фаолият турида босқичма-босқич ўтади. Масалан,

¹Абу Али ибн Сино. Тиб қонунари. Уч жилдлик сайланма 1- жилд. Абдулла Қодирий номидаги Халқ мероси нашриёти. Тошкент, 1994 йил, 18- бет.

бир корхонанинг бош муҳандиси иккинчи бир корхона бош муҳандиси лавозимига ўтиши мумкин. Бу ўтиш ёки иш ҳақи миқдоридagi, ёки меҳнат жараёнидаги ўсиш истиқболи билан боғлиқ бўлиши мумкин. Ихтисослаштирилган карьерага яна бир мисол сифатида корхона бошқармаси бошлиғи корхона раҳбари ўринбосари лавозимига тайинланишини келтириш мумкин.

Ихтисослаштирилмаган карьера. Бу Япония менежментига хосдир. Ушбу давлат компания ва фирмаларида раҳбар ишлаб чиқаришнинг ҳар қандай участкасида ишлай олишга қодир мутахассис бўлиши керак, деган қоида қарор топган. Япон менежментига кўра ходим хизмат лавозими пиллапоёсида уч йилдан кўп муддат ушланиб қолмасдан босқичма-босқич кўтарилиб борар экан, компанияга ҳар тарафдан назар ташлаш имкониятига эга бўлиши керак. Мазкур усулда, айтишлик, маҳсулот сотишни ташкил этадиган бўлим бошлиғи таъминот бўлими бошлиғи лавозимига ўтказилиши табиий ҳол ҳисобланади. Япониялик кўпгина раҳбарлар ўз карьераларини касаба уюшмалари ташкилотларида ишлашдан бошлаганлар. Бир қарашда бу вазифа уларга ҳозир фаолият кўрсатаётган компаниялари учун зарур чуқур, кенг қўламли махсус билимларни етарли ҳажмда эгаллаш имкониятини бермайди. Аммо ушбу мамлакатда раҳбарлик лавозими учун бу ҳал қилувчи аҳамиятга эга эмас деб ҳисобланади. Чунки, улар фикрича, бу билимлар 5 йил ўтгач барибир эскириб қолади. Бошқа томондан эса раҳбарлик лавозимига тайинланган бундай ходимлар аввалги вазифаларида орттирган тажрибалари туфайли компания тўғрисида яхлит тасаввурга эга бўладилар. Янги лавозимларда уларнинг шахсий тажрибаси ҳам жуда асқотади.

Ихтисослаштирилмаган карьерани ҳам ходим бир корхонада ёки бир неча корхонада ўтиши мумкин.

3. Вертикал карьера дейилганда хизмат лавозими пиллапоёларидан бевосита юқорига кўтарилиш тушунилади. Лавозимда ўсиш меҳнатга тўланадиган ҳақ ошиши билан боғлиқ бўлади.

4. Горизонтал карьера. Бу фаолиятнинг бошқа тури билан шуғулланиладиган лавозимига силжитишни ёки корхона хизмат лавозимлари тизимида қатъий белгилаб қўйилмаган муайян хизмат вазифасини (масалан, муваққат гуруҳ, бўлинма, лойиҳа раҳбари) бажариш юклатилишини англатади. Эгаллаб турган лавозимида аввал белгилаб қўйилган вазифаларнинг қоида бўйича иш ҳақи миқдори оширилган ҳолда кенгайтирилиши ёки мураккаблаштирилиши ҳам горизонтал карьера турига тааллуқлидир. Яъни горизонтал карьера хизмат лавозимида муттасил юқорига кўтарилишни англатмайди.

5. Босқичма-босқич карьера. У вертикал ва горизонтал карьера хусусиятларини мужассамлаштиради. Яъни ходимнинг хизмат вазифасида ўсиши босқичма-босқич вертикал ҳамда горизонтал ҳолда кечиши мумкин. Бу сезиларли даражада самара беради. Босқичма-

босқич карьера корхона ичидаги карьера шаклида ҳамда корхоналараро карьера шаклида учрайди.

6. Яширин карьера. Бу атрофдагилар учун аниқ-равшан ҳолда рўй бермайдиган хизмат лавозимида ўсишдир. Бундай имкониятга одатда ўз корхонасидан ташқарида жуда кенг амалий алоқалари мавжуд тор доира ходимлари эга бўладилар. Бошқача қилиб айтганда, яширин карьера дейилганда компания ёки фирма раҳбариятига яқинлашиш тушунилади. Масалан, раҳбариятнинг алоҳида муҳим топшириқларини бажариш, тор доирада ўтказиладиган йиғилишларга таклиф қилиниш, норасмий ахборотлардан танишиш имконига эга бўлиш ва ҳоказолар худди шуни англатади.



12.2- расм. Карьерани танлашда ҳисобга олиннадиган омиллар.

Бундай ходимлар оддий хизмат лавозимларида бўлишлари мумкин. Бироқ уларнинг иш ҳақи ҳамкасблариникидан сезиларли даражада юқори бўлади.

Замонавий менежмент ходимнинг лавозимда ўсиши учун зарур сифатларга эга бўлиши лозимлигини назарий ва амалий жиҳатдан асослаб берган. Хусусан, Фарбда ўтказилган тадқиқотлар персоналнинг фақат 0,1 фоизда бошқарув истеъдоди мавжуд бўлишини кўрсатган. Шунинг учун карьера танланишида муайян омиллар ҳисобга олинishi зарур (12.2- расм).

Вертикал ва горизонтал карьера ходимларнинг икки тоифасини фарқлайди:

I. „Мансабпараст шахс“. Бу тоифа ходимлар ижтимоий ва хизмат даражаларида юқорироқ мавқега эга бўлишга интиладилар. Бу ходимлар фикрича, ўзларига етарлича ҳуқуқ, имконият, ваколат, мансаб берилмаганлиги уларнинг ўз салоҳиятларини тўлиқроқ намоён этишларига тўсқинлик қилади. Бу уларда ўз меҳнат фаолиятдан қониқмаслик ҳиссини уйғотади. Бундай ходимлар юқорироқ лавозимда имкониятлар катта, деб ўйлайдилар. Бироқ бу тоифа ходим хизмат вазифаси ва лавозимда ўсгани сари аниқ фаолиятдан тобора узоқлаша бошлайди ва расмийчилик билан боғлиқ ҳолатга тушиб қолади.

Бунинг натижасида, кўп ҳолларда карьера бошида режаланган ғояларни амалга оширишнинг умуман имконияти бўлмайди. Ижодкорлик сифатларига эга ходимларни бу ўта оғир аҳволга солиб қўяди. Қуйидаги жадвалда раҳбар ходимлар лавозимда кўтарилган сари уларга талаблар даражаси ва мазмунининг ўзгариши яққол акс этган. Бевосита худди шундай мансабпараст шахслар вертикал карьерада кўпроқ муваффақият қозонадилар.

12.3- жадвал

Раҳбар ходимлар билими даражаси ва мазмунига талаблар

Ваколат турлари	Раҳбар ходимлар гуруҳлари		
	Х	XX	XXXX
Ижтимоий ваколатлар	х	xx	xxxx
Услубий масалалар-даги ваколатлар	х	xx	xxxx
Касб ваколатлари	xxx	xxx	х

Белгилар:

- X — ўрта даража;
- XX — ўртадан юқори даража;
- XXX — юқори даража;
- XXXX — жуда юқори даража.

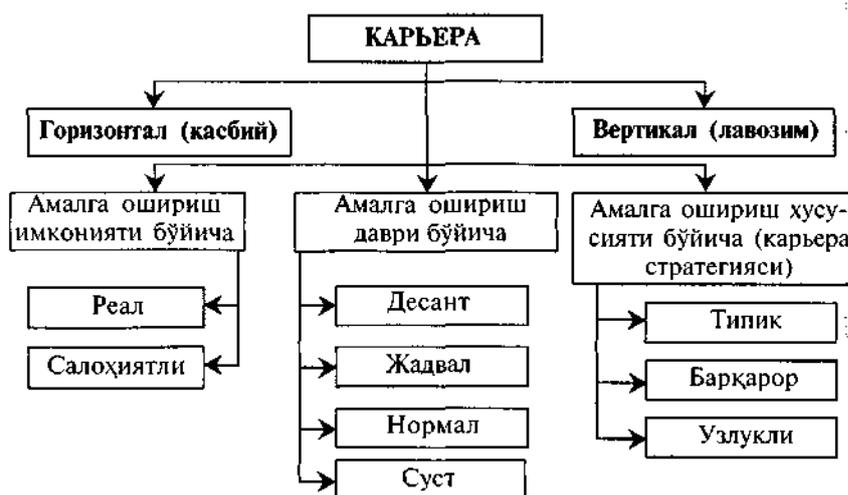
2. „Касбпараст шахс“. Мазкур тоифа ходимлари одатда шахсий фаолиятдаги муваффақиятларига кўпроқ аҳамият қаратадилар. „Касбпараст шахс“ларда эҳтиёжлар, хабардорлик, онглилик даражаси анча юқори. У ўзида бутун ҳаёти давомида билим олиш қобилиятини ривожлантиради, муттасил равишда ўз билимлари даражасини оширишга, ижодий жиҳатдан ўсишга интилади.

„Касбпараст шахс“ корхона фаолиятига даҳлдорликка эҳтиёж сезади, қарор қабул қилинаётганда унинг фикри ҳисобга олинишини хоҳлайди, унинг учун қизиқарли иш, ютуқларининг эътироф этилиши жуда муҳимдир.

Бундай тоифадаги ходимларга бошқарувнинг демократик усуллари маъқул. Чунки у белгилаб қўйилган тартиб-қоидаларга қараганда ижодий ғояларга риоя этишни афзал кўради. Шу жиҳатдан у ишга ўта сидқидиллик билан муносабатда бўладиган, ўзига ва ўзгаларга ғоят талабчан ходимлар тоифасига киради. Ана шу хусусиятлари сабабли „Касбпараст шахс“ юқори лавозимни эгалласа, бундан ўзи ҳам, атрофдагилар ҳам қониқиш ҳосил қилмайди. Чунки у раҳбарликни самарали амалга оширишга қодир эмас. Унинг ижодий фаолият билан шуғулланиши учун эса эгаллаган лавозими имконият бермайди.

Ходимлар ўзларининг шахсий сифатлари кучли ва заиф томонларини карьераларининг бошланғич босқичида тўғри аниқлай олсалар, бу уларнинг касбларида ва лавозимларида ўсишлари учун энг маъқул йўлни танлай олиш имконини беради.

Карьерани бошқа хусусиятлар бўйича ҳам таснифлаш мумкин (12.3- расм).



12.3- расм. Карьера таснифи.

Реал карьера — лавозимда амалга оширилган, эришилган ўсишдир. Бунда ходимнинг муайян давр ичида фаолиятнинг тегишли турида аниқ бир корхона ёки ташкилотдаги лавозимда ўсиши тушунилади.

Салоҳиятли карьера — лавозимда режалаштирилган, ёки эҳтимол тутилган ўсишдир. Ходим меҳнат фаолияти ва ҳаётининг йўли давомида ўз режалари, эҳтиёжлари, қобилиятлари, мақсадларини кўзлаб лавозимда ўсишни орзу қилиши, хоҳлаши салоҳиятли карьера ҳисобланади. Ана шундай истак ходим фаолиятини ташкил этишига сезиларли даражада таъсир кўрсатади. Бу умидлар тўла ёки қисман рўёбга чиқиши, умуман амалга ошмай қолиши мумкин.

Десант карьера дейилганда раҳбарлик лавозимини кутилмаган ҳолда эгаллаш тушунилади. Ушбу лавозимни эгаллаш зарурати ва бу карьеранинг давомийлиги турли сабабларга: корхона раҳбариятини мустаҳкамлаш, раҳбариятга амалий ёрдам кўрсатиш зарурияти ва ҳоказоларга боғлиқдир.

Ушбу вазифани бажаришга лаёқатли ходимлар таклиф этилган ҳар қандай лавозимни эгаллаган ҳолда барча кўрсатмаларни адо этишга тайёрдирлар. Мазкур карьера иштиёқмандлари учун бирор раҳбарликни амалга ошириш жараёни эмас (чунки уларнинг кўпчилиги умуман бирор самарали фаолият кўрсатиш лаёқатига эга бўлмайдилар), балки лавозим курсисини эгаллаш муҳимдир.

Жадал карьера. Ташкилий тизим пиллапоялари бўйича ўта тезкор, айни вақтда изчил кўтарилиш лавозимда ўсишнинг ушбу турига мансубдир. Бу одатда иқтидорли, истеъдодли, юксак салоҳиятларга эга ходимларга хос. Улар қоидага кўра бир лавозимда узоғи билан 1—3 йил давомида бўладилар.

Нормал карьера. Бу ходимнинг унинг касб тажрибаси ва малакаси ошишига қараб лавозимда босқичма-босқич кўтарилишидир. Бу карьеранинг давомийлиги ходим фаол меҳнат фаолияти давомийлигига тенгдир. Ўртача бу ходим 40 ёшгача бўлган давр учун характерлидир. Нормал карьерада ходим бир лавозимда ўртача 3—5 йил давомида бўлади.

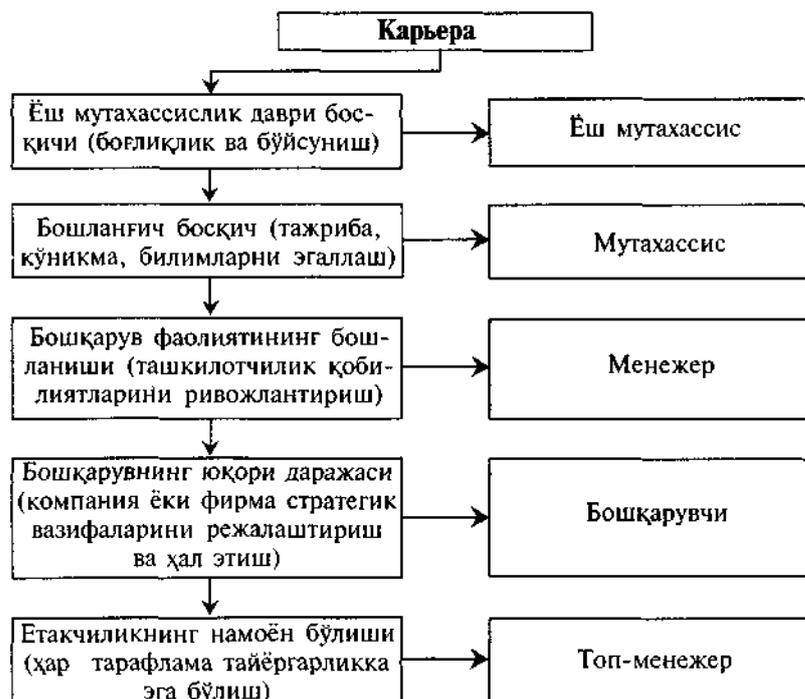
Суст карьера бир лавозимда узоқроқ муддатда ушланиб қолиш хусусияти билан фарқланади. Одатда бу давр нормал карьерага қараганда ўртача 1,5—2 баробар кўп, яъни 5—10 йилга тенг демакдир. Лавозимда бу даражада суст ўсиш сабаблари кўп жиҳатдан унинг касбий ва шахсий сифатлари, ҳамкасблари, меҳнат жамоаси, раҳбарият билан муносабатлари билан изоҳланади. Суст карьерага компания ёки фирмада персонални ривожлантириш тўғри режалаштирилмаганлиги, яъни лавозимда ўсиш имкониятлари чекланганлиги ҳам сабаб бўлиши мумкин. Бўш лавозим мавжуд эмаслиги сабабли ходим меҳнат фаолияти турини ўзгартиришни хоҳламаса узоқ вақт бир хизмат вазифасида ушланиб қолиши мумкин.

Типик карьера дейилганда ходимнинг касбий маҳорат чўққисига эришиши, малакаси умумэтироф этилиши, корхона ташкилий тузилмасида энг юқори лавозим даражасига кўтарилиши босқичма-босқич, ушбу касбий ва шахсий сифатлар муттасил такомиллашиб бориши уйғун ҳолда рўй бериши тушунилади.

Барқарор карьерада ходимнинг касб фаолияти ва лавозимда ўсишида муайян чекинишларга йўл қўйилиши мумкинлиги назарда тутилади. Яъни бу ходимнинг меҳнат фаолияти муайян босқичида ўз касбини вақтинча ёки бир умрга ўзгартирганлиги, шунингдек маълумоти бўйича ихтисослигига мос келмайдиган лавозимни эгаллашига тўғри келганлигини билдиради.

Ўзлукли карьера ходимнинг касбда ва лавозимда ўсиши беқарор бўлишини аниқлатади. Бу персоналнинг меҳнат фаолиятини тез-тез ўзгартириб туриши, иш жойини, корхона ва ташкилотини муттасил алмаштириши, маълумоти бўйича ихтисослигига мувофиқ бўлмаган лавозимларни эгаллаши демакдир.

Лавозимда ўсиш босқичларини аниқлашнинг услубий асоси сифатида икки: карьера тури ва бошқарув тизими омиллари ҳисобга олиниши керак (12.4- расм).



12.4- расм. Персонал карьераси босқичлари.

¹ Маусов Н.К., Безделов Д.А. Управление карьерой. Москва, 1999. 12 с.

1. Ёш мутахассис босқичи. Ўқишни тугаллаган ёшлар базавий билимларига, янги ахборотларни қабул қилиш қобилиятларига ҳамда катта салоҳият кучига эга бўладилар. Лекин кўп ҳолларда улар ўз корхона ёки ташкилотлари талабларини яхши билмайдилар. Ёш мутахассисларни сифатли компания ёки фирма учун фойдали салоҳиятларга айлантириш менежерларнинг асосий вазифасидир. Бу босқичда ёш мутахассисларнинг меҳнат жамоаси муҳитига кўникиш жараёни кечади. Улар келгусида лавозимда ўсишлари учун мазкур босқичда ўзгаларга боғлиқликлари ва бўйсунушлари заруратини тушуниб етишлари талаб қилинади.

2. Карьеранинг бошланғич босқичи. Ёш мутахассислар хизмат вазифаларига оид дастлабки кўникмаларни ҳосил қилганларидан сўнг гуруҳларда ўзаро ҳамкорлик қилиш тажрибаларини эгаллашлари, шунингдек бўлинмаси ҳамда алоҳида ижрочилар мақсад ва вазифаларни муҳокама қилишда иштирок этишлари керак. Ушбу босқичда улар учун малака ошириш йўналишларини мустақил танлашлари учун кенг имкониятлар яратиб берилиши даркор. Орттирилган тажриба уларга муайян иш участкасида мустақил фаолият кўрсатишлари имкониятини беради. Мазкур босқичга ўтиш ходим ўз фаолияти муайян соҳасида зарур малакага эга бўлишига боғлиқдир. Ана шу иккинчи босқич келгуси касбий ўсиш учун ниҳоятда муҳимдир. Ёш мутахассислар ўзларида ишончсизликни ҳис қилиб, мустақил фаолият кўрсатишга ожизлик қилсалар, уларнинг келгуси лавозимида ўсишларига умид қолмайди.

3. Бошқарув фаолияти бошланиши. Мутахассис тегишли тажрибага эга бўлганидан сўнг унга амалиётда ўз бошқарувчанлик салоҳиятларини синаб кўриш имконияти берилиши керак.

Мутахассислар ушбу босқичда ўзларининг бевосита хизмат вазифаларини бажариш билан бир қаторда, биринчи босқичдаги, тажрибаси камроқ ҳамкасбларига ёрдам кўрсатишлари ва улар меҳнат фаолиятига тезкор раҳбарликни амалга оширишлари мумкин. Бошқалар фаолияти учун масъулият бошқарув фаолиятини бошлаган менежерларда баъзан жиддий психологик стресслар келтириб чиқариши мумкин. Шу сабабли янги талабларни адо этишнинг уддасидан чиқа олмайётган бу менежерлар ихтиёрлари бўйича мазкур пиллаоядаги иккинчи босқичга қайтишлари мумкин. Аксинча, ҳамкасблари улар раҳбарлигида ўз меҳнат фаолиятларини такомиллаштириб ҳамда тобора мураккаброқ ва жиддийроқ топшириқлар олиш имкониятига эга бўлишларидан маънавий қониқиш ҳосил қилаётган менежерлар эса хоҳишлари бўйича бошқарувнинг мазкур учинчи босқичида то пенсияга чиқишларига қадар сақланиб қолишлари ҳам мумкин.

Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган компания ва фирмаларда бошқарувчилар тажрибаси камроқ ҳамкасбларини жуда мураккаб вазифаларни ҳал этишга қодир бўлишларини таъмин-

ламагунларича бу учинчи босқичда сақланиб қоладилар. Шу сабабли мазкур босқичда ходимларни горизонтал силжитиш (ротация қилиш) жуда муҳимдир. Кўпчилик ходимлар учун учинчи босқич барқарорлик босқичи ҳисобланади.

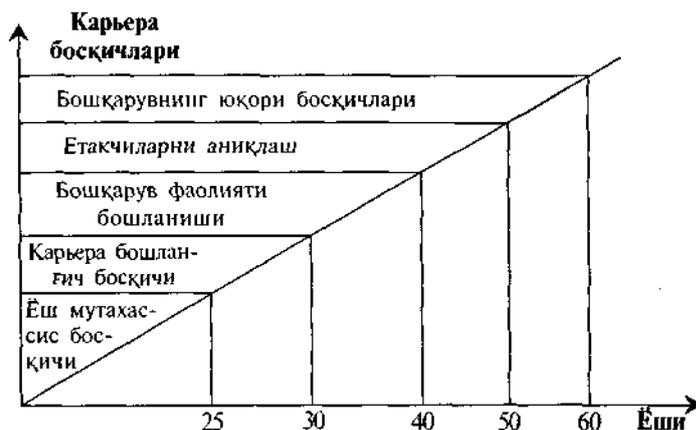
4. Етакчиларни аниқлаш. Ишга қизиқтириш (мотивация)ни кучайтиришда ходимларни юқори раҳбарлик лавозимларига кўтариш жуда катта аҳамиятга эгадир. Персонал таркибидаги етакчиларни аниқлаш бўлажак менежерларни раҳбарликнинг юқори босқичига тайинлаш даврига келиб уларни ҳар тарафлама тайёргарликдан ўтказиш имконини беради. Персонални бошқариш хизмати ходимлари аниқланган етакчиларни тайёргарликдан ўтказиш барча босқичларини ҳамда уларнинг хизмат вазифаларида силжишларини диққат билан назорат қилиб боришлари керак.

5. Бошқаришнинг юқори босқичлари. Менежерлар юқори лавозимларга кўтарилганларидан сўнг улар фаолияти фақат тор вазифаларни ҳал этиш билан чегараланиб қолиши хавфи мавжуддир. Шунинг учун уларда компания ёки фирма фаолиятини стратегик нуқтаи назардан баҳолаш ҳамда барча ишларнинг аҳволи учун масъулиятни ўзига ола билиш сифатларини шакллантириш катта аҳамиятга эгадир. Корхона стратегиясини шакллантириш ёки узоқ муддатли стратегик режалаштириш бу босқичга хос хусусият ҳисобланади. Ҳамма ҳам бу ишнинг уддасидан чиқавермайди. Стратегик даражада самарали бошқарув ҳам касбий, ҳам маъмурий тажриба мавжуд бўлгандагина таъминланиши мумкин.

6. Юқори бошқарув бўғини менежерлари. Ўз ворисларини танлаш, уларнинг лавозимда ўсишларига ёрдам кўрсатиш, компания ёки фирма ташқарисидаги юқори даражали менежерлар билан ўзаро ҳамкорликни ривожлантириш бу — бўғин бошқарувчиларининг асосий хизмат вазифалари ҳисобланади. Корхона акциялари бир қисмини бу менежерларга бериб, улар даромадини фирма муваффақиятли фаолият юритишига бевосита боғлиқ қилиб қўйиш, юқори бўғин раҳбарлари манфаатларини фирма манфаатлари билан узвий боғлиқлигини таъминлаш бу — мақсадга эришишнинг энг самарали йўлидир.

Юқорида кўрсатиб ўтилган тўртинчи ва бешинчи босқичларни раҳбарлик лавозимларини эгаллашда вертикал карьерага интилаётганлар босиб ўтади.

Ривожланган компаниялар бошқарувнинг ҳар бир босқичида персонал карьерасини режалаштириш ва бошқаришнинг табақалаштирилган тизимларига эгадирлар. Бу бошқарув босқичлари давомийлиги турли менежерлар учун турличадир. Лекин кўпгина бошқарувчилар муайян ёшда мазкур босқичлардан ўтишлари амалиётда аниқланган (12.5- расм).



12.5- расм. Карьера босқичлари ва менежерларнинг ёш нисбати.

Ғарб тадқиқотчилари лавозимда ўсишнинг қуйидаги босқичларини ҳам фарқлайдилар:

1. Синов (кўникиш).
2. Ўзини-ўзи эътироф этиш, фирмада эътироф этилиш ва хизмат лавозимида ўсиш.
3. Карьера ўртаси.
4. Карьера якуни.

Мазкур таснифга кўра, карьера бошланиши босқичи касбий танлаш, корхонага ишга жойлашиш, ўз хизмат вазифаларини ўрганиш, шахсий қизиқиш кучли намоён бўлиши билан боғлиқ воқеликдан „фалаж ҳолатига тушиш“, эгаллаш истаги бўлган лавозимларни мўлжаллаш, ҳомийлар излаш хусусиятлари билан фарқланади.

Ўрта босқичда ишлаб чиқаришга қўшилаётган улушни мувофиқлаштириш, эҳтимол тугилган ўзгаришлар, янги ҳаётий мақсадларни излаш, „ҳаёт ўртасидаги танглик“ ҳолатлари билан ажралиб туради.

Яқунловчи босқич етакчилар ҳамда меҳнат фаолияти билан машғул аксарият кўпчилик учун тубдан фарқланади. Етакчилар учун бу — юксалиш ва ижодий баркамоллик даври бўлса, қолганлар учун фойдаланилмай қолинган салоҳият танглиги ва истеъфога чиқишни англатади.

12.2. Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантириш

Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришни бошқариш — компания ёки фирма ички эҳтиёжларига мувофиқ ҳолда ходим салоҳиятлари ва умидларини ҳисобга олган ҳолда унинг

лавозимда ёки касб вазифасида ўсишини шакллантиришга аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда таъсир ўтказиш жараёнидир (12.6- расм).



12.6- расм. Корхона персонали карьерасини режалаштириш.

Персонал карьерасини бошқариш қуйидаги мақсадларни кўзлайди:

- корхонанинг изчил менежментига ички эҳтиёжларини қондиришни таъминлаш;
- персонал ўзи эришишга қодир бўлган муайян масъулият даражасига етиши учун уни ўқитиш ҳамда тажриба эгаллашини изчил таъминлаш;
- муайян салоҳиятга эга персоналнинг бу салоҳиятларини муваффақиятли ишга солишлари — интилишлари, истеъдодлари ва қатъиятларини ҳисобга олиб, карьераларини ривожлантиришга имконият яратиб бериш.

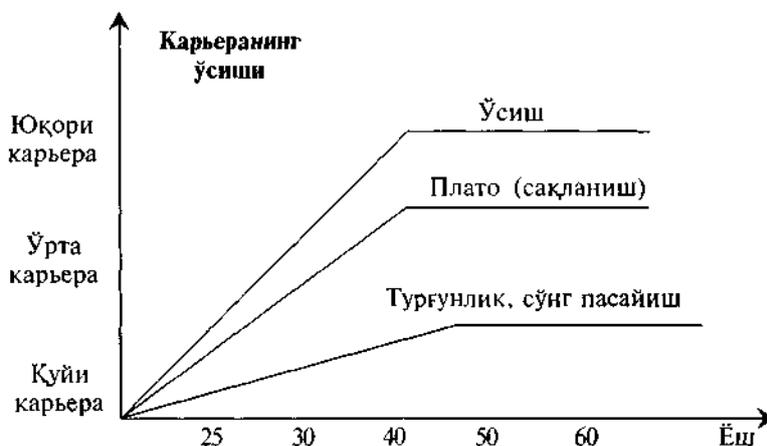
Карьерани бошқаришни оқилона ташкил этиш натижасида қуйидагилар таъминланади:

- юқори малакали мутахассисларни ишга жалб этиш учун кенг имкониятлар;
- юқори малакали мутахассисларнинг хизмат вазифалари ва лавозимда ўсишлари таъминланганлигидан қониқиш ҳосил қилишлари натижасида улар ўртасида қўнимсизликни камайтириш;
- персонал билан корхона фаолияти мувофиқлаштирилиши натижасида меҳнат унумдорлигининг ўсиши.

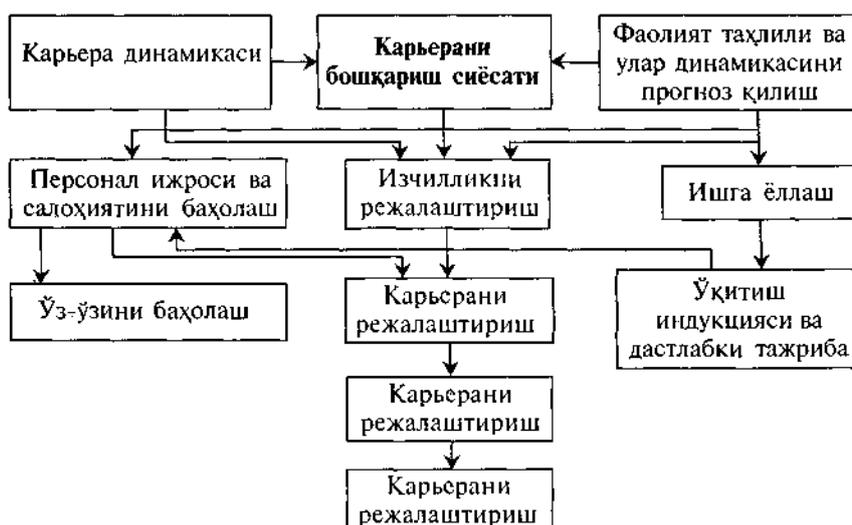
Карьера динамикаси (12.7- расм) ходимнинг корхона ёки ташкилот хизмат вазифалари, лавозимлари пиллапояларидан босқичма-босқич кўтарилишини, бу динамика суръатини ифодалайди. Бунда хизмат вазифаси ва лавозимга кўникиш ҳамда уни эгаллаш учун одатда уч йил талаб қилиниши мезон сифатида белгилаб қўйилади. Персонал хизмат вазифаси ёки лавозимда беш йил бўлганидан сўнг эса унинг меҳнат фаолияти самарадорлигида пасайиш кузатилади.

Шунинг учун динамик карьера дейилганда ходим, аксарият ҳолларда ҳар бир хизмат вазифаси ёки лавозимда 3—5 йил давомида бўлиши тушунилади.

Персонал карьерасини ўсишини бошқариш жараёни (12.8- расм) мантиқан бир-бири билан боғлиқдир. Умуман олганда ходимнинг карьераси ишлаб чиқариш фаолияти натижаси ҳисобланади. Ходим ишлаб чиқариш жараёнида хизмат вазифасида ёки лавозимда кўтарилар экан, янги техника ва технологияларни, ишлаб чиқариш усулларини, хизмат ва лавозим вазифаларини, менежментни, ўз ижтимоий ролини ва ҳоказоларни эгаллайди.



12.7- расм. Карьера динамикаси.



12.8- расм. Персонал карьерасини бошқариш.

Персонал карьерасини ривожлантириш инновациялар билан узвий алоқададир. **Карьера динамикаси таҳлил этилганда** ходимларнинг инновацияларга кўникмаларини ривожлантиришни талаб этадиган мослашиши турлича бўлишини ҳисобга олиш керак. „Келажаги бор“ ходимларда ўзгаришларга жавобан ўз кўникмаларини ривожлантиришда одатда муаммолар сезилмайди. Бошқа бир ходимлар эса ўзгаришларга тўла кўника олмайдилар. Бунинг оқибатида янги хизмат лавозимларига мос кела олмай қоладилар.

Шунинг учун персонал карьерасини ривожлантириш сиёсатини шакллантиришдан илгари **карьера динамикасини таҳлил этиш** талаб этилади. Бу қуйидагилар учун керак:

— келгусида персонал билан боғлиқ масалаларни, масалан меҳнатга ҳақ тўлашининг, ижронинг баҳоланишига боғлиқлигини ҳисобга олишда карьера динамикасининг ижрони баҳолаш билан алоқасини кузатиш учун;

— лавозимда ўсишнинг бўлажак йўлини кўрсатиб бериш ҳамда ушбу йўлдан муваффақиятли олға қараб ҳаракат қилиш учун зарур талабларни шакллантириш учун;

— мўлжалланмаган ҳолатларни, жумладан хизмат вазифаси ва лавозимда ўта тез кўтарилиш ёки аксинча раҳбарларнинг эгаллаб турган лавозимларида узоқ вақт қолиб кетишлари сабабларини аниқлаш учун.

Персонал карьерасини ривожлантириш сиёсатининг асосий масаласи лавозимда кўтариш учун ўз ходимларини тайёрлаш ёки малакали мутахассис ва раҳбарларни ишга четдан жалб қилиш кераклигини аниқлаб олишдан иборатдир. Персонал карьерасини ривожлантириш сиёсати бўш лавозимларни тўлдириш жараёни ҳамда ходимларни лавозимда ўстиришга сармоя сарфлашга ёндашувларда ўз ифодасини топади. Бўш лавозимларни ўз ходимлари ҳисобига тўлдириш тамойили компания ёки фирма ичида хизмат вазифаси ва лавозимда силжишни таъминлайди ҳамда персоналнинг қизиқишини кучайтиришга хизмат қилади. Ушбу тамойил конкурслар эълон қилиш орқали амалга оширилиши мумкин. Бунинг учун бўш лавозимни эгаллаш истаги бўлган барча ходимлар орасидан энг муносиби танлаб олинishi керак.

Компания ёки фирмалар кўп ҳолларда мазкур тамойилни танлашлари ҳақида эълон қилсалар-да, амалиётда бу танлов анчагина бошқача тарзда ўтади. Яъни бўш лавозим ҳамда корxonанинг ўзида ана шу лавозимни эгаллашга муносиб ходим мавжуд бўлса, у тўғридан-тўғри ана шу лавозимга тайинланади. Бундай муносиб номзод компания ёки фирмада топилмаса, раҳбарият, аксарият ҳолларда, ўз ходимларини ана шу лавозимга тайёрлаш учун маблағ сарфлашдан кўра тайёр мутахассис ёки раҳбарни четдан таклиф қилишни маъқул кўрадилар.

Умуман олганда амалиётда кўп ҳолларда бўш лавозимга ўз ходимини тайёргарликдан ўтказиб тайинлаш ўрнига четдан мутахассис ва раҳбар таклиф этишга дуч келинади. Энг мақбули эса ҳар икки тамойилга ҳам амал қилишдир. Чунки биринчи тамойил — бўш лавозимни фақат ўз ходимлари ҳисобига тўлдириш корхонада турғунлик ҳолатига олиб келиши мумкин. Иккинчи тамойил — раҳбарларни четдан жалб этишда эса ўз ходимларини рағбатлантириш самарали усулидан воз кечишни англатади.

Амалиётда персонал карьерасини ривожлантириш бўш лавозимларнинг 80 фоизини ўз ходимлари ҳисобига тўлдириш, 20 фоизини эса четдан ишга жалб этиш энг самарали эканлиги ўз исботини топган.

Персонал карьерасини ривожлантиришни сармоялашнинг ҳам бир неча усуллари мавжуддир:

1. Қисқа муддатли сармоялаш. Ана шу сиёсатни олиб борадиган раҳбарлар юқори малакали ижрочиларни ишга ёллаб, ўқитадилар ҳамда улар меҳнатига юқори иш ҳақи тўлайдилар. Бу ижрочилар ўз лавозимларида кутилгандек самарали фаолият кўрсатсалар, лавозимда янада кўтарилдилар. Бунда компания ёки фирма ўзи хоҳлаган ходимларга эга бўладилар. Бу ходимлар топширилган ишни сидқидилдан бажарадилар, ўз фаолиятларини мукамаллик даражасига етказишга ҳаракат қиладилар, зарурат тугилганда зиммаларига кўшимча масъулиятни ҳам оладилар. Корхонанинг ўзида ана шундай юқори малакали ижрочилар топилмаса, улар четдан ёлланади.

2. Узоқ муддатли сармоялаш. Бундай ёндашувни танлайдиган иш берувчилар персонал карьерасини ривожлантириш истиқболни кўзлаб режалаштиришнинг самарали эканлигига ишонадилар. Улар катта салоҳиятга эга истеъдодли ходимларни танлаб, стратегик режалаштириш дастурлари асосида уларни лавозимда ўстирадилар.

3. Узоқ муддатли эгилувчанлик. Бу сиёсатга амал қилувчи раҳбарлар учун бевосита бугунги кунда ижронинг кўзланган даражада бўлиши энг асосий вазифа ҳисобланади. Улар буни эътироф этган ҳолда муайян даражада ходимларни юқорироқ лавозимга кўтарадилар. Аслида бу қисқа муддатли сармоялаш кўринишларидан биридир. Айни вақтда компания ёки фирма раҳбарияти персонал салоҳияти муносиб баҳоланиши ҳамда ўқитиш орқали ривожлантирилиши, ходимларни хизмат вазифалари ва лавозимларда силжитиш орқали тажрибалари бойитилиши зарурлигини тушунадилар. Бу эса узоқ муддатга мўлжалланган сиёсат кўринишидир.

Қисқа муддатга мўлжалланган сиёсат тез ривожланиб бораётган хусусий тадбиркорлик учун мақбул бўлса (бундай корхоналарда меҳнатни ташкил этиш жуда эгилувчан), узоқ муддатли сиёсат йирик компания ва фирмалар учун қўл келади.

Стратегик режалаштиришга амал қилинадиган корхоналарда ходимлар қайси сифатларга, қандай билим, малака, кўникмаларга эга бўлиши лозимлиги, қайси хизмат вазифаси босқичларини босиб ўтиши акс эттирилган карьерограмма (12.4- жадвал) ҳам тузилади.

Персонал карьерасини ривожлантириш ходим касб малакаси, билими, кўникмалари, маҳорати, тажрибасини оширишга қаратилган восита ва усуллар мажмуаси ҳисобланади. Ходим ўз касб ва шахсий сифатларини такомиллаштириб борган сари муайян хизмат вазифаси ва лавозимни эгаллаш имконига эга бўлади. Ўз навбатида ходим эгаллаб турган хизмат вазифаси унинг билим ва малакасига ҳам тегишли талаблар қўяди.

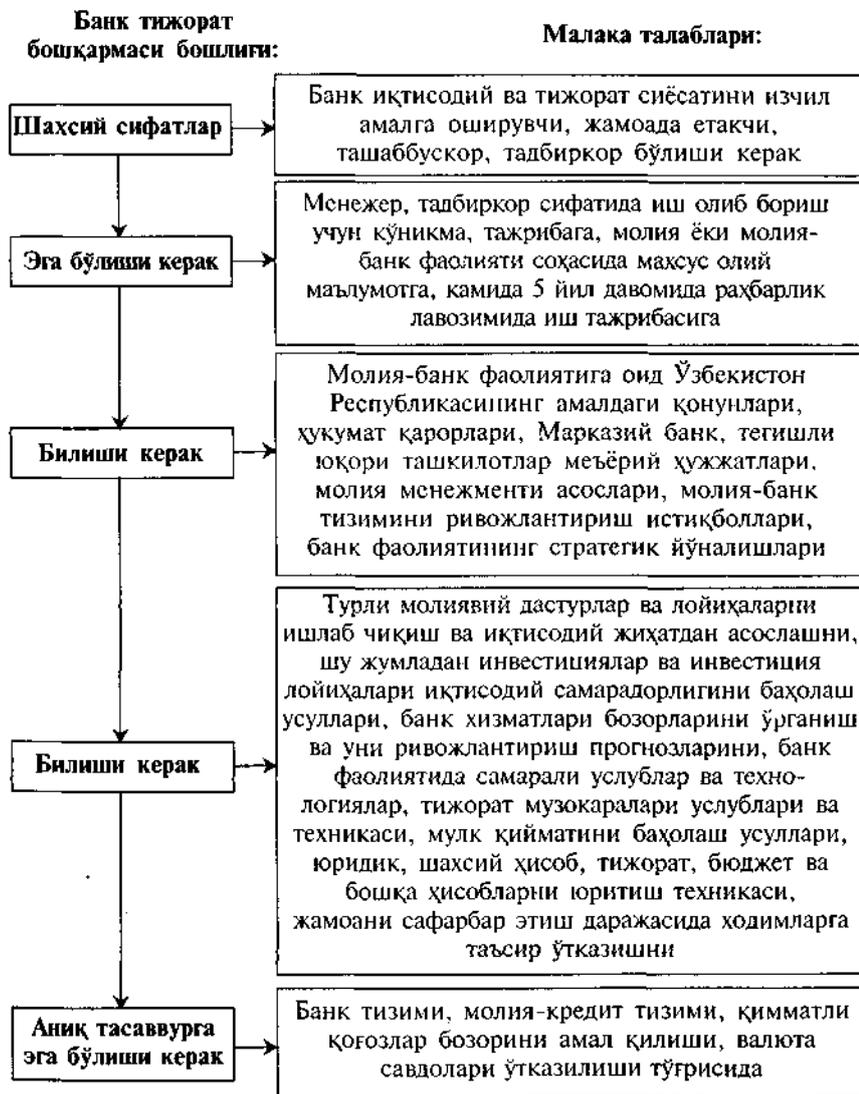
12.4- жадвал

Персонални лавозимда ўстириш карьерограммаси

Ўш	18	22	24—29	24—27	32—35	35—40	40 ёш-дан сўнг
Узлуksиз таълим тизими	Олий ўқув юрти, бакалаврият	Олий ўқув юрти, магистратура	Малака ошириш институти	Аспирантура (фан номзоди)	Докторантура (фан доктори)	Юқори раҳбар ходимлар тайёрлаш ўқув юртлири (академия)	Стажировка, ўз-ўзини ўқитиш
Хизмат вазифаси, лавозим			Муҳандис	Капта, етакчи, бош муҳандис	Илмий ходим, катта илмий ходим, бўлим мудири	Кафедра мудири, профессор, илмий ташкилот раҳбари	Бирлашма, компания, концерн раҳбарлик лавозимлари
Хизмат вазифалари, лавозим босқичлари			1	2	3	4	5
							6
							Вазирлик ва идоралар раҳбарлик тизимларидаги лавозим

Мисол тариқасида банк тижорат бошқармаси бошлиғи лавозими малака талаблари (12.9- расм)ни келтириш мумкин.

