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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

A.B.XAYITOV

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

DARSLIK

Toshkent – 2019

A.B. Xayitov. “Inson resurslarini boshqarish”: Darslik. – T.:”

Ushbu darslikda, inson resurslarini boshqarishning asoslari, inson resurslarini boshqarish konsepsiyasining shakllanishi va rivojlanishi, tashkilotning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini aniqlash, xodimlarni rag‘batlantirish va motivatsiyalash usullari, ish joyida xodimlarni kasbiy moslashtirishning shakllanish tizimlari, tashkilotda inson resurslaridan foydalanishni tashkiliy boshqarish, tashkilotda inson resurslaridan foydalanishni rejalashtirish, inson resurslaridan samarali foydalanishni hisoblash va boshharish, inson resurslarini sifat jihatidan boshqarish, xodimlarni ishga yollash, foydalanish ёva ishdan bo‘shatishni shartnomaviy tartibga solish, xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va lavozimlarga biriktirish, inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyalarining asosiy tamoyillari hamda mehnat sohasida ijtimoiy sherikchilik mexanizmlarining nazariy-amaliy tomonlarini o‘rganish va tadqiq etish masalalari yoritilgan.

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishi sharoitida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” talablariga muvofiq inson resurslarini boshqarish sohasida bir qator yangi talablar qo‘yilmoqda. Bu talablarni muvaffaqiyatli amalga oshirish hudular, korxona va tashkilotlar faoliyatini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishiini ta’minlaydi.

Darslik 5231600 – Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi va 5231700 – Kadrlar menejmenti ta’lim yo‘nalishlari bakalavriat bosqichi hamda 5A230110 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti va 5A231701 – Kadrlar menejmenti magistratura mutaxassisliklari talabalariga, shuningdek, inson resurslarini boshqarish masalalari bilan shug‘ullanuvchi mutaxassislar, ilmiy xodilar, o‘qituvchilar, tadqiqotchi-izlanuvchilar hamda ushbu sohaga qiziquvchilarga mo‘ljallangan.

В данном учебником охватывает основы управления человеческими ресурсами, формирования и развития концепции управления человеческими ресурсами, как определить потребности организации в людских ресурсах, как мотивировать и мотивировать сотрудников, профессиональную адаптацию сотрудников на рабочем месте, и планирование людских ресурсов, учет и управление людскими ресурсами, управление качеством людских ресурсов, набор, заключение и увольнение сотрудников, набор, расстановка и расстановка кадров современного управления людскими ресурсами. ,

В контексте перехода от Республики Узбекистан к социально ориентированной рыночной экономике вводится новый ряд требований к управлению человеческими ресурсами в соответствии с требованиями «Национальной программы обучения персонала». Успешное выполнение этих требований обеспечит надлежащее управление территориями, предприятиями и организациями.

Учебник предназначено студентам бакалавриата по специальности 5231600 - Экономика и социология труда и 5231700 – Кадровый менежмент и магистратуры по специальности 5A230110 – Демография. Экономика труда 5A231701 – Кадровый менежмент а также специалистам, научным сотрудникам, исследователям-соискателям, занимающимся по вопросам мотивация персонала и тем, кто интересуется этой сфере.

This book covers the basics of human resource management, the formation and development of the concept of human resource management, how to identify an organization's needs for human resources, how to motivate and motivate employees, the system of professional adaptation of employees in the workplace, and Human resource planning, accounting and management of human resources, quality management of human resources, recruitment, contracting and dismissal of employees, recruitment, placement and positioning of modern human resources management concepts basic principles and theoretical and practical aspects of social partnership mechanisms in labor.

In the context of the transition of the Republic of Uzbekistan to the socially oriented market economy, a number of new requirements in the field of human resources management are being introduced in accordance with the requirements of the “National Program for Personnel Training”. Successful implementation of these requirements will ensure that areas, businesses and organizations are properly organized.

Textbook 5231600 - Economics and Sociology of Labor and 5231700 - Bachelor Degree in Personnel Management and 5A230110 - Demography. Labor Economics and 5A231701 - Human Resource Management is intended for graduate students as well as professionals, researchers, teachers, researchers and researchers interested in human resources management.

KIRISH

Bugungi kunda iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida qator ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal etish inson resurslaridan samarali foydalanishni talab qiladi. “Inson resurslarini boshqarish” fani oldida turgan muammolar bugungi kunda iqtisodiy, ijtimoiy fanlar va ta’limda eng dolzarb hamda yechimini kutayotgan masalalardan biri hisoblanadi. Respublikamizda bozor munosabatlarining samarali joriy etilishi birinchi navbatda inson resurslaridan samarali foydalanishga bog‘liq. Biz uchun faqat bitta ustuvorlik – inson manfaatlari ustuvorligi muhim ahamiyatga ega, mehnatga haq to‘lash darajasi va aholi daromadlarini keskin oshirish, mamlakatda iste'mol bozorini rag‘batlantirish siyosatini davom ettirish uchun ishonchli baza yaratilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev 2016- yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma’ruzasida, “hayotning o‘zi va xalqning talablari bizning oldimizga amaliy yechimini topish lozim bo‘lgan yangi va yanada murakkab vazifalarni qo‘ymoqda. Bu o‘rinda asosiy muammo, quyidagilardan iborat, birinchidan, ayrim idoralar va ularning rahbarlari real hayotdan va xalq ehtiyojlaridan ma’lum darajada uzilib qolmoqda, ikkinchidan, tarmoq va hududlarni rivojlantirish konsepsiyalari va dasturlarini ishlab chiqishda yuzaki yondashuvga yo‘l qo‘yilmoqda”,[1] – deb ta’kidladi.

Shunday ekan, iqtisodiyotni yanada modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning lokomotiviga aylanishi mumkin bo‘lgan tarmoq va korxonalar, hududlar darajasida inson resurslarini boshqarish hozirgi kunnning eng dolzarb muammolari yechimini topish yo‘llarini “Inson resurlarini boshqarish” fanini mukammal egallash orqali erishish mumkin.

[1] Шавкат Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Президентининг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. – Тошкент:“Ўзбекистон”, 2017 йил 16 январ.

Hayotimizning barcha sohalarida inson resurslarini boshqarishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o‘z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirish hamda ular tomonidan xodimlarni boshqarishda zamonoviy usullardan foydalanishni eng dolzarb masalalaridan biridir. Ayni paytda mamlakatimizda olib borilayotgan ijtimoiy muammolarni echa oladigan, avvalo, uni teran anglaydigan, islohotlar jarayonida jonkuyarlik qila oladigan, ma’naviy-ahloqiy barkamol, qodir shaxslarni boshqaruv bo‘g‘inlariga ko‘proq jalb etish asosiy va bosh masala hisoblanadi. Ko‘rsatilgan muammolarni hal etish uchun “Inson resurslarini boshqarish” fanini o‘qish va o‘rganish maqsadga muvofiqdir.

1-BOB. ZAMONAVIY SHAROITLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI VA STRATEGIYASI

1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o‘sishi

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishni ta’minlashda va uning “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”[2]ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy–iqtisodiy ahamiyatga ega. Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta’lim to‘g‘risida»[3]gi, «Aholini ish bilan ta’minlash to‘g‘risida»[4]gi Qonunlari, «Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to‘g‘risida»gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

Rejali boshqaruv amaliyotida “personalni boshqarish” tushunchasi yo‘q edi. Lekin har bir korxona va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funksional kichik tizimiga ega edi. Asosiy tarkibiy bo‘linma kadrlar bo‘limi bo‘lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo‘shatish, shuningdek kadrlarni o‘qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo‘yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator **yangi talablar** yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy–psihologik diagnostika; guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlash; bandlikni

[2] Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент, 1998 йил

[3] Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги қонуни, Тошкент, «Ўзбекистон» 1998

[4] Ўзбекистон Республикаси «Ахолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонун (янги тахрир),Т. «Адолат» 1998 йил.

boshqarish; bo‘sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psihologik moslashuvi (ko‘nikishi); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Agar ma’muriy–buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo‘lsa, bozor munosabatlariga o‘tish sharoitida ular birinchi o‘ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxona manfaatdordir.

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

Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar har bir shaxs uchun, uning yashashining barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug‘dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf–xatar ham tug‘diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma’lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma’naviyat va qadriyatlarning ustivorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo‘ladi. Korxona va tashkilot ichidagi asosiy jihat – xodimdir, tashkilotdan tashqarida esa – mahsulot iste’molchilaridir. Ishlovchining ma’naviy ongini boshliqqa emas, balki tashabbuskorga tomon yuz burish zarur. Sog‘lom iqtisodiy mohiyatga asoslanadigan ijtimoiy normalarga o‘tishni unutmaslik kerak. Ierarxiya ikkinchi o‘ringa o‘tib, o‘z o‘rnini ma’naviyat, madaniyat va bozorga bo‘shatib beradi.

Personalni boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda an’anaviy xizmatlar: kadrlar bo‘limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo‘limi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo‘limi va hokazolar

asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxona va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabatlar bilan bu xizmatlar o‘z vazifalari doirasini kengaytira boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag‘batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni o‘rganishga o‘tadilar.

Albatta, personalni boshqarish xizmatining tuzilishi ko‘p jihatdan korxona va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi bilan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o‘ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Mayda va o‘rta korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish sohasidagi ko‘pgina vazifalarni ko‘proq muntazam rahbarlar bajaradilar, yirik korxona va tashkilotlarda esa bu vazifalarni amalga oshirishi lozim bo‘lgan mustaqil tarkibiy bo‘linmalar bajaradilar.

Bir qator korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish bo‘yicha direktor o‘rinbosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo‘lgan barcha bo‘linmalarni birlashtiradi. Korxona va tashkilotlarning katta – kichikligiga qarab bo‘linmalarning tarkibi o‘zgarib turadi: kichik korxona va tashkilotlarda bitta bo‘linma bir nechta kichik tizim vazifalarini bajaradi; yirik korxona va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim-ayrim bo‘linmalar bajaradilar.

O‘zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya’ni kadrlar bilan ta’minlash ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko‘ra korxona va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

1.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari

Olimlarning fikricha, kadrlarning ishlab chiqarishdagi roli to‘g‘risidagi 4 konsepsiya almashgan:

1. **Mehnat resurslaridan foydalanish**

Ushbu konsepsiya XIX asrning oxirlarida XX asrning 60 - yillarida o‘z aksini topgan. Ushbu konsepsiyada ishlab chiqarishda inson emas, uning funksiyasi, ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o‘lchanadigan mehnat ko‘rib chiqilar edi.

2. Personalni boshqarish

Bu konsepsiya 1930 yillarda rivojlangan. Ushbu konsepsiyaning ilmiy asosi bo‘lib byurokratik tashkilotlar nazariyasi hisoblanadi. Bunda inson rasmiy rol mansab orqali ko‘rib chiqilib, boshqarish ma’muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar, funksiyalar) orqali amalga oshiriladi.

3. Inson resurslarini boshqarish

Inson mansab sifatida emas (struktura elementi sifatida emas) to‘ldirilmaydigan resurs – uchta asosiy komponentdan (mehnat funksiyasi, ijtimoiy munosabatlar, ishchining ahvoli) iborat tashkilotning ijtimoiy elementi sifatida ko‘riladi. Ushbu konsepsiyaning asoschisi bo‘lib YAponiyaning yetakchi olimlari hisoblanadi.

4. Insonni boshqarish

Bu konsepsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy subyekti va boshqaruvning alohida obyekti bo‘lib resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Ushbu konsepsiya asoschilari Yaponiyaning yetakchi olimlari hisoblaniladi.

Korxona va tashkilot o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadlarni ro‘yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an’anaviy ravishda uchta asosiy guruhga bo‘linadi: natural yoki tabiiy resurslar (fransuz iktisodchisi J.B.Seyning ta’rifi bo‘yicha: er), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo‘lib, bularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin.

Korxona va tashkilot resurslarni harid qilar ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o‘qitadi va yo‘lga yuboradi.

Mazkur jarayon samarali bo‘lmog‘i uchun korxona foydalaniladigan resurslarning optimal nisbatini (ularning miqdori, usuli,

joyi, vaqti, o‘zaro harakat qilish muddati nuqtai nazaridan) ta’minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil mobaynida qurishi mumkin, o‘n kishilik brigada - g‘ishtdan to‘rt oy mobaynida, temir – beton bloklaridan uch kishilik brigada ko‘tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin, bu ish uyning bo‘lajak egasi ega bo‘lgan maqsad va mablag‘larga bog‘liqdir. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxona va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o‘zining ta’riflariga ko‘ra odamlar tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchidan, odamlar aql–idrokka ega bo‘lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexaniq tarzda emas, balki hissiy – **o‘ylangan**, anglab etilgan reaksiyadir. Demakki, tashkilot bilan xodim o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir ko‘rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchidan, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Hozirgi fan va texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko‘nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shuning uchun ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirligi korxona va tashkilotning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko‘ra inson bilan tashkilotlarning o‘zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Fransiyada inson o‘rta hisobda bir korxona yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To‘rtinchidan, odamlar ko‘p hollarda korxona va tashkilotga ongli ravishda, o‘z oldilariga muayyan maqsadlarni qo‘ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxona va tashkilot bilan o‘zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom

etirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxona ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab o‘tilgan o‘ziga xos xususiyatlarga ko‘ra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug‘ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo‘lishini talab qiladi.

Inson resurslarni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo‘lishi mumkin:

-inson resurslaridan samarali foydalanish;

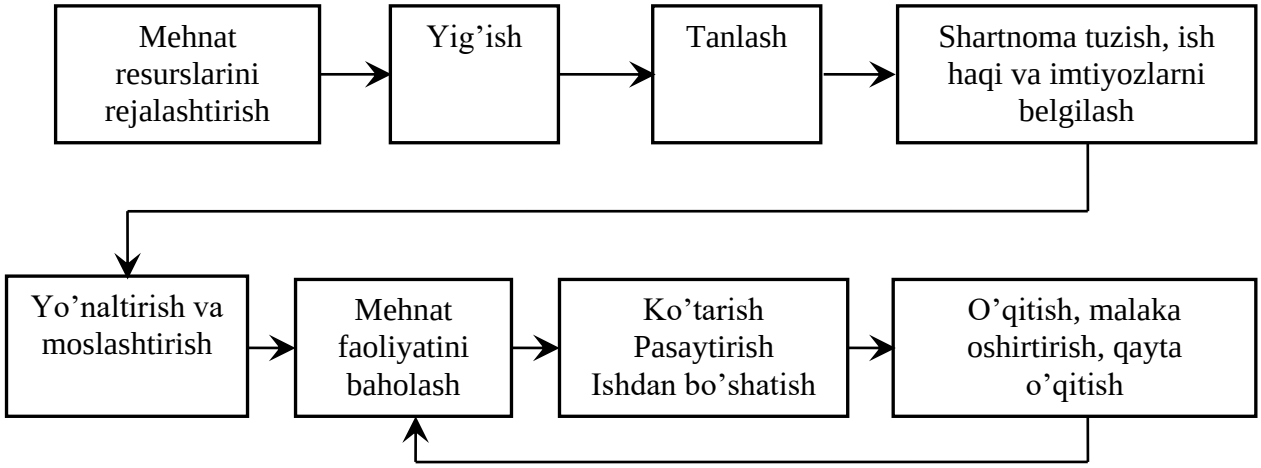
-tashkilot xizmatchilari o‘rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;

-jamoada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;

-har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta’minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim: birinchidan funksional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun malakaviy xarakteristikalar ishlab chiqilishi kerak; ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish; uchinchidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo‘llab-quvvatlash.

Butun tashkilot kabi tashkilot personali ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to‘xtovsiz harakatda bo‘ladi. Bu harakat quyidagilarni o‘z ichiga oladi:



1.1.1-rasm. Personalni boshqarish modeli[5]

[5] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 40-бет.

1.3. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari

Barcha tashkilotlar uchun kishilarni boshqarish juda katta ahamiyatga ega. Insonlarsiz tashkilot yo‘q. Hech bir tashkilot kerakli insonlarsiz o‘z maqsadlariga erisha olmaydilar. Mehnat resurslarini boshqarish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining muhim qismidir.

Yirik tashkilotlarda mehnat resurslarga umumiy rahbarlik mas’uliyati kadrlar bo‘limining malakali xodimlariga yuklatilgan bo‘lib, u odatda shtab xizmatlari tarkibiga kiradi. Bu mutaxassislar tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga yordam berishi uchun, ular faqat o‘z sohalarini emas, balki quyi bo‘g‘in rahbarlarining ehtiyojlarini ham bilishlari zarur. Shu bilan birga bu rahbarlar mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini, uning mexanizmi, imkoniyatlari va kamchiliklarini tushunmasa, kadrlar mutaxassislari xizmatlaridan umumli foydalana olmaydilar. Shuning uchun barcha rahbarlar insonlarni boshqarish usullari va metodlarini bilishi va tushunishi muhim.

Inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.
2. Personalni to‘plash: barcha lavozimlar bo‘yicha potensial nomzodlar rezervini tashkil etish.
3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.
4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasini ishlab chiqish.
5. Kasbga yo‘naltirish va moslashuv: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo‘linmalari bilan tanishtirish, ishchida undan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilish va qanday mehnat yaxshi baholanishini tushuntirish.
6. O‘qitish: ishni samarali bajarish uchun kerakli mehnat ko‘nikmalarini o‘rgatish uchun dasturlar ishlab chiqish.

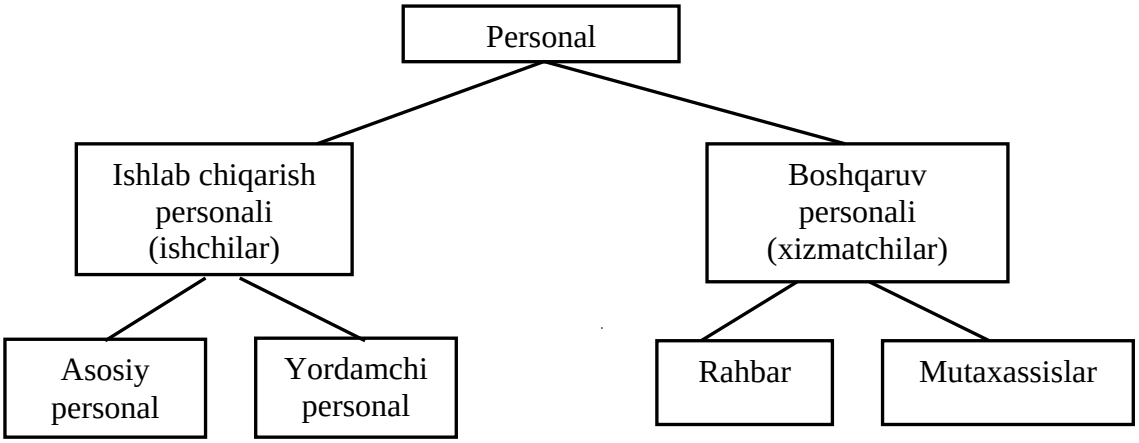
7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni xodimga yyyetkazish.

8. O‘stirish, pasaytirish, o‘tkazish, bo‘shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o‘tkazish metodlarini ishlab chiqish.

9. Rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat ko‘rsatishlarini boshqarish: rahbar xodimlarning mehnat samaradorligini ko‘tarishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish.

1.4. Personal (inson resurslari) tushunchasining mazmuni

“Personal” termini korxona mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma’nolarni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.



1.1.2-rasm. Personalni tasniflanishi[6]

[6] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 42-бет.

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

1.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari[7]

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalarni bajaradi	Bajarilishi to‘g‘risida kimga ma’lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	▪ Mutloq yangi vazifalarni yechishga; ▪ Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga	▪ Inson resurslarini rejalashtirish; ▪ Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish; ▪ Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	Ma’muriy aralashuvga zaruriyat tug‘iladigan kundalik muammolarni yechishga	▪ Kadrlarni tanlash va joy joyiga qo‘yish; ▪ Mehnat motivatsiyasini boshqarish; ▪ Texnika xavfsizligini nazorat qilish; ▪ Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirishdan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdur.

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari ro‘y beradigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o‘z ta’sirini o‘tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin.

[7] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 43-бет.

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

1.2-jadval

Yapon menejerlari boshqaruv siyosatning yo‘nalishlari[8]

Inson resurslari (IR) potensialining rivojlanishi	**86,6**foiz
IR potensialidan puxta foydalanish	**78,9 foiz**
Guruh tarzidagi faoliyatning rivojlanishi	**47,1 foiz**
Katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e’tibor berish	42,4 foiz
Malaka darajasidagi xilma-xillikni kengaytirish	**38,3 foiz**
Mehnat munosabatlarining barqarorlashuvi	**35,3 foiz**
Mehnatning boyitilishi va rotatsiya	**33,9 foiz**
Motivatsiya fondlarining to‘ldirilishi	**29,6 foiz**
Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi	**9,4 foiz**

AQSH kompaniyalarining 1500 ta menejerlari XXI asrdagi inson resurslarini boshqarish (IRB) ning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

- ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;
- inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvining yuqori a’zosi bo‘ladi va biznes strategiyasi rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to‘liq xabardor bo‘ladi;
- IRB ning vazifalari roli **protsessual** aktivatordan (ma’lumotlar to‘plash va ishlov berish) inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;

[8] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 48-бет.

- malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, **dinamizm,** komandada ishlay bilishi, mo‘ljal olishi va ishchanlik ahloqidir;
- IRB ning eng muhim vazifalaridan biri korporatsiya madaniyati, qadriyatlari va maqsadlari birikmasidan iborat bo‘lib qoladi.

1.5. Inson resurslarini boshqarishning yettita asosiy ko‘rinishlari

Hozirgi vaqtga qadar adabiyotlarda IRMga aniq ta’rif berilmagan, umumiy kelishilgan fikr ham mavjud emas. Buning o‘rniga IRM bayrog‘i ostiga turli fikrlash usullari va amaliyotning turli tiplari birlashgan. Buyuk Britaniyalik professor Sten Liz Olmaotada bo‘lib o‘tgan Halqaro konferensiyada qilgan dokladida G‘arbda qabul qilingan IRMning yettita turli usullarini tushuntirib berdi. Ularni birlashtiruvchi narsa ishga yollangan kishilarni boshqarish stiliga u yoki bu tarzda qaratilganligidir.

1. Xodimlar va ish haqini pasaytirish haqida.

Birinchi va, eng muhimi, bu Shimoliy Amerika va G‘arbiy Yevropa industrial dunyoda mehnatga eng ko‘p haq to‘lanadigan mamlakatlarga juda tez aylanganligi. 80-yillar boshidan Tinch Okean mintaqasi mamlakatlarida mahsulotning past bahosi va yuqori sifati g‘arbiy kompaniyalar egallab olgan bozorni barbod qildi. Bu xonavayronlik ko‘p kompaniyalarni o‘z mahsulotlarini dengiz ortida joylashtirishga majbur qildi. An’anaviy sanoatdagi (ko‘mir, po‘lat) yuqori mehnat haqi past baholi import oldida qiyinchilikka uchradi.

Mehnat haqiga xarajatlarni kamaytirish katta boshqarish qiziqishini uyg‘otdi. Bu IRMda “og‘ir” masalaning vujudga kelishiga turtki bo‘ldi. Insonlarni boshqarishda ish haqidan boshqa yanada samarali usullar mavjudmi?

Shuni ta’kidlash zarurki, G‘arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo‘shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo‘qotish mehnat intensifikatsiyasidan

texnologiya identifikatsiyasiga o‘tishining natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o‘zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarning ish beruvchilarga qarshilik ko‘rsatish imkoniyatlarini cheklab qo‘ydi. Hukumat shuningdek bozorni yagona tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko‘p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi.

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo‘yicha IRMga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) “egiluvchan firma Model-1”dir. Unga ko‘ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: “yadro” va “periferiya”ga bo‘lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funksional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo‘lgan xodimlardan tarkib topadi. Bo‘larga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o‘zgargan holda ular qayta o‘qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki kontrakt asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlarga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozoridan topish oson.

Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o‘zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg‘otmoqda.

2. Xodimlar – maksimallashtirish zarur bo‘lgan resurs.

Ko‘p firmalarda, ayniqsa, bozorda yetakchilik uchun kurashishga majbur bo‘lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o‘zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko‘p darajada mahsulotni differensiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o‘zgarishlarga reaksiya tezligiga bog‘liqligini tushundilar.

Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o‘zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir

boshqarish tizimidan nusxa ko‘chirib ustunliklarga erishgan bo‘lsa, demak, boshqa firmalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo‘qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o‘z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi.

Amerikada ayrim elektronikaga ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) yetakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e’tibor qaratildi. Bu yerda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o‘rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog‘langan xodimlarning yuqori “chetlatilganlik” darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o‘rnini tez o‘zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo‘ldi.

Personalga aktivlarga kabi bo‘lgan munosabat, ya’ni ularni iloji boricha o‘stirishni ko‘zlaydigan munosabat IRM bilan bog‘liq bo‘lgan “yumshoq” masalani keltirib chiqardi. Korxonalarda 50 yillik ijtimoiy va ilmiy izlanishlar xodimlarning ixtirochilik qobiliyatlari va sodiqligini maksimallashtirishga qanday ko‘mak beradi? Motivlashtirish nazariyalari, liderlik uslublari, ish joyini jihozlash, guruhning ishi, sanoat korxonalarida mehnat munosabatlariga bag‘ishlangan adabiyotlar asosan amerikada chiqarilgan. Mehnat munosabatlarini o‘rganuvchi maktab ishini qayta o‘rganish IRMda ikkinchi yo‘nalish bo‘lib qoldi.

3. Strategik integratsiya.

Inson resurslarini boshqarish muammolari bo‘yicha eng muhimi-personalni boshqarish strategiyasining korxona strategiyasi bilan chambarchas bog‘liqligidir.

Bu yondashuvda 2000-yillarda strategik fikrlashda sodir bo‘lgan chuqur o‘zgarishlar aks etgan.

Bu davrgacha strategiyani markazlashtirish muvaffaqiyat garovi degan dunyoqarash ko‘pchilikka xos edi va bunday yondashuv ikkita g‘oyaga asoslanar edi. Birinchisi, korxonalarda yagona markaz bo‘lishi

va u butun korxona strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqishga mas’ul bo‘lishi zarur. Ikkinchisi: risk (tavakkalchilik xavfi) manbalarini firmaga birlashgan holda engish mumkin, va bu xavf qanchalik katta bo‘lsa, uning boshqarilishi shunchalik markazlashgan bo‘lishi kerak. Bunday markaz sharoitida markaz va periferiya o‘rtasida nazorat qiluvchi xaraktyerdagi uzviy aloqalar, strategik rejalashtirish va ishlab chiqarish ustidan nazorat o‘rtasida uzviy aloqalar talab qilinar edi. Bu ko‘p darajada funksional prinsip bo‘yicha tashkil qilingan ko‘p sonli ierarxik tuzilmalarga ega yirik korxonalarning ko‘payishiga olib keldi.

2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo‘ldi. Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o‘zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko‘rsatishiga bog‘liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o‘zgarishlariga javob harakatlarni rejalashtirish juda qiyin. Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchanmasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya - bu yirik korxonalarning “strategik birliklar”ga bo‘linishidir.

“Strategik birliklar” o‘zlarining maxsus strategiyalarini va ularga mos personalni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqa boshladilar. “Strategik birliklar” va markaz o‘rtasidagi bog‘lanish zaiflashdi, biroq markaz o‘zi mo‘ljallagan ishlab chiqarish rejalari bajarilishini nazorat qilish huquqini saqlab qoldi. Fombraun modeli (1984) strategiya, struktura va kadrlarni boshqarish o‘rtasidagi bog‘lanishlarni yaxshi tasvirlab beradi.

Bu modeldan kelib chiqadigan asosiy masala - personalni boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasiga qanday ulab yuborish ma’qul? Tashqi muhitga eng qulay kirishib ketishni (iqtisodiy holatga tez reaksiya ko‘rsatish va h.k.) va shu bilan birga korxonaning barcha darajalarida kadrlar salohiyatini maksimallashtirishni ta’minlovchi sharoitlarni yaratishga qaratilganlikdir.

4. Tashkiliy madaniyat.

Peters va Uoterman (1982) birinchi bo‘lib ichki madaniyat ayrim eng “omadli” Amerika kompaniyalariga raqobatli kurashda muhim ustunlikka ega bo‘lishini ta’minlaganligini isbotladilar. Bu kompaniyalarni “omadli” qilgan narsalar faqat kishilar haqida g‘amxo‘rlik va IRM bo‘yicha metodlarning rivojlanish darajasi emas, balki ular kuchli ichki madaniyatni - umumiy qadriyatlar, jamoaviy anglangan maqsadlar, xarizmatik liderlar, ularning sadoqatlikni, bozorga yuzlanganlikni ulug‘lashi bo‘ldi. Bundan tashqari ular eng kam rasmiy nazoratdan foydalanib ham yaxshi natijalarga erishishga qodir edilar. Nazorat asosan ijtimoiy vositalar (ko‘pchilik qabul qilgan normalar, munosabatlar) yordamida amalga oshirilar edi.

Ko‘p tashkilotlar Poters va Folebruk g‘oyalaridan nusxa ko‘chirdilar. Tez orada kompaniyalarda yagona qiyinish uslubi va maxsus qabullarga katta ahamiyat berila boshlandi. Ammo o‘tkazilgan empirik tadqiqotlar bunday nusxa ko‘chirishlar samarali natijalarga olib kelmasligini ko‘rsatgan.

5. Personalni boshqarish usullari: “Yaponlashtirish”.

Agar “omadli” kompaniyalar IRM amaliyotining ishonchsiz tasdig‘i bo‘lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o‘z amaliyotlarining ko‘p usullarida IRM idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat’iyan bozorga yuzlanganlikni aks ettirar edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g‘arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko‘chirish orqali o‘z yo‘qotishlarini qaytarishga urindilar.

G‘arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo‘llaganlarida o‘sish samaradorligiga erishishlari mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo‘llaganlarida kam muvaffaqiyatga erishdilar. Masalan, ishlab chiqarishga “hamma narsa o‘z vaqtida” (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar

shakllari va harakatsizlikni yo‘qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va sidqidil ishlashiga ko‘p darajada bog‘liq. Aynan inson omili - ko‘chirish qiyin bo‘lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element.

Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang‘ich paytidan iste’molchigacha yuqori sifat standartlarini o‘rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doiralariga sifat olib kiruvchi madaniyatga ko‘p jihatdan bog‘liq. TQMni joriy qilgan g‘arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifatga erishadilar.

IRM uchun muhim xulosa shuki, ko‘chirib o‘tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko‘rsatkichlar yig‘indisi sifatida emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmui sifatida ko‘rib chiqilishi kerak. Ko‘p g‘arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponchcha ish usullarini yuzaki o‘rganib, ularni boshqa mamlakatlarda oson qo‘llash mumkin deb o‘ylaydilar. Ular bu kompleksda kamrok ko‘zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko‘pincha inkor etadilar.

6. Personalni boshqarish – strategik funksiya.

IRMga qiziqishlarni aks ettiruvchi adabiyotlarning juda ko‘p qismi personalni boshqarish mavzusiga bag‘ishlangan. Ko‘pchilik insonlar uchun IRM - strategik masalalarga ko‘proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha nomidir.

Ko‘p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o‘z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta’sir yoki hokimiyatga ega bo‘ladi. Biroq, firmalar yaponcha uslublarni, yetakchi firmalar amaliyotini ko‘chirib o‘tkazishga, tashkiliy madaniyatni o‘zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko‘paytirishga harakat qila

boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko‘p ahamiyat kasb etadi.

Umuman, ishchilarni tanlash jarayonida nomzodlarni sinashning turli usullardan foydalaniladi. Yevropa va Amerika kompaniyalarning ko‘pi tanlash jarayonining ayrim bosqichlarida psihologik testlardan foydalanmokda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchungina emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to‘g‘ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Masalan, “Nissan” korporatsiyasi Shimoliy Angliyada mashina yig‘uvchi yangi zavodga ishchilarni tanlash vaqtida ularning texnik qobiliyatlariga kam ahamiyat bergandilar, chunki ularga zaruriy ta’lim berishni mo‘ljallangan edilar. Biroq barcha nomzodlar psihologik testlardan to‘la o‘tkazilib, ularning qadriyatlari, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatlari yaponcha boshqaruv uslubiga, va ayniqsa, “Nissan” korporatsiyasi madaniyatiga mos kelishi aniqlangan. Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildilar.

Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog‘liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo‘g‘inlarida o‘tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o‘qitish kompaniya xususiyatlariga yo‘naltirilgan.

7. Boshqaruv siyosatining tanlov modellari.

Bu model (1984) adabiyotlarda e’lon qilingan bo‘lib, IRM modellari ichida eng muhimi hisoblanadi. U firmalarga o‘z IRM strategiyasini ishlab chiqish uchun kat’iy qoidalarni keltirmaydi. Buning o‘rniga u IRM strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi.

Xodimning ta’siri - o‘z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini,jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslahatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi.

Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o‘qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog‘liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o‘z ichiga oladi.

Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o‘z ichiga oladi.

Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o‘z ichiga oladi.

Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalari IRM strategiyasining to‘rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta’sir etadi. Bir kompaniyalarga o‘z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo‘lmasligini isbotlaydi. Har bir firma o‘z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. Shuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko‘p narsa bog‘liq. Biroq, firmalar mana shu to‘rtta sohada to‘g‘ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan.

Bu model olimlar tomonidan ko‘p punktlar bo‘yicha avvalo, siyosatni tanlash haqida aniq materialning yetarli emasligi, tahliliy jihatdan kamchiligi, tajribalarda tekshirish qiyin bo‘lgan fikr-mulohazalarga tayanishi bo‘yicha tanqid qilingandi. Biroq u boshqa modellarga nisbatan har tomonlama rivojlantirilgan va IRM “kartasi” sifatida namoyon bo‘ladi. Uning ustunligi shundaki, u har qanday madaniyat va tashkilotga tatbiq etilishi mumkin.

Qisqacha xulosalar

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo‘yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator **yangi talablar** yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy–psihologik diagnostika; guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlash; bandlikni boshqarish; bo‘sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va

xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psihologik moslashuvi (ko‘nikishi); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o‘sish sabalarini asoslang
2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlarini aytib bering
3. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari ketma-ketligini ko‘rsatin
4. “Personal” (“inson resurslari”) tushunchasining farqini aniqlan
5. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlarining mazmun va mohiyatini oshib bering
6. Inson resurslarini boshqarishning yettita asosiy ko‘rinishlarini asoslab bering

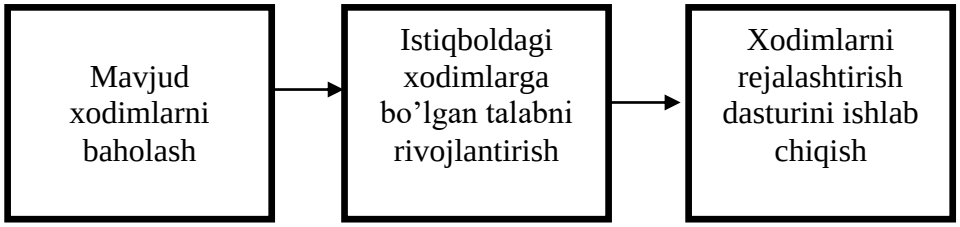
Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1. Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206
2. Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б
3. Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c
4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с
5. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с
6. Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.
7. Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

2-BOB. RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI

2.1. Mehnat resurslarini rejalashtirish

Kadrlarni rejalashtirish tashkilotning ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta’minlashga yo‘naltirilgan. Kadrlarni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat

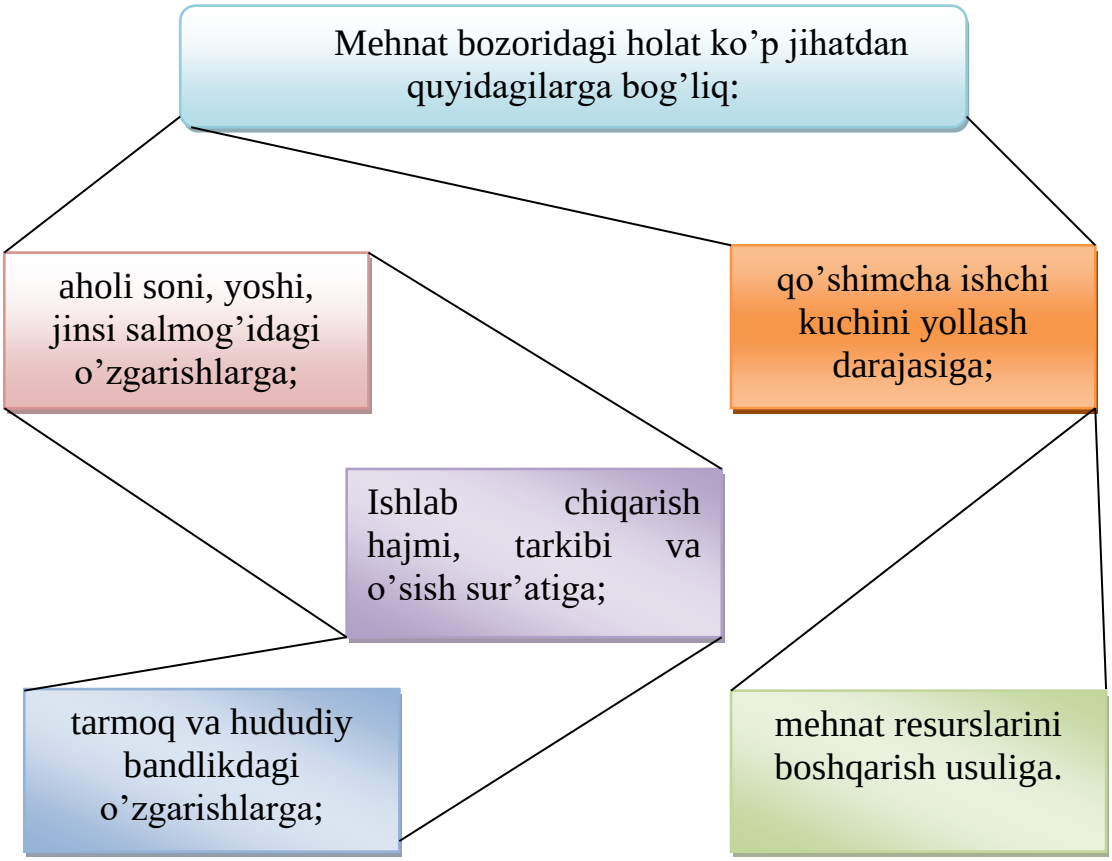


2.1.1-rasm. Kadrlarni rejalashtirish inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlash jarayoni[9]

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko‘p jihatdan quyidagilarga bog‘liq:

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

[9] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 51-бет.



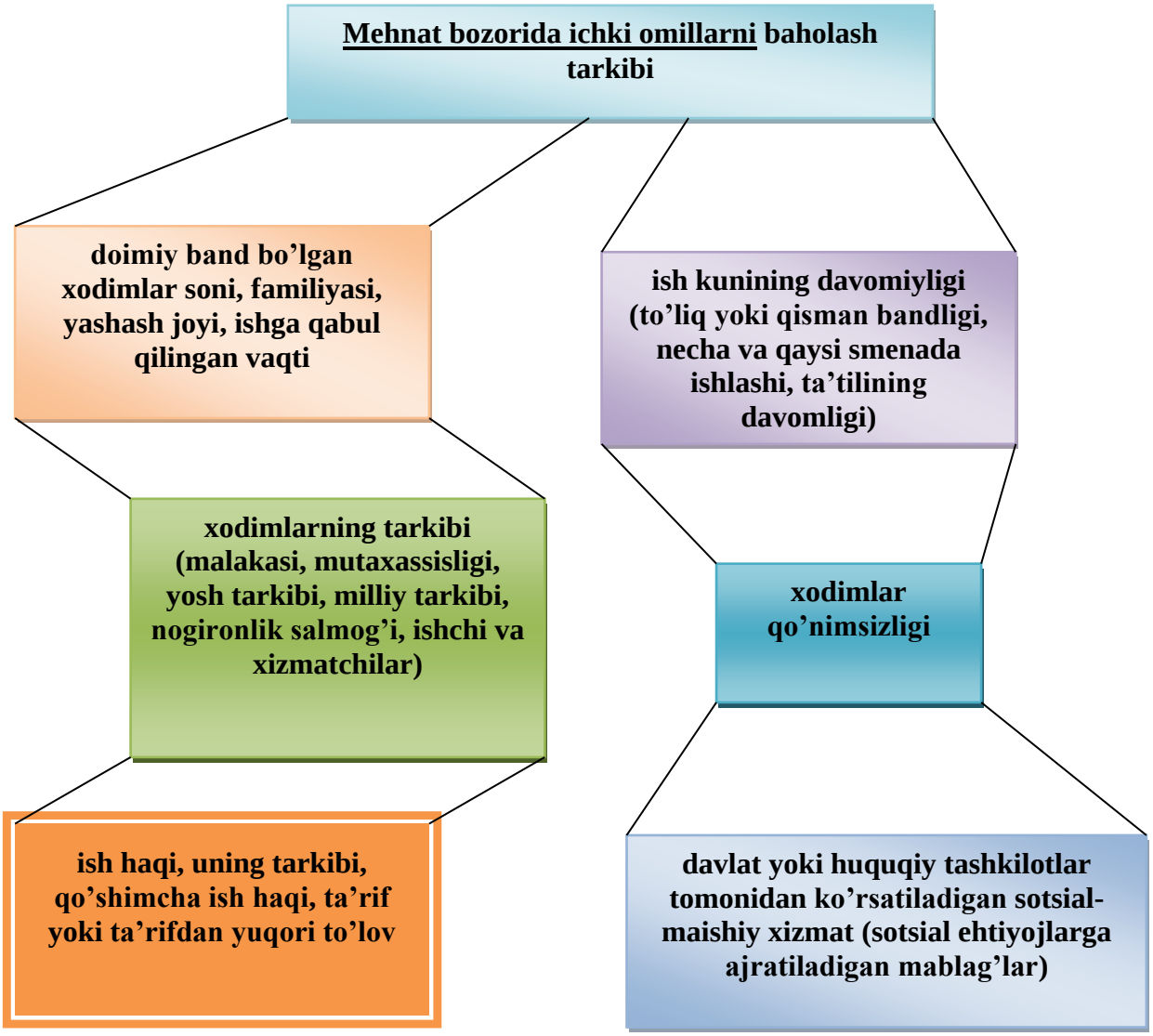
2.1.2-rasm. Mehnat bozoridagi jihatlar[10]

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma’lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo‘lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlik salmog‘i, ishchi va xizmatchilar);
- xodimlar qo‘nimsizligi;
- ish kunining davomligi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta’tilining davomligi);
- ish haqi,uning tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ta’rif yoki ta’rifdan yuqori to‘lov;

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

[10]А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 53-бет.



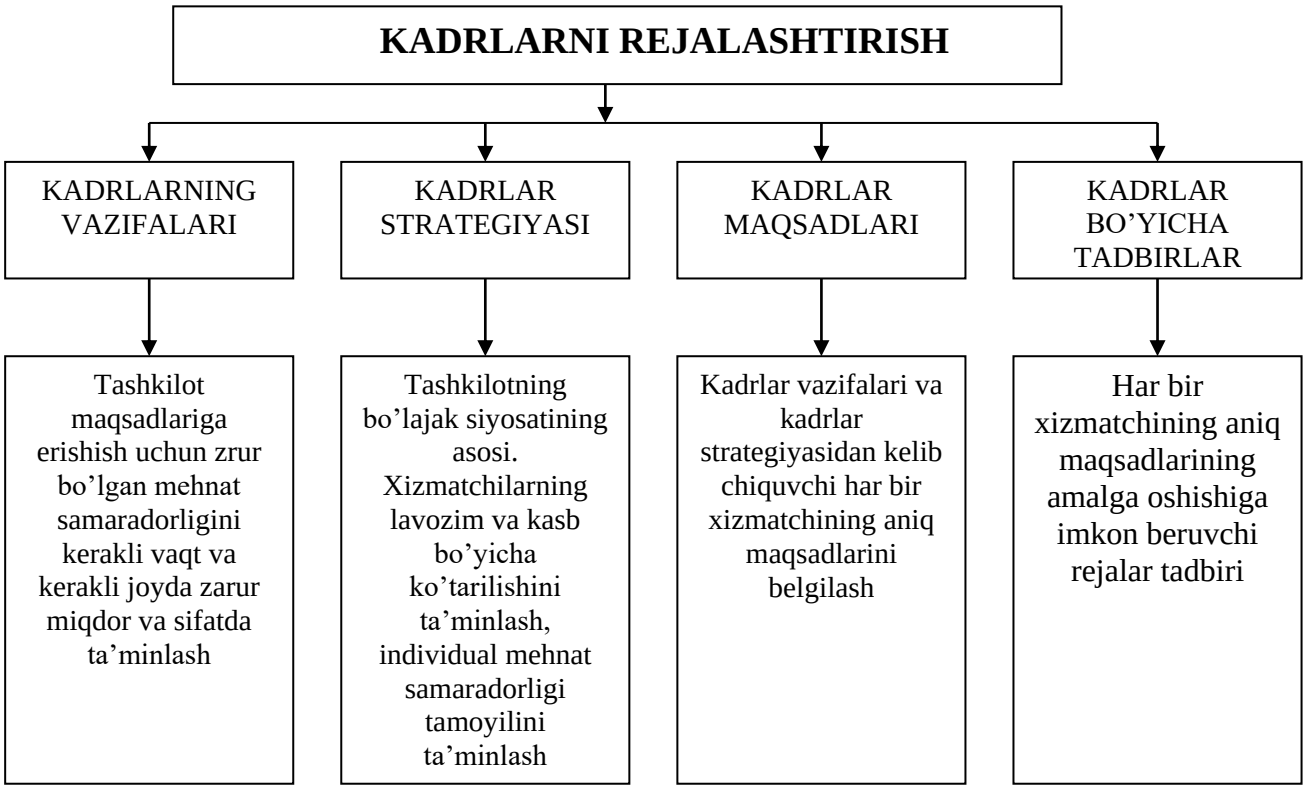
2.1.3-rasm. Mehnat bozorida ichki omillarni baholash tartibi[11]

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

Personalga ehtiyojni rejalashtirish. Kadrlarni rejalashtirish kadrlar siyosatining muhim elementi bo'lib, uning vazifalari, strategiyasi, maqsadlarini belgilashda, kerakli tadbirlar orqali ularning bajarilishida yordam beradi.

[11] А.Хайитов. "Инсон ресурсларини бошқариш" фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 55-бет.

Kadrlarni rejalashtirish - tashkilotda rejalashtirishning tashkiliy qismidir. Agar kadrlarni rejalashtirishga alohida qaralsa, uning samarasi past bo‘ladi. Chunki, kadrlar masalalari bo‘yicha qarorlarga tashkilotning ishlab chiqarish rejasi, ilmiy tadqiqot ishlari rejasi, aylanma rejasi, moliyaviy reja kabi rejalari sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. O‘z navbatida ushbu rejalarda kadrlar masalasini e’tiborga olmaslik salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.



2.1.4-rasm. Kadrlarni rejalashtirishning maqsadlari[12]

Shuning uchun, kadrlarni rejalashtirish rejalashtirishning umumiy jarayoniga integratsiyalashgan bo‘lishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma’lumotlar va boshqa zarur axborot to‘planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog‘liq holat shuningdek, uning istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi;

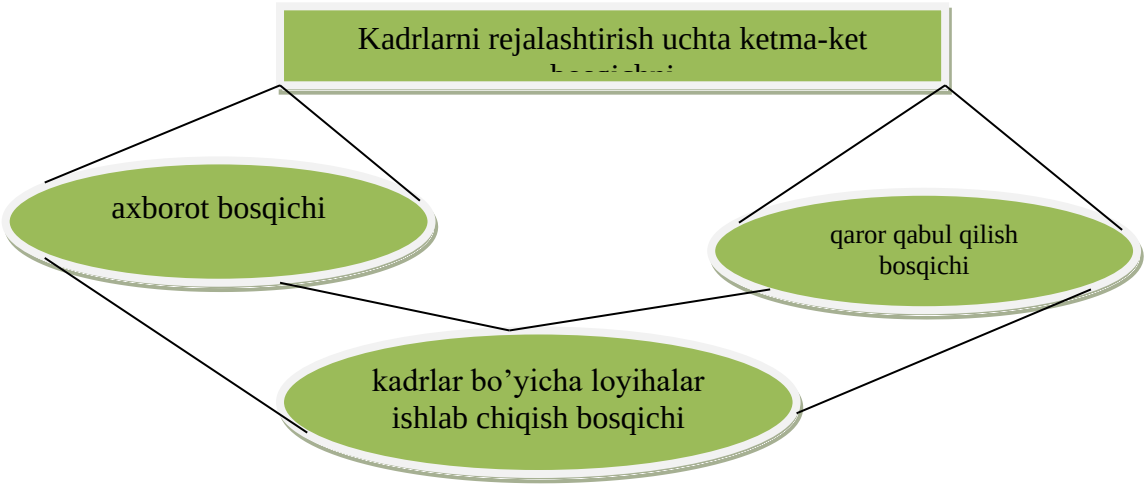
Kadrlar bo‘yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog‘liq holat va uning rivojlanish istiqbollarini tahlil qilish

[12] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 56-бет.

muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo‘yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta’siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko‘p mehnat va kadrlar xizmatlarini xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi;

Qaror qabul qilish bosqichi, ya’ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo‘nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlariga ega bo‘lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta’minlash uchun zarur bo‘lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to‘ldirish va o‘qitish xarajatlari ham e’tiborga olinadi.



2.1.5-rasm. Kadrlarni rejalashtirish bosqichi[13]

Kadrlarga xarajatlarni rejalashtirish barcha miqdoriy va sifat tarkibiy omillarini, narx va tarif komponentlarini hisobga olish nazarda tutadi.

Xarajatlar asosiy va qo‘shimcha xarajatlarga ajratiladi.

Asosiy xarajatlarga mehnat natijalari bo‘yicha haq to‘lash kiradi.

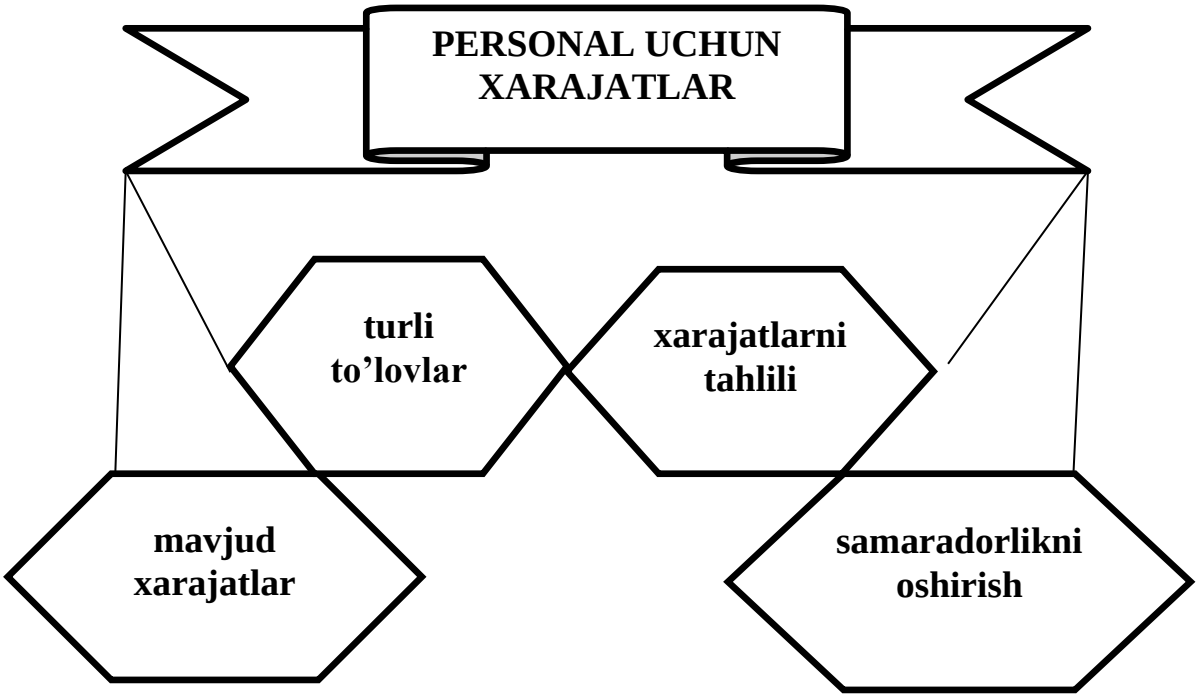
Qo‘shimcha xarajatlarga uy-joy xarajatlari, qo‘shimcha to‘lovlar, meditsina xizmatlari, malaka oshirish uchun xarajatlar va boshqalar kiradi.

Personal uchun ketadigan barcha xarajatlar quyidagilar orqali

[13] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 61-бет.

tartibga solinadi:

- mavjud xarajatlar: xizmatchilarning maksimal sonini cheklash, ishga qabul qilishni to‘xtatish, personalni qisqartirish;
- turli to‘lovlar: tarifdan ortiqcha to‘lovlarni to‘xtatish, tariflarni notarif to‘lovlarga qayta hisoblash, ichki ijtimoiy ta’minot jamg‘armalarini tartibga solish;
- umumiy xarajatlarni tahlil qilish;
- samaradorlikni oshirish (kamroq personal bilan bir xil natijaga erishish).



2.1.6-rasm. Personal uchun xarajatlar[14]

Korxonaning xodimga bo‘lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozoridagi ishchi kuchiga talab va taklif muvozanatiga bog‘liq.

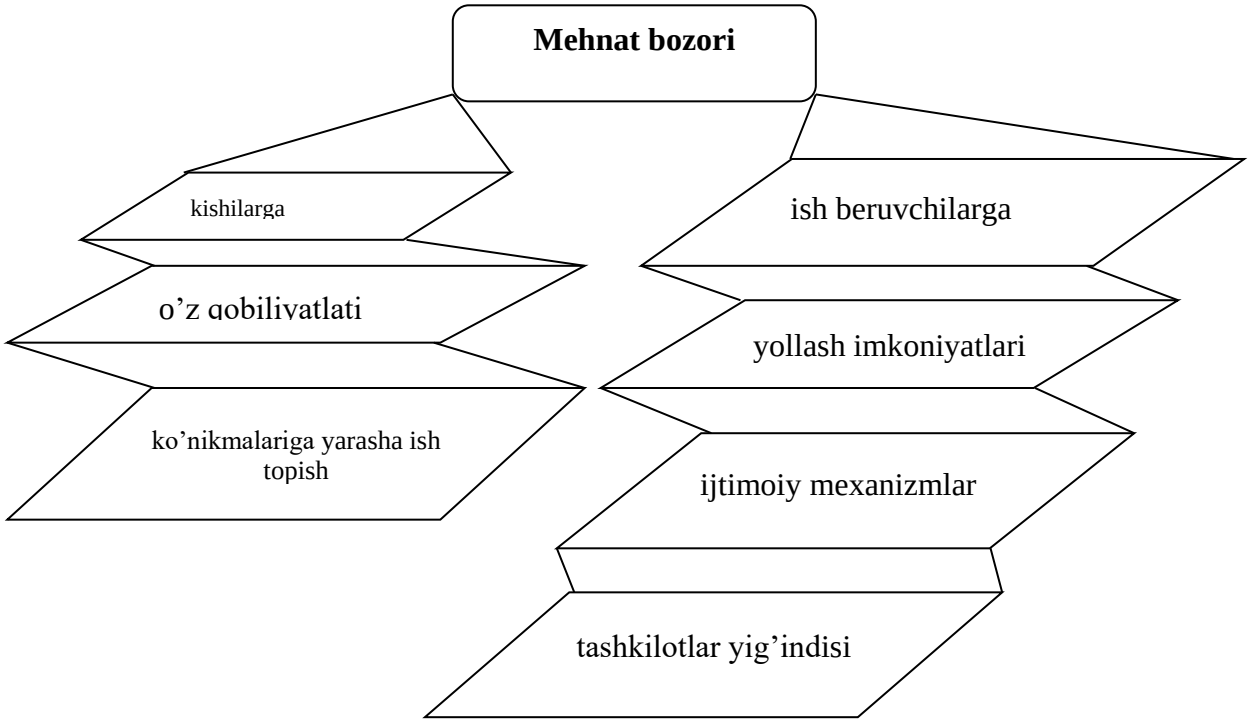
2.2. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari

Ma’lumki, bozor iqtisodiyotida faqat sotuvchi, ya’ni xaridorgir molni sotuvga taklif qila oluvchi xaridor bo‘la oladi. Biroq insonlarning ko‘pchiligi tovar ishlab chiqarmaydi, magazinlarga ega bo‘lmasada, ularning hamyonlarida pul ko‘p va bu qonuniy, chunki bu pullar alohida mol - o‘z ish kuchini sotish evaziga olingan. O‘z ish kuchini sotish

[14] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 65-бет.

uchun yollanma xodimlar maxsus bozor - mehnat bozoriga keladi.

Mehnat bozori - kishilarga o‘z qobiliyatlari va ko‘nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga – tashkilotga zarur bo‘lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlar yig‘indisidir.



2.2.1-rasm. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari[15]

Bu bozor boshqa, tovar bozorlariga ham o‘xshaydi, ham o‘xshamaydi. Ularning umumiy tomonlarini ko‘rib chiqamiz. Avvalo, bu yerda ham talab va taklif qonuni amal qiladi va ish kuchining teng muvozanatli baholari shakllanadi. Bu baholar ish (mehnat) haqi deyiladi.

Ish haqi – pul mukofoti miqdori bo‘lib, u yollanma xodimga ma’lum vaqt mobaynida muayyan topshiriq, ishlar hajmi yoki o‘z xizmat majburiyatini bajarganligi uchun to‘lanadi.

Xodimlar qanchalik yuqori ish haqi talab qilsalar, ish beruvchilar ularni shunchalik kam yollay oladilar (talab qonuni). Va shunga mos ravishda: ish beruvchilar muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun qancha kam ish haqi to‘lashga tayyor bo‘lsa, shuncha kam kishilar ushbu ish bilan shug‘ullanishga tayyor bo‘ladi (taklif qonuni). Ushbu manfaatlarning kesishuvida ishchi kuchining teng muvozanatli bahosi

[15] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

paydo bo‘ladiki, bunda muayyan ish bilan shug‘ullanishga tayyor kishilar soni va ish beruvchilar taklif qilishga tayyor ish joylari soni mos tushadi.

Bir tomondan, ularning manfaatlari karama-qarshi. Biri ko‘proq ish haqi olishga, ikkinchisi kamrok ish haqi to‘lashga harakat qiladi.

Boshqa tomondan, ular bir-biriga juda kerak.

Insoniyatning butun tarixi nihoyatda katta ikki iqtisodiy kuch – yollanma mehnatchilar va mehnatga yollovchilar o‘rtasidagi keskin kurash misollariga to‘la. Bu kurash juda katta qayg‘u va zararlarga olib keldi. Tabiiy ofat va, hatto, urushlar buning oldida hech narsa emas, chunki ular bir necha yillar davom etadi. Ular o‘rtasidagi kurash esa birinchi ***qulning*** paydo bo‘lishidan boshlab, to shu kungacha davom etmoqda va insoniyat iqtisodiy rivojlanishini orqaga suradi. Faqat XX asrda yangi jamiyat (ijtimoiy bozor iqtisodiyoti) belgilari ko‘rina boshladi va shunda bu kurash nihoyat tugashi mumkin.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti - shunday ijtimoiy qurilmaki, bunda davlat erkin raqobatni rivojlantirshni faol yoqlaydi, yollanma mehnatchilar va mehnat beruvchilar o‘rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek, ijtimoiy himoyalanmagan fuqarolarga ko‘maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

Kasaba uyushmasi – bir kasb, tarmoq yoki korxona xodimlarining birlashmasi bo‘lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a’zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan. Ular tadbirkorlar bilan muzokaralarda yollanma ishchilar manfaatlarini himoya qiladi.

Kurashning shu usullari yordamida bir necha asrlardan beri mehnat bozorida savdo ketmokda. Hozirda ham ba’zi bir eng demokratik davlatlarda ham zabastovkalar qonun tomonidan ta’qiqlangan. Masalan, AQSH aviadispetcherlari ish tashlash e’lon qilganlarida davlat prezidenti R. Reygan kasaba uyushmasidan ulkan jarimalar undirib, tarqatib yuborgan edi. So‘ngra ish tashlovchilarni butunlay sindirish uchun shtreykbrexerlik taktikasini qo‘llab, fuqarolar aeroportida harbiy dispetcherlarni ishlashga majbur qilgan edi. Xuddi shunday voqea 1992

yil avgustida Rossiyada takrorlanadi, faqat bu yerda kasaba uyushmasi tarqatib yuborilmadi. Lekin, uning rahbarlariga qarshi jinoiy ishlar ko‘zgatildi, kasaba uyushmasiga esa, katta jarimani to‘lash talabi qo‘yildi, bunda transportda ish tashlash qonun tarafidan ta’qiqlanganligiga asoslandi, chunki bu yo‘lovchilarga xavf solardi.

Hayot shuni ko‘rsatmoqdaki, davlat qanchalik boy, unda aholi turmush darajasi qancha yuqori bo‘lsa, mehnat bozori munosabatlari shuncha tinch, ish tashlashlar shunchalik kam va qisqa bo‘ladi.

O‘zbekiston sharoitida mehnat bozorining samarali shakllanishiga to‘siq bo‘ladigan bir qator cheklovchilar ham mavjud; mehnatni qo‘llanishning noqishloq xo‘jaligi mintaqalari yaxshi rivojlanmaganligi; mehnat haqining past darajasi; iste’mol tovarlarining qimmatlashuvi; yollanma ish kuchining malakasi va safarbarligining pastligi; ish beruvchining yetarlicha tajribaga ega emasligi va hokazo.

2.3. Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalari

O‘zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasining asosiy maqsadi – mehnatga layoqatli aholi bandligining kamayishi, ishsizlikning o‘sishi, yangi ish joylarining kam yaratilishi, mehnat unumdorligining pasayishi, inflyasiyaning mavjudligi, mulkchilikning turli shakllarining sekinlik bilan vujudga kelishi, iqtisodiyotdagi tarkibiy o‘zgarishlarning juda sekinlik bilan amalga oshirilishi, haqiqiy mehnat daromadlarining kamayishi kabi sharoitlarda ishchi kuchiga talabni oshirish va uning taklifini kamaytirish bo‘yicha kompleks tadbirlar ishlab chiqishdan iboratdir.

Mazkur konsepsiyaning strategik maqsadlari qilib quyidagilarni belgilash mumkin:

- ijtimoiy yo‘naltirilgan mehnat bozorini bosqichma-bosqich shakllantirish;
- mehnatga layoqatli, ish bilan band bo‘lmagan aholini ish bilan ta’minlovchi hamda ishchi kuchiga talab va taklifni tartibga soluvchi mustahkam rivojlangan mahalliy va xorijiy bandlik xizmati tashkilotlari tizimini takomillashtirish;

- yangi ish joylarini tashkil etishga aholining bandlik darajasini oshirishga va ishlab chiqarish salohiyatidan unumli foydalanishga asos bo‘luvchi chuqur iqtisodiy-tarkibiy islohotlarni amalga oshirish;
- aholini ish bilan bandligini oqilona shakllantirish;
- qayta ishlash sanoati, xizmat ko‘rsatish va shaxsiy mehnat tarmoqlarida yangi ish joylarini yaratish va o‘smirlar, ko‘p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun mehnatni kafolatlashtirilgan mintaqalarini tashkil etish;
- ishchi kuchiga talabning oshishi va ishsizlikning kamayishini ta’minlovchi kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish;
- mulkchilikning ijara, jamoa, hissadorlik va xususiy shakllari va shaxsiy yordamchi xo‘jaliklarini rivojlantirish;
- ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishni mahalliy va xorijiy samarali texnologiya va texnika bilan ta’minlash;
- sanoat korxonalari va ishlab chiqarish – ijtimoiy infrastruktura obyektlarini vujudga keltirish;
- mahalliy xodimlarning malakasini, raqobatbardoshligini va chet elga yuborilishini amalga oshirish va ular yangi iqtisodiy, ma’naviy va mafkuraviy tafakkurini shakllantirish;
- har bir ishsiz uchun ixtiyoriy va mustaqil ish joyini tanlash va mehnat qilish imkoniyatlarini yaratish;
- mehnat bozori, ishsizlik va aholi bandligidagi jarayonlarni tartibga soluvchi iqtisodiy, tashkiliy va huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish.

Mazkur maqsadlarga uzluksiz erishish uchun mehnat bozori rivojlanishining asosiy bosqichlari va vazifalarini aniq belgilash zarur.

Mehnat bozorini rivojlantirishning asosiy bosqichlari:

1.1991 – 1996 yillar. Birinchi bosqichning asosiy vazifalari:

Mehnat birjasi va bandlik xizmatining boshlang‘ich tashkilotlari tashkil etilib, ular ishsizlik va bo‘sh o‘rinlar miqdori va tuzilishining hisob-kitobi, tahlili, kelajagi, band bo‘lmagan aholini ishga joylashtirish va qayta o‘qitish, bandlikka ko‘maklashish jamg‘armasini tashkil qilish va sarflash ishlari bilan shug‘ullanish, kichik va o‘rta biznes hamda

xususiy tadbirkorlik doirasida imtiyozli kreditlarni ajratish yo‘li bilan yangi ish joylarini yaratish.

Ushbu bosqich davrida aholining ish bilan bandlik darajasining pasayishi, ishsizlikning oshishi, ishchi kuchiga talab va uning taklifi o‘rtasidagi nomunosabatlikning ortishi sodir bo‘ldi.

Ushbu bosqichning yakuniy natijasi: Mehnat bozorini shakllantirish uchun ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlarning yaratilishi bo‘ldi.

2. 1997 – 2000- yillar. Ikkinchi bosqichda quyidagi vazifalar amalga oshirildi:

- mahalliy va xorijiy investitsiyalar yordamida qishloq joylarida yangi ish o‘rinlarini yaratish;
- o‘smirlar, ko‘p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun kvotalangan ish joylarini tashkil qilish;
- yangi ish o‘rinlari yaratuvchi – ish beruvchilarga moliyaviy yordam ko‘rsatish;
- ish kuchi taklifini uning malakasini, raqobatbardoshligini, eksportini oshirish orqali kamaytirish;
- mulkchilikning turli formalarini shakllantirish va milliy iqtisodiyotda chuqur islohotlarni o‘tkazish asosida aholini ish bilan bandligi sohasida tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish;
- ish haqi va boshqa mehnat daromadlarining manbalari darajasidan soliq stavkasini asta-sekin kamaytirish;
- mehnat shartnomalarni tuzishni takomillashtirish.

Bo‘larning barchasi bandlikning sezilarli o‘sish va ishsizlikning kamayishi hamda ishchi kuchiga talab va uning taklifi o‘rtasidagi farqni qisqartirishiga ko‘maklashadi.

3. 2001 – 2005 yillar. Uchinchi bosqich quyidagilardan iborat:

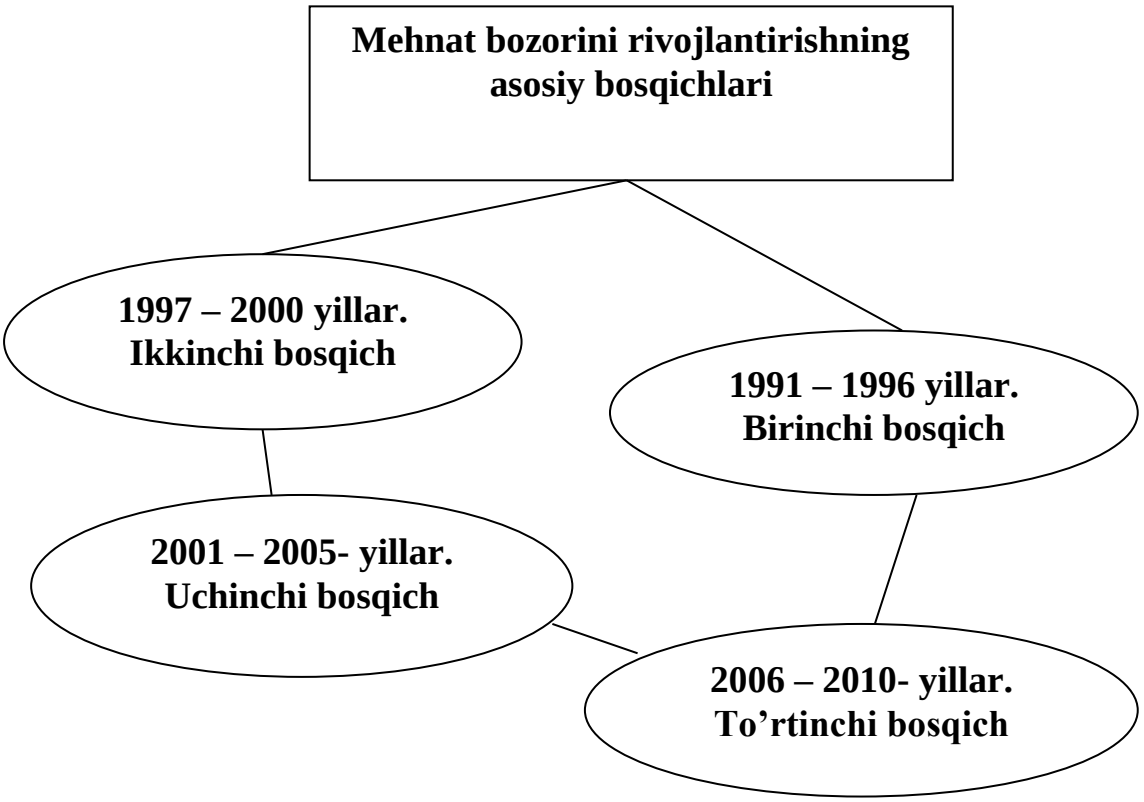
- ishchi kuchiga talabning oshishi va uning taklifini kamayishiga yo‘naltirilgan tadbirlarni amalga oshirishni kuchaytirish;
- bandlik xizmati va uning infrastrukturasida qudratli va tez rivojlanuvchi tizimni yaratish;
- aholining oqilona bandligini shakllantirish;

- ishsizlikni yul qo‘yiladigan darjasigacha qisqartirish;
- ish bilan band bo‘lmagan mahalliy xodimlarning malakasi, raqobatbardoshligi, ijtimoiy himoyasi va eksportini oshirish, mehnat bozori, bandlik va ishsizliknin tartibga solishning samarali tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy mexanizmlarini yaratish.

Qayd etilgan vazifalarni bajarish ijtimoiy yo‘naltirilgan mehnat bozorining shakllanishiga olib keladi.

4. 2006 – 2010- yillar. To‘rtinchi bosqichning asosiy vazifasi:
Ishchi kuchi talabi va taklifi o‘rtasidagi bozor muvozanatiga erishish.

Bularning barchasi mehnat bozorining samarali rivojlanishiga yo‘naltirilgan ishchi kuchi talabining oshishi va uning taklifining kamayishi bo‘yicha iqtisodiy-ijtimoiy va tashkiliy tadbirlar majmuasiga mujassamlashgan.



2.2.2-rasm. Mehnat bozorini rivojlantirishning asosiy bosqichlari[16]

[16] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Bugun ko‘p davlatlarda ish kuchi oldi-sotdisining ikki asosiy mexanizmi - mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnoma(kelishuv)lar ishlatiladi.

Mehnat kontrakti - ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvidir.

Jamoaviy shartnoma - yollanma ishchilarning mehnat sharoiti va hayoti, shuningdek ular mehnat qiladigan tashkilotning faoliyati bilan uzviy bog‘liq keng masalalarni tartibga soladi. Ko‘rgazma uchun, 1988 yil iyulda “New – United Motor Manifacturing” yapon – amerika avtomobil kompaniyasi va kasaba uyushmasi o‘rtasida tuzilgan jamoaviy shartnomani keltirish mumkin.

Bu shartnoma quyidagilarni o‘rnatadi:

1) Uni imzolagan tomonlarning majburiyatlari va mas’uliyatlarini belgilab beradi. Ular kompaniyani rivojlanish vositasida ishchilarni va ularning oilasini turmush darajasini oshirish umumiy maqsadiga erishish uchun yagona komanda sifatida mehnat qilish, maksimal kam bahoga ega bo‘lgan dunyoda eng zo‘r avtomobil yaratish majburiyatini oladilar;

2) Kompaniya rahbariyati kasaba uyushmasi oldidagi, kasaba uyushmasi va ishchilar majburiyatlarini, shu jumladan, kompaniya prinsiplari va falsafasiga mos holda ishlash, bir-birining shaxsiy huquqlarini hurmat qilish, muayyan xulq-atvor qoidalariga va davomat rejimiga rioya qilish majburiyatlarini o‘rnatadi;

3) Bandlikni ta’minlash. Kompaniya faqat kat’iy iqtisodiy zarurat uni majbur kilmasagina bundan buyon hech kimni bo‘shatmaslikka rozi bo‘ladi. Xodimlardan birortasini ishdan bo‘shatishda oldin u tartiblashtiruvchi chorani (oyligini qisqartirish) qo‘llash kabi majburiyatlarni oladi;

4) mehnat nizolari va bahslarni hal qilish tartiblari;

5) kompaniyaning bir bo‘linmasidan ikkinchi bo‘linmasiga, bir smenadan boshqa smenaga o‘tkazish tartibini;

6) mehnatni brigadali tashkil qilish konsepsiyasi;

7) mehnat haqi darajalari va inflyasiyani qoplash uchun qo‘shimcha haqni aniqlash tartibi;

8) ish vaqti uzunligi va xodimlarni ish vaqtidan tashqari ishga jalb qilish jadval;

9) bayram kunlari soni va ta’til uzunligi;

10)sog‘likni jamoaviy sug‘urtalash, nafaqa ta’minoti, omonatlar jamg‘armasi dasturi va rezerv fondini shakllantirish tartibi;

11) mehnat xavfsizligini ta’minlash bo‘yicha choralar;

12) shartnoma amal qilish vaqtida stachka va lokautlarni taqiqlash.

Mehnat bozorini tartibga solishning oliy shakli - bosh kelishuvdir.

Bosh kelishuv - ishchi kuchini umuman mamlakat bo‘yicha oldi-sotdi sharoitlarining o‘zgarishini, umumiy yo‘nalishlarini aniqlovchi va hukumat, ish beruvchilar birlashmalari va kasaba uyushmalari o‘rtasidagi muzokara yakunlari bo‘yicha imzolanuvchi hujjat.

Rossiyada bunday bosh kelishuv ilk bor 1992 yilda imzolangan va u quyidagi bo‘limlarga birlashtirilgan 52 ta moddadan iborat edi:

1) Iqtisodiyot va islohotlar o‘tkazish sohasidagi choralar.

2) Aholi bandligiga, mehnat bozorini rivojlantirishga ko‘maklashish.

3) Turmush darajasini tartiblashtirish va ijtimoiy kafolatni ta’minlash.

4) Mehnat sharoitlari va muhofazasi, ekologik hafsizlikni ta’minlash.

5) Mehnat munosabatlari va ijtimoiy hamkorlikni huquqiy ta’minlash.

6) Bosh kelishuvni amalga oshirish mexanizmi.

2.4. Mehnat bozori strukturasi, mohiyati va zamonaviy mehnat bozorining xususiyatlari

Mehnat bozorining funksional tashkiliy strukturasi o‘z ichiga quyidagi elementlarni oladi: bandlik va ishsizlik sohasidagi davlat siyosati prinsiplari; kadrlar tayyorlash tizimi; yollash tizimi; kontrakt tizimi; ishsizlarni qo‘llab-quvvatlash fondi; qayta tayyorlash va qayta malaka oshirish tizimi, mehnat birjalari, bandlikni huquqiy tartibga solish. Jumladan O‘zbekiston Respublikasining Qonunlarida “O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi” 1996- yil, “Aholini ish

bilan ta’minlash to‘g‘risida”gi Qonun (yangi tahrir) 1998- yil, O‘zbekiston Respublikasi vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi 2001- yil 13- fevral 75-sonli Qarorida o‘z izohini topgan.

Mehnat bozorida sotuvchi va xaridor uchrashadi. Sotuvchilar – o‘z ish kuchini taklif qiluvchi xodimlar, xaridorlar esa ularga qancha va qanday xodimlar kerakligini mustaqil hal qila oluvchi mehnat jamoalari yoki alohida tadbirkorlardir.

Mehnat bozorida ish kuchiga talab va taklif qonuni amal qiladi va ish haqiga ta’sir ko‘rsatadi. Mehnat bozorida nisbatan qobiliyatli tadbirkor xodimlarning shafqatsiz tanlovi sodir bo‘ladi. Zaif va qobiliyatsizlarni bozor ayamaydi. Shu bilan birga u yuqori malakali mehnatni rag‘batlantiradi, har bir kishining qo‘shgan hissasi va olgan konkret natijasi o‘rtasidagi qat’iy o‘zaro bog‘lanish vujudga kelishiga ko‘maklashadi.

Halqaro tajriba ko‘rsatishicha mehnat bozori raqobatli, xususiy mulkichlikka asoslangan iqtisodiyot va demokratik ijtimoiy institutlardan tashqarida mavjud bo‘la olmaydi.

Milliy mehnat bozori butun ijtimoiy ishlab chiqarishni qamrab oladi - har bir tarmoq u orqali o‘ziga zarur maxsus kasbiy-malakasi tarkib kadrlariga ega bo‘ladi.

Mehnat bozorida quyidagi imkoniyatlar amalga oshiriladi:

- kasb, tarmoq faoliyat tarmog‘i va joyini erkin tanlash;

- mehnat qonunchiligi normalariga rioya qilgan holda yollash va bo‘shatish;

- mehnat resursini mintaqalar, tarmoqlar va professional-malakaviy guruhlar o‘rtasida mustaqil va iqtisodiy rag‘batlantiriluvchi migratsiyasi (ko‘chishi);

- ish haqi va boshqa daromadlarning erkin harakati. Ish kuchi o‘ziga xos alohida tovar turi. Uning ishlab chiqaruvchanlik sifati butunlay raqobatli iqtisodiyot samaradorligini, uning yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar yaratish imkoniyatini, ilmiy-texnik va tashkiliy o‘zgarishlar qo‘lami va sur’atlarini aniqlaydi. Shuning uchun mehnat

bozoriga bilimli va ijodiy faol ish kuchini tayyorlash va chiqarish halq xo‘jaligi yashash faoliyatini ilk asoslaridan biridir.

Ish kuchining yana bir xususiyati - uning shaxsiy, ijodiy qobiliyatini ifodalovchi imkoniyatlarini rivojlantirishdan, birinchi navbatda, o‘zi manfaatdor.

Mehnat bozorining asosiy maqsadi birinchidan, iqtisodiy faol aholining kasbiy-mehnat va turmush ehtiyojini qondirish va halq xujaligini zaruriy kadrlar bilan ta’minlash, ikkinchidan maksimal to‘la bandlikka va minimal qoloq bandlikka erishish;

2.5. Mehnat resurslariga ish haqi va imtiyozlarni aniqlash

Tashkilot taklif qiluvchi mukofotlar turi va miqdori mehnat hayoti sifatini baholash uchun muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqotlar ko‘rsatishicha, mukofotlashlar kishilarning ishga kirish, ishni qoldirish haqida, qancha ishlab chiqarish, tashkilotdan qachon ketish va umuman ketish kerakmi degan qarorlar chiqarishiga ta’sir etadi.

«Mehnat haqi» termini xodimga bajargan ishi uchun tashkilot tomonidan beriladigan pulli mukofotga kiradi. Tashkilot raqobatbardosh stavkalar bo‘yicha ish haqi to‘lamasa va ishga rag‘batlantiruvchi hak to‘lash shkalasiga ega bo‘lmasa, ish kuchini to‘play olmaydi va uni saqlab qola olmaydi.

Mehnat haki strukturasini ishlab chiqish kadrlar bo‘limining majburiyati hisoblanadi. Tashkilotda ish haki strukturasi ish haki darajasini o‘rganishni tahlil qilish, mehnat bozoridagi sharoitlar, shuningdek, tashkilot unumdorligi foydaliligini tahlil qilish yordamida aniqlanadi.

Ma’muriy-boshqaruv personalini mukofotlash strukturasini ishlab chiqish birmuncha murakkabroq, chunki ish haqining o‘zidan tashqari unga turli imtiyozlar, foydada ishtirok etish sxemalari, aksiyalar bilan haq to‘lashlar kiradi.

Tashkilot ish haqidan tashqari o‘z xodimlariga turli qo‘shimcha imtiyozlar beradi.

Qo‘shimcha imtiyozlar berishga an’anaviy yondashuv shundaki,

bir xil darajali barcha xodimlar bir xil imtiyozlarga ega. Tadqiqotlar barcha xizmatchilar ham bunday imtiyozlarni kadrlamasligini ko‘rsatdi. Qo‘shimcha imtiyozlarning kadrlanuvchi qiymati oilaviy ahvoli, yoshi, oila kattaligi va boshqa shu kabi omillarga bog‘lik. Masalan, katta oilali kishilar imtiyozli tibbiyot xizmati ko‘rsatish va hayotni sug‘urta qilish miqdoriga odatda ko‘proq qiziqadi, keksalarni nafaqaga chiqishda beriladigan imtiyozlar, yosh xodimlarni darhol naqd pullar olish qiziqtiradi.

Yuqoridagilarga muvofiq ayrim tashkilotlar, «kafeteriy prinsipi bo‘yicha mukofotlash tizimi» deb ataluvchi tizimni ishlab chiqqan. Xodimga uni qoniqtiruvchi imtiyozlar paketini o‘zi tanlashiga ruxsat etiladi. Bu tizim ayrim kamchiliklarga ham ega. Imtiyozlarning umumiy qiymati ko‘payib ketadi, chunki u qo‘shimcha ma’muriy ustama xarajatlar keltirib chiqaradi, shuningdek ayrim imtiyozlar, masalan, personal sug‘urtalash ko‘p hisobga olinganda arzonroq tushadi. Boshqa muammo xodimlarga naqd imtiyozlar va imtiyozlarning kelajakda va hozirgi kundagi ahamiyatini tushuntirish zaruriyatidan iborat.

Xodimlarning ishlab chiqishda ishtirok etish tizimlarining rivojlanishi ko‘pchilik mamlakatlarda davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlaniladi. Masalan Fransiyada o‘z vaqtida “Ishchilarning korxonalar faoliyatida ishtirok etishini rag‘batlantirish to‘g‘risida”gi dekret; Germaniyada - “Ishchilarda mulkning tashkil topishi to‘g‘risida”gi qonun; AQSHda “Foydada ishtirok etish tartibida ishchilarga taqsimlanadigan summalarni soliqlardan ozod qilish to‘g‘risida”gi dekret chiqarilgan.

AQSHdagi ko‘pchilik firmalarda foyda hisobidan qo‘shimcha to‘lovlarni shakllantirish va taqsimlash Skenlot va Rakker tizimlari asosida amalga oshiriladi.

Skenlot tizimi bo‘yicha korxonalar ma’muriyati (egalari) bilan ishchilar o‘rtasida bitim tuziladi, unda mahsulotning umumiy qiymatida ishchi kuchiga ajratiladigan bevosita xarajatlarning muayyan foizi belgilanadi.

Rakker tizimiga muvofiq xodimlarning barchasiga xarajatlar ulushini shartli - sof mahsulot qiymatidagi normativlarga nisbatan

kamaytirganlik uchun jamoa mukofatlari to‘lash nazarda tutiladi.

Bir qator Yevropa mamlakatlarida jamoa tarzida mukofotlashning bir qator ko‘rinishlari tadbiq etilgan bo‘lib, ularga mukofotlarning miqdori mahsulot hajmi va uning sotilishining ortishiga, mehnat unumdorligining o‘sishiga olib keladi. Bu narsa o‘z navbatida korxona xodimlarini keragidan ortiqcha qismi paydo bo‘lishini va ularni ishdan bo‘shatish bilan bog‘liq qilib qo‘yadi.

Yaponiyada moddiy rag‘batlantirish tizimi G‘arb mamlakatlaridagiga nisbatan boshqacharoq. Yaponiya firmalarida xodim mehnatiga haq to‘lash darajasi uning mehnatga iqtisodiy rag‘bati natijalari bilan bog‘lanmay, balki, bevosita, uning hayotiy ehtiyojlarini qondirish orqali amalga oshiriladi. Ish haqining miqdori “ish kuchini qayta tiklash hayotiy sikli” konsepsiyasi asosida aniqlaniladi, bunda xodim hayotining turli davrlaridagi ehtiyojlari darajasiga asoslaniladi. “Umrbod ish haqi”ning mohiyati shundan iboratki, yapon firmasida faqat mehnatning o‘zigina emas, balki xodimning butun ijodiy imkoniyatlari ham rag‘batlantiriladi.

2.6. Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlari

G‘arbiy mehnat bozorining prinsipial xususiyatlaridan biri – tadbirkorlik faoliyatining keng tarqalganligidir. Taxminan AQSH, Fransiya, Buyuk Britaniyada mehnat qiluvchilarning har uninchisi, Yaponiyada – har yettinchisi, Italiyada – har beshinchisi tadbirkor hisoblanadi. Ularning deyarli 3 dan 2 qismi o‘rta va kichik korxonalarni boshqaradi, har to‘rtinchisi esa 20 va undan kam kishi band bo‘lgan ishni olib boradi.

Mehnat resurslarining umumiy malaka darajasi hozirgi kunda shundayki, barcha kasb vakillari tadbirkorlik bilan muvafaqqiyatli shug‘ullanmokda, bu jihatdan ishchi birinchilikka ega. 1990- yilda AQSHda tadbirkorlarning 23 foiz ishchi kasblarga, 18 foiz - boshqaruv faoliyati tadbirlariga, 18 foiz - savdo bilan, 15 foiz - xizmatlar bilan bog‘liq kasblarga, 16 foiz - oliy yoki turli yo‘nalishdagi ilmiy ma’lumotga ega edi, 10 foiz - fermerlik bilan shug‘ullanar edi.

Yana bir muhim jarayon – jamoaviy mulkchilik shakliga

asoslangan korxonalarning ko‘payishi mehnat bozoriga yaxshi ta’sir ko‘rsatmoqda. Amaliyot ko‘rsatishiga bunday korxonalar mahsulot sifati va ishlab chiqarish unumdorligining o‘rtacha tarmoq ko‘rsatkichlaridan yuqori natijalarga ega, ishchi va xizmatchilar ishlab chiqarishni takomillashtirishga ko‘proq ishtiyoq bilan qatnashadilar. Shu bilan birga zaruriyat tug‘ilganda ish haqi va ish haftasini vaqtincha uzaytirish holatlariga oson rozi bo‘ladilar. Bunday ishlab chiqarish jamoalari raqobatli kurashda muvaffaqiyatliroq qatnashadi va konyukturaviy bozor tebranishlari davrida mustahkamroq. Qayta malakalash, kasbiy darajani oshirish, shtatni qisqartirish muammolari e’tibor va insoniylik bilan hal qilinadi. Ishchi va xizmatchilarni ijtimoiy himoyalash maqsadida qo‘shimcha sexlar, raqobatbardosh sho‘’ba korxonalar yaratiladi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma’lumotlar va boshqa zarur axborot to‘planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog‘liq holat shuningdek, uning istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi;

Kadrlar bo‘yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog‘liq holat va uning rivojlanish istiqbollarini tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo‘yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar- iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta’siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko‘p mehnat va kadrlar xizmatlarini xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi;

Qaror qabul qilish bosqichi, ya’ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo‘nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlariga ega bo‘lgan reja ishlab chiqiladi.

Ma’lumki, bozor iqtisodiyotida faqat sotuvchi, ya’ni xaridorgir molni sotuvga taklif qila oluvchi xaridor bo‘la oladi. Biroq insonlarning ko‘pchiligi tovar ishlab chiqarmaydi, magazinlarga ega bo‘lmasada, ularning hamyonlarida pul ko‘p va bu qonuniy, chunki bu pullar alohida

mol – o‘z ish kuchini sotish evaziga olingan. O‘z ish kuchini sotish uchun yollanma xodimlar maxsus bozor – mehnat bozoriga keladi.

Mehnat bozori – kishilarga o‘z qobiliyatlari va ko‘nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga – tashkilotga zarur bo‘lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlar yig‘indisidir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnat resurslarini rejalashtirish sabalarini asoslang
2. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalarini aytib bering
3. Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalarini asoslang
4. Mehnat bozori strukturasi, mohiyati va zamonaviy mehnat bozorining qanday hususiyatlarini bilasiz
5. Mehnat resurslariga ish haqi va imtiyozlarni aniqlash tartibini ko‘rsating
6. Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlarini asoslab bering

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malhis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

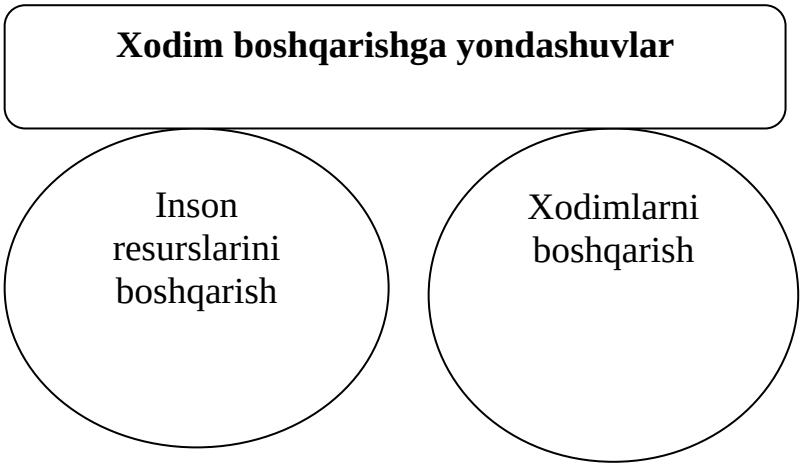
6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

3-BOB. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

3.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi

“Xodim” iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.



3.1.1-rasm. Xodim va uni boshqarish muammosiga yondashuvlar[17]

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

-inson resurslarini boshqarish;

-xodimlarni boshqarish.

“Inson resurslarini boshqarish” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. **“Xodimlarni boshqarish”** tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (3.1-jadval).

[17] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

3.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari[18]

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to‘g‘risida kimga ma’lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	-Mutloq yangi vazifalarni yechishga -Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga	-Inson resurslarini rejalashtirish -Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish -Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun harajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	-Ma’muriy aralashuvga zaruriyat tug‘iladigan kundalik muammolarni yechishga	-Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish -Mehnat motivatsiyasini boshqarish -Texnika xavfsizligini nazorat qilish -Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

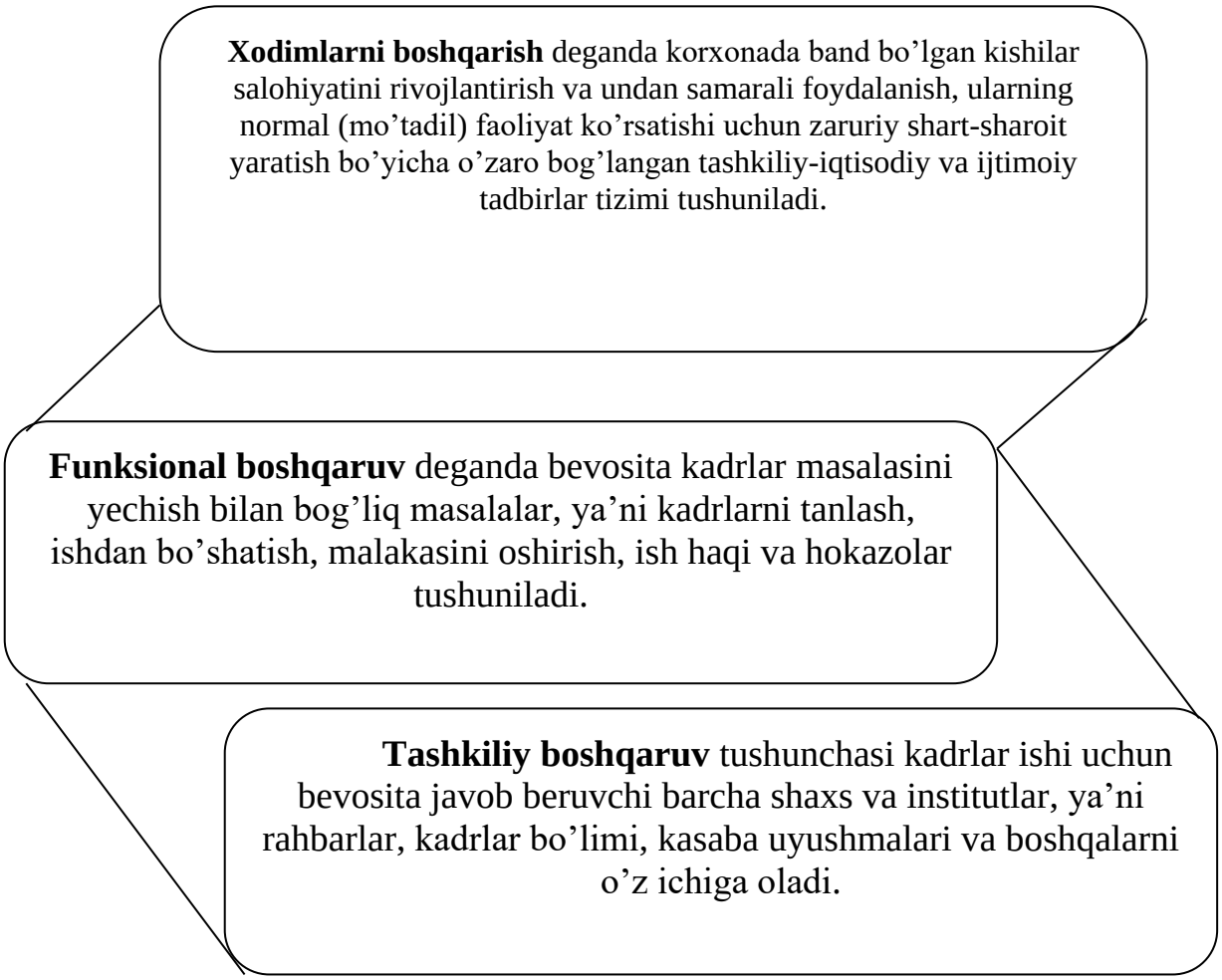
Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo‘’tadil) faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

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

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya’ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

[18] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 73-бет.



3.1.2-rasm.Xodimlarni boshqarish turlari[19]

3.2. Xodimlarni boshqarish tizimi

3.2-Jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi[20]

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	-mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; -mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; -tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	-shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish;

[19] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

[20] А.Хайитов. "Инсон ресурсларини бошқариш" фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 78-бет.

		-kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	-ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarini rasmiylashtirish; -kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta’minlash; -kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash; -bandlikni ta’minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	-xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; -kadrlar salohiyatini tahdlil qilish; -mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; -korxonani kadrlar bilan ta’minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o‘rnatish; -vakant (bo‘sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; -kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	-kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; -qayta tayyorlash va malaka oshirish; -zahiradagi kadrlar bilan ishlash; -amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; -yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko‘nikmalarini ta’minlash
6.	Mehnatni rag‘batlantirish vositalarini takomillashtirish	-mehnat jarayonlarini me’yorlashtirish va tarifikatsiyalash; -ish haqi tizimini ishlab chiqish; -ma’naviy rag‘batlantirish vositalaridan foydalanish; -foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; -motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	-mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; -xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; -xo‘jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	-umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; -kommunal xo‘jalik sohasini boshqarish; -jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; -sog‘liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta’minlash; -bolalar muassasalari bilan ta’minlash; -ijtimoiy nizolarni boshqarish; -xalq iste’mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta’minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	-boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; -shtatlar ro‘yxatini ishlab chiqish; -boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

3.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg‘orlik tamoyili korxona doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg‘or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo‘qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (3.3-jadval).

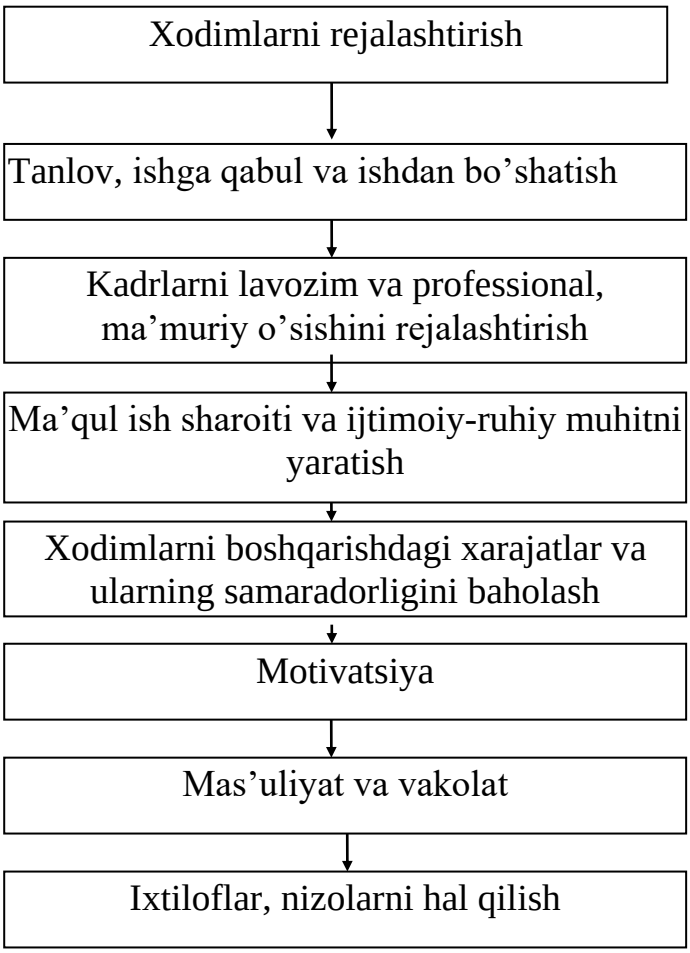
3.3-jadval

Xodimlarni boshqarish tamoyillari[21]

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg‘orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preestvennost)
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me’yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko‘p bo‘g‘inlilik	9.	Badastirlik (komfortnost)
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko‘p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag‘batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo‘yish		
16.	Samarali bandlik		

[21] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 73-бет.

Korxonada band bo‘lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko‘rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya’ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o‘z ichiga oladi (6-rasm).



3.1.3-rasm. Mehnat resurslarini boshqarish[22]

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo‘ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee’tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo‘zg‘atishdir.

[22] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Inson omiliga e’tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas’uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g‘oyasidir.

3.4.Xodimlarni rejalashtirish

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jararayon uch bosqichdan iborat (3.4.1-rasm).

1	Mavjud xodimlarni baholash	→	2	Istiqbolda xodimlarga bo‘lgan talabni rejalashtirish	→	3	Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish

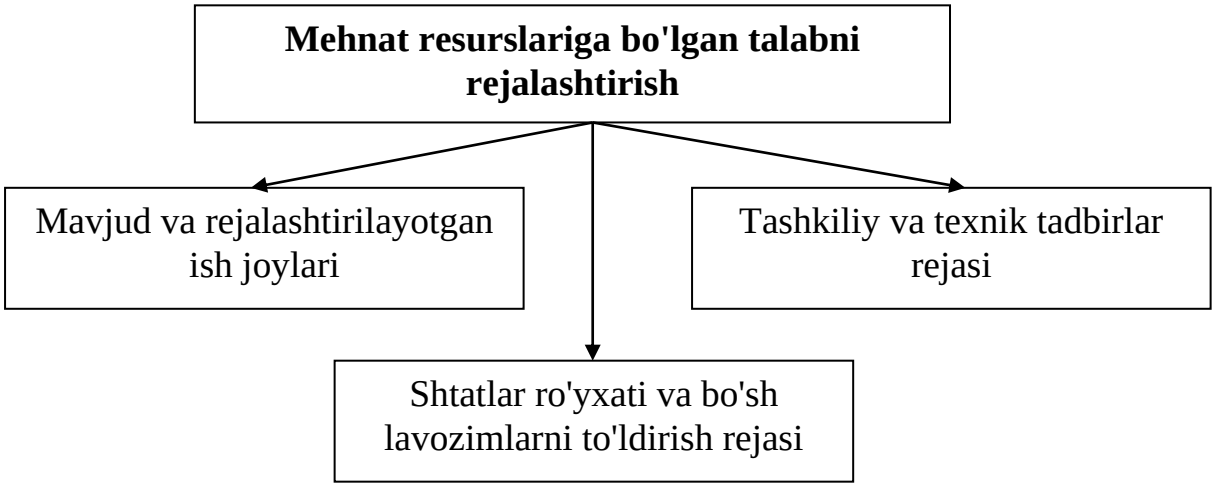
3.4.1-rasm. Xodimlarni rejalashtirish[23]

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

-mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;

-tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;

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



3.4.2-rasm. Mehnat resurslariga bo‘lgan talabni rejalashtirish[24]

Xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir

[23] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan
[24] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

yilda o‘rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo‘lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i \quad (3.1)$$

Bu yerda: T_i - **i** guruhidagi xodimlarga bo‘lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

qi - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

H_i - **i** mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

B_i - mazkur guruhdagi bitta xodimga to‘g‘ri kelgan yillik vaqt fondi.

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

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklifdan ko‘proq, ya’ni:**talab>taklif** bo‘lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo‘shimcha manbaalaridan qo‘shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manbaa bo‘lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o‘quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo‘shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag‘batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hk.

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

talab<taklif

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

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

talab=taklif

muvozanatda bo‘lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo‘qotishni kamaytirish;

- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag‘batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlariga xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondoshishni talab qiladi.

3.5. Mehnat bozoridagi bog‘liqlik jihatlar va ichki omillarni baholash tahlili

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni nqaratmoq lozim.

Zero, mehnat bozoridagi holat ko‘p jihatdan quyidagilarga bog‘liq:

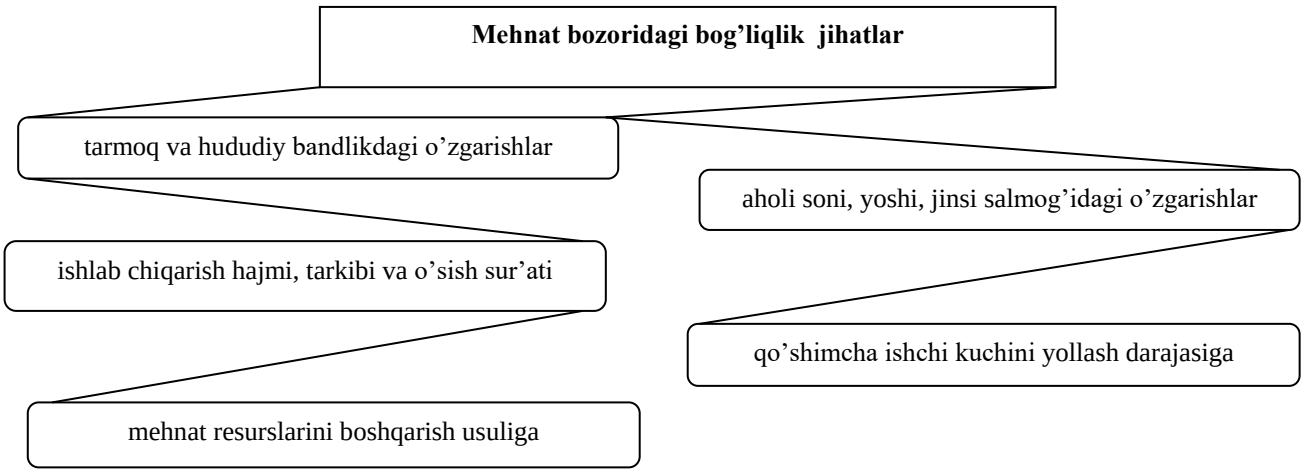
-aholi soni, yoshi, jinsi salmog‘idagi o‘zgarishlar;

-tarmoq va hududiy bandlikdagi o‘zgarishlarga;

-qo‘shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;

-ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o‘sish sur’atiga;

-mehnat resusrlarini boshqarish usuliga va hk.



3.5.1-rasm. Mehnat bozoridagi bog‘liqlik jihatlar[25]

[25] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma’lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

-doimiy band bo‘lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;

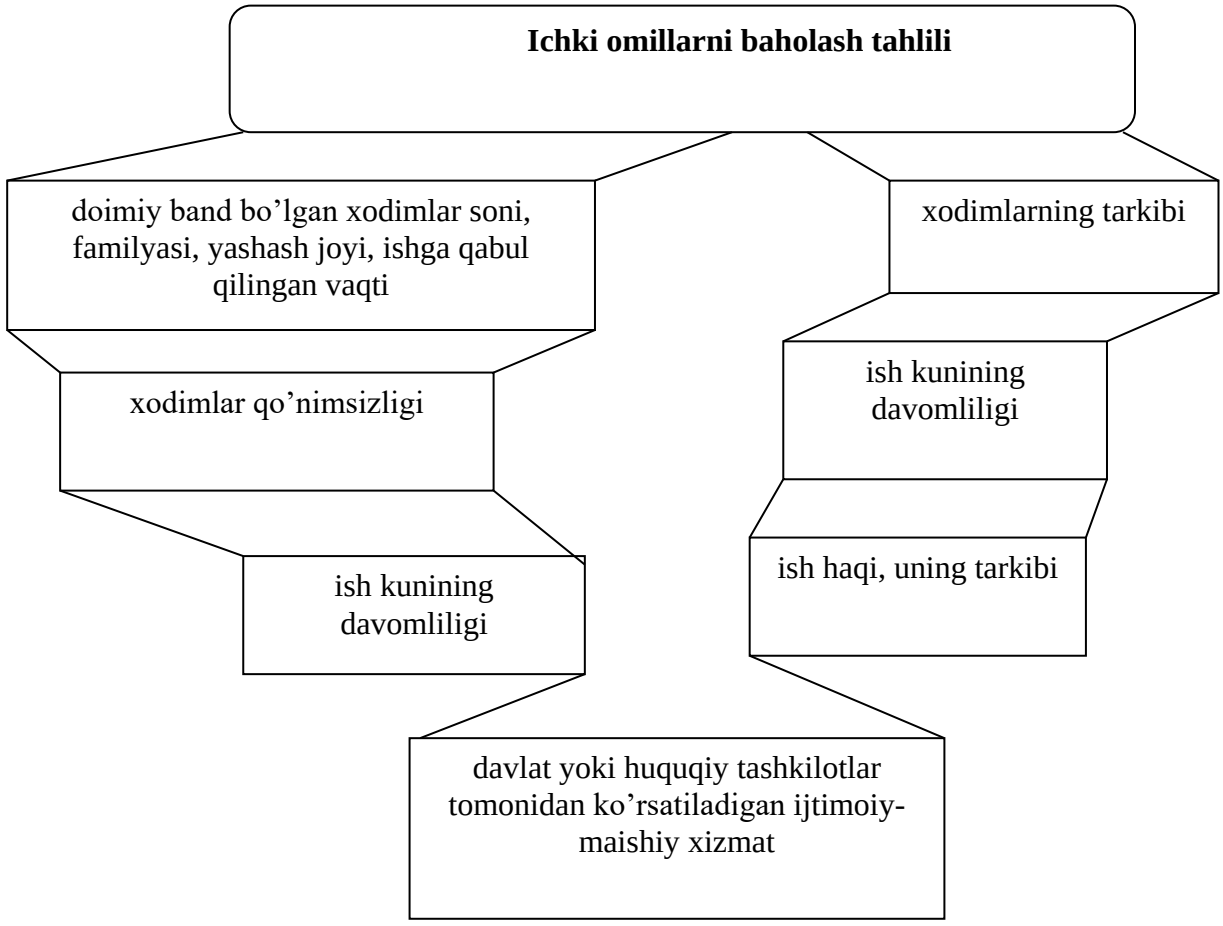
-xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog‘i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk.);

-xodimlar qo‘nimsiziligi;

-ish kunining davomliligi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta’tilning davomliligi va hk.);

-ish haqi, uning tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ta’rif yoki ta’rifdan yuqori to‘lova va hk.;

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



6-rasm.Ichki omillarni baholash tahlili[26]

[26] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

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

3.6.Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko‘p jihatdan xodimlarni tanlashga bog‘liq. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona da’vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da’vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o‘z e’tiborini qaratmog‘i lozim.

- Da’vogarlarni, ayniqsa, o‘zi to‘g‘risida qisqacha ma’lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo‘lgan barcha tadbirlarni ko‘rmoq kerak.
- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o‘zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo‘ng‘iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O‘sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e’tibor bilan kuzatish kerak.
- Har bir da’vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko‘rish lozim.

Birinchi navbatda shuni ta’minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog‘ida o‘zining bo‘lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo‘lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo‘liqmasin.

Da’vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo‘lib qolganda kasbiy ma’lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e’tiboriga;
- fe’l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to‘g‘riligiga;

- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kuning davomiyligiga;
- og‘ir sharoitda o‘zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko‘rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo‘sh vaqtlardagi mashg‘ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da’vogarga u bilan turmushi to‘g‘risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo‘lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo‘lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o‘tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o‘z hamkasblariga qo‘shilib ketganda o‘zini o‘z uyidagidek his etishi muhimdir. U o‘z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish, hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o‘zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to‘g‘ri tanlash va joy-joyiga qo‘yishda zarur mas’uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo‘lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko‘p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi **maxsus usullar** qo‘llaniladi:

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o‘z vazifasini sidqi dildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana

shular asosida attestatsiya o‘tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo‘li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

-bajarayotgan lavozimiga loyiq;

-xodim ko‘rsatilgan nuqsonlarni keyingi o‘tkaziladigan attestatsiyagacha yo‘qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;

-egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo‘naltirishdir.

Qisqacha xulosalar

“Xodim” iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.

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

-inson resurslarini boshqarish;

-xodimlarni boshqarish.

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

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo‘‘tadil) faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

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

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya’ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi aytib bering
2. Tizim osti tizimlari va boshqarish obyektlari tarkibini tushuntiring
3. Xodimlarni boshqarish tamoyillarini asoslang4. Xodimlarni rejalashtirishning qanday jihatlarini bilasiz
5. Mehnat bozoridagi bog‘liqlik jihatlar va ichki omillarni baholash tahlili o‘tkazish tartibini izohlang
6. Xodimlarni boshqarish samaradorligigiga ta’sir etuvchi omillarni sanab bering

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

4-BOB. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH

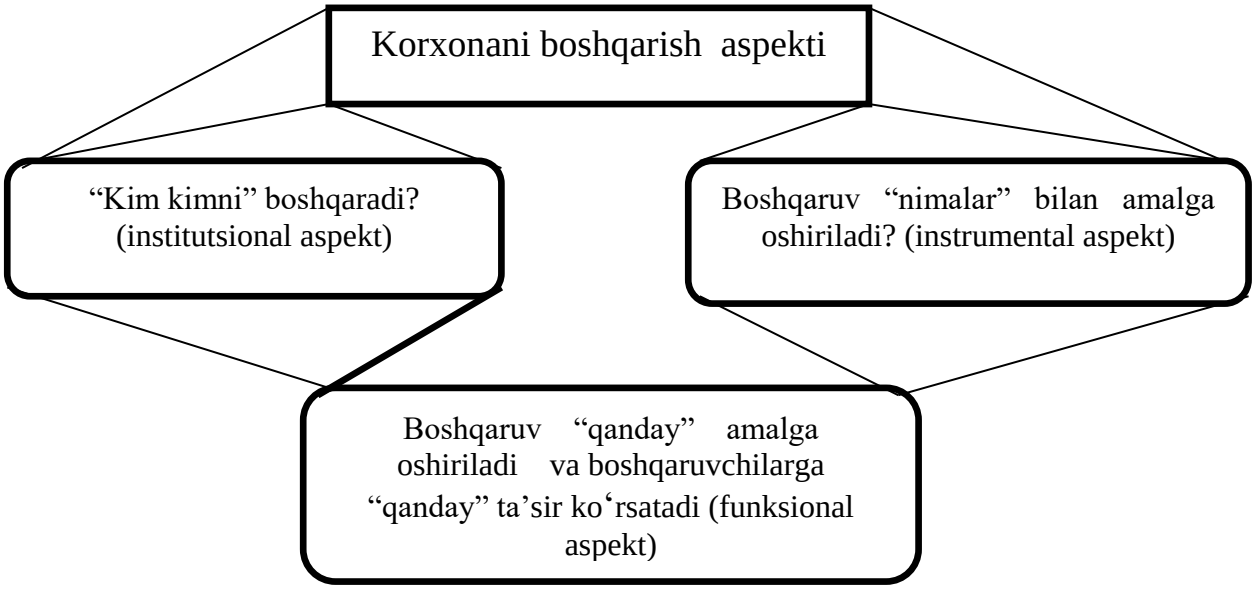
4.1. Boshqaruv va uning uslublari

Korxonani boshqarishning mohiyati bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (xodimlarga) maqsadga yo‘naltirilgan harakatlarini uyg‘otish uchun ta’sir ko‘rsatishdan iborat.

Keng ma’noda, bu yerda insonlarning o‘zaro kompleks munosabatlari doirasida qarorlarni shakllantirish, ularning harakatlanishi va bajarilishini ta’minlash faoliyatiga xizmat qiluvchi ko‘rsatmalar, jarayonlar va instrumentlar yig‘indisi nazarda tutiladi.

Korxonani boshqarish o‘z ichiga uch aspektni oladi:

1. **“Kim kimni” boshqaradi? (institutsional aspekt).** Bu aspekt boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog‘liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.
2. **Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga “qanday” ta’sir ko‘rsatadi (funksional aspekt).** Bu aspekt, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu yerda boshqaruvning funksiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko‘rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta’sir etish munosabatlari xarakterlanadi.
3. **Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumental aspekt).** Bu aspekt menejerlar o‘z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taalluqli.



4.1.1-rasm. Korxonani boshqarish aspekti

Boshqaruv jarayonida etika masalalari ham alohida o‘rin egallaydi. Menejerlar “tadbirkor” organi nomidan va uning topshirig‘i bilan faoliyat yuritgani uchun boshqarishning ma’naviy o‘lchovlari tadbirkorlik etikasidan kelib chiqadi. Bundan tashqari, ular boshqaruvchilarning shaxsiy sifatlari, va shuningdek, barcha menejerlarning ishlab chiqarishdan tashqari etika kodekslari bilan aniqlanadi. Davosda (1973 yil fevralda) menejment bo‘yicha uchinchi Yevropa simpoziumining oxirgi kunida korxona menejerlarining “xulq etikasi” kodeksi loyihasi taklif qilindi. U quyidagilarni ifodalaydi:

A.Menejerning professional vazifasi bo‘lib mijozlarga, kasbdoshlarga, sarmoyadorlarga va jamiyatga xizmat qilish, bir-biriga karama-qarshi bo‘lgan qiziqishlarni murosaga keltirish hisoblanadi.

1.Menejer mijozlarga xizmat qilishi kerak. U mijozlar ehtiyojini eng yaxshi tarzda qondirishi kerak. Uning xatti-harakatlari korxonalar o‘rtasidagi bahoni maksimal darajada pasaytirishni, mahsulotning sifati va xilma-xilligini ta’minlovchi teng musobakaga qaratilishi kerak.

2. Raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlarga yangi g‘oyalar va texnologik yangiliklarni joriy qilishga harakat qilishi zarur.

3. Menejer kasbdoshlarga xizmat qilishi darkor, u faqat shundagina kasbdoshlari tomonidan qabul qilinadiki, qachonki ularning qiziqishlari bir vaqtda e’tiborga olinganida.

4. Menejer kapital qo‘yuvchilarga xizmat qilishi lozim. U kapital qo‘yilmalarning davlat zayom ssudalari daromad foizidan yuqori daromadini ta’minlashi kerak. Bu nisbatan yuqori daromad katta tavakkalchilikni mukofotlash uchun zarur. Korxona menejeri kapital kirituvchining vasiysi hisoblanadi.

B. Korxona menejerining mijozlarga, kasbdoshlarga, kapital qo‘yuvchilarga (sarmoyadorlarga) va jamiyatga xizmat qilishi korxonaning uzoq muddat yashashi ta’minlanganidagina mumkin bo‘ladi. Buning uchun korxonaning yetarli daromadlar olishi zarur.

Boshqarish jarayoni va stillari. Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning maqsadlari, ko‘rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qo‘yilishidan, xodimlar muammolarini hal qilish uchun nazarda tutilgan potensialdan va tashqi muhitning hukmron sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv stili (uslubi) deganda menejer xulqining odatiy ko‘rinishi va o‘zini tutish usullari tushuniladi.

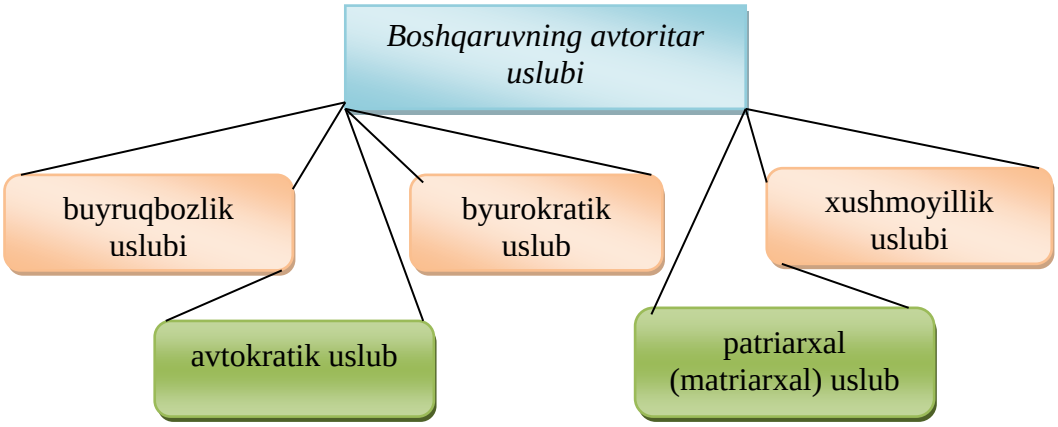
Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko‘ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo‘lganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo‘lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli holatlar ko‘zga ko‘rinadi:

- buyruqbozlik uslubi. Menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va kat’iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;
- avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;
- byurokratik uslub. Menejer obro‘si bu yerda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo‘ysinadilar;

• patriarhal (matriarhal) uslub. Menejer “oila boshlig‘i” obro‘si yordamida qayg‘urib va butun javobgarlikni o‘z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar unga bo‘lgan cheksiz ishonch asosida buysunadilar;

• xushmoyillik uslubi. Menejer o‘z obro‘sini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatlari asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlap uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.



4.1.2-rasm. Boshqaruvning avtoritar uslubi[27]

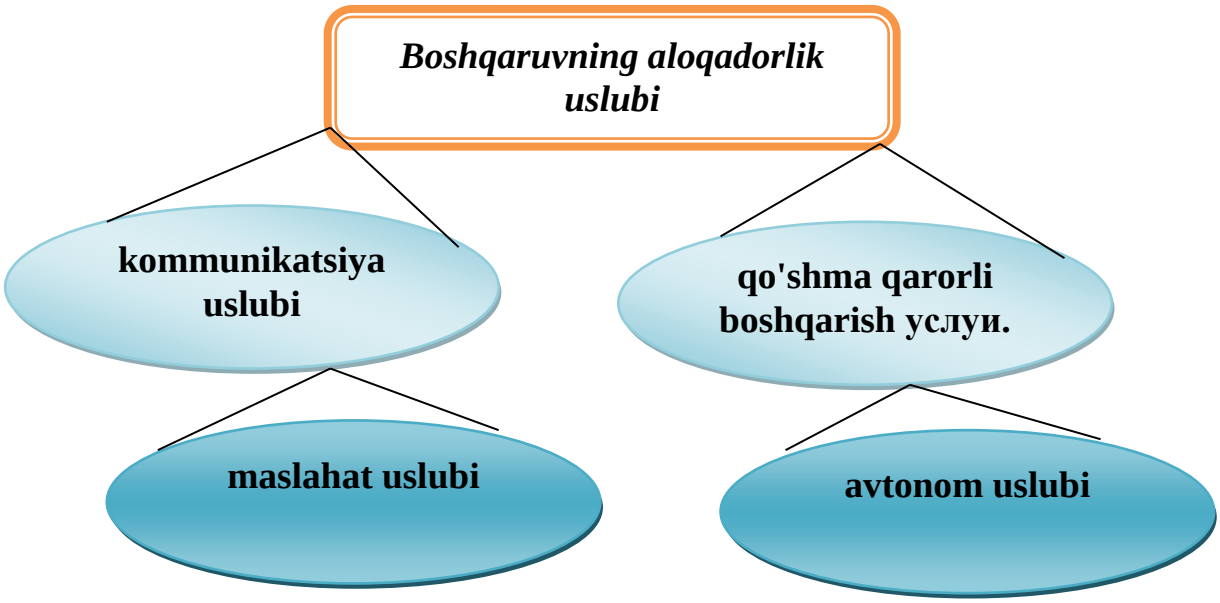
Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi holatlarni farqlash muhim:

• kommunikatsiya uslubi. Menejer o‘z qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma’lum qilgandan keyingina qaror chiqaradi, xodimlar savollar berishi, o‘z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

• maslahat uslubi. Menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so‘nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal yechimlari to‘g‘risida kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

[27] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

- qo‘shma qarorli boshqarish uslubi. Bunda menejer muammoni o‘rtaga qo‘yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o‘rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o‘tkaziladigan tadbirlar to‘g‘risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta’qiqlash) huquqini saqlab qoladi;
- avtonom uslubi. Menejer hal qilish jarayonida o‘z zimmasiga moderator (ya’ni o‘zini chetga oluvchi) rolini oladi va yechimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko‘pchilik bilan qaror qabul qiladilar.



