



D.K.XAKIMDJANOVA, SH.M.SADIKOV,  
J.M.DJALALOV, S.G.RAXIMOVA

# INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

698  
160

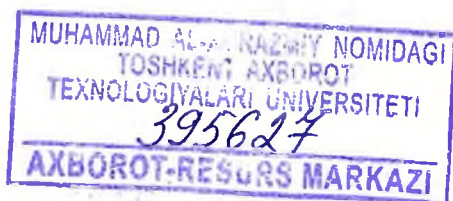
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI AXBOROT TEXNOLOGIYALARI  
VA KOMMUNIKATSIYALARINI RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI

MUHAMMAD AL-XORAZMIY NOMIDAGI  
TOSHKENT AXBOROT TEXNOLOGIYALARI UNIVERSITETI

D.K.XAKIMDJANOVA, SH.M.SADIKOV,  
J.M.DJALALOV, S.G.RAXIMOVA

# INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

(O'quv qo'llanma)



TOSHKENT - 2019

## KIRISH

«Inson resurslarini boshqarish» tushunchasi XX asrning o'rtalarida yuzaga keldi va shu asr oxirlarida rivojlandi. Bu davrda yirik korxonalar kadrlarga ehtiyoj seza boshladi.

Kadrlar tayyorlashni rejalashtirish va ulardan samarali foydalanish yo'llarini izlab topish harakati kuchaydi. Har bir xodimning qobiliyatini oshirish maqsadida kata mablag'lar ajratila boshlandi. Ishchi kuchining tarkibi va unga qo'yiladigan talablar oshib bordi. Ishchilarda yuqori egiluvchanlik, turli imtiyozlarga moyillik, kasbiy tayyorgarlik va kompyuterlashgan ishlab chiqarishda ishtirok etish ishtiyoqi paydo bo'ldi. Fan-texnika taraqqiyotining tezlashishi iqtisodiyotda ham tub burilishlar yasadi. Inson texnologik jarayonlarni nazorat qiluvchi va tartibga soluvchiga aylandi. Undan yangi bilimlarni egallash, kasbiy malakasini oshirish, mustaqil fikrlash, ijodiy faollik va tashabbuskorlik talab etila boshladi.

Iqtisodiy rivojlanishda inson roli konsepsiyasi zamonaviy jamiyat va iqtisodiyot xarakati mexanizmlari va manbalari xarakteridagi ulkan o'zgarishlarga tayanadi. Ko'p yillar davomida ular tabiiy va o'zlari egallagan sifatlarini iqtisodiy hayot va ijtimoiy taraqqiyotning asosiy mezoniga aylantirdilar.

Insondan ajratib bo'lmaydigan bir qancha iqtisodiy jarayonlar mavjud bo'lib, ularni iqtisodiyot nazariyasiga birgalikda kiritish mumkin. Bularga sifat o'zgarishlarini, maqsadlarni belgilash (ehtiyojlarni hisobga olish va qulay yo'lni tanlash), iqtisodiy mexanizm (ishlab chiqaruvchi – iste'molchi) va x.z. kiritish mumkin. Albatta bunday jarayonlar sifatida eng birinchi mehnatni aytish mumkin.

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"<sup>1</sup>PF-4947sonli Farmoni ta'lim va fan sohasini yanada rivojlantirish uchun ustuvor vazifalarni belgilab berdi. Harakatlar strategiyasidan o'rin olgan "Ijtimoiy sohani rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari" nomli 4-ustuvor yo'nalishda ta'lim va fan sohasini rivojlantirish masalalari ustuvor vazifa sifatida qo'yilgan.

---

<sup>1</sup>O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantitsh bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"<sup>1</sup>PF-4947sonli Farmoni "Xalq so'zi", 2017 yil 8-fevral. 28 (6722)-son.

Xozirgi kunda va istiqbolda echilishi kerak bo'lgan muammolar tub o'zgarishlarni va takomillashtirish jarayonlarini talab qiladi, bunga esa ishchi kuchlarining ijodiy faoliyatlari natijasida erishiladi.

Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxonada va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o'z ta'riflariga ko'ra inson tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchi, inson aql–idrokka ega bo'lib, u tashqi muhitga (boshqarishga) ta'siri mexanik tarzda emas, balki hissiy – o'ylangan, anglab etilgan ta'siridir. Demakki, tashkilot bilan xodim o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

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

Uchinchi, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko'ra inson bilan tashkilotlarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga ega.

To'rtinchi, kishilar ko'p hollarda korxonada va tashkilotga ongli ravishda, o'z oldilariga muayyan maqsadlarni qo'ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar.

Xodimning korxonada va tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom ettirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxonada ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi. Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra inson resurslarini boshqarish faoliyatining alohida turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi.

Inson resurslarni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo'lishi mumkin:

- inson resurslaridan samarali foydalanish;
- tashkilot xizmatchilari o'rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- jamoada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;

-har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta'minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim:

-birinchidan funktsional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun malakaviy tavsiflar ishlab chiqilishi kerak;

-ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish;

-uchinchidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo'llab-quvvatlash. Butun tashkilot kabi tashkilot personalisi ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to'xtovsiz harakatda bo'ladi.

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

# 1- MAVZU. “INSON RESURSLARINI BOSHQARISH” FANIGA KIRISH, MAQSAD VA VAZIFALARI

**Annotatsiya:** Ushbu ma’ruza Inson resurslarini boshqarish ahamiyatini ochib beradi hamda kadrlarning rivojlanish tarixi haqida soʻz yuritadi. Bundan tashqari, kadrlar marketing borasidagi zamonaviy muammolar ham ochib berilgan.

**Kalit soʻzlar:** bozor munosabatlari, inson resurslarini boshqarish tizimi, kadrlar tayyorlash milliy dasturi, Rejali boshqaruv, korxonalar va tashkilot, mohiyatga asoslangan nazariyalar, protsessual nazariyalar, ishchi kuchining koʻpayishi, ayollar ulushining oʻsishi, madaniy farqlanishning kuchayishi, iqtisodiy oʻzgarishlar, ish haqi, takror hosil qilish funksiyasi, ragʻbatlantiruvchi funktsiya, ish haqi boʻlimlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi boʻlimlari.

## 1.1. IRB fani predmeti va dolzarbligi

Mamlakatimizda bozor munosabatlari tarkib topishi inson resurslarini boshqarish tizimida bir qator vazifalar amalga oshirilishini nazarda tutadi. Jumladan, korxonalar va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida oʻz mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini taʼminlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida inson resurslarini boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim boʻlgan vazifalarning ilmiy va amaliy usullari toʻgʻri tanlanishini talab etadi.

Rejali boshqaruv amaliyotida «inson resurslarini boshqarish» tushunchasi yoʻq edi. Lekin, har bir korxonalar va tashkilotda kadrlar boshqaruv tizimi va jamoani ijtimoiy rivojlantirishning funksional kichik tizimi mavjud edi.

Korxonalar va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish boʻyicha asosiy tarkibiy boʻlinmalar kadrlar boʻlimi boʻlib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va boʻshatish, shuningdek, oʻqitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Ayni paytda, kadrlar boʻlimi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi boʻlimlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi boʻlimlari, kadrlarni boshqarish vazifalarini bajaradigan xususiy boʻlimlar va boshqa boʻlinmalar bilan tarqoq holda ish olib borardi. Shu sababli ham, kadrlar boʻlimi xodimlarni boshqarish va ularga meʼyoriy ish sharoitlari yaratib berishni taʼminlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarish imkoniyatiga ega emasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda inson resurslarini boshqarish

sohasida «**Kadrlar tayyorlash milliy dasturi**»ga muvofiq qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ya'ni, ijtimoiy-psixologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlar boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; bo'sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash; kadrlar potensiali va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnatning huquqiy munosabatlari masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat etikasidan iboratdir.

«Inson resurslarini boshqarish» fanining predmeti korxonalarining samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilar ehtiyojlarini qondirish maqsadida personalga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad-talabalarda inson resurslarini boshqarish ilmini amaliyotda qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi inson resurslarini boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. Ya'ni, «Inson resurslarini boshqarish» fanining mazmuni korxonada xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini, bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

## **1.2. IRB fanining maqsad va vazifalari, boshqa fanlar bilan bog'liqligi**

Ushbu «Inson resurslarini boshqarish» kursi bo'yicha tuzilgan namunaviy dasturda nazariy faoliyatda uchraydigan muammolarning mazmun mohiyati ochib berilishiga asosiy e'tibor qaratilgan. Bu muammolar quyidagilardir:

- fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari;
- korxonada va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili;
- inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi;
- korxonada va tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish strategiyasi;
- xizmat martabasini boshqarish;

- xodimlarning xizmat pogʻonasida koʻtarilishini boshqarish;
- korxonada va tashkilot ijtimoiy rivojlanishi — personal boshqaruvi asosi;
- personal xulq-atvorini boshqarish;
- kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;
- personal boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;
- inson resurslarini boshqarishda ixtiloflar va stresslarni yechish;
- korxonada va tashkilotlarda personal xavfsizligini boshqarish;
- boshqaruv personalini mehnatini tashkil etish.

Yuqorida taʼkidlab oʻtilgan muammolarni hal qilish yuzasidan fan oldiga quyidagi asosiy vazifalar qoʻyilgan:

- inson resurslarini boshqarish asoslarini oʻrganish;
- korxonada va tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish strategiyasi va taktikasining mohiyati, mazmuni va xususiyatlarini oʻrganish;
- ishlovchilarni professional tanlash, malakasini oshirish, oʻqitish va lavozimlarga tayinlash masalalarini oʻrganish;
- ishga qabul qilish va undan boʻshatish hamda inson resurslarini boshqarishning huquqiy-normativ asoslari boʻyicha nazariy bilim va amaliy koʻnikmalarga ega boʻlish;
- inson resurslarini boshqarish boʻyicha ish yuritish jarayoni va uning asoslarini puxta egallash, zaruriy hujjatlarni toʻgʻri va tez rasmiylashtirish;
- inson resurslarini boshqarish samaradorligini aniqlash va uni yanada oshirish yoʻllarini belgilash;
- korxonada va tashkilotlarda kadrlar ish faoliyatining mazmuni va mohiyatini oʻrganish;
- mehnat salohiyatining shakllanishi va rivojlanishi, kadrlar tarkibi va tuzilishi hamda ulardan foydalanishni taʼminlash yoʻnalishlarini oʻrganish;
- inson resurslarini boshqarish xizmatining shakllanishi va bu xizmatni tashkil etish jarayonlarini oʻrganish;
- inson resurslarini boshqarish sohasidagi xorijiy tajribalarni oʻrganish, tahlil etish, ulardan mamlakatimiz xususiyatlarini hisobga olgan holda foydalanish va hokazo.