Карьерани ривожлантириш албатта лавозим пиллапояларидан юқорига кўтарилиш, раҳбар бўлиш деган маънони бермайди. Карьера, шунингдек, ўз кўникмаларини такомиллаштириш ва шу ҳисобга ўз ишини сифатлироқ ва самаралироқ бажариш ёки меҳнат фаолияти йўналишини ўзгартириш тушунчасига ҳам эга.



12.9- расм. Банк тижорат бошқармаси бошлиғи лавозими малака талаблари.

Персонал карьерасини ривожлантириш ходимдан ҳамда у ишлаётган корхонадан (агар бу корхона ходим карьерасини ривожлантириш жараёнини қўллаб-қувватлаётган бўлса) муайян қўшимча саъй-ҳаракатларни талаб этади. Айни вақтда бу ходимнинг ўзига ҳам, у меҳнат қилаётган корхонага ҳам муайян афзалликлар беради.

Ходим учун:

— касбда ўсиш ва турмуш фаровонлигини ошириш имконини бераётган корхонадаги меҳнат фаолиятидан катта қониқиш ҳосил қилиш;

— шахсий касб истиқболини аниқроқ тасаввур этиш ва ҳаётидаги бошқа масалаларини режалаштириш имконини;

— келажакдаги касб фаолиятида аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда тайёргарлик кўриш;

— меҳнат бозорида рақобатбардошлигини ошириш афзаллигидир.

Корхона учун:

— ўз меҳнат фаолиятини корхона билан боғлаган ходимларга эга бўлиш ҳамда шу орқали меҳнат унумдорлигига эришиш, кадрлар қўнимсизлигини қисқартириш;

— ходимларни касбий ривожлантиришни уларнинг шахсий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда режалаштириш, касбда ўсишдан манфаатдор ходимларни аниқлаш, зарур тайёргарликка эга, корхонага садоқатли ходимларни раҳбарлик лавозимларига кўтариш имкониятини яратади.

Юқорида қайд этилган ва бошқа афзалликларни ҳисобга олган компания ва фирмалар персонал карьерасини ривожлантиришни бошқаришни шерикчилик усули асосига кўя бошладилар. Бундай шерикчилик уч томон — ходим, унинг бевосита раҳбари ҳамда персонални бошқариш хизмати ўртасидаги ҳамкорликни кўзда тутди. Бунда ходим ўзининг лавозимда ўсишини режалаштириш ва бу режани амалга ошириш учун масъул ҳисобланиб, бошқарув атамаси билан таърифланганда жараён эгаси ҳисобланади. Раҳбар ходим мураббийси вазифасини ўтайди. Ходимнинг лавозимда ўсишини у томонидан қўллаб-қувватланиши жуда муҳимдир. Чунки, раҳбар тегишли маблағ ажратиш, иш вақтини тақсимлаш ваколатларига эгадир.

Ходимни лавозимда ўсишини режалаштириш унинг малака ёки хизмат даражаларини муайян равишда босиб ўтишини (12.10-расм) англайди.

Персонални лавозимда ўстиришни ривожлантириш тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

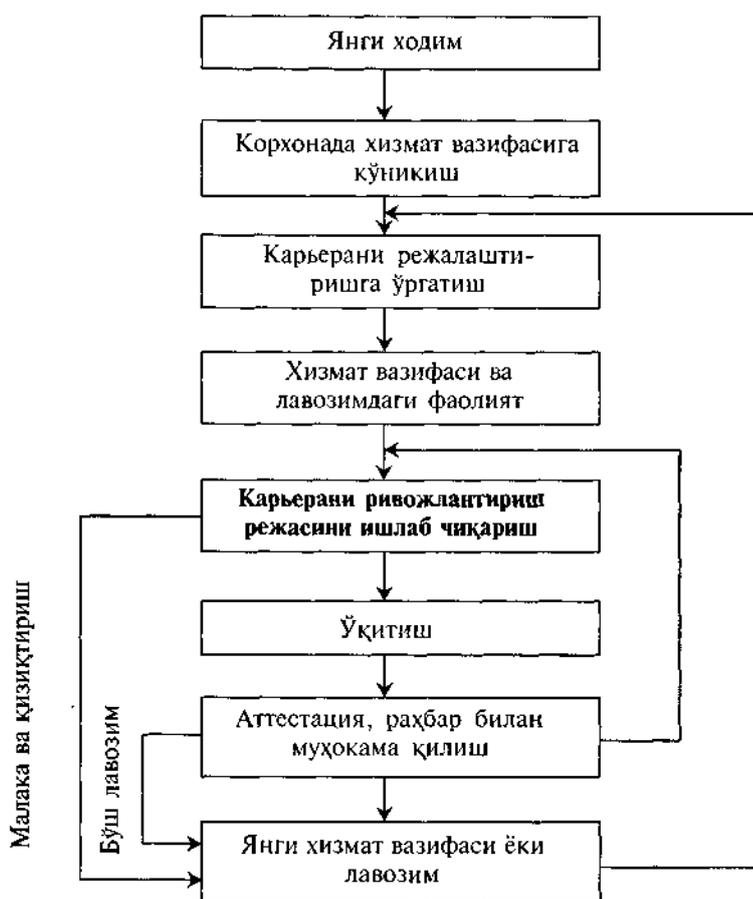
— яккама-якка иш олиб бориш. Чунки ходим карьерасини ривожлантиришни режалаштиришда барча мутахассис ва раҳбарлар

ҳам қўйилаётган талабларга жавоб бера олмаслиги (қобилияти, ёши, маълумоти даражаси ва бошқа сифатларга кўра)ни ҳисобга олиш керак;

— корхона ва ходимнинг карьерани ривожлантиришдан манфаатдорлиги. Бу корхонани истиқболни кўзлаб ривожлантириш, ходимни лавозимда ўсишга қизиқтириш ва бошқа қатор омилларни ҳисобга олишни тақозо этади;

— корхона режаларида ходим карьерасини ривожлантиришни молиялаштириш (моддий жиҳатдан рағбатлантириш, ўқитиш учун маблағ ажратиш ва ҳоказолар)ни кўзда тутиш.

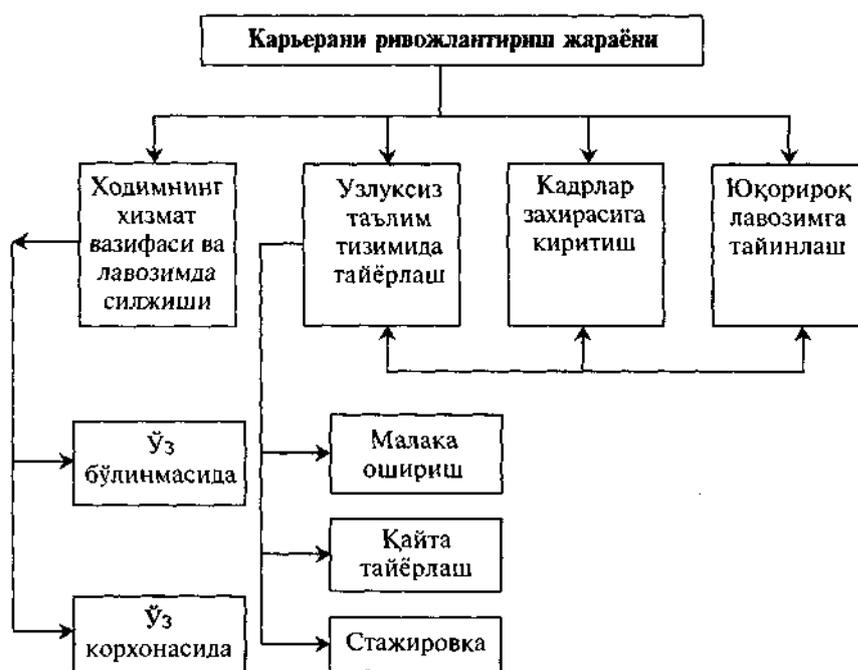
Лавозимда ўсиш ходимнинг ана шу мақсадга интилишига тўлатқис боғлиқдир. Корхона эса бу жараёнга ёрдам кўрсатиши лозим.



12.10- расм. Персонал карьерасини ривожлантириш

Персонални лавозимда ўсишини ривожлантириш, яъни бир босқичдан иккинчи босқичга ўтиш ҳамisha корxonанинг эҳтиёжи асосида бошқарилади. Бунга, албатта, ходим ҳам интилиши лозим. Шундай бўлса-да, компания ёки фирма раҳбарияти мазкур жараён бошқариладиган бўлишини, яъни режали кечишини таъминлаши керак. Аини пайтда бу узоқ муддатли режалаштириш бўлиб, корxonани ривожлантириш режаларидан ўрин олиши даркор.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, ходимларнинг карьераси узоқ давом этадиган жараён бўлиб, кўпинча тақрорланадиган босқичларни ҳам ўз ичига олади (12.11- расм). Жумладан, улар қуйидагилардан иборатдир:



12.11- расм. Карьерани ривожлантириш босқичлари.

— малака ошириш (қайта тайёрлаш, стажировка). Бу ўзлуксиз таълим тизимида амалга оширилади;

— раҳбарлик лавозими учун кадрлар захирасига киритиш. Бу ҳолда ҳам ходим ўзлуксиз таълим тизимида албатта тайёргарликдан ўтади (малака ошириш, қайта тайёрлаш, стажировка). Бу тайёргарлик шахсий режа асосида амалга оширилади;

— ходимнинг ўз бўлинмаси ёки корхонасида хизмат вазифаси ёки лавозимда силжитилиши. Бу ходим дунёқарашини кенгайтириш

мақсадида амалга оширилади. Хизмат вазифаси ва лавозимда силжитишда ходим хизмати ёки лавозим вазифалари ўзгаради, лекин иш ҳақи миқдори ўзгармайди (камайтирилишига йўл қўйилмайди).

Персонал карьерасини ривожлантиришни режалаштириш — бу муайян раҳбар ёки мутахассис учун уларнинг меҳнат фаолияти давомида хизмат вазифалари ёки лавозимни эгаллашлари эҳтимол тутилаётган тизимини ишлаб чиқишдир. Бу ходимнинг хизмат вазифаси ёки лавозимда стихияли ҳолда ўсиши эмас, балки лавозимларни эгаллаш режаси асосида карьерасини ривожлантириш ва ротациядир¹.

Карьерани ривожлантиришни режалаштириш ходимларни лавозимда ўстиришни ривожлантириш мақсадлари ҳамда бу мақсадларга эришиш йўллари аниқлаб олишдан иборат бўлади.

Карьерани ривожлантиришни режалаштириш йўллари амалга ошириш дейилганда одатда кўзланган мақсаддаги лавозимни эгаллагунга қадар ишлаш талаб қилинган лавозим босқичларидан ҳамда талаб этилган малакани эгаллаш учун зарур воситаларга (малака ошириш, чет тилларини ўрганиш курслари ва ҳоказолар) эга бўлиши тушунилади. Лавозимда ўсишни режалаштириш, шунингдек, ходимнинг бу масала бўйича ўз режасини амалга оширишини ҳам қамраб олади.

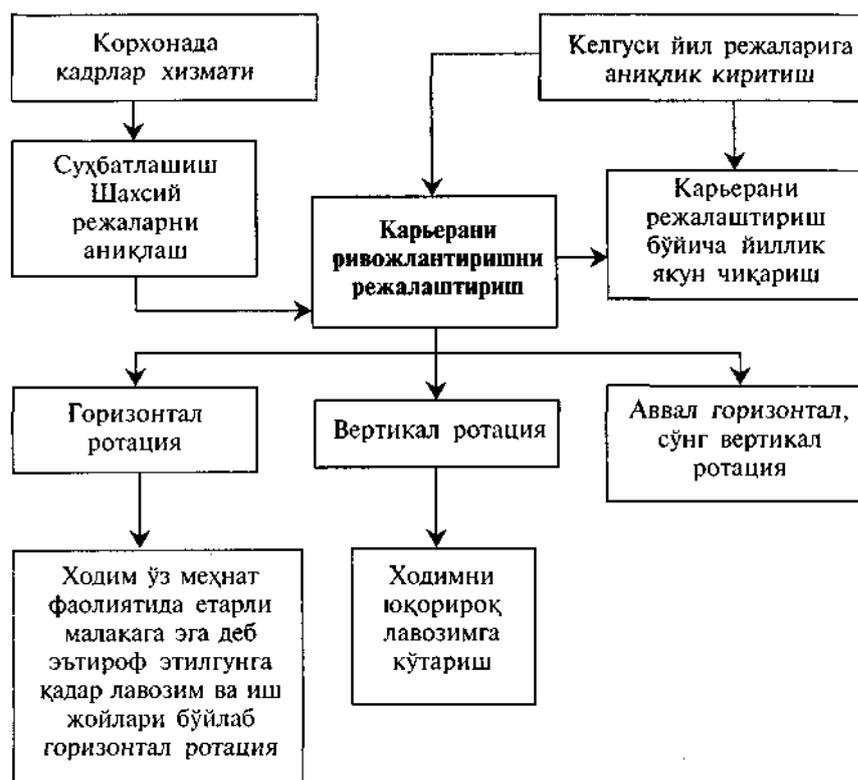
Белгиланган режа асосида эгалланиши мўлжалланаётган лавозим талабларига мос келиш учун нима, қанча вақтда қилиниши кераклиги, бу қандай назорат қилинишига аниқлик киритилиши даркор. **Бу — ҳаракат режаси деб аталади.**

Персонал карьерасини ривожлантиришни режалаштиришда ходимни ишга қабул қилгандан бошлаб, унинг ишдан бўшашигача бўлган даврда ходим лавозимлар ёки иш жойлари тизими бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал силжишлари ташкиллаштирилиши (12.12- расм) муҳимдир.

Персонал ўзининг қисқа ва узоқ муддатта мўлжалланган истиқбол режаларнигина эмас, шунингдек лавозимда кўтарилиш учун меҳнат фаолиятида қайси кўрсаткичларга эришиши кераклигини ҳам яхши билиши даркор. Ходим эҳтиёжлари ва мақсадларини компания ёки фирмада мавжуд бўлган ёки келажакда кутилаётган лавозимда ўсиш имкониятлари билан мувофиқлаштириш, персонал карьерасини ривожлантиришнинг умумий мақсади ҳисобланади.

Бевосита ишчини хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш, уни режали равишда ўқитиш ҳамда ишчи шахсий манфаатлари ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда уни оддий меҳнат фаолияти турларидан мураккаблари, касбий маҳоратнинг қўйи

¹ Ротация — ходимни моддий ва маънавий жиҳатдан қизиқтирган ҳолда хизмат вазифаси ва лавозимда горизонтал силжитиш.



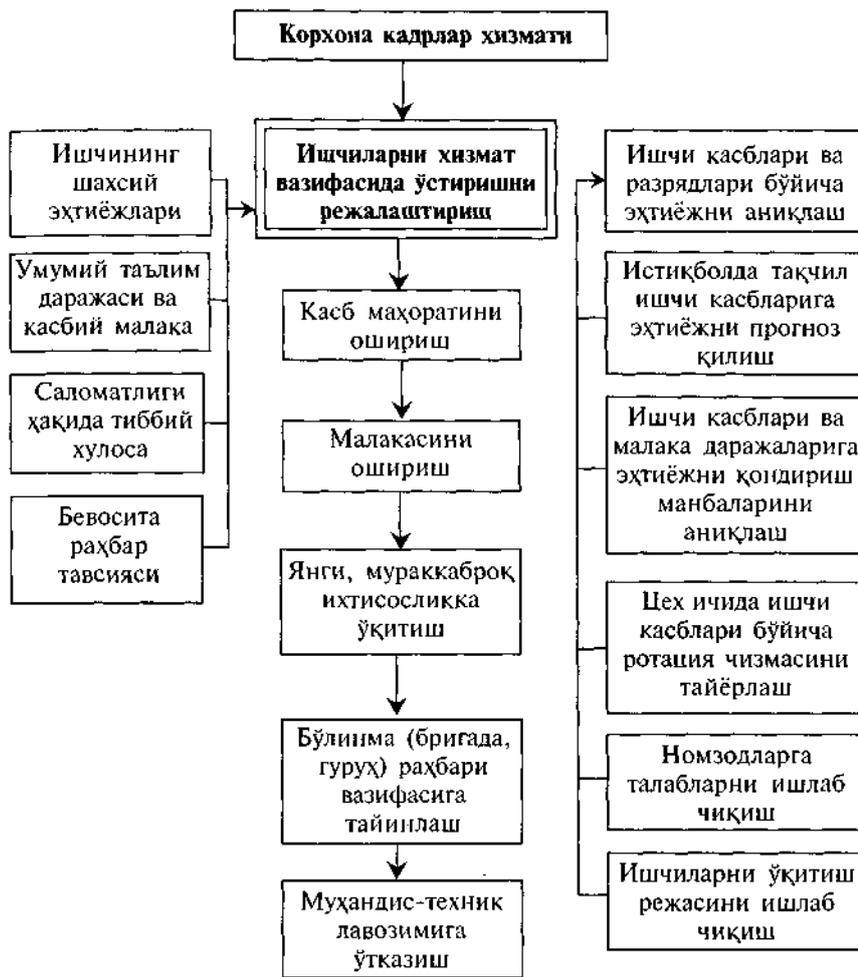
12.12- расм. Карьерани ривожлантиришни режалаштириш.

даражаларидан юқори даражасига сари ривожлантиришни назарда тутати (12.13- расм).

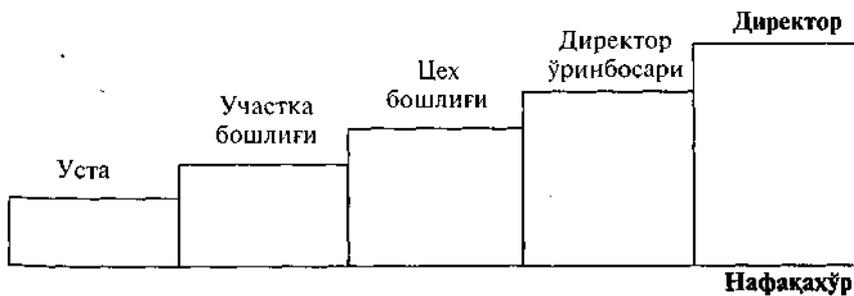
Шу билан бирга ишчини хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш уларнинг раҳбарлик, мутахассис ва хизматчи вазифаларини бажаришга ўтишлари мумкинлигини ҳам кўзда тутиши мумкин. Бу ҳолда дастлабки режаларга тегишли ўзгаришлар киритилади.

Ишчини хизмат вазифасида горизонтал ўстириш, яъни уни ўз касбининг устаси деб эътироф этилиши даражасига кўтариш ишчи касбий нуфузини оширишга хизмат қилади. Ходимнинг ақлий салоҳияти, касб маҳорати, корхонаси, иқтисодиётга шахсий амалий улуши, меҳнат стажи ёки саломатлиги уни лавозимда ўстиришни режалаштириш учун асос бўлади.

Бугунги кунда хизмат вазифаси ва лавозимда ўстиришнинг энг кўп тарқалган тўрт тури: „Трамплин“, „Нарвон“, „Чорраҳа“ ва „Илон“ турлари мавжуддир.



12.13- расм. Ишчиларни хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш.



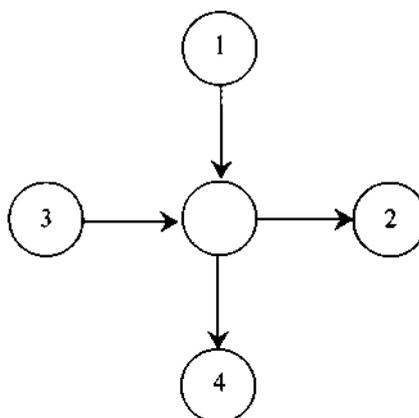
12.14- расм. Карьеранинг „Трамплин“ усули.

Раҳбарнинг ишдан бўшатилгандан сўнг кўп йиллик тажрибасидан мутлақо фойдаланмаслик „Грамплин“ усулининг энг муҳим камчилиги ҳисобланади.



12.15- расм. Карьеранинг „зинапоя“ усули.

Ушбу усул раҳбарнинг меҳнат тажрибаси салоҳиятидан фойдаланиш нуқтаи назаридан энг мақбул ҳисобланади ва амалиётда фойдаланиш учун асосий усул сифатида тавсия қилинади.



12.16- расм. Карьеранинг „чорраҳа“ усули

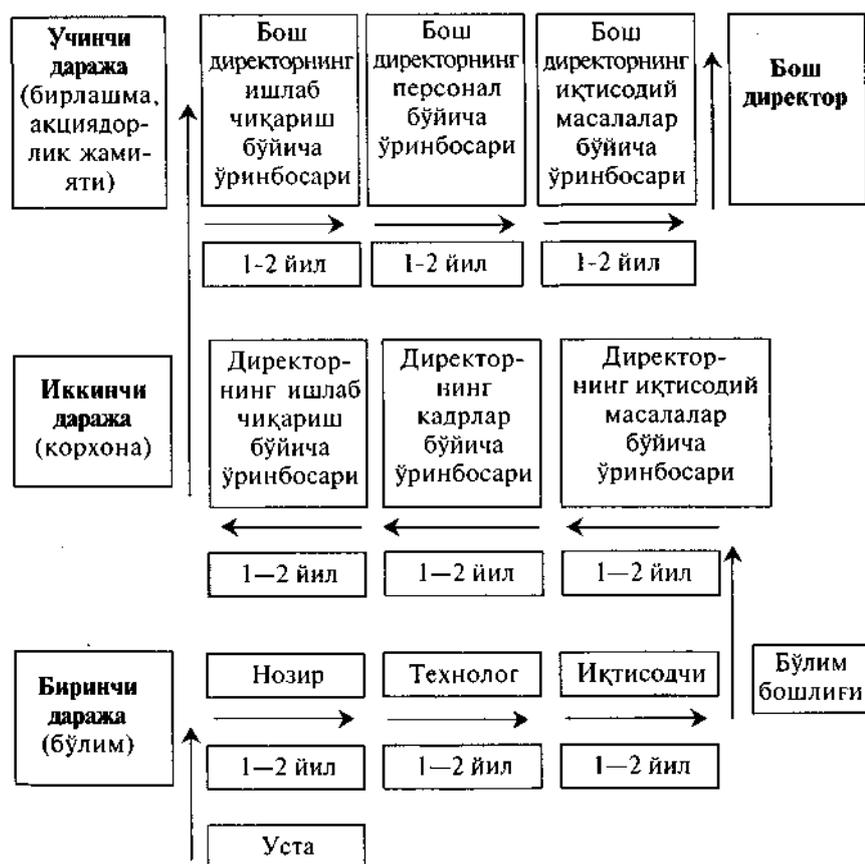
1. Корхона директори ўринбосари (лавозимда кўтарилиш).
2. Бошқарма бошлиғи (лавозимда ротация).
3. Участка бошлиғи (лавозимда пасайиш).
4. Цех бошлиғи (лавозимда ротация).

„Чорраҳа“ усули раҳбарнинг эгаллаб турган лавозимдаги фаолияти ишлаб чиқариш манфаатларига мос келмай қолганлиги ва ундан келгусида қайси сифатда фойдаланиши тўғрисида қарор қабул қилиш талаб этилиши билан боғлиқ амалий вазиятни ақс эттиради.

Ушбу усул „зинапоя“ кўринишларидан бири ҳисобланиб, ундан вазиятга қараб фойдаланиш тавсия қилинади.

„Илон“ усули турли лавозимларда ишлашни назарда тутати. Бу раҳбарга ҳар тарафлама амалий тажриба орттириш, унинг салоҳиятини ҳамда муайян ишлаб чиқариш фаолиятига мойиллигини аниқлаш имконини беради.

Карьерани режалаштиришда ҳар бир ходимнинг қадриятлари тизими, манфаатлари, меҳнат ва шахсий тажрибасини ҳисобга олиш талаб этилади. Шу билан бир қаторда, лавозимда ўстиришнинг у ёки бу усулини такомиллаштиришда корхонада таркиб топган ташкилий



12.17- расм. Карьеранинг „илон“ усули

тизимлар, ижтимоий ва маънавий қадриятлар, маънавий-ахлоқий меъёрларнинг аҳамиятини назарда тутиш керак бўлади.

Персонални бошқариш бўйича менежер карьерасини ривожлантиришда компания ёки фирма мақсадларига эришиш учун юқорида қайд этилган омилларнинг таъсирини аниқлаш талаб этилади (12.18- расм).



12.18- расм. Карьерани ривожлантиришга таъсир этувчи омиллар.

Шунинг учун менежерлар, энг аввало, ходимлар эҳтиёжларини аниқлашлари лозим. Айни вақтда ходимлар ҳам ўзларининг салоҳият ва имкониятлари, уларни келажакда намоён эта олиш қобилиятлари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлишлари талаб қилинади. Лавозимда ўстиришни режалаштиришда ана шу икки жиҳат — корхона мақсадлари ва имкониятларини ҳамда ходим салоҳияти ва

интилишларини энг мақбул даражада муносиблигини таъминлаш ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Ғарбдаги тараққий этган компания ва фирмаларда менежерларнинг ҳар бир ходим карьерасини алоҳида-алоҳида режалаштириш амалиёти мавжуд. Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида хорижий шериклар билан ҳамкорликда ташкил этилаётган кўшма корхоналарда бу тажриба кенг ёйилмоқда.

Ходимнинг лавозимда ўсиш шахсий режаси унинг ўз меҳнат фаолият соҳасида муайян шахсий мақсадларга эришишини назарда тутди (12.5- жадвал). Ҳар бир ходим йилда бир марта ўзининг бевосита раҳбари билан бу шахсий режасига тегишли аниқлик киритиб бориши лозим.

12.5- жадвал

Ходимнинг лавозимда ўсишнинг шахсий режаси

Т/р	Исми - шарифи	Туғилган йили	Лавозими, қачондан бери бу лавозимда	Лавозимда ўсиш режалари		
				5 йилдан сўнг	10 йилдан сўнг	15 йил ва ундан кўпроқ даврдан сўнг
1.	Аҳмедов Икром Рустамович	1980	Етакчи мутахассис 2005 йил 15 сентябрдан	Бош мутахассис	Бўлим бошлиғи	Корхона раҳбари ёки унинг ўринбосари
2.	Салимов Равшан Пўлатович	1978	Бош мутахассис 2004 йил 10 мартдан	Бўлим бошлиғи	Корхона раҳбари ёки унинг ўринбосари	Компания раҳбари ёки ўринбосари

Ходимнинг лавозимда ўсиш шахсий режаси қуйидагиларни:

а) ходимнинг узоқ муддатли мақсадлари (унинг лавозимда ўсишига умиди) ҳамда касбий ўсиш режасидаги навбатдаги босқични (қисқа муддатли вазифа) эгаллашни;

б) касбий ўсиш навбатдаги босқичига кўтарилиш учун билим ва тажрибасини оширишга бўлган энг муҳим эҳтиёжларни;

в) касбий ўсиш ва узоқ муддатли мақсадлари навбатдаги босқичга кўтарилишни таъминлайдиган келгуси йил топшириқлари (ўқиш, малака ошириш, лойиҳаларни амалга оширишда иштирок этиш ва ҳоказолар);

г) компания ёки фирманинг ходимнинг касбий ўсишини таъминлайдиган келгуси босқичга тайёргарлик кўришига ёрдам кўрсатиш юзасидан мажбуриятларни (корхонада ходимни ўқитиш, ходимнинг корхона ташқарисида ўқитиш харажатларини қоплаш, касбини ўзгартириш, хизмат вазифасида силжитиш ва ҳоказолар) кўзда тутати. Лавозимда ўсиш шахсий режаси ходим ҳамда раҳбар томонидан имзоланади, режанинг бажарилиши улар томонидан йил давомида бир неча бор кўриб чиқилади.

Айрим фирмаларда лавозимда ўсишга номзодлар билан маъмурият ўртасида шартнома тузиш амалиёти қўлланилади. Бу шартномада номзод муайян давр ичида келишилган лавозимни эгаллаши учун қайси билим ва кўникмаларга эга бўлиши (малака имтиҳони топширгани ҳолда) зарурлиги аниқ белгилаб қўйилади. Ушбу шартлар бажарилган тақдирда маъмурият ходимларни келишилган лавозимга тайинлаш мажбуриятини олади.

Корхоналарда персонал карьерасини ривожлантириш режалари қуйидаги хусусиятларга эга:

1. Ходимнинг меҳнат стажини ортиши билан унинг лавозимда ўсиши тезлашмайди. Ходимнинг бир лавозимдаги стажини қанча кўп бўлса, унинг навбатдаги юқори лавозимга кўтарилиш эҳтимоли шунча камайиб боради. Яъни лавозимдаги стаж мансабда кўтарилиш мезони ҳисобланмайди.

2. Лавозимда кўтарилиш тезлиги турли лавозимлар учун бир хил эмас. Бошқаларга кўра муҳандис ва усталар, айниқса 30—39 ёшдаги муҳандис ва усталар секинроқ кўтарилади.

3. Мутахассислар лавозимда асосан вертикал бўйича ўстириладилар, яъни уларнинг лавозими юқори бўлган сари иш ҳақлари ҳам ортиб боради. Мутахассисларнинг кўп ҳолларда тегишли касбий кўникмаларга эга бўлишлари учун ўзлари эгаллаб турган лавозимларга ўхшаш бошқа вазифаларда ишлаб кўриш истаклари бўлса ҳам амалиётда уларни карьерада горизонтал силжитиш усули етарли даражада қўлланилмайди.

4. Мутахассисларнинг меҳнат фаолиятига нисбатан қарашлари бир хил эмас. 30 ёшдаги мутахассислар меҳнат фаолияти ижодий ёндашувни талаб этадиган ишларни кўпроқ ёқтирадилар. Бундан каттароқ ёшдаги мутахассислар учун меҳнат жараёнида ҳамкасблари билан кўпроқ ўзаро мулоқотда бўлиши муҳимроқдир. Персонал билан ишлашда бу хусусиятлар ҳисобга олиниши керак.

5. Мутахассислар карьерасини ривожлантириш объектив омиллар билан бевосита боғлиқ. Меҳнатни ташкил этиш, уни рағбатлантириш, аттестацияни ташкил этиш ва уни ўтказиш, жамоадаги маънавий-психологик муҳит, раҳбарлик даражаси ва ҳоказолар ана шу омиллар ҳисобланади.

Ходимни лавозимда ўстириш учун унинг меҳнат фаолияти самарадорлигини ақс эттирувчи асослар талаб қилинади. Улар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- ходимнинг лавозимда ўсишга шахсий қизиқиши;
- сўнгги йиллар давомидаги сифатли ва самарали меҳнат;
- аттестация (танлов, қабул) комиссиялари ёки корхона раҳбариятининг хулосаси;
- касбий маҳорат ва билимдонлик (юқори тайёргарлик);
- бошқа корхона хулосаси ёки тавсияси (агар ходим ўша корхонадан ишга қабул қилинган бўлса);
- талаб этилаётган ишлаб чиқариш фаолиятига психологик лаёқат.

Бунда ходим карьерасини ривожлантиришни энг кам билан 5 йилга, энг кўпи билан 10 йилга режалаштириш тавсия этилади. Чунки янги лавозимга (айниқса, раҳбарлик лавозимига) кўникиш одатда 2—5 йил давом этади. 10 йилдан сўнг эса меҳнат шароитлари жиддий равишда ўзгариб кетади.

Персонални бошқариш амалиётида карьерани ривожлантиришнинг икки тури фарқланади:

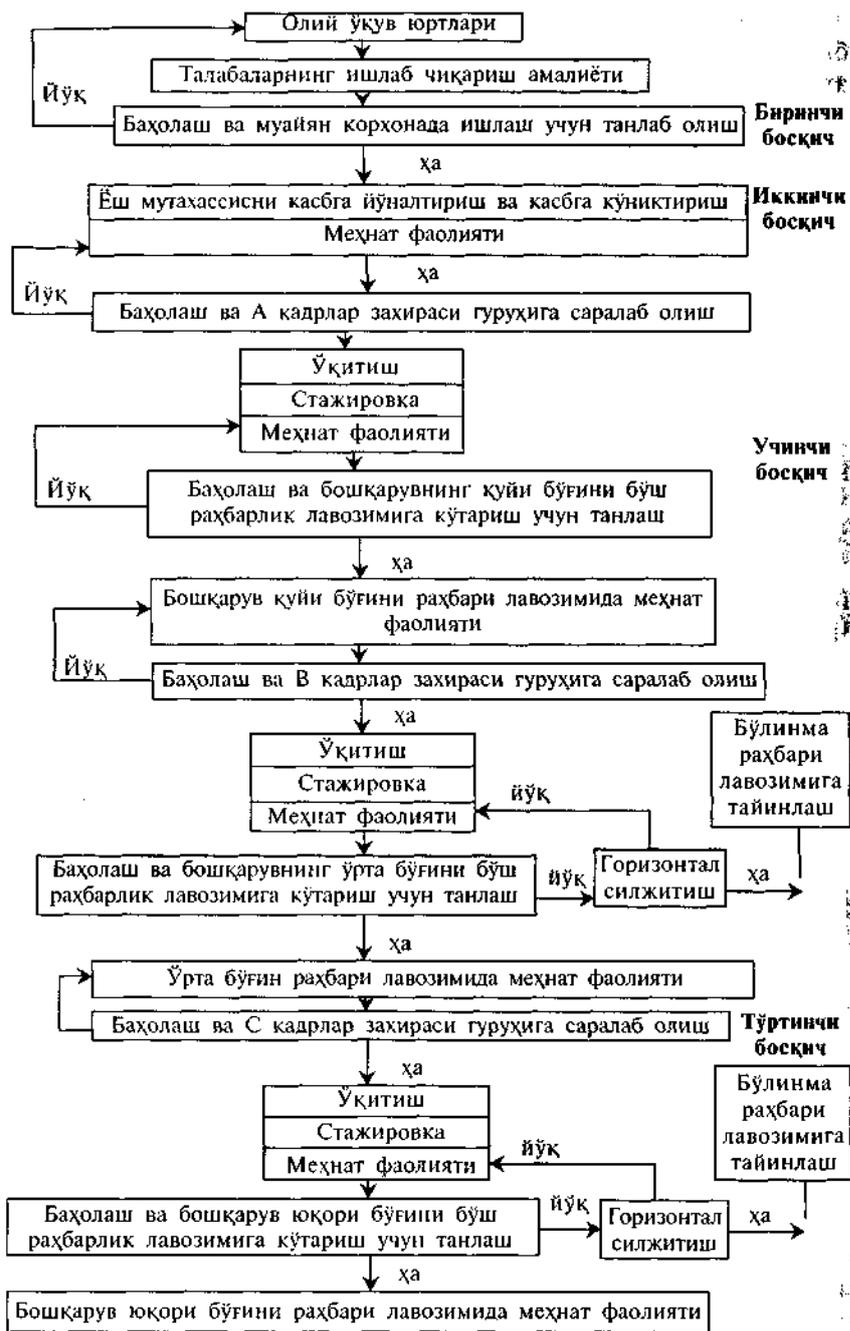
- мутахассисни лавозимда ўстириш;
- раҳбарни лавозимда ўстириш.

Раҳбарлар карьерасини ривожлантиришда икки тоифа раҳбарларни мансабда кўтариш назарда тутилади:

- юқори бўгин раҳбарлигига лавозимда ўстириш;
- ўрта бўгин (бўлинмалар) раҳбарлигига лавозимда ўстириш.

Жумладан, ўрта бўгин (бўлинмалар) раҳбарлигига лавозимда ўстириш беш босқичдан иборатдир (12.19- расм).

Биринчи босқич базавий институтлар ёки бошқа олий ўқув юртиларидан амалиёт учун юборилган талабалар билан иш олиб бориш. Персонални бошқариш хизмати ходимлари талабалар амалиётни ўтаётган ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарлари билан биргаликда қобилиятли, раҳбарлик ишига мойиллиги бор энг иқтидорли бўлажак мутахассисларни танлаб оладилар ва уларни аниқ фаолиятга тайёрлашга киришадилар. Бу амалиёт ҳамда тайёргарликдан муваффақиятли ўтган талабаларга корхонанинг тегишли бўлинмасида меҳнат фаолиятини бошлаш учун тавсифнома берилади. Мазкур корхонада амалиётни ўтамаган бошқа ёш мутахассислар тест синовларидан ўтказилади ва уларга тегишли маслаҳатлар берилади.



12.19- расм. Корхонада ўрта бўғин раҳбарлари карьерасини ривожлантириш.

Иккинчи босқич корхонага ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Уларга 6 ойдан 1 йилгача синов муддати белгиланади. Ёш мутахассислар бу давр мобайнида дастлабки таълим курсини (корхона билан батафсил танишиш) ўтайдилар. Ўқитиш билан бир қаторда, ёш мутахассислар йил давомида корхона бўлинмаларида стажировкадан ўтишлари ҳам режалаштирилади. Ёш мутахассисларнинг синов давридаги ўқишлари ва стажировкалари атрофлича таҳлил этилиб, раҳбарлик лавозимига захира гуруҳига киритиш учун дастлабки саралаш ўтказилади. Мутахассис карьерасини ривожлантириш режалари ва улар ижросига оид барча маълумотлар ходим барча иш ҳужжатларида расмийлаштирилади ҳамда персонални бошқариш хизмати компьютер маълумотлар базасига киритилади.

Учинчи босқичда бошқарув қўйи босқичи раҳбарлари билан иш олиб борилади. Бу босқичда бошқарув қўйи босқичи учун танлаб олинган раҳбарлар (усталар, участка бошлиқлари)га ўз жамоаларида ишлаётган ва тест синовидан ўтган ходимлар ҳам қўшиладилар. Улар бўш лавозимларни эгаллайдилар, малака ошириш курсларида ўқитиладилар. Тайёргарлик босқичи якунига етганидан сўнг, ҳар бир раҳбарнинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил этиш натижасига кўра иккинчи саралаш ва тест синовлари ўтказилади. Иккинчи саралашдан муваффақиятли ўтганлар цех бошлиғи ёки унинг ўринбосари бўш лавозимларига тавсия этиладилар. Улар бунгача мазкур лавозимларда стажировкалардан ўтказиладилар ёки мазкур лавозимга захирага киритиладилар. Тайёргарликдан ўтган бошқа ходимлар меҳнат фаолиятини давом эттирадилар. Уларни горизонтал бўйича силжитиш ҳам мумкин.

Тўртинчи босқичда бошқарувнинг ўрта бўғини раҳбарлари билан иш олиб борилади. Мазкур босқичда шаклланган ёш раҳбарлар гуруҳига фаолият кўрсатиб келаётган иқтидорли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари қўшиладилар. Ўрта бўғин раҳбарлари билан яккама-якка иш олиб борилади. Уларга юқори бўғин раҳбари мураббий сифатида бириктириб қўйилади. Мураббий персонални бошқариш хизмати мутахассислари билан биргаликда ўрта бўғин раҳбарларининг амалий ва шахсий хислатларини таҳлил этиб чиқиб, улар учун шахсий тайёргарлик режаларини ишлаб чиқади. Одатда бу ўқитиш дастури тижорат фаолияти асослари, амалий муносабатлар, бошқарувни ташкил этишнинг илғор усуллари, иқтисодиёт ва ҳуқуқшунослик масалаларини қамраб олади. Мазкур босқичда ўрта бўғин раҳбарларининг тармоқнинг илғор корхоналарида стажировкадан ўтишлари режалаштирилади. Ҳар йили бу раҳбарларнинг касбий кўникмалари, жамоага раҳбарлик қилиш, мураккаб ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал этиш лаёқатлари тест синовларидан ўтказилади.

Ана шу синовлар натижалари бўйича ҳар бир ўрта бўгин раҳбарини келгусида лавозимда ўстириш юзасидан таклифлар тайёрланади.

Бешинчи босқичда юқори бўгин раҳбарлари билан иш олиб борилади. Юқори бўгинга раҳбарликка тайинлаш мураккаб жараёндир. Чунки бу лавозимни эгаллаш учун номзодларга қўйиладиган талаблар ўта мураккабдир. Юқори бўгин раҳбари тармоқни ҳам, компания ёки фирмани ҳам мукамал билиши керак. Шу билан бирга бундай раҳбарлар ишлаб чиқариш, молиявий, персонал билан ишлаш масалаларидан яхши хабардор бўлиши, гоят мураккаб ижтимоий-иқтисодий вазиятларда самарали фаолият кўрсатиш учун корхонага тегишли бўлинма ва хизматларида иш тажрибасига эга бўлишлари лозим. Шунинг учун мазкур лавозимга номзодларни корхона бир бўлинмасидан иккинчисига ўтказиш (горизонтал силжитиш) улар қуйи ва ўрта бўгин раҳбарлари вазифаларида ишлаб турган вақтларида амалга оширилиши керак.

Бугунги амалиётда юқори бўгин раҳбарлиги лавозимига номзодларни танлаш ва тайинлашни танлов асосида амалга ошириш тажрибаси ҳам мавжуд. Бу танловни юқори бўгин раҳбарлари, тегишли мутахассислар, шу жумладан мустақил экспертлардан иборат махсус комиссия ўтказди.

