

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM
VAZIRLIGI HUZURIDAGI OLIY TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR
KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI
OSHIRISHNI TASHKIL ETISH
BOSH ILMYIY-METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI OLIY
TA'LIM TIZIMI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA
ULARNING MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ MARKAZI**

“TASDIQLAYMAN”

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
huzuridagi oliy ta'lim tizimi pedagog
kadrlarni qayta tayyorlash va ularning
malakasini oshirish Tarmoq markazi
direktori _____ G.Axunova
“ _____ ” _____ 2015 y.

“PERSONALNI BOSHQARISH” MODULI BO'YICHA

O' Q U V – U S L U B I Y M A J M U A

Tuzuvchi: dots. A.Xayitov

Toshkent – 2015

Mundarija

IShChi DASTUR.....	3
MA'RUZALAR MATNI.....	12
1-Mavzu. Personalni boshqarish fanining mohiyati va uni rejalashtirish	12
2-Mavzu. Personalni boshqarish modellari va uni rivojlantirish yo'nalishlari.....	36
3-Mavzu. Personalni shakllantirish	65
4-mavzu. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish	82
5-mavzu. Personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlar	119
6-mavzu. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalari.....	129
TAQDIMOT MATERIALLARI	137

IShChI DASTUR

Modulning maqsadi va vazifalari

•Tinglovchilarga davlat moliyasi haqida ilgari surilgan ilmiy-nazariy kontseptsiyalar to'g'risida qiyosiy, tahliliy ma'lumotlar berish, zamonaviy pedtexnologiyalardan foydalanib tinglovchilarni malakasini oshirishga ko'maklashish;

• Personalni boshqarish bo'yicha korxonada va tashkilotlar kesimida olib borilayotgan islohotlar to'g'risidagi asoslarning ishlab chiqilganligini yoritish va tinglovchilarda ularni aniq ilmiy nazariy tahlil qilish, xolis baholash va mustaqil hayotiy pozitsiyasini vujudga keltirishga erishish;

•Jahon moliyaviy iqtisodiy inqirozi sharoitida personalni boshqarish, uni boshqarish tizimidagi islohotlar bilan bog'liq o'zgarishlar va yangilanishlarni ilmiy nazariy tahlil etish va o'ziga xos xususiyatlari, maqsad-vazifalarini tinglovchilarga etkazish;

•O'zbekiston Respublikasida korxonada va tashkilotlar personalni boshqarish tizimidagi islohotlar, personalni boshqarishni rejalashtirish va rivojlantirish, personal karerasini rejalashtirish va rivojlantirish, personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalari, mehnat nizolari va ularning turlari, personalni tanlash va ishga yollash tizimi borasidagi islohotlarni tahlil etish, Prezident asarlariga tayangan holda o'rganishdan iborat.

Modulni o'zlashtirishga qo'yiladigan talablar

“Personalni boshqarish” modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida tinglovchilar:

•zamonaviy pedagogik va axborot texnologiyalarini amaliyotda qo'llash bo'yicha ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur;

•personalni boshqarishga oid bilimlarga ega bo'lishi;

•korxonada va tashkilotlar kesimida personalni boshqarish bo'yicha bilimlarga ega bo'lish;

•zamonaviy sharoitlarda personalni boshqarish tizimidagi islohotlar va ularning kontseptual asoslari bo'yicha bilimlarga ega bo'lish lozim. .

Modulning o'quv rejadagi boshqamodullar bilan bog'liqligi va uzviyligi

O'quv modul mazmuni o'quv rejadagi uchinchi va beshinchi blok va mutaxassislik o'quv modullarining barcha sohalar bilan uzviy bog'langan holda pedagoglarning umumiy tayyorgarlik darajasini oshirishga xizmat qiladi.

O'quv modulning oliy ta'limdagi o'rnini

Hozirgi globallashuv sharoitida personalni boshqarish tizimi va undagi islohotlarning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida nazariy va amaliy bilimlarni mujassamlashtirgan bo'lib, unda jahon mamlakatlari va Respublikamizda korxonada va tashkilotlar tizimidagi islohotlarning kontseptual asoslari yoritib berilgan. Zamonaviy

iqtisodchi pedagog kadrlar uchun ushbu yo'nalishdagi ma'lumtlarni o'zlashtirish talab qilinadi va bunda fanning roli yuqoridir.

Ma'ruza-trening mashg'ulotlari mavzulari

№	Mavzuning nomi	Jami	Ma'ruza	Amaliy	Ko'chma mashg'ulot	Tajriba almashish	Mustaqil
1.	Personalni boshqarishning mohiyati va uni rejalashtirish	6	2	2	-	-	2
2.	Personalni boshqarish modellari va rivojlantirish yo'nalishlari	4	2	2			
3.	Personalni shakllantirish	4	2	2			
4.	Personal karerasini rejalashtirish va rivojlantirish	6	2	2	2		
5.	Personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlar	4	2	2			
6.	Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot teznologiyalari	6	2	2	2		
JAMI:		30	12	12	4	-	2

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu. Personalni boshqarishning mohiyati va uni rejalashtirish. (2 soat)

Reja

1. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari
2. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari
3. Personalni boshqarishni rejalashtirish

“Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari. Personalni boshqarishning asosiy tushunchalari. Personalni boshqarishda mehnat munosabatlari. Personalni boshqarishning rivojlanish bosqichlari. Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari. Personalni boshqarish va inson resurslarini boshqarish o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik. Inson resurslarini boshqarish xizmatining vazifalari. Personalni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari. Korxonada personalni bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirishning o'zini. Personalni rejalashtirishning vazifalari. Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari. Personalni rejalashtirish yo'nalishlari. Personalga ehtiyojni rejalashtirish. Personalni strategik rejalashtirish. Personalni strategik rejalashtirish uslublari. Strategik rejalashtirishning taraqqiyot bosqichlari. Personalni strategik rejalashtirish mexanizmi.

2-mavzu. Personalni boshqarish modellari va rivojlantirish yo'nalishlari.

(2 soat)

Reja

1. Ishchi kuchi sifatini oshirishning mohiyati
2. Personalni boshqarish modellari va kadrlar tayyorlash milliy dasturi uzluksiz ta'limning "O'zbek modeli"
3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish
4. Personalni boshqarishni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Ishchi kuchi sifatini oshirish. "Ishchi kuchi sifati" tushunchasining mohiyati. Ishchi kuchi sifati tarkibining o'zaro bog'liqligi. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillar. Personal kasb malakasini oshirish bosqichlari. Xodimning kasbiy malakasining o'sishini baholash. Personal raqobatbardoshligining asosiy ko'rsatkichlari. Inson salohiyatini shakllantirish. Korxonada xodimlarini an'anaviy va uzluksiz o'qitish. Personalni rivojlantirishning tsikli modeli. Personalni rivojlantirishning shartlari. Personalning kasbiy rivojlanishiga bo'lgan ehtiyoj. Personalni boshqarish modellari Kadrlar tayyorlar milliy dasturi – uzluksiz ta'limning "O'zbek modeli". Ta'lim sohasida davlat siyosatining asosiy tamoyillari. "Ta'lim to'g'risida"gi qonun va "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi"ning mazmun-mohiyati. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining maqsadi va uni amalga oshirishning bosqichlari. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish. Personalni uzluksiz ta'limga jalb etish tizimlaridan foydalanish. Personalni masofadan turib o'qitish va ularning turlari. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish. Kasbiy malaka va etakchilikning o'zaro bog'liqligi. Personalni o'qitish samaradorligining shartlari. Personal malakasini oshirish tizimi. Personalni qayta tayyorlash va malaka oshirishdan manfaatdorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar. Uzluksiz ta'limning o'quv-moddiy negizi va o'quv-uslubiy ta'minoti.

3-mavzu. Personalni shakllantirish. (2 soat)

Reja

1. Personalni tanlash va ishga yollash tizimi.
2. Personalni ishga yollash jarayoni.
3. Personalni kasbga yo'naltirish

Personalni tanlash va ishga yollash tizimi. Ishga yollashning zamonaviy shakllari. Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlash sub'ektlari. Ishga yollash jarayoni va uning bosqichlari. Ishga qabul qilish jarayoni va uning samaradorligi. Personalni ishga jalb etish, tanlash, dastlabki va kelgusidagi rivojlantirishni tashkil etish. Personalni kasbga yo'naltirish, joy-joyiga qo'yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish. Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir etuvchi omillar. Kasbga yo'naltirish jarayonining tashqi muhit bilan o'zaro bog'liqligi. Ish bilan bandlik xizmatlarining kasbga yo'naltirish bo'yicha faoliyati. Korxonada va tashkilotlarda personalni joy-joyiga qo'yish. Xodimlarni mehnatga moslashish tarkibi. Moslashish turlari va unga ta'sir etuvchi omillar.

4-mavzu. Personal karerasini rejalashtirish va rivojlantirish. (2 soat)

Reja

1. Personal karerasi tushunchasi
2. Personal karerasini turlari
3. Personal karerasi bosqichlari

“Karera” tushunchasi va uning bosqichlari. Amaliy karera turlari. Kasb karerasi bosqichlari. Karerani tanlashda hisobga olinadigan omillar. Rahbar xodimlar bilimi darajasi va mazmuniga qo'yiladigan talablar. Personal karerasini rejalashtirish va rivojlantirish. Korxonada personalni karerasini rejalashtirish va boshqarish. Personalni lavozimda o'stirish karerogrammasi. Personal karerasini rivojlantirish tamoyillari. Personal karerasini rivojlantirish bosqichlari. Karerani rivojlantirishni rejalashtirish. Korxonada kadrlar xizmati va ular faoliyatini tashkil etish. Ishlovchilarni xizmat vazifasida ko'tarilishini rejalashtirish. Karerani rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar. Kadrlar zahirasi bilan ishlash.

5-mavzu. Personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlar. (2 soat)

Reja

1. Ijtimoiy guruxlar va ularning xususiyatlari
2. Mehnat nizolari va ularning turlari
3. Ixtiloflar va ularni hal etish yo'llari

Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari. Ijtimoiy guruhlar tushunchasi va ularning tasnifi. Rasmiy va norasmiy guruhlar. Jamoani tashkil etish. Jamoaning shakllanish bosqichlari. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari. Mehnat nizolari va ularni boshqarish. Mehnat nizolari tushunchasining mohiyati va mazmuni. Ixtilofli vaziyatlar va ularning vujudga kelish sabablari. Ixtiloflarning o'ziga xos belgilari. Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari. Ixtiloflar va ularning turlari. Ixtiloflarning hal etish yo'llari. Ixtiloflarda manfaatlari himoya qilinadigan guruhlar. Muzokaralar olib borish va ularning bosqichlari. Stressli vaziyatlar va uning kelib chiqish sabablari.

6-mavzu. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalari. (2 soat)

Reja

1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish
2. Personalni boshqarishda hujjatlashtirish tizimlari
3. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari mohiyati
4. Personalni boshqarishda kompleks axborotlashtirish tizimi

Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish. Personalni boshqarish samaradorligi tushunchasi: mohiyati va mazmuni. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritishni tashkil etish. Boshqaruv tizimini hujjatlar bilan ta'minlash. Personalni boshqarishda hujjatlashtirish tizimlari. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalaridan foydalanishning mohiyati va mazmuni. Personalni boshqarish axborot ta'minotining maqsadi. Hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari. Personalni boshqarishni axborotlashtirishga tizimli yondoshuvning mohiyati va uning bosqichlari. Personalni boshqarish va buxgalteriya hisobini kompleks axborotlashtirish tizimi. Personalni

boshqarishni ta'minlashda kompleks axborot tizimi modellarining funktsional tarkibi. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalaridan foydalanishni takomillashtirish yo'nalishlari. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalaridan foydalanishning xorijiy tajribalari va ulardan O'zbekiston sharoitida foydalanish imkoniyatlari.

AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu. Personalni boshqarishning mohiyati va uni rejalashtirish. (2 soat)

Reja

1. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari
2. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari
3. Personalni boshqarishni rejalashtirish

2-mavzu. Personalni boshqarish modellari va rivojlantirish yo'nalishlari.

(2 soat)

1. Ishchi kuchi sifatini oshirishning mohiyati
2. Personalni boshqarish modellari va kadrlar tayyorlash milliy dasturi uzluksiz ta'limning "O'zbek modeli"
3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish
4. Personalni boshqarishni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

3-mavzu. Personalni shakllantirish. (2 soat)

1. Personalni tanlash va ishga yollash tizimi.
2. Personalni ishga yollash jarayoni.
3. Personalni kasbga yo'naltirish

4-mavzu. Personal karerasini rejalashtirish va rivojlantirish. (2 soat)

1. Personal karerasi tushunchasi
2. Personal karerasini turlari
3. Personal karerasi bosqichlari

5-mavzu. Personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlar. (2 soat)

1. Ijtimoiy guruxlar va ularning xususiyatlari
2. Mehnat nizolari va ularning turlari
3. Ixtiloflar va ularni hal etish yo'llari

6-mavzu. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalari. (2 soat)

1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish
2. Personalni boshqarishda hujjatlashtirish tizimlari
3. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari mohiyati
4. Personalni boshqarishda kompleks axborotlashtirish tizimi

KO'ChMA MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

“Toshkentdonmahsulot” aksionerlik jamiyatining “Xodimlar bo’limi”da personalni ishga yollash, tanlash, joy-joyiga qo’yish, kasbga yo’naltirish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, kadrlar zahirasi bilan ishlash, mehnat shartnomalarini rasmiylashtirish jarayoni, “Moliya-iqtisod” bo’limida personalni rag’batlantirish, ish haqini belgilash tartibi, motivatsiya usullari kabi masalalar mazkur modul bo’yicha o’quv rejaga asosan ko’chma mashg’ulotlar amalga oshiriladi.

MUSTAQIL ISHNI TASHKIL ETISH SHAKLI VA MAZMUNI

Mustaqil ishni tashkil etishda tinglovchilar tomonidan “Personalni boshqarish” modulida o’rganilayotgan masalalar, diskussiyalar bo’yicha bildirilayotgan fikr-mulohazalarni shakllantirish maqsadida ular tomonidan qo’shimcha manbalardan, jumladan internet saytlari, ingliz tilida chop etilgan adabiyotlar va maqolalardan foydalanishni ko’zda tutadi.

ADABIYOTLAR RO’YXATI

I. O’zbekiston Respublikasi Qonunlari

- 1.1. O’zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O’zbekiston, 2014.
- 1.2. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 20 maydagi “Oliy ta’lim muassasalarining moddiy-texnika bazasini mustahkamlash va yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash sifatini tubdan yaxshilash chora-tadbirlari to’g’risidagi” PQ-1533-son Qarori.
- 1.3. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyundagi “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to’g’risida” gi PF-4732-son Farmoni.
- 1.4. O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2006 yil 16-fevraldagi “Pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularni malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to’g’risida”gi 25-sonli Qarori.
- 1.5. O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 26 sentyabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to’g’risida”gi 278-sonli Qarori.

II. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari

- 2.1. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 15 maydagi “Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta’minlash, ularni jadal rivojlantirish yo’lidagi to’siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to’g’risida”gi 4725-sonli farmoni // www.lex.uz.
- 2.2. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 6 martdagi PQ-2313-sonli qarori bilan qabul qilingan “2015-2019 yillarda ishlab chiqarish infratuzilmasini rivojlantirish va modernizatsiya qilish Dasturi” // www.lex.uz.

2.3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 18 fevraldagi "Keksalarni e'zozlash yili" Davlat dasturi to'g'risida"gi 2302-sonli qarori // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2015 y., 8-son, 91-modda.

2.4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 11 fevraldagi "2015-2019 yillarda tayyor mahsulot va butlovchi qismlarni ishlab chiqarishni mahalliyashtirish Dasturi to'g'risida"gi qaror // www.lex.uz.

2.5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2014 yil 4 dekabrda "O'zbekiston Respublikasining 2015 yilgi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari prognozi va Davlat byudjeti parametrlari to'g'risida" 2270-sonli qaroriga 9-ilova // www.lex.uz.

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me'yoriy hujjatlari

3.1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 26 sentyabrdagi "Oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 278-sonli qarori.

3.2. O'zbekiston Respublikasi moliya vazirining 2002 yil 27-dekabrda "Moliyaviy hisobot shakllari va ularni to'ldirish bo'yicha qoidalarni tasdiqlash to'g'risida"gi 14-son buyrug'i (O'zR AV tomonidan 24.01.2003 yilda 1209-son bilan ro'yxatdan o'tkazilgan).

3.3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tarkibi to'g'risida»gi Nizom. 54- qarori. –T.: 1999y.

3.4. Karimov I.A. 2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir // Xalq so'zi gazetasi, 2015 yil 17 yanvar 11(6194).

3.5. Karimov I.A. 2014-yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi. // Xalq so'zi gazetasi 2014 yil 18 yanvar, №13 (5943).

3.6. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontsepsiyasi . – T.: O'zbekiston, 2010. – 56 b.

3.7. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O'zbekiston, 2010. – 80 b.

3.8. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009. – 56 b.

3.9. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat – engilmas kuch. – T.: Ma'naviyat, 2008. – 176 b.

IV. Darsliklar, o'quv qo'llanmalar

1.1. Abdurakhmanov K.Kh. New Course of Economics Theory: Textbook. – T.: Fan va texnologiya, 2014. – 472 p.

1.2. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. – T.: Fan va texnologiya, 2012. – 388 b.

- 1.3. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O’qituvchi”, 2008 – 655 b.
- 1.4. Aliev I.M. Ekonomika truda: uchebnik dlya bakalavrov. – M.: Izdatelstvo Yurayt, 2012. – 671 s.
- 1.5. Buxalkov M.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax mashinostroeniya. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 511 s.
- 1.6. Bichin V.B., Malinin S.V., Shubenkova E.V. Organizatsiya i normirovanie truda. Ucheb. posob. – M.: Ekzamen, 2005. – 235 str.
- 1.7. Vaysburd V.A. Ekonomika truda. Ucheb.pos. – M.: Omega-L. 2012 – 376 s.
- 1.8. Druker, Piter F. Effektivniy rukovoditel. – M.: ООО «I.D.Vilms», 2012. – 224 s.
- 1.9. Dubrovin I.A., Kamenskiy A.S. Ekonomika truda: Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2012 – 232 s.
- 1.10. Gorshkova L.A. Osnovi upravleniya organizatsiyey. Praktikum: uchebnoe posobie. – M.: KNORUS, 2012. – 264 s.
- 1.11. Lyasnikov N.V. Ekonomika i sotsiologiya truda: uchebnoe posobie. – M.: KNORUS, 2012. – 288 s.
- 1.12. Kibanov A.Ya. Osnovi upravleniya personalom. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 295 s.
- 1.13. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.
- 1.14. Maslova V.M. Upravlenie personalom: uchebnik dlya bakalavrov. – M.: Izdatelstvo YuRAYT, 2012 – 488 s.
- 1.15. Nazarov A.Sh. Mehnatni tashkil etish va normalash. Darslik. – T.: O’zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg’armasi nashriyoti, 2004. – 256 b.
- 1.16. Pashuto V.P. Organizatsiya, normirovanie i oplata truda na predpriyatii: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: KNORUS, 2012. – 320 s.
- 1.17. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.
- 1.18. Popova N.A. Organizatsiya, normirovanie i oplata truda na predpriyatii: Uchebnoe posobie. – M.: Finpress, 2011. - 176 s.
- 1.19. Shapirov S.A. Osnovi trudovoy motivatsii: uchebnoe posobie. M.: KNORUS, 2011. – 256 s.
- 1.20. Rofe A.I. Organizatsiya i normirovanie truda: uchebnik dlya vuzov. - M.: MIK, 2011. – 408 s.
- 1.21. Odegov Yu.G. Ekonomika truda. Uchebnik. – M.: Volters Kluver, 2011. – 800s.
- 1.22. Ekonomika i sotsiologiya truda. Uchebnik / Pod red. Prof. A.Ya. Kibanova. – M.: INFRA-M. 2012 – 584 s.

IV. Internet saytlari

- 5.1. <http://www.gov.uz> – O’zbekiston Respublikasining davlat portali.
- 5.2. <http://www.mineconomy.uz> – O’zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining rasmiy sayti
- 5.3. <http://www.edu.uz> – O’zbekiston Respublikasi Oliy va o’rta maxsus ta’lim vazirligining rasmiy sayti

5.4. <http://www.mehnat.uz> – O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi sayti.

5.5. <http://www.stat.uz> – O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

5.6. <http://www.lex.uz> – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

5.7. <http://www.ilo.org> – Xalqaro mehnat tashkilotining sayti.

MA'RUZALAR MATNI

1-Mavzu. Personalni boshqarish fanining mohiyati va uni rejalashtirish

Режа:

- 1.1. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari
- 1.2 Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari
- 1.3. Personalni strategik rejalashtirish

Kalitli so'zlar: tahliliy ish, tezkor daraja, taktik daraja, strategik daraja, qo'shimcha ehtiyoj, umumiy ehgiyoj, klassik strategik rejalashtirish, talabni prognoz qilish, taklifni prognoz qilish, ekstrapolyatsiya, modellashtirish.

1.1. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari

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

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

birgalikda xodimlarni boshqarish sohasidagi vazifalarni amalga oshirishdan iborat bo'ladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxon va tashkilotlardagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat patinsialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishda iborat.

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

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

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

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

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

1. Insonlarga rahbarlik qilish (etakchilik).

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

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

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

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

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

Personalni boshqarish asosiy tushunchalari va ularning mohiyati quyidagilardan iboratdir:

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

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

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

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

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

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

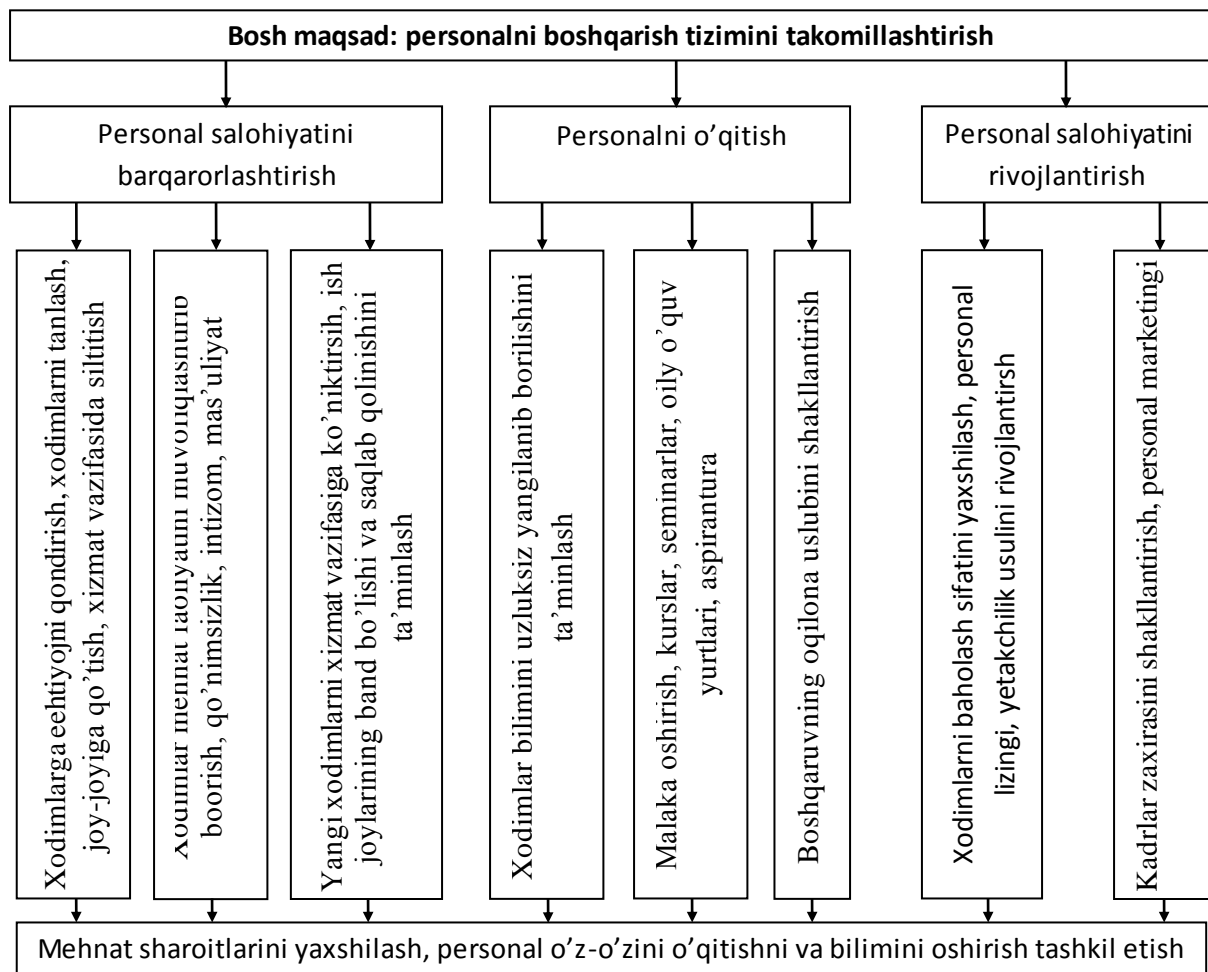
Personalni baholash - korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash.

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

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

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

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



1.2-rasm. Personalni boshqarish maqsadlari

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

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

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

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

Personalni markazlashtirilmagan holda boshqarish barcha bo'linmalar (bo'limlar, sexlar, xizmatlar, laboratoriyalar, sho''balar) rahbarlari faoliyatidir. Yuqoridagilar 1.4- rasmda o'z aksini topgan.

1.2 Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

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

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

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

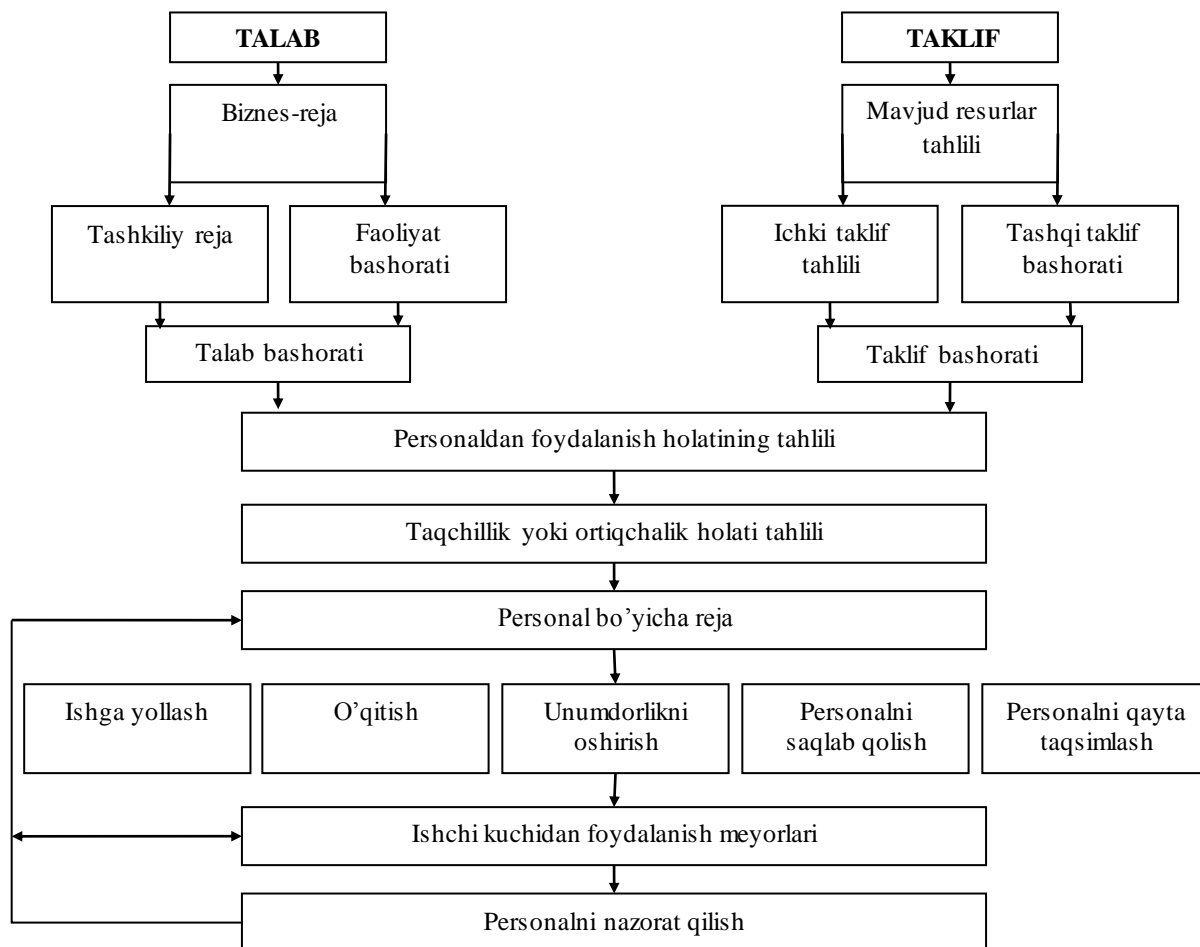
— kadrlar siyosatida iqtisodiy maqsadlarning ikki xilligi. Agar marketing, ishlab chiqarishga sarmoya kiritish va boshqa sohalarda rejalashtirishdan ko'zlangan maqsadlar iqtisodiy masalalarga taalluqli bo'lsa, personalni rejalashtirishga ijtimoiy samaradorlik masalalari qo'shiladi. Bunday personalga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

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

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

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

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



1.4-rasm. Personalni rejalashtirish jarayonining mazmuni

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

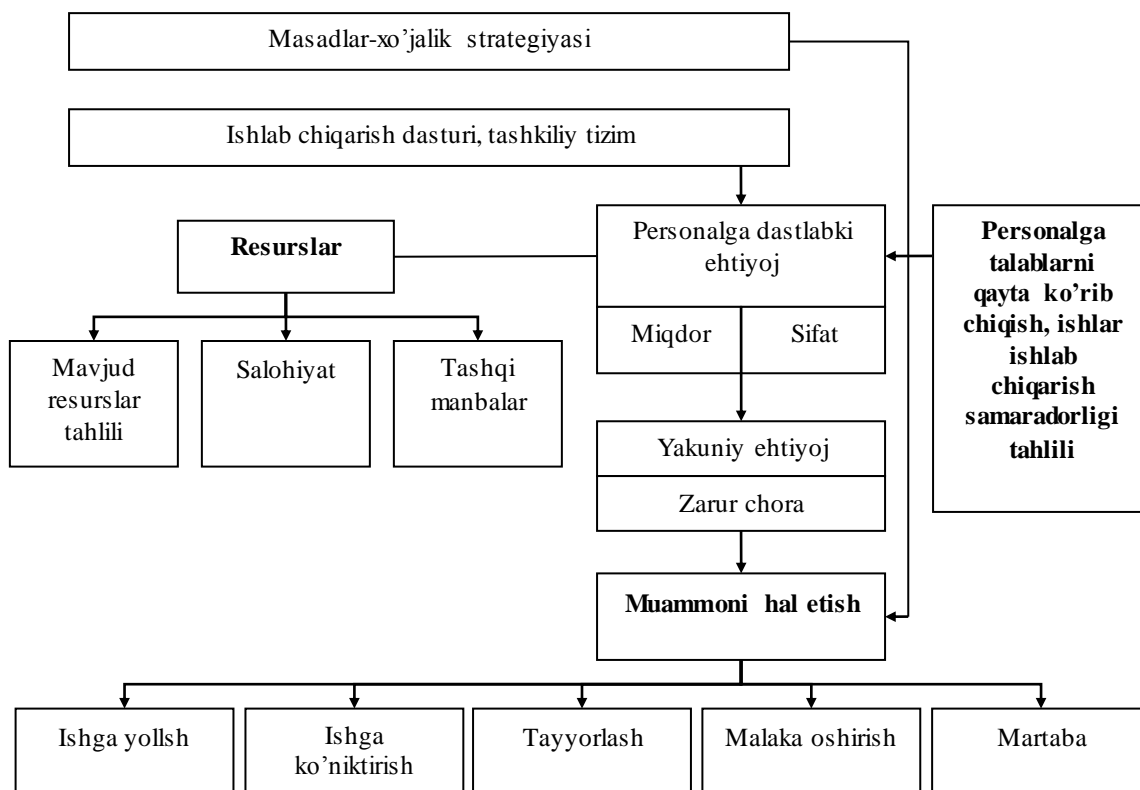
Personaddagi tabiiy o'zgarishlar — pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ishdan bo'shatishni rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

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

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

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

Personalni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan (1.5- rasm) iboratligidan dalolat beradi.



1.5-rasm. Personalni rejalashtirishning umumiy chizmasi

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

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

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

baholanadi. Uchinchi — ushbu manbalar salohiyatini, ya'ni resurslarni rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

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

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

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

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

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

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

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

—kadrlar qo'nimsizligi;

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

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

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

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

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

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

—ish o'rning tasnifi va nomlanishi;

- ish o'rnining texnik jihatlar (mazmuni, vositasi, mehnatni tashkil etish);
- talab etiladigan malaka (umumiy ta'lim, kasb ta'limi, kasb tajribasi);
- jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, ko'rish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit ta'siri);
- psixologik talablar (ishning bir xilligi, e'tiborlik, jamoada ishlashga moslashuv va boshqalar);
- shtatlar jadvali (personal miqdori);
- boshqaruv organlari tavsifi;
- boshqaruv organlarining tashkiliy bo'ysunishi;
- lavozimlarni o'rindoshlik asosida to'ldirish rejasi.

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

- 1) strategik, istiqbolli (uzoq muddatli) rejalashtirish (3 yildan 10 yilgacha);
- 2) o'rta muddatli rejalashtirish (1 yildan 3 yilgacha);
- 3) qisqa muddatli, joriy rejalashtirish (1yilgacha).

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

- personalga ehtiyojni rejalashtirish;
- personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirish;
- personaldan foydalanish va uni qisqartirishni rejalashtirish;
- personalni o'qitishni rejalashtirish;
- personal tarkibini saklab qolishni rejalashtirish;
- personalga sarf-xarajatni rejalashtirish;
- mehnat unumdorligini rejalashtirish.