«Inson resurslarini boshqarish» fani oʻz oldiga qoʻyilgan vazifalarni hal qilar ekan, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi. Shu jihatdan, u «Falsafa», «Iqtisodiyot nazariyasi»,



«Mehnat iqtisodiyoti», «Mehnat sotsiologiyasi», «Mehnat huquqi» kabi fanlar bilan uzviy bogʻliqdir.

«Inson resurslarini boshqarish» fani, jumladan, «Falsafa» fani tamoyillarini, yaʼni insoniyatning tarixiy shakllanishi, mehnat jarayonining mohiyati va mazmuni insonning asosiy faoliyati sifatida namoyon boʻlishi, uning ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyoti bilan bogʻliq tarzda har tomonlama rivojlanishi kabi muammolarni birgalikda oʻrganadi.

«Inson resurslarini boshqarish» fani, «Iqtisodiy nazariya» fani bilan ham chambarchas bogʻliqdir. U mehnat bozori va uning tarkibiy qismlari, ishsizlik va uni kamaytirish yoʻnalishlari, mehnat bozorini tartibga solish, davlatning ijtimoiy siyosati kabi masalalarning iqtisodiy hamda nazariy jihatlarini birgalikda hal etadi.

Mehnatning mohiyati va mazmuni, taqsimoti va kooperatsiyasi, xodimlarning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish, mehnatga haq toʻlash, uni ragʻbatlantirish kabi muammolarni birgalikda hal etish jihatidan ushbu fan «Mehnat iqtisodiyoti» fani bilan uzviy bogʻliqdir. Bu xodimlarning serunum ishlashini taʼminlash, malaka koʻnikmasidan samarali foydalanish, salomatligini saqlash va mustahkamlash, komillikka erishishi uchun keng imkoniyatlar yaratib berishda, ayniqsa, muhimdir.

Inson resurslarini boshqarishda inson omiliga tashqi muhitning taʼsiri, yaʼni ishlab chiqarish jarayonida ishlovchilarning oʻz atrofida gilariga munosabati, ishlab chiqarish muhitining, sanitariya-gigiyena omillarining inson organizmiga, salomatligi va ishga boʻlgan munosabatiga hamda ishlash qobiliyatiga taʼsiri kabi jihatlar, albatta, hisobga olinishi lozim. Bular ishlovchilarning oʻzi ishlayotgan korxonaga, oʻz ishiga boʻlgan munosabatida shakllanadi. Shunday ekan, «Inson resurslarini boshqarish» fani oʻzi chambarchas bogʻliq boʻlgan «Mehnat fiziologiyasi», «Mehnat gigiyenasi», «Mehnat muhofazasi» kabi fanlarning mehnatga munosabati borasidagi nazariy tomonlari va tavsiyanomalariga amal qilishi lozim.

Mehnat faoliyatining ijtimoiy yoʻnalishlari va jamoaning ijtimoiy masalalari — mehnatning mazmun va xarakteriga koʻnikish, uni tashkil etishda, ishlovchilarning faolligi, mehnatdan qoniqish hosil qilish omillari, ragʻbatlantirishning turli shakllari va ularga munosabat kabi masalalarni oʻrganishda «Inson resurslarini boshqarish» fani «Sotsiologiya», shu jumladan, «Mehnat sotsiologiyasi» fani bilan uzviy aloqador. Shuningdek, mehnat qonunlari, huquqlari va meʼyorlarini

o'rganishda huquqiy fanlar, jumladan, «Mehnat huquqi» fani tavsiiyanomalariga tayanadi.

### 1.3. IRBda xodim (personal) tushunchasi

«**Xodim**» iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, tibbiyot xodimi, ilmiy xodim va h.k.

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

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

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

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

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

Tashkiliy boshqaruvi deyilganda, kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalari va boshqalar tushuniladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga

asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi, Masalan, faollik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi, degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo. Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

— ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;

— boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi, (1.1-chizma).

Umuman, kadr deganda, turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchilar tushuniladi. **Malakali ishchilar** — bu, odatda, o'rta maxsus o'quv yurtlari, hunar-texnika bilim yurtlari, maxsus kollejlarni bitirgan yoshlardan iboratdir.

Boshqaruv kadrlari deyilganda, kasb faoliyati to'la ishlab chiqarish boshqaruvi vazifasini bajarish bilan bog'liq xizmatchilar tushuniladi.

Hozirgi vaqtda, bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu birinchi navbatda, boshqaruvni demokratiyalashtirish bilan bog'liq bo'lsa, boshqa tomondan, turli tashkiliy — huquqiy boshqaruv shakliga o'tish bilan, yangi turdagi rahbar-mutaxassisni tarbiyalash bilan; inson omili ahamiyatining oshishi bilan va nihoyat, mehnatkashlarning ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog'liqdir.

### **Nazorat savollari:**

1. IRB fani maqsadi nimadan iborat?
2. IRB fani o'z oldiga qanday vazifalarni qo'ygan?
3. IRB fani qaysi fanlar bilan aloqador?
4. Personal tushunchasiga ta'rif bering.
5. Malakali ishchi kim?

### **TEST**

1. Inson resurslarini boshqarish fanining asosiy maqsadi nima?
  - a) inson resurslarini boshqarish ilmini amaliyotda qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilish;

b) korxonalarining samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilar ehtiyojlarini qondirish maqsadida personalga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlarni yetkazib berish;

c) korxonada xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini, bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlari haqida ma'lumot beradi;

d) a,b va c javoblar to'g'ri

2. «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ga muvofiq qanday yangi talablar yuzaga keldi?

a) rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish, mehnatning huquqiy munosabatlari masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat etikasidan iboratdir;

b) kadrlarning ishlash tartiblariga va ishlash vaqtlariga bo'lgan qulayliklardan iborat;

c) xodimlarning ishlash qobiliyatlarini oshirish maqsadida ularga oylik maoshlari narxlarining kvotasi oshirildi va nafaqaxo'rlarga oylik ish haqqilarining to'liq berishdan iborat;

d) kadrlar bo'limi xodimlarni malakalarini oshirish maqsadida chet el korxonalariga yuborishdan iborat

3. «Inson resurslarini boshqarish» fani qaysi fanlar bilan uzviy bog'liq?

a) «Iqtisodiyot», «Tadbirkorlik huquqi», «Soliq va Risk»

b) «Tarix», «Ijtimoiy huquq asoslari», «Sug'urta», «Ekonometrika»

c) «Falsafa», «Iqtisodiyot nazariyasi», «Mehnat iqtisodiyoti», «Mehnat sotsiologiyasi», «Mehnat huquqi»

d) «Mehnat iqtisodiyoti», «O'zbekiston tarixi», «Huquqshunislik», «Biznes boshqaruvi»

4. «Xodim» iborasi qanday ma'noni anglatadi?

a) «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi»

b) «korxonaning asosiy personali»

c) «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishilarni boshqaruvchisi»

d) «vaqtinchalik muddatda ishlovchi ishchi»

5. Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar nechta toifadan iborat?

a) 3

b) 2

c) 4

d) 6

## **Glossari:**

**Kadr** – turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchi

**Korxonona** –yuridik shaxs huquqiga ega bo‘lgan mustaqil xo‘jalik yurituvchi sub’yekt. Mahsulotlar, tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish, ishlarni bajarish uchun tashkil etiladi. Iqtisodiy faoliyatning xilma-xil turlari bilan shug‘ullanadi.

**Resurs** – bu iqtisodiy faoliyat (ishlab chiqarish)ning umumiy shart-sharoitlari, moddiy asosi va iqtisodiy omillaridir

**Mehnat resursllari** – mamlakat aholisining mehnatga layoqatli yoshdagi qismi, iqtisodiy resurslarning tarkibiy unsuri

**Mehnat** – insonning maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyati

**Xodim** – «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, tibbiyot xodimi, ilmiy xodim va h.k.

**Rahbar** – **korxonona muassasini boshqaruvchi malakali mansabdor shaxs**

**Ishchi** – **ishlab ciqarishda ishtirok etuvchi yuridik va jismoniy shaxs**

**Mutahasis** – **yuqori malakaga ega xodim**

**Personal** - yuridik shaxs hisoblangan korxonona ma’muriyati (ish beruvchi) bilan ishga yollangan xodimlar o‘rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan jismoniy shaxslardi.

## **2- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KOMPETENTLIK YONDASHUVI**

**Annotatsiya:** Quyidagi ma'ruza Kompetensiya ahamiyatini yoritib beradi xodimlarni tanlash, mehnat natijasini baholash, ta'limning muvoffaqiyatligi, professional yo'naltirilganlik va shu kabi masalalarni qamrab oladi Bundan tashqari, kadrlar malakasi borasidagi zamonaviy muammolar ham ochib berilgan.

**Kalit so'zlar:** Kompetensiya, jamiyat manfaatlari, kalit kompetensiyalari, lavozim majburiyatlari, Ravenning fikri, kompetensiya injeniriyasi, Prime glossariysi, xodimni baholash, «yumshok kompetensiyalar», Texnik (professional) kompetentlik.

### **2.1. Kompetensiya tushunchasi va paydo bo'lish tarixi**

**Kompetensiya** iborasi zamonaviy adabiyotda keng qo'llaniladigan termin bo'lib, ta'lim, xodimlarni tanlash, mehnat natijasini baholash, ta'limning muvoffaqiyatligi, professional yo'naltirilganlik va shu kabi masalalarni qamrab oladi. Bugungi kunda ma'no nuqtai nazaridan oxirgacha aniqlashtirilmagan deb hisoblanadi.

1970 yillarda kurgina G'arb Yevropa davlatlarida paydo bulib, bunda kompetentlik professional tayyorgarlikning yangi yunalishini kursatadigan buldi. «Kompetentlik» termini ta'lim fakatgina individual, texnik yoki tajribiy bilim va kobiliyatni egallash masalalari bilan bog'liq bulib kolmay, balki individ shaxsni keyinchalik rivojlantirishga baza bulib, xizmat kala oladigan kobiliyat va ko'nikmalari majmuasini ifoda kiladi. Ammo bu g'oya barcha Yevropa davlatlarida turlicha uz ifodasini topdi.

Masalan, **Germaniyada** 1980 yillardan boshlab, «professional faoliyatda kompetentlik» iborasi boshlangich professional tayyorgarlik mabaynida erishilishi shart bulgan maksadni ifodalagan. Bu ukitish kursi uzaro og'ilik, texnik kompleks va umumiy bilim yig'indisidan iborat bulib, bu bitiruvchiga kompaniyaning turli ish joylarida ishni davom ettirish imkonini berar edi. Bu umumiy malaka uzgarishsiz qolishi mumkin emas, u rivojlanib borishi kerak, chunki individ va jamiyat manfaatlaridan kelib chiqqan holda mehnat dunyosining talablari va shartlari xam uzgarib turadi.