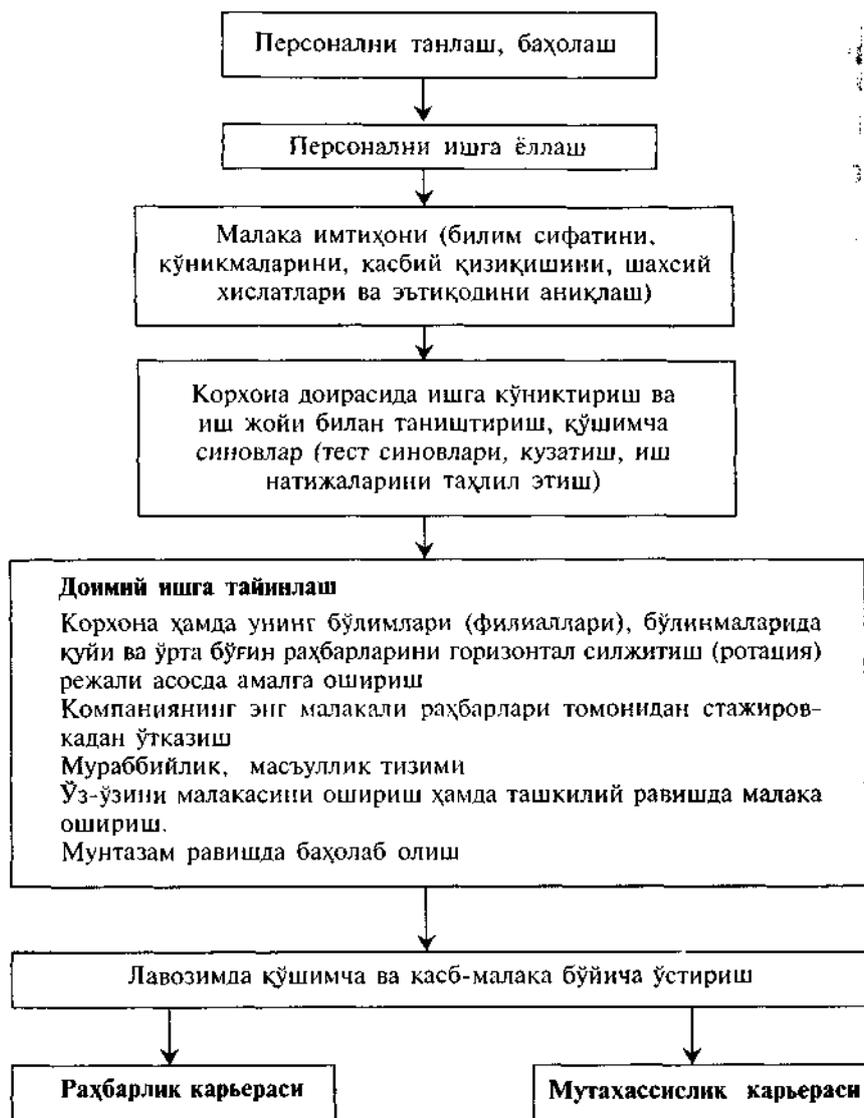
Бошқарув ходимлари карьерасини ривожлантиришда чет эл тажрибасини ҳам ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир. Шу жиҳатдан Япония компанияларида хизмат вазифаси ва лавозимда ўстириш тажрибаси (12.20- расм) диққатга сазовордир.

Мазкур япон моделида олий ўқув юртини тугаллаб, ишга қабул қилинган ходим синов муддати (одатда 1—3 йил) давомида олган дипломнинг ҳақиқий қийматини холис аниқлаш учун қўшимча имтиҳон топширади. Шундан сўнг ходим компания ишлари билан таништирилади (2 ҳафтадан ярим йилгача), қатор текширишлардан (шу жумладан корхонага садоқатини аниқлаш бўйича) ўтади.

Синов муддатидан кейингина ходим доимий ишга тайинланади. Шундан кейин у 8—10 йил давомида аниқ режа асосида бир хизмат вазифасидан янги вазифага, лавозимдан лавозимга, бўлимдан бўлимга силжитилади, стажировкадан (шу жумладан чет элларга) ўтади. Бу даврда ходимга вақт ўтган сари тобора мураккаброқ масъул топшириқлар бериш орқали уни синаш тизими ҳам мавжуд.

Мазкур япон моделига қўра, ходим 36 ёшга етганда компания раҳбариятига ҳар тарафлама яхши маълум бўлади. Бу ходимнинг аввалги фаолияти таҳлили асосида у икки тизим (раҳбарлик карьераси, мутахассислик карьераси)дан бири бўйича ривожлантирилади.

Персонал ротацияси ходимлар салоҳиятини аниқлаш, уларнинг касбий, ақлий ва ижодий имкониятларидан энг мақбул равишда фойдаланиш (ходим лаёқатига мос ишни топиш) мақсадида амалга оширилади (12.21- расм).



12.20 расм. Персонал карьерасини ривожлантиришнинг япон модели.

Персонал ротациясининг мақсад ва вазифалари қуйидагилардан иборатдир:

— ходимларнинг янги ваколатларга эга бўлишларига, уларни иложи борича самаралироқ меҳнат қилишга, самарадорликни энг юқори даражада сақлаб туришга қизиқтириш;

— ходим эгаллаб турган лавозими доирасида хизмат вазифаларини кенгайтириш ва ишлаб чиқариш вазифаларини мураккаб-лаштириш ҳисобига персонал сонини қисқартириш;

— ходимнинг шахсий касбий истиқболини аниқ белгилаш;

— ўз хизмат вазифасида ва лавозимда ўсишини корхона билан боғлайдиган садоқатли ходимларни танлаш.

Персонал ротацияси амалиётдаги тажрибага кўра қуйидаги муддатларда ўтказилади:

— юқори бўгин раҳбарлари учун — 5—7 йилда бир марта;

— ўрта ва қуйи бўгин раҳбарлари учун — 3—5 йилда бир марта;

— ишчилар учун — ишлаб чиқариш эҳтиёжларига қараб, лекин йилига камида бир марта.

Бир хил лавозимда ишлаш (янги вазифаларни, турдош иш усулларини ўрганиш) давомийлиги тегишли раҳбар томонидан белгиланади ва бир ҳафтадан бир йилгача бўлиши мумкин. Бунда энг асосий мезон ходим янги вазифаларни юқори сифатли бажаришга ўрганиши учун етарлича вақтга эга бўлиши лозим.

Ротацияга мувофиқ бошқа хизмат вазифаси ва лавозимда бўлган ходим эришган шахсий натижалари баҳоланади. Ушбу баҳолаш икки қисмдан иборат бўлади.

1. Ишдаги натижалар баҳоси. Бу баҳолаш икки босқичда ўтказилиб, биринчисида қуйидагилар қайд этилади:

— белгиланган мақсадлар билан таққосланган ҳолдаги эришилган натижалар;

— режалаштириш билан таққосланган ҳолдаги янги вазифа ва кўникмаларнинг эгалланиши;

— ўқитиш дастурининг эгалланиши;

— чет тилларининг ўрганилиши.

Иккинчи босқичда эришилган рейтинг натижалари аниқланади. Бунда натижаларни баҳолаш бўйича қуйидаги мезонлар танланади:

а) иш натижаси — бир йил аввал белгилаб қўйилган мақсадларга эришилганлигининг умумий натижаси;

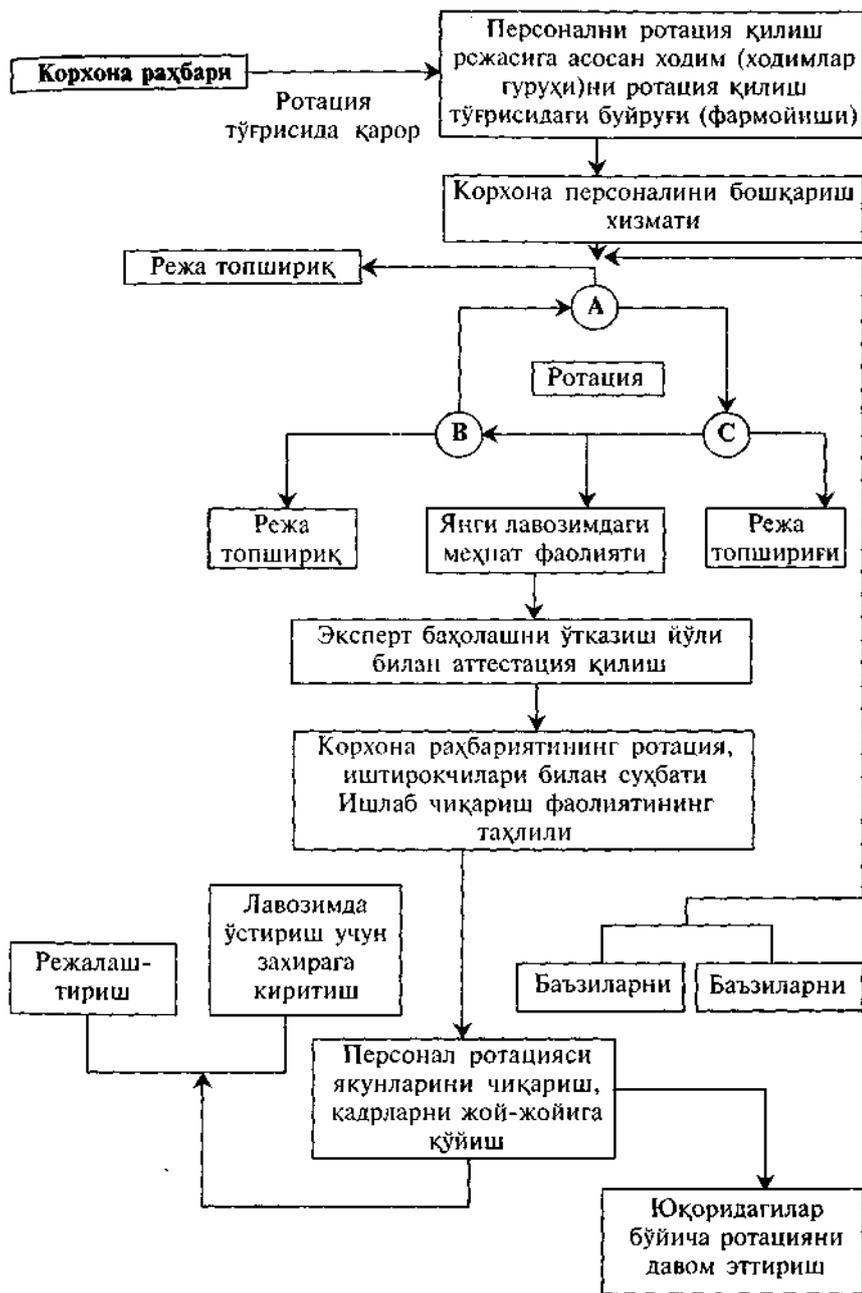
б) вазифа ва малакани эгаллаш натижаси — бир йил аввал белгилаб қўйилган вазифа ва малакани эгаллашда эришилган умумий натижалар;

в) рўй берган ўзгаришларга қўшилган улуш — мазкур иш участкасида қўлланиш имкониятини берадиган ўзгартиришлар киритиш жараёнида эришилган натижалар;

г) бошқалар муваффақиятига қўшилган улуш — ходимнинг ўз бўлими умумий муваффақиятига қўшган улушини ифода этади.

Ушбу натижалар умумлаштирилиб ва таҳлил этилиб, эришилган натижа рейтинги аниқланади. Рейтинглар қуйидагича баҳоланади:

а) қониқарсизликка яқин — баҳолашнинг мазкур мезони бўйича ходим заифлиги, унда мазкур иш участкасидаги вазифаларни ҳал этишда муаммолар мавжудлигидан далолат беради;



Бунда: А, В, С — бир хил хизмат вазифалари ва лавозимлари

12.21- расм. Персонал ротациясини ташкил этиш.

б) яхши — ходим мазкур участка меҳнат фаолиятини амалга оширадиганларга қўйиладиган талабларни тўла ҳажмда бажара олишини англатади;

в) жуда яхши — ходимнинг баҳолаш мезони бўйича иш натижалари мазкур участка учун талаб қилинадиган даражадан ҳаммиша юқори бўлганлигини акс эттиради;

г) олий — ходим меҳнат фаолиятида ҳаммиша энг юксак натижаларга эришишини кўрсатади.

Ушбу рейтинг кўрсаткичларидан ходим шахсий амалий сифатларининг мутлақ баҳосини аниқлаш учун фойдаланилади.

Ишни узил-кесил баҳолаш бир даражали ходимлар гуруҳи доирасида нисбий баҳолаш натижалари бўйича чиқарилади.

Натижаларни нисбий баҳолаш қуйидаги тартибда амалга оширилади:

- эксперт — мутахассислар гуруҳини танлаш;
- мазкур даража бўйича ходимлар гуруҳини шакллантириш;
- баҳолаш муддатини белгилаш;
- рейтинг бўйича жой-жойига қўйиш тартибини аниқлаш;
- натижаларни қайд этиш;
- ахборотларни ходимларга етказиш.

Раҳбар томонидан ходимларни шахсий баҳолаш амалга оширилгандан сўнг келгуси йил учун вазифалар белгилаб берилади:

— касбий фаолият соҳасидаги вазифалар — ходим келгуси йил давомида меҳнат фаолиятида эришиши керак бўлган асосий кўрсаткичлар, бу режа назорат қилиб бориладиган муддатлар;

— янги вазифалар ва малакани эгаллаш соҳасидаги вазифалар;

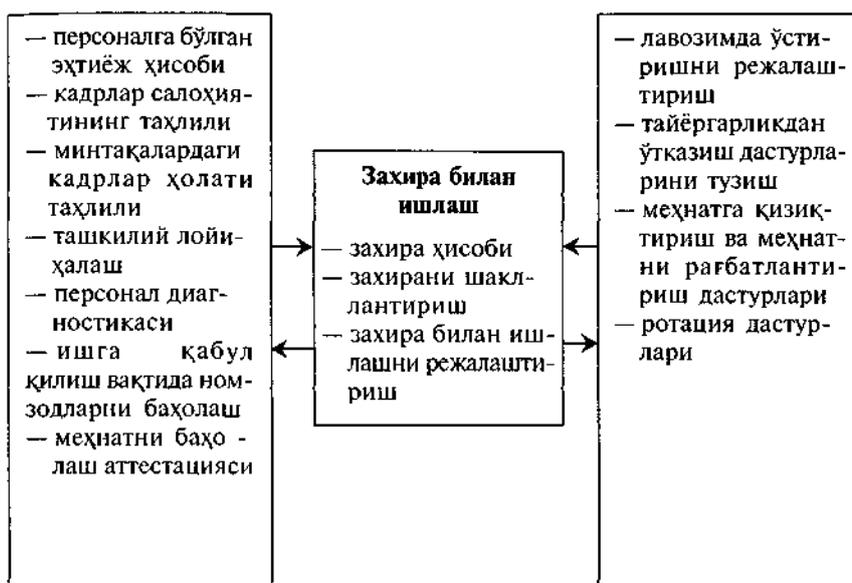
— келгуси йилда ушбу масалалар бўйича эришиш талаб қилинадиган натижалар ва бу мақсадларга эришиш воситалари.

Персонал эришган натижалар бўйича корхона ҳар бир бўлинма ва хизматининг рейтинги ҳисобланади. Мазкур рейтинг кўрсаткичлари ходимлар ротациясини амалга ошириш йўналишлари бўйича бўлим ва хизматлар аниқланади.

12.3. Кадрлар захираси билан ишлаш

Кадрлар захираси дейилганда ўз амалий ва шахсий сифатлари бўйича муайян даражадаги раҳбарга қўйиладиган талабларга жавоб берадиган, саралашдан, махсус бошқарув ва касбий тайёргарликдан ўтган ҳамда раҳбарлик фаолиятини амалга оширишга қодир бўлган ходимларнинг махсус шакллантирилган гуруҳи тушунилади.

Персонал билан иш олиб боришнинг бошқа кўпгина йўналишлари каби кадрлар захираси билан ишлаш ҳам комплекс характерга эга ва ўзаро боғлиқдир (12.22- расм).



12.22- расм. Персонални бошқариш ҳамда кадрлар захираси билан ишлаш йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги.

Маълумки, компания ва фирмаларда кадрлар сиёсати ёпиқ ҳамда очиқ бўлиши мумкин. Ёпиқ турдаги кадрлар сиёсатида захира манбалари қуйидагилардан иборат бўлади:

- бош ва етакчи мутахассислар;
- тегишли маълумотга эга, амалий фаолиятда ўзини ижобий жиҳатдан намоён қилган мутахассислар;
- стажировкадан ўтган ёш мутахассислар.

Очиқ турдаги кадрлар сиёсатида захирага корхона ўзидаги, бошқа компания ва фирмалардаги, давлат, тижорат ва хусусий корхоналардаги, жамоат бирлашмалари, бошқа ташкилотлардаги раҳбар ходимлар, мутахассислар киритилиши мумкин. Ходимларни деярли барча бўғинлардаги раҳбарлик лавозимида ўстиришга жалб этиш захирани шакллантириш ошкоралигини таъминлайди.

Захирага киритишнинг икки тури мавжуд.

1. Фаолият тури бўйича:

— **ривожлантириш захираси.** Уларга корxonанинг янги йўналишлари (ишлаб чиқариш йўналишлари ўзгартирилганда, янги технологиялар жорий этилганда, янги маҳсулотлар тайёрлаш йўлга қўйилганда) доирасида фаолият юритишга тайёрланаётган раҳбар ва мутахассислар киритилади. Мазкур ходимлар раҳбарлик лавозимида ўсишни, ёки хизмат вазифасида ўсишни танлаб олишлари мумкин;

— **функцияли захира.** Бу гуруҳга келажакда корхона фаолиятини қўллаб-қувватлашга умид қилинадиган раҳбарлар ва мутахассислар киритилади. Ушбу ходимлар хизмат пиллапояларидан юқорига кўтарилишга йўналтирилган бўладилар.

2. Лавозимга тайинлаш муддати бўйича:

„А“ гуруҳи — асосий захира, яъни айна вақтда юқори лавозимга кўтарилиши мумкин бўлган номзодлар;

„В“ гуруҳи — истиқболли захира. Бу гуруҳга яқин 1—3 йил ичида раҳбарлик лавозимига кўтариш мўлжалланган номзодлар киритилади.

Истиқболли захира таркиби 35 ёшгача бўлган, корхона бўлинмаларида меҳнат фаолияти билан ўзини кўрсатган, ташкилотчилик қобилиятига эга ёш ходимлар ҳисобига шакллантирилади. Улар рейтинг усулида баҳолашдан фойдаланилган ҳолда ўқитилади.

Асосий захира таркиби тегишли тайёргарликка ва раҳбарлик лавозимларида ишлаш тажрибасига эга ходимлар ҳисобига шакллантирилади.

Шу билан бирга салоҳиятли ва тезкор захира ҳам бўлади. Салоҳиятли захирага корхонада мавжуд барча лавозимлардаги номзодлар киради. Бу таркибдан яқин вақт ичида бўш қолиши кутилаётган раҳбарлик лавозимларига тезкор захира шакллантирилади.

Захирани шакллантириш тамойиллари куйидагилардан иборатдир:

1. Захира муҳимлиги тамойили лавозимларни эгаллашга аниқ эҳтиёжни ҳисобга олишни аниқлатади. Бу тамойилга мувофиқ захира таркиби шундай шакллантирилиши керакки, унга киритилган ходимлар амалда лавозимда ўсиш имкониятига эга бўлишлари керак.

2. Номзоднинг лавозим ва захира турига мувофиқлиги тамойили номзоднинг муайян лавозимда фаолият кўрсатиши учун зарур сифатлари ва малакаларини, бу лавозимга қўйилган талабларни ҳисобга олиш демакдир.

3. Номзоднинг истиқболлиги тамойили. Бу тамойилга мувофиқ куйидагилар ҳисобга олиниши керак:

- касбий ўсишга йўналтириш;
- маълумот даражасига бўлган талаб;
- ёшга бўлган талаб;
- лавозимдаги иш стажи ҳамда умуман карьера динамикаси;
- саломатлик аҳволи.

Ҳар бир корхона ва ташкилот (у катта ёки кичкиналигидан қатъий назар)да кадрлар захираси бўлиши лозим. Одатда йирик компания ва фирмаларда захира таркиби ўз ходимлари ҳисобига шакллантирилишини назарда тутган ҳолда асосий эътибор бўлинма раҳбарларини вертикал бўйича ротация қилишга, корхона хизматлари раҳбар ва мутахассисларни эса горизонтал силжитишга берилиши мувофиқдир.

Захира таркиби ва миқдори корхонадаги лавозимлар даражаси, персонал қўнимсизлиги, ривожлантириш режаларига қараб илгаридан белгилаб қўйилади. Шунга мувофиқ турли лавозимлар учун захира коэффиценти белгиланади. Бу коэффицент 1 дан 3 гача бўлиши мумкин. Яъни бу бир лавозим учун биттадан учтагача номзод захирага киритилиши мумкинлигини англатади.

Захирани тайёрлаш муддати тугагач ҳамда касбий тайёргарлик бўйича шахсий режа бажарилгандан сўнг захира тайёргарлиги баҳоланади (12.6- жадвал).

12.6- жадвал

Захирадаги ходимни баҳолаш варағи

Т.р.	Мезонлар	БАҲОЛАР					Жавоб беришга қийналаман
		5	4	3	2	1	
1.	Таҳлил этиш, мантиқан фикрлаш қобилияти						
2.	Қарор қабул қилиш-даги мустақиллик						
3.	Ташаббускорлик						
4.	Топширилган ишнинг ўз вақтида ва юқори сифатли бажарилиши						
5.	Ходимлар билан алоқа ўрната олиш, гуруҳда ишлай билиш хусусияти						
6.	Ҳиссиётда вазмишлик, мураккаб вазиятларда ўзини тута олиш хусусияти						
7.	Ишчанлик						
8.	Масъулият, интизомлилик						
9.	Ўз-ўзига объектив баҳо бера олиши						

12.6- жадвалнинг давоми

10.	Ташкилотчилик қобилияти						
11.	Ўқишга лаёқати						
12.	Касбини такомиллаш - тириш ва лавозимда кўтарилишга интилиши						

Захиранинг шахсий таркиби мунтазам равишда (одатда ҳар 6 ойда) персонални бошқариш хизмати томонидан кўриб чиқиши, зарурат бўлса, бу таркибга ходимларнинг шахсий муваффақиятлари (аттестация натижаларига кўра), раҳбарлик лавозимига эҳтиёжлар ҳамда кадрларни жой-жойига қўйишдаги ўзгаришлар ҳисобга олинган ҳолда аниқлик киритилиши даркор.

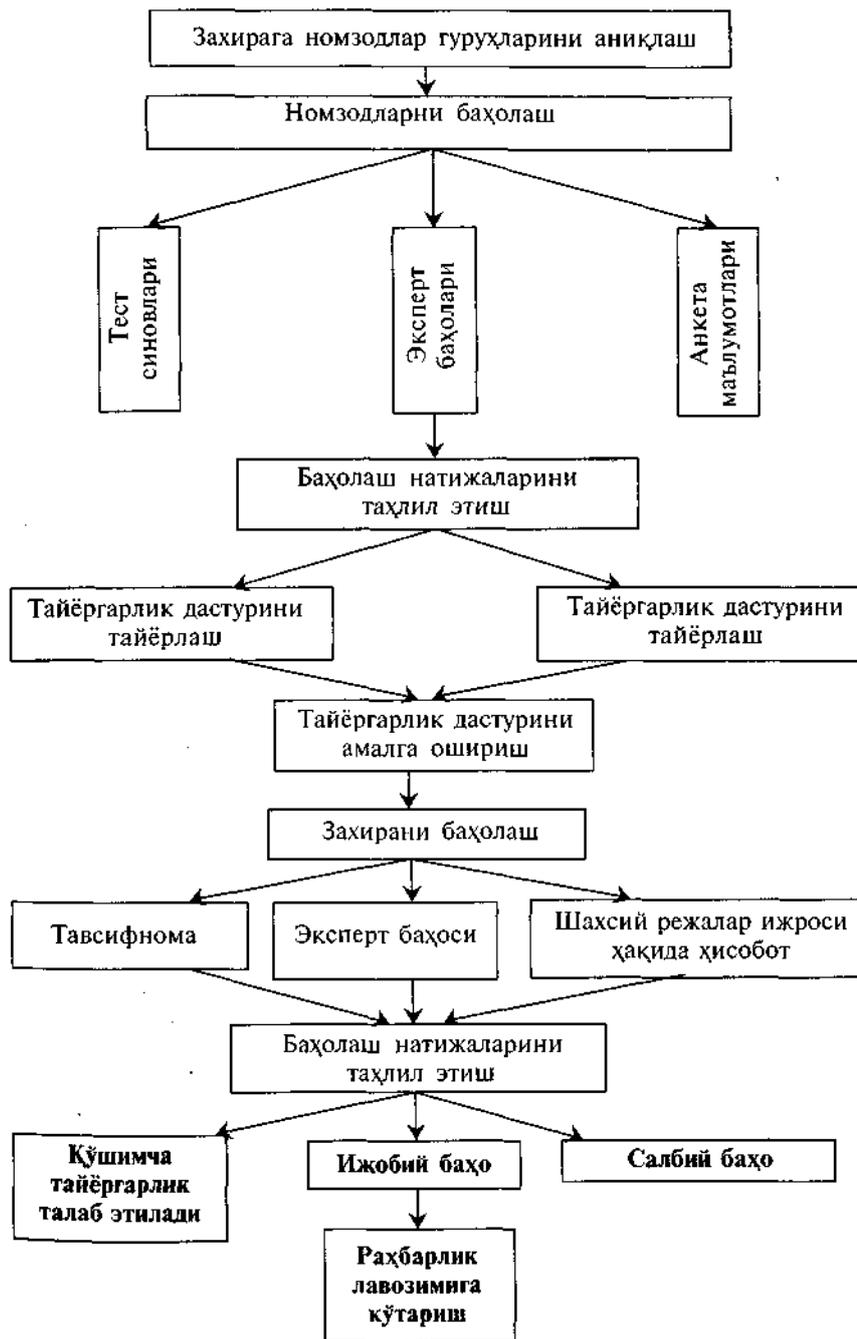
Номзоднинг кадрлар захирасига киритилиши унга раҳбарлик лавозими берилиши кафолати ҳисобланмайди. Бироқ бўш раҳбарлик лавозимига номзодлар, биринчи навбатда, захира таркибидан тайинланиши қоидага айланиши керак. Захирадаги номзодни бўш лавозимга тайинлашдан воз кечилиши асослаб берилиши даркор.

Кадрлар захираси билан иш олиб боришни ташкил этиш (12.23-расм) қуйидагиларни кўзда тутати.

1. Ходимларни ривожлантиришни режалаштириш. Бу — бошқарув лавозими (касб) да келажакда ўсишга тайёргарлик босқичи ҳисобланади. Кадрлар захирасига киритилганлиги тасдиқланган номзод, зарурат бўлса персонални бошқариш мутахассисларини жалб этган ҳолда ҳамда захирага киритилгандаги тавсияларни ҳисобга олиб, уч йил муддатга мўлжалланган шахсий ривожланиш режасини ишлаб чиқади. Бу режа ходимнинг бевосита раҳбари томонидан тасдиқланади ва персонални бошқариш хизматига тақдим этилади. Режанинг ҳар жорий йил учун таркиблари аниқ белгилаб чиқилади ҳамда ҳар йил унга аниқлик киритилади.

2. Номзодларни ривожлантириш. Бу — режалаштирилган тадбирлар — назарий ва амалий (бошқарув) билимларни, кўникмаларни такомиллаштириш, аниқ вазифаларни бажаришдир. Уларга қуйидагилар киради:

- машқ (тренинг) ларда иштирок этиш;
- малака ошириш курсларида ўқиш;
- семинар, конференция ва конгрессларда иштирок этиш;
- стажировкалар (ўқув марказлари, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг илғор технологиялари жорий этилган корхоналар, шу жумладан чет эл компания ва фирмаларида);
- тавсия этилаётган лавозимда (асосий раҳбар йўқ вақтида) стажировка;



12.23- расм. Кадрлар захираси билан иш олиб бориш.

- хизмат вазифалари ротацияси;
- меҳнат фаолиятининг горизонтал кенгайиши (ўзаро боғлиқ, доираси кенгайтирилган вазифаларни бир даражада бажариш);
- меҳнат фаолиятининг вертикал кенгайтирилиши (хизмат вазифаларига эгаллаб турган лавозимидан юқори даражадаги мансабларда кўзда тутилган вазифаларни ҳам киритиш);
- ишлаб чиқаришнинг айрим амалий масалаларини, корхона ва унинг бўлинмалари фаолияти тажрибасини, юзага чиққан муаммолар келиб чиқиши сабабларини ўрганишга ҳамда булар хусусида асосланган хулоса ва тавсиялар тайёрлашга жалб этиш;
- ўз корхонаси ҳамда бошқа компания ва фирмалар ишлаб чиқариш ўқувларида ўқитувчи сифатида иштирок этиш.

Захирани шакллантириш умуман корхонада ҳамда унинг бўлинмаларида раҳбарлик лавозимларини эгаллаш учун махсус танлаб олинган номзодларни аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда ривожлантиришдир (12.24- расм).

Захирани шакллантириш юзасидан ишларни ташкил этиш учун, энг аввало, қуйидагилар ҳисобга олиниши талаб этилади:

- захирани шакллантириш мақсадларини аниқлаш;
- захирани шакллантириш тамойилларини белгилаш;
- захирага танлаб олиш мезонларини белгилаш;
- захира лавозимда кўтарилиши учун тайёрлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш;
- захирани шакллантириш ва ундан фойдаланиш усулларини белгилаш;
- персонални бошқариш хизматининг кадрлар захираси билан иш олиб бориш юзасидан вазифалари.

Захирани шакллантириш усули одатда компания ёки фирманинг кадрлар захираси тўғрисидаги низомида акс эттирилади. Персонал ушбу ҳужжатдан яхши хабардор бўлиши даркор, чунки ходимларни захирага киритиш улар учун катта қизиқтириш кучига эга.

Захирани шакллантириш қуйидаги босқичлардан иборатдир:

- захирага киритишга мўлжалланган номзодларни, дастлабки ўрганиш ва баҳолаш;
- захира таркибига номзодларни саралаш;
- захира таркибига киритиш;
- захирани тайёрлашни ташкил этиш;
- захира тайёрлашни баҳолаш.

Захирага киритиш учун номзодларни шакллантиришда иккита рўйхат тузилади:

- кадрлар захирасига киритиш учун номзодларнинг умумий рўйхати;
- аниқ лавозимларни эгаллаш учун номзодларнинг умумий рўйхати.



12.24- расм. Корхонада кадрлар захирасини шакллантириш ва улар билан иш олиб бориш.

Умумий рўйхатга киритилиши мўлжалланган номзодлардан қайсиларини ўқитиш зарурлиги, номзод шахсий хусусиятларини ҳамда келажакда ундан раҳбарлик лавозимида фойдаланишни ҳисобга олган ҳолда уни тайёргарликдан ўтказишнинг қайси шаклини танлашга аниқлик киритиш лозим?

Аниқ лавозимга захирага киритилиши мўлжалланган номзодларни шакллантиришда эса, энг аввало, бу номзодларни баҳолаш керак. Баҳолаш жараёнида номзоднинг келажакда эгаллаши мўлжалланаётган лавозим талабларига нақадар мувофиқлиги аниқланади.

Кадрлар захираси билан иш олиб бориш ҳам бир неча босқичдан иборат.

1. Захирага бўлган эҳтиёжни таҳлил этиш. Захирани шакллантиришга киришишдан аввал қуйидагиларни аниқлаб олиш муҳимдир:

- корхона персонали таркибидаги ўзгаришлар прогнози;
- ходимларни лавозимда ўстиришнинг такомиллаштирилиши;
- номенклатурадаги лавозимларнинг захира билан таъминланганлик даражаси;
- ҳар бир лавозим ёки лавозимлар гуруҳига захирадан нечтадан номзод тўғри келиши.

Ана шу таҳлиллар натижасида захирага жорий ва истиқболдаги эҳтиёж аниқлаб олинади.

Кадрлар захираси энг мақбул миқдорини аниқлаш учун қуйидагилар ҳисобга олиниши керак:

- корхонанинг бошқарув ходимларига 5 йилгача бўлган муддатдаги эҳтиёжи;
- айни вақтгача бошқарувнинг ҳар бир даражаси учун амалда тайёрланган захира (захирага киритилган ходим қайси жойда тайёргарликдан ўтганидан қатъий назар);
- кадрлар захирасидан чиқарилган ходимлар (шахсий тайёргарлик режаларини бажармаганликлари, ишлаш учун бошқа корхонага ўтганлиги, кўчиб кетганлиги ва бошқа сабабларга кўра) салмоғи;
- бошқарув таркибидаги ўзгаришлар натижасида лавозими қисқартирилган, аммо бошқа лавозимларда фойдаланиш мумкин бўлган раҳбар ходимлар сони.

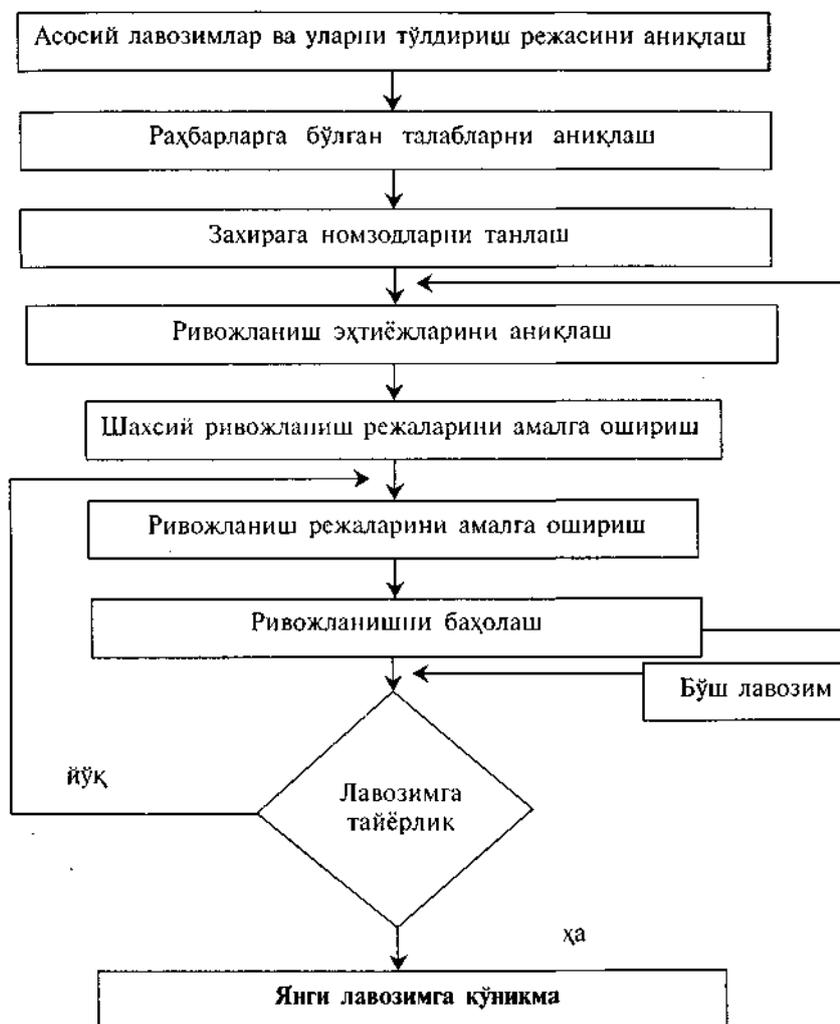
Бу масалаларга кадрлар захираси шакллангунга қадар аниқлик киритилиши керак.

2. Захирани шакллантириш ва захира таркибига киритилган ходимлар рўйхатини тузиш.

Бунинг учун қуйидаги усуллардан қўлланилади:

- ҳужжатларни таҳлил этиш. Биринчи навбатда, ходим меҳнат фаолияти тўғрисида ҳисоботлар, унинг таржимаи ҳоли, ходимга берилган тавсифнома, аттестация натижалари ва бошқа ҳужжатлар ўрганиб чиқилади;

- махсус ишлаб чиқилган режа ёки саволнома бўйича ходим билан суҳбат (унинг қизиқишлари, эҳтиёжлари ва бошқа қизиқтирувчи маълумотларни аниқлаш учун);
- ходимнинг ўзини қандай тутишини турли вазиятлар (ишлаб чиқаришда, турмушда ва ҳоказо)да кузатиш;
- меҳнат фаолияти натижаларини (меҳнат унумдорлиги, бажарётган иши сифати, бошқарётган бўлинмасининг кўрсаткичлари ва ҳоказолар) баҳолаш;



12.25- расм. Раҳбарлик лавозимига захирани режалаштириш ва тайёрлаш.

— лавозимга мувофиқлигини аниқлаш. Бунинг учун захирага киритилаётган ходим амалий ва шахсий сифатлари у эгаллаши мўлжалланаётган лавозимга қўйилган талаблар билан таққосланади;

— захирага номзод учун маълумоти, ёши, иш стажи ва ҳоказолар бўйича талаблар;

— сўнгги аттестация хулосалари ва тавсиялари;

— раҳбарлар, айниқса бевосита раҳбарининг, ҳамкасблари ва меҳнат жамоасининг захира номзоди тўғрисидаги фикр ва мулоҳазалари;

— номзод салоҳиятини баҳолаш (ташкilotчилик қобилияти, топширилган ишга ижодий ёндашиш, билим ва малака доирасини кенгайтиришга қизиқиш, меҳнат низоларини оқилона ҳал эта олиш, ўз нуқтаи назарини қатъий химоя қила олиш, асосланган таваккалчиликка, катта масъулиятни зиммасига олишга тайёрлик ва ҳоказолар.

Номзодлар ушбу ва бошқа мезонлар бўйича баҳолангандан сўнг захиранинг дастлабки рўйхати қайта кўриб чиқилиб, унга аниқлик киритилади.

3. Номзодларни тайёрлаш. Кадрлар захираси учун муносиб номзодларни танлаб олишнинг ўзи кифоя қилмайди. Улар келажакда эгаллаши мўлжалланаётган лавозимда муваффақиятли фаолият кўрсатишлари учун тегишли тайёргарликка эга бўлишлари керак.

Номзодларни касбий тайёрлаш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

— бевосита раҳбари остида шахсий тайёргарлик;

— эгаллаши мўлжалланган лавозимда ўз корхонасида ва бошқа корхоналарда стажировкадан ўтиш;

— таълим муассасалари ва курсларда малакасини ошириш.

Маъмурият захирага киритилган номзодларни тайёргарликдан ўтказиш учун қуйидаги дастурлардан фойдаланади:

1. Умумий дастур. У номзодларни назарий тайёргарликдан ўтказишга мўлжалланган бўлиб, асосан ишлаб чиқаришни бошқариш назарияси ва амалиётдан иборат бўлади. Номзодларнинг мазкур дастурни эгаллашлари имтиҳон олиш орқали аниқланади.

2. Махсус дастур. Унга кўра захирага киритилган номзодлар ихтисосликлари бўйича гуруҳларга ажратилиб, алоҳида-алоҳида ўқитиладилар. Ушбу дастурда амалий ўйинлар, ишлаб чиқаришнинг муайян муаммоларини ҳал этиш бўйича таклифлар тайёрлаш каби ўқитиш шаклларида фойдаланиш кўзда тутилади. Номзодлар ўз ихтисосликлари бўйича ишлаб чиқаришни такомиллаштириш юзасидан аниқ таклифлар тайёрлаб, эксперт комиссияси иштирокида бу таклифларни химоя қиладилар.

3. Шахсий дастур. Унда ҳар бир номзоднинг самарали фаолият кўрсатаётган корхоналарда, шу жумладан, хорижий компания ва

фирмаларда ҳамда эгаллаши мўлжалланаётган лавозимда стажировкадан ўтишлари кўзда тутилади.

4. Ижтимоий-психологик тайёргарлик. Номзодларнинг янги лавозимига кўникиш жараёнини енгиллаштириш учун бошқарувнинг улар учун янги бўлган тизимига жалб этиладилар ҳамда бу ходимлар ўзаро муносабат қоидалари, қарор қабул қилиш технологиялари билан батафсил таништириладилар. Шу билан бирга номзодлар янги лавозимга тайинлангандан сўнг шу даражадаги меҳнат жамоаси билан таништирилади. Бу ўринда кўпчилик номзодлар учун улар мақомининг ўзгариши (аввал ҳамкасблари бўлган жамоага раҳбарлик қилиш) жиддий муаммога айланади. Шунинг учун ёш раҳбарни ҳам, у бошқарадиган жамоани ҳам янги ўзаро муносабатларга кўниктириш шакл-тамойилларини олдиндан пухта режалаштириб қўйиш фойдалидир.

Меҳнат жамоасига раҳбарлик учун четдан жалб этилган ходимни янги вазифага кўниктириш янада мураккаброқдир. Чунки улар нафақат ўзи раҳбарлик қиладиган жамоа билан, балки корхона, унинг тузилиши, анъаналари, ўзига хос хусусиятлари ва ҳоказолар билан мутлақо нотаниш бўладилар. Шунинг учун персонални бошқариш хизматларининг захирани тайёрлаш дастури доирасида янги лавозимга кўниктиришнинг махсус дастурларини ҳам ишлаб чиқиш талаб этилади.

Қисқача хулосалар

Карьера — французча (carrière) дан таржима қилинганда олға қараб муваффақиятли силжиш маъносини бериб, бугунги кунда ижтимоий, хизмат, илмий ва фаолиятнинг бошқа турларида мансаб лавозимида муваффақиятли ўсиш сифати тушунилади.

Карьера ходим меҳнати мураккаблиги ёки иш ўринларининг ижтимоий пиллапоядаги ўрни ўзгаришига кўра: касб карьераси ва корхона ичидаги карьерага бўлинади.

Персонал карьерасини бошқариш корxonанинг изчил менежментга ички эҳтиёжларини қондиришни таъминлаш, персонал ўзи эришишга қодир бўлган муайян масъулият даражасига етиши учун уни ўқитиш ҳамда тажриба эгаллашини изчил таъминлаш, муайян салоҳиятга эга персоналнинг бу салоҳиятларини муваффақиятли ишга солишлари — интилишлари, истеъдодлари ва қатъиятликларини ҳисобга олиб, карьерани ривожлантиришга имконият яратиб бериш каби мақсадларни кўзлайди.

Персонални лавозимда ўстиришни ривожлантириш тамойиллари яккама-якка иш олиб бориш, корхона ва ходимнинг карьерасини ривожлантиришдан манфаатдорлиги, корхона режаларида ходим

карьерасини ривожлантиришни молиялаштиришни кўзда тутишдан иборат.

Персонал карьерасини ривожлантиришни режалаштириш — бу муайян раҳбар ёки мутахассис учун уларнинг меҳнат фаолияти давомида хизмат вазифалари ёки лавозимни эгаллашлари эҳтимол тутилаётган тизимни ишлаб чиқишдир.