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

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda quyidagilarni farqlash lozim:

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

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

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

Bunda:

PBE -personalga brutto ehtiyoj;

m_i - rejalashtirilgan davrda ish jarayonining miqdori;

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

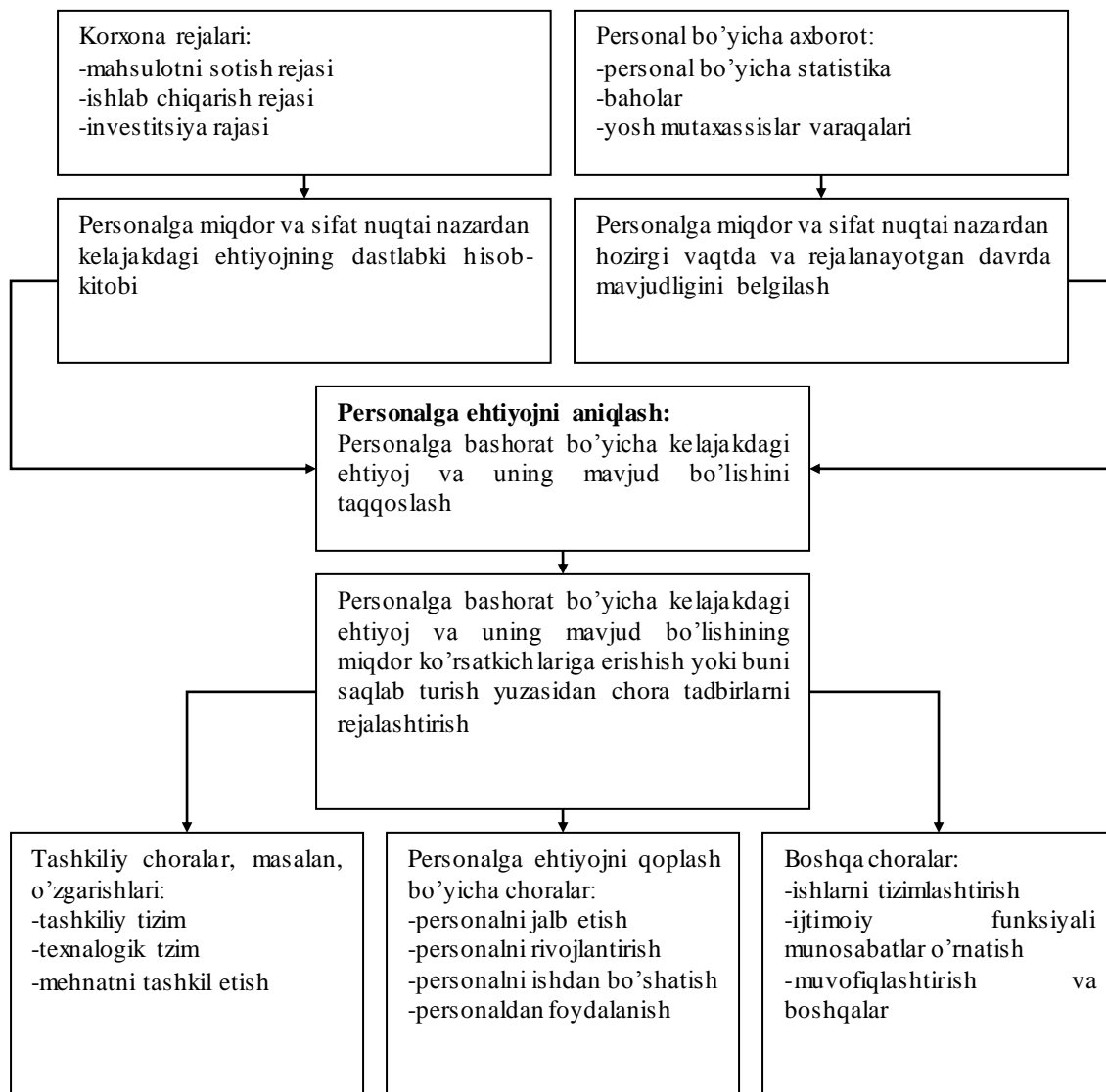
BEK - vaqt yetishmasligi koeffitsienti (tanaffuslar, mehnat ta'tillari, kasallik vaqtlarini hisobga olish uchun)

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

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

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

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



1.6-rasm. Personalga ehtiyojni rejalashtirish

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

Aksincha, personal soni ortiqcha bo'lsa, buni ish vaqtdan ortiqcha ishlashni bekor qilish, to'la ish kunidan to'la bo'lmagan ish kuniga o'tish, ish haqi olmasdan ta'tilga ruxsat berish va shu kabilar orqali bartaraf etiladi.

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

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

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

M — ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F — bir ishchining yillik ish vaqti jamg'armasi.

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

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

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

bunda:

S — qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

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

A — mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

F_n — bir ishchi ish vaqtining nominal jamg'armasi;

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

1.1- jadval

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlari

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

Korxonaga shtatlar jadvaliga kiritilgan barcha lavozimlar ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan turli malakali xodimlar sonini anglatadi. Bu

ko'rsatkich korxonaning ishchi kuchiga umumiy ehtiyojini ko'rsatadi. Ishchi kuchiga amaldagi ehtiyoj qaysi malakadagi qancha ishchini korxonaning o'zidan yoki tashqi mehnat bozorida ishga jalb etishni ifoda etadi. Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlarini 4.1- jadvalda kuzatish mumkin:

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

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

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

Personalni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

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

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

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

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

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

Personalni o'qitishni rejalashtirishda:

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

xarajatlar;

— mavjud xodimlarni qayta o'qitish hisobga olinishi kerak.

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

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

Mehnat unumdorligini rejalashtirish quyidagilarni ko'zlaydi:

1. Mehnat unumdorligini oshirish yoki personal xarajatlarini kamaytirishga:

—tarkibiy omillar;

—boshqaruvni va mehnatni tashkil etishni takomillashtirish;

—ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish: mexanizatsiyalash yoki avtomatlash, o'qitish;

—moddiy rag'batlantirish (ish yakuni bo'yicha to'lovlar, mukofotlar, foyda taqsimotida ishtirok etish) omillaridan foydalanish;

—mehnatga qiziqtirishni kuchaytirish orqali erishish.

2. Mehnat unumdorligi yoki samaradorligi maqsadlariga:

—ish haqi yoki personalga barcha xarajatlarning mahsulot sotishdan tushadigan daromadga nisbatini kamaytirish;

—har bir xodim hisobiga sotuv hajmini ko'paytirish;

—sof foydaning ish haqi xarajatlariga nisbatini yaxshilash;

—ish haqi xarajatlarini mahsulot birligiga nisbatini kamaytirish;

—me'yorlangan ish vaqtining amaldagi ish vaqtiga nisbatini yaxshilash orqali erishish ko'zda tutiladi.

Personalni rejalashtirish bosqichlari:

1. Xo'jalik faoliyati strategiyasi va tashkiliy ehtiyojlarni aniqlash.

2. Ishni sifatli bajarish standartlarini aniqlash.

3. Tashqi muhitni aniqlash.

4. Ichki muhitni aniqlash.

5. Muammolarni aniqlash.

6. Personal strategiyasini ishlab chiqish.

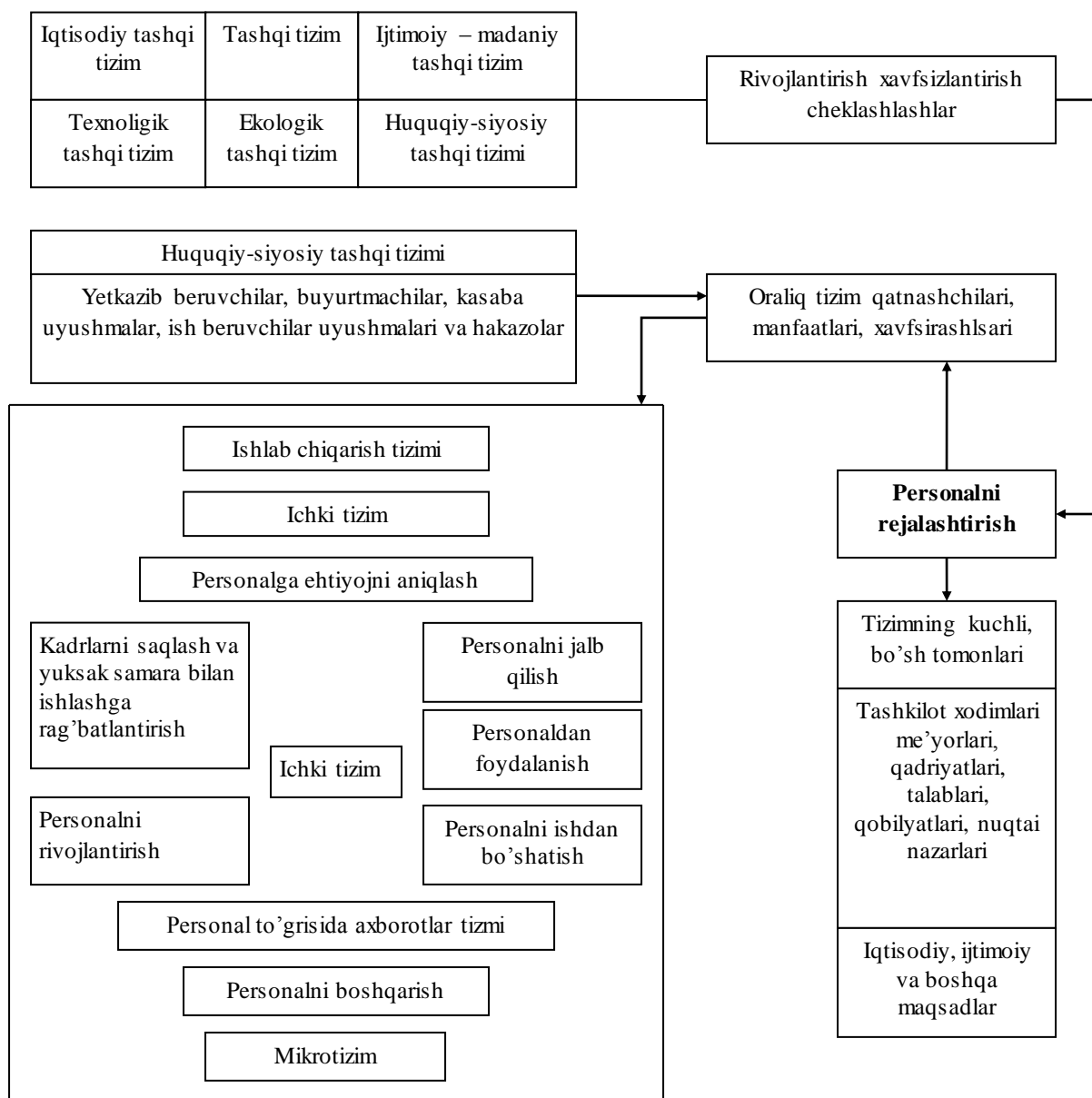
7. Ta'sirlarni baholash va ularga aniqlik kiritish.

8. Strategiyani muntazam ravishda qayta baholash.

9. Personalni rejalashtirish bosqichlarini amalga oshirishdagi o'zaro bog'liqlikni

4.7- rasmdan ko'rish mumkin.

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



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

Ko'pgina kompaniya, firma, aksiyadorlik jamiyatlari yangi texnika, texnologiyani joriy etish, korxonani qayta jihozlantirish loyihalariga ega emas. Biroq shu loyihalarni ishlab chiqish vaqtida butun diqqat e'tibor korxonani tashkiliy-texnikaviy qayta jihozlantirishga qaratilish kerak. Ana shu rejalashtirilgan

mukammal texnika vositalarini ishlatadigan, yangi texnologiyalarni joriy etadigan personal masalalari esa panada qolmoqda.

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

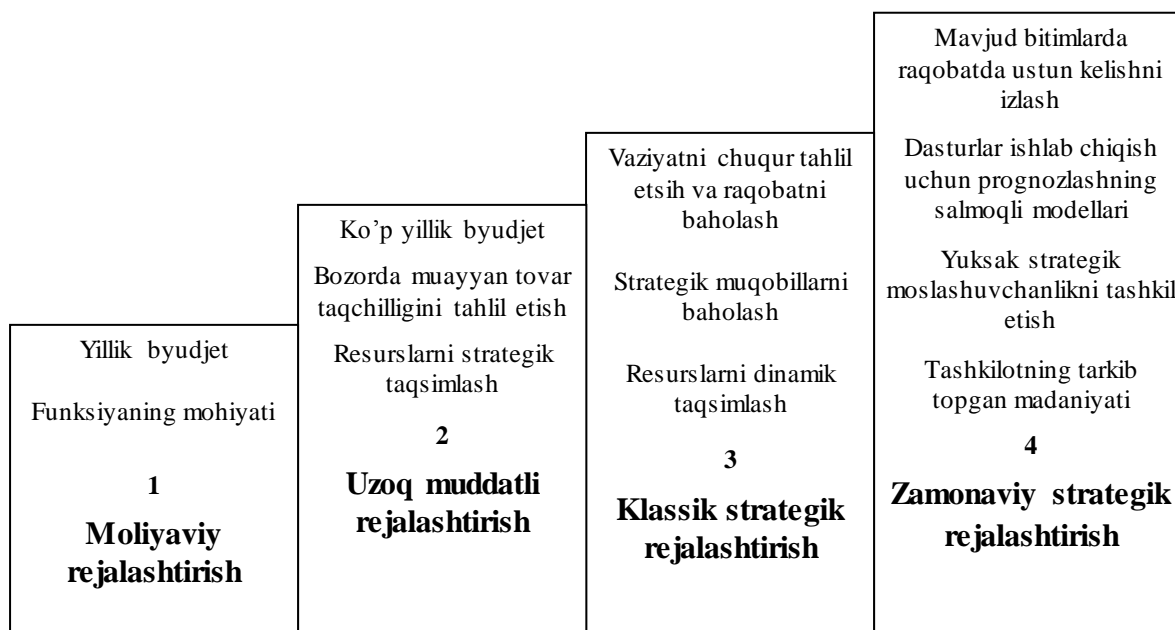
Bugungi globallashuv sharoitida korxonani barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligiga erishish, ichki va tashqi bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish personal bilan ishlashni, shu jumladan, uni rejalashtirishni tubdan takomillashtirishni qat'iy talab etmoqda.

1.3. Personalni strategik rejalashtirish

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

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

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



1.8-rasm. Strategik reialashtirish taraqaivoti bosqichlari

Zamonaviy strategik rejalashtirish muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganishdir (1.8- rasm). Bunda birinchi o'ringa yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida yshlab chiqarishning texnik vositalariga asoslangan yo'llarni izlab topish chiqmoqda.

Masalan, so'nggi 20 yil ichida texnika vositalari — mashina-uskunalar, komp'yuterlar va boshqalar uchun ammortizatsiya davri keskin qisqardi. Shuning

uchun zamonaviy strategik reja-lashtirish endilikda moliyaviy mablag' larni tashkilot rahbariyati darajasida qayta taqsimlashni bildirmaydi.

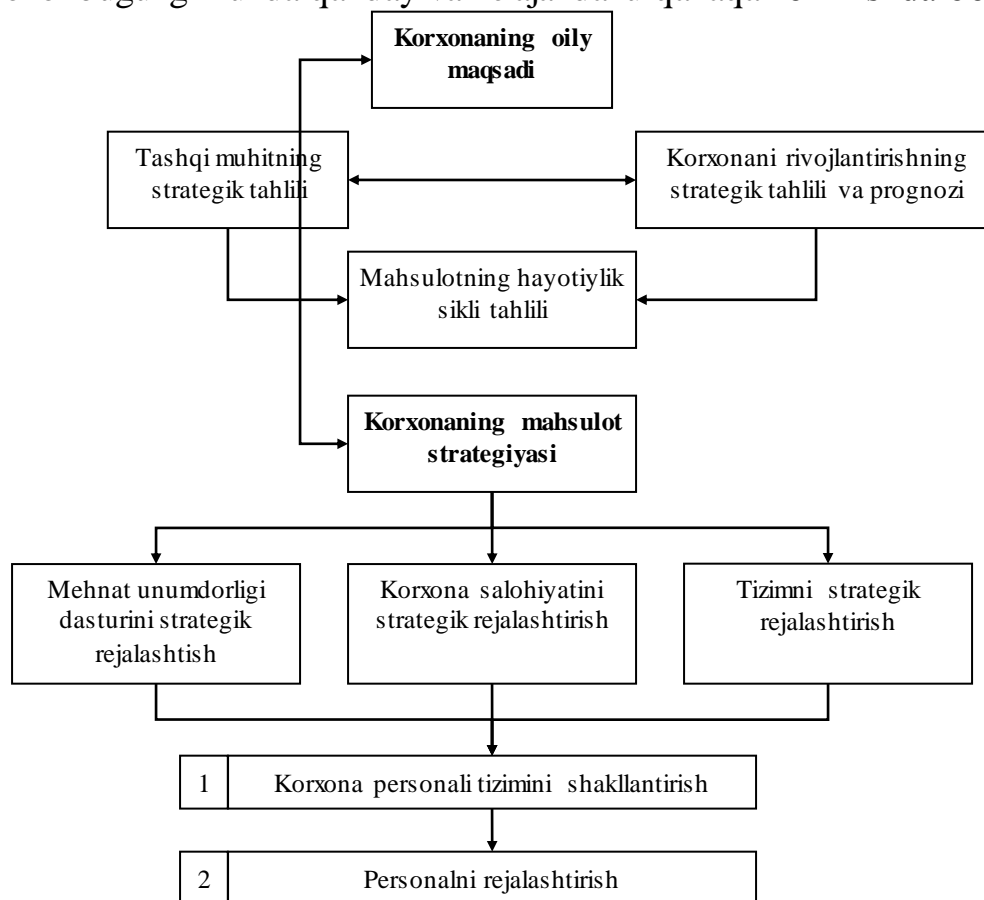
Mavjud vaziyatni baholash va strategik muammolarga aniqlik kiritish zamonaviy strategik rejalashtirishda birinchi qadam hisoblanadi. Bu bosqichda quyidagi savollarga javob topish kerak:

—bozordagi o'zgarishlar qanday namoyon bo'lmoqda?

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

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

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



1.9-rasm. Personalni strategik rejalashtirish mexanizmi

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

Strategik rejalashtirish faoliyatining o'zaro bog'liq yo'nalishi yuqoridagi 1.9 - rasmda mujassamlashgan.

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

—soha turlari (mahsulotlar, bozorlar, texnologiyalar);

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

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

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

Ekstrapolyatsiya — eng sodda va ko'p qo'llaniladigan uslub bo'lib, bugungi vaziyat (nisbat) asosida kelajakni belgilashdan iboratdir (1.2- jadval).

1.2-jadval

Ekstrapolyatsiyali prognoz

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

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

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

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

Yillik mahsulot ishlab chiqarish rejasi — 20 ming dona

Ish vaqti me'yori — 5 soat

Yillik ish vaqti fondi rejasi — 100 ming soat

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

Talab etiladigan asosiy ishchilar — 50 kishi

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

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

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

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

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarini tahlil etish (pensiyaga chiqish birdan ko'payib ketishi, xodimlar o'rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o'sish cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati (masalan, rahbarlarning bo'ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo'kdarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimlar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

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

$$Q_i = \frac{\text{Muayyan davr (odatda 1yilda)ishdan bo'shaganlar x 100\%}}{\text{Ushbu davr davomida xodimlarning o'rtacha soni}} \quad (1.4)$$

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

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

$$B_i = \frac{\text{1 yil va undan ko'proq ish stajiga ega xodimlar soni}}{\text{Bu yildan avval yollangan xodimlar soni}} \quad (1.5)$$

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

Barqarorlik indeksidagi bu kamchiliklar ishdan bo'shatilayotgan xodimlarning ish staji tahlil etilsa (1.3-jadval) qisman bartaraf etiladi.

1.3-jadval

Ishdan bo'shaganlarning ish staji hisobga olingan holdagi tahlili

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

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

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

Personalni rejalashtirishda shuni yodda tutish kerakki, agar qo'nimsizlikni keltirib chiqarayotgan omillarga ta'sir ko'rsatilmasa, "yashovchanlik"ning 50 foizli me'yorida yangi ishga yollanganlarning yarmi 5 yildan so'ng yo'qotilishi mumkin. Demak, 5 yil davomida talab etilayotgan 50 ta o'qitilgan xodimga ega bo'lish uchun joriy yilda 100 ta yangi xodimni ishga yollash talab etiladi (1.4- jadval).

1.4-jadval

"Yashovchanlik" me'yoring tahlili

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

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

1. Mahalliy ahamiyatga ega omillar:
 - a) kompaniya hududi atrofidagi aholining zichligi;
 - b) mehnat bozorida boshqa ishga yollovchilar bilan raqobatning holati (joriy va kelajqdagi);
 - v) ishsizlikning mahalliy darajasi;

g) ishga yollashning an'anaviy usuli, shuningdek, talab etilayotgan malaka va tajribaga ega ishchi kuchining mavjudligi;

d) mahalliy ta'lim tizimi (davlat yoki boshqa tur ta'lim muassasalari)ni tugallaganlar soni;

e) hudud doirasida aholi migratsiyasining ahvoli;

j) hududning yashash uchun qulayligi jihatidan ma'qulligi;

z) kompaniyaning ish joyi sifatidagi ma'qulligi;

i) to'liq bo'lmagan ish kunida ishlashga tayyor ishchi kuchining mavjudligi;

k) uy-joy, tovarlar va transport sotib olish uchun mahalliy imkoniyatlar.

2. Milliy xususiyatga ega omillar:

a) ishga layoqatli aholi soni o'sishining tendentsiyasi;

b) mutaxassislarning alohida ifalari: oliy o'quv yurtlarini tugallaganlar, kasb tayyorgarligiga ega personal, texnologlar, texniklar, ustalar va boshqalarga umummilliy talab;

v) universitetlar, politexnika va ixtisoslashtirilgan institutlarni tugallaganlar soni;

g) ta'lim tizimi o'zgarishi — boshlang'ich ta'lim davomiyligining uzayishi, universitet yoki maktab ta'lim dasturlarining o'zgarishi natijalari;

d) davlat ta'lim dasturlarining ta'siri;

e) ish bilan bandlik sohasidagi davlat qonun hujjatlarining ta'siri.

1.5-jadval

Personalni yollashga bo'lgan ehtiyojni prognoz qilish

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

	yollanganlar orasida yo'qotishlar					
	10. Yil davomidagi qo'shimcha ehtiyoj (8+9)	38	28	10	23	20

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

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

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

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

Talab va taklif prognozlarini solishtirish qancha miqdorda personalni ishga yollash (yoki nechta ishchi kuchi ehtiyojdan ortiqligini) kerakligini aniqlash imkonini beradi. Bu ma'lumotlar mehnat bo'yicha rejani ishlab chiqishga asos bo'ladi, o'qitish hajmi va dasturlariga, qisqartirilishi kerak bo'lgan shtatlarga aniqlik kiritadi.

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

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

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

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

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

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

4. Ma'lumotlar bazasini qismlarga bo'lish ko'proq aniqlik kiritish ehtimoli

bo'lsa ham juda kichik raqamlarni qo'llash yolg'on natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

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

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

Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish.

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

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

- mahsulot birligi uchun sarflangan mehnat;
- mahsulot narxida sarflangan mehnatning salmog'i;
- har bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot sotish hajmi;
- kishi soat birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot;
- mehnat sarfining qo'shimcha qiymatga nisbatan (ishlab chiqarish xarajatlari bilan sotuv qiymati o'rtasidagi farq) foizi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniklanadi.

Olingan ma'lumotlarningtaxdili mehnatunumdorligini mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, boshqaruvni takomillashtirish yoki boshqa vositalar hisobiga umuman kompaniyada yoki uning bo'linmalarida oshirish zaruratini aniqlab beradi.

Bahs munozaralar uchun savollar

- 1.Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda nimani tushunasiz?
- 2.Ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalni rejalashtirishniig o'zaro bog'liqligi nimalardan iborat?
- 3.Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun nimalar talab etiladi?
- 4.Personalni rejalashtirishning qanday vazifalarini bilasiz?
- 5.Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda qaysi omillar bo'yicha dasturlar ishlab chiqiladi?
- 6.Ish kuchiga ehtiyojni bosqichma-bosqich hisob-kitob qilish ko'rsatkichlarini izohlang?
- 7.Personalni strategik rejalashtirishning mohiyatini tushuntirib bering?
- 8.Talabni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
- 9.Taklifni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
- 10.Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.

2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "Sharq", 2000. – 384 b.

3. Karimov I.A. "2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir" – "Xalq so'zi" gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni

4. Karimov I.A. "2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi". – T.: O'zbekiston, 2014. -36 b.

5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish. – T.: O'zbekiston, 2013. - 36 b.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. T.: "Iqtisodiyot" 2010.-56 b.

7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.

9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: "O'qituvchi", 2008 – 655 b.

10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.

13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

2-Mavzu. Personalni boshqarish modellari va uni rivojlantirish yo'nalishlari

Режа:

- 2.1. Ishchi kuchi sifatini oshirishning mohiyati
- 2.2. Personalni boshqarish modelari va Kadrlar tayyorlash milliy dasturi - uzluksiz ta'limning "O'zbek modeli"
- 2.3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish
- 2.4. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Kalitli so'zlar: bevosita ta'sir omillari, korporativ g'oya, kasb malaka bahosi, kasb malakasi talablari, Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning "O'zbek modeli", optant, adaptant, adent usta internal, murabbiy, nufus, poydevor, malaka, raqobat, ustuvorliklari

2.1. Ishchi kuchi sifatini oshirishning mohiyati

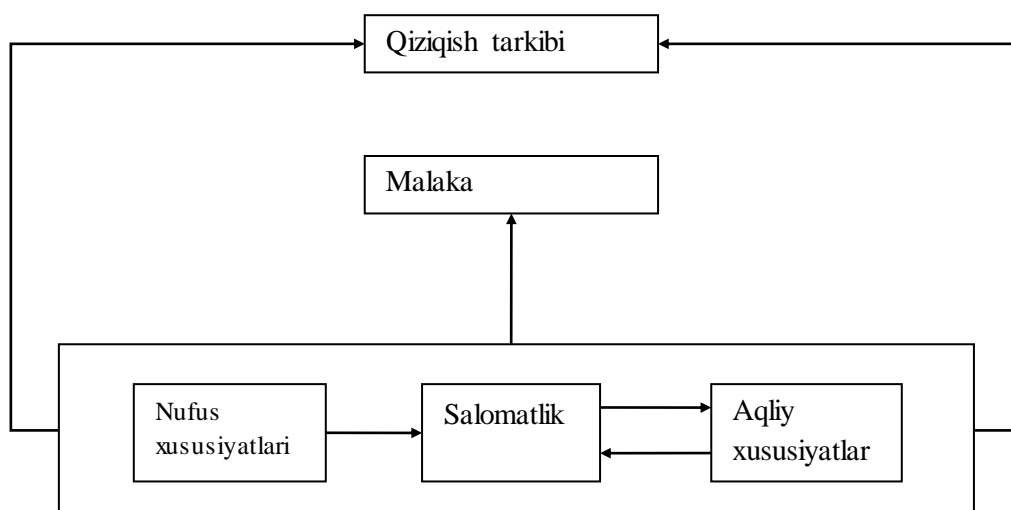
Personalni rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi.

Personalni rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

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

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik.
- Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (8.1- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.



2.1-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o'zaro bo'g'liqligi

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQShning „Motorolla“ korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o'quv markazlari keng tarmog'i bilan birgalikda o'z texnika universitetiga ham ega. So'nggi o'n yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.

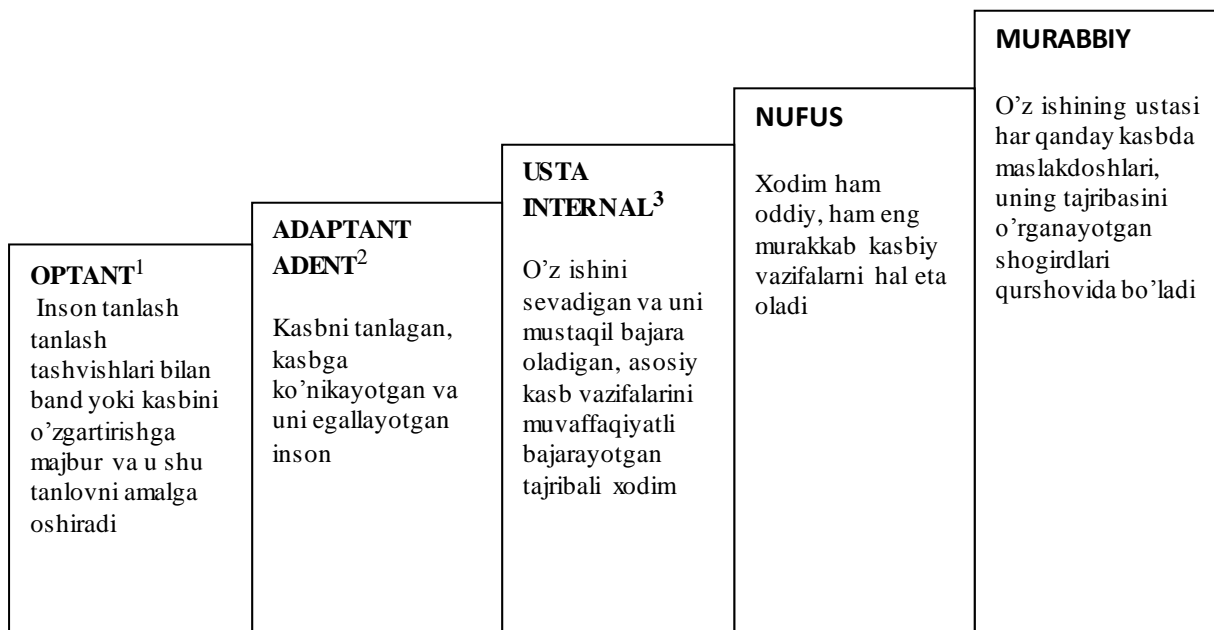
Ishchi kuchi sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ular yo'nalishiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

1. Bevosita ta'sir omillari. Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog'liq hamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog'liqdir.

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

Yuksak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo'lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo'lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o'z ishlariga taalluqli bo'lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari darkor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish vositalari bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.



2.2-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari

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.

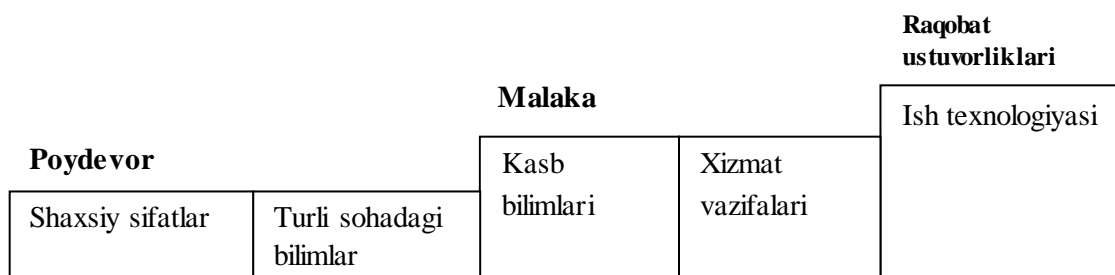
2. Bilvosita ta'sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. Bular:

- 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.

Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 8.2-rasmda, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 8.3-rasmda ko'rsatilgan.



2.3-rasm. Kasb malakasi oshishi rivojlanish bosqichlari

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

Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqtsori bilan belgilanadi.

Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:

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

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

- personalning rivojlanishga ehtiyoji;

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

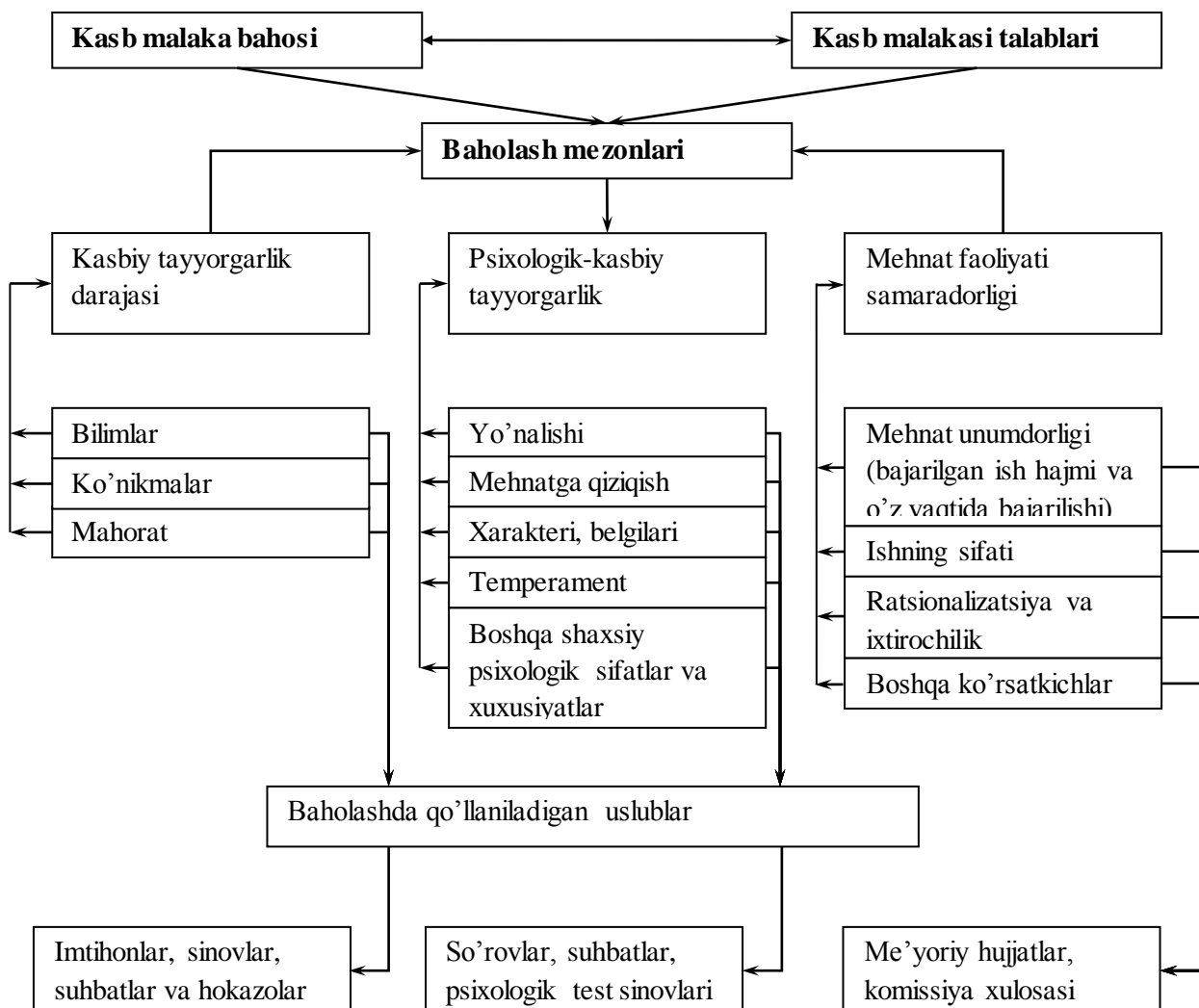
Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning

¹ Optant (lotincha "optatio" so'zidan) — niyat, tanlash.

² Adent (lotincha "adeptus" so'zidan) — erishish.

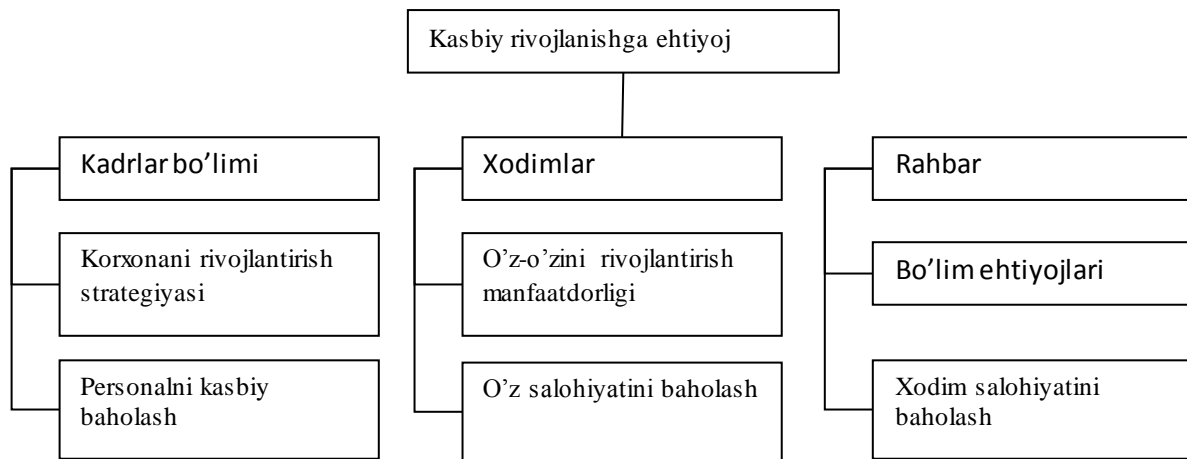
³ Internal (lotincha "internus" so'zidan) — ichki.

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.



2.3-rasm. Xodimning kasb malakasi o'sishini baholash

Personalning rivojlanishga ehtiyoji (2.4-rasm) deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.



2.5-rasm. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o'zgartishlar kiritish tizimini — o'qitish dasturlari, yangi yo'riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo'ladi. Uchinchidan, jamoa a'zolari shaxsiy topshiriqlarini o'zgartirish kerak. Bu o'zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o'z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro'li shaxs bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to'rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo'lsa, savollar ham kam bo'ladi.

Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun **koorporativ g'oyani joriy etish** muhimdir. Bu g'oyalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1. Eng yaxshi ta'lim-tajriba. Nazariy mashg'ulotlar, bilimlarni o'rganish, ish ko'nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko'nikmalariga amaliyotda o'rgatish jarayonida, balki o'qitishning dasturiy usullari qo'llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

2. Kompaniya xodimlari o'qitish-jamoa jarayon ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o'rtoqlashish natijasida amalga oshadi.

3. Bilimlar bilan samarali ayirboshlash faqat ma'lumotlarga tez yo'l topishdangina iborat emas. Komp'yuterning dasturiy ta'minoti va „Internet“ texnologiyalari ma'lumotlardan xabardor bo'lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o'zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo'lishi kerak.

4. An'anaviy korxonaga xodimlari izlanuvchi bo'lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo'lmasalar, izlanishlar samarasi yo'qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. 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.

2.2. Personalni boshqarish modelari va 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. 1997 yilda „Ta'lim to'g'risida“gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo'nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo'ldi. Ushbu qonunda ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari belgilab qo'yildi:

- ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;
- ta'limning uzluksizligi vaizchilligi;
- umumiy o'rta, shuningdek, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining majburiyligi;
- o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriyligi;
- ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;
- davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqligi;
- ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashgan yondashuv;
- bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;
- ta'lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyg'unlashtirish⁴.

„Ta'lim to'g'risida“gi qonun qabul qilingandan so'ngiyangi o'quv rejalari, dasturlari, darslik va qo'llanmalar yaratishga kirishildi. Ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiyalash yo'lga qo'yildi. Ayni vaqtda yangi turdagi ta'lim muassasalari tashkil etila boshlandi.

Oliy o'quv yurtlarida kadrlar tayyorlashni markazlashtirishdan hududiy yo'nalishga o'tkazish chora-tadbirlari ko'rildi. O'quv yurtlari tarmog'i kengaydi, universitet ta'limi rivojlanishi ta'minlandi. Yangi ixtisosliklar, bilimlarning yangi tarmoqlari bo'yicha mutaxassislar tayyorlashga kirishildi. Umuman, maktab ko'p tarmoqli tizimga o'tkazildi. Abituriyentlar va talabalarning bilim darajasini test va reyting usulida baholashga o'tildi. Oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar sifatiga qo'yilayotgan talablar hisobga olingan holda aspirantura va doktoranturada kadrlar tayyorlash tubdan qayta ko'rib chiqildi. Jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasi tashkil etildi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997 yildan boshlab Kadrlar tayyorlash milliy dasturi ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

Ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o'tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to'la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak

⁴ Меъёрий хужжатлар тўплами. Т.: Шарк, 2001.

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 fazilatlarini, mehnat ko'nikmalarini, ijodiy fikrlash va atrof-muhitga ongli munosabatda bo'lishni va kasb tanlashni shakllantiradi.

- Umumiy o'рта 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'рта maxsus, kasb-hunar ta'limi. Umumiy o'рта ta'lim negizida o'qish muddati uch yil bo'lgan majburiy o'рта maxsus, kasb-hunar ta'limi uzluksiz ta'lim tizimidagi mustaqil turdir. O'рта 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'рта maxsus ta'lim beradi. O'quvchilarning imkoniyatlari va qiziqishlarini hisobga olgan holda ularning jadal intellektual rivojlanishi chuqur, sohashtirilgan, tabaqalashtirilgan, kasbga yo'naltirilgan ta'lim olishini ta'minlaydi.

Kasb-hunar kolleji tegishli davlat ta'lim standartlari doirasida o'рта maxsus, kasb-hunar ta'limi beradi; o'quvchilarning kasb-hunarga moyilligi, bilim va ko'nikmalarini chuqur rivojlan tirish, tanlab olingan kasb-hunar bo'yicha bir yoki bir necha ixtisosni egallash imkonini beradi.

Kasb-hunar kollejlari jihozlanganlik darajasi, pedagogik tarkibning tanlanganligi, o'quv jarayonining tashkil etilishi jihatidan yangi turdagi ta'lim muassasalari hisoblanadi. Ular bir yoki bir necha zamonaviy kasb-hunarni egallash hamda tegishli o'quv fanlaridan chuqur nazariy bilim olish imkonini beradi.

4. Oliy ta'lim. O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim muassasalarining quyidagi turlari joriy etilgan:

Universitet. Uning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bilim sohalari va bilim berish yo'nalishlarining keng qamrovi bo'yicha oliy va undan keyingi ta'lim turlarini amalga oshiradi;

- oliy ta'lim muassasalari turli iqtisodiy sohalar mutaxassislari, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylar pedagogik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish amaliyotini amalga oshiradi;

- fanlar keng qamrovi bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar olib boradi;

- bilimlarning tegishli sohalari bo'yicha ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.

Akademiya. Oliy o'quv yurtining bu turi:

- muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yo'nalishlari bo'yicha oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini amalga oshiradi;

- ma'lum sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan shug'ullanadi;

- fan, madaniyat, iqtisodiyot sohalari bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradi;

- o'z faoliyati sohasida yetakchi ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.

Institut. Oliy o'quv yurti mazkur turining vazifalari quyidagilardan iborat:

- odatda, bilimlarning bir sohasi darajasida oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini bajaradi;

- milliy iqtisodiyotning ma'lum sohalari uchun mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni amalga oshiradi;

- amaliy va shuningdek, fundamental ilmiy tadqiqotlar olib boradi.

Oliy ta'lim o'рта maxsus, kasb-hunar ta'limi negiziga asoslanadi hamda ikki

(bakalavriat va magistratura) bosqichiga ega.

Oliy ta'lim muassasalariga talabalar qabul qilish davlat grantlari negizida va pullik-shartnomaviy asosda amalga oshiriladi.

Bakalavriat — mutaxassisliklar yo'nalishi bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, ta'lim muddati kamida to'rt yil davom etadigan tayanch oliy ta'limdir.

Magistratura — aniq mutaxassislik bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, bakalavriat negizida ta'lim muddati kamida ikki yil davom etadigan oliy ta'limdir.

5. Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida” 2012 yil 24-iyuldagi PF-4456-sonli Farmoni ijrosini amalga oshirish maqsqda, **O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining** 2012 yil 28-dekabr № 365 “Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”⁵ gi **qaroriga binoan**, 2 guruhga ajratildi:

➤ katta ilmiy xodim- izlanuvchi – oliy ta'lim muassasasiga yoki ilmiy tadqiqot muassasasiga katta ilmiy xodim – izlanuvchi lavozimiga beigilangan tartibda qabul qilingan shaxs;

➤ mustaqil izlanuvchi - oliy ta'lim muassasasiga yoki ilmiy tadqiqot muassasasiga mustaqil izlanuvchilikka beigilangan tartibda qabul qilingan shaxs.

Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim institutiga katta ilmiy xodimlar-izlanuvchilar sifatida kiruvchi shaxslar quyidagi talablarga javob berishi kerak:	Mustaqil izlanuvchilar sifatida rasmiylashtiriladigan shaxslar quyidagi talablarga javob berishi kerak:
<ul style="list-style-type: none">• kamida ikki yillik ilmiy va ilmiy – pedagogik ish stajiga ega bo'lushi;	<ul style="list-style-type: none">• kamida besh yillik amaliy stajiga ega bo'lish;

⁵ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 28-dekabr № 365 “Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizumini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”⁵ gi qarori, 1-ilova.

<ul style="list-style-type: none"> • oliy ta'lim muassasasi magistraturasi diplomiga yoki unga teng bo'lgan O'zbekiston Respublikasi Qurolli Kuchlari akademiyasi, Ichki ishlar akademiyasi va O'zbekiston Respublikasi Milliy xavfsizlik xizmati oliy ta'lim muassasalari diplomiga yoxud fan nomzodi ilmiy darajasiga yoki magistr darajasi joriy etuiguncha olingan ma'lumot to'g'risidagi diplomga ega bo'lish; 	<ul style="list-style-type: none"> • bakalavr yoki magistr diplomiga yoxud O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi, Ichki ishlar vazirligi, Davlat bojxona qo'mitasi yoki Milliy xavfsizlik xizmati oliy ta'lim muassasalari diplomiga yoxud fan nomzodi ilmiy darajasiga yoki magistr darajasi joriy etuiguncha olingan ma'lumot to'g'risidagi diplomga ega bo'lish;
--	---

Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim institutlariga kiruvchi talabgorlarga quyiladigan talablar⁶

6. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Bu ham uzluksiz ta'lim tizimining tarkibiy qismi hisoblanib, mutaxassislarning kasb bilimlari va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta 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 istiqbollari muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko'zda tutilgan.

2.3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish

Hozirgi sharoitlarda personalning uzluksiz ta'limini yo'lga qo'ymasdan juda jadal sur'atlarda o'zgarib borayotgan texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, ulardan samarali foydalanish, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tasavvur etib bo'lmaydi. Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va

⁶ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 28-dekabr № 365 “Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni hamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”⁶ gi qarori, 3-ilova.

firmalar personalning uzluksiz ta'limini tashkil etishda katta tajribaga egadirlar.

Korxonada personalning uzluksiz ta'lim tizimi mutaxassislarining ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o'qitish, personalni tarkibi va malakasi to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o'stirish, o'quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini beradi.

Ushbu tizimda o'qitish korxonadagi mavjud asosiy kasblar va ixtisosliklar ro'yxatiga muvofiq amalga oshiriladi. Buning uchun kompaniya va firmalarda faoliyat turlari va o'qitish muddati belgilangan guruhlar shakllantiriladi. Har bir guruh uchun ish joylari pasporti, o'quv dasturlari, o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlaridan iborat **o'z o'qitish to'plami** (bilimlar negizi) yaratiladi. Barcha ixtisosliklar bo'yicha bunday o'qitish to'plamlari o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari **jamg'armasini** tashkil etadi.

Personalning uzluksiz ta'limi kompaniya va firmalarning o'zida ham, o'quv markazlarida ham amalga oshirilishi, uzluksiz ta'limda xodimlar o'z-o'zlarini o'qitish usulidan ham foydalanishlari mumkin.

Tasdiqlangan o'quv dasturlariga muvofiq o'tkaziladigan uzluksiz o'qitish korxonada mutaxassislari ixtisosliklari uchun malaka oshirish rejalarida aks ettiriladi. Mazkur reja xodimning ishga qabul qilingan vaqtdan boshlab, uning butun mehnat faoliyati davrini qamrab oladi.

Personalni uzluksiz ta'lim tizimida o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni hozir ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN“) „BAT-kadrlar“ tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tizim bankida odatda quyidagi ma'lumotlar jamlangan bo'ladi:

- o'qitilgan, attestatsiyadan o'tgan xodimlar soni;
- xodimlarning malaka oshirganliklari, qayta tayyorgarlikdan o'tganliklari, so'nggi o'qitilgan vaqti;
- muayyan davr oralig'ida ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar soni;
- tegishli o'qitish turiga jalb etilgan sana yoki xizmat lavozimidagi siljishlar;
- so'nggi attestatsiyadan o'tgan vaqti;
- kadrlar o'qitilishining tahlili;
- lavozimda o'stirish uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassis va rahbarlar ro'yxati;
- xodimlarning ma'lumoti;
- taxlil yoki umumlashtirish uchun lozim bo'lgan boshqa ma'lumotlar (xodimlarning yoshi, ish staji, qaysi ta'lim muassasasini tugallaganlari va hokazolar).

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar tahlili xodimlarni o'qitish bilan bog'liq masalalarni oqilona hal etish uchun juda foydalidir.

Bundan tashqari, personalni uzluksiz ta'limga jalb etishda **psixologik tadqiqotlar tizimidan** ham foydalaniladi. Ushbu tadqiqotlarni olib borish uchun quyidagilardan foydalanish tavsiya etiladi:

- psixologik va kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish majmuasi. U 25 ta psixologik va psixofiziologik test uslublaridan iborat;

- psixologik kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish tizimi. U 12 ta psixologik test uslubidan iborat;

- „Testlar“ psixologik layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan tizim. U 14 ta psixologik va psixofiziologik uslubdan iborat;

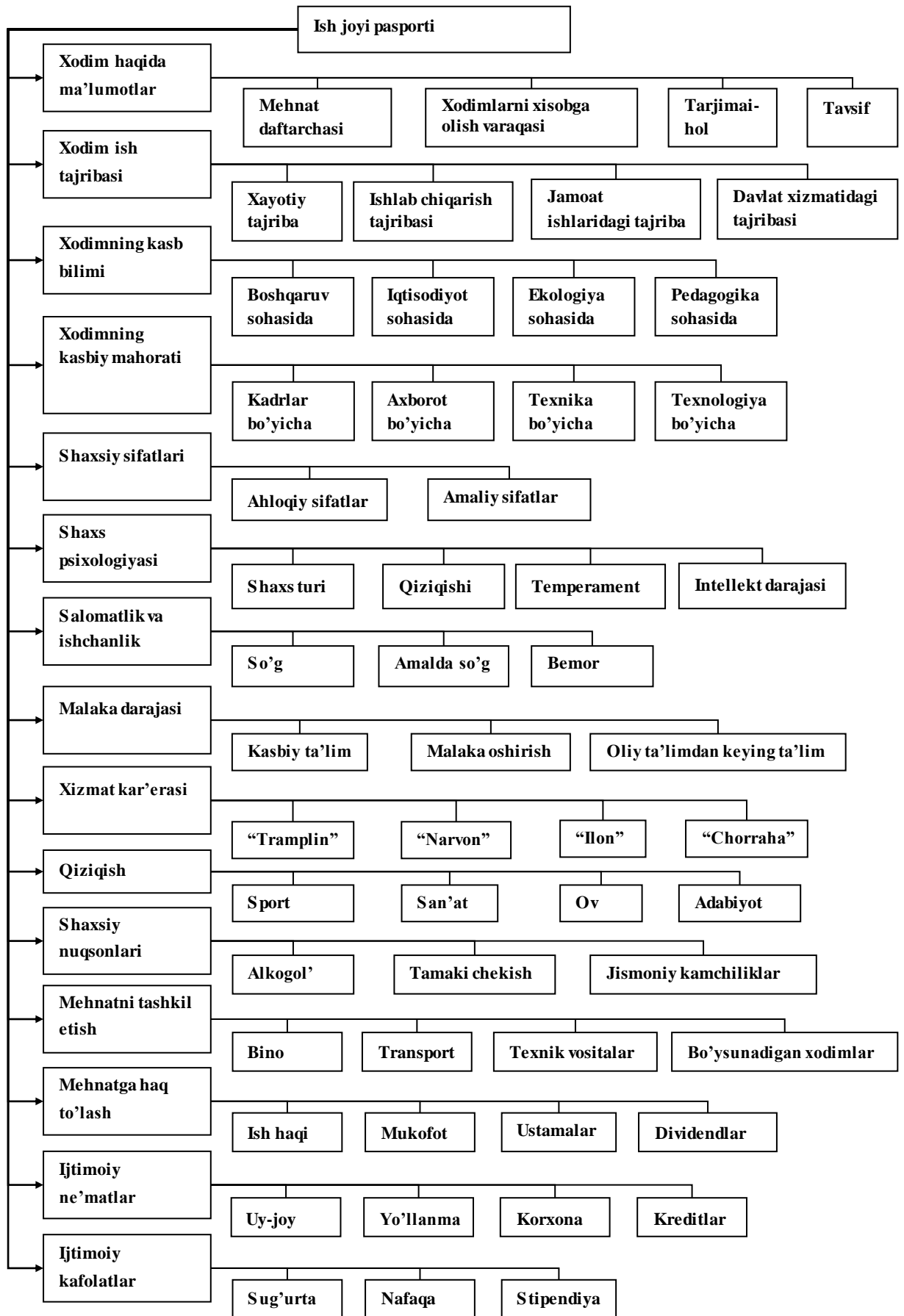
- ijtimoiy-psixologik muhitni tadqiq etish bo'yicha avtomatlashgan tizim. U ijtimoiy-psixologik muhitni, shuningdek, guruhning, jamoaning jipsligini, guruh har bir a'zosi ijtimoiy maqomini baholash bo'yicha 2 ta test uslubidan iborat.

Yuqorida ko'rsatilgan barcha tizimlar bir-birlaridan mustaqil ravishda qo'llanilishi mumkin.

Uzluksiz ta'lim tizimida test dasturlari tizimini xodimlar, mutaxassislar va rahbarlar kasbiy layoqatini aniqlash uchun qo'llash tavsiya etiladi. Bunda ushbu tizimning asosini:

- bilim, ko'nikma, mahoratning kirish, joriy va chiqishdagi nazorat turlari;

- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazuvchilar (tarmoqdagi barcha ixtisosliklar uchun ishlab chiqilgan va ishlab chiqilayotgan) barcha turlariga kiruvchi test dasturlari banki tashkil etadi. Turlicha avtomatlashgan o'qitish tizimi va mashq o'tkazuvchilar (to'la hajmli, imitatsiya qiluvchi, displeyli)dan foydalanish xodimlarning, ayniqsa, ularni ishga qabul qilish, o'qitish strategiyasini tanlash, xizmat vazifasida siljitishlar va hokazolar paytida juda qo'l keladi.



2.6-rasm. Ish joyi pasporti

Mutaxassislarni zamonaviy mashq o'tkazuvchilar (trenajyorlar)dan foydalangan holda tayyorlash ularni nazariy va amaliy jihatdan o'qitishda yangi uslubiy imkoniyatlar yaratadi. Bu o'quv jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tayyorgarlikning bunday mavjud barcha imkoniyatlaridan mutaxassislar faoliyati (ular 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.

Personalni uzluksiz o'qitish yo'lga qo'yilgan kompaniya va firmalarda ish joyi pasporti odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi (8.6-rasm):

- xodim haqida ma'lumotlar;
- xodimningishtajribasi;
- xodimning kasbiy bilimi;
- xodimning kasbiy mahorati;
- shaxsiy sifatlar;
- shaxs psixologiyasi;
- salomatlik va ishchanlik;
- malaka darajasi;
- xizmat kar'yerasi;
- qiziqishi (xobbi);
- xodimning shaxsiy nuqsonlari;
- mehnatning tashkil etilishi;
- mehnatgahaqto'lash;
- ijtimoiy ne'matlar;
- ijtimoiy kafolatlar.

Ilmiy asosda tuzilgan ish joyi pasporti xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, ularni rivojlantirish vazifalarini hal etishda me'yoriy hujjat vazifasini o'taydi.

Yaxshi xodimlar, odatda, o'qish, malaka oshirishni, sifat jihatidan yangi vazifalarni hal etishni xohlaydilar. Biroq eng faol xodimlar ham buni qanday amalga oshirishni hamisha ham bilavermaydilar. Oqibatda ularning intilishlari ro'yobga chiqmaydi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta'sirini qo'rsatmay qolmaydi. Bu ro'y bermasligi uchun korxonalar va tashkilotlarning kadrlar xizmati ishlab chiqarishning joriy va istiqboldagi faoliyati ko'rsatkichlariga asoslangan hodda o'z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishlari, bu rejalar bajarilishini muntazam nazorat qilib borishlari kerak.

Korxonada personalni uzluksiz o'qitish tajribasiga tayangan holda uning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- o'qitishni umumiy ishlab chiqarish va kadrlar vazifalari bilan uzviy bog'likligini ta'minlash;
- o'qitish dasturlarini guruhlarlar va ixtisosliklarga muvofiq ravishda individuallashtirish;
- dasturlar uslubiyotini juda puxtalashtirish;
- o'qitishning faol usullaridan keng qo'llanish va o'qitish muddatlarini qisqartirish;
- ixtisoslashtirilgan malaka oshirish markazlari tarmog'ini yaratish;

- bilimlar, ko'nikmalar, mahoratga o'qitishda bu bilim va ko'nikmalarni rahbardan xodimga hamda xodimlar o'rtasida bir-birlariga uzatishlariga erishish.

Personalni uzluksiz o'qitish mundarija, mavzulari, mazmuni har bir korxon va tashkilot faoliyat turi ixtisosliklar, guruhlar tarkibi va hokazolarga muvofiq ravishda xil bo'lishi tabiiy. Ayni vaqtda, bugungi kun talablaridan kelib chiqqan holda uzluksiz ta'limdan quyidagi masalalar o'rin olishi maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- bozor iqtisodiyoti asoslari;
- xo'jalik huquqi;
- shartnoma asosida faoliyat olib borish;
- personalni boshqarish;
- menejment;
- marketing;
- boshqaruv psixologiyasi va ijtimoi 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.

2.4. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Har bir korxon, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi personalga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o'qitishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to'rt yo'nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O'quv dasturlari va umuman o'quvni rejalashtirish.
3. Shakli va uslublari bo'yicha xilma-xil o'quv dasturlari yaratish.
4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o'stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aksionerlik jamiyatlari tajribasi, personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to'rt yo'nalishning hammasi bo'yicha ish olib borilgan taqdirda, ko'zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o'quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

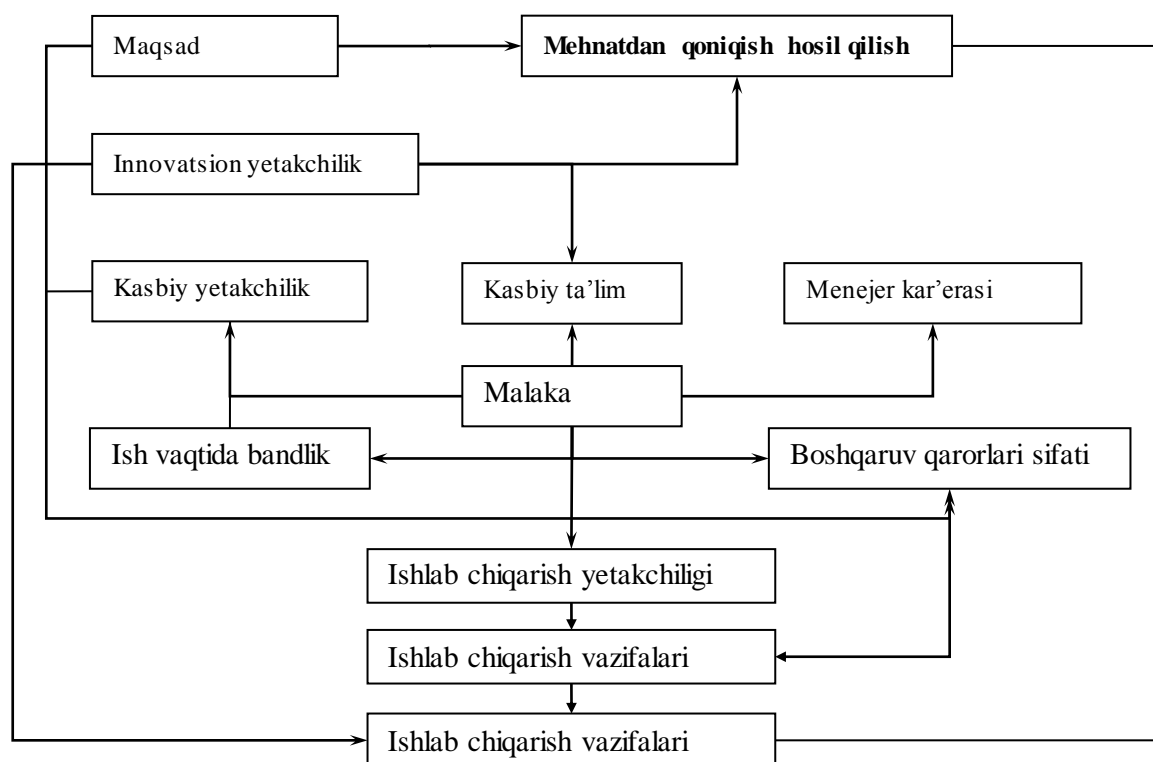
Xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar uning faoliyatini

baholash asosida shakllantiriladi. Bunda personalni qaysi yoʻnalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qoʻyilgan omillar boʻyicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim oʻz xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari boʻyicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida oʻz malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari oʻtkaziladi. Bu — oʻquv guruhdarini oqilona shakllantirish, mashklar oʻtkazishni yaxshi yoʻlga qoʻyish hamda taʼlim shaklini belgilashda qoʻl keladi.

Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, soʻrovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va oʻrta boʻgʻin menejerlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy koʻnikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatleri, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, oʻziga boʻysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida oʻstirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar boʻlibgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi boʻlishga intilsalar, ular uchun kasbiy taʼlim bu maqsadga erishish yoʻlida mustahkam poydevor vazifasini oʻtaydi (2.7- rasm).



2.7-rasm. Kasbiy malaka va yetakchilikning oʻzaro boʻgʻliqligi

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan oʻz karʼerasini rivojlantirish bilan bir qatorda, oʻzining yetakchilikka ham daʼvogarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega boʻlmasdan turib, nafaqat

yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma'lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan so'ng bevosita xodimlarni o'qitish chora-tadbirlari ko'riladi. Bunda o'quv dasturlari personalning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo'lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

Qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo'lishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2—3 yilga mo'ljallanadi. U personalni o'qitish strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim markazlari bo'ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonada 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:

- korxonada va tashkilotning personal bilan ishlash kon-tseptsiyasi;
- ta'lim muassasalari amal qiladigan korxonada va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontseptsiyasi;
- korxonada va tashkilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat ob'yektlari qurish va hokazolar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o'qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni **personalni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlash**dan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so'nggi marta o'qitilgani yoki korxonada bo'linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma'lumotlarni o'rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so'ng taxminiy o'quv mundariyasi va mavzu yo'nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o'rinda ular ta'lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya'ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o'z-o'zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

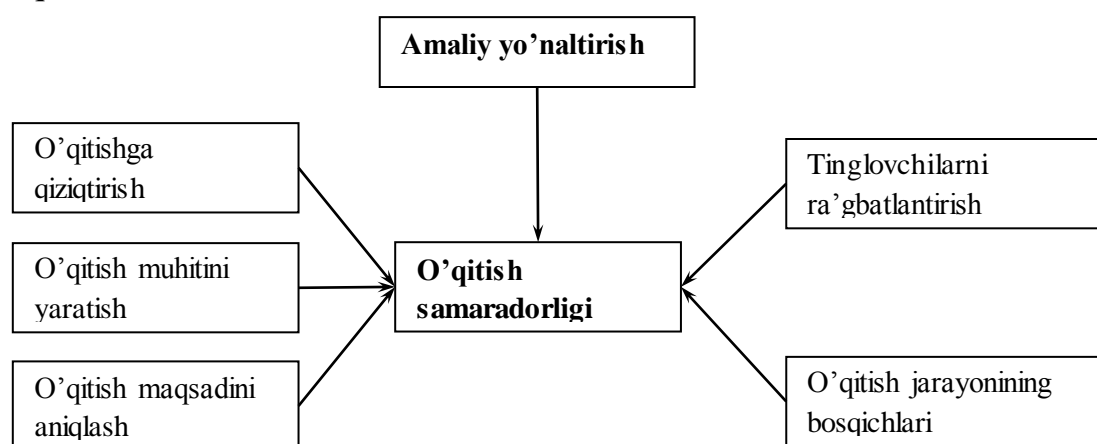
Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko'nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o'tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma'muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o'tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o'tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o'rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o'qitilish yakuni bo'yicha bahosi ko'rsatiladi.

Kadrlar xizmatiga personalni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchi — **personalni o'qitish zaruratini aniqlash**. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o'zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo'lganda;
- mehnat jamoasidagi muhitni o'zgartirish talab etilganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o'zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchidan — o'quv maqsadlarini belgilash (8.8- rasm). Bu — korxonada yoki tashkilot maqsadlarini ta'minlash unda zarur bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi.



2.8-rasm. O'qitish samaradorligi shartlari

Uchinchidan — o'qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko'rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida attestatsiya qilish;
- attestatsiya qilinmasdan, o'z-o'zini malakasini oshirish;
- ish joyida o'qitish.

To'rtinchidan — uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish. Buning uchun personalni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o'qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o'qitish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o'qitish;
- rahbar tomonidan o'qitish;
- mas'ul topshiriq berish orqali o'qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo'limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o'z-o'zini o'qitish;

- muntazam baholab 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.

1.5. Personalni boshqarishning hozirgi davr yo'nalishlari

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

Shu jihatdan an'anaviy korxonalar va yangi tipdagi korxonalar farqlay olish darkor.

1.3-jadval

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

An'anaviy va yangi tipdagi korxonalarning taqqoslanma tasnifi

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

Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari korxonada ichki muhitida ro'y berayotgan o'zgarishlar (iqtisodiyotda, texno-logiyalarda, ijtimoiy sohada, huquqiy munosabatlarda) bilan bog'liqdir. Ularni quyidagi shaklda (1.6- rasm) tasavvur etish mumkin.

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



1.6-rasm. Personalni boshqarish yo'nalishlari.

- personalning strategik menejmenti;
- menejer karerasini rejalashtirish;

—xodimlarni muvofiqlashtirish texnikasi;

iqtisodiy tanglik sharoitida personalni boshqarish; Yuqorida qayd etilgan barcha muammolarni hal etish va yangi yo'nalishlarda muvaffaqiyatga erishish umumiy asosga ega. Buning diqqat markaziga personalni qo'yish, xodimlar tomonidan yangi sharoitlardagi o'z rollarini idrok etishlari va shaxsiy ongli-liqdir.

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

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

Ana shu g'oya ustuvorligi sababli AQShda personalning ijtimoiy himoya qilinish darajasi boshqa taraqqiy etgan mamlakatlarga nisbatan pastroq, davlat tomonidan bu maqsadlarga ajratiladigan subsidiyalar ham Evropa Ittifoqidagidan farq qiladi.

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

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

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

Evropada Shimoliy Amerikaga qaraganda mulkchilik shakllarida ham sezilarli farq mavjudligini ko'rsatish darkor. So'nggi yillarda G'arbiy Evropa iqtisodiyotining jamoa sektori ancha qisqarganiga qaramasdan uning ulushi AQShga nisbatan yuqoridir. Masalan, Shvetsiyada aholining yarmidan ko'prog'i iqtisodiyotning jamoa sektorida banddir. Buyuk Britaniyada so'nggi vaqtda xususiyashtirish jarayoni faollashganiga qaramasdan aholining to'rtidan bir qismi iqtisodiyotning jamoa sektoriga jalb etilgan.

Yuqorida qayd etilganlardan personalni boshqarishning „Evropa modeli“ mavjudligini e'tirof qilish mumkin. Bunday o'ziga xoslikni quyidagi jadval yaqqol aks ettiradi:

Personalni boshqarish usullarining taqqoslanma tasnifi

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

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

Ushbu jadvalning ikkinchi ustunida shaxsiy menejmentga Evropa mintaqasida (ehtimol AQShda ham) keng qo'llanib kelinayotgan an'anaviy yondashuv o'z ifodasini topgan. Uchinchi ustunda esa AQShda umumqabul qilingan va shu shaklda Evropada

paydo bo'lgan personalni boshqarish me'yoriy kontseptsiyalarining asosiy tavsiflari keltirilgan. To'rtinchi ustunda esa personalni boshqarish „Evropa modeli“ning asosiy farqlanuvchi xususiyatlari aks ettirilgan.

Jadvalda iqtisodchi olimlar tadqiqotlarida o'zining yorqin ifodasini topib kelayotgan personalni boshqarishga me'yoriy munosabatlar keltirilgan. Ulardan xukumat korxonalar hamda mehnat bozoriga iloji boricha ko'proq erkinlik berishi, personal bo'yicha xizmat faoliyati esa mutaxassislarining ham korxonada doirasidagi, ham korxonada tashqarisidagi ishlarini nazorat qilib borishdan iborat ekanligi anglanadi. Bunday munosabat personalga korxonada maqsadlariga erishish vositasi, deb qaralishi kerak.

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

Kompaniya va firmalar boshqaruv xizmatidan bozor iqtisodiyotining murakkab va doim o'zgarib turadigan vaziyatlarida xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish juda katta malaka va mahoratni talab etadi. Iqtisodchi olimlar fikricha, „Evropa modeli“da personalni boshqarishdagi bu xususiyat hisobga olingan.

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

Yaponiya korporatsiyalarida personalni boshqarish siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

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

Rahbarlikning yaponcha uslubi ushbu davlat menejerlarining „insonlar — bu bizning qal'amizdir“ degan shiorida o'z ifodasini topgan. Bu uslubning asosiy strategiyasi „ishchi kuchi bozorini baynalmilallashtirish“ga qaratilgan. Ya'ni, mazkur uslubda personalni tanlash, yollash, xizmat va mansab darajasini o'zgartirish korxonada doirasi bilan „chegaralab qo'yiladi“. Jumladan, yirik korporatsiyalarda korxonada uchun personal, birinchi navbatda, korporatsiya ichidan tanlab olinadi va tarbiyalanadi. Personalni boshqarishning ichki qoidalari korxonada doirasining o'zida noyob ishchi kuchi bozorini shakllantirishga yordam beradi. Shu tariqa korporatsiyalar boshqarish

kompaniyalardan mustaqil bo'lishga intiladilar va ishchi kuchlarini, inson resurslarini tashqi mehna! bozoridan jalb etilishiga to'sqinlik qiladilar.

Shuning uchun ham yapon korporatsiyalarida ta'lim muassasasini endigina tugallagan yoshlarni ishga yollash odat tusiga kirgan. Chunki etarlicha tajribaga ega bo'lmagan, biroq zarur kasbni egallashga intilayotgan yoshlar korxonada doirasida tayyorlash uchun eng maqbul personal hisoblanadi. Ularni kasbga tayyorlash uchun unchalik ko'p sarf-xarajatlar talab qilinmaydi. Ayni vaqtda, ularga mehnat staji va yoshlari uchun ish haqiga qo'shimcha to'lovlar ham kerak bo'lmaydi.

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

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

Yaponiya korporatsiyalarida xodimlarning ish bilan bandligi to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish qoidaga aylangan. Bu erdagi kompaniyalarda o'rta va katta yoshdagi xodimlarni qisqartirish o'rniga ularni kompaniya filiallariga ishga o'tkazish tajribasi qo'llaniladi. Boshqa xodimlarga nisbatan boshqaruv xizmatiga taalluqli katta yoshdagi erkak ish bilan birinchi navbatda ta'minlanishi ko'zda tutilgan.

Bu mamlakatdagi korxonalarda belgilab qo'yilgan ish vaqtidan ko'proq mehnat qilishga odatlanib qolingan. Personalning mehnat ta'tili muddati ham kam. Yaponiya kompaniyalarining xodimlari, ayniqsa boshqaruv xizmatiga taalluqli katta yoshdagi erkaklar o'z mansab vazifalarini saklab qolish, ishdan uzoqvaqtga ajralmaslik maqsadida qisqa muddatli mehnat ta'tiliga chiqadilar.

Yapon korxonalarida personalni boshqa joylardagi ishga o'tishlari uchun imkoniyat yaratish maqsadida turar joy qurilishi dasturlari ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Xodimlar uchun maxsus dam olish va ko'ngilochar zonalar ham tashkil etiladi. Bundan personal o'rtasida o'zaro ahil munosabatlarni o'rnatish, xodimlarning o'z korxonalariga mehr tuyg'ularini oshirish maqsadlari ham ko'zlanadi.

Ushbu davlatda oddiy xodimlarning u yoki bu ishlab chiqarish masalalari yuzasidan fikr-mulohazalari, takliflarini bildirish tashabbuskorligi rag'batlantiriladi. Ushbu tartibni amalga oshirish uchun yapon korporatsiyalarida ish joylarida davra suhbatlari uyushtirib turiladi. Oddiy xodimlarning taklif-mulohazalarini rahbariyatga muntazam etkazib turadigan tizim ham tashkil etilgan. Bundan tashqari, mehnat nizolarini hal etish komissiyalari, maslahat kengashlari, xodimlarning o'zlari haqida hisobot berishlari, ular fikrini o'rganish xizmatlari ham faoliyat yuritadi.