**Buyuk Britaniyada** «kalit kompetensiyalari» deb yuritiladigan sistema aktiv kullanilmokda. Kalit kompetensiyalari bu muxim maxsus

kompetensiyalar b'klib, ular kundalik xayotdaeki professional tayergarlikni utaetganda kullaniladi.

Kalit kompetensiyalari 3 ta funksiyani bajaradi:

1. Ular talabalarning ta'lim olishga yerdam beradi.

2. Xodimlar ishga qabul kiluvchilarning talablariga ixchamlik bilan javob berish imkonini beradi.

3. Xayotlarida muvoffaqiyatli bulishlariga yerdam beradi. Quyidagi asosiy kompeteknsiyalarni ajratishadi:

1. Rakamlar orkali oshiriladigan kompetensiyalar-rakamli ma'lumotlarni yeritish, hisoblarni utkazish, yakuniy xulosalarni takdim etish kobiliyati

2. Kommunikatsiya- ma'lumotlarni tinglash, ukish, ezish va qabul kila olish kobiliyati

3. Informasion texnologiya-oligan ma'lumotlarni turli obrazda takdim etish, masalan , tekst, rakam, diagramma sifatida.

4. Mustakil ta'lim va mustakil prezintatsiya-xodimoarni boshqarish, karerani rivojlantirish va ta'lim olish kobiliyati

5. Insonlar bilan ishlash- kollektivda umumiy maksadlarni kuzlagan xolda faoliyatni rejalashtirish va amalga oshirishda insonlar bilan ishla olish kobiliyati.

Kalit kompetensiyalari faoliyat mobaynida rivojlanadi, masalan, lavozim majburiyatlarini bajarishda professional tayergarlik programmalarini utishda, ta'limning turli xil shakllarini egallashda rivojlanadi.

Mashxur ingliz psoxologi Dj.Raven nazariy kompetentlik modelini va shu bilan birga uni baholashda yangi yunalishlarni taklif etgan. Ravenning fikriga kura, kompetensiya bu anik bir vazifani samarali bajarish uchun talab kilinadigan tor doiraviy maxsus bilimlar, fikrlash yullarini kamrab oluvchi maxsus kobioiyat xamda uzining xarakatlari uchun javobgarlikni xis etishdir.

Ravenning «yuqori kompetensiyalar» deb nomlanuvchi kompetensiyalar tugrisida suz yuritadi. Yuqori kompetensiyalar insonlarda yuqori tashabbuskorlik kibiliyatini, uz maksadlariga erishish uchun insonlar faoliyatini tashkillashtirish bilan bog'liq bulgan tashabbuskorlik kobiliyati, uz xaraktlarining sotsial okibatlarini va amal kilishni talab kiladi

Ravenning karashlariga muvofik, kompetentlikning tabiati shundan iboratki, bunda inson uzining faoliyatida chukur kizikish bilan karaydi va inson kiymati bilan bir butunlikda namoen buladi.

Avvalambor inson nima bilan shugulanmokchi ekaniligi aniklanadi keyin esa mazkur faoliyatda ular kaysi kompetentlik komponentlarini kursatishi aniklanadi.

Raven ilgari surgan kompetentlik modeli kompetentlik soxalaridan iborat bulgan uziga xos «xarita»ni ifodaydi, ular motivatsiyalik,irodalik va natijalilik komponentlaridan iboratdir.

J.Leboter «kompetensiya injeniriyasi» deb nomlangan nazariyani ishlab chiqdi va sistemlashtirdi.Leboterga muvofik, kompetensiya bilimlarning yigindisi,ko‘nikma, kobiliyat,oldingi va yangi tajribalarning biron bir faoliyatda kullanilishi kuzatiladi.

Prime glossariysi xam shunga o‘xshash tushuntirish berib o‘tadi:

**Kompetentlik**-biron bir ishni samarali qila olish qobiliyati, ma’lum bir kasbda kullaniladigan standartlar buyicha bajara olish qobiliyati.

«Yevropadagi urta ta’lim»proekti doirasida tuzilgan mundarijasida (spisk) kursatilgan kalit kompetensiyalarini kurib chikamiz:

**O‘rganish:**

- tajribadan foydani undira olish;
- egallangan bilimlarning uzaro bog‘liqligini tashkilashtirish va joylashtirish;
- o‘z shaxsiy bilim qo‘llashni tashkillashtirish;
- muammolarni xal eta olish ;
- uz xoxoshi buyicha ta’lim bilan shugullanishi;

**Izlanish:**

- turli xil ma’lumotlarni izlash;
- atrofdagilardan surash;
- ekspertlardan konsultatsiya olish;
- ma’lumotlarni olish;
- hujjatlar bilan ishlay olish va ularni klassifikatsiya qila olish;

**O‘ylamoq:**

- Bo‘lib o‘tgan va xozir sodir bulayotgan voqea-xodisalarning o‘zaro-bog‘liqligini tashkillashtirish;
- jamiyat rivojlanishi jarayonining u yeki bu aspektiga tankidiy yendashish;
- qiyinchiliklarni yengish;
- baxs-munozalarda o‘zining pozisiyasini egallash va uz shaxsiy fikriga ega bo‘lish;
- o‘qish va shu jarayonida sodir bo‘layotgan siyosiy va atrof-muhitdagi muhim tomonlariga e’tibor berish;
- sog‘lik va atrof-muhit bilan bog‘liq bo‘lgan sotsial ko‘nikmalarni



baholash;

-san'at va adabiet durdonarini baholash;

### **Xamkorlikda bo'lish**

-guruhda ishla olish va xamkorlik kilish;

-karor qabul kila olish;

-konflikt va kelishmovchiliklarni bartaraf eta olish;

-kelishish;

-kontraktlarni tuzi shva bajarish;

### **Ishga kirishish**

-loyixaga kirishish;

-javobgarlikni xis etish;

-guruh va kollektivgv kushilib, uz xissasini kushish;

-xamfikirlikni bildirish;

-uz ishini tashkillashtira olish;

-hisob-kitob asboblari bilan ishlay olish;

### **Ko'nikish**

-Yangi informasion va kommunikasion texnologiyalarni kullay bilish;

-tez-tez sodir bulayotgan uzgarishlar oldida ixchamlikni isbotlash;

-kiyinchiliklar oldida uzining kuch - matonatini kursatish;

-yangi qarorlarni chiqarish;

Shunday kilib, kompetent yunaltirilgan ta'limmng barcha yunalishlarida, shaxsning tajribasi, uning aktiv pozisiyasi, faoliyatga tayyorgarlik darajasi, sotsialmadaniy jamiyat talabining roliga asosiy urgu beriladi.

## **2.2. Xodimlarni boshqarish masalalarini hal etishda kompetentlik tushunchasi**

Inson resurslarini boshqarishda xodimlarni baholash professioanl kompetentlikni baholashni takozo etgan. Bugungi kunda jamiyat uzgarib turadigan jarayonlar muxitida yashamokda. Uning asosiy xususiyatlari-xalkaro rakobat ta'sirining kuchayishi, texnologiya soxasidagi uzgarishlar, masofali ta'lim metodlarining rivoji va boshqalardir. Iktisodiy soxada xam, mijozlarning talablarida xam keskin uzgarishlar ruy berayotgan davr bulib, xodimni baholashni amalga oshirishda yangi talablarining vujudga kelishiga olib keldi.

Quyidagi kompetentlik turlari mavjud:

- Uzini tutish(individual)

- Texnik (professional)
- Umumiy
- Maxsus
- Boshlangich (porogovaya)
- Ijrochi
- Differensial

**1. Uzini tutish (povedencheskaya) kompetentligi-** uzining professional vazifalarini bajarish paytida insonning individualligini xarakterlovchi kompetentlik tushuniladi. U shaxslararo munosabat, boshqarish usuli (stili), taxlil qilish kobiliyati, maksadni egallashga yunaltilgan muljalni uz ichiga oladi. Bular «yumshok talablar» yoki «yumshok kompetensiyalar» deb yuritiladi.

**2. Texnik (professional) kompetentlik-** bu mehnat natijalari, professional majburiyatlarni bajarish standartlari bilan bevosita bogʻliq bulgan kompetentlik tushuniladi. Bular «kattik talablar» yoki «kattik kompetensiyalar» deb yuritiladi.

**3. Umumiy kompetentlik-** maʼlum bir kasb bilan shugullanuvchi barcha insonlarni xarakterlovchi kompetentlik hisoblanadi. Masalan: menejment bilan shugullanuvchi insonlarni. Shu bilan birga insonning kaysi tashkilotda ishlayotgani yoki kaysi lavozimni egallagani muxim axamiyat kasb etmaydi.

**4. Maxsus kompetentlik-** anik professional majburiyatlarni samarali bajarish uchun kerak bulgan kompetentlik tushuniladi.

**5. Boshlangich kompetentlik-** topshirilgan professional vazifalarni bajarish uchun ishchiga zarur bulga asos, baza kompetentlari tushuniladi.

**6. Ijrochilik kompetentligi-** erishilgan natijaning sifatini aniklashtiruvchi kompetentlikdir. Ch. Vudrafning fikriga kura, boshlangich va ijrochi kompetensiyalar urtasidagi farkni sezish kiyin. Buning uchun maʼlum darajadagi kompetentlik kerak buladi.

**7. Differensial kompetentlik** - u yokibu darajada samarali ijrochilarni farklashga yordam beradigan kompetentlik hisoblanadi. Bu xildagi kompetentlik u yoki bu professional vazifani bajarish paytida uzini kanday tutishi kerakligi tasirlangan modellar tarzida mavjud buladi. Bu boshqaruvchi va professional vazifalarni bajaruvchi ijrochining roziligi bilan qoʻllanilishi mumkin.

**Kompetensiya kirish, chiqish, jarayon sistemalarini xam kurib chikadi.**

**Kompetensiyada kirish** bu- shu guruhga mansub vazifani bajarish uchun real kobiliyat tushuniladi. Bu bilim, kobiliyat, munosaballarni uz

ichiga oladi. Bu kabi kompetensiya tugma yoki ta'lim olish, trening va professional tajriba mobaynida egallangan kompetensiya bulishi mumkin.

**Kompetensiyada chiqish** bu – professional vazifani samarali xal eta olish kobiliyatini kursatadi. Bunda asosiy vazifa boshlangich natijani emas, balki eng samarali natijani baholash hisoblanadi.

**Kompetensiyada jarayon** bu-kutilayotgan natija yoki maksadga erishish uchun egallangan bilim va ko'nikmalarni kullay olish imkonidir.