Савол ва топшириқлар

1. „Карьера“ дейилганда нима тушунилади?
2. Карьеранинг қандай турлари мавжуд ва уларнинг фарқлари нимада?
3. Карьерани танлашда қандай омиллар ҳисобга олинади?
4. Персонал карьераси бошқичларини айтиб беринг.
5. Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришни бошқариш қандай жараён?
6. Карьерани бошқаришни оқилона ташкил этиш натижасида нималар таъминланади?
7. Карьера динамикасини таҳлил қилиш нима учун керак?
8. Персонал карьерасини ривожлантиришни сармоялашнинг қандай усуллари мавжуд?
9. Персонални лавозимда ўстиришни ривожлантиришда қандай тамойилларга амал қилиш лозим?
10. Хизмат вазифаси ва лавозимда ўстиришнинг энг кўп тарқалган турлари қайсилар?
11. Карьерани ривожлантиришга қандай омиллар таъсир кўрсатади?
12. Кадрлар захирасини шакллантириш нима учун зарур?

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
3. **И.Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
4. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
5. **Қ.Х. Абдураҳмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“, 2004.
6. **Абдураҳмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М.** Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. — Т.: 2004.

7. **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Академический проспект, 2005.
8. Управление персоналом /Под.ред. **Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина** / 2^{ое} издание М.: „ЮНИТИ“, 2007.
9. **Зокирова Н.К.** Внутрифирменное управление персоналом. Учебное пособие. — М.: РЭА, 2004.
10. **С.А. Соколов.** Правовое регулирование труда руководителей общественных объединений (Практическое пособие по трудовому законодательству для общественных объединений). Ташкент. „Zag olami“, 2005.
11. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. **П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.А.Волгин.** — М.: „Экзамен“, 2002.
12. www.hgm.ru (HR — менежерлар учун махсус сайт).
13. www.top-personal.ru („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).

XIII БОБ
**ПЕРСОНАЛНИНГ ҲУҚУҚ ВА
МАЖБУРИЯТЛАРИ**

13.1. Жамоа шартномалари ва келишувлари

Бозор иқтисодиёти нафақат иқтисодий, балки меҳнат муносабатларининг ҳам мазмун ва моҳиятида туб ўзгаришларни амалга оширишни тақозо этади. Маълумки, бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими давлат томонидан ижтимоий ва иқтисодий соҳаларнинг барча жабҳаларини назорат қилишни, шу жумладан ишчи кучидан фойдаланиш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва бошқа масалаларни яқка ўзи ҳал этишига асосланган эди. Бу тизимда ходим ўз меҳнат шарт-шароитлари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини ҳимоя қилиш имкониятига эга эмас эди.

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларининг шаклланиши меҳнат муносабатларини қонуний демократик асосда йўлга қўйиш, иш берувчилар ва ходимлар ўртасида муносабатларни шартнома ва келишувлар билан мувофиқлаштиришга йўл очиб берди. Меҳнат муносабатларига оид бу ҳуқуқий меъёрлар республика парламенти томонидан 1996 йил 1 апрелдан эътиборан амалга киритилган (сўнг бир қатор ўзгартиш ва қўшимчалар киритилган) Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси¹да ўз ифодасини топди.

Иш берувчи билан ходим ўртасидаги самарали ўзаро ҳамкорликни бозор иқтисодиёти тамойилларига мос келадиган манфаатларни уйғунлаштириш эҳтимол тутилган меҳнат низоларини ҳал этиш воситаларисиз, бир томондан, мулкчиликнинг барча шаклларини эътироф этадиган, иккинчи томондан ходимларни ижтимоий ҳимоя қиладиган ижтимоий тизимларсиз тасаввур этиб бўлмайди.

Ана шундай шароитларда ижтимоий муносабатлар ҳуқуқий-ташкилий мураккаб тузилишининг таркибий қисми ҳисобланган жамоа — шартнома мувофиқлаштиришининг аҳамияти янада ортади. Иш берувчи билан ходим ўртасидаги муносабатларнинг давлат томонидан ҳамда шахсий меҳнат шартномаси асосида мувофиқлаштириш ҳам ана шу тизим таркибига киради. Меҳнат бозорида жамоа-

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича: меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.

шартнома тизимини ривожлантиришдан иш берувчи ҳам, ходим ҳам манфаатдордир. Чунки мазкур тизим жуда муҳим вазифаларни: меҳнат муносабатларида иштирок этувчи ҳар икки томон манфаатларини ҳимоя қилади, меҳнат муносабатларини тартибга солади, уларни барқарор бўлишини таъминлайди.

Жамоа-шартнома тизимини мувофиқлаштиришнинг меҳнат шaroитларини маъмурий буйруқбозлик усулидан энг муҳим афзаллиги шундаки, бозор иқтисодиёти шароитларида меҳнат муносабатлари зиддиятларни тинч йўл билан, томонлар манфаатларини ҳуқуқий асосда, изчиллик билан келиштирган ҳолда мувофиқлаштиради. Бунда шуни алоҳида таъкидлаш керакки, жамоа — шартнома тизимига ўтишда меҳнат муносабатларининг асосий масалалари юзасидан қарорлар қабул қилишдаги марказлаштиришдан воз кечилмайди. Меҳнат муносабатларини мувофиқлаштиришнинг моҳияти марказлаштиришни бекор қилишда эмас, балки қарор қабул қилиш шаклини ўзгартиришдадир.

Бозор иқтисодиёти шароитларида иш берувчи ва ходим ўртасидаги меҳнат муносабатлари ижтимоий шерикликни тақозо этади.

Ижтимоий шериклик бозор иқтисодиётига хос бўлган ижтимоий меҳнат муносабатларининг алоҳида тури ҳисобланиб, у турли ижтимоий гуруҳлар, биринчи навбатда иш берувчилар ва ходимлар асосий манфаатлари энг мақбул нисбатини таъминлашга йўналтирилгандир.

Ижтимоий шериклик ва меҳнат муносабатларини кенгайтириш ва чуқурлаштириш бугунги кунда персонални бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бирига айланмоқда. Бундай шерикликда алоҳида ижтимоий гуруҳларнинг турли ижтимоий манфаатларини ўзаро боғлиқлигини эътироф этиш ҳамда шу сабабли уларга иқтисодий жараёнларда, қарор қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқлари берилиши ҳам назарда тутилади.

Халқаро Меҳнат Ташкилоти томонидан қабул қилинган конвенция ва тавсияномаларда иш берувчилар ва ходимлар вакиллик органлари ўртасида шериклик муносабатларини ривожлантириш бўйича тавсиялар назарда тутилган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 10-моддасида „Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномасида ёки Халқаро меҳнат ташкилотининг Ўзбекистон томонидан ратификация қилинган конвенциясида ходимлар учун меҳнат тўғрисидаги қонунлар ёки бошқа норматив ҳужжатларга нисбатан имтиёзлироқ қоидалар белгиланган бўлса, халқаро шартнома ёки конвенциянинг қоидалари қўлланилади“ — деб эътироф этилган. Яъни давлатимиздаги амалдаги қонунчиликка кўра ижтимоий шерикчилик тамойилларини кенгайтириш ва чуқурлаштиришга алоҳида аҳамият берилган.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006, 8- бет.

Ижтимоий шериклик тизимининг қуйидаги хусусиятларини назарда тутиш керак:

Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари:

- давлатнинг ижтимоий шерикчиликни демократик асосда мустақкамлаш ва ривожлантиришга қўмаклашиши;
- музокара иштирокчиларининг манфаатларини ҳурмат қилиш ва ҳисобга олиш;
- томонларнинг шартнома муносабатларида иштирок этишларидан манфаатдорлиги;
- ижтимоий шериклар ва улар вакилларининг амалдаги қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга қатъий амал қилишлари;
- томонларнинг тенг ҳуқуқлиги ва ўзаро муносабатларидаги ишонч;
- бир-бирларининг ишларига аралашмаслик;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- ижтимоий шериклар томонидан ўзаро келишув асосида мажбуриятлар қабул қилишнинг ихтиёрийлиги;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалалар юзасидан мунтазам равишда маслаҳат учрашувлари ва музокаралар ўтказиш;
- ижтимоий шериклар томонидан қабул қилинган мажбуриятларнинг бажарилишини амалда таъминлаш;
- келишилган аҳдлашувлар ижросининг мажбурийлиги;
- ижтимоий шериклик доирасида қабул қилинган битимлар, шартномалар ва қарорлар ижроси устидан доимий назоратни таъминлаш;
- томонлар, улар вакиллари, мансабдор шахсларнинг масъуллиги.

Ижтимоий шериклик субъектлари (томонлари) сифатида ходимлар, иш берувчилар ва давлат тушунилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ музокаралар жараёнида томонлар манфаатларини ифода эттирувчи вакиллик органлари қуйидагилар ҳисобланади:

Ходимларнинг. Меҳнатга оид муносабатларда ходимларнинг манфаатларини ифода этишда вакил бўлиш ва манфаатларни ҳимоя қилишни корхонадаги касаба уюшмалари ва уларнинг сайлаб қўйиладиган органлари ёки ходимлар томонидан сайланадиган бошқа органлар амалга ошириши мумкин¹ (21- модда).

Иш берувчиларнинг. Корхонада иш берувчи номидан вакилликни маъмуриятнинг мансабдор шахслари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, уларнинг уставлари ва низомлар асосида берилган ваколатлар доирасида амалга оширадилар (27-модда).

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006, 12- бет.

Иш берувчилар уюшмаларга, ассоциацияларга ва бошқа жамоат бирлашмаларига бирлашишга ҳақлидир. Иш берувчиларнинг жамоат бирлашмалари ижтимоий жамоат бирлашмалари, ихтиёрий жамоат ташкилотлари сифатида тузилади ва иш олиб боради, уларнинг мақсади—иқтисодий ва тadbиркорликни ривожлантириш, самарадорлигини ошириш, шунингдек, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларида, касаба уюшмалари ва ходимларнинг бошқа вакиллик органлари билан ўзаро муносабатларида корхоналар ва мулкдорларнинг манфаатларини ифода этиш йўли билан ижтимоий шерикликни амалга ошириш, хўжалик ва меҳнатга оид муносабатлар соҳасида уларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилишдан иборатдир (28-модда).

Давлатнинг. Меҳнат соҳасидаги давлат бошқарувини Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва унинг ҳудудий органлари амалга оширади (9-модда).

Давлат ижтимоий шериклик субъекти бўлиш билан бир қаторда давлат (унитар) корхоналарига нисбатан мулк эгаси ва иш берувчи ҳам ҳисобланади. Бозор муносабатлари тараққий этиши билан давлатнинг меҳнат муносабатлари соҳасидаги функцияларининг бир қисми жиддий равишда ўзгаради: давлат ижтимоий шериклик тизимида меҳнат муносабатларини мувофиқлаштиради, ташкил этади, назорат қилади.

Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ, меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларига ва меҳнатни муҳофаза қилиш қоидаларига риоя этилишини таъминлаш, шунга деб масъул тайинланган давлат органлари (Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги) ҳамда уларнинг инспекциялари томонидан амалга оширилади. Ўзбекистон Республикаси ҳудудида меҳнат тўғрисидаги қонунлар аниқ ва бир хил ижро этилишини назорат қилиб борилиши Ўзбекистон Республикаси Бош Прокурори ва унга бўйсунувчи прокурорлар томонидан амалга оширилади (9-модда).

Давлатнинг энг муҳим функцияларидан яна бири—ижтимоий шериклик ташкилий шакллари, томонлар ўзаро муносабатлари қоидалари ва воситаларини ҳуқуқий асосларини ишлаб чиқиш, ижтимоий меҳнат стандартлари (энг кам иш ҳақи миқдорини, ижтимоий имтиёзлар, компенсациялар, кафолатлари ва ҳоказолар)ни асосланган миқдорларини белгилашдир.

Ижтимоий шерикликнинг объекти давлатнинг ижтимоий меҳнат сиёсатининг асосий йўналишларини амалга оширишдир.

Ижтимоий шериклик жамоат шартномалари ва келишувлар, меҳнат шартномалари тизими (13.1-жадвал) орқали амалга оширилади.

**Ўзбекистон Республикасида жамоа келишувлари ва
меҳнат шартномаси**

т.р	Келишувлар турлари	Келишув тарафлари
1.	Бош келишув	1.Ўзбекистон Республикаси ҳукумати. 2.Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгаши (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари).
2.	Тармоқ келишувлари	1.Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги. 2.Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари). 3.Иш берувчилар бирлашмалари.
3.	Худудий (минтақавий) келишувлар	1.Маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари. 2.Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари). 3.Иш берувчилар бирлашмалари.
4.	Жамоат шартномаси	1.Ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган бошқа вакиллик органлари. 2.Иш берувчи ёки у ваколат берган вакиллар.

Бош келишув. У ушбу жамоа келишувини имзолаган субъектлар томонидан иқтисодий сиёсатни амалга ошириш умумий тамойилларини белгилайди. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ Бош келишув Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгаши (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчиларнинг республика миқёсидаги бирлашмалари ўртасида, томонларнинг таклифига кўра эса Ўзбекистон Республикаси ҳукумати билан ҳам тузилади (48- модда). Бош келишувда одатда, ижтимоий-иқтисодий сиёсатнинг мазкур даврдаги умумий тамойиллари, ходимлар ва иш берувчилар манфаатлари ўз ифодасини топади. Уларда шунингдек, меҳнат муносабатларини, шу жумладан, меҳнатга ҳақ тўлашни, ижтимоий-иқтисодий кафолатларни мувофиқлаштириш тамойиллари кўзда тутилади.

Тармоқ келишувлари. Улар тармоқни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий йўналишларини, меҳнат шартлари ва унга ҳақ тўлашни, тармоқ ходимларининг (касбдошлар гуруҳларининг) ижтимоий кафолатларини белгилайди. Тармоқ кели-

шувлари тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг бирлашмалари) ўртасида, тарафларнинг таклифига кўра эса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги билан ҳам тузилади (49-модда).

Худудий (минтақавий) келишувлар. Улар худудларнинг хусусиятлари билан боғлиқ бўлган муайян ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш шартларини белгилайди. Худудий келишувлар тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг бирлашмалари) ўртасида тарафларнинг таклифига кўра эса маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари билан ҳам тузилади (50- модда).

Жамоа шартномаси иш берувчи ва ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларига оид ўзаро мажбуриятларини қамраб олади. Жамоа шартномаси бир тарафдан ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган вакиллар томонидан тузилади. Жамоа шартномалари корхоналарда уларнинг юридик шахс ҳуқуқи берилган таркибий бўлинмаларида тузилади (35—36- моддалар).

Бош, тармоқ, худудий (минтақавий) келишувлар, меҳнат шартномалари тизимида аҳдлашувлар тузилишида юқори даражадаги келишувларнинг куйидагилардагига нисбатан устуворлиги мавжуддир. Шунинг учун Касаба уюшмалар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларининг фақат умумий масалаларини акс эттирадиган Бош келишув тузилганга қадар тармоқ келишуви тузилиши талаб этилади.

Ўз навбатида аниқ меҳнат шароити, унга ҳақ тўлаш, ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатишдан иборат кафолатлар белгиланадиган тармоқ келишувларга худудий (минтақавий) келишувларда, айниқса меҳнат шартномаларида тўла аниқлик киритилиши зарур.

Амалиётда тармоқ келишувлари Бош келишув қабул қилинмаган ҳолда ҳам тузилиши, корхоналарда эса тармоқ ёки худудий (минтақавий) келишувлар имзоланмагани ҳолда жамоа шартномалари тузиш ҳоллари тез-тез учраб туради. Бундай ҳолларда энг асосийси Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексидаги „Меҳнат ҳақидаги келишувлар ва шартномаларнинг ходимлар аҳволини меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилганига қараганда ёмонлаштирадиган шартлари ҳақиқий эмас“ (5-модда) тамойилига қатъий амал этишдир. Қуйи даражада тузилган шартномаларда юқори даражада қабул қилинган келишувларга мос келадиган меҳнат шартлари қайд этилади ёки ходимлар аҳволини яхшилашга қаратилган шартлар акс эттирилиши керак.

Тармоқ келишувлари, сўзсиз, биринчи навбатда ходимлар манфаатларини ҳимоя қилиш воситасидир. Лекин улар иш берувчиларга меҳнатни бошқариш асосий воситалари (ишчи кучи, унинг

қиймати, ижтимоий тўловлар турлари ва миқдори, бошқа масалалар)ни ўзаро келишиб олиш ва шу орқали ўз корхоналари рақобатбардошлигини ошириш, меҳнат жамоаларидаги ижтимоий низоларни ҳал этиш имконини ҳам беради.

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат муносабатлари барча тарафлар манфаатларини ҳисобга оладиган аҳдлашувларга асосланган бўлишини талаб этади. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига асосан жамоа шартномалари ва келишувлари худди шу мақсадга йўналтирилган.

Жамоа шартномаси — корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнатга оид, ижтимоий-иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга солувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа келишуви — муайян касб, тармоқ, ҳудуд ходимлари учун меҳнат шартномалари, иш билан таъминлаш ва ижтимоий кафолатлар белгилаш борасидаги мажбуриятларни ўз ичига олувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа шартномалари ва келишувлари ходимлар билан иш берувчиларнинг меҳнатга оид муносабатларини шартнома асосида тартибга солишга ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий манфаатларини мувофиқлаштиришга ёрдам бериш мақсадида тузилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида **жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари** ҳам белгилаб қўйилган. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- қонун ҳужжатлари меъёрларига амал қилиш;
- тарафлар вакилларининг ваколатлилиги;
- тарафларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- жамоа шартномалари, келишувлари мазмунини ташкил этувчи масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- мажбуриятлар олишнинг ихтиёрийлиги;
- олинаётган мажбуриятларнинг ҳақиқатда бажарилишини таъминлаш;
- текшириб боришнинг мунтазамлилиги;
- жавобгарликнинг муқаррарлиги.

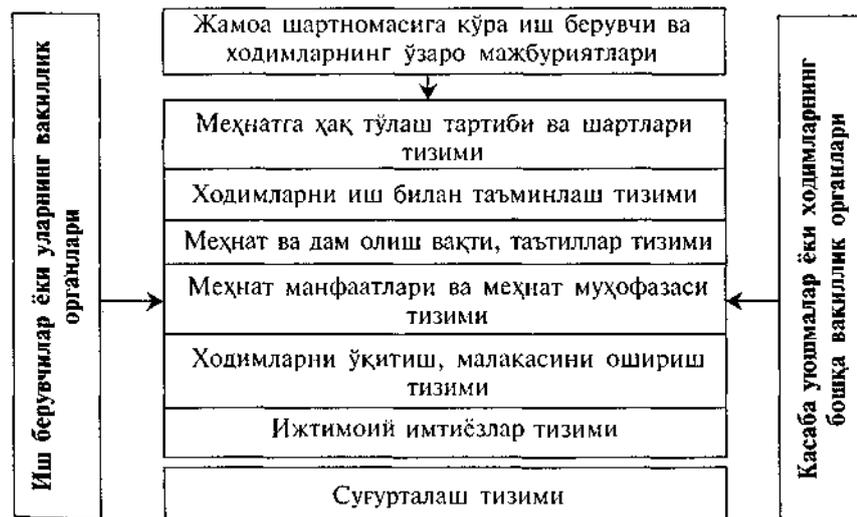
Жамоа шартномасининг учта энг муҳим функцияси фарқланади:

1. Меҳнат муносабатлари ҳар икки тараф манфаатларини ҳимоя қилиши. Яъни жамоа шартномаси меҳнат муносабатларининг заифроқ субъекти ҳисобланган ходимни ўз иқтисодий ҳолати устувор бўлган иш берувчининг бу устунлигини қўллашдан ҳимоя қилади. Иккинчи томондан эса, у иш берувчиларни ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнларини бузиб, иқтисодий зарар етказиши мумкин бўлган асоссиз талабларидан ҳимоя қилади. Шу тариқа жамоа шартномаси ходимлар ва иш берувчилар манфаатларини мувофиқлаштиришга хизмат қилади.

2. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш. Жамоа шартномасининг бу ташкилий функцияси ҳам ҳар икки томоннинг ва умуман жамиятнинг жамоа-шартнома муносабатларидан манфаатдорлигини таъминлашга қаратилган. Шартномада белгилаб қўйилган меҳнат муносабатлари (меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори ва шартлари, таътилларнинг давомийлиги, қўшимча ижтимоий имтиёзлар) иш берувчига ишлаб чиқариш харажатлари ва олинадиган фойдани олдиндан режалаб қўйиш имконини беради. Ходимлар учун эса бу уларнинг манфаатларини қондиришнинг муайян кафолатлари ҳисобланади. Ана шундай тартибга солиш ўзаро битимга келишиш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, умуман олганда жамият манфаатларига ҳам хизмат қилади.

3. Жамоа шартномалари меҳнат муносабатлари барқарорлигини таъминлашга қаратилган. Меҳнат бозорида тарафларнинг ўз манфаатлари ва мақсадлари мавжуд бўлиб, меҳнат бозори субъектлари бўлган ходимлар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларда низоларга йўл қўймаслик кафолатини бера олмайдилар, албатта. Бироқ, мазкур шартномаларда меҳнат низоларини кўриб чиқиш тартиби кўзда тутилиши сабабли тарафларни қониқтириши мумкин бўлган қарорларни биргаликда ишлаб чиқилишига имкон туғдиради.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ меҳнат муносабатлари субъектлари — иш берувчи ва ходимлар жамоа шартномаси мазмунини ва тузилишини мутлақо эркин белгилай олади. Шундай бўлса-да, амалиётда жамоа шартномасига иш берувчи ва ходимларнинг қуйидаги масалалар бўйича ўзаро мажбуриятлари киритилиши мумкин (13.1- расм).



13.1- расм. Жамоа шартномасининг йириклаштирилган таркиби.

Меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби ва шартлари тизими Меҳнатга ҳақ энг аввало тўлаш шакли, миқдори, нафақалар, компенсациялар, қўшимча тўловларни қамраб олади. Шунингдек, жамоа шартномасида нархларнинг ўзгариб бориши, пулнинг қадрсизланиш даражаси, жамоа шартномаси билан белгиланган кўрсаткичларнинг бажарилишига қараб, меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш воситаларини ҳам кўзда тутати.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига биноан меҳнатга ҳақ тўлашда қуйидаги қоидаларга амал қилинади:

— меҳнат ҳақи қонун ҳужжатлари билан белгиланган энг кам миқдордан оз бўлиши мумкин эмас ва унинг энг кўп миқдори бирон бир тарзда чекланмайди;

— меҳнат ҳақи унинг шакли ва тизимлари, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар жамоа шартномаларида, шунингдек иш берувчи томонидан касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимнинг бошқа вакиллик органи билан келишиб қабул қилинадиган бошқа ҳужжатлар билан белгиланади;

— меҳнатга ҳақ тўлашнинг якка шартларини ходим учун ноқулай томонга ўзгартиришга унинг розилигисиз (истисно тариқасида, қонунда назарда тутилган ҳоллардан ташқари) йўл қўйилмайди;

— меҳнатга ҳақ қоида тариқасида пул шаклида тўланади. Иш берувчи ўзининг молиявий ҳолатидан қатъий назар, ходимнинг бажарган иши учун ҳақни белгиланган (камида ҳар ярим ойда бир марта) муддатларда тўлаши шарт;

— меҳнат ҳақидан ходимнинг ёзма розилиги билан, белгиланган солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларни ундириш, суд қарорлари ва бошқа ижро ҳужжатларини ижро этиш ва баъзи бошқа ҳолларда ушлаб қолиниши мумкин. Иш ҳақини ҳар гал тўлаш вақтида ушлаб қолинадиган ҳақнинг умумий миқдори ходимга тегишли бўлган меҳнат ҳақининг 50 фоизидан ортиб кетмаслиги лозим.

Ходимларни иш билан таъминлаш тизими. Жамоа шартномасида меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга ошириш кафолатлари ифода этилиши лозим. Ушбу кафолатлар Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига белгилаб қўйилган. Энг аввало шуни таъкидлаш керакки, давлатимизда ҳар бир фуқаро иш берувчига бевосита мурожаат қилиши ёки меҳнат органларининг бепул воситачилиги орқали иш жойини эркин танлаш ҳуқуқига эга.

Меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга оширишда давлат қуйидагиларни:

— иш билан таъминлаш тизими, шу жумладан, турли меҳнат режимидаги ишни танлаш эркинлигини;

— ишга қабул қилишни қонунга хилоф равишда рад этишдан ва меҳнат шартномасини гайриқонуний равишда бекор қилишдан ҳимояланишини;

— мақбул келадиган иш танлаш ва ишга жойлашишга бепул ёрдам беришни;

— ҳар ким касбга ва ишга эга бўлишда, меҳнат қилиш ва иш билан таъминланиш шарт-шароитларида, меҳнатга ҳақ олишда, хизмат поғонасидан юқорилаб боришда тенг имкониятлар яратишни;

— янги касбга (мухассисликка) бепул ўқитишни, Бандликка қўмаклашиш марказларида ёки уларнинг йўлланмаси билан бошқа ўқув юртларида стипендия тўлаб малакасини оширишни;

— бошқа жойдаги ишга қабул қилинганда моддий харажатлар учун қонун ҳужжатларига мувофиқ компенсация тўлашни;

— ҳақ тўланадиган жамоат ишларида қатнашиш учун муддатли меҳнат шартномаси тузиш имкониятларини кафолатлайди.

Иш билан таъминланишнинг ҳуқуқий, иқтисодий ва ташкилий шартлари ҳамда меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга оширишнинг кафолатлари Ўзбекистон Республикасининг меҳнат тўғрисидаги қонунлари ва бошқа норматив ҳужжатларида белгилаб қўйилган.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 37-моддасида „Ҳар бир шахс меҳнат қилиш, эркин касб танлаш, адолатли меҳнат шароитларида ишлаш ва қонунда кўрсатилган тартибда ишсизликдан ҳимояланиш ҳуқуқига эгадир“¹, деб кафолатланган. Ана шундан келиб чиққан ҳолда ҳар бир ходим:

— муддатлари чегараси белгиланган иш вақтини ўрнатиш, бир қатор касблар ва ишлар учун иш кунини қисқартириш, ҳар ҳафталик дам олиш кунлари, байрам кунлари, шунингдек йиллик таътиллار бериш орқали таъминланадиган дам олиш;

— ўзининг меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, шу жумладан суд орқали ҳимоя қилиш ва малакали юридик ёрдам олиш;

— жамоаларга доир меҳнат низоларида ўз манфаатларини ҳимоялаш ҳуқуқига эгадир.

Меҳнат ва дам олиш таътиллари тизими. Жамоа шартномасида иш вақти (шу жумладан, иш вақтининг қисқартирилган муддати), иш вақти режими, иш ҳафтасининг турлари, байрам ва дам олиш кунлари, танаффуслар, иш вақтидан ташқари иш, таътиллار (шу жумладан, ижтимоий таътиллар) кўрсатилиши лозим.

Амалдаги қонунчиликка мувофиқ Ўзбекистон Республикасида улар қуйидагича:

— ходим учун иш вақтининг нормал муддати ҳафтасига 40 соатдан ортиқ бўлмаслиги керак;

— айрим тоифадаги ходимлар (ўн саккиз ёшга тўлмаганлар, I ва II гуруҳ ногиронлари, ноқулай меҳнат шароитларидаги, алоҳида тусга эга бўлган ишларда банд бўлганлар, уч ёшга тўлмаган болалари бор, бюджет ҳисобидан молиявий жиҳатдан таъминланадиган

¹ Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003. 9- бет.

муассасалар ва ташкилотларда ишлаётган аёллар) учун меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларни, шунингдек, меҳнат шартномасига мувофиқ меҳнатга тўланадиган ҳақни камай-тирмасдан, иш вақтининг қисқартирилган муддати белгиланади;

— ходим билан иш берувчи ўртасидаги келишувга биноан ишга қабул қилиш чоғида ҳам, кейин ҳам тўлиқсиз иш куни ёки тўлиқсиз иш ҳафтаси белгилаб қўйилиши мумкин;

— иш ҳафтаси: икки кун дам олиннадиган беш кунлик (ҳар кун-ги иш муддати 7 соатдан ортиб кетмаслиги керак) бўлиши мумкин;

— иш вақти режими (кундалик иш вақти-смена муддати, ишнинг бошланиш ва тугаш вақти, сутка давомида сменалар сони, иш кунлари билан ишламайдиган кунларнинг навбат билан алмашиши, ходимларнинг сменадан сменага ўтиш тартиби) қорхонада ички меҳнат тартиби қоидалари ёки иш берувчи билан ходим келишувига биноан белгиланади;

— ходимни сурункасига икки смена давомида ишга жалб этиш тақиқланади;

— иш вақтидан ташқари ишлар ходимнинг розилиги билан қўлланилиши мумкин;

— иш вақтининг тугаши билан кейинги куни (сменада) иш бошланиши ўртасидаги кундалик дам олиш вақтининг муддати 12 соатдан кам бўлмаслиги керак;

— дам олиш ва байрам кунларида ишлатиш тақиқланади.

Иш берувчига фармойиш бўйича айрим ходимларни дам олиш ва байрам кунлари ишга жалб этишга алоҳида ҳоллардагина, жамоат шартномасида, агар у тузилмаган бўлса, иш берувчи томонидан қасаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан келишиб белгиланган асос ва тартиблар бўйича йўл қўйилади.

Барча ходимларга ўртача иш ҳақи сақланган ҳолда йиллик меҳнат таътиллари берилади. Йиллик асосий таътил 15 кундан кам бўлмаслиги керак. Айрим тоифадаги ходимларга (18 ёшга тўлмаганлар, ишлаётган I ва II гуруҳ ногиронларига) узайтирилган (30 календарь кун) асосий таътиллари берилади. Меҳнат шартномаларида ҳам узайтирилган йиллик таътиллари берилиши кўзда тутилиши мумкин.

Ходимлар ижтимоий (ҳомиладорлик ва туғиш, болаларни парваришлаш, ўқиш билан боғлиқ, ижодий) таътиллари олиш ҳуқуқига ҳам эгалар.

Меҳнат шартномалари ва меҳнат муҳофазаси тизими. Қорхонада хавфсизлик ва гигиена талабларига жавоб берадиган меҳнат шароитларини яратиб бериш иш берувчининг мажбуриятига кириди ва бу жамоа шартномасида ўз ифодасини топиши лозим. Иш берувчи ходимларга ёки уларнинг вакилларига муайян иш жойидаги ва ишлаб чиқаришдаги меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати ҳақида ахборот



бериши шарт. Меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати устидан давлат назорати ва текширувни давлат органлари, жамоат текширувини қасаба уюшмалари ва ходимларнинг бошқа вакиллик органлари амалга оширадилар.

Ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш тизими. Иш берувчи ишлаб чиқаришда касбга доир таълим олаётган, ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда малакасини ошираётган ёки таълим муассасаларида ўқиётган ходимларга ишни таълим билан қўшиб олиб бориш учун шарт-шароитлар яратиб бериши шарт. Улар учун имтиёзлар (иш жойидан ҳақ тўланадиган қўшимча, ижтимоий таътилга чиқиш, қисқартирилган иш ҳафтасида ишлаш ва ҳоказолар) меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларда белгилаб қўйилган.

Ижтимоий имтиёзлар тизими. Айрим тоифадаги ходимлар (ҳомилдор ва ёки боласи бор, oilавий вазифаларни бажариш билан машғул аёллар, 18 ёшга тўлмаган ёшлар ва ҳоказолар) учун амалдаги қонунчиликда тегишли ижтимоий имтиёзлар белгилаб қўйилган. Жамоат шартномасида корхонанинг иқтисодий имкониятларини ҳисобга олган ҳолда амалдаги қонунчиликда ва меъёрий ҳужжатларда кўзда тутилган қўшимча имтиёзлар (ҳақ тўланадиган қўшимча таътиллار, пенсияларга тайинланадиган устамалар, транспорт ва хизмат сафари учун компенсациялар, ходимларни ишлаб чиқаришда ҳамда уларнинг болаларини мактабда ва мактабгача тарбия муассасаларида текин ёки қисман ҳақ тўланадиган тарзда овқат-лантириш ва ҳоказолар) кўзда тутилиши мумкин.

Суғурталаш тизими. Барча ходимлар давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилинадилар. Давлат ижтимоий суғуртаси учун иш берувчилар, шунингдек, суғурта қилинган ходимларнинг ўзлари бадал тўлайдилар. Жамоа шартномасида ходимларни давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилишга, қўшимча суғурта қилиш ҳам кўзда тутилиши мумкин.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузиш. Ходимлар ва иш берувчилар манфаатларини мувофиқлаштиришга қаратилган жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ҳамда тузиш тартиби, қоидалари Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида аниқ белгилаб қўйилган. Бу тартиб ва қоидалар Халқаро Меҳнат Ташкилотининг 1957 йилда қабул қилинган 91-сон „Жамоа шартномалари тўғрисида“ги тавсиялари ҳамда 1981 йилда қабул қилинган 154-сон „Жамоа мунозараларига ёрдам кўрсатиш тўғрисида“ги Конвенциясида¹ белгилаб қўйилган халқаро меъёрларга тўла мос келади.

¹ А. Костин. Международная организация. М.: „Экзамен“, 2002. 230 бет.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузишни шартли равишда тўрт изчил босқичга бўлиш мумкин.

1. Жамоа шартномаси амал қилиши соҳасини белгилаш ҳамда шартнома тарафларини тенг ҳуқуқли шериклар сифатида биргаликда эътироф этиш. Жамоа шартномаси амал қилиш соҳасини бошланғич босқичда белгилашда ходимлар манфаатлари муштараклиги, тарафларнинг ўзаро хоҳиши, шунингдек, жамоа шартномасига оид мунозаралар жараёнида ҳал этилиши керак бўлган аниқ масалалар моҳияти эътиборга олинади.

Шартнома тарафларини биргаликда эътироф этишда корхоналарда мазкур жамоа ходимлари манфаатини ифода этишга даъвогарлар бир нечта бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиш керак.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида жамоа шартномаси тарафлари аниқ белгилаб қўйилган: бу ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган бошқа вакиллик органлари, бевосита иш берувчи ёки у ваколат берган вакиллардир.

2. Ходимлар талабларини тайёрлаш ва тақдим этиш. Иш берувчи билан жамоа шартномаси тузиш зарурлиги ҳақида қарор қабул қилиш ҳуқуқига касаба уюшмаси ўз вакиллиги орқали, ходимлар томонидан ваколат берилган бошқа вакиллик ёки бевосита меҳнат жамоасининг умумий йиғилиши (конференцияси) эга. Бунинг учун ходимлар ваколат берган орган иш берувчига тегишли ёзма хабар йўллайди. Бу ёзма хабарни олган иш берувчи ёки у ваколат берган орган етти кун ичида мунозараларга киришиши шарт. Ходимлар ва иш берувчи ўртасида аввалги жамоа шартномаси амал қилаётган бўлса, ёзма хабар жамоа шартномаси амал қилиш муддати тугашига қадар уч ой муддатда ёки бу ҳужжатлар белгилаб қўйилган муддатда юборилиши керак.

Жамоа шартномасига алоқадор персонал мазкур ҳужжат лойиҳасини тайёрлаш ва муҳокама қилишда қатнашиши керак. Ушбу лойиҳани тайёрлашда, аввалги жамоа шартномасининг ҳам ижобий, ҳам салбий томонлари чуқур таҳлил этиб чиқиши мақсадга мувофиқдир. Шунингдек, ўтган давр мобайнида корхонада рўй берган ўзгаришларни ҳисобга олиш ҳам керак бўлади. Ана шулар ҳамда меҳнат жамоаси билдирган фикр-мулоҳазалар, жамоа шартномаси лойиҳасида ўз аксини топшиши керак. Бу ходимлар талаблари ҳисобланади.

Жамоа шартномаси лойиҳасида шунингдек, янги технологияларни жорий этиш ва бунга ажратиладиган маблағ ҳажми, ишлаб чиқариш рентабеллиги даражаси, ходимларнинг қисқартирилиши ва силжитилиши, олинган фойдани тақсимлаш каби муҳим масалалар ҳам ўрин олиши зарур.

Ходимлар талаблари шакллантириб бўлингандан сўнг амалдаги қонунчиликда белгилаб қўйилган ҳуқуқий музокаралар ўтказиш бошланади.

3. Музокаралар олиб бориш тартиби. Музокаралар олиб бориш ва жамоа шартномаси, келишувининг лойиҳасини тайёрлаш учун тарафлар тенг ҳуқуқлилиқ асосида тегишли ваколатларга эга бўлган вакиллардан иборат комиссия тузадилар.

Комиссия таркибига иш берувчи, иш берувчилар бирлашмаси (уларнинг вакиллари) билан касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари киради. Агар ходимлар томонидан бир вақтнинг ўзида ходимларнинг бир нечта вакиллик органи қатнашаётган бўлса, улар музокаралар олиб бориш, жамоа шартномаси ёки келишувининг ягона лойиҳасини ишлаб чиқиш ва бундай шартнома ёки келишувни тузиш учун бирлашган вакиллик органини ташкил этадилар. Зарур ҳолларда, музокараларда ижро этувчи ҳокимият органлари иштирок этадилар. Иш берувчилар касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари кўриб чиқиш учун таклиф этган меҳнатга онд ва ижтимоий-иқтисодий масалалар юзасидан музокаралар олиб боришга мажбурдирлар.

Комиссиянинг таркиби, музокараларнинг муддати, ўтказиладиган жойи ва кун тартиби тарафлар қарори билан белгиланади. Музокараларда иштирок этаётган тарафларга жамоа шартномаси, келишувининг мазмунини ташкил этувчи, масалаларни танлаш ва муҳокама қилишда тўла эркинлик берилади.

Иш берувчилар ва уларнинг бирлашмалари касаба уюшмаларига, ходимларнинг бошқа вакиллик органларига музокаралар учун ўзларидаги зарур маълумотларни беришлари шарт. Музокараларнинг қатнашчилари, музокара олиб бориш билан боғлиқ бўлган бошқа шахслар, башарти ўзлари олган маълумотлар давлат ёки тижорат сири бўлса, уларни ошкор қилмасликлари керак. Бу маълумотларни ошкор қилган шахслар қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда жавобгарликка тортиладилар.

Агар музокаралар жараёнида тарафлар ўзларига боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра муросага кела олмаган бўлсалар, бу ҳақда баённома тузилиб, унга тарафларнинг бу муаммоларни бартараф этиш учун зарур чоралар ҳақидаги тугал равишда баён этилган, шунингдек музокараларни қайта тиклаш муддатига доир таклифлари киритилади.

Жамоа шартномасининг лойиҳаси корхонанинг бўлинмаларида ходимлар томонидан муҳокама қилинади, билдирилган фикр ва таклифлар ҳисобга олиниб, такомилга етказилади.

Ишлаб такомилга етказилган лойиҳа меҳнат жамоасининг умумий йиғилиши (конференцияси)да муҳокамасига кўйилади.

Меҳнат жамоасининг йиғилиши, башарти унда ходимларнинг ярмидан кўпроғи, меҳнат жамоаси конференцияси эса башарти делегатларнинг камида учдан икки қисми иштирок этган бўлса ваколатли ҳисобланади.

Жамоа шартномаси, башарти уни умумий йиғилиш (конференция)да иштирок этаётганларнинг эллик фоиздан кўпроғи ёқлаб овоз берган бўлса маъқулланган ҳисобланади.

Агар жамоа шартномасининг лойиҳаси маъқулланмаса, тарафларнинг вакиллари уни умумий йиғилиш (конференция)да билдирилган таклиф-истакларни эътиборга олган ҳолда ишлаб такомилга етказадилар ҳамда ўн беш кун ичида умумий йиғилиш (конференция) муҳокамасига қайта тақдим этадилар.

Умумий йиғилиш (конференция)да маъқулланганидан кейин тарафларнинг вакиллари жамоа шартномасини уч кун ичида имзолайдилар.

Жамоа шартномаси имзоланган вақтдан эътиборан ёки жамоа шартномасида кўрсатилган кундан бошлаб кучга киради ҳамда тарафлар белгилаган муддат давомида амал қилади.

Белгиланган муддат тугагач, мавжуд жамоа шартномаси тарафлар янги шартнома тузгунча ёки амалдаги шартномани ўзгартиргунча (тўлдиргунча) амалда бўлади.

Жамоа шартномаси иш берувчига ва мазкур корxonанинг барча ходимларига, шу жумладан жамоа шартномаси кучга кирганидан кейин ишга қабул қилинган шахсларга ҳам татбиқ этилади.

Жамоа шартномасида назарда тутилган мажбуриятларнинг бажарилишини тарафларнинг вакиллари, меҳнат жамоаси, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг тегишли органлари текшириб борадилар.

Жамоа шартномасини имзолаган шахслар ҳар йили ёки шартноманинг ўзида махсус кўрсатилган муддатларда мажбуриятларнинг бажарилиши ҳақида меҳнат жамоасининг умумий мажлисида (конференцияси)да ҳисобот бериб турадилар.

Текшириш олиб бориш вақтида тарафлар ўзларидаги зарур бўлган барча маълумотларни тақдим этишлари шарт.

Жамоа шартномалари ва келишувлари тўғрисидаги қонун ҳужжатларини бузган тақдирларида иш берувчининг манфаатларини ифода этувчилар қуйидагилар учун жавобгар бўладилар:

1) жамоа шартномаси, келишувини тузиш, ўзгартириш ёки тўлдириш юзасидан олиб борилаётган музокараларда қатнашишдан бўйин товлаганлик ёки уларни ишлаб чиқиш ва тузиш муддатини бузганлик ёхуд тарафлар белгилаган муддатда тегишли комиссиянинг ишини таъминламаганлик учун;

2) музокаралар олиб бориш ва жамоа шартномаси, келишувига роя этилиши устидан текшириш олиб бориш учун керакли ахборот тақдим этмаганлиги учун;

3) жамоа шартномаси, келишуви мажбуриятларини бузганлик ва бажармаганлик учун. Касаба уюшмаси, ходимларнинг бошқа вакиллик органи талабига кўра мулкдор ёки у вакил қилган шахс

жамоа шартномаси мажбуриятлари бузилишида ёки бажарилмаслигида айбдор бўлган раҳбарга нисбатан қонун ҳужжатларида назарда тутилган чораларни кўриши шарт.