Yapon korporatsiyalarida ishlab chiqarishning belgilab qo'yilgan qoidalariga qat'iy rioya etilishiga alohida etibor beriladi. Belgilangan tartib-qoidalarga so'zsiz amal qilish maktab parta-sidan boshlab yuksak qadrlanadi. Xodimlar **absenteizm** (kasallik, baxtsiz xodisa, farzandiga qarash va boshqa sabablariga ko'ra ishda vaqtincha bo'lmaslik) darajasining pastligi uchun rag'batlantiriladilar. Qator hollarda xodimlar yo'l-transport hodisasiga duchor bo'lganliklari uchun ham ishdan bo'shatiladilar. Bunday o'zaro munosabat personal kompaniya qiyofasini belgilaydi, degan umumiy falsafiy negizga asoslangan.

Personalni boshqarishda iqtisodiy va tashkiliy nazariyalarga asoslangan o'zaro bog'liq uch xil yondashuvni kuzatish mumkin.

Personalni boshqarishning bu modellari quyidagi 4.1- jadvalda aks etgan.

Personalni boshqarishga „**inson kapitali**“ usulida yondashish ishchi kuchini tashqaridan yollamasdan korxonaning o'z mehnat salohiyatini rivojlantirishga asoslangan. Ushbu yondashuv „yaratish yoki sotib olish“ falsafasining bir ko'rinishidir: ayrim kompaniyalar o'z mahsulotlarini butlovchi qismlarini ishlab chiqarishdan ko'ra sotib olish foydaliroq deb hisoblaydilar, boshqalari malakali personalni o'zlari tayyorlash va rivojlantirishga pul sarflashdan ko'ra, tayyor xodimni chetdan yollashni afzal biladilar.

Персонални бошқариш моделлари

Персонални бошқариш- даги ёндашувлар	Бошқарув моделлари	
	„А“ тури	„Б“ тури
„Инсон капитали“ ёндашув усуллари	Ўқитиш учун кам харажатлар. Аниқ иш усулларига ўргатиш, расмий баҳолаш	Ўқитишга сал- моқли харажатлар. Умумий таълим. Норасмий баҳолаш
„Меҳнат бозори“ ёндашуви	Биринчи ўринда — ташқи омиллар. Қисқа муддатга ёллаш. Мансабда кўтарилишнинг ихтисослашган пиллапояси	Биринчи ўринда — ички омиллар. Узоқ муддатга ёллаш. Мансабда кўтарилишнинг ихтисослаштирил- маган пиллапояси
„ Корхонага содиқлик“ ёндашуви	Ёллаш бўйича бе- восита шартнома- лар. Ташқи раф- батлантириш омиллари. Шах- сий хизмат топ- шириқлари	Шартномалар кўзда тутилади. Ички раф- батлантириш омил- лари. Ишни гуруҳ билан бажаришга йўналтириш. Ман- сабда кўтарилиш- нинг ихтисослаш- маган пиллапояси

„Inson kapitali“ yondashuvida personalni o'qitish mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlashi kerak. Shu bilan birga, o'qitilgan personal korxonaga (firma) tashqarisidan ish izlashi imkoniyati to'la-to'kis bartaraf etilishi darkor. Ushbu masalada boshqaruv strategiyasi agar personal mazkur firma tomonidan O'qitilgan bo'lsa, uning mansab vazifasida o'sishi bevosita shu firma bilan bog'liq bo'lishini ko'zda tutadi. Mazkur strategiyaning ham ijobiy, ham salbiy tomonlari mavjud. Yuqori raqobatli tashqi mehnat bozori sharoitlarida firma uchun personalga qo'shimcha malaka uchun yuqori ish haqini belgilash (xodimni qo'ldan chiqarib yubormaslik uchun) foydaliroqdir. Ushbu holda firma personal o'z Malakasini oshirishini moddiy jihatdan rag'batlantirib boradi. Shunday qilib, personal uchun yuqori malaka — firmadagi kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishni anglatadi. Personalni boshqarishdagi **ikkinchi „mehnat bozori“ yondashuvi** ish beruvchini tashqi mehnat bozorida eng maqbul kasbga ega ishchi kuchini qidirishga rag'batlantiruvchi omillar bilan bog'liqdir. Bu holda tashqi bozordan ishchi kuchini jalb etish muayyan cheklashlarga ega ekanligini hisobga olish lozim. Jumladan, kadrlarni tanlash uchun sarf-xarajatlar talab etiladi. Bozor kon'yunkturasi mazkur firma uchun talab etilayotgan malakali ishchi kuchiga taklifni kamaytirishi mumkin, ushbu sharoitlarda

tashqi mehnat bozorida foydalanish personalni yollash bilan bog'liq xarajatlarni ko'paytirib yuboradi.

Natijada, korxonaga (firma) uchun ishchi kuchini o'zi rivojlan-tirishi manfaatliroq bo'ladi. Malakali va tajribali personalni ishda saqlab qolishga e'tibor kuchayadi.

Uchinchi yondashuv „korxonaga sodiklik“ka asoslangan. Bu holda personalni korxonaga (firma) faoliyatiga jalb etish shu darajaga etadiki, xodimlarda korxonaga o'z mulkidek munosabatda bo'lish shakllanadi. Mazkur yondashuvda xodim va ish beruvchi bilan iqtisodiy munosabatlar personal va korxonaga o'rtasidagi shartnomada mustahkamlangan bo'ladi. Ushbu shartnomada ish haqi, boshqa iqtisodiy masalalar mas'uliyati, hokimiyatni sui iste'mol qilish cheklovlari belgilab qo'yiladi. „Korxonaga sadoqat“ psixologik omillar — personalning sidqidilligi, topshiriqlarning aniqligi va ularning ijroga bog'liqligi, shaxsiy qadriyatlar va firma qadriyatlarini, shaxsiy va guruh munosabatlarni qamrab oladi.

Bahs munozaralar uchun savollar

1. “Ishchi kuchi” atamasiga ta'rif bering.
2. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillarni sanab o'ring.
3. Shaxs kasb malakasi oshishining bosqichlari nancha bosqichni o'zida qamrab olgan?
4. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi?
5. Sinergetika samarasi deb nimaga aytiladi?
6. Personal raqobatbardoshligi darajasini baholashning asosiy ko'rsatkichlarini sanab o'ring.
7. Korxonada personalni rivojlantirishga qulay muhit yaratish uchun korporativ g'oyaning o'rnini qanaqa? Korporativ g'oya qanday g'oyalarni o'zida mujassamlashtiradi?
8. O'zbekiston Respublikasining „Ta'lim to'g'risida“gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo'naltirilgan?
9. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy mazmuni nimaga yo'naltirilgan va qanday maqsadlar unda o'z aksini topgan?
10. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi necha bosqichdan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining “Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida” gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: “Sharq”, 2000. – 384 b.
3. Karimov I.A. “2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” – “Xalq so'zi” gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni

4. Karimov I.A. “2014 yil yuqori o’sish sur’atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o’zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo’ladi”. – T.: O’zbekiston, 2014. -36 b.

5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko’lamli islohotlar va modernizatsiya yo’lini qat’iyat bilan davom ettirish. – T.: O’zbekiston, 2013. - 36 b.

6. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O’zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo’shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontsepsiyasi” mavzusidagi ma’ruzasini o’rganish bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. T.: “Iqtisodiyot” 2010.-56 b.

7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O’qituvchi”, 2008 – 655 b.

10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.

13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

3-Mavzu. Personalni shakllantirish

Режа:

- 3.1. Personalni tanlash va ishga yollash tizimi
- 3.2. Personalni ishga yollash jarayoni
- 3.3. Personalni kasbga yo'naltirish

Kalitli so'zlar: mehnat shartnomasi, huquqiy yondashuv, iqtisodiy yondashuv, tibbiy sug'urta, shshchi kuchini rejalashtirish, ilmiylik, xolislik, uzluksizlik komplekslik, ishga jalb etish (recruitment), kasbiy maslahat berish, kasbiy tanlash

3.1. Personalni tanlash va ishga yollash tizimi

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

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

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

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

1. korxonalar, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo'linmalari rahbarlari;
2. mulkdorning o'zi ayni bir vaqtda rahbar bo'lgan xususiy korxonalar rahbarlari;
3. o'n sakkiz yoshga to'lmagan ayrim shaxslar qonunda ko'zda tutilgan holda ish beruvchi ishchi qabul qilishi mumkin.⁷

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

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

⁷ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. – B. 118.

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

- bozordagi kelishuvi bo'lib, xodim o'zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;

- xodimning mehnatdagi kuch-g'ayrati ham, joriy pul to'lovlari ham keyingi to'lovlar (xizmat va kasb jihatidan o'sishi, pensiya va sug'urta to'lovlari) bilan qoplanadi.

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

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

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

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

1. Ishga yollash muddati:

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

2. Ishga yollash jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni:

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

3. Ishga qabul qilishda sinov:

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

4. Qo'llanish sohasi:

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

5. Ishga yollash manbalari:

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

6. Ish haqi to'lash usullari:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Kasbi
2. Yoshi
3. Ish tajribasi (ish staji)
4. Ma'lumoti

5. Malakasi
6. Jinsi
7. Qo'shimcha ixtisosliklari (hunarleri)

Ishga yollashning zamonaviy shakllari quyidagilardan iboratdir:

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

Ishga yollashning umumiy manbai aholidir.

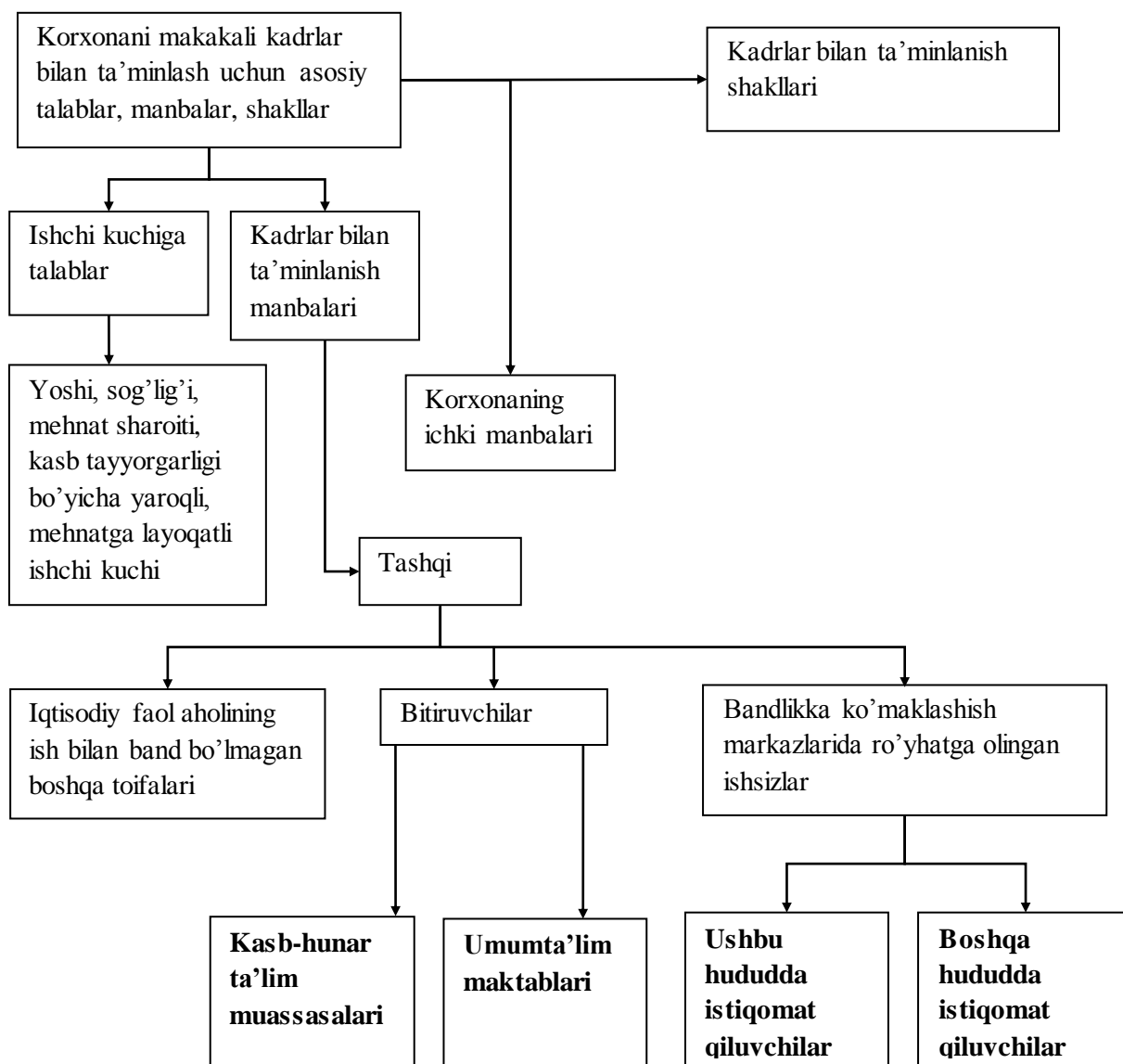
Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlashda bu manbalarning roli 5.1- rasmdan ko'rinib turibdi.

Ishga yollashning faol va passiv turlari ham mavjuddir.

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

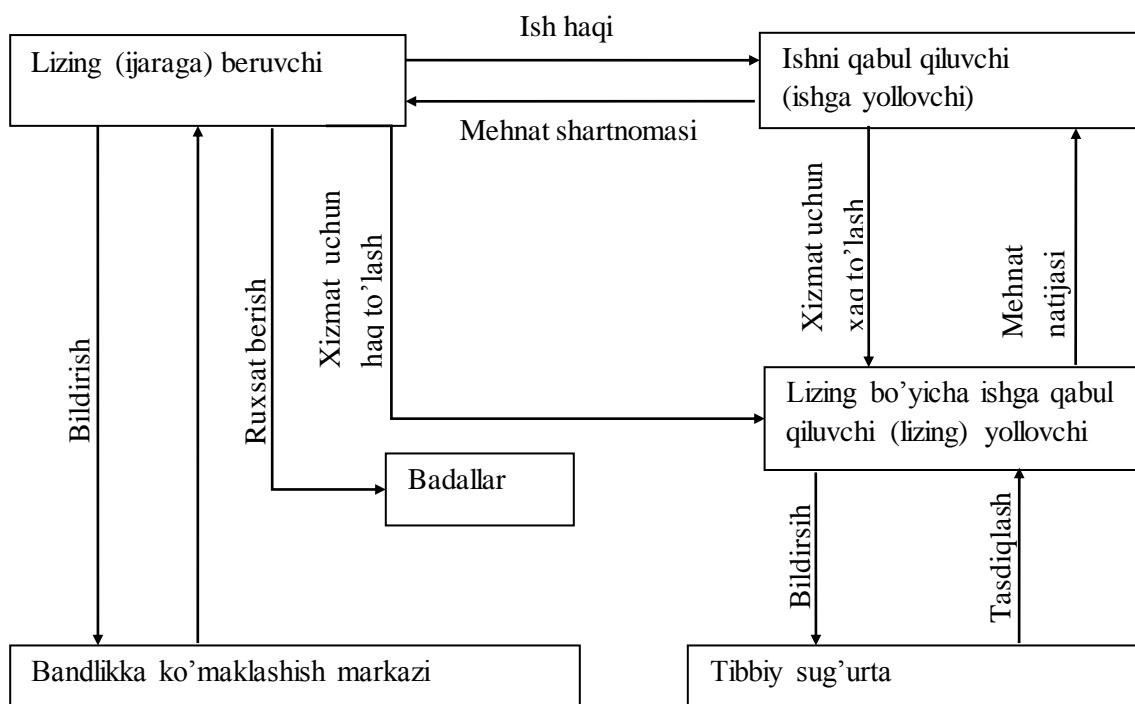
Personalga ehtiyojni qondirishning **passiv usuli**, aksincha, mehnat bozorida ishchi kuchi taklifining kattaligi bilan izohlanadi. Bu holda ommaviy axborot vositalari orqali bo'sh ish joylari to'g'risida e'lonlar beriladi. Shuningdek, bo'sh ish joylarini tashkilotdagi mavjud xodimlar hisobiga to'ldirish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

Ishga yollashda **personal lizingidan** foydalanish hollari ham uchraydi. Bunda vaqtinchalik ish joylariga kadrlar boshqa firmalardan ijaraga olinadi. Personal lizingida xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlar quyidagi rasmda ko'rsatilgan.



3.1-rasm. Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlanish

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



3.2-rasm. Personal lizingida mehnat munosabatlari

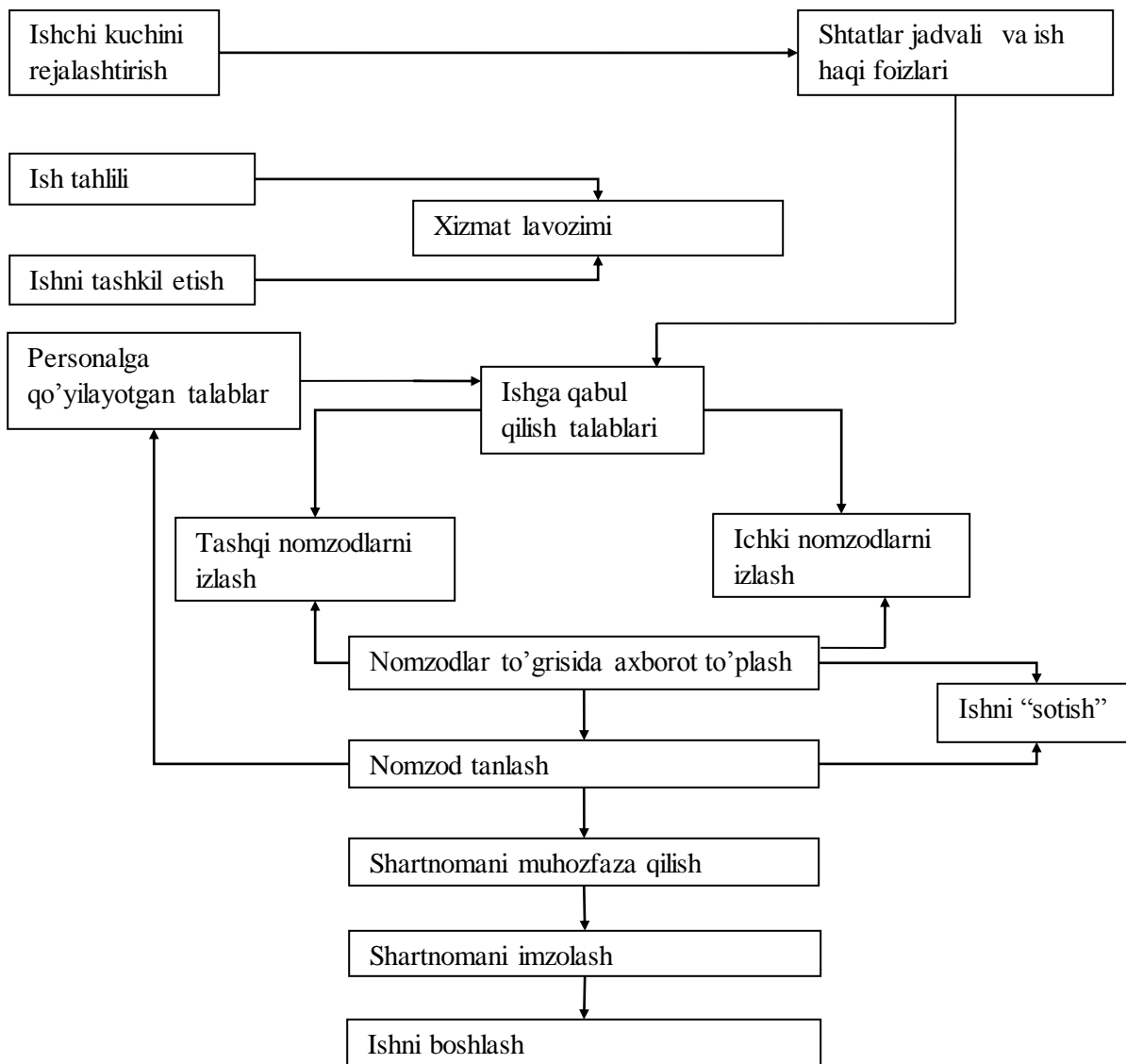
Vaqtinchalik ishlarning asosiy turlari shartnoma asosida mehnat qiladigan muhandis-texnik xodimlar faoliyatiga taalluqlidir. Ushbu sohada vositachi firmalar xizmatidan sanoatning aviatsiya, kemasozlik, elektron tarmoqlarida ayniqsa ko'p foydalaniladi. Lizing asosida odatda 6 oy — 1 yil, ba'zi vaqtlarda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

3.2 Personalni ishga yollash jarayoni

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

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

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



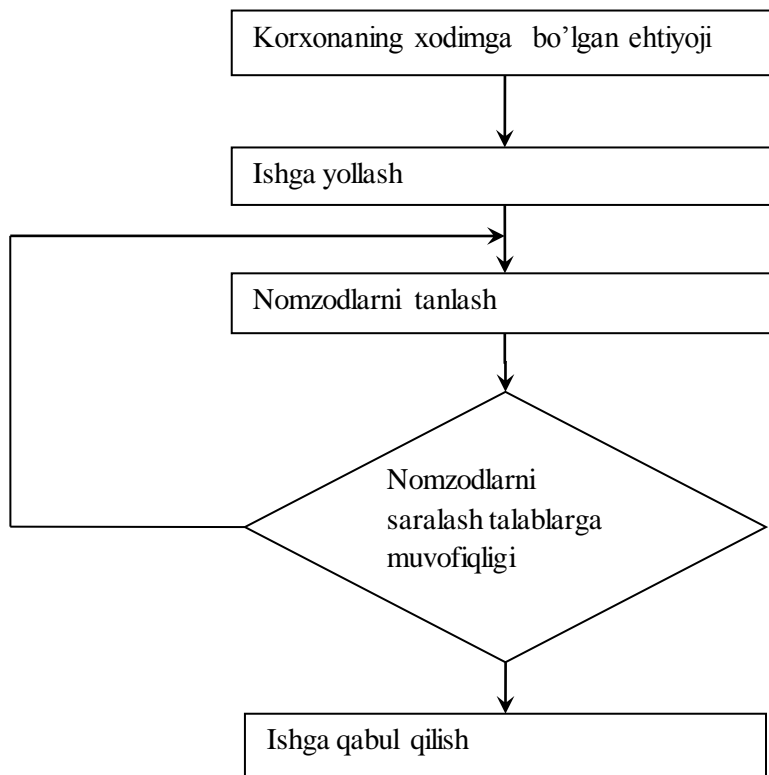
3.3-rasm. Personalni ishga yollash jarayoni

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

4. Muayyan xodimni ishga yollash to'g'risidagi qaror to'g'riligini amaliyotda tekshirib ko'rish imkonini beradigan maxsus nazorat elementlarini tizimga kiritish. Korxonadagi mehnat xususiyatlari bevosita ishga yollash bosqichida xodim

amaliy va shaxsiy xislatlarining belgilab qo'yilgan talablarga muvofiqligini to'la-to'kis aniqlash imkonini bermaydi. Noto'g'ri bo'lgan qarorni o'zgartirish (ya'ni doimiy shtatga qabul qilingan xodimni majburan ishdan bo'shatish) birgina tashkiliy-huquqiy masalalar bilan emas, balki tijorat sirini oshkor qilish xavfi bilan ham bog'liq. Shuning uchun amaliyot sinovidan o'tgan sinov muddati va dastlabki stajirovka usullaridan foydalanish lozim.

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



3.4-rasm. Ishga qabul qilish jarayoni

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

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

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

Xodimni ishdan bo'shatish tartibi, sabablari va shartlari.

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

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish talab qilinadi:

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

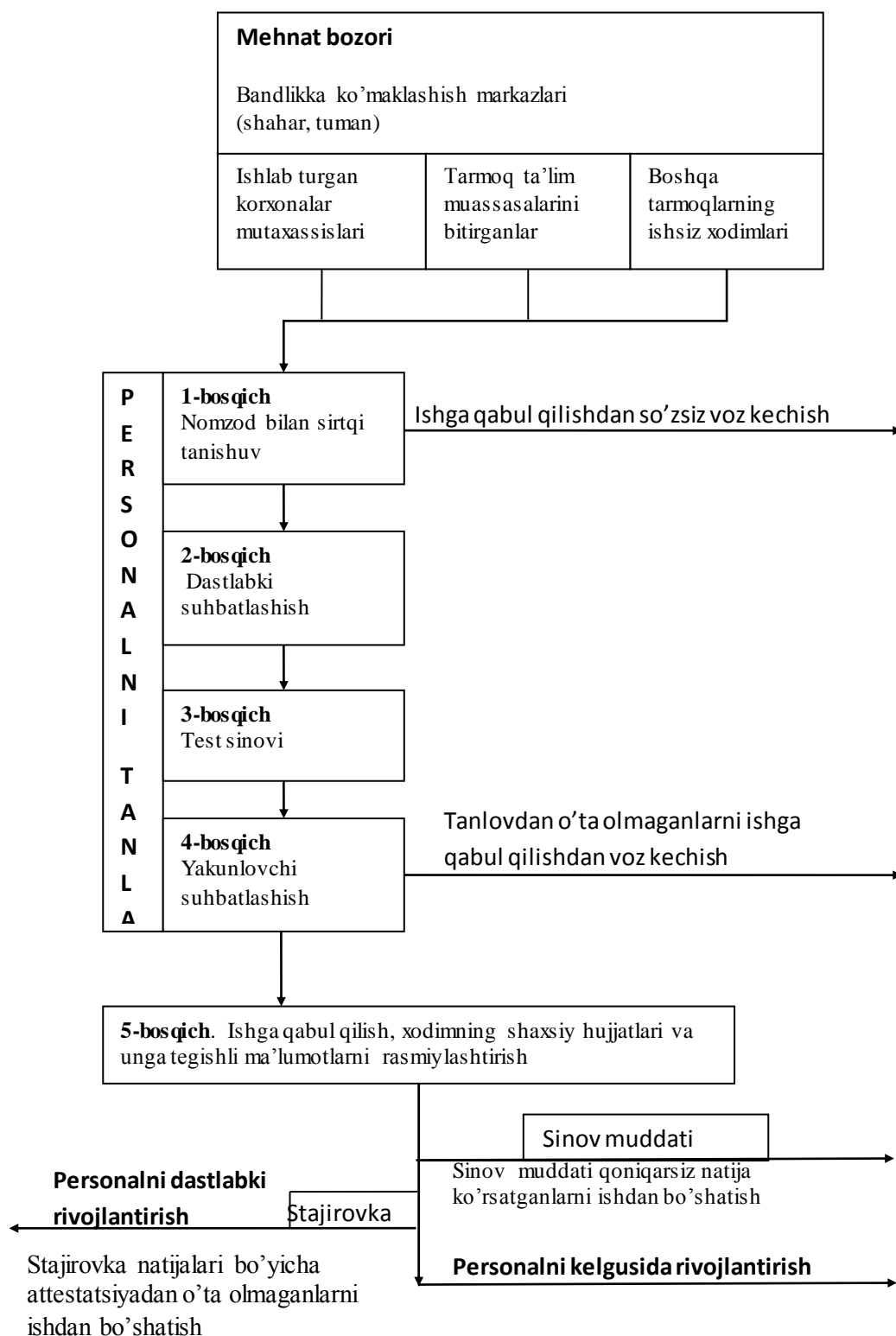
o'rganish);

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

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

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

Ishga qabul qilish jarayonida nomzod to'g'risida ma'lumotlar to'planib, nomzodlar bu jarayonning tegishli bosqichlari davomida tanlanib va saralanib olinishi bilan bir qatorda, ular zarur ma'lumotlar (taklif etilayotgan ish joyi xususiyatlari, xizmat darajasida o'sish, malakasini oshirish imkoniyatlari, ish haqi miqdori, imtiyozlar) bilan ham tanishtiriladi. Personalni ishga qabul qilish, tanlash va dastlabki rivojlantirish bosqichlari 3.5-rasmda ifodalangan.



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

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

Ishga jalb etish (recruitment) — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. Bundan ko'zlangan maqsad bo'lajak xodimlar bilan aloqa

oʻrnatib, ularning ishga qabul qilish toʻgʻrisida korxonaga ariza bilan murojat etishlariga erishishdir. Bu jarayonda korxonaning ichki mehnat bozorida raqobatbardoshligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqobatbardoshlik esa korxonaning oʻz xodimlariga boshqa, yoʻnalishi bir xil kompaniya va firmadagilarga qaraganda har tarafлама yaxshi va qulay sharoit yaratib berishlari bilan belgilanadi. Ana shu mezon, yaʼni xodimlarning oʻz korxonalaridan qoniqish hosil qilishlari darajasi quyidagicha aniqlanadi:

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

bunda:

K_q — korxonada xodimlarining koeffitsiyent bilan baholanadigan qoniqish darajalari.

$S_{o'h}$ — muayyan davr mobaynida korxonadan oʻz xohishlariga koʻra ishdan boʻshagan xodimlar soni va ishdan boʻshaganlar soni (S).

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

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

Ikkinchi bosqichda kadrlar qoʻnimsizligi tahlil etilib, har yili xizmat vazifasiga tayinlashning oʻrtacha yillik soni va bu oʻzgarishlar tendentsiyasiga aniqlik kiritiladi. Shu asosda yangi xodimlarga talab aniqlanib, bu yangi xodimlarni xizmat vazifasida oʻstirish rejalari ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda xodimlar boʻsh ish oʻrinlaridagi vazifalarni bajara olishlari uchun oʻqitilib, test sinovlaridan oʻtkaziladi. Bu jarayon 6.6-rasmda tasvirlangan.

Korxonada tanlash uchun jalb etilganlar va mavjud boʻsh ish joylari nisbati 1:1 dan 10:1 gacha boʻlishi mumkin.

Shunday qilib, personalni tanlashning mohiyati mavjud boʻsh ish joyi uchun nomzodlarga qoʻyiladigan umumiy va aniq talablar, ushbu barcha nomzodlarni baholash asosida ular orasidan eng munosiblarini aniqlashdan iboratdir.

Personalni tanlash bilan kadrlarni joy-joyiga qoʻyish oʻrtasidagi printsiptial farqlarni aniq chegaralab qoʻyish qiyin. Bu ikki jarayon bir-biri bilan uzviy bogʻliq, biri ikkinchisidan kelib chiqadi.

Bunda tanlashning ham uch turi farqlanadi:

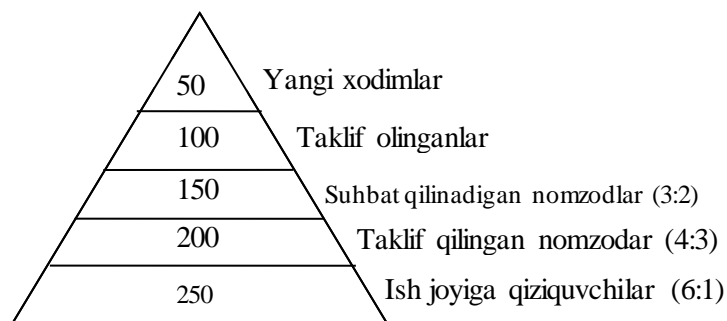
- a) ishga olish - xodimlarni chetdan ishga olish, ilgari ushbu tashkilotda ishlamaganlarni xizmat vazifasiga tayinlash (tanlov asosida tayinlash);
- b) martaba - ushbu jamoada ishlayotgan xodimni yuqori lavozimga koʻtarish;

c) taqsimlash (rotatsiya) – xodimlarni xizmat vazifasini gorizontal bo'yicha lmashtirish.

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

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

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



3.7-rasm. Ishga qabul qilish samaradorligi piramidasi

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

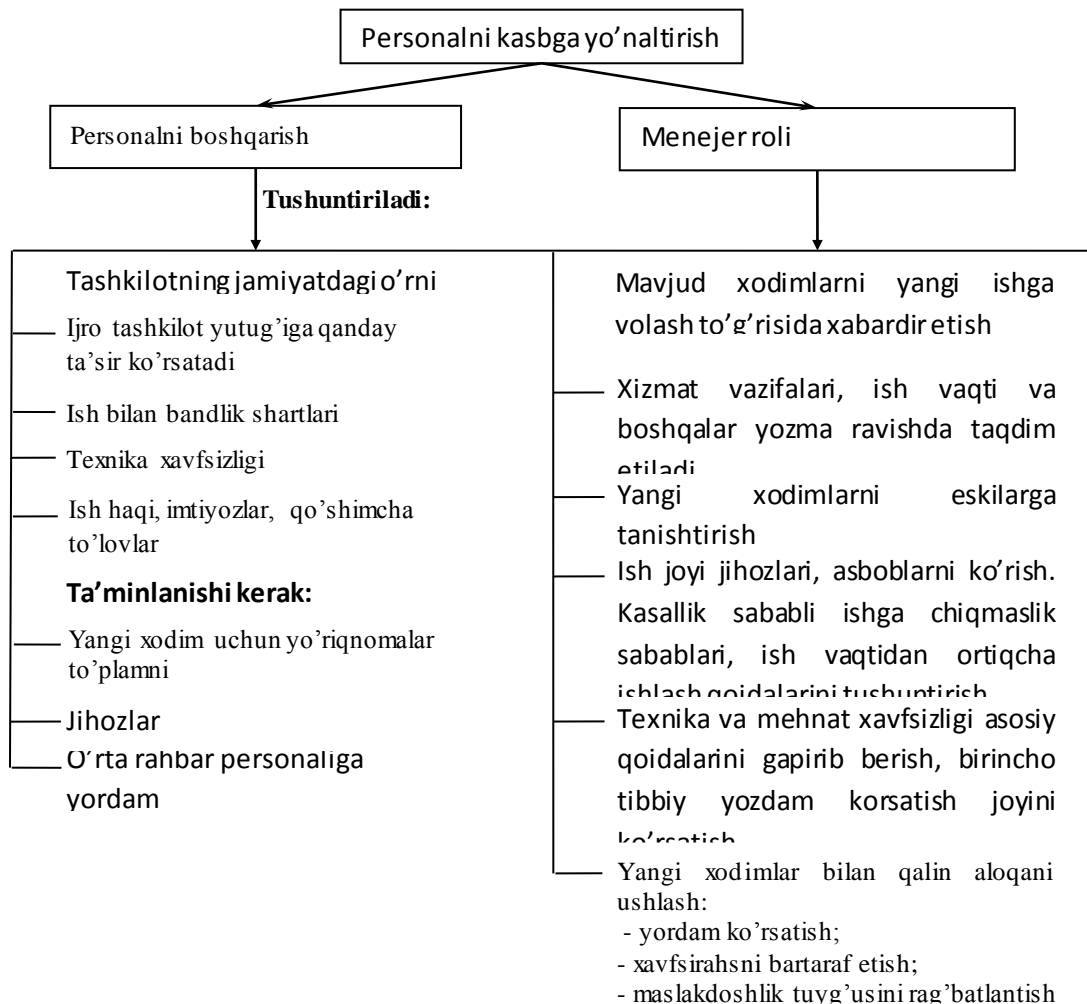
3.3. Personalni kasbga yo'naltirish

Kasbga yo'naltirish — insonning xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek,

milliy iqtisodiyotning tegishli ixtisosliklarga ehtiyojini hisobga olgan holda uni mehnat faoliyatining muayyan turiga qiziqishini shakllantirish, bevosita shu inson uchun eng maqsadga muvofiq bo'lgan hunar tanlanishini ta'minlashdir.