4.1.3-rasm. Boshqaruvning aloqadorlik uslubi[28]

4.2. Boshqaruv taktikasi va strategiyasi va uning vositalari

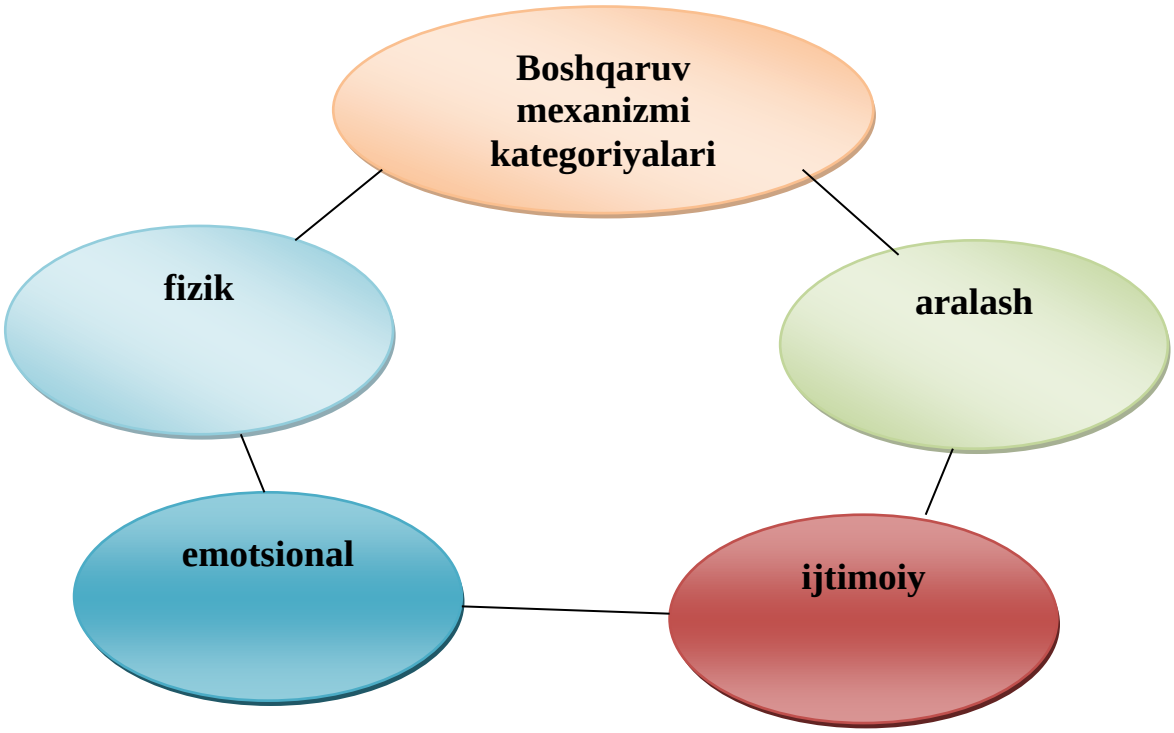
Boshqaruv vositalari: Sizning kurash reestringiz. Siz vaziyatlar va insonlarni qanday boshqarishni bilib, sizni boshqarishga urinib, sizga qarshi ishlatilayotgan harakatlarni oson bilib olasiz. Bu harakatlarni bilish muloqotni jonlantiradi, qarshilik ko‘rsatishga o‘zgacha tus beradi, hal qilinayotgan tortishuv yanada yuqori darajada amalga oshadi.

Endi savollarga murojaat qilamiz. Vaziyatni boshqarish imkoniyatiga qanday omillar ta’sir etadi? Ularning qaysi birlaridan foydalanish mumkin? Qaysi omillarni hisobga olish zarur, aks holda ular

[28] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Sizni o‘z tub qiziqishlaringizdan ayrim harakat qilishga majbur qilishi mumkin? Boshqacha aytganda: Boshqaruv mexanizmi nima?

Boshqaruv mexanizmiga o‘zining muhim kategoriyalari va maxsus taktikasi xos. Boshqaruv mexanizmi kategoriyalari shartli ravishda to‘rt turga bo‘linadi: fizik, emotsional, ijtimoiy va aralash.



4.2.1-rasm. Boshqaruv mexanizmi kategoriyalari

Jismoniy vositalar - bu biz bevosita kuzatadigan narsalar, aynan ularning o‘zgarishi tez seziladi. O‘zingizning qaysidir bir shaxsiy jismoniy sifatlaringizni kamchilik deb hisoblab, ularni o‘zgacha xulq manerasi bilan qanday qoplashni hal qilishingiz mumkin.

Jismoniy sifatlarning har birini alohida ko‘rib o‘tamiz, lekin shuni esda tutish muhim: bizning har birimizda ular birgalikda namoyon bo‘ladi. Har birimizning kalbimizda ayrim elementlarni birlashtirgan o‘z ideal fizik obrazimiz mavjud bo‘lishi kerak.

Buyi - bast

Bizning jamiyatimizda o‘rta va past buyli kishilar oldida ko‘pincha baland buyli kishilarga ko‘proq e’tibor beriladi.

Kadrlar bo‘limida o‘tkazilgan so‘rovlar ishga qabul qilishda yuqori bo‘yli kishilarga ma’lum darajada ko‘proq e’tibor berilishini yuzaga

chiqardi. Bu erkaklarga ham, ayollarga ham taalluqli, lekin ayollarga nisbatan kamroq darajada.

Aniqki, buyni haqiqiy o‘stirish to‘g‘risida gan ham bo‘lishi mumkin emas, lekin uni yuqoriroq qilib ko‘rsatish mumkin. Buning uchun gavdaning tuzilishini o‘zgartirishi mumkin, ya’ni “To‘g‘ri tik turing”, “To‘g‘ri o‘tiring”, gavdani to‘g‘ri tuting. Gavdaning to‘g‘ri tutilishi - o‘ziga ishonch va erkinlik tasavvuridir, shuningdek, bu kishini balandroq ko‘rsatadi. Achinarli tutilgan gavda zaiflikni ma’lum qiladi. O‘z vaqtida bundan foydalanishingiz mumkin.

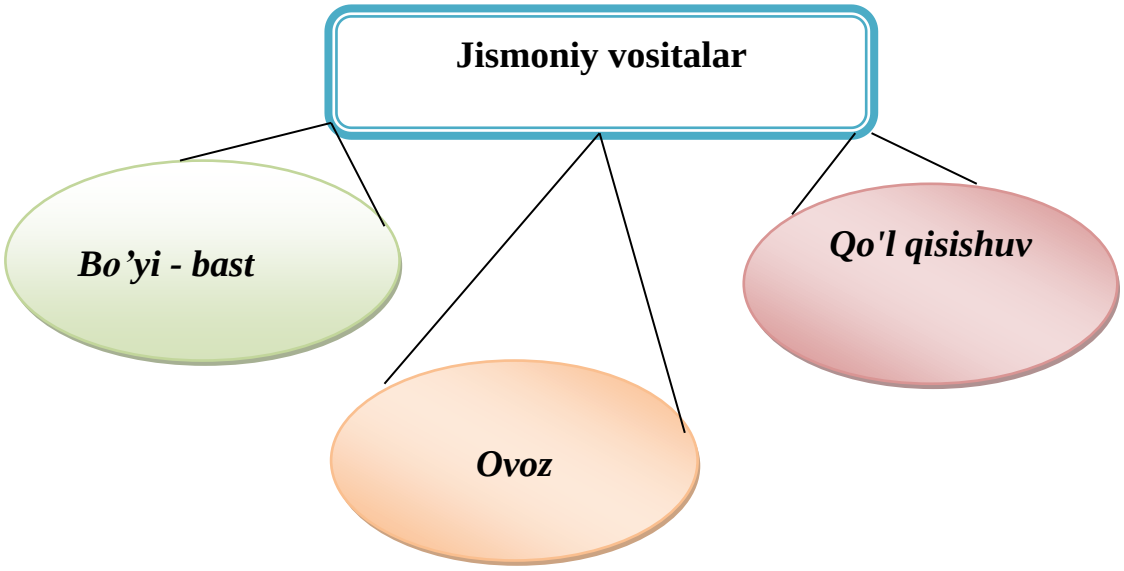
O‘zingizda kat’iyatlikni ko‘rsatmang - kuchingiz etmasligini ko‘rsatib qo‘yasiz. Agar, Siz haqiqatda o‘zingizni ishonchsiz sezib, buni ko‘rsatsangiz mag‘lubiyatga uchraysiz. Boshqa tomondan, Siz kuchli va o‘ziga ishongan inson “rolini o‘ynasangiz”, ikkita narsa sodir bo‘lishi mumkin: birinchisi, Sizning raqibingiz kim kuchga va ka’tiyatga ega kishini ifoda etayotganini hisobga olishga majbur bo‘ladi. Ikkinchidan, o‘zingizning “zo‘r”ligingizni namoyon qilib, Siz haqiqatdan ham o‘zingizni kat’iyatli deb his qilasiz.

Lekin bunday xulq asosiy prinsip - har qanday vaziyatda ham nimani xoxlayotganingizni bilishingiz zarurligi bilan bevosita bog‘liq. Sizga qanday yakun ma’qulligini bilib olsangiz, barcha imkoniyatlaringizni ishga solishingiz mumkin.

Qo‘l qisishuv.Biz har kuni bir-birimizning qo‘limizni qisamiz, lekin buni ko‘pincha noto‘g‘ri qilamiz. Bu yerda hech qanday qiyinchiliklar yo‘q, do‘stona qo‘l qisishuvlar esa ko‘p ma’noni bildiradi. Bu boshqalar bilan jismoniy aloqaga kirishishning eng birinchi va asosan yagona usulidir. Va bu o‘z vazifasini bajarishi lozim.

Yaxshi qo‘l qisishuvni ikkita so‘z - qisqa va kuchli so‘zlari bilan ifodalash mumkin. Qo‘l qisishuv kuchi qat’iy ishonchdan darak beradi.

Ovoz.Qo‘l qisishni oddiy “Salom!” yoki “Assalomu - alaykum!” degan so‘zlar bilan bajargan ma’qul. Lekin bu so‘zlar aniq eshitilishi va erkin, hamda ishonchga to‘la bo‘lishi kerak. Siz insonga ishonmagan takdiringizda ham buni bildirmang.



4.2.2-rasm. Jismoniy vositalar

Sizning qadam tashlashingiz kabi nutqingiz ham ravon bo‘lsin. Tez gapirish insonni fikridan adashtiradi, hayajonlanishingizni ko‘rsatib qo‘yadi. Siz qabul qilishga qulay bo‘lgan tezlik bilan ifodali qilib gapiring. Nima gapirayotganligingizni faqatgina uylab emas, balki qanday gapirayotganingizga ham qo‘loq tuting. Ovozingiz qanday eshitilishini tasavvur qiling.

Boshqalar muloqotda o‘zini qanday tutishini kuzating.

Muloqotga kirishayotgan tomonlarni kuzatishning ko‘p imkoniyatlari mavjud. Kinofilmlarda ham, teleko‘rsatuvlarda ham tanishuv va uchrashuv sahnalarini ko‘rish mumkin. Ko‘rish vaqtida e’tibor bering. Ovozga, gavda tutilishiga, harakatlarning ravonligiga e’tibor qiling. Insonlarni muloqot jarayonida kuzatish mumkin bo‘lgan sharoitlarda ishlasangiz, bundan foydalaning. Muloqot boshlanishini, masalan, restoranda ham kursa bo‘ladi. Mana ishbilarmonlar bir-birini qarshilamoqda. Ular buni qanday bajaradilar? Nima sodir bo‘layapti? Insonlar qanday qilib shakllanib bo‘lgan guruhlarga qo‘shilayaptilar? Bu qanday harakatlar bilan amalga oshirilmoqda? Sodir bo‘layotgan narsalarni kuzatishdan foydali xulosalar chiqaring. Bu narsalarga yuzaki qaramang, asl mohiyatiga e’tibor bering. Mumkin bo‘lgan vaziyatlarni tasavvur qiling. Har bir qulay vaziyatlarda Siz muloqot yo‘llari va

usullarini amalda qo‘llang. Siz endi qatnashadigan vaziyat holatlarini tahlil qilish uchun vaqtga ega bo‘lib, muloqot jarayonida erishmoqchi bo‘lgan maqsadingizni aniq qo‘yib, Siz ancha ustunlikni qo‘lga kiritasiz. Balki har qachon va har qanday holatda omad sizga qo‘lib boqmas, lekin Sizning g‘alabalaringizning o‘rtacha darajasi yuqori bo‘ladi.

Emotsional (mental) vositalar:Boshqaruvning ko‘pgina emotsional vositalaridan biz quyidagilariga to‘xtalamiz:

«Qila olmoq – bajarmoq» o‘rtasidagi munosabat

Agar siz vazifani bajarish mumkinligiga o‘zingizni ishontirsangiz va ishonsangiz: Siz uni bajarasiz.

Joylashuvning ta’siri

Xulq-atvorning qanday namoyon bo‘lishiga “Bu yerda men o‘z uyimdaman. Bu mening makonim” deb his qilish ham ta’sir etadi. O‘zingizga ishonch, Sizga tanish bo‘lgan ba’zi joylarda his qiladigan xotirjamlikni, agar Siz bu hissiyotni istagingizga ko‘ra uyg‘ota olsangiz - har qachon va har qanday joyda xotirjam bo‘lishingizga yordam beradi.

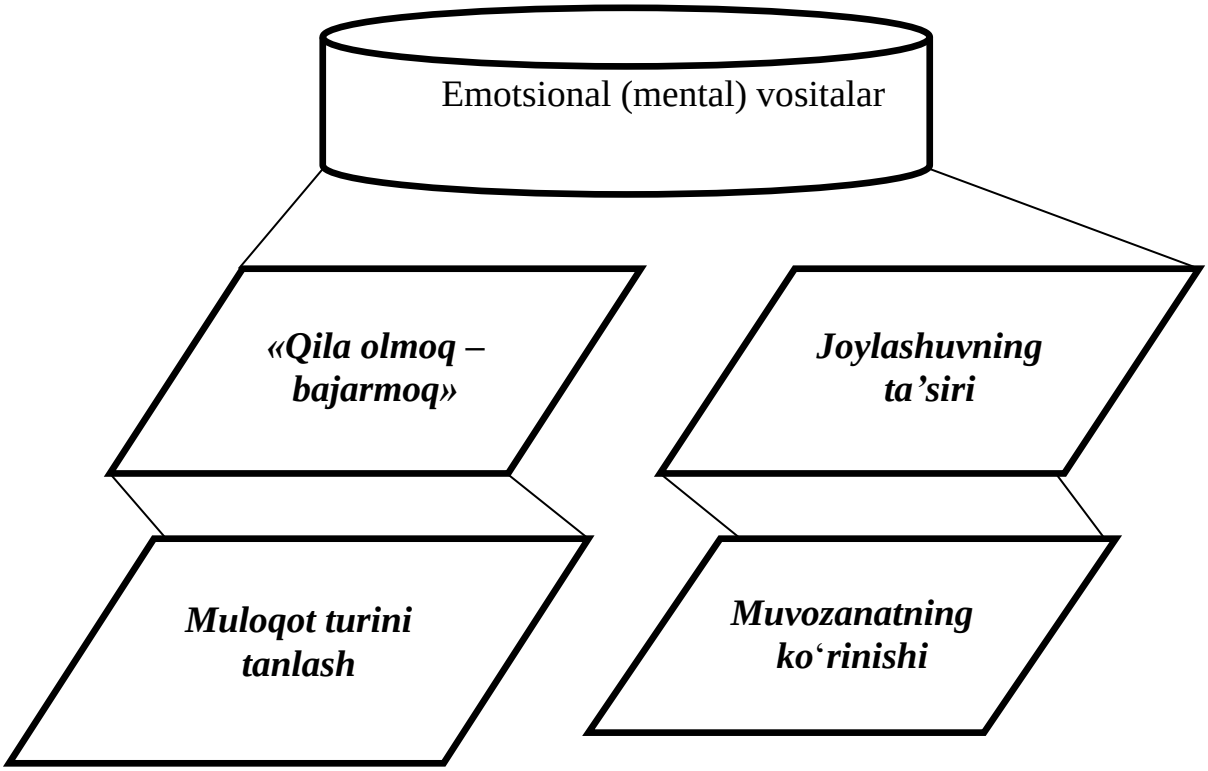
Muloqot turini tanlash

Ko‘pincha Sizda muloqot turini tanlash imkoniyati mavjud: masalan, Siz telefonda yoki yuzma-yuz gaplashishingiz mumkin. O‘zingizga eng qulay va samaralisini tanlang.

Telefon boshlash uchun yaxshi - Siz suhbatdan oldin yozuvlarni tayyorlab, oldingizga qo‘yib qo‘yasiz.

Muvozanatning ko‘rinishi

Sizning rakibingiz o‘z ustunligiga ishonadi. Sizga o‘z xukmini o‘tkazish mumkinligiga ishonib, uni o‘ziga kat’iy ishonch hissiyoti qamrab oladi. Siz uning fikrlarini o‘zingizga kerakli tomonga burishingiz mumkin va mantiqiy nihoyaga etgandan so‘ng, baxslashuvni uning o‘z so‘zlari bilan yakunlang, lekin bunda Sizga kerakli bo‘lgan narsalarni uqtirib turing.



4.2.3-rasm. Emotsional (mental) vositalar

Boshqaruvning ijtimoiy vositalari. Ijtimoiy borlikning ba’zi haqiqatlari borki, ularning mohiyatini tushunib, o‘z foydangiz uchun ishlatishingiz mumkin. Bu kabi narsalarning insonlarning o‘zaro munosabatlariga qanday ta’sir ko‘rsatishini anglamasak, o‘zimiz bilmagan holda boshqaruv vositalari ta’siriga tushib qolishimiz mumkin. Boshqaruvning ijtimoiy vositalariga quyidagi kategoriyalarni kiritish mumkin.

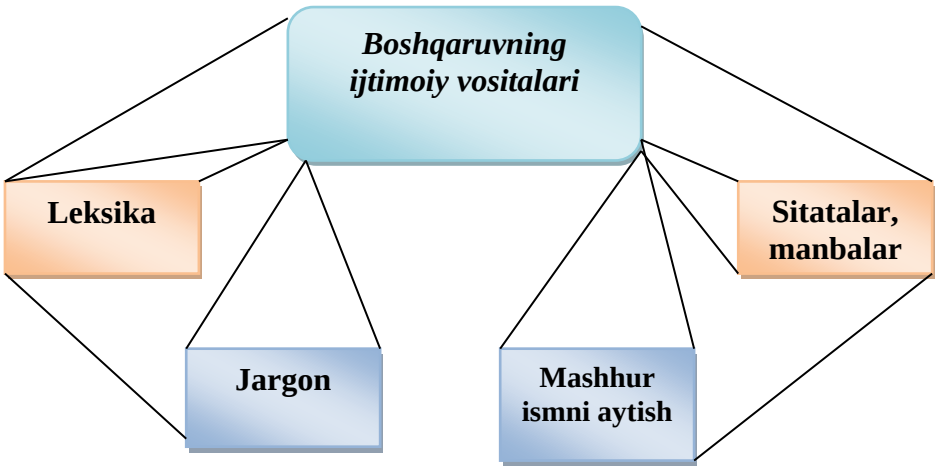
Leksika. O‘z fikrimizni qanday so‘zlar bilan ifodalaymiz? Ishlatadigan so‘zlarimizga qarab, kishilarning qaysi toifasidanligimiz tez bilinadi. Bu – biz har doim “yuqori stilda” gaplashishimiz zarur degani emas so‘zlar vaziyatga to‘g‘ri kelishi kerak. “Mening go‘zal xonimim” myuziklida professor Xiggins shunday degan edi: Eliza Dulittl o‘z talaffuzi bilan “ko‘chaga mahkum qilingan”. Uning nutqi o‘zgardi – Eliza boshqa insonga aylandi.

To‘g‘ri, yaxshi tilda gapiring - o‘zingizga ishonchni, fikrlarni erkin ifodalash qobiliyatingizni namoyon qiling.

Jargon. Bu tilning alohida qismi, uning leksikasining bo‘linmasi. Har bir kasb, etnik guruh, bir yerlik kishilar shunday so‘zlar va iboralarga ega bo‘lib, ularni “o‘ziniki”lar orasida ishlatishi odatga aylangan. “O‘ziniki” bo‘lishni istaysizmi – shu guruhning, shu insonning jargonini (ommaviy tilini) o‘rganing, undan foydalanishga tayyorlaning. Agar bu juda qiyin, maxsus jargon bo‘lsa, Sizning bilimlaringiz suhbatdoshingiz uchun kutilmagan hol bo‘ladi, va bu Sizning yutug‘ingiz. Lekin ommaviy so‘zlarni me’yorida ishlating, oshirib yubormang. Jargon so‘zlari ko‘payib ketganini sezsangiz, iloji boricha tabiiylikni saqlang, chunki Sizni “soxta” deb tushunishlari mumkin. O‘zingizni bilimdon qilib ko‘rsatmang.

Mashhur ismni aytish. Jargondan qanday maqsadda foydalansangiz, raqibingiz uchun hurmatli bo‘lgan mashhur ismni aytib ham shunday natijaga erishishingiz mumkin. Siz ish orasida shunday kishini tanishingizni aytib ko‘ysangiz, Sizga e’tibor va hattoki, hurmat ta’minlangani. Ammo, bunda ham oshirib yubormaslik kerak, Sizga tanish kishilar qatoriga boshqa notanish kishilarni ham qo‘shib yubormang.

Sitatalar, manbalar. Ko‘pchilik o‘z qarashlari, fikrlarini ma’qullab - “Men... bilaman” deb aytadilar. Biroq bunda faqatgina shu bilimlaringizni aytib qolmasdan, balki shu bilimlarning manbalarini keltirishingiz mumkin. Maxsus adabiyotlardan sitatalar, ma’lumotlar gapirib berish orqali mazkur sohadagi bilimlaringizni namoyon qilish ortiqcha bo‘lmaydi. Shuning uchun ba’zan “Biror narsaga muvofiq...” yoki “qandaydir qonunga binoan” degan jumlalarni qo‘shish o‘rinlidir. Bu Sizning gapingizga qiziqishni kuchaytiradi. Aniqki, bunday taktikani qo‘llash uchun tayyorgarliklar qurish zarur. Avtoritetlarga (allomalarga) tayanishni yoki kitoblardan sitatalar keltirishni istasangiz, gaplaringizning to‘g‘riligiga ishonch hosil qilishingiz zarur. Buning uchun jiddiy tayyorlaning. Maxsus adabiyotlarni mutolaa qiling, bilimli kishilar bilan suhbatlashing. Axborotni ishlatishdan oldin, uni to‘plang va tahlil qiling.

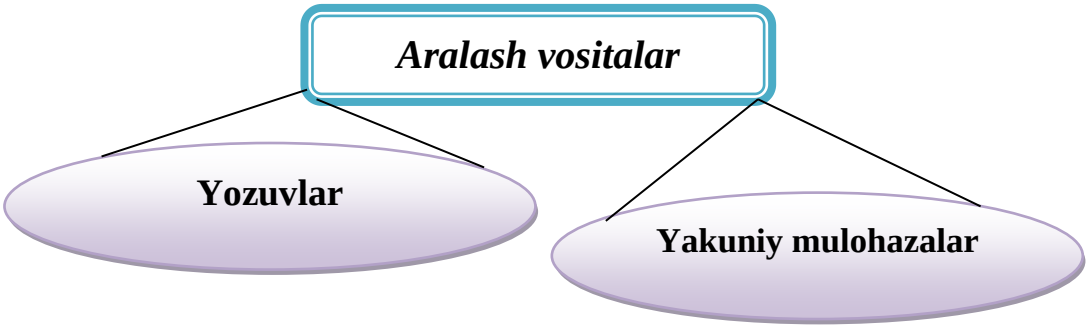


4.2.7-rasm. Boshqaruvning ijtimoiy vositalari

Aralash vositalar. Boshqarishning boshqa vositalarini keng usullar to‘plamidan iborat aralash kategoriyasiga kiritish mumkin. Ulardan ba’zilari:

Yozuvlar. Suhbat chog‘ida oldindan yozib qo‘ygan o‘z yozuvlaringizga qarab quyishingiz mumkin. Yozuvlar bo‘yicha sitatalar keltiring va har qanday bahsda so‘zsiz ustunlik Sizga ta’minlanadi. Bahslashuvning eng muhim lahzalarida raqibingizning so‘zlarini yashirmasdan yozib boring. Bu bilan – Sizning pozitsiyalaringizni mustahkamlovchi narsalarni qaytarib, Siz uni butunlay qurolsizlantirishingiz mumkin.

Yakuniy mulohazalar. Nihoyat, bahslashuv natijasida chiqarilgan xulosalarni o‘zingiz ifodalang va rakibingiz Siz bilan kelishishiga harakat qiling. Siz o‘z nuqtai nazaringizni tan olinishiga faqat uni shakllantirish bilangina erishishingiz mumkin. Raqibingiz qisman qo‘shilmasa ham, umuman Sizning xulosalaringizni qabul qilishi mumkin.



4.2.4-rasm. Aralash vositalar[29]

[29] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

4.3. Rahbar boshqaruv uslublari

Boshliq va buysunuvchini o‘zaro munosabatlariga alohida talablar qo‘yiladi. Odatda rahbar - jamoada muhim shaxs. U insonlar bilan qanday muomala qilishi, qay tarzda va nimalarga aralashishi, o‘z qo‘l ostidagilarga munosabatiga ko‘p narsa bog‘liq.

Nemis yozuvchisi Knoblokning rahbarga jamoadagi xulqda o‘z yo‘lini topib olish ba’zan qanchalik murakkabligini aks ettiruvchi hajviyasi ko‘pchilikka ma’lum:

“Ishga vaqtida kelsa”, “Ishga azonlab yugurib kelibdi, bizni aldamoqchi” deydilar. Kech kelsa, kesatib: “Boshliqlar kechikmaydilar, ular ushlanib qoladilar”- deydilar. “Rafiqangiz, bolalaringiz tuzukmi” desa – “Birovning ishiga bo‘rnini tiqadi”. So‘ramasa - “Shunakayam kurs bo‘ladimi” deydilar.

“Qanday taklif bor?” – deb qiziqsa – “O‘zida hech qanday taklif yo‘q”, deb shivirlaydi. So‘ramasa – “Jamoa fikriga quloq solmaydi”.

Masalani tez hal qilsa – shoshma-shoshar, uylashni istamaydi. Sekin hal qilsa – qat’iyatsiz, mas’uliyatdan qochuvchi.

Yфngi shtat birligini talab qilsa – shtatni ko‘paytiradi. “Bor kuchlar bilan uddalaymiz” desa – “Bizni qurbon qilmoqchi” deb norozi bo‘ladilar.

Yuqoridagi ko‘rsatmalarsiz ish yuritsa - o‘zboshimcha, ko‘rsatmalarni aniq bajarsa – eski byurokrat. Xazillashsa – “Qitiqlamasang kulmaydi”. Hazillashmasa “Hech kulganini ko‘rganmisizlar?” deb gapiradilar.

Do‘stona muomala qilsa – ishonchga kirib olmoqchi. O‘zini alohida tutsa – manman.

Ishlar yaxshi ketayotgan bo‘lsa pirovardida, bu biz ishlayapmiz. Reja bajarilmasa – qilmishiga yarasha, u bir o‘zi aybdor – deydilar.

Odatda rahbarlikni uch tipga ajratadilar – avtoritar, demokratik va erkin (liberal). Ishga doir etiket xulqning qanday yo‘nalishini tanlashga maslahat beradi? O‘zingiz hal qiling.

Avtoritar rahbar qarorlarni yakka o‘zi qabul qiladi va bo‘ysinuvchilarning xatti-harakatlarini, ularga tashabbus ko‘rsatish imkoniyatini bermay, qat’iy ravishda belgilaydi. Bunday rahbarga o‘z

shaxsini yuqori baholash va qo‘l ostidagilarning ishchanlik va insoniy sifatlariga yetarli baho bermaslik xos. U odatda o‘zini va u boshqarayotgan firmani, o‘zini va unga buyso‘ngan jamoani bir-biriga tenglashtiradi, ko‘pincha ishda “yonadi”, o‘zini usiz tasavvur qila olmaydi, shaxsiy hayotini unutadi, kuchini ayamasdan, lekin qo‘l ostidagilari haqida qayg‘urmasdan ishlaydi. Avtoritar rahbar ko‘pincha hech qanday xarajatlarni, shu jumladan insonlarni ham ayamasdan ishlab chiqarish maqsadlariga erishishni ko‘zlaydi. Bunday rahbar bilan birga kishilar o‘zlarini “vulqon”dagidek, favqulotdagi vaziyat holatida his qiladilar. Ularni zaruriyatsiz bezovta qiladilar, asablariga tegadilar, xaddan tashqari ishlatadilar. Bunday tipni “Rahbar o‘zini qanday tutmasligi kerak” degan qo‘llanmaga kiritish mumkin. Biroq avtokratni qattikqo‘l rahbar bilan adashtirmaslik kerak.

Rahbarlikning *demokratik uslubi* bo‘ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo‘lgan mustakkilikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo‘lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so‘ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini holis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo‘lish va ularning ehtiyojlari haqida o‘ylash kabilarni ko‘zlaydi. Rahbarning bunday harakatlari nafaqat yakkaboshchilik prinsiplarini barbod qilib anarxiyaga olib keladi, balki rahbarning real hokimligini va obro‘sini mustahkamlaydi, jamoada unumli ish sharoitini yaratishga ko‘maklashadi. Rahbarlikning bu uslubida qo‘l ostidagilarning tashvishlari va qiziqishlarini bilish zarur. Yirik yapon firmalarining birida shunday qoida mavjud: “Haftada soat, oyda kun”. Aynan shunday davriylik bilan yuqori rahbarlikni o‘z ichiga olgan ma’muriyat sexga keladi va ishchilar bilan yonma-yon konveyyerda ishlaydi. Bunday amaliyot tashabbuskorlari hisoblaganidek, bu ishchilar bilan aloqani saqlashga, ularning kayfiyati, ish va turmush sharoitlarini bilishga imkon beradi. Rahbarlikning bunday uslubi eng ma’qul hisoblanadi.

4.3.1-rasm. Avtoritar rahbar[30]

Liberal uslub. Buni ko‘pincha rahbar ishni o‘z holiga tashlab qo‘yganda albatta, samarasiz sifatida ko‘radilar.

4.4.Rahbarlik uslublarining turlanishi

4.1-jadval

Rahbarlik uslublarining turlanishi[31]

№	Rahbar va qo‘l ostidagilarning o‘zaro munosabatlari ko‘rsatkichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratik	Demokratik	Liberal
1	Qaror qabul qilish usuli	Masalalarni yakka o‘zi hal etadi	Qaror qabul qilishda avval qo‘l ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbarni ko‘rsatmasini kutadi yoki kengash qarorini kutadi
2	Qarorni ish bajaruvchilarga yyetkazish usuli	Ko‘rsatadi, farmon beradi, buyuradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3	Javobgarlikni taksimlash	O‘z zimmasiga oladi yoki qo‘l ostidagilarga yuklaydi	Javobgarligini huquqlarga qarab taqsimlaydi	O‘zidan javobgarlikni olib tashlaydi
4	Tashabbusga munosabati	To‘la tashabbusni bostiradi	Rag‘batlantiradi va manfaat uchun ishlaydi	Tashabbusni qo‘l ostidagilarga topshiradi
5	Kadrlarni tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qo‘rqadi, ulardan ozod bo‘lish yo‘llarini izlaydi	Ishbilarmon, o‘qimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shug‘ullanmaydi

[30] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 95-бет

[31] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 97-бет

6	Shaxsiy bilim etishmasligiga bo‘lgan munosabati	Hamma narsalarni biladi va bajara oladi deb hisoblaydi	O‘z malakasini uzluksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	O‘z bilimini tuldirib boradi, buni qo‘l ostidagilarga maslaxat beradi
7	Aloqa qilish uslubi	Oraliq saqlaydi, muomilaga kirishmaydi	Do‘stlarga munosabatda muomilani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qo‘rqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomila qiladi
8	Tavsifiy qo‘l ostidagilar bilan munosabati	Kayfiyatga qarab	Bir tekis axlok, doimo o‘zini-o‘zi nazorat qiladi	Rasmiyatchilik intizomni talab qiladi
9	Intizomga munosabati	Rasmiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Ma’noli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda bo‘lish	Xuddi shunday harakat qiladi
10	Qo‘l ostidagilarga ma’naviy ta’sir ko‘rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi. Ba’zi bir tanlangan odamlarni bayramlarda mukofatlash	Doim turli rag‘batlantirish- larni ishlatadi	Xuddi shunday harakat qiladi

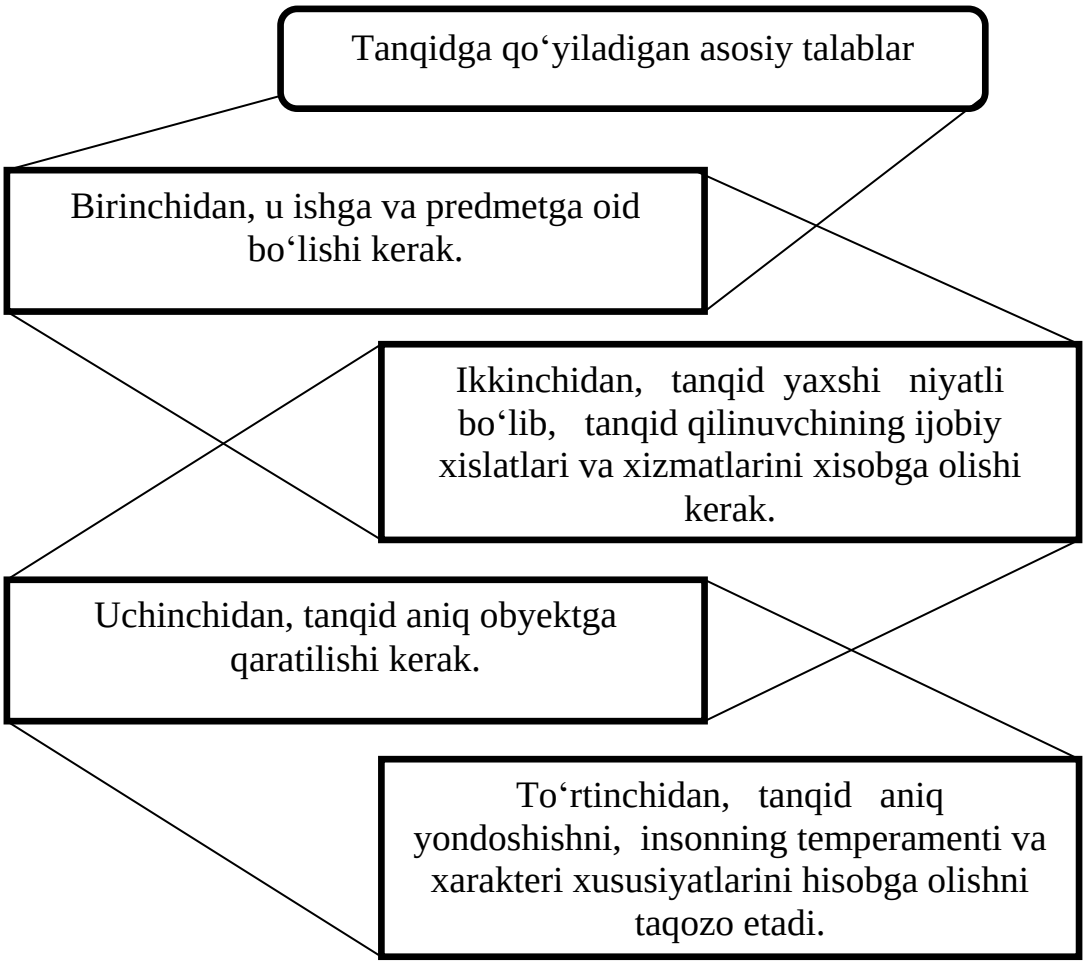
Ko‘pincha rahbar va bo‘ysinuvchilar o‘rtasida masofa bo‘lishi zarur, yaxshi munosabatlar va talabchanlik birga bo‘lolmaydi degan fikr ko‘p uchraydi, ammo g‘arbda rahbariyat va bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarning demokratikligi aslo ishga taxdid solmaydi. Ko‘p firmalarda bunday munosabat mijozlar va buyurtmachilarning qiziqishidan kelib chiqadi. Xizmatchining mijozlar bilan qanday muomala qilishi yollovchilarning unga bo‘lgan muomalasining aks etishidir. Agar firma xodimlari rahbariyatdan rozi bo‘lmasalar mijozlar haqida qayg‘urmaydilar. Faqat jonkuyarlikkina jonkuyarlikni tug‘diradi.

Eng avvalo, vaqt cheklanganligiga qaramay rahbar ishga doir suhbat tashabbusini topishga o‘rganishi darkor. Boshliqning bo‘ysinuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega bo‘lgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa a’zosini xush kurmasligi uning muomalasida ko‘rinmasligi kerak, aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa hislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin. Va

aksincha, boshliq va bo‘ysinuvchining shaxsiy do‘stona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga ta’sir qilmasligi zarur. Agar rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obro‘-e’tibor va hurmat qozonmaydi. Shuning uchun boshliq o‘z xodimlariga nisbatan faol, og‘ir va vazmin bo‘lishi lozim.

4.5. Tanqidga qo‘yiladigan asosiy talablar

Har qanday rahbar mehnati ko‘p asab va quvvatini sarflashni taqozo etadi, bu uning xatti-harakatlarida aks etishi mumkin. Biroq shunga qaramay u doim va hamma yerda xushmuomala va odobli bo‘lishi zarur. YAxshi rahbarga manmanlik, dimog‘dorlik, asabiylik, injiqlik, hokimiyat kuchi bilan o‘z qo‘l ostidagilarga qiliqlari va odatlarini zurlab o‘tkazish yotdir. U bo‘ysinuvchini kamsitish, shaxsiy g‘ururini tahqirlovchi vaziyatlardan o‘zini chetga oladi. Rahbarning ijobiy sifati – bosiqlik, vazminlik bo‘lib, u hamma vaqt – qaror qabul qilishda, so‘zlarda, harakatlarda zarur, chunki dastlabki istaklar ba’zan noto‘g‘ridir. Uning ta’siri ostida hissiyotlarga berilib inson haqiqatni noto‘g‘ri qabul qiladi. Ba’zan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki so‘zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin. Bunday vaziyatda to‘g‘ri yo‘l – o‘z xatosini tan olish. Bundan obro‘ zarar ko‘rmaydi. Aks holda, vaziyat yanada murakkablashadi. O‘zini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qo‘rslik kelib chiqadi. Haqorat baqirig‘i hech qachon jamoada normal munosabatlarga qo‘l kelmagan. Psihologlap qat’iy va bosiqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli ta’sir etadi deb ta’kidlaydi. Bo‘ysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa har xil narsalarga o‘xshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni cho‘rtkesarlik va aybsitishlikdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir o‘ziga va ko‘pchilik oldida elon qilingan xayfsan o‘rtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiy, rahbar bo‘ysinuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin.



4.5.1-rasm. Tanqidga qo‘yiladigan asosiy talablar[32]

Birinchidan, u ishga va predmetga oid bo‘lishi kerak. Afsuski psevdokritika deb ataluvchi soxta tanqid ham uchraydi. Shunday g‘arazli maqsadlarni ko‘zlovchi tanqidning bir necha xil turlari bor:

1. Shaxsiy adovatlarni hal qilish, o‘z holatini va obro‘sini saqlash, oshirish vositasi sifatidagi tendensioz (g‘arazli, bir yoklama) tanqid.

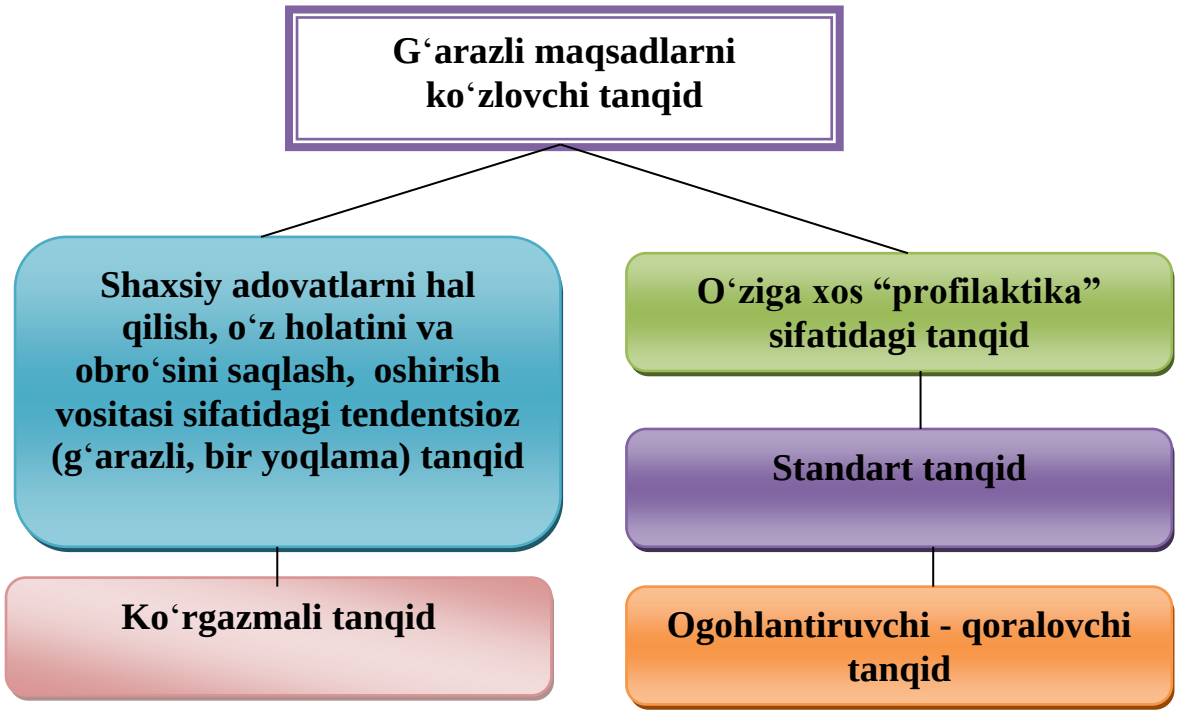
2. O‘ziga xos “profilaktika” sifatidagi tanqid. Ayrim rahbarlarning fikricha, busiz ishlash kayfiyatini yaratib bo‘lmaydi.

3. Standart tanqid. Masalan, dokladga “tanqidiy” qism kiritilishi, bu hech qanday majburiyatni yuklamaydi va rasmiy xarakterga ega.

4. Ko‘rgazmali tanqid, u kamchiliklarga murosasizlikning ko‘rinishini vujudga keltiradi.

[32] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 101-бет.

5. Ogohlantiruvchi - qoralovchi tanqid. Prinsipial va sof vijdonli xodim tribunadan tanqidiy gapirishga ruxsat so‘raganda, rahbar yoki uning “safdoshlari” tomonidan arzimagan xatolarini bo‘rttiruvchi ayblashlar.



4.5.2-rasm.G‘arazli maqsadlarni ko‘zlovchi tanqid[33]

Ikkinchidan, tanqid yaxshi niyatli bo‘lib, tanqid qilinuvchining ijobiy hislatlari va xizmatlarini hisobga olishi kerak. Uning vazifasi - insonni kamsitish emas, balki uni yaxshi tomonga o‘zgarishiga yordamlashish, mavjud holatdan chiqish yo‘llarini ko‘rsatish. Tanqid faqat salbiy zaryadlardan iborat bo‘lsa, u doim adolatsiz deb qabul qilinadi.

Uchinchidan, tanqid aniq obyektga qaratilishi kerak. Kishining aniq harakatlarini baholash o‘rniga uning shaxsini, xarakterini tanqid qilish yaxshilik keltirmaydi.

To‘rtinchidan, tanqid aniq yondoshishni, insonning temperamenti va xarakteri xususiyatlarini hisobga olishni taqozo etadi. Ayrimlar tanqidga salbiy munosabatda bo‘ladi, lekin tez tinchlanib o‘ziga keladi,

[33] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 103-бет.

boshqa shaxsga “yetib bormasligi” ham mumkin, uchinchi shaxsni tortishuvga chaqirish, to‘rtinchi shaxs esa o‘z kilmishini chuqur qoralashga moyil bo‘lib, unga nisbatan jazo qo‘llash ortiqchadir. Hatto bir xil jazo chorasi ruhiy holat kechinmalari, pedagogik ta’sir ko‘rsatish kuchiga ko‘ra turli ta’sir ko‘rsatadi.

Ish faoliyati rahbarni ko‘pincha murakkab va nozik vaziyatlarga duch qiladiki, bunda psihologlar tavsiya etgan xulq-atvor qoidalariga rioya etish asabiy tanglikni pasaytirishga va xatolardan himoyalanishga yordam beradi. Birgina ishdan bo‘shash jarayonini olsak: hamma unga uchraydi va barcha uchun u doim murakkabdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa u yanada keskinlashadi. Ishdan bo‘shashdagi stresslarni biroz bo‘lsa ham pasaytirish uchun amerika biznes va menejment maktablarida hatto yangi mutaxassislarni – menedjer-terminatorlarni (inglizcha terminate – tugatish) tayyorlaydilar, ular shu kabi ishlar bilan shug‘ullanadilar.

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o‘tishida malakali rahbarlar juda zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi – rahbar bizning davrimizda qarorlar chiqarishda kat’iy bo‘lishi, kishilarni, birinchi navbatda o‘z atrofidagilarni juda yaxshi bilishi, faqat bo‘ysinuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda prinsipial bo‘lishi kerak.

O‘z xodimlari bilan suhbatlashayotgan rahbar o‘z fikrlarini tushunarli bayon qilishi, suhbatdoshlarini diqqat bilan tinglashi, har qanday e’tirozlarni rad qilmasligi zarur, chunki aynan shu e’tirozlar berilayotgan axborotning yetarli emasligini ko‘rsatadi.

4.6. Zamonaviy rahbar qanday bo‘lishi kerak

Zamonaviy rahbar eng avvalo, rahbarlik qilayotgan korxonaning strategiyasi, yo‘nalishi, maqsadlari va istiqbollarini yaxshi o‘rgangan bo‘lishi lozim. Rahbar, shuningdek, kadrlar siyosatini, qaerga qanday darajali mutaxassis zarurligini bilishi va sohalarning aniq, puxta bilimlarga ega bo‘lishi lozim.

Zamonaviy rahbar quyidagi bilim va malakaga ega bo‘lishi lozim:

1. Korxonaning strategiyasini;
2. Korxonaning barcha bo‘limlari ish faoliyati to‘g‘risida (imkon qadar to‘liq);
3. Ishchilarni topish, ularni joylashtirish, o‘qitish masalalarini yecha olish;
4. Texnologiyani doimo yangilashga intilish;
5. Doimo o‘z raqobatchilari to‘g‘risida ma’lumotga ega bo‘lish;
6. Jazo va rag‘batlantirish choralarini o‘z vaqtida va adolatli holda amalga oshirish;
7. Korxonada qattiq tartib va nazorat o‘rnata bilishi va nazorat o‘rnatish yo‘llarini o‘rganishi (bilishi);
8. Doimo korxonada ishchilar bilan yaxshi muomilada bo‘lishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo‘llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim;
9. Rahbar har doim nizolarning oldini olishi, ularning sabablarini to‘liq o‘zlashtirishi va takrorlanmaslik choralarini ishlab chiqishi lozim;
10. Rahbar qaror qabul qilayotganda ularning ta’sirini, natijasini, foyda va zararini har bir qaror qabul qilishidan oldin bilishi, hisob-kitob qila olishi kerak;
11. Har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni (hissa qo‘shgan ishchilarni) bahramand qilishi, ularni rag‘batlantirishi (motivatsiya) bundan-da kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo‘naltirishi, harakatlantirishi, qo‘llashi lozim;
12. Har bir erishgan muvaffaqiyatsizligidan hamma ishchilarni xabardor qilishi, ushbu muvaffaqiyatsizlik sabablarini aniq ko‘rsatgan holda, ogohlantirishi, jazo, jarima va shunga o‘xshash chora-tadbirlarini ishlatilishi va muvaffaqiyatsizlikka qayta erishmaslik qat’iy chora-tadbirlarini ishlab chiqishi lozim;
13. Rahbar davlatning iqtisodiy ahvoli, siyosati, qonunchiligi va tashqi hamkorlari to‘g‘risida aniq va puxta ma’lumotlarga ega bo‘lishligi va ularni tahlil qilishi (ta’siri, natijasi) lozim;

14. Rahbar falsafiy fanlar turkumiga kiruvchi fanlar (falsafa, etika, estetika, mantiq)dan ham ma’lumotga, bilimga ega bo‘lishi lozim. Bu rahbarlar o‘rtasida obro‘si (ishchilar o‘rtasida) oshishiga korxonasiga gudvillik nasib etishi lozim;

15. Rahbar faqatgina korxonasi ishlab chiqarayotgan tovarlarni sifatli, ixcham, chiroyli chiqarishi bilan birgalikda, firmaning mashhurlik darajasi uning gudvilligini oshirish, tanilish yo‘llarini ishlab chiqarishi va ammalga oshirishi lozim. Bu korxonaga katta foyda keltirishi mumkin;

16. Rahbar ijtimoiy hislatlarga ega bo‘lishi lozim, ya’ni rahbar qo‘l ostida ishlayotgan ba’zi yordamga muhtoj ishchilarni qo‘llashi. Ularga mablag‘lar ajratishi lozim;

17. Rahbar tashqi ko‘rinishi jihatidan ham qilishi va savlati ham shunga yarasha bo‘lishi hamma o‘z fikrini qo‘llashga jalb qila olishi, o‘ziga jalb qilishi lozim.

Xulosa qiladigan bo‘lsak, zamonaviy rahbar ilmiy bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish bilan birga, u boshqaruv sa’natini mukammal egallagan bo‘lishi, shaxs sifatida insoniy qadriyatlar, urf-odat va atrofdagi odamlarning maqsadlari, niyatlarini to‘liq tushunib yetishi, hurmat qilishi lozim.

Qisqacha xulosalar

Korxonani boshqarishning mohiyati bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (xodimlarga) maqsadga yo‘naltirilgan harakatlarini uyg‘otish uchun ta’sir ko‘rsatishdan iborat.

Keng ma’noda, bu yerda insonlarning o‘zaro kompleks munosabatlari doirasida qarorlarni shakllantirish, ularning harakatlanishi va bajarilishini ta’minlash faoliyatiga xizmat qiluvchi ko‘rsatmalar, jarayonlar va instrumentlar yig‘indisi nazarda tutiladi.

Korxonani boshqarish o‘z ichiga uch aspektni oladi:

1.“Kim kimni” boshqaradi? (institutsional aspekt). Bu aspekt boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim

boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog‘liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.

2. Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga “qanday” ta’sir ko‘rsatadi (funksional aspekt). Bu aspekt, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu yerda boshqaruvning funksiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko‘rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta’sir etish munosabatlari xarakterlanadi.

3. Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumental aspekt). Bu aspekt menejerlar o‘z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taalluqli.

Xulosa qiladigan bo‘lsak, zamonaviy rahbar ilmiy bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish bilan birga, u boshqaruv sa’natini mukammal egallagan bo‘lishi, shaxs sifatida insoniy qadriyatlar, urf-odat va atrofdagi odamlarning maqsadlari, niyatlarini to‘liq tushunib etishi, hurmat qilishi lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv va uning uslublarini aytib bering.
2. Boshqaruv taktikasi va strategiyasi va uning vositalarini izohlang.
3. Rahbar boshqaruv uslublarini asoslang4. Rahbarlik uslublarining qanday turlanishini bilasiz?
5. Tanqidga qo‘yiladigan asosiy talablar tartibini izohlang.
6. Zamonaviy rahbar qanday bo‘lishi kerak?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон

тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-35 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

5-BOB. XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH VA MOTIVATSIYALASH USULLARI

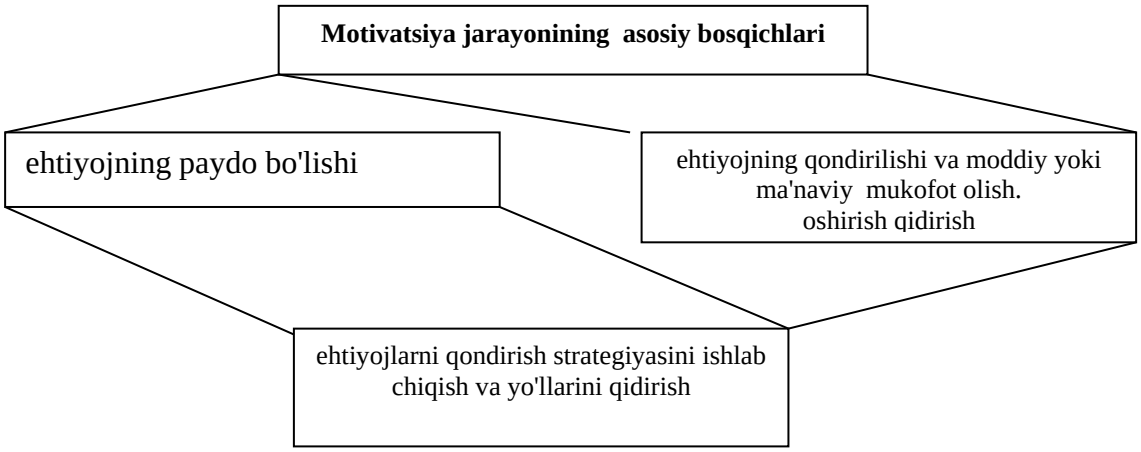
5.1. Motivatsiya tushunchasi

Motivatsiya – bu insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o‘zini tutishiga ta’siri ko‘plab omillarga bog‘liq, u individual holat va motivlar ta’sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta’sirida o‘zgarishi mumkin

Motiv – bu insonning ma’lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir

Motivatsiya jarayonini to‘rtta asosiy bosqichga ajratish mumkin:

- ehtiyojning paydo bo‘lishi (ochlik, chanqoqlik, boshqa insonga intilish, bilim olish istagi va h.k.)
- ehtiyojlarni qondirish strategiyasini ishlab chiqish va yo‘llarini qidirish (pitssa sotib olish yoki kafeda tushlik qilish, qiziqib qolgan inson bilan tanishish yoki emotsiyalarini kamaytirish, OO‘YUga o‘qishga kirish yoki mustaqil ta’lim bilan shug‘ullanish)
- faoliyat taktikasini belgilash va harakatlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish (tez yoki sekin harakatlanish, vositalar topish, harakat yo‘llarini belgilash, imkoniyatlarni baholash, qarorni tanlash va h.k.)
- ehtiyojning qondirilishi va moddiy yoki ma’naviy mukofot olish.



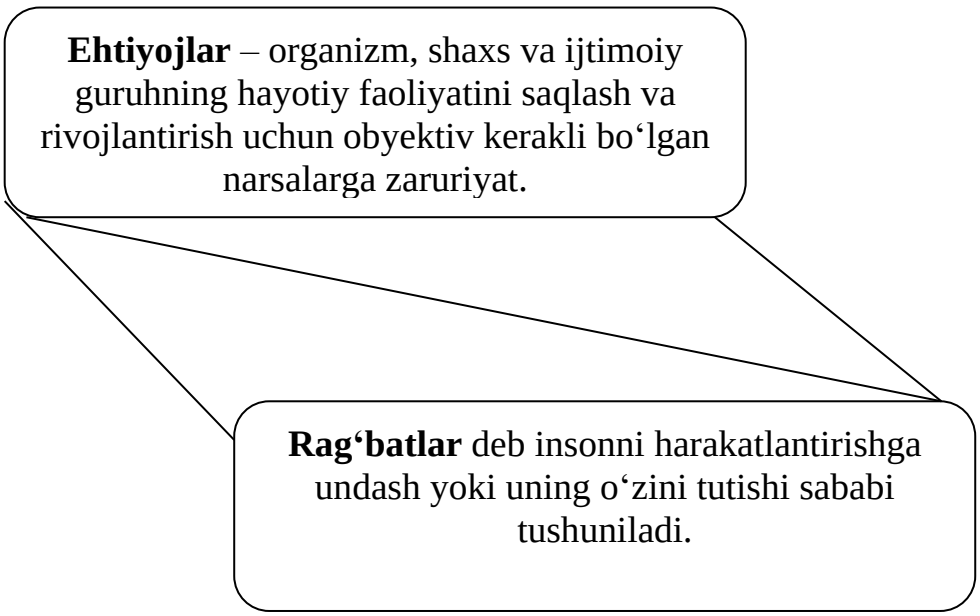
5.1.1-rasm. Motivatsiya jarayonining asosiy bosqichlari[34]

[34] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Ehtiyojlar - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun obyektiv kerakli bo‘lgan narsalarga zaruriyat.

Ehtiyojlarni qondirishda rag‘batlar katta ahamiyatga ega hisoblanadi.

Rag‘batlar deb insonni harakatlantirishga undash yoki uning o‘zini tutishi sababi tushuniladi.



5.1.2-rasm. Ehtiyojlar va rag‘batlar ta’rifi[35]

5.2. Motivatsiyaning boshlang‘ich va klassik nazariyalari. Gotorn tadqiqotlari

XIX asrdagi mehnat sharoitlari: 12-14 soatlik ish kuni, 6 va 7 kunlik ish haftasi, tor sexlar va yomon xavfsizlik texnikasi, kam ish haqi, ishchilar xuquqiy himoyasining yo‘qligi hozirgi kunda dahshatli bo‘lib ko‘rinadi. Shunga qaramay ish beruvchilar o‘z xodimlari motivatsiyasi muammolariga deyarli duch kelmasdi. Qashshoqlik va ishsizlik shunchalik keng yoyilgan ediki, kishilar har qanday ishga rozi edilar.

Bunday umumiy ahvolning ayrim istisnolaridan biri XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen misolidir. U zamonaviy biznesning rag‘batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo‘lib qo‘lladi: Ouen o‘z tekstil korxonasi xodimlarini “jonsiz mashinalar” ishlab

[35] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

chiqarish uskunalaridan farqli o‘laroq “tirik mashinalar” deb hisoblagan va ularni “ishchi holatida” saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O‘sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o‘z xodimlari motivatsiyasi bilan shug‘ullanish kerakligi haqida o‘ylay boshladilar.

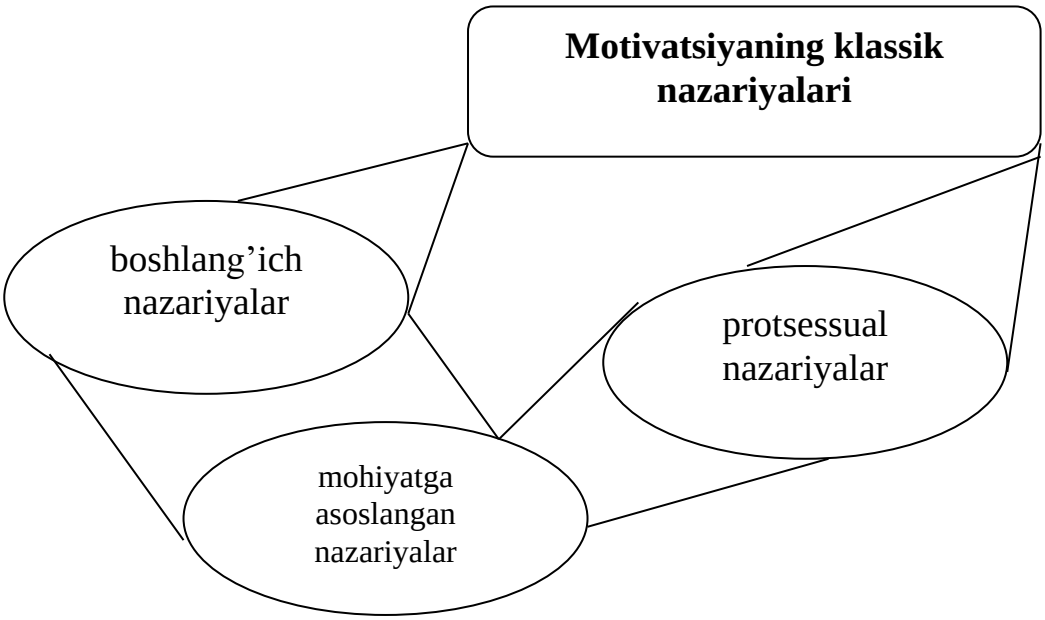
Bunday ish haqi to‘lash tizimida kvotani bajaruvchi ishchilar har bir tayyorlangan mahsulot uchun ma’lum miqdorni oladi. Bu kvotani ortiq mahsulot uchun emas, balki barcha tayyorlangan mahsulot uchun yuqori stavka bo‘yicha ish haqi oladilar. Bu tizim xodimlar mehnat unumdorligini oshirishda juda kuchli rag‘batni vujudga keltirdi.

Taxminan 1900 yilda ilmiy boshqaruv nomini olgan Teylor tizimi Betlehem stil kompaniyasi zavodlarida joriy qilinib, juda yaxshi natija ko‘rsatdi. Metallurglarning o‘rtacha ish haqi kuniga 1,15 dollardan 1,85 dollargacha ko‘tarildi. Mehnat unumdorligi shunchalik yuqori o‘sdiki, metallni qayta ishlash xarajatlari yarmidan ko‘pgina kamaydi. Bu tajriba barcha uchun foydali bo‘ldi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi asr boshida yaxshi “ishladi”, chunki ko‘p ishchilar juda kambag‘al edi. Biroq bugun turmush o‘rtog‘i yaxshi pul topsa ham insonlar nima uchun ishlagisi keladi? Yoki Uolt-stritning yetakchi yuristi jiddiy ish haqi yo‘qotishlariga qaramay hokimiyat tashkilotlarida ishlashga nima uchun intiladi? degan savollarga u javob bera olmaydi. Demak, pullar kishilarni mehnatga qiziqtiruvchi yagona rag‘bat emas. Teylor ham shuni e’tiborga olgan holda birinchi bo‘lib ishda tibbiy xizmat ko‘rsatishni amaliyotga kiritdi.

Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda uchga ajratilishi mumkin:

- boshlang‘ich nazariyalar;
- mohiyatga asoslangan nazariyalar;
- protsessual nazariyalar.



5.2.1-rasm. Motivatsiyaning klassik nazariyalari[36]

Motivatsiyaning boshlang‘ich nazariyalari. “X”, “Y” va “Z” nazariyasi.

“X” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonning motivida biologik ehtiyojlar asosiy o‘rinni egallaydi;
- oddiy inson ishni tug‘ma yoqtirmaslik xususiyatiga ega va ishdan qochishga intiladi. Shuning uchun mehnatni normalash lozim, ishni tashkil qilishning eng yaxshi usuli konveyer usulidir;
- Ishlashni xohlamaganligi sababli insonlarning asosiy ko‘pchiligi faqat majburlash yo‘li bilan kerakli harakatlarni amalga oshirishi va ishlab chiqarish uchun zarur kuchni sarflashi mumkin;
- o‘rtacha inson o‘zi boshqarishlarini ma’qul ko‘radi, o‘ziga javobgarlikni olmaslikni istaydi, nisbatan past ambitsiyalarga ega bo‘ladi va xavfsiz holatda bo‘lishni istaydi. Mehnatning sifati past, shuning uchun rahbariyat tomonidan doimiy nazorat talab qilinadi.

«Y» nazariyasi «X» nazariyasining antipodi bo‘lib, tamomila boshqa insonlar guruhiga yo‘naltirilgan.

“Y” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy ehtiyojlar va yaxshi ishlash istagi

[36] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

oldingi o‘rinda turadi;

- ishda fizik va hissiy kuch sarflash inson uchun uyin-qulgiga sarflash kabi odatiy hol hisoblanadi;
- ishyoqmaslik insonning tug‘ma xususiyati emas;
- tashqi nazorat va jazolash xavfi insonni faoliyatga undaydigan asosiy rag‘batlar emas;
- tashkilot maqsadlariga nisbatan javobgarlik va majburiyat ish mehnat natijasida olingan mukofot miqdoriga bog‘liq;
- odatiy tarbiyalangan inson o‘ziga javobgarlikni olishga tayyor va shunga intiladi.

O‘z tajriba va bilimlaridan foydalanishga intilish ko‘plab insonlarga xos bo‘lsada, sanoatlashgan jamiyat insonning intellektual salohiyatidan kam foydalanadi.

“Z” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg‘unlashadi;
- insonlar guruhlarda ishlashni va qaror qabul qilishning guruhli usullarini ma’qul ko‘rishadi;
- mehnat natijalari uchun individual javobgarlik bo‘lishi lozim;
- baholashning aniq usullari va ko‘rsatkichlari asosida mehnat natijalarini norasmiy nazorat qilish maqsadga muvofiqroqdir;
- korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta’lim mavjud bo‘lishi lozim;
- insonlarni ma’lum yoshga yetganidan keyin lavozim bo‘yicha ko‘tarishga asoslangan sekin karyera tizimi ma’qulroq;
- ma’muriyat xizmatchi haqida doimo qayg‘uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli karyerani ta’minlab beradi;
- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta’minlaydi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag‘bati pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Gotorn tadqiqotlari. 1927-1932 yillar oralig‘ida Sayserodagi (Illinoys shtati) Vestern Elestris kompaniya zavodida motivatsiya sohasi bo‘yicha o‘tkazilgan tadqiqotlar mehnat sharoitlari – quruqlik, havo

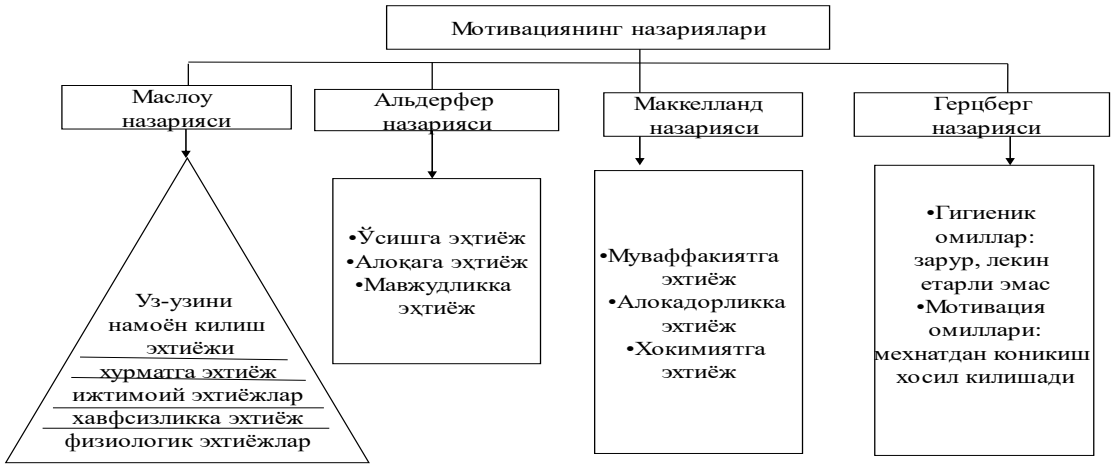
harorati, ish haqi darajasi va mehnat unumdorligi o‘rtasidagi bog‘lanishni o‘rganishga qaratilgan edi. Bu sharoitlarning o‘zgarishi kutilgan natijaga olib kelmasligi aniqlandi. Juda keskin o‘zgarishlargina sezilarli natijaga olib keldi, boshqa hollarda kishilar “fizik muhit”ning o‘zgarishlarni inkor qilib, o‘zgarmas sur’at bilan ishlayverdilar.

Olimlar ishchilarni bu o‘zgarishlarga e’tibor bermaslikka yoki ularga moslashishga majbur qilayotgan qarama-qarshi harakatlantiruvchi kuch mavjudligi haqida bosh qotira boshladilar. Keyingi izlanishlar haqiqatan ham shunday motivlashtiruvchi kuch – ijtimoiy tazyiq mavjudligini ko‘rsatdi. Ishchilar o‘zlarining maxsus ish normalarini yoki “to‘g‘ri” ishlab chiqarish miqdorini aniqlovchi xulq-atvor me’yorlarini o‘rnatdilar. Guruhda bu darajani oshirganlar va bu darajani bajara olmaganlar ustidan qulish qabul qilingan edi. Va bunday tazyiq ancha samarali bo‘lib, ishchilar ish haqini o‘stirishdan ko‘ra o‘z hamkasblarning olqishiga erishish haqida ko‘proq qayg‘urar edilar. Gotorn zavoddagi tadqiqotlar norasmiy tashkiliy tuzilma xodimlar uchun rasmiy tuzilma kabi motivlashtirish kuchiga egaligini ko‘rsatdi. Tahlil yana bir muhim xulosani keltirib chiqardi. Ish usullari va uskunalar avvalgi ko‘rinishda qolishiga qaramay tadqiqotlar o‘tkazish davri davomida mehnat unumdorligi 30 foizga o‘sdi. Buning sababi ishchilarga savollar berish orqali ularning fikr-mulohazalarini o‘rganish va berilgan javoblarning e’tiborga olinishiga qaratilgan chora-tadbirlarda qatnashishi degan xulosaga kelindi. Bu fenomen **Gotorn samarasi** degan nomni oldi. Uning mohiyati shundaki xodimlarga ko‘rsatilayotgan e’tiborning o‘zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi.

5.3. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi. Motivatorlar va gigiyenik faktorlar nazariyasi

Motivatsiyaning mohiyatga asoslangan nazariyalari orasida:

- Maslouning ehtiyojlar nazariyasi;
- Alderferning mavjudlik, aloqa va o‘sish nazariyasi;
- Makklellandning o‘zlashtiritirilgan ehtiyojlar nazariyasi;
- Gerbertning ikki omil nazariyasi eng mashhur nazariyalar hisoblanadi.



5.3.1-rasm. Motivatsiya nazariyalari[37]

1943- yilda psiholog Abraham Maslou kishining xulq-atvori ehtiyojlarning keng doirasi bilan aniqlanadi degan taxminni ifoda qildi. U bu ehtiyojlarni beshta kategoriyaga bo‘lib, bu shajaraning asosida kishining asosiy hayotiy ehtiyojlari (oziq-ovqat, uy joy), uning cho‘qqisida esa nisbatan yuqori shaxsiy qiziqishlar (tan olinish, o‘zini ko‘rsatish) joylashgan deb uqtiradi. Maslouning fikricha, inson – bu “doim nimanidir istaydigan hayvon”. Eng quyi daraja ehtiyojlari hech bo‘lmaganda qisman qondirilganda, kishi keyingi darajadagi ehtiyojlarni qondirishga kirishadi.

A. Maslou bo‘yicha ehtiyojlar klassifikatsiyasi:

1. Fiziologik ehtiyojlar.
2. Kelajakka ishonch, xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyojlar.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar.
4. Hurmat, o‘z-o‘zini hurmatga bo‘lgan ehtiyojlar.
5. O‘zini namoyon qilish ehtiyojlari.

Hayotni davom ettirish uchun zarur bo‘lgan narsalarning barchasi (ovqat, kiyim-kechak, uy-joy) fiziologik ehtiyojlar kategoriyasiga kiritilgan. Inson boshqa maqsadlarga erishishdan oldin ana shu asosiy

[37] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 128-бет.

ehtiyojlarni qondirishi zarur. Hozirgi vaqtda ishlayotgan va ish haqi olayotgan ko‘pchilik kishilar fiziologik ehtiyojlarni qondira oladi. Shuning uchun yuqori darajadagi qiziqishlar yanada kuchli motivatsion omil bo‘lib qoldi. Masalan, kishi birinchi darajali zarur narsalarni harid qilgandan so‘ng u mumkin bo‘lgan yo‘qotishlardan himoyalanishga intiladi. Xavfsizlikka va shunga o‘xshash ehtiyojlar pul jamg‘armasiga imkoniyat yaratadigan yuqori mehnat haqi yordamida, shuningdek, tibbiy va ijtimoiy sug‘urtalash tizimi, nafaqa ta’minoti dasturlari, bandlik kafolatlari yordamida qondirilishi mumkin. Bu kishilarning bir-biri bilan muloqot qilish, sevish va sevilish, jamoaga tegishli bo‘lish istaqlari ehtiyojlardan yuqorida turadi. Gotorn tadqiqotlari ko‘rsatganidek, bu ijtimoiy ehtiyojlar moliyaviy tomonlarga nisbatan xodimlar uchun ko‘proq ahamiyatga ega. Kishilar shuningdek, tan olinish – o‘z shaxsining umumiy butunning kerakli qismi sifatida his qilishga bo‘lgan ehtiyojga ega. Bundan tashqari ular boshqa kishilar bilan musobaqalashish yutuqlariga asoslanuvchi hurmatga intiladilar. Bu ehtiyojlarning barchasi kishining atrofdagilar oldida “obro‘li” yoki “muhimli”gini belgilovchi status tushunchasi bilan bog‘liq. Bunday ehtiyojlarni qondirish mumkinligi ishda kuchli motivlashtiruvchi omil bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Maslou o‘zini namoyon qilish ehtiyojini kishining barcha o‘z qobiliyatlarini to‘la ishga solishda nimaga qodirligini ko‘rsatishga bo‘lgan istagi deb aniqlaydi. Bu ehtiyoj eng mushquldir. Bu darajaga “etib kelgan” kishilar faqat pul uchun yoki boshqalarda taassurot qoldirish uchun emas, balki o‘z ishining ahamiyatini anglagani va shu jarayonning o‘zidanoq qoniqish hosil qilgani uchun ishlaydilar.

Maslou ierarxiyasi – kishi ehtiyojlari klassifikatsiyasining juda qulay usuli, biroq uni qat’iy sxema sifatida qabul qilmaslik kerak. Kishida nisbatan “yuqori” ehtiyojning paydo bo‘lishi uchun, albatta, har bir darajadagi ehtiyojlar qondirilgan bo‘lishi shart emas. Amalda har bir aniq vaqtda kishini qator ehtiyojlar kompleksi (majmuasi) harakatlantiradi.

Alderferning mavjudlik, aloqa va o‘sish nazariyasi. Alderferning fikricha, insonning ehtiyojlari alohida guruhlarga ajratilishi

mumkin. Ammo Masloudan farqli ravishda ehtiyojlar guruhi faqat uchtadir:

- mavjudlik ehtiyoji;
- aloqa ehtiyoji;
- o‘sish ehtiyoji.

Bu guruhlar Maslou nazariyasidagi kabi ierarxik joylashgan. Biroq, ularda bitta sezilarli farq mavjud. Maslouda ehtiyojdan ehtiyojga o‘tish faqat pastdan tepaga qarab bo‘ladi. Alferdyerda esa harakat ikki tomonlama bo‘ladi. YA’ni, pastdagi ehtiyoj qondirilmasa yuqoriga, yuqoridagi ehtiyoj qondirilmasa, pastga harakat bo‘ladi.

Makklelandning o‘zlashtirilgan ehtiyojlar nazariyasi. Makkleland nazariyasi insonning o‘zini tutishiga muvaffaqiyatlar, ishtirok etish va hukmronlikka ehtiyojlar qanday ta’sir etishini o‘rganish va tasvirlash bilan bog‘liq. Bu ehtiyojlar, agar insonda kuchli bo‘lsa, uning o‘zini tutishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

Motivatorlar va gigiyenik omillar nazariyasi. Gigiyenik omillar – mehnat sharoitlari xususiyatlari bo‘lib, ular faqat qoniqarsiz bo‘lgandagina rag‘batlantirmaydigan ta’sir ko‘rsatishga qodir.

Motivatorlar – motivlashtirishni kuchaytirishga qodir biznesdagi insoniy munosabatlar omillaridir.

1960-yilda Frederik Gersberg va uning xodimlari kishi ehtiyojlarini o‘rganish bo‘yicha o‘zlarining maxsus izlanishlarini o‘tkazdilar. Ular ishchilardan faoliyatlarining qoniqtiradigan va qoniqtirmaydigan aniq tomonlarini ifodalab berishni so‘raydilar va bu so‘rov natijalarini tahlil qildilar. Ular ishdan qoniqish yoki qoniqmaslik hissiyoti bilan bog‘liq ikkita mutlaqo boshqacha omillar mavjudligini aniqladilar. Gersberg gigiyenik omillar deb nomlangan aspektlar(tomonlar) qoniqmaslik hissiyoti bilan bog‘liq. Firma siyosati, mehnat sharoitlari va xavfsizlik texnikasi faqat nomukammal bo‘lgandagina ishdan qoniqmaslikning potensial manbalari hisoblanadi. Bunda rahbarlik faqat gigiyenik omillarni yaxshilash orqali xizmatchilar motivatsiyasini amalga oshirolmaydi. Boshqa tomondan, mehnat unumdorligini oshirish uchun motivatorlar deb nomlangan omillar: tan olinish, mas’uliyat, xizmatga ko‘tarilishi va shaxsiy rag‘batlantirishning

boshqa usullari muvaffaqiyat bilan qo‘llanilishi mumkin. Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasining tabiiy davomidir: motivatorlar ierarxiyaning yuqori darajalarida joylashgan, gigiyenik omillar esa quyi daraja ehtiyojlarini ifodalaydi.

Menejerlar ko‘proq nimaga – motivatorlarga yoki gigiyenik omillarga e’tibor berishi kerak? Bu vaziyatlarga bog‘liq, o‘rta sinfga mansub katta lavozimdagi malakali, yuqori haq oluvchi xodimlarni motivatorlar yordamida yaxshi rag‘batlantirish mumkin. Past malakali, kam haq oluvchi, xavfli mehnat sharoitlarida ishlaydigan ishchi yoki keksa xodimlar uchun esa, avvalo, gigiyenik omillarning yaxshilanishi muhim. So‘ng motivatorlarning qo‘llanishi yaxshi samara berishi mumkin.

5.3.2-rasm. Gersbergning ikki omilli nazariyasi[38]

[38] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 133-бет.

MOTIVATSIANING PROTSESSUAL NAZARIYALARI:

Kutish nazariyasi	Odillik nazariyasi	Poter-Louer nazariyasi
Motivatsiya omili insonning kutishlari bo'ladi •Mehnat harajatlari - natijalar •natijalar - mukofot •valentlik (mukofotlarning ehtiyojlarga mosligi)	Insonlar mukofotning Harajatga nisbatini huddi shunday ish bajargan insonlarning mukofotlari bilan subyektiv ravishda solishtiriladi	Motivatsiya - ehtiyojlar, Kutishlar va insonlar tomonidan Odil mukofot qanday Tushunilishi funksiyalarining o'zgarishidir. Natija insonlar tomonidan O'z rollarini baholashga bog'liq.

5.3.3-rasm. Protsessual nazariyalar[39]

Kutish nazariyasi – xodim sarflaydigan mehnat miqdori kutilayotgan taqdirlashga bog‘liqdir deb uqtiruvchi konsepsiya.

Keyingi yillarda ta’siri kuchaygan boshqa motivatsiya nazariyasi **Devid Nadler va Edvard Louler** tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning Kutish nazariyasiga muvofiq, muayyan vazifani bajarish uchun sarflanadigan mehnat miqdori kutilayotgan mukofotlashga bog‘liq. Ishchilar quyidagi omillarga:

1) muayyan vazifani bajarishga qanchalik qodir? (“men shuni bajara olamanmi?”).

2) bajarilgan ish uchun kutilayotgan mukofotni oladilarmi? (“men uni bajarsam qancha mukofot olaman?”).

3) shunday mukofot sarflangan mehnatga mos keladimi? (“kuch sarflashga arziydimi?”) e’tibor beradi. Bu nazariyaning asosiy prinsipi shundaki, u mehnatni motivlashtirishdagi farqlarni insonlarning shaxsiy xususiyatlari nuqtai nazaridan qarab chiqadi. Har bir xodim vazifaning murakkabligi, mukofot “qiymati” va ular o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘ziga qabul qiladi.

Uolter Nyusom 9 omil tushunchasini kiritib Kutish nazariyasini yanada rivojlantiradi. Bu omillar ushbu nazariyaning asosiy qoidalarini

[39] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 136-бет.

belgilaydi va muvaffaqiyatga erishgan rahbarlarning uni amalda qo‘llashga zarur bo‘lgan asosiy tavsiyalar vazifasini bajaradi.

Qobiliyat. Ko‘rilayotgan shaxs muayyan ishni yaxshi bajarishga qodirmi?

O‘ziga qat’iy ishonch. Shu ishni yaxshi bajara olishiga ishonadimi?

Murakkablik. Uni yaxshi bajarish uchun ko‘p kuch sarflashga to‘g‘ri keladimi?

Mezonlar. Yaxshi va yomon ish o‘rtasidagi farqni tushunadimi?

Muvofiqlik. Barcha yaxshi ish uchun bir xil istagan mukofotini va yomon ish uchun bir xil kamroq mukofotni oladi deb hisoblaydimi?

Kompensatsiya. Mukofot yaxshi ish natijalariga mos keladimi?

Xarajatlar. Shaxs uchun yaxshi ish qancha turadi: nimadan voz kyechish “arzonroq”?- kuch-quvvatdanmi yoki mukofotdanmi?

O‘zaro ta’sir. Menejer o‘z xodimlari bilan muloqotga kirishadimi? (bu butun jarayonning asosiy tarkibiy qismi).

Uolter nazariyasiga yuzlangan menejerlar xodimlarga o‘z ijodiy qobiliyatlarni namoyon qilish, o‘ziga ishonish va yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirishga imkoniyat berish orqali ularni rag‘batlantirish mumkin deb hisoblaydilar.

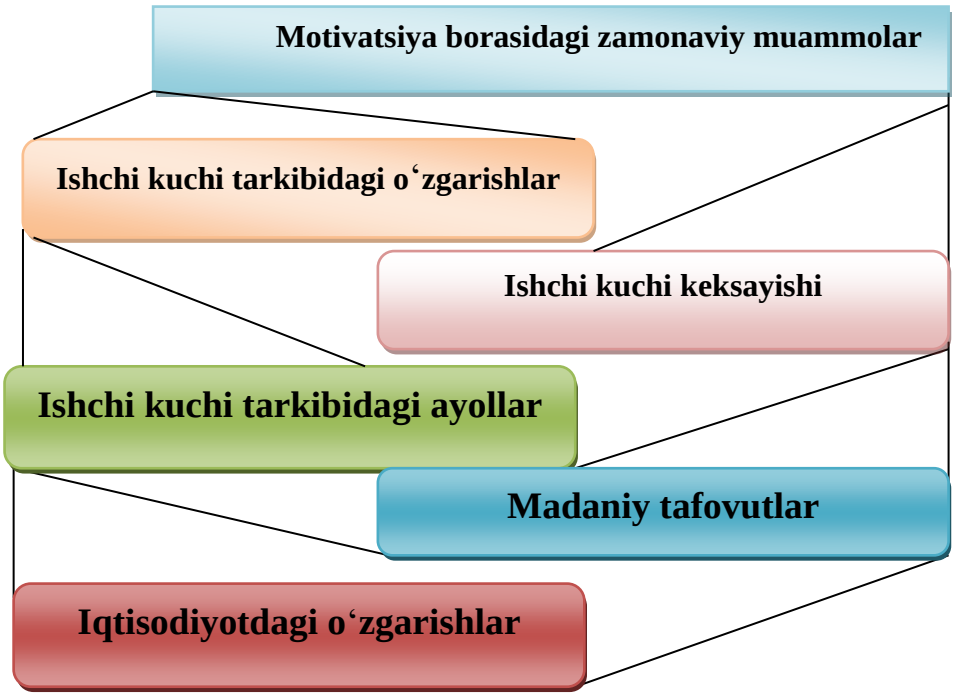
5.4. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar

Xodimlarda zaruriy rag‘batlarni hosil qilishga erishuvchi menejerlar bir qator qiyinchilikka duch keladi. Bu qiyinchiliklar ishchi kuchi tarkibi, iqtisodiyotdagi, tashkilotlardagi madaniy munosabatlarning o‘zgarishidan kelib chiqadi.

- Yaqin 10 yil davomida aholi va mehnat resurslari soni

Ishchi kuchi tarkibidagi o‘zgarishlar. Shimoliy Amerika ishchi kuchi tarkibi jiddiy o‘zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Bu o‘zgarishlar kelgusi o‘n yillikda menejerlar ish usullarida xodimlarni mahsuldor va ishtiyoq bilan ishlashga qaratilgan yangi o‘zgarishlarni talab qiladi. Ishchi kuchi tarkibiga ta’sir qiluvchi eng asosiy tendensiyalarning ba’zilari:

– juda sekin sur’atlar bilan o‘sadi. Taxminan yiliga 1 foiz o‘sadi.



5.4.1- rasm. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar[40]

Ishchi kuchi keksayishi. “Demografik portlash farzandlari” – 1946 – 1964- yillarda tug‘ilgan kishilar shunchalik ko‘pki, bu ko‘p statistik qonuniyatlarni izdan chiqarmoqda. Ular mehnat bozoriga ilk qadam qo‘yganlarida AQSHda ishlayotganlarning o‘rtacha yoshi keskin pasaydi. Hozir, ular o‘z karyeralarining o‘rtasiga yaqinlashib qolgan vaqtda bu ko‘rsatkich yana ko‘tarilmoqda. Mehnat resurslarining bunday “keksayishi” va ish xodimlar soni qisqarishi bu avlod vakillarining kech turmush qurishga, umuman qurmaslikka, kam farzand (o‘z ota-onalariga nisbatan taxminan 2 barobar kam) ko‘rishga intilishi bilan izohlanadi.

Ishchi kuchi tarkibida ayollar. Ishlayotgan ayollar soni ortishining natijalari bundan ham qiziq. Ham er, ham xotin ishlaydigan oilalarning ortib borishi tufayli, ishchi-xodimni mamlakatning biron-bir viloyatiga ko‘chirib o‘tkazish mushqul bo‘lib qoldi. Shuningdek, rahbarlar ikkala jins sohiblari bo‘lgan xodimlarining o‘z oila

[40] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

manfaatlaridan voz kechib, rejadan ortiq ish bajarishlariga ham ishona olmaydilar.

Madaniy tafovutlar. Ishchi kuchining katta qismini turli madaniy va etnik guruhlar vakillari tashkil etib bormoqda. Bu odamlar mutaxassislik bo‘yicha tayyorgarlik darajasi, ishga bo‘lgan munosabat va urf-odatlarning nihoyatda xilma-xilligi, hamda mehnat faoliyatlariga ta’sir etuvchi boshqa jihatlar bilan ajralib turadilar. Ba’zilar — kelib chiqishi bo‘yicha amerika aborigenlari, ba’zilari esa — yaqinda kelgan muxojirlar (immigrant)dir. Menejerlarning vazifasi ana shunday turli xil guruhlar bilan aloqani yaxshilash va kompaniyada hamkorlik hamda sabr-bardoshlik muhitini yaratish.

Iqtisodiyotdagi o‘zgarishlar. Amerikada biznes yuritish usullari kundan-kunga o‘zgarib bormoqda. Menejerlar hamisha o‘z tashkilotlarining keng qamrovdagi ichki o‘zgarishlariga duch keladilar. Ishchi kuchining demografik tasnifi, texnologiya, bozor, raqobat, boshqarish va tashkillashtirish shakllari, shuningdek insonlarning fikr va g‘oyalaridagi o‘zgarishlar tadbirkorlik faoliyatidagi barcha yo‘nalishlarning bir shakldan ikkinchi shaklga aylanishiga olib keladi.

5.5. Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o‘zgarishi

Frensis Arreola xodimlarning ish davomida faqat ingliz tilida so‘zlashishlari shartligi haqidagi eslatmani o‘qib qattiq taajjublandi. Arreola linza ishlab chiqaradigan "Signit Amoralite" (Janubiy Kaliforniya) kompaniyasida texnik kontroler bo‘lib ishlagan. Boshlang‘ich maktabda u faqat o‘zining ona – ispan tilida so‘zlashgani uchun maktab o‘qituvchilari tomonidan qattiq ta’qib ostiga olingani esida. Hozir u ingliz tilida ham, ispan tilida ham bemalol so‘zlasha oladi, lekin faqat ingliz tilida so‘zlashish talabini noto‘g‘ri deb hisoblaydi.

"Signit Amoralite" kompaniyasi o‘z talabini "do‘stlari va safdoshlari tushunmaydigan o‘zga tilda so‘zlashish ko‘p kelishmovchiliklarga olib kelishi mumkinligi, bundan tashqari bu odobsizlik va xavfsizlikka tahdid" bilan asosladilar. Kompaniyaning ta’kidlashicha, bu talabni bajarish shart emas, bu faqat tavsiya xolos; uni bajarmagan shaxslar hech qanday javobgarlikka tortilmaydilar.

Shunga qaramay, yuzlab amerika kompaniyalarida bunga o‘xshash choralar fuqarolar huquqini himoya qiluvchilar tomonidan har xil millatga mansub bo‘lgan insonlarning kamsitilishiga qarshi yo‘nalgan federal qonunlarning buzilishi deb tavsiflanadi. Ish bilan band qilishning tengligini ta’minlaydigan Komissiya tomonidan ishlab chiqilgan nizomga asosan, ishga oluvchilar biznes bilan bog‘liq bo‘lgan o‘ta muhim sabablarga ko‘ragina til chegaralarini o‘rnatishlari mumkin.

Bunday chegaralarni kompaniyalar, xodimlarning o‘zlari tomonidan tushunadigan, ular haqida g‘iybatlashayotganligi haqidagi shikoyatlariga asosan kiritadilar. Masalan, kelib chiqishi bo‘yicha xitoylik bo‘lgan amerikalik ayol, safdoshlari u bilan ispancha so‘zlashishlarini aytib shikoyat qilgan. (Keyinchalik ofisda "faqat inglizcha so‘zlashing" talabi qo‘yilgan va hozirgi kunda bu talabni sudda ispan xodimlaridan bittasi rad etmoqda.) Madaniy kelib chiqishi jihatidan har xil xodimlar soni ortishi bilan, bunday shikoyatlar soni ham o‘sib bormoqda. Masalan, "Signit Amoralite" kompaniyasidagi 900 ta xizmatchining yarmidan ko‘pini — osiyoliklar, filippinliklar va lotinamerikaliklar tashkil etadi.

Menejerlar ana shu til kurashining markaziga tushib qoldilar. Bir qutbda, safdoshlari o‘zga tilda so‘zlashganligi va u bu tilni tushunmasligini, shuning uchun bu holni o‘ziga nisbatan haqorat deb hisoblagan xodimlar turadi. Ikkinchi qutbda, agar ishga halaqit qilmasa, bir-birlari bilan o‘zining ona tilida so‘zlashishi mumkinligini, faqat ingliz tilida so‘zlashish talabi noqonuniy bo‘lib, noroziliklarga olib kelishini ta’kidlaydiganlardir. Menejer nima qilishi kerak?

Turli millat vakillaridan tashkil topgan personalni boshqarish masalalari bo‘yicha ekspertlarning fikricha, bu muammoni hal etish uchun, xodimlarga o‘zga millat vakillariga nisbatan sabr-bardoshli bo‘lishga o‘rgatish dasturini taklif etish zarur. Bu dasturning maqsadi — xodimlar orasida o‘zaro hurmat muhitini yaratish. Ingliz tilida so‘zlashuvchilar "xorijliklarni til o‘rganishga harakat qilgisi kelmaydi" deb o‘ylaydilar. Lekin aslida bunday emas, aksariyat hollarda xorijliklar ingliz tilini bilmasdan hech qanday istiqbolli lavozimga ega bo‘lmasliklarini juda yaxshi tushunadilar va "ingliz tilida ko‘proq

so‘zlashishga harakat qiladilar va o‘z millatiga mansub bo‘lgan xodimlar biron-bir narsani tushunmagandagina o‘z tilida gapirib tushuntirib beradilar", deydi Kaliforniya universitetida (Los-Andjeles) mazkur dasturni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan Maykl Adam.

Maqsadning qo‘yilishi. Ba’zi xodimlarni aniq va erisha oladigan maqsadlar bilan rag‘batlantirish mumkin. Menejerlar ham shunga o‘xshab, agar muvaffaqiyatning nimaga bog‘liqligi va nimadan iboratligini bilsalar, unga erishish uchun ko‘proq imkoniyatga ega bo‘ladilar.

Xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish, ya’ni odamning xatti-harakatini yaxshilash maqsadida aytilgan tanbeh va maqtovlar ham ba’zi xodimlar uchun samarali bo‘ladi. Masalan, "Nucor" kompaniyasi tajribasida quyidagi maqsadlar qo‘yiladi, ya’ni rejadan ortiq ish bajargan ishchilar moddiy rag‘batlantiriladilar. Ammo ma’lum bir shaxsning maqsadlari tashkilotning oldida turgan maqsadlardan tubdan farq qiladi, negaki:

- ular kamchilikni tashkil etadi;
- qamrov doirasi kichkina bo‘ladi;
- kam vaqtga mo‘ljallangan bo‘ladi;
- noaniqlik va tavakkalchilik darajasi kam bo‘ladi.

Asoslantirish vositasi sifatida maqsad qo‘yishdan foydalanishning siri shundaki, xodimlar o‘z muammolarini hal etishda "ishtirok etadilar". Agar maqsadlar "yuqoridan" belgilansa, xodimlarga "ulardan kimdir foydalanayotgandek" tuyuladi.Bundan tashqari bu tizimda qayta aloqaning "o‘rnatilishi" juda muhimdir. Xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish zamirida yotgan g‘oyani tushunish juda oson: kerakli harakatlarni rag‘batlantirish, keraksizlarini esa — rag‘batlantirmaslik. Tadqiqotlardan shu narsa ma’lum bo‘ldiki: kerakli natijalarga erishish uchun, norozilik bildirishdan ko‘ra, maqtov va izhorlar yaxshiroq ta’sir etar ekan.

Bu uslubdan ko‘pgina firmalar foydalanadilar. "Emery Air Frate" kompaniyasi mijozlar talabini 90 daqiqada bajarishni o‘z maqsadi sifatida qo‘yganda, hamma xodimlardan har bir buyurtmaga qancha vaqt ketishini yozib borishni talab etdilar. Yozuvlarga ko‘ra, agar xodimning

ko‘rsatkichi yuqori bo‘lgan bo‘lsa, u holda rahbar uni maqtar edi, teskari holda esa rahbar uni rostgo‘yligi va orastaligi uchun maqtar edi, xolos. Ana shunday qayta aloqadan so‘ng 90foiz xodimlarning ko‘rsatkichi ijobiy natijaga (90 ga) etdi. Rag‘batlantirishning shunga o‘xshash samarali dasturlari "ZM", "Ford", "ATT", "Pepsi Co" va boshqa kompaniyalarda joriy etilgan.

Yangi-Orleandagi universitet o‘qituvchisi, boshqarish bo‘yicha mutaxassis Maykl Lebyof, rag‘batlantirish uchun "boshqarishning dunyodagi eng asosiy tamoyili"ni taklif etib, unda quyidagi tavsiyalarni beradi:

1. O‘ylab ko‘rilgan qarorlarni rag‘batlantiring.

2. Tavakkalchilikdan qo‘rqish emas, uni o‘z bo‘yniga olishni qo‘llab-quvvatlang.

3.Ongsizlarcha bo‘ysunishni emas, ijodiy yondashuvni rag‘batlantiring.

4. Harakatdagi ildamlilikni qo‘llab-quvvatlang.

5. Tinimsiz mehnatni emas, ma’noli mehnatni qo‘llab-quvvatlang.

6. Ortiqcha og‘irlashtirishni emas, engillashtirish takliflarini qo‘llab-quvvatlang.

7. Keskin vaziyatlarni o‘zi hosil qiladiganlarni emas, vazmin va mahsuldor ishlaydigan xodimlarni qo‘llab-quvvatlang.

8. Tez bajarilgan emas, sifatli bajarilgan ishni qo‘llab-quvvatlang.

9. Kompaniyaga nisbatan sabr-qanoatni qo‘llab-quvvatlang.

Ko‘pgina kompaniyalar yaxshi xodimlarni rag‘batlantirishning turli shakllaridan foydalanadilar. Masalan, "Omni Hotels" kompaniyasida xodimlar mexmonxona mijozlariga o‘z vazifasiga kirmaydigan xizmatni ko‘rsatganda, ularga minnatdorchilik bildiriladi. Bir necha minnatdorchilikdan so‘ng xizmatchilar medal, pul mukofotlari yoki "Omni" xizmatining g‘oliblari" sharafiga o‘tkaziladigan bayramlarga taklifnomalar oladilar.

Qayta tayyorlash. Iqtisodiyotda tezkor o‘zgarishlar bo‘layotgan bugungi kunda ba’zi soha xodimlari uchun ishsiz qolish xavfi kuchaydi. Ishsiz bo‘lib qolishdan qo‘rqqan odamlar, uni kerakli darajada bajarishdan ham yiroq bo‘ladilar. Shuningdek, ish faoliyatlariga bevosita

ta’sir etadigan boshqa jihatlar: oilaviy mojarolar, alkogolizm yoki ruhiy betoblik bilan kasallanish va boshqalar namoyon bo‘lishi mumkin.

Ishga yo‘naltiruvchi uslublar. Bir bo‘lim yoki ish joyida asoslanishga oid muammolarni boshdan kechirayotgan ma’lum bir turli xizmatchilar ko‘p bo‘lsa, buning sababini ishning o‘zidan qidirish lozim. Bunday hollarda xizmatchilar xatti-harakatini emas, ishning tarkibini o‘zgartirish yo‘llarini qidirish lozim. Bu esa, odatda, boshqaruvning avtoritar uslubini yumshatib, xodimlar o‘zlarini "komanda"ning bir bo‘lagi sifatida his etish imkoniyatini berish kerakligini bildiradi.

5.6. Xodimlar faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi

Faoliyat qo‘lamining kengaytirilishi — tashkilotda vazifa taqsimlashda, butun ish faoliyatlari uchun xizmatchilarning zimmasiga yuklanadigan mas’uliyat.

XX asrning boshlarida kam malakali ishchilarning ma’lum yo‘nalishda ixtisoslashtirilishi ancha samarali bo‘lgan bo‘lsada, hozirgi kunda uning hech qanday ahamiyati qolmadi. Birinchidan, ishning texnik tarafini rahbariyatdan ko‘ra yaxshiroq biladigan, yanada ma’lumotli bo‘lgan odamlar qoniqtirmay qolgan. Ikkinchidan, ilgari inson tomonidan bajariladigan ba’zi ixtisoslashtirilgan vazifalar, hozir mashinalar yordamida bajarilmoqda. Ana shunday o‘zgarishlar oldida ko‘pgina kompaniyalar ishni tashkillashtirishning yangi usullarini joriy etish orqali mehnat unumdorligini oshirmoqdalar. Bunday qayta tashkillashtirishning bir turi — bu ishchilarning faoliyat ko‘lamini kengaytirish, ya’ni bunda, ishning maxsus ixtisoslashtirilishi kam bo‘lib, xizmatchilarga, ular o‘z ish joylarining umumiy tarkibda ahamiyatli ekanligini his etadigan, mas’uliyatli va muhim vazifalar topshiriladi.

Masalan, Livoniyadagi (Michigan shtati) "kadillaklar" ishlab chiqaradigan korxona rahbarlari, zerikarli ishni qiziqarliga aylantirish uchun "jamoa kuchi"dan foydalandilar. Ishchilarga yangi kasblarni egallab, yanada ko‘proq daromad topish va shu asosda, o‘z mutaxassisliklarini kengaytirish uchun qiziqtirish imkoniyatlari berildi. Har haftada bo‘lib o‘tadigan majlislarda esa bu "komandalar" korxona

ishi borasida egallagan bilimlarini, ilgari faqat rahbariyat tomonidan hal etiladigan sohalardagi muammolarni yechishda ham qo‘llash imkoniyatiga ega bo‘ldilar.

Sperrouz Poynt (Merilend shtati) shahridagi "Batlehem Still" zavodida faoliyat ko‘lami kengaytirilishining o‘zgacha usulini qo‘llashdi. Haftada bir marta butun korxona ishchilariga metall ishlab chiqarishga ta’sir etadigan iqtisodiy kuchlarni to‘la anglashga yordam beruvchi ma’lumotlar tarqatiladi. Bundan tashqari, yo‘nalishdagi operatorlarga, vaqti-vaqti bilan "Batlehem Still" mahsulotining xaridorlaridan xabar olib turish vazifasi beriladi.

Ishchilardan biri: "Endi biz nima ishlab chiqarayotganimizni bilamiz, ilgari esa biz faqat po‘lat quyishni bilar edik xolos", - deb gapirdi.

Ishning qulay grafigi. *Ishning qulay grafigi — ishchi-xodimlar ish boshi va yakunini mustaqil belgilay oladigan ish tartibi.*

Mehnat resurslarining o‘zgarishi bilan insonlar turmush tarzi va ehtiyojlari ham o‘zgarib qoldi. Ishlayotgan er-xotinlar, farzandlari o‘z vaqtida maktabga yoki enaga oldiga, o‘zlari esa ishga etib borishlari uchun aniqlik mo‘‘jizalarini sodir etishlari kerak.

Telekommunikatsiya va uy ofislari. *Telekommunikatsiya — uy sharoitida ofisga ulangan telefon, kompyuter modemi va faks orqali ish yuritish.*

Aholi zich joylashgan shaharlarda ertalabki "tig‘iz" paytda ishga etib borish — og‘ir va chidab bo‘lmaydigan sinovdir. Bu vaqtni uyda, markaziy ofisga kompyuter orqali ulangan holda, unumliroq o‘tkazish mumkin. Telekommunikatsiyaning ko‘pgina afzalliklari bor: xodimning ish unumdorligi 15-20foiz ga oshadi, ofisni saqlash uchun ketadigan mablag‘lar birmuncha qisqaradi, firmadan ketib qolishi mumkin bo‘lgan xodim saqlanadi, nogironlar mehnatidan foydalanish engillashtiriladi.

Ish vaqtining qisqarishi va vazifadagi o‘rindoshlik. Ish vaqtining qisqartirilishi — kerakli miqdorda ish haqi to‘lanishining pasayib, ish haftasining kichrayishi, ya’ni ishdan bo‘shatish hollarini kamaytirish usullaridan biri.

Vazifa miqdorining bo‘linishi (o‘rindoshlik) — bir ish joyidagi

to‘liq ish vaqtining, qulaylik uchun, ikki xizmatchiga bo‘lib berilishi.

Ofis mebellarini ishlab chiqarish bilan hammaga mashhur bo‘lgan, eng yirik kompaniyalardan biri - "Stillcase" kompaniyasida, bunday usul 1982- yildan beri qo‘llanib kelinadi. Mazkur kompaniya xizmatchilari, o‘z vazifalarini o‘rindoshlik bilan bo‘lib ishlash huquqiga, bir yil davomida to‘liq ish kunida ishlab berganlaridan keyingina ega bo‘ladilar, bunda ularning vazifasi nazorat va moliyaviy mas’uliyatga bog‘liq bo‘lmasligi lozim. Bunday xodimlar, birgalikda haftasiga 40 soat ishlab berishlari kerak, bunda ularning har biri oylik ish haqining 50foiz ni oladi. Masalan, o‘rindoshlik vazifasidagi ikkita ayol, haftasiga ikki yarim kun ishlab, har chorshanba kuni tushlik vaqtida uchrashib, o‘z ma’lumotlari bilan o‘rtoqlashadilar.

Hozirgi kunda, vazifadagi o‘rindoshlik uslubi xususiy biznesdan ko‘ra, davlat muassasalari va oliy o‘quv yurtlarida keng tarqalgan. 1984-yilda, federal davlat xizmatchilarining nizomida ushbu "qurol"ga ilk bor alohida paragraf ajratilgan edi. Boshqa sohalarda bu usulning tarqalishi kuzatilmaydi.

Tashkillashtirishga yo‘naltirilgan usullar. *Xizmat doirasini kengaytirish — ishchi-xodimlarga kompaniyaning kundalik ishlarida ishtirok etishlari uchun katta imkoniyatlarning berilishi.*

Maqsadlarga erishishdagi ishtirok — komanda ishidagi muvaffaqiyatli natijalari evaziga muntazam ravishda pul mukofotlarining olinishi.

Tashkillashtirish ishlariga yo‘nalgan asoslantirish uslublarining ko‘pchiligi bir xil kategoriyaga to‘g‘ri keladi: ishchilarning xizmat doirasini kengaytirish, kompaniyaning kundalik ishlarida ishtirok etishlari uchun katta imkoniyatlar berish.

"Jamoa bo‘lib boshqarish" nomi ostida mashhur bo‘lgan ushbu uslublarni, ilk bor "Federal Express" kompaniyasi qo‘llagan. Bu kompaniya xodimlariga ishga qabul qilish va ish joyidan yuqori lavozimga ko‘tarishda qarorlar chiqarishda ishtirok etish, mahsulot sifatini nazorat qilish guruhlarida ishlash, kadrlar masalasida va tezkor qaror qabul qilish ishlarida rahbariyat bilan birgalikda ishlash uchun o‘z vakillarini tanlash, o‘zi xohlagan taftish bo‘limiga shikoyatlar qilish

huquqlari berilgan. Kompaniya ishlariga xodimlarni jalb etishning shu kabi uslublari, tashkilotda birdamlik muhitining qaror topishiga yordam beradi.

Ishchilarning xizmat doirasini kengaytirishning asosiy uslubi - o‘z-o‘zini boshqarishga asoslangan ishchi komandalarini shakllantirish. Bunday komandalar, o‘z vazifasini o‘zi belgilay oladigan, ularni hal etish yo‘lida yangi yechimlar topa oladigan, o‘z ishini o‘zi boshqara oladigan xizmatchilardan iborat guruhlardan tashkil topgan. Ana shu uslubdan foydalanadigan kompaniyalarda o‘tkazilgan so‘rovlar shuni tasdiqladiki, bunday komandalar turli yo‘llar bilan tashkil etilib, ulardagi xizmatchilar soni 6 tadan 32 gacha bo‘ladi. Mazkur komandalarning muvaffaqiyatli ishi tufayli ishchi kuchiga ketadigan xarajatlar miqdori kamayib, mehnat unumdorligi oshgan, mahsulot sifati va ishchilarning ma’naviy ruhi ko‘tarilgan. Bu uslubni qo‘llashdagi asosiy qiyinchiliklar mazkur tizimdan foydalana bilmaslik, ishchilarning rahbariyatga ishonchsizligi va menejerlarning qarshiligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Albatta, agar ishchi komandalarining g‘oyalari maxsus haq to‘lash dasturlari bilan qo‘llab-quvvatlanmasa, ular chiqarayotgan mahsulot unumdorligining pasayishi muqarrar. Ana shunday dasturlardan biriga misol sifatida maqsadlarga erishishdagi ishtirokni keltirish mumkin. Uning mohiyati shundaki, pul mukofoti komanda ishining natijalariga bog‘liqdir. Bunday mukofotlar, odatda, oyda bir marta beriladi.

Moliyaviy rag‘batlantirishning yana bir ko‘rinishi — kompaniya aksiyalaridan bir qismini berish. Bu dasturlarning maqsadi — odamlarga, ularning mehnat faoliyati va pul mukofotlari orasidagi bog‘liqlikni namoyish etish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivatsiya tushunchasini aytib bering.
2. Motivatsiyaning boshlang‘ich va klassik nazariyalari. Gotorn tadqiqotlarini izohlang.
3. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi. Motivatorlar va gigiyenik faktorlar nazariyasini asoslang.

4. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar bilasizmi?

5. Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o‘zgarishini izohlang.

6. Xodimlar faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi qanday amalga oshiriladi.

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1. Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2. Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3. Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6. Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7. Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

6-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA BOSHQARISH VA NAZORAT

6.1.Birgalikda boshqarish haqida tushuncha va ishlab chiqarish sharoitida uning ahamiyati

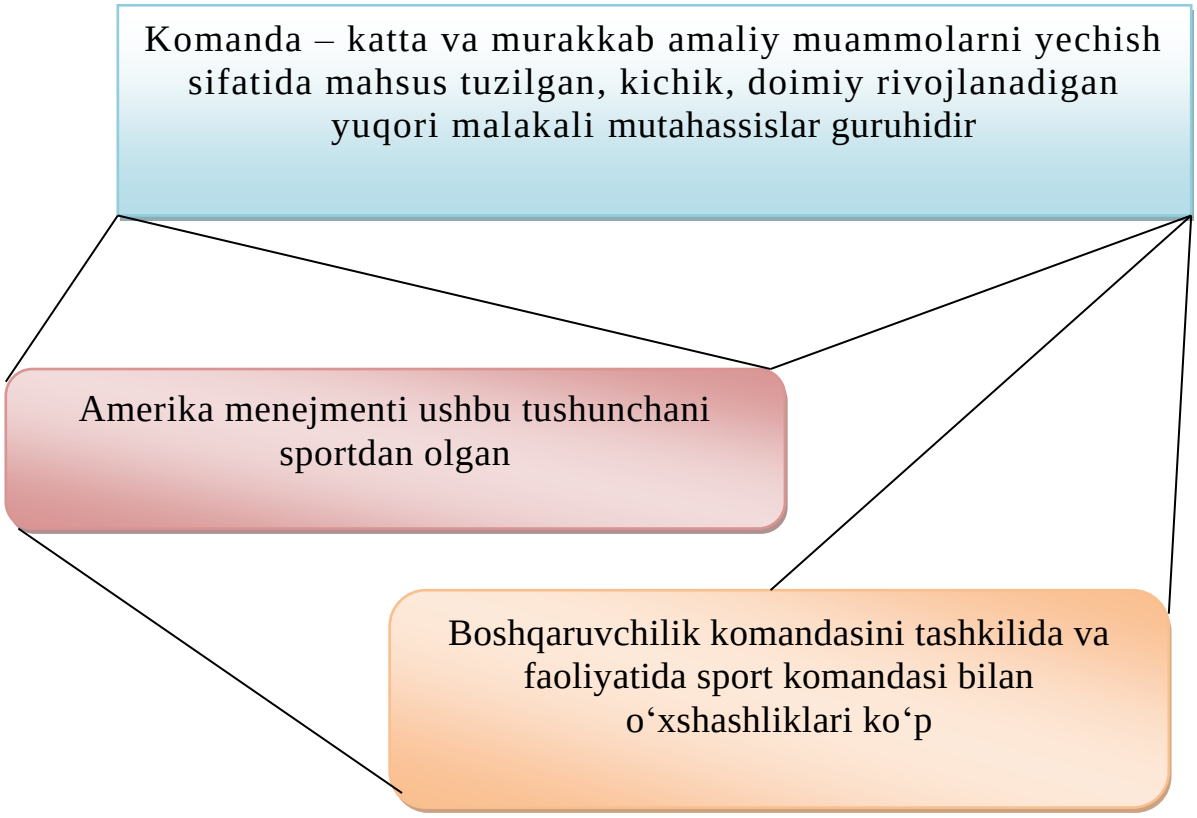
Rivojlangan mamalakatlarda kompaniyalar emas, balki komandalar raqobat qilmoqdalar. Komanda — umumiy maqsad bilan birlashtirilgan, samarali, hamfikr odamlar jamoasidir. Komanda o‘zining mehnat va emotsional hayoti bilan yashaydi. Har bir komandani o‘zining nodir ishlash usullari shakllanadi. Komandada shaxslararo munosabatlar shunday qurilganki, unda mutaxassislar har kuni 24 soatgacha bir-birlari bilan yaqindan, kichik xonada bo‘lsin, ahil, hamkorlikda, muvaffaqiyatli ishlay oladilar. Komandaga g‘ayrat atmosferasi xos.

Komanda - katta va murakkab amali muammolarni yechish maqsadida maxsus tuzilgan, kichik, doimiy rivojlanadigan yuqori malakali mutaxassislar guruhidir. Amerika menejmenti ushbu tushunchani sportdan olgan. Boshqaruvchilik komandasini tashkilida va faoliyatida sport komandasi bilan o‘xshashliklari ko‘p. Masalan, boshqaruvchilik komandasining har bir a’zosi umumiy muammo yechimida bitta aniq vazifani bajaradi va ushbu vazifa uchun yakka o‘zi javob beradi. Yakka mutaxassis sifatida boshqaruvchilik komandaning har bir a’zosi ham sport o‘yinchisi kabi o‘z vazifalarini bajarishda barcha zarur huquqlarga, erkinlikka va mustaqillikka egadir.

Komandada o‘zaro aloqa shunday quriladiki, har qaysi a’zoning xato yoki muvaffaqiyati barcha komanda uchun tezda oshkora bo‘ladi. Har qaysi a’zoning ish natijasi esa (ijobiy yoki salbiy) komandaning umumiy natijaviy ko‘rsatkichlariga ta’sir etadi va har bir a’zoning farovonligini belgilaydi.

Boshqaruvchilik komandada ierarxik subordinatsiya mavjud emas. Barcha a’zolar sportchilar kabi bir -biri bilan to‘g‘rima-to‘g‘ri o‘zaro munosabat qiladilar. Har bir a’zo o‘zining asosiy vazifasidan tashqari komanda hayotida qandaydir yagona, o‘zining takrorlanmaydigan rolini bajaradi. Misol uchun, birlashtiruvchi roli,

g‘oyalar generatori, axborot beruvchi, ekspert, ishlov beruvchi, yakunlovchi rollar. Komanda ishining samaradorligini aniqlaydigan omil — rollar va vazifalar taqsimotining *kontrastligidadir*.



6.1.1-rasm. Komanda tushunchani va ta’rif[41]

Komanda tarkibida fe’li bir-biriga to‘g‘ri kelmaydigan, bir-biriga adovatli qaraydigan kimsalar bo‘lishi mumkin emas. Shunday sig‘ishmaydigan, ziddiyatli kimsalar dastlab bir komandada birlashmaydilar. Komandaning o‘zi nizoli opponentlarni biridan (balki ikkisidan ham) voz kechadi va ajraladi. Aks holda ichki destruktiv janjal va nizolar komandani o‘zini asta-sekin ichidan emirib boradi va ado qiladi.

Komanda har bir a’zosining xulqini va harakatlarini doimiy nazorat qiladi, har bir kimsa nima va qanaqa ish qilishini diqqat bilan kuzatadi, uning ushbu faoliyatini komanda me’yorlari va qadriyatlari bilan solishtiradi va ushbu xulqga o‘zning munosabatini turli usullarda bildiradi. Komanda fikri har bir a’zo uchun muhim. Komanda manfaatlari uning har bir a’zosi uchun o‘z shaxsiy

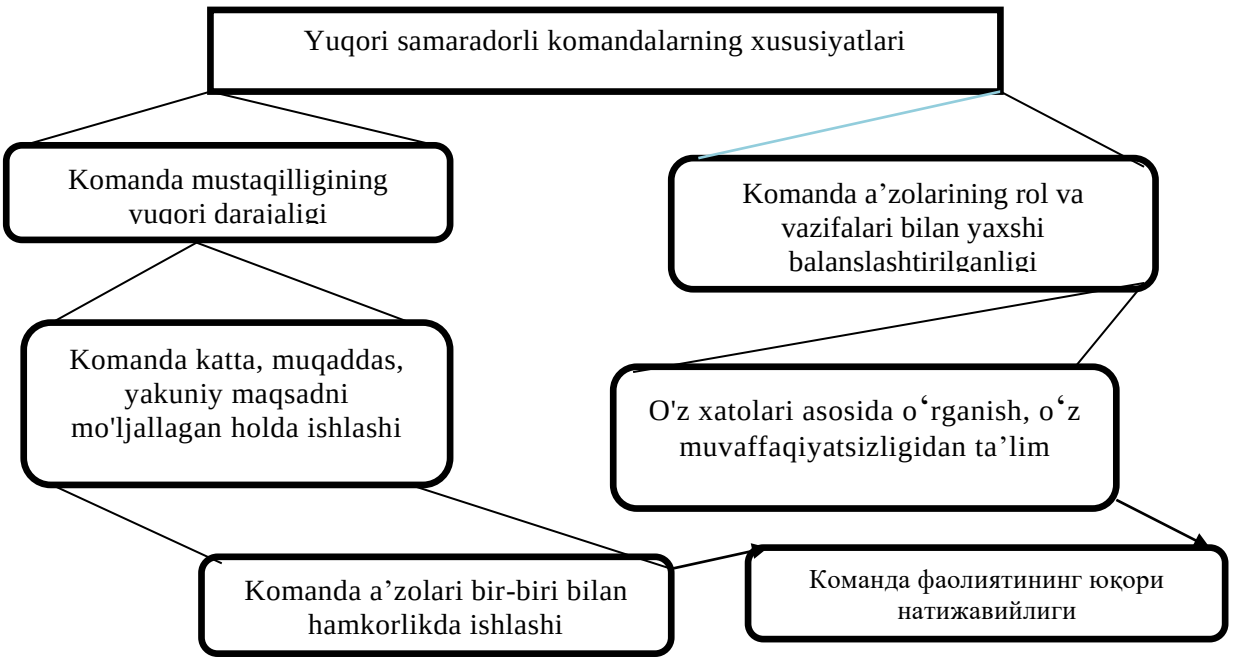
[41] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

manfaatlaridan ham yuqoridir. Komanda ruhiy holatining mohiyati uning a’zolarini *gomeostatligidadir.*

Tajriba shuni ko‘rsatadiki, komandada tadbirkorlik ruhi mavjud bo‘lsa, har bir a’zo qalbida biznesmen bo‘lsa, ushbu komanda uchun muvaffaqiyat ta’minlangandir. Biznes faoliyatida komanda tavakkal qilishi mumkin. Yuqori malakali mutaxassislar muzokaralarining ijodiy ruhi va muammoning yechish uchun butun jamoa ishlab chiqqan qarori har qanday tashabbusning salbiy natijalarini minimumga olib keladi. Komandaning yutuqlarini doim ta’minlaydigan xislat bu -mutaxassislarning *KOMPLEMENTALLIGI.*

Ko‘p o‘tkazilgan tadqiqlar, yuqori samaradorli komandalarga ko‘pincha quyidagi xususiyatlar xos bo‘lishini ko‘rsatib o‘tdi:

1. Komanda mustaqilligining yuqori darajaligi.
2. Komanda katta, muqaddas, yakuniy maqsadni mo‘ljallagan holda ishlashi.
3. Komanda a’zolarining rol va vazifalari bilan yaxshi balanslashtirilganligi;
4. Komanda a’zolari bir-biri bilan hamkorlikda ishlashi;
5. O‘z xatolari asosida o‘rganish, o‘z muvaffaqiyatsizligidan ta’lim olish va rivojlanishga qodirligi;
6. Komanda faoliyatining yuqori natijaviyligi.



6.1.2-rasm. Yuqori samaradorli komandalarning xususiyatlari[42]

[42] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Komanda soni uch bilan o‘n ikki kishi orasida bo‘lishi mumkin. Komanda soni uchtadan kam bo‘la olmaydi. Chunki ikki kishi orasidagi har qanday faoliyat birinchi navbatda o‘zaro shaxsiy munosabatlar tariqasida qabul qilinadi. Shuning uchun har qanday munosabatlarga komanda me’yorlari va qadriyatlari xos bo‘lishi uchun, kamida yana bir a’zo (uchunchi a’zo) mavjud bo‘lishi zarur. Komanda sonining yuqori chegarasi 12 kishidan osha olmaydi. Chunki oddiy odamning sensorlik imkoniyatlari bir vaqt ichida o‘ntagacha boshqa odamlar bilan bo‘lgan aloqalarni nazorat ostida ushlashga qodir. Shunga qaramay komanda soni me’yoridan oshiq bo‘lsa, quyidagi oqibatlar kelib chiqishi mumkin:

1. Komanda tarkibi o‘zgaruvchan bo‘lib qoladi (doim kimdir komandadan
chiqib, kimdir kiraveradi);
2. Katta komanda ichida bir yoki ikki guruh paydo bo‘ladi;
3. Komandaning butuniyligi yo‘qoladi. Atrof-muhit bilan komandaning
tashqi munosabatlarida birlik bo‘lmaydi.

Komandani lider boshqaradi. Lider liberal uslubida boshqaradi. Liderning strategik, ayniqsa, mushqul va mas’uliyatli vazifalari - bu komanda mafkurasini ishlab chiqish, strategik maqsadlarni kashf etish, komandaga yuqori malakali mutaxassislarni tanlab taklif etish va komanda faoliyatida korporativ ruhini rasm qilish. Liderning operativ vazifalari quyidagilardir:

1. Komandada a’zolarning o‘zaro shaxsiy munosabatlarini kuzatib borish, yaxshilash va quvvatlash;
2. Komandaning qoidalariga, me’yorlariga va qadriyatlariga mutaxassislarning rioya qilishini ta’minlash;
3. Komandaning manfaatlarini har yerda himoya qilish. Muvaffaqiyatli lider uchun eng muhimi: oydin maqsadlar o‘rnatish, aldamchi umidlarni tug‘dirmaslik, har bir faoliyatni kichikdan boshlash. Va’da berish barchasidan oson. Bajarilmagan va’dalar lider obro‘sini tushiradi. Lider doim ishchisi erishgan yutuqlarni tan oladi va maqtovga loyiqlarni rag‘batlantiradi. Komandada sog‘lom ruhiy "iqlim"

yaratish uchun va komanda a’zolari o‘z kuchiga ishonishlari uchun lider har qanday imkoniyatdan foydalanadi. Lider barcha mutaxassislar bilan birgalikda ishlaydi. Kuchli lider ish jarayonida hech qachon bir chetda turmaydi.

Komanda yaratish mushkuldir. Asl komanda a’zolarining asosiy xususiyatlari quyidagi talablarga javob berishi lozim: o‘z kuchiga tayanish, mustaqillikga intilish, muvaffaqiyatga chanqoqlik va hisobli tavakkallikga moyillik. Manfaatlari va havaslari umumiy bo‘lganligi uchun, fe’llari va odatlari bir-biriga to‘g‘ri kelganligi uchun yuqori malakali mutaxassislar komandada birlashadilar. Ular komanda bilan ixtiyoriy birlashish orqali, o‘zlarining ham ayrim aniq shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga intiladilar.