Xodimni baholash tugrisida suz yuritilganda, bunda «baholash» suzini aniklashtirishga asosiy e'tibor beriladi. Kadrlarni tanlashdagi kompetentlik nuktai nazaridan, mexnatning nakadar samaradorligini baholash tushuniladi. Shuning uchun samaradorlik kriteriyalari asosida, mazkur samarali natijalarga erishish uchun muljallangan kompetensiyalarni egallagan mutaxassis modelini kurish kerak deb hisoblanadi.

**Inson resurslarini rivojlantirish nuktai nazaridan**, kompetentlik fakat mazkur tashkilotda talab kilinadigan kompetensiyalar talabi asosida bulajak mutaxassis modelini kurishni nazarda tutadi.

**Natijaviylik nuktai nazaridan**, kompetentlik mexnat natijasi samaradorligini baholash («chiqish») bilan chegaralanib kolmay, balki xodim mazkur professional rolda uzining potensialini kay darajada ochib bera oldi, bu natijalarga kanday kanday yullar bilan erishildi, shu kabi savollarga javobni aniklaydi. Bu kabi kompteks baholash xodimga bundan xam yuqori natijaga erishish uchun tavsiyalar ishlab chiqishga yordam beradi.

**Mexnatni ragbatlantirish nuqtai nazaridan**, kompetensiya konsepsiyasining rivojlanishi boshqarish tajribasida eng oxirgi yutuklardan biri hisoblanadi. Bu metodning maksadi mutaxassisning malakali professional modelini tuzishdan iborat bulib, bunda ish xaki xodim kompetensiyasining rivojlanishibilan chambarchas bog'liq buladi.

### **2.3. Professional kompetensiyani baholash metodlarining tamoyillari**

Professional kompetensiyani baholash metodikasi eng avvalo, minimal xarakat, urinish bilan yuqori natijalarga erishish ya'ni samaradorlikni kutarish bilan bog'liq. Ma'lum bir tamoyillarni rioya kili

shorkali yuqori natijalarga erishish mumkin. Nisbiy ravishda ularni 3 guruhga ajratish mumkin: 1)tashkiliy 2)ilmiy-metodik 3)etik

**1. Tashkiliy tamoyillar** ishning optimalligiga yunaltilgan bulib, partnerlar orasidagi vazifa va javobgarlik taksimlanadi.

**Yuridik xukuk tamoyili** mexnat soxasidagi normativ xujjatlar, xukukiy aktlarga muvofik, ishni olib borishni nazarda tutadi.

**Urinishlar koordinatsiyasi tamoyili** kompetentlikni baholashda ishtirok etgan barcha ishtirokchilarning (xodimlarni baholash buyicha mutaxassislar, kadrlar agentligi,tibbiyot va sotsial xizmatlari xodimlari va boshqalar) xamfirkrligini nazarda tutadi.

**Tomonlarning javobgarligi tamoyili-** tomonlarining professional kompetensiyani baholash ishlarini amalga oshirishda majburiyatlarni amalga oshirish mexanizmlarini aniklashni nazarda tutadi. Qabul kilinayotgan majburiyatlar tegishli xujjatlarda kursatilgan bulishi kerak: protokollar, dasturlar, kelishuv bitimlarida.

**Qabul qilingan kelishuv ustidan nazoratni urnatuvchi tizimli tamoyil-**yuqori sifatli ishning ta'minlanishning imkonini beradi. Erishilgan natijalarning kuzatuv xamda ishda vujudga kelayotgan muammolarning kuzatuv jarayonini nazarda tutadi.

**2. Ilmiy-medotik tamoyili-**ishni anna xam asosli qilib, sifatli natijalarni erishishga yerdam beradi. Professional kompetensiyani baholash xodimlarining bashorat ishining bahosini oshiradi.

**Tizimli tamoyil** xodimlarni tanlash yulida tizimli jarayonga xos bulgan yendashuvni taklif etadi. Bu uz navbatida mexnat bozorida sodir bulaetgan dinamik jarayonlarni inobatga olgan xolda modelni yaratishni kuzda tutadi.

**Kompleks tamoyili** kompetentlikni baholash faoliyatini xar tarafdan kurib chiqishni taklif kiladi. Bunda sotsial, iktisodiy, tibbiet, psixologik, professional va boshqa tomonlar ajratib kursatiladi.

**Variantlilik tamoyili** professional baholash ishida standartlash muximligini inkor etmagan xolda, stereotiplashdan kutilish imkonini beradi. Bu yunalishning muximligi shundan iboratki, kompetentlik baholash jarayoniing kupkirraliligini xamda turli xil xarakteristika va talablarni inobatga olishni takazo kiladi.

**Bashoratlilik tamoyili** professional loyixani amalga oshirishdagi muvoffakiyatni bashorat kilishni, bulajak raxbar va kollektiv bilan uzaro munosobatlarining xarakterini nazarda tutadi.

## Test

3. Kompetensiya tushunchasi nima?

a) ta'lim, xodimlarni tanlash, mehnat natijasini baholash, ta'limning muvoffaqiyatligi, professional yo'naltirilganlik va shu kabi masalalarni qamrab oladi

b) xodimlarni tanlash, mehnat natijasini baholash, oylik maoshlarini taqsimlash masalalarini qamrab oladi;

c) xodimlarni rag'batlantirish, korxonaning ishchilarining huquqlari va talablarni amalga oshirish;

d) korxonada va xodimlar o'rtasidagi kelishuv shartnomasi

2. Qaysi davlat birinchi bo'lib "Kompetensiya" tushunchasini kiritgan?

a) AQSH

b) Hindiston

c) Germaniya

d) Buyuk Britaniya

3. Kalit kompetensiyalari nechta funksiyani bajaradi?

a) 2

b) 3

c) 4

d) 5

4. "tabiati shundan iboratki, bunda inson uzining faoliyatida chuqur qiziqish bilan qaraydi va inson qiymati bilan bir butunlikda namoyon bo'ladi..." – bu qaysi mashhur ingliz psixologining fikri?

a) Jorge Maykl

b) J. Leboter

c) Dr. Raven

d) Dr. Johns

5. Umumiy kompetentlik nima?

a) ma'lum bir kasb bilan shugullanuvchi barcha insonlarni xarakterlovchi kompetentlik hisoblanadi;

b) anik professional majburiyatlarni samarali bajarish uchun kerak bulgan kompetentlik tushuniladi;

c) topshirilgan professional vazifalarni bajarish uchun ishchiga zarur bulga asos, baza kompetentlari tushuniladi;

d) erishilgan natijaning sifatini aniklashtiruvchi kompetentlikdir

### Glossari:

**Differensial kompetentlik** - u yokibu darajada samarali ijrochilarni farklashga yordam beradigan kompetentlik hisoblanadi. Bu xildagi

kompetenlik u yoki bu professional vazifani bajarish paytida uzini kanday tutishi kerakligi tasirlangan modellar tarzida mavjud buladi.

**Ijrochilik kompetentligi-** erishilgan natijaning sifatini aniklashtiruvchi kompetentlikdir. Ch.Vudrafning fikriga kura, boshlangich va ijrochi kompetensiyalar urtasidagi farkni sezish kiyin. Buning uchun ma'lum darajadagi kompetenlik kerak buladi.

**Boshlangich kompetentlik-** topshirilgan professional vazifalarni bajarish uchun ishchiga zarur bulga asos, baza kompetentlari tushuniladi.

**Kompetensiyada kirish** bu- shu guruhga mansub vazifani bajarish uchun real kobilyat tushuniladi. Bu bilim, kobilyat, munosaballarni uz ichiga oladi. Bu kabi kompetensiya tugma yoki ta'lim olish , trening va professional tajriba mobaynida egallangan kompetensiya bulishi mumkin.

**Uzini tutish (povedencheskaya) kompetentligi-** uzining professional vazifalarini bajarish paytida insonning individualligini xarakterlovchi kompetentlik tushuniladi.

#### **Izlanish:**

- turli xil ma'lumotlarni izlash;
- atrofdagilardan surash;
- ekspertlardan konsultatsiya olish;
- ma'lumotlarni olish;
- hujjatlar bilan ishlay olish va ularni klassifikatsiya qila olish;

**Kompetentlik**-biron bir ishni samarali qila olish qobiliyati, ma'lum bir kasbda qullaniladigan standartlar buyicha bajara olish qobiliyati.

**Kompetensiya** iborasi zamonaviy adabiyotda keng qo'llaniladigan termin bo'lib, ta'lim, xodimlarni tanlash, mehnat natijasini baholash, ta'limning muvoffaqiyatligi, professional yo'naltirilganlik va shu kabi masalalarni qamrab oladi. **Kalit kompetensiyalari** - muxim maxsus kompetensiyalar bklib, ular kundalik xayotdaeki professional tayergarlikni utaetganda qullaniladi.

**Kompetensiyada chiqish** – professional vazifani samarali xal eta olish kobilyatini kursatadi. Bunda asosiy vazifa boshlangich natijani emas, balki eng samarali natijani baholash hisoblanadi.

### **3- MAVZU. TASHKILOTNING KADRLAR SIYOSATI**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza korxonada personalni boshqarish ahamiyatini ochib beradi hamda personal rivojlanish va ahamiyati

haqida soʻz yuritadi. Bundan tashqari, ularning vazifalaridan kelib chiqadigan qonun-qoidalarini ochib berilgan.

**Kalit soʻzlar:** Personal, korxonasi personali, korxonasi maʼmuriyati, korxonasi mulkiga, korxonasi foydasi, soliqlar va boshqa majburiy toʻlovlar, yuridik shaxs, mulkdorlar, oʻrta boʻgʻin, quyi boʻgʻin, quyi boʻgʻin, buxgalteriya hisobi, rol tuzilmasi.

### 3.1. Korxonasi personali

**Korxonasi personali** — yuridik shaxs hisoblangan korxonasi maʼmuriyati (ish beruvchi) bilan ishga yollangan xodimlar oʻrtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan jismoniy shaxslardir.

Bunday mehnat munosabatlarida xodimlar korxonasi egalari (mulkdorlari) yoki korxonasi mulkiga sherik boʻlishlari ham mumkin. Ular bu holda korxonasi foydasidan oʻz ulush (dividend) lariga ega boʻlibgina qolmasdan, korxonadagi shaxsiy mehnat faoliyati uchun tegishli ish haqi ham oladilar.

Shaxsiy mehnat faoliyati bilan shugʻullanuvchilar hamda oilaviy korxonalarda mashgʻul boʻlganlar yuridik shaxs sifatida roʻyxatga olingan boʻlsalarda, yollanib ishlayotgan personal tarkibiga kiritilmaydi. Chunki, ular oʻz mehnatlari uchun soliqlar va boshqa majburiy toʻlovlar amalga oshirilgandan soʻng ixtiyorlarida qoladigan daromadlari hisobidan haq oladilar.

Korxonasi personali shaxsiy tarkibiga unda band boʻlgan barcha xodimlar: yollanib ishlayotgan ishchilar, mutaxassislar, rahbarlar ham, ishlayotgan mulk egalari xam kiradi.