13.2. Меҳнат шартномалари

Меҳнат шартномаси ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича ишни ички меҳнат тартибига бўйсунадиган ҳолда тарафлар келишуви, шунингдек, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган шартлар асосида ҳақ эвазига бажариш ҳақидаги келишувдир.

Меҳнат шартномаси тарафлари қуйидагилар ҳисобланади:

- ходим;
- иш берувчи.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида меҳнат шартномаси тарафи бўлган ходимни ишга қабул қилиш қондалари белгилаб қўйилган. Чунончи, ишга қабул қилишга ўн олти ёшдан йўл қўйилади. Ўн беш ёшга тўлган шахслар ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг ёзма равишдаги розилиги билан ишга қабул қилиниши мумкин.

Ёшларни меҳнатга тайёрлаш мақсадида умумтаълим мактаблари, хунар-техника билим юрглари ва ўрта махсус ўқув юрглари ўқувчиларини ўн тўрт ёшга тўлганларидан кейин ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг розилиги билан болаларнинг соғлиғига ва камол топишига зиён етказмайдиган ва таълим олиш жараёнини бузмайдиган енгил ишларни ўқишдан бўш вақтларида бажариш учун ишга қабул қилишга йўл қўйилади.

Ўн саккиз ёшга тўлмаган шахсларни ишга қабул қилишда амалдаги қонунчиликда улар меҳнатидан фойдаланишда қатор чеклашлар белгилаб қўйилган. Яъни ўн саккиз ёшга тўлмаган шахслар меҳнатидан шу тоифа ходимларининг соғлиғи, хавфсизлиги ёки ахлоқ-одобига зиён етказиши мумкин бўлган меҳнат шароити ноқулай ишларда, ерости ишларида ва бошқа оғир ишларда фойдаланиш тақиқланади ҳамда уларнинг нормадан ортиқ оғир юк кўтаришлари ва ташишларига йўл қўйилмайди. Ман этилган бу ишлар рўйхати ҳамда юк нормаларининг чегараси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги, Соғлиқни сақлаш вазирлиги билан Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси Кенгаши иш берувчиларнинг вакиллари маслаҳатини олган ҳолда белгилаб кўядилар.

Ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этишга йўл қўйилмайди.

Куйидагилар ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этиш деб ҳисобланади:

— Меҳнат Кодексининг 6-моддаси биринчи қисмидаги талаблар (жинси, ёши, ирқи, миллати, тили, ижтимоий келиб чиқиши, мулкӣ ҳолати ва мансаб мавқеи, динга бўлган муносабати, этниқоди, жамоат бирлашмаларига мансублиги, шунингдек, ходимларнинг ишчанлик қобилиятларига ва улар меҳнатининг натижаларига алоқадор бўлмаган бошқа жиҳатларига қараб, меҳнатга оид муносабатлар соҳасида ҳар қандай чеклашларга ёки имтиёзлар белгилашга йўл қўйилмаслиги)нинг бузилиши¹;

— иш берувчи томонидан иш таклиф қилган шахсларни ишга қабул қилмаслик;

— иш берувчи қонунга мувофиқ меҳнат шартномаси тузиши шарт бўлган шахсларни (белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахсларни: ҳомиладор аёлларни ва уч ёшга тўлмаган болалари бор аёлларни — тегишлича уларнинг ҳомиладорлиги ёки боласи борлигини ваъж қилиб) ишга қабул қилмаслик.

Ишга қабул қилиш рад этилган тақдирда, ходимнинг талаби билан иш берувчи ишга қабул қилишни рад этишнинг сабабини асослаб уч кун муддат ичида ёзма жавоб бериши шарт. Бу жавоб ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахс томонидан имзоланган бўлиши лозим. Асослантирилган жавоб бериш ҳақидаги талабларни қондиришни рад этиш ходимни ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилганлиги устидан шикоят қилишга тўсиқ бўлмайди.

Ўзаро яқин қариндош ёки қуда-анда бўлган шахсларнинг (ота-оналар, ака-укалар, опа-сингиллар, ўғил ва қизлар, эр-хотинлар, шунингдек эр-хотинларнинг ота-оналари, ака-укалари, опа-сингиллари ва болалари), башарти улардан бири иккинчисига бевосита бўйсуниб ёки унинг назорати остида хизмат қиладиган бўлса, бир давлат корхонасида бирга хизмат қилишлари тақиқланади.

Бу қоидадан истиснолар Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланиши мумкин.

Ишга қабул қилиш вақтида, ишга кираётган шахс қуйидаги ҳужжатларни:

— паспорт ёки унинг ўрнини босадиган бошқа шахсни тасдиқловчи ҳужжатни, ўн олти ёшгача бўлган шахслар эса, — туғилганлик тўғрисидаги гувоҳнома ва турар жойидан маълумотномани;

— меҳнат дафтарчасини, биринчи мартаба ишга кираётган шахслар бундан мустасно. Ўриндошлик асосида ишга кираётган шахслар, меҳнат дафтарчаси ўрнига асосий иш жойидан олган маълумотномани;

— ҳарбий хизматга мажбурлар ёки чақирилувчилар тегишлича ҳарбий билетни ёки ҳарбий ҳисобда турганлик ҳақидаги гувоҳномани;

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2006, 7- бет.

— қонун ҳужжатларига мувофиқ махсус тайёргарликка эга шахсларгина бажариши мумкин бўлган ишларга кираётганда олий ёки ўрта махсус ўқув юртини тамомлаганлиги тўғрисидаги дипломни ёхуд мазкур ишни бажариш ҳуқуқини берадиган гувоҳномани ёки бошқа тегишли ҳужжатни тақдим этади.

Ишга қабул қилиш вақтида ишга кираётган шахсдан қонун ҳужжатларида кўрсатилмаган ҳужжатларни талаб қилиш тақиқланади.

Меҳнат шартномасини тузиш ҳақидаги келишувдан олдин кўшимча ҳолатлар (танловдан ўтиш, лавозимга сайланиш ва бошқалар) бўлиши мумкин.

Иш берувчи корхонада беш кундан ортиқ ишлаган барча ходимларга меҳнат дафтарчасини тутиши шарт, ўриндошлик асосида ишловчилар бундан мустасно.

Меҳнат дафтарчаси ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир.

Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнат дафтарчасига ёзилмайди.

Ходим ўриндошлик асосида ишлаш тўғрисида ҳам (агар бу амалдаги қонунчиликда тақиқланмаган бўлса) меҳнат шартномалари тузиши мумкин.

Ишга қабул қилиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномаси асос бўлади.

Корхона раҳбарини ишга қабул қилиш корхона мулки эгасининг ҳуқуқи бўлиб, бу ҳуқуқни у бевосита, шунингдек, ўзи вакил қилган органлар орқали ёки корхонани бошқариш ҳуқуқи берилган корхона кенгаши, бошқаруви ёхуд бошқа органлар орқали амалга оширади.

Корхона раҳбари корхона мулкдори унга берган ваколатлар доирасида ходимлар билан меҳнат шартномаларини тузади.

Ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқ тузилган меҳнат шартномасининг мазмунига мувофиқ равишда чиқарилади.

Буйруқ ходимга маълум қилиниб, тилхат олинади.

Ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахс томонидан ёки унинг ижозати билан ходимга ҳақиқатда ишлашга рухсат этилган бўлса, ишга қабул қилиш тегишли равишда расмийлаштирилган ёки расмийлаштирилмаганлигидан қатъий назар, иш бошланган кундан эътиборан меҳнат шартномаси тузилган деб ҳисобланади.

Қуйидагилар ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этиш деб ҳисобланади:

— Меҳнат Кодексининг 6-моддаси биринчи қисмидаги талаблар (жинси, ёши, ирқи, миллати, тили, ижтимоий келиб чиқиши, мулкӣ ҳолати ва мансаб мавқеи, динга бўлган муносабати, этниқоди, жамоат бирлашмаларига мансублиги, шунингдек, ходимларнинг ишчанлик қобилиятларига ва улар меҳнатининг натижаларига алоқадор бўлмаган бошқа жиҳатларига қараб, меҳнатга оид муносабатлар соҳасида ҳар қандай чеклашларга ёки имтиёзлар белгилашга йўл қўйилмаслиги)нинг бузилиши¹;

— иш берувчи томонидан иш таклиф қилган шахсларни ишга қабул қилмаслик;

— иш берувчи қонунга мувофиқ меҳнат шартномаси тузиши шарт бўлган шахсларни (белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахсларни: ҳомиладор аёлларни ва уч ёшга тўлмаган болалари бор аёлларни — тегишлича уларнинг ҳомиладорлиги ёки боласи борлигини ваъ қилиб) ишга қабул қилмаслик.

Ишга қабул қилиш рад этилган тақдирда, ходимнинг талаби билан иш берувчи ишга қабул қилишни рад этишнинг сабабини асослаб уч кун муддат ичида ёзма жавоб бериши шарт. Бу жавоб ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахс томонидан имзоланган бўлиши лозим. Асослантирилган жавоб бериш ҳақидаги талабларни қондиришни рад этиш ходимни ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилганлиги устидан шикоят қилишга тўсиқ бўлмайди.

Ўзаро яқин қариндош ёки қуда-анда бўлган шахсларнинг (отанаалар, ака-укалар, опа-сингиллар, ўғил ва қизлар, эр-хотинлар, шунингдек эр-хотинларнинг ота-оналари, ака-укалари, опа-сингиллари ва болалари), башарти улардан бири иккинчисига бевосита бўйсуниб ёки унинг назорати остида хизмат қиладиган бўлса, бир давлат корхонасида бирга хизмат қилишлари тақиқланади.

Бу қоидадан истиснолар Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланиши мумкин.

Ишга қабул қилиш вақтида, ишга кираётган шахс қуйидаги ҳужжатларни:

— паспорт ёки унинг ўрнини босадиган бошқа шахсни тасдиқловчи ҳужжатни, ўн олти ёшгача бўлган шахслар эса, — туғилганлик тўғрисидаги гувоҳнома ва турар жойидан маълумотномани;

— меҳнат дафтарчасини, биринчи мартаба ишга кираётган шахслар бундан мустасно. Уриндошлик асосида ишга кираётган шахслар, меҳнат дафтарчаси ўрнига асосий иш жойидан олган маълумотномани;

— ҳарбий хизматга мажбурлар ёки чақирилувчилар тегишлича ҳарбий билетни ёки ҳарбий ҳисобда турганлик ҳақидаги гувоҳномани;

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2006, 7-бет.

— қонун ҳужжатларига мувофиқ махсус тайёргарликка эга шахсларгина бажариши мумкин бўлган ишларга кираётганда олий ёки ўрта махсус ўқув юртини тамомлаганлиги тўғрисидаги дипломни ёхуд мазкур ишни бажариш ҳуқуқини берадиган гувоҳномани ёки бошқа тегишли ҳужжатни тақдим этади.

Ишга қабул қилиш вақтида ишга кираётган шахсдан қонун ҳужжатларида кўрсатилмаган ҳужжатларни талаб қилиш тақиқланади.

Меҳнат шартномасини тузиш ҳақидаги келишувдан олдин қўшимча ҳолатлар (танловдан ўтиш, лавозимга сайланиш ва бошқалар) бўлиши мумкин.

Иш берувчи корхонада беш кундан ортиқ ишлаган барча ходимларга меҳнат дафтарчасини тузиши шарт, ўриндошлик асосида ишловчилар бундан мустасно.

Меҳнат дафтарчаси ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир.

Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнат дафтарчасига ёзилмайди.

Ходим ўриндошлик асосида ишлаш тўғрисида ҳам (агар бу амалдаги қонунчиликда тақиқланмаган бўлса) меҳнат шартномалари тузиши мумкин.

Ишга қабул қилиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномаси асос бўлади.

Корхона раҳбарини ишга қабул қилиш корхона мулки эгасининг ҳуқуқи бўлиб, бу ҳуқуқни у бевосита, шунингдек, ўзи вакил қилган органлар орқали ёки корхонани бошқариш ҳуқуқи берилган корхона кенгаши, бошқаруви ёхуд бошқа органлар орқали амалга оширади.

Корхона раҳбари корхона мулкдори унга берган ваколатлар доирасида ходимлар билан меҳнат шартномаларини тузади.

Ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқ тузилган меҳнат шартномасининг мазмунига мувофиқ равишда чиқарилади.

Буйруқ ходимга маълум қилиниб, тилхат олинади.

Ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахс томонидан ёки унинг ижозати билан ходимга ҳақиқатда ишлашга рухсат этилган бўлса, ишга қабул қилиш тегишли равишда расмийлаштирилган ёки расмийлаштирилмаганлигидан қатъий назар, иш бошланган кундан эътиборан меҳнат шартномаси тузилган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномасининг мазмуни тарафлар келишуви асосида, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларга риоя этилган ҳолда белгиланади. Меҳнат шартномасида куйидагилар акс этиши кўзланган:

- иш жойи (корхона ёки унинг бўлинмаси);
- ходимнинг меҳнат вазифаси — мутахассислиги, малакаси, у ишлайдиган лавозими;
- ишнинг бошланиш куни;
- меҳнат шартномаси муайян муддатга тузилганда унинг амал қилиш муддати;
- меҳнат ҳақи миқдори ва меҳнатнинг бошқа шартлари.

Меҳнат шартномасини тузиш пайтида ходимларнинг қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган меҳнат ҳуқуқлари ва кафолатлари даражаси пасайтирилиши мумкин эмас.

Меҳнат шартномаси ёзма шаклда тузилади.

Меҳнат шартномасининг шакли Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланган тартибда тасдиқланадиган намунавий шартномани ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.

Меҳнат шартномаси бир хил кучга эга бўлган камидан икки нусхада тузилади ва ҳар бир тарафга сақлаш учун топширилади.

Меҳнат шартномасида тарафларнинг манзиллари кўрсатилади.

Меҳнат шартномаси ходим ва ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахснинг имзолари билан мустаҳкамланиб, имзоланган муддати қайд этиб қўйилади. Мансабдор шахснинг имзоси имзонинг ҳақиқий ва ваколатли эканлигини таъкидлаш тариқасида корхона муҳри билан тасдиқланади.

Қонун ҳужжатларига мувофиқ тузилган меҳнат шартномаси у имзоланган пайтдан бошлаб кучга киради. Ходим шартномада белгилаб қўйилган кундан бошлаб ўзининг меҳнат вазифаларини бажаришга киришмоғи лозим.

Агар меҳнат шартномасида ишнинг бошланиш куни ҳақида шартлашилмаган бўлса, ходим меҳнат шартномаси имзоланган иш кунининг (сменанинг) эртасидан кечикмай ишга тушмоғи лозим.

Меҳнат шартномалари муддатлари куйидагича бўлиши мумкин:

- номуайян муддатга;
- беш йилдан ортиқ бўлмаган муайян муддатга;
- муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб тузилиши мумкин.

Агар меҳнат шартномасида унинг амал қилиш муддати кўрсатилмаган бўлса, меҳнат шартномаси номуайян муддатга тузилган деб ҳисобланади.

Номуайян муддатга тузилган меҳнат шартномаси ходимнинг розилигисиз муайян муддатга, шунингдек, муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб қайта тузилиши мумкин эмас.

Муддатли меҳнат шартномалари:

— бажарилажак ишнинг хусусияти, уни бажариш шартлари ёки ходимнинг манфаатларини ҳисобга олган тарзда, номуайян муддатга мўлжалланган меҳнат шартномаларини тузиш мумкин бўлмаган ҳолларда;

— корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда эса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан амалдаги қонунчиликда назарда тутилган бошқа ҳолларда тузилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнатга оид қонунларида меҳнат шарномасини **дастлабки синов шarti** билан тузиш мумкинлиги белгилаб қўйилган. Дастлабки синов шarti қуйидаги мақсадларда белгиланади:

— ходимнинг топширилаётган ишга лаёқатлилигини текшириб кўриш;

— ходим меҳнат шартномасида шартлашилган ишни давом эттиришнинг мақсадга мувофиқлиги ҳақида бир қарорга келиши.

Дастлабки синовни ўташ ҳақида меҳнат шартномасида шартлашилган бўлиши лозим. Бундай шартлашув бўлмаган тақдирда ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

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

Дастлабки синов муддати уч ойдан ошиб кетиши мумкин эмас.

Вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик даври ва ходим узрли сабабларга кўра ишда бўлмаган бошқа даврлар дастлабки синов муддатига киритилмайди.

Дастлабки синов даврида ходимларга меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ва корхонада ўрнатилган меҳнат шартлари тўлиқ татбиқ этилади.

Дастлабки синов даври меҳнат стажига киритилади.

Дастлабки синов муддати тугагунга қадар ҳар бир тараф иккинчи тарафни уч кун олдин ёзма равишда огоҳлантириб, меҳнат шартномасини бекор қилишга ҳақлидир. Бундай ҳолда иш берувчи меҳнат шартномасини синов натижаси қониқарсиз бўлгандагина бекор қилиши мумкин.

Меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисида огоҳлантириш муддатини қисқартиришга фақат шартнома тарафларининг келишуви билан йўл қўйилади.

Дастлабки синов муддати тугагунга қадар ёки меҳнат шартномаси тарафларининг келишуви билан белгилаб олинган огоҳлан-

Меҳнат шартномасининг мазмуни тарафлар келишуви асосида, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларга риоя этилган ҳолда белгиланади. Меҳнат шартномасида қуйидагилар акс этиши кўзланган:

- иш жойи (корхона ёки унинг бўлини маси);
- ходимнинг меҳнат вазифаси — мутахассислиги, малакаси, у ишлайдиган лавозими;
- ишнинг бошланиш куни;
- меҳнат шартномаси муайян муддатга тузилганда унинг амал қилиш муддати;
- меҳнат ҳақи миқдори ва меҳнатнинг бошқа шартлари.

Меҳнат шартномасини тузиш пайтида ходимларнинг қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган меҳнат ҳуқуқлари ва кафолатлари даражаси пасайтирилиши мумкин эмас.

Меҳнат шартномаси ёзма шаклда тузилади.

Меҳнат шартномасининг шакли Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланган тартибда тасдиқланадиган намунавий шартномани ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.

Меҳнат шартномаси бир хил кучга эга бўлган камида икки нусхада тузилади ва ҳар бир тарафга сақлаш учун топширилади.

Меҳнат шартномасида тарафларнинг манзиллари кўрсатилади.

Меҳнат шартномаси ходим ва ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахснинг имзолари билан мустаҳкамланиб, имзоланган муддати қайд этиб қўйилади. Мансабдор шахснинг имзоси имзонинг ҳақиқий ва ваколатли эканлигини таъкидлаш тариқасида корхона муҳри билан тасдиқланади.

Қонун ҳужжатларига мувофиқ тузилган меҳнат шартномаси у имзоланган пайдан бошлаб кучга киради. Ходим шартномада белгилаб қўйилган кундан бошлаб ўзининг меҳнат вазифаларини бажаришга киришмоғи лозим.

Агар меҳнат шартномасида ишнинг бошланиш куни ҳақида шартлашилмаган бўлса, ходим меҳнат шартномаси имзоланган иш кунининг (сменанинг) эртасидан кечикмай ишга тушмоғи лозим.

Меҳнат шартномалари муддатлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- номуайян муддатга;
- беш йилдан ортиқ бўлмаган муайян муддатга;
- муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб тузилиши мумкин.

Агар меҳнат шартномасида унинг амал қилиш муддати кўрсатилмаган бўлса, меҳнат шартномаси номуайян муддатга тузилган деб ҳисобланади.

Номуайян муддатга тузилган меҳнат шартномаси ходимнинг розилигисиз муайян муддатга, шунингдек, муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб қайта тузилиши мумкин эмас.

Муддатли меҳнат шартномалари:

— бажарилажак ишнинг хусусияти, уни бажариш шартлари ёки ходимнинг манфаатларини ҳисобга олган тарзда, номуайян муддатга мўлжалланган меҳнат шартномаларини тузиш мумкин бўлмаган ҳолларда;

— корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда эса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан амалдаги қонунчиликда назарда тутилган бошқа ҳолларда тузилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнатга оид қонунларида меҳнат шарномасини **дастлабки синов шарти** билан тузиш мумкинлиги белгилаб қўйилган. Дастлабки синов шарти куйидаги мақсадларда белгиланади:

— ходимнинг топширилаётган ишга лаёқатлилигини текшириб кўриш;

— ходим меҳнат шартномасида шартлашилган ишни давом эттиришнинг мақсадга мувофиқлиги ҳақида бир қарорга келиши.

Дастлабки синовни ўташ ҳақида меҳнат шартномасида шартлашилган бўлиши лозим. Бундай шартлашув бўлмаган тақдирда ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

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

Дастлабки синов муддати уч ойдан ошиб кетиши мумкин эмас.

Вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик даври ва ходим узрли сабабларга кўра ишда бўлмаган бошқа даврлар дастлабки синов муддатига киритилмайди.

Дастлабки синов даврида ходимларга меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ва корхонада ўрнатилган меҳнат шартлари тўлиқ татбиқ этилади.

Дастлабки синов даври меҳнат стажига киритилади.

Дастлабки синов муддати тугагунга қадар ҳар бир тараф иккинчи тарафни уч кун олдин ёзма равишда огоҳлантириб, меҳнат шартномасини бекор қилишга ҳақлидир. Бундай ҳолда иш берувчи меҳнат шартномасини синов натижаси қониқарсиз бўлгандагина бекор қилиши мумкин.

Меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисида огоҳлантириш муддатини қисқартиришга фақат шартнома тарафларининг келишуви билан йўл қўйилади.

Дастлабки синов муддати тугагунга қадар ёки меҳнат шартномаси тарафларининг келишуви билан белгилаб олинган огоҳлан-

тириш муддати мобайнида ходим меҳнатга оид муносабатларни бекор қилиш тўғрисида берилган аризани қайтариб олишга ҳақлидир.

Агар дастлабки синов муддати тугагунга қадар тарафлардан бирортаси меҳнат шартномасини бекор қилишни талаб қилмаган бўлса, шартноманинг амал қилиш муддати давом этади ва бундан кейин уни бекор қилишга умумий асосларда йўл қўйилади.

Меҳнат шартномасида меҳнат шартлари белгилаб қўйилган бўлади.

Меҳнат шартлари деганда меҳнат жараёнидаги ижтимоий ва ишлаб чиқариш омиллари тушунилади.

Ижтимоий омиллар жумласига меҳнат ҳақи миқдори, иш вақтининг, таътилнинг муддати ва бошқа шартлар киради.

Техника, санитария, гигиенага оид, ишлаб чиқариш, маиший ва бошқа шартлар **ишлаб чиқариш омиллари** деб ҳисобланади.

Меҳнат шартлари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, шунингдек, меҳнат шартномаси тарафларнинг келишуви билан белгиланади.

Меҳнат шартларини ўзгартириш, улар қайси тартибда белги-ланган бўлса, шундай тартибда амалга оширилади.

Меҳнат шартномаси тарафларидан бирининг талаби билан меҳнат шартларини ўзгартиришга қўйидаги ҳолларда йўл қўйилади.

Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи. Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартиришга фақат технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ишлар (маҳсулот, хизматлар) ҳажмининг қисқарганлик (башарти бундай ўзгаришлар ходимлар сони ёки ишлар хусусиятининг ўзгаришига олиб келиши олдиндан аниқ бўлса) ҳолларидагина ҳақлидир.

Иш берувчи айрим тоифадаги ходимлар учун меҳнат шартларини ўзгартириш хусусида, корхонадаги ходимларнинг вакиллик органлари билан олдиндан маслаҳатлашиб олади.

Иш берувчи меҳнат шартларидаги бўлажак ўзгаришлар ҳақида ходимни камида икки ой олдин ёзма равишда огоҳлантириб тилхат олиши шарт. Қўрсатилган муддатни қисқартиришга фақат ходимнинг розилиги билан йўл қўйилади.

Ходим билан меҳнат шартномаси у янги меҳнат шартлари асосида ишлашни давом эттиришни рад этганлиги сабабли, бекор қилиниши мумкин. Бунда ходимга ўртача ойлик иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда ишдан бўшаш нафақаси тўланади.

Кўпчилик ходимлар гуруҳи учун меҳнат шартлари ноқулай тарзда ўзгарган тақдирда, иш берувчи маҳаллий меҳнат органига бундай ўзгартиришларнинг сабаби ҳақида маълумот бериши шарт.

Ходим иш берувчи томонидан меҳнат шартлари ўзгартирилганлиги устидан судга шикоят қилишга ҳақли. Низони кўриш вақтида

иш берувчининг зиммасига аввалги меҳнат шартларини сақлаб қолиш имконияти йўқлигини исботлаб бериш мажбурияти юклатилади.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган ҳолларда, ходим иш берувчидан меҳнат шартларини ўзгартиришни талаб қилишга ҳақлидир.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳақидаги аризаси берилган кундан эътиборан уч кундан кечиктирмай иш берувчи томонидан кўриб чиқилиши лозим.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳақидаги талаблари рад этилган тақдирда, иш берувчи унга рад этишнинг сабабини маълум қилиши керак. Ходимга унинг талабларини рад этиш сабабларини маълум қилмаслик, ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш рад этилганлиги хусусида шикоят қилиши учун тўсиқ бўла олмайди.

Меҳнат шартномасида шартлашиб олинмаган иш жойини ўзгартириш меҳнат шартларини ўзгартириш деб ҳисобланмайди ва бу ҳақда ходим билан келишиш талаб қилинмайди.

Бошқа доимий ишга ўтказишга (ходимнинг меҳнат вазифаларини ўзгартиришга) — унга бошқа мутахассислик, малака, лавозимга оид ишни топширишга фақат унинг розилиги билан йўл қўйилиши мумкин.

Агар объектив сабабларга кўра меҳнат шартномасида белгилаб қўйилган меҳнат вазифаси доирасида ишни давом эттириш мумкин бўлмаса, иш берувчи ходимга мутахассислиги ва малакасига мувофиқ келадиган ишни (ходим бажараётган ишига ёки эгаллаб турган лавозимига номувофиқ бўлса, мутахассислиги бўйича бирмунча кам малака талаб этиладиган бошқа ишни), бундай иш бўлмаган тақдирда эса, — корхонада мавжуд бўлган бошқа ишни таклиф этиши шарт. Ходим бошқа ишга ўтишдан бош тортган ёки корхонада унга мувофиқ келадиган иш бўлмаган тақдирда, меҳнат шартномаси умумий асосларда бекор қилиниши мумкин.

Ходим билан иш берувчи ўртасидаги келишув бўйича вақтинча бошқа ишга ўтказишга йўл қўйилади.

Бошқа ишга ўтказиш муддати тугагач, иш берувчи ходимга унинг аввалги ишини бериши шарт.

Ходимнинг вақтинча бошқа ишга ўтказиш ҳақидаги илтимоси, агар бу илтимос узрли сабаблар туфайли келиб чиққан ва бундай иш корхонада мавжуд бўлса, иш берувчи томонидан қаноатлантирилиши керак.

Вақтинча бошқа ишга ўтказиш учун узрли сабаблар рўйхати, шунингдек, бошқа ишга ўтказилганда меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби

жамоа шартномасида белгилаб қўйилиши мумкин. Агар бундай шартнома тузилмаган бўлса, — иш берувчи томонидан ходимларнинг вакиллик органи билан келишиб белгиланади.

Ходимларнинг соғлиги ҳолатига кўра вақтинча енгилроқ ёки ноқулай ишлаб чиқариш омилларининг таъсиридан холи бўлган ишга ўтказиш, шунингдек, ҳомиладор аёлларни ва икки ёшга тўлмаган боласи бор аёлларни вақтинча ана шундай ишга ўтказиш амалдаги қонунчиликда кўзда тутилган тартибда амалга оширилади.

Ишлаб чиқариш зарурияти ёки бекор туриб қолиниш муносабати билан ходимни унинг розилигисиз вақтинча бошқа ишга ўтказишга йўл қўйилади. Бундай ҳолда ходим соғлигига тўғри келмайдиган бошқа ишга ўтказилиши мумкин эмас.

Ходим вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврда унга бажараётган ишига қараб, лекин аввалги ўртача иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда иш ҳақи тўланади.

Бошқа ишга ўтказиш муддатининг чегараси, меҳнатга тўланадиган ҳақнинг аниқ миқдорлари, шунингдек, ишлаб чиқариш зарурияти деб ҳисобланадиган ҳолатлар жамоа шартномасида кўрсатилади, агар у тузилмаган бўлса, — иш берувчи томонидан ходимларнинг вакиллик органи билан келишиб белгиланади.

Доимий бошқа ишга ўтказиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Бошқа доимий ишга ўтказиш ҳақида буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномасига киритилган ўзгаришлар асос бўлади.

Доимий бошқа ишга ўтказиш ҳақидаги буйруқ меҳнат шартномасига киритилган ўзгаришларнинг мазмунига тўла мувофиқ ҳолда чиқарилади ва ходимга маълум қилиниб, тилхат олинади.

Вақтинча бошқа ишга ўтказиш унинг муддати кўрсатилган ҳолда буйруқ билан расмийлаштирилади.

Меҳнат шартномаси тарафларининг келишувига биноан ҳамда ходимнинг ташаббуси билан вақтинча бошқа ишга ўтказиш ҳақида буйруқ чиқариш учун унинг аризаси, ҳомиладор аёлларни ва икки ёшга тўлмаган боласи бор аёлларни вақтинча бошқа ишга ўтказиш ҳақида буйруқ чиқариш учун эса, — уларнинг аризаси ва тиббий хулоса асос бўлади.

Ходимни иш берувчининг ташаббуси билан вақтинча бошқа ишга ўтказиш ҳақида буйруқ чиқариш учун ишлаб чиқариш зарурияти ёки ишда бекор туриб қолиш вақтининг мавжудлиги асос бўлади.

Вақтинча бошқа ишга ўтказишлар меҳнат шартномасида акс эттирилмайди.

Меҳнат шартларини ўзгартириш, шунингдек, иш жойини ўзгартириш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади.

Меҳнат шартномасида назарда тутилган меҳнат шартларини ўзгартириш ҳақида буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномасига киритилган ўзгартишлар асос бўлади.

Меҳнат шартномасида муайян иш жойи аниқ кўрсатиб қўйилган ҳолларда, иш жойини ўзгартириш ҳақида буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномасига киритилган ўзгартишлар асос бўлади.

Меҳнат шартномаси қуйидаги сабабларга кўра бекор қилиниши мумкин:

1) тарафларнинг келишувига кўра. Ушбу асосга биноан меҳнат шартномасининг барча турлари исталган вақтда бекор қилиниши мумкин;

2) тарафлардан бирининг ташаббуси билан;

3) муддатнинг тугаши билан;

4) тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатларга кўра;

5) меҳнат шартномасида назарда тутилган асосларга кўра.

Меҳнатга оид муносабатларни бекор қилиш тўғрисидаги шарт меҳнат шартномасида бу шартнома иш берувчи томонидан корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда эса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан тузилганда, шунингдек, қонунда йўл қўйилмаган бошқа ҳолларда ҳам назарда тутилиши мумкин;

б) янги муддатга сайланмаганлиги (танлов бўйича ўтмаганлиги) ёхуд сайланишда (танловда) қатнашишни рад этганлиги муносабати билан.

Корхона мулкдори алмашганда, худди шунингдек, корхона қайта ташкил этилган (қўшиб юборилган, бирлаштирилган, бўлиб юборилган, қайта тузилган, ажратилган)да меҳнат муносабатлари ходимнинг розилиги билан давом этаверади.

Янги мулкдор корхонанинг раҳбари унинг ўринбосарлари, бош бухгалтер билан, корхонада бош бухгалтер лавозими бўлмаган тақдирда эса, бош бухгалтер вазифасини бажарувчи ходим билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилишга ҳақлидир. Корхонанинг бошқа ходимлари билан эса, меҳнат шартномаси қонун ҳужжатларига мувофиқ ҳолда бекор қилиниши мумкин.

Корхонанинг бир орган бўйсунувидан бошқа орган бўйсунувига ўтказилиши меҳнат шартномасининг амал қилишини тўхтатмайди.

Ходим номуайян муддатга тузилган меҳнат шартномасини ҳам, муддати тугагунга қадар муддатли меҳнат шартномасини ҳам икки ҳафта олдин иш берувчини ёзма равишда огоҳлантириб, бекор қилишга ҳақлидир. Огоҳлантириш муддати тугагандан сўнг ходим ишни тўхтатишга ҳақли, иш берувчи эса, ходимга меҳнат дафтари бериши ва у билан ҳисоб-китоб қилиши шарт. Ходим билан иш берувчи ўртасидаги келишувга биноан меҳнат шартномаси

огоҳлантириш муддати тугамасдан олдин ҳам бекор қилиниши мумкин.

Агар огоҳлантириш муддати тугагандан кейин ходим билан меҳнат шартномаси бекор қилинмаган ва меҳнат муносабатлари давом этаётган бўлса, ходимнинг ташаббуси билан меҳнат шартномасини бекор қилиш ҳақидаги ариза ўз кучини йўқотади. Бундай ҳолда меҳнат шартномасини шу аризага мувофиқ бекор қилишга йўл қўйилмайди.

Меҳнат шартномасини ходимнинг ташаббуси билан бекор қилиш ҳақидаги ариза у ўз ишини давом эттиришининг имкони йўқлиги (ўқув юртига қабул қилинганлиги, нафақага чиққанлиги, сайлаб қўйиладиган лавозимга сайланганлиги ва бошқа ҳоллар) билан боғлиқ бўлса, иш берувчи меҳнат шартномасини ходим илтимос қилган муддатда бекор қилиши керак.

Иш берувчи меҳнат шартномасини (муайян муддатга тузилганни ҳам, муддатлининг муддати тугагунга қадар ҳам) бекор қилишини асослаб бериши шарт. Бунга қуйидагилардан бири асос бўлиши мумкин:

1) технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ходимлар сони (штати) ёки иш хусусиятининг ўзгаришига олиб келган ишлар ҳажмининг қисқарганлиги ёхуд корхонанинг тугатилганлиги (иш берувчи бу ҳақда ходимни ёзма равишда камида икки ҳафта олдин огоҳлантириши керак);

2) ходимнинг малакаси етарли бўлмаганлиги ёки соғлиги ҳолатига кўра бажараётган ишига нолойиқ бўлиб қолиши (ёзма равишда ходим камида икки ҳафта олдин огоҳлантирилади. Бу икки ҳолда огоҳлантиришлар унинг муддатига тўғри келадиган пуллик компенсация билан ҳам алмаштирилиши мумкин);

3) ходимнинг ўз меҳнат вазифаларини мунтазам равишда бузганлиги. Аввал меҳнат вазифаларини бузганлиги учун ходим интизомий ёки моддий жавобгарликка тортилган ёхуд унга нисбатан меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган таъсир чоралари қўлланилган кундан эътиборан бир йил мобайнида ходим томонидан такроран интизомга ҳилоф ноҳўя ҳаракат содир қилиниши меҳнат вазифаларини мунтазам равишда бузиш ҳисобланади;

4) ходимнинг ўз меҳнат вазифаларини бир марта қўпол равишда бузганлиги.

Ходим билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилишга олиб келиши мумкин бўлган меҳнат вазифаларини бир марта қўпол равишда бузишларнинг рўйхати:

— ички меҳнат тартиби қоидалари;

— корхона мулкдори билан корхона раҳбари ўртасида тузилган меҳнат шартномаси;

— айрим тоифадаги ходимларга нисбатан қўлланиладиган чоралар интизом ҳақидаги низомлар билан белгиланади.

Ходимнинг ўз меҳнат вазифаларини бузиши қўпол тусга эгаллиги ёки эга эмаслиги ҳар бир муайян ҳолда содир қилинган ноҳўя ҳаракатнинг оғир-енгиллигига ҳамда бундай бузиш туфайли келиб чиққан ёки келиб чиқиши мумкин бўлган оқибатларга қараб ҳал этилади;

5) ўриндошлик асосида ишламайдиган бошқа ходимнинг ишга қабул қилиниши муносабати билан, шунингдек, меҳнат шартларига кўра ўриндошлик иши чекланиши сабабли ўриндошлар билан меҳнат шартномасининг бекор қилинганлиги;

6) корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда эса бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан тузилган меҳнат шартномаси мулкдорнинг алмашиши сабабли бекор қилинганлиги (янги мулкдор уларни икки ой олдин ёзма равишда огоҳлантириши ёки шунга муганосиб компенсация тўлаши керак). Мазкур асос бўйича меҳнат шартномасини корхона мулк қилиб олинган кундан бошлаб уч ой мобайнида бекор қилишга йўл қўйилади. Ходимнинг вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик даври, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ҳамда бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган таътиллarda бўлган вақти, узрли сабабларга кўра ишда бўлмаган бошқа даврлари бу муддатга киритилмайди.

Ходим вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик даврида ҳамда меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган таътиллarda бўлган даврида меҳнат шартномасини иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилишга йўл қўйилмайди. Фақат корхона бутунлай тугатилган ҳолларгина бундан мустасно ҳисобланади.

Жамоа келишуви ёки жамоа шартномасида меҳнат шартномасини иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилиш учун касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимлар бошқа вакиллик органининг олдиндан розилигини олиш назарда тутилган бўлса, шартномани бундай розиликни олмай туриб бекор қилишга йўл қўйилмайди.

Касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи ходим билан меҳнат шартномасини бекор қилишга розилик бериш масаласи бўйича қабул қилган қарори ҳақида иш берувчига ёзма равишда хабар бериши керак, бундай хабар меҳнат шартномасини бекор қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахснинг ёзма тақдимномаси олинган кундан бошлаб ўн кунлик муддат ичида маълум қилинади.

Иш берувчи касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимлар бошқа вакиллик органининг ходим билан меҳнат шартномасини бекор

қилишга розилик бериш тўғрисидаги қарори қабул қилинган кундан бошлаб бир ойдан кечиктирмай, меҳнат шартномасини бекор қилишга ҳақлидир.

Меҳнат интизомини бузганлиги учун меҳнат шартномасини иш берувчи томонидан бекор қилишга интизомий жазоларни қўлланиш учун белгиланган муддатлар ўтиб кетгандан кейин йўл қўйилмайди.

Иш берувчи ходимларни оммавий равишда ишдан озод этиш эҳтимоли тўғрисида ўз вақтида, лекин камида икки ой олдин тегишли касаба уюшмаси органи ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органига ахборот тақдим этади ва ишдан озод этиш оқибатларини енгиллаштиришга қаратилган маслаҳатли ишларни амалга оширади. Иш берувчи, шунингдек камида икки ой олдин ҳар бир ходимнинг касби, мутахассислиги, малакаси ва меҳнат ҳақи миқдорини кўрсатган ҳолда, бўлажак ишдан озод қилиш тўғрисидаги маълумотларни Бандликка кўмаклашиш марказига ҳам маълум қилиши шарт.

Технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ходимлар сони (штати) ёки иш хусусиятининг ўзгаришига олиб келган ишлар ҳажмининг қисқариши муносабати билан меҳнат шартномаси бекор қилинганда ишда қолдириш учун имтиёзли ҳуқуқ малакаси ва меҳнат унумдорлиги юқорироқ бўлган ходимларга берилади.

Малакаси ва меҳнат унумдорлиги бир хил бўлган тақдирда куйидагиларга афзаллик берилади:

1) қарамоғида икки ёки ундан ортиқ киши бўлган ходимларга;
2) оиласида уч кишидан ортиқ мустақил иш ҳақи олувчи бўлмаган шахсларга;

3) мазкур корхонада кўп йиллик иш стажига эга бўлган ходимларга;

4) ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда олий ва ўрта махсус ўқув юртларида тегишли мутахассислик бўйича малакасини ошираётган ходимларга ва ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда олий ва ўрта махсус ўқув юртларини, ҳунар-техника билим юртларини тамомлаган шахсларга ўқишни тугатгандан сўнг мутахассислиги бўйича ишлаётган тақдирда икки йил мобайнида;

5) мазкур корхонада меҳнатда ногирон бўлиб қолган ёки касб касаллигини орттирган шахсларга;

6) уруш ногиронлари, уруш қатнашчилари ва уларга тенглаштирилган шахсларга;

7) атом объектларидаги фалокатлар оқибатида келиб чиққан, оширилган радиация нурланиши билан боғлиқ нурланиш касаллиги ва бошқа касалликларга йўлиққан ёки шундай касалликларни бошидан кечирган шахсларга; ногиронлиги атом объектларидаги

фалокатлар муносабати билан бошланганлиги аниқланган ногиронларга; ана шундай фалокатлар ва ҳалокатлар оқибатларини бартараф этиш ишлари қатнашчиларига, шунингдек, мазкур зоналардан эвакуация қилинган ёки кўчирилган шахсларга ҳамда уларга тенглаштирилган бошқа шахсларга.

Жамоа шартномасида ходимларни ишда қолдиришда афзаллик бериладиган бошқа ҳолатлар ҳам назарда тутилиши мумкин.

Муддатли меҳнат шартномасида уни муддатидан олдин бекор қилганлик учун тарафларнинг жарима тўлаши ҳақидаги ўзаро мажбуриятлари назарда тутилиши мумкин. Бунга кўра, агар меҳнатга оид муносабатлар ходимнинг айбли хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ бўлмаган асослар бўйича иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилинган бўлса, иш берувчи ходимга жарима тўлайди. Агар меҳнатга оид муносабатлар, ходимнинг ташаббуси билан, ходимнинг айбли хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ асослар бўйича бекор қилинган бўлса, ходим иш берувчига жарима тўлайди. Агар меҳнат шартномасида жариманинг миқдори белгилаб қўйилмаган бўлса, тарафлар уни тўлашдан озод этиладилар.

Жариманинг миқдори иш берувчи томонидан ходимнинг манфаатларини кўзлаб қилинган харажатларга, ходим ишлаган давр ва бошқа ҳолатларга боғлиқ тарзда тафовут қилиши мумкин.

Ходим тўлайдиган жарима миқдори иш берувчи тўлайдиган жарима миқдоридан ошиб кетиши мумкин эмас.

Меҳнат шартномалари қуйидагича бекор қилинади:

— муддатли меҳнат шартномаси муддати тугаши билан;
— агар муддат тугагандан кейин ҳам меҳнатга оид муносабатлар давом этаверса ва тарафлардан бирортаси бир ҳафта давомида унинг бекор қилинишини талаб қилмаган бўлса, шартнома номуайян муддатга узайтирилган деб ҳисобланади;

— иш жойи (лавозими) сақланиши лозим бўлган ходимнинг ишда бўлмаган вақтига мўлжаллаб тузилган меҳнат шартномаси шу ходим ишга қайтган кундан эътиборан бекор қилинади.