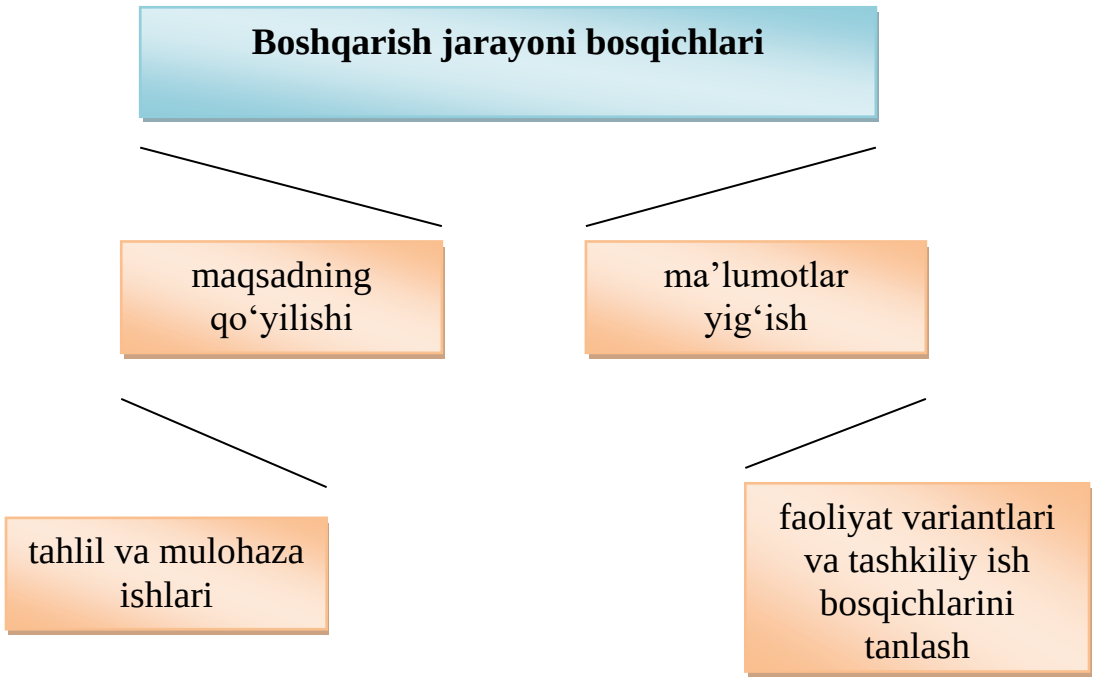
Sog‘lom ruhiy «iqlim»ga ega bo‘lgan ahil komandani qurish usullari kichik mehnat guruhlarining yaratilishga asoslangan. Ushbu usullar komanda xodimlarning yoshi, jinsi, mutaxassisligi va temperamentidek alomatlar

mutaxassislar orasida bir-biriga nisbatan oqilona miqdorda bo‘lishi lozim. Mutaxassislar orasida ushbu 4 alomat bir-biriga nisbatan oqilona balanslashtirilishi orqali komandaning *komplementallik, kontrastlik* va *gomeostatlik* kabi xususiyatlari ta’minlanadi.

6.2. Boshqarish va nazorat tizimi

Boshqarish tizim sifatida uning yanada mayda bo‘linmalari mavjudligini ko‘zda tutadi. Bu uning elementlari orasidagi munosabatni tashkil qilish, ma’lum maqsadga erishish uchun zarur bo‘lgan nazorat ostida faoliyat ko‘rsatayotgan ma’lum mexanizmlar majmui sifatida uning ishlash tartibotini tashkil qilish kabilarni o‘z ichiga oladi.

Boshqarish jarayonini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:



6.2.1-rasm. Boshqarish jarayoni bosqichlari[43]

Boshqaruvning quyidagi tarmoqlari mavjud: ijtimoiy, ishlab chiqarish bo‘yicha, texnikaviy, davlatga qarashli va boshqalar. Ma’-muriy buyruqbozlik tizimidagi rejali iqtisod sharoitida boshqaruvning vazifasi asosan oliy darajadagi rahbarlardan maydalariga ko‘rsatmalar berish bilan belgilanar edi. Bu byurokratiyaning, ya’ni kog‘ozbozlikning kuchayishiga olib kelgan edi. Ko‘pincha hosil bo‘lgan vaziyatga zid qarorlar chiqarish ro‘y berar edi. Bu asta-sekin "sen uchun hamma narsa qilinadi" degan tushuncha asosida beparvolik va tayyorga ayyorlik kayfiyatini vujudga keltirib chiqadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida va, umuman, hozirgi zamon ishlab chiqarishida, boshqarish omilining, boshqaruvchilik madaniyatining va boshqaruvchilik falsafasining ahamiyati oshib ketdi. Bugungi kundagi raqobatchilik kurashida mavqening kuchayishi boshqaruvning sifati bilan chambarchas bog‘liq. Boshqarishni takomillashtirishni ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning eng asosiy omillaridan deb sanamoq zarur.

Nima uchun shunday? Eng avval ishlab chiqarish xarajatlarining strukturasi o‘zgardi. AQSH sanoati ishchilarining ish haqi ulushiga mahsulot qiymatining 2foiz dan 10 foiz gachasi to‘g‘ri keladi. Ishlab

[43] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

chiqarish xarajatlarining asosiy qismini moddiy-energetik xarajatlar, asbob-uskunalarni saqlash va ishlatish, transport chikimlarini saqlash va shu kabi xarajatlar tashkil etadi. Demak, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun asbob-uskunalarning sozlash va ta’mirlash muddatlarini qisqartirish, ichki isrofgarchiliklarning barcha turlarini bartaraf qilish, (masalan, brak - ya’ni nuqsonli mahsulot isrofgarchiligi, materiallar, xomashyo, energiyaning ortiqcha sarflanishi va boshqalar) hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib qoldi.

Ko‘pincha rahbarlar ishlab chiqarish madaniyati, boshqarish uslubi, tashkil qilish falsafasi va shirkat qadriyatlari kabi masalalarga kam e’tibor qiladilar.

Yuqori malakali boshqaruvchilarga va yuqori samarali ishlab chiqarishga ega korxonalar esa, mana shu, birinchi qarashda sezilarsiz ko‘ringan omillar aslida xujalik faoliyatining muayyan ko‘rsatkichlarida moddiy tus olishini yaxshi biladilar.

Umumiy maqsad kishilarni birlashtiradi, ularning zo‘riqishlariga ma’no va maqsad sari intilish tuyg‘usini beradi, boshqaruvchilik qarorlari ishlab chiqish jarayonida asos soluvchi yo‘l-yo‘riqlar ko‘rsatadi.

Yangi boshqaruvchilik fikrlashlari nimada ifodalanadi?

Bu ishlab chiqarishni tashkil qilish shakl va usullarida, samaradorlikni oshirish yo‘llari, ishlab chiqarishning moslashuvchanligi va tezkorligi sohalarida doimiy ravishda yaxshilanishlar qidirish – bu doimiy ravishda isrofgarchiliklar manbaini qidirish demakdir.

6.3. Kadrlarning martaba bo‘yicha ko‘tarilishi va uni rejalashtirish

Ilg‘or korxonalarda xodimning ishdagi o‘sishi uning o‘z vazifalari doirasini qanchalik yaxshi bajarishi va komanda a’zosi sifatida qanchalik muvaffaqiyatli ishlashiga qarab amalga oshiriladi.

Oliy ma’lumotli xodim ishlab chiqarish muammolarini hal qilishda muvaffaqiyatli qatnashish, o‘z malakasini oshirish, keng doirada ixtisoslik va mehnat mahoratlarini egallash uchun oliy ma’lumot

olmagan xodimga qaraganda boshidanoq ancha katta imkoniyatlarga ega.

Shuning uchun yapon firmalarida (va umuman boshqaruv yaxshi tashkil qilingan firmalarda) oliy ma’lumotga ega kishilar boshidanoq bunday ma’lumoti yo‘q kishilardan "yuqori turishi" ajablanarli emas. Bu xizmat bo‘yicha ko‘tarilish tezligida ham, mehnatga haq to‘lanish darajasida ham o‘z aksini topadi. Yaponiyada hozirdanoq umumiy oliy ta’lim joriy qilish masalasi muhokama qilinmokda.

Shunday qilib, xizmat bo‘yicha ko‘tarilish va haq to‘lash ishchining haqiqiy malakasiga asoslanadi, ya’ni xodimning o‘z shaxsiy vazifalarini bajarishga qodirliginigina ko‘rsatuvchi emas, balki o‘z korxonasining ishlab chiqarish va boshqa muammolarini hal qilishda qatnashish qobiliyatini, o‘z kompaniyasi xo‘jalik faoliyatining barcha tomonlarini bilish va tushunib etish qobiliyatini ko‘rsatuvchi malakasiga asoslanadi.

Personalni boshqarish korxona o‘z ishchilari imkoniyatlaridan to‘laroq foydalanish, ularning har biriga o‘sish uchun muhit yaratib berish va xizmat pog‘onasidan muvaffaqiyatli yuksalib borishga sharoit yaratib berishga asoslanadi. Buni ko‘pgina korxonalarning karyerani rejalashtirish va rivojlantirishga turtki bo‘layotganidan ko‘rish mumkin, ya’ni ishchilarga o‘z oldilariga real maqsadlar qo‘yish va o‘z karyerasi mobaynida ularga erishishga yordam beradi.

Karyerani tanlashga ta’sir ko‘rsatadigan omillar ichida karyera bosqichlari, shaxsning professional orientatsiyasi, ko‘nikma va qobilyat muhim ahamiyat kasb etadi.

Karyera bosqichlari

Har bir shaxs karyerasi o‘z xarakteri va tabiatiga xos ma’lum bosqichlardan o‘tadi. Karyerani rejalashtirish maqsadlari uchun uch bosqichi juda muhimdir.

Shakllanish bosqichi, taxminan, 24 yoshdan 44 yoshgacha davom etib, uch kichik bosqichga bo‘linadi. Sinov bosqichi 25 yoshdan 30 yoshgacha davom etadi. Bu muddat ichida xodim o‘zi tanlagan ish unga to‘g‘ri kelishi yoki kelmasligini hal qiladi. Agar to‘g‘ri kelmasa. ishini o‘zgartirish uchun harakat qiladi.

30 yoshdan 40 yoshgacha xodim stabillashuv bosqichidan o‘tadi. Bunda xodimning professional maqsadlari to‘liq shakllanib, ulardan asosiylari ko‘tarilishi uchun kurash, faollik, ishni rivojlantirish uchun turli o‘quv dasturlari va h.k.

Va, nihoyat 35-45 yoshlar mobaynida karyera inqirozi bosqichi boshlanishi mumkin.

Bu davr mobaynida xodimlar o‘z muvaffaqiyati, siljishida birlamchi maqsadlarga qaraganda yuqori baho berib yuboradilar. Shuningdek bu davrda inson o‘z hayoti mehnat va karyeraning qanday o‘rin tutishini aniqlab olishi kerak.

Saqlanish bosqichi **–** 45-65 yoshlar davomida ro‘y beradi. Bu bosqichda xodim odatda o‘z o‘rnini topib, endi barcha harakatlari erishilgan yutuqlarini saqlab turishga ketadi.

Faolik pasayish bosqichi nafaqa davri yaqinlasha boshlanishi bilan yuzaga keladi. Bunda xodimlar javobgarlik, hokimiyat, quvvat va shijoatdagi cheklanganligi bilan murosa qilib, yangi amplua, ya’ni yoshlar uchun maslahatchi sifatida namoyon bo‘ladi.

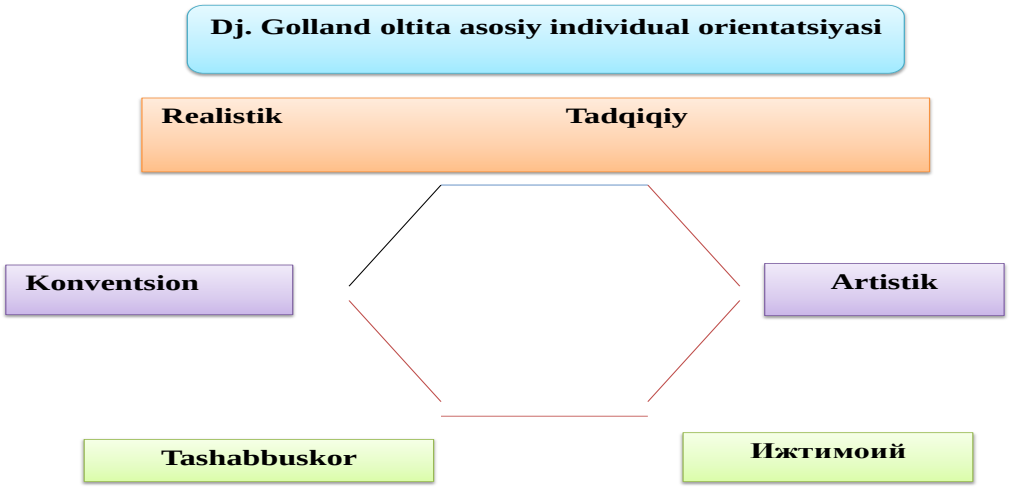
Shundan kelib chiqib nafaqa davri yaqinlashishi bilan inson o‘z kuchi va quvvatidan kelib chiqib al’ternativ ish yo‘llarini qidirishi kerak.

Ba’zi korxonalarda nafaqaga chiqishdan oldin maxsus dasturlar mavjud. Ko‘p hollarda quyidagi konsultatsiyalardan foydalaniladi:

- ijtimoiy muhofaza imtiyozlarini tushuntirish;
- moliyaviy va investitsion konsultatsiya;
- sog‘liq bilan bog‘liq konsultatsiya;
- korxonadan tashqari ikkinchi karyera bilan bog‘liq konsultatsiya;
- korxona ichidagi ikkinchi karyera bilan bog‘liq konsultatsiya.

Professional orientatsiya

Professional orientatsiya – shaxsning nisbatan moyil bo‘lgan qimmatliklar, motivlar, ehtiyojlar majmuasi bo‘lib, bu orqali shaxs karyerasining turini ko‘rsatadi. Dj. Golland oltita asosiy Individual orientatsiyaga ajratadi.



6.3.1-rasm.Dj. Golland oltita asosiy individual orientatsiyasi[44]

Realistik orientatsiya- ijtimoiy kuch bilan bog‘liq mashg‘ulotlarga moyilligi.

1. Tadqiqiy orientatsiya- fikrlash,tashkiliy faollik bilan bog‘liq karyeraga moyillik. Biologlar, ximiklar, kollej professorlari.
2. Artistik orientatsiya - fikrni, emotsiyalarini ifodalash, san’atkorlikka moyillik. Rassomlar, musiqachilar, reklama yaratuvchilar.
3. Ijtimoiy orientatsiya – intellektual yoki jismoniydan ko‘ra ko‘proq shaxslararo muomalaga moyillik. Diplomatik xizmat, ijtimoiy mehnat.
4. Tashabbuskor orientatsiya – boshqalarga ta’sir o‘tkazish bilan bog‘liq faoliyat. Menejerlar, advokotlar, kotiblar.
5. Konvension orientatsiya – tashkiliy, tartibga solingan faoliyatga moyillik. Shuningdek, xodim o‘z ehtiyojlarini tashkilotniki bilan uyg‘unlashishini talab etuvchi kasblar. Bankir, buxgalter.

Ba’zi odamlar birdan ortiq orientatsiyaga ega bo‘lishi mumkin. Sxemadagi orientatsiyalar qanchalik yaqin joylashsa, karyera tanlash bilan bog‘liq muammolar kamroq bo‘ladi.

Qobilyat va ko‘nikmalarni aniqlash

Karyera muvaffaqiyati nafaqat shaxsning hissiyotlari, balki unda mavjud qobiliyat va amaliy ko‘nikmalariga ham bog‘liq.

Karyerani rejalashtirish maqsadlari uchun shaxsning qobilyatlari odatda maxsus testlardan foydalaniladi. Bunda intellektual, matematik

[44] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 146-бет.

qobiliyat, abstrakt fikrlash darajasi, artistik talantlari va boshqalar aniqlanadi.

Mavjud professional ko‘nikmalarni aniqlash uchun ishchi tomonidan bajarilgan bir qancha vazifalarni tahlil qilib chiqish kerak bo‘ladi.

Karyera langarlari

Karyera langarlari- karyera jarayonida shakllangan, tanlashga to‘g‘ri kelgan hech ham voz kechilmaydigan qiziqish yoki qimmatlik. E.Sheyn beshta karyera langarini aniqlab bergan:

1. Texnik (funksional)- professional karyerasini afzal bilish.
2. Boshqaruv – menejer karyerasini ustun qo‘yish.
3. Tashabbuskor – tadbirkor karyerasini afzal ko‘rish.
4. Avtonom (mustaqil) – konsultant, shtatdan tashqari jurnalist, muallif yoki boshqa alohida, yolg‘iz ishlashga imkon beradigan karyerani afzal bilish.
5. Barqaror (xavfsiz) – uzoq muddatli va barqaror ishni afzal ko‘rish.

Karerogramma- bu ijtimoiy- professional o‘sishning individual rejasidir. Bu xodim va ma’muriyat o‘rtasida xodimning istiqbollari to‘g‘risida kelishilgan o‘ziga xos bitimdir.

Karerogramma bir qancha bo‘limlardan iborat. Ularning birinchisida xodimning o‘sish, rivojlanish boqichlari xronologik tartibda ko‘rsatiladi. Bularga xodimning malakasi, lavozimi, ish sharoiti, ish haqi va boshqalar kiradi.

Ikkinchi bo‘lib, xodimning ko‘tarilishi uchun kerak bo‘lgan talablardan iborat. Masalan, xizmatda ko‘tarilish uchun qanday ko‘nikma, ta’lim yoki malakaga ega bo‘lishi kerak yoki qo‘shimcha rag‘batga ega bo‘lishi kerak va h.k.

Karerogrammaning uchinchi bo‘limi ma’muriyatning xodimning o‘sishi bilan bog‘liq majburiyatlarni o‘z ichiga oladi.

To‘rtinchi bo‘limda xodimlarning o‘ziga qo‘yilgan talablarning bajarilishi yoki bajarilmaganligi natijasida qo‘llaniladigan rag‘batlantirish yoki jazolash choralari ko‘rsatiladi.

6.4. Qaror qabul qilish jarayoni va muammolarni hal qilish usullari

Insonning faoliyat turi sifatidagi menejmentning asosiy xususiyatlaridan biri - qaror qabul qilish. Qaror - biron bir muammoni hal qilish bo‘yicha harakatlar majmuidir. Bundan oldin har doim maqsadni aniqlash, vaziyatni baholash, muammoni aniqlash va ifodalash masalalari turadi. Qabul qilingan qarorlarning qanday natija berishini hech qachon oldindan ko‘rib bo‘lmaydi. Har bir qaror maqsadga yaqinlashtirishi yoki uzoqlashtirishi mumkin, injener martabasini o‘stirishi yoki pasaytirishi mumkin.

Qaror qabul qilishdagi asosiy qoida menejer muammoni hal qilishga harakat qilishi kerakligidan iborat. Buning uchun ularni ko‘rish, aniqlash, tushunish, baholash zarur. Ko‘pincha menejerlar o‘z obro‘sini oshirish uchun ijobiy qarorlar qabul qilishni xoxlaydi. Boshqa qarorlarning esa mas’uliyatni soqit qilish maqsadida yuqoridagi rahbarga yoki o‘z xodimlariga topshiradi. Bu esa boshqaruv samarasiga yomon ta’sir ko‘rsatadi. Menejer barcha turdagi qarorlar uchun mas’uliyatli shaxs bo‘lishi kerak. Yakka tartibda qabul qilingan qaror kabi jamoaviy (kollegial) tarzda qabul qilingan qarorlar uchun ham u javobgarlikka ega, chunki bu kamchiliklarni u shakllantiradi.

Boshqaruv jarayonlarida muammolarni yechish modellari. Boshqaruv jarayonida muammoni yechishning ikkita asosiy modeli mavjud: Birinchi model nemis sotsiologi Maks Veber kitobida keltirilgan byurokratiya modelidir. Bu model barcha qarorlarni qabul qilinishida zaruriy qoidalar majmuasiga asoslangan. Bu qoidalar universal xarakterli bo‘lib, biror bir real vaziyatga mos kelmaydi. Shuning uchun byurokratiya ommaviy tusga ega emas. Kishi o‘z baholashlarida xoslikka, individual xususiyatlarga ahamiyat beradi. Byurokratiyaga duch kelganda konkretlashtirilgan qarorga intiladi. Biroq ba’zida amaldagi qoida va talablar xususiyatlar hisobga olinmagan qaror variantlarini o‘rnatadi.

Boshqa model – bu qarorlarni personallashtirish modelidir. Uni davolovchi vrach misoliga o‘xshatish mumkin. Muayyan kasalga xos bo‘lgan belgilarga asosan vrach kasalning ahvolini tahlil qiladi, tashhis

qo‘yadi va qaror qabul qiladi. Ikkita aynan bir xil kasal mavjud bo‘lmagani uchun ko‘rsatmalar ham har xil bo‘ladi. Vrachning bilimi va tajribasiga asoslangan muammolarni hal qilishning umumiy metodologiyasi mavjud, xolos. Masalan, xirurgik operatsiya har doim o‘ziga xos bo‘ladi.

Boshqaruv butunlay byurokratik qoidalarga bo‘ysina olmaydi. Xuddi shunday boshqaruv qarorlari ham byurokratik bo‘lmasligi kerak. Ular menejer professionalizmi va uning konkret vaziyatlarini boshqarish mahorati mahsulotidir.

Qaror turlari. Byurokratik tizimda boshqaruv qarorlarini qoidalar asoslab beradi. Bunday sharoitlarda boshqaruv tizimining quyi darajalaridagi ko‘p qarorlar ancha standart va o‘zgarmasdir. Menejer qarorini asoslab beruvchi qoidalar mavjud bo‘lganda, ular uning qaror qabul qilish mas’uliyatini pasaytiradi, muammoni tushunish uchun izlanuvchi yondashuvni talab qilmaydi.

Bunday qarorlar ba’zan dasturiy yoki namunaviy (tipovoy) deyiladi. Ular ko‘rsatma (instruksiya) bo‘yicha qabul qilinadi, menejer faoliyatida albatta, muayyan ulushga ega bo‘ladi.

Menejer boshqaruv qarorini ishlab chiqishda tashqi va ichki muhit ta’siri ostida bo‘ladi. Tashqi muhit – bu xaridorlar, raqobatchilar, siyosiy va umumijtimoiy sharoitlar. Ichki muhit – firma tashkiliy muhiti, personal, texnologiya. Shuningdek, o‘z martabasini o‘stirish imkoniyati, muhim omillarning o‘zaro ta’siri qaror tanlashni aniqlaydi.

Qaror qabul qilish jarayoni. Qaror qabul qilish jarayoni murakkab jarayon hisoblanadi. Bu yerda muammoni tushuntirish asosiy vazifa hisoblanadi. Lekin buning uchun holatni, ya’ni mavjud sharoitni to‘g‘ri baholash va maqsadni aniq yuritish zarur. Ayrim hollarda muammo alomatlari uning kelib chiqish sabablari noaniqligi tufayli tushunarsiz bo‘ladi. Menejer hamma alomatlarni o‘rganib chiqishi zarur, buning uchun esa holatni yaxshi bilish va uni maqsad bilan taqqoslash kerak. Hech qaysi bir muammo uning kelib chiqish sabablari aniqlanmaguniga qadar hal bo‘lmaydi. Masalan, agar menejerning ishga chiqmaydigan yoki har doim kech qoladigan ishchilari bilan muammolari bo‘lsa, bunda bu alomat bilan ishga kechiqishni vujudga

keltiruvchi sabablarga nisbatan salbiy natijalarga ega bo‘ladi. Balki, xizmatchida transport bilan bog‘liq qiyinchiliklar yoki nimadir boshqa sabablar bordir; shuning uchun kechiqqani uchun ishdan bo‘shatishdan oldin sababini aniqlash lozim.

Muammoning tabiatini aniqlash - bu qiyin jarayon. Yakuniy qarorni qabul qilishdan oldin muammolarni yuzaga keltiruvchi sabablarni aniqlashga harakat qilish darkor.

Muammo sababi belgilangandan va uning tarkibi tushunilgandan so‘ng, keyingi bosqich bo‘lib muammoni yechishi mumkin bo‘lgan qarorlarni aniqlash hisoblanadi. Hammadan yaxshisi o‘z fikrini yozma shaklda bayon etishga harakat qilish. Ko‘p holda bir muammo uchun bir nechta yechimlar mavjud bo‘ladi. Ular yozib qo‘yilganda va baholanganda har bir yechim variantining o‘ziga xos ustunliklari va kamchiliklari ayon bo‘ladi. Siz faqatgina yechim variantlarini taqqoslaganingizda ularning orasidan ratsional va to‘g‘risini topasiz.

Mumkin bo‘lgan yechimlarni tuzishda har bir variant ba’zi bir baholar tizimida o‘lchanadigan ma’lum bir natijalargan ega bo‘lishi kerak. Menejer o‘zi qabul qilgan yechim natijalari qanday bo‘lishini prognozlashga harakat qilishi kerak. Oqibatlarini aniqlab bo‘lmaydigan yechimlarni qo‘llab bo‘lmaydi.

Yechimlarni tanlashda, baholashda maqsadlarni va yechimlar ularga erishish uchun qanday yordam berishini hisobga olish darkor. Menejer yechimning sifatiga javobgar bo‘ladi.

Keyingi bosqich – yechimlarni namoyon etish bo‘yicha tashkiliy-amaliy faoliyat. Bu ham murakkab jarayon. Yechim personalda tanish bo‘lmagan, ma’lum bir ziddiyatni vujudga keltirishi mumkin. Ko‘pchilik hollarda xizmatchilarga ba’zi bir muammolar yechimlarini e’lon qilishga shoshilmaslik kerak. Yaxshisi buni asta-sekin realizatsiya qilish jarayoni singari xizmatchilar bilan mulohaza qilish bilan birga o‘tkazish kerak. Menejer umumiy qoida -“extiyotkorlik”dan tashqari, yechimlarni qo‘llash bo‘yicha masalaga qanday yondashishi kerakligi haqida qoidalar majmuasi yo‘q. Yechimlar xizmatchilarni tepadan majburlab yuborilgan deb emas, balki o‘zlarinikidek qabul qilgan holda ularni tuzishda ishtirok etganlarida tez va yaxshiroq qo‘llaniladi.

Keyingi bosqich deb qarorlar bajarilishi va natijalar olinishini nazorat qilish hisoblanadi. Qabul qilingan qarorlarning natijalarini har doim ham oldindan qanday bo‘lishini yetarlicha aniq aytib bo‘lmaydi. Faqatgina qarorlar qo‘llanishini nazorat qilish ularning nimaga arzishini ko‘rsatadi.

Ilgari "lider" (yulboshchi) va "upravlyayushiy" (boshqaruvchi) so‘zlari ko‘p ishlatilar edi. Lider va boshqaruvchilarning qaror qabul qilish jarayonini yaxshi tushunish uchun ularni o‘zaro bir-biridan farqlash kerak.

Komanda lideri va bo‘lim boshqaruvchisining vazifalaridagi farq lider bilan rahbar, boshliqlar vazifalari o‘rtasidagi tafovutdan kelib chiqadi.

Rahbar boshqarishni shaxsan o‘zi xohlagan qaror qabul qilish va mehnat jarayoni ustidan nazorat asosida olib boradi. Lider qaror qabul qilish huquqini tortib olmaydi, balki aksincha, bu huquqni brigada yoki komandaning har bir a’zosiga topshirib qo‘yadi. Uning asosiy maqsadi - qaror qabul qilish emas, komandaning boshqa a’zolari yechishi zarur bo‘lgan muammolarni qidirish, jamoa faoliyatining maqsad va vazifalarini shakllantirish bo‘yicha yordam ko‘rsatishdan iboratdir. Shunga mos ravishda mehnat jarayonini nazorat qilish vazifasi (ya’ni ma’muriy majburlashga asoslangan, xodimlar ustidan hukmronlik) muvofiqlashtirish vazifasi, ya’ni har xil, xodimlarning ko‘pincha o‘zaro zid bo‘lgan manfaatlarini kelishtirish yo‘llarini qidirish bilan almashtiriladi.

Qaror qabul qilish jarayonidagi yoki boshqacha aytganda, boshqaruv uslubidagi bunday o‘zgarishlar birinchi navbatda hozirgi zamondagi odamlar o‘rtasidagi munosabatlarning o‘ziga xos tomonlari va ishlab chiqarishning obyektiv zaruriyatlari bilan asoslanadi.

Kaliforniya shtatidagi "Frito ley" kompaniyasiga qarashli AQSHdagi tashkilotchilik madaniyati va yangicha boshqaruv tafakkurining real timsolida haqiqiy namuna bo‘lgan zavodning bir ishchisi "biz kishilarga emas, muammolarga hujum qilamiz. Biz "kim nohaq"ligini aniqlash emas, nima qilish zarurligini hal qilamiz" - deb ta’kidladi. Bunday masalalarni hal qilish uchun alohida majlislar zali

ajratilgan bo‘lib, u yerda har xil bo‘lim xodimlari o‘z muammolarini muhokama qilish uchun muntazam uchrashib turar ekan.

Umuman, tayyorgarlik va qaror qabul qilish jarayonini 5 bosqichga ajratish mumkin:

1) ishlab chiqarish jarayoni yoki faoliyatning boshqa turlarini sistematik ravishda tahlil qilish va muammolarni keltirib chiqarayotgan ziddiyatlar va nomunosibliklarni o‘z vaqtida aniqlash;

2) tahlil va bashorat qilish uchun qo‘shimcha ma’lumotlar yig‘ish;

3) ehtimol variantlarni ishlab chiqish;

4)yechimning alohida variantlarini amalga oshirganda kutiladigan samaradorlikni aniqlash;

5) yechimning eng yaxshi variantini tanlash.

Boshqarma qarorlari bir-biridan mustasno ravishda mavjud bo‘lmaydi. Ular ko‘pincha ma’lum maqsadga erishishga mo‘ljallangan zanjirni tashkil qiladi.

Boshqarma qarori - bu rahbar tomonidan bajarilayotgan muvofiqlashtirish choralari ko‘zga tashlanadigan asosiy hujjatlardan biridir.

Yuqorida aytilganlar asosida qarorlarni tayyorlash va amalga oshirish tarkibida quyidagi masalalarni nishonga olish mumkin:

- qanday qilib qarorlarning ilmiy asoslanganligini ko‘tarish va tavakkalchilik xavfini kamaytirish yaxshiroq;

- qarorni tayyorlash uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlar hajmi qanaqa bo‘lishi kerak;

- qarorni tayyorlash jarayonida manfaatdor bo‘lgan shaxslarning faoliyatini qanday qilib maqsadga muvofiqlashtirish kerak.

Bu masalalarni yechishda chamasi uch yo‘nalishda harakat qilmoq zarur:

- boshqarma qarorini tayyorlash tadbirlari sifatini yaxshilash, hisoblash usullarining va hisob texnikasining eng yaxshilaridan foydalanish;

- qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ustidan amaliy nazorat tizimini yaratish;

- qarorni tayyorlash jarayonini demokratlashtirish, ya’ni uni ishlab chiqishga iloji boricha ko‘proq bajaruvchilar doirasini jalb qilish;

- va nazarimda, bu erga yana ba’zi bir bo‘limlarni alohida ma’lumot yig‘ish yoki yechimning ehtimol variantlarini ishlab chiqish va boshqa masalalarni hal qilishga ixtisoslashtirishni qo‘shib qo‘yish mumkin va hokazo.

Ammo oxirgi so‘z yoki rahbar zimmasida yoki mulkka egalik uslubiga qarab ovozga qo‘yish natijalari asosida aniqlanishi kerak.

Xodimlarni rag‘batlantirish sistemasi.

Insoniyat tarixida boshqaruvda qatnashgan odamlar tomonidan o‘z ishchilari ishini rag‘batlantirish bo‘yicha juda katta tajriba to‘plangan. Ammo har bir davr o‘z usullariga tayanadi. Bizning vaqtimizda rahbarlar e’tiboriga aynan mehnatkashlarning tashabbusini rag‘batlantirish usullari tavsiya etiladi. Bulardan ba’zilarini sanab chiqish mumkin:

1. Tadbirkor bo‘ling. Doimiy ravishda mehnatni tashkil qilishning yangi shakllarini qidiring, ishchilar orasida ijodiy hamkorlikni kuchaytirishga intiling.

2. O‘z e’tiboringizni tashkil qilish madaniyatining tashabbusni bo‘g‘uvchi va cheklab qo‘yuvchi tomonlariga qarating.

3. Xodimlaringiz o‘zaro va Siz bilan ma’lumotlari va fikrlarini o‘rtoqlashishi uchun muloqot erkinligi va ochiqlik iqlimini yarating.

4. Xodimlaringizning shaxsiy fazilatlarini o‘rganing va hisobga oling. Har birining qobiliyatini alohida qadrlang.

5. Tashabbusli bajaruvchilarga avvalgidan tuzukroq takdirlanishi kafilligini himoya ostiga oling.

6. Xodimlaringizga bajarilganda shaxsiy va ixtisos bo‘yicha qoniqish keltiruvchi ishlarni buyurishga harakat qiling.

7. Muvaffaqiyat bilan erishilgan yutuqlar faqat ijodiy faollik ko‘rsatayotgan ishchilargagina qo‘lib boqishi mumkinligiga barchani ishontiring.

8. Haddan tashqari qattiq jazolamang. Ko‘pincha jazoning kattiqligi taqdirlash kattaligidan bir necha marta ortiq bo‘ladi. Shuningdek, bir marta koqilgan odam o‘z qobiliyatiga ishonchni yo‘qotib quyishi

mumkin. Iloji bo‘lsa, yutuqlarini taqdirlab, kamchiliklarini sezmaslikka intiling.

9. Konstruktiv ravishda, asta-sekin, cheklangan sohada bo‘lsa ham tanqiddan foydalaning. Bamaylixotir va xayrixohlik bilan gaplashing.

Keltirilgan o‘nta maslahat boshqaruvchi bilishi kerak bo‘lgan gaplarning arzimagan bir qismigina, xolos. Ammo ular bilan tanishgandan keyin uning psihologiya, suhbatdoshni ishontira bilish va boshqa shu kabi sohalar bo‘yicha bilimi qanchalik chuqur bo‘lishi kerakligi oydinlasha boshlaydi.

6.5. Nazoratni tashkil qilish mexanizmi

Texnologiyani boshqarish menejeri ishini royal sozlovchining ishi bilan taqqoslash mumkin. U asbob torlari yetarlicha tortilganmi, asbob (bizning sharoitda, aytaylik, korxona) yaxshi ovoz chiqarib bera oladimi kabi savollarni tekshirib ko‘radi. Xo‘p, texnologiyani samarali boshqarish uchun nimalar zarur?

Birinchidan, xatolarga murosasizlik. Texnologiya to‘xtamaydigan va benuqson bo‘lishi kerak. Aks holda, yangi muammolar paydo bo‘ladi.

Ikkinchidan, texnologiya sarf-xarajatlar nuqtai nazaridan samarali va raqobatbardosh bo‘lishi kerak. Bu yerda boshqaruv va nazorat vazifasi juda ko‘p muqobil variantlardan birini, birinchi navbatda xarajatlar mezoni bo‘yicha eng maqbulini tanlab olish bilan belgilanadi.

Uchinchidan, boshqaruv doimiy ravishda texnologiyani takomillashtirishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Agar menejer erishilgandan qanoatlanish sezmasa, bu yaxshi.

Nihoyat, to‘rtinchidan, boshqaruv raqobatchilar tomonidan amalga oshirilgan revolyusion sakrashni qarshi olishga tayyor bo‘lishi kerak.

Yaxshi texnologiya boshqaruvchisi, albatta, o‘z olim va injenerlariga tayanishni istagan bo‘lar edi. Boshqa tomondan, olim va injenerlar so‘zsiz boshqalarning yutuqlarini ko‘chirma qilish emas, balki, o‘zlarining ilmiy izlanishlari natijalarinigina ishlab chiqarishga tatbiq etilishini xohlagan bo‘lar edilar.

Bu faoliyatni samarali boshqarish olimlarning ijodiy faolligini, ularning tashabbuskorligi va tadbirkorligini rag‘batlantiradigan tashkiliy

choralar o‘tkazish bilan ifodalanadi. Kompaniya olimlariga, ko‘pincha, maoshdan ko‘ra ham o‘z ilmiy e’tiqodi imkoniyatlari, ilmiy mehnat natijalaridan qanoatlanish, g‘oyaga qiziqishlik va uni ilmiy jamiyat a’zolari tomonidan tan olinishi kabi omillar muhimroq bo‘ladi.

Bir kompaniya umuman olganda yangi bir texnik yechimni ishlab chiqishda omadliroq bo‘lib chiqishi mumkin. U bilan raqobatni davom ettirish uchun boshqa firmalar ana shu yanada progressivroq bo‘lgan yangi texnologiyaga o‘tishga majbur bo‘ladilar. Boshqaruvchining roli shundaki, u o‘z kompaniyasi tadqiqotchilari ambitsiyalarini, ya’ni orqada qolganligini ko‘rsatuvchi fakt ularning izzat-nafsiga kattik tekkanligini engib o‘ta oladimi yo‘qmi.

Bu yerda boshqaruv siyosati bir tomondan ilmiy-tekshiruv faoliyati tematikasini, boshqalar tomonidan erishilgan bo‘lsa ham, ishlab chiqarish ehtiyojlariga yaqinlashtirish, ikkinchi tomondan, o‘z kompaniyasi olimlarining istiqbolli ilmiy natijalarni tatbiq qilishini tezlashtirish bo‘yicha choralar ko‘rish masalalarini ko‘zda tutadi.

Ilg‘or korxonalarga e’tiborni ko‘p qaratish odati ishi yurishmagan omadsizlar unchalik ko‘p emas degan taassurot hosil qilishi mumkin. Ammo ma’lumki, yangi g‘oyaning tug‘ilishidan boshlab, to uning muvaffaqiyatli tatbiq qilingunicha bo‘lgan mashaqqatli yo‘lni sharaf bilan mustaqil engib o‘tgan firmalar soni bir foiznigina tashkil qiladi. Taxminiy statistika bo‘yicha, ana shu bir foizga qo‘shilish uchun ikki mingga yaqin urinish qilib ko‘rish kerak ekan.

Agar menejer texnologiya yangiliklariga doim yo‘q deyaversa, ko‘p hollarda haq bo‘lib chiqadi. Ammo bor-yo‘g‘i bir necha xatodan keyinoq uning xo‘jaligi tez orada bankrotlik xavfi ostida qoladi.

Shuning uchun u an’anaviy texnologiyani barkamollikka yyetkazish kafolatini oluvchi barqarorlik bilan eng yangi texnologiyani tatbiq qilishga harakat o‘rtasidagi balansni juda chuqur sezishi kerak. Tabiiyki, savol tug‘iladi, "yangi texnologiyaning o‘z korxonasidagi taqdiri haqida qaror qabul qilishda menejer nimaga tayanishi kerak? Nahotki, faqat subyektiv his-tuyg‘ularga". Yo‘q, albatta. Qaysi loyihalarni tanlash zarurligini tushunishda menejerga yaxshiroq imkon beruvchi bir nechta asosiy qoidalar mavjud:

1) Yangi texnologiyani tanlashda menejerlar uning yoqimliligi va ulardan kutiladigan ulkan imkoniyatlardan kelib chiqadilar. Aslida esa ular qanchalik iste’molchi talablariga javob berishidan kelib chiqishi kerak. Sizdan bozorda kichik oilaga mo‘ljallangan oddiy malolitrajli avtomobil Kutishayotgan vaqtda, jozibador poyga mashinasi bilan kirib borsangiz, kerakli natijaga erisha olmaysiz. Bu yerda boshqaruvchi o‘rniga iste’molchi hal qiladi.

2) Yangi degan so‘z doim ham eng yaxshi degan so‘z emas. Shuning uchun umuman olganda yangi texnologiyalar yutib chiqadi deyish noto‘g‘ridir. Evolyusion yo‘l revolyusion yo‘ldan farqli ravishda tavakkalchi emas, amaliy natijani tezroq beradi va xarajatlarning shunchalik keskin ko‘payishini talab qilmaydi. Menejer hushyor bo‘lishi kerak. Ko‘pincha u yangi ixtiro istiqboliga berilib, an’anaviy texnologiyadagi hali ishga solinmagan katta imkoniyatlar yashirinib yotganini yoddan chiqarib qo‘yadi.

Tez-tez uchrab turadigan adashish bu yangi texnologiyani qo‘llash istiqboli uning muvaffaqiyatli tatbiq etilishini oldindan aniqlab beradi, degan fikrdir. Aslida esa hal qiluvchi omil uni tatbiq qilish uchun zarur bo‘lgan infrastrukturadir. Agar ishlab chiqarish uchun xomashyo, malakali injenerlar va ishlab chiqarish kuchlari etishmasa, noyob xossalarga ega bo‘lgan yangi materialning ixtiro qilinishi hech nima emas. Ana shu texnologiyalarni boshqarish timsolida bozor sharoitida o‘zgarib turadigan boshqaruvchilik strategiyasining keng va egiluvchan holda o‘zgarib turishining ahamiyati yaqqol ko‘rinib turibdi.

6.6. Rahbar mehnati, vazifalari va uni tashkil etish

Rahbar mehnati mahsulot ishlab chiqaruvchilar mehnatining tabiiy va ajralmas qismidir, chunki ishlab chiqaruvchilar ishi mehnatni to‘g‘ri tashkil qilish bilan chambarchas bog‘liqdir. Boshqaruvchilik mehnatining o‘ziga xos xususiyati uning miqdorini aniqlashning qiyinligidadir. Firma bilan raqobatchi konkret korxonada rahbar mehnati bir necha turdagi masalalarni hal qilishga qaratilgan:

- asbob-uskunalardan, ishlab chiqarish joylaridan foydalanish hamda ishlab chiqarishni takomillashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan turli masalalar;

- iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni sozlash, takomillashtirish va tartibga solish bilan bog‘liq bo‘lgan masalalar.

Shu bilan birga ushbu masalalardan birini echaturib, uning qabul qilgan qarori boshqa faoliyat sohalarida qanday o‘zgarishlar keltirib chiqarishi mumkinligini ko‘ra bilishi kerak.

Rahbarning shaxsiy vazifalari sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

Xodimlarning malakasini oshirish va ularda buyurilgan ish uchun javobgarlik hissini rivojlantirish uchun javobgarlikni sezish. O‘z vazifalarini yaxshi uddalashni xohlaydigan rahbar xodimlariga nisbatan ishonchni ularga topshirilgan topshiriqlar bajarilishini nazorat qilish orqali yuqori talabchanlik bilan olib borishi kerak. Shuningdek, rahbar kadrlarni o‘stirish va olg‘a surish uchun sharoit yaratishga harakat qilishi kerak.

Yirik bir korxonada vitse-prezident o‘rinbosari yuqori ishlab chiqarish ko‘rsatkichlariga ega edi va, uning fikricha, boshlig‘i vitse-prezident prezidentlik lavozimini olganda uning o‘rniga surilishini mo‘ljallamog‘i mumkin edi. Ammo unday bo‘lmadi. Suhbat paytida da’vogardan o‘ziga baravar darajadagi yoki uning yordamida undan ham yuqori darajaga ko‘tarilgan uch kishining nomini aytishni so‘raganlarida, u hech kimni ko‘rsata olmadi. Va faqat shu sababdan boshqaruvchiga olg‘a surilish man qilingan edi.

Hozirgi korxonalarda agar sizning ko‘tarilishingiz natijasida ish joyingiz yalang‘ochlanib qoladigan bo‘lsa, sizning o‘rinishlaringiz bexuda, chunki siz odamlar ichidan birortasini baholab, o‘zingizga o‘rinbosar tayyorlab olmagansiz.

Boshqaruvchiga talab bildirilgan bo‘lsa, uning talanti tez rivojlanadi. Ya’ni, xodimning hamma imkoniyatlarini, barcha bilim boyligi va mahoratlarini ishga solishni talab qiladigan javobgarlik tayinlangan va shunga yarasha majburiyat yuklangan bo‘lsa.

Umuman rahbarlarning ko‘tarilishi masalalari osonlikcha hal bo‘lib qolmasdan, o‘zida ziddiyatlik alomatlarini mujassamlashtiradi. Chunki qabul qilingan qarorlar hisob nuqtasi va baholash mezonlari bilan chambarchas bog‘liqdir. Jamiyatning rivojlanish xarakteri

rahbarlardan har xil sohalarda yanada ko‘p bilim talab qiladi. Shu bilan birga rahbarlarning professional qobiliyati va imkoniyatlari borgan sari ortaveradi.

Rahbarlarning faoliyati rejalarni tizimi asosida tashkil etiladi. Tizim tarkibi quydagi rejalardan iborat:

1. Strategik reja;
2. Yil rejasi;
3. Kvartal rejasi;
4. Oy rejasi;
5. Hafta rejasi;
6. Kun rejasi.

Shu rejalarning har biri keltirilgan ketma-ketlikda tuziladi. Bu tabiiy; chunki har bir keyingi reja oldingi rejaning maqsadlari, masalalari va dalillari asosida batafsil tuziladi. Shu oltita rejalar birgalikda asta sekin, kerakli yo‘lanishda rahbarning bir me’yorda istagan kelajagi sari ilgari surib boraveradi. Rejalar tizimining ta’sirida vaqt rahbar umrining har bir davrida doim faqat olis va muqaddas niyatlarga erishish uchun sarflanadi. Rejalar tizimining mantiqi shundaki, strategik maqsadga rahbar kundalik rejalar orqali erishadi. Kundalik rejalar rejalar tizimida oxirgi va shu bilan birga eng muhim bosqichining tasavvur etadilar.

Yangi kunning rejasini oldingi kunning so‘ngida yaratilgani yaxshi. U haftalik reja asosida tuziladi. Unda rahbar ertaga ish kuni davomida qilinishi kerak bo‘lgan ishlarni va hal etilishi lozim bo‘lgan muammolarni ro‘yxatga oladi. Haftalik rejada bo‘lmagan, kecha yuzaga kelgan masalalarni ham rahbar ertagi kunning rejasiga kiritadi.

Kechqurun uyga keta turib va ertalab ishga kelayotib rahbarning miyasida mo‘ljallab qo‘ylgan masalalar beixtiyor ravshanlashadi va oqilona qarorlar topiladi. Ish jarayonidagi muammolar aniq belgilangani uchun va ularni hal etish yo‘lanishlari ko‘z oldida bo‘lgani uchun yangi kun og‘ir va yoqimsiz ifodalanmaydi. Aksincha yangi kun rahbar ko‘ngliga yaqin bo‘ladi. Vazifalar g‘ayrat bilan oson tashkil va nazorat qilinadi. Hech kim kerak bo‘lmagan ishlar bilan chalg‘imaydi.

Kun davomida bajaradigan rahbariyat hamma vazifalarini uchta ishlarning turiga ajratish mumkin. Bular: A turdagi, V turdagi va S turdagi ishlar. Har bir ish turlarni (A, V, S) quyidagi ikkita belgilar aniqlaydi:

Shu ishni bajarish uchun rahbar qancha vaqtini sarf qilishi kerak?

Shu ishni rahbar tomondan bajarilishi korxonaga qancha foyda keltiradi?

Yangi kunning A, V, va S turdagi ishlarni rahbar o‘z bioritmlarini xususiyatlarini e’tiborga olgan holda rejalashtirish lozim. Ish kunini shunday tashkil etish rahbar uchun quydagi yutuqlarni yaratadi:

1. Keyingi kun oqilona tashkil etiladi;
2. Ishlar yaxshi kayfiyatda boshlanadi;
3. Kunning masalalari yaqqol tasavvur etiladi;
4. Hamma ishlar muhim va ahamiyatsiz vazifalarga ajratiladi;
5. Bioritmlardan foydalanish tufayli vaqt tejaladi;
6. Asab tajangliklari va asab buzilishlari kam uchraydi;
7. Rahbarning shaxsiy natijalari va muvaffaqiyatlari oshadi.

Rahbarlarni ish kuni davomida 75 foiz vaqtlari har hil odamlar bilan muloqatga sarflanadi. Hamma rahbarlar o‘z faoliyatida odatga quyidagi ikkita siyosatdan birini qo‘llaydilar:

-«eshigi ochiq» siyosat;

-«eshigi yopiq» siyosat.

Korxonadagi ishchilarning soniga qarab (chegara - 20 xodim) rahbarlar shu siyosatlarning biriga rioya qiladilar.

Xodimlarni rahbar oldiga chaqirishni, ularni va boshqa chetdan tashrif buyuruvchilarni qabul qilishni tashkil etishni rahbar o‘z kotibiga to‘la ravishda yuklab qo‘yishi kerak. Chaqirilgan mutaxassisni rahbar o‘zi albatta tayinlagan vaqtda qabul qilishi shart. Ish suhbati va muzokara unumli o‘tishi uchun rahbar uchrashish joyini oqilona tanlashi kerak.

Tashqaridan tashrif buyuruvchilarning hammasi uchrashish vaqtini rahbar bilan oldindan telefon orqali kelishib olishlari lozim. Firmaning o‘zida ishlaydigan xodimlar ham ko‘p muammolarini telefon orqali osongina hal qilishi mumkin. Rahbarning xonasiga tashrif buyurish xodimlardan ancha ko‘p vaqt talab qiladi.

«Yopiq eshigi» siyosat olib boruvchi rahbarlar quydagi uchta tadbirlarni qo‘llashsa firmalari uchun foydali bo‘ladi:

Korxona uchun eng muhim, kechiktirib bo‘lmaydigan masalalar yuzasidan hamma xodimlarni rahbarni o‘zi qabul qiladigan vaqtni tayinlab qo‘yish (misol uchun, kunning boshida yarim soat);

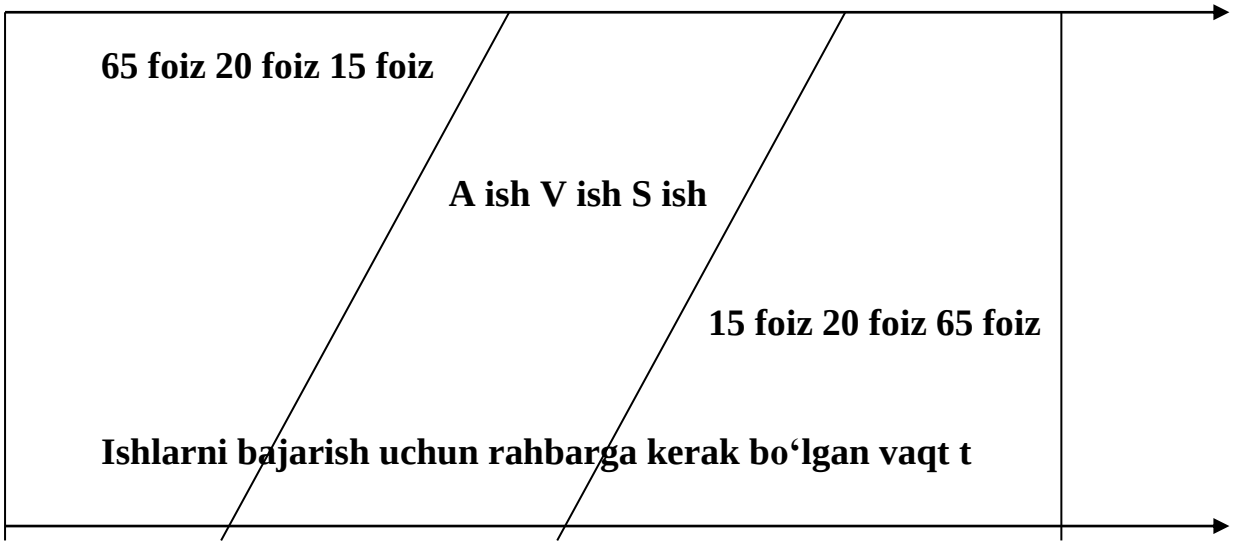
Rahbar shaxsan o‘zi kun davomida qabul qiladigan ba’zi bir juda muhim muammolarning ro‘yxatini tayinlab qo‘yish;

Rahbar shaxsan o‘zi kun davomida qabul qiladigan ba’zi bir juda kerakli xodimlarning ro‘yxatini tayinlab qo‘yish.

Agar rahbar har kuni bir vaqta o‘z korxonasini aylansa, hamma bo‘lim va xonalarga kirib xodimlari bilan uchrashsa, ularning faoliyati bilan tanishsa, unda rahbarni xonasiga tashrif buyuruvchi ishchilarni soni kamayadi.

Odatda, suhbat uchun qancha vaqt ajratish imkoni bo‘lsa, shuncha vaqt sarflanadi. Hamma tashrif buyuruvchilar o‘z maqsadini va muammosini qisqa va ravshan ifodala olmaydilar. Shuning uchun rahbar qabul paytida uchrashuvga sarflayotgan o‘z vaqtini tejashi lozim. Uchrashuvni vaqtida tugatib, tashrif buyuruvchidan tezda ozod bo‘lish usullarini bilishi kerak.

Firma uchun rahbarning mehnat unumdorligi £[45]



6.6.1-rasm. Firma uchun rahbarning mehnat unumdorligi

[45] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 158-бет.

Rahbarning hamma uchrashuvlari uchta shaklda o‘tishi mumkin. Ularning shakllari har vaziyatda uchrashuv mazmuni va maqsadi bilan aniqlanadi. Rahbarning uchrashuvlari har bir shakli suhbatchilarning bir-birining orasidagi masofalar bilan ham farq qiladi. Rahbar uchrashuvlari shakllari va masofalari quydagidek:

Sirdoshlar uchrashuvi; masofa: 30 - 40 sm.

Ish yuzasidan uchrashuv; masofa: 1-2 metr.

Ommaviy uchrashuv; masofa: 3 metrdan ko‘p.

Rahbarni xonasidagi jihozlar uchrashuvlarini har bir shaklini o‘tqazishga imkon berishi kerak. Rahbarning qabulxonasi quyidagi to‘rtta albatta bo‘lishi kerak narsalar bilan ta’minlanishi lozim: veshalka, oyna, devor soati va tashrif buyruvchilarning o‘tirishi uchun stullar. Firmaning obro‘siga qarab rahbarning xonasi va qabulxona har xil jihozlanishi mumkin. Bu rahbarning didi va madaniyatiga bog‘liq. Biz bu yerda (15 va 16 nuqtalarda), bo‘lishi albatta lozim jihozlar ustida gap yuritdik.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Birgalikda boshqarish haqida tushuncha va ishlab chiqarish sharoitida uning ahamiyatini aytib bering.

2. Boshqarish va nazorat tizimini izohlang.

3. Kadrlarning martaba bo‘yicha ko‘tarilishi va uni rejalashtirish tarkibini asoslang.

4. Qaror qabul qilish jarayoni va muammolarni hal qilish usullarini bilasizmi?

5. Nazoratni tashkil qilish mexanizmini izohlang.

6. Rahbar mehnati, vazifalari va uni tashkil etishni asoslash.

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

7-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI

2.1. Sifatni nazorat qilish tizimi. Sifatni boshqarish

Sifatni boshqarish juda jiddiy va murakkab muammo hisoblanadi. Shuning uchun eng yaxshi sifatni kafolatlash uchun ishlatiladigan usullarni keng o‘rganish zarur. Avvalo, sifatni aniq ifodalab berish zarur. Texnik shartlar tomonidan qo‘yilgan talablarga javob berganda mahsulot sifatli hisoblanadi. Biroq haqiqiy sifat faqat texnik shartlarga mos mahsulot ishlab chiqarishni emas, balki bu texnik shartlar bozor talabiga javob berishini ham taqozo etadi. Shuning uchun sifat mahsulotni ishlab chiqargandan so‘ng uni taqsimlash va xaridorga xizmat ko‘rsatishni ham o‘z ichiga oladi. Ishlab chiqarish maqsadi xaridorga zarur bo‘lgan va uning tannarxi, hamda ishlab chiqaruvchining foydasiga haq to‘lashga tayyor bo‘lgan mahsulotni ishlab chiqarishdir. Buning uchun har bir ishlab chiqarish va sotish bosqichi mahsulot sifatini ta’minlash uchun xizmat qilishi kerak.

Boshqaruv amaliyotida zaruriy sifatni ta’minlash muammosi menejer uchun eng murakkab muammolardan biridir. U barcha ishlab chiqarish jarayonlarining sifatni kafolatlash mezonlari bo‘yicha nazorat qilishi kerak. Mahsulot sifati - zamonaviy bozor uchun eng muhimdir. Kishilar bozorda kam sifatli tovarga kam haq to‘lashdan ko‘ra, yuqori sifatli tovar uchun ko‘p haq to‘lashga tayyor.

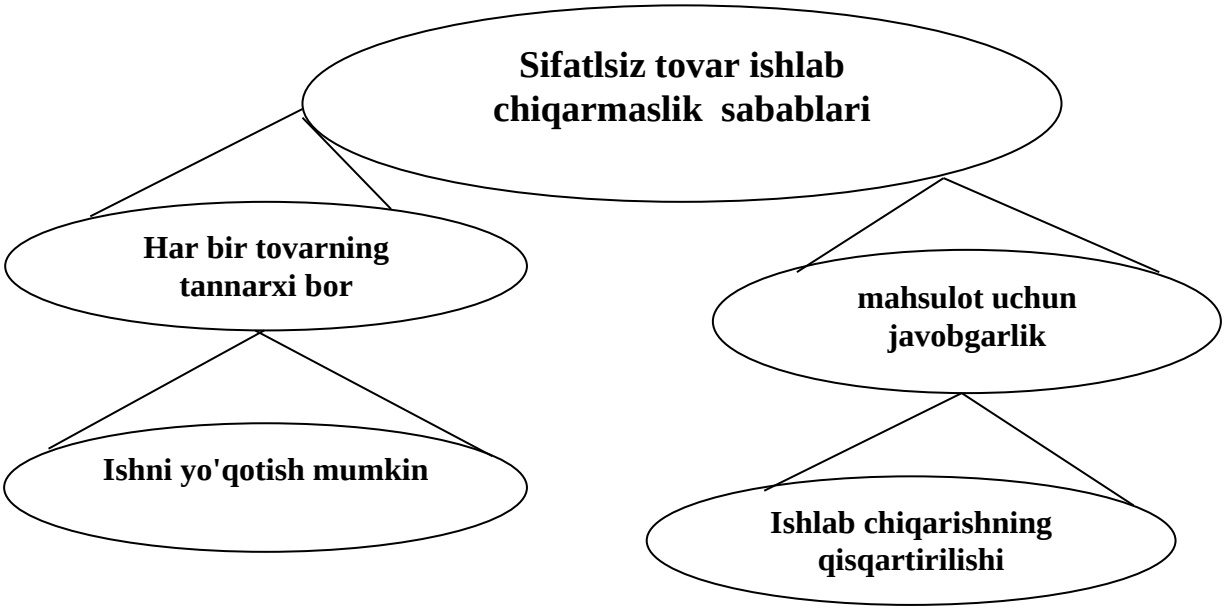
Yomon sifatli tovar ishlab chiqarishdan ko‘ra uni umuman ishlab chiqarmagan afzal. Buning sabablari:

1. Har bir tovarning tannarxi bor. Agar Sizda sotish orqali xarajatlarni qoplashga umid yo‘q bo‘lib, biroq yomon sifatli mahsulotni sotish imkoniyatlari mavjud bo‘lsa ham, mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan deyarli barcha resurslar yo‘qotilgan hisoblanadi. Agar bu kichik xajmda va arzon mahsulot bo‘lsa, sizning zararingiz katta bo‘lmas. Biroq Siz uzoq vaqt davomida va ko‘p mahsulot yoki avtomobil singari katta xarajatli mahsulot ishlab chiqarsangiz, va u texnik shartlarga javob bermasa, muammolarga duch kelasiz. Hozir albatta sifatli mahsulot ishlab chiqarish zarur.

2. Ikkinchi sababi bu mahsulot uchun javobgarlik. AQSH va boshqa g‘arbiy mamlakatlarda mahsulot yomon sifatli va qo‘yilgan talablarga javob bermasa, mijozga yetkazilgan zarar uchun kompaniya javobgar bo‘ladi. AQSHda kishilarga yomon konstruksiyalangan engil va xatto yuk avtomashinalari jiddiy zarar keltirgani haqida misollar ko‘p. Buning natijasida javobgar firmalar sud da’volariga ko‘ra ko‘p million dollarli to‘lovlarni to‘lashga majbur bo‘ldi. Bu muammo shunchalik jiddiyki, ayrim firmalar yomon sifatli mahsulot ishlab chiqarishga bo‘lgan javobgarlikni sug‘urtalash orqali yuqoridagi holatlardan himoyalanmoqdalar. Mahsulot uchun mas’uliyatning boshqa tomoni ommaviy axborot vositalarining yuqoridagi kabi hollarni keng yoritishi natijasida firma imidji (obro‘si) va bozorda tovar obro‘siga yyetkaziladigan qo‘shimcha zarar.

3. Ishni yo‘qotish mumkin. Agar mijozingiz qoniqmasa, uning ehtiyojlarini yanada samarali qondiruvchi boshqa manbalarni izlaydi. Mahsulotning yomon sifati va yomon xizmat ko‘rsatish xaridorlar sovib ketishining eng asosiy sabablardandir. Bu elementlar, ya’ni xarajatlar, javobgarlik va mijozni yo‘qotish bir-biriga katta ta’sir ko‘rsatadi.

4.Ishlab chiqarishning qisqartirilishi. Bu nuqsonli (brak) yoki yomon konstruksiyalangan mahsulot bilan shug‘ullanish uchun ishlab chiqarish liniyasini to‘xtatish zarur bo‘lganda sodir bo‘lishi mumkin. Bu esa xarajatlarni oshiradi.



7.1.2-rasm. Sifatlsiz tovar ishlab chiqarmaslik sabablari[46]

[46] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 166-бет.

Sifatni boshqarish tarixi ikki yuz yil avval, ya’ni 1810- yilda bug‘ dvigateli ishlab chiqarilishi bilan boshlangan sanoat inqilobi davriga borib taqaladi deb o‘ylash mumkin. Biroq sifatni zamonaviy boshqarish 70 yildan beri mavjud. Shunga ilk bor e’tibor bergan mashhur kishilardan biri janob Shuart “Bell telefon laboratoriz”ning ilmiy xodimi bo‘lib, 1930- yillarda mahsulot sifati muammolari bilan shug‘ullangan. Bu sohadagi misolga Yaponiyada V.Edvards Deming faoliyatini keltirish mumkin. Deming amerikalik bo‘lib, sifat nazorati konsepsiyasi bo‘yicha uzoq vaqt va samarali mehnat qildi. Uning faoliyati Ikkinchi jahon urushi tugagandan so‘ng o‘z e’tiborini Yaponiyaga qaratishi bilan boshlanadi. Urushgacha

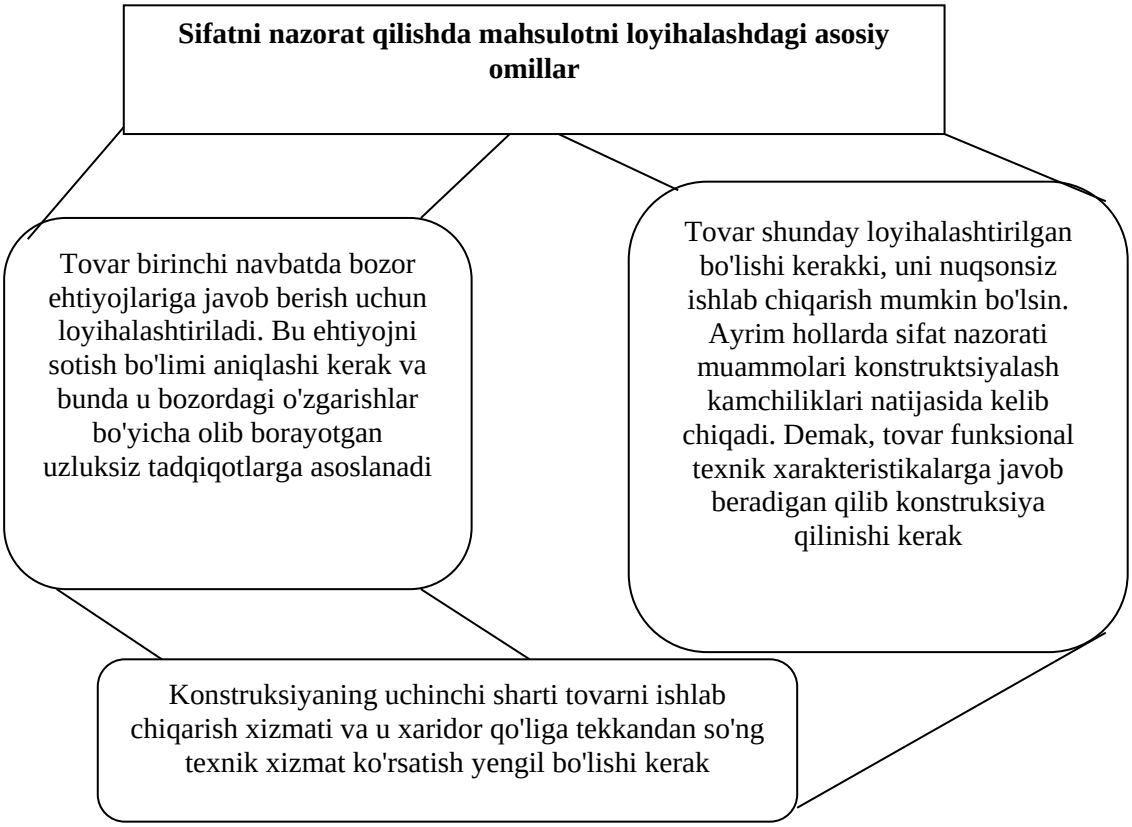
Yaponiya boshqa asosiy g‘arbiy mamlakatlar singari yuqori samarali sanoatga ega emas edi va urush natijasida ishlab chiqarish imkoniyatlariga ancha putur etdi. Mahsulot sifati juda past edi, jahon bozorida raqobatli mahsulot ishlab chiqarish haqida bilimlar kam edi. Deming hayotining asosiy qismini Yaponiyada sifat nazorati ustida ishlash bilan o‘tkazdi. Taxminan, 20 yil mobaynida Yфponiya mahsulotlarining sifati o‘sib, hozirgi darajagacha etib keldi. Sifatni boshqarish sohasidagi muammolarni hal qilish natijasidagina eng raqobatli mamlakatga aylandi.

Sifat nazorati. Sifatni nazorat qilish mahsulotni loyihalashdan boshlanadi. Bunda uchta asosiy omilni nazarda tutish kerak:

1. Tovar birinchi navbatda bozor ehtiyojlariga javob berish uchun loyihalashtiriladi. Bu ehtiyojni sotish bo‘limi aniqlashi kerak va bunda u bozordagi o‘zgarishlar bo‘yicha olib borayotgan uzluksiz tadqiqotlarga asoslanadi.

2. Tovar shunday loyihalashtirilgan bo‘lishi kerakki, uni nuqsonsiz ishlab chiqarish mumkin bo‘lsin. Ayrim hollarda sifat nazorati muammolari konstruksiyalash kamchiliklari natijasida kelib chiqadi. Demak, tovar funksional texnik xarakteristikalarga javob beradigan qilib konstruksiya qilinishi kerak.

3. Konstruksiyaniig uchinchi sharti tovarni ishlab chiqarish xizmati va u xaridor qo‘liga tekkandan so‘ng texnik xizmat ko‘rsatish engil bo‘lishi kerak.



7.1.2-rasm. Sifatni nazorat qilishda mahsulotni loyihalashdagi asosiy omillar[47]

Nazorat sifat darajasini o‘lchash orqali aniqlash deyarli har doim miqdoriy jarayon hisoblanadi. Ayrim hollarda, masalan, tovar qanday bo‘yalgani tekshirilganda, u o‘lchanmaydi. Bu kuzatish jarayoni. Biroq, sifatning ilmiy nazorati asosan tovarni unga belgilangan xarakteristikalarga mos kelishini ta’minlash bilan shug‘ullanadi. Bu jarayon o‘lchash mumkin bo‘lgan tizim ko‘rinishida namoyon bo‘lishi kerak. U dastgohda tayyorlangan detal uchun farqlanish mm.da yoki flakondagi suyuqlik uchun ml.da o‘lchanadigan xarakteristikalarga ega bo‘lishi kerak. Ko‘pincha bu bilan ishlab chiqarish jarayonida sifat kafolati markazi shug‘ullanadi. Zaruriy ravishda konstruksiyalangan tovar uni ishlab chiqarish jarayonida mumkin bo‘lgan farqlanishlarga ega bo‘ladi.

Nazorat qilish jarayonida shu o‘zgarishlar qabul qilingan diapazonga qanchalik to‘g‘ri kelishi aniqlanishi zarur. Mutlaqo benuqson tovar ishlab chiqarish mumkin emas. Boshqacha aytganda,

[47] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 172-бет.

ikkita detal o‘rtasida, albatta, kichik farq bo‘ladi. XIX asr boshlarida o‘zaro almashtiriluvchi detallar ishlab chiqarish jarayonining muhim qismiga aylandi. Bungacha barcha detallar qo‘lda ishlanardi. Miltiq ishlab chiqarish bunday detallarni qo‘llashning birinchi misoli hisoblanadi. Amerikalik Eln Uitni ishlab chiqarish jarayonini bunday takomillashtirishga ulkan hissa qo‘shdi.

Menejerning keyingi muammosi - nazoratdan chetda qolgan yoki sifatsiz tovarlar bilan ishlash rejasi. Mahsulot sifatida salbiy o‘zgarishlar sodir bo‘lganda tug‘iladigan muammoni hal qilish uchun ishlab chiqarish tajribasiga ega bo‘lish kerak. Sifat bo‘zilishining sabablari - odamlar, dastgohlar yoki materiallar bilan bog‘liqliklar bo‘lishi mumkin.

Endi "tizim nazorat ostidaligini qanday bilish mumkin?" degan masalani ko‘rib chiqamiz. Ko‘pincha tovarni bir qarashdayoq uning sifatini bilib olamiz. Bu vizual tekshirish. Ammo ba’zi hollarda, masalan, zich biriktirilgan qismlar diametrini millimetrlarda aniqlash zarur bo‘ladi.

Bu bosqichda o‘lchash tizimi va miqdor ko‘rsatkichlarini shunday tashkil qilish kerakki, bunda ularni statistik nazorat ostidaligini aniqlash mumkin bo‘lsin. Biz hamma detallarni yoki ulardan birortasini sifatini aniqlashimiz mumkin. Liniya inspektori yig‘uv liniyasida eng muhim kishilardan biri sanaladi, chunki u mahsulotni bevosita ishlab chiqarish jarayonida kuzatadi va uning sifat standartiga mos kelishini aniqlab boradi. Agar o‘zgarishlar sodir bo‘lsa, darhol uning oldini olish choralari ko‘rilishi zarur.

Sifat tavsifini o‘lchash tizimi o‘rnatilgandan so‘ng, zarur talablarga rioya etilayotganligini aniqlash uchun statistik usullardan foydalanishimiz mumkin. Statistik ko‘rsatkichlar ko‘rsatiladigan xizmatlarga qaraganda, moddiy mahsulotlar ishlab chiqarishda oson qo‘llaniladi. Xizmatlar sohasida bu borada bir qator muammolarga duch kelish mumkin.

Masalan, bizda shisha idishlarni suyuqlik bilan to‘ldiruvchi dastgoh bor. Bu dastgoh 1 minutda ko‘p idishni to‘ldiradi. Bu tez jarayon bo‘lib, vujudga keladigan muammolarni o‘z vaqtida hal qilish kerak. Deylik, dastgoh 0,5 idishlarni to‘ldiradi. Hech bir idishga aynan

yarim litr suyuqlik to‘ldirish mumkin emas. Shuning uchun me’yordan chetlashishning mumkin bo‘lgan darajasini o‘rnatish zarur. Bu 0,5 yoki 1 litr bo‘lishi mumkinligini aniqlaymiz. Xuddi shunday nazorat suyuqliklarni aralashtirishda, idishni berkitishda, yashikka joylashtirish va tashishda amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishda farqlanishlarni o‘lchash usullarining eng yaxshilaridan biri ustunli diagrammalar usulidir. Bu tizim tanlash prinsipi bo‘yicha ishlaydi. Siz kamida to‘rtta mahsulot namunasini olib tekshirishingiz kerak. Deylik, biz liniyadan 10 ta idishni olib, unga qancha suyuqlik solinganligini aniqlamoqchimiz. Bunda idishdagi suyuqlikiing aniq miqdorini o‘lchash tizimiga ega bo‘lishimiz zarur. Buning uchun vizual yoki suyuqlikni konteynerga qo‘yib tortish mumkin. Shunday qilib ishlab chiqarish liniyasidan o‘nta namuna olinib, har bir idishdagi suyuqlik aniqlanadi. Umumiy miqdorni 10 ga bo‘lish orqali o‘rtacha bir idishga solingan suyuqlik hajmi aniqlanadi. Biz o‘rtacha ortiqlik yoki etishmovchilikka ega bo‘lamiz.

Sifatni nazorat qilishning boshqa metodlari ham bor. Ayrim hollarda murakkab metodlardan foydalanish zarur bo‘ladi. Sifatni nazorat qilishning eng yaxshi sistemasini ishlatish maqsadida maxsus ishlab chiqilgan tizimlardan foydalaniladi.

Yetakchi ishlab chiqarishlarda ko‘p tovarlar mashinalar tomonidan tekshiriladi. Masalan, kompyuter mikrosxemalari doim mashinalar tomonidan tekshiriladi.

7.2. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilish. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi

Sifatni nazorat qilish dasturi samaradorligini oshirish uchun personalni har bir bosqichda sifatni tekshirish, tuzatish va saqlashga jalb qilish muhim ahamiyatga ega. Buning uchun uchta usul qo‘llaniladi. Sifatning samarali dasturi ularning bitta, ikkita yoki hammasini o‘z ichiga olishi mumkin.

1. Nazorat guruhlari. Bu guruh bo‘linma yoki ma’lum bir ishlab chiqarish jarayonida sifat nazorati borishini kuzatish va uni muntazam

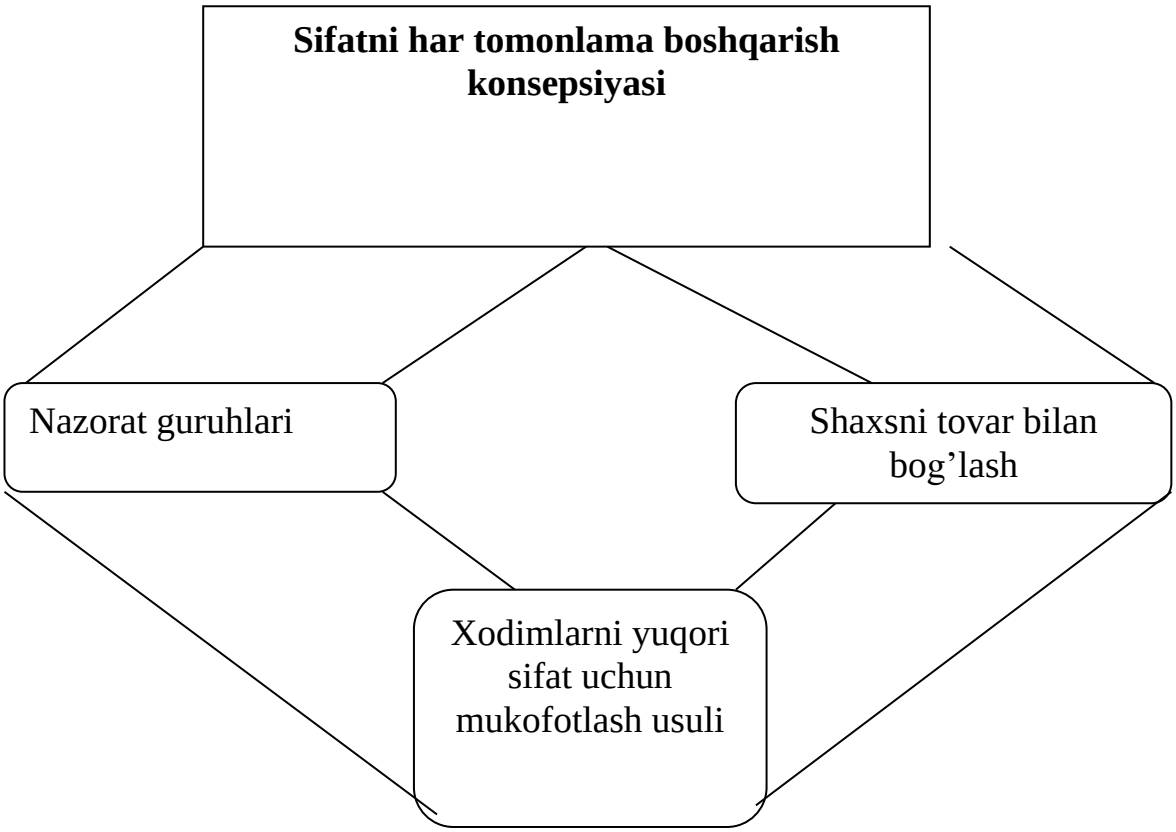
baholash maqsadida tuzilgan bo‘lib, u odatda nazoratchilar va liniyadagi ishchilardan tarkib topadi. Agar siz kishilarni bunday faoliyatga yaxshi jalb qila olsangiz, muammolar ertaroq aniqlanadi va tezroq hal qilinadi. Nazorat guruhi davriy majlislarda ishlab chiqarish faoliyatini yaxshilash va shu orqali sifatni oshirish bo‘yicha takliflar kiritishi mumkin.

2. Shaxsni tovar bilan bog‘lash. Yig‘uv liniyasidagi ayrim operatsiyalarni bajaruvchi operator tayyor mahsulot bilan konkret bajarilgan ishni solishtira olmaydi, o‘zi qilgan ishning natijasini baholay olmaydi. Shuning uchun ularda tayyor mahsulot uchun javobgarlik va o‘z ishidan gururlanish hissiyoti yo‘qoladi. Ular o‘z ishlarini ko‘ngildagidek bajarmasa va yuqori sifatli mahsulotni ta’minlamasa, ularning yomon yoki yaxshi ishlaganini hech kim aniqlay olmaydi. AQSH kasaba soyuzlari ishchilarni ish beruvchilar va o‘z ishidan uzoqlashtirish tendensiyasiga ega. Buning oqibati sifatida yirik fabrikaning ayrim ishchisi ish haqi olishdan tashqari nimaga erishganini his qilishi qiyin. Kichikroq korxonalarda bu muammo kamroq darajada namoyon bo‘ladi.

Bu muammoni yechishda mahsulot sifati muammosini hisobga olgan holda xodim ish faoliyatini boshidan oxirigacha kuzatish imkonini beruvchi tizim eng muvafaqqiyatli usul bo‘lar edi. AQSHning bosma (pechat) presslar kompaniyasi bu muammoga boshqacha yondashdi. Yig‘uv liniyasida mashina yig‘ish o‘rniga barcha qismlar ish joyiga yetkazilar va bir kishi tomonidan yig‘ib chiqilar edi. Ish yakunida u shaxsiy yorlig‘ini mashinaga o‘rnatadi.

Qanday usul qo‘llanishidan qat’iy nazar, u ishchining pirovard mahsulot bilan bog‘lanishi hissiyotini vujudga keltirsa, mahsulot sifati oshadi.

3. Xodimlarni yuqori sifat uchun mukofotlash usuli. Kompaniya ishlab chiqarish liniyasida yuqori sifat uchun xodimlarni rag‘batlantirish orqali qo‘shimcha foyda ko‘rishi mumkin.



7.2.1-rasm. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi[48]

Oxirgi yillarda g‘arbiy mamlakatlar kompaniyalarida sifatni har tomonlama boshqarish sifatni boshqarish konsepsiyasining rivojlantirildi. Bu konsepsiya tashkilotning barcha darajalarida eng yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasini ifodalaydi. Bu konsepsiyaga muvofiq sifatni boshqarish tizimi, hatto, korxonadan tashqarida - mol xaridorga yetkazilgandan so‘ng unga xizmat ko‘rsatishni ham o‘z ichiga oladi.

7.3. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari

Sifat hozirgi kunda shunday muhimki, g‘arbiy mamlakatlarda sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari dasturiga ega bo‘lmagan kompaniyalar raqobat qila olmaydilar, chunki potensial xaridorlar sotuvchini tanlashda bu omilga ham e’tibor beradilar.

Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari tizimining

[48] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

asosiy elementlari:

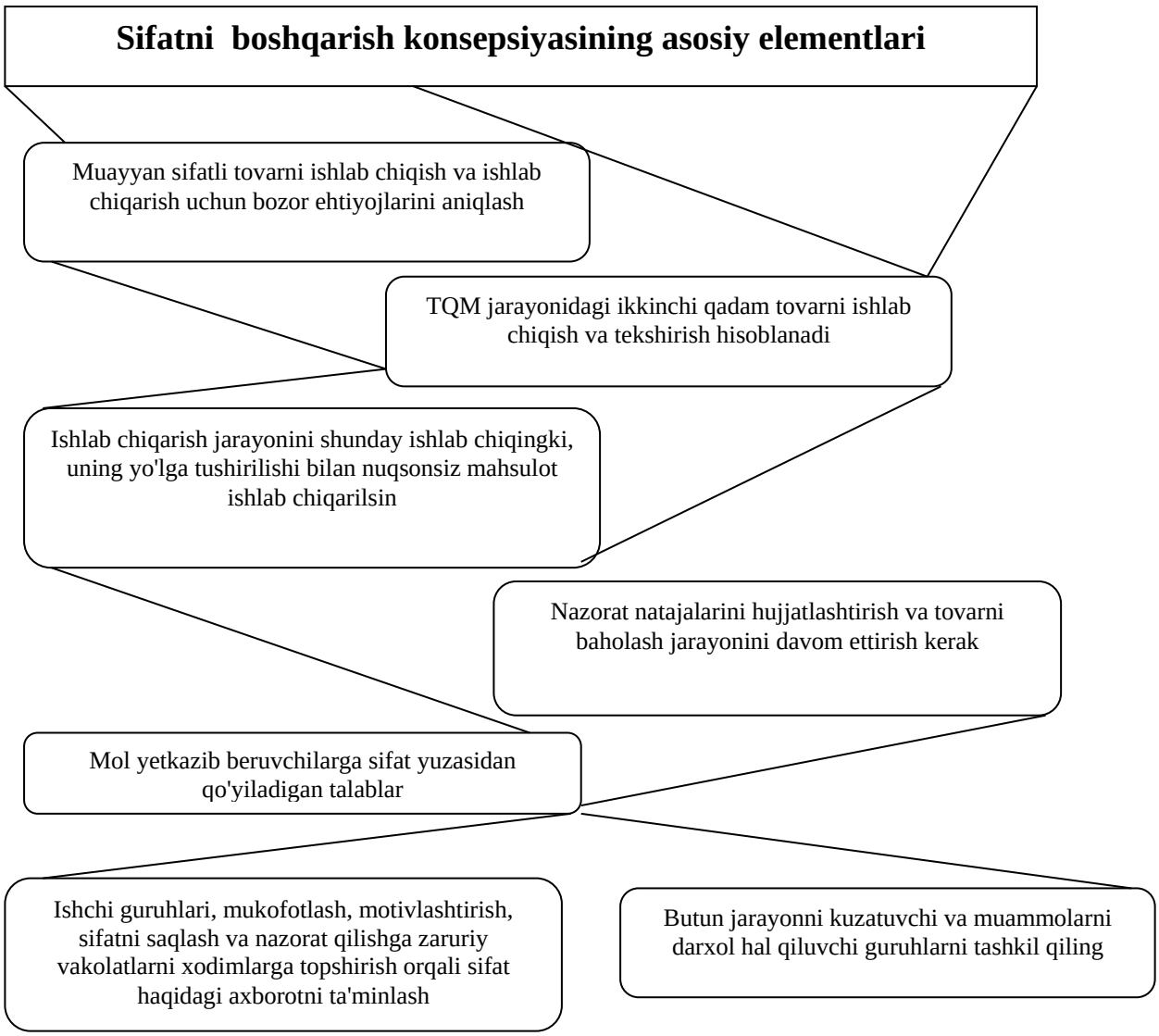
1. Muayyan sifatli tovarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish uchun bozor ehtiyojlarini aniqlash. Bu sohada marketing bo‘limi yetakchi bo‘lishi zarur. Imkoniyatga qarab, mijozni tovarni ishlab chiqishga, va ayniqsa vaqt o‘tishi bilan uni takomillashtirish jarayoniga jalb qilish kerak. Bozor bilan teskari aloqa tizimini yo‘lga qo‘yish zarur. Tovar qanday qabul qilinayotganligi, xaridorlarning fikrini o‘rganmay turib muvaffaqiyatga erisha olmaysiz.

2. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari jarayonidagi ikkinchi qadam tovarni ishlab chiqish va tekshirish hisoblanadi. Bu yerda sifat darajasi variantlarini tanlash hal qiluvchi masala bo‘lishi va tovarni ishlab chiqish (loyihalash) yakunida u yaxshilab tekshirilishi kerak, va bunda ham imkoniyatga qarab xaridorni jalb qilish ma’qul.

3. Ishlab chiqarish jarayonini shunday ishlab chiqingki, uning yo‘lga tushirilishi bilan nuqsonsiz mahsulot ishlab chiqarilsin. Aks holda ularni remont yoki qayta ishlash uchun zarar ko‘rasiz.

4. Nazorat natajalarini hujjatlashtirish va tovarni baholash jarayonini davom ettirish kerak. Tovar doimiy nazorat qilinayotganligiga ishonch hosil qiling. Tovarni baholash ustidan nazorat jarayonini ham boshqarishni unutmang. Tovar korxonadan tashqarida baholanayotganligi va uning natijalari sifatni oshirishda yordam berayotganligiga ham ishonch hosil qiling.

5. Mol yetkazib beruvchilarga sifat yuzasidan qo‘yiladigan talablar, ya’ni ular yetkazib berayotgan resurslar texnik xarakteristikalar va standartga mos kelishini doim tekshirib borish zarur. Bu taqsimot tizimiga, tovarni zavoddan iste’molchigacha yetkazib beruvchi vositachilarga ham taalluqli.



7.3.1-rasm. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari[49]

6. Ishchi guruhlari, mukofotlash, motivlashtirish, sifatni saqlash va nazorat qilishga zaruriy vakolatlarni xodimlarga topshirish orqali sifat haqidagi axborotni ta’minlash. Bu muammo vujudga kelishi bilan unga darhol javob berishga olib keladi. Xodimlarga muvofiqlashtirish vakolatini berilishi nazoratchilar ish hajmini kamaytirishga va yaxshi natijalarga olib keladi.

7. Butun jarayonni kuzatuvchi va muammolarni darhol hal qiluvchi guruhlarni tashkil qiling. Bu guruhlar lavozimlar tuzilmasini ishlab chiqishlari, majlis uchun vaqt o‘rnatishlari va o‘z vazifalarini bajarish uchun barcha sharoitlarga ega bo‘lishi kerak.

[49] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

7.4. Yakka tartibdagi faoliyatga haq to‘lash va mukofatlash o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanish

Mehnat uchun mukofot

Ishchilar o‘z mehnatlari evaziga mukofot - ish haqi bilan tadbirkor tomonidan to‘lanadigan qo‘shimcha to‘lovlar va ko‘rsatiladigan xizmatlar yig‘indisini oladilar. Kamdan-kam odam tyokinga ishlaydi, ko‘pchilik esa mukofotni ishda o‘z haqining o‘lchovi deb hisoblaydi.

Ish haqi va oylik

Ishchilarning mehnatiga haq to‘lash qay tarzda tuzilishi kerak? Ularga qancha to‘lash kerak? Ularga qachon to‘lash kerak? Bu savollarning hammasi kadrlar bo‘limi xodimlarining ishi.

Ishlab chiqarishning ko‘pchilik ishchilari (“ko‘k yoqalilar”) va injener-texnik ishchilarning bir qismi (“oq yoqalilar”) mukofotni ishlagan soati yoki ishlab chiqargan mahsulotining miqdori asosida aniqlanadigan ish haqi ko‘rinishida oladilar. Ish haqi ishchining mehnatga bo‘lgan qiziqishini shakllantiradi: u qancha ko‘p soat ishlasa yoki u qancha ko‘p mahsulot birligini ishlab chiqarsa, uning ish haqi shuncha ko‘p bo‘ladi.

Mehnatning natijalari ketgan ish vaqtiga yoki ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga bog‘liq bo‘lmagan ishchilar mukofotni oylik tarzida oladilar. Oylik ish haqi sarflangan ish vaqtiga mukofot tarzida ifodalanadi, lekin bu yerda ish vaqtining birligi bo‘lib hafta, ikki hafta, oy yoki yil xizmat qiladi. Oylikka ishlaydigan ishchilarning, misol uchun menejer yoki har xil sohadagi mutaxassislarning qo‘shimcha ishlagan ish vaqtiga odatda haq to‘lanmaydi. Lekin ular ish kuni

1990 yilda amerikalik yollanma ishchi o‘rtacha 23602 dollar olgan. Mehnatga haq to‘lash mansablar bo‘yicha ham, sohalar bo‘yicha ham keskin farqlanadi. Dunyoda eng yuqori haq to‘lanadigan ishchilar kategoriyasiga amerikalik yirik korporatsiyalar boshqarma boshliqlari kiradi. 1990 yilda o‘rtacha darajagi firmaning boshqaruvchi direktori aksiya va opsionlarni hisobga olganda yiliga 2,1 mln. olgan (World Almanac and Book of Facts: 1992. New York: Pharos Books, 1991).

Rag‘batlantirish - mahsulotni kerakli xajmda ishlab chiqarayotgan yoki istalgan ishlab chiqarish darajasini ta’minlaydigan

ishchilarga naqd to‘lovlar.

Mukofotlar va komission to‘lovlar. Bular oylik oluvchi ishchiga ham, ish haqi oluvchi ishchiga ham mukofotning bir turi bo‘lib, har doimgi ish haqi yoki belgilangan oylik ustiga to‘lov hisoblanadi. Ba’zi bir firmalar yillik mukofotlarni yil davomida tovar zaxiralari aylanmasini tezlashtirganligi uchun rag‘batlantirish sifatida Rojdestvo bayramiga to‘laydilar. Boshqa mukofotlar kompaniyaning ma’lum bir maqsadga erishishi bilan bog‘liq. Ular ilgari yuqori boshliqlar va o‘rta menejerlar uchun mo‘ljallangan bo‘lsa, endi ularni past mansablarni egallagan xizmatchilarga ham to‘lashni boshlashdi.

Komission to‘lovlar – firmaning sotuv hajmida shakllanadigan to‘lovlar. Ular personalga to‘lash uchun ishlatiladi va mukofotning yagona shakli bo‘lib yoki har doimgi oyligi ustiga rag‘batlantirish bo‘lib xizmat qiladi.

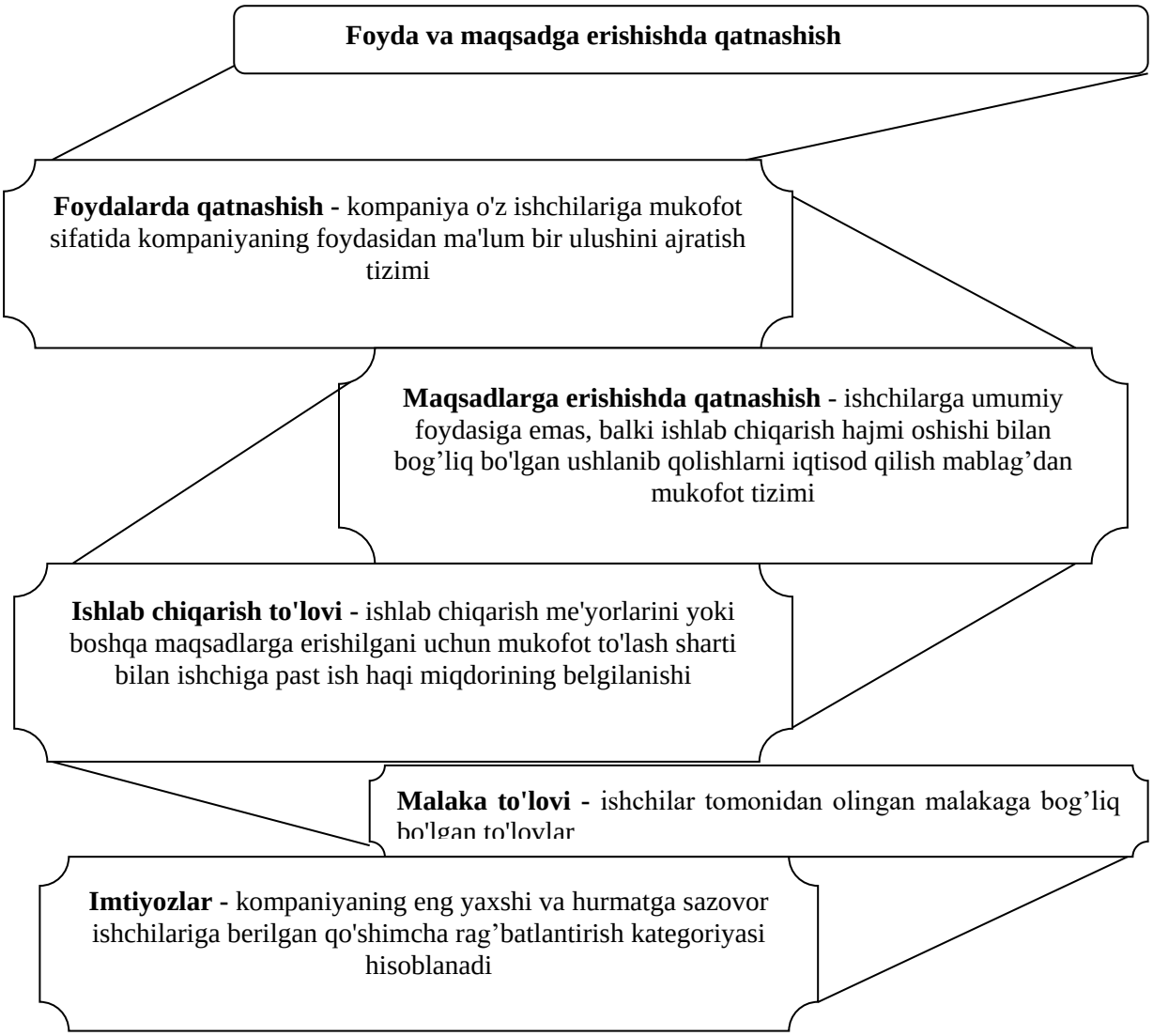
Mukofot – odatda, ish haqi va oylik ustidan, erishilgan yutuqlarga haqni ifoda etuvchi naqd to‘lovlardir.

Tartibga solish dasturlari. “Johnson & Johnson” - ishlab chiqarish muammolaridan xavotirda bo‘lgan yagona kompaniya emas. Bajaruvchi direktorlar, menejerlar va boshqa toifa ishchilar mehnat unumdorligini oshirishni tartibga solish uchun kompaniya unumdorlikning ma’lum darajasiga erishish yoki daromadlikka erishish bilan bog‘liq ular uchun pullik rag‘batlantirishlar kiritadi. Boshqacha qilib aytganda mehnatga haq to‘lash uchun asos oddiy faoliyat bilan emas, balki bu faoliyatning natijalari bilan aniqlanadi.

7.5. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish. Foydalarda qatnashish

Kompaniya o‘z ishchilariga mukofot sifatida kompaniyaning foydasidan ma’lum bir ulushini ajratish tizimi. Yuqori boshliqlarning katta daromadi kompaniya yutuqlari va omadsizliklari bilan uzviy bog‘liq bo‘lishi uchun bajaruvchi direktorlarga mukofot tizimini qayta ko‘rish tez-tez talab qilinadi. Ishchilarning kompaniyada uzoq muddatli xizmati uchun mukofotlash yoki birmuncha unumdor mehnati uchun daromadda qatnashish dasturi, ya’ni ularga daromadlardan ulushini

ta’minlaydigan tizimlar asosida rag‘batlantirish mumkin.



7.5.1-rasm. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish[50]

Har xil kompaniyalarda bu ulush kvartal bo‘yicha, yarim yilda bir marta yoki yilning oxirida to‘lanadi. Ba’zan bu ulushning to‘lovi ishchining pensiyaga chiqquniga qadar yoki ishga layoqatini yo‘qotgunga qadar yoki shu firmada bu tizimda nazarda tutilgan minimal muddatni ishchi ishlab bo‘lganligi sharti bilan, o‘z ixtiyori bilan bo‘shagunga qadar qoldiriladi. Shunday yo‘l bilan to‘lovi qoldiriladigan pul summasini kompaniya yig‘adi va foydalar ulushini olishni istamagunga qadar ishchining hisobiga o‘tkazadi.

Maqsadlarga erishishda qatnashish - ishchilarga umumiy foydasiga emas, balki ishlab chiqarish hajmi oshishi bilan bog‘liq

[50] Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

bo‘lgan ushlanib qolishlarni iqtisod qilish mablag‘dan mukofot tizimi.

Maqsadga erishishda qatnashish – foydada qatnashishga o‘xshash tizim, lekin bitta yaqqol farqi mavjud. Mukofot bu yerda foydaning umumiy miqdoriga bog‘liq emas, balki mahsulot sifati bo‘yicha ma’lum bir ko‘rsatkichlarga erishish, jihozlarining xavfsizligi va xizmat ko‘rsatish texnikasiga rioya etish natijasida ishlab chiqarishning ushlanib qolishlarini kamaytirish bilan bog‘liq. Masalan, “AT& Universal Kadr Servises” kompaniyasida rag‘batlantiruvchi to‘lovlar kredit kartochkalarga tez va aniq ishlov berish va boshqa operatsiyalarni bajarish orqali aniqlanadi. Bunday dasturlarning yutug‘i ko‘pincha rag‘batlantirish bilan xizmatchi javobgar bo‘lgan uchastkada uning faoliyati qay darajada uzviy bog‘liqligi bilan bog‘liq.

Ishlab chiqarish to‘lovi – ishlab chiqarish me’yorlarini yoki boshqa maqsadlarga erishilgani uchun mukofot to‘lash sharti bilan ishchiga past ish haqi miqdorining belgilanishi.

Ko‘pincha ishlab chiqarish to‘lovlari deb nomlanadigan kompaniya maqsadlariga erishishda ishchilarni qatnashishga jalb qilish usullaridan biri ishchilar uchun ma’lum bir xavfni o‘zida saqlaydi. Ularga ish haqining eng past miqdori belgilanadi, lekin ular ishlab chiqarish me’yorlarini yoki boshqa buyruqlarni bajarganliklari uchun qo‘shimcha to‘lovlar oladilar. Bunday tizim “Long John Silver” kompaniyasiga tegishli bo‘lgan minglab tez xizmat ko‘rsatuvchi restoranlarga kiritilganda, ishchilarning real ish haqi birinchi kvartal davomida soatiga 1,75 dollardan ko‘proqqa oshdi. Ishlab chiqarishga haq to‘lash dasturlari “Corningg”, “Nordstrom” va “Monsato” kabi kompaniyalarda ham juda yaxshi amalga oshirildi. Shu vaqtning o‘zida boshqa kompaniyalarda shu kabi dasturlarni amalga oshirib bo‘lmadi.

Malaka to‘lovi – ishchilar tomonidan olingan malakaga bog‘liq bo‘lgan to‘lovlar.

Ba’zi kompaniyalar mukofotning boshqa tizimini – ishchilarning bajarayotgan funksiyalariga emas, ularning bilimlari va qobiliyatlariga bog‘liq bo‘lgan malaka to‘lovlarini qo‘llab ko‘rdilar. “Alckoa”, “Polaroid”, “TRU”, “Craysler”, “Westernhouse” - mana shu bir nechta kompaniyalar mehnatga haq to‘shashning shunday tizimini kiritganlar.

Bu tizimda, odatda, ishchi ish haqisining boshlang‘ich darajasi uning yollangan vaqtidagi malakasiga asosan belgilanadi; u yangi malakaga ega bo‘lganda oylik oshadi. Malakaga haq to‘lash tarafdorlari bu tizim apparat xizmatchilariga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirishga, komandalar faoliyati darajasini hal qilishga, egiluvchanlikni kuchaytirish va ish kuchiga umumiy xarajatlarni kamaytirishga yordam beradi deb hisoblaydilar. Bundan tashqari shu kabi dasturlar bir joyda turib qolgan, ko‘tarilish uchun kelajagi yo‘q ishchilar uchun stimul bo‘lib qolgan. Bu tizimga qarshi bo‘lganlar ishchi kuchiga bo‘ladigan xarajatlarni qisqarishiga ishonmaydilar, bundan tashqari bunday dasturlar kompaniyani boshqarishni qiyinlashtiradi, deb fikrlaydi.

Imtiyozlar – kompaniyaning eng yaxshi va hurmatga sazovor ishchilariga berilgan qo‘shimcha rag‘batlantirish kategoriyasi hisoblanadi. Ishchilarga qo‘shimcha to‘lovlar va xizmatlar: oylik maosh, rag‘batlantirishning turli ko‘rinishlaridan tashqari kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan qo‘shimcha to‘lovlar hisoblaniladi.

Quyida keltirilgan jadvalda firma boshqaruvchilari uchun beriladigan imtiyozlarning eng keng qo‘llaniladigan turlari keltirilgan. Bundan tashqari kompaniyalar barcha ishchilari uchun tibbiy xizmatlar va mehnat xavfsizligini ta’minlash bo‘yicha dasturlarni amalga oshiradi. Bunday dasturlar kompaniyalar uchun katta mablag‘lar va sarf-xarajatlarni tashkil qiladi. Misol uchun, AQSH Savdo palatasining statistik ma’lumotlariga ko‘ra 1990 yilda bir ishchining o‘rtacha ish haqi 32.299 dollarni tashkil qilgan va shu ishchiga kompaniya tomonidan qo‘shimcha to‘lovlar 12.402 dollarni tashkil qilgan. Bunday to‘lovlar kompaniyaga qimmatga tushsada, ishchilarni o‘z ish joylarida doimiy va sifatli mehnat qilishlarini kafolatlaydi.

Quyida kompaniya prezidenti va direktor vazifasini bajaruvchilar foydalanadigan 10 asosiy imtiyozlar sanab o‘tilgan.

7.6. Xodim faoliyatini baholash

Ishchining faoliyatini baholash. Ishchining oyligi yoki ish haqini qachon oshirish kerak? Uning mansabini yoki razryadini qachon oshirish va qachon uning statusini pasaytirish yoki boshqa ishga o‘tkazish kerak?

Qay hollarda ishchini ishdan bo‘shatish kerak? Bu savollarga javobni ishchi mehnati natijalarini baholash asosida olish mumkin.

Ammo ishchining mehnati qay tarzda baholanadi? Afsuski, ko‘p hollarda baholashlar tasodifan to‘planadigan subyektiv kuzatuvlarni ifoda etadi. O‘zboshimcha xaraktyerdagi bunday baholashlarni bartaraf etish uchun tobora ko‘p kompaniyalar ishchilar faoliyatini baholashning murakkab tizimini, ya’ni obyektivligini ta’minlashga qodir tizimlarni tuzishmoqda. Bunday tizimdagi baholashlar nisbatan haqqoniy bo‘ladi, chunki ularda qo‘llanilgan mezonlar aniq ish bilan uzviy bog‘liq. Mehnatni baholashning kompleks tizimi qabul qilinganda ish mezonlari qat’iy belgilanadi, natijada ishchiga va uning boshlig‘iga ishchidan nima talab qilinishi tushunarli bo‘ladi. Shuning uchun ikkalasi ham ish kerakli tarzda bajarilganligini aniqlashi mumkin. Birmuncha qattiq tizimlar har bir ishchi mehnatining natijalari uchun yozma shaklda doimiy ravishda baho qo‘yilishini talab qiladi, bu esa u tomondan o‘z majburiyatlarini bajarilishi muntazam hisobga olinishiga sabab bo‘ladi. Bunday hisobot ishchilarni bo‘shatish to‘g‘risidagi qaror to‘g‘ri yoki noto‘g‘riligi muhokama qilinganda kompaniya manfaatlarini himoya qilish uchun ishlatilishi mumkin. Ishchilarning ish faoliyatini baholashda bir qancha uslublardan foydalanish mumkin.

Lekin tadbirkor mexmonxona administratori yoki telestansiyaning o‘rta zvenosi menejeri mehnati unumdorligini qanday baholash kerak? Tashkilotning umumiy ishlab chiqarish unumdorligini o‘lchash mumkin bo‘lsa ham, ko‘pincha ular xizmat ko‘rsatish sohasi ishchilari va injener-texnik personal bajaradigan har xil funksiyalar bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘lanmagan. Ko‘rinib turibdiki, xodimlar mehnatini baholash uchun qo‘shimcha mezonlar zarur, misol uchun berilgan tashkilotning mijozlar orasidagi mashhurlik darajasi, ishchilarning hamkasblar va mijozlarga nisbatan o‘zini tutishi, malakasi va h.k.

7.1-jadval

Personalni baholash uslublari[51]

Uslublar nomi	Uslublarning qisqacha izohi	Natija
Manbashunoslik(biografiya asosida ishlash)	Kadrlar bo‘yicha ma’lumotlar, kadrlarni hisobga olish varog‘i, shaxsiy ariza, tarjimai hol, ma’lumot haqida hujjatlar, tavsifnomani tahlil qilish	Oilasi, ma’lumoti, karyerasi, xarakteri haqida xulosalar.
Suhbat (intervyu)	Xizmatchi bilan u haqida qo‘shimcha ma’lumot olish uchun oldindan tayyorlangan yoki ehtiyoriy sxema asosida “savol-javob” shaklidagi suhbat.	Savollari ko‘rsatilgan savolnoma.
Anketa so‘rovnomasani o‘tkazash (o‘z-o‘zini baholash)	Shaxsiy sifatlarni baholash uchun mahsus anketa yordamida so‘rovnoma o‘tkazish va ularni tahlil qilish	“Vakansiya” anketasi
Ijtimoiy so‘rovnoma	Baholanayotgan shahsni yahshi biladigan turla toifadagi xizmatchilar (rahbarlar, qo‘l ostidagilar, hamkasabalar) so‘rovnomasini o‘tkazish va shu orqali shaxsiy sifatlar diagrammasini chizish	Ijtimoiy baholash anketasi, sifatlar diagrammasi
Kuzatish	Baholanayotgan hizmatchini ish kunini bir martalik kuzatishlar va suratga olish usullari bilan norasmiy holatda (dam olishda, oilada) va ishda kuzatish	Kuzatish haqida hisobot
Test sinovlari	Mahsus test yordamida professional bilimlar va ko‘nikmalar, imkoniyatlar, motivlar, psihologiyalarni aniqlash	Psihologik portret
Ekspertlar tomonidan baholash	Ekspertlar guruhini shakllantirish, ideal yoki real xizmatchilarning umumiy sifatlarini belgilash va ularni ekspertlar tomonidan baholash	Ish o‘rni modeli
Xavfli holatlar	Xavfli holat tashkil qilish va ularni hal qilish jarayonida (kelishmovchilik, murakkab qaror qabul qilish, suhbatda o‘zini tutish, spirtli ichimliklar va ayollarga munosabati va h.k.) shaxsni kuzatish	Holat va shaxsning o‘zini tutishi haqidagi hisobot

[51] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 182-бет.

Ish o‘yinlari	Tashkiliy o‘yinlarini o‘tkazish, bilim va ko‘nikmalarini tahlil qilish, o‘yinchilarni rollar bo‘yicha ajratish (“g‘oyalar generatori”, “tashkilotchi”, “tanqidchi”, “ekspert”, “ish yurituvchi”, “kuzatuvchi” va boshqalar) va kichik guruhda ishlash faoliyatini baholash.	O‘yin haqida hisobot. O‘yinchilar va rollarni baholash
Aniq holatni tahlil qilish (keys-stadi)	Xizmatchiga ishlab chiqarishdagi ma’lum holat bo‘yicha tahlil o‘tkazish va holatni hal qilish bo‘yicha ma’ruza shaklidagi takliflar tayyorlash bo‘yicha topshiriq berish	Holatni hal qilish bo‘yicha muqobil qarorlar mavjud bo‘lgan ma’ruzalar
Ajratish, joy-joyiga qo‘yish (ranjirovanie)	Baholanayotgan xizmatchilarni boshqa usullar bilan o‘zaro taqqoslash va tanlab olingan ko‘rsatkichlar bo‘yicha ranglarning (guruhdagi joylarni) kamayishi yoki ko‘payishi tartibida joylashtirish	Xizmatchilarning (nomzodlarni) ranglar bo‘yicha ro‘yxati
Dasturlangan nazorat	Nazorat savollari yordamida professional bilim va ko‘nikmalar, intellekt darajasi, tajriba va ish faoliyatini baholash	Dasturlangan nazorat haritasi, bilim va ko‘nikmalar bahosi
Imtihon (sinov, biznes rejani himoya qilish)	Professional bilim va ko‘nikmalarni nazorat qilish, bunda baholanuvchi ma’lum fan bo‘yicha (muammolar bo‘yicha) oldin tayyorgarlik ko‘radi va komissiya oldida javob beradi	Baholari ko‘rsatilgan imtihon varaqlari, biznes reja
O‘z faoliyati bo‘yicha hisobot (ma’ruza qilish)	Rahbar yoki mutaxassisni ish rejalarini va shaxsiy majburiyatlarini bajarilishini tahlil qilingan yozma hisoboti yoki mehnat jamoasi oldida chiqish qilishdir	Yozma hisobot
Mehnatni umumiy baholash	Mehnat sifatining murakkabligi va natijalarni baholash ko‘rsatkichlarini umumlashtirish va ularni oldingi davr ko‘rsatkichlari yoki koeffitsientlari bilan taqqoslash	Mehnatni baholash jadvali
Personalni attestatsiyadan o‘tkazish	Attestatsiya komissiyasi tomonidan nomzodning mansabga munosibligini aniqlash uchun va shaxsning salohiyatini belgilash uchun javoblarni tahlil qilish maqsadida personalni baholashning kompleks usuli	Attestatsiya anketasi, attestatsiya komissiyasi protokoli, direktorning buyrug‘i

Mehnatni baholash tizimining ko‘pchiligi bir qancha odamlarni baholashda ishtirok etishini ko‘zda tutadi. Bunday amaliyot shu odamni xatti-harakatini baholash uchun haqqoniy sharoitlarni yaratadi. Baholash tizimini qo‘llashning eng katta qiyinchiligi – ishchi tomonidan bajarilgan ishni o‘lchash usullarini topishdir. So‘nggi mezon bo‘lib mehnatning ishlab chiqarish qobiliyati xizmat qiladi, lekin uni o‘lchash har doim ham oson bo‘lavermaydi. Aniq bir matnning ko‘p betini bexato yozgan yoki nuqsonsiz mikroprotsessorlarni ko‘p yiqqan ishchi ma’lum bir vaqt oralig‘ida boshqalarga nisbatan yuqori ishlab chiqarishni namoyish etadi.

Kompaniyalar ishchilari mehnati sifatinining obyektiv baholashni ta'minlash uchun anketa namunasi

Familiya, ismi _____ mansabi _____ ish staji_____sana _____ joylashgan joyi_____ Bo’linma (sex) _____Shu mansabda ishlashning davomiyligi _____ tekshiruv davri_____ dan _____ gacha. Tekshiruv o’tkazdi _____ Tekshiruvchining mansabi _____

7.6.1-rasm. Kompaniyalar ishchilari mehnati sifatinining ob’yektiv baholashni ta’minlash uchun anketa namunasi[52]

Ballar:

5- a’lo. Ishchi muntazasm ravishda belgilangan me’yorlarni ortig‘i bilan bajaradi va bu ishdan kutilgan natijani oshiradi.

[52] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 202-бет.

7.2- jadval

Professional bilimlar va malakani baholash mezonlari

Ko‘rsatkichlar	Kamchi-liklar	Besh balli tizimda baholash
Professional bilimlar va malaka. O‘z majburiyatlarini tushunadi, ega bo‘lgan bilimi va malakasidan foydalanadi; yangi usullarga (texnologiyalarga) ko‘nikadi; o‘z ishini rejalashtiradi va tashkil etadi		**54321**
Ish hajmi Standartlar va vaqtinchalik ish jadvaliga rioya etish; ish vaqtidan unumli foydalanish		**54321**
Ishning sifati Aniqlik darajasi - xatolarning yo‘qligi; ishning bajarilishidagi sinchkovlik		**54321**
Qo‘yilgan majburiyatlarning to‘liq bajarilishi, javobgarlikni o‘z bo‘yniga olishda ichki hislatlari; original fikr va o‘ylangan maqsadni amalga oshirish qobiliyati		**54321**
Kommunikativ malakalar Fikrlar va ma’lumotlarni aniq va sinalgan tarzda almashuv qobiliyati; mijozlar va tashkiliy ierarxiyaning har xil darajalari bilan muloqot		**54321**
Ishonchlilik Instruksiyani va buyruqlarni aniq bajarish qobiliyati; juda zarur masalalarni bajarish qobiliyati; mustahkam mehnat malakasi		**54321**
Rahbarlik qobiliyati va potensial imkoniyatlar Belgilangan masalaning yaxshi bajarilishi uchun boshqalarning ishini uyushtirish qobiliyati; qo‘l ostidagi ishchilarning faoliyatini takomillashtirish potensial qobiliyati		**54321**

4 - o‘rtacha. Ishchi sistematik ravishda belgilangan me’yorlarni bajaradi va bu ishdan kutilgan natijani ta’minlaydi. Ko‘pincha kutilayotgan natijalardan oshadi.

3 - qoniqarli. O‘rtacha malakali ishchi me’yorlarini bajaradi va kutilgan natijalarni ta’minlaydi. Ba’zan kutilgan natijadan oshadi, lekin vaqti-vaqti bilan uni ta’minlamaydi. O‘z majburiyatlarini berilgan normal tartibda bajaradi.

2 - yaxshilanish zarurligi. Ishchi me’yorlarni to‘liq bajarmaydi va kutilgan natijani ta’minlamaydi. Bunday darajadagi ishchi berilgan ishning standart talablariga to‘liq javob bermaydi.

1 - qoniqarsiz. Ishchi berilgan ishning minimal talablarini bajarmaydi va ishdan kutilgan natijani ta’minlamaydi.

O‘z ishim bahosi bilan tanishdim _____

Ishchining imzosi _____ Sana _____

Berilgan ishchi qancha qo‘l ostingizda bo‘lgan? _____

Boshliqning imzosi _____ Sana _____

Shunday qilib, biz rivojlangan davlatlar miqyosida, IRM da sifat nazorati, uni amalga oshirishda asosiy rol o‘ynaydigan chora-tadbirlar va iqtisodiy rejalarni ko‘rib chiqdik. TQMning boshqarishdagi alohida roliga to‘xtalib, uning tovarlar ishlab chiqarishda nechog‘li muhim rol o‘ynashini ko‘rdik.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Nima deb o‘ylaysiz qanday holatlarda sifatni boshqarish mumkin? Sifatni nazorat qilish tizim tarkibini toping
2. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilishning yana qanday yo‘llarini tavsiya qilasiz. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi tarkibini aniqlang.
3. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari qanday yo‘sinda shakllanadi?
4. Yakka tartibdagi faoliyatga haq to‘lash va mukofatlash o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanishning asosiy xususiyatlarini sanab bering?
5. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish, foydalarda qatnashish qaysi yo‘llar bilan amalga oshiriladi?
6. Xodim faoliyatini baholashning qanday yo‘llarini bilasiz?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

8-BOB. JAMIYAT IJTIMOIY RIVOJLANISHIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI

8.1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi va inson resurslarini boshqarish

Insonlarning o‘zaro va jamiyat bilan aloqa qilish usullari mavjud institutlarning harakatlari samarasi, chunki bu institutlar insonni shakllantirishga javobgardir. Ehtimol, ijtimoiy institutlarning xususiyatlari eng avvalo menejyerda o‘z aksini topadi. Uning oldida iqtisodiyotni rivojlantirish kabi murakkab masala turadi.

Iqtisodiyotni isloh qilish nafaqat davlatga, balki ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilishga urinayotgan har bir menejerga bog‘liq. Jamiyat ichida qanday harakat qilish haqidagi ma’lumotlar tadbirkor uchun oddiy ichki ma’lumotlar kabi katta ahamiyatga egadir. “G‘arbiy inson” konsepsiyasi g‘arbda asrlar mobaynida yuzaga kelgan ijtimoiy evolyusiya mahsulini ifodalaydi.

G‘arbiy inson va uning yashashi uchun barcha ijtimoiy-iqtisodiy shartnomalarning shakllanishi murakkab va zarur tarixiy jarayondir. G‘arbda institutlar ko‘p asrlik evolyusiya jarayonini boshdan kechirgan. 300-yildan taxminan 1500-yilgacha katolik cherkovi g‘arb hokimiyati boshida edi. 11 asr yarmigacha bo‘lgan davr – xoch yurishi safarlari (krestovoy poxod) davri sifatida ma’lumdir. Bu davr mobaynida ko‘p sonli armiyalar Ierusalimni zabt qilish maqsadida Yevropadan Yaqin sharqqa yurish qilgan. Jamiyatning bunday qo‘zg‘alishi keyinchalik renessans (uyg‘onish davri) nomi bilan mashhur evolyusion jarayonga o‘z hissasini qo‘shdi. Renessansning kuchayib borishi bilan reformatsiya deb atalmish katolik cherkoviga qarshilik ko‘rsatish jarayoni boshlandi. Reformatsiya nomi katolik cherkovini isloh qilishdan kelib chiqadi. Bunday urinishlar hech qayerda Germaniyadigidek muvafaqiyatli bo‘lmadi.

Doktor Martin Lyuter Reformatsiyani harakatga keltirish bilan shuhrat qozondi. U Germaniyada katolik cherkovini shaxsiylashtirilgan din shakli bilan butunlay almashtirishga qodir bo‘lib chiqdi. Lyuteranlik hozir ham ko‘pchilik G‘arb mamlakatlarida hal qiluvchi din hisoblanadi.

Asrimizning boshida nemis Maks Veber tomonidan yozilgan “Protestantlik etikasi va kapitali “ZM”ning ruhi” nomli kitobida protestant reformatsiyasining G‘arbiy inson xarakteriga ta’siri yuritilgan.

Maks Veber o‘z kitobida bu jarayonlarni uning omadli kapitalist bo‘lish qobiliyatga o‘z hissasini qo‘shganligini tushuntirishga harakat qiladi. Lyuteranlik dinida inson cherkovga emas, balki bevosita xudo oldida javob beradi. Inson juda ehtiyotkor bo‘lib qoldi, juda ko‘p mehnat qildi, mol-dunyoga pul sarflamay qo‘ydi, ko‘ngilxushlikdan qochar, muntazam cherkovga borar, Injil o‘qir va xudoga yoqadigan turmush kechirar edi. Natijada tejamkor, mehnatkash va aqlli insonga aylandi. Inson nafaqat ko‘p mehnat qilar edi, balki shu bilan birga u boshqa kishilar bilan munosabatlarda juda extiyotkor edi va ko‘p hollarda protestant juda insofli, to‘g‘riso‘z va vijdonli shaxs sifatida ish yuritar edi.

Protestant etikasi shunchalik chuqur ta’sirga ega ediki, u Germaniya, Skandinaviya davlatlari va Angliyada katolik cherkovi ustidan g‘alaba qozondi. Fransiya, Italiya, Ispaniya va Portugaliya avvalgidek, asosan, katolik davlatlari bo‘lib qoldi. Buning natijasida bugungi kunda bu davlatlar madaniyatlari tubdan farq qiladi.

Protestantlik Reformatsiyasi, Amerikaning mustamlakalashtirilishi, Yevropadagi boshqa siyosiy voqealar natijasida Amerikaga asosan protestantlar ko‘chib o‘tdi. Mamlakat faol va ishchan kishilar bilan to‘ldi. Xususiy mulkchilik xuquqi va boy tabiiy resurslar iqtisodiyot rivojlanishida hal qiluvchi omillar bo‘ldi. Ammo XVIII asrning ikkinchi yarmi va XIX asrning birinchi yarmida sanoatlashtirish jarayoni juda qiyin sharoitlarda kechdi. Bu boy jamiyatni qurish uchun zarur bo‘lgan yuqori darajadagi ishlab chiqarishga erishishga jamg‘arilgan sarmoyalarning etishmasligidan kelib chiqdi.

Zamonaviy boshqaruv jamiyatning turli institutlari bilan doimiy aloqalar sharoitida amal qiladi. U biror mamlakatda tarixiy shakllangan insonning umumlashgan xarakteriga bog‘liq. Shuning uchun menejer bu xarakter belgilarini va jamiyat ijtimoiy strukturasini rivojlanish tendensiyalarini bilishi zarur. Bu uning jamiyat bilan o‘zaro samarali faoliyat yuritishiga yordam beradi.

8.2. Inson resurslarini boshqarishning ijtimoiy munosabatlari

Davlat va hukumat. Hukumat har qanday davlatda o‘z fuqarolariga soliq solish huquqiga ega, u shuningdek, muvofiqlashtiruvchi vazifani ham bajaradi. U biznesning amaliy tomonlariga taalluqli operatsiyalar, soliqlar, atrof-muhit muhofazasi, mehnat muhofazasi va boshqa masalalar bo‘yicha qonun va farmoyishlar ishlab chiqadi, hukumat firmalar faoliyat doirasini ta’minlash uchun javobgardir va shu sababli u soliqlar yig‘adi, biznes bilan shug‘ullanish xuquqini berganligi uchun haq oladi.

Davlat qarorlari firmalar uchun yanada katta ahamiyatga ega bo‘lmoqda. Jamiyat rivojlanib borishi bilan turli muammolar vujudga keladi. Masalan, atrof-muhitning ifloslanishi muammosi firmalarga soliq solish bo‘yicha davlat farmoyishlarini ko‘payishiga olib kelishi mumkin. Bu qarorlarning amalga oshirilishi pirovard natijada iste’molchilar zimmasiga tushadi, chunki atrof-muhit bo‘yicha qonunlar tovarni ishlab chiqarish qiymatini oshirsa, kompaniya bu xarajatlarni bir o‘zi qoplay olmaydi, negaki biznesda qolish uchun minimal daromadlarning muayyan darajasiga erishish kerak. Agar qarorlar bu daromadni “eb qo‘ysa”, xarajatlarning bir qismi iste’molchilarga yuklatiladi.

Jamiyat. Menejer o‘zaro munosabatda bo‘ladigan yana bir insonlar guruhi – aholidir. Aholi o‘z noxiyasi yoki mintaqasidagi firmadan ma’lum bir natijani kutadi.

Firma oldida bajarilishi zarur bo‘lgan ma’lum ijtimoiy munosabatlar turadi. Bu xizmatchilar orasida donorlik (qoni yig‘ish) yoki xayriya ishlarida qatnashish bo‘lishi mumkin. Tuman aholisi ko‘p loyihalarda ishtirok etish uchun firmalarni jalb qiladi. Odatda moliyaviy resurslarning ma’lum qismi shunday tartiblarga ajratiladi. Biroq, bu mablag‘larni bir tekis taqsimlash zarur va shu tarzda ijtimoiy tengsizlikni yo‘qotish mumkin.