Zamonaviy korxonasi tarkibi quyidagichadir:

- mulkdorlar (aksiyadorlar);
- boshqaruvchilar (menejerlar);
- korxonasi personali (jismoniy shaxslar).

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

Boshqaruvchilar (menejerlar) — ular kompaniya, uning tarkibiy boʻlinmasiga rahbarlik qiladilar. Boshqaruvchi (menejer) ning maqomi unga mulkdor tomonidan berilgan maqomga bogʻliqdir.

Menejerlar yuqori, oʻrta va quyi boʻgʻin rahbar toifalariga boʻlinadi.

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

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

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

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

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

Korxonada personal texnologik jarayondagi ishtirokiga muvofiq:

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

- **yordamchi** (bevosita ishlab chiqarishda band bo'lmagan) ishchilarga bo'linadi. Korxonada personal mehnat faoliyati muddatiga binoan **doimiy, vaqtincha, mavsumiy xodimlarga** ajratiladi.

Personal tarkibida xodimlarning ijtimoiy turlari mavjud.

1. **Ijtimoiy yetuk bo'lmagan xodim** («X»).

2. **Nisbatan ijtimoiy yetuk xodim** («V»).

3. **Ijtimoiy yetuk xodim** (u «Inson resurslarini boshqarish» fanida «Z» harfi bilan belgilanadi).

«X» **guruhiga** mansub xodimlar mehnat qilishga qodir bo'lmagan va mehnat qilishni xohlamaydigan shaxslar hisoblanadi. Odatda, ular malakasiz xodimlardan iboratdir. Ammo «X» guruhida bilim salohiyati yuqori, biroq mehnat faoliyatiga «ko'ngilochar mashg'ulot» sifatida qarab, korxonada asosan kompyuter o'ynash, suhbatlashish, turli kitoblarni mutolaa qilish bilan o'zlarini mashg'ul qilishga intiluvchan shaxslar ham uchraydi. Bu guruhning ish samaradorligi g'oyat past bo'ladi. «X» guruhi mehnat faoliyati boshqaruvini o'z qo'lga oladigan avtoritar rahbar tashkil etishi mumkin. Bunday rahbar boshqaruvning ma'muriy usuliga tayangan holda, mehnat faoliyatini qat'iy rejalashtirish, muntazam nazorat o'rnatish, ishlab chiqarish qoidalariga va mehnat intizomiga rioya etmaganlarga jazo choralarini qo'llash hisobiga ko'zlangan natijaga erisha olishi mumkin.

«Y» **guruhi** qisman mulkdorlar va qisman mehnat qilishga ishtiyoqi baland bo'lganlardan tashkil topadi. Bunday guruhlarda yetarli bilimlarga ega bo'lmagan, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ko'nikmasi yo'q xodimlar ko'pchilikni tashkil etadi. Mazkur guruhlarda, odatda,



ta'minotda uzilishlar uchrab turadi, mehnatga haq to'lash esa, bir tekislik asosida amalga oshiriladi. Bu guruhda rahbarlik qiluvchilardan, eng avvalo, xodimlarga ishlab chiqarish vazifalarini aniq belgilab berishlari, jamoa orasidagi haqiqiy yetakchilarni aniqlab, ularni brigada boshliqlari, loyiha rahbarlari, usta lavozimlariga ko'tarilishlari talab etiladi. Bunday guruhlariga rahbarlik, odatda, demokratik asosda olib boriladi.

«Z» **guruhi** — mehnat qilishga to'la qodir va astoydil intiluvchan xodimlardan tarkib topadi. Ular, odatda, yuqori malakaga ega, ishga qiziqishlari kuchli bo'ladi. Bunday guruhlarda rahbarlar o'z vakolatlarining bir qismini jamoaga berishlari, xodimlarni ishlab chiqarishga oid qarorlar qabul qilishga keng jalb etishga intilishlari zarur.

### 3.2. Personal tuzilma

Korxonada personalni murakkab, o'zaro bog'liq tuzilmaga ega,

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

**Funksional tuzilma** — boshqaruv funksiyalarining rahbariyat va alohida bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishini aks ettiradi. **Rol tuzilmasi** — xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtiroki, jamoadagi o'zaro munosabatlar xususiyatlaridir.

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

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

Personal tuzilmasida, shuningdek, quyidagi tushunchalar ham mavjuddir:

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

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

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

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

boshqaruv bo'g'inining mustaqil qismidir. U funksional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalariga bo'linadi.

**Funksional tarkibiy bo'linma** — boshqaruvning muayyan funksiyalari (masalan, ishlab chiqarishni tayyorlash, buxgalteriya hisobi, iqtisodiy rejalashtirish), vazifalarini amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining mustaqil qismi hisoblanadi. Uning faoliyatida pirovard natija — boshqaruv qarorlari tayyorlashdir.

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

Korxonada ishlab chiqarish faoliyatida ro'y beradigan tashqi omillar yoki shartlarni ham hisobga olishi lozim.

### **Nazorat savollari:**

1. Korxonada personalni kim?
2. Korxonada personalni tuzilmasi qanday tashkil topadi?

## **TEST**

### **1. Kimlar korxonada personalni hisoblanadilar?**

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

b) jismoniy shaxs hisoblangan ish beruvchi bilan ishga yollangan xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan shaxslardir

c) korxonada ma'muriyati bilan ishga yollangan xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan mansabdor shaxslardir

d) a va c javoblar

### **2. Zamonaviy korxonada tarkibi quyidagicha ...**

- a) rahbar, buxgalter, ishlab chiqaruvchi
- b) korxonada rahbari, menejer va jismoniy shaxs
- c) aksiyadorlar, moliyachi va boshqaruvchi
- d) mulkdorlar; boshqaruvchilar, korxonada personalni

### **3. Menejerlar nechta toifaga bo'linadilar?**

- a) 2
- b) 3
- c) 4
- d) 5

**4. «X» guruhiga mansub xodimlar qanday harakterga ega bo'ladilar?**

a) mehnat qilishga qodir bo'lmagan va mehnat qilishni xohlamaydigan shaxslar hisoblanadi

b) qisman mulkdorlar va qisman mehnat qilishga ishtiyoqi baland bo'lganlardan tashkil topadi

c) mehnat qilishga to'la qodir va astoydil intiluvchan xodimlardan tarkib topadi. Ular, odatda, yuqori malakaga ega, ishga qiziqishlari kuchli bo'ladi

d) odatda, yuqori malakaga ega, ishga qiziqishlari kuchli bo'ladi va qisman mulkdorlar

**5. Quyi bo'g'in rahbarlari kimlar?**

a) korxonada mustaqil boshqarma va bo'limlari rahbarlari hisoblanadi;

b) korxonada o'rinbosarlari, boshqaruv organlari a'zolari kiradi;

c) ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga boshchilik qiladilar;

d) guruhlar, brigada boshliqlari, ustalardan iboratdir

### **Glossari:**

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

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

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

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

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

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

**Tarkibiy bo‘linma** — tashkiliy bo‘linma to‘g‘risidagi nizom asosida boshqaruv bo‘g‘inining mustaqil qismidir. U funksional va ishlab chiqarish tarkibiy bo‘linmalariga bo‘linadi.

**Funksional tarkibiy bo‘linma** — boshqaruvning muayyan funksiyalari (masalan, ishlab chiqarishni tayyorlash, buxgalteriya hisobi, iqtisodiy rejalashtirish), vazifalarini amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining mustaqil qismi hisoblanadi.

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

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

**Maqsadga muvofiqlik tamoyili** kompetentlik baholash jarayoning optimalligini nazarda tutadi.

**Individual-tipologik yondashuv tamoyili** shaxslarning individual-tipologik xarakteristikalarini ajratishning muximligini kursatishga asoslangan.

Etik tamoyillari kompetentlik baholash ishi doirasiga kiruvchi xizmatlarning sifatini ta‘minlashga qaratilgan. Bunda inson xukuklariga rioya qilish, faoliyatning madaniyatini kutarish nazarda tutiladi. Kuyidagilar etik prinsiplari orasida eng muximlari hisoblanadi: Konfidensiallik tamoyili kompetentlik bahosini aniqlashga murojaat etgan mijozlarning ximoyasiga qaratilgan bir kancha talablarni bajarishga qaratilgan. Kompetentlikni baholash bilan bog‘liq bulgan jarayonida qatnashish o‘z xoxish irodasini bildirgan xolda amalga oshirilgan bo‘lishi kerak. Professional kompetensiyani baholash buyicha mutaxassis mijoz xakidagi xama ma‘lumotni tuplashga intilishi kerak emas, balki fakat baholashga ta‘lukli bulgan ma‘lumotni tuplashi kerak.

**Kompetentlik tamoyili** eng muxim tamoyillardan biri hisoblanadi. Bu tamoyilga muvofiq, professional kompetentlikni baholash buyicha xama ish mazkur soxadagi oxirgi yutuklar bilan tanish bulgan, maxsus tayaylangan malakali mutaxassislar tomonidan olib borilishi kerak. Professional baholash olib borietgan mutaxassis uz ishin mukammal bajarishi uchun boshqa mutaxassislar bilan xamkorlik qilishi kerak

buladi.

**Pozitivlik tamoyili** butun faoliyatni shunday tarzda olib borishni takozo qiladiki, bunda maksimal pozitiv natijaga erishilishi kerak buladi. Professional baholashni utatgan shaxslarning individua xususiyatlarini inobatga oluvchi tomonlariga e'tiborni qaratishni nazarda tutadi(jinsi, yeshi, millati, sotsial- iktisodiy mavke'i, din iva boshqalar).

**Ishtirokchilarning manfaatlari va xurmatini inobatga olish tamoyili-** kompetentlikni baholash bilan shugullanadigan mutuxassislarning faoliyati davomida tomonlarning bir biriga uzaro xurmati nazarda tutiladi. Uzaro manfaatlarni aniklash, talab va taklif urtasidagi uzaro kelishuvni izlab, bundan xam samarali professional loyixani yaratish yuqoridagi tamoyil asosida imkon topadi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Kompetensiya nima?
2. Kompetentlik nima?
3. IRBda kompetentlik tushunchasi
4. Xodimlarni kompetensiyasini baholash metodlari qaysilar

## **4- MAVZU. INSON RESURSLARINI REJALASHTIRISH**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza inson resurslarini rejalashtirishning korxonada menejmentidagi ahamiyatini ochib beradi hamda personalni rivojlantirishdagi tendensiyalar va mehnat resurslarini rejalashtirish haqidagi muammolar ham ochib beriladi.