Меҳнат шартномасининг тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатлар бўйича бекор қилиниши.

У қуйидаги ҳолларда бекор қилинади:

1) ходим ҳарбий ёки муқобил хизматга чақирилган тақдирда;
2) шу ишни илгари бажариб келган ходим ишга тикланган тақдирда;

3) ходимни жазога маҳкум этган суднинг ҳукми қонуний кучга кирган тақдирда, башарти бунинг натижасида ходим аввалги ишини давом эттириш имкониятидан маҳрум этилган бўлса, шунингдек, ходим суднинг қарорига биноан ихтисослаштирилган даволаш-профилактика муассасасига йўлланган тақдирда;

4) ишга қабул қилиш юзасидан белгиланган қоидалар бузилганлиги муносабати билан, агар йўл қўйилган қоидабузарликни бартараф этишнинг имкони бўлмаса ва у ишни давом эттиришга тўсқинлик қилса;

5) ходимнинг вафоти муносабати билан;

6) қонунда назарда тутилган бошқа ҳолларда.

Меҳнат шартномасини бекор қилиш ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахслар томонидан амалга оширилади ва буйруқ билан расмийлаштирилади.

Охирги иш куни меҳнат шартномаси бекор қилинган кун деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинган ёки ходим ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказилган ҳолларда, у иш берувчининг ўзи, суд ёки бошқа ваколатли орган томонидан аввалги ишига тикланиши лозим.

Низони кўриш вақтида, иш берувчига меҳнат шартномасини бекор қилиш ёки ходимни бошқа ишга ўтказишнинг асослилигини исботлаб бериш масъулияти юклатилади.

Агар жамоа келишуви ёки жамоа шартномасида меҳнат шартномасини иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилишни касаба уюшмаси кўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан олдиндан келишиб олиш назарда тутилган бўлса, суд касаба уюшмаси кўмитаси ёки ходимлар бошқа вакиллик органининг олдиндан розилиги олинган-олинмаганлигини аниқлайди.

Ишга тикланганда иш берувчига ходимга етказилган зарарни қоплаш мажбурияти юклатилади.

Зарарни қоплаш:

— мажбурий прогул вақти учун ҳақ тўлаш шартлигидан;

— меҳнат шартномаси бекор қилинганлиги ёки ходим бошқа ишга ўтказилганлиги устидан шикоят қилиш билан боғлиқ қўшимча харажатлар (мутахассислардан маслаҳат олиш, иш юритиш учун кетган харажатлар ва бошқалар) учун компенсация тўлашдан;

— маънавий зарар учун компенсация тўлашдан иборатдир. Маънавий зарар учун тўланадиган компенсациянинг миқдори, иш берувчининг хатти-ҳаракатига берилган баҳони ҳисобга олиб, суд томонидан белгиланади, лекин бу миқдор ходимнинг ойлик иш ҳақидан кам бўлиши мумкин эмас.

Ходимнинг илтимосига кўра суд ишга тиклаш ўрнига унинг фойдасига камида уч ойлик иш ҳақи миқдорида қўшимча ҳақ ундириб бериши мумкин.

Меҳнат шартномасини ғайриқонуний равишда бекор қилишда ёки ходимни ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказишда айбдор

бўлган мансабдор шахс зиммасига ходимга иш ҳақи тўланиши муносабати билан иш берувчига етказилган зарар ўрнини қоплаш мажбурияти юкланади.

Бундай мажбуриятни юклаш учун меҳнат шартномасини бекор қилиш ёки бошқа ишга ўтказиш қонунни очик-ойдин бузган ҳолда амалга оширилганлиги ёки мансабдор шахс суднинг ходимни ишга тиклаш тўғрисидаги қарори ижросини кечиктириши асос ҳисобланади.

Етказиладиган зарар ўрнини қоплаш учун тўланадиган ҳақ миқдори амалдаги қонунчиликка мувофиқ мансабдор шахснинг уч ойлик маошидан ошиб кетмаслиги керак.

Қисқача хулосалар

Бозор муносабатлари даврида жамоа шартномаларининг аҳамияти ортиб боради. Ижтимоий шериклик ва унинг тамойиллари, ижтимоий шерикликнинг субъектлари ҳамда объекти ёритиб берилган.

Меҳнат муносабатлари барча тарафлар манфаатларини ҳисобга оладиган аҳдлашувларга асосланган бўлиши талаб этилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари кўрсатиб берилган.

Меҳнат шартномасининг мазмуни тарафлар келишуви асосида, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларга риоя этилган ҳолда белгиланади. Бундан ташқари, меҳнат шартномаси қайси сабабларга кўра бекор қилиниши кенг ёритилган.

Ишга тикланганда иш берувчи ходимга етказилган зарарни қоплаш йўллари кўрсатиб берилган.



Савол ва топшириқлар

1. Жамоа шартномалари тузиш тартибини тушунтиринг.
2. Жамоа келишувларини тузиш тартибини тушунтиринг.
3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойилларини айтиб беринг.
4. Ижтимоий шериклик объект ва субъектларини тушунтириб беринг.
5. Тармоқ ва ҳудудий келишув нима?
6. Жамоа шартномаси функцияларини айтиб беринг.
7. Қайси ҳолатларда меҳнат шартномалари бекор қилинади?
8. Меҳнат шартномаси қайси сабабларга кўра бекор қилинади?
9. Зарарни қоплаш йўллари санаб ўтинг.
10. Ходим ва иш берувчиларнинг мажбуриятларини айтиб беринг.

1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.
2. **И. Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
3. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
4. **Қ. Х. Абдурахмонов.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт). Дарслик. Тошкент. „Меҳнат“, 2004.
5. **Қ. Х. Абдурахмонов** ва бошқалар. Давлат хизмати персоналени бошқариш. Ўқув қўлланма. — Т.: „Академия“, 2002.
6. **Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М.** „Персонални бошқариш“: ўқув қўлланмаси. Т., 2004.
7. **Каргашов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А.** Трудоустройство: поиск работы: Учебное пособие / Под ред. **Ю.Г.Одегова.**—М.: „Экзамен“, 2002.
8. Управление персоналом. / Под ред. **Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина** / 2 ое издание. М.: „ЮНИТИ“, 2007.
9. **С. А. Соколов.** Правовое регулирование труда руководителей общественных объединений (Практическое пособие по трудовому законодательству для общественных объединений) Ташкент. „Zar olami“, 2005.
10. www.hrm.ru (HR—менеджерлар учун махсус сайт).
11. www.for-personal.ru („Управление персоналом“ журналининг электрон версияси).

XIV БОБ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ХИЗМАТИДА ИШ ЮРИТИШ ВА АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

14.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш

Персонални бошқариш самарадорлиги бу — тизимда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юритишни оқилона ташкил этишга ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Ҳар бир корхона ва ташкилотнинг персонални бошқариш хизмати ходимларидан амалдаги қонунчилик меъёрларини чуқур билишлари, уларга қатъий амал қилишлари талаб қилинади. Бугунги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти турли соҳаларини мувофиқлаштиришга қаратилган ҳуқуқий меъёрларнинг энг асосийлари қаторида куйидагиларни келтириш мумкин:

- Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси;
- Ўзбекистон Республикаси қонунлари;
- Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, фармойишлари, қарорлари;
- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва фармойишлари;
- вазирлик ва идораларнинг меъёрий ҳужжатлари.

Корхона ва ташкилотларнинг персонални бошқариш хизматлари ўз фаолиятида, айниқса иш юритишда Ўзбекистон Республикасининг куйидаги қонунларига қатъий амал қилишлари талаб қилинади:

- Давлат тили тўғрисида;
- Стандартлаштириш тўғрисида;
- Архивлар тўғрисида;
- Электрон имзо тўғрисида.

Персонални бошқариш хизматида иш юритишни тўғри ташкил этиш айниқса муҳимдир.

Иш юритиш атамаси илмий муомалага ва маъмурий амалиётга XVIII асрнинг иккинчи ярмидан кириб келган бўлиб, қарор қабул қилиш ёки „иш юритиш“ билан боғлиқ фаолиятни англатади. Ҳозирги вақтда иш юритиш корхона, ташкилот, муассаса маъмурий бошқарув фаолиятининг таркибий қисми ҳисобланиб, ҳужжатлаштириш ҳамда расмий ҳужжатлар билан ишлашни, ҳужжат-ахборот базасини ташкил этишни англатади.

XX аср охирига келиб, илмий адабиётда „иш юритиш“ тушунчасининг синоними сифатида „бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш“ атамаси қўлланила бошланди.

Бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш — иш юритишнинг ҳозирги давридаги ахборот-технологик хусусиятини кўрсатувчи ҳужжатларни яратиш, улар билан ишлаш, сақлашдан иборат технологик жараён ҳисобланади. Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодекси, Меҳнат кодекси, корхоналар тўғрисидаги қонунда, шунингдек, амалдаги қонунчилик ҳужжатларида ҳуқуқий жиҳатдан асослаб берилган.

Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг энг муҳим таркибий қисми ҳужжатлаштириш ҳисобланиб, у бошқарув фаолияти учун зарур бўлган ахборотларни белгилаб қўйилган талаблар ва меъёрлар асосида расмийлаштиришни англатади.

Ҳужжатлаштириш жараёни давомида ҳуқуқий кучга эга бўлган ҳужжат (лотинча „documentum“ — „шаҳодат“, „исбот“) сўздан юзага келади. Бошқарувга юклатилган функциялар ифодасини таъминлашнинг воситаси бўлган ҳужжатда бошқарув фаолиятининг барча шакл ва усуллари ўз ифодасини топади. Ҳужжатни расмийлаштиришда унинг ҳуқуқий кучга эга бўлишини таъминловчи мажбурий ахборот элементи **реквизит**дир. Ҳужжат реквизитлари одатда давлат стандартлари билан аниқ белгилаб қўйилади.

Ҳужжатнинг ҳуқуқий кучи расмий ҳужжат хусусияти ҳисобланиб, у амалдаги қонунчилик, мазкур ҳужжатни чиқарган орган ваколати ҳамда ҳужжатнинг белгиланган тартибда расмийлаштирилиши орқали таъминланади.

Иш юритишнинг яна бир муҳим таркибий қисми ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш, яъни ҳужжат айланишини, уни сақлаш ва бошқарувнинг жорий фаолиятида ҳужжатлардан фойдаланиш тизимини яратишдир.

Корхона, ташкилот, муассасада **ҳужжат айланмаси** деб ҳужжатлар яратилгандан ёки келиб тушгандан бошлаб бу ҳужжатларда кўзда тутилган топшириқлар ижроси таъминлангунга қадар ҳаракат билан боғлиқ жараён тушунилади.

Ҳужжатларни сақлаш тизимига қоида бўйича ҳужжатларни сақлаш, излаш, корхона, ташкилот жорий фаолиятида улардан фойдаланишга қаратилган ҳисобга олиш ва тартибга солиш воситалари мажмуаси киради.

Персонални бошқариш тизимининг иш юритиш асосий функцияларига қуйидагилар киради:

- кадрлар масалалари бўйича ҳужжатларни расмийлаштириш;
- келиб тушаётган ва етказиб берилаётган ҳужжатлар билан иш олиб бориш;

— ҳужжатларни ижрочиларга белгиланган муддатда етказиб берилишини таъминлаш;

— персонал бўйича шахсий ҳужжатларни рўйхатга ва ҳисобга олиш, сақлаш;

— мазкур корхона ёки ташкилот учун белгилаб қўйилган тартибда ходимлар шахсий ишларини шакллантириш;

— персоналга оид ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

Корхона ва ташкилотда ҳужжатлар айланмасига қараб, иш юритишни марказлаштирилган (алоҳида бўлинма — канцелярия, умумий бўлим, котибиятда) ёки марказлаштирилмаган (таркибий бўлинмалар ёки хизматларда) ҳолда йўлга қўйиш мумкин. Амалиётда кўпинча бу икки шаклдан ҳам (бошқарувни ҳужжат билан таъминлаш бўйича энг муҳим ҳужжатлар билан алоҳида бўлинмада марказлаштирилган ҳолда, бошқа ҳужжатлар билан эса таркибий бўлинма ва хизматларда) аралаш ҳолда фойдаланилади.

Персонални бошқаришда ҳужжатлаштиришнинг қуйидаги тизимлари мавжуддир.

1. Ташкилий-фармойиш тизими. Бу тизим таркибида қуйидагилар мавжуддир:

— ташкилий ҳужжатлар (низом, қоидалар, йўриқномалар);

— фармойиш ҳужжатлари (қарор, буйруқ, фармойиш);

— маълумот-ахборот ҳужжатлари (ҳолатлар, хизмат ёзишмалари, тушунтириш хати, маълумотлар, аризалар, тақдимномалар, баённомалар ва ҳоказолар);

— персонал бўйича ҳужжатлар (ходимлар бўйича буйруқлар, меҳнат шартномаси, шахсий варақа, меҳнат дафтарчаси. Анкета, таржимаи ҳол, тавсиянома, пенсия ҳужжатлари бўйича ҳужжатлар).

— фуқаролар мурожаатлари бўйича ҳужжатлар.

2. Режа ҳужжатлари (кадрлар масалалари бўйича режа топшириқлари ёки мутахассисларга буюртмалар, ходимлар сони, улар меҳнатига ҳақ тўлаш, кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш бўйича режалар).

3. Ҳисобот-статистика ҳужжатлари (ходимлар сони, иш вақти баланси, иш ҳақи, меҳнат унумдорлиги, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар бўйича статистика ҳисоботлари).

4. Ижтимоий таъминот бўйича ҳужжатлар (нафақалар, имтиёзлар, ижтимоий сугурта ва ҳоказоларга оид ҳужжатлар).

Персонални бошқариш хизматининг ҳар бир бўлинмаси ҳужжатларни ўз функцияларига асосан яратади, расмийлаштиради ва ижросини таъминлайди. Бу ҳужжатларнинг аксарияти корхона ёки ташкилот ичкарисида фойдаланишга мўлжалланганлиги сабабли улар билан ишлаш тартиби ички низоми, қоидалар ва йўриқномаларда белгилаб қўйилади.

Персонал билан ишлаш хизматининг **ташкилий-кадрлар ҳуж-**

жатлари мавжуд бўлиб, улар корхона ва ташкилот таркиби, штатлар жадвали, персонал тўғрисидаги низом, хизмат йўриқномаси, ички иш тартиби қоидаларидан иборатдир.

Корхона ва ташкилот таркиби алоҳида ҳужжат шаклида расмийлаштирилиб, унда барча таркибий бўлинмалар, лавозимлар номланиши ва ҳар бир лавозим бўйича штат бирликлари миқдори кўрсатилади.

Штатга мувофиқ штатлар жадвали ишлаб чиқарилади. Штатлар жадвалида персонал лавозимлари ва миқдори, иш ҳақи фонди қайд этилган бўлади. Штатлар жадвали корхона ёки ташкилот бланкида расмийлаштирилиб, унда қуйидаги реквизитлар: корхона ёки ташкилотнинг номланиши, ҳужжатнинг номланиши, у расмийлаштирилган сана, тартиб рақами, манзил кўрсатилади ҳамда раҳбар имзоси ва муҳр бўлади. Штатлар жадвали жадвал тарзида бўлиб, унда корхона ёки ташкилот таркибий бўлинмалари, хизматлари, лавозимлар, штат бирликлари миқдори, Ўзбекистон Республикаси Ягона тариф сеткасига мувофиқ меҳнатга ҳақ тўлаш разрядлари, тариф коэффициентлари, устамалар ва қўшимча тўловлар, иш ҳақи йиллик фонди кўрсатилади.

Штатлар жадвали корхона ёки ташкилот томонидан мустақил равишда тузилади ва белгиланган тартибда расмийлаштирилади.

Персонал тўғрисидаги низомда корхона ёки ташкилотдаги меҳнат ва кадрлар муносабатлари, ходимлар меҳнат шартлари шартлари қайд этилади. Мазкур низом меҳнат жамоаси фаолиятини ташкил этишнинг асосий масалалари: ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш, таътиллار бериш, хизмат сафарлари, янги иш жойига ўтказиш, ишдан бўшатиш, рағбатлантириш ва интизомий жазо бериш тартиби, ходимлар ҳамда раҳбариятнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, персонални бошқаришга оид бошқа масалаларни қамраб олади.

Персонал тўғрисидаги низом корхона ёки ташкилот раҳбарияти томонидан тасдиқланади ва зарурат бўлса, меҳнат жамоаси вакиллари билан келишилади.

Хизмат йўриқномаси ходимнинг ташкилий-ҳуқуқий мақоми, унинг функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, масъулиятини белгилаб қўйиш ҳамда унинг самарали фаолият кўрсатиши учун зарур шароитларини таъминлашга йўналтирилган, корхона ва ташкилот томонидан чиқарилган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатдир. Ходим билан меҳнат шартномаси мазкур хизмат йўриқномаси асосида тузилади.

Хизмат йўриқномасида одатда умумий қоидалар, ходимнинг вазифалари, функциялари, ваколатлари, масъулияти ва бошқа қатор ҳуқуқ ва мажбуриятлар қайд этилади. Унга шунингдек, мансабдор шахслар ўртасидаги меҳнат муносабатларини мувофиқ-

лаштирувчи ҳисоботлар, режалар, маълумотлар, бошқа ҳужжатларни тақдим этиш тартиби, муддатлари кўрсатиладиган моддалар ҳам қўшилиши мумкин.

Корхона ёки ташкилот таркибий бўлинмасининг раҳбари янги ходим ишга қабул қилингандан сўнг уни хизмат йўриқномаси билан таништириши шарт. Ходим хизмат йўриқномаси билан танишганлиги муддатини кўрсатиб, уни имзолаши зарур.

Ички иш тартиби қоидалари йўриқнома тусидаги ҳужжат бўлиб, ундан меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, меҳнат фаолиятини такомиллаштириш, иш вақтидан оқилона фойдаланиш мақсади кўзланади. Мазкур ҳужжат одатда қуйидаги моддалардан иборат бўлади:

1. Умумий қоидалар.
2. Ходимни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш тартиби.
3. Ходим ҳуқуқлари.
4. Ходим мажбуриятлари.
5. Маъмуриятнинг асосий ҳуқуқ ва мажбуриятлари.
6. Иш вақти.
7. Ходимларни рағбатлантириш тартиби.
8. Ходимлар масъулиятлари.

Персонални бошқариш хизматининг **фармойиш ҳужжатлари** буйруқ, фармойиш, қарор шаклида расмийлаштирилади.

Буйруқ корхона ёки ташкилот фаолияти энг муҳим тезкор масалаларини ҳал этиш мақсадида раҳбар ёки унинг вазифасини бажарувчи томонидан яқка тартибда чиқарадиган меъёрий ҳужжат ҳисобланади.

Персонални бошқариш хизмати фармойиш ҳужжати ҳисобланган қуйидаги буйруқлар чиқариши мумкин:

- штатлар жадвалига ўзгартишлар киритиш тўғрисида;
- раҳбар ўринбосарлари ўртасида вазифаларни тақсимлаш тўғрисида;
- ходимларга ҳар йиллик ҳақ тўланадиган таътиллар бериш тартиби ва муддатлари тўғрисида;
- ишга қабул қилиш, янги лавозимга тайинлаш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш тўғрисида;
- қўшимча (ўқув) таътили, навбатдаги таътилдан чақириб олиш тўғрисида;
- тўлиқсиз иш ҳафтаси, тўлиқсиз иш куни ўрнатиш тўғрисида;
- жазолаш тўғрисида;
- малака разряди бериш тўғрисида;
- хизмат сафарига юбориш тўғрисида ва ҳоказолар.

Буйруқ корхона ёки ташкилот расмий бланкида чиқарилади ва унда қуйидаги реквизитлар бўлиши талаб этилади:

- юқори ташкилот номланиши;
- ҳужжат муаллифи — корхона ёки унинг бўлинмаси номланиши;
- ҳужжат турининг номланиши;
- ҳужжат чиқарилган сана ва тартиб рақами;
- ҳужжат қабул қилинган манзил;
- сарлавҳа;
- имзо.

Қоида бўйича ходимлар ҳамда корхона ёки ташкилот асосий фаолияти бўйича буйруқлар алоҳида-алоҳида тартиб рақамлари билан чиқарилади.

Фармойиш кундалик маъмурий, молиявий, ишлаб чиқариш-хўжалик масалалари бўйича раҳбар томонидан якка тартибда чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади. У жорий тезкор масалалар бўйича қабул қилиниши сабабли, амал қилиш муддати одатда чекланган бўлади.

Фармойишларни чиқаришга худди буйруқлар чиқариш каби талаблар қўйилади. Фақат мазкур ҳужжатда буйруқдаги „**БУЮРАМАН**“ сўзи ўрнига „**ЗИММАСИГА ЮКЛАЙМАН**“, „**ТАВСИЯ ЭТАМАН**“, „**ТАКЛИФ ЭТАМАН**“, „**ЗАРУР ДЕБ ХИСОБЛАЙМАН**“ сўзлари ишлатилади.

Фармойиш фақат фармойиш бериш қисмидан иборат бўлиб, унинг матни қоида бўйича қуйидагиларни қамраб олади:

- ижрочиларга аниқ топшириқлар;
- масъул ижрочининг исми-шарифи;
- ижро этиш муддати.

Қарор ижтимоий меҳнат, ишлаб чиқариш-кадр, хўжалик масалалари бўйича қабул қилинадиган коллегиял орган ҳужжатиدير. Уни тузиш учун талаблар фармойиш ҳужжатларига оид талаблар каби бўлиб, фақат унда „**ҚАРОР ҚИЛИНДИ**“, „**ҚАРОР ҚИЛАДИЛАР**“ сўзлари ишлатилади. Қарор коллегиял орган раҳбари ва аъзолари ёки раҳбар ҳамда котиб томонидан имзоланади.

Маълумот-ахборот ҳужжатларида топшириқлар берилмайди. Уларнинг асосий вазифаси бошқарув тизимидаги ишларнинг амалдаги аҳволдан хабардор қилиш, бошқарув қарорлари қабул қилишга қаратилган маълумотларни тақдим этиш, бошқарадиган ва бошқариладиган тузилмалар ўртасидаги алоқани таъминлашдир. Агар ташкилий-фармойиш ҳужжатлари юқоридан пастга йўналтирилдиган бўлса, маълумот-ахборот ҳужжатлари, аксинча пастдан юқорига (таркибий бўлинмадан корхона ёки ташкилот раҳбариятига) ёки горизонтал йўналишда (таркибий бўлинмалараро ва хизматлараро, мансабдор шахслар ўртасида) ҳаракатда бўлади.

- Маълумот-ахборот ҳужжатлари асосан қуйидагилардан иборат:
- хизмат ёзишмаси;

- ариза;
- тақдимнома;
- баённома;
- тушунтириш хати;
- телеграмма;
- телекс;
- телефонограмма;
- факсограмма;
- электрон хабар ва ҳоказолар.

Ишга жойлаштириш, кадрларни ҳисобга олиш ва улар билан ишлашга оид ҳужжатларга қуйидагилар киради:

меҳнат шартномаси; ходимнинг шахсий варақаси; персоналнинг шахсий ишлари; меҳнат дафтарчаси.

Меҳнат шартномаси ёзма ҳолда икки нусхада расмийлаштирилиб, ходим ва иш берувчи томонидан имзоланади. Унинг бир нусхаси ходимга берилади, иккинчиси иш берувчида сақланади.

Меҳнат шартномаси реквизитлари қуйидагилардан иборат бўлиши керак:

- меҳнат шартномасини тузган ходим ва иш берувчининг (иш берувчи жисмоний шахс бўлса) исми-шарифи;

- корхона ёки ташкилот таркибий бўлинмаси кўрсатилган ҳолда иш жойи;

- ишга киритиш санаси;

- корхона ёки ташкилот штатлар жадвалига ёки аниқ меҳнат функциясига мувофиқ лавозими, ихтисослиги, касби (малакаси кўрсатилган ҳолда);

- ходимнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;

- иш берувчининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;

- меҳнат шароитининг тавсифи, оғир, зарарли ёки хавфли шароитларда меҳнат қилиш учун ходимга компенсация ва имтиёзлар;

- меҳнат қилиш ва дам олиш режими;

- меҳнатга ҳақ тўлаш шартлари;

- меҳнат фаолияти билан боғлиқ ижтимоий суғурта турлари ва шартлари.

Меҳнат шартномасида ходим учун синов муддати, давлат хизмати, тижорат ва қонун билан муҳофаза қилинадиган бошқа сирларни сақлаш мажбурияти, ходимнинг у ўқитилгандан сўнг муайян муддат давомида мазкур корхона ёки ташкилотда ишлаб бериш мажбурияти (агар ўқитиш харажатлари корхона ёки ташкилот томонидан қопланган бўлса) ва ҳоказолар ҳам кўрсатилиши мумкин.

Ходимнинг шахсий карточкаси кадрлар таркибини таҳлил этиш ҳамда уларни лавозимида силжишларини ҳисобга олишни таъминлайдиган ҳужжат ҳисобланади.

Ҳозирги вақтда ходимнинг шахсий варақаси компьютерда, электрон маълумотлар базасида жойлаштиришга мўлжалланган ҳолда ҳам тузилмоқда.

Ходимнинг шахсий варақаси архивда унинг шахсий ишидан алоҳида ҳолда сақланади.

Ходимнинг шахсий иши ходим ва унинг меҳнат фаолияти тўғрисида энг муфассал маълумотларга эга бўлган ҳужжатлар тўпламидан иборатдир. Ходимнинг шахсий иши у ишга қабул қилинган вақтда расмийлаштирила бошланади. Унда қуйидагилар бўлиши кўзда тутилади:

- шахсий иш ҳужжатлари рўйхати;
- кадрларни ҳисобга олиш бўйича шахсий варақа (ёки анкета);
- таржимаи ҳол;
- ишга қабул қилинганлиги тўғрисидаги буйруқ нусхаси;
- маълумоти тўғрисидаги ҳужжатлари нусхалари;
- лавозимга тайинланганлиги (бошқа ишга ўтказилганлиги тўғрисидаги ҳужжат нусхалари);
- тавсифномалар;
- ишга қабул қилиш тўғрисидаги ариза;
- меҳнат шартномаси.

Шахсий ишда, шунингдек ходимнинг илмий асарлари, ихтиролари рўйхати, меҳнат жамоаси (акциядорлар) йиғилиши баённомаси (меҳнат жамоаси ёки акциядорлар томонидан сайланган раҳбарлар учун)дан кўчирма ҳам бўлиши мумкин. Келгусида шахсий иш ходим анкетаси, таржимаи ҳолидаги, лавозимидаги ўзгаришлар қайд этилган ёзувлар билан тўлдириб борилади.

Меҳнат дафтарчаси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига мувофиқ ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир (81- модда).

Иш берувчи корхонада беш кундан ортиқ ишлаган барча ходимларига меҳнат дафтарчасини тутиши шарт (фақат ўриндошлик асосида ишловчилар бундан мустаснодир).

Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнат дафтарчасига ёзилмайди.

Бошқарув персонали фаолиятининг баҳоланиши ҳам ҳужжатлашиб борилади. Бу қуйидаги ҳолларда амалга оширилади:

- аттестация ўтказишда;
- малака разряди беришда;
- интизомий жазо белгиланганда;

— ходим илтимосига мувофиқ, тавсифнома ёки тавсия хати берилганда.

Персонални бошқаришни ҳужжат билан таъминлаш хизматининг энг муҳим функцияларидан бири **ҳужжат айланмасини ташкил этишдир.**

Корхона ёки ташкилотда ҳужжат айланмасини қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин:

— келиб тушаётган ёки етказиб берилаётган ҳужжатлар билан ишлаш;

— ҳужжатларни ижрочилар — персонални бошқариш тизими ходимларига етказиш;

— ходимлар шахсий таркибига оид ҳужжатларни қайд этиш, ҳисобга олиш ва сақлаш;

— ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

Корхона ёки ташкилотдаги ҳужжатлар икки гуруҳ: ходимлар шахсий ишлари ҳамда корхона ёки ташкилот асосий фаолиятига оид ҳужжатларга ажратиб алоҳида-алоҳида рўйхат қилинади.

1-сон рўйхат ходимлар шахсий ишларига оид бўлиб, улар қуйидаги тартибда жойлаштирилади:

— ходимларни ҳисобга олиш китоби (агар шундай китоб юритилса);

— ходимлар шахсий таркибига оид буйруқлар;

— шахсий ишлар ёки шахсий карточкалар;

— иш ҳақи бўйича шахсий ҳисоблар;

— ишлатилмаган меҳнат дафтарчалари.

2-сон рўйхат корхона ёки ташкилот асосий фаолиятига оид ҳужжатлар учун тузилади.

Йўқотилиш учун ажратилган ҳужжатлар бўйича алоҳида акт тузилади.

14.2. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари

Персонални бошқариш тизими ходимлари оқилона қарор қабул қилишлари, ўзларининг бошқа хизмат вазифаларини муваффақиятли бажариш учун батафсил ва ишонарли маълумотларга эга бўлибгина қолмасдан, шунингдек бу маълумотлар билан тезкор ишлаш, таҳлил қилиш, умумлаштириш, шу асосда тегишли ҳужжатларни тайёрлаш имкониятига эга бўлишлари талаб қилинади. Олиб борилган тадқиқотлар бошқарув хизмати мутахассислари иш вақтининг 30 фоиздан 80 фоизгачаси ана шу маълумотлар билан ишлашга сарфланишини кўрсатмоқда. Бу табиийдир, чунки ахборот билан ишлаш самарали бошқарувнинг ҳал қилувчи омили ҳисобланади.

Персонални бошқариш ахборот таъминотининг асосий мақсади оқилона қарорлар қабул қилиш учун манба вазифасини ўтайдиган мавжуд маълумотлар билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш ва умумлаштиришдан иборатдир. Ахборот оқимлари ҳажмининг катталиги, турли маълумотларни тўплаш, сақлаш, улар билан ишлаш ва улардан фойдаланиш бўйича кўп ҳолларда бир-бирини такрорловчи, операцияларни бажариш персонални бошқариш хизматида энг замонавий ахборот технологияларини қўллашнинг аҳамиятини яққол кўрсатади.

Бошқа соҳаларда бўлгани каби персонални бошқариш хизматида ҳам ахборот технологияларини жорий этишнинг ҳуқуқий асоси Ўзбекистон Республикасининг „Ахборотлаштириш тўғрисида“ги қонуни ҳисобланади. Ахборот технологиялари давлат ҳокимияти органлари, маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари, жамоатчилик бирлашмаларининг ахборотга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун энг мақбул шарт-шароитларини яратишга қаратилгандир.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги 256-сон „Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида“ги қарорида давлат ахборот ресурсларини шакллантириш, давлат органларининг ахборот тизимларини ташкил этиш, ахборотларни ҳужжатлаштириш тартиби белгилаб қўйилган.

Ушбу қарорга биноан **ҳужжатлаштирилган ахборот, мулк ҳуқуқи объекти ҳисобланади** ва тегишли реквизитлар билан биргаликда ахборот манбаида қайд этилган алоҳида ҳужжат ёки жами ҳужжатлар шаклида, шу жумладан электрон ҳужжат шаклида бўлади.

Ахборотни ҳужжатлаштириш ахборотни давлат ахборот ресурсларига киритишнинг мажбурий шарти ҳисобланади.

Давлат ахборот ресурсларида ҳужжатлаштирилган ахборот тизимлаштирилади, таснифланади ва тегишли реквизитлар билан таъминланади.

Қуйидагилар **ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари** ҳисобланади:

- ҳужжатнинг номи;
- ахборотнинг номи ёки эгаси;
- ахборот манбаи;
- пайдо бўлиши ва ҳужжатлаштириш санаси ва вақти;
- фойдаланиш тартиби;
- тизимлаштириш ва таснифлаш учун зарур бўлган бошқа реквизитлар.

Давлат ахборот ресурсларидаги ахборот матнли, графикли, овозли, видео ва мультимедия (матнли, графикли, овозли ва видео форматлар комбинацияси) шаклларида бўлади.

Давлат ахборот ресурслари фойдаланишига қараб:

- базавий ахборот ресурсларига;
- махсус ахборот ресурсларига бўлинади.

Барча давлат органлари, юридик ва жисмоний шахслар томонидан уларга берилган ваколатлар доирасида умумий фойдаланиш учун мўлжалланган ахборот ресурслари базавий давлат ахборот ресурслари ҳисобланади.

Базавий давлат ахборот ресурслари таркибига Ўзбекистон Республикаси давлат ахборот ресурслари бўйича, Ўзбекистон Республикаси жисмоний ва юридик шахслари бўйича, Ўзбекистон Республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари бўйича, Ўзбекистоннинг табиий ресурслари бўйича, давлат органларининг веб-сайтлари бўйича, умумий фойдаланадиган бошқа ахборот ресурслари бўйича маълумотлар базаси киради.

Давлат органлари, юридик ва жисмоний шахсларнинг топ касбий, ўзига хос вазифаларини ҳал этишга мўлжалланган, фойдаланилиши чеклаб қўйилган ахборот ресурслари махсус давлат ахборот ресурслари ҳисобланади.

Махсус давлат ахборот ресурслари таркибига:

- идоралар, ҳудудий бошқарув ва ҳокимият органларининг;
- давлат бюджет маблағлари ҳисобига ташкил этилган юридик ва жисмоний шахсларнинг;
- юридик ва жисмоний шахсларнинг давлат сирлари ва махфий ахборотга эга бўлган ихтисослаштирилган ахборот ресурслари киради.

Давлат ахборот ресурсларини шакллантиришда:

- тақдим этиладиган ахборотнинг ишончлилиги ва тўлиқлиги;
- жисмоний ва юридик шахсларнинг ахборотдан фойдаланиш эркинлигига бўлган ҳуқуқларини амалга ошириш;
- ахборот хавфсизлиги;
- ахборотнинг давлат органлари томонидан фойдаланиш учун шарт-шароитлари;
- давлат ахборот ресурсларининг ахборот-технологик мослиги;
- давлат ахборот ресурсларини архивлаштириш тизими таъминланади.

Персонални бошқаришни ахборотлаштиришга **тизимли ёндашув** талаб этилади. Бундай ёндашув қуйидаги бошқичлардан иборатдир:

- персонални бошқариш жараёнларини ахборотлаштиришни лойиҳалашдан аввал тадқиқ этиш;
- персонални бошқаришни автоматлаштириш ва компьютерлаш тизимини лойиҳалаш;
- тизимни яратишни тегишли техник воситалари билан таъминлаш;
- тизимни синаб кўриш, тегишли ўзгартиришлар киритиш, персонални бошқаришни таъминлаш, автоматлаштирилган тизимни жорий этиш;

— персонални бошқариш хизмати ходимларини автоматлаштирилган тизимда ишлашга ўргатиш, уларни тегишли йўриқномалар ва услубий материаллар билан таъминлаш.

Ана шу бошқичларнинг дастлабкиси — лейиҳалашдан аввал тадқиқотлар ўтказишда қуйидаги масалаларни чуқур таҳлил этиб чиқиш талаб этилади:

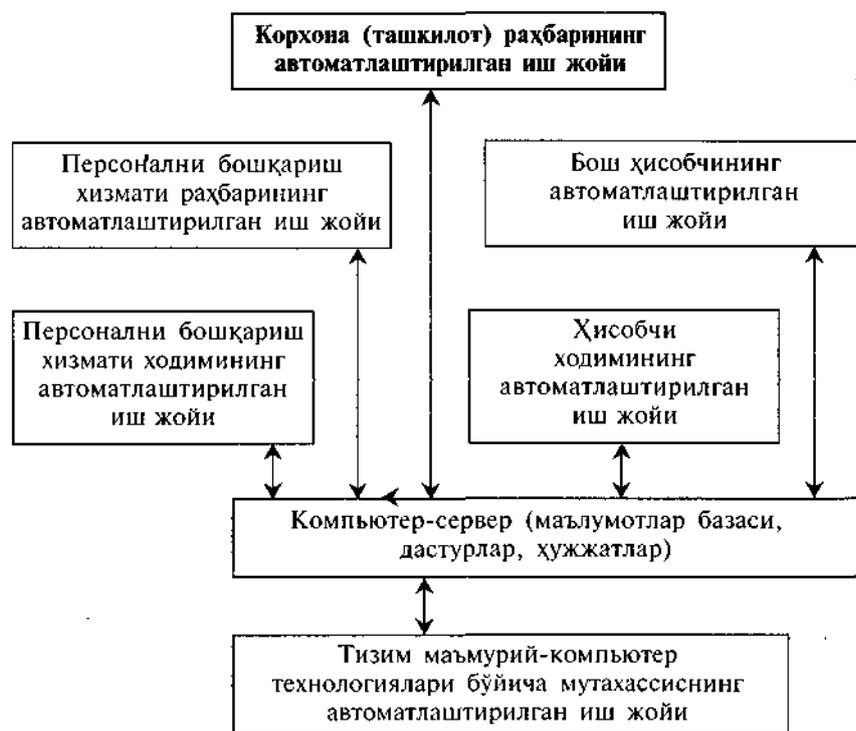
— персонални бошқариш хизмати функцияли таркиби ва унинг ахборот фаолияти;

— мавжуд ахборот ресурслари ;

— ахборот эҳтиёжига эга ахборот оқимлари;

— ахборот оқимларини автоматлаштириш имкониятлари ва бунинг мақсадга мувофиқлиги.

Персонални бошқаришни автоматлаштириш вазифаларини амалга оширишга қаратилган комплекс автоматлаштириш ва компьютерлаш тизими қуйидагича (14.1- расм) бўлиши мумкин. Мазкур тизимга кўра автоматлаштирилган иш жойлари шахсий компьютерлардан фойдаланилган ҳолда ташкил этилади.



14.1- расм. Персонални бошқариш ва бухгалтерия ҳисобини комплекс ахборотлаштириш тизими.

Сервер эса қуввати анча кучлироқ бўлган компьютерга эга бўлади. Автоматлаштирилган иш жойлари билан сервер ўртасида ахборот оқимлари муттасил алмашиб турилади: компьютерларга ахборотлар киритилади, кўзда тутилган тартиб ва шаклларда ахборот олинади, улар билан иш олиб борилади, сўров ёки мавжуд ахборотни ишлаш орқали ҳужжатлар чиқарилади ва ҳоказолар.

Бугунги кун амалиётида персонални бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизими одатда 3 та: „Штатлар жадвали“, „Ходимларни ҳисобга олиш“, „Иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш“ модуллари билан иборатдир. Сўнгги вақтда эса улар номзодларни танлаш ва ходимларни аттестация қилиш, кадрлар бўйича қарорлар қабул қилиш, персонални бошқаришни ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш тизимлари билан тўлдирмоқда.¹

Мазкур тизимлардан фойдаланилган ҳолда қуйидаги натижаларга эришиш мумкин;

- буйруқлар ҳамда персоналга оид ҳужжатлар айланмасини қўллаб-қувватлаш асосида оқилона кадрлар сиёсатини ўтказиш;
- ҳар қандай корхона ва ташкилот таркибини моделлаштириш, шу жумладан баланс бирликларини ажратиб ҳисоблаш;
- ходимларни тезкор ҳисобга олиш, барча функциялари ижросини таъминлаш;
- кадрлар ресурсларини режалаштириш ва белгиланган режаларни (кадрлар захираси билан ишлашдан тортиб, персонал малакасини оширишгача) изчил амалга ошириш;
- иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш бўйича барча операцияларни бажариш;
- барча стандарт ҳисобот формаларини тўлдириш ҳамда ҳар қандай бошқа ҳисоботларни тайёрлаш;
- корхона ва ташкилотдаги бошқа дастурий тизимлар билан интеграциялаш имконияти;
- юқори ташкилотлар давлат органлари учун ҳисоботларни шакллантириш.

Мазкур тизимнинг функционал чизмаси қуйидагича кўринишда (14.2- расм) бўлиши мумкин.

„Штатлар жадвали“ модули корхона ёки ташкилот таркибини акс эттириш ва уларнинг штатлар жадвалини юритишни таъминлайди. Корхона (ташкилот) таркиби ҳамда унинг штатлар жадвалидаги ўзгаришларни акс эттирувчи ҳужжатлар (буйруқлар, фармойишлар, қарорлар)ни тайёрлаш ва ҳисобга олиш штатлар жадвалини юритишнинг муҳим ва зарур элементи ҳисобланади. Маълумки, корхона (ташкилот) бўлим хизматларидан таркиб топади. Шунинг

¹Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999.



14.2- расм. Персонални бошқаришни таъминлаш учун комплекс ахборот тизими модулларининг функционал чизмаси.

учун ҳар бир бўлим ва хизмат штат бирликлари, уларнинг таснифи модуллаштирилади. Бу штатлар жадвали ва бирликларини ҳисобга олиб бориш, мазкур масала юзасидан ҳисоботлар тайёрлаш имконини яратади.

Модулнинг баъзи функционал имкониятлари қуйидагилардан иборатдир:

- ҳар қандай мураккабликка эга корхона (ташкilot) корпоратив таркибини ишлаб чиқиш ва такомиллаштириб бориш;

- корхона (ташкilot) бўлиmlари бўйсунуши кўринишларини шакллантириш. Тайёрланган ҳужжатлар (буйруқлар, фармойишлар, қарорлар) асосида бўлиmlар бўйсунушлари шаклларини ўзгартириш, яъни бўйсунуш шаклларини ишлаб чиқиш, уларни такомиллаштириб бориш;

- корхона (ташкilot) таркибий бўлиmlари штатлар жадвалини шакллантириш. Амалдаги ва режалаштирилаётган штатлар жадвалини юритиш;

- тайёрланган буйруқлар асосида штат бирликларини, иш ҳақи миқдорларини қайта гуруҳлаштириш, ўзгартириш, такомиллаштириш;

- ҳам таркибий бўлиmlар ва хизматлар, ҳам умуман корхона (ташкilot) бўйича штатлар жадвали, персонални амалда жой-жойига қўйилиши бўйича асосий ҳисобот шаклларини тайёрлаш;

- иш ҳақи, устамалар, кўшимча тўловлар, меҳнатга ишбай ва вақтбай ҳақ тўлаш, тариф сеткалари, разрядлари, коэффициентлари бўйича тегишли ҳисоб-китоб ишларини амалга ошириш;

- меҳнатга ҳақ тўлашга доир буйруқларни тайёрлаш.