Jamiyatda shunday aholi guruhlari mavjudki, ular hokimiyat va biznesning turli tuzilmalariga tazyiq o‘tkazadilar va muayyan harakatlar bajarilishini talab qiladilar. Bu yo‘l yo‘nalishini o‘zgartirish, kamyob xayvon turlarini va tarixiy obidalarni saqlab qolish, atrof-muhit muhofazasi, ayrim kishilar guruhiga yordam ko‘rsatish va boshqa

talablar bo‘lishi mumkin. Menejerlar qaror qabul qilishda, ham kompaniya ham jamiyat manfaatlarini hisobga olishi kerak.

Ta’minotchilar

Rahbariyat doimiy ravishda ta’minotchilar bilan muloqotda bo‘ladi. Resurslar bilan ta’minlash firma ishlarida muhim ahamiyatga ega. Chunki u ishlab chiqarishni zaruriy unsuri hisoblanadi. Rahbariyat tanlagan yo‘l orqali o‘z ta’minotchilari bilan yaxshi munosabatlarni o‘rnatayotganligiga iqror bo‘lishi kerak. Bunga hisoblarni tez to‘lash, resurslar sifati va miqdoriga tegishli muammolarni birgalikda hal qilish va boshqa bitimlar ta’sir qilishi mumkin. Mol yetkazib beruvchilar vaqtincha moliyalash manbalari bo‘lib qolishi mumkin.

Xaridorlar

Firmaning xaridorlarga va xaridorlarning firmaga munosabati bu firmaning bozordagi faoliyatidir. Bu munosabatlar hurmat va ishonchga yoki shubha va begonalikka asoslangan bo‘lishi mumkin. Firma bu munosabatlarni shunday qilishi kerakki, bunda xaridorlarning qiziqishlarini o‘rganish va iloji boricha hisobga olishi zarur. Shuningdek ularning taklif va mulohazalarini e’tibor bilan qarshilash kerak. Bu firma obro‘sini oshirishga va pirovardida, foyda olishga hamda firma maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Kasaba uyushmalari. Menejer muomala qiladigan yana bir guruh – bu kasaba uyushmalaridir. U – xizmatchilardan tarkib topgan va ularning manfaatlarini rahbariyatga yyetkazish maqsadida tuzilgan tashkilotdir. U o‘z talablarini amalga oshirish uchun boshqaruvga tazyiq o‘tkazuvchi iqtisodiy kuchdir. Kasaba uyushmasi odatda umummilliy va halqaro kasaba uyushma tashkilotlari bilan bog‘langan. Bu unga kuch va ta’sir imkoniyatlarini beradi; ko‘pincha, mehnat sharoitlarini yaxshilash, ish haqini oshirish, ijtimoiy imtiyozlarni ko‘paytirish bo‘yicha talablarni ilgari suradi. Firma rahbariyati va kasaba uyushmasi o‘rtasidagi munosabatlar maxsus bo‘lim tomonidan tartibga solinadi.

Kasaba uyushmasining vazifasi - firma rahbariyatining xizmatchilariga g‘arazli munosabatidan himoya qilishdir. Firma kasaba uyushma bilan kelishuvga ehtiyotkorona yondashishi zarur.

AQSHda federal qonunlar insonning kasaba uyushmaga a’zo

bo‘lish xuquqini himoya qiladi. Odatda kasaba uyushmasi va firma rahbariyati o‘rtasida shartnoma qabul qilinadi. U bandlik, ish haqi darajasi, ishdan bo‘shatish jarayoni, ta’tilga haq to‘lash va boshqa masalalar bilan bog‘liq o‘zaro munosabatlarning ko‘p qirralarini aniqlashtiradi. Kasaba uyushmasining a’zolari unga tegishli bo‘lish huquqi uchun o‘z ish haqidan badal to‘laydilar. Bu kasaba uyushmalariga iqtisodiy mustaqillik va hokimiyat beradi. Zaruriyat tug‘ilganda o‘z a’zolari huquqini himoya qilish imkoniyatini beradi.

Kasaba uyushmalari – zamonaviy vaqtda firma faoliyat yuritishi omilidir. Shuning uchun menejer ular bilan o‘zaro munosabatlar olib borishni bilishi zarur.

8.3. Inson resurslarini boshqarish va kelajak muammolari

Kelajakda nima bo‘lishini hech kim tasavvur qila olmaydi. Biroq bu muammolar qanday bo‘lishiga qaramasdan, menejerlar bu muammolarni hal qilishi kerak bo‘lgan va shunday mas’uliyatga ega bo‘lgan kishilar qatoriga kiradi. Menejer doim barcha rivojlanish tendensiyalari ichida bo‘ladi.

Jamiyat kelajakda qanday muammolarga duch kelishidan qat’iy nazar, menejer ularni tushunish va hal qilish qobiliyatini o‘stirishi lozim. Menejerlarni o‘qitish - jamiyatning kelajakdagi muammolarini hal qilishga eng yaxshi tayyorgarlik. U menejerning barcha vaziyatlarni ratsional va ilmiy tahlil qila olishini ta’minlashi kerak. Hissiyotga berilish, shoshma-shosharlik, noto‘g‘ri axborot yoki boshqa shunday holatlarda qaror qabul qilish juda jiddiy xato deb ko‘rilishi kerak.

Resurslar muammolari. Er shari aholisi juda tez sur’atlar bilan o‘smoqda. Hozirgi vaqtda unda 6 mlrd.dan ortiq kishi yashaydi. Har bir inson hayoti uchun muayyan miqdordagi resurslar zarur. Kishilar mavjud resurslar bilan qanoatlanmaydilar va yuqori turmush darajasini ta’minlash uchun resurslar bo‘yicha raqobat kuchayib boradi.

Menejer resurslarni shunday tashkil qilishi kerakki, bunda ishlab chiqarilayotgan tovarlar kam bahoga ega bo‘lsin. U doim kam resurslardan foydalanib, ko‘p tovarlar ishlab chiqarish masalasi ustida bosh qotiradi. Menejment va menejerlar tarixi ham shunda. Ammo

resurslarga talabning oshib borishi bilan ularni taqsimlash muammosi kuchayadi. Qachondir bu resurslar me’yorlashtiriladi degan fikr mavjud. Biroq, resurlarning bir qismi me’yorlashtirilsa, ularning boshqa resurslar bilan o‘zaro munosabati murakkablashib, butun ishlab-chiqarish tizimiga ta’sir qiladi. Kelajak muammolari yechimini hozirgi kunda izlash uchun uni bilish zarur. Chunki kelajak hozirgi davrda tug‘iladi. Boshqaruv professionalizmi kelajakni anglashdan iborat, boshqaruv fanining rivojlanishi esa ertaga nima vujudga kelishini bugun aniqlab beradi.

Insonlar.

Menejer qo‘l ostidagi asosiy resurs – insonlardir. Insonlar munosabati sohasida ham, insonning o‘zida ham ko‘p o‘zgarishlar sodir bo‘lmoqda. Har bir kishi shaxsiy xususiyatlar, xarakter va muammolarga ega.

Inson shaxsi murakkablashmoqda. Menejer kunda insonlar muammolarini yechish bilan shug‘ullanadi. Ammo u jamiyatning umumiy rivojlanish muammolariga ham duch keladi. Avvalo, bu – aholining ko‘payishi. Kishilar nisbatan ilgari nafaqaga chiqadilar. YAxshi tajribali xodimlar unumsiz va ularni ijtimoiy ta’minot tizimi evaziga ta’minlashning zarur bo‘lib qolishi bu tizim qiymatini oshiradi. Keksa xodimlar ishni tark etadi. Ularning o‘rnini bosishi mumkin bo‘lgan yoshlar soni qisqaradi.

Inson resurslarining bunday muammosi bilan menejer hozirning o‘zidayoq shug‘ullanmoqda. AQSH va Kanadada ishlab chiqarishda faol bandlarning o‘rtacha yoshi 34-35 atrofida, Meksikada esa bu ko‘rsatkich 19 yoshga teng.

Bu mamlakatlar demografik ahvolining bunday farqlanishi inson resurslari muammosidir. Malakali va tajribali xizmatchilarning etishmasligi bilan birga xodimlar tomonidan kutilayotgan munosabatlar ham o‘zgarib bormoqda. Bu kelajak tendensiyasidir. Ijtimoiy munosabatlar va hukumat qarorlari insonlar farovonligini oshirishda menejer va kompaniyalar mas’uliyatini kuchaytirishga qaratilgan. Ilgari kompaniya va xizmatchilar o‘rtasidagi munosabatlar mehnat shartnomasi bilan cheklanar edi. Bugun bu munosabatlar xodimlarning

korxona va ish joyidan tashqaridagi hayotida kompaniya javobgarligining kengayishi bilan xarakterlanadi. Bu boshqaruvga yangi talablarni qo‘yadi va uni murakkablashtiradi.

Texnologiya.

Hozirgi sanoat dunyosida menejerlar texnologiya rivojlanishini yanada katta e’tibor bilan kuzatishi zarur. Texnologiya – haqiqatdan ham, ishlab chiqarishni yaxshilashning yagona yo‘lidir.

G‘arbda oxirgi 100 yillikda turmush darajasining o‘sishi, aksari, yangi va yetakchi texnologiyani muntazam qo‘llash orqali kam xarajatlar evaziga ko‘p sifatli tovarlar ishlab chiqarish natijasida amalga oshirildi. Ayrimlar, texnologiya vaqti kelib shunday nuqtaga etadiki, bunda ishlab chiqarish usulini ancha yaxshilash imkoniyati yo‘qoladi, degan fikrni bildiradi.

Texnologiya - qimmatbaho narsa. Xodimlar yoshi darajasining ko‘tarilishi va yoshlar sonining qisqarishi menejerni ishchilar o‘rnini bosuvchi texnologiyalar haqida o‘ylantiradi. Zarur mablag‘lar mavjud bo‘lganda u yangi texnologiyalarni ko‘plab harid qiladi. Bu yerda mahsulot sifatini oshirishga bo‘lgan ehtiyoj o‘sib borishi katta rol o‘ynaydi.

Menejerlar kelajakda yuksalib boruvchi texnologik yo‘nalgan jamiyat bilan ishlaydi. U ishlab chiqarish, iqtisodiyot, jamiyatning holati va ularning rivojlanishi tendensiyalari haqidagi axborotlarga yaxshi ega bo‘lsagina omadga erishadi. Bu yerda axborot texnologiyalari muhim rol o‘ynaydi va aynan shular boshqaruv qarorlari sifatini aniqlaydi.

Atrof-muhit. Har bir inson atrof-muhit muhofazasi haqida qayg‘urishi kerak. Sanoatlashtirish va kishilarning shaharlarda, mintaqalarda to‘planishi chiqindilar bilan bog‘liq global muammoni keltirib chiqaradi. Bu atmosferaga chiqarilayotgan kimeviy chiqindilar yoki axlatxonalarga tashlanadigan chiqindilar bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari quyoshdan himoya qiluvchi ozon qatlamining o‘zgarishi insoniyatga katta xavf tug‘diradi.

Ayrim kishilar ekologik muammolarni oshirib yuborilgan deb hisoblaydilar. Shubhasiz, bunday muammolar mavjud va hukumat bu sohadagi nazoratni kuchaytirmog‘i lozim. Iste’molchi soliq yoki

tovarning yuqori qiymati orqali barcha xarajatlarni to‘laydi, har doimgidek menejer foyda va iste’molchi o‘rtasida turadi. U past baholi yaxshi tovarlarni ishlab chiqarish xarajatlarida yangi mas’uliyatga ega bo‘ladi. Atrof-muhit bunda qo‘shimcha va ortib boruvchi qiyinchiliklar tug‘diradi.

Hukumat. G‘arbda davlat korporatsiyalar solig‘idan yuqori foizli daromadlar oladi, hukumat biznes yuzasidan qarorlarni doimiy ravishda ko‘paytirib boradi. Masalan, AQSHda yangi biznes ochish va yuritish hukumat qarorlari natijasida tobora qiyinlashib bormoqda. Ko‘p kompaniyalarda hukumat qarorlariga ta’sir etishga o‘rinish bilan shug‘ullanuvchi maxsus bo‘limlar ham mavjud.

G‘arbda davlat tomonidan muvofiqlashtirish kompaniya faoliyatining ko‘p qirralarini qamrab oladi. Davlat xizmatchilarning eng kam ish haqi, ish vaqti o‘zunligini tartibga soladi, pensiya jamg‘armasiga to‘lovlar o‘tkazishni talab qiladi, ma’lum ijtimoiy xizmatlar bilan ta’minlash masalalari bilan shug‘ullanadi.

Bundan tashqari davlatga va asosan soliq bo‘limiga yuboriladigan ko‘plab hisobotlar mavjud. Ko‘p g‘arbiy mamlakatlar iqtisodiyoti hukumat tomonidan markazlashgan boshqarishga yaqinlashib kelmoqda. Ammo ular buni markazlashgan boshqarish tizimi deb atamaydilar; chunki resurslarning haqiqiy taqsimlanishini rejalashtirmaydilar. Hukumat bunga muvofiqlashtirishni chuqurlashtirish orqali bilvosita ta’sir ko‘rsatadi. Ular firmalarni hukumat qarorlari va davlat vazifalariga muvofiq holda faoliyat yuritishga yo‘naltiradi. Menejer bu qarorlarda ko‘rilgan masalalar bilan shug‘ullanmasligi mumkin emas va kelajakda bunga yanada ko‘proq e’tibor beriladi.

Ijtimoiy holat.

Aholi zichlashib borishi va jamiyatlar o‘rtasida tafovutlarning ko‘payib borishi juda ko‘p muammolarni keltirib chiqaradiki, menejer kishilar bilan muloqotda albatta ularga duch keladi. Bu ijtimoiy holat muammolari. Ular bugungi kunda giyohvandlar, SPID bilan kasallanganlar va aroqxo‘rlarning ko‘payishi bilan seziladi.

Sanoat to‘ntarilishining amalga oshirilishi hozirgi vaqtda texnologik jamiyat qurilishiga olib keldi. U bizning tarixiy tushuncha va

institutlarimizga ma’lum darajada ta’sir ko‘rsatadi. Ilgari nisbatan mustahkam va insonni shakllantirishda aniq yo‘nalishlarga ega bo‘lgan oila jiddiy o‘zgarishlarni boshdan kechirdi. Buning natijasi sifatida jamiyatdagi munosabatlar ham o‘zgardi va yana o‘zgarib boradi. Ko‘pincha biz muammoni hal qilayotib, boshqa muammolarni vujudga keltiramiz. Menejer uning qarorlari kelajak uchun jiddiy muammolarni keltirib chiqarmasligiga amin bo‘lishi zarur.

Halqaro hamjamiyat. Kommunikatsiyalar va transport juda murakkab informatsion jamiyatni keltirib chiqaradiki, bu jamiyat boshqa millatlar, davlatlar bilan tadbirkorlik munosabatlari olib borilishini taqozo etishi natijasida G‘arbda har qanday davlatning boshqa mamlakatlar bilan bog‘liqligi tobora kuchayib bormoqda.

Mamlakatlar asosan agrar o‘lkalar bo‘lgan paytda tijorat munosabatlariga ehtiyojlar kam edi. Bugungi kunda esa mamlakatlarda sanoat rivojlanishi halqaro miqyosda o‘zaro munosabatlarga qiziqishni kuchaytirmoqda. Aynan moliyaviy faoliyat sohasi menejyerdan jahon rivojlanishi tendensiyalarini tez va o‘z vaqtida bilib olishni talab qiladi. Jahonda biznes ustidan nazorat qilishga urinishlar kuchayib bormoqda.

Hozir bir nechta mamlakatlarda faoliyat yuritayotgan transmilliykorporatsiyalar ko‘p. Ularning turli siyosiy muhitlarda faoliyat yuritishi halqaro nazoratga ehtiyojni tug‘dirdi. Millatlar va davlatlar o‘rtasidagi bunday o‘zaro munosabatlar jamiyatning internatsionallashuvi jarayoniga olib keldi. Bu esa insonlarning butun sayyorani yagona markazning yagona nazorati ostida bo‘lishiga urinayotganliklarini bildiradi.

8.4. Tashkilot madaniyati boshqaruv faoliyatining obyekti sifatida

Tashkilot madaniyati korxona faoliyatining muhim jihati bo‘lib, kuchli ijtimoiy omil sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. Tashkilot boshqaruvini amalga oshirish keng ko‘lamli ishlarni hal etish bilan ko‘proq bog‘liq bo‘lsada, aslida mayda ishlarni, ya’ni: O‘z shaxsiy maqsadini anglash; O‘zini va o‘zgalarni holisona baholay bilish;

- O‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlash;
- O‘z vaqtida va aynan maqbul qarorlarni qabul qilish;

- Shaxsiy tashabbus ko‘rsata bilish;
- O‘z xulqini nazorat qilish;
- Me’yoriy darajada kiyinish va go‘zal yashay bilish kabilarni hal etish bilan bog‘liqdir.

Tashkilot madaniyati - bu shaxs yoki kishilar guruhining o‘ziga xos jihatlarini aks ettiruvchi xulq-atvoridir.

Tajriba shuni ko‘rsatmoqdaki, tashkilotning muvaffaqiyatga erishuvi 85foiz unda faoliyat ko‘rsatayotgan kishilarning mehnat qilishiga bo‘lgan xohishlariga, shuningdek ularning o‘zaro munosabatlari va munosib mahoratiga bog‘liqdir. Aynan mana shu holatlar psihologiyaga aloqadordir.

Bu tushunchani quyidagilar orqali izohlash mumkin:

1. Ko‘pchilik xodimlar tomonidan qabul qiligan qoidalarga ko‘nikish;
2. Tajribali xodimlar tomonidan yoshlarga kerakli tajriba va ko‘nikmalarni singdirish;
3. Xulq atvor (povedenie) va e’tirof etish tarkibiining shakllanishi (qadriyatlar, urf-odatlar va h.k.).

Tashkilot madaniyati ish yuritishga ijobiy yoki salbiy ta’sir ko‘rsatadi. G‘arb olimlari tashkilot madaniyatining 10 kategoriyasini alohida ko‘rsatib o‘tadilar:

- insonning o‘zligini e’tirof etishi;
- ma’lumotlar almashinuvi va o‘zaro hamkorlik;
- tashqi ko‘rinishi va qiyinishi;
- insoning qiziqadigan sohasi;
- o‘zgarishlarni anglash va qabul qilish vaqti;
- jinsiy farq va munosabat;
- ehtiyojlar tizimi va ustivorliklar;
- o‘z e’tiqodi va boshqalar e’tiqodiga munosabat;
- ixtisoslik bo‘yicha ma’lumoti va shaxsiy odatlar;
- ishlash usuli va o‘ziga xoslik.

Tashkilot madaniyati orqali ishchi muhitini tahlil etish mumkin. Shuning uchun hozirgi davrda "ishlash" etikasidan "qadriyatlar" etikasiga o‘tish kuzatilmoqda.

Ko‘pgina rahbarlar tashkilot uchun barcha qoidalar, tadbirlar rasmiy shakllangan bo‘lishi kerak deb o‘ylaydilar. Jumladan:

- Tashkilot madaniyatiga aloqador qoidalar ham rasmiylashtirilishi kerakmi?
- Bu byurokratiyami?

"Byurokratiya" odatda har birimizda, kanselyariya g‘ala-g‘ovurida, ishni unumli tashkil etishda, kerak emas faoliyat, ko‘p soatlar kutish (vaholanki, ular aslida, kerak bo‘lmasa ham), mahalliychilik (munitsipallik) bilan kurash kabi fikrlarni ifodalaydi.

Lekin, uning asosiy sababi tom ma’nodagi "byurokratiya" emas, balki:

• tashkilotning maqsadlari, ish qoidalarini va amalga oshirishdagi nomuvofiqlik;

• tashkilotning katta-kichikligi (miqyosi) va undagi kamchiliklar;

• xodimlar xulq-atvorining jamiyat qoidalari vazifalariga mos kelmasligi;

• va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

“Byurokratiya konsepsiyasi” 1900-yillarda nemis sotsiologi Maks Veber tomonidan ilk va ideal holatda insoniyat tarixida eng foydali g‘oyadir.

Uning nazariyasida tashkilotning risoladagi (ideal) tafsilot berilgan. Byurokratiya, uning fikriga ko‘ra, - tashkilot intilishi lozim bo‘lgan normativ modeldir.

M.Veberning "Ratsional byurokratiya" nazariyasining tafsilotlariga:

1. Mehnatning aniq taqsimoti va uning natijasida har bir mansabga mos keladigan o‘ta malakali kadrlarni jalb etish imkonining vujudga kelishi;

2. Boshqaruv ierarxiyasining to‘g‘ri taqsimlanishi natijasida quyi bo‘g‘in yuqori bo‘g‘inga bo‘ysunadi va u tomonidan nazorat etilishi;

3. O‘zaro bog‘langan norasmiy (formal) qoida va standartlarning

mavjudligi asosida har bir xodimning mas’uliyati va vazifalarining bir maromida bajarishlari, turli topshiriqlarini koordinatsiya qilish imkonining yaratilishi;

4. Rasmiy shaxslar o‘z lavozimi majburiyatlarini bajarishda formal (norasmiy), ya’ni begonalashgan tuyg‘uda bo‘lishlari;

5. Ishga yollash to‘liq va qat’iy belgilangan malakaviy talablar asosida amalga oshiriladi. Xodimlarning rahbar tomonidan o‘zbilarmonlik asosida ishdan kyyetkazish holatlaridan himoyalanganlik kabi tafsilotlar kiradi.

Spunday qilib, "Byurokratik tashkiliy tuzilma" - yuqori darajada mehnat taqsimoti bilan xarakterlanadi, boshqaruv ierarxiyasining rivojlanganligi, komandalar zanjiri, termonalning xulq-atvorlari bobida belgilangan ko‘plab qoida va normalarning mavjudligi, kadrlarni ish va kasbiy sifatlariga ko‘ra ishga qabul qilish kabi xususiyatlar bilan ajralib turadi. Veber ushbu tashkiliy tuzilmani "ratsional" deb atagan.

Chunki, uning (byurokratiyaning) qarori obyektiv xarakterga ega bo‘lgan. Veber fikricha, tashkilot egalarining hamda xodimlarning injiqliklari tashkilotning maqsadlari bilan qarama-qarshi kelmasligi lozim.

Muhokama etiladigan savollar (yakuniy natijalar).

- Barcha bajarilgan ishlarning o‘zaro bog‘liqligi.
- Tashkiliy tuzilma bajariladigan ish hajmi bo‘yicha vertikal pog‘onada ierarxiya darajalariga, gorizontal pog‘onada esa funksiyalarga bo‘linadi.
- O‘ta epchil, yassi, sodda tashkiliy tuzilmalarga e’tibor ortib bormoqda.
- Tashkiliy tuzilmaning murakkablashuvi resurslarni ko‘p sarflashiga va nizolarga olib keladi.
- Harakatlarni boshqarishda foydali bo‘lgan quyidagi prinsipga rioya qilish: yagona siyosatini markazlashuvi, amaliy bajarishni nomarkazlashtirish.

• Tashkilot madaniyati — uning qadriyatlari va stili — mazkur muassasaning prioritetlari va maqsadlariga mos kelishi zarur. Tashkilot madaniyati ustida ishlash kerak.

• Menejerlarning bosh funksiyalari – xodimlarda tashkilotning maqsadi va ko‘ra bilish (anglab yetish) mohiyatini singdirish, tarbiyalash.

8.5. Tashkilot madaniyatiga ta’sir etuvchi omillar

Tashkilot madaniyati ta’sir etuvchi omillarni tahlil qilganda guruh bo‘lib faoliyat ko‘rsatayotgan shaxslarning individual xulq-atvori juda murakkab va xilma-xil ekanligiga e’tibor berish kerak. Bu omillar o‘zar, uzviy bog‘liqlikda amal qildi.

1. **Qadriyatlar** - bu nisbatan umumiy iqrorlik bo‘lib, nima to‘g‘ri, nima noto‘g‘ri ekanligi bilan belgilanadi. Bunda insonlarning umumiy moyilligi yuzaga chiqadi.

2. Munosabatlar – bu qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon bo‘lishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarning o‘zaro aloqalari, ta’siri yuzaga chiqadi.

2. **Xalq-atvor –** bu inson harakatining turli shakllaridir. Insonlar u yoki bu vaziyat taqozasiga binoan o‘z madaniyatini namoyon qildi.

Madaniy omillar			
	Ijtimoiy omillar		
Yalpi madaniyat darajasi Quyi madaniyat darajasi		Shaxsiy omillar	
	Ta’sir etuvchi guruhlar Oila Rollar va statuslar	Insonning yoshi va hayot sikli Iqtisodiy xatti—harakat	Psihologik omillar
			Motivatsiya (ilhomlanish) E’tirof etish Qabul qilnshi Qat’iyati

8.5.1-rasm. Tashkilot madaniyatini shakllantirishdagi omillar tizimi[53]

[53] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 232-бет.

Tashkilotda rasmiy munosabatlar bilan birga norasmiy munosabatlar ham mavjud bo‘ladi. Norasmiy tashkiliy tuzilma – rasmiy tashkiliy tuzilma qismi bo‘lmagan, lekin tashkilotning maqsadlariga erishishga ta’sir qiluvchi munosabatlarning tashkiliy tafsilotidir. Ya’ni, tashkilot xodimlari o‘rtasidagi shaxslararo darajada vujudga keladigan aloqalar va munosabatlar yig‘indisidir. Odatda, rasmiy va norasmiy tashkiliy tuzilma bir-biriga mos tushishi uchun harakat qilsada, har biri alohida nomoyon bo‘ladi.

Muhim sabablardan biri: xodimlar norasmiy muhitda o‘z boshliqlari, hamkasabalari, quyi pog‘onadagi xodimlar bilan muloqotga kirishadilar.

Norasmiy tashkiliy tuzilma impulsi bo‘lgan jamoada tug‘ma liderlarning bo‘lishi (o‘z maqsadlariga erishuvchi shaxslar) tabiiy holdir. Ularning hokimiyatni (hukumronlikni) o‘z hamkasabalari, do‘stlari yoki rahbariyatga ta’sir etish vositasida oladilar va bundan tashkilot samarali foydalanishi kerak.

8.1 - jadval

Norasmiy tashkiliy tuzilmaning ijobiy va salbiy jihatlari[54]

Ijobiy	Salbiy
Ijtimoiy muhitda xodimlarning o‘z o‘rnini topishga yordam beradi	Tashkilot tan olgan qadriyatlarni tan olmasa, u bilan nizolarga borishi
Nizolar, stresslarlar, tahlikali holatlarni yo‘qotishga imkon	Nizolarning kelib chiqishiga, tashkilotning harakatlariga qarshi
Tashkilot ichidagi munosabatlarni engillashtiriladi.	Tez-tez noto‘g‘ri axborotlarning tarqalishiga sabab bo‘ladi.
Rahbarlar qaror qabul qilishda axborot tarqatish vositasida foydalanadilar	Tashkilot rejalariga qarshi turuvchi yomon ishchilar, kech qoluvchilarga ta’sir etib ko‘ngilsiz maqsadlarga

■ **Gap tarqatish (ruscha rasprostranenie sluxov)** norasmiy tashkiliy tuzilmada axborot uzatish tizimi, yangiliklarni norasmiy

[54] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 241-бет.

tarqatish vositasidir. Ushbu yangiliklar ish yuzasiga taalluqli bo‘lsa ham, ko‘proq shaxsiy hayotga taalluqli bo‘ladi. U faqat bir tashkilot miqyosidagina emas, balki tarmoq miqyosida ham tarqatilishi mumkin. Gap tarqatish ko‘p hollarda g‘ayirli niyatlarga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

■ **Tashkilotdagi ichki munosabatlar tizimi.** Insonlarning har qanday guruhi ijtimoiy iearxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy iearxiya o‘rtasida turib ta’sir o‘tkazadilar. Hozirgi kunda ko‘pchilik xodimlar xizmat pog‘onasidan ko‘tarilishni xohlaydilar, mukofotlar olishga ishtiyoqmand bo‘ladilar. Shu bois, o‘z qobiliyatlari va erishgan yutuqlarini namoyish etishga qiziqadilar. Ular qo‘lidagi muhim qurol – tashkilot ichki munosabatlar tizimidir. Ayrimlar uchun tashkilot ichki munosabotlar tizimi o‘z manfaatlari va hokimiyatiga erishishlari uchun o‘zgalar orqali tashkilotda yo‘l tutish imkonidir. Agar bunday xulq atvor tashkilotdagi madaniy muhitga mos kelmasa, u ko‘p janjallarga olib keladi.

Tashkilot madaniyati — tashkilotdagi psixologik tabiat (klimat) va qadriyatlar sistemasi bo‘lib, u ishchi muhitni shakllantiradi va unga xususiy jilo beradi.

Tashkilot madaniyati yoki Korporativ madaniyat xodimlar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni yechishda, qabul qilingan qarorni anglash va nima uchun bunday qaror qabul qilinganligini ifodalaydi. Korporativ madaniyat tashkilotning ichki, o‘rnatilgan qadriyatlarida ham namoyon bo‘ladi.

Masalan, “General Electric” kompaniyasi shunday ishchi muhit yaratish ustida ish olib bormoqdaki, unga ko‘ra har bir ishchi o‘z ish o‘rnida kompaniyaning bozordagi o‘rnini his etsin.

Tashkilot madaniyatini yuksaltirish vositalari.

Tashkilot madaniyati o‘ta murakkab munosabatlar majmuidan iborat, uni yuksaltirish masalasiga ham jiddiy e’tibor berish kerak

bo‘ladi. Tashkilot madaniyatini yuksaltirish vositalari quyidagilarga bog‘liq:

1. Faoliyatning aniq mo‘ljalini belgilash;
2. O‘z ishiga jonkuyarlikni oshirish;
3. Sodda va samarali tashkiliy tuzilmaning mavjudligi;
4. Erkin ishlash muhiti va qat’iyatlik (mas’uliyat);
5. Mehnat unumdorligi;
6. Hayotiy shart-sharoitni hisobiga olish;
7. Mustaqil faoliyat qila olish va uddaburonlik;
8. Individual fikrlarni hisobga olish va ularni hurmat qilish
9. Inson resurslarini boshqarishda shaxslararo munosabatlar

Ish faoliyatida komandada ishlayotgan ishchilar o‘rtasida turli xil kelishmovchiliklar va nizolar paydo bo‘lishi mumkin.

Nizo – bu ishlab chiqarishda, jamiyatda yoki shaxsiy hayotda mavjud bo‘ladigan qarama-qarshi maqsadlar, ishtiyoqlar, fikrlar va mulohazalarning to‘qnashuvi. Har bir odamning o‘z fikri va dunyoqarashi bo‘ladi. Shu tufayli jamiyatda va mehnat jamoasida ziddiyatlar bo‘lib turishi tabiiydir. Undan tashqari, har bir rivojlanish o‘ziga xos bir qarama-qarshilikdan boshlanadi.

Har bir nizo tarkibi nizo sharoiti va to‘qnashuvdan iborat.

Nizo sharoiti – bu janjaldan ilgari ro‘y beradigan, janjalning sabablari va shartlari to‘plami. Nizo sharoiti o‘z navbatida ikkita moddadan iborat bo‘ladi:

- e’tiroz beruvchi kishilardan, ya’ni qarama-qarshi harakatdagi odamlardan (opponentlar);
- mojaroning asosidan, ya’ni nizoning ildizida yotgan asl sababdan.

Opponentlarning "kuchi" faqatgina ularni janjalda odilona, mantiqli fikr yuritishlariga bog‘liq emas. Ularning "kuchi" ularning martabasi darajasiga ham bog‘liq. Har bir janjalda opponentlar to‘rtta martaba darajasidan bittasiga mansub bo‘lishi mumkin.

Nizo asosi – bu janjalning ildizida yotgan to‘qnashuv sababidir. Odatda bu sababni aniqlash qiyin. Ko‘pgina nizolarning asl sababi – bu barcha opponentlarning ehtiyojlarini qondirishga imkoniyat yo‘qdigi, bor talabalarni qoniqtirishda chegaralangan imkoniyatlar mavjudligidadir.

Har bir nizo sharoitidan janjal paydo bo‘lishi uchun opponentlarning bir-biriga qarama-qarshi amaliy harakati kerak. Bu harakat, ya’ni to‘qnashuv mavjud bo‘lmaguncha janjal sharoiti uzoq vaqt (chegarasiz) sharoitligicha qolaveradi, ammo nizo boshlanmaydi. Bundan xulosa shuki, janjal – bu janjal sharoiti va undagi opponentlarning bir-biriga qarshi harakatidir.

Janjal sharoiti yuz bergan janjaldan ancha avval mavjud bo‘ladi. Nizo sharoiti obyektiv sabablarga ko‘pa mavjud bo‘ladi. Opponentlarning bir-biriga qarshi harakati (to‘qnashuv) tasodifan kelib chiqishi mumkin.

Nizolar o‘zining qator belgilari bilan bir-biridan farq qiladi.

Amaliy nizo odatda qat’iy prinsipal tortishuvlarda mavjud bo‘ladi. Amaliy nizo odamlarni ahillashtiradi, muhim muammolarni yechishga yordam beradi va har yerda sog‘lom ruhiy muhit yaratadi. Amaliy nizo foydali raqobatchilikni rivojlantiradi va ochiqdan ochiq prinsipial tanqiidlarga va o‘zini-o‘zi tanqid qilishga asoslanadi. Amaliy nizo ko‘pincha demokratik boshqarish usulida va ishlab chiqarishga oid bo‘lgan tortishuvlarda uchraydi.

Vayronaniy nizo ko‘pincha gan chuvlashishidan, arzimas mayda gap g‘avg‘olar oqibatida ro‘yobga keladi. Bu holda opponentlar ish manfaatini ko‘zlamaydi. Ularning butun xayoli kurashga jalb etiladi va raqibiga qanchali ko‘proq zarba berishga qaratiladi. Shaxslararo mojarolarda va avtoritar uslubdagi boshqaruvda odatda vayronaviy nizolar ko‘p uchraydi.

Nizoning oldini olish bu nizo sharoitini payqab to‘qnashuv chiqmaguncha opponentlarni bir-biri bilan kelishtirish yoki nizoning ildizida yotgan kelishmovchilik sababini bartaraf qilishdir.

Nizoni hal etish – bu shaxslararo munosabatni kelishtirish. Bunga opponentlarning maqsadlarini, fikrlarini va ehtiyojlarini bir-biriga moslash orqali erishish mumkin. Ziddiyat nizo sharoitidan to‘g‘ridan-to‘g‘ri janjalga aylangandan so‘ng nizo hal etiladi.

Nizolarni hal etilish yo‘llari:

- birinchi opponent ikkinchi opponentning fikriga qo‘shiladi;
- ikkinchi opponent birinchi opponentning fikriga qo‘shiladi;
- ikkala opponentlar uchunchi, har tomonlarni qoniqtiradigan shartga rozi bo‘lishadi;
- ikkala opponentlar o‘z fikrlarida qolishadi va qarama-qarshi fikrlar mavjudligida hamjihatli mehnat qilishga va yashashga ko‘nikishadi.

Nizolarni hal etish uchun rahbar kuyidagi qoidalarga rioya qilishi kerak:

- nizodan xulosa chiqarish uchun rahbar ikkita opponentnng gapini eshitishikerak;
- rahbar e’tiborini opponentlarning o‘zini tutishlariga emas balki nizoni asosida yotgan sababga qaratishi kerak;
- nizoni hal etishda rahbar o‘z buyrug‘ini kuchiga ishonmasligi kerak;
- opponentlarni yarashtirishda ularni bir-biriga to‘g‘pi keladigan gaplariga jiddiy to‘xtalib, zid keladigan fikrlarini arzimaydigan mayda gap tariqasida keltirishi lozim.
- sodir bo‘lgan janjalning tafsilotini rahbar tez-tez muhokama qilishdan bosh tortishi kerak: chunki muhokama jarayonida opponentlarning asabi qancha vaqt o‘tganligiga qaramay qaytadan qo‘zg‘aladi. Bu vaziyatda opponentlarni yarashtirish ancha qiyinlashadi;
- opponentlarga bovar kelish uchun rahbar jamoatchilik fikridan va ta’sir kuchidan oqilona foydalanishi lozim;
- mojaro oqibatida korxona moddiy va moliyaviy zarar ko‘rishidan rahbar barvaqt kerakli choralarni ko‘rib qo‘yishi kerak;
- opponentlar yarashganlaridan so‘ng ularning munosabatlari

dastlab, rahbarning nazorati ostida bo‘lishi lozim. Kerak bo‘lsa ularni ongli, insofli va vijdonli bo‘lishga chorlash lozim.

Nizolarni hal etish algoritmi sizdan quyidagi bosqichlarni bajarishni talab qiladi:

1. Ziddiyatni muhokama qilish uchun ikkinchi tomon bilan qulay vaqtni kelishib oling;
2. Opponentlarga nisbatan samimiy bo‘ling;
3. Ultimatumlardan foydalanmang;
4. Muzokara davomida nizoning asosiy mazmuniga rioya qiling;
5. Muzokara davomida o‘z maqsadlaringizni ravshanlashtirib boring;
6. Nizoni hamjihatlik shaklida hal etib, ikki tomonning manfaatlarini to‘la qoniqtirishga intiling;
7. Nizoni hal etuvchi shartnoma natijalari asosida o‘z zimmangizga olgan majburiyatlaringizni, albatta, to‘la va o‘z vaqtida bajaring;
8. Muzokara davomida opponentlarning har bir so‘zini hurmat bilan eshiting va e’tibor bilan hamma gaplarini tushunishga intiling.

Har bir mutaxassis va rahbarning nizolarning oldini olish va hal etish bilim va qobiliyatlar bilan qurollantirish hozirgi zamonning eng dolbzar talablaridan biriga aylanib qoldi.

Bu vazifalarni bajarishning murakkabligi shundaki: nizolarni hal etishda yagona oqilona retsept yoki bitta eng afzal konsepsiya yo‘q. Har vaqtda va har joyda nizoni hozir mavjud bo‘lgan sharoitga rioya qilgan holda hal etish kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Jamiyatning ijtimoiy strukturasi va inson resurslarini boshqarish yo‘nalishlarini aytib bering

2. Inson resurslarini boshqarish va ijtimoiy munosabatlar bog‘liqligini asoslahg

3. Inson resurslarini boshqarish va istiqboldagi muammolarni aytib bering

4. Tashkilot madaniyati boshqaruv faoliyatining obyekti ekanligini asoslahg

5. Tashkilot madaniyatiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlang

6. Inson resurslarini boshqarishda shaxslararo munosabatlarni aytib bering

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

9-BOB. INSON RESURLARI BOSHQARISHDA INNOVATSIYA

9.1. Kadrlar tizimida innovatika

Kadrlar tizimi (KT) – ijtimoiy-iqtisodiy tizimning (tashkilotning) markaziy va eng murakkab tashkiliy kichik tizimi (yadrosi) bo‘lib, uning mehnat salohiyatini (uning miqdoriy, sifat va tarkibiy ko‘rsatkichlari), uning turli qismlari – kadrlarni, shuningdek, maqsadlar, qoidalar va ularni ishlashi va rivojlanishining mexanizmini qamrab oladi.

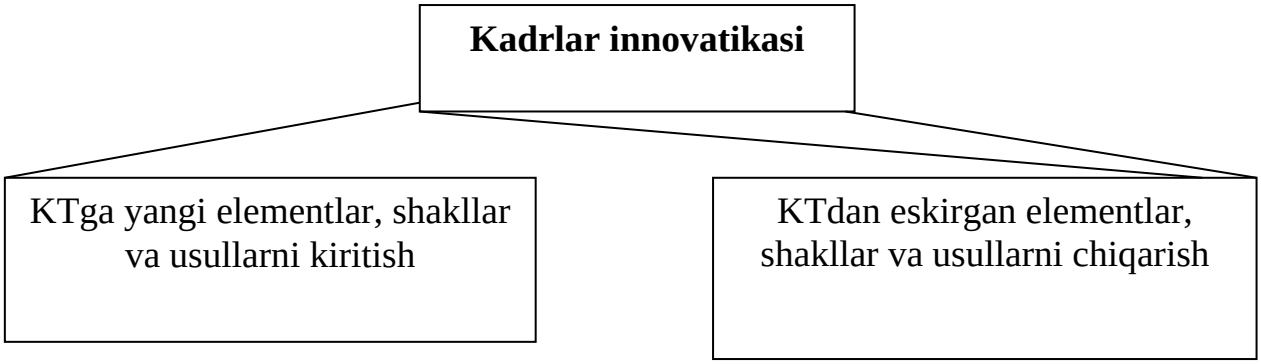
Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi – bu ularning miqdoriy va sifat jihatdan to‘xtovsiz yuqoriga o‘zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, funksiyalar, professional malaka va kommunikatsion ko‘rsatkichlar, tarkib, o‘zaro aloqa, boshqarish va subyektlari va usullariga ega bo‘lgan yangi holatga o‘tishidir.

Ko‘rinib turibdiki, KT rivojlanishi kadrlar, kadrlarni boshqarish subyektlari (bo‘limlar, xizmatlar), personal bilan ishlash shakllari va usullarini o‘zgarishidan iborat. Bu o‘zgarishlar progressiv tomonlarni (masalan yangi kasb kadrlarini tayyorlash) ham, resressiv tomonlarni (qayta tayyorlash mumkin bo‘lmagan eski kasblardagi kadrlarni bo‘shatish) qamrab oladi.

Shunday qilib, kadrlar innovatikasi ikkita o‘zaro bog‘liq bloklardan iborat:

KTga yangi elementlar, shakllar va usullarni kiritish:

KTdan eskirgan elementlar, shakllar va usullarni chiqarish.



9.1.1-rasm. Kadrlar innovatikasi[55]

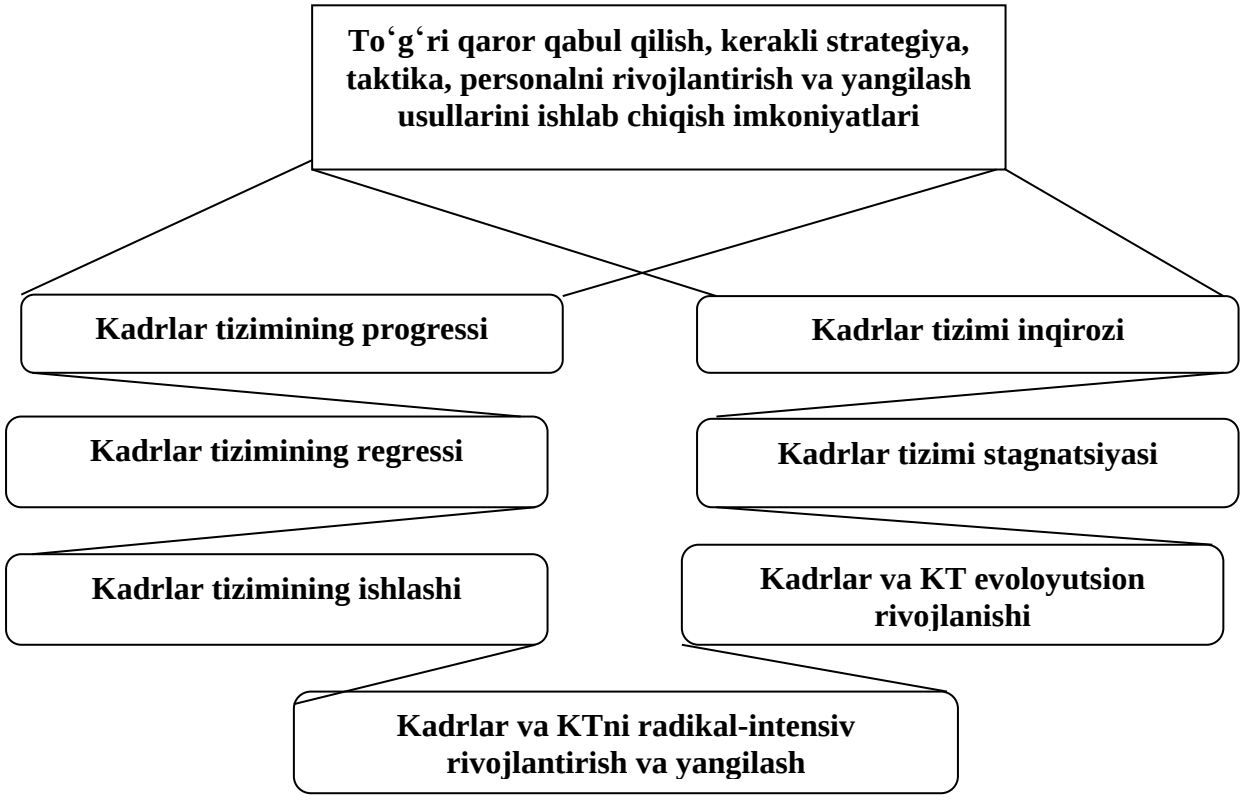
Kadrlar bo‘yicha yangiliklarning, shuningdek, KTni zamonaviy tabiati, mohiyati, xususiyatlarini tushunish uchun kadrlar tizimini progressi, regressi, stagnatsiyasi, inqirozi va barqarorlashuvi kabi tushunchalar muhim hisoblanadi. Ushbu tushunchalarni ko‘rib chiqish,

[55] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

kadrlar tizimidagi yangiliklar sabablari, har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalar (mamlakat, mintaqa, vazirlik, tashkilotlar) taqdirida kadrlar rivojlanishining rolini yaxshiroq tushunish uchun zarur. Ushbu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaqtda turli holatlarda (to‘liq farovonlikdan inqirozgacha) bo‘lishi mumkin.

9.2. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari

Bu holatlarni bilish to‘g‘ri qaror qabul qilish, kerakli strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkonini beradi. Keltirilgan tushunchalarning qisacha izohini beramiz:



2-rasm. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari[56]

Kadrlar tizimining progressi – bu kadrlar tizimining kadrlar yangiliklarini doimiy qidirish, ishlab chiqish va amalga oshirish asosida takomillashgan va samaraliroq shakllar, maqsadlar, tarkib va usullarga o‘tishidir.

[56] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 237-бет.

Kadrlar tizimining regressi – bu kadrlar tizimining turg‘unligi, oldingi darajasining, faoliyatining yangi vazifalarini ta’minlash imkoniyatining pasayishi, kadrlar degradatsiyasi, eskirgan kadrlar va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir.

Kadrlar tizimi inqirozi – kadrlar tizimini eng muhim maqsadlari, funksiyalari, tarkiblari, ishlash va rivojlanish shakllari va usullarining chuqur buzilishi va noto‘g‘ri yo‘nalishi, uning natijasida asosiy kadrlarning yo‘qotilishi yoki yo‘qotish xavfi vujudga kelishi mumkin.

Kadrlar tizimi stagnatsiyasi – kadrlar tizimining ayni paytdagi maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay ishlashi va rivojlanishining sekinlashishi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi – KTni normal rivojlanishi va ishlashini (yangi KT yaratishda yoki KTda sezilarli o‘zgarishlar qilinganda) yoki tashkilot bar?aror ishlashi uchun KTni yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan minimal darajada ishlashini ta’minlovchi kadrlar. Maqsadlar, funksiyalar, tarkib, shakl va usullarini doimiy barqaror holatga keltirish.

Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasini umumiy masalalarini ko‘rib chiqishda kadrlar va KT rivojlanishini boshqarish ularning normal ishlashini boshqarishdan nima bilan farq qilishini tushunib olish kerak.

Kadrlar tizimining ishlashi – oddiy takror ishlab chiqarish yoki kadrlar qismini, personalni boshqarishning oldingi sifatda maqsad va usullarini takror ishlab chiqarish bilan xarakterlanuvchi shakllangan (o‘zgarmas) norma va qoidalar bo‘yicha shakllangan son va tarkibli kadrlar barqaror va takrorlanuvchi faoliyati.

Kadrlar tizimi ishlashi va uni ta’minlovchi usullar kadrlar rivojlanishi vazifalariga nisbatan ikkinchi darjali deb, o‘ylash kerak emas. Personalning normal ishlashini ta’minlash butun tashkilotni normal (barqaror) ishlashining muhim sharti hisoblanadi. Personalning normal ishlashini ta’minlovchi usullarga harakatdagi kadrlar salohiyatidan ratsional foydalanish, uning barqarorligi va proportsionalligini ta’minlash, kadrlarni tashkilot ishlashini maqsadlari

bilan balansli bog‘lash, kadrlar sohasida inqirozsizlik va kelishmovchiliksizlikni ta’minlash usullarini kiritish mumkin.

Shunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy va kadrlar tizimlarining normal ishlashining qonuniyatlari, ularning barqarorligi, o‘zgarmas sifatda, tarkibda, funksiyalarda, usul va shakllarda takror ishlab chiqarilishi, inqirozsizlik, barqarorlik, ritmiklik, kuchsiz kelishmovchiliklilik, murakkab bo‘lmagan istiqbollash imkoniyatiga egalilik kiradi.

Kadrlar va KTning yangilanishi va rivojlanishi jarayonlarini xarakterlash uchun KTning evolyutsion va radikal yangilanishi tushunchalariga izoh berish lozim.

Kadrlar va KT evoloyutsion rivojlanishi – bu ularning evolyutsion tipdagi lokal va standart kadrlar yangiliklari yo‘li bilan asta-sekin o‘zgarishi va yangilanishidir. Misol sifatida nafaqa yoshidagi ko‘plab xizmatchilarni kam sonli yangi, ish qobiliyati va malakasi yuqoriroq xizmatchilar bilan almashtirishni keltirish mumkin.

Kadrlar va KTni radikal-intensiv rivojlantirish va yangilash – radikal kadrlar yangiliklari (shu jumladan, kadrlar islohotlari) yo‘li bilan nisbatan qisqa vaqt ichida ularni tubdan o‘zgartirish (yangilash, darajasini oshirish). Bu jarayonlar KT darajasi, ijodiy salohiyati, kasbiy-malakaviy tarkibi, maqsadlari, funksiyalari va usullaridagi chuqur sifat o‘zgarishlari bilan xarakterlanadi.

Kadrlar yangiliklari va KT rivojlanishi maqsad emas, balki zamonaviy tashkiliy jarayonlarning ilmtalablik, intelekttalablik va innovatsionligi ortishi sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy tashkilotlarni yangilashning obyektiv zaruriyatidan kelib chiqadi.

9.3. Kadrlar yangilashlarining mohiyati va tasniflanishi

Kadrlar yangiliklari jamiyat va ishlab chiqarishda ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan yangiliklarning turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlar yangiliklari (KT) – kadrlarning (kadrlar tizimlarining) darajasini va tovarlar, ishchi kuchi va ta’lim (kasbiy - malaka) xizmatlari bozoridagi raqobat sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar (tashkilotlar va ularning bo‘limlari) samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini

bajarish qobiliyatini oshirishga yo‘naltirilgan kadrlar yangiliklarini kiritish bo‘yicha maqsadli faoliyatdir.

Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatlari bo‘yicha tasniflash mumkin:

-xizmatchilarning kasbiy ta’lim-mehnat jarayonida (siklida) ishtirok etishining fazalariga ko‘ra;

-kasbiy-ta’lim yangiliklari, ya’ni, OO‘Yu, kollejlar boshqa o‘quv markazlarida kadrlarni professional tayyorlashdagi innovatsiyalar. Bu kichik guruhga kasbiy-ta’lim strukturalarga abiturientlar va kadrlarni yig‘ishdagi yangiliklar, umumiy va professional tayyorgarlikdagi yangiliklar (yangi o‘quv kurslari, mutaxassisliklar, o‘qitish usullari va vositalari, o‘qituvchilar tarkibini yangilash), professional tayyorgarlikning yakuniy baholashdagi yangiliklar, o‘qitish va mutaxassislar modellarining yangi standartlarini ishlab chiqish, yangi o‘quv yurtlari yaratish va oldingilarini yangilash kiradi. Bunday yangiliklar kiritish sohasi bilan innovatsion ta’lim menejmenti shug‘ullanadi;

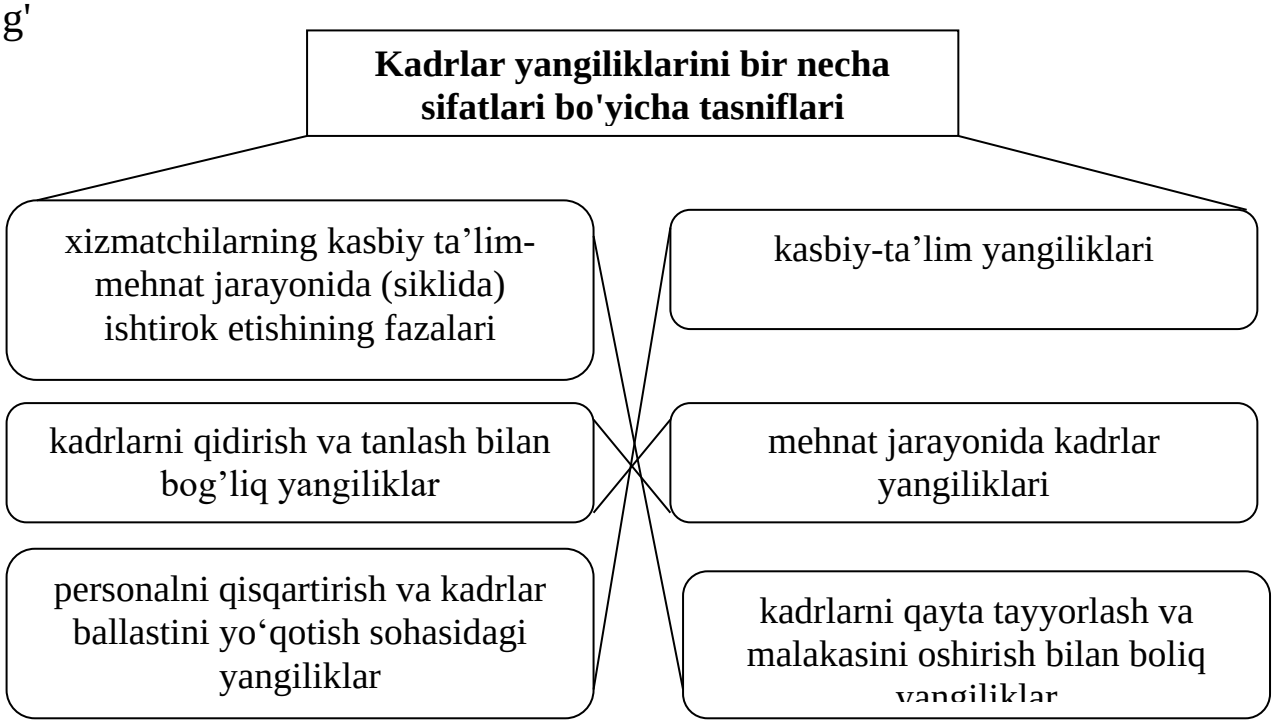
-kadrlarni qidirish va tanlash bilan bog‘liq yangiliklar, ya’ni yangi va samarali kadrlar salohiyatini yaratish. Ushbu kichik guruhga mehnat bozori va tashkilotda kadrlar qidirishning yangi usullari kiradi. Birinchisiga, innovatsion marketing (shu jumladan, yangi kadrlarga ehtiyojlar va taklif to‘g‘risida ma’lumotlar bankini yaratish), ish o‘rinlari reklamasi, mehnat birjalari, kadrlar yig‘ish bo‘yicha tashkilotlar va byurolar bilan ishlash, kadrlarni baholash va qabul qilishning yangi usullari va boshqalar kiradi. Ikkinchisiga, o‘z kadrlarini qidirish, kadrlar zahirasini shakllantirish, bu zahira bilan ishlashning yangi usullari va boshqalar kiradi. Bu yangiliklar – innovatsion marketing predmetidir;

-mehnat jarayonida kadrlar yangiliklari. Ushbu kichik guruhga yangi texnika va mehnat shakllarini o‘zlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, kadrlar attestatsiyasi, shakllangan kadrlar tarkibida mehnat funksiyalari va vakolatlarning yangidan ta?simlanishi, xizmatchilarni ko‘tarish va o‘zgartirish usullari, yangi lavozim yo‘riqnomalari va xarakteristikalarini ishlab chiqish, elita mutaxassislar bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi;

-kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog‘liq yangiliklar. Ushbu guruhga personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari va usullaridagi yangiliklar, bu sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, mutaxassislarni qayta tayyorlash va malaka oshirishdan o‘tganidan so‘ng mehnat jarayoniga jalb qilishning yangi usullari, bu yerda yangi strukturalarni tuzish kabilar kiradi;

-personalni qisqartirish va kadrlar ballastini yo‘qotish sohasidagi yangiliklar. Bunga kadrlarning zaruriy darajaga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirish, kadrlar ballasti bo‘yicha ma’lumotlar bankini shakllantirish, kadrlar ballasti bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va ishdan bo‘shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bunda kadrlar ballasti deb kadrlar salohiyatining o‘zining kasbiy-malakaviy sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma’muriy va boshqa faoliyat rivojlanishi (o‘zgarshi) ehtiyojlaridan orqada qolayotgan, eng kam ish beradigan va istiqboli eng past qismi, shuningdek, har bir bosqichda tashkilotda ehtiyojlarga nisbatan ortiqcha kadrlar tushuniladi.

g'



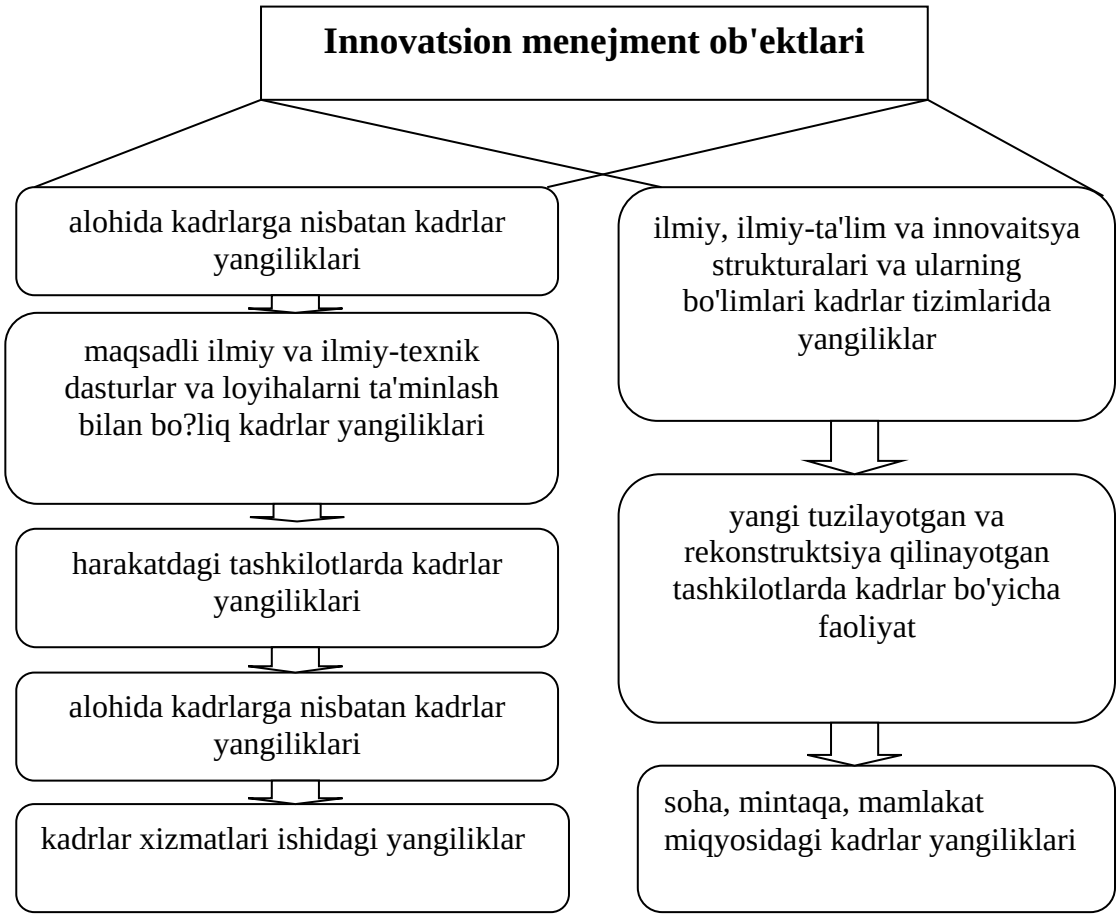
3-rasm. Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatlari bo‘yicha tasniflari[57]

[57] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 242-бет.

9.4. Innovatsion menejment obyektlari

Innovatsion menejment obyektlari bo‘yicha:

- alohida kadrlarga nisbatan kadrlar yangiliklari (masalan, elita mutaxassislari va novatorlar bilan ishlash – elita menejmenti);
- ilmiy, ilmiy-ta’lim va innovaitsya strukturalari va ularning bo‘limlari kadrlar tizimlarida yangiliklar (bu kvadratga ko‘paytirilgan yangiliklar – innovatsiya strukturalarida yangiliklar desa bo‘ladi);
- maqsadli ilmiy va ilmiy-texnik dasturlar va loyihalarni ta’minlash bilan bog‘liq kadrlar yangiliklari (dastur yoki loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun kadrlar yig‘ish va to‘plash);



4-rasm. Innovatsion menejment obyektlari[58]

- harakatdagi tashkilotlarda kadrlar yangiliklari;
- yangi tuzilayotgan va rekonstruktsiya qilinayotgan tashkilotlarda kadrlar bo‘yicha faoliyat;

[58] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 243-бет.

- soha, mintaqa, mamlakat miqyosidagi kadrlar yangiliklari;
- kadrlar xizmatlari ishidagi yangiliklar.

Radikallik darajasi, miqyos va amalga oshirish sur'atlari bo‘yicha:

- kadrlar tizimini asta-sekin va qisman yangilash bilan bog‘liq bo‘lgan evolyutsion va modifikatsiyalash xarakteridagi kadrlar yangiliklari;
- kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosli o‘zgartirishga yo‘naltirilgan radikal (islohotchilik) kadrlar yangiliklari. Kadrlar islohotlari – bu ijtimoiy-iqtisodiy tizim va strukturalar rivojlanishining sifat jihatdan yangi maqsad va vazifalariga mos ravishda kadrlar salohiyatini (kadrlar tizimini) tubdan o‘zgartirishga (yangilashga) yo‘naltirilgan yirik miqyosli kadrlar yangiliklaridir;
- lokal, qisman kadrlar yangiliklari.

Qisqa vaqt ichida amalga oshiriladigan kadrlar tizimidagi ekspress-yangiliklar (odatda, kadrlar tizimidagi ekstremal holat bilan bog‘liq bo‘ladi).

KT qismi sifatidagi personalni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga nisbati bo‘yicha:

- personal rivojlanishini baholash so?asidagi o‘zgarishlar;
- personal rivojlanishini istiqbollash va dasturlash sohasidagi yangiliklar;
- personal rivojlanishida moliyaviy resurs ta’minoti sohasidagi yangiliklar;
- personal rivojalnishini motivatsiyalash sohasidagi yangiliklar.

Psevdoyangiliklar. Kadrlar yangiliklari haqida gapirganda har qanday yangiliklar ham ijobiy, progressiv va samarali bo‘lavermasligini e'tiborga olish lozim. Ular orasida maxsus ko‘rib chiqilishi lozim bo‘lgan psevdoyangiliklar mavjud bo‘ladi.

Psevdo (grek tilida yolqon, xayoliy) – bizning holatimizda tashkilotning kadrlar va boshqa tizimlari uchun foyda keltirish o‘rniga zarar yetkazadigan yolg‘on, xayoliy yangiliklarni anglatadi.

Kadrlardagi psevdoyangiliklar – bu subyektivizm oqibatida vujudga kelgan KT yangiliklari bo‘lib, ularning darajasi va samarasini

oshirmaydi (yoki buni vazifa qilib qo‘ymaydi) va yo sun'iy ravishda kadrlar bilan ishlashning eski usullarini ozgina yangilash (innovatsion imitatsiya), bosh?v real faoliyatda bo‘lgan va psvdonovatorni ?oni?tiruvchi usullarni yashirish (innovatsion spekulyatsiya), yoki progressiv yangiliklarga to‘siq qo‘yib va ultrazamonaviy vaqti kelmagan yangiliklarni kiritib kadrlarni yangilashning progressiv kursini diskreditatsiya qilish (innovatsion diskreditatsiya) maqsadida amalga oshiriladi.

Kadrlar tizimida uchraydigan psevdoyangiliklarga misollar keltiramiz:

yetarlicha obyektiv asoslarsiz va uni amalga oshiruvchilarda yangi kadrlar faoliyatining dasturi bo‘lmagan holda kadrlarni tez-tez almashtirib turish;

- zaruriy kompleks kadrlar islohotlari o‘rniga lokal, qisman va ikkinchi darajali kadrlar yangiliklarini kiritish;
- qisman kadrlar o‘zgarishi bilan cheklanish mumkin bo‘lgan holda kadrlar islohotlarini o‘tkazish;
- eski usullar va kadrlar ballastini yo‘qotmasdan turib kadrlar islohotlarini o‘tkazish;
- kadrlar zahirasi bo‘lmagan holda va yetarli bo‘lmagan tanlov sharoitida rahbar kadrlarni o‘zgartirishga harakat;
- elita kadrlari va novatorlar ishini qiyinlashtiruvchi kadrlar yangiliklari («teng» huquqlar, ish haqi to‘lashda hammani bir xil qo‘yish va h.k.);
- yangi, lekin noprofessional sabablarga ko‘ra regressiv kadrlar tanlovi va buyruqlari, bunda ushbu davrda kuchsizroq kadrlar keladi;
- novator kadrlarni «tinchlikni buzuvchilar» sifatida mo‘'tadil, lekin kamroq ijodkor kadrlar bilan almashtirish;
- yuqori tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilamay turib, pastki tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilashga harakat. Va aksincha – yangi progressiv rahbariyat kelishi va lekin konservativ jamoa yoki jamoa yadrosini yangilash huquqiga ega bo‘lmaslik.

9.5. Kadrlar innovatsiyalarining tashkiliy shakllari

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanib, shu sifatda tashkiliylik va boshqaruvni talab qiladi. Bu sohani innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) deb ataymiz.

IKM – bu boshqaruv fani va unga mos o‘quv kurslari: innovatsion menejment va personalni boshqaruv sohalari o‘rtasidagi chegara soha bo‘lib, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni - SES (mamlakat, mintaqa, tashkilot) kadrlar qismini yangilash va rivojlantirish usullari va shakllarini inkor qiladi. IKM obyekti – tashkilotlar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar kadrlari va kadrlar tizimlarining yangilanish va rivojlanish jarayonlari, innovatsion xususiyatlari, ehtiyojlari va ko‘rsatkichlaridir. IKM subyekti – tashkilotlar va boshqa strukturalar: kadrlar va mehnat xizmatlarining innovatsion qismlari (bo‘limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislar) dir.

Tashkilotda IKM maqsadi – kadrlar tizimini tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlari, personal rivojlanishini zamonaviy qonuniyatlari, davlat, bozor va kasaba uyushmalari standartlari talablarini inson resurslari rivojlanish darajasiga mos ravishda samarali miqyosi va yangilanish sur'atlarini ta’minlashdan iborat.

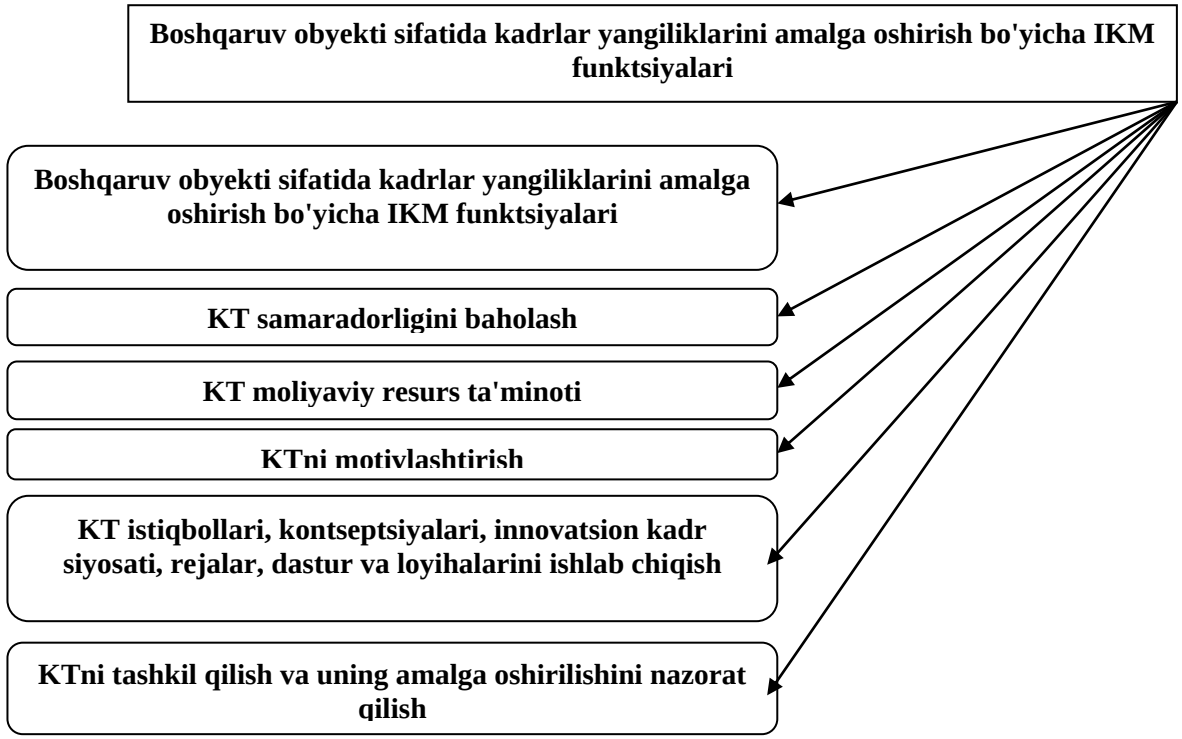
Strategik maqsad – asta-sekin bozor iqtisodiyotini shakllantirish asosida mehnat va kasbiy-ta’lim bozorlarining innovatsion salohiyatini, sifat jihatidan yangi, innovatsion faol kadrlar salohiyatini shakllantirish uchun davlat, mintaqa, tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali, ko‘p darajali tizimini yaratishdan iborat.

Taktik maqsad (inqiroz va barqarorlashuv davri) – antiinqiroz innovatsion kadr tadbirlari, shu jumladan, kadrlarni kasbiy malaka tarkibini qayta qurish bo‘yicha tadbirlarni amalga oshirish, hamda asta-sekinlik bilan kadrlar ballastidan qutilish yo‘li bilan mamlakat, mintaqa, tashkilot kadrlar salohiyatining eng yaxshi (elita) innovatsion faol qismini saqlab qolishdan iborat.

IKM funksiyalarini ikki guruhga birlashtirish mumkin.

Boshqaruv obyekti sifatida kadrlar yangiliklarini amalga oshirish bo‘yicha IKM funksiyalari. Bularga kiradi:

- inson resurslarini rivojlantirish, tashkilotning yangi kadrlar bo‘yicha muammolarini aniqlash va hal qilish (ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan hamkorlikda) sohasida ilmiy-tahliliy ishlarni tashkil qilish va amalga oshirish;



5-rasm. Boshqaruv obyekti sifatida kadrlar yangiliklarini amalga oshirish bo‘yicha IKM funksiyalari[59]

- KT samaradorligini baholash;
- KT istiqbollari, konsepsiyalari, innovatsion kadr siyosati, rejalar, dastur va loyihalarini ishlab chiqish;
- KT moliyaviy resurs ta’minoti;
- KTni tashkil qilish va uning amalga oshirilishini nazorat qilish;
- KTni motivlashtirish.

[59] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 265-бет.

9.6. Personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha IKM funksiyalari

Personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha IKM funksiyalari:

– personalning uzluksiz ta’limini tashkil etish (kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, malakasini oshirish);

– yangi ishlab chiqarishlar uchun kamyob, elita va novatorlik kasblari bo‘yicha kadrlarni qidirish va tanlash;

– innovatsion strukturalar kadrlari mehnati, personalning innovatsion sifatlarini attestatsiya qilish va baholash;

6- rasm. Personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha IKM funksiyalari[60]

[60] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 266-бет.

– ish joylari, mehnat va personalning rivojlanishi uchun lavozim rivojlanishi sxemalarini ishlab chiqish va lavozim yo‘riqnomalarini takomillashtirish;

– xizmat va kasbiy karyera darajalari bo‘yicha xizmatchilarni ko‘tarish va joyini o‘zgartirish, rahbar personal kadrlar zahirasini shakllantirishni va u bilan ishlashni tashkil etish;

– elita va novator kadrlar bilan ishlash;

– yangiliklar kiritishda personalni motivlashtirish;

– kadrlar xizmatlari ishini tashkil qilishda yangiliklarni ishlab chiqish;

– mehnat hayoti standartlari va sifatini oshirishni ta’minlash.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan masalalar yuzasidan shuni xulosa qilish mumkinki, kadrlar innovatikasi zamonaviy sharoitlarda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar (tashkilotlar) faoliyatini rivojlantirishda eng muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylangan.

Hozirgi davrda tashkilot IKMsi – kadrlar tizimini tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlari, personal rivojlanishining zamonaviy qonuniyatlari, davlat, bozor va kasaba uyushmalari standartlari talablarini inson resurslari rivojlanish darajasiga mos ravishda samarali miqyosi va yangilanish sur'atlarini ta’minlashda asosiy o‘rin tutadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi deganda nimani tushunasiz?
2. Kadrlar tizimining progressi nima?
3. Kadrlar tizimining barqarorlashuvi qanday amalga oshiriladi?
4. Kadrlar va KT evoloyutsion rivojlanishi deganda nimani tushunasiz?
5. Kadrlar yangiliklari (KT) tashkilotlar faoliyatidagi qanday yangiliklarni ifodalaydi?
6. Psevdoyangiliklar qanday yangiliklar?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1. Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2. Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

10-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK

10.1. Yetakchilik nazariyasi asoslari

Inson resurslarini boshqarishda yetakchilik muhim ahamiyatga ega. Iqtisodchi olimlar ta’rifiga ko‘ra: “Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.[61]

Sharqda, xususan O‘zbekistonda yetakchilik, xalq yetakchisiga munosabat umumiy madaniyat, an’analar, qadriyatlardan kelib chiqadi. Eng avvalo, yetakchiga katta hurmat bilan munosabatda bo‘linadi, uning jamiyat oldidagi o‘rni, nufuzi, mas’uliyatiga katta baho beriladi. O‘zbek xalq maqolida “O‘n qo‘shchiga bir boshchi” deyilishi ham shundan. Ko‘hna va boy tariximiz millatning haqiqiy yetakchilarining mislsiz fidoyiliklari, xalqparvar va adolatparvarliklari, jasur va mardliklari, qat’iy irodalaridan guvohlik beradi. Buyuk Sohibqiron Amir Temur, Jaloliddin Manguberdi, Spitamen va To‘maris, Najmiddin Kubro kabi bu mo‘’tabar nomlarni davom ettirish mumkin.

Bugungi kunda ham yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat’iyat, odamlar boshini qovushtirish xislatlari qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish talab etiladi.

Boshqaruvda yetakchilikning quyidagi turlari farqlanadi:

Samarasiz yetakchilik. “Xo‘jayin — tobe” shaklidagi munosabatlar asosiga qurilgan bo‘lib, bunda yetakchi — “xo‘jayin” hokimiyati mutlaqdir. Yetakchilikning bu turi tarixan quldorlik va feodal jamiyatlariga taalluqti bo‘lgan.

Avtoritar boshqaruv. “Boshliq — bo‘ysunuvchi xodim”, an’anaviy munosabatlar asosiga qurilgan bo‘lib, bu usulda yetakchi — “boshliq” hokimiyati ma’muriy tizimni me’yoriy hujjatlar (nizom qarorlar, qoidalar, yo‘riqnomalar, buyruqlar) orqali ta’minlaydi. Ushbu usul yetakchi tomonidan belgilab qo‘yilgan maqsadlarga erishishda samarali hisoblanadi, chunki boshliqqa bo‘ysunuvchi xodim amalda

[61] М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.- С. 489.

uning „chizgan chizig‘idan chiqmaydi”, biroq bu holda xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishdagi ishtiroki juda past darajadadir.

Samarali yetakchilik o‘zaro munosabatlarning yangicha “yetakchi izdosh” shakli asosiga quriladi. Bu usulda yetakchi hokimiyatni uning qobiliyatini e’tirof etgan izdoshlaridan oladi. Samarali yetakchilik yetakchidan guruhda yuksak ishonchga sazovor bo‘lishni, jamoa a’zolari bilan juda mustahkam va samimiy munosabatlar o‘rnatishni talab etadi. Ushbu usul belgilangan maqsadlarga tez erishish imkonini beradi hamda izdoshlarning mazkur jarayonlarda ishtirok etishini taqozo qiladi.

Demokratik boshqaruv “saylab qo‘yilgan rahbar — bo‘ysunuvchi xodimlar” munosabati asosiga qo‘yilgan. Bunday jamoada o‘z-o‘zini boshqarish yuqori darajada bo‘lib, mazkur jamoa yetakchini o‘zi saylaydi. Shu sababli jamoa a’zolari bo‘ysunuvchi xodimlar bo‘lgani holda belgilangan maqsadlarga erishish jarayoni faol qatnashchilari ham hisoblanadilar. Demokratik yetakchi muayyan darajada mehnat jamoasi izmida bo‘ladi. Chunki u jamoa ishonchini oqlay olmasa, navbatdagi muddatga qayta saylanmasligi mumkin. Shu sababli mazkur usulda xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki yuqori darajada bo‘lgani holda belgilangan maqsadlarga erishish “samarali yetakchilik” usuliga nisbatan murakkabroq kechadi.

Inson resurslarini boshqarishda “boshqaruv”, “yetakchilik”, “boshqaruvchi”, (“menejer”) va “yetakchi” tushunchalarini farqlay olish kerak.

Boshqaruv mehnat jamoasiga ularning ishlab chiqarishdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish uchun ta’sir ko‘rsatish jarayonidir.

Yetakchilik — xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishish uchun mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.

Bundan boshqaruv umumiy xarakterga ega ekanligi, u hamma vaqt va hamma joyda mavjudligi, yetakchilik esa maqsadga samarali erishishni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan boshqaruvning cho‘qqisi, degan ma’no anglanadi.

Yetakchilik boshqaruv o‘rnini bosmaydi, balki boshqaruvni to‘ldiradi. Yetakchilik odatda, boshqaruvning an’anaviy usullari ko‘zlangan natijaga erishish imkonini bermagan hollarda qo‘llaniladi.

Shuningdek, menejer va yetakchi ham bir xil tushunchaga ega emas. Samarali menejer albatta samarali yetakchi hisoblanmaydi.

10.1- jadval

Menerjer va yetakchi o‘rtasidagi farqlar[62]

Menenjer	**Yetakchi**
Ma’mur	Novator
Topshiriq beriladi	Ruhlantiradi
Boshqalar maqsadlarini amalga oshiradi	O‘z maqsadlarini amalga oshiradi
Faoliyat asosida - reja	Faoliyat asosida- tasavvur etish
Tizimga tayanadi	Izdoshlarga tayanadi
Asoslardan foydalanadi	Extiroslardan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Tashabbusni qo‘llab-quvvatlaydi	Tashabbusga turtki beradi
O‘z kasbini ustasi	Tashabbuskor
Qaror qabul qiladi	Qarorlarni voqealikka aylantiradi
Ishni to‘g‘ri qiladi	To‘g‘ri ish qiladi
Hurmatga sazovor	Ardoqqa sazovor

Menejer xodimlar mohiyat faoliyatini yo‘naltirib turadigan va bu faoliyat natijalari uchun mas’ul boshqaruvchidir.

Yetakchi izdoshlarini belgilangan maqsadlarga erishish uchun kuch-g‘ayratlari, bilim va tajribalarini safarbar eta oladigan, izdoshlari tomonidan xuddi shu vazifalarni uddasidan chiqishga qodir deb e’tirof etiladigan shaxsdir.

Menejer va yetakchi o‘rtasidagi farqlarni quyidagi jadvaldan yaqqol ko‘rish mumkin.

Mohir menejer ish tartibli va izchil bajarilishini ta’minlaydi. Yetakchi xodimlarni ruhlantiradi.

Menejer maqsadga nisbatan sust munosabatda bo‘ladi. U aksariyat hollarda o‘zgalar tomonidan belgilangan maqsadlar ijrosini ta’minlaydi va deyarli bu maqsadlardan ishda o‘zga-rishlar qilish uchun foydalanmaydi. Yetakchi maqsadni o‘zi qo‘yadi va bu maqsaddan izdoshlarining yshga nisbatan munosabatlarini o‘zgartirish uchun

[62] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

foydalanadi.

Menejer tashkiliy samaradorlikka erishish uchun rejaga rioya qiladi. Yetakchi kelajakni va maqsadga erishish yo‘llarini tasavvur etish, bunda izdoshlarini ham maslakdosh qilish orqali bu samaradorlikni ta’minlaydi.

Menejerlar bo‘ysunuvchi xodimlar bilan munosabatlarini ularning ma’muriy tizimidagi rollariga qarab yo‘lga qo‘yadilar. Yetakchilar esa o‘zlariga maslakdoshlar izlaydilar, izdoshlari ehtiyojlari va qadriyatlarini faoliyatlarida hisobga oladilar.

Menejerlar maqsadga erishish uchun bo‘ysunuvchi xodimlar faoliyatini muttasil nazorat qilib boradilar. Yetakchilar xodimlar bilan munosabatlarini o‘zaro ishonch asosiga quradilar, asosiy e’tiborini ular bilan sherikchilik munosabatlarini o‘rnatishga qaratadilar.

Menejerlar o‘z kasbining ustasi ekanligiga tayanib, muammolarni hal etish uchun bilim va tajribalarini ishga soladilar. Lekin shu hollarda muammolarni hal etish avvalgi tajribaga asoslanadi. Yetakchilar esa muammolarni hal etish uchun doimo yangicha yo‘llar, yangicha yondashuvlarga intiladilar.

Bozor iqtisodi munosabatlarining rivojlanishi, ishchi kuchi o‘z qiymatiga ega bo‘lishi iqtisodning erkinlashuvi, umuman jamiyatdagi demokratik jarayonlar natijasidagina boshqaruvning “yetakchi-izdosh” munosabatlari tarkib topa boshladi.

Ma’muriy boshqaruv o‘z umrini o‘tab bo‘lganligi, xususiy tadbirkorlikning taraqqiy etishi, kompaniyalarni intensiv rivojlantirish uchun yangi yo‘llarni izlash zarurati, shuningdek, boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun o‘ziga xos ijtimoiy buyurtma bo‘ldi.

Bu nazariyada yetakchilikning quyidagi uch kontseptsiyasi o‘z e’tirofini topdi:

1. **Yetakchilik sifati nazariyasi**. Unga muvofiq, haqiqiy yetakchilar muayyan shaxsiy sifatlarga ega bo‘ladilar. Xususan, R.Stogdillning fikricha, bunday sifatlar quyidagilardan iboratdir:[63]

- aql yoki intellektual salohiyat;

[63] Strogdill R.M. Handbook of Ladership Free Press , 1974

- hukmronlik yoki boshqalardan ustunlik;
- o‘z kuchiga ishonch;
- faollik va ishchanlik;
- ish mohiyatini bilish.

Biroq, amaliyot ushbu sifatlarning o‘zigina yetakchilik uchun yetarli emasligini ko‘rsatdi. Chunki, xuddi shu shaxsiy sifatlarga ega bo‘lganlarning aksariyati izdosh bo‘lib qolaverdi.

Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi sifatlarini o‘rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin[64]:

1. **Diqqat-e’tiborni boshqarish** yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo‘nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo‘lishini ta’minlay olish qobiliyati.
2. **Muhimlikni boshqarish** yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo‘lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta’minlay olish qobiliyati.
3. **Ishonchni boshqarish**. O‘z faoliyati izdoshlari tomonidan to‘liq ishonchga sazovor bo‘ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo‘lishini ta’minlay olish qobiliyati.
4. **O‘z-o‘zini boshqarish**. O‘zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o‘z vaqtida tan olish qobiliyati.

Bu yo‘nalishda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilikning sifatlari quyidagicha guruhdashtiriladi:

fiziologik — tashqi qiyofa, mustahkam salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik;

psixologik — boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat’iyat;

intellektual — aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik;

shaxsiy sifatlar — intizomlilik, tashabbuskorlik, mas’uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e’tiborlilik, halollik.

Bugungi kunda **xarizmatik yetakchi** tushunchasi keng tarqalgan.

[64] Bennis W. The 4 Competencies of Leacler ship. Training and Development Journal. 1984.

Xarizm (Yunoncha “charizma” — “ilohiy iste’dod” so‘zidan) shaxsiy sifatlari bilan boshqalarga ta’sir ko‘rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo‘lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko‘rsatishga intilish juda kuchli, o‘zlari ishonadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo‘ladi.

Hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg‘otadi. Ular o‘zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi.

Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Xarizmatik yetakchilik ko‘proq jamoatchilik va siyosiy faoliyatda muhim ahamiyat kasb etadi.

10.2. Yetakchilik uslublari

Yetakchilik nazariyasiga binoan yetakchi asosiy e’tiborini qaysi masala: mehnat faoliyatiga yoki insonga yo‘naltirishiga qarab farqlash qabul qilingan. Bu yondashuv muallifi D. Mak Gregor hisoblanib, uning “X” va “U” nazariyalari mavjuddir.

“X” nazariyasiga binoan:

- odamlar mehnat qilishni yoqtirmaydi va imkoniyat bo‘lishi bilanoq ishdan o‘zlarini olib qochadilar;
- odamlar o‘zlarini mas’uliyatdan olib qochadilar, buning o‘rniga ular o‘zlariga rahbarlik qilishni ma’qul ko‘radilar;
- odamlar, eng avvalo, muhofazada bo‘lishni va shu sababli, guruhda mehnat qilishni yoqtiradilar;
- odamlarni mehnat qilishga majbur etish uchun zo‘rlash va jazolash choralarini qo‘llash kerak.

“X” nazariyasiga binoan diqqat — e’tibori ishga qaratilgan, guruhga aniq topshiriqlar beradigan, buysunuvchi xodimlar ustidan qat’iy nazorat o‘rnatadigan va ularga psixologik bosim o‘tkazadigan avtokratlar eng yaxshi rahbar hisoblanadilar.

“U” nazariyasiga ko‘ra esa — asosiy e’tibori insonga qaratilgan inson munosabatlari nazariyasini amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llay

oladigan demokratik rahbar eng yaxshi rahbar hisoblanadi. Bu yondashuvga muvofiq:

mehnat — tabiiy jarayon, insonlar nafaqat mas'uliyatni o'z zimmalariga olishga qodirlar, balki bunga o'zlari intiladilar;

- agar insonlar tashkiliy maqsadlarga daxldor bo'lsalar, ular o'zlari o'z bilimlarini oshiradilar va o'zlarini nazorat qiladilar;
- umumiy maqsadga daxldorlikmaqsadgaerishish bilan bog'liq rag'batlantirish funksiyasiga ega;
- muammoni ijodiy hal etishda layoqatga ko'p duch kelinadi, insonning intellektual salohiyatidan esa qisman foydalaniladi.

Demokratik uslub ustuvor bo'lgan va ularning aksariyati „U" guruhiga mansub bo'lgan mehnat jamoalarida ijtimoiy-psixologik muhit sog'lomligi ta'minlanadi.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, mehnat jamoalari a'zolari orasida „X" hamda "U" sifatlari bo'lgan xodimlar mavjudligi sababli rahbarlikning avtoritar va demokratik uslublarini qo'shib olib borishga to'g'ri kelinadi.

"Likert tizimi" uslubi ham to'rt turga bo'linadi:

„X" nazariyasiga mansub xodimlarga mo'ljallangan **avtoritar uslub**da yetakchi asosan xodimlarni jazolash va mehnat bilan shug'ullanishga majbur qilish yo'lini tutadi.

Bu uslub "xo'jayin — tobe" munosabatlarini ifoda etadi;

"boshliq — bo'ysunuvchi xodim" munosabatlari ustuvor bo'lgan **moyillik-avtoritar uslub**da xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki iloji boricha cheklangan bo'ladi. Bunday jamoa a'zolarini mehnat faoliyatiga qiziqtirish moddiy rag'batlantirishga, ba'zi hollarda esa jazo choralarini qo'llashga asoslanadi;

maslahatli-demokratik uslubda rahbarlar xodimlarga to'la emas, balki qisman ishonadi. Bu uslubda "saylab qo'yilgan rahbar — bo'ysunuvchi xodim" munosabatlari qaror topib, eng muhim qarorlar yetakchi tomonidan, ba'zi qarorlargina bevosita jamoada qabul qilinadi;

demokratik uslub "yetakchi-izdosh" munosabatlariga asoslangan bo'lib, bu holda xodimlarning aksariyati „V" nazariyasiga taalluqliligi bilan ajralib turadi.

Bu usulda rahbar bilan unga bo‘ysunuvchi xodimlar o‘rtasida do‘stona va o‘zaro ishonch munosabatlari qaror topadi.

Mehnat jamoasiga taalluqli qarorlar esa birgalikda muhokama qilinib, qabul qilinadi.

“Likert tizimi” D. Mak Gregor uslubiga nisbatan birmuncha egiluvchan, xodimlarning aniq guruhlariga mo‘ljallangan. Ammo bu tizim ham boshqaruvdagi barcha vaziyatlarni hisobga olmaydi, unda mehnat miqdori va sifati uchun rag‘batlantirish va jazolash omillaridan foydalanish aniq ko‘zda tutilmagan.

Rag‘batlantirish va jazolashga asoslangan uslub quyidagilarni ko‘zda tutadi:

- topshiriq bajarilmasligi (ishning barbod bo‘lishi, belgilangan sifat, muddat va boshqa ko‘rsatmalarga rioya qilmaslik) uchun jazoning muqarrarligi;
- ish sifati uchun yetakchida e’tiroz bo‘lgan taqtsirdagina, ya’ni yuzaga kelgan vaziyatga muvofiq jazolash;
- yetakchi tomonidan ish sifati hisobga olinmasdan, ya’ni ish qanday sifat bilan bajarilgani e’tiborga olinmasdan rag‘batlantirilishi. Ushbu usulda o‘z vaqtida bajarilmagan, sifatsiz ish uchun jazo choralarini qo‘llash ko‘zda tutilmaydi.

Yuksak sifat uchun rag‘batlantirish.

Buuslub jamoaning boshqa a’zolariga ibrat bo‘ladigan darajada ishni yuqori sifatli bajargan xodimlarni rag‘batlantirish maqsadida qo‘llaniladi.

Xodimlar mehnat faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga e’tiborli bo‘lishga asoslangan yetakchilik.

AQSHning Ogayo shtati universiteti tomonidan ishlab chiqilgan bu uslub yetakchining o‘ziga bo‘ysunuvchi xodimlar mehnat faoliyatini:

- boshqaruv funksiya va vazifalarini taqsimlash;
- topshiriqlarni rivojlantirish va nazorat qilish;
- topshirilgan ishni bajarish usullari asosida muvofiqlashtirishga hamda xodimlarga diqqat-e’tiborni qaratish;
- ikki tomonlama o‘zaro munosabat;
- qarorlar qabul qilishda hamkorlik qilish;

- ishni xodimlarning o‘z mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish asosida mehnatni tashkil etishni nazarda tutadi.

O‘tkazilgan tadqiqotlar quyidagi ikki muhim xulosa chiqarish imkonini beradi.

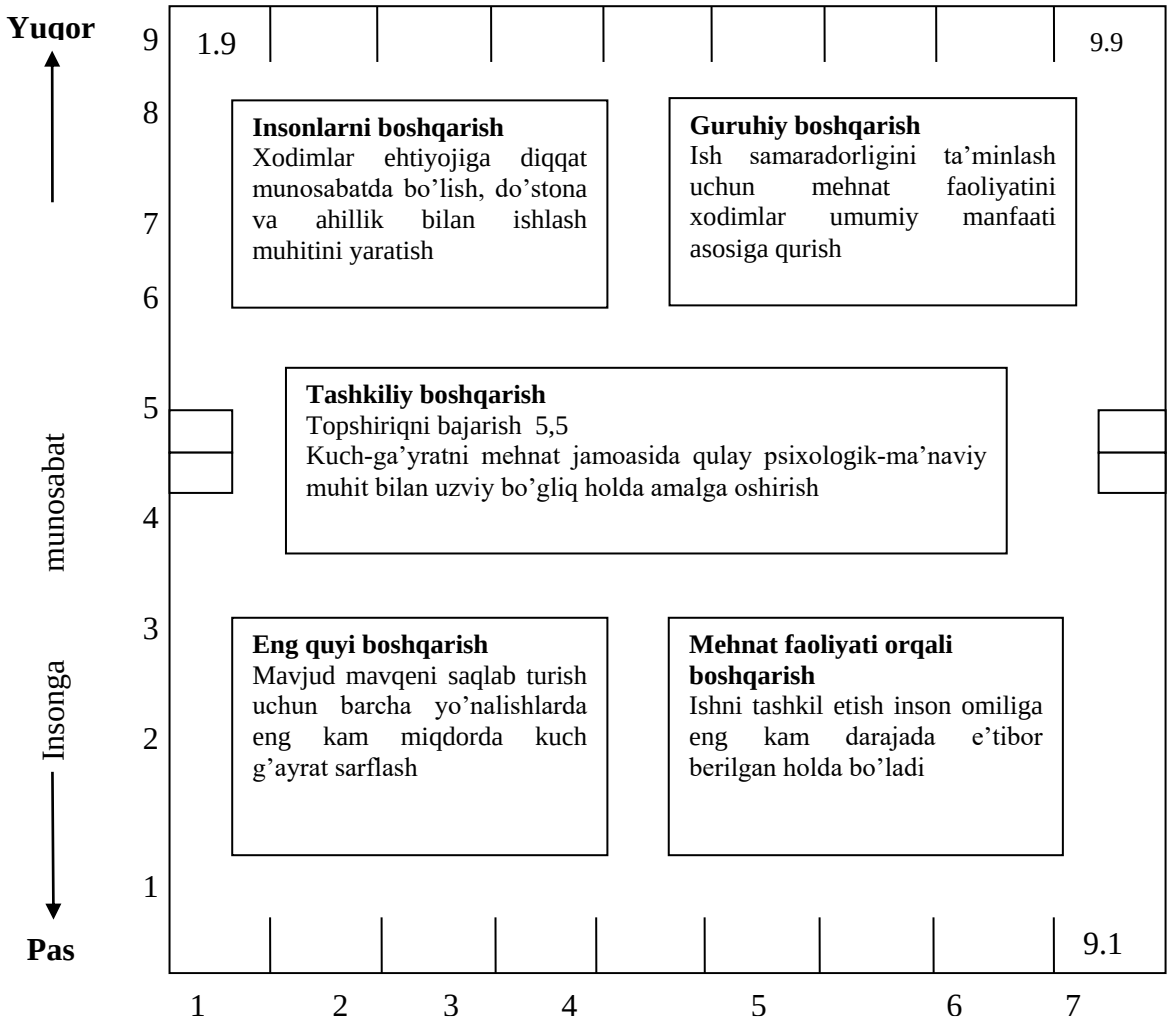
Birinchidan, yetakchi tomonidan mehnat faoliyatini muvofiqlashtirishga qanchalik ko‘p e’tibor berilsa, quyidagi holatlarda shunchalik katta samaraga erishilishi:

- reja topshiriqlari xodimlarni qoniqtirgan va ular uchun mehnat qilish yoqqan;
- xodimlar yetakchi ko‘rsatmalariga bo‘ysunishga psixologik jihatdan to‘la tayyor bo‘lgan;
- xodimlar belgilangan topshiriqlarni bajarish yo‘llarini topishda yetakchiga bog‘liq bo‘lgan;
- boshqaruv ko‘lamlari va me’yorlari yetakchi imkoniyatlariga mos keladigan;
- natijaga erishish maqsadida guruhga ma’muriyat tomonidan tashqi ta’sir ko‘rsatayotgan hollardagina mumkin.

Ikkinchidan, yetakchi tomonidan insoniy munosabatlarga va o‘ziga bo‘ysunuvchi xodimlarga katta e’tibor bilan qaralganda, quyidagi hollarda eng katta samaraga erishiladi:

- yetakchi va unga bo‘ysunuvchi xodimlar maqomlari o‘rtasida sezilarli farq bo‘lmasa;
- xodimlar o‘zlarining qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini amalda his etganlarida;
- xodimlarda o‘z-o‘zini o‘qitish va boshqaruvda ishtirok etishga moyillik mavjudligida;
- topshiriqlar zerikarli bo‘lib, xodimlar uchun maroqli bo‘lmagan hollarda.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda, yetakchi faoliyati samaradorligi boshqaruv madaniyati, ishlab chiqarish texnologiyasi, mehnat jamoasining o‘z ishiga qiziqishi, korxona an’analari va boshqa omillarga ham bog‘liqdir.



10.1.1-rasm. Bleyk va Mountonning boshqaruvda yetakchilikni baholash uslubi

Ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslub (Bleyk va Mouton boshqaruv) turi. Mazkur tur yetakchilikning ikki kesishmasi: gorizontal o‘qda — ishga munosabat, vertikal o‘qda — insonlarga munosabat ko‘rinishidadir (1- rasm)[65].

Gorizontal va vertikal o‘qlarning 1 dan 9 gacha bo‘linishi yetakchilik beshta asosiy uslubi zonalariga aniqlik kiritish imkonini beradi. Bu zonalarda 9,9 eng yaxshi uslub hisoblanadi. Yetakchi boshqaruvni shu darajada amalga oshirishi uchun 9,9 darajasiga erishishga maxsus mo‘ljallab tuzilgan dastur asosida qayta tayyorgarlikdan o‘tishi darkor. Agar yetakchida 9,1 darajasiga mos ish uslubi ustuvor bo‘lsa, u inson resurslarini rivojlantirish, ularni ishga

[65] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

qiziqtirish, o‘zaro munosabatlarni oqilona yo‘lga qo‘yishmasalalari bo‘yicha qo‘shimcha tayyorgarlikdan o‘tishi maqsadga muvofiqdir. 5,5 darajasida yetakchi yuqorida qayd etilgan barcha yo‘nalishlar bo‘yicha qayta tayyorgarlikdan o‘tishi kerak. 1,1 daraja yetakchining mehnat jamoasini boshqarishga qobiliyati yo‘qligidan dalolat beradi.

10.3. Zamonaviy rahbar sifatlari

Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi keskin raqobat, ishlab chiqarishdagi yuksak texnologiyalar inson resurslarini, ayniqsa ko‘p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas’uliyatini o‘z zimmasiga oladigan rahbarning amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo‘yadi.

Umuman “Rahbar qanday bo‘lishi kerak?” degan savol hamma vaqt olimu fuzalolarni qiziqtirib kelgan. Shu o‘rinda buyuk alloma Abu Nasr Forobiyning “Fozil odamlar shahri” asarida rahbar o‘zida mujassamlashtirishi zarur bo‘lgan o‘n ikkita xislat-fazilat haqidagi fikr-mulohazalari alohida e’tiborga molikdir. Xususan, Forobiyning fikricha, rahbar:

1) to‘rt muchali sog‘lom inson bo‘lib, o‘ziga yuklangan vazifani bajarishida biror a’zosidagi nuqson xalal bermasligi kerak;

2) tabiatan nozik, farosatli bo‘lib, suhbatdoshining so‘zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg‘ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi;

3) anglagan, ko‘rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to‘la-to‘kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarini unutmasligi;

4) zehni o‘tkir, zukko bo‘lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va bu alomatlar nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi;

5) fikrini ravshan, chiroyli so‘zlar bilan ifodalay olishi;

6) ustozlaridan ta’lim olishga, bilim, ma’rifatga havasli bo‘lishi, o‘qish, o‘rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan qochmaydigan bo‘lishi;

7) taom yeyishda, ichimlikda ochofat emas, aksincha o‘zini tiya oladigan bo‘lishi, (qimor yoki boshqa) o‘yinlardan zavq, huzur olishdan uzoqbo‘lishi;

8) haq va haqiqatni odil va haqiqatgo‘y odamlarni sevadigan,

yolg‘onni va yolg‘onchilarni yomon ko‘radigan bo‘lishi;

9) o‘z qadrini biluvchi va nomus-oriyatli odam bo‘lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tug‘ma oliy himmat bo‘lishi, ulug‘, oliy ishlarga intilishi;

10) ayniqsa, bu dunyo mollariga, dinor-dirhamlarga qiziqmaydigan, mol-dunyo ketidan quvmaydigan bo‘lishi;

11) tabiatan adolatparvar bo‘lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko‘ruvchi, o‘z odamlariga ham, begonalarga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi, barcha yaxshilikni va o‘zi suygan go‘zalliklarni ravo ko‘ruvchi, o‘zi haq ish oldida o‘jarlik qilmay, odil ish tutgan holda, har qanday haqsizlik va razolatlarga murosasiz bo‘lishi;

12) o‘zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat’iyatli, sabotli, jur’atli, jasur bo‘lishi, qo‘rqoqlik va hadiksirashlarga yo‘l qo‘ymasligi zarur.[66]

Ana shunday o‘n ikki fazilatga ega bo‘lgan shaxs Forobiy fikricha haqiqiy hukmdor — rahbardir. Alloma bu xislatlarning hammasi bir kishida mujassam bo‘lmasligi mumkinligini ham ta’kidlaydi. Agar bunday nodir inson topilmasa, yuqorida qayd etilgan eng muhim 5—6 fazilatga ega shaxs ham hukmdor-rahbar bo‘lishi mumkin. Qolgan fazilatlar uning rahbarlik faoliyatida hosil qilib borilishi darkor Farobiy fikricha, haqiqiy hukmdor-rahbar jamiyat va davlat manfaatini o‘z shaxsiy manfaat va maqsadlaridan ustun qo‘ya olishi, ya’ni “fozil mujohid o‘z jonini shahar manfaati yo‘lida tika olishi” zarur.

Buyuk olimning yetuk, adolatli, xalqparvar, ilm-ma’rifat fidoyisi bo‘lgan rahbar to‘g‘risidagi juda qimmatli fikrlari hozirgi vaqtda mehnat jamoalarini boshqarish mas’uliyati yuklatilgan tashkilotchilarga qo‘yilgan talablarga hamohangdir.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov o‘zasarlari, nutq va ma’ruzalarida zamonaviy rahbar, uning eng muhim xususiyatlari to‘g‘risida juda muhim g‘oyalar, fikr va mulohazalarni bildirgan. Ular umumlashtirilgan holda quyidagicha ifodalanishi mumkin:

[66]Абу Наср Форобий. Фозил кишилар шаҳри. Т., 1993. Б. 159—160.

- chuqur bilim, yuqori malaka, boy tajriba;
- mustahkam e’tiqod, yuksak shaxsiy madaniyat, ma’naviy va axloqiy barkamollik;
- tashabbuskorlik, mas’uliyat, ishchanlik, tashkilotchilik qobiliyati;
- halollik, samimiylik, bag‘rikenglik, qat’iyat, boshlangan ishni oxiriga yyyetkazish.

Albatta, zamonaviy rahbar uchun ko‘pgina boshqa sifatlar ham xos. Zamonaviy rahbarda o‘zi yetakchilik qilayotgan korxonada sog‘lom ma’naviy muhitni shakllantirishda personal o‘rtasida ahillikka asoslangan munosabatlarni shakllantirish markaziy o‘rinni egallaydi.

O‘zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, obyektivlik va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o‘z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko‘ra, har bir bosqich o‘ziga xos faoliyat doirasiga ega bo‘lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

Birinchi bosqich — keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g‘oyaviy-strategik manba vazifasini o‘taydi. Zero, har bir mamlakat o‘z taraqqiyotining ma’lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo‘lila bajarilpshi kerak bo‘lgap vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog‘liq bo‘ladi.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangach. uning hayot bilan yaqinligi. birligini ta’minlash taqozo etiladi. Buning uchun “maqsad — natija”, “ideal rahbar — real rahbar” orasidagi farq izchil o‘rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanali.

Uchilchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko‘zda tutgan holda tashkil qilinadi.

To‘rtinchi bosqich. Oliy o‘quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko‘rsatayotgan va o‘zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o‘rganish va baholash hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur’atini yuksaltirish shartlaridan biridir.

Oltinchi bosqich. O‘zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma’naviy hayotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko‘nikma va malakaga ega bo‘lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko‘nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi.

Inson resurslarini boshqarishda **rahbarlik uslubi** tushunchasi rahbarning korxona maqsadlariga erishish uchun o‘ziga bo‘ysunuvchi xodimlar kuch-g‘ayratlari, bilim va tajribasini ana shu maqsadlarga erishishga samarali yo‘ialtirishga qaratilgan kundalik ish uslublarini anglatadi.

Rahbarning jamoaga ta’sir o‘tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- **tashkiliy-rasmiy uslublar** — rahbarning jamoada o‘zini tutish qoidalari;

- **ijtimoiy-psixologik uslublar** — ma’naviy rag‘batlantirish, sog‘lom muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta’sir ko‘rsatadi hamda ijtimoiy vositalar — jamoada o‘zaro munosabatlar tizimi, zarur xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;
- **ma’muriy uslublar** — rahbarning xodimga o‘zini jamoada tutishi axloqtamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish. Ularga bevosita ta’sir ko‘rsatish xosdir: har qanday me’yoriy hujjat albatta ijro etilishi shart;
- **tarbiya uslublari** — rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash).
- **Ishontirish uslubi** — rahbar xodimlarda o‘z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo‘lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

Ijroga yo‘naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo‘lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi. O‘ziga bo‘ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo‘llashdan iborat axloqiy tanlovga ro‘para bo‘ladi.

Rag‘batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo‘llaniladi. Rahbarning o‘ziga bo‘ysunuvchilarni ishdagi muvaf-faqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o‘ziga xos xususiyati bo‘lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tanqid uslubi — rahbarning xodim mehnati to‘g‘risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog‘liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilikbilan belgilanadi, huquqiy me’yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi. Tanqid usulini samarali qo‘llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

- xodim faoliyatini tanqid qilish aniq, tekshirishda tasdiklangan dalillarga asoslanishi kerak;
- xodimning ishni qoniqarsiz bajarishdagi aybdorligi darajasi to‘la aniqlanishi zarur;

- xodim qilmishini xolis baholash uning xatti-harakatlari sabablari, shaxsiy xislatlarining o‘ziga xosligiga aniqlik kiritishni taqozo etadi;
- jazo aniq ayb uchun berilishi, shaxsga umumiy aloqadorligiga yo‘l qo‘yilmasligi darkor;
- ayb uchun jazo o‘z vaqtida va muqarrar bo‘lishi lozim;
- bir odamning aybi uchun butun jamoani jazolashga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi.

Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish etika doirasiga kiradi.

Notiqlik san’atining asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya’ni ular omma orasida nutq so‘zlash vaziyatlarida tatbiq etilaveradi:

- notiqlik san’ati ko‘nikmalarini hosil etish;
- nutqso‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish;
- nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish.

Notiqlik san’ati ko‘nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko‘rish jarayonida quyidagi usullarni qo‘llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so‘zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta’rifiga aniqlik kiritish;
- o‘z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko‘rgazmali qurollar va komp’yuter texnikasidan foydalanish.

Nutq so‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish notiqlik san’ati ko‘nikmalarini hosil qilishning muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko‘pincha notiqda mazkur bosqichga vaqt yetishmasligi yoki u o‘z kuchiga ortiqcha ishonishi tufayli bunga unchalik e’tibor berilmaydi. Shu munosabat bilan shuni esda tutish kerakki, ko‘pincha rahbar yoki mutaxassisning bilimi, tajribasi, malakasi, dunyoqarashi, madaniyati va boshqa shaxsiy sifatlari haqida uning so‘zlariga qarab xulosa chiqariladi. Bu, o‘z navbatida, o‘z-o‘zini namoyon qilish vositasi bo‘lib xizmat qiladi.

Nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutqrejasini amalga oshirishni ta’minlashi (zarur

bo‘lganda unga tuzatish kiritishi), og‘zaki nutqning afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda, notiqning xulq-atvori (o‘zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma’ruzachining ohangitabiiy bo‘lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq maroqli chiqadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida yetakchilik nazariyasining ahamiyatini asoslang.
2. Yetakchilik uslublarining o‘ziga xos xususiyatlarini aytib bering.
3. Zamonaviy rahbar sifatlarining ketma-ketligini ko‘rsating.
4. Boshqaruvda yetakchilik turlarining farqlanishini izohlang.
5. Bleyk va Mountonning boshqaruvda yetakchilikni baholash uslubini aytib bering.
6. Ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslubni asoslang.

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

11-BOB. INSON RESURSLARINI KARYERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

1. Karyera tushunchasi va bosqichlari

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

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to‘kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e’tibor berib kelingan. Masalan, “Qobusnoma”da “Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil”[67] deb uqtiriladi.

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

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

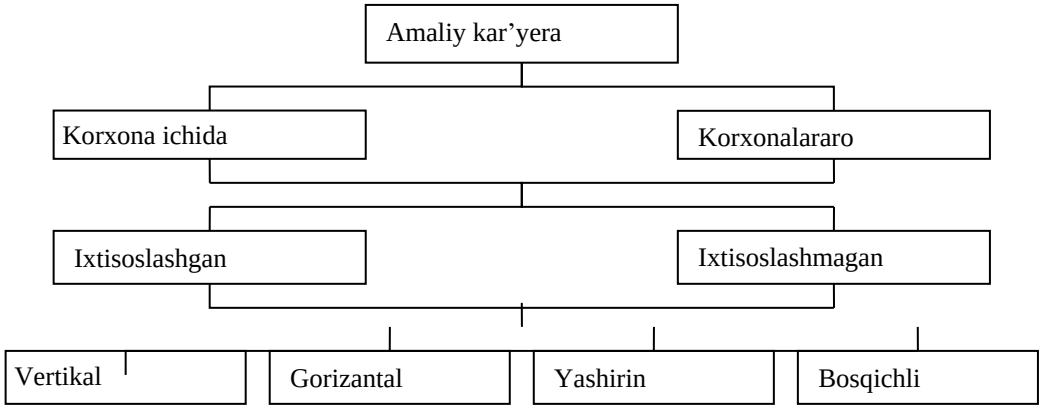
Ana shu ikki nuqtai nazar inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o‘z faoliyatidan qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o‘z taqdirini nazorat qilish, o‘z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e’tirof etadi.

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

[67] Кайковус. Қобуснома. Т.: Истиқлол, 1994. - 143-бет.

Menejmentda **amaliy karyera** tushunchasi qo‘llaniladi. Amaliy karyera — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko‘tarilishi, ko‘nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog‘liq holda rag‘batlantirish miqdorining o‘zgarishi, hayotda tanlangan yo‘li bo‘yicha olg‘a qarab harakati, mashhur bo‘lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy karyera xodimning o‘z mehnat faoliyati kelajagi to‘g‘risida subyektiv fikr yuritish, o‘zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxona yoki tashkilotda o‘z o‘rnini, maqomini subyektiv tasavvur etishidir. Ba’zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (karyera) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog‘onalaridan yuqoriga ko‘tarilishdir. Boshqalar uchun esa muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug‘ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli amaliy karyera turlari ko‘p (1- rasm).[68]



11.1.1-rasm. Amaliy karyera turlari

Lavozimda o‘sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko‘pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o‘sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko‘rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o‘z karyerasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o‘rganadilar va hokazo.

Faqat 10 foiz aholigina qachon, qanday qilib, rejalagan lavozimni

[68] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

egallashini bilar ekan, xolos.

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

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

— xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo‘lish;

— ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo‘lish;

— muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo‘lish;

— yuqori ish haqi to‘lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo‘lish;

— o‘qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo‘lish;

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

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

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

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

Kasb karyerasi xodim o‘z kasbiy faoliyati davomida turli: o‘qish, ishga joylashish, lavozimda o‘sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (11.1- jadval) bosib o‘tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o‘tishi mumkin.

11.1-jadval

Kasb karyerasi bosqichlari[69]

Karyera boshqichlari	Yosh, yil	Maqsadga erishish ehtiyojlari
Dastlabki	25 gacha	Ta’lim, turli ishlarda sinab ko‘rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o‘zlashtirish, ko‘nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxasis yoki rahbarning shakllanishi
O‘sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko‘tarilish, yangi ko‘nikmalar va tajribaga ega bo‘lish, malakaning o‘sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho‘qqisi. O‘z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqish, o‘ziga voris tayyorlashga, nafaqada faoliyatuning yangi turi bilan shug‘ullanishga tayyorgarlik
Nafaqadan so‘ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg‘ul bo‘lish

Dastlabki bosqichda inson maktabda o‘qiydi, o‘rta maxsus, oliy ma’lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o‘zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug‘ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko‘nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug‘iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to‘lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O‘sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo‘lgan vaqtni qamrab oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o‘sish jarayoni

[69] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko‘nikmalar, mahorat, o‘zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga vako‘proq mustaqillikka ega bo‘lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodii mehnatiga haq to‘lash mikdori oshishi, sog‘lig‘ini mustahkamlashga ham alohida e’tibor beradi.

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffaqiyatlarni mustahkamlashga bo‘lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo‘lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho‘qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo‘shqin faoliyat va maxsus ta’lim orqali yanada oshiriladi. O‘z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o‘rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko‘tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a’zolarining hurmat-e’tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko‘pgina ehtiyojlari qondirilgan bo‘lsada, uni hali ham mehnatga haq to‘lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aktsiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko‘radi. U o‘ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o‘sish (karyera) tanglik xususiyatiga ega bo‘lsa ham xodimlar o‘z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o‘zlari va tengdoshlaridan g‘ururlanish hislari juda kuchli bo‘ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo‘lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so‘ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo‘shimcha daromad topish harakatida bo‘ladilar.

Nafaqadan so‘ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) karyera nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug‘ullanish imkoniyati bo‘lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo‘yicha badiiy ijod, bog‘dorchilik, kollektsiyalar to‘plash, jamoatchilik ishlari bilan shug‘ullanish va hokazolar) o‘zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo‘ladi.

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

Korxona ichidagi karyera:

—ixtisoslashtirilgan;

—ixtisoslashtirilmagan bo‘ladi.

Ixtisoslashtirilgan karyera muayyan xodim o‘z kasbiy faoliyatida karyera turli bosqichlaridan o‘tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o‘zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o‘tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxona bosh muhandisi lavozimiga o‘tishi mumkin. Bu o‘tish yoki ish haqi miqdoridagi, yoki mehnat jarayonidagi o‘sish istiqboli bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan karyeraga yana bir misol sifatida korxona boshqarmasi boshlig‘i korxona rahbari o‘rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan karyera. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo‘lishi kerak, degan qoida qaror topgan. Yapon menejmentiga ko‘ra xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko‘p muddat ushlanib qolmasdan bosqichma-bosqich ko‘tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdan nazar tashlash imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.

3.Vertikal karyera deyilganda xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko‘tarilish tushuniladi. Lavozimda o‘sish mehnatga to‘lanadigan haq oshishi bilan bog‘liq bo‘ladi.

4.**Gorizontal karyera.** Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug‘ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxona xizmat lavozimlari tizimida qat’iy belgilab qo‘yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo‘linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishini anglatadi. Egallab turgan lavozimida avval belgilab qo‘yilgan vazifalarning qoida bo‘yicha ish haqi miqdori oshirilgan holda kengaytirilishi yoki murakkablashtirilishi ham gorizontal karyera turiga taallukdidir. Ya’ni gorizontal karyera xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko‘tarilishni anglatmaydi.

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

6.**Yashirin karyera.** Bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro‘y bermaydigan xizmat lavozimida o‘sishdir. Bunday imkoniyatga odatda

o‘z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo‘ladilar. Boshqacha qilib aytganda, yashirin karyera deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi.

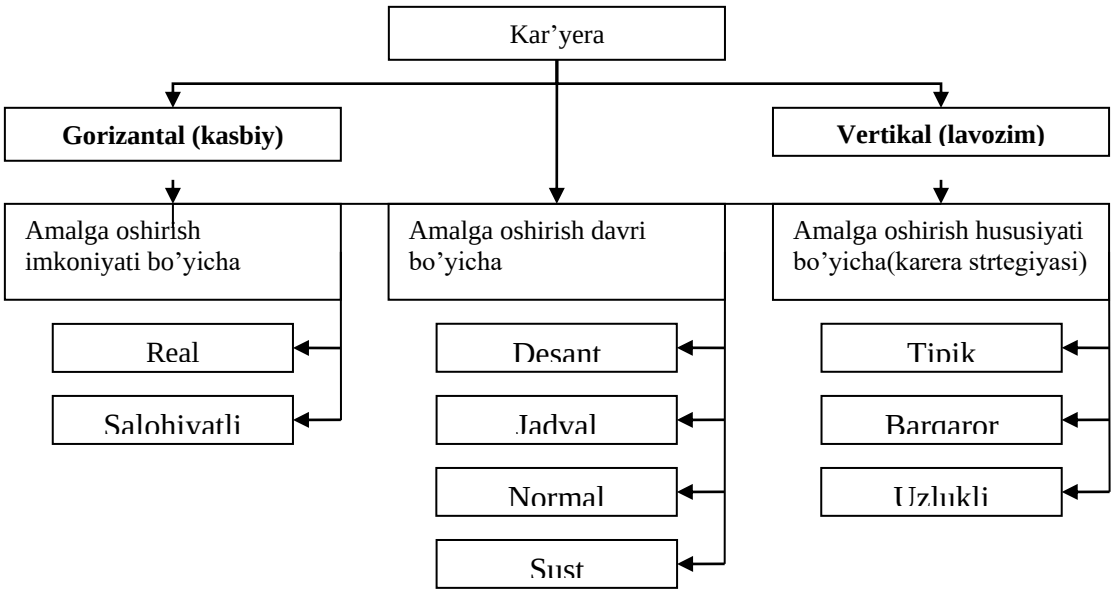
11.1.2-rasm. Karyerani tanlashda hisobga olingan omillar[70]

Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo‘lishlari mumkin. Biroq ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo‘ladi.

[70] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

Zamonaviy menejment xodimning lavozimda o‘sishi uchun zarur sifatlarga ega bo‘lishi lozimligini nazariy va amaliy jihatdan asoslab bergan. Xususan, G‘arbda o‘tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste’dodi mavjud bo‘lishini ko‘rsatgan. Shuning uchun karyera tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur (2-rasm).

Karyerani boshqa xususiyatlar bo‘yicha ham tasniflash mumkin (11.1.3- rasm).



11.1.3-rasm. Karyera tasnifi

Real karyera — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o‘sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxona yoki tashkilotdagi lavozimda o‘sishi tushuniladi.

Salohiyatli karyera — lavozimda rejalashtirilgan, yoki ehtimol tutilgan o‘sishdir. Xodim mehnat faoliyati va hayotiy yo‘li davomida o‘z rejalari, ehtiyojlari, qobiliyatlari, maqsadlarini ko‘zlab lavozimda o‘sishni orzu qilishi, xohlashi salohiyatli karyera hisoblanadi. Ana shunday istak xodim faoliyatini tashkil etishiga sezilarli darajada ta’sir ko‘rsatadi. Bu umidlar to‘la yoki qisman ro‘yobga chiqishi, umuman amalga oshmay qolishi mumkin.

Desant karyera deyilganda rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu karyeraning davomiyligi turli sabablarga: korxona rahbariyatini

mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko‘rsatish zaruriyati va hokazolarga bog‘liqdir.

Jadal karyera. Tashkiliy tizim pillapoyalari bo‘yicha o‘ta tezkor, ayni vaqtda izchil ko‘tarilish lavozimda o‘sishning ushbu turiga mansubdir. Bu odatda iqtidorli, iste’dodli, yuksak salohiyatlarga ega xodimlarga xos. Ular qoidaga ko‘ra bir lavozimda uzog‘i bilan 1—3 yil davomida bo‘ladilar.

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

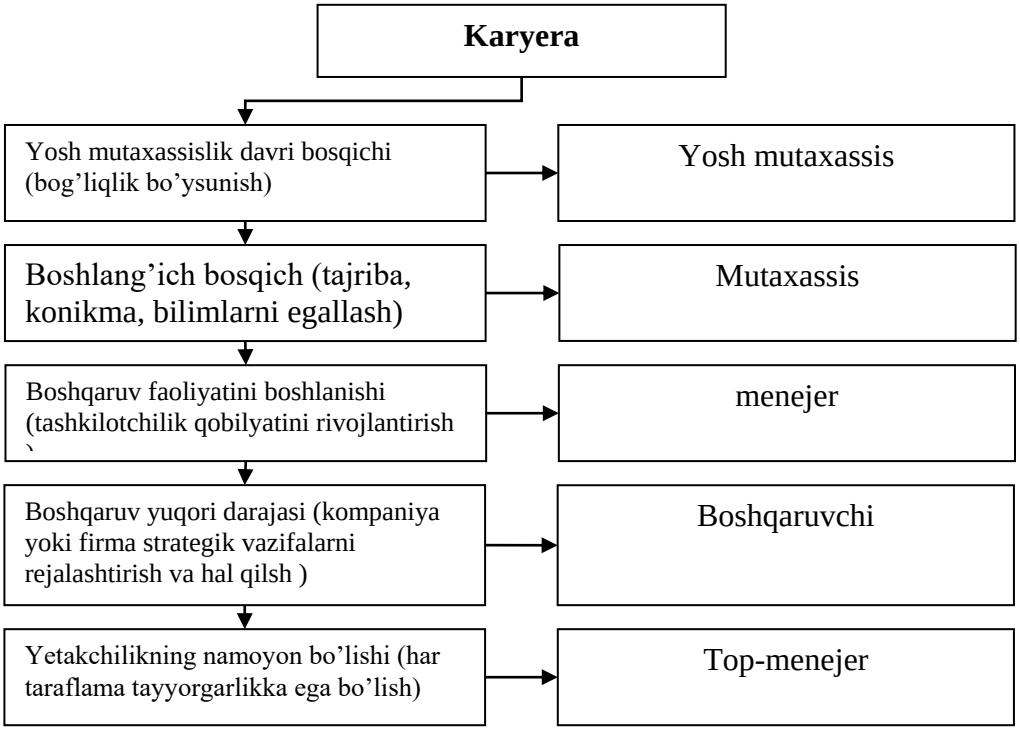
Sust karyera bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda bu davr normal karyeraga qaraganda o‘rtacha 1,5—2 barobar ko‘p, ya’ni 5—10 yilga teng demakdir. Lavozimda bu darajada sust o‘sish sabablari ko‘p jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust karyeraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish to‘g‘ri rejalashtiril-maganligi, ya’ni lavozimda o‘sish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab bo‘lishi mumkin. Bo‘sh lavozim mavjud emasligi sababli xodim mehnat faoliyati turini o‘zgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

Tipik karyera deyilganda xodimning kasbiy mahorat cho‘qqisiga erishishi, malakasi umume’tirof etilishi, korxona tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga ko‘tarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uyg‘un holda ro‘y berishi tushuniladi.