**Kalit so'zlar:** tendensiya, personalni rivojlantirish, «G'arb tendensiyasi», «Sharq tendensiyasi», inson salohiyati, intellektual kapital, personalni rivojlantirish sikli, turdosh kasb, personalni rivojlanishga ehtiyoji, kompaniya intellektual kapitalini o'stirishga qaratilgan boshqaruv, korporativ g'oya, mehnat resurslarini rejalashtirish.

### **4.1. Inson resurslarini rivojlantirish tendensiyalari**

Personalni rivojlantirish zarurati o'z vaqtida olingan bilimlar, egallangan ko'nikmalar eskirib qolishi jarayoni g'oyat tezlashib ketganligi bilan bog'liqdir. Ilm-fan yutuqlari, yangiliklardan muttasil xabardor bo'lish, davr bilan baravar qadam tashlashga intiladigan har bir mutaxassis qayta tayyorlash yoki malaka oshirish kursini tugallashi bilan amalda yana o'qishni boshlashi talab etilmoqda. Bilimlarning bu

darajada jadallik bilan eskirib borayotganligi korxonalarni uzluksiz zamonaviy taraqqiyotdan ortda qolmaslik uchun harakat qiladigan, ya'ni xodimlarini muntazam o'qitadigan korxonalar sifatida faoliyat ko'rsatishi hayotiy zaruratga aylandi.

Hozirgi vaqtda personalni rivojlantirishda ikkita tendensiya ko'zga tashlanmoqda.

1. Bilimlarni ularning aniq shakliga — hujjatlar, yo'riqnomalar, ma'lumotlar bazasi va hokazolarga muvofiqlashtirish. Mutaxassislar buni «G'arb tendensiyasi», deb ham atashmoqsa. Chunki, Yevropa va Amerika Qo'shma shtatlarida personalni rivojlantirish dasturlarida xuddi shunga urg'u berilmoqda.

2. Bilimlar faqat ayrim mutaxassis va menejerlar guruhi tomonidan emas, balki butun personal tomonidan muntazam ravishda egallab borilishini ta'minlash «Sharq tendensiyasi», deb ta'riflanib, bu ko'proq Yaponiyaga xosligi ko'zga tashlanadi.

Ishchilarni uzluksiz o'qitish:

- 1) yangi ishchilar tayyorlash;
- 2) malakali ishchilarni qayta tayyorlash;
- 3) ishchilarni ikkinchi (turdosh) kasbga o'qitish;
- 4) ishchilar malakasi oshiriladi.

Personalni rivojlantirish **inson salohiyatini** shakllantirish va uni muttasil oshirib borishga da'vat etadi. Bu jarayon shunday tashkil etilishi kerakki, inson butun mehnat faoliyati davomida kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash orqali o'z bilimlari va ko'nikmalarini takomillashtirib borishga intilishi kerak.

Inson salohiyatining sifati uning mansab lavozimlari har bir bosqichida o'qish, o'zini — o'zi o'qitish, kasbiy tajribani umumlashtirish bosqichlarida ushbu salohiyat tegishli tarkibiy qismlari sifat jihatidan qanday shakllanganligiga bog'liq bo'ladi. Keyingi yillarda bozor munosabatlari va axborot texnologiyalari o'ta jadal sur'atda rivojlanayotganligi tufayli personal rivojlanishini hamda uning raqobat kurashidagi rolini qabul qilish sezilarli darajada o'zgardi. Endilikda bu masalaga **kompaniya intellektual kapitalini o'stirishga qaratilgan boshqaruv** tarzida qaralmoqda. Bundan asosiy maqsad — faqatgina xodimlarda o'zini rivojlantirishga qiziqish uyg'otibgina qolish emas, balki ushbu jarayonni korxonalar faoliyatining tarkibiy qismiga aylantirish, lozim degan xulosaga kelinmoqda. Shuning natijasida personalni rivojlantirish investitsiya bilan uzviy bog'liq holatga

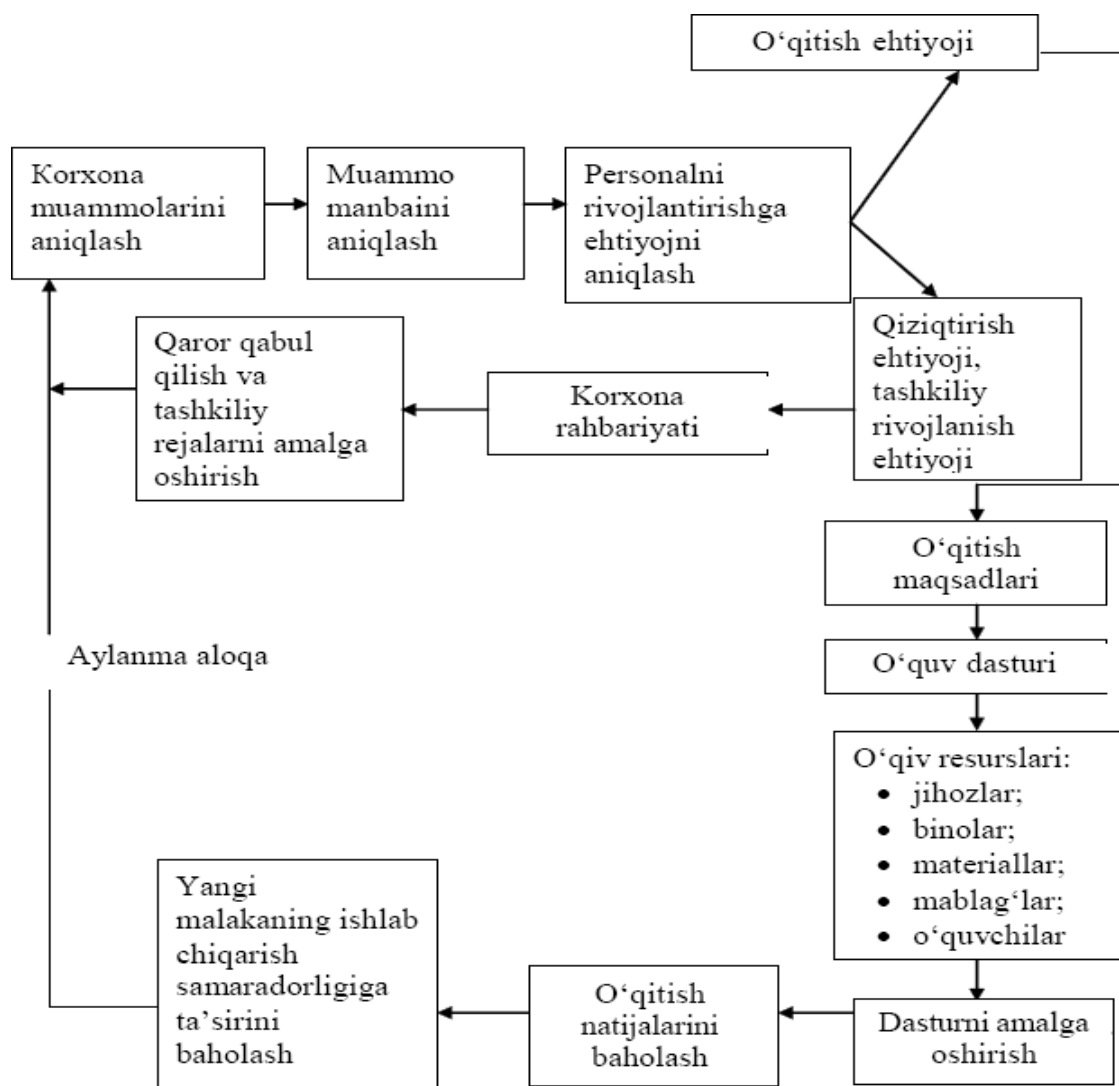
aylanadi. Ya'ni, personalni rivojlantirish sarf-xarajatlar moddasidan investitsiya obyektiga darajasiga ko'tarildi. Har qanday investitsiyalar kabi personalni rivojlantirish investitsiyalari ham sarmoya samara- dorligini doimiy baholab borish personalni rivojlantirish uchun investitsiyalar korxonalar samaradorligini bugungi kunda qanday oshirilganligi va kelajakda qanday oshirilishini baholashni taqozo etadi.

Personalni rivojlantirishning mohiyati shundaki, insonlar kompaniya yoki firmaning asosiy raqobat boyligi hisoblanadi. Ulardagi salohiyat korxonalar muvaffaqiyatining strategik ahamiyatga ega omili bo'lib, uning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishini belgilab beradi.

Xorijiy firmalarning mutaxassislari personalni rivojlantirishning turli uslublari samaradorligini tadqiq etar ekanlar, kutilmagan xulosaga keladilar: katta yoshdagi xodimlar ham xuddi bolalardek o'qishar ekan. Ya'ni, kompaniya va firma rahbarlari, menejerlar, mutaxassislar o'zlari bilmaydigan narsani egallashlari talab etilgandagina o'qish xohishini bildirar ekanlar. Xodimlarga xizmat vazifalari kengaytirilgan yangi lavozimlar taklif qilinishi personalni rivojlantirishning eng samarali usuli ekan. Insondan yangi, ilgari unga noma'lum bo'lgan ishni bajarish talab etilganda, u kasbiy rivojlanishda sifat jihatidan sakrash qilar ekan.

Bugungi tez o'zgarib borayotgan sharoitlarda personalni rivojlantirishda quyidagi holatlarga duch kelinishi mumkin:

1. Xodim mehnat maqomini saqlab turishi, tiklashi va oshirishi uchun noqulay vaziyatlarga faol qarshilik ko'rsatishi. Ya'ni, mehnat maqomini ushlab qolish, tiklash va hatto oshirish uchun qo'shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashga (malaka oshirish, yanada unumliroq ishlash) astoydil harakat qilishi.



#### 4.1.-rasm. Personalni rivojlantirishning siklli modeli

Jiddiy yon bosish: ish haqi kamayishi, har qanaqa ishni bajarishga rozi bo'lishi yoki umuman, o'z ishini yo'qotish, nafaqa yoki jamg'argan mablag'lari hisobiga yashashga moyillik. Bunday hollarda inson qo'shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashni xohlamasligi tabiiydir. U hatto, kamroq malaka talab etadigan yoki qiziqarli bo'lmagan ishga ham o'tishga monelik qilmaydi.

Bu toifadagi xodimlar o'z qimmatini yetarlicha qadrlamaydilar, mehnat bozorida raqobat qila olmaydilar. Ularni noqulay sharoitlarga bo'ysunuvchi xodimlar deyish mumkin.

2. Inson an'anaviy ish vaqti o'zgartirilishi (to'liqsiz ish kuni yoki to'liqsiz ish haftasi)ga rozi. Shu bilan birga, u yanada keskinroq o'zgarishlarga (masalan, ishchi-xodimlikdan tadbirkorlikka o'tishga) qarshilik qilmaydi. To'liqsiz ish kuni yoki ish haftasi bunday holda unga boshqa ish qidirish, malakasini oshirish, yangi (turdosh) kasb



egallash, o'z tadbirkorlik ishini boshlash uchun qulay imkoniyat tug'diradi.