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

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

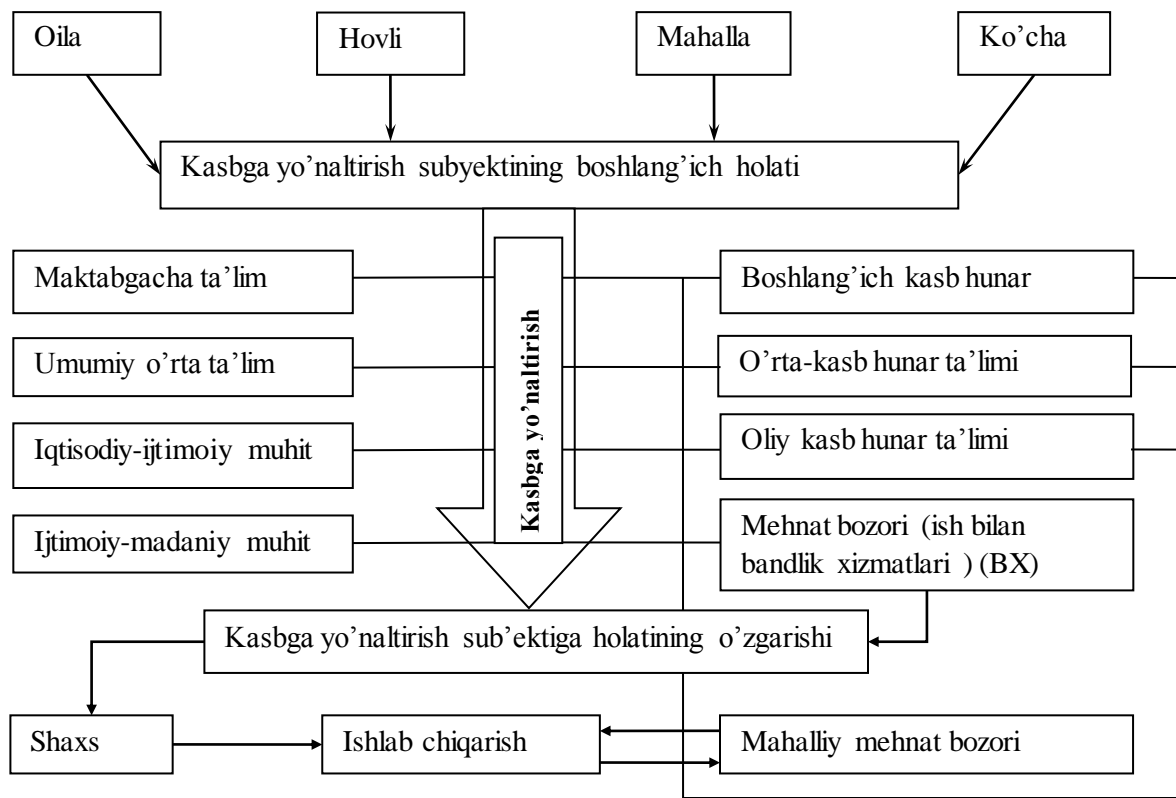


3.8-rasm. Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir ko'rsatish omillari

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

- ta'limga yo'naltirilish, ya'ni mehnatga layoqatli insonga kasb tayyorgarligi turlari va shakllarini tanlashda, kasb ta'limini amalga oshirishdagi qiyinchiliklarni yengishda yordam ko'rsatish;
- kasb axboroti, ya'ni mehnatga layoqatli insonga uning qiziqishlari va qobiliyatiga mos keladigan kasb-hunar tanlashda yordam berish;
- psixologik qo'llab-quvvatlash, ya'ni shaxsiy va yuktimoiy muammolarni hal etishda yordam berish;

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



Qoniqarsiz natijada paydo bo'ladigan muammolar		
Shaxs uchun: - o'zidan ko'ngli qolishi - BXdan ko'ngli qolishi - BXdan voz kechishi - Stress-kasallanish	Ishlab chiqarishda: - inson resurslarini boshqarish samaradorligining pasayishi - personal bilan ishlash samaradorligining pasayishi - kadrlar qo'nimsizligining oshishi	Mehnat bozorida: - bozorga qaytish - ish beruvchi va xodimning BX xizmatidan voz kechishlari - qo'shimcha kasb-hunar ta'limi - samaradorlikning pasayishi

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

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

O'zbekiston Respublikasida tarkib topgan ko'p ukladli iqtisodiyot turlicha qobiliyat va qiziqishlarga ega xodimlarga mehnat sohasida o'z o'rnini topishi uchun zarur imkoniyatlar yaratadi. Ayni vaqtda kasbga yo'naltirish maqsad va vazifalarini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lishi uchun zarur chora-tadbirlar ko'rilmokda. Mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari, korxonalar va tashkilotlar ishlab chiqarish samaradorligi va aholini ish bilan ta'minlash, kasbga yo'naltirish, kasbga tayyorlash va bandlikka ko'maklashish markazlari faoliyatini muvofiqlashtirishga bog'liqligini anglab yetganlar.

Kasbga yo'naltirish:

- muayyan korxonaga;
- mehnat faoliyatiga;
- ixtisoslikka yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Bu masalada kasbiy tayyorgarlik amalga oshiriladigan ta'lim muassasalari va korxonalar asosiy manfaatdordirlar.

Kasbga yo'naltirish tizimi quyidagilardan iboratdir:

1. Aholiga kasbga yo'naltirish bo'yicha xizmat ko'rsatish (kasbiy maorif).

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

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

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

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

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

- qayta o'qitish imkoniyatlari to'g'risida ma'lumot berishi lozim.

Hal etilishi kerak bo'lgan vazifalardan kelib chiqqan holda, kasbiy maslahat berishga turli tashkilot vakillari, shifokorlar, psixologlar, sotsiologlar jalb etiladi.

4. Kasbiy tanlash (saralash). Bundan maqsad xodimni korxonaning faoliyat turidan qoniqish hosil qilgan taqdirda o'z shaxsiy xislatlariga muvofiq o'z sohasida yuksak samara keltiradigan personal bilan ta'minlashdan iboratdir. Ushbu ishni amalga oshirish jarayonida xodimning umumiy ta'limi, kasbiy tayyorgarligi, ishlab chiqarish tajribasi, kasbiga munosabati, shuningdek uning muayyan faoliyat turiga barcha shaxsiy jihatlari bilan mos kelishini hisobga olish juda muhimdir (5.10-rasm).

Kasbga yo'naltirish va kasb tanlashning iqtisodiy samaradorligi kadrlar qo'nimsizligi, mehnatunumdorliginingo'sishi, kasbni egallash uchun zarur bo'lgan vaqtni kamaytirilishi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniqlanishi mumkin. Olib borilgan sotsiologik tadqiqotlar kasbga yo'naltirish va kasb tanlashning iqqisodiy samarasidan yaqqol dalolat berib turibdi.

Xususan, o'z kasbini ongli ravishda, kasbiy yo'naltirishni hisobga olgan holda tanlagan xodimlar boshqalarga nisbatan 20—40 foiz unumli mehnat qilishlari, ishda brakka ikki baravar kam yo'l qo'yishlari, navbatdagi ishchi razryadi olishga 1 yil kam

vaqg sarflashlari, kasblari yoki ish joylarini 2—3 marotaba kam almashtirishlari aniqlangan. Kasbni tanlashda xatoliklarga yo'l qo'yilishga barham berish ishchilarni o'qitish uchun xarajatlarni 25 foizga kamaytirish imkonini berishi ham ma'lum.

Bahs va munozara uchun savollar

11. "Ishchi kuchi" atamasiga ta'rif bering.
12. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillarni sanab o'ring.
13. Shaxs kasb malakasi oshishining bosqichlari nschta bosqichni o'zida qamrab olgan?
14. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi?
15. Sinergetika samarasi deb nimaga aytiladi?
16. Personal raqobatbardoshligi darajasini baholashning asosiy ko'rsatkichlarini sanab o'ring.
17. Korxonada personalni rivojlantirishga qulay muhit yaratish uchun korporativ g'oyaning o'rni qanaqa? Korporativ g'oya qanday g'oyalarni o'zida mujassamlashtiradi?
18. O'zbekiston Respublikasining „Ta'lim to'g'risida“gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo'naltirilgan?
19. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy mazmuni nimaga yo'naltirilgan va qanday maqsadlar unda o'z aksini topgan?
20. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi necha bosqichdan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "Sharq", 2000. – 384 b.
3. Karimov I.A. "2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir" – "Xalq so'zi" gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni
4. Karimov I.A. "2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi". – T.: O'zbekiston, 2014. -36 b.
5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish. – T.: O'zbekiston, 2013. - 36 b.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. T.: "Iqtisodiyot" 2010.-56 b.
7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.

“Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O’qituvchi”, 2008 – 655 b.

10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.

13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

4-mavzu. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish

Reja

4.1. Personal kar'erasi tushunchasi va personal kar'erasi bosqichlari

4.2. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish

4.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kalitli so'zlar:Kar'era, maqsadli kar'era, amaliy kar'era, sub'ektiv kar'era, korxonada ichidagi kar'era, gorizontal kar'era. ixtisoslashtirilmagan kar'era, vertikal kar'era, ixtisoslashtirilgan kar'era,real kar'era, salohiyatli kar'era, desant kar'era, tipik kar'era, kar'eraning boshlang'ich bosqichi,uzlukli kar'era, yosh mutaxassis bosqichi, boshqarishning yuqori bosqichlari,boshqaruv faoliyati boshlanishi, etakchilarni aniqlash, barqaror kar'era.

4.1. Personal kar'erasi tushunchasi va personal kar'erasi bosqichlari

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

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to'kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e'tibor berib kelingan. Masalan, "Qobusnoma"da "Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil"⁸ deb uqtiriladi.

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

Zamonaviy menejmentda kar'era ikki nuqtai nazardan baholanadi. Birinchidan, kar'era — inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli kar'era**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, kar'era — inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishidir. Buni **sub'ektiv kar'era**, deb atashadi.

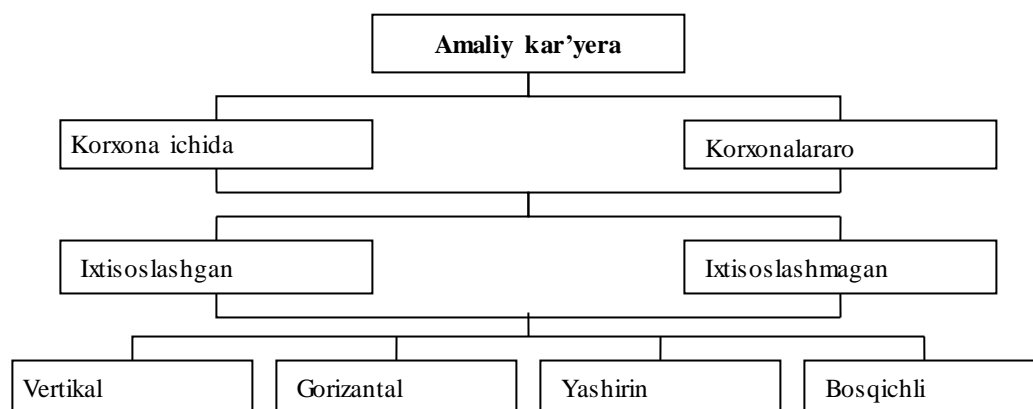
⁸ Кайковус. Қобуснома. Т.: Истиклол, 1994. - 143-бет.

Ana shu ikki nuqtai nazar inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o'z faoliyatidan qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o'z taqdirini nazorat qilish, o'z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e'tirof etadi.

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

Menejmentda **amaliy kar'era** tushunchasi qo'llaniladi. Amaliy kar'era — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy kar'era xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida sub'ektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxonaga yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini sub'ektiv tasavvur etishidir. Ba'zi bировlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (kar'era) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog'onalaridan yuqoriga ko'tarilishdir. Boshqalar uchun esa muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug'ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli amaliy kar'era turlari ko'p (11.1- rasm).



4.1-rasm. Amaliy kar'yera turlari

Lavozimda o'sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko'pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o'sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko'rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o'z kar'erasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o'rganadilar va hokazo.

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

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

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

— xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

— ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— yuqori ish haqi to'lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

— o'qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

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

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

4.2. Personal kar'erasi turlari

Kar'era, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan kar'eraning ikki turi farqpanadi:

1. Kasb kar'erasi — bilim, ko'nikma, mahorat o'sishidir. Kasb kar'erasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixti-soslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb kar'erasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (4.2- jadval) bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

4.2-jadval

Kasb kar'yerasi bosqichlari

Kar'yera bosqichlari	Yosh, yil	Maqsadga erishish ehtiyojlari
Dastlabki	25 gacha	Ta'lim, turli ishlarda sinab ko'rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxasis yoki rahbarning shakllanishi

O'sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayorlashga, nafaqada faoliyatning yangi turi bilan shug'ullanishga tayorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

Dastlabki bosqichda inson maktabda o'qiydi, o'rta maxsus, oliy ma'lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o'zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug'ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug'iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to'lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O'sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo'lgan vaqtni qamrab oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o'sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko'nikmalar, mahorat, o'zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga vako'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodii mehnatiga haq to'lash miqdori oshishi, sog'lig'ini mustahkamlashga ham alohida e'tibor beradi.

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffa-qiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat-e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsada, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aktsiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko'radi. U o'ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o'sish (kar'era) tanglik xususiyatiga ega bo'lsa ham xodimlar o'z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o'zlari va tengdoshlaridan g'ururlanish hislari juda kuchli bo'ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan so'ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) kar'era nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati bo'lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo'yicha badiiy ijod, bog'dorchilik, kolleksiyalar to'plash, jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish va hokazolar) o'zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

2. Korxonada ichidagi kar'era. Bu muayyan xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishini anglatadi.

Korxonada ichidagi kar'era:

- ixtisoslashtirilgan;
- ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

Ixtisoslashtirilgan kar'era muayyan xodim o'z kasbiy faoliyatida kar'era turli bosqichlaridan o'tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o'zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o'tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxonada bosh muhandisi lavozimiga o'tishi mumkin. Bu o'tish yoki ish haqi miqdoridagi, yoki mehnat jarayonidagi o'sish istiqboli bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan kar'eraga yana bir misol sifatida korxonada boshqarmasi boshlig'i korxonada rahbari o'rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan kar'era. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo'lishi kerak, degan qoida qaror topgan. Yapon menejmentiga ko'ra xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko'p muddat ushlanib qolmasdan bosqichma-bosqich ko'tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdin nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

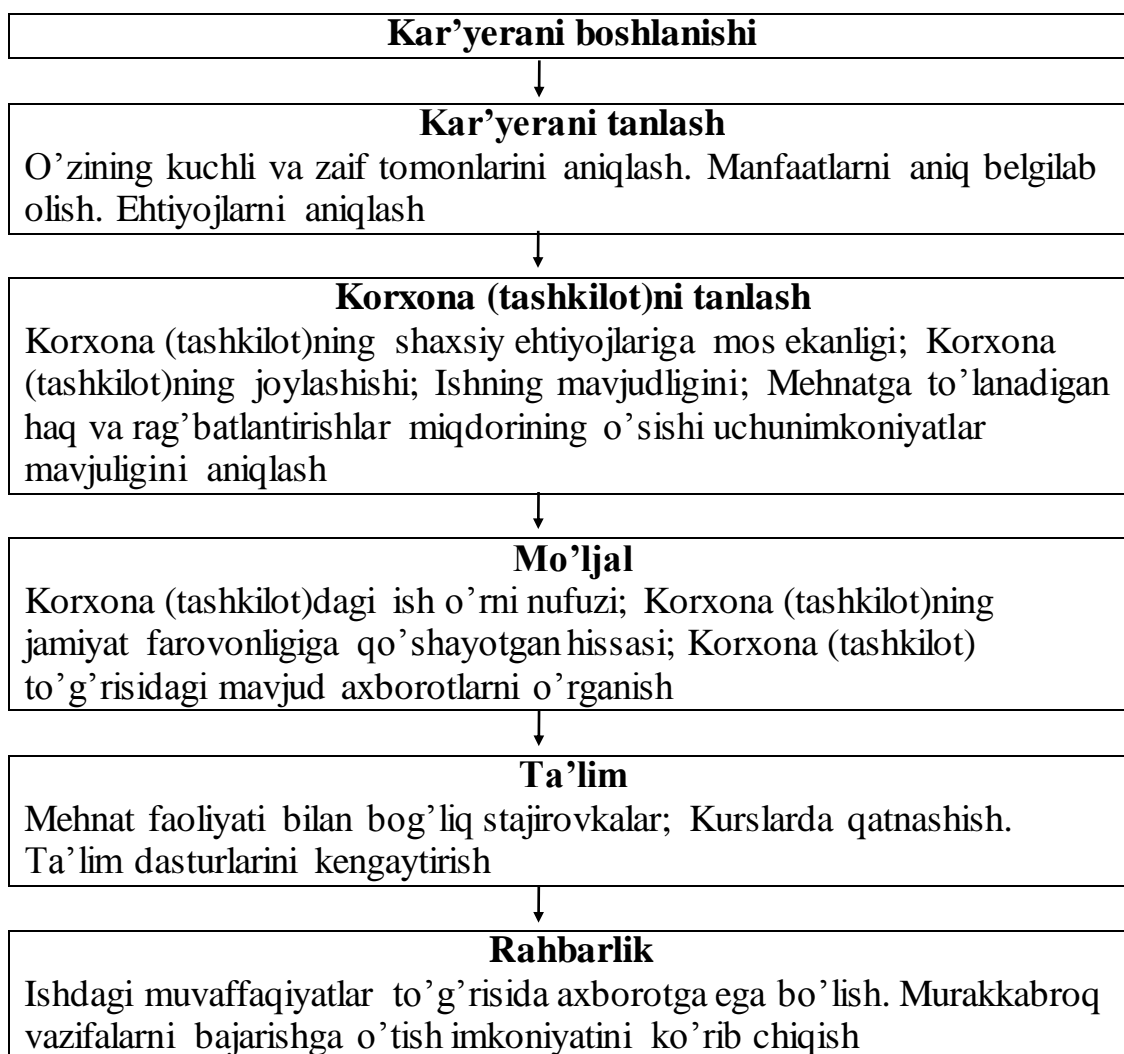
3. Vertikal kar'era deyilganda xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq bo'ladi.

4. Gorizontaal kar'era. Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxonada 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 kar'era turiga taallukdidir. Ya'ni gorizontal kar'era xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

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

6. Yashirin kar'era. Bu atrofdegilar uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sishdir. Bunday imkoniyatga odatda o'z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo'ladilar. Boshqacha qilib aytganda, yashirin kar'era deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi.

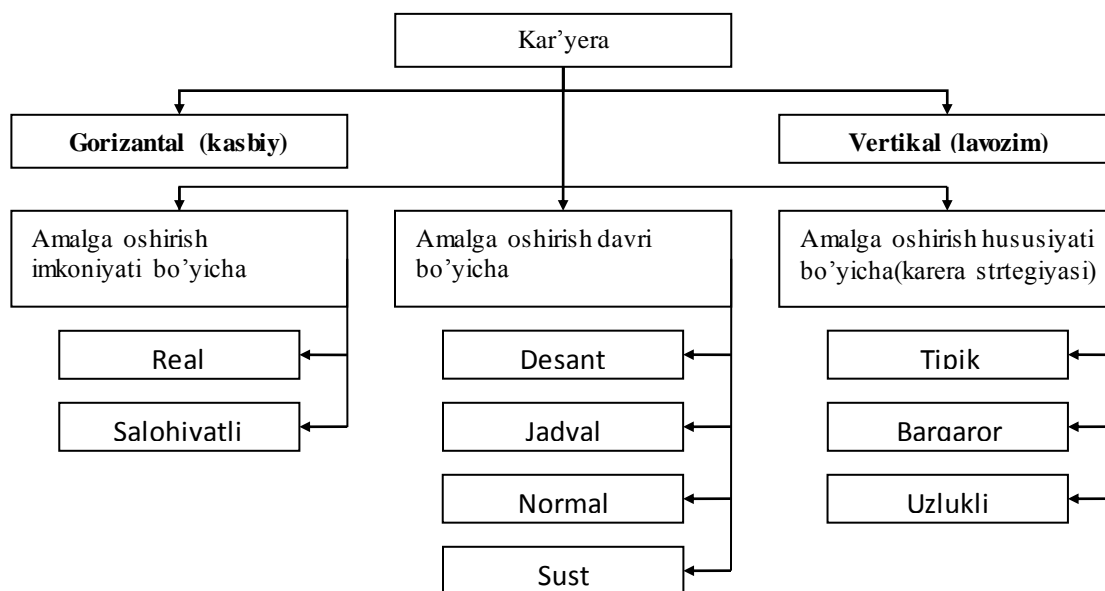


4.2-rasm. Kar'erani tanlashda hisobga olingan omillar

Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo'lishlari mumkin. Biroq ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo'ladi.

Zamonaviy menejment xodimning lavozimda o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lishi lozimligini nazariy va amaliy jihatdan asoslab bergan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun kar'era tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur (11.2- rasm).

Kar'erani boshqa xususiyatlar bo'yicha ham tasniflash mumkin (4.3- rasm).



4.3-rasm. Kar'yera tasnifi

Real kar'era — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxonaga yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

Salohiyatli kar'era — lavozimda rejalashtirilgan, yoki ehtimol tutilgan o'sishdir. Xodim mehnat faoliyati va hayotiy yo'li davomida o'z rejalari, ehtiyojlari, qobiliyatlari, maqsadlarini ko'zlab lavozimda o'sishni orzu qilishi, xohlashi salohiyatli kar'era hisoblanadi. Ana shunday istak xodim faoliyatini tashkil etishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Bu umidlar to'la yoki qisman ro'yobga chiqishi, umuman amalga oshmay qolishi mumkin.

Desant kar'era deyilganda rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu kar'eraning davomiyligi turli sabablarga: korxonaga rahbariyatini mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko'rsatish zaruriyati va hokazolarga bog'liqdir.

Ushbu vazifani bajarishga layoqatli xodimlar taklif etilgan har qanday lavozimni egallagan holda barcha ko'rsatmalarni ado etishga tayyordirlar. Mazkur kar'era ishtiyoqmandlari uchun biror rahbarlikni amalga oshirish jarayoni emas (chunki

ularning ko'pchiligi umuman biror samarali faoliyat ko'rsatish layoqatiga ega bo'lmaydilar), balki lavozim kursisini egallash muhimdir.

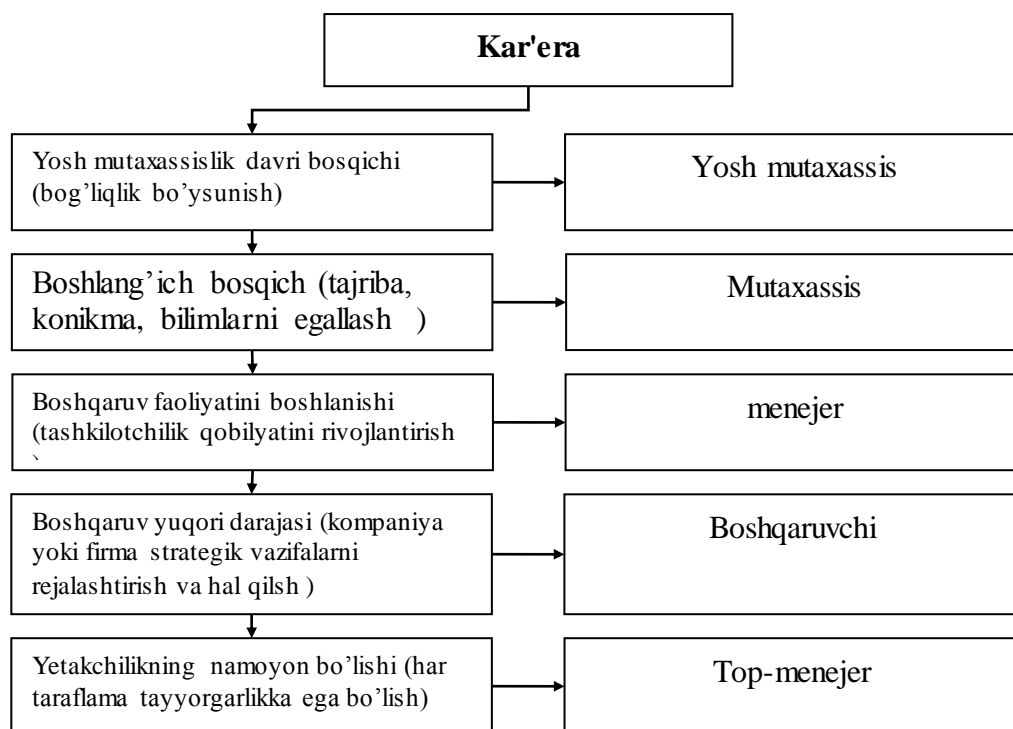
Jadal kar'era. Tashkiliy tizim pillapoyalari bo'yicha o'ta tezkor, ayni vaqtda izchil ko'tarilish lavozimda o'sishning ushbu turiga mansubdir. Bu odatda iqtidorli, iste'dodli, yuksak salohiyatlarga ega xodimlarga xos. Ular qoidaga ko'ra bir lavozimda uzog'i bilan 1—3 yil davomida bo'ladilar.

Normal kar'era. Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu kar'eraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal kar'erada xodim bir lavozimda o'rtacha 3—5 yil davomida bo'ladi.

Sust kar'era bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda bu davr normal kar'eraga qaraganda o'rtacha 1,5—2 barobar ko'p, ya'ni 5—10 yilga teng demakdir. Lavozimda bu darajada sust o'sish sabablari ko'p jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust kar'eraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish to'g'ri rejalashtiril-maganligi, ya'ni lavozimda o'sish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab bo'lishi mumkin. Bo'sh lavozim mavjud emasligi sababli xodim mehnat faoliyati turini o'zgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

4.3. Personal kar'erasi bosqichlari

Lavozimda o'sish bosqichlarini aniqlashning uslubiy asosi sifatida ikki: kar'era turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak (4.4- rasm).



4.4-rasm. Personal kar'erasi boshqichlari

Tipik kar'era deyilganda xodimning kasbiy mahorat cho'qqisiga erishishi, malakasi umume'tirof etilishi, korxonada tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga ko'tarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uyg'un holda ro'y berishi tushuniladi.

Barqaror kar'erada xodimning kasb faoliyati va lavozimda o'sishida muayyan chekinishlarga yo'l qo'yilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Ya'ni bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida o'z kasbini vaqtincha yoki bir umrga o'zgartirganligi, shuningdek ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga to'g'ri kelganligini bildiradi.

Uzluqli kar'era xodimning kasbda va lavozimda o'sishi beqaror bo'lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o'zgartirib turishi, ish joyini, korxonada va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga muvofiq bo'lmagan lavozimlarni egallashi demaqqdir.

1. Yosh mutaxassis bosqichi. O'qishni tugallagan yoshlar bazaviy bilimlariga, yangi axborotlarni qabul qilish qobiliyatlariga hamda katta salohiyat kuchiga ega bo'ladilar. Lekin ko'p hollarda ular o'z korxonada yoki tashkilotlari talablarini yaxshi bilmaydilar. Yosh mutaxassislarni sifatli kompaniya yoki firma uchun foydali salohiyatlarga aylantirish menejerlarning asosiy vazifasidir. Bu bosqichda yosh mutaxassislarning mehnat jamoasi muhitiga ko'nikish jarayoni kechadi. Ular kelgusida lavozimda o'sishlari uchun mazkur bosqichda o'zgalarga bog'liqliklari va bo'ysunishlari zaruratini tushunib etishlari talab qilinadi.

2. Kar'eraning boshlang'ich bosqichi. Yosh mutaxassislarda xizmat vazifalariga oid dastlabki ko'nikmalarni hosil qilganlaridan so'ng guruhlarda o'zaro

hamkorlik qilish tajribalarini egallashlari, shuningdek bo'linmasi hamda alohida ijrochilar maqsad va vazifalarni 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'rsatishlari imkoniyatini beradi. Mazkur bosqichga o'tish xodim o'z faoliyati muayyan sohasida zarur malakaga ega bo'lishiga bog'liqdir. Ana shu ikkinchi bosqich kelgusi kasbiy o'sish uchun nihoyatda muhimdir. Yosh mutaxassislar o'zlarida ishonchsizlikni his qilib, mustaqil faoliyat ko'rsatishga o'zgarish qilsalar, ularning kelgusi lavozimida o'sishlariga umid qolmaydi.

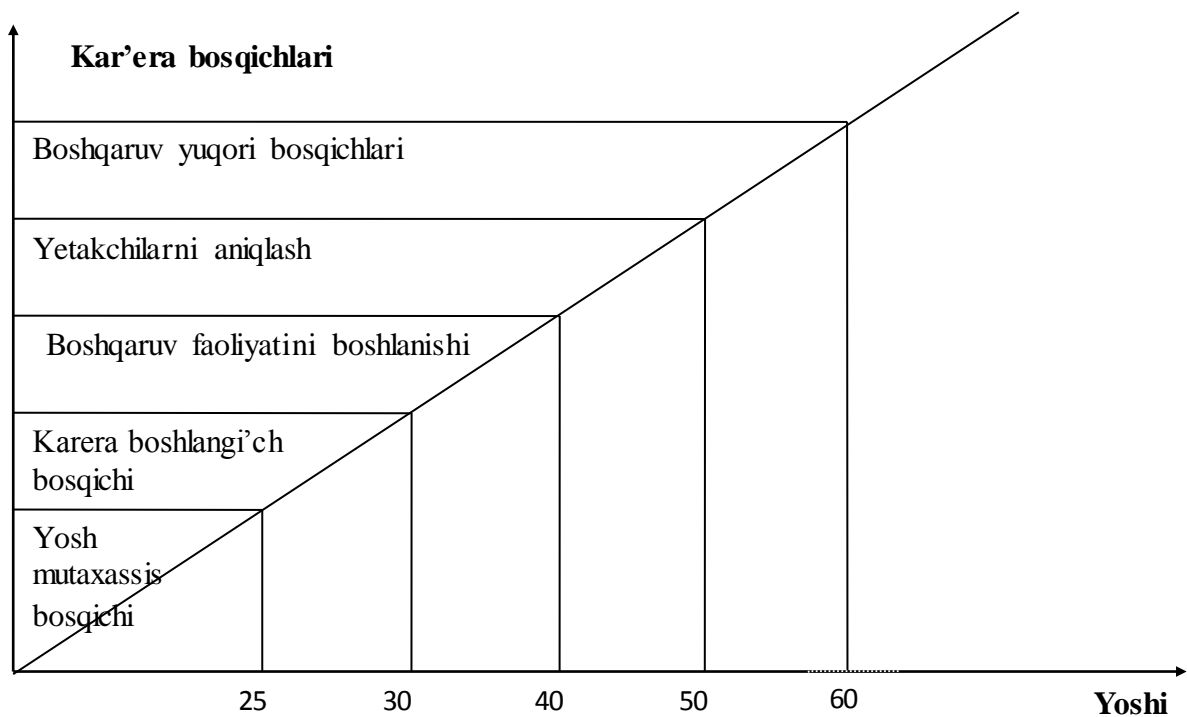
3. Boshqaruv faoliyati boshlanishi. Mutaxassis tegishli tajribaga ega bo'lganidan so'ng unga amaliyotda o'z boshqaruvchanlik salohiyatlarini sinab ko'rish imkoniyati berilishi kerak.

Mutaxassislar ushbu bosqichda o'zlarining bevosita xizmat vazifalarini bajarish bilan bir qatorda, birinchi bosqichdagi, tajribasi kamroqhamkasblariga yordam ko'rsatishlari va ular mehnat faoliyatiga tezkor rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin.

4. Etakchilarni aniqlash. Ishga qiziqtirish (motivatsiya)ni kuchaytirishda xodimlarni yuqori rahbarlik lavozimlariga ko'tarish juda katta ahamiyatga egadir. Personal tarkibidagi etakchilarni aniqlash bo'lajak menejerlarni rahbarlikning yuqori bosqichiga tayinlash davriga kelib ularni har taraflama tayyorgarlikdan o'tkazish imkonini beradi. Personalni boshqarish xizmati xodimlari aniqlangan etakchilarni tayyorgarlikdan o'tkazish barcha bosqichlarini hamda ularning xizmat vazifalarida siljishlarini diqqat bilan nazorat qilib borishlari kerak.

5. Boshqarishning yuqori bosqichlari. Menejerlar yuqori lavozimlarga ko'tarilganlaridan so'ng ular faoliyati faqat tor vazifalarni hal etish bilan chegaralanib qolishi xavfi mavjuddir. Shuning uchun ularda kompaniya yoki firma faoliyatini strategik nuqtai nazardan baholash hamda barcha ishlarning ahvoli uchun mas'uliyatni o'ziga ola bilish sifatlarini shakllantirish katta ahamiyatga egadir. Korxonaga strategiyasini shakllantirish yoki uzoq muddatli strategik rejalashtirish bu bosqichga xos xususiyat hisoblanadi. Hamma ham bu ishning uddasidan chiqavermaydi. Strategik darajada samarali boshqaruv ham kasbiy, ham ma'muriy tajriba mavjud bo'lgandagina ta'minlanishi mumkin.

6. Yuqori boshqaruv bo'g'ini menejerlari. O'z vorislarini tanlash, ularning lavozimida o'sishlariga yordam ko'rsatish, kompaniya yoki firma tashqarisidagi yuqori darajali menejerlar bilan o'zaro hamkorlikni rivojlantirish bu — bo'g'in boshqaruvchilarining asosiy xizmat vazifalari hisoblanadi. Korxonaga aktsiyalari bir qismini bu menejerlarga berib, ular daromadini firma muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga bevosita bog'liq qilib qo'yish, yuqori bo'g'in rahbarlari manfaatlarini firma manfaatlari bilan uzviy bog'liqligini ta'minlash bu — maqsadga erishishning eng samarali yo'lidir.



4.5-rasm. Kar'era bosqichlari va menejrlarning yosh nisbati

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan to'rtinchi va beshinchi bosqichlarni rahbarlik lavozimlarini egallashda vertikal kar'eraga intilayotganlar bosib o'tadi.

Rivojlangan kompaniyalar boshqaruvning har bir bosqichida personal kar'erasini rejalashtirish va boshqarishning tabaqalashtirilgan tizimlariga egadirlar. Bu boshqaruv bosqichlari davomiyligi turli menejerlar uchun turlichadir. Lekin ko'pgina boshqaruvchilar muayyan yoshda mazkur bosqichlardan o'tishlari amaliyotda aniqlangan (11.5-rasm).

G'arb tadqiqotchilari lavozimda o'sishning quyidagi bosqichlarini ham farqlaydilar:

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

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

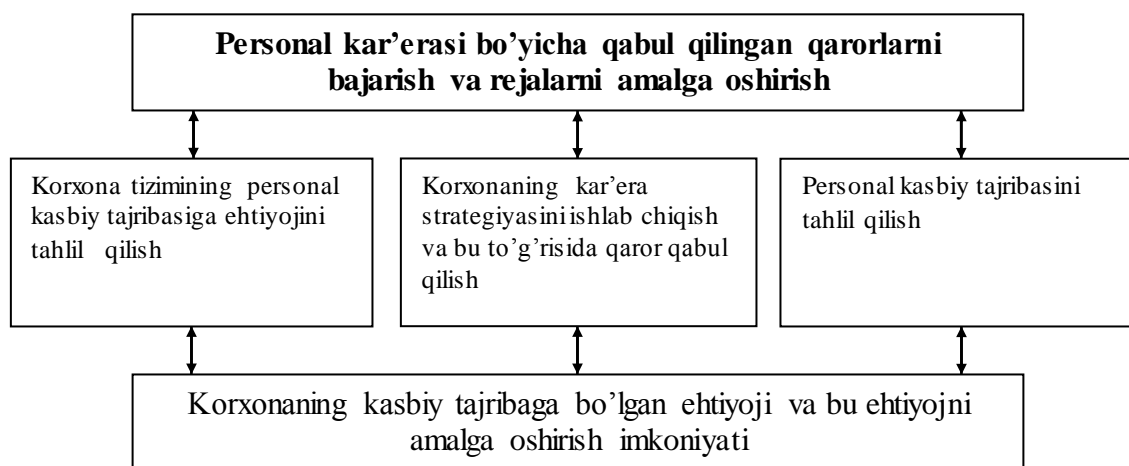
O'rta bosqichda ishlab chiqarishga qo'shilayotgan ulushni muvo-fiqlashtirish, ehtimol tutilgan o'zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, „hayot o'rtasidagi tanglik“ holatlari bilan ajralib turadi.

Yakunlovchi bosqich etakchilar hamda mehnat faoliyati bilan mashg'ul aksariyat ko'pchilik uchun tubdan farqlanadi. Etakchilar uchun bu — yuksalish va

ijodiy barkamollik davri bo'lsa, qolganlar uchun foydalanilmay qolgan salohiyat tangligi va iste'foga chiqishni anglatadi.