Barqaror karyerada xodimning kasb faoliyati va lavozimda o‘sishida muayyan chekinishlarga yo‘l qo‘yilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Ya’ni bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida o‘z kasbini vaqtincha yoki bir umrga o‘zgartirganligi, shuningdek ma’lumoti bo‘yicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga to‘g‘ri

kelganligini bildiradi.

Uzlukli karyera xodimning kasbda va lavozimda o‘sishi beqaror bo‘lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o‘zgartirib turishi, ish joyini, korxona va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma’lumoti bo‘yicha ixtisosligiga muvofiq bo‘lmagan lavozimlarni egallashi demaqdir.



11.1.4-rasm. Personal karerasi boshqichlari

Lavozimda o‘sish bosqichlarini aniqlashning uslubiy asosi sifatida ikki: karyera turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak (4-rasm).[71]

1. Yosh mutaxassis bosqichi. O‘qishni tugallagan yoshlar bazaviy bilimlariga, yangi axborotlarni qabul qilish qobiliyatlariga hamda katta salohiyat kuchiga ega bo‘ladilar. Lekin ko‘p hollarda ular o‘z korxona yoki tashkilotlari talablarini yaxshi bilmaydilar. Yosh mutaxassislarni sifatli kompaniya yoki firma uchun foydali salohiyatlarga aylantirish menejerlarning asosiy vazifasidir. Bu bosqichda yosh mutaxassislarning mehnat jamoasi muhitiga ko‘nikish jarayoni kechadi. Ular kelgusida

[71] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

lavozimda o‘sishlari uchun mazkur bosqichda o‘zgalarga bog‘liqliklari va bo‘ysunishlari zaruratini tushunib etishlari talab qilinadi.

2.Karyeraning boshlang‘ich bosqichi. Yosh mutaxassislar xizmat vazifalariga oid dastlabki ko‘nikmalarni hosil qilganlaridan so‘ng guruhlarda o‘zaro hamkorlik qilish tajribalarini egallashlari, shuningdek bo‘linmasi hamda alohida ijrochilar maqsad va vazi-falarni muhokama qilishda ishtirok etishlari kerak. Ushbu bosqichda ular uchun malaka oshirish yo‘nalishlarini mustaqil tanlashlari uchun keng imkoniyatlar yaratib berilishi darkor. Orttirilgan tajriba ularga muayyan ish uchastkasida mustaqil faoliyat ko‘rsa-tishlari imkoniyatini beradi. Mazkur bosqichga o‘tish xodim o‘z faoliyati muayyan sohasida zarur malakaga ega bo‘lishiga bog‘liqdir. Ana shu ikkinchi bosqich kelgusi kasbiy o‘sish uchun nihoyatda muhimdir. Yosh mutaxassislar o‘zlarida ishonchsizlikni his qilib, mustaqil faoliyat ko‘rsatishga ojizlik qilsalar, ularning kelgusi lavozimida o‘sishlariga umid qolmaydi.

3.Boshqaruv faoliyati boshlanishi. Mutaxassis tegishli tajribaga ega bo‘lganidan so‘ng unga amaliyotda o‘z boshqaruvchanlik salohiyatlarini sinab ko‘rish imkoniyati berilishi kerak.

Mutaxassislar ushbu bosqichda o‘zlarining bevosita xizmat vazifalarini bajarish bilan bir qatorda, birinchi bosqichdagi, tajribasi kamroqhamkasblariga yordam ko‘rsatishlari va ular mehnat faoliyatiga tezkor rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin.

4. Yetakchilarni aniqlash. Ishga qiziqtirish (motivatsiya)ni kuchaytirishda xodimlarni yuqori rahbarlik lavozimlariga ko‘tarish juda katta ahamiyatga egadir. Personal tarkibidagi yetakchilarni aniqlash bo‘lajak menejerlarni rahbarlikning yuqori bosqichiga tayinlash davriga kelib ularni har taraflama tayyorgarlikdan o‘tkazish imkonini beradi. Personalni boshqarish xizmati xodimlari aniqlangan yetakchilarni tayyorgarliqdan o‘tkazish barcha bosqichlarini hamda ularning xizmat vazifalarida siljishlarini diqqat bilan nazorat qilib borishlari kerak.

5. Boshqarishning yuqori bosqichlari. Menejerlar yuqori lavozimlarga ko‘tarilganlaridan so‘ng ular faoliyati faqat tor vazifalarni hal etish bilan chegaralanib qolishi xavfi mavjuddir. Shuning uchun ularda kompaniya yoki firma faoliyatini strategik nuqtai nazardan

baholash hamda barcha ishlarning ahvoli uchun mas’uliyatni o‘ziga ola bilish sifatlarini shakllantirish katta ahamiyatga egadir. Korxona strategiyasini shakllantirish yoki uzoq muddatli strategik rejalashtirish bu bosqichga xos xususiyat hisoblanadi. Hamma ham bu ishning uddasidan chiqavermaydi. Strategik darajada samarali boshqaruv ham kasbiy, ham ma’muriy tajriba mavjud bo‘lgandagina ta’minlanishi mumkin.

6. Yuqori boshqaruv bo‘g‘ini menejerlari. O‘z vorislarini tanlash, ularning lavozimda o‘sishlariga yordam ko‘rsatish, kompaniya yoki firma tashqarisidagi yuqori darajali menejerlar bilan o‘zaro hamkorlikni rivojlantirish bu — bo‘g‘in boshqaruvchilarining asosiy xizmat vazifalari hisoblanadi.

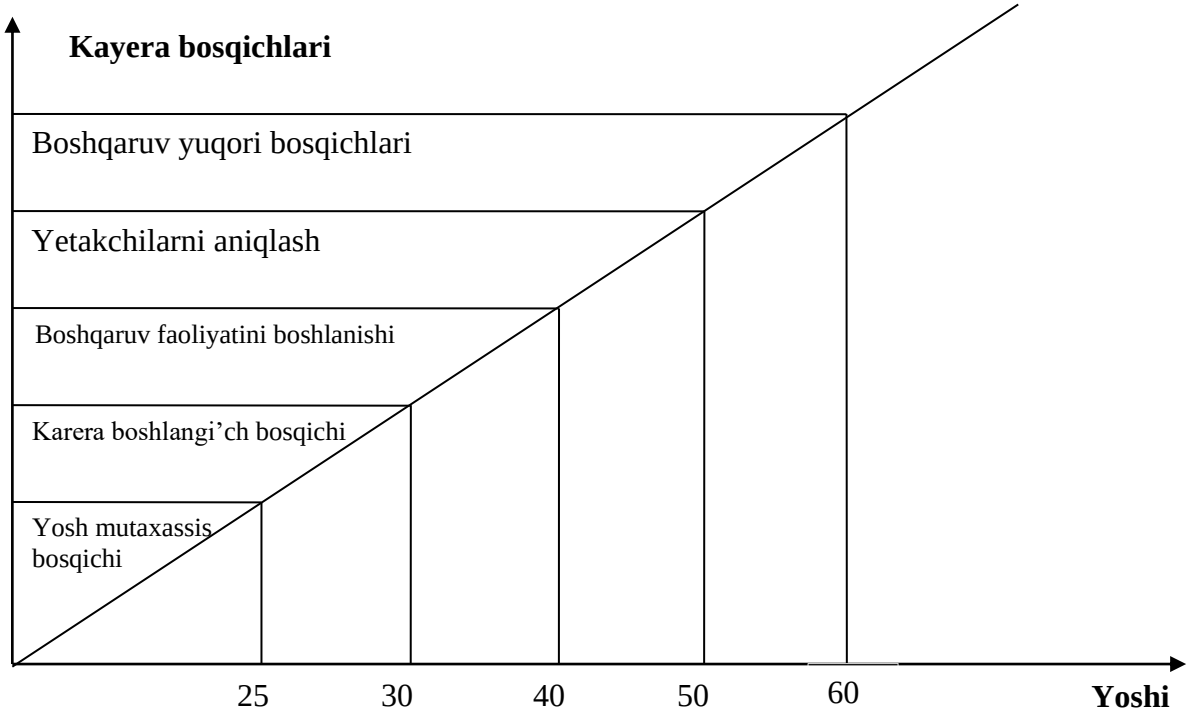
Yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan to‘rtinchi va beshinchi bosqichlarni rahbarlik lavozimlarini egallashda vertikal karyeraga intilayotganlar bosib o‘tadi.

Rivojlangan kompaniyalar boshqaruvning har bir bosqichida personal karyerasini rejalashtirish va boshqarishning tabaqalashtirilgan tizimlariga egadirlar. Bu boshqaruv bosqichlari davomiyligi turli menejerlar uchun turlichadir. Lekin ko‘pgina boshqaruvchilar muayyan yoshda mazkur bosqichlardan o‘tishlari amaliyotda aniqlangan (5-rasm).[72]

G‘arb tadqiqotchilari lavozimda o‘sishning quyidagi bosqichlarini ham farqlaydilar:

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

[72] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.



11.1.5-rasm. Karyera bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati

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

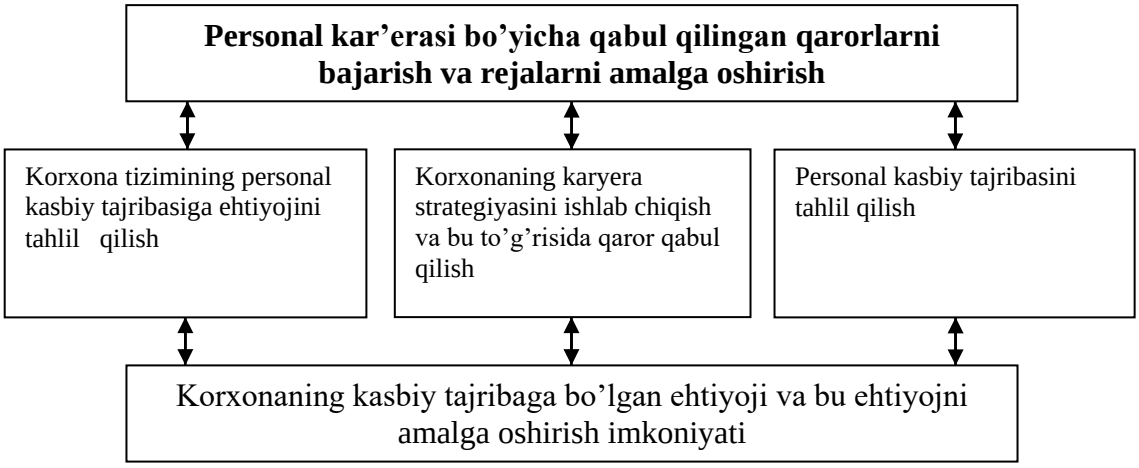
O‘rta bosqichda ishlab chiqarishga qo‘shilayotgan ulushni muvofiqlashtirish, ehtimol tutilgan o‘zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, „hayot o‘rtasidagi tanglik” holatlari bilan ajralib turadi.

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

11.2. Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o‘sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko‘zlagan holda ta’sir o‘tkazish jarayonidir (6- rasm).[73]

[73] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.



11.2.1-rasm. Korxona personali karyerasini rejalashtirish

Personal karyerasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko‘zlaydi:

—korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta’minlash;

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

—muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste’dodlari va qat’iyatlarini hisobga olib, karyeralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Karyerani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta’minlanadi:

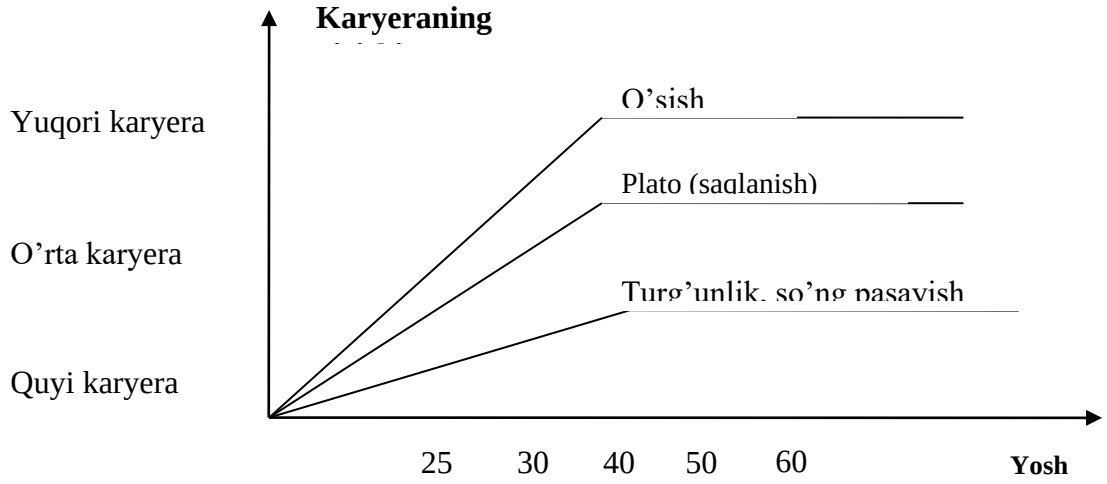
—yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

—yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o‘sishlari ta’minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o‘rtasida qo‘nimsizlikni kamaytirish;

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

Karyera dinamikasi (7- rasm) xodimning korxona yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko‘tarilishini, bu dinamika sur’atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va

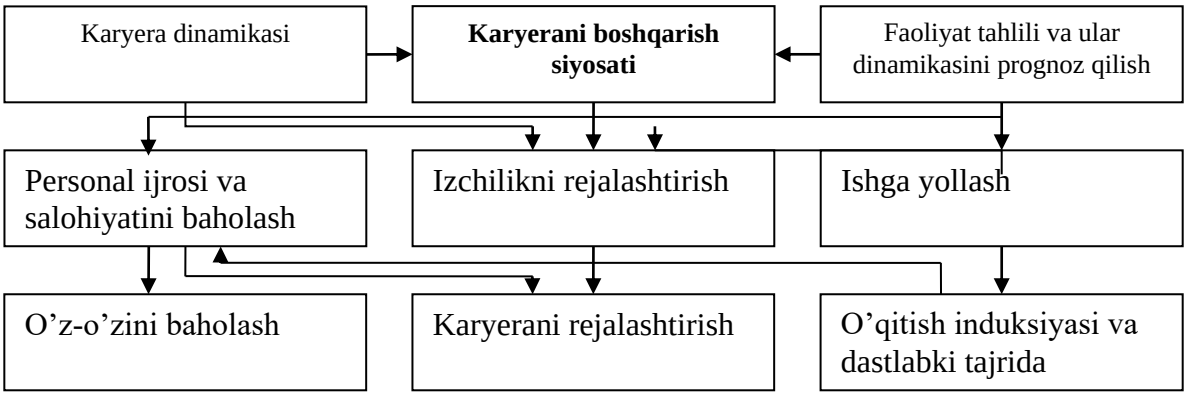
lavozimga ko‘nikish hamda uni egallash uchun odatda uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo‘yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo‘lganidan so‘ng esa uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi. Shuning uchun dinamik karyera deyilganda xodim, aksariyat hollarda xar bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3—5 yil davomida bo‘lishi tushuniladi.



11.2.2-rasm. Karyera dinamikasi

Personal karyerasini o‘sishini boshqarish jarayoni (8-rasm) mantiqan bir-biri bilan bog‘likdir. Umuman olganda xodimning karyerasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda ko‘tarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, o‘z ijtimoiy rolini va hokazolarni egallaydi.[74]

[74] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.



11.2.3-rasm. Personal karyerasini boshqarish

Personal karyerasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjuddir:

1. **Qisqa muddatli sarmoyalash.** Ana shu siyosatni olib boradigan rahbarlar yuqori malakali ijrochilarni ishga yollab, o‘qitadilar hamda ular mehnatiga yuqori ish haqi to‘laydilar. Bu ijrochilar o‘z lavozimlarida kutilgandek samarali faoliyat ko‘rsatsalar, lavozimda yanada ko‘tariladilar. Bunda kompaniya yoki firma o‘zi xohlagan xodimlarga ega bo‘ladilar. Bu xodimlar topshirilgan ishni sidqidildan bajaradilar, o‘z faoliyatlarini mukammallik darajasigayyetkazishga harakat qiladilar, zarurat tug‘ilganda zimmalariga qo‘shimcha mas’uliyatni ham oladilar. Korxonaning o‘zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.
2. **Uzoq muddatli sarmoyalash.** Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal karyerasini rivojlantirish istiqbolni ko‘zlab rejalashtirishning samarali ekanligiga ishonadilar. Ular katta salohiyatga ega iste’dodli xodimlarni tanlab, strategik rejalashtirish dasturlari asosida ularni lavozimda o‘stiradilar.
3. **Uzoq muddatli egiluvchanlik.** Bu siyosatga amal qiluvchi rahbarlar uchun bevosita bugungi kunda ijroning ko‘zlangan darajada bo‘lishi eng asosiy vazifa hisoblanadi.

Strategik rejalashtirishga amal qilinadigan korxonalarda xodimlar qaysi sifatlarga, qanday bilim, malaka, ko‘nikmalarga ega bo‘lishi lozimligi, qaysi xizmat vazifasi bosqichlarini bosib o‘tishi aks ettirilgan kar’erogramma (11.2- jadval) ham tuziladi.

11.2-jadval

Personalni lavozimida o‘stirish karerogrammasi[75]

Yosh	18	22	24-29		24-27	32-35	35-40	40 yoshdan song
Uzluksiz ta’lim tizimi	**Oily o‘quv yurti, bakalavriat**	**Oily o‘quv yurti, magistratura**	**Malaka oshirish instituti**		**Izlanuvci-tadqiqodchi-ctajyor (fan nomzodi)**	**Katta ilmiy xodim (fan doktori)**	**Yuqori rahbar hodimlar tayorlash o‘quv yurtlari (akademiya)**	**Stajirovka, o‘z-o‘zini o‘qitish**
Xizmat vazifasi, lavozim			**Muhandis**	**Katta yetakchi,**	**Ilmiy hodim, katta ilmiy hodim, bo‘lim mudiri**	**Kafedra mudiri, professor, ilmiy tashkilot rahbari**	**Birlashma kompaniya, konsern rahbarlik lavozimlari**	**Vazirlik va idoralar rahbarlik tizimlaridagi lavozim**
Xizmat vazifalari, lavozim bosqichlari			1	2	3	4	5	6

Personal karyerasini rivojlantirish xodim kasb malakasi, bilimi, ko‘nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o‘z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo‘ladi. O‘z navbatida xodim egallab turgan xizmat vazifasi uning bilim va malakasiga ham tegishli talablar qo‘yadi.

Misol tariqasida bank tijorat boshqarmasi boshlig‘i lavozimi malaka talablari (9- rasm)ni keltirish mumkin.[76]

Karyerani rivojlantirish albatta lavozim pillapoyalaridan yuqoriga ko‘tarilish, rahbar bo‘lish degan ma’noni bermaydi. Karyera, shuningdek, o‘z ko‘nikmalarini takomillashtirish va shu hisobga o‘z ishini sifatliroq va samaraliroq bajarish yoki mehnat faoliyati yo‘nalishini o‘zgartirish tushunchasiga ham ega.

Personal karyerasini rivojlantirish xodimdan hamda u ishlayotgan korxonadan (agar bu korxona xodim karyerasini rivojlantirish jarayonini

[75] А.Хайитов. “Инсон ресурсларини бошқариш” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа.-Тошкент: Иқтисодиёт, 2018 йил, 236-бет.

[76]

qo‘llab-quvvatlayotgan bo‘lsa) muayyan qo‘shimcha sa’y-harakatlarni talab etadi. Ayni vaqtda bu xodimning o‘ziga ham, u mehnat qilayotgan korxonaga ham muayyan afzalliklar beradi.

Xodim uchun:

—kasbda o‘sish va turmush farovonligini oshirish imkonini berayotgan korxonadagi mehnat faoliyatidan katta qoniqish hosil qilish;

—shaxsiy kasb istiqbolini aniqroq tasavvur etish va hayotidagi boshqa masalalarini rejalashtirish imkonini;

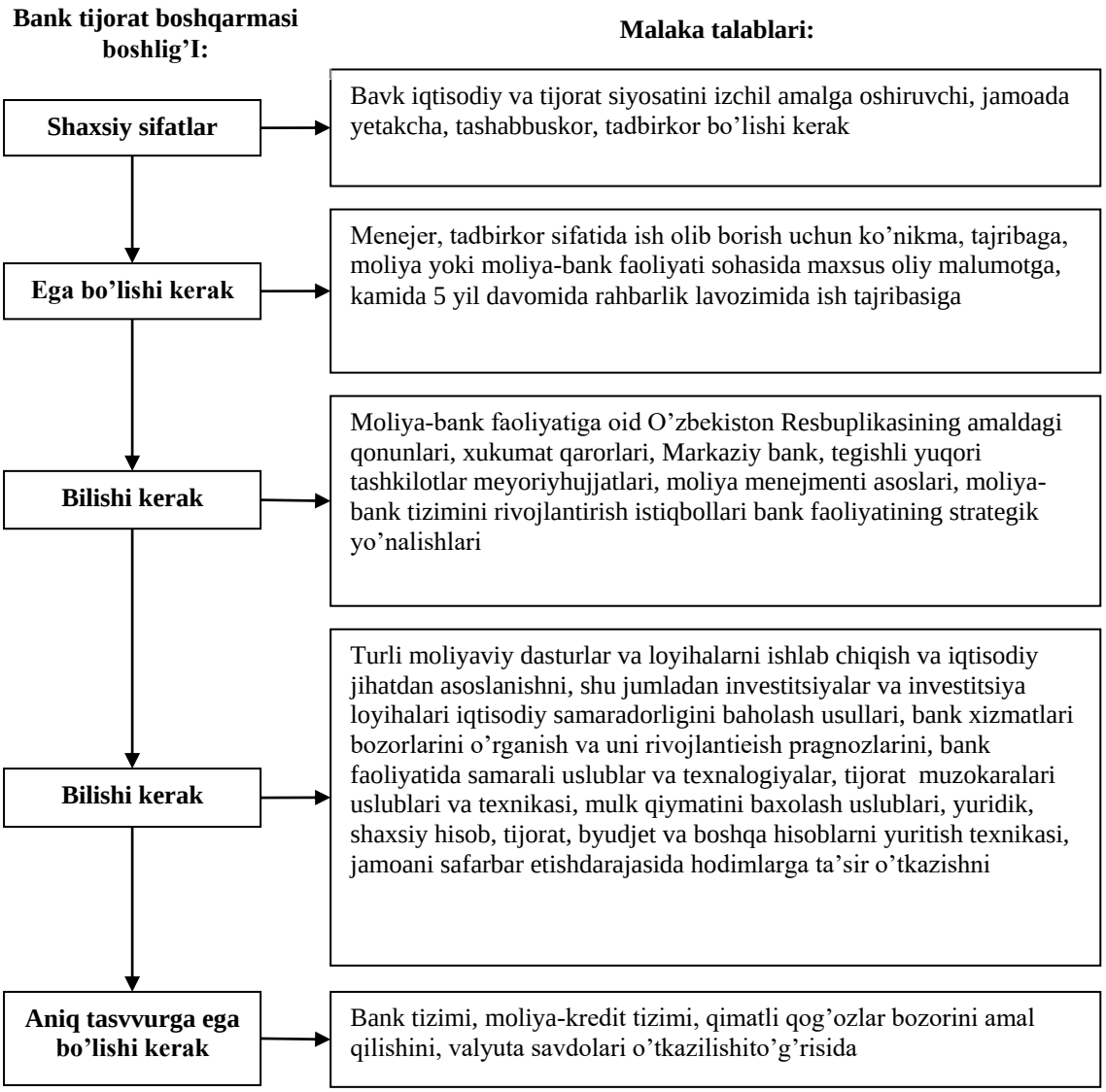
—kelajaqdagi kasb faoliyatida aniq maqsadni ko‘zlagan holda tayyorgarlik ko‘rish;

—mehnat bozorida raqobatbardoshligini oshirish afzalligidir.

Korxona uchun:

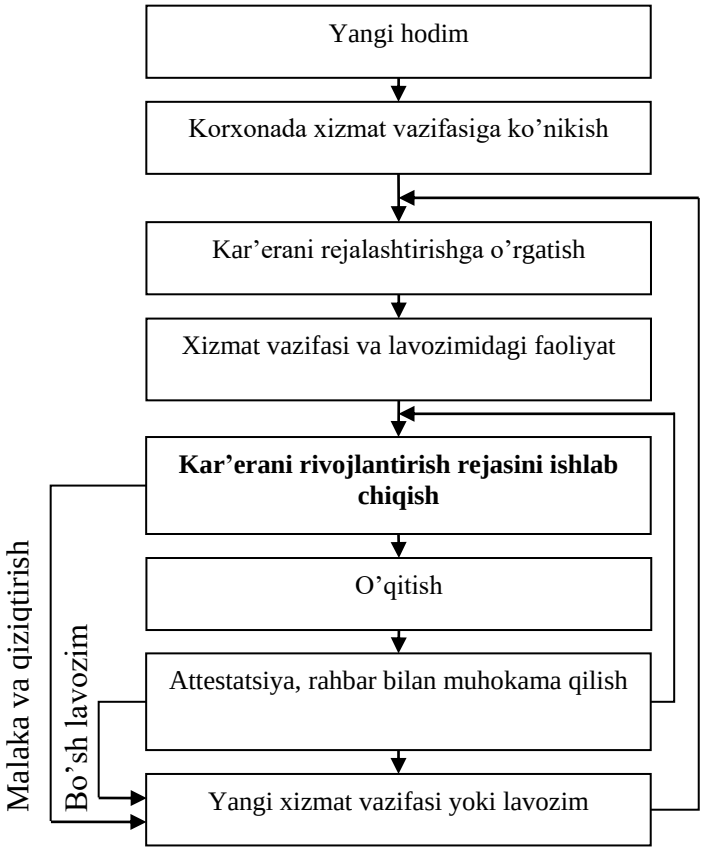
—o‘z mehnat faoliyatini korxona bilan bog‘lagan xodimlarga ega bo‘lish hamda shu orqali mehnat unumdorligiga erishish, kadrlar qo‘nimsizligini qisqartirish;

—xodimlarni kasbiy rivojlantirishni ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda rejalashtirish, kasbda o‘sishdan manfaatdor xodimlarni aniqlash, zarur tayyorgarlikka ega, korxonaga sadoqatli xodimlarni rahbarlik lavozimlariga ko‘tarish imkoniyatini yaratadi.



11.2.4-rasm. Bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari

Yuqorida qayd etilgan va boshqa afzalliklarni hisobga olgan kompaniya va firmalar personal karyerasini rivojlantirishni boshqarishni sherikchilik usuli asosiga qo‘ya boshladilar. Bunday sherikchilik uch tomon — xodim, uning bevosita rahbari hamda personalni boshqarish xizmati o‘rtasidagi hamkorlikni ko‘zda tutadi. Bunda xodim o‘zining lavozimda o‘sishini rejalashtirish va bu rejani amalga oshirish uchun mas’ul hisoblanib, boshqaruv atamasi bilan ta’riflanganda jarayon egasi hisoblanadi. Rahbar xodim murabbiysi vazifasini o‘taydi. Xodimning lavozimda o‘sishini u tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi juda muhimdir. Chunki, rahbar tegishli mablag‘ ajratish, ish vaqtini taqsimlash vakolatlariga egadir.



11.2.5-rasm. Personal kar’erasini rivojlantirish

Xodimni lavozimda o‘sishini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o‘tishini (11.2.5-rasm) anglatadi.

Personalni lavozimda o‘stirishni rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

— yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim karyerasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo‘yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma’lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko‘ra)ni hisobga olish kerak;

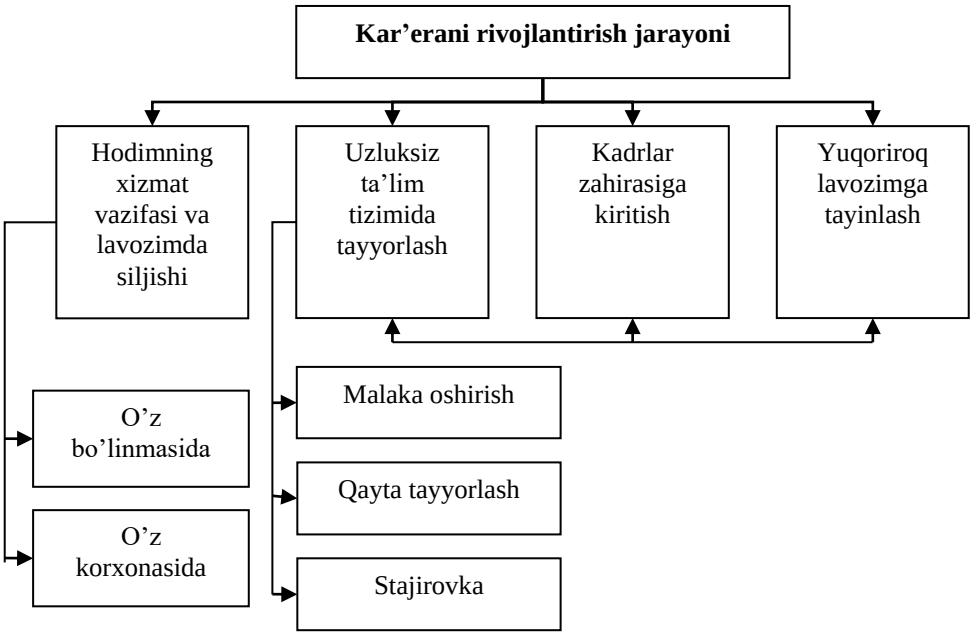
—korxona va xodimning karyerani rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko‘zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o‘sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

—korxona rejalarida xodim karyerasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag‘batlantirish, o‘qitish uchun mablag‘ ajratish va hokazolar)ni ko‘zda tutish.

Lavozimda o‘sish xodimning ana shu maqsadga intilishiga to‘la-

to‘kis bog‘likdir. Korxona esa bu jarayonga yordam ko‘rsatishi lozim.

Yuqorida ta’kidlab o‘tilganidek, xodimlarning karyerasi uzoq davom etadigan jarayon bo‘lib, ko‘pincha takrorlanadigan bosqichlarni ham o‘z ichiga oladi (11.2.6- rasm).



11.2.6-rasm. Karyerani rivojlantirish bosqichlari

Jumladan, ular quyidagilardan iboratdir:

—malaka oshirish (qayta tayyorlash, stajirovka). Bu uzluksiz ta’lim tizimida amalga oshiriladi;

—rahbarlik lavozimi uchun kadrlar zaxirasiga kiritish. Bu holda ham xodim uzluksiz ta’lim tizimida albatta tayyorgarlikdan o‘tadi (malakaoshirish, qaytatayyorlash, stajirovka). Bu tayyorgarlik shaxsiy reja asosida amalga oshiriladi;

—xodimning o‘z bo‘linmasi yoki korxonasida xizmat vazifasi yoki lavozimda siljitilishi. Bu xodim dunyoqarashini kengaytirish maqsadida amalga oshiriladi. Xizmat vazifasi va lavozimda siljitishda xodim xizmati yoki lavozim vazifalari o‘zgaradi, lekin ish haqi miqdori o‘zgarmaydi (kamaytirilishiga yo‘l qo‘yilmaydi).

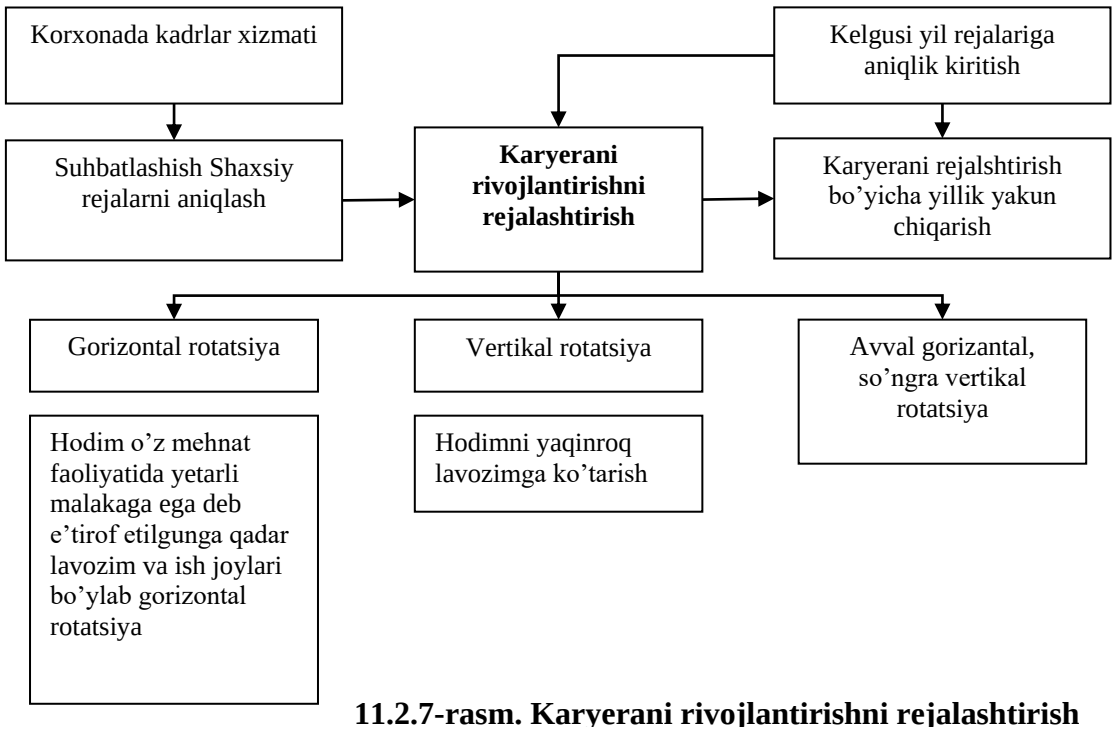
Personal karyerasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi

yoki lavozimda stixiyali holda o‘sishi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida karyerasini rivojlantirish va rotatsiyadir[77].

Karyerani rivojlantirishni rejalashtirish xodimlarni lavozimda o‘stirishni rivojlantirish maqsadlari hamda bu maqsadlarga erishish yo‘llarini aniqlab olishdan iborat bo‘ladi.

Belgilangan reja asosida egallanishi mo‘ljallanayotgan lavozim talablariga mos kelish uchun nima, qancha vaqtda qilinishi kerak-ligi, bu qanday nazorat qilinishiga aniqlik kiritilishi darkor. **Bu — harakat rejasi** deb **ataladi.**

Personal karyerasini rivojlantirishni rejalashtirishda xodimni ishga qabul qilgandan boshlab, uning ishdan bo‘shashigacha bo‘lgan davrda xodim lavozimlar yoki ish joylari tizimi bo‘yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal siljishlari tashkillashtirilishi (11.2.7- rasm) muhimdir.



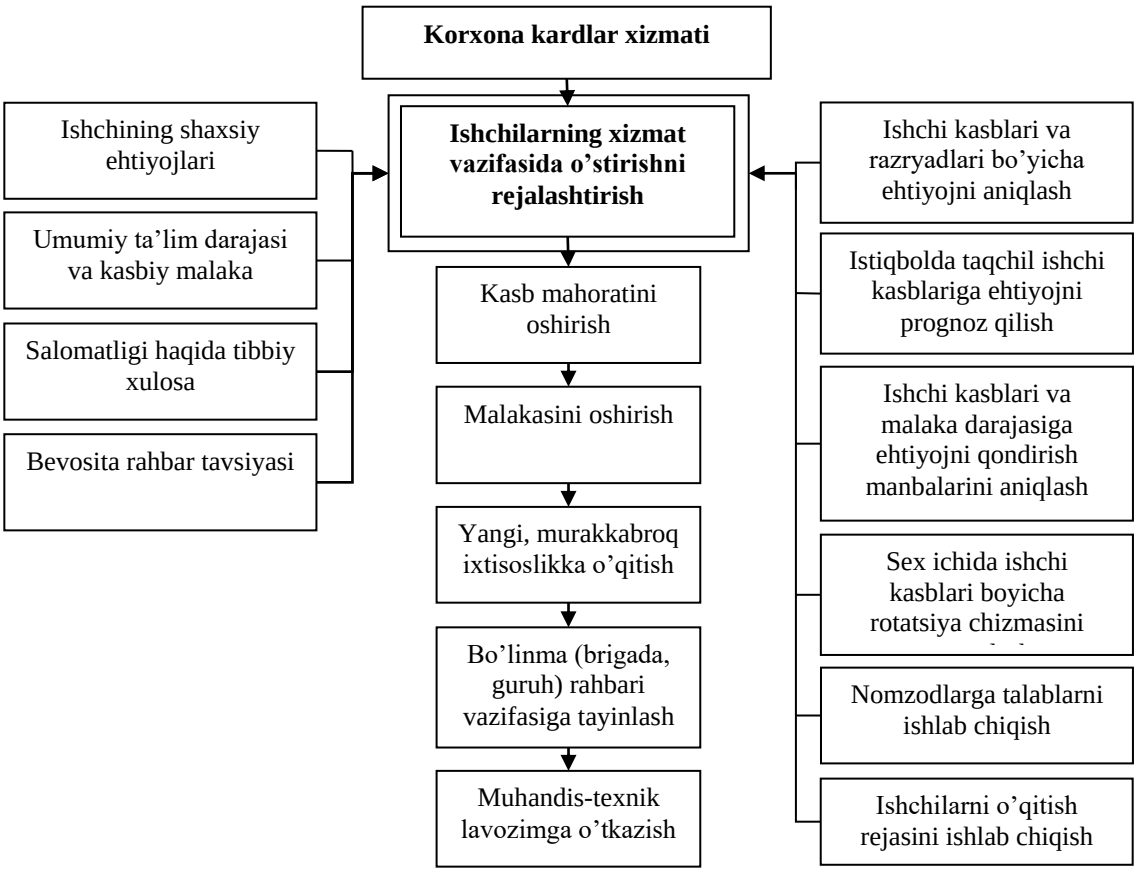
11.2.7-rasm. Karyerani rivojlantirishni rejalashtirish

Personal o‘zining qisqa va uzoq muddatga mo‘ljallangan istiqbol rejalarnigina emas, shuningdek lavozimda ko‘tarilish uchun mehnat faoliyatida qaysi ko‘rsatkichlarga erishishi kerakligini ham yaxshi bilishi darkor. Xodim ehtiyojlari va maqsadlarini kompaniya yoki firmada mavjud bo‘lgan yoki kelajakda kutilayotgan lavozimda o‘sish

[77] Rotatsiya – xodimni moddiy va ma’naviy jihatdan qiziqtirgan holda vazifasi va lavozimida gorizontal siljish

imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirish, personal karyerasini rivojlantirishning umumiy maqsadi hisoblanadi.

Bevosita ishchini xizmat vazifasida o‘stirishni rejalashtirish, uni rejali ravishda o‘qitish hamda ishchi shaxsiy manfaatlari va ishlab chiqarish ehtiyojlarini hisobga olgan holda uni oddiy mehnat faoliyati turlaridan murakkablari, kasbiy mahoratning quyi darajalaridan yuqori darajalariga sari rivojlantirishni nazarda tutadi (11.2.8-rasm - rasm).



11.2.8-rasm. Ishchilarni xizmat vazifasida o’stirishni rejalashtirish

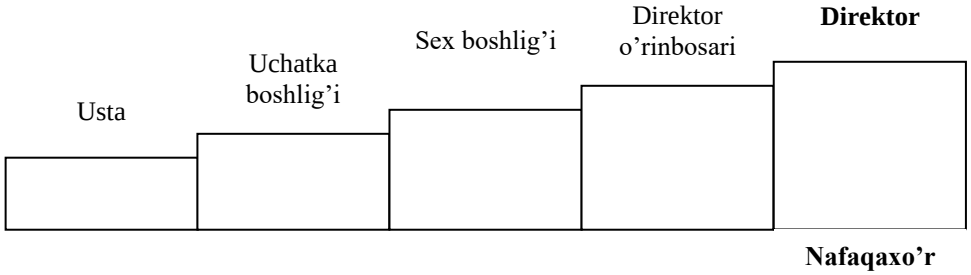
Shu bilan birga ishchini xizmat vazifasida o‘stirishni rejalashtirish ularning rahbarlik, mutaxassis va xizmatchi vazifalarini bajarishga o‘tishlari mumkinligini ham ko‘zda tutishi mumkin. Bu holda dastlabki rejalarga tegishli o‘zgarishlar kiritiladi.

Ishchini xizmat vazifasida gorizontal o‘stirish, ya’ni uni o‘z kasbining ustasi deb e’tirof etilishi darajasiga ko‘tarish ishchi kasbiy nufuzini oshirishga xizmat qiladi. Xodimning aqliy salohiyati, kasb mahorati, korxonasi, iqtisodiyotga shaxsiy amaliy ulushi, mehnat staji yoki salomatligi uni lavozimda o‘stirishni rejalashtirish uchun asos

bo‘ladi.

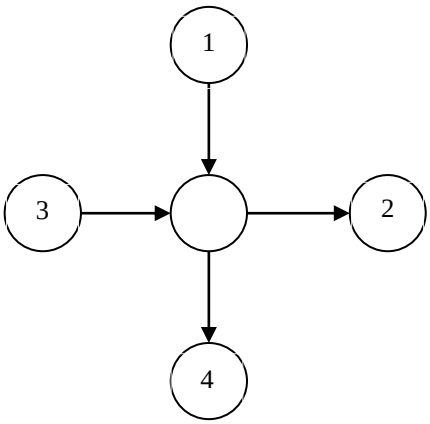
Bugungi kunda xizmat vazifasi va lavozimda o‘stirishning eng ko‘p tarqalgan to‘rt turi: **“Tramplin", “Narvon", “Chorraha" va “Ilon" turlari mavjuddir**

Rahbarning ishdan bo‘shatilgandan so‘ng ko‘p yillik tajribasidan mutlaqo foydalanmaslik “Tramplin" usulining eng muhim kamchiligi hisoblanadi.



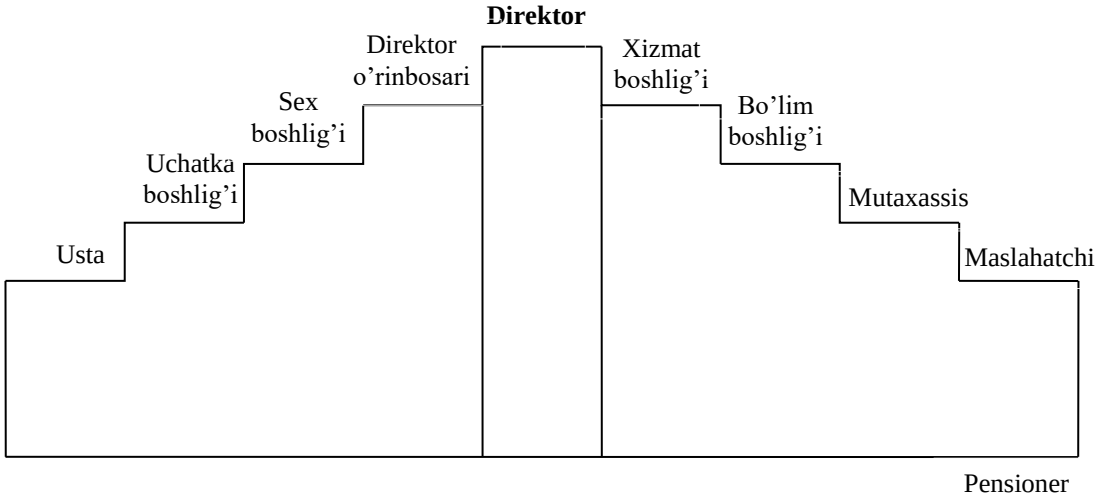
11.2.9-rasm. Karyeraning “Tramplin” usuli

“Chorraha" usuli rahbarning egallab turgan lavozimdagi faoliyati ishlab chiqarish manfaatlariga mos kelmay qolganligi va undan kelgusida qaysi sifatda foydalanishi to‘g‘risida qaror qabul qilish talab etilishi bilan bog‘liq amaliy vaziyatni aks ettiradi.



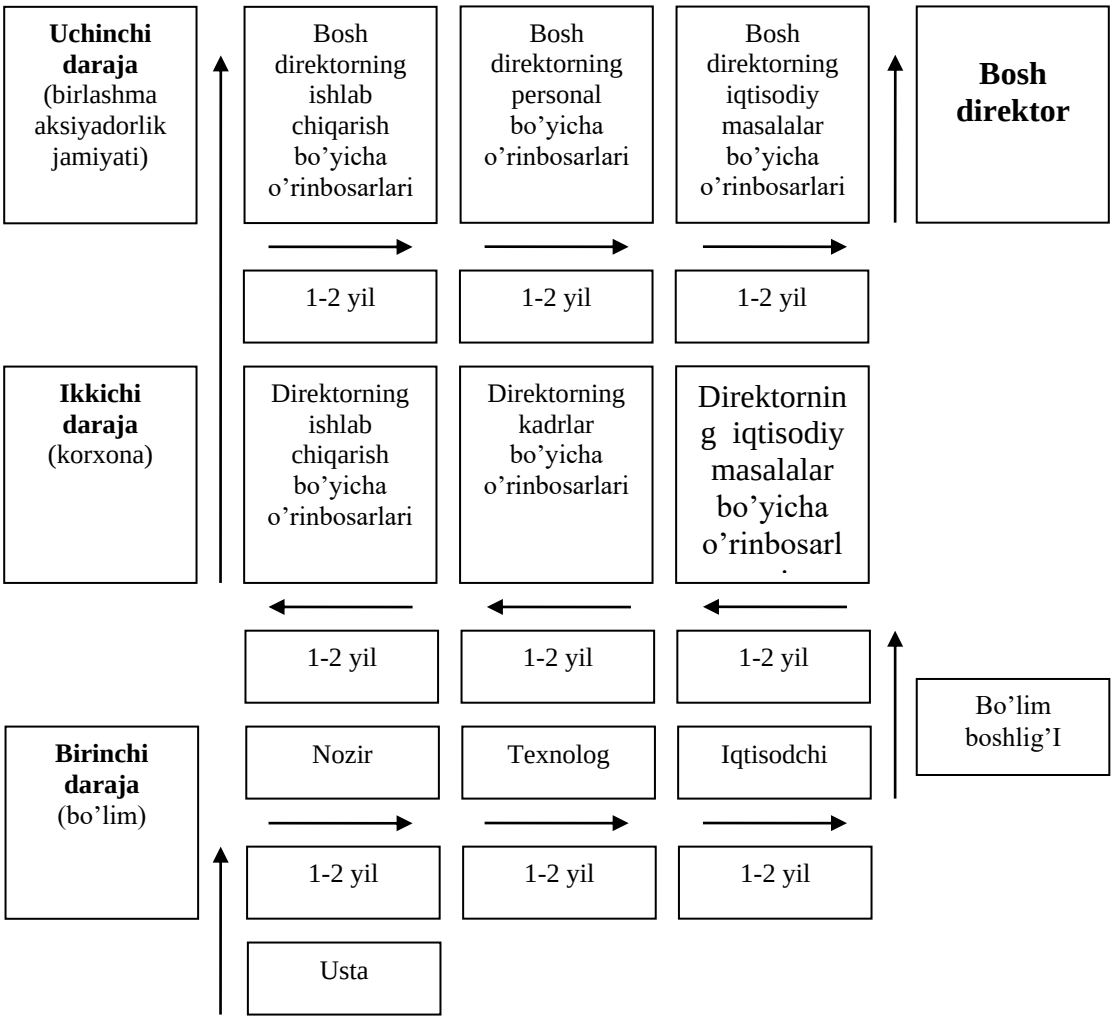
11.2.10-rasm. Karyeraning “Chorraha” usuli

Ushbu usul “zinapoya" ko‘rinishlaridan biri hisoblanib, undan vaziyatga qarab foydalanish tavsiya qilinadi.



11.2.11-rasm. Kar'eraning "Zinapoya" usuli

"Ilon" usuli turli lavozimlarda ishlashni nazarda tutadi. Bu rahbarga har taraflama amaliy tajriba orttirish, uning salohiyatini hamda muayyan ishlab chiqarish faoliyatiga moyilligini aniqlash imkonini beradi.

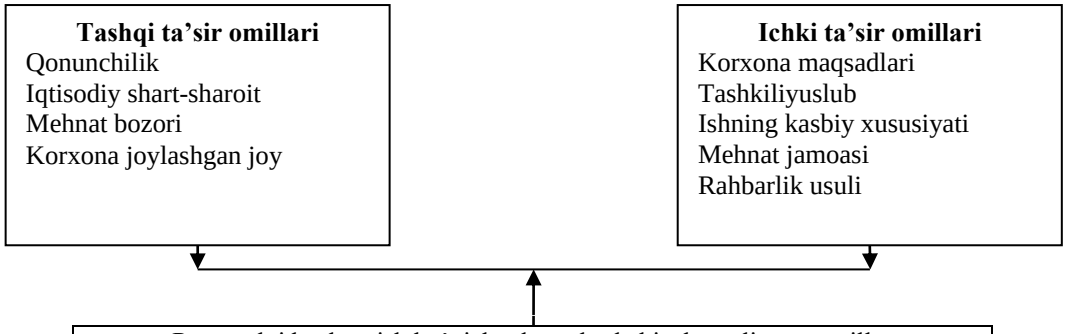


11.2.12-rasm. Karyeraning "Ilon" usuli

Personalni boshqarish bo‘yicha menejer karyerasini rivojlantirishda kompaniya yoki firma maqsadlariga erishish uchun yuqorida qayd etilgan omillarning ta’sirini aniqlash talab etiladi (11.2.13-rasm).

Karyerani rejalashtirishda har bir xodimning qadriyatlari tizimi, manfaatlari, mehnat va shaxsiy tajribasini hisobga olish talab etiladi. Shu bilan bir qatorda, lavozimda o‘stirishning u yoki bu usulini takomillashtirishda korxonada tarkib topgan tashkiliy tizimlar, ijtimoiy va ma’naviy qadriyatlar, ma’naviy-axloqiy me’yorlarning ahamiyatini nazarda tutish kerak bo‘ladi.

Shuning uchun menejerlar, eng avvalo, xodimlar ehtiyojlarini aniqlashlari lozim. Ayni vaqtda xodimlar ham o‘zlarining salohiyat va imkoniyatlari, ularni kelajakda namoyon eta olish qobiliyatlari haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishlari talab qilinadi. Lavozimda o‘stirishni rejalashtirishda ana shu ikki jihat — korxona maqsadlari va imkoniyatlarini hamda xodim salohiyati va intilishlarini eng maqbul darajada munosibligini ta’minlash hal qiluvchi ahamiyatga egadir.



Personalni boshqarish bo’yicha dasturlarda hisobga olingan omillar		
Personalni boshqarish boyicha faoliyat turlari	Hodimlar	Samaradorlik mezoni
Teng imkoniyatlar Ishning tahlili Ishga yollash Rejalashtirish Hodimlarni tanlash Baholash Personalni rivojlantirish Karerani rejalashtirish va rivojlantirish Rag’batlantirish Mehnat munosabatlari Xavfsizlik Mehnat hayoti sifati	Imkoniyatlar Yondashuvlar Qiziqishlar Manfaatlar Shaxsiy xususiyatlar	Ijro Huquqiy muvofiqlik Qoniqish Ishga uzursiz kelmaslik (progullar) Qo’nimsizlik Nizolar (konfliktlar) Shikoyatlar

11.2.13- rasm. Kar’erani rivojlantirishga ta’sir etuvchi omillar

G‘arbdagi taraqqiy etgan kompaniya va firmalarda menejerlarning har bir xodim karyerasini alohida-alohida rejalashtirish amaliyoti mavjud. Hozirgi vaqtda O‘zbekiston Respublikasida xorijiy sheriklar bilan hamkorlikda tashkil etilayotgan qo‘shma korxonalarda bu tajriba keng yoyilmoqda.

Xodimning lavozimda o‘sish shaxsiy rejasi uning o‘z mehnat faoliyat sohasida muayyan shaxsiy maqsadlarga erishishini nazarda tutadi. Har bir xodim yilda bir marta o‘zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasiga tegishli aniqlik kiritib borishi lozim.

Xodimning lavozimda o‘sish shaxsiy rejasi quyidagilarni:

a) xodimning uzoq muddatli maqsadlari (uning lavozimda o‘sishiga umidi) hamda kasbiy o‘sish rejasidagi navbatdagi bosqichni (qisqa muddatli vazifa) egallashni;

b) kasbiy o‘sish navbatdagi bosqichiga ko‘tarilish uchun bilim va tajribasini oshirishga bo‘lgan eng muhim ehtiyojlarni;

v) kasbiy o‘sish va uzoq muddatli maqsadlari navbatdagi bosqichga ko‘tarilishni ta’minlaydigan kelgusi yil topshiriqlari (o‘qish, malaka oshirish, loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etish va hokazolar);

g) kompaniya yoki firmaning xodimning kasbiy o‘sishini ta’minlaydigan kelgusi bosqichga tayyorgarlik ko‘rishiga yordam ko‘rsatish yuzasidan majburiyatlarni (korxonada xodimni o‘qitish, xodimning korxona tashqarisida o‘qitish xarajatlarini qoplash, kasbini o‘zgartirish, xizmat vazifasida siljitish va hokazolar) ko‘zda tutadi. Lavozimda o‘sish shaxsiy rejasi xodim hamda rahbar tomonidan imzolanadi, rejaning bajarilishi ular tomonidan yil davomvda bir necha bor ko‘rib chiqiladi.

Korxonalarda personal karyerasini rivojlantirish rejalari quyidagi xususiyatlarga ega:

1.Xodimning mehnat staji ortishi bilan uning lavozimda o‘sishi tezlashmaydi. Xodimning bir lavozimdagi staji qancha ko‘p bo‘lsa, uning navbatdagi yuqori lavozimga ko‘tarilish ehtimoli shuncha kamayib boradi. Ya’ni lavozimdagi staj mansabda ko‘tarilish mezoni

hisoblanmaydi.

2.Lavozimda ko‘tarilish tezligi turli lavozimlar uchun bir xil emas. Boshqalarga ko‘ra muhandis va ustalar, ayniqsa 30—39 yoshdagi muhandis va ustalar sekinroq ko‘tariladi.

3.Mutaxassislar lavozimda asosan vertikal bo‘yicha o‘stiriladilar, ya’ni ularning lavozimi yuqori bo‘lgan sari ish xaqlari ham ortib boradi. Mutaxassislarning ko‘p hollarda tegishli kasbiy ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari uchun o‘zlari egallab turgan lavozimlarga o‘xshash boshqa vazifalarda ishlab ko‘rish istaklari bo‘lsa ham amaliyotda ularni karyerada gorizontal siljitish usuli yetarli darajada qo‘llanilmaydi.

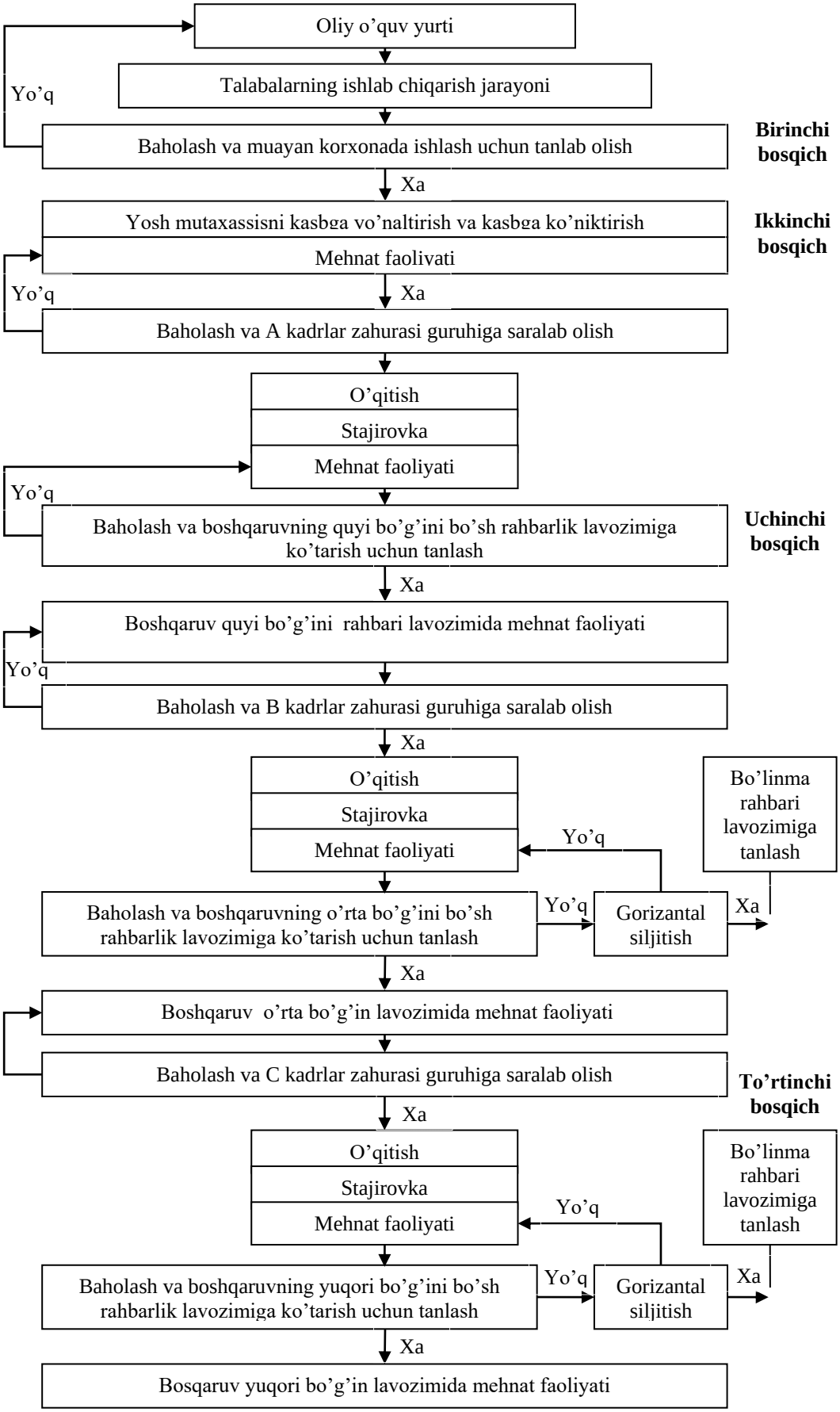
4.Mutaxassislarning mehnat faoliyatiga nisbatan qarashlari bir xil emas. 30 yoshdagi mutaxassislar mehnat faoliyati ijodiy yondashuvni talab etadigan ishlarni ko‘proq yoqtiradilar. Bundan kattaroq yoshdagi mutaxassislar uchun mehnat jarayonida hamkasblari bilan ko‘proq o‘zaro muloqotda bo‘lishi muhimroqdir. Personal bilan ishlashda bu xususiyatlar hisobga olinishi kerak.

5. Mutaxassislar karyerasini rivojlantirish obyektiv omillar bilan bevosita bog‘liq. Mehnatni tashkil etish, uni rag‘batlantirish, attestatsiyani tashkil etish va uni o‘tkazish, jamoadagi ma’naviy-psixologik muhit, rahbarlik darajasi va hokazolar ana shu omillar hisoblanadi.

Rahbarlar karyerasini rivojlantirishda ikki toifa rahbarlarni mansabda ko‘tarish nazarda tutiladi:

—yuqori bo‘g‘in rahbarligiga lavozimda o‘stirish;

— o‘rta bo‘g‘in (bo‘linmalar) rahbarligiga lavozimda o‘stirish.



11.2.14-rasm. Korxonada o’rta bo’g’in rahbarlari karerasini rivojlantirish

Jumladan, o‘rta bo‘g‘in (bo‘linmalar) rahbarligiga lavozimda o‘stirish besh bosqichdan iboratdir (11.2.14-rasm).

Birinchi bosqich bazaviy institutlar yoki boshqa oliy o‘quv yurtlaridan amaliyot uchun yuborilgan talabalar bilan ish olib borish.

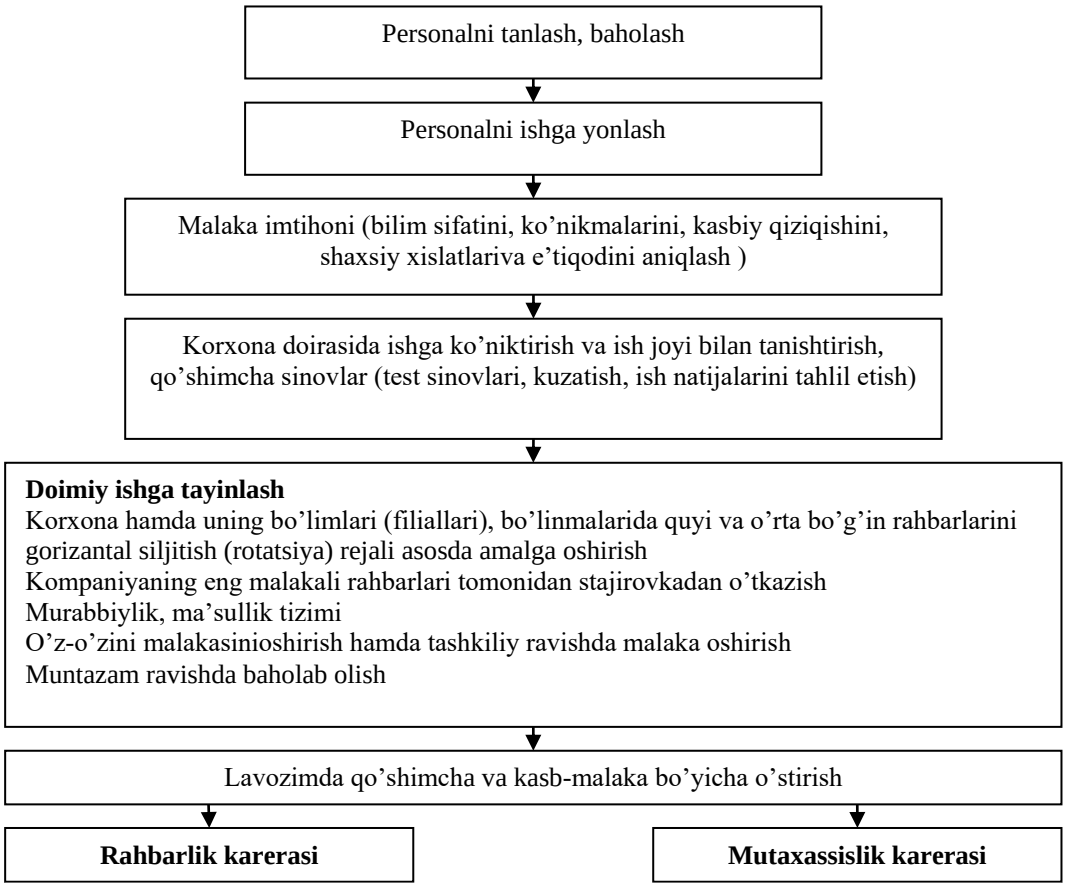
Ikkinchi bosqich korxonaga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlashdir.

Uchinchi bosqichda boshqaruv quyi bosqichi rahbarlari bilan ish olib boriladi.

To‘rtinchi bosqichda boshqaruvning o‘rta bo‘g‘ini rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Beshinchi bosqichda yuqori bo‘g‘in rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Bugungi amaliyotda yuqori bo‘g‘in rahbarligi lavozimiga nomzodlarni tanlash va tayinlashni tanlov asosida amalga oshirish tajribasi ham mavjud. Bu tanlovni yuqori bo‘g‘in rahbarlari, tegishli mutaxassislar, shu jumladan mustaqil ekspertlardan iborat maxsus komissiya o‘tkazadi.



11.2.15-rasm. Personal karerasini rivojlantirishning yapon modeli

Boshqaruv xodimlari karyerasini rivojlantirishda chet el tajribasini ham hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Shu jihatdan Yaponiya kompaniyalarida xizmat vazifasi va lavozimda o‘stirish tajribasi (11.2.15- rasm) diqqatga sazovordir.

Personal rotatsiyasi xodimlar salohiyatini aniqlash, ularning kasbiy, aqliy va ijodiy imkoniyatlaridan eng maqbul ravishda foydalanish (xodim layoqatiga mos ishni topish) maqsadida amalga oshiriladi.

Personal rotatsiyasining maqsad va vazifalari quyidagilardan iboratdir:

— xodimlarning yangi vakolatlarga ega bo‘lishlariga, ularni iloji boricha samaraliroq mehnat qilishga, samaradorlikni eng yuqori darajada saqlab turishga qiziqtirish;

—xodim egallab turgan lavozimi doirasida xizmat vazifalarini kengaytirish va ishlab chiqarish vazifalarini murakkablashtirish hisobiga personal sonini qisqartirish;

—xodimning shaxsiy kasbiy istiqbolini aniq belgilash;

—o‘z xizmat vazifasida va lavozimda o‘sishini korxona bilan bog‘laydigan sadoqatli xodimlarni tanlash.

Personal rotatsiyasiamaliyotdagi tajribaga ko‘ra quyidagi muddatlarda o‘tkaziladi:

—yuqori bo‘g‘in rahbarlari uchun — 5—7 yilda bir marta;

—o‘rta va quyi bo‘g‘in rahbarlari uchun — 3—5 yilda bir marta;

—ishchilar uchun — ishlab chiqarish ehtiyojlariga qarab, lekin yiliga kamida bir marta.

Bir xil lavozimda ishlash (yangi vazifalarni, turdosh ish usullarini o‘rganish) davomiyligi tegishli rahbar tomonidan belgilanadi va bir haftadan bir yilgacha bo‘lishi mumkin. Bunda eng asosiy mezon xodim yangi vazifalarni yuqori sifatli bajarishga o‘rganishi uchun yetarlicha vaqtga ega bo‘lishi lozim.

Rotatsiyaga muvofiq boshqa xizmat vazifasi va lavozimda bo‘lgan xodim erishgan shaxsiy natijalari baholanadi. Ushbu baholash ikki qismdan iborat bo‘ladi.

1. Ishdagi natijalar bahosi. Bu baholash ikki bosqichda o‘tkazilib, birinchisida quyidagilar qayd etiladi:

—belgilangan maqsadlar bilan taqqoslangan holdagi erishilgan natijalar;

—rejalashtirish bilan taqqoslangan holdagi yangi vazifa va ko‘nikmalarning egallanishi;

—o‘qitish dasturining egallanishi;

—chet tillarining o‘rganilishi.

Ikkinchi bosqichda erishilgan reyting natijalari aniqlanadi. Bunda natijalarni baholash bo‘yicha quyidagi mezonlar tanlanadi:

a) ish natijasi — bir yil avval belgilab qo‘yilgan maqsadlarga erishilganligining umumiy natijasi;

b) vazifa va malakani egallash natijasi — bir yil avval belgilab qo‘yilgan vazifa va malakani egallashda erishilgan umumiy natijalar;

v) ro‘y bergan o‘zgarishlarga qo‘shilgan ulush — mazkur ish uchastkasida qo‘llanish imkoniyatini beradigan o‘zgartirishlar kiritish jarayonida erishilgan natijalar;

g) boshqalar muvaffaqiyatiga qo‘shilgan ulush — xodimning o‘z bo‘limi umumiy muvaffaqiyatiga qo‘shgan ulushini ifoda etadi.

Ushbu natijalar umumlashtirilib va taxlil etilib, erishilgan natija reytingi aniqlanadi. Reytinglar quyidagicha baholanadi:

a) qoniqarsizlikka yaqin — baholashning mazkur mezoni bo‘yicha xodim zaifligi, unda mazkur ish uchastkasidagi vazifalarni hal etishda muammolar mavjudligidan dalolat beradi;

b) yaxshi — xodim mazkur uchastka mehnat faoliyatini amalga oshiradiganlarga qo‘yiladigan talablarni to‘la hajmda bajara olishini anglatadi;

v) juda yaxshi — xodimning baholash mezoni bo‘yicha ish natijalari mazkur uchastka uchun talab qilinadigan darajadan hamisha yuqori bo‘lganligini aks ettiradi;

g) oliy — xodim mehnat faoliyatida hamisha eng yuksak natijalarga erishishini ko‘rsatadi.

Ushbu reyting ko‘rsatkichlaridan xodim shaxsiy amaliy sifatlarining mutlaq bahosini aniqlash uchun foydalaniladi.

Ishni uzil-kesil baholash bir darajali xodimlar guruhi doirasida nisbiy baholash natijalari bo‘yicha chiqariladi.

Natijalarni nisbiy baholash quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

—ekspert — mutaxassislar guruhini tanlash;

—mazkur daraja bo‘yicha xodimlar guruhini shakllantirish;

—baholash muddatini belgilash;

—reyting bo‘yicha joy-joyiga qo‘yish tartibini aniqlash;

—natijalarni qayd etish;

—axborotlarni xodimlarga yyetkazish.

Rahbar tomonidan xodimlarni shaxsiy baholash amalga oshirilgandan so‘ng kelgusi yil uchun vazifalar belgilab beriladi:

—kasbiy faoliyat sohasidagi vazifalar — xodim kelgusi yil davomida mehnat faoliyatida erishishi kerak bo‘lgan asosiy ko‘rsatkichlar, bu reja nazorat qilib boriladigan muddatlar;

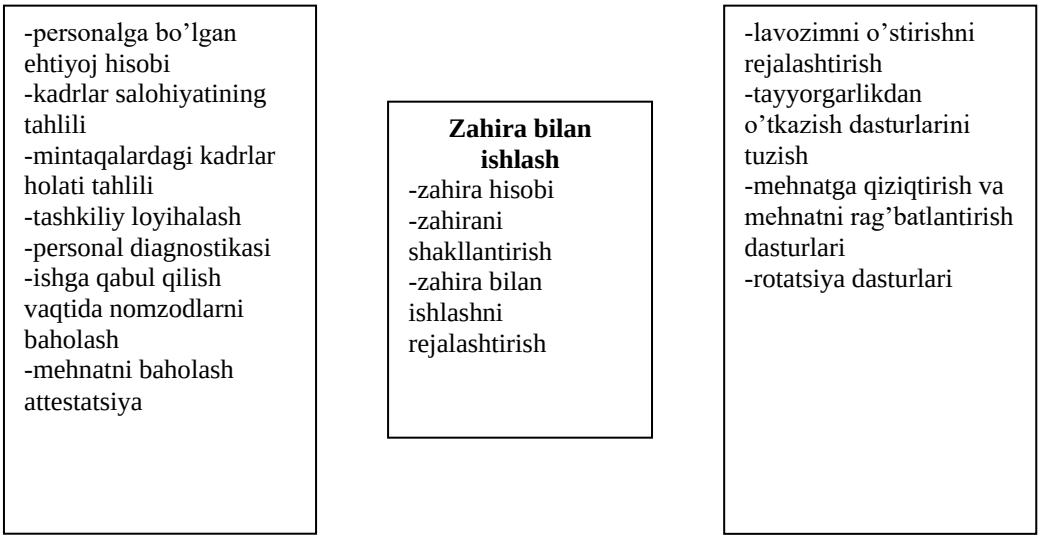
—yangi vazifalar va malakani egallash sohasidagi vazifalar;

—kelgusi yilda ushbu masalalar bo‘yicha erishish talab qilinadigan natijalar va bu maqsadlarga erishish vositalari.

Personal erishgan natijalar bo‘yicha korxona har bir bo‘linma va xizmatining reytingi hisoblanadi. Mazkur reyting ko‘rsatkichlari xodimlar rotatsiyasini amalga oshirish yo‘nalishlari bo‘yicha bo‘lim va xizmatlar anikdanadi.

11.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zaxirasi deyilganda o‘z amaliy va shaxsiy sifatlari bo‘yicha muayyan darajadagi rahbarga qo‘yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o‘tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo‘lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.



11.3.1-rasm. Personalni boshqarish hamda kadrlar zahirasi bilan ishlash yo‘nalishlarining o‘zaro bog‘liqligi

Personal bilan ish olib borishning boshqa ko‘pgina yo‘nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va o‘zaro bog‘liqdir (11.3.1- rasm).

Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud.

1. Faoliyat turi bo‘yicha:

— rivojlantirish zaxirasi. Ularga korxonaning yangi yo‘nalishlari (ishlab chiqarish yo‘nalishlari o‘zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo‘lga qo‘yilganda) doirasida faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o‘sishni, yoki xizmat vazifasida o‘sishni tanlab olishlari mumkin;

— **funksiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxona faoliyatini qo‘llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko‘tarilishga yo‘naltirilgan bo‘ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo‘yicha:

“A” guruhi — asosiy zaxira, ya’ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko‘tarilishi mumkin bo‘lgan nomzodlar;

“B” guruhi — istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1 —3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko‘tarish mo‘ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo‘lgan, korxona bo‘linmalarida mehnat faoliyati bilan o‘zini ko‘rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o‘qitiladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. **Zaxira muhimligi tamoyili** lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o‘sish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak.
2. **Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili** nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur sifatlari va malakalarini, bu lavozimga qo‘yilgan talablarni hisobga olish demakdir.
3. **Nomzodning istiqbolligi tamoyili.** Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

—kasbiy o‘sishga yo‘naltirish;

—ma’lumot darajasiga bo‘lgan talab;

—yoshga bo‘lgan talab;

—lavozimdagi ish staji hamda umuman karyera dinamikasi;

—salomatlik ahvoli.

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo‘yicha shaxsiy reja bajarilgandan so‘ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (11.6- jadval).

Zaxiraning shaxsiy tarkibi muntazam ravishda (odatda har 6 oyda) personalni boshqarish xizmati tomonidan ko‘rib chiqilishi, zarurat

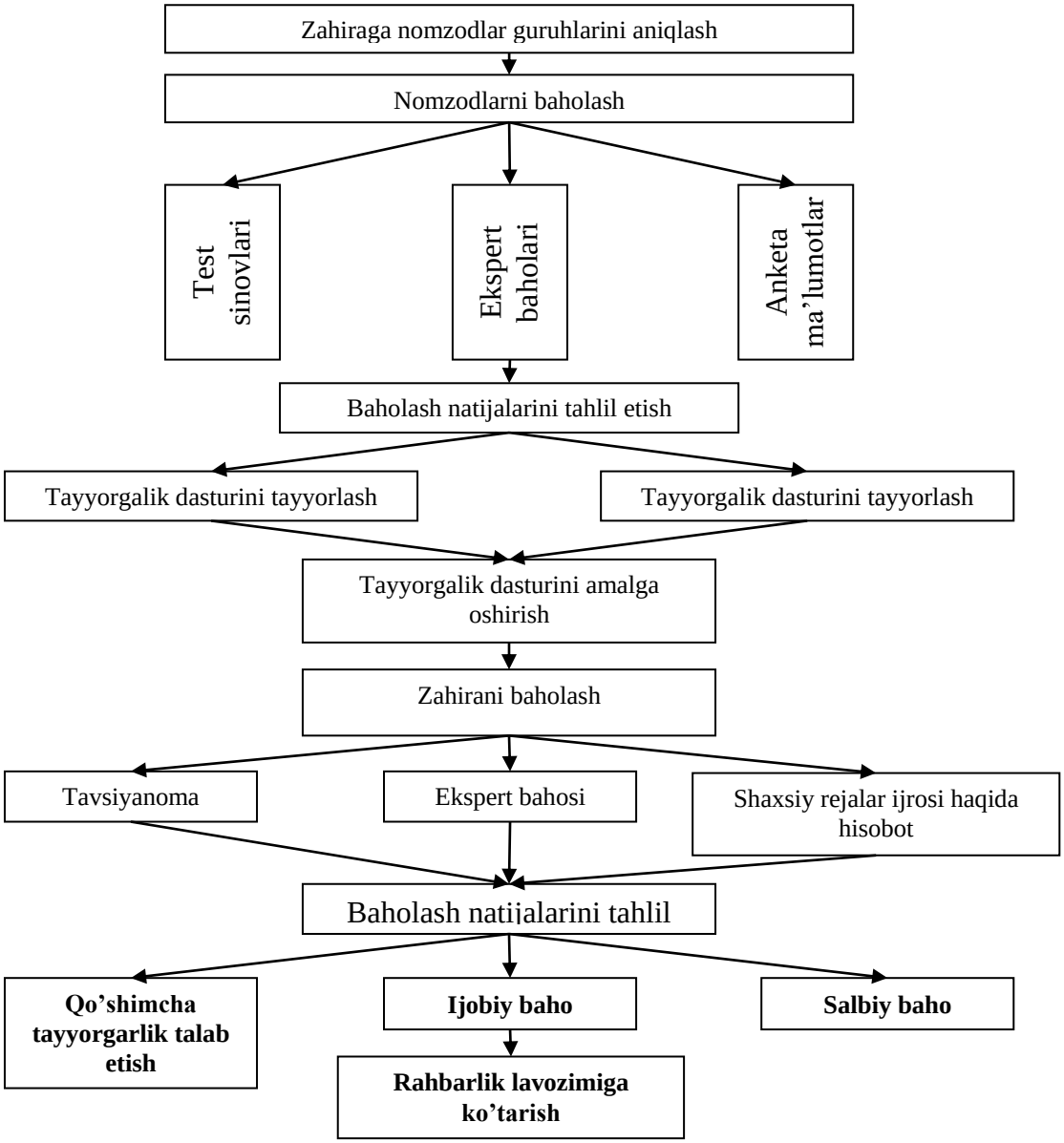
bo‘lsa, bu tarkibga xodimlarning shaxsiy muvaffaqiyatlari (attestatsiya natijalariga ko‘ra), rahbarlik lavozimiga ehtiyojlar hamda kadrlarni joy-joyiga qo‘yishdagi o‘zgarishlar hisobga olingan holda aniqlik kiritilishi darkor.

11.3-jadval

Zaxiradagi hodimni baholash varag‘i

T/R	Mezonlar	**Baholar**					
		5	4	3	2	1	Javob berishga qiynalaman
1	Tahlil etish, mantiqan fikrlash qobilyati						
2	Qaror qabul qilishdagi mustaqillik						
3	Tashabbuskorlik						
4	Topshirilgan ishning o‘z vaqtida va yuqori sifatli bajarilishi						
5	Hodimlar bilan aloqa o‘rnata olish, guruhda ishlay bilish xususiyati						
6	Hissiyotida vazminlik, murakkab vaziyatlarda o‘zini tuta olish xususiyati						
7	Ishchanlik						
8	Mas’ulyat, intizomlilik						
9	O‘z-o‘ziga obektiv baho bera olishi						
10	Tashkilotchilik qobilyati						
11	O‘qishga layoqati						
12	Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko‘tarilishiga intilishi						

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish (11.3.2-rasm) quyidagilarni ko‘zda tutadi.

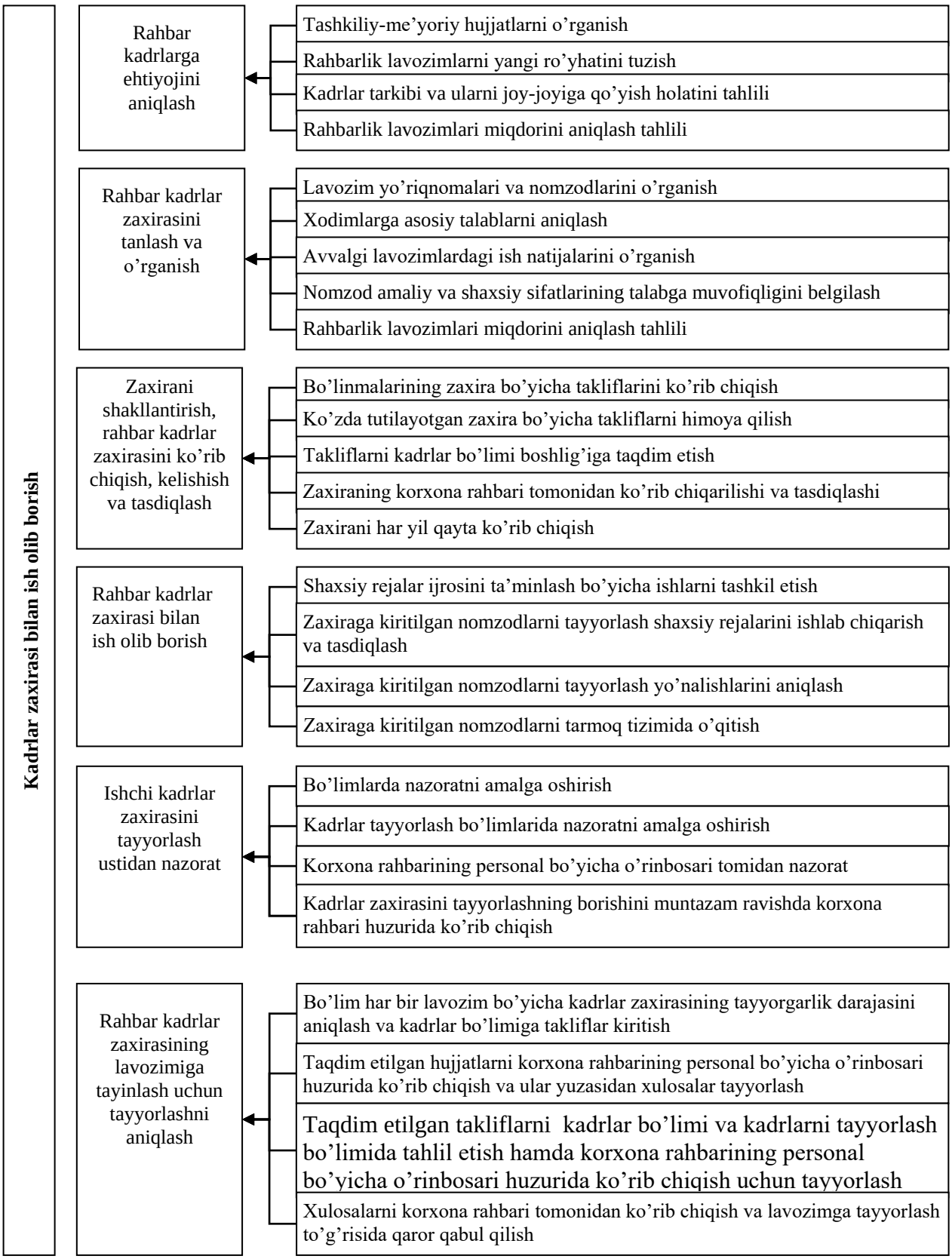


11.3.2-rasm. Kadrlar zahirasi bilan ish olib borish

1. Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish. Bu — boshqaruv lavozimi (kasb) da kelajakda o‘sishga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi.

—**Nomzodlarni rivojlantirish.** Bu — rejalashtirilgan tadbirlar — nazariy va amaliy (boshqaruv) bilimlarni, ko‘nikmalarni takomillashtirish, aniq vazifalarni bajarishdir.

Zaxirani shakllantirish umuman korxonada hamda uning bo‘linmalarida rahbarlik lavozimlarini egallash uchun maxsus tanlab olingan nomzodlarni aniq maqsadni ko‘zlagan holda rivojlantirishdir (11.3.3- rasm).



11.3.3-rasm. Korxonada kadrlar zahirasini shakllantirish va ular bilan ish olib borish

Zaxirani shakllantirish yuzasidan ishlarni tashkil etish uchun, eng avvalo, quyidagilar hisobga olinishi talab etiladi:

—zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;

—zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;

—zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;

—zaxira lavozimda ko‘tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;

—zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;

—personalni boshqarish xizmatining kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish yuzasidan vazifalari.

Zaxirani shakllantirish usuli odatda kompaniya yoki firmaning kadrlar zaxirasi to‘g‘risidagi nizomida aks ettiriladi. Personal ushbu hujjatdan yaxshi xabardor bo‘lishi darkor, chunki xodimlarni zaxiraga kiritish ular uchun katta qiziqtirish kuchiga ega.

Zaxirani shakllantirish quyidagi bosqichlardan iboratdir:

—zaxiraga kiritishga mo‘ljallangan nomzodlarni, dastlabki o‘rganish va baholash;

—zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash;

—zaxira tarkibiga kiritish;

—zaxirani tayyorlashni tashkil etish;

—zaxira tayyorlashni baholash.

Aniq lavozimga zaxiraga kiritilishi mo‘ljallangan nomzodlarni shakllantirishda esa, eng avvalo, bu nomzodlarni baholash kerak. Baholash jarayonida nomzodning kelajakda egallashi mo‘ljallanayotgan lavozim talablariga naqadar muvofiqligi aniqlanadi.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish ham bir necha bosqichdan iborat.

1. Zaxiraga bo‘lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirishga kirishishdan avval quyidagilarni aniqlab olish muhimdir:

—korxona personali tarkibidagi o‘zgarishlar prognozi;

—xodimlarni lavozimda o‘stirishning takomillashtirilishi;

—nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta’minlanganlik darajasi;

— har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtadan nomzod to‘g‘ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro‘yxatini tuzish.

Buning uchun quyidagi usullardan qo‘llaniladi:

— hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to‘g‘risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o‘rganib chiqiladi;

—maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo‘yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma’lumotlarni aniqlash uchun);

—xodimning o‘zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;

— mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo‘linmasining ko‘rsatkichlari va hokazolar) baholash;

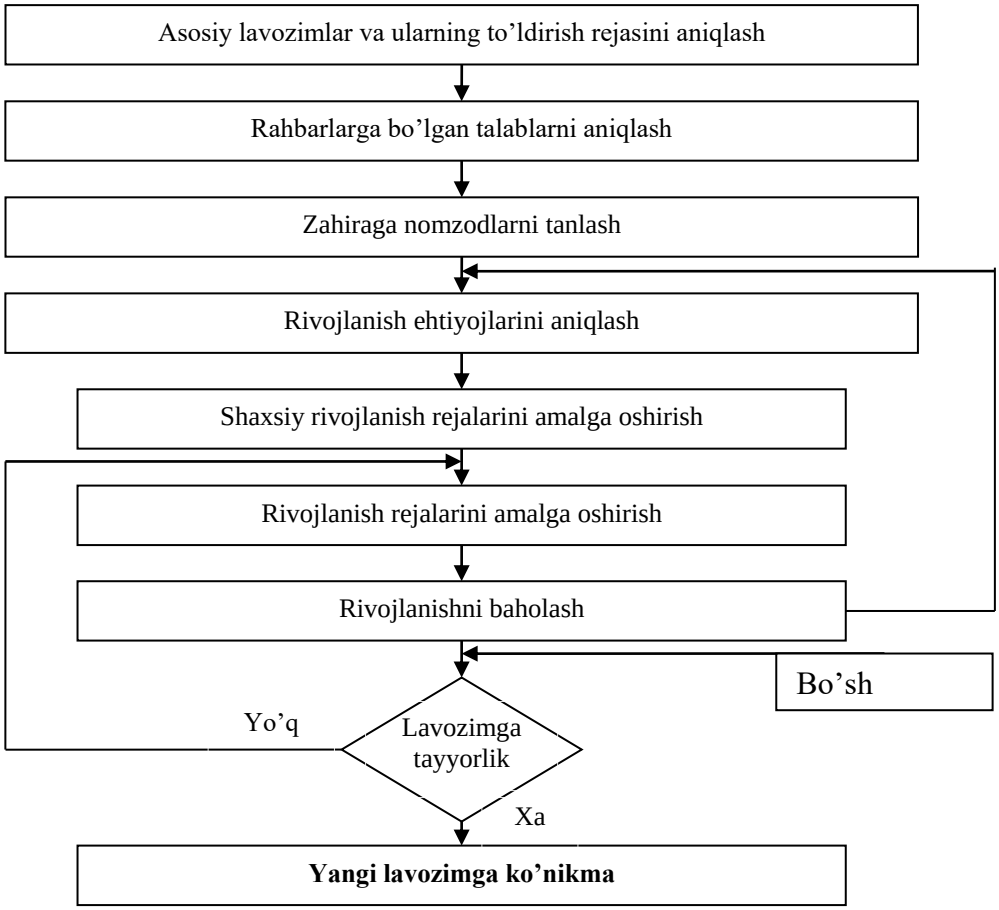
— lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi mo‘ljallanayotgan lavozimga qo‘yilgan talablar bilan taqqoslanadi;

—zaxiraga nomzod uchun ma’lumoti, yoshi, ish staji va hokazolar bo‘yichatalablar;

—so‘nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;

—rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat jamoasining zaxira nomzodi to‘g‘risidagi fikr va mulohazalari;

—nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o‘z nuqtai nazarini qat’iy ximoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas’uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.



11.3.4-rasm. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash

Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo‘yicha baholangandan so‘ng zaxiraning dastlabki ro‘yxati qayta ko‘rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o‘zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo‘ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo‘lishlari kerak.

Ma’muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o‘tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. **Umumiy dastur.** U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o‘tkazishga mo‘ljallangan bo‘lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo‘ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.
2. **Maxsus dastur.** Unga ko‘ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar

ixtisosliklari bo‘yicha guruhlarga ajratilib, alohida-alohida o‘qitiladilar. Ushbu dasturda amaliy o‘yinlar, ishlab chiqarishning muayyan muammolarini hal etish bo‘yicha takliflar tayyorlash kabi o‘qitish shakllaridan foydalanish ko‘zda tutiladi. Nomzodlar o‘z ixtisosliklari bo‘yicha ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan aniqtakliflar tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

3. Shaxsiy dastur. Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo‘ljallanayotgan lavozimda stajirovkadan o‘tishlari ko‘zda tutiladi.

4. Ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik. Nomzodlarning yangi lavozimiga ko‘nikish jarayonini engillashtirish uchun boshqaruvning ular uchun yangi bo‘lgan tizimiga jalb etiladilar hamda bu xodimlar o‘zaro munosabat qoidalari, qaror qabul qilish texnologiyalari bilan batafsil tanishtiriladilar. Shu bilan birga nomzodlar yangi lavozimga tayinlangandan so‘ng shu darajadagi mehnat jamoasi bilan tanishtiriladi. Bu o‘rinda ko‘pchilik nomzodlar uchun ular maqomining o‘zgarishi (avval hamkasblari bo‘lgan jamoaga rahbarlik qilish) jiddiy muammoga aylanadi. Shuning uchun yosh rahbarni ham, u boshqaradigan jamoani ham yangi o‘zaro munosabatlarga ko‘niktirish shakl-tamoyillarini oldindan puxta rejalashtirib qo‘yish foydalidir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Karyera tushunchasi va bosqichlari deganda nimani tushunasiz?
2. Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish bu nima?
3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash qanday amalga oshiriladi?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

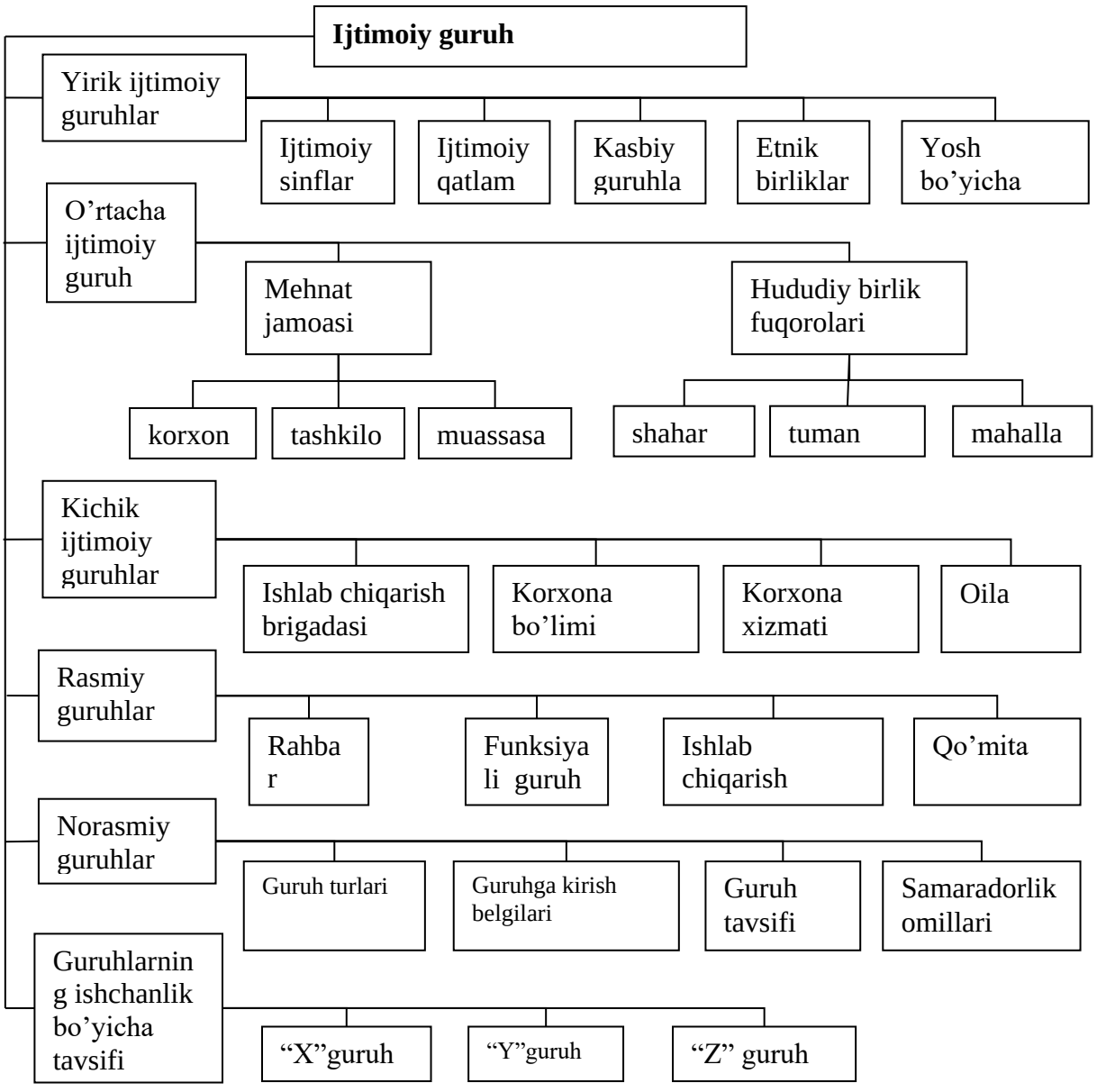
6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

12-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR

12.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me’yorlarga ega, jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir (12.1.1- rasm). Yirik, o‘rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.



12.1.1 – rasm. Ijtimoiy guruhlarning tasnifi

Yirik ijtimoiy guruhlarga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);
- ijtimoiy qatlamlar (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar);
- kasbiy guruhlar (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar);
- etnik birliklar (xalq, millat, qabila);
- yosh bo‘yicha guruhlar (yoshlar, o‘rta yoshdagilar, nafaqaxo‘rlar).

O‘rta ijtimoiy guruhlarga korxona, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik shaxslar) hamda xududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi, korxona bo‘limi va xizmati, oila a’zolari tushiniladi.

Ishlab chiqarish sohasida quyidagi guruhlar farqlanadi:

Jamoa — o‘rta ijtimoiy guruh hisoblanib, maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi, guruhiy shaxsiy manfaatlar uyg‘unlashtirilishiga asoslangan vazifalarni hal etish bilan band bir korxona yoki tashkilotlarda mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo‘lib, maqsadlar mushtarakligi, axloq me’yorlari, guruhli va shaxsiy manfaatlar uyg‘unlashtirilishi asosida bevosita bir-birlari bilan aloqada bo‘lgan insonlar uyushmasidir.

“Personalni boshqarish” fanida guruhlar jamoa qismi hisoblanadi.

Guruhlarning quyidagi o‘ziga xos xususiyatlari bor:

- guruh a’zolari o‘zlari va o‘z faoliyatlarini guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;
- guruh a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar bevosita aloqa qilishga asoslangan;
- samarali faoliyat ko‘rsatadigan guruhda guruh a’zolariga o‘z qobiliyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko‘rsatish shart-sharoiti yaratiladi.

Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar:

rasmiy guruhlarga va **norasmiy guruhlarga** bo‘linadi.

Rasmiy guruhning asosiy xususiyati u hamisha ma’muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxona tarkibi va shtatlar ro‘yxatiga bo‘linma sifatida kiritilishidir. Rasmiy guruhlarning turlari quyidagichadir:

1. **Rahbar guruhi** (komandasi) korxona (korxona bo‘linmasi) rahbari, uning bevosita o‘rinbosarlari va yordamchilaridan iborat bo‘ladi.

2. **Funksiyali guruh** funksiyali bo‘linma (xizmat, bo‘lim, sho‘’ba, guruh) rahbari va mutaxassislarini birlashtiradi.

3. **Ishlab chiqarish guruhi** boshqaruvni quyi bo‘g‘ini (brigada, uchastka)da muayyan mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilardan iborat bo‘ladi

4. **Qo‘mita** korxona ichidagi guruh hisoblanib, yuqori bo‘g‘in rahbariyati unga biror loyiha yoki topshiriqni bajarish uchun o‘z vakolatlarini beradi.

5. **Norasmiy guruhlar** — ixtiyoriylik asosida, muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi. Ular rasmiy rahbar buyrug‘i yoki farmoyishi bilan emas, balki jamoa a’zolarining umumiy qiziqishlari, istaklari, manfaatlari, boshqa xususiyatlari asosida tarkib topadi.

O‘tkazilgan tadqiqotlar kishilarning norasmiy guruhlarga birlashishlarining quyidagi eng muhim belgilarini ko‘rsatadi:

1. Mansublik. Insonning o‘z qiziqishlari, istaklari, manfaatlari bo‘yicha muayyan ijtimoiy guruhga birlashish — ehtiyojni belgilaydi.

2. Yordam. Rasmiy guruhda xodim rahbarning doimo band bo‘lishi, hamkasblari tomonidan tanqidga uchrashi ehtimoli va boshqa sabablarga ko‘ra o‘zi muhtoj bo‘lgan yordamni ola olmaydi. Norasmiy guruhlarda esa bunday yordamga ehtiyoj hech bir muammosiz qondiriladi.

3. Himoya. Bu — insonlarning guruhlarga birlashish uchun eng qadimiy ehtiyoji hisoblanadi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida keskin raqobat, ishsiz qolish xavfi sababli xodimlar ijtimoiy himoyaga ayniqsa katta ehtiyoj his etadilar.

4. **Muloqot.** Bu ham insonlarning o‘zlari bilan ishlayotgan hamkasblari bilan yaqin aloqada bo‘lish, o‘zaro fikrlar almashish, maslahatlashish, bir-birlarini yangiliklardan xabardor qilish va boshqa tabiiy ehtiyojlaridan kelib chiqadi.

5. **Yoqtirish.** Insonlarning bir-birnni xush ko‘rishi yoki, aksincha, yoqtirmasliklari ko‘p jixatdan ularning shaxsiy sifatlariga bog‘liqdir.

12.2. Jamoani tashkil etish

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan o‘zaro munosabatda bo‘ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his etadi.

Jamoalar kichik (3—5 kishidan iborat ayrim bo‘linma shaklida) va ko‘p ming kishilik bo‘lishi mumkin. Har bir holda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyalarni bajaradi.

Biron-bir jamoaning a’zosi bo‘lish insonga o‘zining ob’yektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini — guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro‘yobga chiqarish imkonini beradi. Inson o‘zining biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo‘yicha teng bo‘lgan shaxslarning bir-birlarini qo‘llab-quvvatlashlari va o‘zaro baholanishlari kerak. Jamoa o‘ziga birlashgan kishilarga muayyan tarzda ta’sir ko‘rsatadi, ularni o‘ziga xos bo‘lgan faoliyat ko‘rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning yana bir funksiyasi shaxs, uning yashashiga zarur bo‘ladigan ijtimoiy muhityaratishdir.

Jamoani tavsiflash uchun uning asosiy belgilovchi alomatlarini ajratib ko‘rsatish mumkin:

Jamoadagi barcha a’zolar **maqsadlarining mushtarakligi** jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar bu holda gap korxona ishlab chiqarish jamoasi haqida boradigan bo‘lsa, u holda maqsadlar tashqaridan belgilab beriladi. Bunda boshqaruv funksiyalaridan biri — maqsadni to‘g‘ri shakllantirishdan iboratdir.

Rahbarlik — boshqaruv organisiz jamoa bo‘lmaydi, kimdir

rahbarlik vazifasini o‘z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o‘rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo‘ladi. Busiz har qanday birgalikdagi faoliyatni oqilona tashkil etish mumkin emas.

Intizom, ya’ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan me’yorlarga ongli ravishda rioya etish. Odatda, bu me’yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o‘ziga taalluqli bo‘ladi.

Intizom jamoaning o‘z oldiga qo‘yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo‘lishini ta’minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to‘sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozaga soladi, samarali mehnat qilish uchun shart-sharoit yaratadi.

Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga ta’siri juda katta ekanligini ham aytib o‘tish darkor.

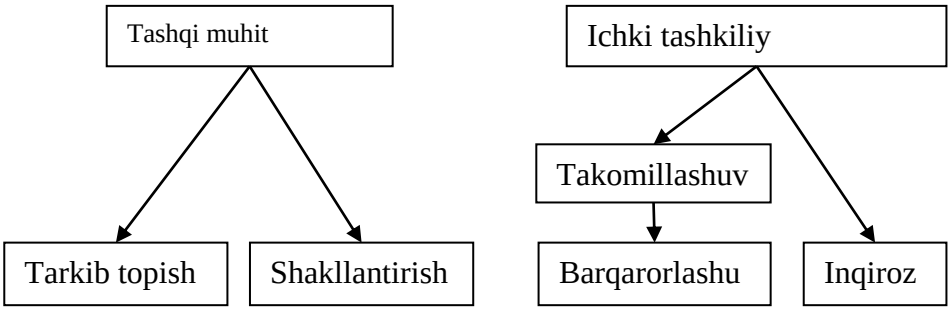
Jamoalar o‘z tarkibiga muvofiq:

Birlamchi — bo‘limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo‘ladi. Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi, texnologik jarayon asosida birlashtiradi. Bu jarayonlarni amalga oshirish orqali xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar deyilganda ularga birlashgan jamoa a’zolarining bevosita bir-birlariga ta’sir ko‘rsatish darajasi ancha pastroq bo‘ladi (masalan, firma a’zolarining soni 10 ming kishi bo‘lsa, ana shu yirik jamoadagi ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin). Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni izchil bir nechta bosqichdan iborat bo‘ladi. Ular:

- Tarkib topish;
- shakllanish;
- barqarorlashish;
- takomillashuv yoki inqiroz bosqichlarini bosib o‘tadi (12.2.1-rasm).



12.2.1-rasm. Jamoa shakllanish bosqichlari

Tarkib topish bosqichi yangi jamoaning tashkil etilishi bilan bog‘liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo‘l-yo‘riqlar beriladi. mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Shakllanish bosqichi jamoada norasmiy kichik guruhlarning tarkib topishi bilan bog‘liq. Bunda tashqi ta’sir kuchlari ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiylashuvi shakllana boshlaydi.

Mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniqsa, uni shakllantirish bosqichida) birgalikda tadbirlar o‘tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmalari tashkil topgan va faoliyat ko‘rsatayotgan bo‘ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy me’yorlari tashkil topgan, jamoatchilikfikri qaror topgan bo‘ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta’sirlarga qarshilik ko‘rsatishi mumkin.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta’sir ko‘rsatuvchi kuchlarni) tushunish samarali boshqaruvni yo‘lga qo‘yish uchun juda muhimdir.

Iqtisodiyotda guruh faoliyati uning samaradorligiga bog‘liqligiga alohida urg‘u beriladi.

Guruh samaradorligi deyilganda guruhning maqsadlarini naqadar katta samara bilan amalga oshirish darajasi tushuniladi. Odatda guruhning asosiy tashkiliy tuzilmasi sifatida menejerlar guruhlari qabul qilinadi. Ularda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo‘ladi. Chunki har qanday guruhning ish yuritish usullari, yig‘ilishlar o‘tkazish, o‘zaro munosabat va shu kabi muayyan me’yorlari bo‘ladi.

Guruhning miqdor jihatdan me’yorlari to‘g‘risida ham turlicha

fikrlar mavjud. Bir tomondan, guruh qancha katta bo‘lsa, shuncha xilma-xil bilim va malakatalab qilinadi. Ikkinchi tomondan, katta guruh uning har bir a’zosining ishtirok etishi va ta’sir ko‘rsatishini cheyutab qo‘yishi mumkin. Kichik guruhga menejerlik guruhi (taxminan yetti kishi) to‘g‘ri keladi. Guruh a’zolari soni ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo‘lish g‘oyasi paydo bo‘ladi.

Guruh yaxshiroq natija berishi uchun muayyan darajada tajribaga ega bo‘lishi lozim. Bundan tashqari, guruhga a’zolar kerak bo‘ladi. Ular guruholdiga qo‘yilgan vazifalarni bajaradilar. Yaxshi natija beradigan guruh o‘z a’zolari vazifasini aniq belgilab qo‘yishi lozim.

Guruhda bir xil toifadagi ko‘plab kishilarning bo‘lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Guruh a’zolari soni yetarli bo‘lmasa topshiriqni bajarmay qolish xavfi tug‘iladi. Tarkibida tez o‘zgarishlar sodir bo‘lib turadigan jamoalarda xodimlarning to‘liq bo‘lishi ayniqsa muhimdir. Ancha barqaror guruhlarda xodimlar soni unchalik to‘liq bo‘lmasligi ham mumkin.

12.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o‘rtasida mehnat to‘trisidagi qonunlar va boshqa me’yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo‘llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo‘lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

- Mehnat nizolari komissiyalari;
- Tuman (shahar) sudlari tomonidan qo‘rib chiqiladi.[78]

Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish katta ahamiyatga egadir. Ijtimoiy barqarorlik bozor munosabatlari uchun eng muhim shartdir. Ijtimoiy manfaatlarni mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo‘ladigan **ixtilof (konflikt)siz** amalga oshirish, birinchi navbatda, mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga

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

bog‘liqdir.

Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqyeani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko‘pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o‘zaro munosabat qatnashchilaridan bittasiga o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga erishishiga xavf tug‘dirsa, u holda ixtilofli vaziyat ro‘y beradi.

Shunday qilib, ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositatardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ixtilof (konflikt) — (lotincha “conflictus”— “to‘qnashish” so‘zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasa (institut)lar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

“Ixtilof” tushunchasining ta’rifi ko‘p. Ulardan biri XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo‘yicha Amerika mutaxassisi **L.Kozer** tomonidan taklif qilingan. Ikkinchisi **F.M.Borodkin** va **N.M.Koryak** tomonidan o‘tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo‘llanilmoqtsa. Ya’ni:

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta’rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to‘qnashuv mohiyati ko‘rsatilgan bo‘lib, ta’sir ko‘rsatish usullari masalasi noma’lum qoladi.

Ixtilofning korxona hayotidagi rolini aniqtasavvur etmasdan ixtilofli vaziyatning bunyodkorlik salohiyatidan foydalanish amri-mahol (12.1-jadval).

12.1- jadval

Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

Ixtilof funksiyalari	
Ijobiy	**Salbiy**
Ixtilofdagi tomonlar o‘rtasidagi vaziyatni yumshatish	Ixtilofda ishtirok etish uchun katta extiroslar, moddiy harajatlar
Muxolifatchi to‘g‘risidagi yangi ma’lumot olish	Hodimlarni ishdan bo‘shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy – ruxiy muhitning yomonlashishi
Tashqi dushman bilan kurasish uchun jamoani jipslashtirish	Mag‘lub guruhlar to‘g‘risida dushman sifatidagi tasavvurga ega bo‘lish
O‘zgarish va rivojlanishga rag‘bat	Ishga zarar keltirgan holda ixtilofiy munosabatlar jarayoni bilan haddan tashqai band bo‘lishi
Hodimlardagi mutelik tuyg‘usini bartaraf etish	Ixtilof yakunlangach, hodimlar bir qismi o‘rtasida hamkorlik darajasining kamayishi
Muxolifatchilar imkoniyatlarini chamalab ko‘rish	Amaliy munosabatlarni tanlashning murakkabligi “ixtilof izi”

Ixtilofning ijobiy xususiyatlaridan ikkitasiga alohida to‘xtalish kerak.

Ixtilof — muammoni aniqlashning vositasi sifatida. Amalda har qanday ixtilofli vaziyatning paydo bo‘lishi odamlar, guruhlar, tashkilotlar o‘rtasidagi munosabatlarda muammo mavjudligidan dalolat beradi.

Ixtilofning rag‘batlantiruvchi funksiyasi. Biz o‘zgaruvchan dunyoda yashaymiz. O‘zgarish sur’atlari tobora ortmokda, ular bilan birga bizning yangilanishlarga psixologik qarshiligimizni ham kuchaytiradi.

Ixtilofning negizi. Uning elementlari sifatida muxolifatchilar (bir-biriga qarshi turganlar) va ixtilof ob’yekti yuzaga chiqadi. Sub’yektlarning o‘zaro munosabatlarida ular xatti-harakatlariga muxolifatchilarning rasmiy, ba’zi hollarda esa norasmiy maqomi, ularning mansab darajasi, ya’ni ular amalda ega bo‘lgan hokimiyat darajasi ta’sir ko‘rsatadi.

Ixtilof sabablari nuqtai nazaridan ularni uch turga ajratish mumkin.

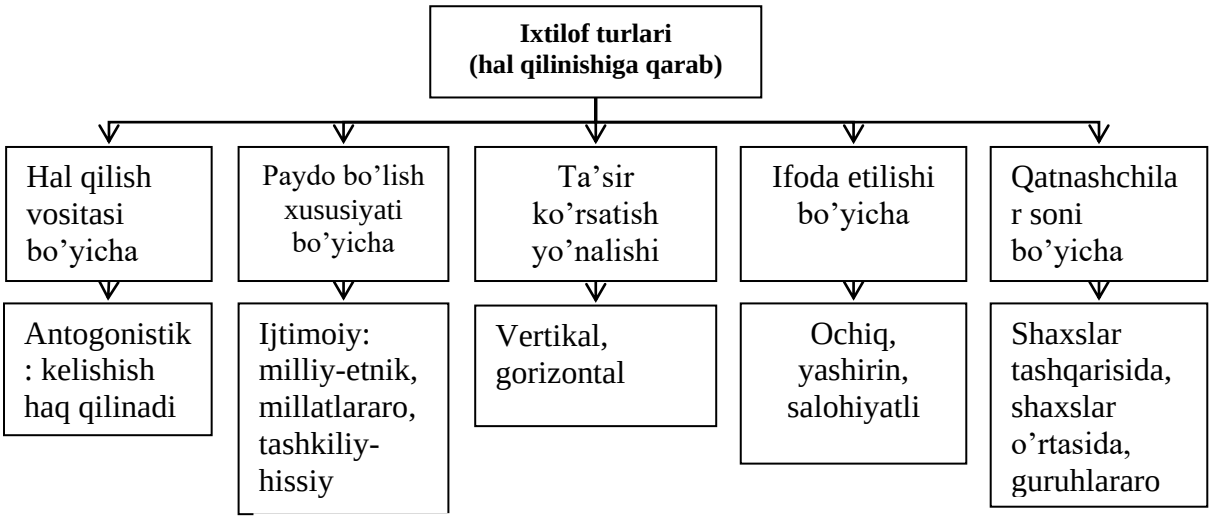
Birinchisi — maqsadlar ixtilofi. Bu holda ixtilofda

qatnashuvchilar ixtilof ob’yektini kelajakda qanday bo‘lishiga turlicha nuqtai nazarda bo‘ladilar.

Ikkinchisi — qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqqan ixtiloflardir. Bunda hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g‘oyalar, fikrlar turlicha bo‘ladi. Bunday ixtiloflarni hal etish uchun maqsadlar ixtiloflariga qaraganda ko‘p vaqt talab etiladi.

Uchinchisi — hissiy ixtilofdir. Bu ixtilof qatnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg‘u, ehtiroslar paydo bo‘lishi orqasida paydo bo‘ladi. Bunday ixtiloflar negizida psixologik sabablar yotganligi uchun ularni hal etish hammasidan ham og‘ir kechadi.

Ixtiloflarning paydo bo‘lishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog‘likdigi sababli ixtiloflar soni ko‘p va xilma-xildir. Ularning turlari 12.3.1- rasmda keltirilmoqda.



12.3.1-rasm. Ixtilof turlari

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to‘liqyoki qisman barham toptirish, ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o‘zgarishidir.

Ushbu maqsadga erishishda **muzokara** o‘tkazish imkoniyatlarini ishga solish muhimdir. Muzokarada ixtilof qatnashchilari uchun o‘zaro maqbul qarorga kelish yo‘llari qidiriladi.

O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida mehnat nizolari ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi tomonidan tenglik asosida tuziladigan mehnat nizolari

komissiyasi tomonidan ariza berilgan kundan e’tiboran 10 kun muddat ichida ko‘rib chiqilishi shart ekanligi belgilab qo‘yilgan[79]. Nizo ariza bergan xodim ishtirokida ko‘riladi. Xodimning ishtirokisiz nizoni ko‘rib chiqishga uning yozma arizasi bo‘lgan taqdirdagina yo‘l qo‘yiladi.

Mehnat nizolarini hal qilish yuzasidan komissiya qarori ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoxud xodimlarning boshqa vakillik organining vakillari o‘rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilinadi hamda bu qaror ustidan shikoyat qilish uchun belgilangan 10 kunlik muddat o‘tgandan keyin 3 kun ichida ish beruvchi tomonidan bajarilishi kerak. Agar mehnat nizolari komissiyasi 10 kun muddat ichida mehnat nizosi to‘g‘risidagi arizani ko‘rib chiqmasa, yoki hal etmasa, shuningdek, ish beruvchi belgilangan muddat ichida komissiya chiqargan qarorni bajarmasa manfaatdor xodim ushbu nizoni ko‘rishni tuman (shahar) sudiga o‘tkazishga haqlidir.

Sudga quyidagilar murojaat etish huquqiga egadirlar:

1) xodim, kasaba uyushmasi yoki boshqa vakillik organi;

2) mehnat huquqi bo‘yicha yo‘riqchilar;

3) ish beruvchi (mehnat nizolari komissiyasining qaroriga rozi bo‘lmagan taqdirda, shuningdek, unga xodim tomonidan yyetkazilgan zararni qoplash haqidagi nizolar bo‘yicha);

4) prokuror.

Mehnat nizolari quyidagi hollarda bevosita tuman (shahar) sudlarida ko‘rib chiqiladi:

1. agar xodimning ish joyida mehnat nizolari komissiyasi tuzilmagan bo‘lsa;

2. ular mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat’iy nazar, ishga tiklash to‘g‘risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti asoslari ta’rifini o‘zgartirish to‘g‘risida, majburiy progul yoki kam haq to‘lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to‘lashga doir bo‘lsa;

3. ular xodim tomonidan ish beruvchiga yyetkazilgan zararning to‘lanishi haqida bo‘lsa;

4. ular mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog‘ligiga

[79] Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.

shikast yyetkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan ma’naviy zararni) yoki uning mol-mulkiga yyetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to‘lanishi haqida bo‘lsa;

5. ishga qabul qilish g‘ayriqonuniy ravishda rad etilgan bo‘lsa;

6. ular ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan bo‘lsa.

Yuqorida qayd etib o‘tilgan mehnat nizolaridan boshqa nizolar ham xodimning xohishiga ko‘ra bevosita tuman (shahar) sudlarida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Mansabdor shaxslar tomonidan ish beruvchiga yyetkazilgan moddiy zararni to‘lash to‘g‘risidagi mehnat nizolari, agar mansabdor shaxslar yyetkazgan zarar xo‘jalik nizosini ko‘rib chiqish paytida aniqlangan bo‘lsa, xo‘jalik sudi tomonidan ham ko‘rib chiqiladi.

Sudga yoki mehnat nizolari komissiyasiga murojaat etish uchun quyidagi muddatlar belgilangdi:

- ishga tiklash nizolari bo‘yicha — xodimga u bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganligi haqidagi buyruqning nusxasi berilgan kundan boshlab bir oy;
- xodim tomonidan ish beruvchiga yyetkazilgan moddiy zararni to‘lash haqidagi nizolar bo‘yicha — zarar yyetkazilganligi ish beruvchiga ma’lum bo‘lgan kundan boshlab bir yil;
- boshqa mehnat nizolari bo‘yicha — xodim o‘z huquqi buzilganligini bilgan yoki bilish lozim bo‘lgan kundan boshlab uch oy.

Ushbu moddada belgilangan muddatlar uzrli sabablarga ko‘ra o‘tkazib yuborilgan taqdirda, bu muddatlar sud yoki mehnat nizolari komissiyasi tomonidan qayta tiklanishi mumkin.

Xodimning sog‘ligiga yyetkazilgan zararni qoplashga doir nizolar bo‘yicha sudga murojaat qilish uchun muddat belgilanmaydi.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi g‘ayriqonuniy ravishda bekor qilinganda uni ishga tiklash, shuningdek, mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari ta’rifini o‘zgartirish to‘g‘risida sud chiqargan hal qiluv qarori yoki g‘ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o‘tkazilgan xodimni avvalgi ishiga tiklash haqida mehnat nizolarini ko‘ruvchi organ

chiqargan qaror darhol ijro etilishi lozim. Ish beruvchi tomonidan bunday qarorning ijrosi kechiktirilgan taqdirda, qarorni qabul qilgan mehnat nizolarini koʻruvchi organ ijro kechiktirilgan barcha vaqt uchun xodimga oʻrtacha ish haqi toʻlash yoki ish haqidagi farqni toʻliq miqdorda toʻlash haqida tegishlicha ajrim yoki qaror chiqaradi. Agar gʻayriqonuniy ravishda boshqa ishga oʻtkazilgan xodim mehnat nizolari komissiyasi tomonidan berilgan guvohnoma asosida komissiya qarorini majburiy ravishda ijro ettirishni soʻrab sudga murojaat qilgan boʻlsa, sud mehnat nizolari komissiyasi qarorining ijrosi kechiktirilganligi tufayli yuzaga kelgan majburiy progul vaqti uchun xodimga ish haqi toʻlash toʻgʻrisida ajrim chiqaradi.

Mehnat nizolarini koʻruvchi organning xodimga uch oydan koʻp boʻlmagan muddat uchun ish haqini toʻlash toʻgʻrisida qarori ham darhol ijro etilishi lozim.

Ish beruvchi xodimning pul undirishga doir talablarini hech qanday muhlat bilan cheklamay, hamma vaqt uchun qondirishga haqlidir.

Ish haqini undirish toʻgʻrisida nizo kelib chiqqan taqdirda, mehnat nizolarini koʻruvchi organ xodimning pul undirishga doir quyidagi talablarini toʻliq qondiradi:

- mehnat shartnomasi bekor qilinganda xodimga mehnat daftarchasini oʻz vaqtida bermaganlik oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq toʻlash toʻgʻrisidagi;
- mehnat nizolarini koʻruvchi organning xodimni avvalgi ishiga tiklash toʻgʻrisidagi qarorini ish beruvchi ijro etmaganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq toʻlash toʻgʻrisidagi;
- foydalanilmagan ta’til uchun xodimga tegishli boʻlgan kompensatsiyani toʻlash toʻgʻrisidagi.

Mehnat shartnomasi gʻayriqonuniy ravishda bekor qilinganligi, boshqa ishga gʻayriqonuniy ravishda oʻtkazilganligi yoki ishdan gʻayriqonuniy ravishda chetlatilganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun xodimga haqtoʻlash toʻgʻrisidagi mehnat nizolarini koʻrib chiqish chogʻida mehnat nizolarini koʻruvchi organ tomonidan xodimning pul undirishga doyr talablari bir yildan ortiqboʻlmagan

muddat uchun qondiriladi.

Xodimning pul undirishga doir boshqa talablari uch yildan ortiq bo‘lmagan muddatuchun qondiriladi.

Jamoalarga doir mehnat nizolari (ziddiyatlari) — bu ish beruvchi (ish beruvchilar birlashmasi) va xodimlar jamoalari (xodim-larning vakillik organlari) o‘rtasida mehnatning yangi shartlarini belgilash va mavjud shartlarini o‘zgartirish, jamoa shartnomalari va kelishuvlarni tuzish, o‘zgartirish va bajarish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir.

Mehnatning yangi shartlarini belgilash yoki mavjud shartlarini o‘zgartirish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini hal etish tartibi qonun bilan belgilab qo‘yiladi.

Mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shu jumladan ish beruvchi va kasaba uyushma qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi o‘rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan jamoa shartnomalari, kelishuvlari, lokal hujjatlarni qo‘llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolari sud tartibida ko‘rib chiqilishi lozim. Ish beruvchi va kasaba uyushma qo‘mitasi yoki xodimlarni boshqa vakillik organi o‘rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan shartnomalari, kelishuvlari va boshqa lokal hujjatlarni qo‘llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini sudlar taraflardan birining arizasi asosida ko‘rib chiqadilar.

Ishga doir talablarni tushuntirish ixtiloflarni boshqarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir mutaxassis o‘zidan qanday natijalar talab qilinishini, uning vazifalari, mas’uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlari nimadan iborat ekanligini aniqtasavvur qilishi lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari asoslang

2. Jamoani tashkil etishning o‘ziga xos xususiyatlarini aytib bering

3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish ketma-ketligini ko‘rsating

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик. Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurahmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

13-BOB. INSON RESURSLARI FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI

13.1. Inson resurslari faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublari

Bozor iqtisodiyoti, demokratlashtirish sharoitlarida Inson resurslarini, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini obyektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Nufuzli mutaxassislarning yakdil fikriga ko‘ra, baholash boshqaruv Inson resurslarinii faoliyatini tashkil etishning ajralmas tarkibiy xususiyatidir. Bu qator boshqaruv vazifalarini hal etishga ko‘maklashadi. Jumladan, baholash orqali kompaniya yoki firma rahbariyati qaysi xodimning ish haqini oshirish, kimni yuqoriroqlavozimga ko‘tarish, kimnidir esa ishdan bo‘shatish lozimligini aniqlaydi. Zamonaviy baholashning tegishli dasturlari mavjudligi, uning oshkoraligi Inson resurslarini tashabbuskorligini va mas’uliyatini oshirish, yanada yaxshiroq mehnat qilishga rag‘batlantirishga xizmat qiladi. Obyektiv baholash Inson resurslarinini xizmat lavozimini o‘zgartirish, mukofotlash yoki ishdan bo‘shatish uchun huquqiy asos vazifasini o‘taydi. Ayni vaqtda u xodimlarni ishga yollash, mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirish masalalarini hal qilishda qo‘l keladi.