„Кадрларни ҳисобга олиш“ модули раҳбарлар ва персонал бўйича мутахассислар учун мўлжалланган. Унинг воситасида ходимларни ишга қабул қилиш, хизмат лавозимларида силжитиш, ишдан бўшатиш бўйича барча асосий операцияларни амалга ошириш мумкин. Бунинг учун ходимларнинг ҳамда муайян лавозимга номзодларнинг шахсий варақларидан фойдаланилади. Корхона ва ташкилотда ходимлар фаолият бошлаши билан уларга оид ҳужжатлар (буйруқлар, фармонлар, қарорлар)ни тезлик билан тайёрлаш ва ҳисобга олиш чоралари кўрилади. Модулнинг база-функцияли имкониятлари куйидагилардан иборатдир:

1. Меъёрий маълумот ахборотларини шакллантириш ва олиб бориш.

2. Персонал тўғрисида тўла-тўқис ахборотни олиб бориш.

Шу жумладан:

- ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш;
- хизмат лавозимида силжитишлар, хизмат вазифасини бажариш, ўриндошлик;
- шахсий карточкалар, меҳнат карточкалари;
- меҳнат стажи (умумий, узлуксиз, мазкур корхонада ва ҳоказолар);

- таътилларни расмийлаштириш;
- вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик бўйича ҳужжатларни расмийлаштириш;

- хизмат сафарлари ҳужжатларини расмийлаштириш;
- рағбатлантириш, жазолаш, имтиёзлар, суғурта хизматларини ҳисобга олиш;

- ҳарбий хизматга мажбурлар бўйича маълумотлар.

3. Корхона (ташкилот)даги кадрлар захираси билан ишлаш.

4. Персонал аттестациясини режалаштириш ва ўтказиш, аттестация натижалари бўйича ҳисоботлар тайёрлаш.

5. Ишга қабул қилишда лавозимга номзодлар билан иш олиб бориш.

6. Архив билан иш олиб бориш.

7. Ходимларни ишга олиш, хизмат вазифасида силжитиш, ишдан бўшатишга оид буйруқлар тайёрлаш.

8. Турли маълумотлар ва ҳужжатларни шакллантириш.

„Табель ҳисоби“ модули ёрдамида махсус ажратилган ходим ёки иш ҳақи бўйича мутахассис томонидан иш вақтининг ҳар кунги ҳисоби олиб борилади ёки муайян давр учун табель (ишда бўлмаслик—таътилар, касаллик, хизмат сафарлари ва ҳоказолар) шакллантирилади. Бу табель бўлимлар бўйича ҳам, умуман корхона (ташкилот) бўйича ҳам шакллантирилиши мумкин. Ой давомида

ишланган вақт ҳар ходим бўйича ҳамда ишланган вақтнинг ҳар бир тури бўйича жамланиб, иш ҳақини ҳисоблаб чиқишда қўллаш учун „Иш ҳақи ҳисоби“ модулига узатилади.

„Иш ҳақи ҳисоби“ модули корхона (ташкилот) ходимлари иш ҳақини ҳисоблаб чиқишни тезлик билан амалга ошириш ҳамда ушбу ҳисобга асосланиб, турли ҳужжатларни тайёрлашга мўлжалланган.

Модулнинг функционал имкониятлари қуйидагилардан иборат:

— иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур бўлган меъёрий маълумот ахборотларни (энг кам иш ҳақи миқдори, тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— ходимлар бўйича ахборот маълумотларини (даромад солиғи бўйича имтиёзлар, доимий амал қиладиган тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— табель ҳисобини (иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур миқдорда) ва бевосита тўловларни олиб бориш;

— аванслар, иш ҳақи, таътилар, вақтинча меҳнатга қобилиятсизлик ва ҳоказоларни ҳисоблаб чиқиш;

— ўтган даврлар учун иш ҳақини қайта ҳисоблаб чиқиш;

— пенсия жамғармаси, солиқ инспекциясига ҳисоботларни тайёрлаш.

Юқорида қайд этилган функцияларни бажариш учун асос сифатида буйруқлар ҳамда автоматлаштирилган тизим бошқа модулли маълумотларидан фойдаланилади.

„Тизим маъмури“ модули тизим маълумотлар базасини бошқарувчи мутахассисларга мўлжалланган. У автомат тизимдан фойдаланувчиларнинг маълумот базаси, дастурий модуллар, функцияли имкониятларига кириш ҳуқуқларини чегаралашни таъминлайди.

Ахборот ресурслари муҳофаза қилиниши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг „Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида“ги қарорига мувофиқ давлат ахборот ресурсларини муҳофаза қилишнинг комплекс ташкилий-техник чора-тадбирлари ва дастурий аппарат воситаларини ўз ичига олувчи тизим билан таъминланиши кўзда тутилган. Хусусан, мазкур дастур аппарат воситалари:

— ахборот хавфсизлиги таҳдидини аниқлаш, унинг олди олиниши;

— шакллантириш, фойдаланиш, ишлаш, бериш ва сақлашда маълумотларнинг яхлитлигини;

— рухсат берилмаган, эркин фойдаланишдан муҳофаза қилишни, ахборот ресурсларига қўшимча ва ўзгартиришлар киритишни;

— маълумотларни захиралаштириш ва тиклаш тизимини;

— ахборот хавфсизлигини таъминлаш тизимининг яхлитлиги ва иш қобилияти назорат қилинишини таъминлаши керак.

Қисқача хулосалар

Персонални бошқариш самарадорлигини оширишда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юртишни оқилона ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга.

Корхона ва ташкилотлар фаолияти турли соҳаларини Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, фармойишлари, қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари, фармойишлари, вазирлик ва идораларнинг меъёрий ҳужжатлари билан мувофиқлаштирилади.

Ҳужжатларни сақлаш тизими — бу ҳужжатларни сақлаш, излаш, корхона, ташкилот жорий фаолиятида улардан фойдаланишга қаратилган ҳисобга олиш ва тартибга солиш воситалари мажмуасидир.

Персонални бошқариш ахборот таъминотининг асосий мақсади — оқилона қарорлар қабул қилиш учун манба вазифасини ўтайдиган мавжуд маълумотлар билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш ва умумлаштиришдан иборат.



Савол ва топшириқлар

1. Иш юртиш тушунчасини изоҳлаб беринг?
2. Ҳужжатларнинг ҳуқуқий кучи нима?
3. Ҳужжат айланмасига таъриф беринг.
4. Персонални бошқаришда ҳужжатларнинг тизимларини таърифлаб беринг.
5. Фармойишни расмийлаштириш тартибини кўрсатинг.
6. Қарорни расмийлаштириш тартибини кўрсатинг.
7. Меҳнат шартномаси реквизитларини санаб беринг.
8. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг ўрни?
9. Тизимли ёндашув нима?
10. Персонални бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизимини тушунтириб беринг.

МАВЗУГА ДОИР АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. —Т.: „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг „Хусусий корхона тўғрисида“ ги Қонуни. 2003 йил, 11- декабрь.
3. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъморий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2006, бет.
4. **И. Каримов.** Демографик ҳуқуқий давлат, эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини куриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“. 2007

5. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
6. **Абдурахмонов Қ.Х.** Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт): Дарслик. — „Меҳнат“, 2004.
7. **Абдурахмонов Қ.Х., Холмуротов С.Э.** „Персонални бошқариш“ фани бўйича таълим технологиялари. ТДИУ, 2006.
8. **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах. —М.: „Академический проект“, 2005.
9. Управление персоналом. / Под.ред. **Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмин** / 2-е издание. М.: „ЮНИТИ“, 2007.
10. **С. А. Соколов.** Правовое регулирование труда руководителей общественных объединений (Практическое пособие по трудовому законодательству для общественных объединений) Ташкент. „Zar olami“, 2005.
11. Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. №3-4, 2007.
12. www.hgm.ru (HR—менежерлар учун махсус сайт).
13. www/top-personal.ru („Управление персоналом“ журнаlining электрон версияси).
14. www.info.aks.ru (РФ Давлат статистика қўмитасининг расмий маълумотлари.)

ИҚТИСОДИЙ АТАМАЛАР ИЗОҲИ

Абсентеизм (лотинча „absetia“ — „қатнашмаслик“, „бош тортиш“ сўзидан) — иш вақтининг унумсиз сарф этилиши (касалланиш, бахтсиз ҳодиса, фарзандини уйда тарбиялаш, маъмурият руҳсатиға биноан ёки бошқа сабаблар билан иш вақтида вақтинча бўлмаслик) кўрсаткичи.

Авторитар (лотинча „auctoritas“ — „ҳокимият“ сўзидан) усул (бошқарувда) — маъмурий услублар (қаттиқ интизом ўрнатиш, жазо чораларини кенг қўллаш)га таянган ҳолда бошқарувни амалга ошириш. Раҳбарнинг авторитар иш услуби, жумладан, қарорларни меҳнат жамоаси фикри билан ҳисоблашмасдан яқка ўзи қабул қилишида, унинг ижросини ҳам ўзи назорат қилишида намоён бўлади.

Авуарлар (французча „avoir“ — „мулк“ сўзидан) — юридик ва жисмоний шахсларнинг банклардаги омонатлари.

Агентлик (лотинча „agentis“ — „иш юритувчи“ сўзидан) — идора, муассаса („Ўзкоммунхизмат“, „Саноатконтехназорат“, „Ўзстандарт“ агентликлари).

Адаптация (лотинча „adaptation“ — „мослашув“ сўзидан) — ходимни меҳнат фаолияти моҳияти ва шарт-шароитларига мослаштириш (кўниктириш) жараёни. Адаптациянинг касбий, психофизиологик ва ижтимоий-психологик турлари фарқланади.

Академия (يونончада „Academos“ — афсонавий қаҳрамон „Академ“ номидан) — муайян билим соҳалари ва кадрлар тайёрлаш йўналишлари бўйича олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини амалга оширадиган, маълум соҳалар учун олий малакали кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширадиган, фундаментал ва амалий тадқиқотлар бажарадиган, етакчи илмий ва услубий марказ ҳисобланадиган олий таълим муассасаси.

Аккорд (итальянча „accordo“ — „битим“ сўзидан) иш ҳақи — шартнома асосида, ишбай усулда бажарилган иш учун бир йўла тўланадиган иш ҳақи.

Аккредитив (лотинча „asserdo“ — „ишонаман“ сўзидан) — номига ёзиб берилган шахсга кредит муассасасидан кўрсатилган суммани олиш ҳуқуқини тасдиқловчи қимматбаҳо қоғоз. Аккредитивдан нақд пулсиз ҳисоб-китоб олиб бориш учун ҳам фойдаланилади.

Актив (лотинча „activus“ — „фаол“, „таъсирчан“, „ишчан“ сўзларидан) — корхона ёки ташкилот мулки ёки ресурслари (кўчмас

мулк, машина-ускуналар, йўл харажатлари, қимматбаҳо қоғозлар ва бошқалар). Пулга тез сотилиши (айланиши) мумкин бўлган, бозори чаққон активлар (векселлар, қимматбаҳо қоғозлар, нодир металллар, нақд пул ва бошқалар) **ликвидли активлар** деб аталади.

Акцепт (лотинча „acceptus“ — „қабул қилинган“ сўздан) — нақд пулсиз олиб бориладиган ҳисоб-китобнинг асосий шаклидир. Акцепт товарлар, хизматлар, бажарилган ишлар ҳақини тақдим этилган тўлов талабномасига мувофиқ тўлашни кафолатлайди.

Акциз (французча „accise“ — „қирқиб олмоқ“ сўздан) — муайян товарлар, хом ашё, хизматлар учун солинадиган қўшимча солиқ тури.

Акция (французча „ation“ — „фармойиш“, „рухсатнома“, „фаолият“ сўздан) — акциядор жамият чиқарган қимматбаҳо қоғоз.

Акциядорлар жамияти — даромад топиш мақсадида ҳиссадорлик тамойилига биноан уюшган шерикчилик жамияти.

Антгогонистик ихтилофлар — бу, зиддиятларни ҳал қилишнинг шундай усулларики, бунда барча қарама-қарши томонларнинг тузилмаси бузилади ёки бир томондан ташқари ҳамма томонларнинг ихтилофда қатнашишдан воз кечиши содир бўлади.

Арбитраж (лотинча „arbitr“ — „воситачи“, „ҳакам“ сўздан) — хўжалик муносабатлари иштирокчилари ўртасидаги мулкӣ ва мулк билан боғлиқ номулкӣ низомларни ҳал қиладиган, ҳакамлар суди.

Аттестация (лотинча „attestatio“ — „гувоҳнома“ сўздан) — ходимлар малакаси, иш жойига лаёқатлилигини баҳолаш.

Аудит (инглизча „audit“ — „у эшитади“ сўздан) — муайян ваколатлар берилган аудиторлар (аудиторлар фирмалари) томонидан хўжалик юритадиган субъектларнинг молиявий ҳужжатларни экспертиза ва таҳлил қилиш, тафтиш.

Аукцион (лотинча „auctio“ сўздан) — махсус кимошди савдолари.

Бакалавр (лотинча „baccalaria“ — „вассалнинг ер-мулки“ сўздан) — Ўзбекистон Республикасида олий ўқув шартларининг биринчи босқичи—бакалавриятни тугаллаганларга касб-ҳунар фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқи бериладиган даража.

Бандлик — (аҳолини иш билан таъминлаш) — меҳнатга лаёқатли аҳолининг ижтимоий фойдали меҳнат билан машғул бўлиши.

Бандликка кўмаклашиш маркази — ишсизларни, иш жойини ўзгартиришни ҳохловчи шахсларни ишга жойлаштириш ва қайта ўқитиш, касбга ўргатиш билан шуғулланадиган махсус муассаса.

Банк (лотинча „banca“ — „сарроф нештахтаси“ сўздан) — кредит-молия муассасаси.

Банкнотлар (банк билетлари, кредит билетлари) — марказий эмиссия банклари чиқарадиган қоғоз пуллар, кредит пулларнинг асосий тури.

Банкротлик (итальянча „bankrota“ — „синган курси“ сўзидан) — фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағи етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларини тўлашга қурби етмаслиги.

Бартер (инглизча „barter“ — „товар айирбошлаш“ сўзидан) — пул воситалари иштирокисиз, бевосита товар айирбошлаш.

Бизнес (инглизча „business“ сўзидан) — даромад келтирадиган ёки бошқа наф берадиган хўжалик фаолияти, касб-кор, машғулот.

Бирламчи жамоалар — булар бўлимлар, хизматлар, участкалар, бригадалар, жамоалар бўлиб, улар ходимларни айрим технология жараёни асосида бирлаштириб, бу жараённи амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

Биржа (немисча „Börse“ — „ҳамён“ сўзидан) — бозорни уюштиришнинг ташкилий шакли. Товар, фонд, валюта, меҳнат биржалари фарқланади.

Бож — мамлакат чегарасидан олиб ўтиладиган импорт товарлари, мол-мулк, қимматбаҳо буюмлар ва бошқалар учун ундириладиган пул йиғимлари.

Бозор — сотувчилар билан харидорлар ўртасидаги товар айирбошлаш муносабатлари, ишлаб чиқариш билан истеъмолни ўзаро боғловчи механизм.

Бозор инфратузилмаси — бозорда товарлар ва хизматларнинг эркин ҳаракатини таъминлайдиган муассасалар, ташкилотлар мажмуи.

Бозор ислоҳотлари — давлатнинг бозор иқтисодиётига ўтишни таъминлашга қаратилган ижтимоий, иқтисодий чора-тадбирлари тизими.

Бозор иқтисодиёти — товар-пул муносабатларига асосланган, турли мулкчиликка ҳамда иқтисодий эркинликка таянган ва рақобат воситасида бошқарилиб турувчи демократик иқтисодиёт.

Бонус (лотинча „bonus“ — „яхши“, „марҳаматли“ сўзларидан) — одатдаги тўланадиган иш ҳақиға қўшимча мукофот пули.

Бошқариш — хўжалик объектининг иқтисодий тизими ҳолатини тартибга солиш ва йўналтириш.

Бошқарма — тармоқ ёки хўжалик соҳасида марказий ёки ўрта бўғиндаги бошқарув идораси (масалан, Давлат мулк қўмитасининг вилоят, шаҳар бошқармаси).

Бошқарув меҳнати — бу, бошқарув вазифасини бажариш соҳасидаги меҳнат фаолияти бўлиб, унинг асосий вазифаси меҳнат жамоасининг ўз олдида турган вазифаларни ҳал қилишга доир аниқ мақсадга қаратилган ва мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатининг объекти — бу, меҳнатни сарфлаш соҳаси, яъни корхона, ташкилот, таркибий бўлинмасидир.

Бошқарув ходимлари — тақсимловчи функцияларни бажарувчи ходимларга раҳбарлик қилувчи, зарур қарорларни ишлаб чиқувчи ва қабул қилувчи, корхона, ташкилот ва муассасалар фаолияти

жараёнларини режалаштирувчи, назорат қилувчи ва тартибга солувчи ишчилар. Бошқарув ходимлари корхона, ташкилот ва муассасанинг олдига қўйилган мақсадлар ва вазифаларига эришиш учун зарур ташкилий-техник шароитларни ҳамда белгиланган функциялар ва ишлаб чиқариш дастурларини бажарилишини таъминлайди.

Бошқарув ходимлари мутахассислари — асосий бажариладиган функциясига бошқариладиган объект тўғрисидаги ахборотларни тайёрлаш ва таҳлил қилиш, бошқарув объектининг берилган параметрларини таъминлаш бўйича қарорларни тайёрлаш, ҳисобга олиш, сақлаш, технологик жараёнларни ташкил қилиш, смета — молия материалларини тайёрлаш ва бошқа функциялар кирувчи бошқарув ходимларининг бир қисми.

Бошқарув нормаси — бевосита битта раҳбарга бўйсунадиган ишчиларнинг мақбул сони. Корхона, ташкилот ва муассасанинг юқори раҳбарлик таркиби учун — бошқарилув нормаси бевосита раҳбарга бўйсунадиган таркибий бўлдималарнинг мақбул сонини белгилайди.

Бригада (французча „brigade“ — „жамият“ сўзидан) — алоҳида ишлар мажмуасини биргаликда бажарувчи кишилар гуруҳи.

Брокер (инглизча „broker“ сўзидан) — фонд, товар, валюта биржаларида олди-сотди битимлари тузишда воситачилик (даллолик) қиладиган айрим шахс ёки фирма.

Брутто (итальянча „brutto“ — „қўпол“ сўзидан) — корхонанинг сарф-харажатлари чегирилмаган фойдаси, ялпи даромади.

Буйруқ — корхона олдида турган асосий ва кундалик вазифаларни ҳал қилишга қаратилган ҳуқуқий ҳужжат.

Бюджет (инглизча „budget“ — „ҳамён“, „маблағ“ сўзидан) — белгиланган муддат (йил, квартал) учун ишлаб чиқилган, меъёрлаштирилган, қонуний равишда тасдиқланган даромадлар ва харажатлар йиғиндиси. Давлат, маҳаллий (вилоят, туман, шаҳар), хўжалик субъектлари бюджетлари фарқланади.

Вазирлик — Ўзбекистон Республикасида давлатнинг марказий бошқарув органи.

Валюта (итальянча „valuta“ — „қиймат“ сўзидан) — мамлакатнинг пул бирлиги (Ўзбекистон Республикасида — „сўм“).

Вақт меъёри — тегишли малакага эга бўлган ишчилар якка ёки гуруҳ таркибида муайян ташкилий-технологик шароитларда маълум ҳажмдаги ишни бажариш ёки маҳсулот бирлигини тайёрлаши учун зарур бўлган вақт (киши-соатларда ҳисобланади).

Вексель (немесча „Wechsel“ сўзидан) — кўрсатилган муддатда муайян миқдордаги пулни тўлаш мажбурияти қайд этилган қарздорлик ҳақидаги расмий ҳужжат, қимматли қоғоз.

Глобализм (французча „global“ — „умумий“ сўзидан) — жаҳонда кечаётган ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, илмий-технологик, ҳарбий, ижтимоий-маданий жараёнларнинг умумбашарий хусусияти.

Гуруҳ — фаолияти, мақсади, ғояси ва бошқа хусусиятлари бўйича бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ инсонларнинг ижтимоий бирлиги.

Гуруҳнинг мақсади — бу, шахсий мақсадларнинг бир-бирига мос келиши ва ўзаро ҳаракатлар индукторидир.

Гуруҳ самарадорлиги — бу, гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражасидир.

Гуруҳ самарадорлигининг асосий омиллари — булар, гуруҳ ҳажми таркиби; маълумотлар топшириғи, ташқи муҳит, раҳбарлик услуби, жараёнлар ва тадбирлар, ўзаро таъсир усуллари, сабаб, мақсадни амалга ошириш, гуруҳнинг қизиқишидир.

Даромад — иқтисодий субъект ўз фаолияти натижасига кўра оладиган моддий тушум. Эгалик нуқтаи назаридан аҳоли, корхона (корпоратив) ва давлат даромадлари фарқланади.

Дебитор (лотинча „debit“ — „у қарздор“ сўзидан) — мулк ёки пул қарзи бўлган жисмоний ёки юридик шахс. Хўжалик алоқаларида иқтисодий субъектнинг бошқаларга (корхоналар, фуқароларга) тўлаши лозим бўлган қарзлари дебиторлик қарзини ташкил этади.

Девальвация (лотинча „de + valeo“ — „таназзул қиймат“ сўзидан) — миллий пул бирлиги курсининг чет эл валюталарига нисбатан пасайтирилиши.

Демонополизация (лотинча „de“, юнонча „mono“ — „танҳо“ ва лотинча „poleo“ — „сотаман“ сўзлари бирикмаси) — иқтисодиётдаги монополиядан эркин, тенг ҳуқуқли, рақобатга асосланган фаолиятга қайтиш.

Демпинг (инглизча „dumping“ — „ташлаш“ сўзидан) — товарларни ташқи ва ички бозорларда сунъий арзонлаштирилган, ўртача чакана нархлардан, баъзан таннархдан паст нархларда сотиш, ташқи бозорни эгаллаш учун рақобат кураши воситаларидан бири.

Департамент (французча „departement“ сўзидан) Ўзбекистон Республикасида идора, улар бўлинмаларининг аталиши.

Диверсификация (лотинча „diversification“ — „ўзгариш“, „хилма-хил тараққиёт“ сўзидан) — корхона фаолияти соҳалари ва ишлаб чиқарилган маҳсулотлар турининг юқори самараликка эришиш мақсадида кенгайтирилиши, янгиланиб турилиши.

Дивиденд (лотинча „dividendum“ — „тақсимланадиган нарса“ сўзларидан) — акциядорлар жамияти фойдасидан акция эгасига ҳар йили бериладиган ва унинг даромадига айланган қисми.

Дилер (инглизча „dealer“ — „савдогар“ сўзидан) — биржа операциялари ўтказадиган, ёки улгуржи маҳсулотни ўз фойдасига чакана йўл билан сотувчи жисмоний ёки юридик шахс.

Директорлар кенгаши — акциядорлик жамиятининг акциядорлар умумий йиғилишида сайланадиган раҳбар ижроия органи.

Дистрибьютор (инглизча „distributor“ — „тақсимлаш“ сўзидан) — минтақавий (маҳаллий) бозорларда муайян турдаги товарларни

кўтара сотиб олиш ва чакана йўл билан сотиш билан шуғулланадиган жисмоний ёки юридик шахс.

Жамоа — бу биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки, ҳар ким бошқа шахсга мурожаат қилади, аynи вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Жамоа келишувви — муайян касб, тармоқ ҳудуд ходимлари учун меҳнат шартлари, иш билан таъминлаш ва ижтимоий кафолатлар белгилаш борасидаги мажбуриятларни ўз ичига оладиган меъёрий ҳужжат. Тартибга солинадиган муносабатлар соҳаси, ҳал қилинадиган масалаларнинг хусусиятига қараб бош, тармоқ, ҳудудий (минтақавий) жамоа келишувлари тузилиши мумкин.

Жамоанинг функциялари — бу, инсоннинг жамоага мансублигини ҳис қилиши; шахс учун унинг яшашига зарур ижтимоий муҳит яратишдир.

Жамоа шартномаси — корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнат, ижтимоий — иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга солинадиган ҳужжат.

Жисмоний шахс — ҳуқуқий муносабатларнинг иштирокчиси ҳисобланади, бевосита ўз номидан фаолият юритадиган алоҳида фуқаро.

Ижтимоий гуруҳлар — иқтисодиётда касбга оид бўлиб, бир хил фаолият билан шуғулланувчи, мунтазам равишда бир-бирлари билан муносабатга киришадиган шахслар гуруҳидир.

Ижтимоий ишлаб чиқариш — жамият ёки миллий иқтисодиёт миқёсида ижтимоий меҳнат тақсимооти асосида кишиларнинг эҳтиёжларини қондириш учун керак бўладиган неъматларни яратишга йўналтирилган иқтисодий фаолиятлар мажмуи.

Ижтимоий муҳит — инсоннинг яшаш ва ишлаши учун уни ўраб турган ижтимоий, моддий ва маънавий шарт-шароитлар.

Ижтимоий сугурта — давлат томонидан жорий этиладиган, назорат қилинадиган ва кафолатланадиган кексалар, меҳнатга лаёқатсизларни таъминлаш, ёрдам кўрсатиш тизими.

Ижтимоий ҳимоя — аҳолини ижтимоий ва моддий муҳофаза қилинишини таъминлайдиган ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий чоратadbирлар мажмуи.

Ижтимоийлашув — шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёни.

Ижтимоий руҳий вазият — корхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади.

Ижтимоий ихтилофлар — кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборат.

Инвестиция (лотинча „investio“ — „ўраш“ сўзидан) — иқтисодиётни ривожлантириш мақсадида турли тармоқларга, ижтимоий-иқтисодий дастурларга, инновация, тадбиркорлик лойиҳаларига узоқ муддатли капитал киритиш. Давлат, чет эл, хусусий, молиявий, реал инвестициялар фарқланади.

Инновация (инглизча „innovations“ — „қиритилган янгилик“, „иштиро“ сўзидан) — техника ва технология авлодларини алмаштиришни таъминлаш учун иқтисодиётга сарфланган маблағлар.

Инновацион кадрлар менежменти (ИКМ) — бозор иқтисодиёти ва рақобатнинг кучайиши шароитида кадрларга оид янгиликлар меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиши ва уларни ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилиши.

Инфратузилма (лотинча „infra“ — „остидан“ сўзидан) ишлаб чиқариш ва товар муомаласи, шунингдек инсон ҳаёт фаолияти учун зарур бўлган, меъёрий шароитни таъминлашга хизмат қилувчи турли ёрдамчи хизмат кўрсатувчи соҳалар, номоддий ишлаб чиқариш сектори.

Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари — бу, корхона ва ташкилотларнинг муайян мақсадга эришиш йўлида инсон ресурслари билан ишлаганда амалга ошириладиган асосий йўналишларидир, яъни ходимларни танлаш, ходимларни тайёрлаш ва ривожлантириш, унга баҳо бериш, рағбатлантиришидир.

Интроверсия — (интро — ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламига диққат-эътибори қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Ипотека (юнонча „hypothesis“ — „гаров“ сўзидан) — кўчмас мулкни қарз олиш мақсадида гаровга қўйиш.

Иш жойида таълим бериш — бу, иш жойининг ўзида ходимнинг бой тажрибага эга бўлган мураббий томонидан ишни тўлиқ ўзлаштириб олгунга қадар ўқитилиши (ўргатилиши) билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.

Иш берувчи — ходимни ишга олиш ҳуқуқи бўлган юридик ёки жисмоний шахс.

Иш вақти — ходимнинг ижтимоий ташкил этилган меҳнатда иштироки давомийлиги меъёри (Ўзбекистон Республикасида ҳафтасига 40 соатдан ортиқ бўлмаслиги керак).

Иш куни — ходимнинг ишлаб чиқариш фаолиятида банд бўладиган вақти (Ўзбекистон Республикасида 6 кунлик иш ҳафтасида 7 соат, 5 кунлик иш ҳафтасида 8 соат).

Ишчи кучи — тирикчилик неъматлари ишлаб чиқаришда фойдаланиладиган инсондаги жисмоний ва маънавий қобилиятлар мажмуи.

Ишчилар сони нормаси — давлат ва хўжалик бошқарувчи органларининг аниқ мақсадлари, вазифалари ва функцияларини, ҳамда корхонанинг ишлаб чиқариш дастурларини амалга ошириш учун ишчилар учун белгиланган сон.

Иш ўрни — муайян касбдаги бир ходимнинг меҳнат вазифаларини амалга ошириши учун мослаштирилган ва ишни бажариш учун ишлаб чиқариш воситалари, меҳнат қуроллари билан жиҳозланган жой.

Иш ҳақи — бу, маълум вақт давомида кишиларнинг яратган маҳсулотлари миқдори кўрсатилган хизматлар ва шу кабиларга асосан тўланадиган меҳнат ҳақидир.

Ишлаб чиқариш — жамиятнинг яшаши ва тараққий этиши учун зарур бўлган моддий бойликларни яратиш жараёни.

Ишлаб чиқариш муносабатлари — ижтимоий ишлаб чиқариш жараёнида ходимлар ўртасида бажарадиган вазифаларига боғлиқ ҳолда шаклланадиган муносабатлар.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги — иқтисодий фаолият, дастурлар ва тадбирларнинг фойдали натижалари кўрсаткичи.

Ишлаб чиқаришни ташкил этиш — меҳнат жараёнида юқори самарадорликка эришишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуи.

Ишсиз — Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ „16 ёшдан бошлаб то пенсия билан таъминланиш ҳуқуқини олишгача бўлган ёшдаги, ишга ва иш ҳақига (меҳнат даромадига) эга бўлмаган, иш қидирувчи шахс сифатида Бандликка кўмаклашиш марказида рўйхатга олинган, меҳнат қилишга, касбга рўйхатга олинган, меҳнат қилишга касбга тайёрлаш ва қайта тайёрлашдан ўтишга малакасини оширишга тайёр меҳнатга қобилиятли шахс“.

Ишсизлик — бир қисм иқтисодий фаол аҳолининг ўзига лойиқ иш топа олмасдан қолиши ва меҳнат захирасига айланиши.

Ишчилар — индустриал жамиятда меҳнатга лаёқатли аҳолининг ёлланиб ишловчи ва жисмоний меҳнат билан шуғулланувчи тоифаси, ижтимоий гуруҳ. Касб маҳоратига қараб, малакали ва малакасиз ишчилар фарқланади.

Ихтилоф — қадриятлар учун муайян мақом, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишидир. Ихтилоф — бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборат.

Ихтилофни ҳал қилиш — ихтилофни вужудга келтирган сабабларга тўлиқ ёки қисман барҳам бериш ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгариши.

Ихтилофларни бошқариш — ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатиши.

Ихтилофларни ҳал қилиш — бу, уларнинг сабаблари ва оқибатларига барҳам берадиган жараён ёки аниқ мақсадга қаратилган фаолиятдир.

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

Иқтисодиёт — муайян мамлакатнинг миллий халқ хўжалиги ёки унинг тармоғи.

Иқтисодий манфаатлар — иқтисодий субъектларнинг ўзлари томонидан анланган ва уларни фаолиятга ундовчи ҳаётий эҳтиёжлари, иқтисодий фаолиятни ҳаракатлантирувчи куч.

Иқтисодий фаол аҳоли — аҳолининг даромад келтирадиган ижтимоий фойдали меҳнат билан банд бўлган қисми.

Кадрлар (французча „cadre“ — „шахсий таркиб“ сўзидан) — корхона муассаса, фирма, акциядорлик жамиятлари ва бошқаларда малакали ходимларнинг асосий таркиби.

Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар — бу, мазкур соҳадаги янгиликлар, эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш ва шу кабилардир.

Кадрларни қисқартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш — бу, ортиқча кадрларни қисқартириш ҳамда энг кам иш берадиган ва истиқболи йўқ кадрлар потенциали қисмини ва иш ўринларини корхона миқёсида тугатишдир.

Кадрларга оид янгиликларни (КЯ) ташкил этиш — ИКМ тизимига кирадиган таркибий элементлар (бўлинмалар, гуруҳлар, шахслар), яъни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш вақтидаги ўзаро таъсир кўрсатиш қобилияти ва нормалари мажмуидир.

Кадрларга оид янгиликлар (КЯ) — бу, кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолиятдир.

Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар — олий ўқув юртларида, коллежларда ва бошқа ўқув юртларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар.

Кадрларни режалаштириш — зарур вақтда одамларга керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ таъминлаб бериш.

Кадрларни излаш ва танлаш — бу, янги самарали кадрлар салоҳиятини яратишдир.

Кадрлар захирасини режалаштириш — ходимларнинг лавозимларга кўтарилиб боришини мақсад қилиб қўяди. У ходимларнинг муайян лавозимларга кўтарилиши, алмашилиши ва бўшатилишининг бутун бир занжирини ишлаб чиқишни талаб қилади.

Карьера (французча „carriere“ сўзидан) — ижтимоий, хизмат вазифаларида, илмий ва фаолиятнинг бошқа соҳаларида мансаб, хизмат вазифасида муваффақиятли кўтарилиш.

Касб — инсоннинг меҳнат фаолияти, доимий машғулот тури.

Касаначи — иш берувчилар билан тузилган меҳнат шартномаси асосида ўз меҳнат вазифаларини уйларида бажарувчи ходимлар тоифаси.

Корхона ресурслари — бу, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда фойдаланиладиган ресурслар бўлиб, уларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: натурал ёки табиий ресурслар, моддий ресурслар ва инсон ресурслари.

Корхонанинг асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари — бевосита ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этувчи, корхонанинг иқтисодий фаолият турлари таснифлагичига мос келувчи асосий маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни, шунингдек ёрдамчи ишлаб чиқариш учун ишлаб чиқариш дастурида белгиланган йўлдош маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни бажарувчи ишчилар.

Корхоналар, ташкилотлар ва муассасаларнинг ёрдамчи ходимлари — ўз ичига бошқарув ходимларнинг фаолиятини таъминлаш функциясини амалга оширувчи техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларни олади.

Корхона, ташкилот ва муассасанинг техник ходимлари — бу функция бошқарув ходимларининг фаолиятини таъминлаш ва уларга техник хизмат кўрсатиш бўйича ишларни бажаришдан иборат бўлган ходимлардир (босма, кўпайтириш ва архив ишлари, кутубхона иши, ҳужжатларни етказиб бериш, компьютер техникасига хизмат кўрсатиш, канцелярия, котиблик ва бошқа ишлар).

Корхона, ташкилот ва муассасанинг хизмат кўрсатувчи ходимлари — бу функцияга бинолар ва ҳудудларга техник ва ҳўжалик хизматини кўрсатиш, уларни муҳофаза қилиш, бошқарув ходимларига транспорт хизматини кўрсатиш, шунингдек, корхона, ташкилот ва муассасанинг бошқарув ва асосий (ишлаб чиқариш) ходимларига хизмат кўрсатиш бўйича бошқа ишлар, жумладан ижтимоий-маиший хизматлар қилувчи ходимлардир.

Корхона ва ташкилот — бу, муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмасидир.

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар — ихтилоф қатнашчиларининг мақсадлари, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартлари ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча вариантга йўл қўйилади.

Компания (французча „compagnie“ сўздан) — иқтисодий фаолият олиб бориш учун уюшган юридик ва жисмоний шахслар, тадбиркорлар бирлашмаси.

Консалтинг — махсус (консалтинг) компанияларининг иқтисодий, молия, ташқи иқтисодий фаолият, фирмаларни ташкил қилиш ва рўйхатдан ўтказиш, товарлар ва хизматлар бозорларини, инновацияларни тадқиқ этиш ва прогнозлашга оид масалаларда маслаҳатлар, тавсиялар беришдан иборат фаолияти.

Консорциум (лотинча „consortium“ — „ширкат“, „иштирок этиш“ сўздан) — компаниялар, банкларнинг капиталталаб, жуда кенг кўламдаги иқтисодий лойиҳани амалга ошириш ёки қарзларни ҳамкорликда жойлаштириш учун тузилган бирлашмаси.

Контракт (лотинча „contractus“ — „келишув“ сўздан) — томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари кўрсатилган ҳолда тузилган икки ёки кўп томонлама битим.

Концерн (лотинча „concern“ — „иштирок“, „манфаат“ сўздан) — манфаатлар, шартномалар, капитал, ҳамкорликдаги фаолиятда иштирок умумийлиги асосида уюшган корхоналарнинг йирик бирлашмаси.

Корпорация (лотинчада „corporation“ — „бирлашма“, „уюшма“, „ҳамжамият“ сўздан) — бирон-бир фаолият учун уюшган юридик ва жисмоний шахслар мажмуи.

Кредит (лотинча „creditum“ — „қарз“ сўздан) — пул маблағлари, товар ва хизматларни келишилган устама (фоиз) тўлаб қайтариш шarti билан маълум муддатларга қарзга бериш.

Магистр (лотинча „magister“ — „устоз“, „бошлиқ“ сўздан) — Ўзбекистон Республикасида олий таълимнинг иккинчи босқичи — магистратурани тугаллаганларга касб-ҳунар ва илмий фаолият билан шуғулланиш ҳуқуқи берилган даража.

Макроиқтисодиёт (лотинча „macro“ — „катта“, „узун“ сўздан) — мамлакат иқтисодиётининг ҳолати ва ривожланишини ифодаловчи умумлашган кўрсаткичлар тизими.

Малака — ходимларнинг меҳнат фаолиятини амалга оширишдаги маҳорати даражаси.

Малака ошириш — таълим тизимида ходимлар касбий билим ва кўникмаларини янгилаш ҳамда чуқурлаштириш жараёни.

Малакали меҳнат — махсус тайёргарлик, малакани талаб қилувчи меҳнат.

Малакасиз меҳнат — махсус тайёргарлик, малака талаб этмайдиган меҳнат.

Мансабдор шахс — ташкилий-бошқарувчилик, маъмурий-хўжалик вазифаларини бажарувчи шахс.

Маркетинг (инглизча „market“ — „бозор“ сўзидан) — маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва уларни сотишни ташкил этиш ҳамда бошқариш.

Масъулияти чекланган жамият — аъзолари жамият мажбуриятлари бўйича фақат ўзлари қўшган улуш доирасида жавобгар бўладиган жамият.

Маъмурият — корхоналарнинг раҳбар ходимлари, бошқарувчи мансабдор шахслар.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари — Ўзбекистон Республикасида жойлардаги давлат бошқарув идоралари. Улар маҳаллий вакиллик органлари (халқ депутатлари туман, шаҳар ҳамда вилоятлар ва Тошкент шаҳар кенгашлари) ва маҳаллий ижроия органлари (туман, шаҳар ҳамда вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимиятлари)га бўлинади.

Маҳсулот — иқтисодий фаолиятнинг ашёлар ва хизматларда мужассам этилган натижаси.

Менежер (инглизча „manager“ — „бошқарувчи“ сўзидан) — махсус тайёргарликка эга, бошқаришнинг қонун-қоидаларини чуқур билувчи малакали бошқарувчи мутахассис.

Менежмент (инглизча „management“ — „бошқариш“, „ташкил этиш“ сўзидан) — бошқариш тўғрисидаги махсус фан.

Меҳнат — инсоннинг мақсадга мувофиқ ижтимоий фойдали фаолияти.

Меҳнат бозори — ишчи кучи олди-сотди қилинадиган бозор.

Меҳнатни бошқариш — бу ижтимоий меҳнат соҳасини бошқаришдир, яъни ижтимоий-иқтисодий жараён ва муносабатларнинг меҳнатга оид масалалари устуворлик қиладиган соҳа (меҳнатнинг ижтимоий ва ишлаб чиқариш шарт-шароитларига оид, унинг амалга оширилиши, ташкил этилиши, ҳақ тўланиши, интизомга оид, меҳнат этикаси, меҳнат жамоаларининг шаклланиши ва ишлашига оид ва бошқалар).

Меҳнатни бошқариш турлари — меҳнатни бошқаришнинг умумлаштирилган сифат жиҳатдан алоҳида турлари, уларнинг характери жамиятдаги бошқарув характериға, яъни пировард оқибатда— ижтимоий тузум характериға мувофиқ келади.

Меҳнатни бошқариш методлари — ижтимоий меҳнат жараёнлари ва уларнинг иштирокчиларига бошқарув таъсирини ўтказишнинг принципиал усуллари.

Меҳнатни бошқариш шакллари — жараён субъектлари ва объектларининг табиати ва уларнинг ўзаро муносабатлари характери-нинг аниқ амалий намоён бўлишидир.

Меҳнатни бошқариш даражалари — бу у ёки бу ижтимоий меҳнат масалаларини ҳал қилишда ваколатларни тақсимлаш тизими.

Меҳнат кўникмаси — бу, ходимларнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви.

Меҳнат дафтарчаси — ходимларнинг меҳнат фаолияти тўғрисидаги ҳужжат.

Меҳнат жамоаси — корхона фаолиятида меҳнат шартномаси асосида иштирок этаётган ходимлар.

Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар — бу янги техника ва меҳнат турларини ўзлаштириш, кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари, ходимларни янги вазифаларга кўтариш ҳамда уларнинг ўрнини ўзлаштириш усуллари, янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларни ишлаб чиқиш ва шу кабиларни назарда тутишдир.

Меҳнат интизоми — меҳнат жараёнида барча амал қилиши лозим бўлган меъёрий ҳужжатлар билан белгилаб қўйилган умумий тартиб.

Меҳнат кодекси — меҳнат тўғрисидаги қонунлар мажмуи.

Меҳнат низолари — иш берувчи ҳамда ходим ёки ходимлар жамоалари ўртасида қонунлар, меъёрий ҳужжатлар, жамоа келишувлари, меҳнат шартномаси билан белгилаб қўйилган меҳнат шартлари қўлланиши юзасидан келиб чиққан келишмовчиликлар.

Меҳнат ресурслари — мамлакат аҳолисининг меҳнатга лаёқатли ёшдаги қисми. Ўзбекистон Республикасида 16 ёшдан 54 ёшгача бўлган аёллар, 59 ёшгача бўлган эркеклар мамлакат меҳнат ресурсларини ташкил этади.