4.4. Personal kar'erasini rejalashtirish

Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko'zlagan holda ta'sir o'tkazish jarayonidir (11.6- rasm).



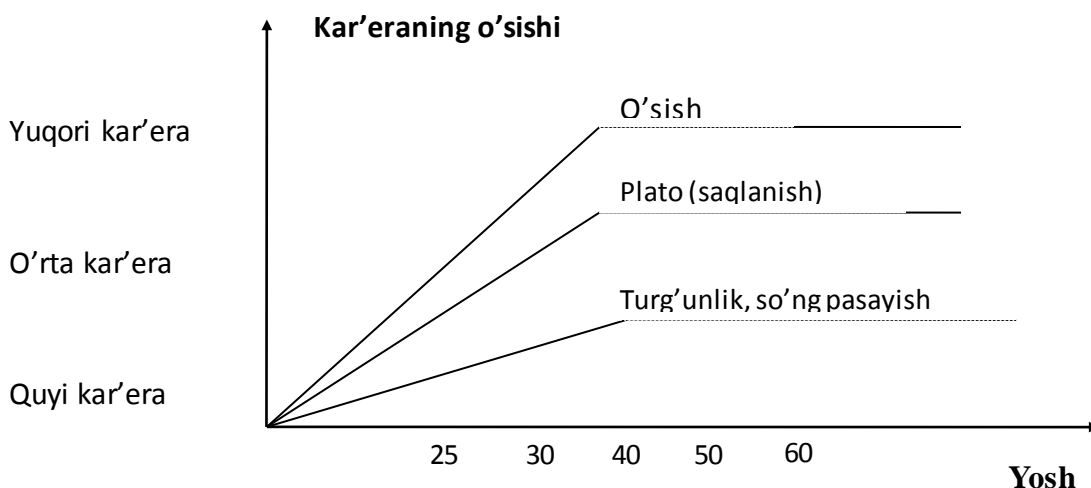
4.6-rasm. Korxonaning personal kar'erasini rejalashtirish

Personal kar'erasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

- korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash;
- personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash;
- muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatlarini hisobga olib, kar'eralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta'minlanadi:

- yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;
- yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o'sishlari ta'minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o'rtasida qo'nimsizlikni kamaytirish;
- personal bilan korxonaning faoliyati muvofiklashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o'sishi.

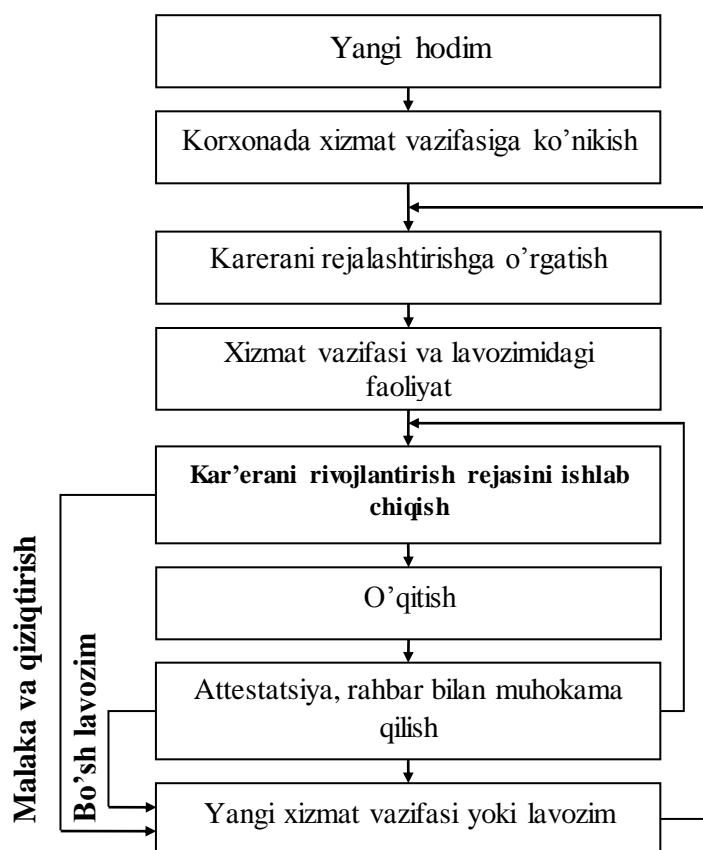


4.7-rasm. Kar'era dinamikasi

Kar'era dinamikasi (11.7- rasm) xodimning korxonada yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko'tarilishini, bu dinamika sur'atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va lavozimga ko'nikish hamda uni egallash uchun odatda uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo'yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo'lganidan so'ng esa uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi. Shuning uchun dinamik kar'era deyilganda xodim, aksariyat hollarda xar bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3—5 yil davomida bo'lishi tushuniladi.

11.6. Personal kar'erasini rivojlantirish

Xodimni lavozimda o'sishini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o'tishini (11.10-rasm) anglatadi.



4.10-rasm. Personal kar'erasini rivojlantirish

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

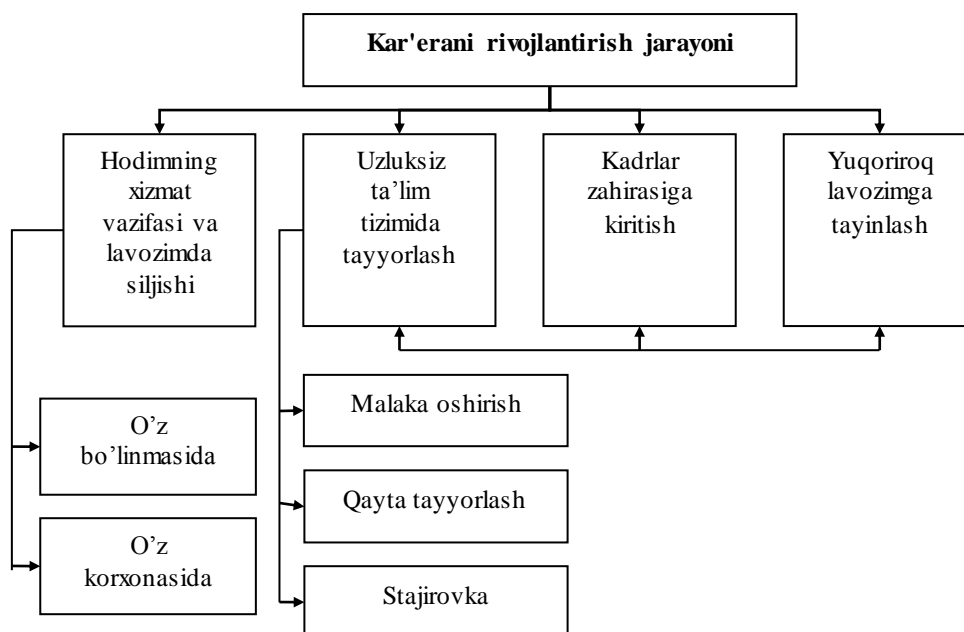
— yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo'yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma'lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko'ra)ni hisobga olish kerak;

—korxonada va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko'zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o'sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

—korxonada rejalarida xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag'batlantirish, o'qitish uchun mablag' ajratish va hokazolar)ni ko'zda tutish.

Lavozimda o'sish xodimning ana shu maqsadga intilishiga to'la-to'kis bog'likdir. Korxonada esa bu jarayonga yordam ko'rsatishi lozim.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, xodimlarning kar'erasi uzoq davom etadigan jarayon bo'lib, ko'pincha takrorlanadigan bosqichlarni ham o'z ichiga oladi (11.11-rasm).



4.11-rasm. Kar'erani rivojlantirish bosqichlari

Jumladan, ular quyidagilardan iboratdir:

—malaka oshirish (qayta tayyorlash, stajirovka). Bu uzluksiz ta'lim tizimida amalga oshiriladi;

—rahbarlik lavozimi uchun kadrlar zahirasisiga 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 siljilishi. 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 kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi yoki lavozimda stixiyali holda o'sishi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida kar'erasini rivojlantirish va rotatsiyadir⁹.

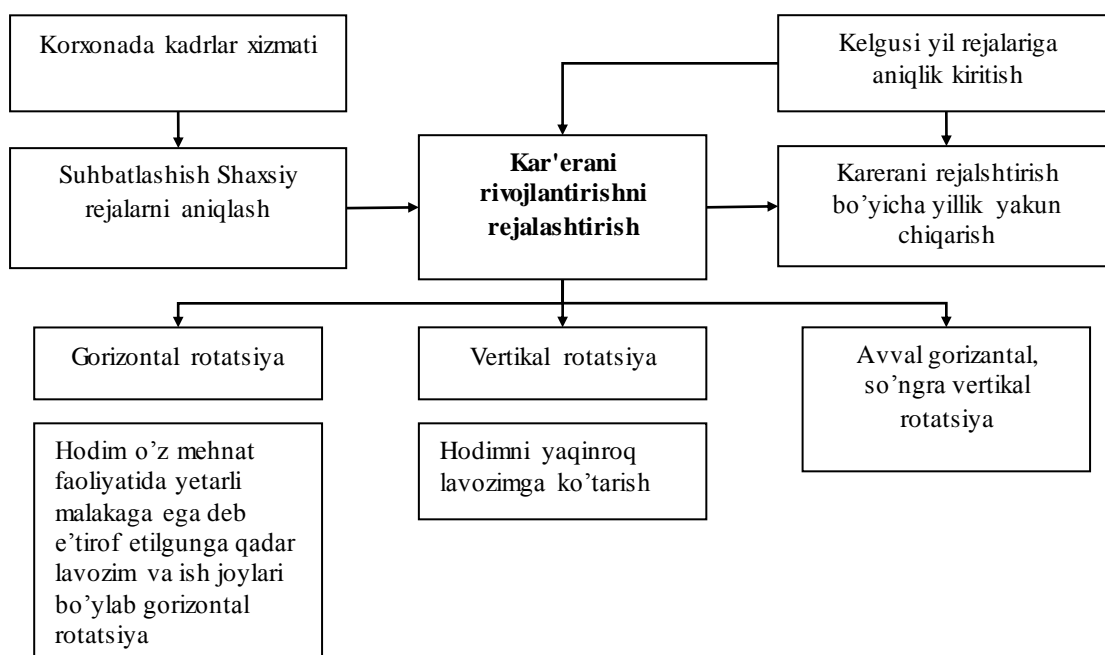
Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish xodimlarni lavozimda o'stirishni rivojlantirish maqsadlari hamda bu maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlab olishdan iborat bo'ladi.

Belgilangan reja asosida egallanishi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga mos kelish uchun nima, qancha vaqtda qilinishi kerak-ligi, bu qanday nazorat qilinishiga aniqlik kiritilishi darkor. **Bu — harakat rejasi deb ataladi.**

⁹ Rotatsiya – xodimni moddiy va ma'naviy jihatdan qiziqtirgan holda vazifasi va lavozimida gorizontil siljish

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda xodimni ishga qabul qilgandan boshlab, uning ishdan bo'shligacha bo'lgan davrda xodim lavozimlar yoki ish joylari tizimi bo'yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal siljishlari tashkillashtirilishi (11.12- rasm) muhimdir.

Personal o'zining qisqa va uzoq muddatga mo'ljallangan istiqbol rejalarinigina emas, shuningdek lavozimda ko'tarilish uchun mehnat faoliyatida qaysi ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham yaxshi bilishi darkor. Xodim ehtiyojlari va maqsadlarini kompaniya yoki firmada mavjud bo'lgan yoki kelajakda kutilayotgan lavozimda o'sish imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirish, personal kar'erasini rivojlantirishning umumiy maqsadi hisoblanadi.



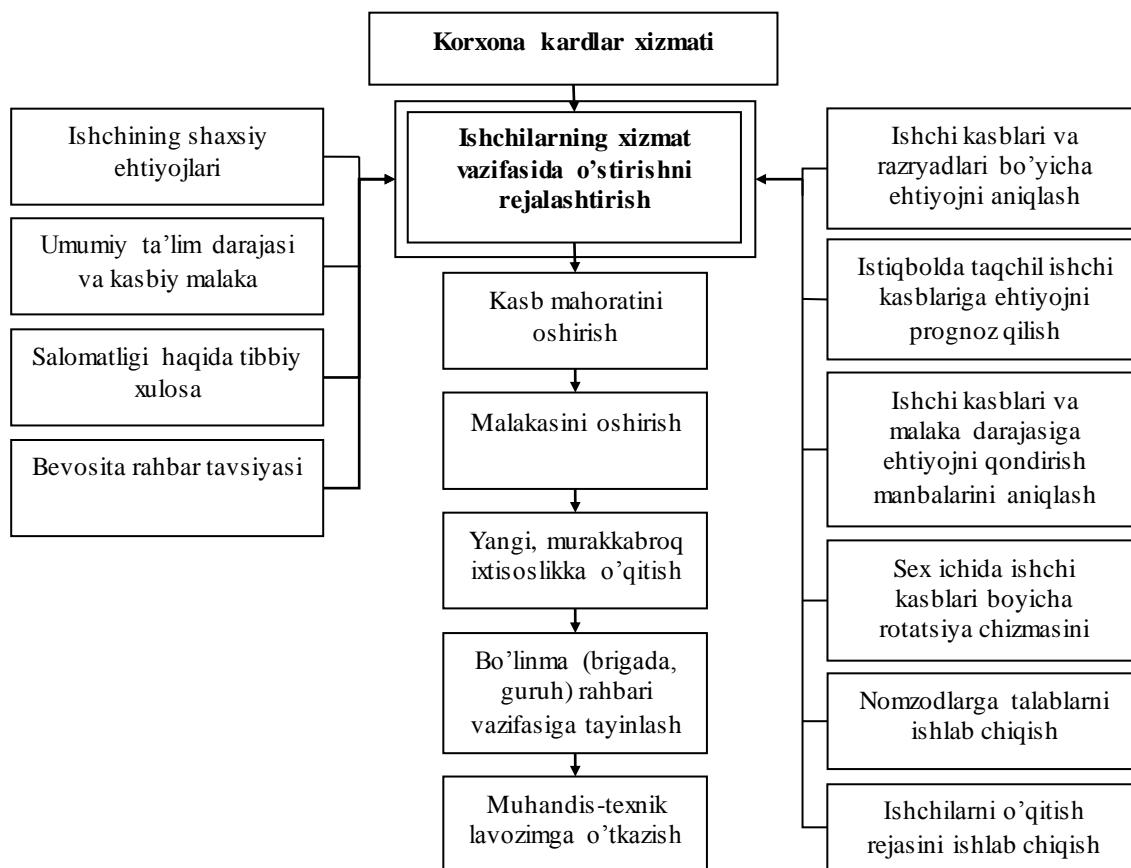
4.12-rasm. Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish

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 (11.13-rasm).

Shu bilan birga ishchini xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish ularning rahbarlik, mutaxassis va xizmatchi vazifalarini bajarishga o'tishlari mumkinligini ham ko'zda tutishi mumkin. Bu holda dastlabki rejalarga tegishli o'zgarishlar kiritiladi.

Ishchini xizmat vazifasida gorizontal o'stirish, ya'ni uni o'z kasbining ustasi deb e'tirof etilishi darajasiga ko'tarish ishchi kasbiy nufuzini oshirishga xizmat

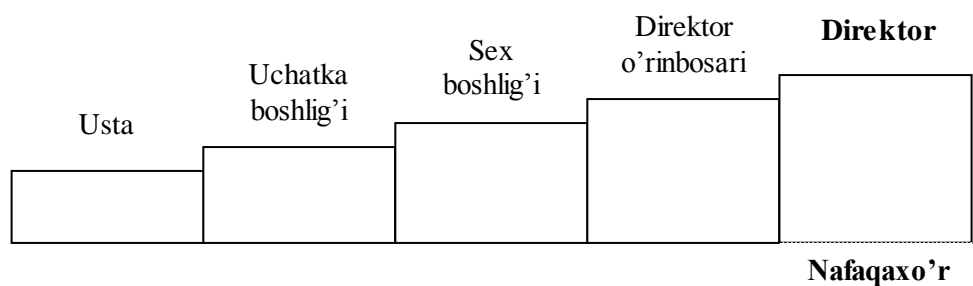
qiladi. Xodimning aqliy salohiyati, kasb mahorati, korxonasi, iqtisodiyotga shaxsiy amaliy ulushi, mehnat staji yoki salomatligi uni lavozimda oʻstirishni rejalashtirish uchun asos boʻladi.



4.13-rasm. Ishchilarni xizmat vazifasida oʻstirishni rejalashtirish

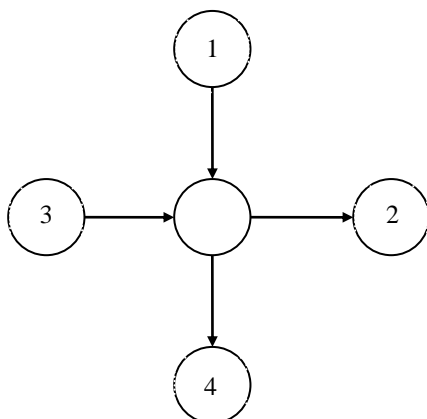
Bugungi kunda xizmat vazifasi va lavozimda oʻstirishning eng koʻp tarqalgan toʻrt turi: **“Tramplin”, “Narvon”, “Chorraha” va “Ilon” turlari mavjuddir**

Rahbarning ishdan boʻshatilgandan soʻng koʻp yillik tajribasidan mutlaqo foydalanmaslik **“Tramplin”** usulining eng muhim kamchiligi hisoblanadi.



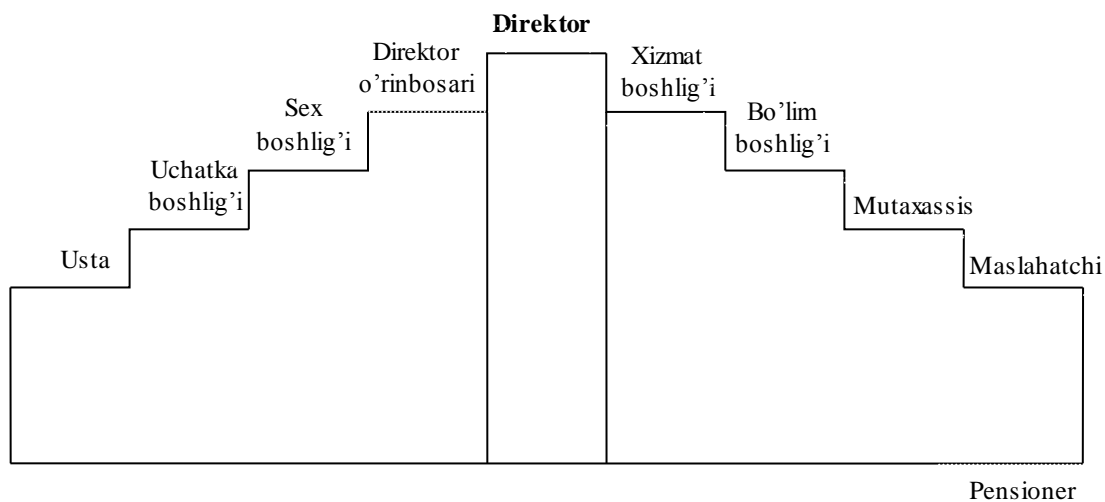
11.14-rasm. Kar'eraning "Tramplin" usuli

"Chorraha" usuli rahbarning egallab turgan lavozimdagi faoliyati ishlab chiqarish manfaatlariga mos kelmay qolganligi va undan kelgusida qaysi sifatda foydalanishi to'g'risida qaror qabul qilish talab etilishi bilan bog'liq amaliy vaziyatni aks ettiradi.



11.15-rasm. Kar'eraning "Chorraha"

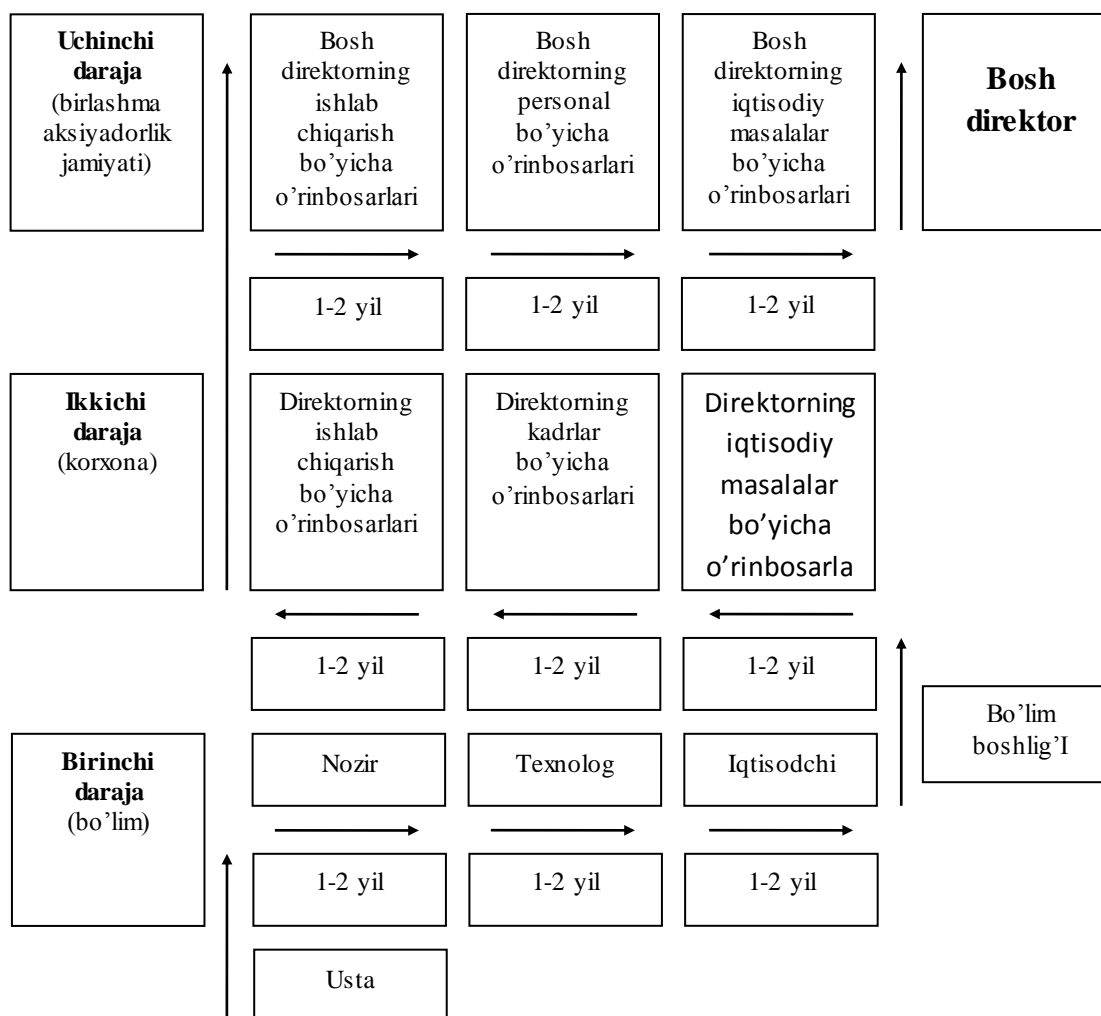
Ushbu usul "zinapoya" ko'rinishlaridan biri hisoblanib, undan vaziyatga qarab foydalanish tavsiya qilinadi.



4.16-rasm. Kar'eraning "Zinapoya" usuli

"Ilon" usuli turli lavozimlarda ishlashni nazarda tutadi. Bu rahbarga har taraflama amaliy tajriba orttirish, uning salohiyatini hamda muayyan ishlab chiqarish faoliyatiga moyilligini aniqlash imkonini beradi.

Kar'erani rejalashtirishda har bir xodimning 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.

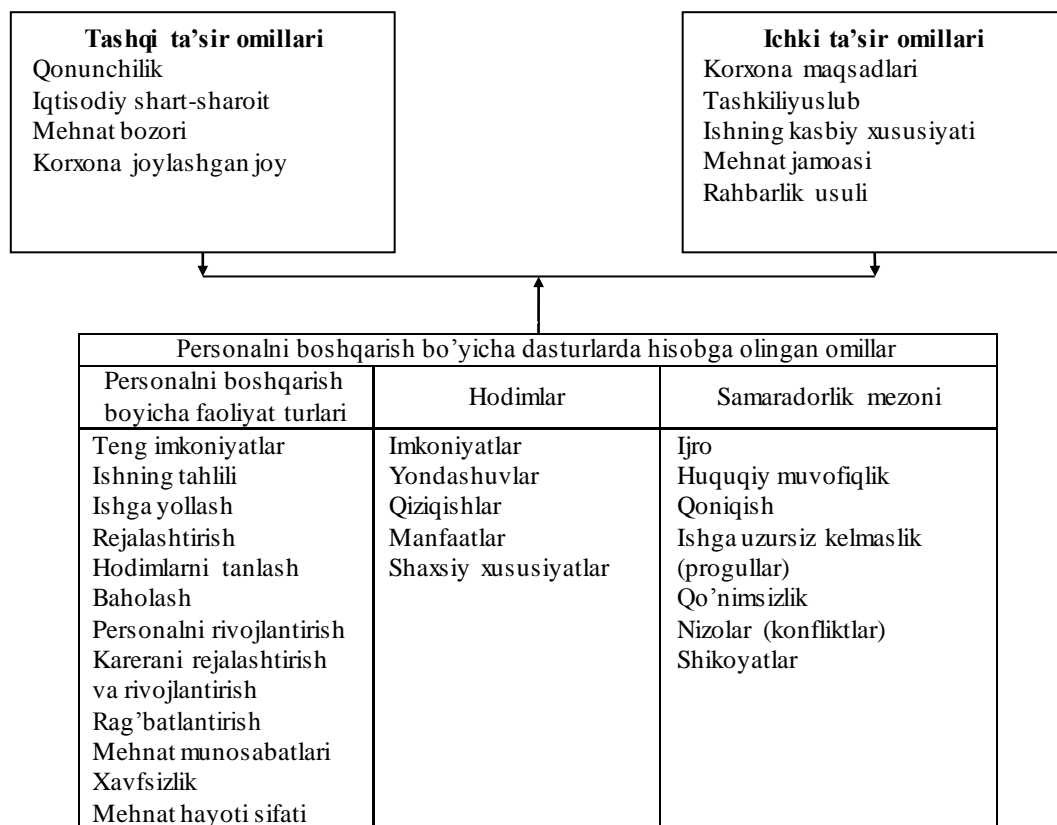


4.17-rasm. Kar'eraning "Ilon" usuli

Personalni boshqarish bo'yicha menejer kar'erasini rivojlantirishda kompaniya yoki firma maqsadlariga erishish uchun yuqorida qayd etilgan omillarning ta'sirini aniqlash talab etiladi (11.18-rasm).

Shuning uchun menejerlar, eng avvalo, xodimlar ehtiyojlarini aniqlashlari lozim. Ayni vaqtda xodimlar ham o'zlarining salohiyat va imkoniyatlari, ularni kelajakda namoyon eta olish qobiliyatlari haqida aniq tasavvurga ega bo'lishlari talab qilinadi. Lavozimda o'stirishni rejalashtirishda ana shu ikki jihat — korxonalar maqsadlari va imkoniyatlarini hamda xodim salohiyati va intilishlarini eng maqbul darajada munosibligini ta'minlash hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

G'arbdagi taraqqiy etgan kompaniya va firmalarda menejerlarning har bir xodim kar'erasini alohida-alohida rejalashtirish amaliyoti mavjud. Hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasida xorijiy sheriklar bilan hamkorlikda tashkil etilayotgan qo'shma korxonalarda bu tajriba keng yoyilmoqda.



4.18 rasm. Kar'erani rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasini uning o'z mehnat faoliyat sohasida muayyan shaxsiy maqsadlarga erishishini nazarda tutadi (11.5- jadval). Har bir xodim yilda bir marta o'zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasiga tegishli aniqlik kiritib borishi lozim.

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasini quyidagilarni:

a) xodimning uzoq muddatli maqsadlari (uning lavozimda o'sishiga umidi) hamda kasbiy o'sish rejasidagi navbatdagi bosqichni (qisqa muddatli vazifa) egallashni;

b) kasbiy o'sish navbatdagi bosqichiga ko'tarilish uchun bilim va tajribasini oshirishga bo'lgan eng muhim ehtiyojlarni;

v) kasbiy o'sish va uzoq muddatli maqsadlari navbatdagi bosqichga ko'tarilishni ta'minlaydigan kelgusi yil topshiriqlari (o'qish, malaka oshirish, loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etish va hokazolar);

g) kompaniya yoki firmaning xodimning kasbiy o'sishini ta'minlaydigan kelgusi bosqichga tayyorgarlik ko'rishiga yordam ko'rsatish yuzasidan majburiyatlarni (korxonada xodimni o'qitish, xodimning korxonada tashqarisida o'qitish xarajatlarini qoplash, kasbini o'zgartirish, xizmat vazifasida siljitish va hokazolar) ko'zda tutadi. Lavozimda o'sish shaxsiy rejasini xodim hamda rahbar tomonidan imzolanadi, rejaning bajarilishi ular tomonidan yil davomida bir necha bor ko'rib chiqiladi.

Xodimning yilda bir marta o'zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasigategishli aniqlik kiritib borishi tartibi

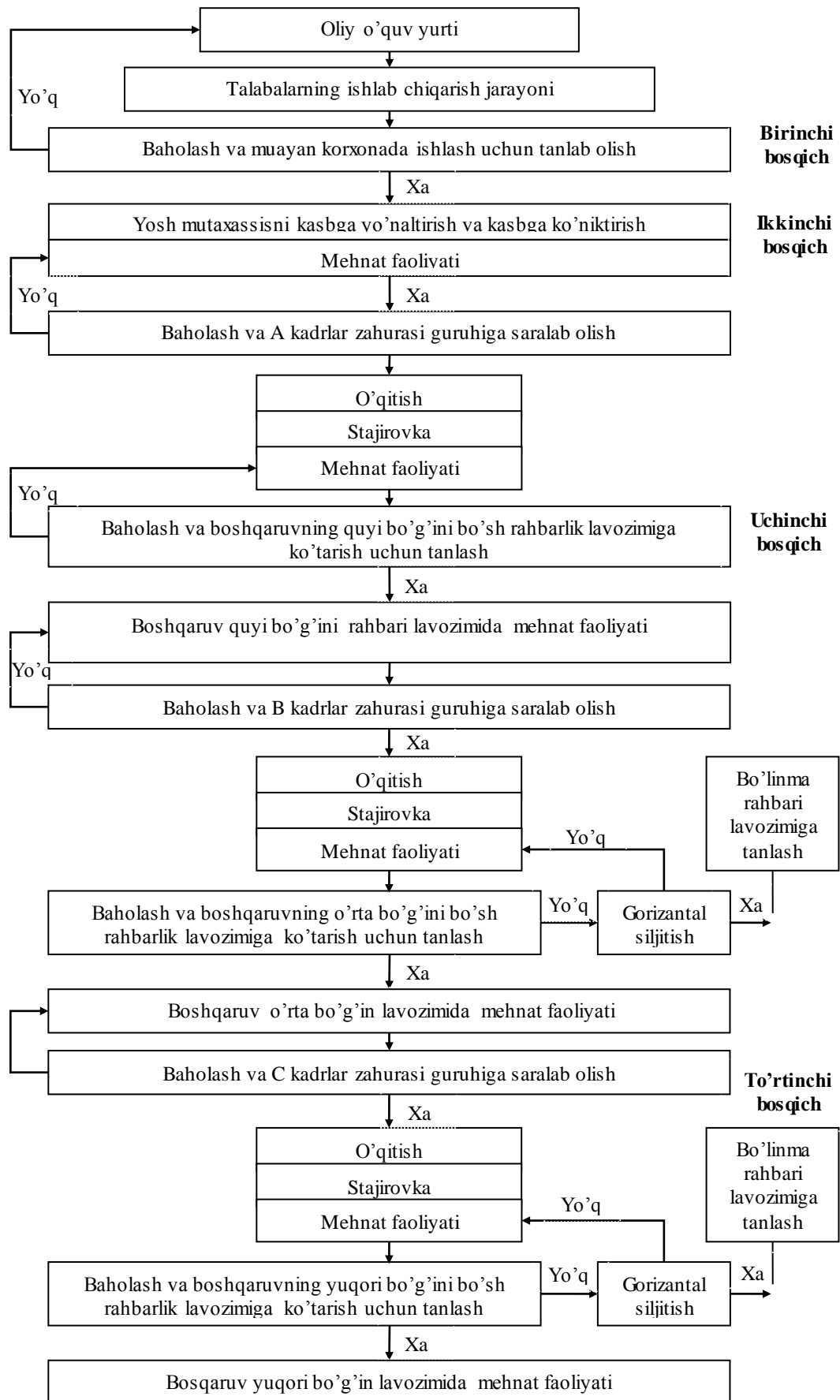
Korxonalarda personal kar'erasini rivojlantirish rejalari quyidagi xususiyatlarga ega:

T/R	Ismi - sharifi	Tugilgan yili	Lavozimi, qachondan beri bu lavozimda	Lavozimda o'sish rejalari		
				5 yildan so'ng	10 yildan so'ng	15 yil va undan ko'proq davrdab so'ng
1.	Ahmedov Ikrom Rustamovich	1980	Yetakchi mutaxassis 2005 yil 15 sentabrdan	Bosh mutaxassis	Bo'lim boshlig'I	Korxonah rahbari yoki uning o'rinborasi
2.	Salimov Ravshan Po'lativich	1978	Bosh mutaxassis 2004 yil 10 martdan	Bo'lim boshlig'I	Korxonah rahbari yoki uning o'rinborasi	Kompaniyah rahbari yoki o'rinborasi

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 mezonini hisoblanmaydi.

2.Lavozimda ko'tarilish tezligi turli lavozimlar uchun bir xil emas. Boshqalarga ko'ra muhandis va ustalar, ayniqsa 30—39 yoshdagi muhandis va ustalar sekinroq ko'tariladi.

Mutaxassislar lavozimda asosan vertikal bo'yicha o'stiriladilar, ya'ni ularning lavozimi yuqori bo'lgan sari ish xaqi ham ortib boradi. Mutaxassislarning ko'p hollarda tegishli kasbiy ko'nikmalarga ega bo'lishlari uchun o'zlari egallab turgan lavozimlarga o'xshash boshqa vazifalarda ishlab ko'rish istaklari bo'lsa ham amaliyotda ularni kar'erada gorizontil siljitish usuli etarli darajada qo'llanilmaydi. Jumladan, o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish besh bosqichdan iboratdir (11.19- rasm).