Yuqorida qayd etilgan yondashuvlarni korxonaga umumiy strategiyasi bilan muvofiqlashtirish quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

— yuqoriroq bo'sh lavozimlarni o'z xodimlari hisobiga to'ldirish (mansabda o'stirish);

— bo'sh qolgan ishchi kuchini ishlab chiqarishning ishchi kuchlariga ehtiyoji bo'lgan uchastkalariga o'tkazish;

— ishlab chiqarish zaruriyati yoki xodim qiziqishini hisobga olgan holda, ma'muriyat va xodimlar tashabbusi bilan ish joylarini almashtirish;

— ishchi kuchiga ehtiyoj sezilarli darajada kamayganda ham, xodimning mehnat salohiyatidan to'liq foydalanilmagan hollarda uni saqlab qolish.

#### **Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liq:**

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

— xodimlar rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;

— personal rivojlanish ehtiyoji.

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

**Personalning rivojlanishga ehtiyoji** deyilganda, xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirishi, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli tarzda zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning o'zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o'zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o'zgartirishlar 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. Boshlovchi 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 **korporativ** g‘oyani **joriy etish** muhimdir. Bu g‘oyalar quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

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

**2. Kompaniya xodimlari o‘qitish** jamoa jarayoni ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng to‘liq 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. Kompyuterning dasturiy ta‘minoti va Internet texnologiyalari ma‘lumotlaridan xabardor bo‘lishni osonlashtiradi, aslida xodimlarning o‘zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo‘lishi kerak.

**4. An‘anaviy korxonada xodimlari** izlanuvchan bo‘lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo‘lmasalar, izlanishlar samarasi yo‘qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzluksiz o‘qitishga e‘tibor qaratiladigan 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, jamoaning barcha a‘zolari tomonidan qabul qilinmagan bo‘lsa, ushbu bilimlardan foydalanish, ayirboshlash jarayoni murakkab

kechadi.

## **4.2. Mehnat resurslarini rejalashtirish**

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

Rejalashtirishning asosiy maqsadi kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat. Bunga oid tadbirlar barcha kadrlar, jumladan, ishchilar va boshqaruv xodimlarini tayyorlash, ularni rivojlanayotgan tashkilot sharoitlariga moslashtirish jarayoni bilan birga amalga oshirilishi lozim.

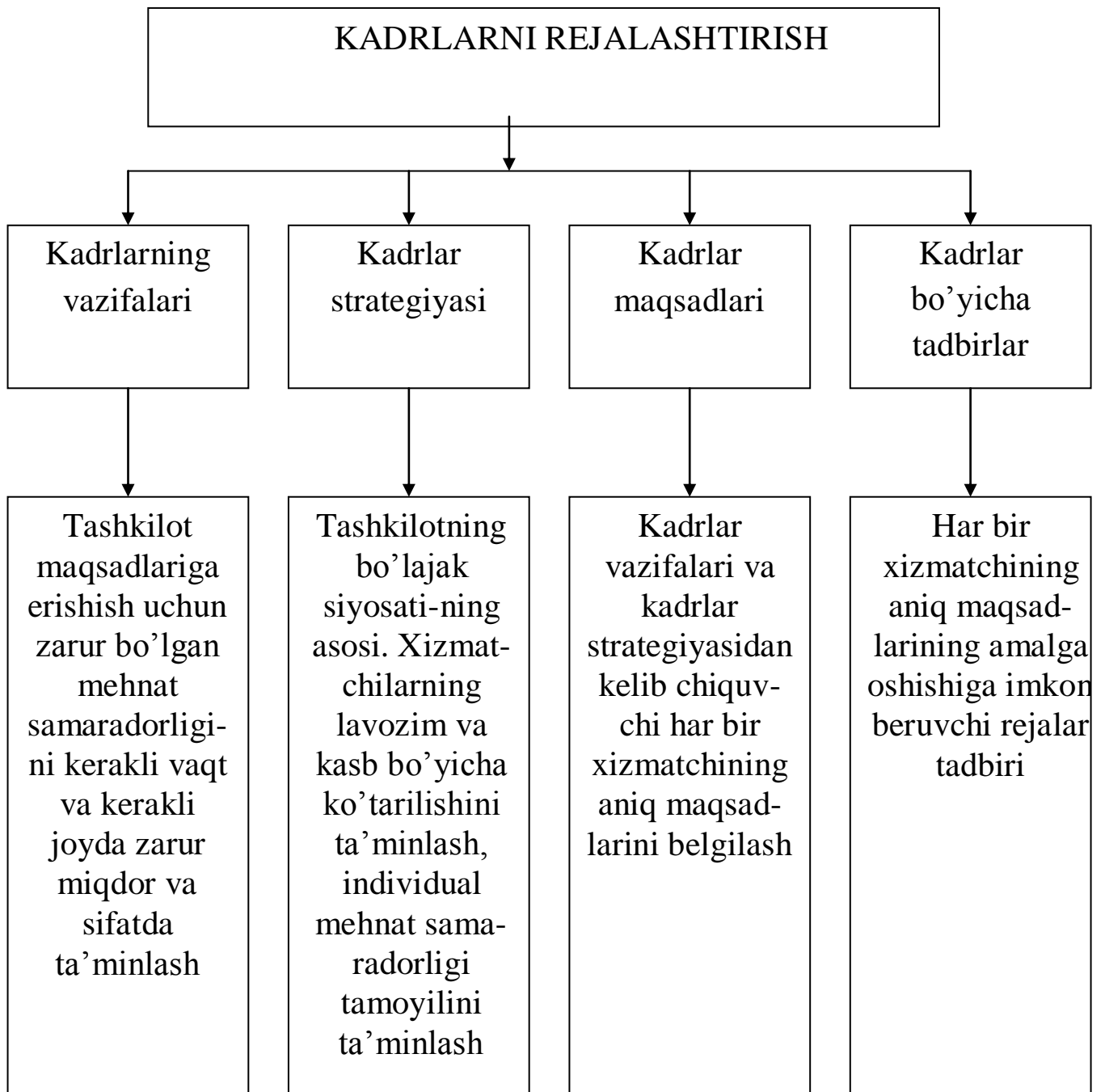
Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal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

Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlanadi.

Aniq kadrlar maqsadlari har bir ish joyida xizmatchilar ehtiyojlarini e'tiborga olgan holda kadrlarning maqsadlari, vazifalari va strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilgan choralar majmui bo'lgan kadrlar bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishda asos hisoblanadi.

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



**4.2-rasm. Kadrlarni rejalashtirish ta'minoti**

**Glossariy:**

**Personalning rivojlanishga ehtiyoji** – xodimlarning o‘z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o‘z bilimi, ko‘nikmasini oshirishi, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli tarzda zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

**Resurslar** – pul mablag‘lari, boylik, zaxira, imkoniyatlar; davlat budjetida daromad manbalari, tabiiy, iqtisodiy, mehnat, valyuta va boshqa resurslar bo‘lishi mumkin.

**Inson resurslari** – personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv

operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan hold qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xizmatchilar kiritiladi.

**Mehnat resurslari** – mamlakat aholisining mehnatga layoqatli yoshdagi qismi, iqtisodiy resurslarning tarkibiy unsuri.

### **Nazorat savollari:**

1. Mehnat resurslariga ta`rif bering
2. Personal rivojlanish ehtiyojini tushuntiring
3. Personalni rivojlantirish tendensiyalari qaysilar?

### **Test:**

**1. Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun nimani joriy etish muhimdir?**

- a) korporativ g'oyani
- b) personalning tajribasi
- c) ish jarayonini boshqarish
- d) kiruvchi resurslar

**2. Personalni rivojlantirish qaysi shartlarga bog'liq?**

- a) korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- b) xodimlar rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;
- c) personal rivojlanish ehtiyoji; personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.
- d) A, B, C

**3. Hozirgi vaqtda personalni rivojlantirishda nechta tendensiya ko'zga tashlanmoqda?**

- a) 3
- b) 4
- c) 2
- d) 5

**4. Yevropa va Amerika Qo'shma shtatlarida personalni rivojlantirish dasturlarida qaysi tendensiyaga urg'u berilmoqda?**

- a) G'arb tendensiyasi
- b) Sharq tendensiyasi
- c) Har ikkala tendensiyaga
- d) Tendensiyalarga ajratishmagan

## **5. Rejalashtirishning asosiy maqsadi nimadan borat?**

- a) Ishni to'g'ri rejalashtirishdan
- b) kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash
- c) kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilash
- d) B,C

## **5- MAVZU. INSON RESURSLARINI TANLASH VA TAYINLASH**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza inson resurslarini tanlash va tayinlashning korxonada menejmentidagi ahamiyatini ochib beradi hamda mehnat mazmuni va personalning vazifalarini tahlil qilish, korxonada uchun kadrlarni tanlash va tayinlash haqidagi muammolar ham ochib beriladi.

**Kalit so'zlar:** Professional vazifalar, mehnat mazmuni, kadr, kadrlarni to'plash, kadrlarni tanlash, suhbatlashish.

### **5.1. Mehnat mazmuni va professional vazifalar tahlili**

Kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilish zarur. Bu bilimlar ish mazmuni tahlili yordamida olinadi.

Bunday tahlilning bir necha usullari bor. Ulardan biri xodimni kuzatish va u bajarayotgan yuqori vazifa va harakatlarni aniqlash va qayd qilishni ko'zda tutadi. Boshqa usul - bunda axborotni xodimning bevosita boshlig'i bilan suhbatlashish orqali olish hisoblanadi. Uchinchi usul - xodimdan so'rovnomani to'ldirish yoki ishi va unga qo'yiladigan talablarni yoritish iltimos qilinadi.

Mehnat mazmunini tahlil qilishda olingan axborot asosida lavozim yo'riqnomasi ishlab chiqiladi, unda xodimning asosiy majburiyatlari, zaruriy bilim va ko'nikmalari, shuningdek, huquqlari ko'rsatiladi.

Professional vazifalar tahlili. Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.

Agar siz kichik korxonaga rahbarlik qilsangiz, ortiqcha rasmiyatchiliksiz xodimlar yollashingiz mumkin, chunki har bir xodim bajarishi kerak bo'lgan vazifalar sizga ma'lum. Biroq yirik korxonalarda,

masalan, “Johnsons & Johnsons” kompaniyasida minglab xodimlar turli mehnat bilan mashg‘ul bo‘ladilar. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo‘lgan talablarni jiddiyroq va ob‘ektiv baholash usulini qo‘llashga majburlar. Bu usul professional vazifalar tahlili deyiladi.