Bugungi kunda boshqaruv xodimlarini kasb va malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarini obyektiv ravishda baholash Inson resurslarini bilan ishlashning eng muhim tamoyillaridan biridir. Menejment bo‘yicha mutaxassislarning fikriga ko‘ra, har bir **boshqaruv xodimi majburiy hisoblangan qator amaliy sifatlarga ega bo‘lishi shart.**

Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- ishlab chiqarishning texnik va texnologik xususiyatlarini, uni rivojlantirishning zamonaviy yo‘nalishlarini bilish;
- rejalashtirish, iqtisodiy tahlil uslublarini bilish;
- eng kam moliyaviy, moddiy, energetika va mehnat sarfi bilan ishlab chiqarish - xo‘jalik faoliyatida eng yaxshi natijalarga erishish uslub va vositalarini tanlab olish qobiliyati;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohalarida maxsus bilimlarga (nazariy asoslar, ilg‘or uslub va shakllar, zamonaviy

boshqaruv fani tavsiyalari) ega bo‘lish, shuningdek ularni amaliy faoliyatda qo‘llay olish;

- kadrlarni oqilona tanlash va joy-joyiga qo‘ya olish;
- jamoa oldida turgan vazifalarni hal etishga safarbar qila olish;
- intizomni ta’minlash, ish manfaatini himoya qila olish;
- boshqaruv apparati ishini maqsadga muvofiqrejalashtira olish;
- xodimlar huquqlari, vakolatlari va mas’uliyatini taqsimlay olish;
- barcha xizmat va bo‘linmalar faoliyatini korxonaning yagona boshqaruv tizimi sifatida muvofiqlashtirish;
- shaxsiy faoliyatini rejalashtirish va tashkil eta olish, bu faoliyatda boshqaruvning asosiy tamoyillarini, vaziyatga qarab maqsadga muvofiq va samarali ish uslublarini qo‘llay olish;
- o‘ziga vaxodimlarga nisbatan yuksak talabchanlikni namoyon eta olish;
- o‘z meqnat faoliyati va jamoa mehnat faoliyati natijalarini hisobga olish va nazorat qilish;
- xodimlarni rag‘batlantirish, mas’uliyatni o‘ziga olish;
- o‘z faoliyatida va xodimlar bilan ishlashda rasmiyatchilikdan qochish.

Mehnat faoliyatini, shu jumladan ish natijalarini zamonaviy baholash tizimi aniq va ishonarli ma’lumotlarga asoslanishi shart.

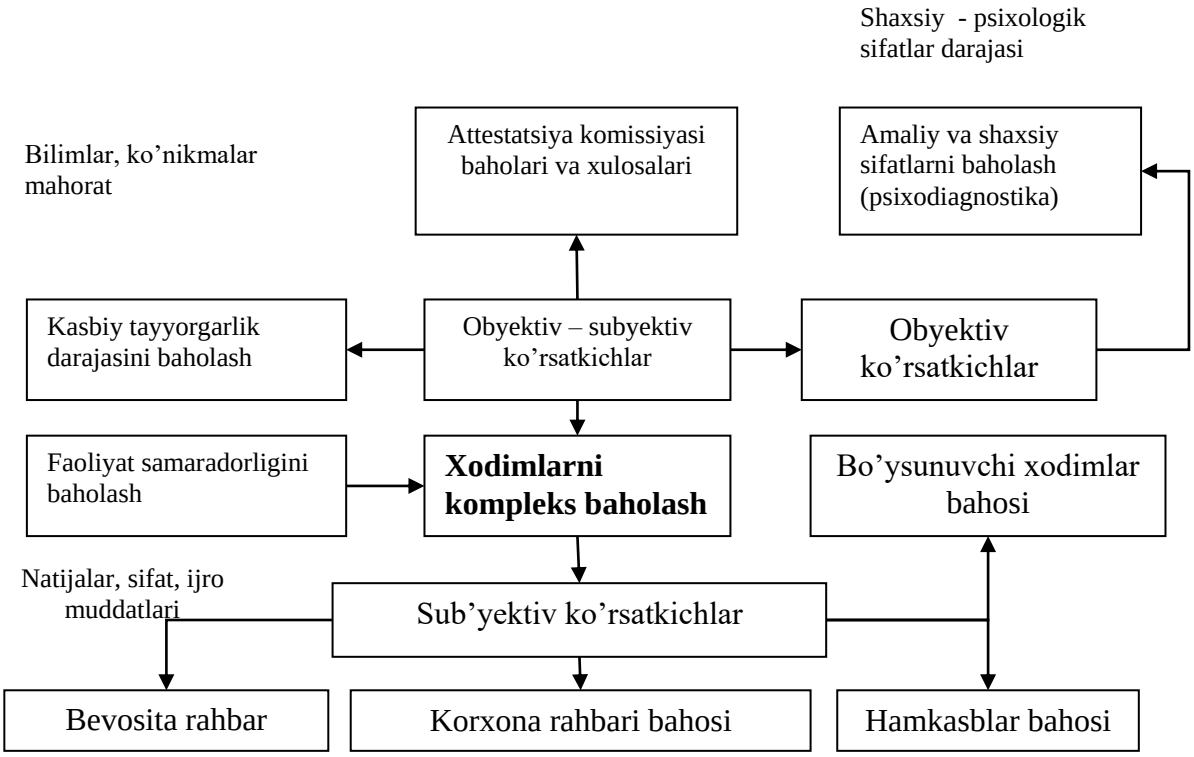
Boshqaruv xodimlari faoliyatini obyektiv baholash uchun sifat mezonlarini belgilash bilan bir qatorda, **miqdor ko‘rsatkichlari** hisobga olinishi ham juda muhimdir.

Baholashning sifat uslublari. Odatda bu uslublarga baholanuvchi-ning tarjimai holi, amaliy tavsiyanomasi (xarakteristikasi), maxsus og‘zaki so‘rovlar o‘tkazish, etalon, shuningdek muhokama qilish orqali baholash kiradi.

Baholashning miqdor uslublari xodim sifatlarini son bilan baholashni nazarda tutadi. Ular orasida koeffitsientlar va ballar orqali baholash eng oddiylari, ayni vaqtda samaralilari hisoblanadi.

Baholashning aralash uslublari bir yo‘la sifat va miqdor uslublarini, maxsus testlarni, ekspert baholarini qo‘llashni ko‘zda tutadi. (13.1.1-rasm).

Jumladan, xodimning amaliy, ayniqsa, tashki-lotchilik qobiliyatlarining miqdor ko‘rsatkichlari ekspert baholari asosida aniqlanadi. Buninguchun lavozimga nomzodni baholash uchun ishlab chiqarish xususiyatlari va mehnat sharoitini hisobga olgan holda 6-7 ta mezon belgilanadi.



13.1.1- rasm. Inson resurslarining kompleks

Chunonchi:

1. Mehnatni tashkil etish va rejalash qobiliyati.
2. Kasbiy malaka.
3. Topshirilgan ish uchun mas’uliyat.
4. Xodimlar bilan o‘zaro munosabatlarni yo‘lga qo‘yish layoqati.
5. Yangiliklarni joriy etish qobiliyati.
6. Mehnatsevarligi va ishchanligi.

Nomzodning amaliy sifatlarini baholashda uning ma’lumoti, ish staji va yoshi albatta hisobga olinishi kerak.

Ma’lumot - xodimning malaka darajasini aniqlashda asosiy sifat ko‘rsatkichlaridan biridir.

Ish staji - tajribaning miqdor ko‘rsatkichi hisoblanadi.

Yosh esa ish staji bilan o‘zaro bog‘liqdir.

Boshqaruv xodimini baholashda **amaliyot bilan sinash** hal qiluvchi

ahamiyatga ega ekanligi ayondir. Rahbarlik lavozimiga nomzodni amaliyotda quyidagicha sinash mumkin:

- rahbarlik vazifasini vaqtincha bajarishga jalb etish;
- stajirovka.

Bunday hollarda ham nomzod ish natijalarini obyektiv baholashni talab etadi. Bu **ekspert baholashi** orqali amalga oshiriladi. Ana shu holda eng avvalo ekspert sifatida mazkur sohaning g‘oyat malakali va tajribali mutaxassislari tanlanishi muhimdir.

Ekspert baholashni amalga oshirishda shaxsiy va guruhiy usuldan foydalanish mumkin.

Shaxsiy usulda har bir ekspert bahosini, o‘z nomini oshkor qilmay qo‘yadi, so‘ng barcha ekspertlarning shaxsiy nomlari e’lon qilinmagan holda baholari qo‘shilib, umumiy ekspert bahosi chiqariladi. Bu usul keng tarqalgan va juda samarali hisoblanadi.

Guruhiy usul ekspertlarning birgalikda ish olib borishiga va ekspert bahosi butun guruh tomonidan qo‘yilishiga asoslangan. Bunda har bir ekspert boshqa ekspertlar bahosi bilan tanishtiriladi so‘ng bu ekspert guruhdagi boshqa ekspertlar bahosiga asoslangan holda o‘z bahosini qo‘yadi. Tabiiyki, bu holda baho qo‘ygan ekspert nomini sir saqlash imkoni bo‘lmaydi.

Baholash **anketa** vositasi orqali amalga oshiriladi. Anketa maxsus ishlab chiqilgan savolnomadan iborat bo‘lib, u yoki bu mutaxassis, rahbar ega bo‘lishi lozim bo‘lgan sifatlarni aniqpashga mo‘ljallangan. Bu sifatlar mutaxassis faoliyati, rahbar egallab turgan lavozimga oid masalalarni qamrab oladi.

Ekspert komissiyasi faoliyati baholanadigan xodim ish natijalarini o‘rganib chiqqanidan so‘ng, anketaga kiritiladigan savollarni hamda javoblarni baholash mezonlarini tasdikdaydi. Masalan, anketaga baholanadigan 10 ta sifat kiritilgan bo‘lsa va har bir sifat 10 balli tizimda baholansa, bu quyidagicha ko‘rinishda bo‘lishi mumkin:

1. Betakror ish usullarini izlab topish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish qobiliyati - 10 ball.
2. Jamoada qulay ma’naviy-psixologik muhit yarata olishi - 9 ball.

3. Vaziyatni tezkorlik bilan baholay olish va muvaffaqiyatli qaror qabul qilish qobiliyati - 8 ball.

4. Kasbiy o‘sish va malaka oshirishga intilishi - 7 ball.

5. Intizomliligi - 6 ball.

6. Tashabbuskorligi - 5 ball.

7. Xodimlar bilan o‘zaro munosabatlari - 4 ball.

8. Ishga qiziqishi - 3 ball.

9. O‘zaro do‘stona munosabatlar o‘rnatishga moyilligi - 2 ball.

10. Turdosh ixtisosliklarni egallashga qiziqishi - 1 ball.

Baholanayotgan sifatlar muhimligiga qarab joylashtiriladi. Baholar ham ana shu sifatlar joylashishiga qarab qo‘yiladi. Bunda birinchi baho **sifat muhimligi darajasiga** qarab qo‘yilsa, ikkinchisi baholanayotgan xodimning **ushbu sifatlarni namoyon qilish darajasiga** qarab, javobning to‘rt variantidan kelib chiqqan holda qo‘yiladi. Ekspert baholanayotgan sifatlar qanchalik tez-tez namoyon bo‘lishini hisobga olgan holda, buni quyidagicha ballar bilan belgilashi kerak bo‘ladi:

a) doimo namoyon bo‘lsa - 1,5 ball;

b) ko‘proq hollarda namoyon bo‘lsa - 1 ball;

c) ba’zan namoyon bo‘lsa - 0,5 ball;

d) umuman namoyon bo‘lmagan bo‘lsa - 0 ball.

Birinchi baholashda baholanayotgan sifat katagi to‘g‘risiga “+” belgisi hamda uning balldagi bahosi qo‘yiladi. Ikkinchi baholashda “+” belgisi ekspert fikriga mos keladigan katak to‘g‘risiga qo‘yiladi.

Baholash natijalari maxsus “Attestatsiya qilinayotgan xodimning ekspert so‘rovi natijalari blanki”ni to‘ldirish orqali amalga oshiriladi. Shu maqsadda ekspertlar anketaga qo‘ygan “+” belgilari “V” belgisi bilan ushbu maxsus blankka ko‘chiriladi. Boshqa “Attestatsiya qilinayotganning o‘rtacha bahosini hisoblash blanki”da anketaga kiritilgan har bir sifat o‘rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$\left(A_{o'r} = \frac{A_{10} + A_g\, n_g + \ldots + A_1 n_1}{n} \right) \quad (13.1)$$

bunda: $A_{o'r.}$ - baholash sifati ahamiyati darajasi bo‘yicha baholanishning o‘rtacha bali;

$A_{10}... A_1$ - baholash sifati ahamiyatining darajasini ekspert tomonidan 10 balli tizimda baholashi;

$p_{10}... p_1$ - baholash sifatiga ahamiyati darajasi bo‘yicha baho qo‘ygan ekspertlar soni;

p - ekspertlar umumiy soni.

Shu vaqtning o‘zida mazkur blankada har bir baholash sifati bo‘yicha ushbu baholash sifatining attestatsiya qilinayotgan xodimda namoyon bo‘lishining o‘rtacha bali quyidagicha hisoblab chiqiladi:

$$N_{o'r} \left(= \frac{N_{1.5}\, n_{1.5} + N_1\, n_1 + \ldots + A_{0.5} n_{0.5}}{n} \right) \quad (13.2)$$

bunda: $N_{o'r}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda baholash sifatining namoyon bo‘lishi o‘rtacha bahosi;

$N_{1,5} \ldots N_1$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda ekspertlar fikricha, baholash sifatining namoyon bo‘lish darajasi;

$n_{1,5} ... n_{0,5}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimlarda baholash sifatining namoyon bo‘lishi darajasini bahoning u yoki bu baliga taalluqliligini ko‘rsatgan ekspertlar soni;

n - ekspertlar umumiy soni.

Shundan so‘ng har bir sifat bo‘yicha o‘rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$S = A_{o'r}\, N_{o'r} \quad (13.3)$$

bunda **S** - sifat.

Har bir baholash sifati bo‘yicha o‘rtacha ballar qo‘shilib, attestatsiya qilinayotgan xodimning yakuniy bali chiqariladi. Komissiya yakuniy ballni etalon ball bilan taqqoslaydi.

Etalon ballni hisoblash quyidagicha amalga oshiriladi. 10 ta baholash sifatining barchasi bo‘yicha ballar yig‘indisi (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=55) baholash sifatlari namoyonbo‘lishi koeffitsientiga (agar bu sifatlar doimo namoyon

bo‘lgan bo‘lsa - 1,5, ko‘p hollarda namoyon bo‘lgan bo‘lsa - 1,0, ba’zan namoyon bo‘lgan bo‘lsa - 0,5ga) ko‘paytiriladi. Bu quyidagi natijalarni beradi:

1) 55 x 1,5 = 82,5;
2) 55 x 1,0 = 55,0;
3) 55 x 0,5 = 27,5.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, agar xodim bahosi 82,5 **balldan yuqori** bo‘lsa uni mansab lavozimida ko‘tarish yoki martabasining yuqorilashuvi uchun zaxira tarkibiga qo‘shish, **55 balldan 82,5 ballgacha** bo‘lsa u xizmat vazifasiga loyiq, **27,5 balldan past** bo‘lsa xizmat vazifasiga noloyiq, deb topilishi to‘g‘risida xulosa tayyorlanadi.

Bu usul yana bir - sifat bo‘yicha ekspert baholari asosida Inson resurslarini faoliyati qaysi yo‘nalishlarini takomillashtirish to‘g‘risida aniq tasavvur hosil qilish mumkinligi bilan ham ahamiyatlidir.

Xodimlar ish samaradorligini anikdash, ular o‘z salohiyatlarini to‘la namoyon qila olishlari, korxonada mehnatni tashkil etishni takomillashtirish maqsadida **Inson resurslarini faoliyatini baholash** kerak. Bu baholash funksiyalariga qarab quyidagi guruhlarga bo‘linadi:

Ma’muriy funksiyalar: xizmat vazifasida ko‘tarish, tushirish, boshqa ishga o‘tkazish, mehnat shartnomasini to‘xtatish. Ma’muriyat ushbu masalalar bo‘yicha qaror qabul qilishni asoslashi uchun Inson resurslarini faoliyatini baholashi kerak bo‘ladi.

O‘z qobiliyatlarini namoyon qilgan xodimlarni xizmat vazifasida siljitish, bo‘sh ish o‘rinlarini to‘ldirish imkonini beradi.

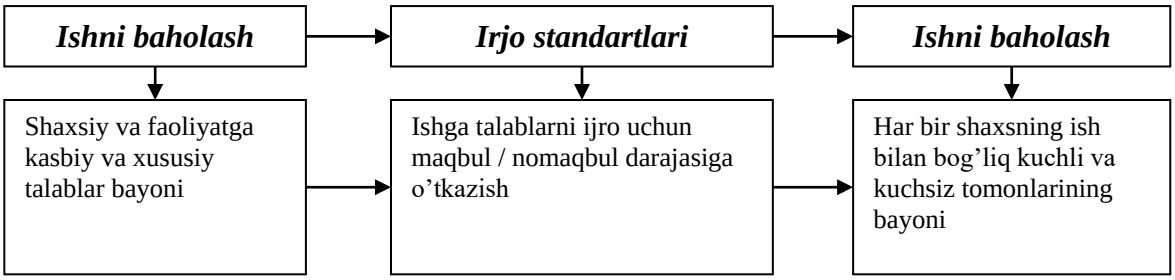
Axborot funksiyalari. Faoliyat natijalarini baholash Inson resurslariniga ular ish natijasini ma’lum qilish uchun kerak. Mazkur ish yaxshi yo‘lga qo‘yilgan taqdirda xodim yaxshi yoki yomon ishlayotganigina emas, balki o‘zini qaysi yo‘nalishda takomillashtirishi zarurligini ham bilib oladi.

Qiziqgirish (motivatsiya) funksiyalari. Bu ma’muriyat qobiliyatli xodimlarni aniqlagach, ularni munosib ravishdataqdirlashi mumkinligi (ish haqini oshirib, yuqori lavozimga ko‘tarib) bilan bog‘liqdir. Faoliyatning yuqori unumdorlik bilan bog‘liq ijobiy tomonlarini

muntazam rag‘batlantirib borish xodimni kelajakda ham samaraliroq mehnat qilishga qiziqtirishning eng ta’sirchan vositasidir.

Inson resurslarini faoliyatini baholash uning faoliyatini taqqoslash uchun standartlar mavjud bo‘lishini taqozo etadi.

Ijro standartlariga ikkita asosiy narsa: “Nima qilindi?” va “Bu qay darajada sifatli ijro etildi?” mezonlarini kiritish maqsadga muvofiqdir. Ya’ni ijro standartlari topshiriqqanchalik yaxshi bajarilganiga yo‘naltirilgandir. Har bir standart shunday ravshan ta’riflab berilishi kerakki, rahbar ham, xodim ham ijrodan nimani kutish kerakligini va umumiy maqsadga erishish mumkinligini aniqtasavvur etishlari darkor. Ijro standartlari va mehnat vazifalari bir-birlari bilan uzviy bog‘liqlikda bulishlari sababli ular o‘zaro rivojlanishi umume’tirof etiladi. Ijro standartlari ishga talablarni xodim uchun maqbul yoki nomaqbul darajaga o‘tkazadi. Ular “ish tahlili - ijroni baholash” tizimida hal qiluvchi rol’ o‘ynaydi (13.1.2- rasm).



13.1.2- rasm. Ijro standartlarining ish tahliliga munosabati

Amaliylik. Baholashni amalga oshirish tartibi rahbariyat uchun ham, Inson resurslarini uchun ham bir xilda aniq tushunarli bo‘lishi muhimdir. Inson resurslarini faoliyatini baholash ikki yo‘nalish bo‘yicha olib boriladi:

1.Mehnat natijalarini hisobga olish (bevosita baholash).

2.Xodimning ushbu natijalarga ta’sir ko‘rsatuvchi amaliy va shaxsiy sifatlarini taxlil etish (bilvosita baholash).

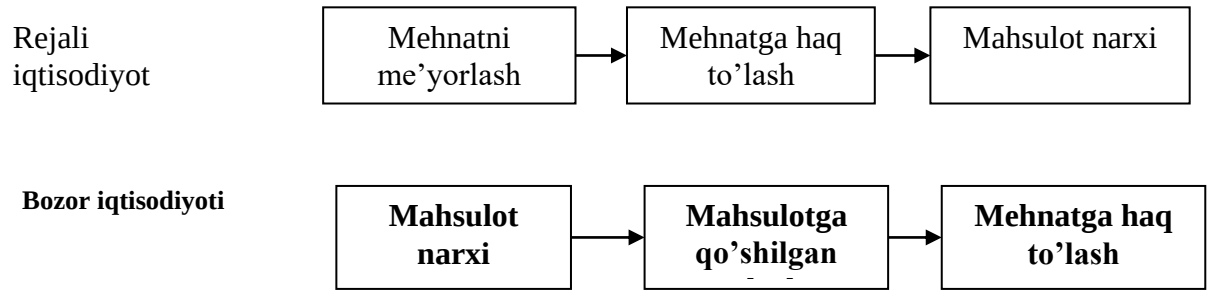
Bevosita baholash rahbar bilan xodimning kelgusida baholash standartlari vazifalarini o‘taydigan aniq maqsadlarni birgalikda aniqlab olishlarini taqozo etadi.

Bilvosita baholash an’anaviy bo‘lib, xodimning tashabbuskorligi,

jamoa bilan til topisha olishi, ishonchliligi, insonlarga munosabati, ya’ni uning shaxsiy sifatlari zimmasiga yuklatilgan vazifalarga naqadar muvofiq kelishini taqqoslashni nazarda tutadi.

Mehnat natijalarini hisobga olish amalda butun Inson resurslariniga nisbatan qo‘llaniladi. Chunki, bu natijalar mehnatga haqto‘lashning asosidir. Korxona ishchilari va xizmatchilariga ular muayyan muddatda erishishi kerak bo‘lgan me’yorlar belgilab qo‘yiladi. Bu me’yorlardan biri - ish me’yorini bajarish darajasidir. Bunda faqat boshqaruv vazifalari ustuvorligi hisobga olinishi kerak. (13.1.3- rasm).

Inson resurslarini ish natijalarini baholash tartibi anchagina murakkab va ko‘p jihatlari bo‘yicha ishni sifatli baholashni o‘tkazishga o‘xshab ketadi. Bunda farq shundaki, ish natijalarini baholashda ijro hamda Inson resurslarinining amaliy sifatlari, ishni sifatli baholashda esa ishning o‘zi baholash mezoni vazifasini o‘taydi. Mehnat natijalarini baholash xodimning o‘z ishini nechog‘lik samarali bajarishi, korxona pirovard maqsadlariga solishtirilgan holda (bu tartibni korxonaning faqat shtatli xodimlariga qo‘llash mumkin) amalga oshiriladi.



13.1.3-rasm. Boshqaruv vazifalarining ustuvorligi

Inson resurslarini faoliyatini maqsadlarga erishish bo‘yicha ham baholash mumkin. Bunda korxona va xodim maqsadlari bir-biriga muvofiq bo‘lib, yagona tizimga birlashgan taqdirdagina ushbu baholash samarali bo‘lishi mumkin. Ana shunday tizim korporativ rivojlanish jarayonida xodimdarning shaxsiy mas’uliyati va ularni rag‘batlantirish tizimi bilan o‘zaro bog‘liqbo‘lishini taqozo etadi.

Maqsadlar bo‘yicha baholash quyidagi bosqichlardan iborat:

1.Xodimning bir nechta asosiy vazifalari (funksiyalari)ni aniqlash.

2. Bu funksiyalarning har biriga muayyan iqtisodiy ko‘rsatkichlar (foyda, xarajatlar hajmi, muddat, sifat va hokazolar) bo‘yicha anikdik kiritish.

3. O‘lchov birligini (foiz, kun, so‘m) belgilash.

4. Har bir ko‘rsatkich bo‘yicha eng kam va eng ko‘p “ijro standartlari”ni belgilash.

5. Ijroning eng ko‘p va eng kam natijalarini qabul qilingan standartlar (eng ko‘p, belgilangan darajada, eng kam darajadan past) bilan taqqoslash.

6. Barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha o‘rtacha baho.

Inson resurslarini faoliyatini baholashning yana bir turi – **maqsadga erishishga ta’sir ko‘rsatuvchi sifatlar** – unumdorlik omillariga qarab baholashdir. Bunda xodimning ishlab chiqilgan mezonlarga erishish imkonini beradigan sifatlari (unumdorlik omillari) belgilanadi. Bu unumdorlik omillariga xodimning kasbiy va ishlab chiqarish ko‘nikmalari, bilimi, qobiliyati va hokazolar kiradi.

Hozirgi vaqtda bajarilgan ishni kompleks baholash usullari ham mavjud. Ularning to‘rt asosiy turi farqlanadi:

1. Xodimlar tavsifnomalarini taqqoslash usuli.

2. Bajarilgan ish to‘g‘risida hisobot usuli.

3. Ball usuli.

4. Nazorat varaqalari usuli.

Ushbu usullardan eng keng qo‘llaniladigan ikki usul xususiyatlariga batafsilroq to‘xtalish mumkin.

Ball usuli. U bajarilgan ishni baholashda bajarilgan ish ko‘rsatkichlarini ham, xodimning amaliy sifatlarini ham oldindan ishlab chiqilgan me’yorlar bilan taqqoslashni ko‘zda tutadi. Shu maqsadda baholash omillari hamda har bir omil darajalari miqdori, shuningdek ularni ballar yordamida baholash sinchiklab tanlab olinadi. Baholashda ball tizimining grafik shkalasi hamda ko‘p bosqichli shkalalar qo‘llaniladi. Ularda baholar shkalalaridan texnik hisoblash vositalari sifatida foydalanish ko‘zda tutilgan. Agar grafik shkalalarda darajalar miqdori oldindan belgilab qo‘yilgan bo‘lsa (odatda 4-5 ta: miqdor shkalalarida – son, alfavit shkalalarida – harflar, foizlar shkalalarida –

foiz, bayon shkalalarida – yomon, qoniqarli, normal, yaxshi va a'lo), ko‘p darajali shkalalarda darajalar soni tabaqalashtirilgan holda bo‘ladi va chizmada belgilab qo‘yilmaydi. 2- jadvalda ball orqali baholash miqdor shkalalari hamda ishlarni xizmatlar uchun ustamalar to‘lash guruhlari bo‘yicha taqsimlashni hisoblab chiqish keltirilgan.

13.1-jadval

Bajarilgan ishni ball bo‘yicha baholashning miqdor shkalasi

A. Darajalarni ballar orqali baholash

Xodim ishini baholash ko‘rsatkichlari	**Darajalar**							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Bajarishga taalluqli omillar								
Ish miqdori yoki hajmi	3	4	5	6	7	8	9	10
Sifat	3	4	5	6	7	8	9	10
Bilim	3	4	5	6	7	8	9	10
Fikrlash	4	6	8	10	12	14	16	18
Ishonchlilik	4	6	7	9	10	11	12	13
Jami ballar	17	24	30	37	43	50	56	62
Xodimga taalluqli omillar								
Fikrni ifoda eta olish qobilyati	3	4	5	6	7	8	9	10
Tashabbuskorlik	3	4	5	6	7	8	9	10
Ishga munosabat	-	-	1	2	3	4	5	6
Ko‘nikuvchanlik	-	-	1	2	3	4	5	6
Rahbariyat fikri	-	-	1	2	3	4	5	6
Jami ballar	6	8	13	18	23	28	33	28

B. Ishni uning ijro darajasi bo‘yicha taqsimlash taribi

Xizmatlar uchun ustamalar guruhi	Baholar tafovuti, ballar miqdori	Bajarish darajasi bo‘yicha ishlarning ko‘zda tutilayotgan normal taqsimoti, foiz(foiz)	Bajarish darajasi bo‘yicha ishlarning amaldagi taqsimoti, foiz[80]
1(oliy)	91-100	3-5	foiz
2	81-90	6-12	foiz
3	71-80	65-70	foiz
4	61-70	10-15	foiz
5(eng past)	60 va undan kam	3-5	foiz

Nazorat varaqalari usuli mustaqil qo‘llanishi ham, grafik shkalalar usullari bilan birgalikda qo‘llanishi ham mumkin.

[80] Ushbu so’nggi ustun baholovchi tomonidan xodimni attestatsiya qilish natijasi bo’yicha to’ldiriladi

Ushbu uslubda maxsus nazorat varaqalariga xodim bajargan ish hamda uning amaliy sifatlarini baholashning turli omillari to‘g‘risidagi batafsil savollar yozib boriladi. Baholashni amalga oshirayotgan shaxsning o‘zi ushbu savollarga javob berishi va xulosa chiqarishi lozim.

Mazkur nazorat varaqalarining maqsadi faqat u yoki bu ishni, u yoki bu xodimni xizmatlari uchun qo‘shimcha to‘lovlar miqdoriga ko‘ra qaysi guruhga taqsimlashdangina iborat emas. Ayni vaqtda, ushbu usul bilan xodimning kuchli va zaif tomonlari aniqlanib, uning mehnat samaradorligini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

Xodimlar mehnat faoliyatini baholash, afsuski, ular qobiliyati va bu qobiliyatni to‘la ishga solish imkoniyatlarini aniqlab berishda oqsoqlik qilib qoladi. Holbuki, kompaniya yoki firmada yangiliklar (innovatsiyalar)ni joriy etishda Inson resurslarinining xuddi shu xususiyatlarini aniq bilish o‘ta muhimdir. Shu sababli amaliyotda mehnat faoliyati yuksak baholangan xodimning ishlab chiqarishga yangiliklarni joriy etishning uddasidan chiqa olmaslik hollariga duch kelinadi.

Shuning uchun xodim salohiyatini aniqlashning eng yaxshi usuli uni yangi ishlab chiqarish sharoitida, yangi ish joyida kuzatish va baholashdir. Bu maqsadda Inson resurslarini uchun sinov muddatlari belgilash, ishlab chiqarish bo‘linmalarida yosh xodimlarning bir-birlarining ish o‘rinlari bilan ayirboshlashlari, vaqtinchalik ularni u yoki bu xizmat vazifasini bajarishga o‘tkazib turish yaxshi samara berishi mumkin.

Baholash jarayonidan olingan ma’lumotlar aniq harakat dasturlaridan joy olishi, ular asosida ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, xodimning qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarini rivojlantirish muayyan xodim uchun qaysi rag‘batlantirish va jazolash choralari samarali bo‘lishi haqidagi tavsiyalar ishlab chiqishga asos bo‘lishi kerak.

Har bir baholovchiga qo‘yiladigan asosiy talab uning muayyan davr (aytaylik, olti oy mobaynida) xodim bajarayotgan ishni kuzatib borish imkoniyatiga ega bo‘lishidir. Shuni hisobga olgan holda quyidagilar

baholovchilar bo‘lishlari mumkin:

1. **Xodimning bevosita rahbari.** U xodim ishi bilan yaxshi tanish, uning mehnat faoliyatini baholashda yaxshiroq imkoniyatlarga egadir. Bundan tashqari, u shaxsiy ijroni korxona maqsadlari bilan bog‘lay oladi. Bu rahbar xodimni rag‘batlantirish (jazolash) uchun mas’ul hisoblangani sababli uni ijroni baholash uchun mas’ul qilish ham mantiqan to‘g‘ridir.

2. **Hamkasblar.** Mehnat faoliyatining shunday turlari (masalan, huquqiy faoliyat, ta’lim) borki, rahbar mazkur faoliyat turi bilan band bo‘lgan xodim ishini kuzatish uchun kamdan-kam imkoniyatga ega bo‘ladi. Bu faoliyat turlarida ish natijalari ijroni baholash uchun muayyan axborot bersa ham, mazkur xodim bilan yonma-yon ishlayotgan hamkasblarining baholari salmoqpiroqbo‘ladi. Shunday bo‘lsa-da, hamkasblar fikr-mulohazalariga, ijroni baholash tizimining bir qismi sifatida qarash va baholash uchun boshqa ko‘rsatkichlardan ham foydalanish kerak.

3. **Bo‘ysunuvchilar.** Ular bahosidan bu bo‘ysunuvchilar bevosita rahbarini yuqoriroq lavozimga o‘tkazish hollarida foydalansa bo‘ladi. Bo‘ysunuvchilar uchun bevosita rahbarlari amalda qanday vakolatga ega ekanliklari, yetakchilik uslubi, aloqalari, ishni rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati juda yaxshi ma’lum bo‘ladi. Bo‘ysunuvchilar baholaridan rahbarlar o‘zlariga juda ko‘p bo‘ysunuvchilar mavjud bo‘lgan yirik kompaniya va firmalarda, rahbarlarning bo‘ysunuvchilari oz bo‘lgan kichik korxonalarda hamda pedagoglari o‘z talabalar faoliyatini baholaydigan oliy o‘quv yurtlarida ko‘proq foydalaniladi.

4. **O‘z-o‘zini baholash.** Xodimlarning ijroni baholash jarayonida ishtirok etish imkoniyatlari, ayniqsa bu maqsadni belgilash bilan uzviy bog‘liq holda amalga oshirilsa, ishga qiziqishni kuchaytirish bilan birga baholashga qarshilik ko‘rsatishni kamaytiradi. Ikkinchi tomondan esa xodimlar odatda o‘zlariga rahbarlariga nisbatan yuqoriroq baho berishlari bu usuldan Inson resurslarini bo‘yicha qarorlar qabul qilishda foydalanish imkoniyatlarini cheklaydi.

5. **Mijozlar.** Inson resurslarinini baholashda mijozlar hamda korxona maqsadlari hamisha ham bir-biriga mos tushmasdan, ularning

fikri xodimlarni xizmat vazifasida siljitish, ularni rivojlantirish, malakasini oshirish kabi qarorlar qabul qilishda muhim axborot manbai hisoblanadi.

13.2 – jadval

Korxona rahbar va mutaxassislari ish natijalarini baholash mezonlari

Lavozimlar	**Mehnat natijalarini baholash mezonlari**
Korxona rahbari	Foyda miqdori Foyda olishning ortishi Sarmoya (kapital) aylamnasi Bozordagi ulush Rentabellik darajasi Bo‘linma rahbarlari
Bo‘linma rahbarlari	Mahsulot hajmi va turi bo‘yicha rejalarning bajarilishi
Xizmatchilar rahbarlari	Ishlab chiqarish hajmi o‘sish sur’atlari Mehnat unumdorligi darajasi Ishlab chiqarish harajatlarining kamaytirilishi Sifat past mahsulotlar uchun olingan peklamatsiyalar soni Bo‘sh turib qolish miqdori Bo‘sh turib qolishdagi yo‘qotishlar Kadrlar qo‘nimsizligi koeffitsenti Foyda Ishlab chiqarilayotgan mahsulotga mehnat sarfini kamaytirish Mahsulot birligiga ish haqqi sarfi darajasi Bo‘sh ish joylari soni Kredit va debitor qarzlar Pullik xizmat ko‘rsatish hajmi Mahsulot tannarxi Mahsulot birligiga energiya sarfi va hokazo

Xususan, mehnat taqsimotiga muvofiq, rahbarlar **mehnat faoliyati natijalari** qoida bo‘yicha korxona yoki uning bo‘linmasi ishlab chiqarish, xo‘jalik va boshqa faoliyati yakunlari (masalan, foyda olish rejasiningbajarilishi, mijozlarning ko‘payishi va hokazolar) orqali o‘z ifodasini topadi.

Mutaxassislar mehnat faoliyati natijalari esa ularga yuklatilgan xizmat vazifalari to‘la hajmda, belgilangan muddatda, yuqori sifat bilan bajarilishiga bog‘liq bo‘ladi.

Rahbar va mutaxassislar mehnat faoliyati asosiy natijalarini aks ettiruvchi eng muhim, eng asosiy ko‘rsatkichlarni tanlashda ular

korxona yoki tashkilot butun faoliyati natijalariga bevosita va hal qiluvchi darajada ta’sir ko‘rsatishini hisobga olish kerak (10.6-jadval).

Shu bilan birga rahbar va mutaxassislar ish kamchiliklarini baholashda bilvosita ko‘rsatkichlar - natijaga erishishga ta’sir ko‘rsatadigan omillarni ifoda etadigan mezonlar ham qo‘llaniladi. Ularga ishdagi tezkorlik, mehnat intensivligi, murakkabligi, sifati va boshqalar kiradi. Bilvosita ko‘rsatkichlar bevosita mezonlardan farkli ravishda, odatda xodim o‘z xizmat vazifasini qanday ijro etayotganligini hamda bunda u qaysi sifatlarni namoyon qilayotganligini baholashga xizmat qiladi. Bu ko‘rsatkichlar qoida bo‘yicha ball yordamida baholanadi (13.3- jadval).

13.3 – jadval

Mehnat murakkabligini (bilvosita mezon) ball yordamida baholash

Mehnatning murakkablik darajasi	Baholash bali
Bajarilgan ish murakkabligi jihat: Xizmat yo‘riqnomasida belgilab qo‘yilganidan sezilarli darajada ortiq	5
Xizmat yo‘riqnomasida belgilab qo‘yilganidan bir oz ortiq	4
Xizmat yo‘riqnomasiga muvofiq	3
Xizmat yo‘riqnomasida belgilab qo‘yilganidan bir oz kam	2
Xizmat yo‘riqnomasida belgilab qo‘yilganidan sezilarli darajada kam	1

Inson resurslarinini boshqarish xizmati faoliyati samaradorligini miqdor jihatidan baholash kompaniya yoki firma kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun xarajatlarni aniqlashmi talab etadi. Bunga mavjud Inson resurslarini uchun xarajatlarni ham, yangi ishga qabul qilinganlar uchun hamda ularni o‘qitish uchun xarajatlarni ham hisobga olish darkor.(4-rasm)

Inson resurslarini bilan ishlashda har bir xodim uchun o‘rtacha xarajatlar ham miqdor jihatdan baholash ko‘rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Bu quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Ishga olingan yangi xodim uchun o’rtacha} = \frac{\text{Inson resurslarinini ishga tanlab olish Tanlab olingan nomzodlar}}{}$$

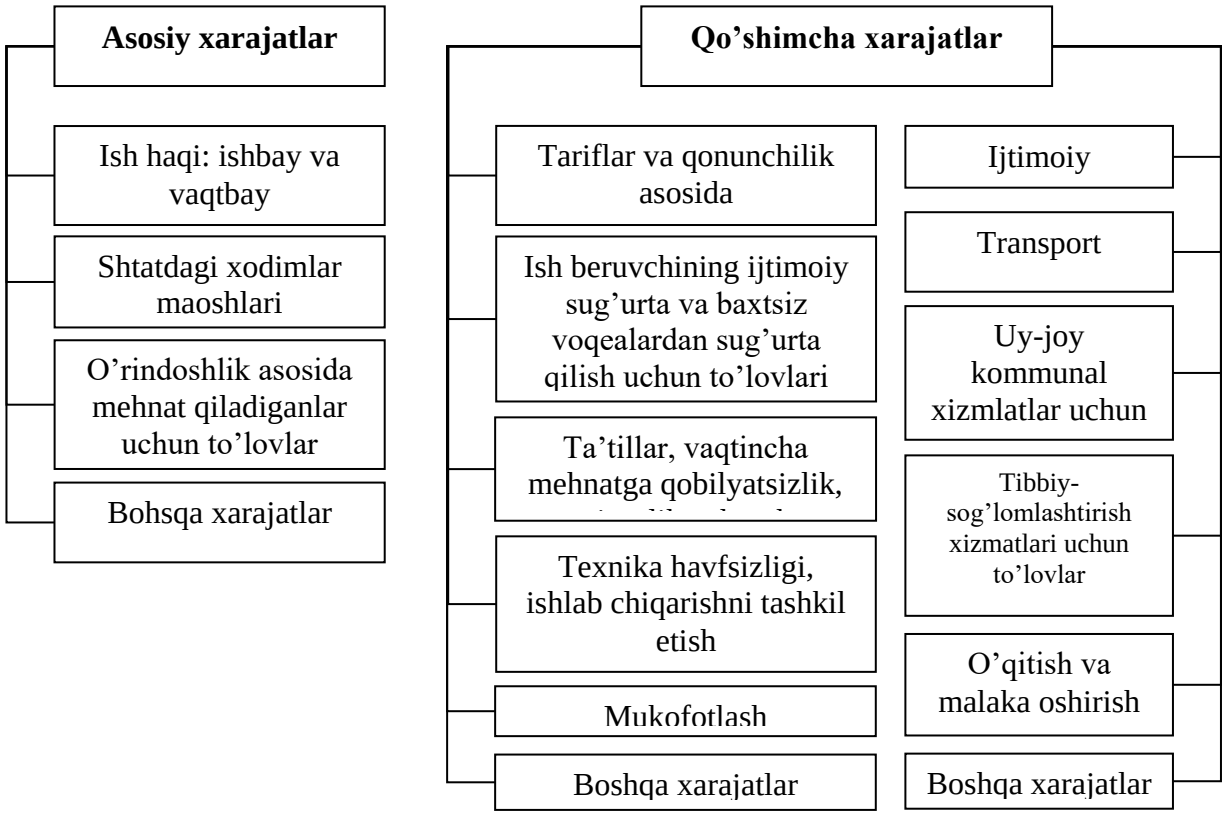
$$\text{Har bir xodimni o’qitish uchun} = \frac{\text{O’qitish uchun jami}}{\text{O’qitilganlar soni}}$$

Chet el kompaniya va firmalarida, shuningdek, xodimlarni o‘qitish

dasturlarining mehnat unumdorligini oshirish va mahsulot sifatini yaxshilashga ta’sirini hisoblab chiqish uslublari mavjud. Jumladan, AQSH kompaniyalarida quyidagicha aniqlanadi:

$$E = RNVK - NZ, \quad (13.4)$$

bunda, ***E***- o‘qitish dasturi ta’siri samarasi;
R - o‘qitish dasturining mehnat unumdorligi va samaradorligi boshqa omillariga ta’sirining davomiyligi;
N- o‘qitilgan xodimlar soni;
V- bir xil ishni bajarayotgan ilg‘or va o‘rtacha xodimlar mehnat unumdorligi o‘rtasidagi farqning qiymat bahosi;
K - xodimlarni o‘qitish samaradorligi koeffitsienti (unumdorlikning o‘sishi);
Z- har bir xodimni o‘qitishga sarflangan xarajat.



13.1.4-rasm. Korxona Inson resurslarinii uchun

Mehnat unumdorligi o‘rtasidagi farqning qiymat bahosi kompaniya uchun mehnat natijalari ahamiyati bahosining farqi hisoblanadi. Bunda bir xil ishni bajarayotgan ilg‘or va o‘rtacha xodim mehnat unumdorligi,

ish sifati, resurslarning tejashi hisobga olinishi mumkin. Masalan, kompaniyada qiymat bahosi 15 ming dollar miqdorida qabul qilingan bo‘lsa, o‘qitish samarasi (K) ushbu miqdorning to‘rtdan uch qismini tashkil etadi. Agar o‘qitish dasturi qiymati har bir tinglovchi hisobiga 1000 dollar, o‘qitish dasturi ta’sirining davomiyligi 2 yil, tinglovchilar soni 20 ta deb qabul qilinsa, o‘qitish dasturi ta’sirining samarasi (E) 430 ming dollarni tashkil etadi.

$$E = R\ N\ V\ K - N\ Z = 2 \bullet 20 \bullet 15000 \bullet 0{,}75 - 20 - 1000 = 430\ 000 \quad \textbf{(13.4)}$$

Korxona Inson resurslarinii tarkibining to‘liqligi odatda miqdor ko‘rsatkichlari bo‘yicha: xodimlar amaldagi sonining rejada belgilanganligini taqqoslash orqali, sifat ko‘rsatkichlari bo‘yicha esa xodimlarning kasb-malaka darajasi, ma’lumoti, amaliy tajribasi va boshqalar orqali baholanadi.

Inson resurslarinining ishdan qoniqish darajasi ushbu masala bo‘yicha xodimlarning fikr-mulohazalarini tahlil etish asosida baholanadi. Bu fikr-mulohazalar anketa so‘rovlari, xodimlar bilan suhbatlar o‘tkazish yo‘llari bilan aniqlanishi mumkin.

Inson resurslarinini boshqarish xizmatlari faoliyatini baholashda bilvosita mezonlardan ham foydalaniladi. Bu xizmatlar faoliyati samaradorligining asosiy bilvosita mezonlari kadrlar qo‘nimsizligi va absentizmdir.

Amaliyotda kadrlar qo‘nimsizligiga xodimning o‘z xohishiga ko‘ra ishdan bo‘shashi ham, mehnat intizomiga rioya etmaganligi uchun ma’muriyat tashabbusi bilan ishdan bo‘shatilishi ham kiritiladi.

Mohiyat jihatidan kadrlar qo‘nimsizligi xodimning ish joyidan (mehnat, turmush sharoitlari va hokazolar) qrniqish hosil qilmasligi - faol qo‘nimsizlik hamda korxonaning muayyan xodimdan qoniqish hosil qilmasligi (uning intizomsizligi, xizmat vazifalarini muntazam bajarmasligi va hokazolar) - passiv qo‘nimsizliqdan iborat ishchi kuchi xarajatidir.

Inson resurslarinining har bir toifasi uchun ular ish xususiyatini hisobga oladigan baholash usullarini ishlab chiqish mumkin. Bu ish oson emas. Lekin baholash usullarini amaliyotga joriy qilish juda kuchli qiziqtirish ta’siriga ega bo‘lib, har bir xodimga o‘z salohiyatini xolis

baholash, amaliy va shaxsiy sifatlaridagi mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, mehnat faoliyatida yuksakroq samaraga erishish, o‘z korxonasi pirovard maqsadlariga salmoqli hissa qo‘shishga xizmat qiladi. Ayni vaqtda, Inson resurslarinini baholash kompaniya yoki firma rahbariyatiga xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni takomillashtirishning juda muhim vositasi hisoblanadi.

13.2. Inson resurslarinini attestatsiyadan o‘tkazish

Korxona va tashkilotlarda Inson resurslarinini attestatsiya qilish tajribasi ko‘pdan beri qo‘llanilib keladi. Bu tadbir katta ijtimoiy-iqtisodiy samara berishi amaliyotda tasdiqlangan. Attestatsiya xodimlarni, ayniqsa boshqaruv xodimlarining malakasi va mehnat samaradorligini, mas’uliyatini oshirish, intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi.

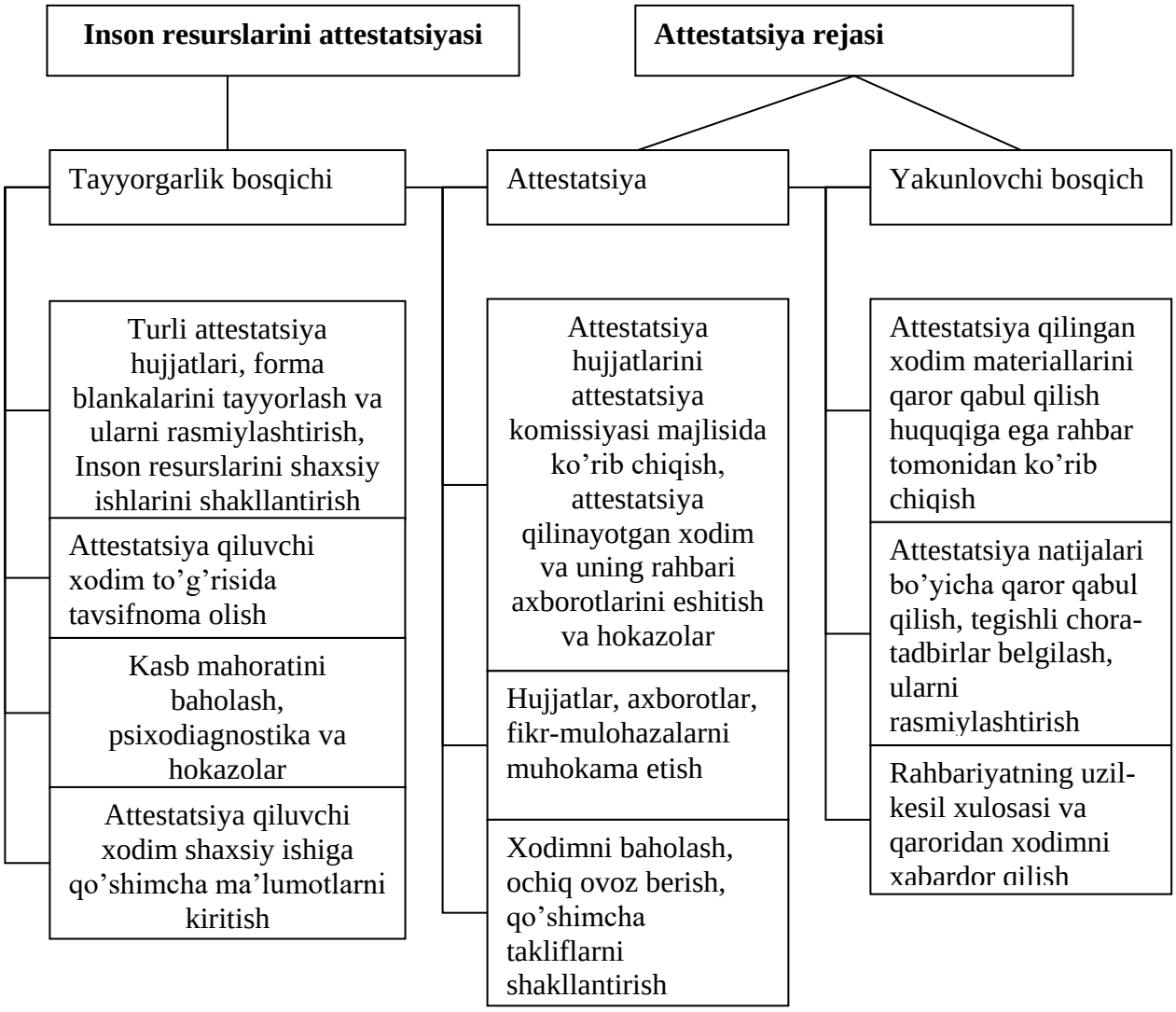
Attestatsiya xodim bilimi, ko‘nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatlari egallab turgan lavozimiga nechog‘liq mos ekanligini aniqlash maqsadida o‘tkaziladi.

Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatlari baholanadi:

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatlari;
- mehnatga to‘lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o‘rnini takomillashtirishga qo‘shayotgan shaxsiy hissasi.

Qoida bo‘yicha attestatsiya korxona va tashkilotning barcha bo‘linmalari va xizmatlarida o‘tkaziladi. Kompaniya yoki firma rahbariyati attestatsiyadan o‘tadigan xodimlarni hamda attestatsiya o‘tkazish muddatini barvaqt belgilab, Inson resurslarinini bundan xabardor qiladi.

Inson resurslarini attestatsiyasi odatda quyidagi bosqichlardan (13.2.1- rasm) iborat bo‘ladi.



13.2.1-rasm. Inson resurslarinini attestatsiya qilish

Tayyorgarlik bosqichi. Ushbu bosqichda:

- attestatsiya qilinadigan xodimlar ro‘yxati tuziladi;
- attestatsiya komissiyasi a’zolari soni va tarkibi anikdanadi;
- attestatsiya qilinayotgan xodim to‘g‘risidagi tavsifnomalar, fikr va mulohazalar, attestatsiya varaqalari tayyorlanadi;
- attestatsiya maqsadlari va tartibi to‘g‘risida tushuntirish ishlari tashkil etiladi.

Lavozimga tayinlash va bo‘shatish yuqori tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan rahbarlar attestatsiyasi mazkur tashkilotning o‘zida o‘tkaziladi.

Egallab turgan xizmat vazifasida 1 yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, homilador

ayollar va 1 yoshga to‘lmagan farzandiga ega ayollar navbatdagi attestatsiyadan ozod etiladilar. Ular attestatsiyasi yuqorida belgilangan muddat tugagandan so‘ng 1 yildan keyin o‘tkazilishi mumkin.

Ishlab chiqarish bo‘linmalari xodimlari attestatsiyasi kamida ikki yilda bir marta, mutaxassislar va rahbarlar attestatsiyasi esa kamida 3-5 yilda bir marta o‘tkazilishi kerak.

Rahbar va mutaxassislarning attestatsiyasi rahbariyat tomonidan belgilangan muddatlarda yil davomida o‘tkaziladi. Rag‘bariyatning attestatsiya o‘tkazish to‘g‘risidagi qarori Inson resurslarinini boshqarish xizmati uchun attestatsiya o‘tkazish jadvalini tuzish uchun asos bo‘ladi. Ushbu jadval attestatsiya qilinadigan xodimlarga attestatsiya o‘tkaziladigan vaqtdan kamida 1 oy oldin ma’lum qilinadi. Attestatsiya qilinadigan xodimga taalluqli barcha hujjatlar attestatsiya komissiyasiga attestatsiya boshlanishidan kamida ikki hafta ilgari taqdim etiladi.

Attestatsiya o‘tkazadigan komissiya a’zolari soni va tarkibi hamda komissiya vakolatining muddati korxona yoki tashkilot rahbari buyrug‘i bilan tasdiqlanadi.

Attestatsiya komissiyasiga uning raisi (bu odatda korxona yoki uning bo‘linmasi rahbari bo‘ladi) rahbarlik qiladi. Rais o‘rinbosarligiga odatda korxona rahbarining Inson resurslarini bilan ishlash bo‘yicha o‘rinbosari yoki kadrlar bo‘limi boshlig‘i tayinlanadi. Attestatsiya komissiyasi kotibi tegishli hujjatlarni tayyorlaydi. Komissiya a’zolari odatda attestatsiya o‘tkazishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda amalga oshiradilar.

Tayyorgarlik bosqichi xodimlar attestatsiyasi boshlangunga 2 hafta qolgandayakunlanadi. Bu attestatsiya komissiyasi a’zolariga tayyorlangan hujjatlar bilan batafsil tanishib chiqish imkonini beradi.

Bevosita attestatsiya o‘tkazish bosqichi. U attestatsiya komissiyasi majlisiga tayyorgarlik ko‘rish va uni o‘tkazish davrini qamrab oladi. Komissiya majlisiga attestatsiyadan o‘tadigan xodim, uning bevosita rahbari taklif etiladi.Attestatsiya komissiyasi taqdim etilgan barcha hujjatlarni ko‘rib chiqib, attestatsiya qilinayotgan xodim hamda uning bevosita rahbari hisobotlarini tinglab bo‘lgach, ochiqovoz berish yo‘li bilan quyidagi baholardan birini berishi mumkin:

- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga mehnat faoliyatini yaxshilagan, attestatsiya komissiyasi tavsiyalarini bajargan va bir yildan so‘ngtakror attestatsiya qilingandan so‘ngloyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiyadan o‘tgan xodim mehnat faoliyatining baholari hamda attestatsiya komissiyasi tavsiyalari attestatsiya varag‘ida qayd etiladi.

Attestatsiya komissiyasiga taqdim etiladigan hujjatlarning eng ko‘p qo‘llaniladigan turi **baholash varag‘idir.** Baholash varag‘ida xodimning amaliy va shaxsiy sifatlari qayd etilgan bo‘lib, bu varaq xodimning bevosita rahbari hamda Inson resurslarini bilan ishlash xizmati mas’ul xodimi tomonidan to‘ddiriladi.

Attestatsiyadan o‘tadigan xodim kasbiy bilimlari va ko‘nikmalari darajasi baholanib, test sinovlaridan o‘tgandan so‘ng, lekin uzog‘i bilan attestatsiya o‘tkaziladigan vaqtdan ikki hafta oldin baholash varag‘i bilan tanishadi.

Attestatsiya qilinayotgan xodim uzrli sabablarga ko‘ra attestatsiya komissiyasi majlisida qatnasha olmasa, uning attestatsiyasi keyingi majlislarga qoldiriladi. Xodim komissiya majlisida uzrsiz sabablarga ko‘ra qatnashmayotgan bo‘lsa, attestatsiya uning ishtirokisiz ham o‘tkazilishi mumkin. Bu holda komissiya savollariga xodimning bevosita rahbari javob beradi.

Attestatsiya natijalari attestatsiya varag‘ida qayd etiladi hamda attestatsiya qilinayotgan xodimga ovoz berishdan keyin ma’lum qilinadi.

Kompaniya va firmalarda Inson resurslarini attestatsiyasini **“Boshqaruv avtomat tizimi - attestatsiya”** dasturi orqali ham o‘tkazish tajribasi mavjud. Buning uchun komp’yuterlarda Inson resurslarini ma’lumotlar bazasi yaratiladi. Ma’lumotlar korxonadagi “Boshqaruv avtomat tizimi - kadrlar” dasturidan olinishi mumkin. Kompaniya yoki firmada bunday dasturlar tizimi mavjud bo‘lmasa, xodimlar to‘g‘risidagi ma’lumotlar Inson resurslarinini boshqarish xizmati tomonidan tayyorlanadi. Shundan so‘ng rahbariyat, attestatsiya qilinayotgan xodim hamkasblari va attestatsiyadan o‘tayotgan bo‘ysunuvchi xodimlardan iborat uch darajali ekspert komissiyasi shakllantiriladi. Ular baholashni

komp’yuter orqali attestatsiya qilinayotgan xodimning savollarga javoblari asosida amalga oshiradilar. Attestatsiya qilinayotgan xodim savollarga javoblari asosida o‘zini-o‘zi ham baholash imkoniga egadir.

Ekspertlar bahosi hamda xodimning o‘zini-o‘zi baholashi asosida yakuniy baho chiqariladi hamda tegishli xulosalar tayyorlanadi. Komp’yuter orqali amalga oshirilgan attestatsiya natijasida olingan baholar xodim attestatsiyasidan kamida bir hafta avval attestatsiya komissiyasiga tahlil qilish va kelgusi ishda foydalanish uchun taqdim etiladi. Bu natija komissiya uchun yordamchi ma’lumotlar vazifasini o‘taydi.

Yakunlovchi bosqichda korxona rahbariyati attestatsiya natijalari bo‘yicha qaror qabul qiladi. Bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- atestatsiya qilingan xodim to‘g‘risida bevosita rahbarining fikr-mulohazalari bayoni;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyatining, uning tarmoqdagi uzluksiz ta’lim tizimida malakasini oshirishining baholanishi;
- attestatsiya qilingan xodim malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarining baholanishi hamda ushbu sifatlarning ish joyi talablariga muvofiqligi;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyati to‘g‘risida attestatsiya komissiya har bir a’zosining fikri;
- xodimning avvalgi attestatsiyasi materiallarini joriy attestatsiya ma’lumotlari bilan taqqoslash natijalari;
- attestatsiya qilingan xodimning o‘zining o‘z ishi va mavjud salohiyati imkoniyatlaridan foydalanishi to‘g‘risidagi fikri.

Attestatsiyada xodimning mehnat intizomiga rioya qilishi, qo‘yilgan vazifalarni hal etishdagi mustaqilligi, o‘z-o‘zini takomillashtirishga intilishiga alohida ahamiyat beriladi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya qilingan xodimni yuqori lavozimga ko‘tarish, erishilgan muvaffaqiyatlar uchun mukofotlash, ish haqini ko‘paytirish, boshqa ishga o‘tkazish, egallab turgan lavozimidan bo‘shatish va hokazolar to‘g‘risida tavsiya beradi. Attestatsiya komissiyasining xulosa va tavsiyalaridan korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirishda foydalaniladi.

Attestatsiya qilinayotgan xodimlarga nisbatan attestatsiya komissiyasi va rahbariyatning subyektiv xulosalaridan ijtimoiy himoyalash vositasi sifatida xodimga qo‘yilgan baholar hamda xulosalar salmog‘i (13.4- jadval) ham hisobga olinadi.

Xodimni attestatsiya qilish paytida, albatta, uning mehnatiga haqto‘lash shart va sharoitlari baholari, texnologiya jarayonini va ish joyini takomillashtirish yuzasidan takliflar umumlashtiriladi, Inson resurslarini kasb malakasini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

Inson resurslarini attestatsiyasi xodimlarning muayyan davrdagi faoliyati natijalarini baholash bo‘lib, mehnatni boshqarish umumiy jarayonining tarkibiy qismi hisoblanadi.

13.4 – jadval

Attestatsiya baholarini salmog‘i

Baholar xususiyati	**Baholar turi, ularning mazmuni**	**Baholar salmog‘i, foiz**
1.Obyektiv asos – bilimlarni nazorat qilish bo‘yicha shaxsiy baholar, testlar	1.1. Avtomat baholash tizimi, mashq qildiruvchilar, kompyuterlar orqali kasb malakasining (bilimlar, ko‘nikmalar, mahorat va hokazolarning) bahosi 1.2. shaxsiy sifatlar bahosi (psixodiagnostika ma’lumotlari)	30 10
2. Obyektiv va subyektiv baholarning umumlashtirilgan guruhi	2.1. Attestatsiya komissiyasi bahosi va xulosalari	20
3. Subyektiv	3.1. Xodimning bevosita rahbar bahosi (faoliyati natijalari, samaradorligi, mehnat sifati va hokazolar) 3.2. Attestatsiya natijalari bo‘yicha qaror qabul qilish huquqiga ega rahbarning bahosi	10 30
JAMI:		**100**

Xodimni obyektiv baholash uch asosiy vazifani hal etishga asoslanadi:

1.Baholashning obyektiv mezonlarini hamda umumiy mezonlarga aniqlik kirituvchi omillarni topish.

2.Omillarni har bir mikdor bo‘yicha ifoda etish usullarini aniqlash.

3.Baholash tarkibini maqbullashtirish.

Baholashning bosh masalasi – uning ko‘rsatkichlarini (13.5-jadval) belgilashdir. Baholash ko‘rsatkichlari bir hodda xodimning tashkiliy-ijtimoiy tizimga, ikkinchi bir holda - xodimning kasbiy talablarga

muvofiqligini belgilaydi.

Baholash ko‘rsatkichlari g‘oyat xilma-xil bo‘lishiga qaramasdan ularni quyidagi uch guruhga bo‘lish mumkin:

1.Shaxsiy sifatlar.

2.Kasb malakasi sifatlari.

3.Mehnat samaradorligi.

13.5 – jadval

Baholash ko‘rsatkichlari

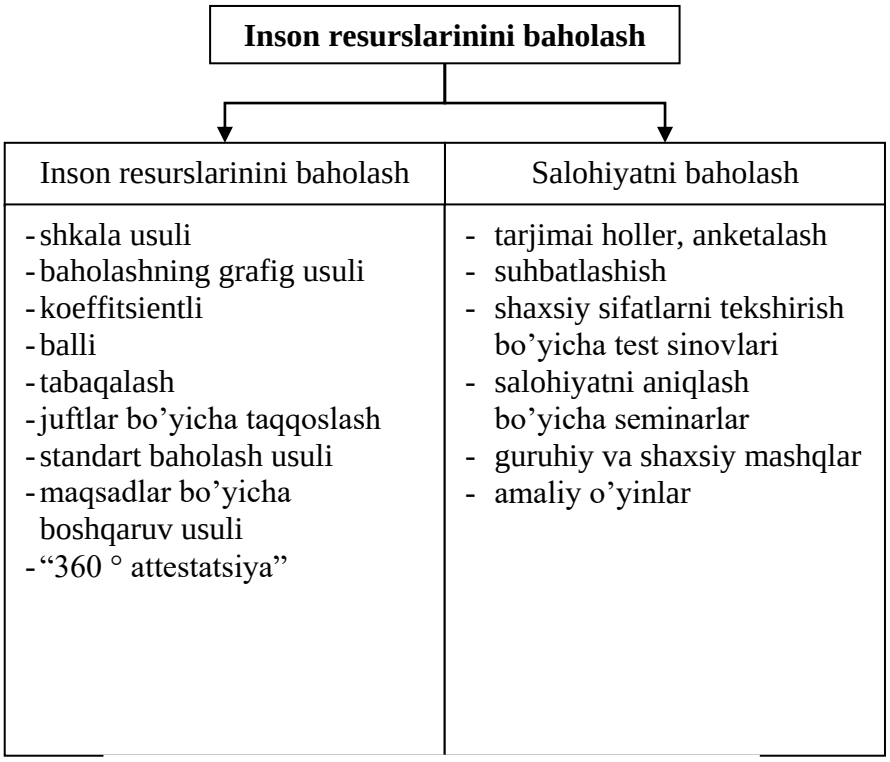
Shaxsiy sifatlar	**Kasbiy baholash**	**Mehnat samaradorligini baholash**
Ehtirosi	Malaka darajasi	Ishlab chiqarish va boshqa faoliyat yakunlari: mehnat unumdorligi foyda va hokazolar, jalb etigan mijozlar soni va hokazolar
Hulq – atvori	Maxsus tayyorgarlik darajasi	
Intizomliligi	Turdosh masalalarni bilishi	
Mas’ulyat hissi	Tijorat zakovati	
Mehnatsevarlik	Ishontirish qobilyati	
O‘zaro munosabatlar o‘rnata olish	Rejalashtirish va ishni tashkil etish ko‘nikmasi	
Moslasha olish qobilyati	Muzokara olib borish layoqati	
Farosati	Ishda rejalilik va bir me’yorlilikni ta’minlash	
Shaxsiy tabassum	Topqirlik va zukkolik	
Do‘stona munosabatlarga moyillik	To‘g‘ri qaror qabul qila olish	
Tahliliy qobilyat	O‘ziga boysunuvchilar ishini tashkil eta olish	
Yetakchilik sifatlari	Lavozimga muvofiqliligi	
Stresslarga bardoshlilik	Komandada ishlay olish	
O‘zga tanqidiy munosabatda bo‘lish	Tashkilotchilik qobilyatlari	
Aqliy salohiyat	O‘qishga moyillik	
Murosasizlik	Ish tajribasi (staj)	
Tashqi qiyofa	Ishlab chiqarishni bilish	
Halollik	Intizomni ushlab tura olish	
Salomatlik	Qaror qabul qilishda aniqlik va halollik	

Shaxsiy sifatlarni aniqlash juda oson ko‘rinsa ham, ko‘rsatkichlarning ushbu guruhini tanlash, tavsiflash va hisoblashda

jiddiy muammolar yuzaga chiqadi. Bu shaxsiy sifatlar qo‘rsatkichlari muayyan darajada cheklanganligi, ularni baholashda subyektivizmdan qochishning murakkabligi, shaxsiy sifatlar namoyon bo‘lishini bevosita kuzatish imkoniyati yo‘qligi bilan bog‘liqdir.

Xodim muayyan ishni bajarar ekan, uning mehnat faoliyati, erishgan natijalarini baholash qiyin emas. Ammo bu faoliyat jarayonida uning shaxsiy sifatlari ochiq-ravshan namoyon bo‘lmaydi. Shuning uchun shaxsiy sifatlarni baholashga juda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarur.

Kompaniya va firmalarda **Inson resurslarinini baholashning** turli uslublari (reyting, tabaqalash, test sinovlari, xodim to‘g‘risida menejer fikr-mulohazalaridan iborat bayon uslubi, baholash markazlari va hokazolar) mavjud (13.2.2- rasm).



13.2.2-rasm. Inson resurslarinini baholash

Xodimlarni baholash ko‘pdan buyon qo‘llanilib kelinmoqda jihatdan xodimlarni baholashning tadrijiy rivojlanishi (13.6-jadval) diqqatga sazovordir.

13.6 – jadval

Inson resurslarinini baholash tizimlari yaratilishi bosqichlari

Baholashning dastlabki usullari	
Tarjimai hol bayoni	Ixtiyoriy ravisda og‘zaki yoki yozma
Tafsifnomalar tizimi	Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni
Ijroni baholash	Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni
Etalon usuli	Eng yaxshi hodin bilan taqqoslash (masalan, o‘z vaqtida O‘zbekistonda mashinada eng ko‘p paxta tergan kombayn haydovchisiga tenglashtirish)
Matritsa usuli	Hodim amaliy sifatlarni talab etiladigan sifarlar, masalan xizmat yo‘riqnomasi bilan taqqoslash
Yillik formalar bo‘yicha baholash tasniflarini erkin tanlash tizimi	Ekspert hodimlarning guruhlashtirilgan sifatlaridan baholanayotgan shaxsga enf mos sifatlar tanlab olinadi. Erkin tanlashda baholanadigan sifatlar miqdori cheklanmaydi
Yillik formalar bo‘yicha baholash tasniflarini majburiy tanlash tizimi	Bu yuqoridagi usulga o‘xshash. Ammo guruhlashtirilgan sifatlar majburiy tanlanadi. Tizimning ikkinchi turi yillik tasniflardan o‘xshash turlarini tanlash
Hodisalar bo‘yicha baholash	Ishdagi nuqsonlar tahlil etiladi yoki baholanayotgan xodimning murakkab va og‘ir sharoitida o‘zini tutisgi baholanadi
Avval qo‘yilgan maqsadga etishish bo‘yicha bahollash	U bir necha bosqichdan iborat: maqsadni qo‘yish va rahbar bilan birga muhokama etish, oraliq narozat, yakuniy muhokama
Baholashning aralash usullari (XX asrning 20- yillari)	
Baholarni jamlash usuli	Ekspertlar tomonidan u yoki bu hislatlarni qanchalik tez – tez namoyon bo‘lishini aniqlash
Hodimlar guruhlarini baholash tizimi	Masalan, “a’lo”, “yaxshi”, “qoniqarli” baholash
Baholashning grafik usuli	Diapazonlarni (karyera zonasi, mukofatlash zonasi) ajratish
Modellashtirilgan vaziyatlarning tahlili	Baholash markazlarida turli usullar (keys – usul, bahs va hokazo)dan qo‘llangan holda ishlatiladi.
Ekspertlar ishtirokida guruhda bahs	Aniq muammoni muhokama qilish bo‘yicha tabiiy tajriba vaziyatlarida mustaqil usul sifatida qo‘llaniladi
Baholashning miqdoriy usullari (XX asr oxiri XXI asr boshi)	
Tartib bo‘yicha tasniflash tizimi	Hodimlarni biror belgi bo‘yicha tabaqalash. Natija – tabaqa yig‘indisi
Juft taqqoslash usuli	Matritsalarni sifat musobaqalari kabi to‘ldirish. Har juftlikda 0 va 1 qo‘yiladi.
Balli baholash usuli	Har bir ekspert bir hodimga maxsus shkala bo‘yicha ball qo‘yadi
Hodimning han alohhida sifatlarini, ham umuman o‘zini koeffitsentli baholash	XX asr 20 yillarida mehnat unumdorligini oshirishda hodimlar ishtiroki darajasini aniqlash uchun qo‘llanila boshlangan. 70 yillarda rahbar va mutaxassis faoliyatini baholashda foydalanilgan. Hozir nodavlat tashkilotlarda qo‘llanilmoqda
Baholash usuli	Samarali va samarasiz faoliyatni belgilaydigan asosiy bayon etiladi. Bu hodimning qaysi sifatlarini takomillashtirishni aniqlashga xizmat qiladi
Maqsadlar bo‘yicha baholash	Horijda eng ko‘ qo‘llaniladigan usul. U to‘rt asosiy tamoyilga asoslangan: - Aniq va ravshan maqsadlar qo‘yish - Bu maqsdlarni asoslash va qabul qilishda rahbarlar va hodimlarning birgalikdagi ishtiroki;. - Qo‘yilgan maqsadlarni bajarish muddatlari chegaralarini belgilash; - Baholash natijalari bo‘yicha uzviy aloqa (rahbardan hodimga, hodimdan rahbarga)

Inson resurslarinini baholashning noan’anaviy usullari keyingi 10-15 yil ichida qo‘llanila boshlandi. Shu sababli hozirgi vaqtgacha

ularni tajriba usullari deb atashadi. Shunday bo‘lsa-da, Inson resurslarinini baholashning noan’anaviy usullari ko‘pgina kompaniya va firmalarda tobora keng ko‘lamda qo‘llanilmoqda. Ulardan eng ommalashgani „360° attestatsiya” nomini olgan.

“360° attestatsiya" usulida xodim bevosita o‘z rahbari, o‘z hamkasblari va o‘ziga bo‘ysunadigan xodimlar tomonidan baholanadi. Attestatsiyani amalga oshirish yo‘llari (barcha attestatsiya qilinayotganlar bir xil formani to‘ldiradilar, xodimni hamkasblari va unga bo‘ysunuvchilar tomonidan baholash hay’atlari orqali amalga oshiriladi) ko‘p bo‘lishi mumkin. Lekin ularning mohiyati bitta: xodimni har taraflama (360° asosida) attestatsiya qilishni baholashdir.

Baholashning psixologik usullari noan’anaviy attestatsiyaning yana bir turi hisoblanadi. Bunda malakali psixologlar maxsus testlar orqali xodimlarda u yoki bu sifatlarning naqadar rivojlanganligini aniqlaydilar. Ushbu usulda an’anaviy attestatsiyadan farqli o‘laroq, natijalar (egallab turgan lavozimida samarali faoliyat yuritayotganligi) emas, balki xodimning salohiyati aniqlanadi. Kompaniya va firmalarda bu usul asosan bo‘lajak rahbarlardagi yetakchilik sifatlarini aniqlashda ishlatiladi.

O‘zini tutishning kutilayotgan modeli shkalasi. Ba’zan BARS texnikasi ham deb yuritiladigan ushbu usul rahbar tomonidan baholanayotgan xodimning muayyan sifatini tanlashni talab etadi. Masalan, attestatsiya qilinayotgan xodimning rahbari „Stressga bardosh berish qobiliyati” ustunida mazkur savolga javoblardan birini tanlashi kerak bo‘ladi. Ya’ni „Men mazkur xodim stress sharoitida o‘zini quyidagicha tutadi, degan fikrdaman” jumlasi bilan boshlanadigan javob variantlaridan biri tanlanadi:

Vazminligini saqlab qoladi - 5
Kayfiyati tushadi - 4
Jahdi chiqadi - 3
Betartib ish tutadi - 2
O‘zini nazorat qila olmay qoladi - 1

Attestatsiya maqsadlaridan kelib chiqqan holda uning ikki tarkibiy qismini farqlash kerak:

- mehnatni baholash;
- Inson resurslarinini baholash.

Mehnatni baholash Inson resurslarini mehnatining real mazmuni, sifati, hajmi va intensivligini rejalangani bilan taqqoslashni nazarda tutadi. Bu rejalar odatda yillik va joriy rejalar, dasturlar, texnologiya shartlarida aks ettirilgan bo‘ladi. Mehnatni baholash mehnat:

- miqdori;
- sifati;
- intensivligini aniqlashga xizmat qiladi. Inson resurslarinini baholashdan maqsad esa xodimning u shug‘ullanayotgan faoliyat turi vazifalarini bajarishga tayyorligi darajasini aniqlash, shuningdek uning martabasi istiqbolini baholash uchun shaxsiy qobiliyati imkoniyatlarini aniqlashdir.

Hozirgi vaqtda kompaniya va firmalarda har bir ish o‘rni uchun ichki standartlar ishlab chiqilgan. Ularda korxonalarda u yoki bu ixtisoslik bo‘yicha ishchi, xizmatchi, mutaxassis qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarga ega bo‘lishlari kerakligi aniqbelgilab qo‘yilgan.

Yuqoridagi talablardan kelib chiqqan holda, mutaxassislar attestatsiyasini tashkil etishga batafsilroq to‘xtaylik.

Eng avvalo, ixtisosliklar faoliyatini baholashning asosiy mezonlariga aniqlik kiritish lozim bo‘ladi. Amaliyotda ular asosan quyidagilardan iborat ekanligi ma’lum:

—ixtisosligi bo‘yicha malaka;

—ijodiy faollik;

—xizmat vazifalari hajmi, sifati va tezkorligi;

—mehnat jamoasida qulay muhit yaratish qobiliyati;

—intizomliligi;

—bajaradigan ishining murakkabligi va hajmi;

—ijtimoiy faolligi;

—mutaxassis mehnat samaradorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi boshqa amaliy, maxsus va shaxsiy sifatlari.

13.2.3-rasm. Korxona ichki kasb standartlari

Mutaxassisning ixtisosligi bo‘yicha malakasi quyidagi omillar bo‘yicha baholanadi:

- maxsus ma’lumotdarajasi;
- mazkur xizmat vazifasidagi ish tajribasi;
- ixtisosligi bo‘yicha ish tajribasi;
- korxona uzluksiz ta’lim tizimida umumiy va maxsus bilimlarini oshirishi;
- ushbu korxonadagi ish staji (bu mutaxassisning ishlab chiqarish xususiyatlari va sharoitlaridan xabardorligi darajasini ko‘rsatadi);
- malaka oshirishi davriyligi (mutaxassis bilim va ko‘nikmalari hozirgi davrda tez eskirib qolishini hisobga olgan holda kamida 5 yilda bir marta yangilab turilishi kerak).

13.3.Mutaxassisni baholash mezonlari

Mutaxassisni baholash mezonlarini ikki guruhga birlashtirish mumkin:

1.Mutaxassis amaliy sifatlari mezonlari. Bularga xodimning kasbiy malakasi, o‘z faoliyatini aniq rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati, topshirilgan ish uchun mas’uliyat hissi, topshiriqni bajarishi,

ishchanlik, odamlar bilan aloqa o‘rnatish layoqati kiradi.

2.Mehnat ulushini baholash. Mazkur guruh mezonlari sifatida xodim ishidagi yangilik darajasi va ijodkorlik belgilari, loyihalashtirilayotgan texnologik jarayonlar yoki konstruktorlik yechimlar murakkabligi, bajarayotgan ishlarining xilma-xilligi, unga yuklangan rahbarlik ko‘lami va murakkabligi, xizmat vazifalaridan kelib chiqadigan mas’uliyati darajasi qo‘llaniladi.

Bu ikki guruh mezonlari miqdoriy ko‘rsatkichlari qo‘'shilib, mutaxassisning kompleks bahosi chiqariladi. Mutaxassis kompleks bahosi quyidagicha aniqlanadi:

$$L = L_1K_1 + L_2 + K_2, \quad (13.5)$$

bunda, ***L*** - mutaxassisning kompleks bahosi;

L_1 - mutaxassis amaliy sifatlari baholari yig‘indisi;

K_1 - kasbdarajasi koeffitsenti;

L_2- mutaxassis faoliyati amaliy natijasi;

K_2- mutaxassis xizmat vazifalari murakkabligi koeffitsienti.

Mutaxassis mehnat ulushi samaradorligini ball orqali baholash usuli ham mavjud. Mazkur usul ko‘rsatkichlari quyidagilardan iboratdir:

- bajarilayotgan ishning murakkabligi, sifati, hajmi darajasi;
- ish vaqtidan foydalanishi;
- ishdagi yangilik va ishga ijodiy yondashuv;
- mutaxassisning o‘z kasb malakasi darajasini oshirishga munosabati;
- ijtimoiy hayotdagi faollik;
- xulq-atvor madaniyati.

Mutaxassis faoliyatini baholashda u yoki bu ko‘rsatkichlarni tanlash attestatsiya o‘tkazish uchun tanlangan usulga bog‘likdir. Mutaxassisni attestatsiya qilishda odatda quyidagi usullardan birini tanlash mumkin:

- bayon usullari;
- aralash usullar;
- baholashning sun’iy - miqdoriy usullari.

Bayon usullariga eng avvalo tarjimai hol bayoni asosida mutaxassis faoliyatini baholash tajribasini kiritish mumkin. Ushbu usullar guruhiga shuningdek, rahbarlar tomonidan mutaxassis faoliyatiga

og‘zaki yoki yozma tavsif berish ham taalluqlidir.

Bayon usullariga yana quyidagilar kiradi:

„Muammoli voqealar" usuli. U mutaxassis tomonidan attestatsiya qilinayotgan davr faoliyatida erishgan eng yuksak natijasi yoki yo‘l qo‘ygan kamchiliklarini qayd etishdan iboratdir.

Guruhiy bahs usuli. Bu usulda ekspertlar guruhi (bu guruh tarkibida attestatsiya qilinayotgan mutaxassisning bevosita rahbari ham bo‘lishi mumkin) mutaxassis bilan uning faoliyati haqida yakkama-yakka suhbatlashadi. Ana shu suhbat yakunlari asosida attestatsiya qilinayotganlar orasidan eng malakali, tashabbuskor, ishchan, mas’uliyat hissi kuchli, mustaqil faoliyat ko‘rsatishga qodir mutaxassislar tanlab olinadi.

Taqqoslash usullari ham bayon usullari guruhiga kiradi. Taqqoslash quyidagi usullarda amalga oshiriladi:

- **etalon usuli.** Ushbu usulda korxonadagi eng yaxshi mutaxassislar etalon sifatida qabul qilinadi. Firma mutaxassislari faoliyati ana shu etalon hamkasblari mezonlariga taqqoslash asosida attestatsiya qilinadi;
- **matritsa usuli.** Bu usulda mutaxassisning amaliy sifatlari u egallab turgan lavozim uchun talab qilinadigan sifatlarga taqqoslanib, attestatsiya qilinadi;
- **erkin yoki majburiy tanlov usuli.** Mazkur usulda ham attestatsiya qilinayotgan mutaxassis sifatlari avvaldan belgilab qo‘yilgan talablarga taqqoslanadi;
- **aralash usullar asosida ham bayon tamoyili yotadi.** Lekin bu holda baholash miqdoriy ko‘rsatkichlar yordamida amalga oshiriladi.

Ularga quyidagilar kiradi:

1.**Baholarni jamlash usuli.** Mutaxassisning baholangan sifatlari ballari yig‘indisi asosida attestatsiya xulosasi chiqariladi.

2.Belgalangan guruhlar usuli. Attestatsiya qilinayotgan mutaxassislar namoyon etgan sifatlari bo‘yicha guruhchalarga bo‘linadi. Shundan so‘ng bu guruhchalardagi sifati quyi ball bilan baholangan mutaxassislar yuqori ball olgan mutaxassislar bilan almashtiriladi.

3.Test sinovlari. G‘arb davlatlarida keng tarqalgan usul. Hozirgi vaqtda O‘zbekistonda ham keng qo‘llanilmoqda. Bu usulda mutaxassislar test savollari javoblariga qarab attestatsiya qilinadilar.

Baholashning sun’iy miqdoriy usullari. Ularni qo‘llash orqali mutaxassis faoliyatining miqdoriy ko‘rsatkichlari to‘g‘risida muayyan darajada xolis xulosalar chiqarish mumkin. Bunday usullar guruhiga quyidagilar kiradi:

1.Tabaqalashtirish usuli. Mutaxassislar sifatlariga qo‘yilgan ballar taqqoslanadi.

2.Juftlik taqqoslash usuli. Bunda attestatsiya qilinayotgan mutaxassis ism-sharifi avvaldan belgilab qo‘yilgan tartibga asosan alohida varaqlarda qayd qilinadi. So‘ng har bir mutaxassis faoliyati baholari boshqa ixtisosliklar baholanishi bilan taqqoslanadi. Bu belgilab qo‘yilgan mezonlar bo‘yicha juftlikda eng yaxshi ko‘rsatkichga ega mutaxassisni aniqlash imkonini beradi.

3.Ball orqali erkin baholash usuli.

4.Mutaxassis amaliy sifatlarini grafik usulda baholash.

5.Koeffitsentli baholash usuli.

Yuqorida keltirilgan bu usullarni shartli deyish mumkin. Chunki amaliyotda har bir usul alohida-alohida emas, balki umumlashtirilgan holda qo‘llaniladi.

Mutaxassis sifatlari to‘g‘risida obyektiv tasavvur hosil qilish uchun uning faoliyatini holis baholashda kamida 20-25 ta mezon tanlanishi talab etiladi. Bu sifatlar baholanishi (13.7- jadval) quyidagicha bo‘lishi mumkin.

13.7-jadval

Mutaxassis kasb sifatlarini baholash

Mutaxassis	**Baho (ekspertlarning o‘rtacha bahosi)**
Ixtisoslikka oid bilimlar	4.23
Kasb ko‘nikmalari va mahorati	4.07
Xizmat faoliyatiga oid me’yoriy hujjatlardan xabardorligi	4.50
Kasbiy tajribani boyitish va yangilashga layoqati	4.20
Egallab turgan vazifasida tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati	4.33
Kasbiy tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati	4.50
Mutaxassis sifatlari bo‘yicha baho	4.38

Inson resurslarini, shu jumladan mutaxassis faoliyatini ifodalash uchun baholash universal blanki ham mavjud. Ushbu blanqda ko‘rsatkichlar mezonlari baholar shkalalarida guruhlashtirilgan holda bo‘ladi (13.8- jadval).

13.8-jadval

Inson resurslarini faoliyatini baholash mezonlari

Ko‘rsatkichlar	Mezonlar	Baholar shkalasi
Ixtisosligiga oid bilimlar	**Chuqur mutaxassis, har taraflama bilimlarga ega**, bu bilimlar tizimi to‘g‘risida yaxlit tasavvuri bor. Fikrlash salohiyati o‘z ixtisosligi sohasidamurakkab nazariy vazifalarni hal etishga qodir	5,0
	Mustahkam va tizimli bilimlarga ega, o‘z ixtisosligi sohasida nazariy vazifalarni hal etishga qodir	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni qoniqarli hal etish uchun bilimlarga ega	3,5 – 3,0
	Bilimlari yuzaki, tizimli emas , ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil hal qilishga qodir emas	2,5 – 2,0
Kasbiy ko‘nikma va mahorat	Kasboy ko‘nikma va mahorati yuksak rivojlangan, ixtisosligiga oid amaliy vazifalarnibajarishni ta’minlaydi	5,0
	Kasbiy ko‘nikma va mahorati rivojlangan, ixtisosligiga oid vazifalarni hal etish tegishli darajasini ta’minlaydi	4,5 – 4,0
	Kasbiy ko‘nikma va mahorati qoniqarli, ixtisosligiga oid vazifalarni o‘zgalar yordamida yetarli darajada hal qilishni ta’minlaydi	3,5 – 3,0
	Kasbiy ko‘nikma va mahorati yaxshi rivojlanmagan, hodim ulardan amaliy faoliyatda foydalanishda doimiy nazorat talab etiladi.	2,5 – 2,0
Xizmat faoliyatiga oid hujjatlarni bilishi	Me’yoriy hujjatlarning mazmunini har taraflama va chuqur biladi, amaliy faoliyatda ulardan ongli tavishda foydalanadi. O‘zi mustaqil ravishda me’yoriy hujjarlar ishlab chiqa oladi	5,0
	Hujjatlar mazmunini yaxshi biladi, amaliy faoliyatda ulardan doimo foydalanishga intiladi	4,5 – 4,0
	Hujjatlar mazmuni bilan tanishadi, lekin ular bilan doim ishlashga layoqati sust rijovlangan. Me’yoriy hajjatlar talablari buzilishi hollariga yo‘l qo‘yadi.	3,5 – 3,0
	Hujjatlarni yuzaki biladi. Amaliy faoliyatda ular talablarini hamishi ham hisobga olmaydi. Me’yoriy hujjatlar talablari ko‘pol buzilishi hollariga yo‘l qo‘yadi	2,5 – 2,0
Ixtisosligiga oid ko‘nikmalarni boyitish va yangilash layoqatlari	Ixtisosligiga oid bilimlar, ko‘nikma va mahoratini oshirish ustida faol sobitqadamlik bilan, muntazam va samarali ish olib boradi. Ixtisosligi sohasidagi yangiliklarni amalga oshirish va qo‘llab – quvvatlashga qodir	5,0
	Ixtisosligiga oid ko‘nkmalarni oshirish va yangilash ustida sidqidildan va samarali ish olib boradi. Kasbiy faoliyatiga tashabbuskorona munosabatda bo‘lishga moyil	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid ko‘nikmalarni zaruratga qarab boyitib va yangilab boradi. Yangiliklarga eskicha munosabati tufayli nisbiy faoliyat natijalari bo‘yicha boshqalardan ajralib turmaydi	3,5 – 3,0
	Ixtisosligiga oid ko‘nikmalarni sust rijovlantirib boradi, kasbiy faoliyati natijalari bo‘sh, yangiliklarni yaxshi qabul qilmaydi	2,5 – 2,0
Egallab turgan lavozimida tajribadan	Xizmar vazifasini yuksak sifat bilan bajaradi, hamisha xizmat vazifalari talablarini oshirib bajaradi	5,0
	Tajribasi xizmat vazifasi talablariga muvofiq , xizmat vazifalarining	4,5 – 4,0

foydalanish darajasi	uddasidan chiqadi	
	Xizmat vazifalariga asosan muvofiq, biroq bu vazifalarni hamisha ham talab etilgan sifat bilan bajarmaydi. Xizmat vazifasida kasb tajribasini boyitish imkoniyatlari tugamagan	3,5 – 3,0
	Kasbiy tajribasi yetarli emas . Xizmat vazifalarini bajarishda talab etiladigan sifatga erishmagan	2,5 – 2,0
Kasbiy tajribadan ijodiy foydalanishga layoqati	Ixtisosligiga oid murakkab vazifalarni to‘gri baholash hamda ularni hal qilishning yangi samarali yo‘llarini topishga qodir	5,0
	To‘plangan tajribani tanqidiy baholash hamda ixtisosligiga oid vazifalarni malakali hal etishda undan foydalanishga qodir	4,5 – 4,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil ravishda yangicha yo‘llar bilan hal etishga intiladi. Odat bo‘yicha faoliyat ko‘rsatishni ma’qul ko‘radi	3,5 – 3,0
	Ixtisosligiga oid vazifalarni faqat an’anaviy yo‘l bilan hal eta oladi. O‘z sohasidagi yangiliklarni qabul qilaydi yoki rad etadi	2,5 – 2,0

Bu attestatsiya xolisligini ta’minlash maqsadida qilinadi. Chunki tajribada amaliy sifatlari bir-biridan sezilarli darajada farq qiladigan ikki mutaxassisning attestatsiya natijalariga ko‘ra bir xil ball to‘plashlari hollari uchraydi.

Attestatsiya o‘tkazishdan avval ekspertlarga Inson resurslarini faoliyatini, ular amaliy va shaxsiy sifatlarini obyektiv baholash, qo‘yiladigan ballar subyektiv fikrlarga emas, aniq faktlarga asoslanishi zarurligi uqtirilishi kerak. Shuningdek, attestatsiya komissiyasining barcha a’zolari Inson resurslarini u yoki bu sifatlarini baholashda yagona mezonlarga tayanishlari ham muhimdir. Universal baholash blanki xuddi shu maqsadga xizmat qiladi.

Attestatsiyada oddiy tartibda ijro etiladigan talablarga alohida e’tibor qaratish lozim. Xodim ayni paytda bajarib turgan ishi uchun zarur bo‘lmagan sifatlar quyi baholanishi bo‘yicha uning xizmat vazifasiga muvofiqligi to‘g‘risida xulosa chiqarish maqsadga muvofiq emas. Bunday baholar faqat xodim boshqa vazifaga o‘tkazilayotgan yoki lavozimda ko‘tarilish uchun zaxiraga kiritilayotgan bo‘lsa hisobga olinishi lozim.

Yosh mutaxassislar boshqa xodimlarga nisbatan 2-3 baravar ko‘proq attestatsiya qilinadi. Bu ular har yarim yilda kamida bir marta attestatsiya qilinishi kerakligidan dalolat berib turibdi.

Rahbar xodimlar attestatsiyasini o‘tkazishga ega katta tayyorgarlik ko‘rish talab etiladi. Chunki ular faoliyatini baholash u yoki bu rahbar o‘z vazifasini qanday bajarayotganligini aniqlash bilan bir qatorda, u qanday yordamga muhtojligi, bu rahbardan kelgusida qanday foydalanish mumkinligiga oydinlik kiritadi. Malaka oshirish, kadrlarni joy-joyiga qo‘yish istiqbolli rejalarni tuzishga yordam beradi.

Inson resurslarini attestatsiyasini tashkil etilishi mezoni sifatida attestatsiya natijalari bo‘yicha tushgan shikoyat va arizalarni qabul qilish mumkin. Ularning soni qanchalik kam bo‘lsa, attestatsiya shunchalik yaxshi tashkil etilgan, deb hisoblashga hamma asoslar bo‘ladi. Ayni vaqtda, kompaniya va firmalarda attestatsiya natijalari bo‘yicha so‘raluvchining nomi ko‘rsatilmagan holda so‘rovnomalar tashkil etish tajribasi ham mavjud. Bu so‘rovlarda bildirilgan taklif va mulohazalar navbatdagi attestatsiyani tashkil etishda hisobga olinishi yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarni bartaraf etishga xizmat qiladi.

Inson resurslarini attestatsiyasini tashkil etishda chet el tajribasini ham hisobga olish foydadan holi emas. Amerika Qo‘shma Shtatlaridagi ko‘pgina korporatsiyalarda Inson resurslarinini baholash va attestatsiya qilish har yili o‘tkaziladi. Ishga yangi qabul qilingan va yangi lavozimga tayinlangan xodimlar faoliyati ayniqsa sinchiklab nazorat qilinadi. Masalan, bir qator kompaniyalarda rahbar va mutaxassislar har gal lavozimda ko‘tarilganda (lavozimda pasaytirilganda), shuningdek ishga yollangandan so‘ng 6 oy o‘tgach, boshqa xizmat vazifasiga o‘tkazilganda albatta attestatsiya qilinadilar. Kompaniyalarda ishgayangi yollanganlarni norasmiy baholash 3 oydan so‘ng, boshqa lavozimdan o‘tganlarni 30 kundan keyin, rasmiy baholashni esa ish boshlangandan so‘ng 6 oy o‘tgach o‘tkazish tajribasi ham bor.

Bu korporatsiyaning qiymati yuqori inson resursiga ega bo‘lgach yoki uni yangi vazifada foydalanishni rejalab xodimdan tezroq samara olishga bo‘lgan tabiiy intilishi bilan izohlanadi. Inson resurslarinini qat’iy nazorat ostiga olish, uning kuchli va zaif tomonlarini baholash, xodimga zarur yordam ko‘rsatish, aniqlangan kamchiliklarni tezroq bartaraf etish maqsadlariga xizmat qiladi. Ayni vaqtda u yoki bu xodim to‘g‘risida qabul qilingan qaror asosli ekanligi tekshiriladi. Quyi bo‘g‘in menejerlari xususida bunday javobni bir necha oy ichida, o‘rta va yuqori bo‘g‘indagi rahbarlar to‘g‘risida esa uzog‘i bilan bir yil ichida olish kerak bo‘ladi. Ana shu baholash va attestatsiya yakunlariga ko‘ra, o‘z xizmat vazifasining uddasidan chiqa olmayapti degan xulosaga kelingan xodimlar quyi xizmat vazifasiga o‘tkaziladi yoki ular bilan mehnat shartnomasi bekor qilinadi.

Xorij menejmentining tahlili korporatsiyalar aksariyat hollarda xodimlar faoliyatini baholashning har ikkala: mehnat natijalari bo‘yicha hamda pirovard natijaga ta’sir ko‘rsatuvchi sifatlarni baholash usulidan foydalanishlaridan dalolat beradi. Baholash ball tizimi bo‘yicha hamda qo‘yilgan baholarni batafsil asoslash shaklida amalga oshiriladi.

Baholash va attestatsiya yakunlari albatta faoliyati baholangan xodim bilan batafsil muhokama etiladi hamda kelgusi yil uchun shaxsiy rejalar ishlab chiqishga kiritiladi. “Faoliyat rejalari”, “Malaka oshirish va rivojlantirish rejalari” deb nomlanadigan bu rejalar ijrosi qag‘iy nazorat ostiga olinadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Inson resurslari faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublarini asoslang
2. Inson resurslarinini attestatsiyadan o‘tkazishning o‘ziga xos xususiyatlarini aytib bering
3. Mutaxassislarni baholash mezonlarining ketma-ketligini ko‘rsating

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

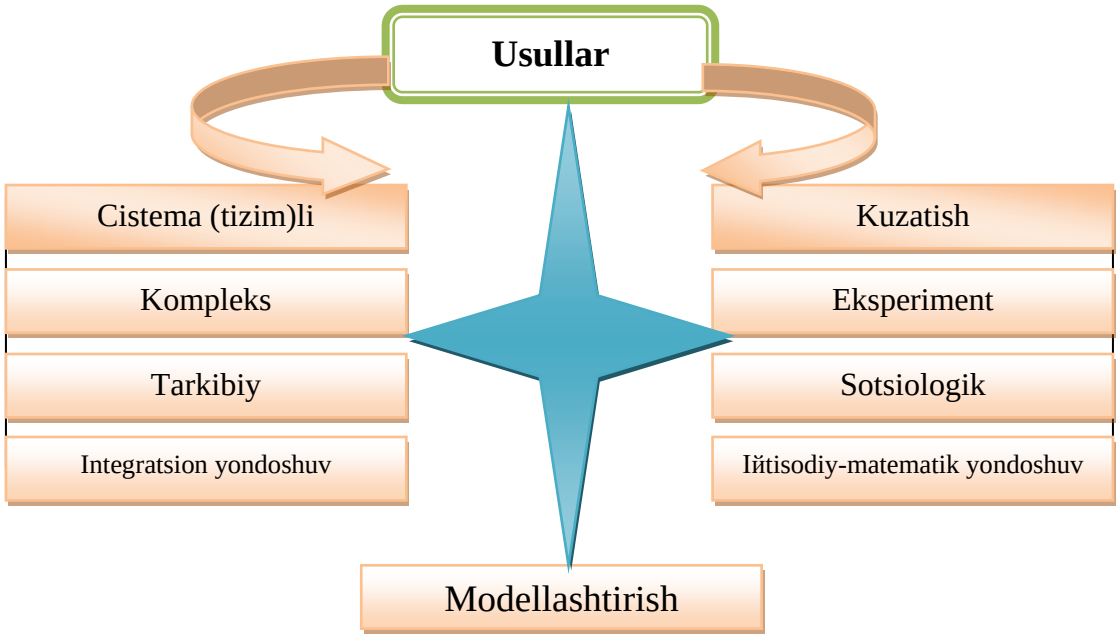
6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

14-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH USULLARI

14.1. Boshqarish usullari to‘g‘risida tushuncha

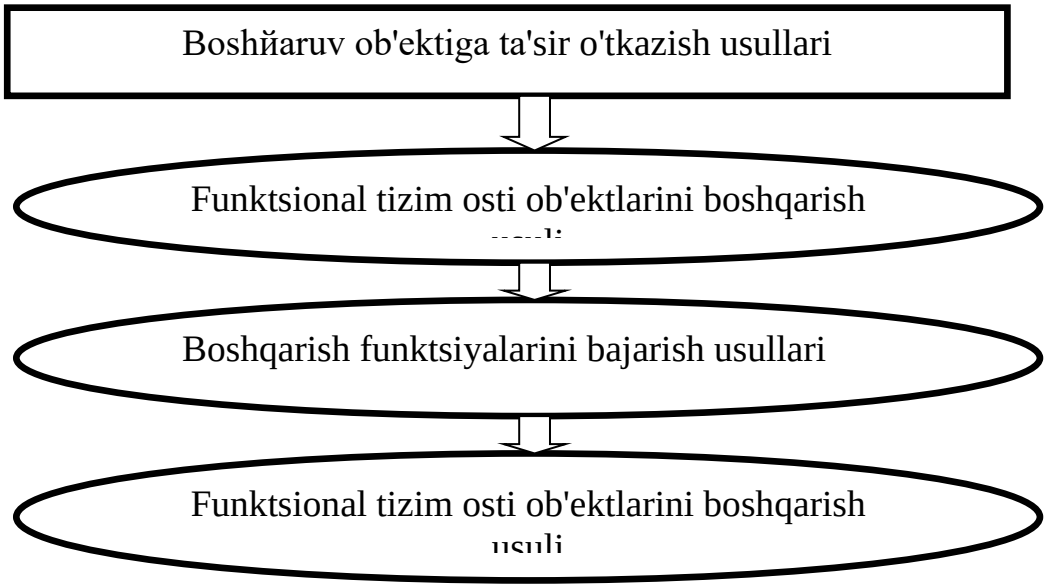
Usul — bu tadqiqot qilish yoki ta’sir ko‘rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv obyektini o‘rganish jarayonida qo‘llaniladigan usullar, ya’ni:



14.1.1-rasm.Usullar

- sistema (tizim)li yondoshuv;
- kompleks yondoshuv;
- tarkibiy yondoshuv;
- integratsion yondoshuv;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondoshuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta’sir ko‘rsatish nuktai nazardan esa usul deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektiga ta’sir o‘tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:



14.1.2-rasm. Boshqaruv obyektiga ta’sir o‘tkazish usullari

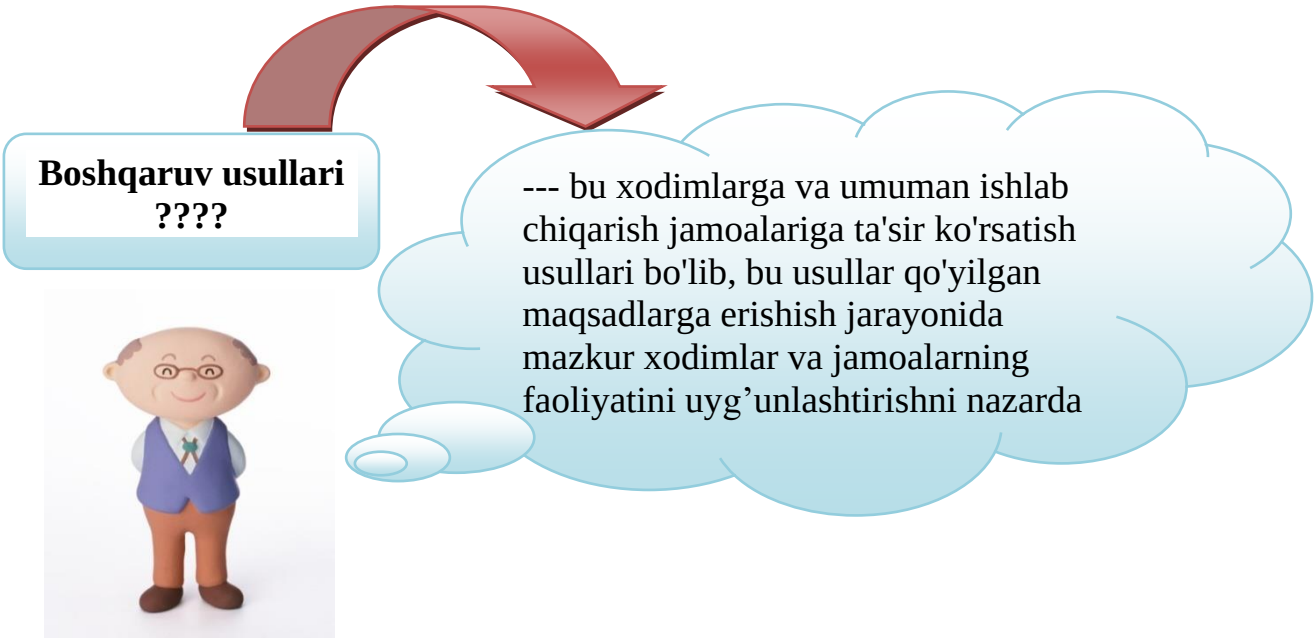
• funksional tizim osti obyektlarini boshqarish usuli;

• boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;

• boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

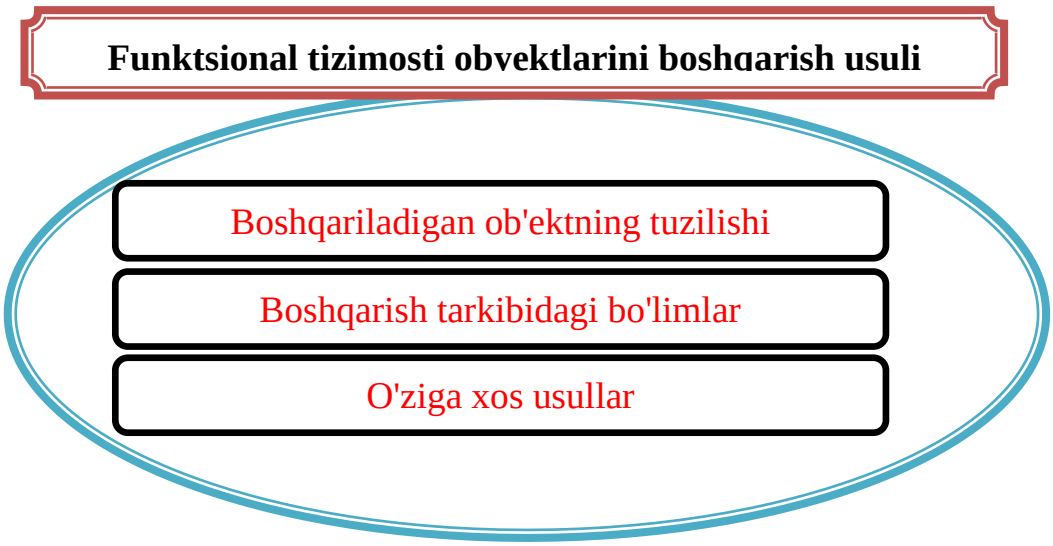
Har xil yondashuvlar, yo‘sinlar, yo‘llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui — boshqaruvning aniq va o‘ziga xos usullari deb yuritiladi.

Boshqaruv usullari — bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta’sir ko‘rsatish usullari bo‘lib, bu usullar qo‘yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg‘unlashtirishni nazarda tutadi.



14.1.3-rasm.Boshqaruv usullari

Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli boshqariladigan obyektning tuzilishi bilan bog‘liq bo‘lib, uning tarkibidagi bo‘limlarni boshqarishda qo‘llaniladigan o‘ziga xos usullarni o‘z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo‘limlar misolida ko‘rish mumkin.



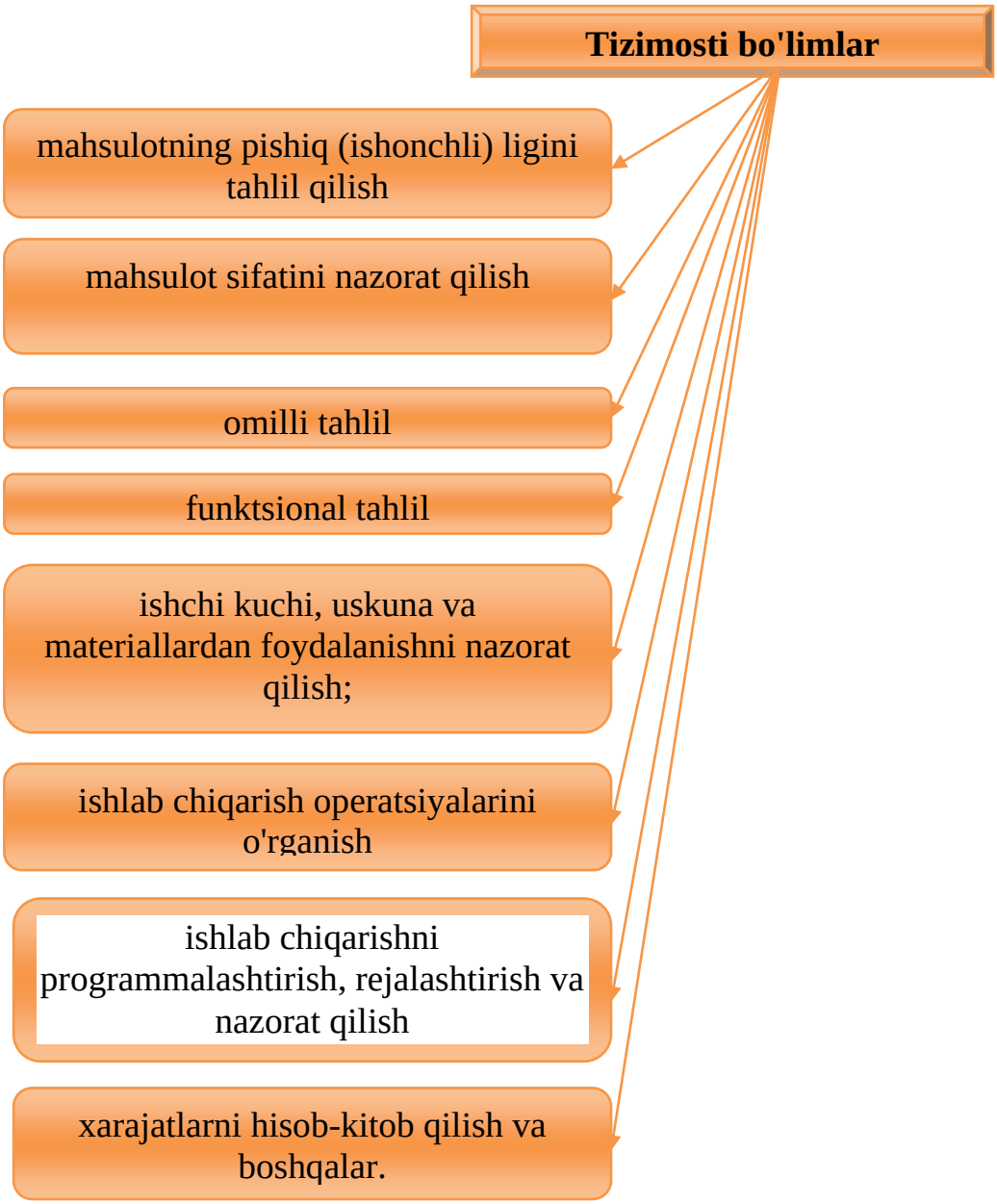
14.1.4-rasm. Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli tarkibi

Tizimosti bo‘limlar:

1. Ishlab chiqarish bo‘limi

• mahsulotning pishiq (ishonchli) ligini tahlil qilish;

• mahsulot sifatini nazorat qilish;
• omilli tahlil;
• funksional tahlil;
• ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;
• ishlab chiqarish operatsiyalarini o‘rganish;
• ishlab chiqarishni programmalashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;
• harajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.



14.1.5-rasm.Tizimosti bo‘limlar

2. "Marketing" bo‘limi
• tovarlar bozorida korxonaning mavqeini diagnostika qilish;
• korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish;

• yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo‘yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash;

• marketing konsepsiyasini ishlab chiqish va h.k.

14.1.6-rasm. "Marketing" bo‘limi

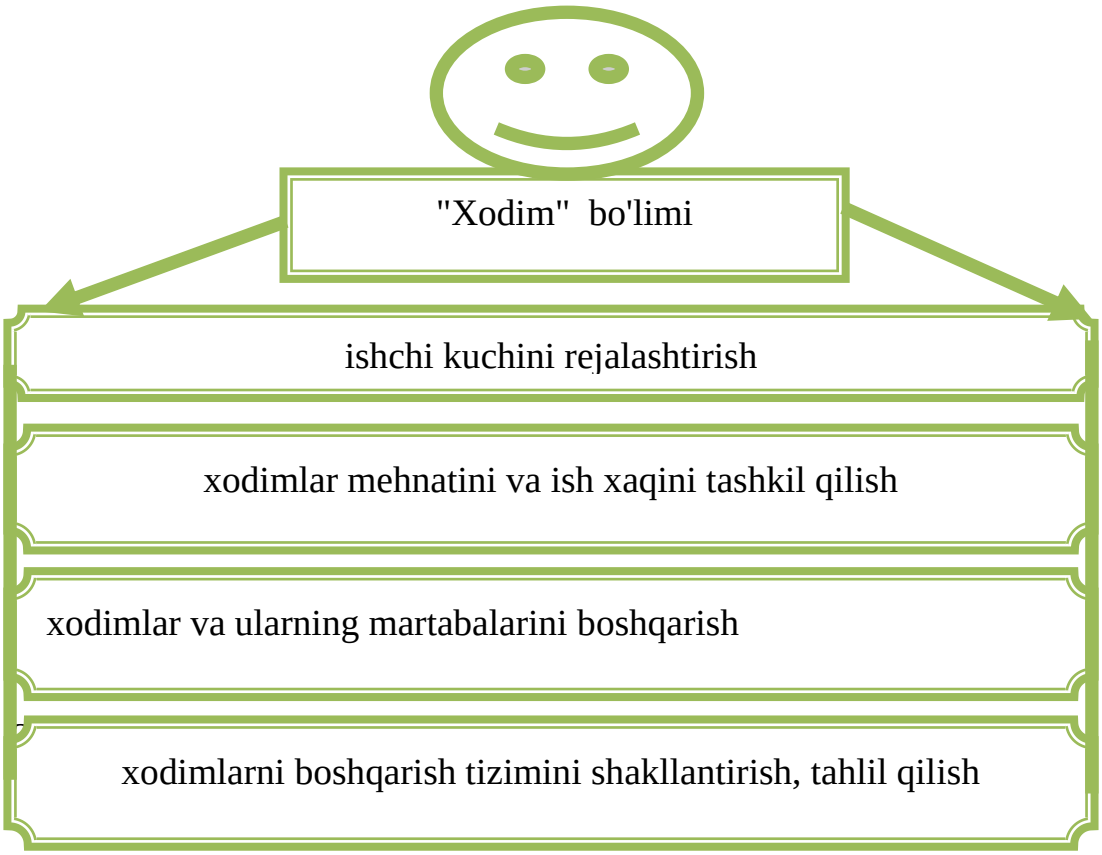
4."Xodim" bo‘limi

• ishchi kuchini rejalashtirish;

• xodimlar mehnatini va ish xaqini tashkil qilish;

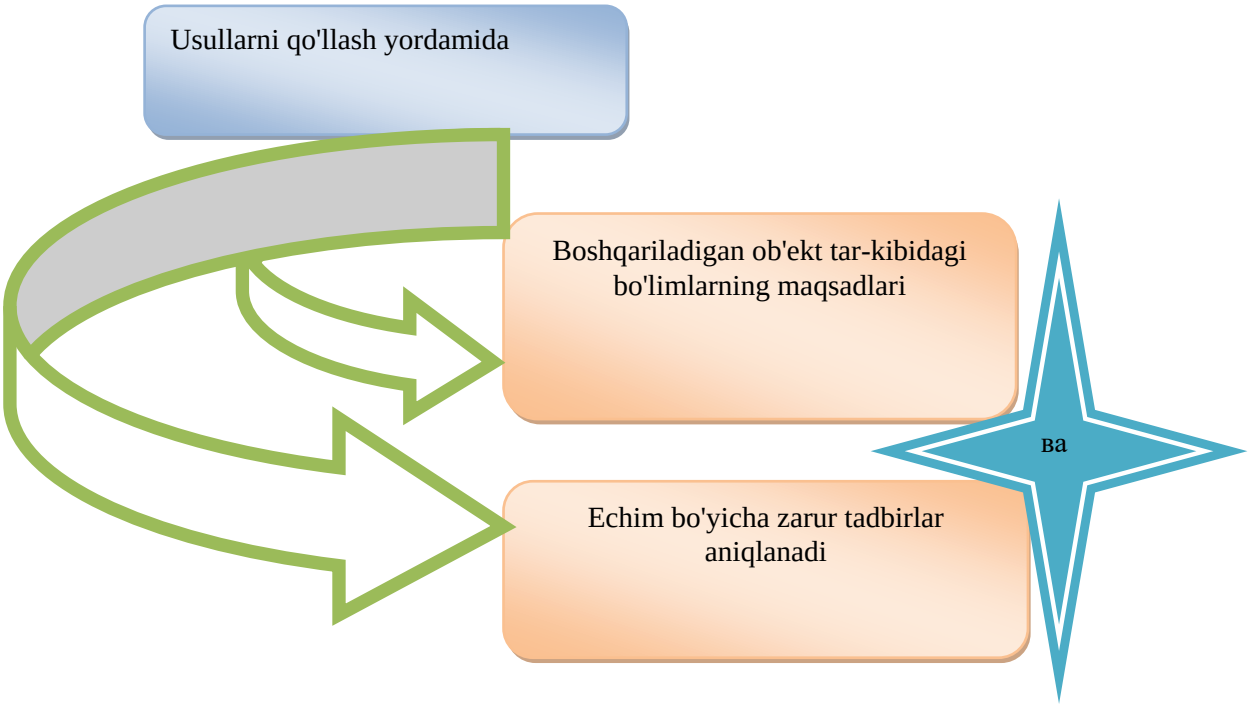
• xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;

• xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.



• ishchi kuchini rejalashtirish;
• xodimlar mehnatini va ish xaqini tashkil qilish;
• xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;
• xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.

Bu usullarni qo‘llash yordamida boshqariladigan obyekt tarkibidagi bo‘limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo‘yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.



14.1.8-rasm.Usullarni qo‘llash

Bu usullar boshqarish funksiyalarini, ya’ni:

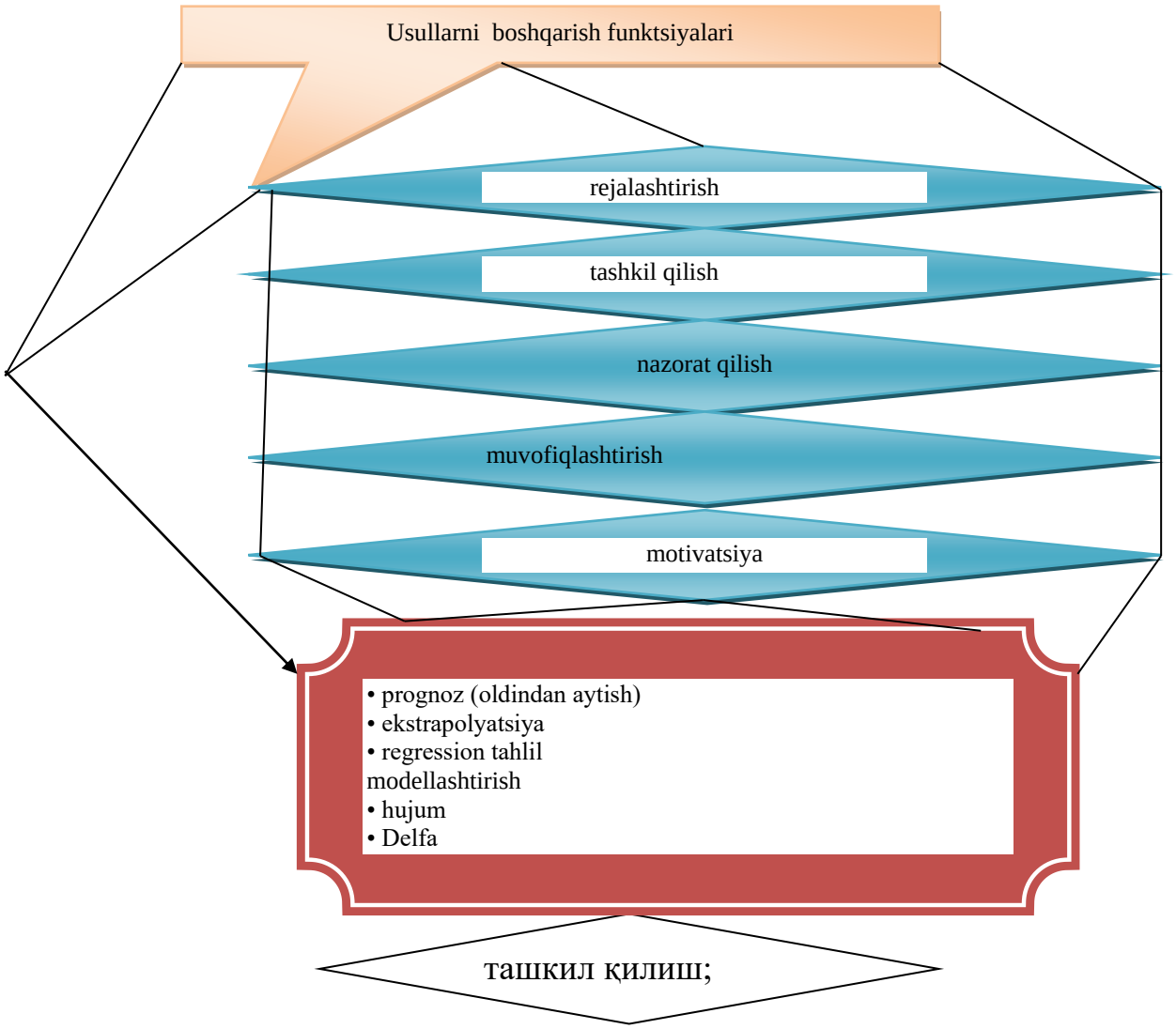
• rejalashtirish;

• tashkil qilish;

• nazorat qilish;

• muvofiqlashtirish;

• motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo‘llaniladigan usullardir.



14.1.9-rasm.Usullarni boshqarish funksiyalari

Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar:

• prognoz (oldindan aytish);

• ekstrapolyasiya;

• regression tahlil;

• modellashtirish;

• hujum;

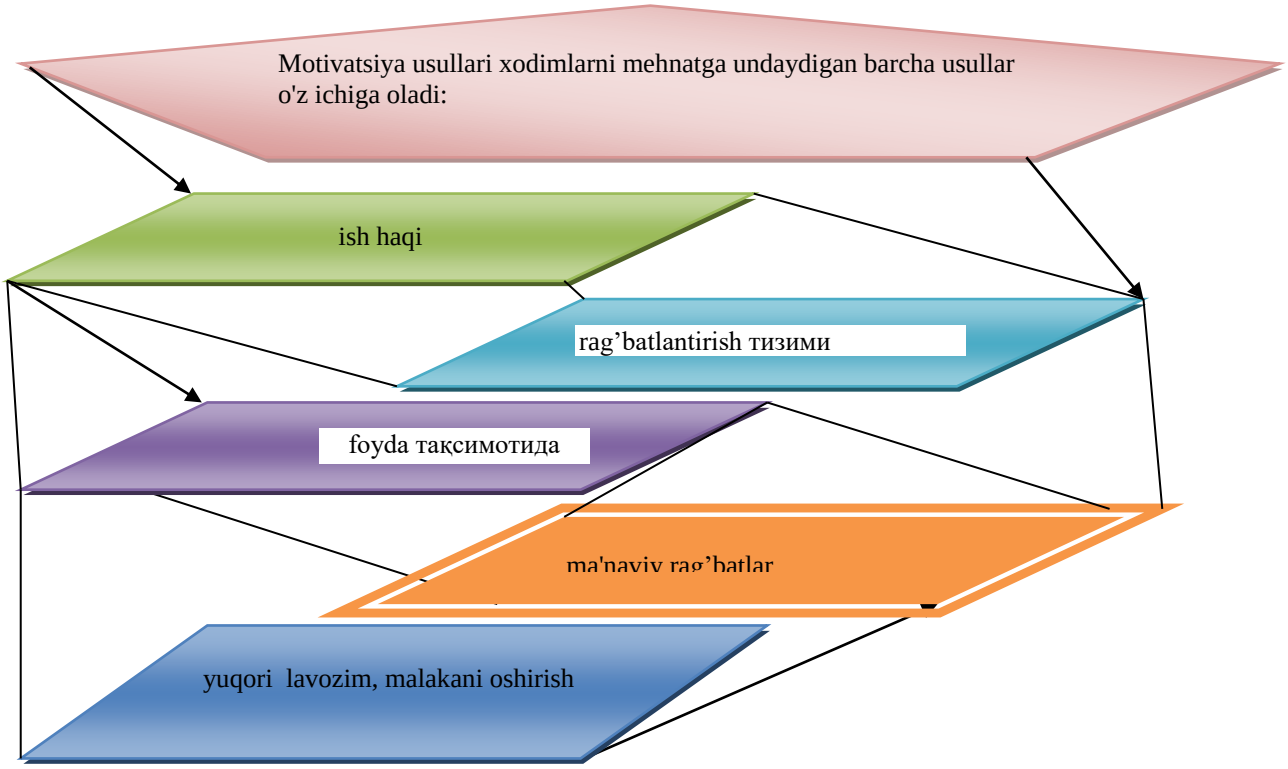
• Delfa;

• omilli tahlil;

• Maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qo‘llaydi.