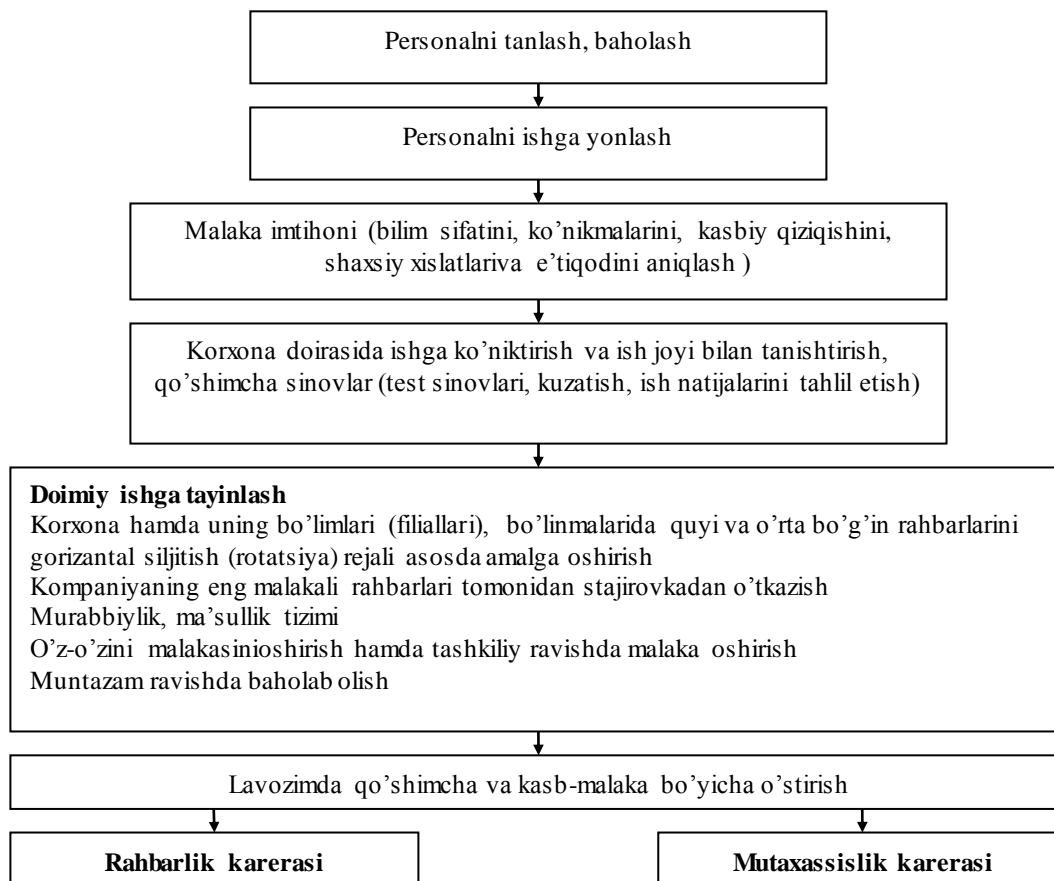
4.19-rasm. Korxonada o'rta bo'g'in rahbarlari karerasini rivojlantirish

3. Mutaxassislarning mehnat faoliyatiga nisbatan qarashlari bir xil emas. 30 yoshdagi mutaxassislar mehnat faoliyati ijodiy yondashuvni talab etadigan ishlarni ko'proq yoqtiradilar. Bundan kattaroq yoshdagi mutaxassislar uchun mehnat jarayonida hamkasblari bilan ko'proq o'zaro muloqotda bo'lishi muhimroqdir. Personal bilan ishlashda bu xususiyatlar hisobga olinishi kerak.

5. Mutaxassislar kar'erasini rivojlantirish ob'ektiv omillar bilan bevosita bog'liq. Mehnatni tashkil etish, uni rag'batlantirish, attestatsiyani tashkil etish va uni o'tkazish, jamoadagi ma'naviy-psixologik muhit, rahbarlik darajasi va hokazolar ana shu omillar hisoblanadi.

Rahbarlar kar'erasini rivojlantirishda ikki toifa rahbarlarni mansabda ko'tarish nazarda tutiladi:

- yuqori bo'g'in rahbarligiga lavozimda o'stirish;
- o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish.



4.20-rasm. Personal karerasini rivojlantirishning yapon modeli

Boshqaruv xodimlari kar'erasini rivojlantirishda chet el tajribasini ham hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Shu jihatdan Yaponiya kompaniyalarida xizmat vazifasi va lavozimda o'stirish tajribasi (11.20- rasm) diqqatga sazovordir.

Bugungi amaliyotda yuqori bo'g'in rahbarligi lavozimiga nomzodlarni tanlash va tayinlashni tanlov asosida amalga oshirish tajribasi ham mavjud. Bu tanlovni yuqori bo'g'in rahbarlari, tegishli mutaxassislar, shu jumladan mustaqil ekspertlardan iborat maxsus komissiya o'tkazadi.

Birinchi bosqich bazaviy institutlar yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyot uchun yuborilgan talabalar bilan ish olib borish.

Ikkinchi bosqich korxonaga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlashdir.

Uchinchi bosqichda boshqaruv quyi bosqichi rahbarlari bilan ish olib boriladi.

To'rtinchi bosqichda boshqaruvning o'rta bo'g'ini rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Beshinchi bosqichda yuqori bo'g'in rahbarlari bilan ish olib boriladi.

Personal rotatsiyasi xodimlar salohiyatini aniqlash, ularning kasbiy, aqliy va ijodiy imkoniyatlaridan eng maqbul ravishda foydalanish (xodim layoqatiga mos ishni topish) maqsadida amalga oshiriladi.

Personal rotatsiyasining maqsad va vazifalari quyidagilardan iboratdir:

— xodimlarning yangi vakolatlarga ega bo'lishlariga, ularni iloji boricha samaraliroq mehnat qilishga, samaradorlikni eng yuqori darajada saqlab turishga qiziqtirish;

— xodim egallab turgan lavozimi doirasida xizmat vazifalarini kengaytirish va ishlab chiqarish vazifalarini murakkablashtirish hisobiga personal sonini qisqartirish;

— xodimning shaxsiy kasbiy istiqbolini aniq belgilash;

— o'z xizmat vazifasida va lavozimda o'sishini korxonaga bilan bog'laydigan sadoqatli xodimlarni tanlash.

Personal rotatsiyasiamaliyotdagi tajribaga ko'ra quyidagi muddatlarda o'tkaziladi:

— yuqori bo'g'in rahbarlari uchun — 5—7 yilda bir marta;

— o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari uchun — 3—5 yilda bir marta;

— ishchilar uchun — ishlab chiqarish ehtiyojlariga qarab, lekin yiliga kamida bir marta.

Bir xil lavozimda ishlash (yangi vazifalarni, turdosh ish usullarini o'rganish) davomiyligi tegishli rahbar tomonidan belgilanadi va bir haftadan bir yilgacha bo'lishi mumkin. Bunda eng asosiy mezon xodim yangi vazifalarni yuqori sifatli bajarishga o'rganishi uchun etarlicha vaqtga ega bo'lishi lozim.

Rotatsiyaga muvofiq boshqa xizmat vazifasi va lavozimda bo'lgan xodim erishgan shaxsiy natijalari baholanadi. Ushbu baholash ikki qismdan iborat bo'ladi.

1. Ishdagi natijalar bahosi. Bu baholash ikki bosqichda o'tkazilib, birinchisida quyidagilar qayd etiladi:

—belgilangan maqsadlar bilan taqqoslangan holdagi erishilgan natijalar;
—rejalashtirish bilan taqqoslangan holdagi yangi vazifa va ko'nikmalarning egallanishi;

—o'qitish dasturining egallanishi;

—chet tillarining o'rganilishi.

Ikkinchi bosqichda erishilgan reyting natijalari aniqlanadi. Bunda natijalarni baholash bo'yicha quyidagi mezonlar tanlanadi:

a) ish natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan maqsadlarga erishilganligining umumiy natijasi;

b) vazifa va malakani egallash natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan vazifa va malakani egallashda erishilgan umumiy natijalar;

v) ro'y bergan o'zgarishlarga qo'shilgan ulush — mazkur ish uchastkasida qo'llanish imkoniyatini beradigan o'zgartirishlar kiritish jarayonida erishilgan natijalar;

g) boshqalar muvaffaqiyatiga qo'shilgan ulush — xodimning o'z bo'limi umumiy muvaffaqiyatiga qo'shgan ulushini ifoda etadi.

Ushbu natijalar umumlashtirilib va taxlil etilib, erishilgan natija reytingi aniqlanadi. Reytinglar quyidagicha baholanadi:

a) qoniqarsizlikka yaqin — baholashning mazkur mezoni bo'yicha xodim zaifligi, unda mazkur ish uchastkasidagi vazifalarni hal etishda muammolar mavjudligidan dalolat beradi;

b) yaxshi — xodim mazkur uchastka mehnat faoliyatini amalga oshiradiganlarga qo'yiladigan talablarni to'la hajmda bajara olishini anglatadi;

v) juda yaxshi — xodimning baholash mezoni bo'yicha ish natijalari mazkur uchastka uchun talab qilinadigan darajadan hamisha yuqori bo'lganligini aks ettiradi;

g) oliy — xodim mehnat faoliyatida hamisha eng yuksak natijalarga erishishini ko'rsatadi.

Ushbu reyting ko'rsatkichlaridan xodim shaxsiy amaliy sifatlarining mutlaq bahosini aniqlash uchun foydalaniladi.

Ishni uzil-kesil baholash bir darajali xodimlar guruhi doirasida nisbiy baholash natijalari bo'yicha chiqariladi.

Natijalarni nisbiy baholash quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

—ekspert — mutaxassislar guruhini tanlash;

—mazkur daraja bo'yicha xodimlar guruhini shakllantirish;

—baholash muddatini belgilash;

—reyting bo'yicha joy-joyiga qo'yish tartibini aniqlash;

—natijalarni qayd etish;

—axborotlarni xodimlarga etkazish.

Rahbar tomonidan xodimlarni shaxsiy baholash amalga oshirilgandan so'ng kelgusi yil uchun vazifalar belgilab beriladi:

—kasbiy faoliyat sohasidagi vazifalar — xodim kelgusi yil davomida mehnat faoliyatida erishishi kerak bo'lgan asosiy ko'rsatkichlar, bu reja nazorat qilib boriladigan muddatlar;

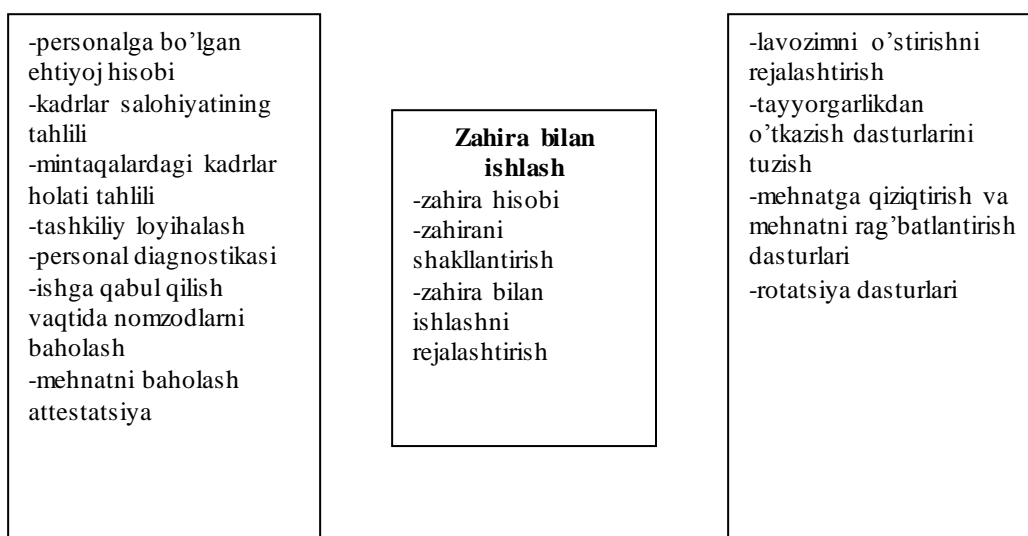
—yangi vazifalar va malakani egallash sohasidagi vazifalar;

—kelgusi yilda ushbu masalalar bo'yicha erishish talab qilinadigan natijalar va bu maqsadlarga erishish vositalari.

Personal erishgan natijalar bo'yicha korxonalar 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.

4.7. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning mohiyati

Kadrlar zahirasi deyilganda o'z amaliy va shaxsiy sifatleri bo'yicha muayyan darajadagi rahbarga qo'yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.



4.21-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 (11.21- rasm). Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud.

1. Faoliyat turi bo'iicha:

— **rivojlantirish zaxirasi.** Ularga korxonaning yangi yo'nalishlari (ishlab chiqarish yo'nalishlari o'zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo'lga qo'yilganda) doirasida faoliyat yuritishga

tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o'sishni, yoki xizmat vazifasida o'sishni tanlab olishlari mumkin;

— **funktsiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo'llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilishga yo'naltirilgan bo'ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo'yicha:

“**A**” **guruhi** — asosiy zaxira, ya'ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko'tarilishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

“**B**” **guruhi** — istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1 —3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko'tarish mo'ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo'lgan, korxonada bo'linmalarida mehnat faoliyati bilan o'zini ko'rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o'qitiladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo'yicha shaxsiy reja bajarilgandan so'ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (11.6- jadval).

Zaxiraning shaxsiy tarkibi muntazam ravishda (odatda har 6 oyda) personalni boshqarish xizmati tomonidan ko'rib chiqilishi, zarurat bo'lsa, bu tarkibga xodimlarning shaxsiy muvaffaqiyatlari (attestatsiya natijalariga ko'ra), rahbarlik lavozimiga ehtiyojlar hamda kadrlarni joy-joyiga qo'yishdagi o'zgarishlar hisobga olingan holda aniqlik kiritilishi darkor.

11.6-jadval

Zahiradagi hodimni baholash varag'i

T/R	Mezonlar	Baholar					Javob berishga qiynalaman
		5	4	3	2	1	
1	Tahlil etish, mantiqan fikrlash qobilyati						
2	Qaror qabul qilishdagi mustaqillik						
3	Tashabbuskorlik						
4	Topshirilgan ishning o'z vaqtida va yuqori sifatli bajarilishi						

5	Hodimlar bilan aloqa o'rnatish, guruhda ishlay bilish xususiyati						
6	Hissiyotida vazminlik, murakkab vaziyatlarda o'zini tuta olish xususiyati						
7	Ishchanlik						
8	Ma'suliyat, intizomlilik						
9	O'z-o'ziga obektiv baho bera olishi						
10	Tashkilotchilik qobiliyati						
11	O'qishga layoqati						
12	Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko'tarilishiga intilishi						

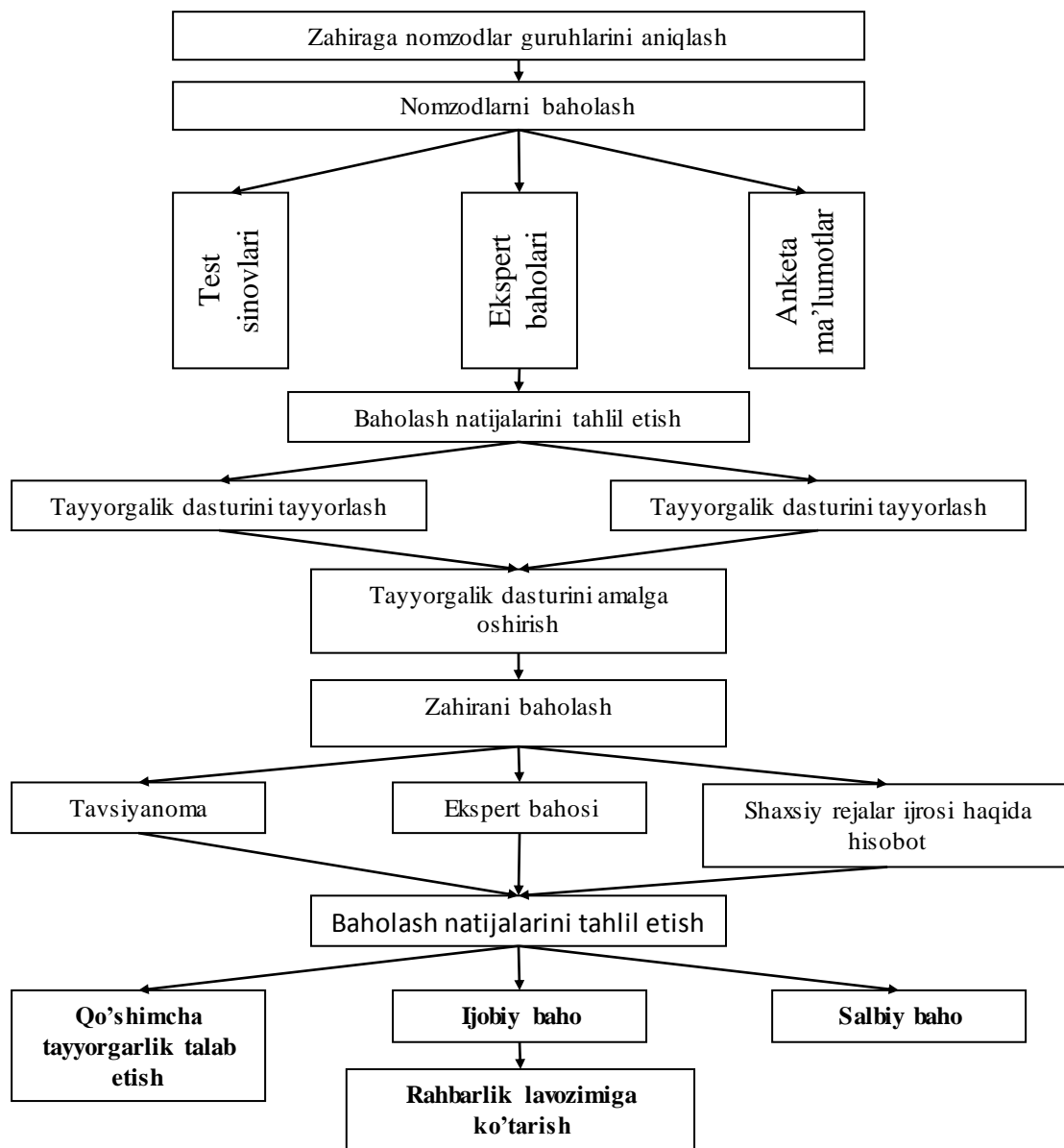
1. Zaxira muhimligi tamoyili lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o'sish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak.

2. Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sifatlari va malakalarini, bu lavozimga qo'yilgan talablarni hisobga olish demakdir.

3. Nomzodning istiqbolligi tamoyili. Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

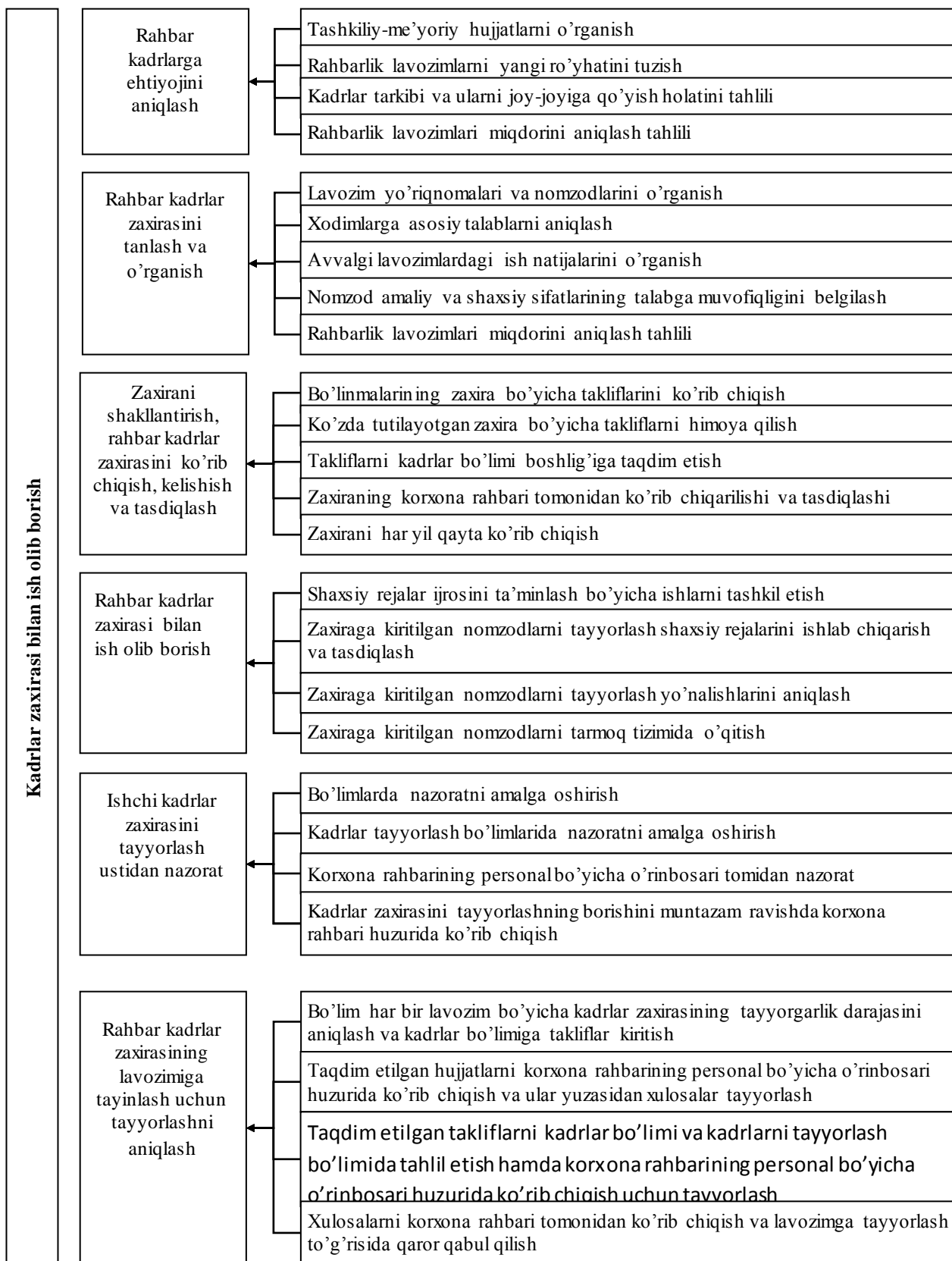
- kasbiy o'sishga yo'naltirish;
- ma'lumot darajasiga bo'lgan talab;
- yoshga bo'lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman kar'era dinamikasi;
- salomatlik ahvoli.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish (11.22-rasm) quyidagilarni ko'zda tutadi.



11.22-rasm. Kadrlar zahirasi bilan ish olib borish

1.Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish. Bu — boshqaruv lavozimi (kasb) da kelajakda o'z sishga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi.



11.23-rasm. Korxonada kadrlar zaxirasini shakllantirish va ular bilan ish olib borish

Zaxirani shakllantirish yuzasidan ishlarni tashkil etish uchun, eng avvalo, quyidagilar hisobga olinishi talab etiladi:

- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimda ko'tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;
- zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;
- personalni boshqarish xizmatining kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish yuzasidan vazifalari.

Zaxirani shakllantirish usuli odatda kompaniya yoki firmaning kadrlar zaxirasi to'g'risidagi nizomida aks ettiriladi. Personal ushbu hujjatdan yaxshi xabardor bo'lishi darkor, chunki xodimlarni zaxiraga kiritish ular uchun katta qiziqtirish kuchiga ega.

Zaxirani shakllantirish quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- zaxiraga kiritishga mo'ljallangan nomzodlarni, dastlabki o'rganish va baholash;
- zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash;
- zaxira tarkibiga kiritish;
- zaxirani tayyorlashni tashkil etish;
- zaxira tayyorlashni baholash.

Aniq lavozimga zaxiraga kiritilishi mo'ljallangan nomzodlarni shakllantirishda esa, eng avvalo, bu nomzodlarni baholash kerak. Baholash jarayonida nomzodning kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga naqadar muvofiqligi aniqlanadi.

4.8. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning bosqichlari

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish ham bir necha bosqichdan iborat.

1. Zaxiraga bo'lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirishga kirishishdan avval quyidagilarni aniqlab olish muhimdir:

- korxonada personalni tarkibidagi o'zgarishlar prognozi;
- xodimlarni lavozimda o'stirishning takomillashtirilishi;
- nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta'minlanganlik darajasi;
- har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtadan nomzod to'g'ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro'yxatini tuzish.

Buning uchun quyidagi usullardan qo'llaniladi:

— hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to'g'risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o'rganib chiqiladi;

—maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo'yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma'lumotlarni aniqlash uchun);

—xodimning o'zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;

— mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo'linmasining ko'rsatkichlari va hokazolar) baholash;

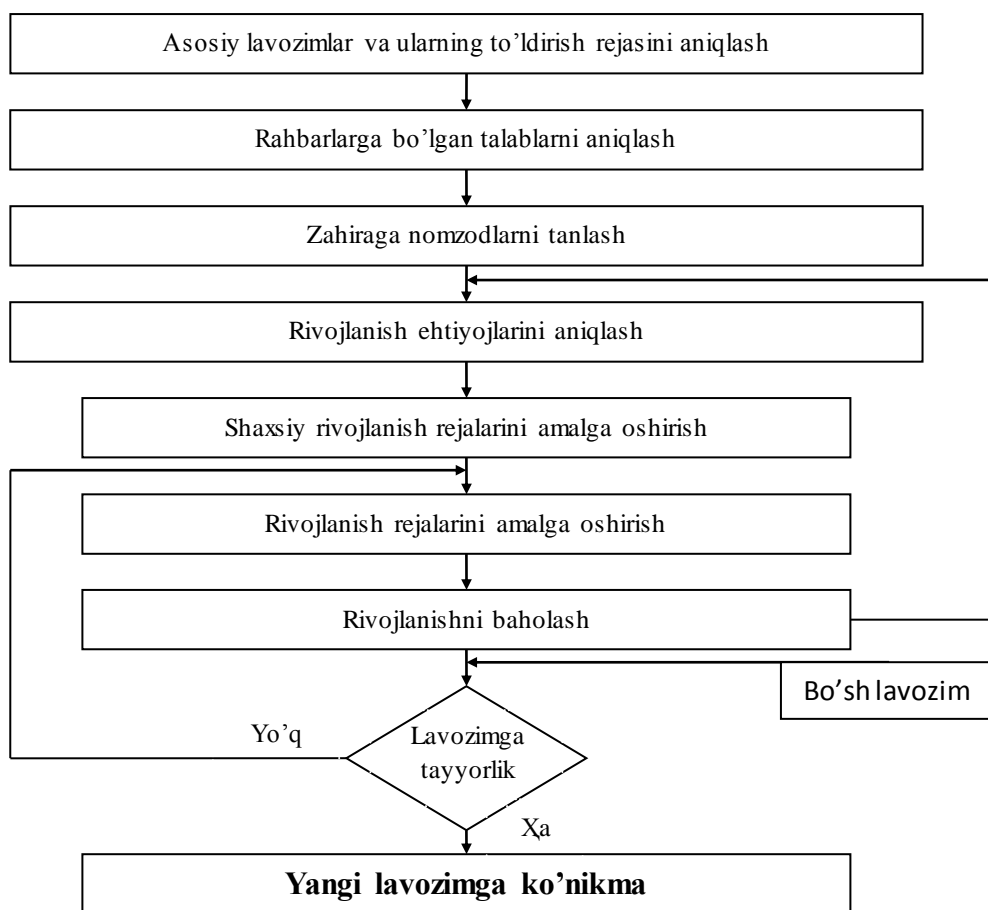
— lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi mo'ljallanayotgan lavozimga qo'yilgan talablar bilan taqqoslanadi;

—zaxiraga nomzod uchun ma'lumoti, yoshi, ish staji va hokazolar bo'yichatalablar;

—so'nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;

—rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat jamoasining zaxira nomzodi to'g'risidagi fikr va mulohazalari;

—nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o'z nuqtai nazarini qat'iy ximoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas'uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.



11.24-rasm. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash

Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo'yicha baholangandan so'ng zaxiraning dastlabki ro'yxati qayta ko'rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o'zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo'lishlari kerak.

Ma'muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o'tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. Umumiy dastur. U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o'tkazishga mo'ljallangan bo'lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo'ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.

2. Maxsus dastur. Unga ko'ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar ixtisosliklari bo'yicha guruhlariga 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 aniq takliflar

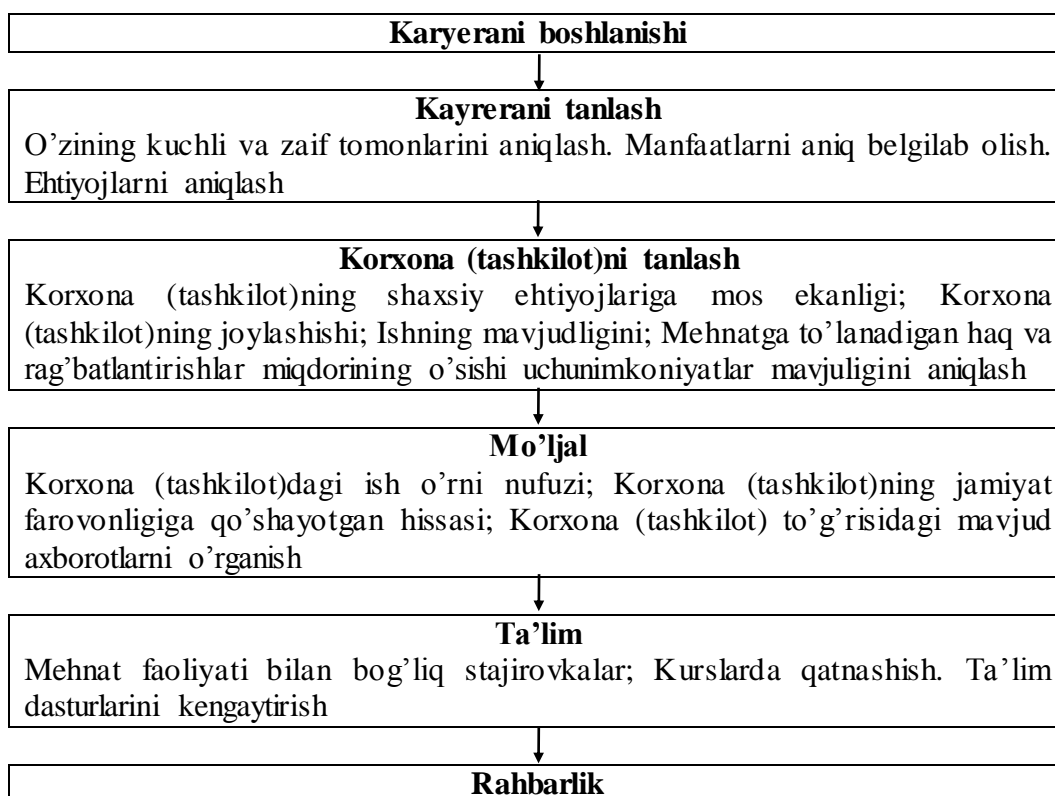
tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

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.

11.9. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishning xorijiy tajribalari

Zamonaviy menejment xodimning lavozimda o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lishi lozimligini nazariy va amaliy jihatdan asoslab bergan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun kar'era tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur (11.2- rasm).



Ishdagi muvaffaqiyatlar to'g'risida axborotga ega bo'lish. Murakkabroq vazifalarni bajarishga o'tish imkoniyatini ko'rib chiqish

11.2-rasm. Kar'erani tanlashda hisobga olingan omillar

Vertikal va gorizontal kar'era xodimlarning ikki toifasini farqlaydi:

1. "Mansabparast shaxs". Bu toifa xodimlar ijtimoiy va xizmat darajalarida yuqoriroq mavqega ega bo'lishga intiladilar. Bu xodimlar fikricha, o'zlariga etarlicha huquq, imkoniyat, vakolat, mansab berilmaganligi ularning o'z salohiyatlarini to'liqroq namoyon etishlariga to'sqinlik qiladi. Bu ularda o'z mehnat faoliyatidan qoniqmaslik hissini uyg'otadi. Bunday xodimlar yuqoriroq lavozimda imkoniyatlar katta, deb o'ylaydilar. Biroq bu toifa xodim xizmat vazifasi va lavozimda o'sgani sari aniq faoliyatdan tobora uzoqlasha boshlaydi va rasmiyatchilik bilan bog'liq holatga tushib qoladi.

Buning natijasida, ko'p hollarda kar'era boshida rejalangan g'oyalarni amalga oshirishning umuman imkoniyati bo'lmaydi. Ijodkorlik sifatlariga ega xodimlarni bu o'ta og'ir ahvolga solib qo'yadi. Quyidagi jadvalda rahbar xodimlar lavozimda ko'tarilgan sari ularga talablar darajasi va mazmunining o'zgarishi yaqqol aks etgan. Bevosita xuddi shunday mansabparast shaxslar vertikal kar'erada ko'proq muvaffaqiyat qozonadilar.

11.3-jadval

Rahbar hodimlar bilimi darajasi va mazmuniga talablar

Vakolat turlari	Rahbar hodimlar guruhlari		
Ijtimoiy vakolatlar	X	XX	XXXX
Uslubiy masalalardagi vakolatlar	X	XX	XXXX
Kasb vakolatlari	XXX	XXX	X

Belgilar:

X-o'rta daraja;

XX-o'rtadan yuqori daraja;

XXX-yuqori daraja;

XXXX-juda yuqori daraja.

2. "Kasbparast shaxs". Mazkur toifa xodimlari odatda shaxsiy faoliyatdagi muvaffaqiyatlariga ko'proq ahamiyat qaratadilar. "Kasbparast shaxs"larda ehtiyojlar, xabardorlik, onglilik darajasi ancha yuqori. U o'zida butun hayoti davomida bilim olish qobiliyatini rivojlantiradi, muttasil ravishda o'z bilimlari darajasini oshirishga, ijodiy jihatdan o'sishga intiladi.

„Kasbparast shaxs” korxonada faoliyatiga dahldorlikka ehtiyoj sezadi, qaror qabul qilinayotganda uning fikri hisobga olinishini xohlaydi, uning uchun qiziqarli ish, yutuqlarining e’tirof etilishi juda muhimdir.

Bunday toifadagi xodimlarga boshqaruvning demokratik usullari ma’qul. Chunki u belgilab qo’yilgan tartib-qoidalarga qaraganda ijodiy g’oyalarga rioya etishni afzal ko’radi. Shu jihatdan u ishga o’ta sidqidillik bilan munosabatda bo’ladigan, o’ziga va o’zgalarga g’oyat talabchan xodimlar toifasiga kiradi. Ana shu xususiyatlari sababli “Kasbparast shaxs” yuqori lavozimni egallasa, bundan o’zi ham, atrofdagilar ham qoniqish hosil qilmaydi. Chunki u rahbarlikni samarali amalga oshirishga qodir emas. Uning ijodiy faoliyat bilan shug’ullanishi uchun esa egallagan lavozimi imkoniyat bermaydi.

Xodimlar o’zlarining shaxsiy sifatleri kuchli va zaif tomonlarini kar’eralarining boshlang’ich bosqichida to’g’ri aniqlay olsalar, bu ularning kasblarida va lavozimlarida o’sishlari uchun eng maqbul yo’lni tanlay olish imkonini beradi.

Bahs va munozara uchun savollar

1. “Kar’era” deyilganda nima tushuniladi?
2. Kar’eraning qanday turlari mavjud va ularning farqlari nimada?
3. Kar’erani tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
4. Personal kar’erasi bosqichlarini aytib bering.
5. Personal kar’erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish qanday jarayondir?
6. Kar’erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida nimalar ta’minlanadi?
7. Kar’era dinamikasini tahlil qilish nima uchun kerak?
8. Personal kar’erasini rivojlantirishni sarmoyalashning qanday usullari mavjud?
9. Personalni lavozimda o’stirishii rivojlantirishda qanday tamoyillarga amal qilish lozim?
10. Xizmat vazifasi va lavozimda o’stirishning eng ko’p tarqalgan turlari qaysilar?
11. Kar’erani rivojlantirishga qanday omillar ta’sir ko’rsatadi?
12. Kadrlar zaxirasini shakllantirish nima uchun zarur?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O’zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O’zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O’zbekiston Respublikasining “Aholini ish bilan ta’minlash to’g’risida” gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: “Sharq”, 2000. – 384 b.
3. Karimov I.A. “2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o’zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo’l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” – “Xalq so’zi” gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni

4. Karimov I.A. “2014 yil yuqori o’sish sur’atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o’zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo’ladi”. – T.: O’zbekiston, 2014. -36 b.

5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko’lamli islohotlar va modernizatsiya yo’lini qat’iyat bilan davom ettirish. – T.: O’zbekiston, 2013. - 36 b.

6. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O’zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo’shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontsepsiyasi” mavzusidagi ma’ruzasini o’rganish bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. T.: “Iqtisodiyot” 2010.-56 b.

7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O’qituvchi”, 2008 – 655 b.

10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.