Меҳнат стажи — ходимнинг белгилаб қўйилган тартибда ҳисобланадиган меҳнат фаолияти даври.

Меҳнат унумдорлиги — ишлаб чиқариш жараёнида ходимлар меҳнатининг самарадорлик кўрсаткичи.

Меҳнат шартномаси — ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича, ҳақ эвазига муайян ишларни бажариш ҳақидаги ўзаро келишув.

Меҳнатни ташкил этиш — корхонада иш жараёнини уюштириш тартиби ва тамойиллари.

Моддий манфаатдорлик — гуруҳ жамоаси ва айрим ходимнинг ўз иқтисодий ва меҳнат фаолиятлари юқори самарали бўлишидан манфаатдорликка ва фаолликка ундайдиган тамойиллар.

Моддий фаровонлик — инсонлар моддий эҳтиёжларининг қондирилиши даражаси.

Музокаралар — бу, ихтилофларни ҳал қилиш воситаси сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратишидир.

Мунгазам раҳбарлар — бу, корхона ва ташкилотлар асосий фаолиятида банд бўлган бўлинма раҳбарларидир. Функционал

раҳбарлар деганда, асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинма раҳбарлари тушунилади.

Мутахассислар — бу, бошқарувга доир қарорлар тайёрлаш ва ишлаб чиқиш функциясини бажарувчи ходимлардир.

Мулк — моддий ва маънавий неъматларининг муайян субъект ва шахслар эгаллигида бўлиши ва улар томонидан ўзлаштирилиши. Хусусий, корпоратив, жамоа ва давлат мулклари фарқланади

Мулкдор — мулкка эгалик қилиш, ундан фойдаланиш, тасарруф этиш ҳуқуқига эга бўлган жисмоний ёки юридик шахс.

Нарх — товар қийматининг шакли. Эркин, бозор, монопол, улгуржи, шартнома, чакана, прејскурант, демпинг нархлари фарқланади.

Нафақа — муҳтож одамларга давлат, корхона, ташкилот ва айрим шахслар томонидан бериладиган ёрдам пули.

Намунавий штатлар — ташкилотлар, муассасалар ва корхоналарнинг мақсадлари, вазифалари, функциялари ва ишлаб чиқариш дастурларининг бажариш учун керак бўлган сонини кўрсатган ҳолда доимий ишчиларнинг лавозимлар рўйхати.

Облигация (лотинча „obligatio“ — „мажбурият“ сўзидан) — қийматига нисбатан эгасига қатъий белгиланган даромад келтирувчи қимматли қоғоз, қарзни қайтариб бериш ва фоиз тўлашни тасдиқловчи мажбуриятнома.

Опцион (немисча „option“ — „танлаш“, „истак“ сўзидан) — сотувчи ёки харидорларга қимматли қоғозлар ёки тўловларни муайян муддат давомида белгиланган нархларда сотиб олиш ёки сотиш ҳуқуқини берадиган шартнома.

Оферта (лотинча „offerto“ — „таклиф этман“ сўзидан) — бир шахснинг бошқа шахсга товар етказиб бериш, бирор хизмат кўрсатиш учун шартнома тузиш истаги ва шартлар ҳақида ёзма ёки оғзаки хабарномаси.

Пай — фирма, компания умумий капиталида муайян жисмоний ёки юридик шахс ҳиссасига тўғри келадиган бадали, улуши.

Пенсия — (лотинча „pensio“ — „тўлов“ сўзидан) — фуқароларга қонунда белгиланган ҳолларда мунтазам ва одатда умрбод тўланадиган тўловлар, ижтимоий таъминот шакли. Ёшга доир, ногиронлик, боқувчиси йўқотилганлик пенсиялари мавжуд.

Персонал (лотинча „persona“ — „шахс“ сўзидан) — корхона, муассаса, ташкилот ходимлари таркиби.

„Персонални бошқариш“ фанининг предмети — корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида ходимларга мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш билан боғлиқ билимлар тизими.

„Персоналнинг касбий тузилиши“ тушунчаси бир-бири билан

боғлиқ бўлган қуйидаги жиҳатлар, яъни ишчи кучининг касбий тузилиши, унинг малакавий тузилиши ҳамда малаканинг мазмунидан иборат.

Персонални бошқариш субъекти — бу, бошқарувчи ходимлар, объекти эса, ишлаб чиқариш ходимларидир.

Персонални жалб этиш — бу, икки асосий манба, яъни ходимларни жалб қилишнинг ички ва ташқи манбалари ҳисобига эҳтиёжни қондиришдир.

Персонални бошқаришнинг зарур объекти — бу, корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитини ривожлантиришдир.

Пул — ҳамма товарлар ва хизматлар айрибошланадиган, умумий эквивалент сифатида фойдаланиладиган, бошқа барча товарлар қийматини ифодалайдиган махсус товар. Нақд ва нақд бўлмаган пул фарқланади.

Раҳбарлар (маъмурий-бошқарув ходимлари) — меъёрий ҳужжатларга мувофиқ (низомлар, уставлар, ички тартиб қоидалари) маъмурийлаштириш функциялари, корхона, ташкилот ва муассаса номидан ҳаракатланиш, тақсимлаш ҳуқуқларига ва ваколатларига (маъмурий функциялар) эга бўлган, қарамоғидаги (бўйсунушидаги) ходимларга раҳбарлик қилувчи (ишлаб чиқаришга оид бўлган топшириқларни тақсимлаш, ходимларни жой-жойига қўйиш), корхона, ташкилот ва муассасанинг, шунингдек бўлинмаларнинг фаолиятини ташкил қилувчи ва мувофиқлаштирувчи, фармойишларни, топшириқларни бажарилиши устидан назорат олиб борувчи корхона, ташкилот ва муассасалар бошқарув ходимларининг бир қисми.

Режа — ҳўжалик субъекти, бошқарув тизими айрим бўғинлари фаолиятининг дастури. Ички ишлаб чиқариш, бизнес, минтақавий, тармоқ, умумдавлат ҳамда жорий ва истиқбол режалари бўлади.

Рента (немисча „rente“ — „қайтариб берилган“ сўздан) — ер, мол-мулк, капиталдан мунтазам олинадиган даромад.

Рентабеллик (немисча „rentabel“ — „даромадли“, „фойдали“ сўздан) — корхона ёки тадбиркорликнинг даромаддорлиги, самаралиги.

Синдикат (лотинча „sindicatus“ — „ишончли“, „вакил“ сўзларидан) — бир турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқарадиган корхоналар бирлашмаси.

Солиқ — давлат томонидан юридик ва жисмоний шахслар даромади ёки мол-мулкидан ундириладиган мажбурий тўлов. Даромад, қўшилган қиймат солиқлари, акцизлар, маҳаллий солиқ ва *йиғимлар* бўлади.

Стресс (инглизча „stress“ — „босим“, „кучланиш“, „танглик“ сўзларидан) — кучли таъсир натижасида содир бўладиган ўта ҳаяжонланиш, асабийлик ҳолати.

Тадбиркорлик — капитал сарфлаб, товар ва хизматлар яратиш билан фойда топишга қаратилган иқтисодий фаолият, бизнеснинг

асосий тури.

Таклиф — муайян вақтда муайян нархлар билан бозорга чиқарилган ва чиқарилиши мумкин бўлган товарлар ва хизматлар миқдори.

Талаб — харидорнинг истеъмолчининг бозордаги муайян товарлари, неъматларини сотиб олишга бўлган истаги. Ҳақиқий, ўсаётган, барқарор қондирилган, қондирилиши кечиктирилган, қондирилмаган, якка, ялпи, бозор талаби ва бошқа талаблар бўлади.

Танқид қилиш — бу, меҳнат фаолияти жараёнида ходимларнинг бир-бирлари шаънига танқидий мулоҳазалар билдиришидир.

Тариф сеткаси — бу, меҳнатнинг мураккаблиги бўйича иш ҳақини табақалаштириш воситасидир.

Темперамент — лотинча „*temperamentum*“ сўзидан олинган бўлиб, — қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик, деган маънони англатади, шахснинг ўзига хос хусусиятларини, фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек, хулқ-атворини акс эттиради.

Ташкилий жиҳатдан ходимларни бошқариш — кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган шахслар ва институтлар (масалан, раҳбарлар, кадрлар бўлими, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари ва ҳоказолар) фаолиятдан иборат.

Ташкилий тузилиш — бу, аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимооти асос қилиб олинган тамойилдир.

Ташкилий маданият — бу, корхона ва ташкилотлар ходимларининг амал қиладиган қадриятлар, муносабатлар ва хулқ-атвор нормаларидир.

Ташқи бошқарув — банкрот бўлган корхонада ишни қайта ташкил этиш жараёни.

Тендер (немисча „*tend*“ — „хизмат кўрсатиш“ сўзидан) — рақобатли савдо-сотиқни амалга ошириш.

Тест (инглизча „*test*“ — „синаш“, „текшириш“ сўзидан) — шахснинг ақлий, қобилияти, иродаси, билим даражаси ва бошқа сифатларини текшириш учун қўлланиладиган стандарт машқ.

Трест (инглизча „*trust*“ сўзидан) — корхоналар, фирмалар бирлашмаси.

Университет (лотинча „*universitas*“ — „йиғинди“, „мажмуа“ сўзидан) — юксак малакали мутахассислар тайёрлашга йўналтирилган кўп тармоқли олий ўқув-илмий муассаса.

Унитар корхона — тижорат ташкилоти кўринишидаги, давлат ёки маҳаллий бошқарув идоралари корхонаси.

Фирма (итальянча „*firma*“ — „имзо“ сўзидан) — корхона, компания, хўжалик ва тижорат ташкилотларининг умумий номи.

Функционал жиҳатдан ходимларни бошқариш — кадрлар

соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифа ва қарорлар (масалан, кадрларни танлаш, малакасини ошириш, улардан фойдаланиш ва ҳоказолар) дан иборат.

Халқаро Меҳнат Ташкилоти — Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг меҳнатга оид масалалар билан шуғулланувчи ихтисослашган муассасаси. Ушбу ташкилотга Ўзбекистон Республикаси 1992 йилдан бери аъзо.

Харизма (лотинча „charisma“ — „илоҳий қобилият“ сўзидан) — бирор шахсларнинг бошқаларга нисбатан алоҳида хусусиятларга ва ана шу хусусиятларга мувофиқ бошқаришга ҳақли эканлигини ифодаловчи тушунча.

Холдинг (инглизча „holding“ — „эгаллик“ сўзидан) компания — асосий фаолияти корхоналарнинг акцияларини ўз тасарруфига олиш орқали уларнинг ишини назорат қилиш ва бошқаришдан иборат бўлган компания, бош корхона.

Ходимлар — корхона, ташкилот, муассасанинг ёллаш асосида ишлайдиган, ва ишчиларнинг умумий чекланган сонига кўшиладиган, барча ишчиларнинг йиғиндиси.

Ходимларнинг чекланган умумий сони — корхона, ташкилот, муассасанинг меҳнатини ташкил қилиш ва технолгик ривожланишининг мавжуд даражасида олдинга кўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш учун зарур бўлган ходимларнинг максимал сони.

Ходимлар сонининг нисбати — корхоналар, ташкилотлар ва муассасаларнинг бошқарувчанлигини сақлаб қолиш шarti билан, мақсад вазифаларга эришиш, белгиланган функцияларни бажаришда бошқарув, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларни сақлаш учун энг кам харажатларни таъминлаш мақсадида техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг сонини бошқарув ходимлари сонига бўлган нисбатининг мақбул пропорцияларини белгиловчи нормативлардир.

Хизмат — касб жиҳатидан кўтарилиш — ташкилот томонидан турли даражалар (лавозимлар, иш ўринлари, жамоадаги мавқе-мартабаларни таклиф қилиш) изчиллигидир. Ходим бу босқичларни лаёқатига қараб ўтайди.

Хусусий мулк — айрим шахслар ихтиёридаги мулк, бозор иқтисодиётида мулкчиликнинг етакчи шакли.

Хусусийлаштириш — давлат мулкига эгаллик ҳуқуқини хусусий субъектларга ўтиши жараёни.

Хўжалик низолари — иқтисодиёт соҳасида ва уни бошқариш жараёнида тарафлар ўртасидаги келишмовчиликлар. Ўзбекистон Республикасида хўжалик низолари хўжалик судлари ёки ҳакамлар суди томонидан кўриб чиқилади.

Хўжалик шартномаси — тадбиркорлик фаолияти субъектлари ўртасида тузиладиган фуқаролик-ҳуқуқий шартнома.

Шахнинг эҳтиёжи — бу, инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озиқа, уй-жой, об-ҳаво каби зарур воситалар бўлиб, хотин-қизларга кўпчилик орасида кўзга ташланиб туриши учун чиройли безакларга кўпроқ эҳтиёж сезадилар.

Шгатлар жадвали — мулк эгаси, раҳбар ёки юқори орган томонидан тасдиқланган бир хил лавозимлар ва лавозим маошлари миқдорини кўрсатган ҳолда доимий ишчиларнинг лавозимлар номи.

Қизиқиш — бу, шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғуни уйғотиши мумкин (муסיқага, техникага ва ҳ.к.).

Қобилият — бу, ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакаси мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидам, уқув, умумий маданият борлиги ва шу кабилардир.

Экстраверсия — (*extra — ташқари*) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўз қизиқишларининг шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.

Этика (ахлоқ) — бу, ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор нормалари тизимидир.

Юридик шахс — фуқаролик ҳуқуқ ва мажбуриятларининг субъектлари ҳисобланувчи корхона, муассаса, ташкилот. Юридик шахслар Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодексига мувофиқ фойда олишни ўз фаолиятининг асосий мақсади қилиб олган тижоратчи ташкилотлар (хусусий корхоналар, хўжалик ширкатлари ва жамиятлари) ҳамда тижоратчи бўлмаган ташкилотлар (жамоат бирлашмалари, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари)га бўлинади.

Ялпи ички маҳсулот — мамлакат, иқтисодий фаолиятининг муайян давр (ой, чорак, йил) давомидаги умумий натижаларини тавсифлайдиган кўрсаткич.

Ягона тариф сеткаси (ЯТС) — бу, куйи даражадаги ишчилардан тортиб ташкилот раҳбарларигача бўлган барча ходимлар меҳнатининг тарификацияси ва унга ҳақ тўлашни ташкил этиш тизими.

Ҳақорат — бу, кишининг нафсониятига тегадиган сўзлар билан қадр ва эътиборини тушириш ниятида ёмон (қўпол) муомала қилишдир.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Қонулари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.

2. Ўзбекистон Республикасининг „Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида“ги Қонуни (янги таҳрири), „Халқ сўзи“. 1998 йил 22 май.

3. Ўзбекистон Республикасининг „Вазирлар Маҳкамаси тўғрисида“ги Қонуни (янги таҳрири), „Халқ сўзи“. 2003 йил 29 август.

4. Ўзбекистон Республикасининг „Хусусий корхона тўғрисида“ги Қонуни, „Халқ сўзи“, 2003 йил 11 декабрь.

5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Тошкент. „Иқтисодиёт ҳуқуқ дунёси“, 2007.

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари ва қарорлари

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Ижтимоий ҳимоя йили“ Давлат дастури тўғрисидаги Қарори. „Халқ сўзи“, 2007 йил 24 январь.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш ва мустаҳкамлашга оид чора-тадбирлар тўғрисида“ги Фармони. „Халқ сўзи“, 2007 йил 20 март, № 55.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги 2007 йил 6 апрелдаги ПҚ-616-сон Қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, № 4.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Ёш оилаларни моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида“ги Фармони. „Turkiston“, 2007 йил 19 май, №44.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида“ги Фармони. „Халқ сўзи“, 2007 йил 24 октябр, № 210 (4363).

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-3706- сонли „Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги Фармони. „Халқ сўзи“, 2006 йил 5 январь.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг „2006—2010 йилларда Ўзбекистон Республикасида сервис ва хизмат кўрсатиш соҳаларини ривожлантиришини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги Қарори. „Халқ сўзи“, 2006 йил 17 апрель.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари

13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг „2006 йилда республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда 2007 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишлари тўғрисида“ги Қарори. „Халқ сўзи“, 2007 йил 15 февраль, № 33.

14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг, „Ўзбекистон Республикаси Президентининг „Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ 2007 йил 6 апрелдаги ПҚ-616- сонли қарорини амалга ошириш чора-тадбирлари ҳақида“ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, № 5.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 4 февралдаги „Ходимларга уларнинг меҳнат вазифаларини бажариш билан боғлиқ ҳолда жароҳатланиши, касб касалликларига чалиниши ёки саломатликнинг бошқа хил шикастланиши туфайли етказилган зарарни тўлаш қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида“ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг қарорлар тўплами. Нашр этувчи: Ўзбекистон Республикаси Президенти Аппарати Ишлар Бошқармаси.

4. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

16. **И. Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.

17. **И. Каримов.** Демократик ҳуқуқий давлат эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.

18. **И. Каримов.** Янгиланиш ва барқарор тараққиёт йўлидан янада изчил ҳаракат қилиш, халқимиз учун фаровон турмуш шароити яратиш — асосий вазифамиздир. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримовнинг 2006 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2007 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси. „Халқ сўзи“, 2007 йил 13 февраль.

19. **И. Каримов.** Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. „Халқ сўзи“, 2006 йил 11 февраль.

20. **И.Каримов.** Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. — Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

21. **И.Каримов.** Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Тошкент. 13- том. „Ўзбекистон“, 2005.

21. **И.Каримов.** Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омили. — Тошкент. „Ўзбекистон“, 1995.

5. Ўзбекистон Республикаси вазирликлари меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари

23. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси. 2007. № 4, 5- сонлари.

24. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2006.

25. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва Молия вазирлигининг „Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш бўйича меъёрий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида“ги Қарори. Тошкент. „Финансовое законодательство Республики Узбекистан“, 2004 йил.

26. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги „Меҳнат ресурслари балансини тузиш ва ишга жойлашишга муҳтож шахсларни аниқлаш услубияти“. Ўқув-услубий қўлланма Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2002 йил 31 январдаги №42 сонли Қарорига мувофиқ ишлаб чиқарилган. Тошкент, 2002.

27. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги. Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Тошкент, „Шарқ“, НМАКБТ 2001.

28. Ўзбекистон Республикасининг имтиёзли пенсия таъминоти ва меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича меъёрий ҳужжатлари. Тошкент. „Адолат“, 2000.

6. Дарсликлар

29. **Абдурахмонов Қ.Х., Холмуратов С.Э.** „Персонални бошқариш“ фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ, 2006.

30. **Абдурахманов К.Х., Абдуллаев А.М., Дадабаев Ш.Х.** Региональная экономика и управление. Учебник. Ташкент. „Фан ва технология“, 2007.

31. **Абдурахмонов Қ.Х.** Меҳнат иқтисодиёти (Назария ва амалиёт): Дарслик. — Тошкент. „Меҳнат“, 2004.

32. **Абдурахмонов Қ.Х. Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М.** „Ходимларни бошқариш“ — Тошкент. 2005 й.

33. **Армстронг М., Бэрн А.** Управление эффективностью работы. Пер.с англ. Москва. НИРО, 2005.

34. **Бухалков М.И.** Организация и нормирование труда: Учебник — Москва. „Инфра-М“, 2007.
35. **Генкин Б.М.** Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — Москва. „Норма“, 2006.
36. **Глазунова Н.И.** Система государственного управления: Учебник для вузов. — Москва. ЮНИТИ-ДАТА, 2003.
37. **Кибанов А.Я.** Основы управления персоналом: Учебник, — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва. „ИНФРА-М“, 2007.
38. **Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н.** Экономика и социология труда. Учебник. — Москва. КНОРУС, 2007.
39. **Зайцева Т.В., Зуб А.Т.** Управление персоналом: Учебник. — Москва. ИД „ФОРУМ“: ИНФРА-М, 2006.
40. **Маршев В.И.** История управленческой мысли: Учебник. — Москва. ИНФРА-м, 2005.
41. **Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси:** /Дарслик. Қ. Абдурахмоновнинг умумий таҳрири остида, — Тошкент. „Ўқитувчи“, 2001.
42. **Нарзикулов Н. Р., Муртазаев Б.Ч, Бакиева А.И.** Инсон ресурслари иқтисодиёти. ТДИУ, 2005.
43. **Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С.** Экономика труда. Учебник. Москва. В 2-х томах. 1—2 тома „Альфа-Пресс“, 2007.
44. Под редакцией **П.В. Савченко, Ю.П. Кокина.** Политика доходов и заработной платы. Учебник. Москва. „Экономист“, 2004.
45. **Соколова М.И., Дементьева А.Г.** Управление человеческими ресурсами: Учебник. — Москва. ТК Велби. „Проспект“, 2005.
46. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. **А.Я. Кибанова.** — Москва. ИНФРА-М, 2002.
47. Управление персоналом: Учебник / Под ред. **Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.** — Москва. ЮНИТИ, 2007.
48. **Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.** Менежмент: Дарслик — Тошкент. „Ўқитувчи“, 2001.
49. **Шамхалов Ф.** Основы теории государственного управления: Учебник для вузов. — Москва. ЗАО Издательство „Экономика“, 2003.
50. Экономика труда / Под ред. **Горелова Н.А.** — Учебник. СПб.: Питер, 2007.
51. **Экономикс: принципы, проблемы и политика.** Кемпбелл Р. Макконелл, Стенли Л. Брю — Москва „Инфра-М“, 2002.
52. **Экономическая теория. Микроэкономика — 1, 2:** Учебник / Под обш. ред. **Г.П. Журавлевой** — 3-е изд., испр. и доп. — Москва „Дашков и К“, 2007.
53. **Экономическая теория:** Учебник. — Изд. испр. и доп. / Под обш. ред. акад. **В.И. Видяпина, А.И. Добрынина, Г.П. Журавлевой, Л.С. Тарасевича.** — Москва. „ИНФРА-М“, 2007.

54. Ўлмасов А., Ваҳобов А.В. Иқтисодиёт назарияси: Дарслик. — Тошкент. „Шарқ“, 2006.
55. Шодмонов Ш.Ш., Гофуров У.В. Иқтисодиёт назарияси: Дарслик. — Тошкент. „Фан ва технология“, 2005.
7. Ўқув қўлланмалар
56. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Организационные поведение. Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
57. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш асослари / Ўқув қўлланма — Тошкент. ТДИУ, 2007.
58. Абдурахманов К.Х., Додобоев Ю.Т. Современный менеджмент и реформирование системы образования в Узбекистане. Учебное пособие. Ташкент. — 2006.
59. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш: / Ўқув қўлланма. Тошкент. „Академия“, 2002.
60. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма. — Тошкент. „Шарқ“, 1998.
61. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма. — Тошкент. 2004. Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти.
62. Абдурахмонов Қ.Х., Муртазаев Б.Ч. Меҳнат бозори: Назарий ва амалий муаммолар: / Ўқув қўлланма. — Тошкент. ТДИУ, 1999.
63. Абдурахманов К.Х. и др. Мировая экономика: Учеб. пособие. — Тошкент. „O‘qituvchi“, 2006.
64. Аширов Д.А. Управление персоналом: / Учебное пособие. — Москва. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
65. Бас В.Н., Шубенкова Е.В. Управление персоналом организации, ориентированной на качество: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва. „Палеотип“, 2004.
66. Бекмуродов А.Ш., Гафуров У.В. Ўзбекистонда иқтисодиётни либераллаштириш ва модернизациялаш: натижалар ва устувор йўналишлар. / Ўқув қўлланма. — Тошкент. ТДИУ, 2007.
67. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: / Учебное пособие. — Москва. ИНФРА-М, 2005.
68. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и российская практика: Учебное пособие. — Москва. „Дашков и К“, 2004.
69. Данилов А.С., Юлдашев З.Ю. Национальная экономика: Учебное пособие. — Под ред. проф. Абдурахманова К.Х., Акрамова Э.Н. — Тошкент „Янги аср авлоди“, 2003.
70. Егоршин А.П. Управление персоналом. „Нижний Новгород“, НИМБ, 2001.
71. Закирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом: Учеб. пособие. — Москва. РЭА, 2004.

72. **Иванова С.** Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час? — 2-е изд., — Москва. Альпина Бизнес Букс, 2005.
73. **Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А.** Трудоустройство: поиск работы: Учебное пособие / Под ред. **Ю.Г. Одегова.** — Москва. Издательство „Экзамен“, 2002.
74. **Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.** Управление персоналом организации: / Отбор и оценка при найме, аттестация / Учебное пособие. Москва. „Экзамен“, 2003.
75. **Кирсанов К.А., Буянов В.П., Михайлов Л.М.** Теория труда. Учебное пособие. Москва. „Экзамен“, 2003.
76. **Кокорев И.А.** Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. — Москва. РЭА, 2002.
77. Конфликтный менеджмент в организации: Учебное пособие. — Москва. РЭА, 2000.
78. **Мазин А.Л.** Экономика труда: Учебное пособие. — Москва. ЮНИТИДАТА, 2007.
79. **Макарова И.К.** Управление персоналом: Схемы и комментарии. Москва. „Юриспруденция“, 2002.
80. **Нарзикулов Н.Р., Муртазаев Б.Ч., Боқиева И.А.** Инсон ресурслари иқтисодиёти: Ўқув кўлланма. — Тошкент. ТДИУ, 2005.
81. **Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно - логических схемах. Москва. „Академический проект“, 2005.
82. Основы управления персоналом организации: Учебное пособие/Под ред. **К.Х.Абдурахманова.** — Тошкент. ТГЭУ, 2000.
83. Организация и регулирование оплаты труда: Учебное пособие / Под ред. **М.Е. Сорокиной.** — Москва. „Вузовский учебник“, 2006.
84. **Попов Ю.Н., Шевчук А.В.** Введение в социологии труда и занятости: Учебное пособие. — Москва. „Дело“, 2005.
85. **Пугачев В.П.** Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва. „Аспект Пресс“, 2002.
86. **Рахимова Д.Н.** Трудовой потенциал Узбекистана в условиях переходной экономики: проблемы развития и эффективного использования. — Тошкент. ТашГУ, 1998.
87. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие / Под ред. **Ю.Г. Одегова.** — Москва М: „Экзамен“, 2002.
88. **Руденко Г.Г., Муртозаев Б.Ч.** Формирование рынков труда: Учебное пособие / Под ред. проф. **Ю.Г. Одегова.** — Москва М: „Экзамен“, 2004.
89. **Саидов С.К.** и др. Социальная экономика. Учебное пособие. Ташкент. „Ozbekiston“, 2006.
90. **Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г.** Мотивация трудовой деятельности персонала. — Москва. „Управление персоналом“, 2005.
91. **Спивак В.А.** Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: „Питер“, 2000.

92. **Татарников Е.А.** Управление персоналом: Учебное пособие. — Москва. РИОР, 2006.
93. **Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.** Управления человеческими ресурсами: Учебное пособие — Москва. ИНФРА-М, 2005.
94. Теория управления. Энциклопедический словарь. Москва. „Муниципальный мир“, 2004.
95. Трудоустройство: поиск работа: Учебное пособие/Под ред. **Ю.Г.Одегова.** — Москва. „Экзамен“, 2002.
96. Теоретические основы менеджмента персонала: Учебное пособие. /Под ред. **К.Х.Абдурахманова.** — Москва. РЭА, 2000.
97. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/Под ред. **А.Я. Кибанова.** — Москва. ИНФРА-М, 2002.
98. Управление персоналом. (Под ред. **С.И. Самыгина**). Серия „Учебники, учебные пособия“ — Ростов н/Д: „Феникс“, 2001.
99. Управление персоналом организации: Учебное пособие. / **В.Н. Федосеев, С.Н.Капустин.** — Москва. „Экзамен“, 2003.
100. Управление человеческими ресурсами. /Под ред. **М.Пула,** Москва. Уорнера, - СПб.: Питер, 2002.
101. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. / **П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.А. Волгина.** - Москва М: „Экзамен“, 2002.
102. **Федорова Н.В.** Управление персоналом организации: Учебное пос. / **Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.** — Москва. КНОРУС, 2005.
103. **Федосеев В.В.** Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям „Экономика труда“, „Математические методы в экономике“. Москва. ЮНИТИ-ДАТА, 2007.
104. **Чепель С.В., Шибаршова Л.И., Фаттахова Ж.А.** Макроэкономика: ситуационные примеры экономического развития Республики Узбекистан. / Под ред. д.э.н., проф. **К.Х. Абдурахманова.** Учебное пособие. — Москва. Изд-во Рос. экон. акад., 2007.
105. **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации. Учеб. пособие. Изд. 5-е, Москва М.: ЗАО „Бизнес-школа“ „Интел-Синтез“, 2002,
106. **Фуломов С.С., Додобаев Ю.Т., Осмонов М.О.** Ходимларни бошқариш: Ўқув қўлланма. — Фарғона, 2000.
107. **Цыпкин Ю.А.** Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. — Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
108. Экономика труда (социально-трудовые отношения) Под ред. **Н.А. Волгина, Ю.Т.Одегова.** — Москва. „Экзамен“, 2004.

8. Илмий монографиялар ва мақолалар

109. **Аргыкова Д.А.** Формирование занятости населения в Республике Узбекистан. Ташкент. „ФАН“, 2005.

110. **Абдукаримов Н.Т.** ва бошқалар. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти таҳлили. Монография-Т.: „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“. НУ, 2003.

111. **Жонг Вон Ли.** Успехи и неудачи экономики Кореи и её перспективы: Уроки развивающегося государства /Под ред. **А.Ш. Бекмурадова, Ян Сон Бе.**, — Ташкент, 2006.

112. **Исломов З.М.** Ўзбекистон: модернизациялаш ва демократик тараққиёт сари. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

113. **Соколов С.А.** Правовое регулирование труда руководителей общественных объединений. Ташкент. Из-во. „Zag olami“, 2005.

114. **Костин Л.А.** Международная организация труда. Москва. „Экзамен“, 2002.

115. **Одегов Ю.Г.** и др. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. /Под ред. **М.Н.Кулапова** - Москва М.: „Экзамен“, 2003.

116. **Рахимова Д.Н., Абдурахманов О.К., Закирова Н.К.** Образовательный маркетинг и рынок труда: Научное издание. Москва „Сов. писатель“, 2005.

117. **Умурзоков Б., Раҳимов М.** Меҳнат муносабатлари ва минталитет. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

118. **Ҳасанов Н.Х.** ва бошқалар. „Корхоналарда иш ҳақи“ Монография - Тошкент. „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“ нашриёт уйи, 2003 й.

9. Докторлик ва номзодлик диссертациялари

119. **А.Ш.Норбеков.** 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.

120. **Боқиев Б.** „Корхонада меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш“ магистрлик диссертацияси. ТДИУ, 2006.

10. Илмий-амалий анжуманлар маъруза тўпламлари

121. **Рахимова Д.Н.** Совершенствование профессионально-личностных качеств специалистов в контексте мирового опыта подготовки кадров. 19-е Международные плехановские чтения. — Москва. 2006 г. 57с.

122. Восемнадцатое международные плехановские чтения. Тезисы докладов. — Москва М.: 2005.

123. „Миллий иқтисодиёт соҳаларида халқаро тажрибани ўрганиш ва уни кичик бизнес, хусусий тадбиркорликни ривожлантиришда

таъбиқ этиш“ илмий-амалий анжуман. Маърузалар тўплами. — Т.: ТДИУ, 2005.

124. Семнадцатые международные плехановские чтения. Тезисы докладов. — М.: 2004.

11. Газета ва журналлар

125. Ўзбекистон иқтисодиёти журнали 2005–2006 й. сонлари.

126. „Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома“. 2007-йил, № 1, 2, 3, 4, 5–6 сонлари.

127. „Управление персоналом“ журнали. 2006–2007 й. Мавжуд сонлари.

128. „Бозор, пул, кредит“ журнали. 2005–2007 й. Мавжуд сонлари.

129. „Жамият ва бошқарув“ журнали. 2005–2007 й. Мавжуд сонлари.

130. „Экономическое обозрение“ журнали. 2004–2007 йй.

12. Статистик маълумотлар тўплами

131. Статистическое Обозрение Республики Узбекистан за 2006 год. Госкомстат Узбекистана. Ташкент, 2007.

132. Статистическое Обозрение Республики Узбекистан за 2005 год. Госкомстат Узбекистана. Ташкент, 2006.

133. Социальное развитие и уровень жизни населения за 2006 год. Госкомстат Узбекистана. Ташкент, 2007.

134. Ўзбекистон иқтисодиёти. Ахборот ва таҳлилий шарҳ (ИТТМ). 2005 йил январ-июнь.

135. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси „Аҳоли ўсиши ва халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг ҳудудий хусусиятлари“. 2003 йил, 1–2-сон.

136. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси „Кўп укладли иқтисодиёт шароитида аҳоли даромадлари манбаи ва таркибининг ўзгариши“. 2003 йил, 12-сон.

13. Интернет ресурслари

137. <http://www.soc.uz> — Социальная защита населения. Ўзбекистон Республикасининг „Иқтисодий тадқиқотлар маркази“, „Экономическое обозрение“ журналининг электрон манзили.

138. <http://www.soc.ru> — Социальная защита населения. Россия Федерациясининг „Социологические исследования“ журналининг электрон манзили.

139. <http://cer.freenet.uz> — Меҳнат иқтисодиёти

140. <http://www.golos.cn.ru>. — Меҳнат иқтисодиёти

141. <http://www.economyfaculty.uz> — „Меҳнат иқтисодиёти ва социалогияси“ кафедраси сайтида мавжуд бўлган веб-сайт.

142. <http://www.bearingpoint.uz>. — „Ўзбекистон иқтисодиёти“ журналининг веб-сайти.

143. <http://www.goldenpages.uz> — Иқтисодиётнинг энг сўнги янгиликлари

144. <http://rea.ru> — Россия иқтисодиёт академиясининг веб-сайти
145. www.review.uz — Иқтисодий тадқиқотлар Маркази веб-сайти
146. www.stat.uz — Ўзбекистон Республикаси Статистика Қўмитаси веб-сайти
147. [www. Uza.uz](http://www.Uza.uz). — Ўзбекистон Миллий Ахборот агентлиги веб-сайти
148. www.Ilo.ru. — Халқаро Меҳнат Ташкилоти веб-сайти
149. www.Un.orgfesa/populationfunpop.htm — Халқаро Меҳнат Ташкилоти, Аҳолишунослик жамғармасининг веб-сайти
150. www.Mintrud.ru — Меҳнат ва ижтимоий тараққиёт вазирлиги (Россия Федерацияси)нинг веб-сайти
- 14. Электрон дарслик, қўлланмалар**
151. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Электрон дарслик. — Т.: „Меҳнат“, 2004 йил. (электрон вариант).
152. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Шоюсупова Н.Т. „Меҳнат иқтисодиёти замонавий муаммолари“ Электрон ўқув қўлланма. ТДИУ, 2005.
- 15. Қўшимча адабиётлар**
153. Stella M. Nkomo., Muron D. Fottler., R Bruce McAree Applications in Human Resource Management. South — Western College Publising. 2000.
154. Peter G. Northouse. Leadership Theory and Practice. Sade Publications Inc. 2001.
155. Абу Али ибн Сино. Тиб қонунлари. — Т.: 1994.
156. Амир Темур тузуклари. — Т.: „Шарқ“, 2005.
157. Гулямов С.С., Романов А.Н., Алимов Р.Х. и др. Дистанционное экономическое образование. — Т.: „Шарқ“, 2004.
158. Форобий. Фозил кишилар шаҳри. — Т.: 1990.
159. Юсуф Хос Хожиб. Кутадғу билиг. — Т.: 1990.

МУНДАРИЖА

Кириш	3
I БОБ. Персонални бошқаришнинг концептуал асослари	8
1.1. Персонални бошқариш фан сифатида	8
1.2. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари	14
1.3. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги	20
1.4. Бошқарув ривожланишининг босқичлари	22
1.5. Персонални бошқаришнинг ҳозирги давр йўналишлари ..	30
Қисқача хулосалар	42
Савол ва топшириқлар	42
Мавзуга доир адабиётлар	43
II БОБ. Меҳнат ресурслари ва меҳнат бозори	44
2.1. Мамлакатнинг меҳнат ресурслари	44
2.2. Давлатнинг кадрлар сиёсати	56
2.3. Меҳнат бозори ва аҳолининг иш билан бандлиги	67
Қисқача хулосалар	78
Савол ва топшириқлар	79
Мавзуга доир адабиётлар	79
III БОБ. Корхона ва унинг персонали	81
3.1. Корхоналар ва уларнинг турлари	81
3.2. Корхона персонали	90
3.3. Ўзбекистон Республикасида бошқарув ходимлари ва уларнинг сонини тартибга солиш	96
3.4. Хусусий корхонада персонал меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш	115
Қисқача хулосалар	121
Савол ва топшириқлар	121
Мавзуга доир адабиётлар	122
IV БОБ. Персонални бошқариш тизими	123
4.1. Персонални бошқариш тамойиллари ва услублари	123
4.2. Персонални бошқариш хизмати вазифа ва функциялари	137
4.3. Персонални бошқаришнинг чет эл тажрибаси	148
Қисқача хулосалар	152
Савол ва топшириқлар	153
Мавзуга доир адабиётлар	154
V БОБ. Персонални режалаштириш	155
5.1. Персонални режалаштириш: моҳият, мақсад ва вазифалари	155

5.2. Персонални режалаштиришнинг асосий турлари ва бошқичлари	160
5.3. Персонални стратегик режалаштириш	174
Қисқача хулосалар	185
Савол ва топшириқлар	186
Мавзуга доир адабиётлар	186
VI БОБ. Персонални шакллантириш	188
6.1. Персонални танлаш ва ишга ёллаш	188
6.2. Персонални касбга йўналтириш, жой-жойига қўйиш ва янги ходимларни хизмат вазифасига мослаштириш	201
Қисқача хулосалар	227
Савол ва топшириқлар	228
Мавзуга доир адабиётлар	228
VII БОБ. Персонални бошқаришда етакчилик	230
7.1. Етакчилик назарияси асослари	230
7.2. Етакчилик услублари	235
7.3. Замонавий раҳбар сифатлари	246
Қисқача хулосалар	260
Савол ва топшириқлар	261
Мавзуга доир адабиётлар	261
VIII БОБ. Персонални бошқаришда гуруҳлараро муносабатлар	262
8.1. Ижтимоий гуруҳлар ва уларнинг хусусиятлари	262
8.2. Жамоани ташкил этиш	268
8.3. Меҳнат низолари ва уларни бошқариш	273
Қисқача хулосалар	301
Савол ва топшириқлар	302
Мавзуга доир адабиётлар	302
IX БОБ. Персонални ривожлантириш	304
9.1. Ишчи кучи сифатини ошириш	304
9.2. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури — узлуксиз таълимнинг „Ўзбек модели“	318
9.3. Персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш	349
9.4. Масофадан туриб ўқитиш	353
9.5. Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш	358
9.6. Узлуксиз таълимнинг ўқув-моддий негизи ва ўқув-услубий таъминоти	380
Қисқача хулосалар	385
Савол ва топшириқлар	385
Мавзуга доир адабиётлар	386

X БОБ. Персонални рағбатлантириш	387
10.1. Персоналнинг меҳнатга қизиқишини ошириш	387
10.2. Персонални моддий рағбатлантириш	428
10.3. Персонал меҳнатига ҳақ тўлаш.	
Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш	434
Қисқача хулосалар	461
Савол ва топшириқлар	462
Мавзуга доир адабиётлар	462
XI БОБ. Персонал фаолиятини баҳолашнинг	
замонавий услублари	464
11.1. Персонал фаолиятини баҳолашнинг моҳияти	
ва унинг замонавий услублари	464
11.2. Персонални аттестациядан ўтказиш	497
Қисқача хулосалар	521
Савол ва топшириқлар	521
Мавзуга доир адабиётлар	522
XII БОБ. Персонал карьерасини режалаштириш ва	
ривожлантириш	523
12.1. Карьера тушунчаси ва босқичлари	523
12.2. Персонал карьерасини режалаштириш ва	
ривожлантириш	537
12.3. Кадрлар захираси билан ишлаш	562
Қисқача хулосалар	573
Савол ва топшириқлар	574
Мавзуга доир адабиётлар	574
XIII БОБ. Персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари	576
13.1. Жамоа шартномалари ва келишувлари	576
13.2. Меҳнат шартномалари	591
Қисқача хулосалар	605
Савол ва топшириқлар	605
Мавзуга доир адабиётлар	606
XIV БОБ. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва	
ахборот технологиялари	607
14.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш	607
14.2. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари	615
Қисқача хулосалар	623
Савол ва топшириқлар	623
Мавзуга доир адабиётлар	623
Иқтисодий атамалар изоҳи	625
Фойдаланилган адабиётлар	643

65.050.2

A15

Абдурахмонов Қаландар Хўжаевич.
Персонални бошқариш: Олий ўқув юрти
студентлари учун дарслик / Қаландар Хўжаевич
Абдурахмонов, Ш.Р. Холмўминов,
Н.Қ. Зокирова: Ўзбекистон Республикаси олий
ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент
Давлат иқтисодийёт ун-ти. —Т.: „O‘qituvchi“
НМИУ, 2007. — 656 б.

I. Холмўминов Ш.Р. II. Зокирова Н.Қ.

ББК 65.050.2ya722

Қаландар Хўжаевич Абдурахмонов
Шайзоқ Раҳматович Холмўминов
Нодира Қаландаровна Зокирова

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик

„O‘qituvchi“ нашриёт-матбаа ижодий уйи
Тошкент— 2008

Мухаррир *Р. Мирхолиқов*
Бадий муҳаррир *Ш. Хўжаев*
Техник муҳаррир *Т. Грешникова*
Компьютерда саҳифаловчи *К. Ҳамидуллаева*
Мусаҳҳих *Н. Жумаева*

2007 йил 20- ноябрда андоза нусхасидан чоп этишга рухсат берилди.
Бичими 60x90¹/₁₆ „Таймс“ ҳарфида теришиб, офсет усулида чоп этилди.
Кегли 10 шпонли. Шартли б.т. 41,0. Нашр т. 40,0. 1000 нусхада босилди.
Буюртма №162.

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлигининг „O‘qituvchi“ нашриёт-
матбаа ижодий уйи. Тошкент—129. Навоий кўчаси, 30- уй. // Тошкент,
Юнусобод даҳаси, Муродов кўчаси, 1- уй. Шартнома №07-171-06.