Boshqarishning nazorat funksiyasini bajarishda qo‘llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog‘lik va shularga asoslanadi. Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya’ni:

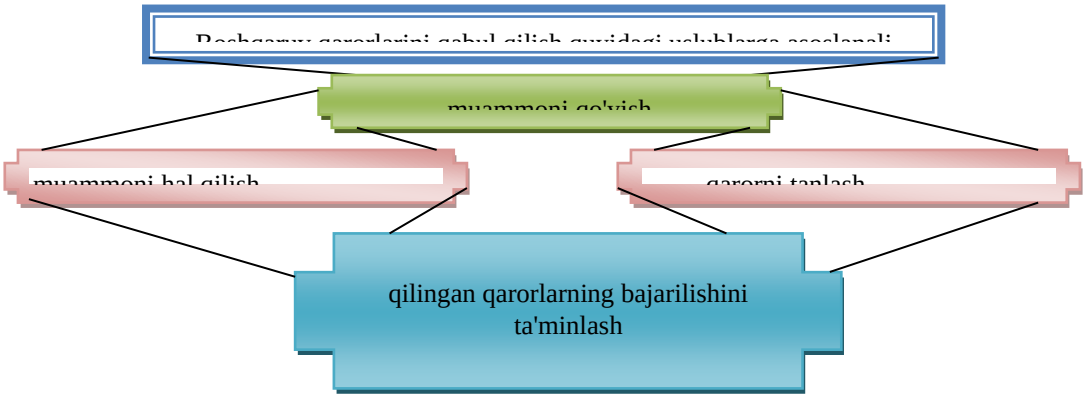
- ish haqi;
- rag‘batlantirish tizimi;
- foyda taqsimotida qatnashish;
- ma’naviy rag‘batlar;
- yuqori lavozimlarga tayinlash, malakani oshirish kabilarni o‘z ichiga oladi.



14.1.10- rasm. Xodimlarni mehnatga undaydigan usullar

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo‘yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qilingan qarorlarning bajarilishini ta’minlash.



14.1.11-rasm. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslublari

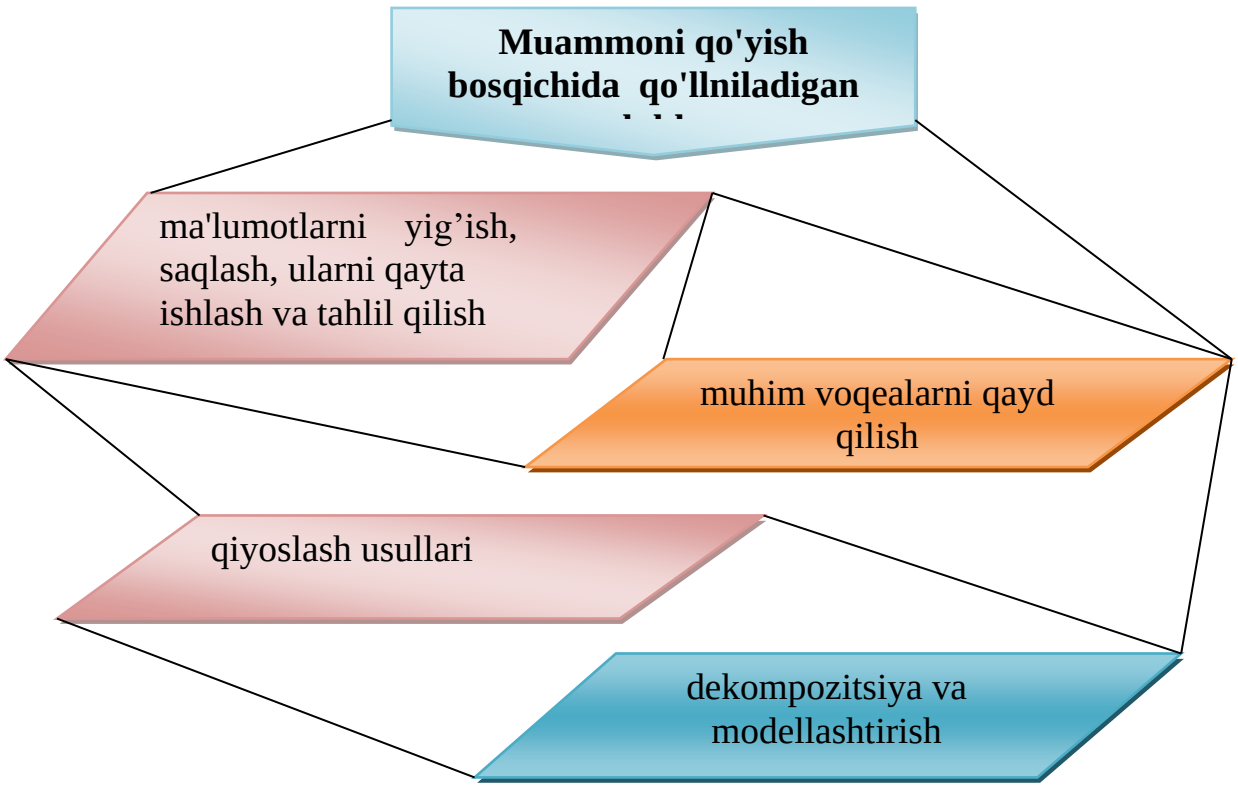
Muammoni qo‘yish bosqichida qo‘llniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta’sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baxolashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

• ma’lumotlarni yig‘ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;

• muhim voqealarni qayd qilish usullari;

• qiyoslash usullari;

• dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o‘rin beriladi.



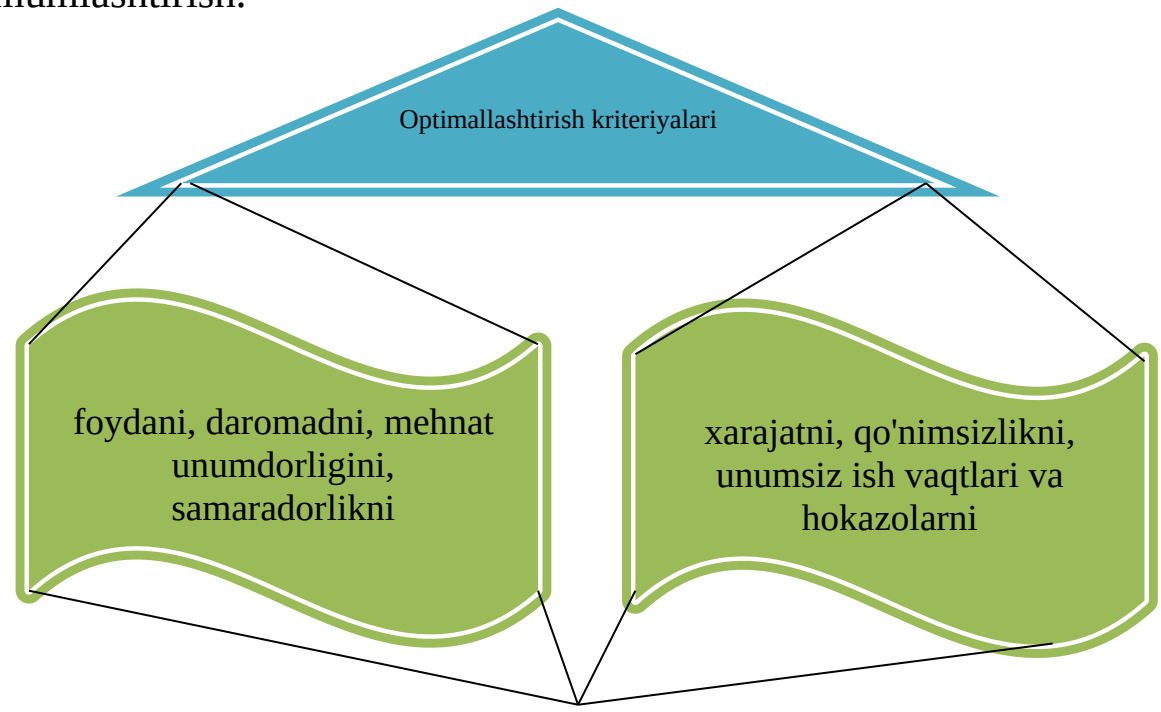
14.1.12-rasm. Muammoni qo‘yish bosqichida qo‘llaniladigan uslublar

Muammoni hal qilish, ya’ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma’lumotlarni yig‘ishda qo‘llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo‘llashga "Nima sodir bo‘ldi" va "qaysi sabablar ta’siri ostida bo‘ldi" degan muammoni hal qilishiga emas, balki "Muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo‘llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me’yor (kriteriya) larini shakllantirishga e’tibor beriladi. Bu yerda so‘z ko‘pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to‘g‘risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo‘la oladi:

• foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;

• harajatni, qo‘nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.



14.1.13-rasm. Optimallashtirish kriteriyalari

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a’zolarni to‘plash imkoniyati bo‘lmagan hollarda, ya’ni

boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo‘limlarda ishlayotgan xodimlarni yig‘ish maqsadga muvofiq bo‘lmagan hollarda qo‘llaniladi. Bu usulga binoan echilishi lozim bo‘lgan muammo bo‘yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a’zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo‘llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;

3) javoblar markaziy apparatda yig‘iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

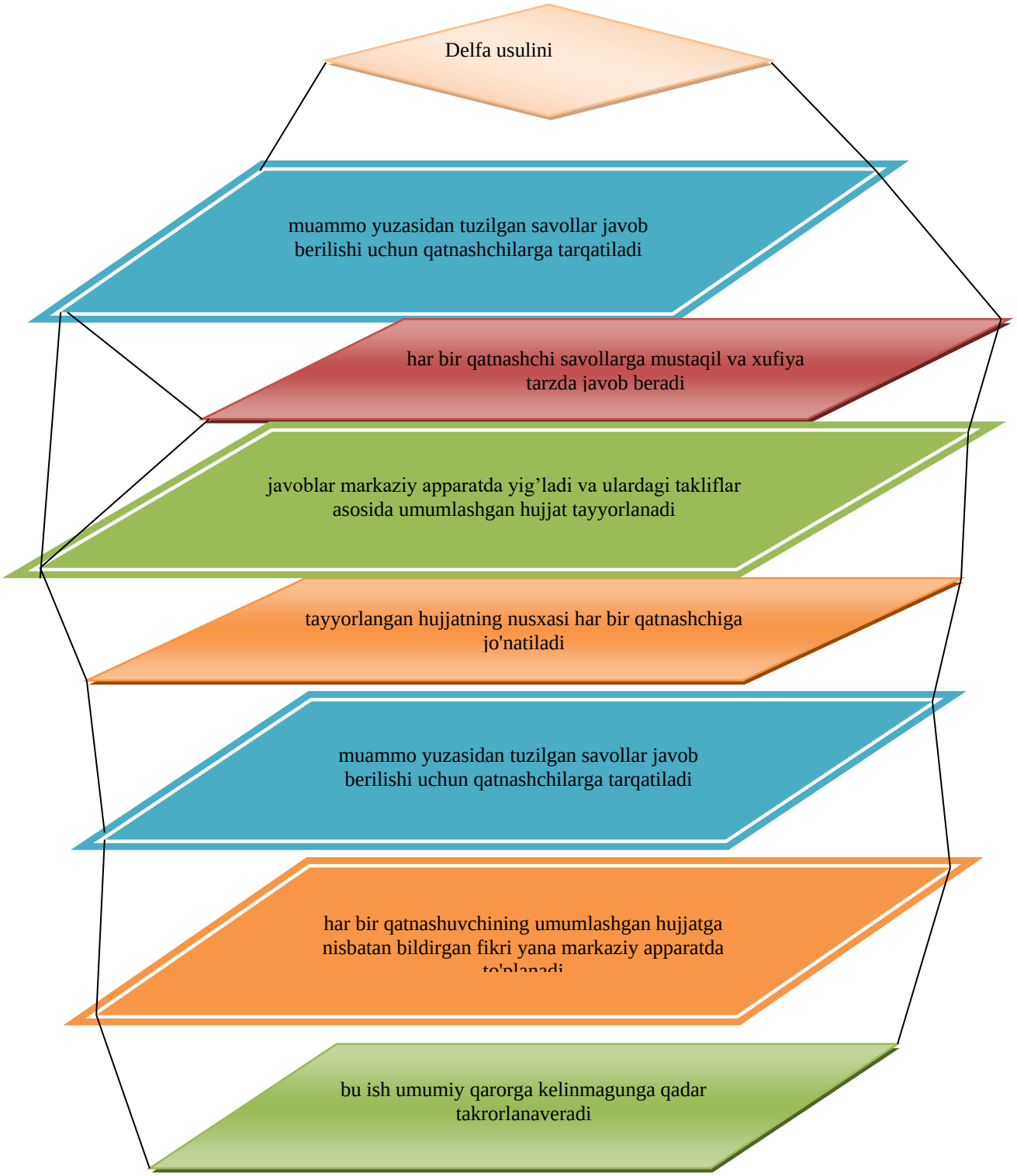
4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo‘natiladi;

5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to‘planadi. U ko‘rilayotgan muammo yechimiga o‘zgargirish kiritishga asos bo‘lishi mumkin. Shu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

14.2. Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usullari

Bu usulning o‘ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta’minlanadi.



14.1.2- Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;

• buyruklar, farmoyishlar va qo‘llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;

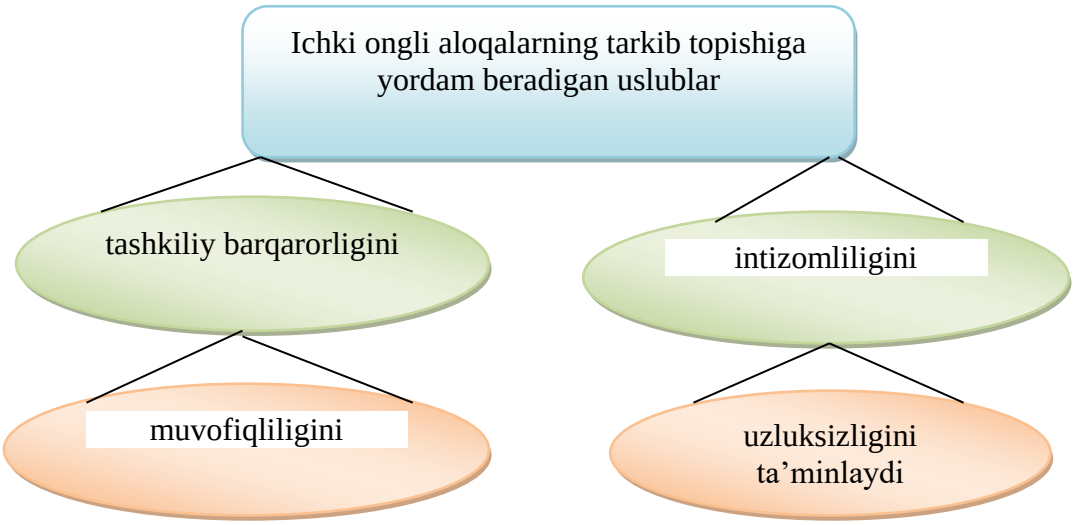
• topshiriqlar va direktiv ko‘rsatmalarni bajarmayotgan bo‘linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo‘llash kiradi.

14.1.3-rasm. Tashkiliy-ma’muriy usullar

Tashkiliy-ma’muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo‘ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko‘pincha ma’muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma’muriy organlar boshqariluvchi obyektning bajarishi majburiy bo‘lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek bo‘ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo‘l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu uslublar boshqarish funksiyalari bajarilishining:

• tashkiliy barqarorligini;
• intizomliligini;
• muvofiqliligini;
• uzluksizligini ta’minlaydi.



14.1.4- Ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradigan uslublar

Tashkiliy-ma’muriy usullar boshqaruv organlarining o‘zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi obyektlarga ma’muriy ta’sir ko‘rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

Shu bilan birga, ma’muriy yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri boshqaruv usuli xo‘jalik yurituvchi subyektning tanlash erkinligini cheklab qo‘yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O‘z mohiyatiga ko‘ra ma’muriy boshqarish bozorga xos bo‘lgan tartibga solish harakatiga to‘sqinlik qiladi.

Biroq, rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma’muriy usullari o‘z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo‘lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iktisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma’muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to‘sqinlik qiladigan ma’muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopol kompaniyalar faoliyatini direktiv yo‘sinda boshqaradi.

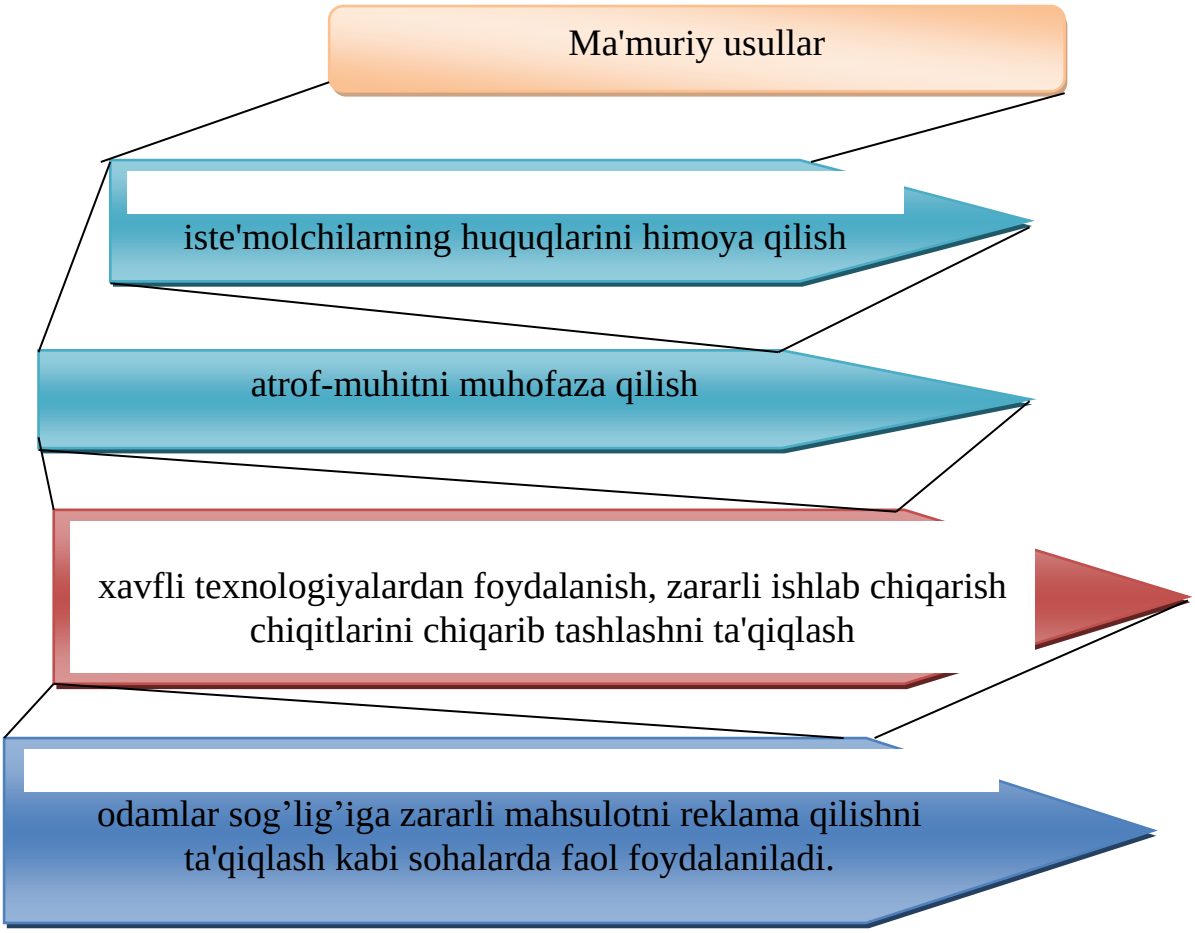
Ma’muriy usullardan;

• iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish;

• atrof-muhitni muhofaza qilish;,

• xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta’qiqlash;

• odamlar sog‘lig‘iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta’qiqlash kabi sohalarda faol foydalaniladi.



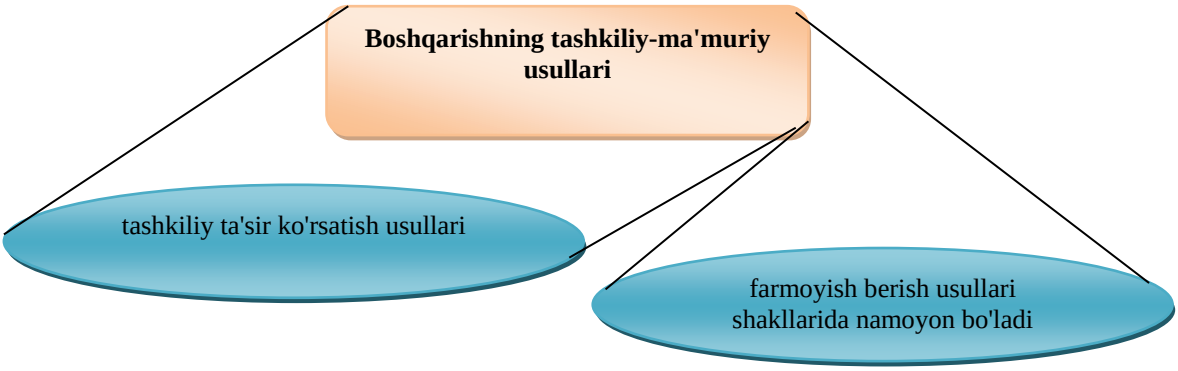
14.1.5-rasm. Ma’muriy usullar

Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usullari ikki shaklda:

• tashkiliy ta’sir ko‘rsatish usullari;

• farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo‘ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo‘llaniladi, bir-birini to‘ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg‘unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olingan holda optimal bo‘lishi kerak.



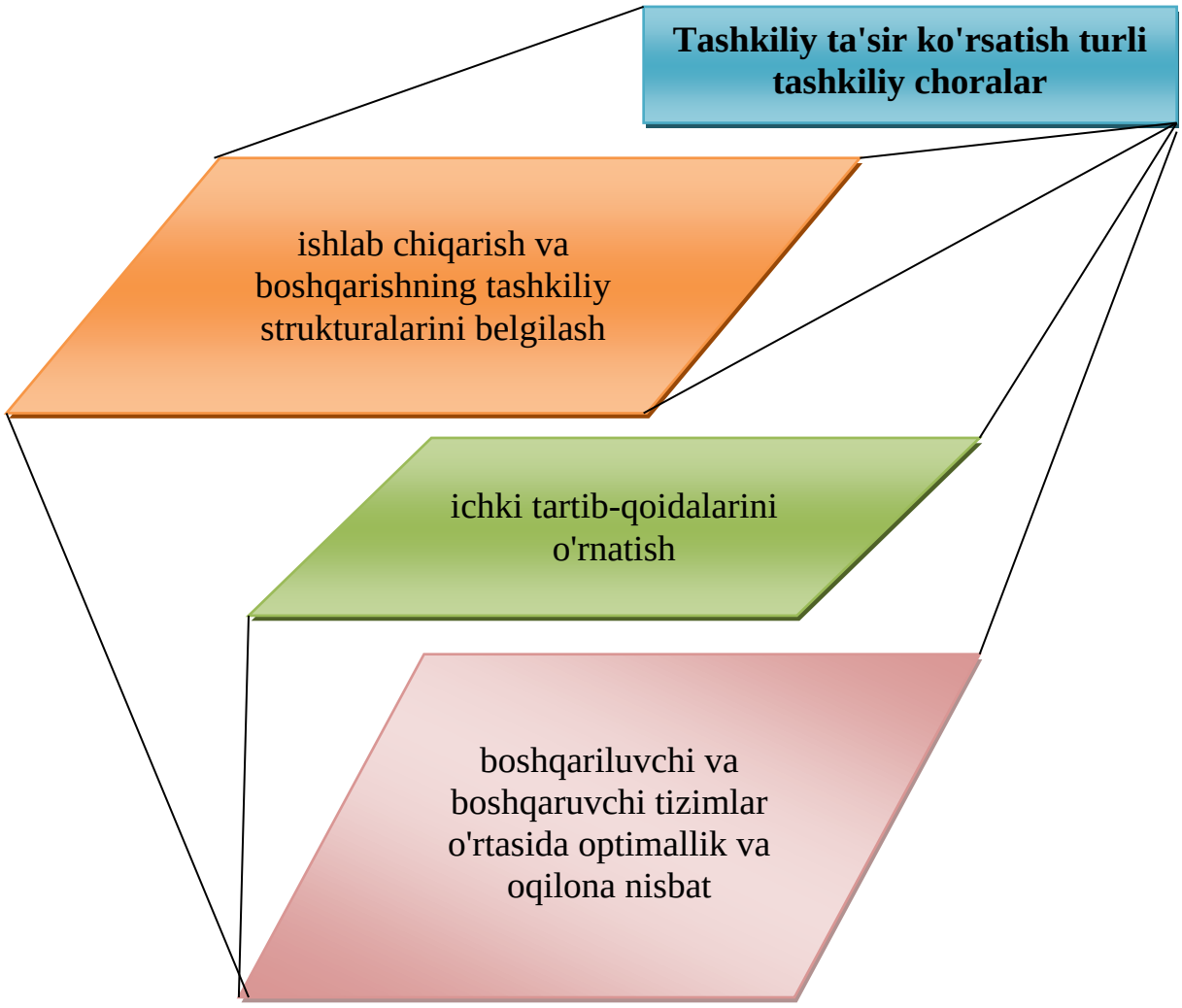
14.1.6-rasm. Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usullari

Tashkiliy ta’sir ko‘rsatish turli tashkiliy choralarni, ya’ni:

• ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;

• ichki tartib-qoidalarini o‘rnatish;

• boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o‘rtasida optimallik va oqilona nisbatni o‘rnatish kabilarni o‘z ichiga oladi.



14.1.7-rasm. Tashkiliy ta’sir ko‘rsatish turli tashkiliy choralar

Farmoyish berish yo‘li bilan ta’sir ko‘rsatish barcha boshqarish bo‘limlari va organlarining (uyg‘un) ishlashini joriy ta’minlab turishdan iborat bo‘lib, bunga e’lon qilinadigan yozma yoki og‘zaki ko‘rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og‘zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta’sir ko‘rsatish boshqariladigan obyekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So‘ngra reglamentlash, normalash ishlari bajariladi.

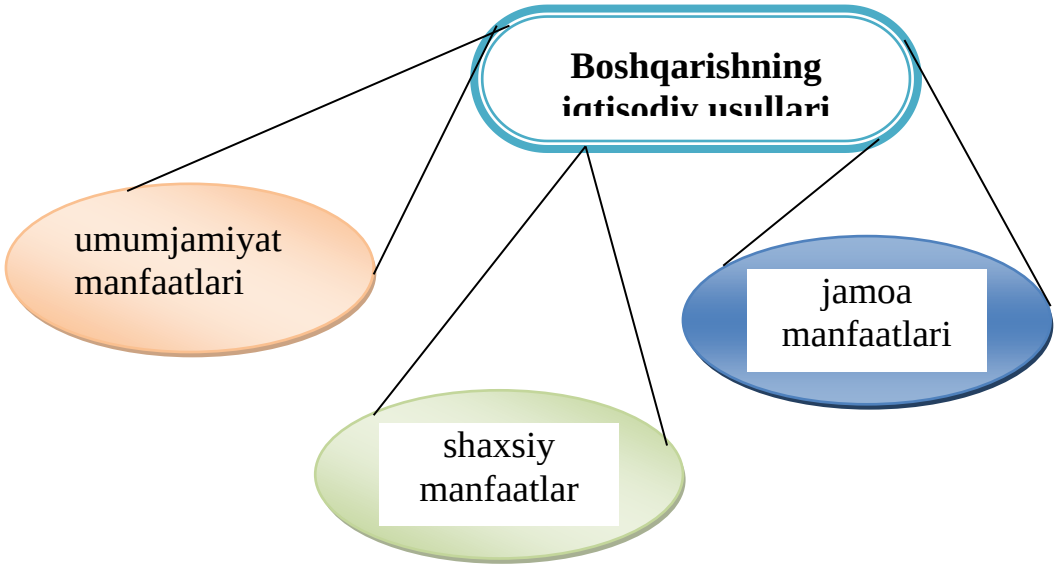
Jnnoiy javobgarlik — bu mansab bilan bog‘liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo‘llaniladigan jazodir. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka — moddiy zarar yyetkazish, intizomiy javobgarlikka — intizomiy nojo‘ya harakat, ma’muriy javobgarlikka — ma’muriy huquqbuzarlik, jinoiy javobgarlikka — jinoyat asos bo‘ladi.

14.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari - iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo‘ladi. Manfaatlar uch xil bo‘ladi:

- umumjamiyag manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.



14.3.1-rasm. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Bu manfaatlarni uyg‘un sur’atda bog‘lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishga, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o‘rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyag manfaatlarini ruyobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya’ni:

• korxonalar va xo‘jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;

• xo‘jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag‘-batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;

• korxona va xo‘jaliklar o‘rtasidagi o‘zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;

• moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;

• bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e’tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo‘jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalaniщdir.

Boshqariluvchi obyektga iqtisodiy usullar orqali ko‘rsatiladigan tasir korxonalarni:

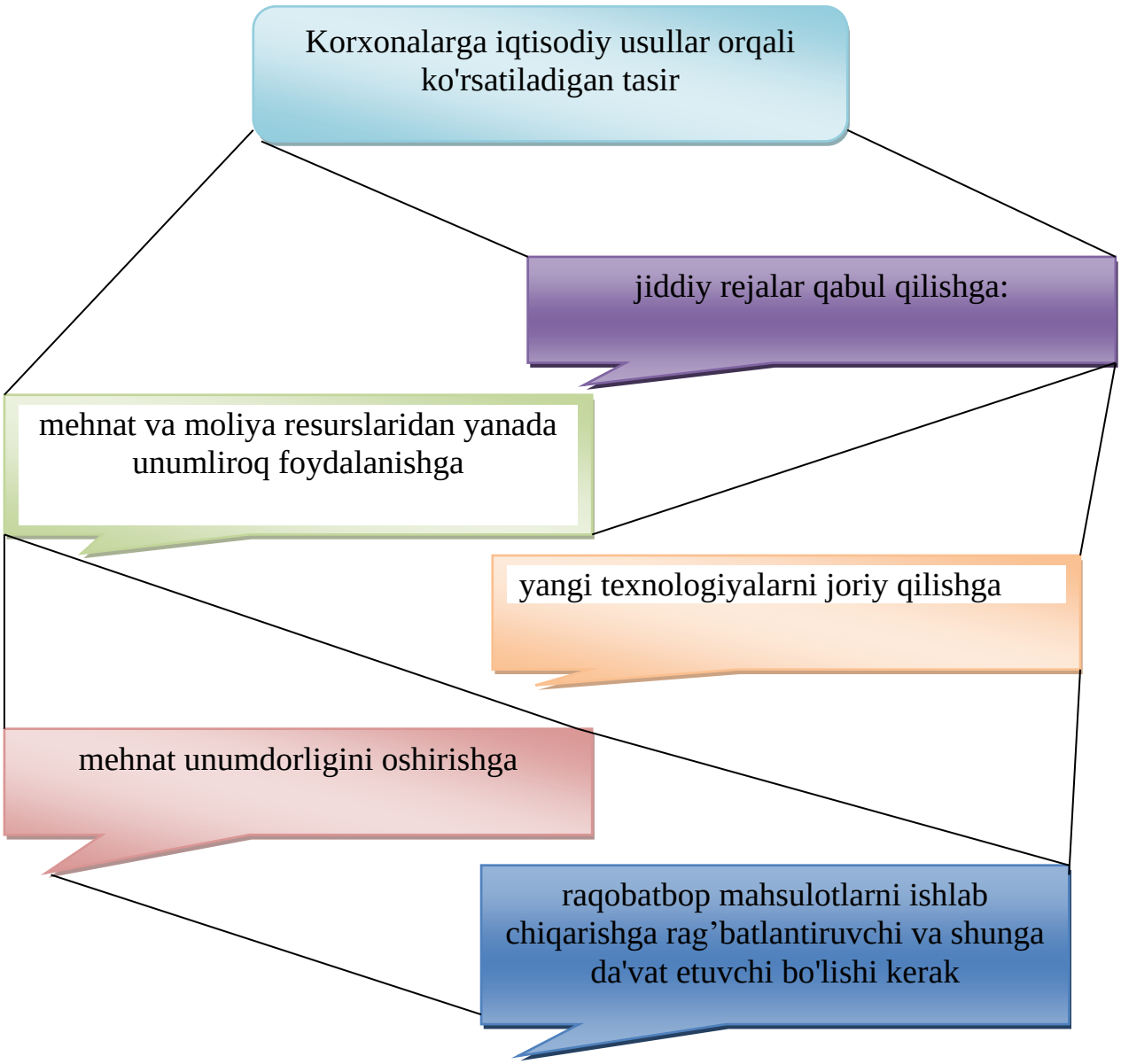
• jiddiy rejalar qabul qilishga:

• mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;

• yangi texnologiyalarni joriy qilishga;

• mehnat unumdorligini oshirishga;

• raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag‘batlantiruvchi va shunga da’vat etuvchi bo‘lishi kerak.



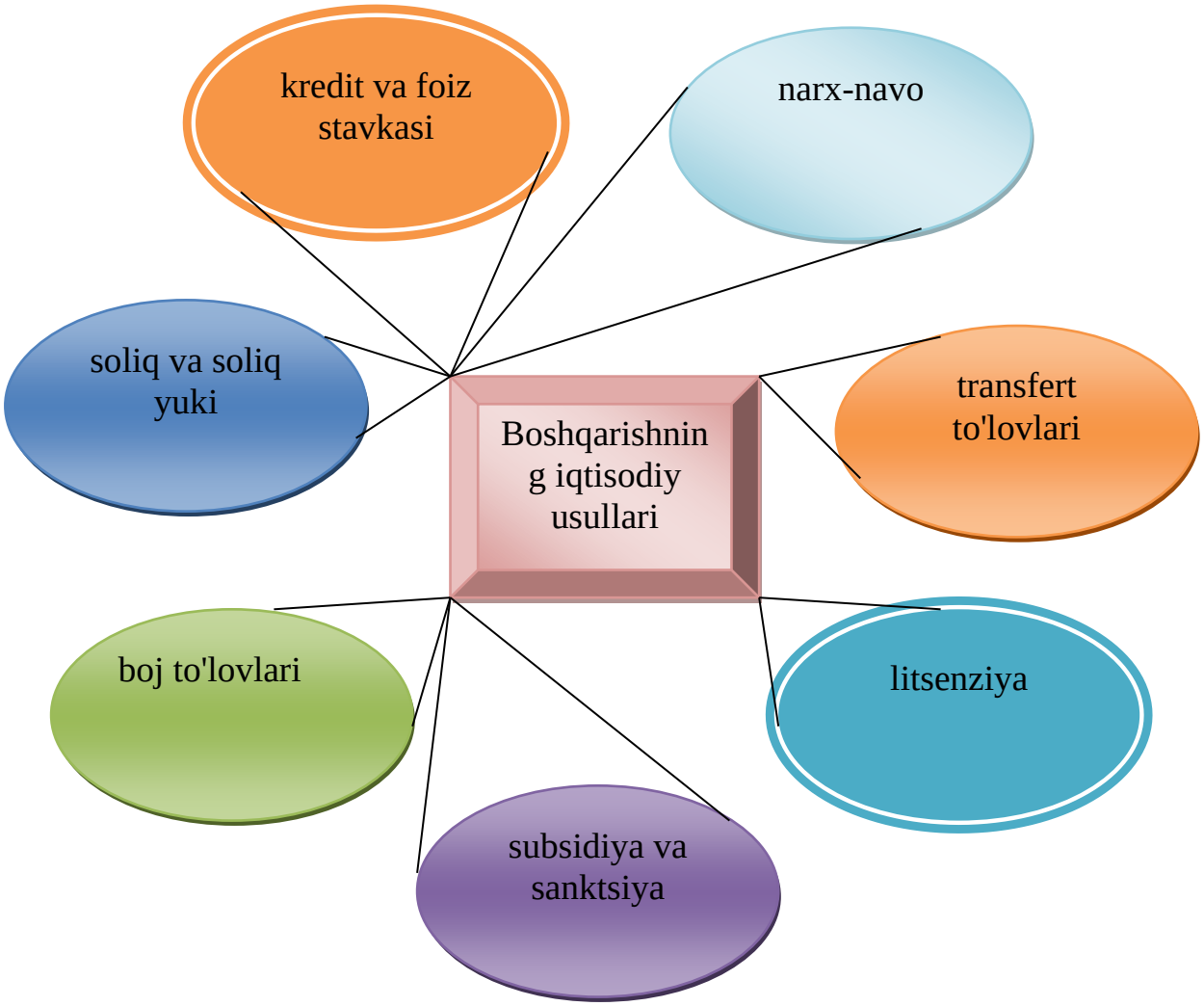
14.3.2-rasm. Korxonalarga iqtisodiy usullar orqali ko‘rsatiladigan tasir

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo‘llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo‘lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo‘lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to‘lovlari;
- subsidiya va sanksiya;

• litsenziya;
• transfert to‘lovlari;
• narx-navo va hokazolar kiradi.



14.3.3-rasm.Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo‘llab, bozorni shakllantirish chog‘ida ham, uning o‘zini o‘zi boshqarishi bosqichida ham g‘oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma’muriy boshqarish usullari o‘zini o‘zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko‘rsatsa, ularga to‘sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo‘jalik sohasiga davlatning ta’siri ham tubdan o‘zgaradi. Binobarin, ma’muriy boshqarish usulida davlat korxonalarga o‘z ta’sirini qatiy belgilangan reja orqali o‘tkazadi.

14.4. Boshqaruvning sotsial-ruhiy usullari

Sotsial-ruxiy usullarnnng asosiy maqsadi jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma’naviy vaziyatga ta’sir etish yo‘li bilan kishilarning fe’l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruxiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o‘rganishga asoslangan usullardir

Boshqarishning sotsial-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning sotsial-ruxiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi. ____

2. Sotsial yurish-turish me’yorlarini o‘rnatish va rivojlantirshga yaxshi va namunali an’analarni qo‘llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarni joriy etish hamda jamoa ongini o‘stirishga yordam beradi._____

3. Sotsial rivojlantirishni va kishilarniig intilishini, tashabbusini rag‘batlantirish, umumiy ta’lim darajasini oshirish, madaniy, ma’naviy va ma’rifiy o‘sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta’minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehgiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog‘chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko‘rishga sharoit tug‘diradi.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o‘zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog‘lom sotsial-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo‘llab-quvvatlashga sharoit tug‘diradi.

6. Odamlarning o‘z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo‘lishini talab qiladi.

Sotsial tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

*jamoa a’zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;

*boshqarish usullarining bir-biri bilan o‘zaro munosabati;

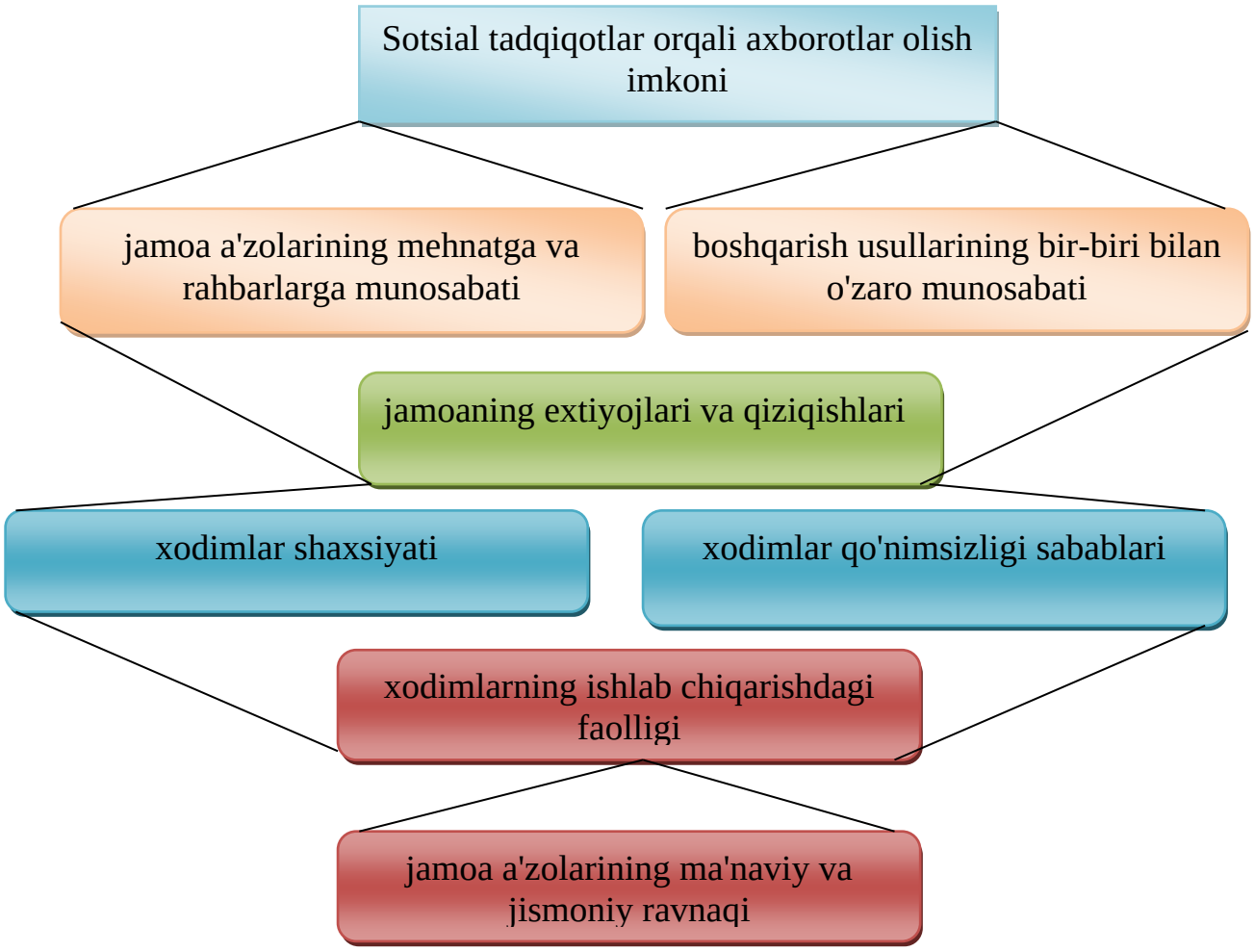
*jamoaning extiyojlari va qiziqishlari;

*xodimlar shaxsiyati;

*xodimlar qo‘nimsizligi sabablari;

*xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;

*jamoa a’zolarining ma’naviy va jismoniy ravnaqi.



14.4.1-rasm. Sotsial tadqiqotlar orqali axborotlar olish imkoni

Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikni real aks ettirishi va ko‘proq samara berishiga qarab tanlash

lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma’lum darajada birga qo‘shib qo‘llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko‘rsatadi.

Sotsial-ruhiy usullar "Boshqarish sotsiologiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o‘zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko‘rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o‘rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo‘yишда, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag‘batlantirishda, intizomni mustahkamlaшда va hokazolarda qo‘llaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o‘rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e’tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, harakter va mijoz kiradi.

Sotsial psixologiya — bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va sotsial omillarning o‘zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o‘zaro ta’sir ko‘rsatish shakllarini o‘rganadigan psixologiya fanining sohasidir.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-ruxiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

Nnzo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a’zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a’zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Mehnat hamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo‘lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug‘ullanish o‘rniga, o‘zlarining o‘rinsiz e’tirozlarini

gapirib ham o‘zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg‘itib, ishlashga halaqit beradi.

Bunday nosog‘loim vaziyat jamoa a’zolarining kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o‘z-o‘zidan ishga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Boshqarish usullariga ta’rif bering

2. Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usullari qanday belgilanadi

3. Boshqarishning iqtisodiy usullari nimaga yo‘naltirilgan?

4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari nimaga yo‘naltirilgan?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

15-BOB. INSON RESURSLARINI IJTIMOIY MUHOFAZA QILISH

15.1. Inson resurslarini ijtimoiy muhofaza qilishning mohiyati va tamoyillari

Ijtimoiy himoya taraqqiy etgan barcha mamlakatlarning ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi zaruriy unsur hisoblanadi. “Ijtimoiy himoya” atamasi birinchi marta 1935 yilda AQSHning “Ijtimoiy xavfsizlik bo‘yicha Qonun” deb nomlangan huquqiy hujjatida qo‘llanilgan. Mazkur qonunga ko‘ra, mamlakatning har bir fuqarosining ishsizlik yoki daromadni yo‘qotish, shuningdek, uning keskin kamayib ketishi (kasallik tufayli, farzand tug‘ilishi natijasida, ishlab chiqarish jarohati oqibatida, nogironlik sababli) bois iqtisodiy va ijtimoiy ne’matlardan mahrum bo‘lishdan himoya qiluvchi chora-tadbirlar tizimi ijtimoiy himoya deb e’tirof etilgan. Bandan keyin bu atama 1938 yili YAngi Zelandiyaning qonuniy aktida qo‘llanilgan va turli mamlakat aholi qatlamlarining bu sohadagi jiddiy muammo va orzu-umidlari mazmunini oddiy va tushunarli ifodalab, tezda XMTda o‘z o‘rnini topdi.

“Aholini ijtimoiy muhofaza qilishi” tushunchasining iqtisodiy mazmunini aniqlashda Xalqaro Mehnat Tashkiloti (XMT) va Xalqaro Mehnat Byurosi (XMB) mutaxassislarining alohida nuqtai nazari mavjudligini ta’kidlash joiz. O‘z tajribasida ular ijtimoiy himoya masalasini hal qilishda ikki asosiy yo‘ldan boradilar. “Keng ma’nodagi, ya’ni inson hayoti va faoliyatining deyarli barcha sohalarini qamrab oluvchi (ijtimoiy himoya predmeti), va tor ma’nodagi, ya’ni ijtimoiy sug‘urta va ijtimoiy yordamni (ijtimoiy himoya mexanizmi sifatidagi) nazarda tutuvchi XMT tomonidan asoslab berilgan xususiyatlarni inobatga oladigan bo‘lsak, ijtimoiy himoya tarkibini aniqlashda bu anchagina keng ko‘lam kasb etadi”. XMT mutaxassislari tor doiradagi ijtimoiy himoya qatoriga ijtimoiy sug‘urta va ijtimoiy yordam choralarini kiritadilar. Ayni damda ijtimoiy himoyaning bu ikki turi o‘rtasida aniq farq kuzatilmaydi.

Amaldagi qonunchilikda “ijtimoiy himoya” tushunchasi nisbatan tor ma’noda ishlatilib, u turmush darajasi sohasida insonning huquq va kafolatlarini ta’minlashga yo‘naltirilgan siyosatni anglatadi.

Shu bilan birga, xalqaro amaliyotga murojaat etadigan bo‘lsak, aholini ijtimoiy himoyalash konsepsiyasi mehnat staji, sug‘urta badallari miqdoridan qat’i nazar, murakkab hayotiy vaziyatga tushib qolgan har qanday fuqaroga davlat tomonidan (yoki uning nazorati ostida) ta’minlanadigan minimal kafolatlarning qonunchilik yo‘li bilan mustahkamlab qo‘yilgan bo‘ladi. Demak, aholining ijtimoiy himoyasi – bu davlat tomonidan munosib turmushni, ya’ni jamiyat rivojining zamonaviy bosqichidagi standartlarga mos moddiy ta’minotni va insonning erkin rivojlanishini ta’minlash maqsadida davlat tomonidan kafolatlanadigan va amalga oshiriladigan huquqiy, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy tavsifdagi chora-tadbirlar majmuasidir.

Aholini ijtimoiy muhofaza qilish aholining ehtiyojmand qatlamlariga pensiya, nafaqa, imtiyozlar, xizmatlar va nomuntazam beriladigan moddiy yordam orqali beriladi.

Aholining ijtimoiy muhofaza obyektlariga quyidagi guruhlar kiradi:

– **pensionerlar**. Aholining bu guruhi pul ta’minoti huquqiga ega fuqarolar bo‘lib, ularning bu huquqi tegishli qonunchilik xujjatlari asosida amalga oshiriladi. Muayyan pensiya yoshiga etgan fuqarolar pensionerlar bo‘lib hisoblanadi (erkaklar 60 yosh, ayollar 55 yosh, ayollarga nisbatan ayrim hollar bundan istisno); nogironlikning tegishli guruhi belgilangan shaxslar. Oila boquvchisini qaramog‘idagi mehnatga qobiliyatsiz oila a’zolari, shuningdek, boquvchisidan ajragan bolalarga qarash bilan mashg‘ul shaxslar (14 yoshgacha bo‘lgan bolalarga) uzoq vaqt muayyan kasbiy faoliyatni bajarib kelgan xodimlarning ayrim toifasi; ichki ishlar idoralarida xarbiy xizmatni o‘taganlar ularning oilalari. Shu bilan birga, aholining bu toifasiga korxona, muassasa, tashkilotda ishlayotgan pensiya oluvchi fuqarolar ham kiradi. Ishlayotgan pensionerlarga keksalik bo‘yicha pensiya 50 foiz miqdorida to‘lanadi.

– **nogironlar**. Aholining bu toifasiga jismoniy yoki aqliy nuqsonlari borligi, turmush faoliyati cheklanganligi munosabati bilan ijtimoiy yordam va himoyaga muxtoj bo‘lgan shaxslar kiradi. Bunga uning hayot faoliyatini cheklashga olib kelgan va ijtimoiy himoyaga muxtoj qilib

qo‘ygan jarohat yoki nuqsonlar, kasalliklar sabab bo‘ladi. Organizm funksiyasining buzilish darajasiga bog‘liq holda va hayot faoliyati cheklanganligiga ko‘ra birinchi, ikkinchi guruh nogironligi belgilanadi. Nogiron bolalar jismoniy yoki aqliy, sezgi nuqsonlari borligi tufayli turmush faoliyati cheklanganligi munosabati bilan ijtimoiy yordam va himoyaga muxtoj 18 yoshgacha bo‘lgan shaxslardir. 16 yoshgacha bo‘lgan bolalarni nogiron deb topish tibbiy-maslahat komissiyalari tomonidan, 16 yoshdan 18 yoshgacha esa – tibbiy-mehnat ekspert komissiyalari tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

– **kam ta’minlangan oilalar**. Bular daromadi yashash minimumidan yuqori bo‘lmagan oilalardir. Kam ta’minlanganlik (kambag‘allik) chegarasi mutaxassislar tomonidan me’yoriy iste’mol savatchasidan kelib chiqib belgilanadi. 1975 yilda sobiq ittifoqda kambag‘allik chegarasining me’yoriy darajasi aholi jon boshiga 50 so‘m oylik daromadga teng bo‘lgan. Hozirgi kunda yangi ijtimoiy-iqtisodiy tizimga o‘tish munosabati bilan bu chegarani belgilash ancha murakkab masala. Kam ta’minlangan oilalarga ko‘p bolali, boquvchisini yo‘qotgan, nafaqaxo‘r oilalar kiradi.

– **ishsizlar**. Aholining bu toifasiga ishi va pul topish uchun biror yumushi bo‘lmagan mehnatga layoqatli fuqarolar kiradi. Bundaylar aholi bandligi xizmatida ro‘yxatda o‘zi uchun mos ish izlash maqsadida turgan bo‘lishi va topilganda ishlab keta olishi lozim. Bunda bandlik xizmati yo‘nalishi bo‘yicha jamoatchilik ishlarini bajarganlik uchun to‘langan haq, shuningdek, ishdan ketayotgandagi va korxonadan, muassasadan, tashkilotdan ularning tugatilishi, qayta tashkil etilishi, ishchilar sonini yoki ish o‘rinlarini qisqartirish bilan bog‘liq holda bo‘shagan fuqarolar ishsizlar deb tan olinadi. Qachonki qaror bandlik xizmati tomonidan fuqaroning turar-joyi bo‘yicha bandlik xizmatiga pasport, mehnat daftarchasi yoki ularning o‘rnini bosuvchi xujjatlar, shuningdek, kasbiy malakasini tasdiqlovchi, so‘nggi ish joyidan ikki oy mobaynida olgan o‘rtacha maoshi haqida ma’lumotnoma, birinchi marta ish izlayotgan hamda kasbga ega bo‘lmaganlar pasport yoki ma’lumoti to‘g‘risidagi xujjatni o‘n bir kundan kechikmay taqdim etsalar, bunday holda fuqarolar ishsiz deb tan olinadi.

15.2. Aholini ijtimoiy muhofaza qilish tizimidagi institutlar va ularning faoliyati

Har qanday davlatda fuqarolarni ijtimoiy muhofaza qilishni amalga oshirish bilan shug‘ullanadigan ijtimoiy institutlarning butun bir tizimi mavjud. **Ijtimoiy institut –** bu odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki me’yoriy jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iborat. Mazkur tartib doirasida tegishli institutlar faoliyati bilan qamrab olingan insonlarning ijtimoiy vazifalari va maqomlarini taqsimlash ro‘y beradi.

Jahon tajribasining tahliliga ko‘ra, ijtimoiy himoyaning beshta asosiy institutini ko‘rsatish mumkin:

1. **Davlat ijtimoiy yordami**. Mehnatga layoqatliligi yo‘qligi, ishsizligi, daromad manbai mavjud bo‘lmagani sababli mustaqil ravishda o‘zini moddiy ta’minlay olmagan shaxslarga davlat tomonidan beriladigan ijtimoiy yordami hisoblanadi. Bu yordam turining hajmi o‘tmishdagi shaxs daromadi yoki aholining umumiy turmush darajasi bilan bog‘liq emas. Ijtimoiy yordam xayrixohlik tusiga egadir. Ijtimoiy yordam doirasidagi nafaqa va yordam pullari faqatgina qonunchilikda qayd etilgan fuqarolar toifalariga beriladi.

2. **Davlat ijtimoiy ta’minoti**. Ushbu himoya shaklida avvaldan ma’lum to‘lovlar bajarilganmi yoki yo‘qmi, shuningdek, shaxslarning moddiy

olati (muhtojligi) e’tiborga olinmagan holda davlat tomonidan ijtimoiy ta’minot taqdim etiladi. Mazkur ijtimoiy himoyaning moliyaviy manbalari – bu umumiy va maxsus soliqlar hisobidan shakllanadigan davlat byudjetidan to‘g‘ridan-to‘g‘ri olinadigan mablag‘lar.

3. **Majburiy ijtimoiy sug‘urta**. Bu iqtisodiy faol aholini o‘z daromadini mehnatga layoqatsizligi tufayli (kasallik, baxtsiz hodisa, keksalik) yoki ishsiz qolgani sababli yo‘qotish xavfidan ijtimoiy himoyalash institutidir. Moliyaviy manbalar – ish beruvchilar, ishchilar (ba’zan davlat)ning o‘zaro yordam va o‘z-o‘zi uchun mas’ul bo‘lish, hamjihatlikning omillariga asoslangan sug‘urta to‘lovlari (badallari). Ishlab chiqarishda yuz bergan baxtsiz hodisalarni sug‘urtalash tizimlari

bundan istisno, ular faqatgiga ishchilarning badallari hisobidan ta’minlanadi.

4. **Ixtiyoriy qo‘shimcha (kasbiy) ijtimoiy sug‘urta**. Sug‘urtaning bu turi iqtisodiyotning alohida tarmoqlari yoki kompaniyalari doirasida yollanma ishchilar uchun uzoq muddatli tarmoqli va jamoa shartnomalari asosida tashkil etiladi. Odatda, ixtiyoriy qo‘shimcha ijtimoiy sug‘urta tizimi xususiy tusga ega bo‘ladi, biroq ularning faoliyati maxsus qonunchilik bilan tartibga solinadi. Unga ko‘ra, sug‘urtalanvchilar uchun ijtimoiy kafolatlar tizimi yaratiladi, jumladan: bir ish beruvchida ishlashning minimal muddati, ushbu muddat tugagach, ishchida qo‘shimcha himoya turlariga huquqi paydo bo‘ladi. Masalan, pensiya ta’minoti huquqi; sug‘urtalanuvchi o‘z ish joyini o‘zgartirgan holda sug‘urta bo‘yicha qo‘lga kiritgan huquqlari saqlanib qoladi.

5. **Fuqarolarning shaxsiy (xususiy) sug‘urtasi**. Sug‘urtaning bu turi shartnoma asosida tuziladi va shu bois uning doiralari hamda amal qilinishi vaqt davrlari, ma’lum jismoniy shaxslarning moliyaviy imkoniyatlari, xatar turlari bilan cheklangan bo‘ladi. Ushbu shakl uchun sug‘urta shartnoma mavjudligi fuqarolarning o‘zi uchun mas’ulligi xosdir.

15.3. Korxona va tashkilotlarda xodimlar ijtimoiy muhofaza qilish tizimi

Xodimlarni ijtimoiy himoya tizimi – bu xodim hayotidagi zarur manfaatlar sohasi bo‘lib, uning miqdoriy va sifatiy tavsiflari davlat va jamiyatning ijtimoiy, iqtisodiy, xuquqiy va madaniy taraqqiyoti darajasi haqida dalolat beradi. Ijtimoiy himoyalanish huquqi – bu xalqaro hamjamiyatda tan olingan va davlat tomonidan kafolatlanadigan xodimning munosib hayot kechirishi uchun yetarli fiziologik, ijtimoiy va ma’naviy ehtiyojlarini qondirish imkoniyatidir. Xodimlarni ijtimoiy himoyalash tizimi ko‘p jihatdan mamlakatdagi tartib, jamiyatdagi osayishtalik darajasi, iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanishning barqarorligi va dinamikasi bilan bog‘liq.

Nazariy-amaliy yondoshuvga ko‘ra, ijtimoiy himoya sohasi davlat ijtimoiy siyosati va mehnat munosabatlarining eng muhim

komponentlaridan biri hisoblanadi. Xalqaro Mehnat Tashkilotining 117-konvensiyasining 25-moddasi – “Ijtimoiy siyosatning asosiy maqsad va me’yorlari”ga ko‘ra inson o‘zining hamda oilasining salomatligi va farovon turmushi uchun zarur bo‘lgan hayot darajasiga ega bo‘lishiga haqlidir va bunda oziq-ovqat, kiyim-kechak, turar-joy, tibbiy xizmat, ijtimoiy himoya qilishni kiritish lozim. Shuningdek, u o‘ziga bog‘liq bo‘lmagan sabablarga ko‘ra, o‘zi va oilasini ta’minlay olmay qolsa, ishsiz yoki nogiron bo‘lsa ham ijtimoiy ta’minlanish huquqiga ega.

YOllanib ishlaydigan ishchi kasallik, baxtsiz hodisa, keksalik yoki uning mehnatiga talab kamayishi sababli mehnatga layoqatliligini yo‘qotsa (vaqtinchalik yoki muntazam ravishda) unda moddiy ta’minlanish muammosi yuzaga keladi. Shu sababli bozor iqtisodiyotida ijtimoiy himoya jamiyatning xo‘jalik va ijtimoiy hayotining tarkibiy qismiga aylangan, uning tashkiliy-huquqiy shakllari esa mehnat jarayoni va ishchi kuchining takror barpo bo‘lishining uzluksizligini ta’minlashga qaratilgan.

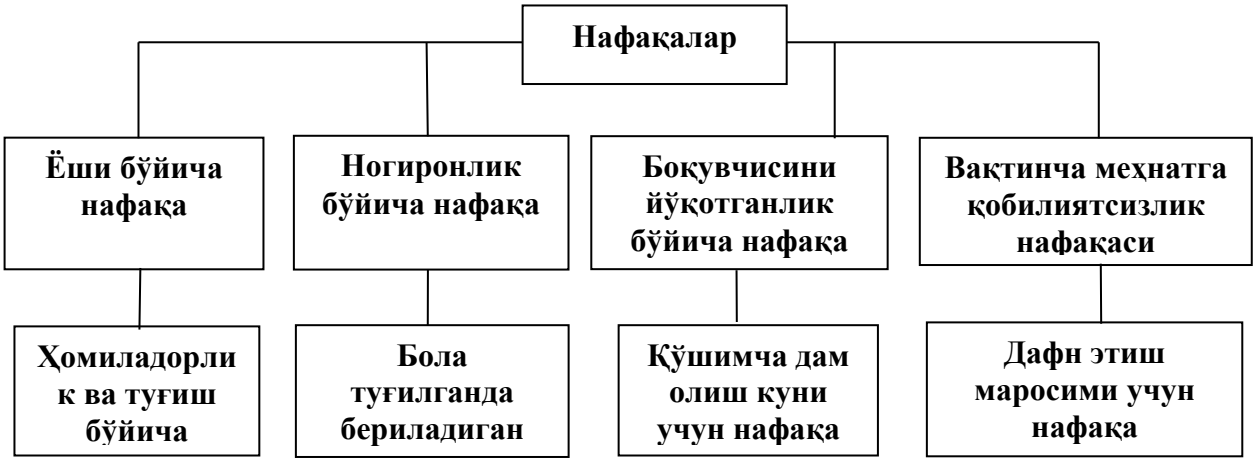
Xodimlarni ijtimoiy himoya qilishning obyektiv zarurati ham insonning o‘z tabiati (biologik mavjudot sifatida o‘zining hayot bosqichlari bilan, shu jumladan, mehnat davriga tayyorlovchi, mehnat davri va mehnat faoliyatidan keyingi davr) ham insonni uning mehnat jarayonidagi hayoti va faoliyatini belgilovchi keng doiradagi omillar bilan mavjud bog‘lanishidan kelib chiqadi. Ushbu omillarga ishlab chiqarish muhiti (xodimning salomatligi va mehnatga layoqatliliga ta’sir etuvchi), mehnat sharoitlari (mehnat mazmuni, daromadlar darajasi, mehnat faoliyati va dam olish tartibiga ta’sir etuvchi) va mehnat munosabatlari (hamkorlik muhiti yoki mojaroli holatlar va mehnat jamoasi a’zolarining kamsitilishini belgilovchi) kiritiladi. Bunda korxona (tashkilot) xodimlarini texnik va tabiiy (atrofdagi ishlab chiqarish va tabiiy muhit), iqtisodiy (xodimlarni yollash masalasi va mehnat bozoridagi vaziyat), biologik (yosh, salomatlik, mehnatga layoqatlilik) omillarning murakkab majmuining ta’siridan himoya qilish bilan bog‘liq ijtimoiy-mehnat munosabatlari bajaruvchi va buyurtmachi, bajaruvchi va davlat, buyurtmachi va davlat o‘rtasidagi o‘zaro aloqadorlikda namoyon bo‘ladi.

Xodimlarni ijtimoiy himoya qilish masalalaridagi ijtimoiy-mehnat munosabatlari korxona (tashkilot), tarmoq va hudud darajasida amalga oshiriladi. Ularning har biri uchun o‘z aloqa va munosabatlar predmetlari xos bo‘lib, bular birgalikda xodimning ijtimoiy holati hamda mehnat hayoti darajasi va sifati ko‘rsatkichlarini belgilaydi.

O‘z navbatida, xodimlarning ijtimoiy holati va mehnat hayotining sifati insonlar, jamoalar va ijtimoiy guruhlar turmush tarzi, faoliyatining asosiy tavsiflovchilari bo‘lib, ikki xil shaklga ega. Birinchisi – bu alohida inson, oila, ijtimoiy guruhlar holatining amaliy darajasi (obyektiv va subyektiv sabablar), ikkinchisi, ijtimoiy kafolatlar ko‘rinishidagi ijtimoiy holat. Mazkur ikkinchi shakl amaldagi ijtimoiy-mehnat munosabatlarining me’yoriy-qonunchilik bilan ta’minlanishini aks ettiradi.

15.4. Ijtimoiy nafaqalar, ularning turlari va tayinlanish tartibi

Nafaqa tegishli byudjet mablag‘lari hisobidan pul mablag‘larini beg‘araz tarzda to‘lash, aniq maqsadga yo‘naltirilgan pul mablag‘laridir. Ularning ayrimlarini obyektiv sabablarga ko‘ra ish haqi yo‘qotilgani tufayli belgilansa, boshqalari aholining ayrim guruhlarini ijtimoiy himoyalash maqsadida tayinlanadi. Birinchi holdagi nafaqalarga vaqtinchalik ishga layoqatsizlik, homiladorlik va tug‘ruq bo‘yicha, ishsizlik va boshqa shu kabi holatlar bo‘yicha to‘lanadiga nafaqalar kiradi. Ikkinchi turga ayollar va bolalarga bir martalik to‘lovlar, bolalarni parvarishlash bilan band bo‘lgan oilalarga to‘lanadigan nafaqa, dafn marosimi uchun to‘lanadigan nafaqa va maqsadiga ko‘ra boshqa to‘lovlar kiradi.



15.4.1-rasm. Ijtimoiy sug‘urta bo‘yicha nafaqa turlari

Yoshi bo‘yicha nafaqalar. Yoshi bo‘yicha nafaqa ish stajiga, ularni boqishga bo‘lgan qarindoshlari bo‘lmagan shaxslar: erkaklarga 65 yoshga, ayollarga 60 yoshga etganlarida tayinlanadi. Ijtimoiy ta’minot bo‘limlari tekshiruviga ko‘ra, nafaqa so‘rab murojaat etgan shaxs qarindoshlarining moddiy nochorligi aniqlangan hollarda nafaqa o‘zlarining keksa qarindoshlariga moddiy yordam ko‘rsata olmaydigan qarindoshlar bor bo‘lgan taqdirda ham tayinlanishi mumkin.

Nogironlik bo‘yicha nafaqalar. Nogironlik sodir bo‘lgan hollarda, ya’ni mehnat qobiliyati doimiy yoki uzoq muddatga yo‘qotilganda, faqat I- va II-guruh nogironlarga tayinlanadi va to‘lanadi. Fuqarolarning mehnat qobiliyatlarini yo‘qotganlik darajasini aniqlash uchun tibbiy tekshirishni faqat tibbiy-mehnat ekspert komissisiyalari o‘zlari tasdiqlagan Nizom asosida shahar yoki tuman ijtimoiy ta’minot bo‘limlari yo‘llanmasi bo‘yicha amalga oshiradi. Ishlab turgan yoki yashashning boshqa manbalariga ega bo‘lgan I- va II-guruh nogironlarga nafaqa to‘lanmaydi.

Boquvchisini yo‘qotganlik bo‘yicha nafaqa. Pensiya tayinlash uchun zarur bo‘lgan ish stajiga ega bo‘lmagan shaxs vafot etgan taqdirda uning qaramog‘ida bo‘lgan oila a’zolari boquvchisini yo‘qotganlik bo‘yicha nafaqa olish huquqiga ega. Vafot etganning oila a’zolariga nafaqalar miqdori quyidagicha belgilanadi:

– oilaning uch va undan ortiq mehnatga layoqatsiz a’zosiga – vafot etgan fuqaro olgan yoki olish huquqiga ega bo‘lgan nafaqaning 100 foizi;

– oilaning mehnatga layoqatsiz ikki a’zosiga nafaqaning 75 foizi;
– oilaning mehnatga layoqatsiz bir a’zosiga nafaqaning 50 foizi.

Boquvchisini yo‘qotganlik bo‘yicha nafaqa tayinlashda tuman (shahar) ijtimoiy ta’minot bo‘limiga boquvchisining vafot etganligi to‘g‘risida guvohnoma va bolalarning tug‘ilganligi to‘g‘risidagi guvohnomalar nusxasi taqdim etiladi.

Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik nafaqasi. Nafaqaning bu turi quyidagi hollarda beriladi:
– vaqtincha mehnatga qobiliyatini yo‘qotish bilan bog‘liq kasallikda;
– sanatoriy-kurortlarda davolanganda;
– kasallanganda oila a’zosini parvarishlash zarur bo‘lganda;
– karantinda;
– sil yoki kasb kasalligi tufayli vaqtincha boshqa ishga o‘tkazilganda;
– mehnat qobiliyatini tiklash yoki yasama a’zo (protez) qo‘ydirish uchun reabilitatsiya muassasalariga yotqazilganda.

Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik nafaqasini tayinlash uchun faqat belgilangan tartibda berilgan vaqtincha mehnatga layoqatsizlik (kasallik) varaqasi asos bo‘ladi. Nafaqaning bu turi mehnat qobiliyati yo‘qotilgan birinchi kundan to u tiklanguncha qadar yoki tibbiy-mehnat ekspertiza komissiyasi tomonidan nogironlik belgilangunga qadar beriladi.

Sanatoriy-kurortlarda davolanganda beriladigan nafaqa. Sanatoriy-kurortlarda davolanishda, agar xodimning ta’til kunlari uning davolanishi uchun yetarli bo‘lmasa, u holda unga sanatoriy-kurortda davolangan barcha kunlari uchun, xodimning mehnat ta’til kunlari chiqarib tashlagan holda nafaqa hisoblanadi. Xodim mehnat ta’tilidan sanatoriy-kurortga borishdan avval foydalangan bo‘lsa ham nafaqa mehnat ta’tili kunini chiqarib tashlagan holda hisoblanadi.

Kasallangan oila a’zosini parvarishlash zarur bo‘lganda beriladigan nafaqa. Uch yoshgacha bo‘lgan bolani yoki 16 yoshgacha bo‘lgan nogiron bolani parvarishlashda band bo‘lgan ona kasal bo‘lib, bolani parvarishlashga qurbu etmay qolgan hollarda, parvarish bilan band bo‘lgan ishlayotgan boshqa oila a’zolari yoki qarindoshlariga

mehnatga layoqatsizlik varaqasiga asosan nafaqa beriladi. Oilaning kasal bo‘lgan a’zosiga qarash bo‘yicha vaqtincha mehnatga layoqatsizlik varaqasi bemor birovning parvarishiga muhtoj bo‘lgan, lekin 7 kalendar kunidan oshmagan davr uchun beriladi. 14 yoshga etmagan bemor bolaga qarash uchun vaqtincha mehnatga layoqatsizlik varaqasi bolaga parvarish kerak bo‘lgan, ammo 14 kalendar kunidan oshmagan davr uchun beriladi.

Homiladorlik va tuqqandan keyingi davrlar bo‘yicha nafaqa. Homiladorlik va tuqqandan keyingi davrlar ta’tili sifatida ayollarga tuqqaniga qadar 70 kalendar kun va tuqqanidan keyin 56 kalendar kun (tug‘ish qiyin kechgan yoki ikki va undan ortiq bola tug‘ilgan hollarda – 70 kalendar kun) ta’til beriladi. Bu nafaqani tayinlash va to‘lash uchun belgilangan tartibda mehnatga layoqatsizlik varaqasi asos bo‘ladi hamda ko‘rsatilgan barcha davr uchun to‘lanadi. Oliy, o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’lim muassasalarini tamomlagan va belgilangan tartibda ishga yuborilgan ayollarga ishni boshlagunga qadar homiladorlik va tug‘ish bo‘yicha berilgan mehnatga layoqatsizlik varaqasi asosida nafaqa ayol ishga kelishi lozim bo‘lgan kundan boshlab beriladi.

Bola tug‘ilganda beriladigan nafaqa. Bola tug‘ilganda beriladigan bir martalik nafaqa eng kam oylik ish haqining ikki baravari miqdorida beriladi. Ish haqiga koeffitsient qo‘llaniladigan tumanlarda nafaqa ushbu koeffitsientlarni hisobga olgan holda belgilanadi. Ishlayotgan ayollarga hamda ishlab chiqarishdan ajralgan holda oliy, o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’lim muassasalarida tahsil olayotgan ayollarga bola tug‘ilganda beriladigan bir martalik nafaqa tegishlicha ish yoki o‘qish joyidan to‘lanadi.

Qo‘shimcha dam olish kuni uchun nafaqa. Bu nafaqa nogiron bolasini tarbiyalayotgan ishlovchi ota-onaning biriga bola o‘n olti yoshga to‘lgunga qadar davlat ijtimoiy sug‘urtasi mablag‘lari hisobidan bir kunlik ish haqi miqdorida haq to‘lagan holda oyiga qo‘shimcha bir dam olish kuni beriladi.

Dafn etish marosimi uchun beriladigan nafaqa. Dafn etish marosimi uchun nafaqa xodim yoki uning qaramog‘ida bo‘lgan quyidagi oila a’zolari vafot etganda beriladi:

– turmush o‘rtog‘i;
– 18 yoshga to‘lmagan yoki vaqtincha mehnatga qobiliyatsiz (yoshidan qat’i nazar) bolalari, aka-ukalari va opa-singillari;
– ota-onasi;
– bobosi yoki buvisi.

Xodim vafot etganda dafn etish marosimi uchun nafaqa oila a’zolariga yoki dafn o‘tkazishni o‘z zimmasiga olgan shaxslarga tuman (shahar) ijtimoiy ta’minot bo‘limi tomonidan eng kam oylik ish haqining uch baravari miqdorida beriladi. Ishlamaydigan pensioner vafot etgan taqdirda dafn etish marosimi uchun nafaqa uning oilasiga yoki pensionerning dafn marosimini o‘tkazgan shaxsga ikki oylik pensiya miqdorida, lekin eng kam oylik ish haqining ikki hissasidan kam bo‘lmagan miqdorida to‘lanadi. Ayolning homilasi tushgan hollarda dafn etish marosimi uchun nafaqa berilmaydi.

Ishsizlik bo‘yicha nafaqa. Qonunda belgilangan tartibda ishsiz deb tan olingan fuqarolarga ishsizlik bo‘yicha nafaqa beriladi. Ishdan va ish haqidan (mehnat daromadidan) mahrum bo‘lgan shaxslar uchun ishsizlik nafaqasi oldingi ish joyidagi oxirgi bir yilgi o‘rtacha ish haqiga foiz nisbatida belgilanadi. Boshqa hollarda ishsizlik nafaqasi qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqi miqdoriga foiz nisbatida belgilanadi. Qaramog‘ida 16 yoshga to‘lmagan bolalari va boshqa kishilar bo‘lgan ishsiz shaxslarga nafaqa miqdori 10 foizga oshiriladi. Ish haqiga koeffitsientlar belgilangan joylarda yashovchi shaxslarga tayinlanadigan ishsizlik nafaqasi miqdorlari ularning shu joylarda yashagan davri uchun mazkur joyda noishlab chiqarish tarmoqlarining xodimlariga belgilangan koeffitsientni qo‘llagan holda aniqlanadi. Ishsizlik nafaqasi davlat bandlikka ko‘maklashish jamg‘armasi hisobidan tayinlanadi.

Ishsizlik nafaqasining quyidagi turlari farqlanadi:

1. Birinchi marta ish qidirayotganlar shaxslarga mo‘ljallangan ishsizlik nafaqasi;

2. Uzoq tanaffusdan keyin ish qidirayotgan shaxslarga mo‘ljallangan ishsizlik nafaqasi.

Birinchi marta ish qidirayotgan shaxslarga mo‘ljallangan ishsizlik nafaqasi ilgari ishlamagan va ishsizlik nafaqasi olish huquqiga ega bo‘lgan shaxslarga mahalliy mehnat organi tomonidan kasbga tayyorlash yoki ishga joylashish imkoniyati berilmagan taqdirda, ularda qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqining kamida 75 foizi miqdorida nafaqa to‘lash kafolatlanadi.

Uzoq tanaffusdan keyin ish qidirayotgan shaxslarga mo‘ljallangan ishsizlik bo‘yicha nafaqa uzoq (bir yildan ortiq) tanaffusdan keyin mehnat faoliyatini qayta boshlashga harakat qilayotgan ishsiz fuqarolarga to‘lanadi. Bu quyidagi tarzda amalga oshiriladi:

– mutaxassisligi bo‘lgan shaxslar uchun, shuningdek, 12 oy mobaynida haq to‘lanadigan ish bilan bandligi 12 kalendar haftadan kam bo‘lmagan shaxslar uchun, agar ularning ishga joylashishi uchun kasbga qayta o‘rgatish yoki malakasini oshirish talab qilinmasa, qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqidan oz bo‘lmagan miqdorda;

– boshqa hollarda, shu jumladan, mutaxassisligi bo‘lmagan shaxslarga, mahalliy mehnat organi tomonidan kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malaka oshirish imkoniyati berilmagan taqdirda, qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqining 75 foizi miqdorida.

Ishsiz deb e’tirof etilgan shaxslarni kasbga tayyorlash va qayta tayyorlash, ularning malakasini oshirish quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

– ishsiz shaxs zarur kasb malakasiga ega bo‘lmaganligi tufayli unga maqbul keladigan ish tanlash mumkin bo‘lmasa;

– ishsiz shaxsning kasb ko‘nikmalariga mos keladigan ish yo‘qligi sababli uning kasbini o‘zgartirish zarur bo‘lsa;

– ishsiz fuqaro avvalgi kasbi bo‘yicha ish bajarish qobiliyatini yo‘qotgan bo‘lsa.

Ishsiz fuqarolarni kasbga tayyorlash va qayta tayyorlash, ularning malakasini oshirish o‘quv yurtlarida mehnat organlarining yo‘llanmalari bo‘yicha davlat bandlikka ko‘maklashish jamg‘armasining mablag‘lari hisobidan amalga oshiriladi.

Ish beruvchi tomonidan to‘lanadigan nafaqa. Nafaqaning mulkchilik shaklidan va xo‘jalik yuritish usulidan qat’iy nazar, ish

beruvchilar korxonada (tashkilotda) mehnat shartnomasi tuzish asosida yollanib mehnat qiluvchi xodimlariga to‘lanadigan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan, bir yo‘la beriladigan nafaqa hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarishda yuz bergan baxtsiz hodisa yoki boshqa xil shikastlanish tufayli sog‘lig‘iga zarar etganda, shuningdek, u kasb kasalligiga chalinish tufayli salomatligi yomonlashganda, ish beruvchi unga bir yillik o‘rtacha ish haqidan kam bo‘lmagan miqdorda bir yo‘la beriladigan nafaqa to‘laydi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Ijtimoiy muhofaza obyektlariga aholining qaysi toifalari kiradi

2. Qanday ijtimoiy institutlarni bilasiz?

3. Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilishning asosiy shakl va mexanizmlarini aytib bering.

4. Aholini ijtimoiy muhofaza qilishda ijtimoiy transfertlar o‘rni nimalardan iborat?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

16-BOB. RIVOJLANGAN MAMALAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

16.1. AQSh va Yaponiya xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillari

Ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish so‘nggi o‘n yilliklarda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruvchi xodimlar esa, ishchi kuchining muhim bo‘g‘iniga aylandi. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan, kadrlar salohiyatidan to‘liqroq foydalanish yo‘li bilan boshqarish samaradorligini oshirish, keskin raqobat kurashi kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan ta’minlanganlik, motivatsiya darajasi, xodimlardan foydalanish samaradorligi kabilar raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylandi.

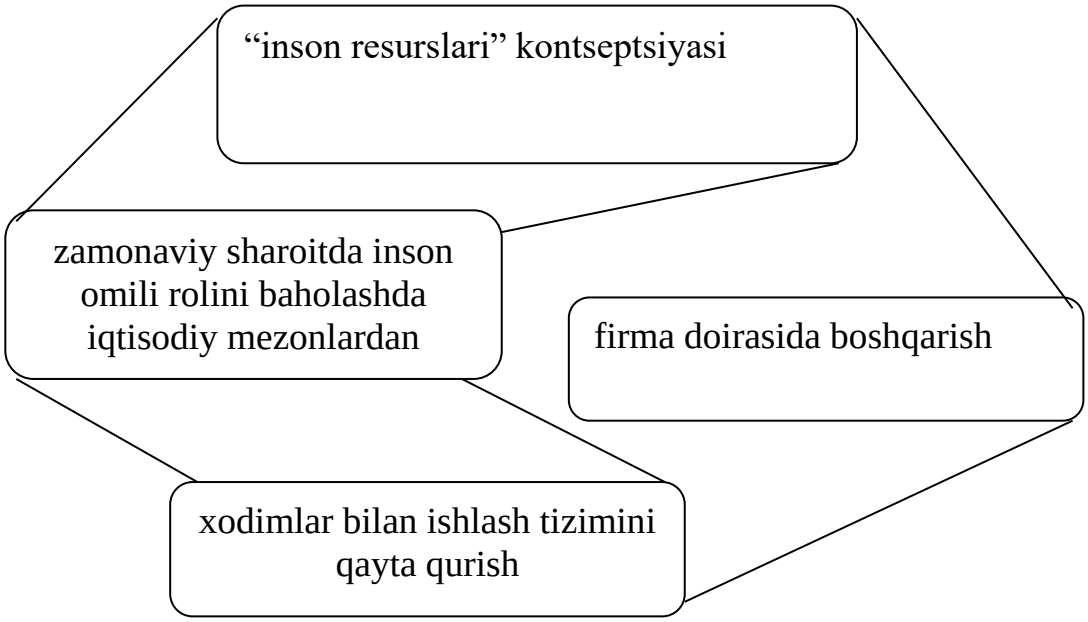
Boshqarish va xodimlar mehnati samaradorligini oshirish kadrlarga, xususan, boshqaruvchi xodimlarga yangicha yondashishni taqozo etadi. Xodimlar bilan ishlashga yangicha yondashishning kompleks xarakteri rejalashtirish elementlaridan kengroq foydalanish, individual ish yuritish shakllaridan foydalanish bilan ifodalanadi. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag‘larini oshirish hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bilan ishlash yangi shaklining nazariy asosi bo‘lgan “inson resurslari” konsepsiyasi ishlab chiqilgan. U xodimlarni tanlash, o‘zluksiz o‘qitib borish va ishchining sifatlarini, potensial imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash va doimo rivojlantirib borishga sarflanadigan kapital qo‘yilmalarni iqtisodiy maqsadga muvofiqligini e’tirof etishga asoslanadi. Bu konsepsiyaning o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

* zamonaviy sharoitda inson omili rolini baholashda iqtisodiy mezonlardan foydalanish;

* firma doirasida boshqarish;

* xodimlar bilan ishlash tizimini qayta qurish;



16.1.1- rasm. “Inson resurslari” konsepsiyasi

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida, industrial taraqqiy etgan mamlakatlarning firmalarida bir-biriga qarama-qarshi bo‘lgan 2 xil yondashuvni ko‘rish mumkin (16.1-jadval)

“Amerikacha” yoki “bozor” yondashuvida xodimlarini boshqarish asosan tashqi mehnat bozori, iqtisodiyot holati, ma’lum bir tovarga bo‘lgan talab va taklifga qarab tashkil etiladi.

Bu yondashuv ishchi kuchi ortiqchaligi va ishsizlik yuqori bo‘lgan, xukumatning ijtimoiy ta’minot dasturi ishdan bo‘shaganlarni himoya qiladigan va ijtimoiy keskinlikni pasaytiradigan sharoitda vujudga keldi. Bu sharoitda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlar bilan ishlash texnologiyasi doimiy ravishda takomillashtirib borilardi va shunga muvofiq ravishda xodimlarni boshqarishning tamoyillari ishlab chiqarilardi.

16.1 - jadval

Xodimlarni boshqarishga yondashuvlar

Amerika firmalari	YApon firmalari
ishchining: ish talablariga; vazifalarga; mansab majburiyatlariga; mehnat axloqi talablariga muvofiqligi (joriy vazifalarga mo‘ljallanish)	ishchining ta’lim sifati va shaxsiy salohiyatiga yo‘nalganlik (uzoq istiqbolga mo‘ljallanish)

AQSH va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin “kirish-chiqish” kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab bo‘lmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo‘shatilishi yoki boshqasiga o‘tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e’tiborga olinmasdi.

Yuqoridagi nuqtai nazar tufayli xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo‘shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastaqlar bilangina chegaralanib qolgandi.

Ko‘rsatgan xizmatni e’tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag‘batlantirish tizimi kabi motivatsion va ijtimoiy omillarga kamroq e’tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati asosan texnologiya va marketing sohasiga bog‘liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi.

“Tinchlantiradigan” iqtisodiy yutuqlar bu modelning salbiy tomonlarini payqab olishga imkon bermadi. Past malakali ishchi kuchi ko‘p bo‘lgan sharoitda mansablar shunday loyihalashtirilardiki, ularni jiddiy professional tayyorgarligi bo‘lmagan kishilar ham egallab olishi mumkin edi. Turli xildagi ishlarni muvofiqlashtirish zaruriyati boshqaruv vazifalarini ortishiga va boshqaruv ierarxiyasini murakkablashuviga olib keldi.

Firma boshqaruvining quyi va o‘rta bo‘g‘in rahbarlari ishlab chiqarish jarayonini operativ boshqarish bilan mashg‘ul bo‘lib, ular nafaqat joriy masalalarni, shu bilan birga strategik masalalarni hal qilishga majbur edilar.

Shunday vaziyat vujudga keldiki, bunda yuqori boshqaruvchilar kichik bir guruhining qarorlari oddiy ishchilar va quyi boshqaruvchilar uchun ijro etishga majburiy bo‘lib qoldi. Shunga muvofiq ravishda quyi bo‘g‘in boshqaruvchilarida tavakkal qilish, mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olmaslik, tashabbus ko‘rsatmaslik kabi illatlar vujudga keldi. Ishchilar esa ommaga qo‘shilib ketish, bu bilan shaxsiy mas’uliyatni o‘z bo‘ynidan soqit qilishga harakat qilishardi. Buning natijasi o‘laroq, “boshqaruvchi-ishchilar”, “boshqaruvchi-ijrochilar” orasida o‘ziga xos qarama-qarshilik vujudga keldi.

Xodimlarni boshqarishga “bozorcha” yondashuvning yuqoridagi salbiy tomonlaridan tashqari ijobiy jihatlari ham mavjud. U ish beruvchilarga ishchilar soni ustidan samarali ish olib borishni ta’minlaydi, kadrlarni almashtirib, texnologik o‘zgarishlarga tez

moslashish imkonini beradi. Bundan tashqari, mehnat bozoridagi raqobat tufayli yollash xarajatlarini minimallashtiradi.

Yapon firmalari o‘z tovarlarining yuqori sifatliligi bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning “ko‘zi ochildi” va amerika olimlari hamda menejerlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o‘rganishga kirishdilar.

Sir oddiygina bo‘lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Shu o‘rinda yirik yapon-amerika qo‘shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o‘rinli: “Firmamizga tashrif buyurgan ko‘plar xorijliklar, bizning ham AQSH, ham Yevropada bir xil bo‘lgan texnologiya va xom-ashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo, ular sifatni dastgoxlar emas, balki insonlar berishini idrok etishmaydi”.

Yaponiya dunyoda birinchi bo‘lib, kam harajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini o‘ziga jalb qiladigan “inson qiyofasidagi” zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko‘plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbtadagi operatsiyani bajaruvchisiga o‘zining iste’molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas’uliyatni his qiladi.

Inson psihologiyasi va ijtimoiy mavqesini hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an’anaviy usullarni takomillashtirishga turtki bermay qolmadi.

Xodimlar o‘zlarini tutishining ratsionalistik va novatorlik uslublari o‘rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko‘rina boshlagan paytda ishchilar o‘zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi.

Shu sababdan 70-80 yillarda yirik kompaniyalarni qayta tashkil etishning asosiy maqsadi boshqaruv ierarxiyasining barcha bo‘g‘inlarida xodimlarga ijodiy tashabbuskorlikni ko‘rsata olishlarini ta’minlab beradigan yangi boshqaruv tizimini yaratishga qaratildi. Biroq bu osonlik bilan amalga oshirilmadi. Oldingi tizimda mavjud bo‘lgan an’ana va qoidalar tufayli vujudga kelgan xodimlarning sustkashligi va konservativligi (mutassibligi) bu o‘zgarishlarga bir muncha tusqinlik qildi. Shu bilan birga, g‘arb mutaxassislarining fikricha, odamlarning o‘zgarishga tayyor emasligi va o‘zgarishlarni istamasligi muvaffaqiyat bilan ishlayotgan yoki sinish arafasida to‘rgan kompaniyalarda ham kuzatilgan.

Shunday qilib, zamonaviy menejment “ko‘zining ochilishi” inson omilini boshqaruv tizimiga kiritish, ishchilarning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirish va shaxsiy sifatlarini amalga oshirishlariga sharoit yaratish zaruriyati bilan bog‘liq.

Xodimlarni boshqarishning ilmiy asoslari yo‘q deb ayblanayotgan amerika menejmenti qattiq tanqid ostiga olinmoqda. AQSH Kongressida ham an’anaviy boshqaruv tamoyillari mehnat unumdorligini va mahsulot sifatini yetarli darajada ta’minlab bermayotganligi bevosita e’tirof etilmoqda.

So‘nggi yillarda olimlarning boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan tekshirishlari natijasida zamonaviy menejment usullari, tamoyillari ishlab chiqilgan bo‘lib, u an’anaviy texnokratik boshqaruvning salbiy tomonlarini hisobga olish va uning o‘rnini qoplashga imkon beradi.

Zamonaviy menejmentni rivojlantirishda boshqaruvchilarni tanlashga katta e’tibor berilgan, chunki boshqaruvchi nafaqat to‘g‘ri qarorlar qabul qila olish, shu bilan birga boshqarayotgan jamoasida qulay iqlim yarata olish xususiyatlariga ega bo‘lishi kerak.

Korporativ boshqaruvni qayta qurishning hozirgi bosqichi boshqaruvchining psihologiyasiga, xatti-harakatiga, boshqaruv tizimidagi o‘rni va roliga yangicha qarash tomonlari bilan ajralib turadi. Boshqaruvchi o‘zini shunday tutishi kerakki, uning qo‘l ostidagilar o‘zlariga hurmat borligini bilishlari va har bir vazifani, muammoni hal etishda mas’uliyatni his qilib turishlari kerak.

Ishchilarning malakasi va yaxshi ishlashga bo‘lgan xoxishlari unumdorlikni ta’minlashi sababli ham, keyingi vaqtlarda korporatsiyalarning xodimlarni boshqarishdagi strategiyasi mehnatni rag‘batlantirishga qaratilmoqda. Ko‘plab firmalar, asosan yiriklari, kadrlar malakasini oshirishga, menejerlarni tayyorlash dasturlariga katta e’tibor bermoqda. Zaxira tayyorlash, rotatsiya bilan bog‘liq maxsus dasturlar tuzilmoqda.

Korporatsiyalarda ishchilar salohiyatidan foadalanishda vakolatli kadrlar xizmatlari muhim rol o‘ynamoqda. Kadrlarning hujjatlarini saqlovchi ofislar sifatida o‘z faoliyatini boshlagan kadrlar xizmati hozirga kelib, vazifalari, ishchilarining professional bilimi, texnik ta’minoti, ishlash uslubiga ko‘ra xodimlarni boshqarish tizimining asosiy bo‘g‘iniga aylandi.

Kadrlar xizmati rabarining professional vazifalariga quyidagilar kiradi: xodimlarni rivojlantirish, shtat jadvalini rejalashtirish, kadrlar

tanlash, ish haqini belgilash, kadrlarni joy-joyiga qo‘yish va o‘qitish, kadrlar masalasi bo‘yicha korxona bo‘limlarining rahbarlariga ma’lumotlar va maslaxatlar berish. Xodimlar xizmatining referentlariga ham yuqori talablar qo‘yiladi. Ular kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va o‘qitish tadbirlari bilan shug‘ullanadilar. Buning uchun ular keng qamrovli tayyorgarlikka ega bo‘lishlari lozim.

So‘nggi vaqtlarda kadrlar xizmati ishining usullari va shakllarida muhim o‘zgarishlar, yuz bermoqda, bu avvalo, yangi texnologiyalarning keng joriy etilishi bilan bog‘liq.

Amaliyotda kadrlar xizmatiga kerak bo‘lgan yangi sifatlarga ega mutaxassislarni tanlab olish qiyin, chunki kadrlar bilan ishlovchi mutaxassislarning bilim darajasi juda xilma-xil, bundan tashqari kadrlar xizmati rahbarlarini tayyorlash hali yaxshi tashkil etilmagan. Kadrlar xizmati boshlig‘i boshqaruvchilik san’ati maxoratiga ega. Korxona manfaatlari yo‘lida ish olib boradigan mutaxassis, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalana oladigan, mehnat munosabatlari sohasining bilimdon bo‘lishi kerak. Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni boshqarish bo‘yicha ma’ruzalar o‘qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, xuquqshunos, sotsiolog, ruhshunos kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislaridan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta’sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o‘zgarib bordi.

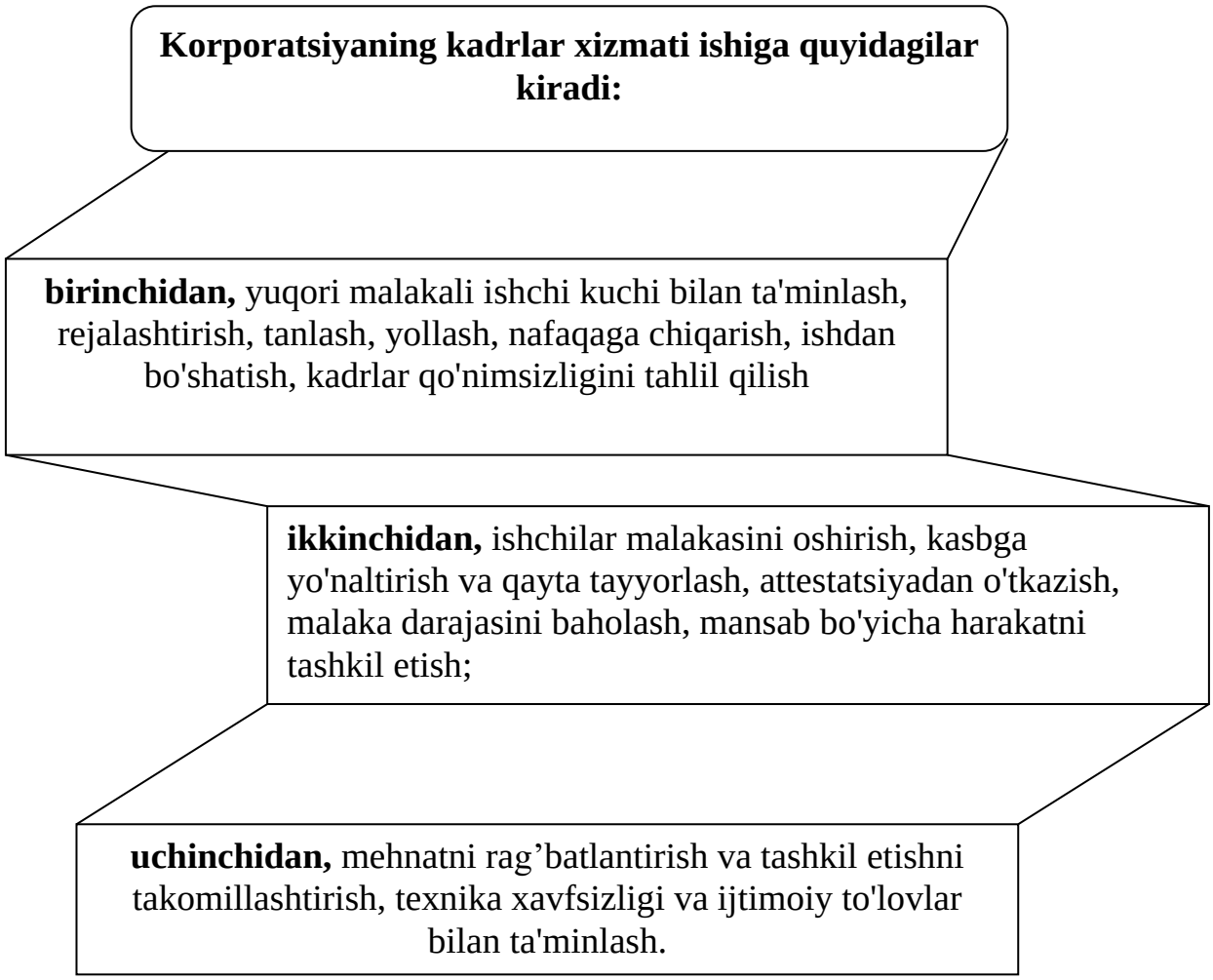
Hozirda kadrlar xizmati vazifasini bajarishda “insoniy munosabatlar”ning ahamiyati ortib bormoqda. Bu masalani hal qilish uchun kadrlar xizmatida maxsus bo‘linmalar tashkil etiladi.

Kadrlar xizmatining nisbatan yangi vazifasi bu kasaba uyushmalari bilan aloqa o‘rnatish va vujudga keladigan ziddiyatli vaziyatni hal qilish hisoblanadi. Bu kabi yangi funksiyalar kadrlar xizmatini o‘z ahamiyatiga ko‘ra korxonaning boshqa bo‘linmalari qatoriga olib chiqmoqda.

Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarining rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an’anaviy jamoa usullari o‘rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

16.2. Yirik korporatsiya misolida kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish

Nazarimizda yillik oboroti 14 mlrd.dollar, 57 mamlakatda o‘z filiallari mavjud bo‘lgan «GM» (AQSH) transmilliy korporatsiyasining (TMK) xodimlar xizmati faoliyatini tashkil etish tajribasi bilan tanishish foydadan holi bo‘lmaydi. Uning shu va boshqa sohalardagi tajribasidan dunyoning ko‘p joylarida foydalanadilar.



16.2.1-rasm. Korporatsiyaning kadrlar xizmatining ishi tarkibi

«GM» amaliyotida “inson-unumdorlik va sifat manbai” g‘oyasining tarqalishi natijasida kadrlar xizmati asta-sekin mehnat strategiyasini ishlab chiuvchi va amalga oshiruvchi markazga aylanib bordi. Korporatsiyaning kadrlar xizmati ishiga quyidagilar kiradi: **birinchidan**, yuqori malakali ishchi kuchi bilan ta’minlash, rejalashtirish, tanlash, yollash, nafaqaga chiqarish, ishdan bo‘shatish, kadrlar qo‘nimsizligini tahlil qilish; **ikkinchidan**, ishchilar malakasini oshirish, kasbga yo‘naltirish va qayta tayyorlash, attestatsiyadan

o‘tkazish, malaka darajasini baholash, mansab bo‘yicha harakatni tashkil etish; **uchinchidan**, mehnatni rag‘batlantirish va tashkil etishni takomillashtirish, texnika xavfsizligi va ijtimoiy to‘lovlar bilan ta’minlash. Kasaba uyushmalari bilan olib boriladigan muzokaralarni “insoniy resurslar” boshqarmasining maxsus bo‘linmasi amalga oshiradi, bundan tashqari u mehnat intizomini ham nazorat qiladi.

Va nihoyat, «GM» TMKning boshqaruvchilari aynan kadrlar bo‘linmalarida tayyorlanadi.

«GM» TMKning kadrlar siyosati asosini “inson resurslarini” boshqarish korporativ strategiyasi tashkil etadi. Bu mehnat salohiyatidan foydalanishni, uni yangilash va takomillashtirishni, motivatsiyani rivojlantirishni ifodalaydi. «GM» ning kadrlar strategiyasi mehnat bozoridagi tarkibiy o‘zgarishlar, ishchi kuchining global, milliy va xududiy darajadagi xususiyatlarini hisobga olgan holda tuzilgan. Mehnat sohasidagi umumkorporativ strategiya innovatsion, texnologik va moliyaviy strategiyalar bilan uyg‘unlikda olib boriladi. Kadrlar xizmati oldiga xodimlarni boshqarishning 3-5 yildan keyingi ahvoli va «GM» ning “inson resurslari” kelajagini bashorat qilish vazifasi ham qo‘yiladi.

Strategik rejalashtirish bo‘limi vakillari birinchi navbatda, milliy mehnat bozori dinamikasini hisobga oladilar. AQSHda mehnatga layoqatli aholining iqtisodiy foolligi turli xil kasbiy kategoriyalarga ko‘ra farqlanadi. Fan-texnika sohasidagi kadrlarning iqtisodiy faolligi yuqori bo‘lib, ular orasida ishsizlar soni juda kam. Ularning mamlakat ichidagi va mamlakatlararo migratsiyasi nisbatan yuqori. 90-yillarda olim va injenerlarning ish o‘rinlari ortishi kutilmoqda. Shu bilan birga ba’zi kategoriyadagi ishchilar etishmasligi ham mavjud. 1989 yilda AQSH mehnat bozorida injener-elektronchi, injener-ximik, injener-kompyuterchi, elektro-injener, kompyuter fanlari olimi tanqisligi kuzatilgan. Mehnat bozoridagi bu o‘zgarish «GM» manfaatlariga ta’sir qilmay qolmasligi ravshan ko‘rinib turibdi.

Strategik xizmat demografik tendensiyalarni va motivatsiya tizimidagi o‘zgarishlarni hisobga oladi. 2000- yilga kelib AQSHda mehnatga layoqatli aholining o‘sish miqdori kamayadi (jami ishlovchilarga nisbatan 70 y. - 3,9 foiz, 2000- y – 1 foiz) va o‘rtacha

yosh ortadi (35 dan 39 yoshga). Shu bilan birga aholining 65foiz ini ayollar tashkil etadi. 16-34 yosh va 55 yoshdan katta ishchilar ulushi qisqaradi. Maktab va kollej bitiruvchilari o‘tmishdoshlariga nisbatan ishga osonroq joylashadigan bo‘ladilar. «GM» korporatsiyasi personalining 3 dan 1 qismini ayollar tashkil etadi va ularni ma’lum muammolar kutmoqda. Korporatsiyaga ishga kirayotgan ayollar yaxshi karyera qilishga umid bog‘lashadi, ammo bu boradagi prognozlar yaxshi emas. Buning natijasida qo‘shimcha psihologik bosim va oilada stressning tug‘ilishi kutilmoqda.

Jami ishchi kuchi miqdorida ayollar salmog‘ining ortishi kutilayotgan paytda, “asosiy” hisoblanmish erkak ishchilarda qo‘shimcha muammolar tug‘iladi. «GM» doimo yuqori malakali, ma’lumotli kadrlarni jalb qilishga harakat qiladi. Lekin firma rahbarlarining fikricha, ularning raqobatchilari 32 yoshgacha bo‘lgan qobiliyatli ishchilarni jalb qilishda muvafaqqiyatli ish olib borishmoqda.

Ilg‘or g‘arb korporatsiyalaridagi “inson resurslarini” boshqarish tizimida ro‘y bergan chuqur o‘zgarishlar haqida gapirganda, bunga sabab bo‘lgan 4 guruh omillarni ajratib ko‘rsatish lozim (16.2 -javdal)

16.2-jadval

“Inson resurslarini” boshqarish tizimidagi o‘zgarishlarga ta’sir qilgan omillar

1**. Texnika texnologiya omillarining o‘zgarishi**	
YAngi yuqori texnologiyali sohalarning shakllanishi; Ishlab chiqarishning avtomatlashti-rilishi; texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etishning ixcham, shakllaridan foydalanish; ommaviy ishlab chiqarishdan, individual ishlab chiqarishga o‘tilishi Idoraviy va boshqaruv ishining avtomatizatsiyalashuvi; informatsiya kompleksini vujudga kelishi. Fan va ishlab chiqarishning integratsiyalashuvi; fan – ishlab chiqarish savdo kompleksini shakllanishi	Bandlikning tarkibi va shakllarini o‘zgarishi; xodimlarni differensiyalashuvi va “ichki mehnat bozorining” vujudga kelishi. Mehnat funksiyalari bilan jamoa ishining bir-biriga bog‘liqligi nuqtai nazaridan mehnatni tashkil etishni qayta ko‘rib chiqilishi YAngilik kiritish jarayonida gorizontal kommunikatsiyalarning rivojlanishi; xodimlar malakasini o‘zluksiz oshirib borish va qayta tayyorlash. Mehnat sifatini boshqarishda kompleks tizimni yaratilishi

2. Shaxs omilining o‘zgarishi	
Bandlik sohasidagi demografik va tarkibiy o‘zgarishlar Malakali kadrlar rolining ortishi va ishchilarning saviya darajasini o‘sishi Mehnat motivatsiyasini murakkab-lashishi va o‘zini namoyon qilish, ijod kabi qadriyatlar tizimining o‘zgarishi Ishlab chiqarish va boshqaruv tizimida intellektual va etika resurslari ahamiyatining ortishi	Bandlik tamoyillarini qayta ko‘rib chiqilishi; Individuallashgan ish shakllariga e’tibor bergan holda mehnat qilish sharoitlarining muqobil yo‘llarini ishlab chiqilishi; Kadrlarni o‘zluksiz o‘qitish tizimining yaratilishi; firma ichida xodimlar malakasini oshirish va o‘qitishning tako-millashtirilishi “Firma ichi mehnat bozori” va “inson resurslariga” investitsiyalarga differensial yondashuv Rag‘batlantirish tizimining tadbirkor, novator, faol xodimlarga mo‘ljallanishi. Rahbariyat uslubining o‘zgarishi va boshqaruv tizimida korporativ madaniyat rolining ortishi Korxonada “inson resurslarini” takror ishlab chiqarishga kompleks yondoshuv, asosiy kadrlarni rivojlantirish

3. Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy sharoitning o‘zgarishi	
Tadbirkorlik shakllari va xo‘jalik yuritishning bozor sharoitlarining kengayishi Korporativ strategiyaning ITT, mahsulot sifati, va iste’molchilar bilan bog‘liqlikka muvofiqlashishi Biznesning baynalminallashuvi Davlatning mehnat sohasiga aralashuvi Iqtisodiy o‘sishning neokonservativ muhitini shakllanishi Uyushqoq ishchi harakatlarining kuchsizlanishi, tadbirkorlar va kasaba uyushmalari hamkorligining rivojlanishi	Firmada “inson resurslarini” boshqarish tizimida vazifa va vakolatlarning qayta taqsimlanishi Ilmiy ishlab chiqarish siklida kadrlarni boshqarish mexanizmlarini yaratilishi Kadrlarni boshqarishning ilg‘or halqaro tajribasini to‘planishi Ishchilar, kasaba uyushmalari va kompaniyalar ma’muriyatlari o‘rtasida hamkorlikning yangi shakllarini vujudga kelishi Kadrlar xizmati bilan davlat organlari aloqasining kuchayishi Mehnatni boshqarishning siyosiylashuvi

4. Nazariy ta’limotlar rivojlanishidagi o‘zgarishlar.	
Falsafiy va iqtisodiy ta’limotlarda “inson resurslarining” o‘sib borayotgan ahamiyatini e’tirof etilishi	Korporatsiya samaradorligini ta’minlashda “inson resurslarining” yuqori rolini e’tirof etilishi
Ratsional tahliliy yondashuvning tizimli sintetik yondashuvga o‘zgarishi Tizimli metodologiya asosida xo‘jalik yuritish amaliyotining umumlashishi	Mehnatda foydalanish va kadrlar bilan ishlashda chuqur tahlil asosida qarorlar qabul qilish ahamiyatini ortishi

“Inson resurslarini” boshqarish missiyasi haqida qabul qilingan bayonot, «GM» kadrlar xizmati uchun strategik yo‘riqnoma bo‘lib xizmat qiladi. Bayonotda quyidagi vazifalar ko‘rsatilgan:

* korporativ biznesni har tomonlama qo‘llab-quvvatlash;

* XM “inson resurslarining” kelajagini bashorat qilish, ularni rivojlantirish, ijodkor liderlarni rag‘batlantirish;

* tashqi muhit o‘zgarishlariga tezkorlik bilan javob berish va «ZM»ning ustunliklaridan oqilona foydalanish;

* “inson resurslari” sohasidagi muammolarni aniqlash va ularni hal qilishni mas’ul rahbarlar zimmasiga yuklash;

* unumli mehnat qilish uchun sharoit yaratish, ijodkorlik va novatorlikni rag‘batlantirish;

* Ishchilarning mehnat salohiyatidan samarali foydalanish uchun menejerlarning bilimlarini kengaytirish.

«GM» ning kadrlar xizmati kadrlar masalasida qaror qabul qilishda yuqori mavqega va vakolatga ega. So‘nggi yillarda bu xizmatning ta’siri ortib bormoqda.

Kadrlar xizmatining bo‘linmalari korporatsiyaning barcha bo‘g‘inlarida – shtab kvartirada, ishlab chiqarish sektorlarida va korxonalarida mavjud. “Inson resurslari” boshqarmasining shtab-kvartiradagi bo‘linmasi bevosita vitse-prezidentga bo‘ysunadi, u o‘z navbatida «GM» ning boshlig‘iga bo‘ysunadi.

Funksional xizmatlarga “inson resurslari” boshqaruvining vitse-prezidenti rahbarlik qiladi. Unga quyidagilar bevosita bo‘ysunadi:

* “inson resurslari” joriy boshqaruvining funksional vitse-prezidenti;

* “inson resurslari” operativ xizmatining ijrochi direktori;

* “inson resurslari” strategik xizmatining ijrochi direktori;

* “inson resurslari” halqaro xizmatining funksional vitse-prezidenti;

* “inson resurslari” tizimi va rejalashtirish bo‘yicha direktor;

“Inson resurslari” joriy boshqaruvining funksional vitse-prezidenti o‘z navbatida quyidagilarga rahbarlik qiladi:

* informatsiya va audiovizual texnologiyalar sohasi “inson resurslari” direktori;

* fanlar sohasi bo‘yicha “inson resurslari” direktori;

* tijorat va iste’mol tovarlari soxsasi “inson resurslari” direktori;

* ma’muriyat va mahsulot sifati ustidan nazorat bo‘yicha “inson resurslari” direktori;

“Inson resurslari” operativ xizmati ijrochi direktoriga quyidagilar bo‘ysunadi:

* ishlab chiqarish xodimlarning o‘zaro munosabatlari bo‘yicha direktor;

* bandlik xizmati direktori;

* kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish bo‘yicha direktor;

* mehnat munosabatlari bo‘yicha direktor;

* mansabga tayinlash bo‘yicha direktor;

* kadrlarni baholash va mehnat sohasidagi ilmiy tekshirishlar bo‘yicha menejer.

“Inson resurslari” strategik xizmatining ijrochi direktori quyidagilarga rahbarlik qiladi:

* qo‘shimcha to‘lovlar bo‘yicha direktor;

* moddiy rag‘batlantirish bo‘yicha direktor;

* yuqori boshqaruvchilar bo‘g‘ini uchun xizmatlar bo‘yicha direktor;

* “yuqori boshqaruv resurslari” maslaxat xizmati menejeri;

* halqaro yuqori boshqaruvchi kadrlar bo‘yicha menejer.

Halqaro “inson resurslari” bo‘yicha funksional vitse-prezident “inson resurslari” va Yevropa filiallari bo‘yicha direktor bilan uzviy ish olib boradi. Informatsiya va tahliliy ishlarga “inson resurslari” tizimi va rejalashtirish bo‘yicha direktor javobgar.

Divizional tuzilmalarning vujudga kelish ta’siri ostida 80-yillarga kelib, «GM» kadrlar xizmatining zamonaviy xususiyatlari paydo bo‘ldi. Korporatsiya faoliyatida ishlab chiqarish bo‘linmalari asosiy bo‘lganligi sababli ham, ularni boshqara oladigan boshqaruvchi kadrlarni tanlashga katta e’tibor beriladi.

Kadrlar xizmati hamma bo‘linmalar uchun yagona bo‘lgan xodimlar bilan ishlashning umumiy qoidalari va tamoyillarini (rag‘batlantirish usullari, mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqarish va amalga oshirish, kadrlar rotatsiyasi va boshqalarni) ishlab chiqadi.

Shtab-kvartira qoshidagi bosh kadrlar xizmati mutaxassislari kadrlar siyosati bilan korporatsiya strategiyasini uyg‘unlashtirish, ishchilarni attestatsiyadan o‘tkazish, kadrlarni tanlash bilan shug‘ullanadilar.

“Inson resurslari” boshqaruvining faoliyati avvalambor axborotga asoslanadi. Bo‘lar kadrlarning professional, malaka, yosh, jins, xususiyatlari, tabiiy va psihologik ko‘rsatkichlari, hamda ish o‘rinlariga nomzodlar, mukofotlar, qo‘shimcha to‘lovlar, ijtimoiy dasturlarda ishtirok etish to‘g‘risidagi ma’lumotlardan iborat.

“Inson resurslari” to‘g‘risidagi axborotlar qay yo‘sinda, qanday manbalar orqali to‘planadi? Birinchi navbatda, bo‘lar – ariza-anketa, test natijasi, intervyu, oldingi ish joyi va o‘qish joyidan, ma’lumotlar. Bundan tashqari, attestatsiya natijasi o‘qish baholari va tavsifnomalar. Bu ma’lumotlarning barchasi kompaniyaning kompyuter tizimida saqlanadi va qayta ishlanadi.

Endi, korporatsiyaning yollash jarayonini batafsil ko‘rib chiqamiz. Me¦nat bozoridan malakali kadrlarni “chertib-chertib” tanlab olish «GM» uchun xos xususiyat hisoblanadi. Kompaniyaning shtab-kvartirasida ishchilar, olim va injenerlar, sotuvchilar hamda boshqaruv xodimlarini yollash va tanlab olish uchun maxsus xizmat tashkil etiladi.

«GM» ning bo‘linmalari har yili 1800ga yaqin kishini qabul qiladi. 1989 yilning 1-yarmida 223ta injener, 13ta savdo xizmatchisi, 165ta ma’muriy boshqarma xodimlari doimiy ishga olingan.

Qabul jarayonining 1-bosqichida ishga kirmoqchi bo‘lgan xoxlovchilarning 94foiz saralashdan tushib qoladi, qolgan 6foiz igina nomzodlarga aylanadi. Ular to‘g‘risidagi barcha ma’lumotlar kompyuterlarda tavsiflanadi va qayta ishlanadi. So‘ngra korporatsiya nomzodlarni suhbatga taklif qiladi. Bundan keyin intervyu o‘tkaziladi.

«GM» kompaniyasiga ishga kirmoqchi bo‘lgan nomzod anketani to‘ldirganda quyidagilarga javob berishi kerak:

* ism, familiya, ijtimoiy sug‘urta kartochkasining raqami;

* doimiy (vaqtincha) yashash manzili va telefon raqami;

* anketa to‘ldirilgan va ish boshlashi mumkin bo‘lgan vaqt;

* bo‘lajak ishidagi individual qiziqishlari: egallamoqchi bo‘lgan lavozimi, karyera qilishni xoxlaydimi, taxminiy maoshi miqdori, ish turi (doimiy, vaqtinchalik yoki mavsumiy);

* tamomlagan o‘quv yurti, o‘rtacha reyting bali va diplom statusi;

* ma’lumoti to‘g‘risida qo‘shimcha axborotlar: mukofotlar, imtiyozlar, stipendiya olganmi, professional uyushmalarga a’zolik, ilmiy nashrlari chop etilganmi, va unga tavsifnoma berishi mumkin bo‘lgan OO‘YU o‘qituvchilarining familiyalari;

* so‘nggi ishlagan 3 ish joyi to‘g‘risida ma’lumotlar: tashkilot nomi, manzili, olgan maoshi miqdori, lavozimi, bajargan ishi mazmuni va ishdan bo‘shash sababi;

* nomzod qaysi ishni (smenali, kechasi) ma’qul ko‘radi, to‘laqonli ishlashiga halaqit beradigan jismoniy kamchiliklari;

* oldingi ish beruvchilari bilan patentlashtirilgan, konfidensial informatsiyalarni oshkor qilmaslik to‘g‘risida shartnomalar to‘zgan yoki to‘zmaganligi;

* «GM» bilan to‘zadigan shartnomasiga oldingi ish beruvchisining roziligi;

* savdo xodimlari uchun nomzodlarda xaydovchilik guvohnomasi mavjudligi;

* idora ishiga nomzodlarda stenografiya usulida va mashinkada tez yoza olish, diktofonli komptyerda ishlay olish;

* malakali xunarmand o‘rniga nomzod hunarining o‘ziga xos tomonlari bo‘lishi va yakka tartibda faoliyat yuritish uchun litsenziya;

* «GM» da qarindoshlari bor yoki yo‘qligi (kompaniya yuqori boshqaruvchilarning qarindoshlarini ishga olmaydi);

* so‘nggi 5 yilda jinoiy javobgarlikka tortilganmi yoki yo‘qmi.

Kompaniya anketalar bilan birga kadrlarni o‘zi ham faol izlaydi (ko‘pincha pochta aloqasi vositasida). «GM» kadrlarining asosiy

manbasi kollejlar va universitetlar hisoblanadi «GM» ning shtab-kvartirasi Minesota shtatida joylashgan bo‘lib, uning jami yosh ishchilarining 20 foiz shu shtat universitetlaridan jalb qilinadi.

Olim-injener kadrlarning 65foizi ham yosh ishchilardan iborat bo‘lib, ular asosan 15ta amerika universiteti hissasiga to‘g‘ri keladi.

Ilmiy-injener lavozimiga malakali kadrlarni topish bilan nafaqat kadrlar xizmati shug‘ullanadi, bundan tashqari bo‘linma boshliqlari, korxonada faoliyat yuritayotgan olimlar ham shug‘ullanadi. Ular yangi biror dasturni amalga oshirish uchun jamoa tuzishda kadrlarni o‘zlari tanlashlari mumkin. Ularning obro‘si yuqori bo‘lganligidan bunday vakolat berilgan. Bu kabi “jalb qiluvchilar” kadrlar xizmati rahbariyati va ishlab chiqarish bosh texnologi tomonidan belgilanadi.

1989 yilning 6 oyi davomida “jalb qiluvchilarning” 92tasi AQSHning 55ta OO‘YUga tashrif buyurishgan. Bu vakillar professional tajribalaridan tashqari, zamonaviy kadrlardan nimalar talab qilinishi, korporatsiyaning tarixi va rivojlanishi tamoyillarini besh qo‘llaridek bilishadi. «GM» ning kadrlar xizmati nafaqat tanlab olingan kadrlarga, shu bilan bir qatorda ularni tanlagan kishilarga ham baho beradi. Kompaniyada qiziqish uyg‘otgan har bir kadr 5 yil davomida kadrlar xizmatining diqqati ostida bo‘ladi.

«GM» qobiliyatli yoshlarni topish maqsadida, kompaniya bilan tanishtirish va yangi innovatsion dasturlarga kadrlarni jalb qilish uchun maxsus “talabalar dasturlarini” uyushtiradi. 600ga yaqin talabalar kompaniyaning turli bo‘lim va idoralarida shartnoma asosida ishlaydi. O‘z navbatida, «GM» o‘z xodimlarini turli universitetlarga ma’ruzachi va o‘qituvchi sifatida yuborib turadi. Korxona doirasida ham menejment va boshqa fanlar bo‘yicha maxsus o‘quv kurslari uyushtiriladi.

Baholash va tekshirish bo‘limi ma’lumotlarni to‘plash, so‘rov o‘tkazish va xodimlarni tekshirish ishlarini amalga oshiradi. AQSHda test masalasi bir xil qabul qilinmaydi. qonunchilikka muvofiq test o‘tkazishda halollik ta’minlanishi kerak, ya’ni xodimlar (yoki nomzodlar) ma’lum maqsadlardagina tekshiriladilar va olingan ma’lumotlardan ular manfaatlariga zid yoki qarshi foydalanish mumkin

emas. Firmalarning mezoni esa har bir so‘rov yoki testdan biror natija olish hisoblanadi.

Umumiy ma’lumot darajasi va professional tayyorgarlikni tekshirish bo‘yicha o‘tkaziladigan testlarga xodimlar unchalik xush qarashmaydi. Lekin, test va so‘rovlarda “tozalik” ta’minlanadigan bo‘lsa, ular ishtirok etishlari shart.

Kompaniya ishchilarining biznes, ish mazmuni va sharoiti, ish haqi to‘g‘risidagi fikrlarini bilishi muhim hisoblanadi. Shu sababli, so‘rov olib borish tizimi juda yaxshi tashkil etilgan. Kadrlar xizmati tekshirishlar olib borganda o‘z oldiga quyidagi vazifalarni qo‘yadi:

*xodimlarga ularning fikrlari, baholarini ahamiyatini anglatish;

*xodimlar o‘z fikrlarini ochiqchasiga bildirishlari uchun sharoit yaratish;

*xodimlar o‘rtasidagi muammo va ziddiyatlarni topish va hal etish;

*axborotlarni doimo yangilab borish;

*korporatsiya siyosatining samaradorligi va ta’sirchanligini baholash;

*kooperatsiya va hamkorlik muhitini yaxshilash;

boshqarish va mehnatni tashqish etishni takomillashtirish yo‘nalishlarini belgilash;

*korporatsiya vazifalarini bajarishga xodimlarni faol jalb qilish va firma muvaffaqiyatida ularning ham hissasi borligini anglatish;

*korporatsiyaning turli bo‘linmalaridagi mehnat sharoiti va innovatsion muhitni taqqoslash, so‘rovlar natijasiga qarab ishga kelmaslik holati, kadrlarni kechikib qolishi, stresslar, ishda xato qilishlarni oldini olish, xodimlar o‘rtasidagi kommunikatsiya va ma’naviy muhitni yaxshilash mumkin bo‘ladi. Lekin so‘rovlar natijasi har doim ham real voqelikni ko‘rsatib bermasligi mumkin, chunki respondentlar to‘g‘ri, vijdonan javob bermasliklari ehtimoldan holi emas.