13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

5-mavzu. Personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlar

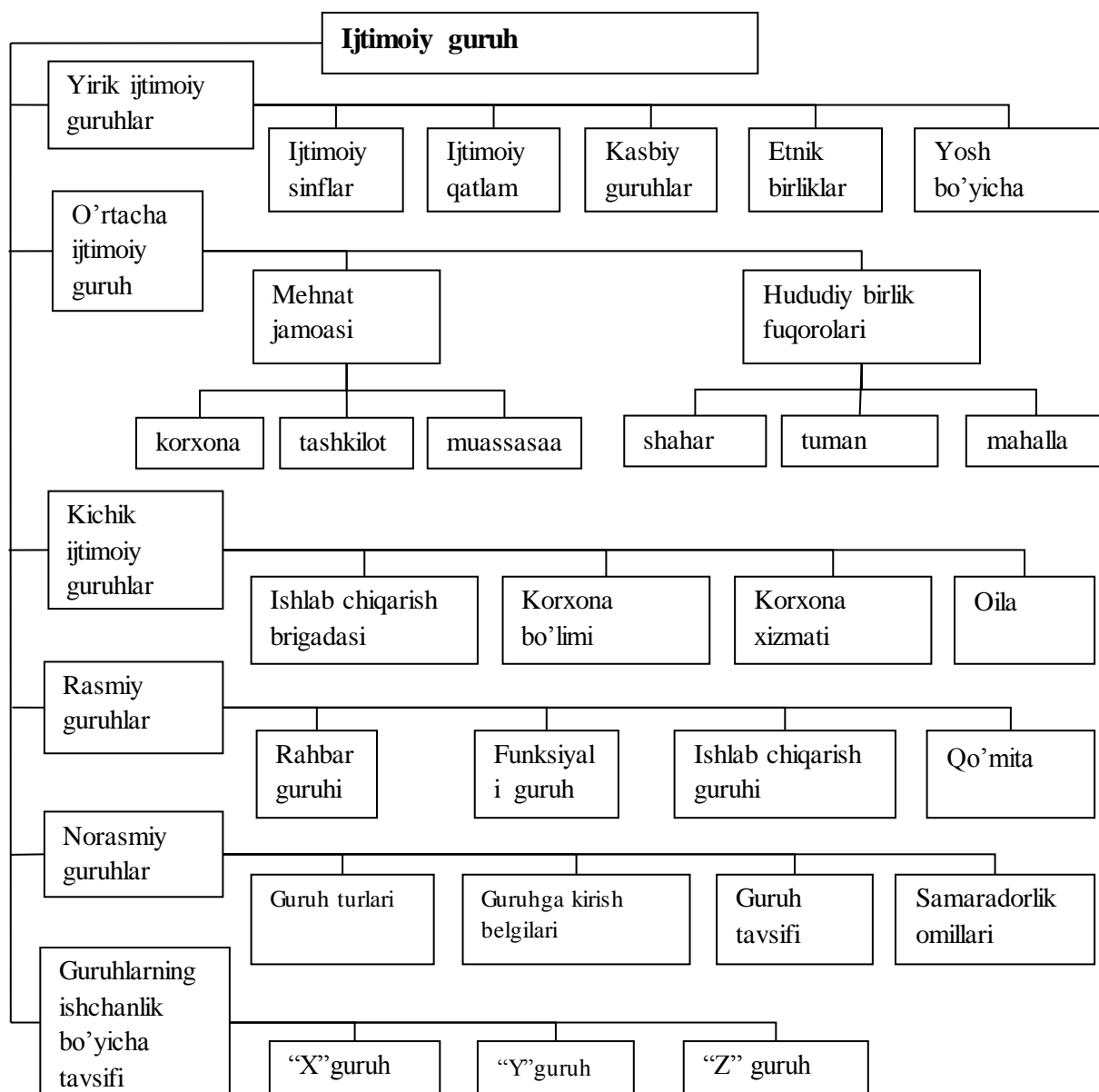
Reja

- 5.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari
- 5.2. Mehnat nizolari va ularning turlari
- 5.3. Ixtiloflar va ularni hal etish yo’llari

Kalitli so’zlar: ijtimoiy guruh, rahbar guruhi, funksiyali guruh, ishlab chiqarish guruhi, qo’mita, norasmiy guruhlar, mansublik, yordam, himoya, yoqtirish, muloqot, oliy guruhlar, o’rta ijtimoiy guruhlar, yirik ijtimoiy ixtilof, yakka mehnat nizolari, mehnat nizolari

5.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega, jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir (7.1-rasm). Yirik, o'rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.



5.1 – rasm. Ijtimoiy guruhlarining tasnifi

Yirik ijtimoiy guruhlarga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);
- ijtimoiy qatamlar (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 korxonalar, tashkilotlar, muassasalar jamoalari (yuridik shaxslar) hamda xududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi, korxonalar bo'limi va xizmati, oilalar a'zolari tushiniladi.

Ishlab chiqarish sohasida quyidagi guruhlar farqlanadi:

Jamoa — o'rta ijtimoiy guruh hisoblanib, maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi, guruhiy shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishiga asoslangan vazifalarni hal etish bilan band bir korxonalar yoki tashkilotlarda mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloq me'yorlari, guruhli va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-birlari bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasidir.

“Personalni boshqarish” fanida guruhlar jamoa qismi hisoblanadi.

Guruhlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari bor:

- guruh a'zolari o'zlari va o'z faoliyatlarini guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;

- guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar bevosita aloqa qilishga asoslangan;

- samarali faoliyat ko'rsatadigan guruhda guruh a'zolariga o'z qobiliyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko'rsatish shart-sharoiti yaratiladi.

Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar:

rasmiy guruhlarga va **norasmiy guruhlarga** bo'linadi.

Rasmiy guruhning asosiy xususiyati u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonalar tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritilishidir. Rasmiy guruhlarning turlari quyidagichadir:

1. **Rahbar guruh** (komandasi) korxonalar (korxonalar bo'linmasi) rahbari, uning bevosita o'rinbosarlari va yordamchilaridan iborat bo'ladi.

2. **Funksiyali guruh** funksiyali bo'linma (xizmat, bo'lim, sho'ba, guruh) rahbari va mutaxassislarini birlashtiradi.

3. **Ishlab chiqarish guruh** boshqaruvni quyi bo'g'ini (brigada, uchastka)da muayyan mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilardan iborat bo'ladi.

4. **Qo'mita** korxonalar ichidagi guruh hisoblanib, yuqori bo'g'in rahbariyati unga biror loyiha yoki topshiriqni bajarish uchun o'z vakolatlarini beradi.

5. **Norasmiy guruhlar** — ixtiyoriylik asosida, muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi. 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-birini xush ko'rishi yoki, aksincha, yoqtirmasliklari ko'p jihatdan ularning shaxsiy sifatlariga bog'liqdir.

5.2. Mehnat nizolari va ularning turlari

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'rtisidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo'lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

- mehnat nizolari komissiyalari;
- tuman (shahar) sudlari tomonidan qo'rib chiqiladi.¹⁰

Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish katta ahamiyatga egadir. Ijtimoiy barqarorlik bozor munosabatlari uchun eng muhim shartdir. Ijtimoiy manfaatlarini mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo'ladigan **ixtilof (konflikt)siz** amalga oshirish, birinchi navbatda, mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga bog'liqdir.

Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeyani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko'pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o'zaro munosabat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga 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.

Ixtilofning korxonada hayotidagi rolini aniqtasavvur etmasdan ixtilofli vaziyatning bunyodkorlik salohiyatidan foydalanish amri-mahol (5.1- jadval).

¹⁰ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Т.: Иқтисодиёт ва Ҳуқуқ дунёси, 2004. - Б. 125—126.

Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

Ixtilof funksiyalari	
Ijobiy	Salbiy
Ixtilofdagi tomonlar o'rtasidagi vaziyatni yumshatish	Ixtilofda ishtirok etish uchun katta xitrosalar, moddiy harajatlar
Muxolifatchi to'g'risidagi yangi ma'lumot olish	Hodimlarni ishdan bo'shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy – ruxiy muhitning yomonlashishi
Tashqi dushman bilan kurashish 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.

5.3. Mehnat nizolarining kelib chiqish sabablari

Mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimga uch oydan ko'p bo'lmagan muddat uchun ish haqini to'lash to'g'risida qarori ham darhol ijro etilishi lozim.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganda uni ishga tiklash, shuningdek, mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida sud chiqargan hal qiluv qarori yoki g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodimni avvalgi ishiga tiklash haqida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ chiqargan qaror darhol ijro etilishi lozim. Ish beruvchi tomonidan bunday qarorning ijrosi kechiktirilgan taqdirda, qarorni qabul qilgan mehnat nizolarini ko'ruvchi organ ijro kechiktirilgan barcha vaqt uchun xodimga o'rtacha ish haqi to'lash yoki ish haqidagi farqni to'liq miqdorda to'lash haqida tegishli ajrim yoki qaror chiqaradi. Agar g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodim mehnat nizolari komissiyasi tomonidan berilgan guvohnoma asosida komissiya qarorini majburiy ravishda ijro ettirishni so'rab sudga murojaat qilgan bo'lsa, sud mehnat nizolari komissiyasi qarorining ijrosi kechiktirilganligi tufayli yuzaga kelgan majburiy progul vaqti uchun xodimga ish haqi to'lash to'g'risida ajrim chiqaradi.

Ish beruvchi xodimning pul undirishga doir talablarini hech qanday muhlat bilan cheklamay, hamma vaqt uchun qondirishga haqlidir.

Ish haqini undirish to'g'risida nizo kelib chiqqan taqdirda, mehnat nizolarini ko'ruvchi organ xodimning pul undirishga doir quyidagi talablarini to'liq qondiradi:

- mehnat shartnomasi bekor qilinganda xodimga mehnat daftarchasini o'z vaqtida bermaganlik oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimni avvalgi ishiga tiklash to'g'risidagi qarorini ish beruvchi ijro etmaganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- foydalanilmagan ta'til uchun xodimga tegishli bo'lgan kompensatsiyani to'lash to'g'risidagi.

Mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganligi, boshqa ishga g'ayriqonuniy ravishda o'tkazilganligi yoki ishdan g'ayriqonuniy ravishda chetlatilganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun xodimga

haqto'lash to'g'risidagi mehnat nizolarini ko'rib chiqish chog'ida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ tomonidan xodimning pul undirishga doyr talablari bir yildan ortiq bo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Xodimning pul undirishga doir boshqa talablari uch yildan ortiq bo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Jamoalarga doir mehnat nizolari (ziddiyatlari) — bu ish beruvchi (ish beruvchilar birlashmasi) va xodimlar jamoalari (xodim-larning vakillik organlari) o'rtasida mehnatning yangi shartlarini belgilash va mavjud shartlarini o'zgartirish, jamoa shartnomalari va kelishuvlarni tuzish, o'zgartirish va bajarish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir.

Mehnatning yangi shartlarini belgilash yoki mavjud shartlarini o'zgartirish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini hal etish tartibi qonun bilan belgilab qo'yiladi.

Mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shu jumladan ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan jamoa shartnomalari, kelishuvlari, lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolari sud tartibida ko'rib chiqilishi lozim. Ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarni boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan shartnomalari, kelishuvlari va boshqa lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini sudlar taraflardan birining arizasi asosida ko'rib chiqadilar.

Ishga doir talablarni tushuntirish ixtiloflarni boshqarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir mutaxassis o'zidan qanday natijalar talab qilinishini, uning vazifalari, mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlari nimadan iborat ekanligini aniqtasavvur qilishi lozim.

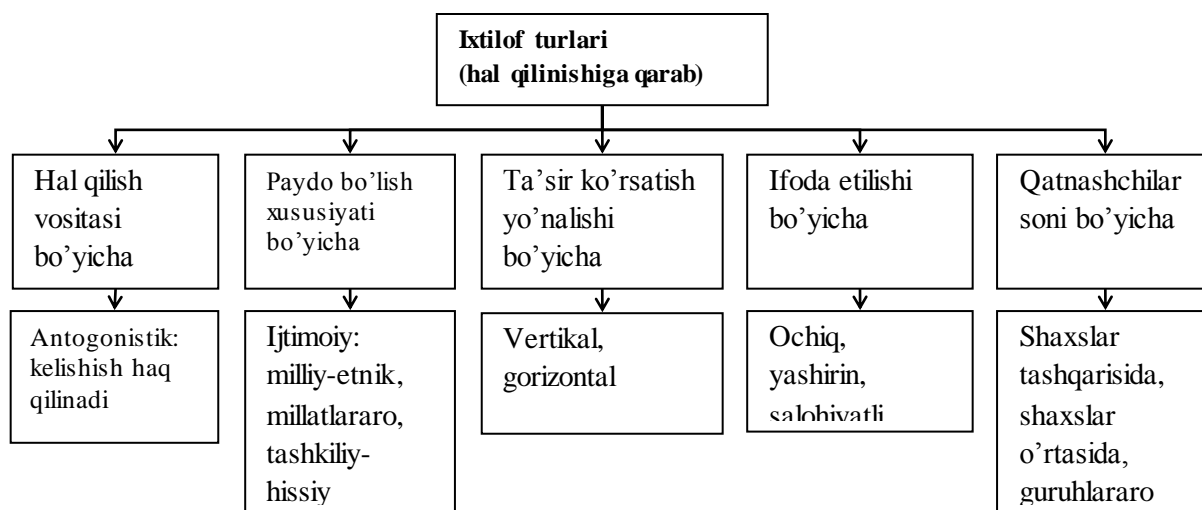
5.4. Ixtiloflar va ularni hal etish yo'llari

Ixtilof (konflikt) — (lotincha “conflictus”— “to'qnashish” so'zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasa (institut)lar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

“Ixtilof” tushunchasining ta'rifi ko'p. Ulardan biri XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo'yicha Amerika mutaxassisi **L.Kozer** tomonidan taklif qilingan. Ikkinchisi **F.M.Borodkin** va **N.M.Koryak** tomonidan o'tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo'lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo'llanilmoqta. Ya'ni:

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta'rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv mohiyati ko'rsatilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Ixtiloflarning paydo bo'lishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog'likdigi sababli ixtiloflar soni ko'p va xilma-xildir. Ularning turlari 5.4- rasmda keltirilmoqda.



5.4-rasm. Ixtilof turlari

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to'liq yoki 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'yilgan¹¹. Nizo ariza bergan xodim ishtirokida ko'riladi. Xodimning ishtirokisiz nizoni ko'rib chiqishga uning yozma arizasi bo'lgan taqdirdagina yo'l qo'yiladi.

Mehnat nizolarini hal qilish yuzasidan komissiya qarori ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoxud xodimlarning boshqa vakillik organining vakillari o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilinadi hamda bu qaror ustidan shikoyat qilish uchun belgilangan 10 kunlik muddat o'tgandan keyin 3 kun ichida ish beruvchi tomonidan bajarilishi kerak. Agar mehnat nizolari komissiyasi 10 kun muddat ichida mehnat nizosi to'g'risidagi arizani ko'rib chiqmasa, yoki hal etmasa, shuningdek, ish beruvchi belgilangan muddat ichida komissiya chiqargan qarorni bajarmasa manfaatdor xodim ushbu nizoni ko'rishni tuman (shahar) sudiga o'tkazishga haqlidir.

Sudga quyidagilar murojaat etish huquqiga egadirlar:

- 1) xodim, kasaba uyushmasi yoki boshqa vakillik organi;
- 2) mehnat huquqi bo'yicha yo'riqchilar;
- 3) ish beruvchi (mehnat nizolari komissiyasining qaroriga rozi bo'lmagan taqdirda, shuningdek, unga xodim tomonidan yetkazilgan zararni qoplash haqidagi nizolar bo'yicha);
- 4) prokuror.

Mehnat nizolari quyidagi hollarda bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib

¹¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнатқонунчилиги бўйича меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.

chiqiladi:

1. agar xodimning ish joyida mehnat nizolari komissiyasi tuzilmagan bo'lsa;
2. ular mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat'iy nazar, ishga tiklash to'g'risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida, majburiy progul yoki kam haq to'lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to'lashga doir bo'lsa;
3. ular xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan zararning to'lanishi haqida bo'lsa;
4. ular mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog'ligiga shikast yetkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan ma'naviy zararni) yoki uning mol-mulkiga yetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to'lanishi haqida bo'lsa;
5. ishga qabul qilish g'ayriqonuniy ravishda rad etilgan bo'lsa;
6. ular ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan bo'lsa.

Yuqorida qayd etib o'tilgan mehnat nizolaridan boshqa nizolar ham xodimning xohishiga ko'ra bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib chiqilishi mumkin.

Mansabdor shaxslar tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash to'g'risidagi mehnat nizolari, agar mansabdor shaxslar yetkazgan zarar xo'jalik nizosini ko'rib chiqish paytida aniqlangan bo'lsa, xo'jalik sudi tomonidan ham ko'rib chiqiladi.

Sudga yoki mehnat nizolari komissiyasiga murojaat etish uchun quyidagi muddatlar belgilangdi:

- ishga tiklash nizolari bo'yicha — xodimga u bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganligi haqidagi buyruqning nusxasi berilgan kundan boshlab bir oy;
- xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash haqidagi nizolar bo'yicha — zarar yetkazilganligi ish beruvchiga ma'lum bo'lgan kundan boshlab bir yil;
- boshqa mehnat nizolari bo'yicha — xodim o'z huquqi buzilganligini bilgan yoki bilish lozim bo'lgan kundan boshlab uch oy.

Ushbu moddada belgilangan muddatlar uzrli sabablarga ko'ra o'tkazib yuborilgan taqdirda, bu muddatlar sud yoki mehnat nizolari komissiyasi tomonidan qayta tiklanishi mumkin.

Xodimning sog'ligiga yetkazilgan zararni qoplashga doir nizolar bo'yicha sudga murojaat qilish uchun muddat belgilanmaydi.

Bahs va munozara uchun savollar

1. Ijtimoiy guruh deganda nimani tushunasiz?
2. Guruh deb kimlarga aytiladi?
3. Rasmiy guruh va uning asosiy xususiyatlari nimada?
4. Norasmiy guruhlar kimlar hisoblanadi?
5. Jamoa deb kimlarga aytiladi?
6. Jamoani tavsiflovchi alomatlar qanday?
7. Guruh samaradorligi qanday aniqlanadi?

8. Mehnat nizolari nima?
9. Ixtiloflar va ularning modeli nimalardan iborat?
10. Stress deganda nimani tushunasiz?
11. Insonning stresslarga ko'nikish usullarini aytib bering.
12. Shaxs stressiga ta'sir etuvchi omillarga ta'rif bering

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "Sharq", 2000. – 384 b.
3. Karimov I.A. "2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir" – "Xalq so'zi" gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni
4. Karimov I.A. "2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi". – T.: O'zbekiston, 2014. -36 b.
5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish. – T.: O'zbekiston, 2013. - 36 b.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. T.: "Iqtisodiyot" 2010.-56 b.
7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.
8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.
9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: "O'qituvchi", 2008 – 655 b.
10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.
11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.
12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.
13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

6-mavzu. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish va axborot texnologiyalari

Режа:

- 6.1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish
- 6.2. Personalni boshqarishda hujjatlashtirish tizimlari
- 6.3. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalarining mohiyati
- 6.4. Personalni boshqarishda kompleks axborotlashtirish tizimi

Kalitli so'zlar: personalni boshqarish samaradorligi, hujjatlarni saqlash tizimi, hujjat aylanmasi, hujjatning huquqiy kuchi, tashkiliy-farmoyish tizimi, reja hujjatlari, hisobot-statistika hujjatlari, ijtimoiy ta'minot bo'yicha hujjatlar, tashkiliy-kadrlar hujjatlari, korxon va tashkilot tarkibi, personal to'g'risidagi nizom, shtatlar jadvali, hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi ob'ekti, axborotni hujjatlashtirish, davlat axborot resurslari, hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari, davlat axborot resurslari, tizimli yondashuv, maxsus davlat axborot resurslari, "Shtatlar jadvali" moduli, "Tabel hisobi" moduli, "Kadrlarni hisobga olish" moduli, "Tizim ma'muri" moduli, "Ish haqi hisobi" moduli, "Tabel hisobi" moduli

6.1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish

Personalni boshqarish samaradorligi bu — tizimda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etishga ham ko'p jihatdan bog'likdir.

Har bir korxon va tashkilotning personalni boshqarish xizmati xodimlaridan amaldagi qonunchilik me'yorlarini chuqur bilishlari, ularga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi. Bugungi kunda korxon va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini muvofiq-lashtirishga qaratilgan huquqiy me'yorlarning eng asosiylari qatorida quyidagilarni keltirish mumkin:

- O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi;
- O'zbekiston Respublikasi qonunlari;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari;
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va farmoyishlari;
- vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari.

Korxon va tashkilotlarning personalni boshqarish xizmatlari o'z faoliyatida, ayniqsa ish yuritishda O'zbekiston Respublikasining quyidagi qonunlariga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi:

- Davlat tili to'g'risida;
- Standartlashtirish to'g'risida;
- Arxivlar to'g'risida;
- Elektron imzo to'g'risida.

Personalni boshqarish xizmatida ish yuritishni to'g'ri tashkil etish ayniqsa muhimdir.

Ish yuritish atamasi ilmiy muomalaga vama'muriy amaliyotga XVIII asrning ikkinchi yarmidan kirib kelgan bo'lib, qaror qabul qilish yoki „ish yuritish“ bilan bog'liq faoliyatni anglatadi. Hozirgi vaqtda ish yuritish korxonalar, tashkilot, muassasa ma'muriy boshqaruv faoliyatining tarkibiy qismi hisoblanib, hujjatlashtirish hamda rasmiy hujjatlar bilan ishlashni, hujjat-axborot bazasini tashkil etishni anglatadi.

XX asr oxiriga kelib, ilmiy adabiyotda “ish yuritish” tushunchasining sinonimi sifatida “boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash” atamasi qo'llanila boshlandi.

Boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash — ish yuritishning hozirgi davridagi axborot-texnologik xususiyatini ko'rsatuvchi hujjatlarni yaratish, ular bilan ishlash, saqlashdan iborat texnologik jarayon hisoblanadi. Boshqaruvni hujjat bilan ta'minlashning asosiy tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi, Mehnat kodeksi, korxonalar to'g'risidagi qonunda, shuningdek, amaldagi qonunchilik hujjatlarida huquqiy jihatdan asoslab berilgan.

Hujjatning huquqiy kuchi rasmiy hujjat xususiyati hisoblanib, u amaldagi qonunchilik, mazkur hujjatni chiqargan organ vakolati hamda hujjatning belgilangan tartibda rasmiylash-tirilishi orqali ta'minlanadi.

Ish yuritishning yana bir muhim tarkibiy qismi hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish, ya'ni hujjat aylanishini, uni saqlash va boshqaruvning joriy faoliyatida hujjatlardan foydalanish tizimini yaratishdir.

Korxonalar, tashkilot, muassasada **hujjat aylanmasi** deb hujjatlar yaratilgandan yoki kelib tushgandan boshlab bu hujjatlarda ko'zda tutilgan topshiriqlar ijrosi ta'minlangunga qadar harakat bilan bog'liq jarayon tushuniladi.

Hujjatlarni saqlash tizimiga qoida bo'yicha hujjatlarni saqlash, izlash, korxonalar, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasi kiradi.

Personalni boshqarish tizimining ish yuritish asosiy funktsiyalariga quyidagilar kiradi:

- kadrlar masalalari bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;
- kelib tushayotgan va etkazib berilayotgan hujjatlar bilan ish olib borish;
- hujjatlarni ijrochilarga belgilangan muddatda etkazib berilishini ta'minlash;
- personal bo'yicha shaxsiy hujjatlarni ro'yxatga va hisobga olish, saklash;
- mazkur korxonalar yoki tashkilot uchun belgilab qo'yilgan tartibda xodimlar shaxsiy ishlarini shakllantirish;
- personalga oid hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

6.2. Personalni boshqarishda hujjatlashtirish tizimlari

Personalni boshqarishda hujjatlashtirishning quyidagi tizimlari mavjuddir.

1. Tashkiliy-farmoyish tizimi. Bu tizim tarkibida quyidagilar mavjuddir:

—tashkiliy hujjatlar (nizom, qoidalar, yo'riqnomalar);
—farmoyish hujjatlari (qaror, buyruq, farmoyish);
—ma'lumot-axborot hujjatlari (holatlar, xizmat yozishmalari, tushuntirish xati, ma'lumotlar, arizalar, taqdimnomalar, bayonnomalar va hokazolar);
—personal bo'yicha hujjatlar (xodimlar bo'yicha buyruqlar, mehnat shartnomasi, shaxsiy varaqa, mehnat daftarchasi. Anketa, tarjimai hol, tavsiyanoma, pensiya hujjatlari bo'yicha hujjatlar).
—fuqarolar murojaatlari bo'yicha hujjatlar.

2. Reja hujjatlari (kadrlar masalalari bo'yicha reja topshiriqlari yoki mutaxassislariga buyurtmalar, xodimlar soni, ular mehnatiga haq to'lash, kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish bo'yicha rejalar).

3. Hisobot-statistika hujjatlari (xodimlar soni, ish vaqti balansi, ish haqi, mehnat unumdorligi, ishdan bo'shatish va hokazolar bo'yicha statistika hisobotlari).

4. Ijtimoiy ta'minot bo'yicha hujjatlar (nafaqalar, imtiyozlar, ijtimoiy sug'urta va hokazolarga oid hujjatlar).

Personalni boshqarish xizmatining har bir bo'linmasi hujjatlarni o'z funktsiyalariga asosan yaratadi, rasmiylashtiradi va ijrosini ta'minlaydi. Bu hujjatlarning aksariyati korxonalar yoki tashkilot ichkarisida foydalanishga mo'ljallanganligi sababli ular bilan ishlash tartibi ichki nizomlar, qoidalar va yo'riqnomalarda belgilab qo'yiladi.

Personal bilan ishlash xizmatining **tashkiliy-kadrlar hujjatlari** mavjud bo'lib, ular korxonalar va tashkilot tarkibi, shtatlar jadvali, personal to'g'risidagi nizom, xizmat yo'riqnomasi, ichki ish tartibi qoidalaridan iboratdir.

Korxonalar va tashkilot tarkibi alohida hujjat shaklida rasmiylashtirilib, unda barcha tarkibiy bo'linmalar, lavozimlar nomlanishi va har bir lavozim bo'yicha shtat birliklari miqdori ko'rsatiladi.

Shtatga muvofiq **shtatlar jadvali** ishlab chikariladi. Shtatlar jadvalida personal lavozimlari va miqdori, ish haqi fondi qayd etilgan bo'ladi.

Personal to'g'risidagi nizomda korxonalar yoki tashkilotdagi mehnat va kadrlar munosabatlari, xodimlar mehnat sharoitlari shartlari qayd etiladi.

Xizmat yo'riqnomasi xodimning tashkiliy-huquqiy maqomi, uning funktsiyalari, huquq va majburiyatlari, mas'uliyatini belgilab qo'yish hamda uning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sharoitlarini ta'minlashga yo'naltirilgan, korxonalar va tashkilot tomonidan chiqarilgan me'yoriy-huquqiy hujjatdir. Xodim bilan mehnat shartnomasi mazkur xizmat yo'riqnomasi asosida tuziladi.

6.3. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalarining mohiyati

Personalni boshqarish tizimi xodimlari oqilona qaror qabul qilishlari, o'zlarining boshqa xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun batafsil va ishonarli ma'lumotlarga ega bo'libgina qolmasdan, shuningdek bu ma'lumotlar bilan

tezkor ishlash, tahlil qilish, umumlashtirish, shu asosda tegishli hujjatlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lishlari talab qilinadi. Olib borilgan tadqiqotlar boshqaruv xizmati mutaxassislari ish vaqtining 30 foizdan 80 foizgachasi ana shu ma'lumotlar bilan ishlashga sarflanishini ko'rsatmoqda. Bu tabiiydir, chunki axborot bilan ishlash samarali boshqaruvning hal qiluvchi omili hisoblanadi.

Personalni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iboratdir. Axborot oqimlari hajmining kattaligi, turli ma'lumotlarni to'plash, saqlash, ular bilan ishlash va ulardan foydalanish bo'yicha ko'p hollarda bir-birini takrorlovchi, operatsiyalarni bajarish personalni boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llashning ahamiyatini yaqqol ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 22 noyabrdagi 256-son "Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida"gi qarorida davlat axborot resurslarini shakllantirish, davlat organlarining axborot tizimlarini tashkil etish, axborotlarni hujjatlashtirish tartibi belgilab qo'yilgan.

Ushbu qarorga binoan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi ob'ekti hisoblanadi** va tegishli rekvizitlar bilan birgalikda axborot manbaida qayd etilgan alohida hujjat yoki jami hujjatlar shaklida, shu jumladan elektron hujjat shaklida bo'ladi.

Axborotni hujjatlashtirish axborotni davlat axborot resurslariga kiritishning majburiy sharti hisoblanadi.

Davlat axborot resurslarida hujjatlashtirilgan axborot tizimlashtiriladi, tasniflanadi va tegishli rekvizitlar bilan ta'minlanadi.

Quyidagilar **hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari** hisoblanadi:

- hujjatning nomi;
- axborotning nomi yoki egasi;
- axborot manbai;
- paydo bo'lishi va hujjatlashtirish sanasi va vaqti;
- foydalanish tartibi;
- tizimlashtirish va tasniflash uchun zarur bo'lgan boshqa rekvizitlar.

Davlat axborot resurslaridagi axborot matnli, grafikli, ovozli, video va mul'timediya (matnli, grafikli, ovozli va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo'ladi.

Davlat axborot resurslari foydalanishiga qarab:

- bazaviy axborot resurslariga;
- maxsus axborot resurslariga bo'linadi.

Barcha davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ularga berilgan vakolatlar doirasida umumiy foydalanish uchun mo'ljallangan axborot resurslari bazaviy davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Maxsus davlat axborot resurslari tarkibiga:

- idoralar, hududiy boshqaruv va hokimiyat organlarining;
- davlat byudjet mablag'lari hisobiga tashkil etilgan yuridik va jismoniy shaxslarning;
- yuridik va jismoniy shaxslarning davlat sirlari va maxfiy axborotga ega bo'lgan ixtisoslashtirilgan axborot resurslari kiradi.

Personalni boshqarishni axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- personalni boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;
- personalni boshqarishni avtomatlashtirish va komp'yuterlash tizimini loyihalash;
- tizimni yaratishni tegishli texnik vositalari bilan ta'minlash;
- tizimni sinab ko'rish, tegishli o'zgartirishlar kiritish, personalni boshqarishni ta'minlash, avtomatlashtirilgan tizimni joriy etish;
- personalni boshqarish xizmati xodimlarini avtomatlashtirilgan tizimda ishlashga o'rgatish, ularni tegishli yo'riqnomalar va uslubiy materiallar bilan ta'minlash.

6.4. Personalni boshqarishda kompleks axborotlashtirish tizimi

Bugungi kun amaliyotida personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimi odatda 3 ta: "Shtatlar jadvali", "Xodimlarni hisobga olish", "Ish haqini hisoblab chiqish" modullaridan iboratdir. So'nggi vaqtda esa ular nomzodlarni tanlash va xodimlarni attestatsiya qilish, kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilish, personalni boshqarishni axborot-taxlil qo'llab-quvvatlash tizimlari bilan to'ldirmoqda¹².

"Shtatlar jadvali" moduli korxonaga yoki tashkilot tarkibini aks etgirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi. Korxonaga (tashkilot) tarkibi hamda uning shtatlar jadvalidagi o'zgarishlarni aks ettiruvchi hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar)ni tayyorlash va hisobga olish shtatlar jadvalini yuritishning muhim va zarur elementi hisoblanadi. Ma'lumki, korxonaga (tashkilot) bo'lim xizmatlaridan tarkib topadi. Shuning uchun har bir bo'lim va xizmat shtat birliklari, ularning tasnifi modullashtiriladi. Bu shtatlar jadvali va birliklarini hisobga olib borish, mazkur masala yuzasidan hisobotlar tayyorlash imkonini yaratadi.

4. **"Kadrlarni hisobga olish" moduli** rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Uning vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo'shatish bo'yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin. Buning uchun xodimlarning hamda

¹² Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999

muayyan lavozimga nomzodlarning shaxsiy varaqlaridan foydalaniladi. Korxonada va tashkilotda xodimlar faoliyat boshlashi bilan ularga oid hujjatlar (buyruqlar, farmonlar, qarorlar)ni tezlik bilan tayyorlash va hisobga olish choralari ko'riladi.

“Tabel hisobi” moduli yordamida maxsus ajratilgan xodim yoki ish haqi bo'yicha mutaxassis tomonidan ish vaqtining har kungi hisobi olib boriladi yoki muayyan davr uchun tabel' (ishda bo'lmaslik—ta'tillar, kasallik, xizmat safarlari va hokazolar) shakllantiriladi. Bu tabel' bo'limlar bo'yicha ham, umuman korxonada (tashkilot) bo'yicha ham shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har xodim bo'yicha hamda ishlangan vaqtning har bir turi bo'yicha jamlanib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llash uchun, „Ish haqi hisobi” moduliga uzatiladi.

“Ish haqi hisobi” moduli korxonada (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asosan, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

Modulning funktsional imkoniyatlari quyidagilardan iborat:

—ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur bo'lgan me'yoriy ma'lumot axborotlarni (eng kam ish haqi miqdori, to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

—xodimlar bo'yicha axborot ma'lumotlarini (daromad solig'i bo'yicha imtiyozlar, doimiy amal qiladigan to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

—tabel' hisobini (ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur miqdorda) va bevosita to'lovlarni olib borish;

—avanslar, ish haqi, ta'tillar, vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik va hokazolarni hisoblab chiqish;

—o'tgan davrlar uchun ish haqini qayta hisoblab chiqish;

—pensiya jamg'armasi, soliq inspeksiyasiga hisobotlarni tayyorlash.

Yuqorida qayd etilgan funktsiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma'lumotlaridan foydalaniladi.

“Tizim ma'muri” moduli tizim ma'lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislariga mo'ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma'lumot bazasi, dasturiy modullar, funktsiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta'minlaydi.

Axborot resurslari muhofaza qilinishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida”gi qaroriga muvofiq davlat axborot resurslarini muhofaza qilishning kompleks tashkiliy-texnik chora-tadbirlari va dasturiy apparat vositalarini o'z ichiga oluvchi tizim bilan ta'minlanishi ko'zda tutilgan. Xususan, mazkur dastur apparat vositalari:

—axborot xavfsizligi tahdidini aniqlash, uning oldi olinishi;

—shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saklashda ma'lumotlarning yaxlitligini;

—ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muhofaza qilishni, axborot resurslariga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritishni;

—ma'lumotlarni zaxiralashtirish va tiklash tizimini;

—axborot xavfsizligini ta'minlash tizimining yaxlitligi va ish qobiliyati nazorat qilinishini ta'minlashi kerak.

Bahs va munozara uchun savollar

1. Ish yuritish tushunchasini izohlab bering?
2. Hujjatlarning huquqiy quchi nima?
3. Hujjat aylanmasiga ta'rif bering.
4. Personalni boshqarishda hujjatlarning tizimlarini ta'riflab bering.
5. Farmoyishni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
6. Qarorni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
7. Mehnat shartnomasi rekvizitlarini sanab bering.
8. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalarining o'rni?
9. Tizimli yondashuv nima?
10. Personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini tushuntirib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "Sharq", 2000. – 384 b.
3. Karimov I.A. "2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir" – "Xalq so'zi" gazetasi, 2015 yil 17-yanvar soni
4. Karimov I.A. "2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi". – T.: O'zbekiston, 2014. -36 b.
5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish. – T.: O'zbekiston, 2013. - 36 b.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. T.: "Iqtisodiyot" 2010.-56 b.
7. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.
8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: "Iqtisodiyot", 2011- 580 b.

9. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: “O’qituvchi”, 2008 – 655 b.

10. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika: Kadrovaya politika i strategiya upravleniya persoanalom: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

11. Kibanov A.Ya. i dr. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Prospekt, 2013 – 64 s.

12. Lukichyova L.I. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. – M.: «Omega – L», 2012 – 263 s.

13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom. Uchebnik. – M.: Dashkov i K, 2010. – 421 s.

TAQDIMOT MATERIALLARI