Har bir bo‘limda xodim yiliga kamida 3 marta tekshiruvdan o‘tkaziladi. Menejment fikriga ko‘ra bu jamoa bilan yaxshi aloqa o‘rnatishga xizmat qiladi. So‘rovni o‘tkazish shakli va muddati odatda

zavod, laboratoriya, marketing xizmati va bo‘linmalar tashabbusi asosida belgilanadi.

Bo‘linmalar doirasida so‘rov o‘tkazish bilan bir qatorda korporatsiya doirasida ham so‘rovlar o‘tkazilib turiladi va ularda barcha xodimlarning 4 dan 1 qismi ishtirok etadi.

So‘rovlar ish vaqtidagi intervyu shaklida va anketa ko‘rinishida o‘tkaziladi. Umumkorporatsiya doirasidagi so‘rovlar pochta orqali amalga oshiriladi.

Lokal miqyosdagi so‘rovda 90foiz ishtirokchilarning javoblari olinsa, umumkorporativ so‘rovda bu 64foizga teng. Natijalar diagrammalar va tahliliy takliflar ko‘rinishida menejerlar va ishchilarga yyetkaziladi. So‘rov qog‘ozlari ochiq yoki yashirin (ism familiyasisiz) bo‘lishi mumkin. Ularni qay shaklda bo‘lishi ishchilarga oldidan xabar qilinadi.

«GM» xodimlarining so‘rovlarga munosabati qanday? Umuman bu ijobiy bo‘lib, turli bo‘linmalarda turlicha yondashishadi. Boshqaruvchilarning 73 foiz, kadrlar xizmati mutaxassislarining 70foiz, ilmiy tekshirish va tajriba konstruktorlik (NIOKR) ishlari bilan shug‘ullanuvchi xodimlarning 60foiz, ishlab chiqarish xodimlarining 58foiz bu amaliyotga ijobiy yondashadi. Agar, oldinlari kasaba uyushmalarining vakillari so‘rovlarga keskin qarshi to‘rgan bo‘lsa, so‘nggi yillarda ular ham bunga ijobiy qarashmoqda.

Kadrlar ishini navbatdagi yo‘nalishi firma kadrlarini yangi imkoniyatlar bilan tanishtirishdir. Bu kadrlarni korxona ichidagi harakati, boshqa ish lavozimiga o‘tishlari bilan bog‘liq.

Axborot tizimi ishchilarga korporatsiyaning mehnat bozoridagi ahvol to‘g‘risida xabar berib turadi va ishchilarda bo‘sh o‘rinlarga ariza berishlariga imkon tug‘iladi. Bo‘shashi mumkin bo‘lgan vakansiyalar (maosh miqdori ko‘rsatilmaydi) hamda nomzodlardan nimalar talab qilinishi haqida ma’lumot beriladi. Bu 10 kun oldin ma’lum qilinadi.

Ko‘p kanalli axborot tizimi yangi ish o‘rinlari haqida ma’lumotlarni tarqatish bilan birga xodimlarga professional yo‘nalish tanlab olishga imkoniyat yaratadi. YAngi imkoniyatlar haqidagi seminarlar, odatda, 20 o‘quv soatiga mo‘ljallanadi va 2 qismga bo‘linib,

2 haftali tanaffus bilan o‘qitiladi. Birinchi qismida mehnat salohiyati, individual sifatlar va qobiliyatlarni ravijlantirish masalalari ko‘rib chiqiladi va bo‘lajak ishning mazmuni va shart-sharoitlari to‘g‘risidagi bilimlar kengaytiriladi. Ikkinchi qismida esa, maqsad va vazifalarni belgilash, rejalashtirishni tashkil etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beriladi. Bu bilan parallel ravishda o‘rta bo‘g‘in menejerlari uchun bir kunlik ma’lumotlar ham tashkil etiladi.

Menejmentning konstruktiv yondashuvi hayot davomida faqat bitta karyera qilish mumkin, tashkilotning o‘sishiga oddiy odamlar ta’sir ko‘rsata olmaydi, bunga faqat rahbarlar javobgar degan qarashlarga keskin zarba berdi. Firma doirasidagi qayta tashkil etish va yangiliklar kiritish jarayoni karyera qilishga va yangi imkoniyatlardan foydalanishga yordam beradi. Kompaniyada kadrlar siyosati, uslubiy qo‘llanmalar haqida ma’lumotlari bor bo‘lgan karyerani rivojlantirish markazi faoliyat olib boradi.

Amaliy ish davomida kadrlar xizmati va ishchilar o‘rtasida bevosita aloqa o‘rnatishga, birgalikda yechimlar izlashga va ishonchli munosabatlarni o‘rnatishga katta e’tibor beriladi.

Kompaniya bo‘shatish dasturlarini amalga oshirganda bandlik agentliklari bilan yaqindan aloqa bog‘laydi. Ko‘plab firmalar «GM» korporatsiyasini tark etgan ishchilarini yuqori baholab, ularni o‘zlariga jalb qilib olish maqsadida o‘zaro raqobatlashadilar.

Bo‘shatish jarayoni tinchlashtirish xarakterida bo‘lib, agar bu intizomni bo‘zish natijasida emas, ish o‘rinlarini qisqartirilishi (qayta tashkil etish, korxona yoki sexning yopilishlari) bilan bog‘liq bo‘lsa, u holda doimiy ishchiga yangi 3ta ish taklif qilinadi. agar bu taklif boshqa yashash joyiga ko‘chib o‘tish bilan bog‘liq bo‘lsa va ishchi taklifni qabul qila olmasa va rad javobini bersa, bu holda u vaqtinchalik bo‘sh ishchiga aylanadi. U olti oy davomida vujudga keladigan bo‘sh o‘rinni imtiyozli egallash xuquqiga ega bo‘ladi. Bu muddat davomida vakansiya vujudga kelmasa, unga yana oldingi lavozimi doirasida – bir pog‘ona past yoki yuqori ish o‘rni taklif qilinadi, lekin u boshqa yerda joylashgan bo‘ladi. Rad javobi berilgudek bo‘lsa, u asoslangan bo‘lishi kerak, aks holda ishdan umuman xaydalish mumkin.

Amerika firmalarining ishlab chiqarish bo‘linmalaridan vaqtincha bo‘shagan ishchilar, o‘rtacha 4 oygacha shu kategoriyadagi ishchilar qatorida bo‘ladilar. Bu muddat davomida ishchi ma’lum bir ishni bajarishi kerak. Unga vaqtinchalik yoki kontrakt asosida ish topshiriladi va xarajatlar ishchini bo‘shatgan bo‘linma hisobiga bo‘ladi.

«GM» uchun xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirishda dolzarb vazifa- “inson resurslari” bo‘yicha internatsiyalashgan axborot tizimini yaratish, kompaniyaning AQSHdagi bo‘linmalarining ma’lumotlar bazasini birlashtirish va kelajakda global tizimni shakllantirish hisoblaniladi. Kompaniya xodimlar to‘g‘risidagi axborotlarni maxsus dasturiy ta’minotga asoslangan “MARC-IV” nomli ma’lumotlar bazasida saqlaydi.

AQSH xududida «GM» ning 45 ta sanoat korxonasi joylashgan. Ularning ko‘pchiligida “inson resurslari” zavod axborot tizimi amal qiladi, qolganlarida esa kadrlar xizmatining kompyuterlaridagi paket dasturlaridan foydalaniladi. Amerika bo‘linmalarining kadrlar xizmati ixtiyorida shunday kompyuterlardan 2200tasi bor. Zamonaviy kompyuter, modem, faks aloqasi vositalari korporatsiyaning axborot tizimi bilan zavod tizimlarini birlashtirishga asos bo‘lib xizmat qiladi. Hozirda firma ichi kompyuter tizimlari takomillashtirilmoqda. Texnika vositalari keng qo‘lamda yangilariga almashtirilmoqda. “IBM”, “APPLE COMPUTER”, “SUNMICROSYSTEMS” kabi firmalarning turli xil kompyuterlaridan integratsiyalashgan tizimni barpo etish maqsad qilib qo‘yilgan.

Axborot tizimini modernizatsiyalashning asosiy maqsadi turli bo‘g‘in boshqaruvchilarini axborot bilan ta’minlash, barcha kadrlar xizmati mutaxassislari uchun tezkor va amaliy ishlarida kompyuter texnikasidan foydalana olishlarini ta’minlash hisoblanadi. “Inson resurslari” bo‘yicha axborot tizimini qayta qurishda bir qancha ijobiy tomonlar ko‘zga tashlanadi. Mu’lumotlar nafaqat kadrlar xizmati mutaxassislaridan, bundan tashqari turli xil guruh xodimlaridan ham kelib turadi. Ma’lumotlardan turli kategoriyadagi ishchilar ham foydalanishi mumkin.

Korporatsiyaning dastur to‘zuvchilari oldida mavjud dasturlarni unifikatsiya qilish vazifasi turibdi. Oldin bo‘linmalar, o‘z axborot bazalariga ega bo‘lgan bo‘lsa, endi boshqaruvchilar va mutaxassislar uchun maxsus universal dasturlar yaratish mo‘ljallanmoqda. “Xodimlarni baholash va rivojlantirish” dasturiy mahsuloti ishlab chiqarish korxonasi ustalari uchun mo‘ljallangan. Boshqa bir dastur esa, federal talabga muvofiq tuziladigan majburiy hisobot hujjatlarini to‘ldirishda yangilik yaratish jarayonidagi qobiliyatli xodimlarning natijalarini kuzatishga mo‘ljallangan unifikatsiyalashtirilgan dasturlar bandlik, ishchilar malakasi, ularni rag‘batlantirish va hisobotlarini umumlashtirishga xizmat qiladi. Axborot tizimlari xatto, ba’zi loyihalarni amalga oshirishda asqotib qolishi mumkin bo‘lgan «GM» pensionerlarini ham topishga imkon beradi.

Korxonalarning 80 foiz ishchilarini professional tayyorlash tizimiga ega. Amerika kompaniyalari xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga foydaning 5foizini sarflaydilar (davlat dotatsiyalaridan tashqari). 1970-1985 yillar mobaynida (bandlarning) o‘rtacha o‘qish vaqti 8,6 dan 13 yilga ortdi, bir band ishchi oladigan bilim hajmi 4 martaga ko‘paydi. 70-yillarda ko‘plab amerika firmalari o‘z kadrlar bo‘limini nomini “inson resurslari” xizmatiga almashtirdilar va xizmat hujjatlariga yangi atamani kiritdilar. Kadrlarni tayyorlash bo‘limlari esa “inson resurslari”ni rivojlantirish xizmatlariga almashtirildi. Shunga muvofiq ravishda kadrlar xizmati funksiyalari ham o‘zgardi. Ularning funksiyalari orasidan mehnat munosabatlari va shaxsiy tarkibni hisobga olish saqlanib qoldi, ammo ular kadrlar xizmati faoliyatini belgilovchi rolini yo‘qotdi.

Yuqoridagi ko‘rsatkichlar ish vaqti fondining deyarli 4dan 1 qismi turli xil xodimlarni boshqarish dasturlarini ishlab chiqishga va amalga oshirishga, 10dan 1 qismi o‘qitishga sarflanishi, ish haqini belgilash esa kadrlar xizmatining muhim funksiyasi ekanligini ko‘rsatadi.

70- yillarda amerika korporatsiyalarida kadrlar xizmati xodimlarining soni umumiy ishchilar soniga nisbatan 1:1000 ga teng bo‘ldi. So‘nggi 10 yillikda kadrlar xizmatining tarkibida chuqur o‘zgarishlar ro‘y berdi. Har 100 ta xodimning 67 tasi mutaxassis

sanaladi, shu bilan birga yirik korporatsiyalarda 30 foizdan ortiqroq mutaxassislar magistr darajasiga ega. Bu yuqori saviyadagi tayyorgarlikdan dalolat beradi. Professional nuqtai nazardan ularning ko‘pchiligini psihologlar, pedagogika OO‘YUlari, biznes-maktablari bitiruvchilari tashkil etadi.

Kadrlar xizmati borasida so‘nggi yillarda ro‘y bergan o‘zgarishlar:

*“inson resurslariga” xarajatlarning o‘zgarishi va samaradorligi;

*kadrlar xizmatini kompyuterlashtirilishi;

*rahbar va mutaxassisga mehnat natijasi asosida haq to‘lanishi;

*boshqaruvning optimal tashkiliy tizimlarini topish borasidagi izlanishlar;

*zaxira bilan ishlashning yangi shakl va usullarini yaratilishi va rahbarlar shtatini to‘ldirilishi.

Amerika korporatsiyalari kadrlar bilan ishlashda quyidagi asosiy dastaqlardan foydalanadilar:

*boshqaruv lavozimiga kadrlarni sinchiklab tanlab olish;

*xodimlarni doimo baholab borish;

*o‘zluksiz o‘qitib borish, kasbiy tayyorlash va trening;

*ixtisoslashtirilgan firmalar, professional jamoalar va firmalararo kooperatsiya tarmog‘ini rivojlantirish;

*o‘z qo‘l ostidagilarning salohiyatini aniqlash va foydalanishda rahbarlarning mas’ulligini kuchaytirish.

AQSHda kadrlar bilan ish olib borish rivojlangan ilmiy tekshirish bazasi, konsultativ ko‘mak va rivojlangan boshqaruv infrastrukturasiga tayanadi.

Odatga ko‘ra kadrlar strategiyasini va xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish korporatsiya rahbariyati tomonidan amalga oshiriladi. Amerika firmalarida kadrlar funksiyasi eng markazlashgan sanaladi, markazlashganlik darajasiga ko‘ra faqat moliya va xuquq funksiyalaridan ortda hisoblanadi.

16.3.Yaponiyada inson resurslarini boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari

Yaponiyada mehnat resurslarini boshqarish Amerika tizimiga o‘xshash. Yaponiya korporatsiyalari o‘z ishchilarini shunday boshqaradiki, natijada ishchilar maksimal va samarali ishlashlari kerak. Bu maqsadlarga erishish uchun Yaponiya korporatsiyalari Amerikaning kadrlar boshqarish texnikasi, shuningdek ish haqi to‘lashning samarali tizimi, mehnat tashkilotlari va ish joylarning tahlili ishchilarning attestatsiyasi va boshqalardan foydalanishadi. Biroq Amerika va Yaponiya boshqarish tizimida juda katta farq mavjud. YAponiya korporatsiyalari omadi ko‘p hollarda ishchilarning shu kompaniyaga sadoqatliligidadir. Ishchilarni kompaniyalar bilan o‘xshatish, ma’naviy va yuqori darajadagi samara beradi. Yaponiyaning boshqarish tizimi mana shu o‘xshatishni kuchaytirishga harakat qiladi.

Ishchilarning o‘z kompaniyalarga sadoqatliligi

Yuqori mansabdor xodimlar va ishchilar o‘zlarini korporatsiya vakillari deb hisoblaydilar. Yaponiyada har bir ishchi kompaniya uchun kerak va zarur shaxsligiga ishonadi. Odatda yaponiyaliklar o‘z kompaniyasi uchun ko‘p ishlaydi. Bu esa ularning firmaga sadoqatliligini ko‘rsatadi. Yana bir muhim tomoni shundaki, Yaponiya ishchilari savolga javob berishda kompaniyaning nomi va qayerda ishlayotganligini aytadi. Savol berayotgan shaxs javobga qoniqadi, chunki bunday vaziyatlarda u kompaniyaning nomini bilishni xoxlaydi. Yaponiyaliklarning kundalik “kasb” so‘zi amalda tashkilotni va qayerda ishlashini bildiradi.

Kompaniyadagi yapon ishchilari kam hollarda dam oladilar, ishlashni davom ettiradilar (bunda ishlash kunining progulga bo‘lgan munosabati foiz da) boshqa davlatlarga nisbatan pastroq. Yapon ishchilari uchun bu ko‘rsatkich miqdori o‘rtacha 1,6 foizni ko‘rsatadi (1000 kishidan ortiq ishchisi bo‘lgan kompaniyalarda bu ko‘rsatkich atigi 7,5 foizni ko‘rsatadi).

16.3- jadval

Yaponiyada ish kunini qoldirish miqdori

	Ishchilarning o‘rtacha soni	**o‘rtacha progul soni**	**progul koeff.**
O‘rtacha soni	274.3	4.5	1.6
Tashkilotda band bo‘lgan 1000 va undan yuqori	262.8	2.1	0.8
Og‘ir sanoatda	268.9	13.9	5.2
Qurilish sanoatida	283.4	7.8	2.8
Qayta ishlaydigan sanoat	267.6	4.4	1.6
Ulgurji va chakana savdo	277.6	2.4	0.9
Bank va sug‘urta ishi	275.1	1.9	0.7
Ko‘chmas mulk	268.4	1.8	0.7
Transport va aloqa	288.0	7.0	2.4
Elektroenergiyaning umumiy ishlatilishi	265.0	0.8	0.3
Xizmatlar	284.7	5.2	1.8

16.4-jadval

Ta’til to‘lovlari

	yil	O‘rtacha soni	O‘rt. aniq ishlagan kun miqdori	O‘rt. ishlagan kunlarning ulushi
Umumiy miqdor	2000	14.4	8.8	6.1
	2001	15.0	8.3	55
tashkilotlarda 1000 ishchi va undan yuqori band	2000	16.6	10.4	63
	2001	17.1	9.9	58
100 dan 999gacha	2000	13.7	8.4	61
	2001	14.3	7.8	55
30 dan 999 gacha	2000	12.1	7.1	59
	2001	12.6	6.6	52

Ko‘pgina yapon ishchilari ta’til to‘lovlarini to‘liq ishlatmaydilar. Kompaniya uchun ishlash ularning burchi, chunki kompaniya bunga muhtojdir. Bir vaqtning o‘zida ularning fikricha, ta’til to‘lovlarini olish kompaniyaga bo‘lgan kam sadoqatliligini ko‘rsatadi. Bunday fenomen firmalarda kam ko‘zatilishi mumkin va ular ko‘pincha o‘z ishchilariga ta’til to‘lovlarini olishlarini rag‘batlantiradi.

Doimiy ishlash va mehnat staji tizimi

Nazariy jihatdan shaxs biron bir tashkilotda qanchalik ko‘p ishlasa, shuncha u unga kuchliroq sadoqatini ko‘rsatadi. Yaponiya korporatsiyalari o‘z ishchilariga ish va rag‘batlantirish tizimi mehnat stajiga qarab ishlatilishini kafolatlaydi, chunki bu ishchining boshqa firmaga o‘tishini bartaraf etadi. Har qanday shaxs biron bir kompaniyada qancha ko‘p ishlasa, uning ish haqi va mansabi shunchalik yuqori bo‘ladi. Boshqa bir kompaniyaga o‘tsa, u o‘z mehnat stajidan voz kechib, boshqatdan boshlaydi.

Xizmatda ko‘tarilish birinchi navbatda necha yil xizmat ko‘rsatganiga bog‘liq. II Jahon urushigacha davlat ishchilari va katta korporatsiyadagi ishchilar, universitet ta’limini olganlarning xizmatda yuqori ko‘tarilishi avtomatik ravishda amalga oshmasdi, bu uning o‘qishiga ham bog‘liq edi. Bunday tarzda u o‘z majburiyatlarini yaxshi bajarmagan holda ham xizmatda yuqori ko‘tarilishi o‘rtacha darajada bo‘lgan.

Lekin hozirda bu jarayon o‘zgarib, xizmatda yuqori ko‘tarilish mehnat stajiga, layoqatligi, bajarishi va majburiyatiga bog‘liq, shuningdek ishchining maoshi har yili oshadi. Lekin ko‘tarilish avtomatik tarzda ro‘y bermaydi. Yuqori, ya’ni boshqarish mansabiga erishish uchun ishga bo‘lgan layoqatligini va o‘z majburiyatlarini a’lo darajada namoyon etish kerak.

Biroq xizmatda yuqori ko‘tarilishi hali ham mehnat stajiga bog‘liq. Masalan, yosh yigit mehnatga layoqatligini yuqori darajada ko‘rsatgan bo‘lsada, ma’lum vaqt ishlamaguncha boshqarish lavozimi darajasiga erisha olmaydi.

Ko‘pincha katta korporatsiyalar xizmatda ko‘tarilish yoshga qarab cheklangan, masalan, eng kichik administrator 30 yosh, kattasiga 35 yosh va h.k.

Xizmatda ko‘tarilish tizimini quyidagi misolda ko‘rish mumkin. Masalan, Yaponiyaning xususiy universitetlarida xizmatda ko‘tarilish ma’lum qonunlar asosida amalga oshiriladi. Aspiranturani tugatgandan keyin shaxs ma’lum ishga professor assistenti sifatida olinib va 2 oydan keyin dotsent etib tayinlanishi mumkin. 6 oydan dotsent xizmatini

o‘tagandan keyin professor bo‘lishi mumkin. Lekin u o‘z majburiyatlarini a’lo darajada bajarmaganligi uchun uni ko‘tarilishini chetlash mumkin. Shu tariqa xizmatda yuqori ko‘tarilish ishchi layoqatligiga va o‘z majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishiga bog‘liq. Agar mabodo assistent Nobel mukofoti olgan bo‘lsada, u professor bo‘lishi uchun 8 oy ishlashi kerak.

Yapon korporatsiyalari hisoblaydiki, ko‘tarilishning zamonaviy tizimi mexnat staji va o‘z majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarish bilan bog‘liq. Yapon ijtimoiy muhitida eng muvaffaqiyatli vosita kompaniya maqsadiga erishish hisoblanadi.

Shuni ta’kidlash lozimki doimiy ishlash va mehnat staji tizimi yaponlarning urf-odatiga bog‘liq emas, balki yapon korporatsiyalarining personalni boshqarish strategiyasidir. 20 asr boshlarida bir qancha malakali ishchilar texnik ishlarni bajarishga tayyor edi. Yuqori maosh olganda malakali ishchilar bir kompaniyadan boshqa bir kompaniyaga o‘tar edi. Ayrim sanoat kompaniyalar masalan, “Mitsubishi Shipbuillding” zarur bo‘lgan malakali odamlarni o‘zi tashkil etgan maxsus maktablarda o‘qitishni boshladilar. Bu xarajatlarni kompaniya to‘lardi, biroq malakali ishchilar tanqis bo‘lganligi uchun ko‘pgina ishchilar ta’lim olganidan keyin qayerda ish haqi yuqori bo‘lsa, boshqa bir kompaniyaga o‘tishni xoxlar edi. Kompaniya o‘qigan malakali ishchilarni ushlab qolish uchun doimiy yollash va ish stajiga bog‘liq holda haq to‘lash tizimini qabul qildi. Boshqa kompaniyaga o‘tish kelajakdagi afzalliklarni yo‘qotishni bildiradi. Bu tizimini qabul qilgandan keyin kompaniya qisqa muddat ichida yuqori mehnat harajati muammosini hal qildi. Lekin, keyinchalik doimiy jalb qilingan ishchilarning ish haqi o‘sishi natijasida mehnat haqini ushlab qolish o‘sa boshladi. Bu muammo, sanoat o‘sishi natijasida hal bo‘ldi. Oqibatda katta miqdordagi yoshlarni jalb etdi. Shu tariqa o‘rtacha jalb qilingan yoshlar soni kamaydi va ish haqi ushlab qolish kamaydi.

Faol muomala

Boshqa usul ishchi va kompaniya orasidagi sadoqatlilikni kuchaytirish to‘g‘ri va xususiy aloqalarning rag‘batlanishidadir. Bir

qator muomala tizimlari amal qiladi. Ko‘pincha yapon korporatsiyalari rasmiy uchrashuvlar o‘tkazadilar: ertalabki miting, sex majlislari va kichik guruh majlislari. Mitinglar har doim ertalab ish boshlanishidan oldin o‘tkaziladi (ayrim kompaniyalarda haftada bir marta). Odatda boshqaruvchi ishchilarga kompaniyaning siyosati yoki biznes etikasi bo‘yicha savol bilan murojaat etadi. Uning nutqidan keyin odatda ertalabki gimnastika o‘tkaziladi va ayrim vaziyatlarda uchrashuv umumiy qichqiriqlar, ya’ni “Jonbozlik bilan ishlaymiz” kabilar bilan tugaydi.

Ertalabki mitingdan keyin ishchilar sex uchrashuvlarida qatnashishi mumkin, unda har bir ishchiga berilgan ish bugun bajarilishi shart deb aytiladi va buning uchun zarur ma’lumotlar beriladi. Savol va javobdan keyin bir ishni bajarish muhokama qilinadi. Ishga aloqador uchrashuvlarning asosiy maqsadi sex boshlig‘i buyruqlarini ishchilarga yyetkazish hisoblanadi. Lekin korporatsiya bundan tashqari aloqa yordamida mustaxkamlanadi va samaralashadi.

Boshqa turdagi aloqa kichik guruhlarni jalb etadi va sex yoki ofisda tashkil etiladi. Kichik guruhlar vazifalarni bajarish yo‘llarini ishlab chiqadi. Qizg‘in muhokama bunday guruhning oddiy faoliyat shakli hisoblanadi. Kichik guruhlar – Yaponiyada sifatni kuzatuvchi va nuqsonlarni tekshiruvchi guruhlar mahsulot sifati va ishlar mazmunini oshirish javobgarligini oladi. Bu esa texnik rivojlanish va yaqin muomala yordamida kompaniya va jalb etilgan shaxs o‘rtasida sadoqatlilik kuchayadi. Yaponiya korporatsiyalari odatda yangi ofis yoki zavod ochilishini, yangi yil boshlanishini yoki shaxsni doimiy xizmatga yollanishga kelgan vaqti bo‘yicha rekordlarni va boshqalarni nishonlash tadbirlarini o‘tkazadilar.

Xar yili ko‘zda kompaniya sport uchrashuvlari, 1 yoki 2 martaba turistik safarlarni o‘tkazadi. Sport uchravshuvlarini o‘tkazishda kompaniya xarajatlarni va safarning yarim xarajatlarini to‘laydi. Ayrim Yaponiya korporatsiyalarida sport bo‘yicha beysbol, futbol, regbi va xokkey komandalariga ega kompaniyalar o‘rtasida bo‘ladigan musobaqalarga ishchilar qatnashishi juda yuqori. Bu esa kompaniya personalining jipslashishi, uning ma’naviy ruhi va kompaniya bilan

personal o‘rtasida sadoqatlilikni kuchaytirib boradi.

Yaponlarda yollangan xodimlar o‘rtasidagi aloqani kuchaytirishning yana bir tizimi mavjud, ya’ni bo‘limning hamma a’zolari shu jumladan boshqaruvchilar ham katta bir xonani egallashadi. Odatiy ishga doir aloqalar ofisda oson amalga oshadi, xoxlagan paytda bo‘lim a’zolari bir-biri bilan muomala qilishi mumkin va boshqaruvchi ishchiga murojaat qilishi mumkin.

Ta’til va bayram kunlarida bir kompaniyadan bo‘lgan o‘rtoqlar odatda sport o‘yinlarini o‘ynash, dam olish uchun yig‘ilishadi. YApon korporatsiyalari o‘z ishchilariga sport, beysbol maydonlari, tennis kortlarini va boshqa turdagi xizmatlarni ta’minlab turadi.

Ish haqi tizimi

Ish haqi Yaponiyada 1 navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o‘z majburiyatlarni bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistikaga muvofiq 13,8foiz kompaniyalarda 2000 yilda ish haqini mehnat va layoqatligiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to‘lash 80,6foiz korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to‘lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to‘lashdan iborat.

Qo‘shimcha imtiyozlar

Yirik yapon korporatsiyalari ishchilarga qo‘shimcha imtiyozlar yaratadi. Masalan: har doim yo‘l xarajatlarini to‘laydi. Ishchilar va ularning oila a’zolarining kasalxona xarajatlarini kompaniya qoplaydi. Kompaniya uy joylarni ham past narxda ta’minlaydi. Agar bunday uylar yetarli bo‘lmasa, kompaniya bu uylarni ijaraga olib, o‘z ishchilariga past narxda taqdim etadi. Uy joylarni sotib olish uchun zayomlar taqdim etiladi. Tijorat banklar va boshqa moliyaviy institutlarda foiz stavkasi yuqori bo‘lgani uchun kompaniya banklardan zayom olib va ishchilariga past foizda (odatda 4-6foiz) beradi, korporatsiya esa zayomni kafolatlaydi.

16.5-Jadval

Boshqaruvchining o‘rtacha mansabda turish vaqti.

Bo‘lim	Kompaniyada band bo‘lganlar			
	999 va undan kam	1000 dan 4999 gacha	5000 dan yuqori	o‘rtacha
Rejalashtirish	6,16	5,26	4,09	5,17
Sotish	6,10	5,00	3,91	4,91
Ishlab chiqarish	0,27	4,87	4,28	5:50
NIOKR	3,59	0,12	5,19	6,22

16.4.Yaponiyada kadrlar tayyorlash tizimining xususiyatlari

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda yapon iqtisodiyotining asosiy omili kadrlar tayyorlash tizimi deyish mumkin. Uning asosiy xususiyatlari firma ichida o‘qitishdir. Firma ichida o‘qitish tizimining muvaffaqiyatini quyidagi sabablar bilan izoxlash mumkin:

1. Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori ta’lim darajasi;

2. Zarur bo‘lganda korxonalarning kadrlarni “korxona ichida tayyorlash” an’anaviy amaliyoti.

3. Ish vaqtida o‘qitish (IVO‘)ning tarbiyaviy ta’sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi;

4. Firma ichida o‘qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati.

Firma ichida o‘qitishdan tashqari yapon kadrlar tayyorlash tizimiga davlat munitsipal kasbiy o‘qitishi (DMKO‘) ham kiradi va u firma ichida o‘qitishga yordamchilik vazifasini bajaradi.

Yaponiyada maktab ta’limi

Urushdan keyingi Yaponiya aholisining ta’lim olishga bo‘lgan ishtiyoqi shunchalik yuqori ediki, shu sababdan bu “ta’lim portlashi” deb nomlandi. Bunga Meydzi (1868-1912 yy.) davridagi maktablar islohoti sabab bo‘ldi.

1. Bir yo‘nalishli maktab ta’limi tizimi 1872 yilda “maktab ta’limi tizimi” haqidagi farmon bilan qabul qilingandi va u feodalizm davrida

mavjud bo‘lgan harbiy-dvoryanlar tabaqasi uchun “xenko” va oddiy tabaqa “terikoya” maktablarini birlashtirdi. Maktablarni unifikatsiya qilish orqali bir yo‘nalishli ta’lim tizimi joriy qilindi.

Bunga Meydzi davridagi islohotchi xukumat sababchi bo‘ldi. Natijada oddiy yaponlar ham kelib chiqishidan qat’iy nazar, yuqori darajada ta’lim olish imkoniyatiga ega bo‘ldi. Buning natijasida bir yo‘nalishli ta’lim tizimi bilim oluvchilar orasida raqobatga va hozirgi yuqori ta’lim olgan yapon jamiyatiga olib keldi.

2. Ta’lim darajasini oshishi va sanoat tarkibining modernizatsiyasi.

Majburiy 9 yillik ta’limni tamomlab, yuqori o‘rta maktablarga kirganlar miqdori 1960- yilda 60foiz bo‘lgan bo‘lsa, 1970- ga kelib 80 foiz, 2000- yilda 94 foizga etdi. Yuqori maktabni tamomlab OO‘YUlariga va 2 yillik kollejlarga kirganlar yuqoridagi yillarga mos ravishda 10, 24 va 37foiz ga teng bo‘ldi, 1992- yilga kelib esa 39 foizga etdi. Yuqori o‘rta maktablarni tamomlab OO‘YUga kirganlar darajasi Yaponiyada juda yuqori. Bu ko‘rsatkich Angliyada 32 foiz, Germaniyada – 33, Fransiyada – 38, va AQSHda 45 foizga teng. Oliy ta’limga qilinadigan xarajatlar Yaponiyada 0,6 foiz (YAMMga nisbatan), AQSHda 1,25 foiz (1989- y), Angliyada -1,2; Germaniyada -1,4 foizga teng. Yaponiyada davlat sektori OO‘YUlar xarajatlarining 90 foiz davlat va munitsipal xukumat hisobiga bo‘lsa, xususiy sektor OO‘YUlari xarajatlarining 15 foizini davlat qoplaydi.

Yapon oilalarida farzandlarni o‘qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo‘yilmani amalga oshirish yoki bu farzanddar uchun eng yaxshi meros deb qarash an’anasi mavjud. Shu sababli ham oila byudjetidan ta’limga katta mablag‘ ajratiladi.

Aholining ta’lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo‘yicha OO‘YUlarini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo‘lish mumkin. Yuqori o‘rta maktablarni bitiruvchilarining 34 foiz texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6 foiz ish yuritish sohasiga va 16 foiz savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlar bitiruvchilarining 58 foiz ish yuritish sohasiga, 27 foiz professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 foiz

professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 foiz ish yuritish sohasiga va 19 foiz savdo sohasiga joylashadilar.

3. Maktab ta’limi va firma ichida o‘qitish o‘rtasida funksiyalarning taqsimlanishi.

Yapon korxonalarining vakillari endigina o‘quv yurtlarini tamomlaganlar orasidan asosiy xodimlarni tanlab oladilar va uzoq muddatli bandlikni hisobga olgan holda, korxonalari uchun mos keladiganlarini oladilar. Odatda, ishga qabul qilinganlarga korxonada aniq bir vazifa ularning malakalari va qobiliyatlariga qarab beriladi. Shu sababdan yollash jarayonida nomzodlarning shu paytdagi bilimlari va xususiyatlaridan tashqari, ularning o‘qishga bo‘lgan qobiliyatlari va moslasha olish xususiyatlariga ham e’tibor beradilar. Shu tomonlari bilan yapon yollash jarayoni AQSH va Yevropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o‘rta maktablarda va OO‘YUlarida fundamental bilim berishga asoslangan yapon kadrlar tayyorlash tizimi bilan bog‘liq. Ma’lum bir kasb uchun zarur bo‘ladigan maxsus malaka va texnik bilim firma ichidagi o‘qitish jarayonida beriladi.

4. Yuqori o‘rta texnik maktablarining ahamiyati.

Yaponiyada yuqori o‘rta maktablar umum ta’lim va kasb maktablariga bo‘linadi. 1990- yilda yuqori o‘rta maktab o‘quvchilarining 13 foiz texnika maktablari hissasiga to‘g‘ri kelgan bo‘lsa, 2000- yilda 10foizga, va 2004- yilga kelib 8 foizga tushib qoldi. Natijada yuqori qobiliyatli texnika o‘quvchilarini yig‘ib olish qiyin bo‘lib qoldi. Korxonalar oddiy maktabdan ko‘ra texnika maktab bitiruvchilarini ma’qul ko‘rishardi. Texnika maktablari bitiruvchilari yuqori texnik malaka talab qiluvchi instrumentlar va tajriba uchastkalariga taqsimlanadilar. Texnika maktablari o‘rta bo‘g‘in injener-texnik xodimlarini tayyorlashga mo‘ljallangan bo‘lsada, hozirgi kunda ularning bitiruvchilari malakali ishchilar sifatida yuqoriroq o‘rinlarga ham ishga joylashmoqda.

Firma ichida o‘qitish

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) mutaxassislari 1972 yilda ishchi kuchi borasida olib borilayotgan siyosatni o‘rganib chiqdilar va “YAponiyadagi ishchi kuchi siyosati” nomli hisobotni tayyorlab nashr qildilar. Unda shunday deyiladi, “tekshirishni olib borgan bizlar qanday qilib professional tayyorgarlikka ega bo‘lmagan bitiruvchilar ishga qabul qilingach malakali mutaxassislarga aylanishiga tushunmaganligimizga iqror bo‘lishimiz kerak. Albatta korxonalarda ma’lum darajada o‘qitiladi, lekin bu qisqa muddatli o‘qitish bo‘lib, ko‘pincha davlat tomonidan tasdiqlanmaydi, shunga muvofiq ravishda moddiy rag‘batlantirish olmaydi. Ish vaqtida o‘qitish (IVO‘) tufayli mutaxassislar tayyorlansa kerak”. IXTT mutaxassislari bu faktni izoxlab berishga qiynalib qolishdi, chunki Yaponiyadagi mavjud muntazam professional o‘qitish Yevropa standartlariga ko‘ra yetarli emas, ammo bu mamlakatda malakali mutaxassislar salmog‘i juda yuqori.

IVO‘ yordamida kadrlar tayyorlash.

Yapon korxonalarida o‘qitish IVO‘, ishdan tashqarida o‘qitish (ITO‘) va mustaqil o‘qishga asoslanadi. IVO‘ga ko‘proq ahamiyat beriladi. IVO‘ “ko‘rgin va taqlid qil” qabilidagi tayyorlovga olib keladi xolos, degan xavf mavjud, lekin yapon korxonalarida mehnatning tarbiyaviy hislatlari IVO‘ning samaradorligini oshiradi degan tushuncha xukmron. Shu sababli quyidagi holatlar muhim hisoblanadi:

1. Firma ichi mehnat bozorida kadrlarni tayyorlash.

Industrial jamiyatlarda o‘zining ishchi kuchiga bo‘lgan talabini tashqi ishchi kuchi bozoridan (firmadan tashqaridagi) qondira oladigan va ishchilar mehnat sharoitini yaxshilashni talab qiladigan sharoitda korxonalarning kadrlarni tayyorlashga faol kapital sarflashini kutish qiyin. Yaponiyada esa, tadbirkorlarning fikricha korxonaning rivojlanishi va yashovchanligining muhim sharti – bu uzoqni ko‘zlagan holda kerakli kadrlarni korxonada tayyorlashdir. Agar korxona xodimlarini uzoq muddatli bandligidan manfaatdor bo‘lsa, ularning

moslashuvchanlik xususiyatlarini yuqori darajada ushlab turishi kerak, shu bilan birga o‘zi ham atrofdagi o‘zgarishlarga tez moslashuvchan bo‘lishi lozim. Shu sababli yapon korxonalarida kadrlarni o‘qitishning maqsadi ishchini tayyorlash hisoblanadi. Bunga rotatsiya va bir ishdan boshqasiga o‘tkazish orqali erishiladi.

2. Fikrlovchi malakali ishchini tayyorlash. IVO‘ ishchilarga kerak bo‘ladigan ko‘nikma va malakalarni bevosita ishlash jarayonida olishga imkon beradi. Biroq yapon korxonalarida IVO‘ bu bilan chegaralanib qolmaydi, faqat boshlang‘ich bosqichda masalani to‘g‘ri qo‘ya bilish va hal eta olish xususiyatlarini shakllantirishga katta e’tibor beriladi. Korxonada nima aytilgan va buyurilgan bo‘lsa, buni hamma bajarishi shart. Xodimlar muammoli holatlar to‘g‘risida o‘z fikrlari va takliflarini bildirishlari lozim. Shu sababdan sifat ustidan nazorat va oqilona taklif berish bo‘yicha tugaraqlarga katta e’tibor beriladi, bundan tashqari ishchilarga lozim bo‘lgan paytlarda belgilangan metodikadan voz kechib, o‘z ixtiyori bo‘yicha harakat qilishga imkon beriladi.

3. Xodimlarga egiluvchan, yoqimli va ko‘pfunksiyali ish sharoitini yaratib berish. Teylor va Ford tizimlarining tamoyillariga muvofiq ajratilgan va me’yorlashtirilgan ish, ishchilarni avtonom bo‘lishini ta’minlamaydi, to‘plangan tajriba asosida malakani oshirishni inkor etadi va bu bilan mehnatning ta’lim berish vazifasini yo‘qqa chiqaradi. 60 yillardagi yuqori iqtisodiy o‘sish davrida yapon korxonalari ko‘plab miqdorda ishlab chiqarishga va ishni ajratilgan holda amalga oshirishardi.

Lekin ko‘plab korxonalar ishni bu tarzda tashkil qilish ishchilar axloqini pasayishiga sabab bo‘lishiga e’tibor berishdi. Natijada ular ko‘p ixtisosli ishchilarni tayyorlashga va ularning har biriga yoqadigan ish berishga intila boshladilar. Shu bilan birgalikda, yapon jamiyatida ro‘y bergan o‘zgarishlar xususan, mikroelektornika inqilobi, sifat darajasining ortishi ishchilardan ko‘proq texnik bilimni, masalani tushunish va hal qila olish qobiliyati bo‘lishini talab qildi. Ko‘plab korxonalar ishchilarning texnik bilimlari va malakalarini oshirishga e’tibor bera boshlashdi.

So‘nggi yillarda dastgoxlarga xizmat ko‘rsatish, mahsulot sifati ustidan nazorat, mehnat xavfsizligi, “o‘z vaqtida yetkazib berish” tizimi sohalari bo‘yicha xodimlarni ITO‘ asosida o‘qitishning ahamiyati ortib bormoqda. Shu sababli jamoa rahbarlariga yuqori lavozimli xodimlarga kerakli bilimlar va malakalarni olishlari uchun qisqa muddatli tajriba o‘rganish kurslari tashkil etilmoqda.

Kichik va o‘rta firmalar xodimlari tajriba o‘rganish uchun bosh kompaniya, dastgoh ishlab chiqaruvchilar va o‘quv yurtlari bilan hamkorlik qiladilar.

Firma ichida o‘qitishga nisbatan davlat siyosati

Urushdan keyingi davrda firma ichida o‘qitish borasidagi davlat siyosati 2 asosiy maqsadni ko‘zlagandi: firma ichida ishchilar malakasini oshirishga ko‘mak berish hamda ishchilarning malakasini va ijtimoiy mavqesini ko‘tarish. Bunga erishish maqsadida ta’lim soxsasida bir qator chora-tadbirlar qo‘llandi va nemis professional ta’lim tizimidan model sifatida foydalanildi. 1947 yilda qabul qilingan “Mehnat standartlari to‘g‘risidagi” qonunda malakali ishchilar tayyorlash tartibi belgilandi. Amaliy va ilmiy asoslangan standartlar bo‘yicha, malakali instruktorlar rahbarligida ayrim mutaxassisliklar ishchilarini 3 yil mobaynida muntazam o‘qitish mo‘ljallangandi. 1958 yilda “Kasbiy o‘qitish to‘g‘risida” qonun qabul qilindi. Agar tadbirkorlar o‘z ishchilarini davlat tomonidan tasdiqlangan standartlar asosida o‘qitsa, u holda ular davlat tomonidan rag‘batlantirilardi.

Rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o‘qitish tizimida o‘quvchilar soni 1960 yilda keskin orti va 1970 yilga kelib eng yuqori cho‘qqisiga chiqdi (93 ming kishiga etdi). Rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy o‘qitish tizimi o‘z moddiy ahvollari tufayli yuqori o‘rta maktablarda o‘qishni davom ettira olmaydigan bitiruvchilarni ham malakali xodimlar bo‘lib etishishini ta’minlab berdi.

Lekin yuqori o‘rta maktablarda o‘qituvchilar sonining o‘sishi bilan rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy o‘qitish o‘quvchilar etishmasligi muammosiga duch keldi. Bundan tashqari, yuqori o‘rta maktablar bitiruvchilari uchun bu o‘qitish kerak emas edi va ular kasbni tez

o‘zlashtira olardilar. 70- yillarda rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o‘qitish tizimi tanazzulga yuz tuta boshladi. Mehnat vazirligi yangi bir yillik o‘qitish standartini joriy qilish va boshqa chora-tadbirlar bilan bu jarayonni to‘xtatib qolishga harakat qildi. Lekin bu tanazzulni oldini olish imkoni bo‘lmadi va 1992- yilga kelib o‘quvchilar soni 24 kishini tashkil etdi.

Shunday qilib, uzoq muddatli o‘qitish asosida malakali ishchilarni tayyorlovchi korxonalarning soni kamaydi. Biroq so‘nggi yillarda texniklarni o‘qitish maqsadida firma kollejlarni ochgan korxonalar soni ortib bormoqda. 1986 yildan beri ochilgan bu kabi kollejlar soni 12 taga etdi, bundan tashqari yana 8 ta kollej bir vaqtning o‘zida bir necha firmalar tomonidan xodimlarni o‘qitishda foydalanilmoqda.

Bunday sharoitda davlat tomonidan standartlashtirilgan kasbiy o‘qitishni kengaytirishga yo‘naltirilgan chora-tadbirlar shubxasiz, o‘z samaradorligini yo‘qotdi va ishlab chiqarish sohasida kadrlar tayyorlash usulida katta o‘zgarishlar ro‘y berdi. Oldin o‘qitishga sarflanadigan kapitallar ko‘proq yangi ishga olinganlarni uzoq muddatli tayyorlab borishga yo‘naltirilgan bo‘lsa, asta-sekin turli kategoriyadagi ishchilarni qisqa muddatli o‘qitishga e’tibor berila boshlandi. Shu bilan birga kasbiy o‘qitishning asosini IVO‘ tashkil etadi, deb o‘ylovchi korxonalardan farqli o‘laroq mehnat vazirligi bu borada boshqacha fikrda edi. Vazirlik fikriga ko‘ra firma ichida o‘qitishning asosida auditoriyalar va o‘quv laboratoriyalarida maxsus tashkil etiladigan tizim yotishi lozim.

1969- yilda kasbiy o‘qitish to‘g‘risidagi qonunga o‘zgartirishlar kiritiladi va yangi o‘qitish tizimini tashkil qilish belgilandi. Bu uzluksiz umrbod ta’limga muvofiq ishchilar professional karyeralarining qaysi bosqichida bo‘lishiga qarab, shunga mos ravishda o‘qitilishlari lozim. Yangi tizimda o‘qitishning tayanch tayyorlov, malaka oshirish, qayta tayyorlash va boshqa shakllari tartibga solindi.

Uzluksiz, umrbod ta’lim tizimini mustaxkamlash uchun moddiy asos talab etilardi. Shu sababli, 1974- yil bandlik sug‘urtasida qo‘shimcha to‘lovlarni joriy etish hisobiga o‘qitishni subsidiyalovchi maxsus jamg‘arma tashkil etildi. Hozirgi kunga kelib ish haqi fondining

0,35 foizni ish beruvchilarning bandlik sug‘urtasiga ajratadigan to‘lovlari tashkil etadi.

Bundan tashqari, 1982- yildan boshlab, o‘zluksiz umrbod ta’limni va ilmiy-texnik taraqqiyotni qo‘llab-quvvatlovchi tizim joriy etildi. Bu tizimga muvofiq tadbirkorlikning o‘rta va katta yoshli ishchilarni o‘qitishga qiladigan xarajatlari qisman subsidiyalashtiriladi.

1985- yilda mavjud “Kasbiy o‘qitish qonuni” “Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to‘g‘risida qonun”ga almashtirildi. Asosiy maqsadi “ko‘k yoqali” ishchilarni o‘qitishga mo‘ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni (“oq yoqali” – injener texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli xildagi o‘zluksiz umurbod o‘qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o‘qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda “inson resurslarini” kasbiy rivojlantirish bo‘yicha mas’ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o‘tkaziladigan konferensiyalarga subsidiyalar ajratila boshlandi. Bundan tashqari, korxonalarni o‘qitishning samarali usuli to‘g‘risida axborotlar bilan ta’minlovchi markazlar ish boshladi.

Rasman sertifikatlashtirilgan ta’limni baholash.

Hozirgi vaqtda Yaponiyada firma ichida o‘qitish qisqa muddatli stajirovka (markazlashgan o‘qitish) shaklida amalga oshiriladi.

Xodimlarni rivojlantirish rejasiga muvofiq stajirovkalar ishchilarning kategoriyasi va lavozimiga qarab uyushtiriladi. Stajirovkalar ITO‘ va mustaqil o‘qish shaklida o‘tkaziladi. II Jahon urushidan keyin mehnat vazirligi nemis modeliga asoslangan kasbiy o‘qitishni rejalashtirgandi, ammo bu rejalar o‘zini oqlamadi.

Rasman sertifikatlashtirilgan o‘qitish tizimi yordamida ko‘p ixtisosli ishchilarni tayyorlash boshqaruvchi xodimlar va Yevropa hamda amerika texnikalari funksiyalarini bajaruvchi malakali kadrlarni olishga imkon berdi. Bundan tashqari, yapon xodimlar tayyorlash tizimi nafaqat o‘quv yurtlaridan va markazlashgan ta’limdan foydalanadi, shu bilan birga IVO‘ ga ham katta e’tibor beradi.

Davlat va munitsipal muassasalar amalga oshiradigan kasbiy o‘qitish. “Inson resurslarini” kasbiy rivojlantirish qonuni asosida davlat, munitsipal organlar hamda yollashga yordam korporatsiyasi -YOYOK (maxsus notijorat tashkiloti) kasbiy o‘qitish muassasalarini ochadilar.

Davlat va munitsipal organlari amalga oshiradigan kasbiy o‘qitishning ta’sischilari va shakllari tarkibiga “inson resurslarini” rivojlantirish markazlari, politexnika kollejlari va markazlari, nogironlarni kasbiy o‘qitish markazlari hamda Politexnika universiteti kiradi. Nogironlarni kasbiy o‘qitishdan tashqari boshqa o‘quv muassasalarining ta’sischisi YOYOK hisoblanadi.

Yuqoridagilardan shuni xulosa qilib aytish mumkinki, rivojlangan davlatlar tizimida IRM alohida o‘rin egallar ekan. Chunonchi, IRMni rivojlantirish strategiyasininig bosh masalasi – xodimlarni, kadrlar xizmati faoliyatini tashkil qilish, ularni rivojlanishi zaminida iqtisodiy ravnaq va katta daromadlarni ko‘zlash turur ekan.

Ko‘rib o‘tilgan Yaponiya va AQSH davlatlarida inson resurslarni boshqarish, kadrlarni tayyorlash tizimlari o‘zaro bir-birlariga uxshash tomonlari va ayni paytda har bir mamlakatning o‘ziga xos spetsifik xususiyatlari, elementlari mavjud ekan. Bizning vazifamiz bo‘larni chuqur o‘rganib, tahlil etib, ulardan respublikamizda kadrlarni tayyorlash va inson omilini rivojlantirishda o‘rinli foydalana olishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xodimlarni boshqarish markazlarining faoliyati nimadan iborat?
2. Yaponiya korxonalarida kadrlarning martaba bo‘yicha o‘sishida rotatsiya o‘rni qanday
3. Yaponiya korxonalarida kadrlarning martaba bo‘yicha o‘sishida rotatsiya o‘rni qanday?
4. Yaponiya korxonalarida qanaqa motivatsiya tizimi qo‘llaniladi?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

17-BOB. INSON RESURSLARINI RIVOJLANTIRISHNING STRATEGIC JIHATLARI

17.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

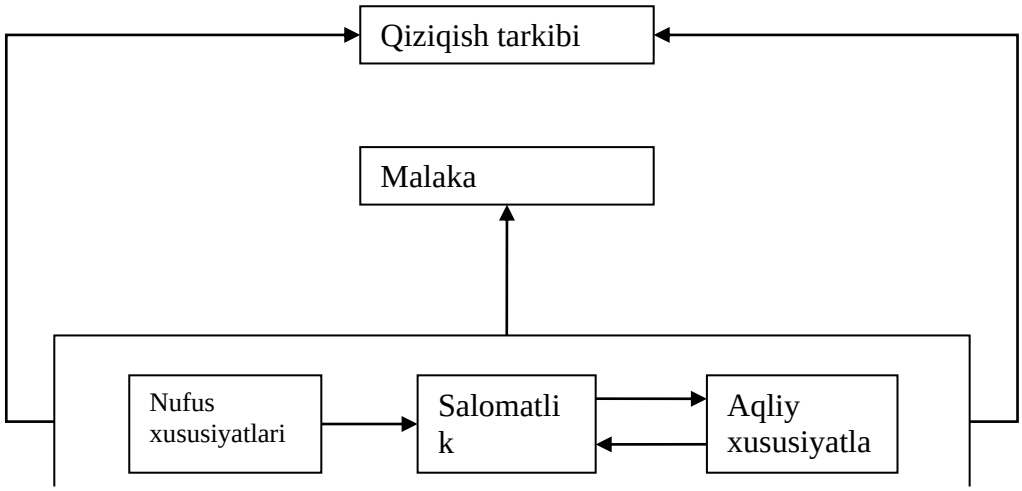
Inson resurslarini rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o‘zgartirish bo‘lib, u xodimning bilim va ko‘nikmalarini o‘zgartirishni talab etadi.

Inson resurslarini rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o‘rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

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

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik. Ushbu xususiyatlar o‘zaro bog‘liq bo‘lib (17.1.1- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta’sir ko‘rsatadi.



17.1.1-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o‘zaro bo‘gliqligi

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e’tibor berilmoqda.

Jumladan, AQSHning „Motorolla” korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o‘quv markazlari keng tarmog‘i bilan birgaliqda o‘z texnika universitetiga ham ega. So‘nggi o‘n yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.

Ishchi kuchi sifatiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillarni ular yo‘nalishiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

1. Bevosita ta’sir omillari. Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog‘liqhamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog‘liqdir.

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

Yuksak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta’minlanadi:

- ish qiziqarli bo‘lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo‘lishi kerak;
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo‘lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo‘lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o‘z ishlariga taalluqli bo‘lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari darkor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko‘rsatish vositalari bilan ta’minlangan bo‘lishi kerak.

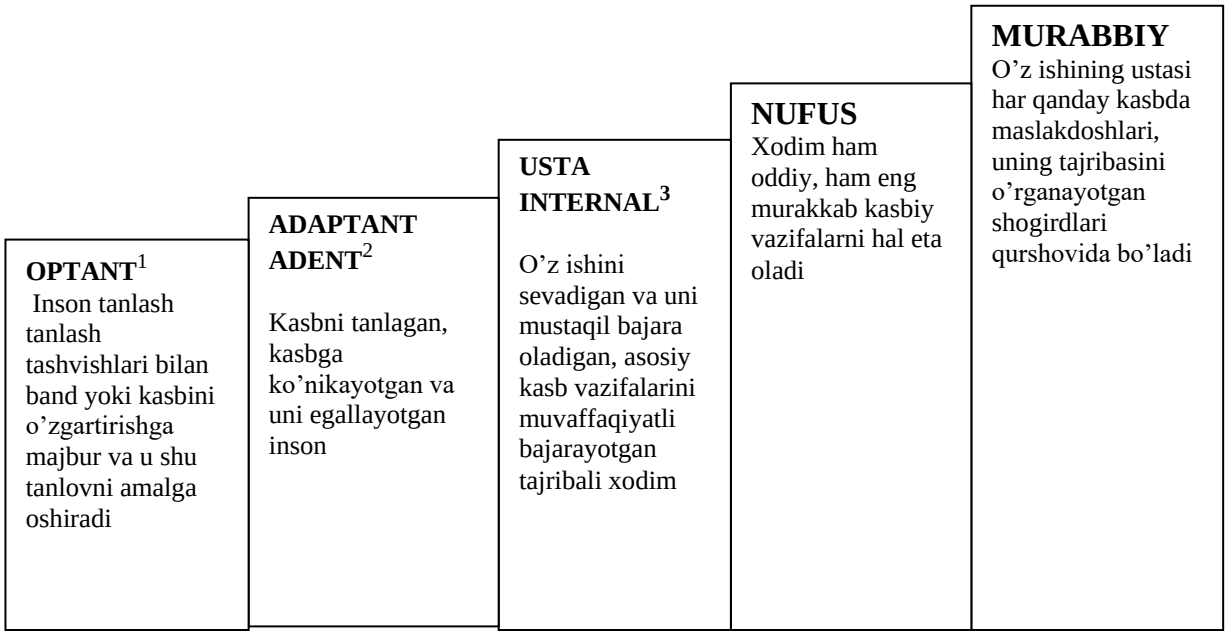
Mehnat hayoti sifati mehnatdan qoniqish hosil qilish hissini kuchaytirish, o‘z malakasini oshirishga intilishda o‘z ifodasini topar ekan, ya’ni ishchi kuchi sifat ko‘rsatkichlarini yaxshilashga ko‘maklashar ekan, ushbulardan kelib chiqqan holda mehnat hayoti sifati jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.

2. Bilvosita ta’sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta’sir

o‘tkazadilar. Bular:

- ijtimoiy-siyosiy shartlardir. Ular muayyan sifatdagi ishchi kuchini shakllantirish maqsad va vazifalarini aniqlab berib, boshqa barcha omillar uchun negiz hisoblanadi:
- ilmiy-texnika taraqqiyoti;
- ekologik sharoitlar;
- nufus (demografik) vaziyatlar.

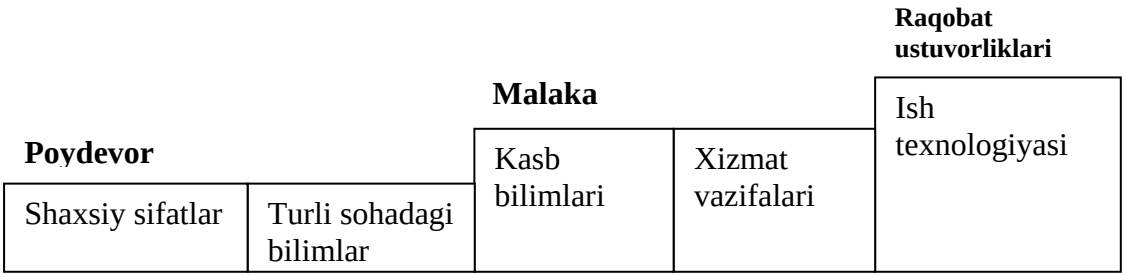
Mansab darajasi hamisha ham kasbiy rivojlanish bosqichi bilan bog‘liq emas. Lavozimga ko‘tarilgan inson kasb malakasi bo‘yicha ana shu darajada yuqoriga ko‘tarilmagan bo‘lishi mumkin.



17.1.2-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari

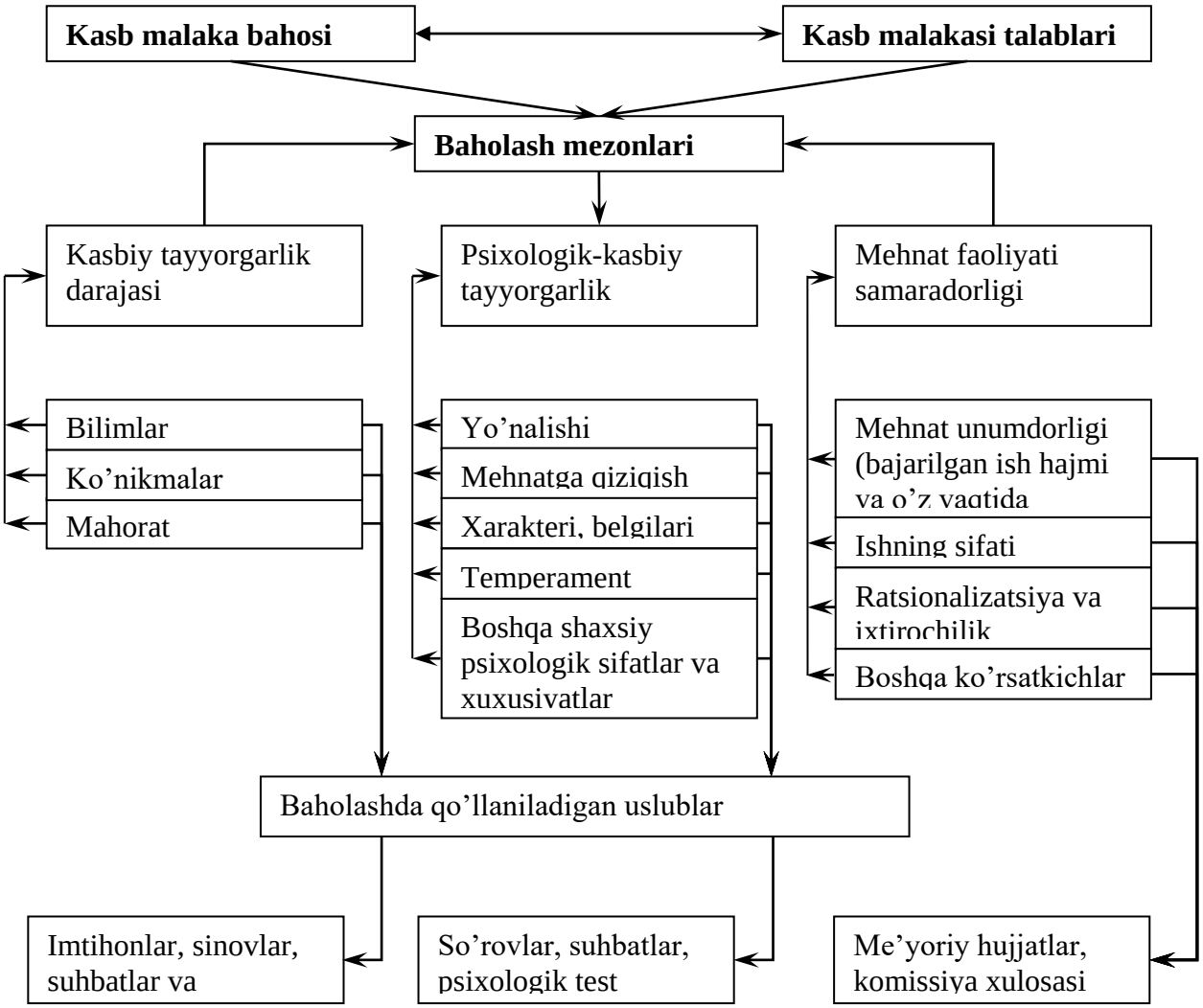
Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o‘sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 17.1.2-rasmda, kasb malakasi o‘sishi bosqichlari 17.1.3-rasmda
ko‘rsatilgan.

[81] Optant (lotincha “optatio” so’zidan) — niyat, tanlash.
[82] *Adent* (lotincha “adeptus” so’zidan) — erishish.
[83] Internal (lotincha “internus” so’zidan) — ichki.



17.1.3-rasm. Kasb malakasi oshishi rivojlanish bosqichlari

Inson resurslarini rivojlantirish uning raqobatbardoshligiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatadi.



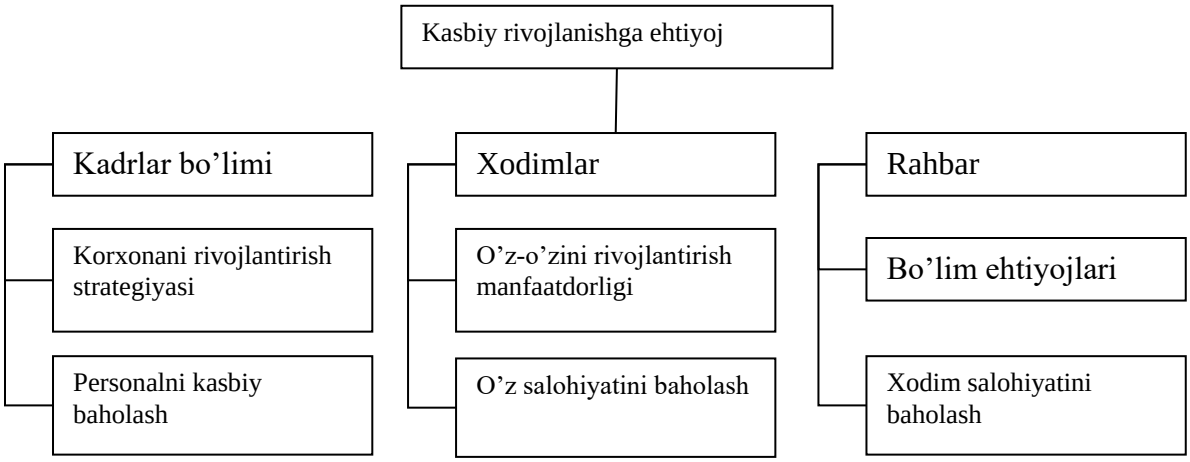
17.1.4-rasm. Xodimning kasb malakasi o’sishini

Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqtsori bilan belgilanadi.

Inson resurslarini rivojlantirish quyidagi shartlarga bog‘liqdir:

- korxonaning inson resurslarini bugungi ishida va kelajakni ko‘zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- xodimlarni rivojlantirish salohiyati, ya’ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;
- inson resurslarining rivojlanishga ehtiyoji;
- inson resurslarini rivojlantirish imkoniyati, ya’ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Inson resurslarining rivojlanishga ehtiyoj deyilganda xodimlarning o‘z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o‘z bilimi, ko‘nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.



17.1.5-rasm.Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o‘zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina inson resurslarini o‘qitishning o‘zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o‘zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziq-tirish va rag‘batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas’uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o‘zgartirish zaruratini ham tug‘dirishi mumkin.

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o‘zgarishlarning korxona an’analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko‘rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o‘zgartishlar kiritish tizimini — o‘qitish dasturlari, yangi

yo‘riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo‘ladi. Uchinchidan, jamoa a’zolari shaxsiy topshiriqlarini o‘zgartirish kerak. Bu o‘zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o‘z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro‘li shaxs bo‘lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to‘rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo‘lsa, savollar ham kam bo‘ladi.

Kompaniya yoki firmada inson resurslarini rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun **korporativ g‘oyani joriy etish** muhimdir. Bu g‘oyalar quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

1. **Eng yaxshi ta’lim-tajriba**. Nazariy mashg‘ulotlar, bilimlarni o‘rganish, ish ko‘nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko‘nikmalariga amaliyotda o‘rgatish jarayonida, balki o‘qitishning dasturiy usullari qo‘llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.
2. Kompaniya xodimlari **o‘qitish-jamoa jarayon** ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o‘rtoqlashish natijasida amalga oshadi.
3. **Bilimlar bilan samarali ayirboshlash** faqat ma’lumotlarga tez yo‘l topishdangina iborat emas. Komp’yuterning dasturiy ta’minoti va „Internet" texnologiyalari ma’lumotlardan xabardor bo‘lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o‘zida axboroglarni tarqatishga qiziqish bo‘lishi kerak.
4. An’anaviy korxona xodimlari izlanuvchi bo‘lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo‘lmasalar, izlanishlar samarasi yo‘qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzluksiz o‘qiydigan korxonada esa **izlanuvchanlik hamisha va hamma joyda namoyon bo‘ladi**. Bu, ayniqsa, jamoa bo‘lib ishlashda yaqqol ko‘zga tashlanadi.
5. **Qadriyatlar va dunyoqarashlar tizimi mushtarak bo‘lishi kerak**. Xodimlar o‘rtasida o‘tkaziladigan so‘rovlar ko‘p hollarda, hatto birgalikda ishlaydigan insonlarning ham ishlab chiqarish jarayonlariga qarashlari turlicha bo‘lishidan dalolat berib turibdi. Agar xodimlarning

fikrlashi — mezonlar, qadriyatlar, yondashuvlar umumlashtirilib, jamoa barcha a’zolari tomonidan qabul qilinmagan bo‘lsa, bilimlar ayirboshlash murakkab kechadi.

17.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta’limning “O‘zbek modeli"

O‘zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishib, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning o‘ziga xos va mos yo‘lini tanlashi kadrlar tayyorlash tuzilmasi va mazmunini qayta tashkil etishni hayotiy zaruratga aylantirdi. 1992 yilda „Ta’lim to‘g‘risida"gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo‘nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo‘ddi. Ushbu qonunda ta’lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari belgilab qo‘yildi:

- ta’lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xaraktyerda ekanligi;
- ta’limning uzluksizligi va izchilligi;
- umumiy o‘rta, shuningdek, o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limining majburiyligi;
- o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limining yo‘nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o‘qishni tanlashning ixtiyoriyligi;
- ta’lim tizimining dunyoviy xaraktyerda ekanligi;
- davlat ta’lim standartlari doirasida ta’lim olishning hamma uchun ochiqligi;
- ta’lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashgan yondashuv;
- bilimli bo‘lishni va iste’dodni rag‘batlantirish;
- ta’lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyg‘unlashtirish[84].

„Ta’lim to‘g‘risida”gi qonun qabul qilingandan so‘ngyangi o‘quv rejalari, dasturlari, darslik va qo‘llanmalar yaratishga kirishildi. Ta’lim muassasalarini attestatsiyadan o‘tkazish va akkreditatsiyalash yo‘lga qo‘yildi. Ayni vaqtda yangi turdagi ta’lim muassasalari tashkil etila boshlandi.

Oliy o‘quv yurtlarida kadrlar tayyorlashni markazlashtirishdan

[84] Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001.

hududiy yo‘nalishga o‘tkazish chora-tadbirlari ko‘rildi. O‘quv yurtlari tarmog‘i kengaydi, universitet ta’limi rivojlanishi ta’minlandi. Yangi ixtisosliklar, bilimlarning yangi tarmoqlari bo‘yicha mutaxassislar tayyorlashga kirishildi. Umuman, maktab ko‘p tarmoqli tizimga o‘tkazildi. Abituriyentlar va talabalarning bilim darajasini test va reyting usulida baholashga o‘tildi. Oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar sifatiga qo‘yilayotgan talablar hisobga olingan holda aspirantura va doktoranturada kadrlar tayyorlash tubdan qayta ko‘rib chiqildi. Jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasi tashkil etildi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997- yildan boshlab **Kadrlar tayyorlash milliy dasturi** ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

Ta’lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o‘tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to‘la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma’naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturining maqsadi etib belgilandi.

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

1. Shaxs. U kadrlar tayyorlash tizimining bosh sub’yekti va ob’yekti, ta’lim sohasidagi xizmatlarning iste’molchisi va ularni amalga oshiruvchisidir.

Kadrlar tayyorlash sohasidagi davlat siyosati insonni intellektual va ma’naviy-axloqiy jihatdan tarbiyalash bilan uzviy bog‘liq bo‘lgan uzluksiz ta’lim tizimi orqali har tomonlama barkamol shaxs — fuqaroni shakllantirishni nazarda tutadi. Shu tarzda fuqaroning eng asosiy konstitutsiyaviy huquqlaridan biri bilim olish, ijodiy qobiliyatni namoyon etish, intellektual jihatdan rivojlanish, kasbi bo‘yicha mehnat qilish huquqi ro‘yobga chiqariladi.

2. Davlat va jamiyat. Ular kadrlar tayyorlash tizimi amal qilishi va ivojlanishining kafillari, yuqori malakali raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bo‘yicha ta’lim muassasalarining faoliyatini uyg‘unlashtiruvchi sifatida faoliyat ko‘rsatadi.

3. Uzluksiz ta’lim. Bu malakali raqobatbardosh kadrlar tayyorlash

tizimining asosi bo‘lib, ta’limning barcha turlarini davlat ta’lim standartlarini, kadrlar tayyorlash tizimi tuzilmasi va uning faoliyat ko‘rsatish muhitini o‘z ichiga oladi.

Uzluksiz ta’lim O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta’minlovchi, shaxs, jamiyat va davlatning iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnikaviy va madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ustuvor sohadir.

4. Fan. Kadrlar tayyorlash milliy dasturiga muvofiqfan yuqori malakali mutaxassislar tayyorlovchi va ulardan foydalanuvchi pedagogik va axborot texnologiyalari ishlab chiqaruvchi hisoblanadi.

5. Ishlab chiqarish. Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo‘nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi, ta’limning muqobil texnologiyalari va shakllarini tanlashni taqozo etadi. Ishlab chiqarish pirovard natijada kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturiga muvofiq O‘zbekiston Respublikasida uzluksiz ta’lim tizimi quyidagi ta’lim turlarini o‘z ichiga oladi (8.10- rasm).

- 1. **Maktabgacha ta’lim.** Maktabgacha ta’lim bola sog‘lom, har tomonlama kamol topib shakllanishini ta’minlaydi, unda bilimga intilish hissini uyg‘otadi, uni muntazam ta’lim olishga tayyorlaydi. Maktabgacha ta’lim bola olti-yetti yoshga yetguncha davlat va nodavlat maktabgacha tarbiya bolalar muassasalarida hamda oilalarda amalga oshiriladi.

2. Umumiy o‘rta ta’lim. To‘qqiz yillik (I—IX sinflar) o‘qishdan iborat umumiy o‘rta ta’lim majburiydir. Ta’limning bu turi boshlang‘ich ta’limni (I—IV sinflar) qamrab oladi hamda o‘quvchilarning fanlar asoslari bo‘yicha muntazam bilim olishlarini, ularda bilim o‘zlashtirish ehtiyojini, asosiy o‘quv-ilmiy va umummadaniy bilimlarni, milliy va umumbashariy qadriyatlarga asoslangan ma’naviy-axloqiy fazilatlarni, mehnat ko‘nikmalarini, ijodiy fikrlash va atrof-muhitga ongli munosabatda bo‘lishni va kasb tanlashni shakllantiradi.

Umumiy o‘rta ta’lim tugallanganidan so‘ng ta’lim fanlari va ular

bo‘yicha olingan baholar ko‘rsatilgan holda davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi shahodatnoma beriladi.

3. O‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi. Umumiy o‘rta ta’lim negizida o‘qish muddati uch yil bo‘lgan majburiy o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi uzluksiz ta’lim tizimidagi mustaqil turdir. O‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi yo‘nalishi — akademik litsey yoki kasb-hunar kolleji o‘quvchilar tomonidan ixtiyoriy tanlanadi.

Akademik litsey davlat ta’lim standartlariga muvofiq o‘rta maxsus ta’lim beradi. O‘quvchilarning imkoniyatlari va qiziqishlarini hisobga olgan holda ularning jadal intellektual rivojla-nishi chuqur, sohalashtirilgan, tabaqalashtirilgan, kasbga yo‘naltirilgan ta’lim olishini ta’minlaydi.

Kasb-hunar kolleji tegishli davlat ta’lim standartlari doirasida o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi beradi; o‘quvchilarning kasb-hunarga moyilligi, bilim va ko‘nikmalarini chuqur rivojlan tirish, tanlab olingan kasb-hunar bo‘yicha bir yoki bir necha ixtisosni egallash imkonini beradi.

Kasb-hunar kollejlari jihozlanganlik darajasi, pedagogik tarkibning tanlanganligi, o‘quv jarayonining tashkil etilishi jihatidan yangi turdagi ta’lim muassasalari hisoblanadi. Ular bir yoki bir necha zamonaviy kasb-hunarni egallash hamda tegishli o‘quv fanlaridan chuqur nazariy bilim olish imkonini beradi.

4. Oliy ta’lim. O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’lim muassasalarining quyidagi turlari joriy etilgan:

Universitet. Uning o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bilim sohalari va bilim berish yo‘nalishlarining keng qamrovi bo‘yicha oliy va undan keyingi ta’lim turlarini amalga oshiradi;
- oliy ta’lim muassasalari turli iqtisodiy sohalar mutaxassislari, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylar pedagogik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish amaliyotini amalga oshiradi;
- fanlar keng qamrovi bo‘yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar olib boradi;
- bilimlarning tegishli sohalari bo‘yicha ilmiy va uslubiy markazbo‘ladi.

Akademiya. Oliy o‘quv yurtining bu turi:

- muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yo‘nalishlari bo‘yicha oliy va undan keyingi ta’limlarning kasbiy ta’lim dasturlarini amalga oshiradi;
- ma’lum sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan shug‘ullanadi;
- fan, madaniyat, iqtisodiyot sohalari bo‘yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradi;
- o‘z faoliyati sohasida yetakchi ilmiy va uslubiy markaz bo‘ladi.

Institut. Oliy o‘quv yurti mazkur turining vazifalari quyidagilardan iborat:

- odatda, bilimlarning bir sohasi darajasida oliy va undan keyingi ta’limlarning kasbiy ta’lim dasturlarini bajaradi;
- milliy iqtisodiyotning ma’lum sohalari uchun mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni amalga oshiradi;
- amaliy va shuningdek, fundamental ilmiy tadqiqotlar olib boradi.

Oliy ta’lim o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi negiziga asoslanadi hamda ikki (bakalavriat va magistratura) bosqichiga ega.

Oliy ta’lim muassasalariga talabalar qabul qilish davlat grantlari negizida va pullik-shartnomaviy asosda amalga oshiriladi.

Bakalavriat — mutaxassisliklar yo‘nalishi bo‘yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, ta’lim muddati kamida to‘rt yil davom etadigan tayanch oliy ta’limdir.

Magistratura — aniq mutaxassislik bo‘yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, bakalavriat negizida ta’lim muddati kamida ikki yil davom etadigan oliy ta’limdir.

5. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Bu ham uzluksiz ta’lim tizimining tarkibiy qismi hisoblanib, mutaxassislarning kasb bilimlari va ko‘nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta’lim muassasalaridagi o‘qish natijalariga ko‘ra, davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi guvohnoma yoki sertifikat

topshiriladi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturini amalga oshirishning uch bosqichi belgilangan:

Birinchi bosqich — 1997—2001- yillarni qamrab olib, ushbu davrda mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saklab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

Ikkinchi bosqich (2001—2005- yillar). Bu bosqichda kadrlar tayyorlash Milliy dasturini to‘liq ro‘yobga chiqarish chora-tadbirlari ko‘riladi, mehnat bozorining rivojlanishi va real — ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari hisobga olinadi hamda unga aniqliklar kiritiladi.

Ikkinchi bosqichda majburiy umumiy o‘rta va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limiga, shuningdek, o‘quvchilarning qobiliyatlari va imkoniyatlariga qarab, tabaqalashtirilgan ta’limga o‘tish to‘liq amalga oshirildi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi **uchinchi bosqichi** (2005- va undan keyingi yillar)da ushbu sohada to‘plangan tajribani tahlil etish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko‘zda tutilgan.

17.3. Inson resurslarining uzluksiz ta’limini tashkil etish

Hozirgi sharoitlarda inson resurslarining uzluksiz ta’limini yo‘lga qo‘ymasdan juda jadal sur’atlarda o‘zgarib borayotgan texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, ulardan samarali foydalanish, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tasavvur etib bo‘lmaydi. Samarali faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalar inson resurslarining uzluksiz ta’limini tashkil etishda katta tajribaga egadirlar.

Korxonada inson resurslarining uzluksiz ta’lim tizimi mutaxassislarning ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o‘qitish, inson resurslarini tarkibi va malakasi to‘g‘risida ma’lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o‘stirish, o‘quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini

beradi.

Ushbu tizimda o‘qitish korxonadagi mavjud asosiy kasblar va ixtisosliklar ro‘yxatiga muvofiq amalga oshiriladi. Buning uchun kompaniya va firmalarda faoliyat turlari va o‘qitish muddati belgilangan guruhlar shakllantiriladi. Har bir guruh uchun ish joylari pasporti, o‘quv dasturlari, o‘quv-uslubiy qo‘llanmalar, ma’ruzalar, avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlaridan iborat **o‘z o‘qitish to‘plami** (bilimlar negizi) yaratiladi. Barcha ixtisosliklar bo‘yicha bunday o‘qitish to‘plamlari o‘quv-uslubiy qo‘llanmalar, ma’ruzalar, avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlari **jamg‘armasi**ni tashkil etadi.

Inson resurslarining uzluksiz ta’limi kompaniya va firmalarning o‘zida ham, o‘quv markazlarida ham amalga oshirilishi, uzluksiz ta’limda xodimlar o‘z-o‘zlarini o‘qitish usulidan ham foydalanishlari mumkin.

Tasdiqlangan o‘quv dasturlariga muvofiq o‘tkaziladigan uzluksiz o‘qitish korxona mutaxassislari ixtisosliklari uchun malaka oshirish rejalarida aks ettiriladi. Mazkur reja xodimning ishga qabul qilingan vaqtidan boshlab, uning butun mehnat faoliyati davrini qamrab oladi.

Inson resurslarini uzluksiz ta’lim tizimida o‘qitish uchun zarur ma’lumotlarni hozir ko‘pgina kompaniya va firmalarda qo‘llanilayotgan boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN”) “BAT-kadrlar" tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tizim bankida odatda quyidagi ma’lumotlar jamlangan bo‘ladi:

- o‘qitilgan, attestatsiyadan o‘tgan xodimlar soni;
- xodimlarning malaka oshirganliklari, qayta tayyorgarlikdan o‘tganliklari, so‘nggi o‘qitilgan vaqti;
- muayyan davr oralig‘ida ishga qabul qilingan va ishdan bo‘shatilgan xodimlar soni;
- tegishli o‘qitish turiga jalb etilgan sana yoki xizmat lavozimidagi siljishlar;
- so‘nggi attestatsiyadan o‘tgan vaqti;
- kadrlar o‘qitilishining tahlili;
- lavozimda o‘stirish uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassis va rahbarlar ro‘yxati;
- xodimlarning ma’lumoti;
- taxlil yoki umumlashtirish uchun lozim bo‘lgan boshqa ma’lumotlar (xodimlarning yoshi, ish staji, qaysi ta’lim muassasasini tugallaganlari va hokazolar).

Yuqorida keltirilgan ma’lumotlar tahlili xodimlarni o‘qitish bilan bog‘liq masalalarni oqilona hal etish uchun juda foydalidir.

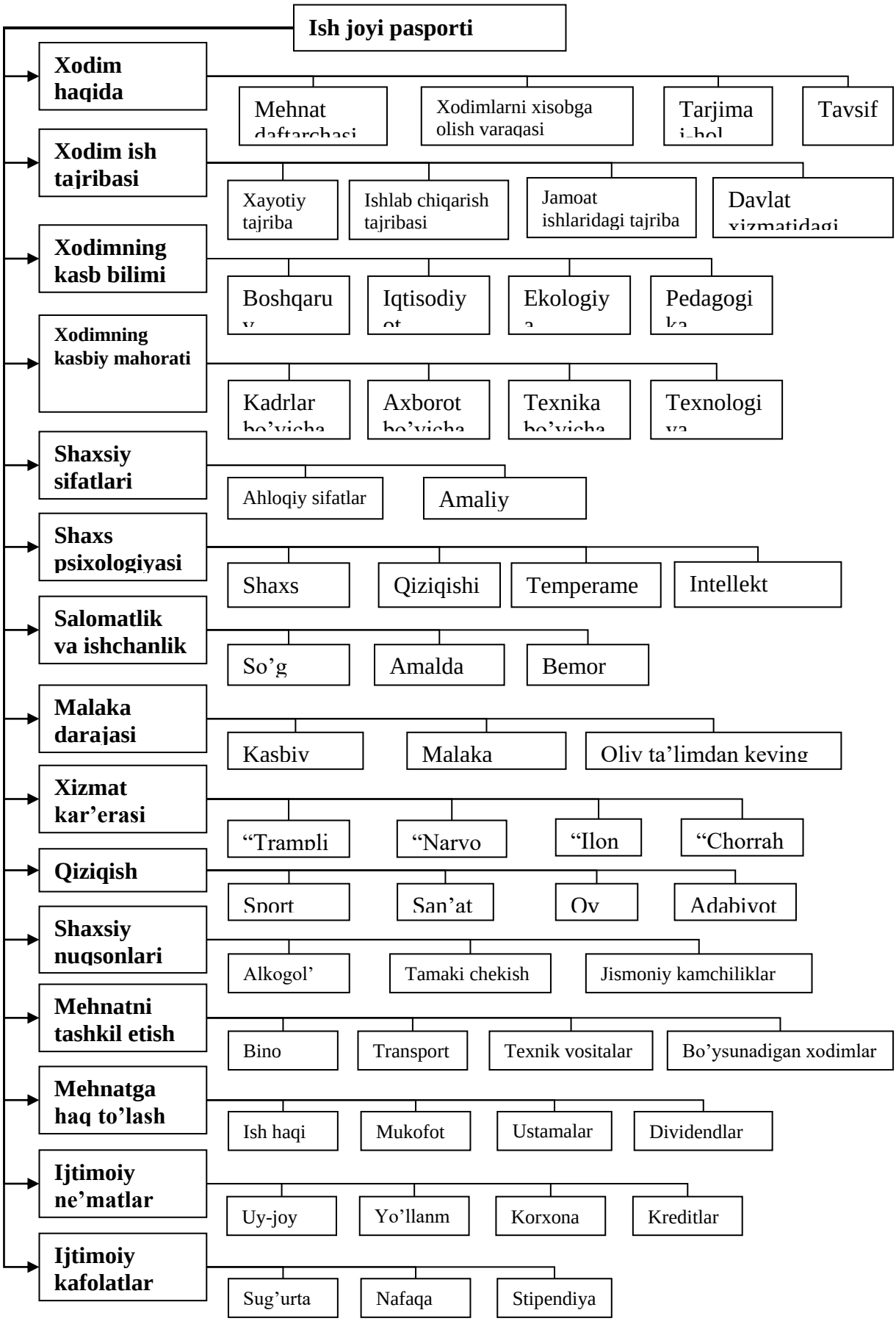
Bundan tashqari, inson resurslarini uzluksiz ta’limga jalb etishda **psixologik tadqiqotlar tizimi**dan ham foydalaniladi. Ushbu tadqiqotlarni olib borish uchun quyidagilardan foydalanish tavsiya etiladi:

- psixologik va kasbiy layoqatni baholash bo‘yicha avtomatlashgan o‘qitish majmuasi. U 25 ta psixologik va psixofiziologik test uslublaridan iborat;
- psixologik kasbiy layoqatni baholash bo‘yicha avtomatlashgan o‘qitish tizimi. U 12 ta psixologik test uslubidan iborat;
- „Testlar" psixologik layokatni baholash bo‘yicha avtomatlashgan tizim. U 14 ta psixologik va psixofiziologik uslubdan iborat;
- ijtimoiy-psixologik muhitni tadqiq etish bo‘yicha avtomatlashgan tizim. U ijtimoiy-psixologik muhitni, shuningdek, guruhning, jamoaning jipsligini, guruh har bir a’zosi ijtimoiy maqomini baholash bo‘yicha 2 ta test uslubidan iborat.

Yuqorida ko‘rsatilgan barcha tizimlar bir-birlaridan mustaqil ravishda qo‘llanilishi mumkin.

Uzluksiz ta’lim tizimida test dasturlari tizimini xodimlar, mutaxassislar va rahbarlar kasbiy layoqatini aniqlash uchun qo‘llash tavsiya etiladi. Bunda ushbu tizimning asosini:

- bilim, ko‘nikma, mahoratning kirish, joriy va chiqishdagi nazorat turlari;
- avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimi hamda mashq o‘tkazuvchilar (tarmoqdagi barcha ixtisosliklar uchun ishlab chiqilgan va ishlab chiqilayotgan) barcha turlariga kiruvchi test dasturlari banki tashkil etadi. Turlicha avtomatlashgan o‘qitish tizimi va mashqo‘tkazuvchilar (to‘la hajmli, imitatsiya qiluvchi, displeyli)dan foydalanish xodimlarning, ayniqsa, ularni ishga qabul qilish, o‘qitish strategiyasini tanlash, xizmat vazifasida siljitishlar va hokazolar paytida juda qo‘l keladi.



17.3.1-rasm. Ish joyi pasporti

Mutaxassislarni zamonaviy mashq o‘tkazuvchilar (trenajyorlar)dan foydalangan holda tayyorlash ularni nazariy va amaliy jihatdan o‘qitishda yangi uslubiy imkoniyatlar yaratadi. Bu o‘quv jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tayyorgarlikning bunday mavjud barcha imkoniyatlaridan mutaxassislar faoliyati (ular faoliyatlari shartlari)ga aniqtalablarni tadqiq etish orqaligina foydalanish mumkin.

- Ishchi va mutaxassislar ish joylarini pasportlashtirish ana shu maqsadga xizmat qiladi. Personal bilimi, ko‘nikmalari, mahoratiga talablar uzluksiz ta’lim tizimining asosiy hujjati hisoblanib, o‘qitish unga asoslangan holda tashkil etiladi.
- Inson resurslarini uzluksiz o‘qitish yo‘lga qo‘yilgan kompaniya va firmalarda ish joyi pasporti odatda quyidagilarni o‘z ichiga oladi (8.6-rasm):
  - xodim haqida ma’lumotlar;
  - xodimningishtajribasi;
  - xodimning kasbiy bilimi;
  - xodimning kasbiy mahorati;
  - shaxsiy sifatlar;
  - shaxs psixologiyasi;
  - salomatlik va ishchanlik;
  - malaka darajasi;
  - xizmat kar’yerasi;
  - qiziqishi (xobbi);
  - xodimning shaxsiy nuqsonlari;
  - mehnatning tashkil etilishi;
  - mehnatgahaqto‘lash;
  - ijtimoiy ne’matlar;
  - ijtimoiy kafolatlar.

Ilmiy asosda tuzilgan ish joyi pasporti xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish, ularni rivojlantirish vazifalarini hal etishda me’yoriy hujjat vazifasini o‘taydi.

Yaxshi xodimlar, odatda, o‘qish, malaka oshirishni, sifat jihatidan yangi vazifalarni hal etishni xohlaydilar. Biroq eng faol xodimlar ham buni qanday amalga oshirishni hamisha ham bilavermaydilar. Oqibatda

ularning intilishlari ro‘yobga chiqmaydi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta’sirini qo‘rsatmay qolmaydi. Bu ro‘y bermasligi uchun korxona va tashkilotlarning kadrlar xizmati ishlab chiqarishning joriy va istiqboldagi faoliyati ko‘rsatkichlariga asoslangan hodda o‘z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishlari, bu rejalar bajarilishini muntazam nazorat qilib borishlari kerak.

Korxonada inson resurslarini uzluksiz o‘qitish tajribasiga tayangan holda uning quyidagi tamoyillarini ajratib ko‘rsatish mumkin:

- o‘qitishni umumiy ishlab chiqarish va kadrlar vazifalari bilan uzviy bog‘likligini ta’minlash;
- o‘qitish dasturlarini guruhlarlar va ixtisosliklarga muvofiq ravishda individuallashtirish;
- dasturlar uslubiyotini juda puxtalashtirish;
- o‘qitishning faol usullaridan keng qo‘llanish va o‘qitish muddatlarini qisqartirish;
- ixtisoslashtirilgan malaka oshirish markazlari tarmog‘ini yaratish;
- bilimlar, ko‘nikmalar, mahoratga o‘qitishda bu bilim va ko‘nikmalarni rahbardan xodimga hamda xodimlar o‘rtasida bir-birlariga uzatishlariga erishish.

Inson resurslarini uzluksiz o‘qitish mundarija, mavzulari, mazmuni har bir korxona va tashkilot faoliyat turi ixtisosliklar, guruhlar tarkibi va hokazolarga muvofiq ravishida xil bo‘lishi tabiiy. Ayni vaqtda, bugungi kun talablaridan kelib chiqkan holda uzluksiz ta’limdan quyidagi masalalar o‘rin olishi maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- bozor iqtisodiyoti asoslari;
- xo‘jalik huquqi;
- shartnoma asosida faoliyat olib borish;
- inson resurslarini boshqarish;
- menejment;
- marketing;
- boshqaruv psixologiyasi va ijtimoii psixologiya asoslari;
- axborot ta’minoti;
- mehnat qonunchiligi va ish haqi to‘lash tizimi;
- mutaxassis ish joyiga ergonomik talabalar;
- xavfsizlik texnikasi va mehnat muxofazasini tashkil etish.

17.4. Masofadan turib o‘qitish

Zamonaviy axborot texnologiyalari inson resurslarini o‘qitish, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yo‘lga qo‘yish imkoniyatini beradi. U ta’limning yangi — masofadan turib o‘qitish turini dunyoga keltirdi.

Masofadan turib o‘qitish — zamonaviy axborot texnologiyalaridan keng qo‘llanilgan holda tashkil etiladigan sirqi ta’lim berishning sifat jihatdan yangi bosqich.

Masofadan turib o‘qitishda tinglovchi ma’ruza va seminar shaklidagi muntazam mashg‘ulotlarga jalb etilmaydi, balki u o‘zi uchun qulay vaqt, qulay joyda, qulay sur’atda o‘qiydi. Bu ishlab chiqarishdan ajralgan holda o‘qish imkoniyatni bo‘lmaganlar uchun ayniqsa qulaydir. Masofadan turib o‘qitishda har kim belgilangan o‘quv dasturini to‘la egallash uchun o‘ziga zarur vaqt davomida o‘qish imkoniyatiga ega.

Masofadan turib o‘qitish dasturlari **modul tamoyili** asosiga qurilgan. Ta’lim moduli har bir alohida kurs bo‘yicha muayyan sohaga oid bilimlar to‘g‘risida yaxlit tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Bu mustaqil kurslar — modullardan shaxsiy va guruhiy ehtiyojlarga javob beradigan o‘quv dasturini shakllantirishda qo‘l keladi.

Masofadan turib o‘qitish ta’limning an’anaviy usullariga nisbatan 50 foizga arzon tushishi amaliyotda o‘z tasdig‘ini topgan. Bunga butun bir o‘quv kursi yagona majmua sifatida mujassamlashtirilganligi, masofadan turib o‘qitish texnologiyalarining katta miqdordagi tinglovchilarga mo‘ljallanganligi, shuningdek, xodimlarning malaka oshirishlari uchun safar xarajatlari va ish vaqtlari tejalishi hisobiga erishiladi.

Masofadan turib o‘qitishda o‘qituvchi o‘quv loyihalariga rahbarlik qilish, shaxsiy o‘quv rejalarini tuzishda maslahat berish kabi vazifalarni bajaradi. O‘qitish jarayonida o‘qituvchi va ting-lovchi o‘zaro aloqalari elektron pochta, faksimil’ va telefon aloqasi, Internet tizimi orqali amalga oshiriladi.

Masofadan turib o‘qitishda nazorat shakllari sifatida masofadan turib tashkillashtiriladigan imtihonlar, komp’yuter test tizimlari,

eksternat usullari qo‘llaniladi.

Masofadan turib o‘qitish texnologiyasi — insonning mustaqil ravishda, lekin nazorat ostida tegishli bilimlar, ko‘nikmalarni muayyan vaqtlarda o‘qituvchi maslahatlarini olgan holda (ishlab chiqarishdan ajralmasdan) egallashining uslub, shakl va vositalari yig‘indisidir. Mazkur texnologiya talab etilayotgan muayyan bilimlar hajmi poydevoriga qo‘yilgan. O‘zlashtirish uchun taqdim etiladigan bilimlar hajmi masofadan turib o‘qitishga mo‘ljallangan maxsus kurs va modullarda jamlanadi. Bu bilimlar hajmi tarmoqda mavjud ta’lim standartlari hamda ma’lumotlar banki, videoteka kutub-xonalariga asoslanadi.

Tinglovchilar uchun axborotlar quyidagi shakllarda yyyetkaziladi:

- bosma materiallar (o‘quv-uslubiyot qo‘llanmalari);
- elektron materiallar (komp’yuter ta’lim kurslari, ma’lumotlar banki, bilimlar banki, elektron darsliklar);
- audio va video tasmalar;
- televideniye o‘quv ko‘rsatuvlari;
- nazorat va taxlil etuvchi tizimlar.

Bu materiallar quyidagi **axborot manbalari** orqali yyyetkaziladi:

- bosma nashrlar;
- audio va video tasmalar;
- egiluvchan magnit, lazer va qattiq disklar;
- nazorat jadvallari va qoliplari.

Masofadan turib o‘qitishda quyidagilar **ta’lim vositalari** hisoblanadi:

- o‘quv-uslubiy majmualari (“case” — “keys-texnologiya”);
- komp’yuterlar;
- televizorlar;
- telefon, fakslar;
- magnitofon, videomagnitofonlar;
- maxsus mul’timedia texnikasi;
- komp’yuter tarmoqlari.

Masofadan turib o‘qitishda telekommunikatsiya tizimi markaziy

bo‘g‘in hisoblanadi. Ulardan o‘quv jarayonini ta’minlash uchun foydalaniladi. Bu tizimlar orqali:

- tinglovchilar zarur o‘quv va o‘quv-uslubiyot materiallari bilan ta’minlanadi;
- o‘qituvchi va tinglovchi o‘rtasida masofadan turib aloqa o‘rnatiladi;
- axborot tarmoqlariga ulanishga erishiladi.

Demak, masofadan turib o‘qitish texnologiyalari o‘quv materiallarini tinglovchilarga yyetkazib berishning o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiqfarqlanar ekan. Xususan, ta’lim muassasalarining masofadan turib o‘qitish tizimida quyidagi texnologiyalar qo‘llanilishi mumkin:

1. Keys-texnologiya. Ushbu kurs kitob sifatidagi o‘quv-amaliy darslik bo‘lib, unda o‘rganilayotgan mavzu yaxlit yoritilgan holda tinglovchi o‘z bilimini tekshirib ko‘rishi uchun zarur miqdordagi nazorat topshiriqlari bo‘ladi. Kurs qo‘shimcha o‘quv materiallaridan iborat audio va video tasmalar bilan to‘ldirilishi mumkin.

2. SD-ROM - texnologiya. Kurs mul’timedia interaktiv mahsulotli SD-disk sifatida bo‘ladi. Bu kursni komp’yuter orqali uyda yoki ish joyida egallasa bo‘ladi.

3. Tarmoq texnologiyasi. Bu usulda kurs ta’lim muassasasi o‘quv serveriga tarmoq murojaati vositasi bilan egallanadi.

Masofadan turib o‘qitishda avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlarining roli kattadir. Yirik kompaniya va firmalarda hozirgi vaqtda personal ixtisosliklari va xizmat vazifalariga muvofiq yuzlab avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlari hamda mashq qildiruvchi imitatorlar yaratilgan. Odatda avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimi 6 ish tartibiga ega:

1. O‘qitish.
2. Imtihon.
3. Namoyish qilish.
4. Nazorattopshirigi.
5. Statistika.
6. Yordam.

Avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimining dasturiy ta’minoti katta imkoniyatlarga ega. U ish tartibini, o‘quv-mashq topshiriqlarini bajarish uchun tanlay oladi, tegishli tartib bo‘yicha bilimni tekshiradi, „O‘qitish” tartibida tinglovchi tushunmagan masala yuzasidan yordam olish imkoniyatiga ega. Shuningdek, avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimi tinglovchi o‘qitish jarayonida faollik ko‘rsatmasa unga tegishli ta’sir ko‘rsata oladi. “Imtihon” tartibida esa tinglovchi savollarga javob berish vaqtini nazorat qila oladi.

Avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimi dasturiy ta’minoti jumladan, Microsoft Windows operatsiya tizimi boshqaruvi ostida ishlay oladi.

Masofadan turib o‘qitishda **mul’timedia tizimi**dan foydalanish yanada samaraliroqdir. Mul’timedia tizimi komp’yuter texnologiyalari yo‘nalishlarining tadrijiy davomidir.

Mul’timediadan foydalanuvchi audio va video xabarni elektron pochta orqali uzatish, dasturiy mahsulotni nutq bilan izoxlab berish, ekran „oynacha”laridan biriga teletasvir yoki boshqa joydagi o‘qituvchi tasvirini qabul qilib olish imkoniga ega bo‘ladi.

Bugungi kunda telekommunikatsiya vositalarining takomillashtirilishi entsiklopediyalar, lug‘atlar, o‘quv darsliklari to‘plamlarini server ilovalariga aylantirish imkonini beryapti. Ushbu ilovalar mijozlari sifatida foydalanuvchilarning WWW brauzer (browser)lari bo‘ladi. To‘g‘ri, buninguchun “o‘z” o‘qitish komp’yuteri va serveriga ega bo‘lish talab etiladi. Shu holdagina mazkur server ilovalaridan www — sahifalar orqali tanishish mumkin.

Elektron pochta orqali esa „virtual sinf”lar tashkil etsa bo‘ladi. Internetda tarqatish ro‘yxati (mailing Lists) degan tushuncha mavjud. Bu serverga o‘rnatilgan dasturiy ta’minot bo‘lib, bir guruh insonlarning o‘zaro aloqada bo‘lish imkonini tug‘diradi. Bu quyidagicha tashkil etilishi mumkin.

Muayyan bir masala mavzu bo‘yicha **bahs guruhi** tuzilib, bu hakda manfaatdor shaxslarga bahs o‘tkazish qoidalari hamda ushbu guruhga obuna bo‘lish tartibi (tarqatish ro‘yxati) ma’lum qilinadi. Har bir foydalanuvchini ro‘yxatga olish server tomonidan elektron pochta orqali foydalanuvchidan tegishli shakllagi maktub olinishi bilan (e’lon qilingan

manzilga server-varaqqa tushunarli mazmundagi topshiriq, masalan, zarur tarqatish ro‘yxati nomlanishi — subscride listnante bayon etilgan maktub yuboriladi) avtomat ravishda amalga oshiriladi.

Bahs guruhiga guruhlarning bir a’zosi tomonidan yo‘llangan maktub server-varaqtomonidan avtomat tarzda barcha qatnashchilarga yuboriladi. Bu qatnashchilardan biri o‘qituvchi bo‘lishi mumkin. Ushbu usul juda qulayligi va arzonligi bilan farqlanadi. Mazkur server-varaqdan foydalanish uchun foydalanuvchining o‘z elektron pochtasiga ega bo‘lishi kifoya.

Bahs guruhlarining yana bir turi — **yangiliklar guruhi** (USENET)dir. Internetda ularni shunday deb nomlashadi. Bu holda servyerda yangilik guruhiga xizmat ko‘rsatuvchi dasturiy ta’minot o‘rnatiladi. Tarqatish ro‘yxati usulidan farqli o‘laroq, yangiliklar guruhi real vaqt (onlayn) tartibida ishlaydi, ya’ni foydalanuvchilar „Onlayn" tartibiga ulanishlari lozim bo‘ladi. Yangiliklar guruhida ishlash tartibi tarqatish ro‘yxati usulidek: foydalanuvchilar guruhga boshqa qatnashchilar tomonidan yo‘llangan xabarlar bilan tanishadilar, belgilangan mavzu yuzasidan o‘z fikr-mulohazalarini bildirib, maktub jo‘natadilar, muhokamaga qo‘yilgan masala asosida bahs yurgizadilar va hokazo. Faqat bu hammasi darhol, real vaqtda bo‘ladi. Buning uchun bahs qatnashchilari bir vaqtda muhokama o‘tkazish uchun o‘z komp’yuterlari oldida bo‘lishlari talab etiladi.

Masofadan turib o‘qitishni keng rivojlantirish uchun respublikamiz korxona va tashkilotlarida istiqbolli axborot texnologiyalarini jadal joriy etishni hayotiy zaruriyatga aylantirmoqda. Ayniqsa, quyidagi texnologiyalar va o‘qitish tizimlari yaratish muhimdir:

1. Komp’yuter o‘qitish tizimlari, shu jumladan mul’timediadan foydalangan holdagi texnologiyalar.
2. Uqitish jarayonini shaxsiy komp’yuterlar orqali tashkil etish.
3. Ekspert o‘qitish tizimlarini yaratish.
4. Telekommunikatsiya vositalaridan foydalanish.
5. Amaliy dasturlar to‘plamlari texnologiyasini yaratish.
6. Uzluksiz ta’limga masofadan o‘qitishni kengjoriy etish.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligida

ushbu masalalarga katta e’tibor berilayotganligi diqqatga sazovordir.

Shuningdek, Oliy ta’lim to‘g‘risidagi Nizomda ham Oliy ta’limning kasbiy ta’lim dasturlari: kunduzgi, eksternat va masofadan ta’lim olish shakllarida o‘zlashtirilishi mumkin, deb ko‘rsatilgan. Unga ko‘ra: masofaviy ta’lim — oliy ta’limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda ta’lim muassasasidan uzokda o‘zlashtirishdir. U zamonaviy axborot texnologiyalari va teletarmoqlar texnologiyasi vositalaridan foydalanishga asoslanadi.[85]

Vazirlik 1998 yildayoq oliy o‘quv yurtlarini mul’timedia majmualari bilan ta’minlash to‘g‘risida alohida buyruq[86] qabul qilgan.

17.5. Inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Har bir korxona, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi personalga qo‘yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo‘lishiga bog‘liqdir. Bu esa muttasil ravishda inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Inson resurslarini qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o‘qitishdir.

Inson resurslarini malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o‘qitishdir.

Inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, inson resurslarini qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to‘rt yo‘nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O‘quv dasturlari va umuman o‘quvni rejalashtirish.
3. Shakli va uslublari bo‘yicha xilma-xil o‘quv dasturlari yaratish.
4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan inson resurslarini kasbiy va xizmat vazifasida o‘stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aktsionerlik jamiyatlari

[85] Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ. 2001. - 241- бет.
[86] Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар туплами. Т.: Шарқ. 2001. - 312-бет.

tajribasi, inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to‘rt yo‘nalishning hammasi bo‘yicha ish olib borilgan taqdirda, ko‘zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o‘quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo‘lishi kerak, albatta.

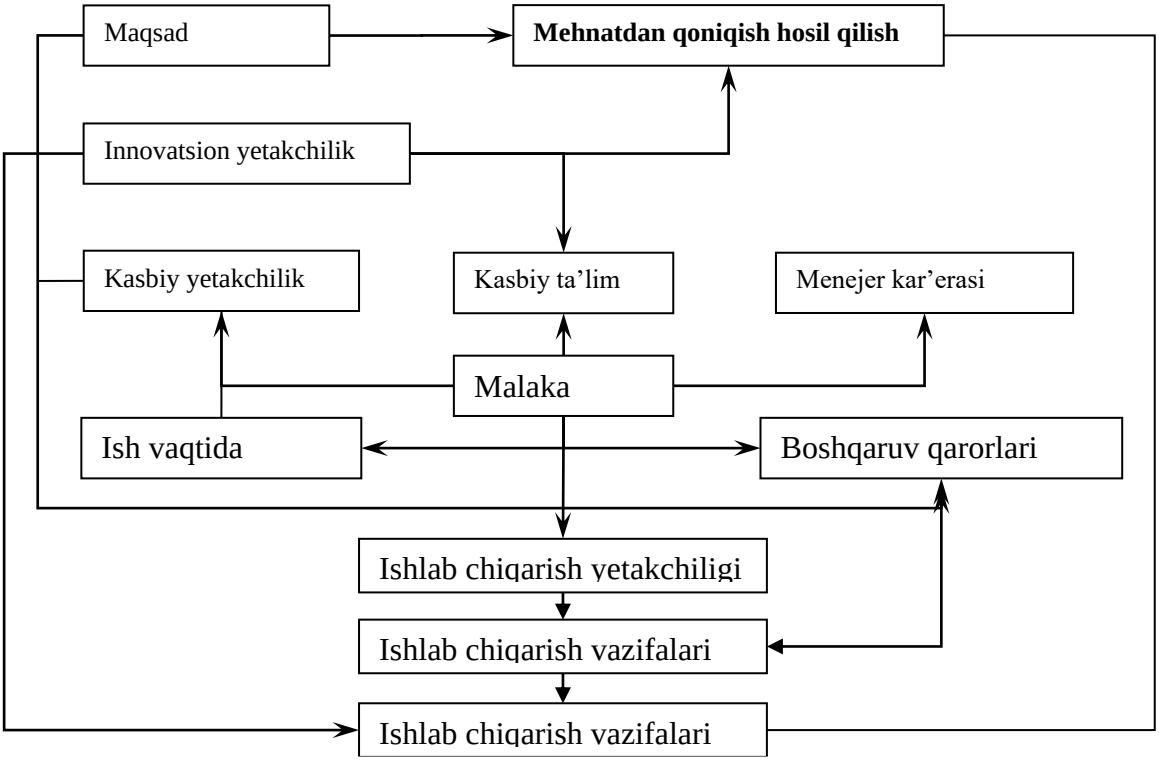
Inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

Xodimning tayyorgarlik darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda inson resurslarini qaysi yo‘nalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qo‘yilgan omillar bo‘yicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim o‘z xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari bo‘yicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida o‘z malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari o‘tkaziladi. Bu — o‘quv guruhdarini oqilona shakllantirish, mashklar o‘tkazishni yaxshi yo‘lga qo‘yish hamda ta’lim shaklini belgilashda qo‘l keladi.

Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, so‘rovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va o‘rta bo‘g‘in menejerlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy ko‘nikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatlari, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, o‘ziga bo‘ysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida o‘stirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar bo‘libgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi bo‘lishga intilsalar, ular uchun kasbiy ta’lim bu maqsadga erishish yo‘lida mustahkam poydevor vazifasini o‘taydi (17.5.1- rasm).



17.5.1-rasm. Kasbiy malaka va yetakchilikning o’zaro bo’gliqligi

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan o‘z kar’yerasini rivojlantirish bilan bir qatorda, o‘zining yetakchilikka ham da’vogarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega bo‘lmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma’lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan so‘ng bevosita xodimlarni o‘qitish chora-tadbirlari ko‘riladi. Bunda o‘quv dasturlari inson resurslarining amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo‘lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

Qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo‘lishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2—3 yilga mo‘ljallanadi. U inson resurslarini o‘qitish strategiyasini, ya’ni ta’limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo‘nalishlarini tanlash, o‘qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta’lim markazlari bo‘ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan

tayyorlashni amalga oshirish uchun korxona va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko‘p hollarda **strategik rejalashtirish** deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko‘p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- korxona va tashkilotning personal bilan ishlash kon-tseptsiyasi;
- ta’lim muassasalari amal qiladigan korxona va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontseptsiyasi;
- korxona va taijilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat ob’yektlari qurish va hokazolar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o‘qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni **inson resurslarini qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlash**dan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo‘lgan xodimlar ro‘yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so‘nggi marta o‘qitilgani yoki korxona bo‘linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma’lumotlarni o‘rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so‘ng taxminiy o‘quv mundarijasi va mavzu yo‘nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o‘rinda ular ta’lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya’ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o‘z-o‘zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko‘nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o‘tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma’muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o‘tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o‘tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o‘rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek,

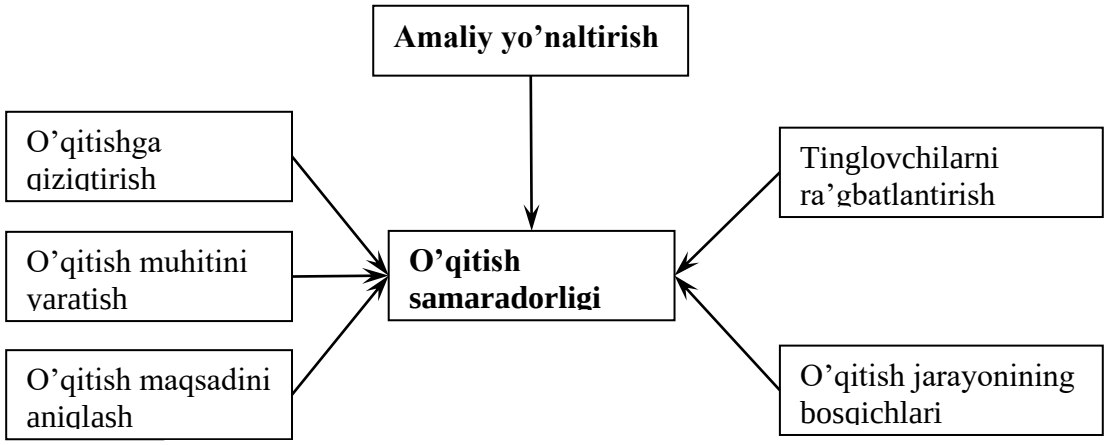
rahbarning o‘qitilish yakuni bo‘yicha bahosi ko‘rsatiladi.

Kadrlar xizmatiga inson resurslarini bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchidan — inson resurslarini o‘qitish zaruratini aniqlash. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o‘zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo‘lganda;
- mehnat jamoasidagi muhitni o‘zgartirish talab etilganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o‘zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o‘zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchidan — o‘quv maqsadlarini belgilash (17.5.2- rasm). Bu — korxona yoki tashkilot maqsadlarini ta’minlash unda zarur bilim, ko‘nikma va qobiliyatlarga ega bo‘lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi.



17.5.2-rasm. O’qitish samaradorligi shartlari

Uchinchidan — o‘qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko‘rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalarida o‘qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalarida o‘qitish;
- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta’lim muassasalarida

attestatsiya qilish;

- attestatsiya qilinmasdan, o‘z-o‘zini malakasini oshirish;
- ish joyida o‘qitish.

To‘rtinchidan — uzluksiz ta’lim tizimini shakllantirish. Buning uchun inson resurslarini qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o‘qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o‘qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o‘qish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o‘qitish;
- rahbar tomonidan o‘qitish;
- mas’ul topshiriq berish orqali o‘qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo‘limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o‘z-o‘zini o‘qitish;
- muntazam baholab booish;
- seminar va konferentsiyalarga jalb etish.
- Har bir kompaniya, birlashma yoki aktsiyadorlik jamiyati o‘z xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga ega bo‘lishi kerak

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.“Ishchi kuchi” atamasiga ta’rif bering

2. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi

3. O‘zbekiston Respublikasining „Ta’lim to‘g‘risida”gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo‘naltirilgan?

Tavsiya etilayotgan adabiyotlar

1.Human Resourse Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

2.Абдураҳмонов Қ.Х., ва бошқалар., Инсон тараққиёти.Дарслик . Т-«Фан ва технология».2014.-234 б

3.Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-350 c

4.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

5.Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

6.Абдурахманов.К.Х.и другие.Человеческое развитие. Учебник. “Фан ва технология”, 2012. – 364 с.

7.Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

FOYDANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi qonunlari

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2018.– 72 б.

2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. www.lex.uz

3. Ўзбекистон Республикасининг «Хусусий корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. Қонун ва қарорлар. www.lex.uz

4. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва қўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги Қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2011.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari

5.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда

2.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-2960-сонли Қарори.2017 йил 6 май.www.lex.uz

3.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май.www.lex.uz

4.Ўзбекистон Республикаси Президентининг“Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги

фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-3001-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

5.Ўзбекистон Республикаси Президентининг“Касаначиликни янада ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2996-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

6.Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг «Ходимлар сонини тартибга солиш ва бошқарув таркибини таъминлаш учун харажатларни мақбуллаш бўйича норматив ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарорга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги 14-К/К-сонли Қарори 2018 йил 27 апрель,88-сон

III. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

11. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.

12.Шавкат Мирзиёев Олий мажис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-декабрь

13. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон

14. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь

IV. Asosiy adabiyotlar

15.Ричи Ш, Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

16.Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Ученое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 с.

17.Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно– практическое пособие.- М.: Финпресс, 2010.- 272 с.

18. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. – 310 с.

19.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальный технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.

20. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.

21. Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами
Питер, 2008, 832 с

22. Шапиров С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. – 256 с

23. Под. Редакцией А.Я. Кибанова и др. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 548 с.

24. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 252 с.

V. Qo‘shimcha adabiyotlar

25. Экономика и социология труда: социально – трудовые процессы в системе рыночного яозяйство: учебное пособие / Н.В.Карпова, А.Г.Схирладзе, В.П.Борискин.-старый оскол: ТНТ, 2015.368 с

26. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие/ В.П.Малашенко, Н.И.Ляхова, Р.В.Голеева, И.В.Таушан.-старий оскол: ТНТ, 2015. 300 с

27. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата /под общ.ред Р.В.Карапетяна.-М.: издательство Юрайт, 2016. 325 с

28. Экономика труда.теория и практика: учебник для бакалавров/ И.М.Алиев, Н.А.Горелов. – М.: издательство Юрайт, 2016. 670 с

29. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / под. ред В.М.Масловой. – М: издательство Юрайт, 2016. 539 с

30.Организация и нормирование труда: учебное пособие /А.И.Рофе. - 2-е изд, стер.-М.:КНОРУС, 2016. 224 с

31. Экономика труда: учебник / Н.В.Федорова, О.Ю.Мингченкова.-М.: КНОРУС, 2016.232 с

32.Управление персаналом: Учебное пособие Под общ.ред Т.И.Михайлиной.-3-е.изд.-М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков И К”, 2018. 280 с

VI. Davriy nashrlar, statistik to‘plamlar va hisobotlar

33.Современные проблемы управления персоналом: Архипова Н.И, Назийкинский С.В, Седова О.Л./: Монография.- Москва: Проспект, 2018, стр160

34. «Управление персоналом» Журнал. 2016 й. № 2-4 сонлари.

35. Абдураҳмонов Қ.Х Аҳоли бандлиги ва ижтимоий фаоллик. Халқ сўзи.-2017.-№139 (6833) -3 б

36. Салоҳиятли кадрлар – мамлакат таянччи. Миллий тикланиш.-2016-№47.-5 ноябрь.-2 б

37.Чориев Р.Қ.Ўзбекистон Республикасида кадрларни қайта тайёрлаш ва уларни малакасини ошириш тизимидаги инновацион ўзгаришлар. Таълим, фан ва инновация.-2016.-№1-10.-13б

38.Мамадиёров Н.Қ. Кадрлар тайёрлаш сифатини бошқариш моделлари Иқтисодиёт ва таълим.2016.-№4-57.-63б

39.Режапов Х. Малакали кадрларни тайёрлашга молиялаштиришнинг таъсири. Иқтисод ва молия.-2017.-№1.-47 б

VII. Internet saytlari

40. www. stat.uz – Ўзбекистон Давлат статистика қўмитаси сайти.

41.www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

42.www.mineconomu.uz –Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги сайти.

43.www.mehnat.uz – Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг сайти.

MUNDARIJA

KIRISH 3

1-BOB. ZAMONAVIY SHAROITLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI VA STRATEGIYASI 5

1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o‘sishi 5

1.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari 7

1.3. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari 11

1.4. “Personal” (“inson resurslari”) tushunchasining mazmuni 12

1.5. Inson resurslarini boshqarishning yyettita asosiy ko‘rinishlari 15

2-BOB. RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI 24

2.1. Mehnat resurslarini rejalashtirish 24

2.2. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari 29

2.3. Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalari 32

2.4. Mehnat bozori strukturasi, mohiyati va zamonaviy mehnat bozorining xususiyatlari 37

2.5. Mehnat resurslariga ish haqi va imtiyozlarni aniqlash 39

2.6. Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlari 41

3-BOB. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH 44

3.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi 44

3.2. Xodimlarni boshqarish tizimi 46

3.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari 48

3.4 Xodimlarni rejalashtirish 50

3.5. Mehnat bozoridagi bog‘liqlik jihatlar va Ichki omillarni baholash tahlili 52

3.6. Xodimlarni boshqarish samaradorligi 54

4-BOB. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH 58

4.1. Boshqaruv va uning uslublari 58

4.2. Boshqaruv taktikasi va strategiyasi va uning vositalari 62

4.3. Rahbar boshqaruv uslublari 70

4.4. Rahbarlik uslublarining turlanishi 72

4.5. Tanqidga qo‘yiladigan asosiy talablar 74

4.6. Zamonaviy rahbar sifatlari 77

5-BOB. XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH VA MOTIVATSIYALASH USULLARI 82
5.1. Motivatsiya tushunchasi 82
5.2. Motivatsiyaning boshlang‘ich va klassik nazariyalari. Gotorn tadqiqotlari 83
5.3. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi. Motivatorlar va gigiyenik faktorlar nazariyasi 87
5.4. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar 93
5.5. Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o‘zgarishi 95
5.6. Xodimlar faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi 99
6-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA BOSHQARISH VA NAZORAT 104
6.1. Birgalikda boshqarish haqida tushuncha va ishlab chiqarish sharoitida uning ahamiyati 104
6.2. Boshqarish va nazorat tizimi 108
6.3. Kadrlarning martaba bo‘yicha ko‘tarilishi va uni rejalashtirish 110
6.4. Qaror qabul qilish jarayoni va muammolarni hal qilish usullari 115
6.5. Nazoratni tashkil qilish mexanizmi 121
6.6. Rahbar mehnati, vazifalari va uni tashkil etish 123
7-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI 130
7.1. Sifatni nazorat qilish tizimi. Sifatni boshqarish 130
7.2. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilish. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi 135
7.3. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari 137
7.4. Yakka tartibdagi faoliyatga haq to‘lash va mukofatlash o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanish 140
7.5. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish. Foydalarda qatnashish 141
7.6. Xodim faoliyatini baholash 144
8-BOB. JAMIYAT IJTIMOIY RIVOJLANISHIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI 152
8.1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi va inson resurslarini boshqarish 152
8.2. Inson resurslarini boshqarish va ijtimoiy munosabatlar 154
8.3. Inson resurslarini boshqarish va istiqboldagi muammolar 156
8.4. Tashkilot madaniyati boshqaruv faoliyatining obyekti sifatida 160
8.5. Tashkilot madaniyatiga ta’sir etuvchi omillar 164

9-BOB. INSON RESURLARI BOSHQARISHDA INNOVATSIYA 172
9.1. Kadrlar tizimida innovatika 172
9.2. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari 173
9.3. Kadrlar yangilashlarining mohiyati va tasniflanishi 175
9.4. Innovatsion menejment obyektlari 178
9.5. Kadrlar innovatsiyalarining tashkiliy shakllari 181
9.6. Personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha IKM funksiyalari 183
10-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK..... 186
10.1. Yetakchilik nazariyasi asoslari 186
10.2. Yetakchilik uslublari 191
10.3. Zamonaviy rahbar sifatlari 196
11-BOB. INSON RESURSLARINI KARYERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH 203
11.1. Karyera tushunchasi va bosqichlari 203
11.2. Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish 215
11.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash 236
12-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR 246
12.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari 246
12.2. Jamoani tashkil etish 249
12.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish 252
13-BOB. INSON RESURSLARI FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI 261
13.1. Inson resurslari faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublari 261
13.2. Inson resurslarinini attestatsiyadan o‘tkazish 278
13.3. Mutaxassislarni baholash mezonlari 289
14-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH USULLARI 297
14.1. Boshqarish usullari to‘g‘risida tushuncha 297
14.2. Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usullari 308
14.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari 314
14.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari. 318
15-BOB. INSON RESURSLARINI IJTIMOIY MUHOFAZA QILISH 322
15.1. Inson resurslarini ijtimoiy muhofaza qilishning mohiyati va tamoyillari 322

15.2. Inson resurslarini muhofaza qilish tizimidagi institutlar va ularning faoliyati 325
15.3. Korxona va tashkilotlarda inson resurslarini ijtimoiy muhofaza qilish tizimi 326
15.4. Ijtimoiy nafaqalar, ularning turlari va tayinlanish tartibi 328
16-BOB. RIVOJLANGAN MAMALAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI 335
16.1. AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillari 335
16.2. Yirik korporatsiya misolida kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish 341
16.3. Yaponiyada inson resurslarini boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari 356
17-BOB. INSON RESURSLARINI RIVOJLANTIRISHNING STRATEGIK JIHATLARI 372
17.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish 372
17.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta’limning “O‘zbek modeli" 378
17.3. Inson resurslarining uzluksiz ta’limini tashkil etish 383
17.4. Masofadan turib o‘qitish 389
17.5. Inson resurslarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish 394
FOYDANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI 401