## 5.2. Kadrlar to‘plash va tanlash

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo‘limi xodimlari bo‘lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to‘plash, fIRBada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o‘z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o‘z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so‘rash, gazetalarda reklama e‘lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug‘ullanadi.

**Kadrlarni to‘plash.** Nomzodga bo‘lgan talablar aniqlangach (lavozim yo‘riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo‘limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya‘ni etarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo‘lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko‘rsatkich bo‘lib xizmat qiladi. Moskvada “Mc Donalds” kompaniyasining ish o‘rinlariga tanlovning amalga oshirilishi o‘n minglab nomzodlarning kelishiga sabab bo‘lib, noto‘g‘ri rejalashtirilgan nomzodlarning jalb qilinishi holatiga misol bo‘la oladi.

Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo‘lgan qator usullarni qo‘llashi mumkin:

**Suhbatlashish.** Suhbatlashishlar - kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri. Suhbatni samarali o‘tkazishning ayrim umumiy tavsiyalari:

1. Nomzod bilan o‘zaro tushunishni o‘rnating va unga o‘zini erkin tutish imkoniyatini bering.

2. Butun suhbat davomida e‘tiborni mehnatga bo‘lgan talablarga qarating.

3. Birinchi taassurot bo‘yicha baholamang. Barcha axborotni olguncha sabr qiling.

4. Barcha nomzodlar uchun tuzilgan savollar to‘plamini tayyorlang. Shu bilan birga boshqa vujudga keluvchi masalalarni o‘rganish uchun etarli darajada egiluvchan bo‘ling.

Suhbatlashish orqali uning malakasi haqidagi va boshqa

ma'lumotlar aniqlanadi, nomzod shaxsi haqida tasavvur hosil qilinadi. Ish xarakteriga qarab nomzodga test yoki bir nechta testlardan o'tish taklif qilinadi. Suhbatdan so'ng ular bilan bevosita boshliq tanishib, rahbariyat bilan kelishgan holda eng kerakli xodimni tanlab oladi. Shunday qilib, nomzod unga taklif qilingan shartlarga ko'nganda va haqiqatan ham berilgan ma'lumotlarga mos kelganda, talabgorlarni izlash va o'rganish jarayoni tugallangan hisoblanadi. Quyida suhbatlashish va testlash bosqichlarini ko'rib chiqamiz.

### **Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash**

Kadrlarni tanlash - bu odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganish jarayoni bo'lib, undan maqsad ularni vazifaviy majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga layoqatliligini aniklashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja - iqtisod bo'limi boshlig'i vazifasiga bo'sh o'rin bor. Direktor va kadrlar bo'limining boshlig'i ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qila turib uni to'g'risidagi, uning kasbi, ishchanlik, sifatlarini, shaxsiy tavsifini o'rganib chiqish zarur. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo'yiladigan talablarga javob bera olishini tekshirib ko'radilar.

### **Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi 3 ta yo'nalishda olib boriladi:**

1. Tashkilot, korxonalar, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o'tkazish bilan (bu xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).

2. Xizmatchilarni tashkaridan yollash yoki saylov orkali vazifaga kuyish.

3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash. Kadrlarni joy-joyiga qo'yish bu boshqaruv apparatidagi mavjud kadrlarni uning ichida taqsimlashdir. Tabiiyki, imkoni boricha kadrlarni to'g'ri taqsimlash zarur.

Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish o'ziga yarasha murakkab masala. Chunki birinchi navbatda yangi vazifaga tayinlashda ko'p omillarni hisobga olinishi, ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashdir.

### **Siz rahbarsiz. Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlashda qanday yondashasiz?**

Masalaning bu tomonini rahbar shaxsni tarkib modeli misolida ko'rib chiqilganida, shuning guvoni bo'lamizki, bunda ikki guruh keltirilib, ular rahbar va mutaxassis guruhiga mansubdir. Bular umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir. Tabiiy-genetik (genetik degani - bu gen so'zidan kelib chiqqan) - insonga tabiat tomonidan mujassamlangan



sifatni bildiradi. Ikkinchi guruh-ular o'z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisni kasb huquqini aniqlaydi, chunki birinchidan insonni lavozimga tayinlanishi bo'lsa, ikkinchidan u qanday bilimlarga ega bo'lmog'i kerakligidadir.

### **Kasb sifatleri:**

Ma'naviy - irodali - bu insonni aqliy sifati, aqliy taraqqiyoti, fikr yuritishini tizimlilik va hokazo. Tashkilotchilik sifati - bu insonga tashkilotchilik qilish uchun zarur sifatlarni biridir. Pedagogik sifatlari - ularni asosiy rahbarning yaxshi tarbiyachi bo'lishi tashkil etadi. Biz rahbarni, mutaxassis sifatidagi shaklini ko'rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflari bilan to'ldirish mumkin: odamlari bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma'lumot hajmidagi maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni tashkil etishdagi tajribasi va hokazolar.

Shunday qilib, biz tomondan keltirilgan sifatlari hisobga olinmaganda juda yaxshi rahbarni tanlash murakkab ishdur, chunki bitta odamda ularning hammasi mujassamlangan bo'lishi mumkin emas, shuning uchun rahbarlikka nomzodni uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to'g'ri keladi. Bunda qiyinchiliklar bo'lishi mumkin, chunki shu kungacha rahbarni tanlash uchun o'lchamlar tizimi ishlab chiqilmagan.

Mutaxassis va rahbarlarni tanlash muammosi, ya'ni nomzodni yangi lavozimni egallash uchun real imkoniyatlarini baholash bilan bog'liqdir. Piter qonuniga binoan: "Har bir tashkilotda har qaysi odam xizmat zonasida o'zining huquq doirasini bilmaslik darajasigacha o'zi ko'tarilishiga harakat qiladi". Ushbu Qonun muallifining o'zi - Lourens Piter buni shunday izohlaydi: "Ko'plab xizmatchilar ba'zi bir vaqtlarda xizmat zonasida quyi saviya qobiliyatidan boshqa yanada yuqoriroq saviyaga ko'tarilishi mumkin. Ularni o'z vazifalarini yuqori tabaqada bajara olishi ularning fikri bo'yicha keyingi zonaga ko'tarilishiga yo'l ochib beradi. Oxirgi xizmat yuzasidan surilish har bir yakka shaxs uchun qobiliyatli saviyadan huquq doirasini bilolmaslik saviyasiga o'tish bo'lib qoladi, ya'ni hamma odam ham eng yuqori rahbarlik lavozimgacha ko'tarila olish qobiliyatiga ega bo'lolmaydi. Yaxshi iqtisodchi hamma vaqt ham bo'lim boshlig'i bo'la olmagan kabi yaxshi bo'lim boshlig'i ham korxonalar direktori bo'la olmadi, chunki unga buning uchun bilimi, dunyoqarashi, qobiliyati etishmaydi.

Yana bir kadrlar ishi bilan bog'liq masalani ko'rib chiqamiz - bu boshqaruv xodimlarini zaxirasining oldindan tayyorlashdir.

Kadrlar ishining mohiyatli tomoni - bu kadrlar zaxirasini tayyorlash va o'qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim saviyalariga mo'ljallangan shaxslarning o'z ichiga oladi: bo'lim boshlig'i, ularning o'rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o'zining faoliyat ob'ekti va ish tavsifi bilan farqlanadi.

Kadrlar zaxirasining tayyorlashning etakchi taraqqiyot topgan davlatlardagi ahamiyatini quyidagi misol bo'yicha ko'rish mumkin. Qandaydir g'arbiy firma o'z direktorlarining bir vaqtda 2 oyga ta'tilga jo'natib yubordi. Shu vaqtda ularning o'rinlari rezerv hisoblangan o'rinbosarlari egalladi. Ta'tildan qaytgandan keyin har bir rahbarga ular o'rinbosarlarining muvaffaqiyatli ishiga qarab baho berildi. Korxonalarining rahbarlari yo'q vaqtda yaxshi ishlagan o'rinbosarlar direktorlari lavozimdan bo'shatiladilar yoki quyi lavozimga o'tkaziladilar.

### **5.3. Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish.**

Kadrlarni baholashning alohida turi - bu kadrlarni attestatsiyadan utkazishdir. Attestatsiyani asosiy maqsadi - xizmatchining egallab turgan lavozimiga loyqligini aniqlashdan iboratdir. Agar u mazkur lavozimga loyiq deb topilsa, unda uni yana yuqori lavozimga ko'tarish imkonini qidirish kerak bo'ladi. SHunday qilib, attestatsiyani uning mehnat faoliyatiga berilgan ob'ektiv baho, deb bilish mumkin. Bir qator holatlarda uning kasb mahoratini rag'batlantirish vositasi sifatidan unga eng yuqori razryad (malaka) berilishi, yuqori oylik maoshi tayinlanishi mumkin.

#### **Nima uchun xodimlarni attestatsiyadan o'tkazib turish kerak?**

Odatda attestatsiyani direktor tayinlagan maxsus attestatsiya komissiyasi o'tkazadi. Uning tarkibiga bo'lim boshliqlari, jamoa tashkilotlarining vakillari, mutaxassislar va boshqalar kiradi. Hozirgi vaqtda attestatsiya ikki bosqichda o'tkaziladi. Birinchi bosqich - mehnat jamoasi attestatsiya qiladi. Ikkinchi bosqich - maxsus komissiya attestatsiyani o'tkazadi.

Attestatsiyani 3-5 yilda bir marta o'tkazilishi mo'ljallanadi. Attestatsiya faqat muhandis - texnik xodimlar, mutaxassislar, quyi bo'g'in rahbarlari bilimni baholash maqsadida o'tkaziladi. Attestatsiyaning aniq ma'nosi - uni o'tkazish usuli va shakli tarmoq, ishlab chiqarish, xususiyatiga, boshqaruv bo'linmalarini xususiyatiga, ixtisoslik turiga, ishchilar kasbiga qarab turli bo'ladi.

## **Har qanday attestatsiya o‘z ichiga quyidagi o‘lchash usullarini oladi:**

1. Attestatsiyadan o‘tuvchi qanday ish bajaradi.
2. O‘tgan davrdagi ishning sifati.
3. Ishga munosabati.
4. Mehnat intizomiga rioya qilishi.
5. Jamoa faoliyati natijasiga xizmatchining qo‘shgan ulushi.

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va tayyorlash markaziy vazifa hisoblanadi.

### **5.4. Kadrlar ishini takomillashtirish.**

Korxonada faoliyatini tashkil etish kadrlarning salohiyatiga bog‘liq. SHunday ekan ularning ishini tashkil etish zaruriyati yuzaga keladiki, chunki bozor muhitida raqobat mavjud. Kadrlar korxonada tarkibida faoliyat ko‘rsatuvchi turli kasb guruhlariga kiruvchi ishchilardir.

Korxonada miqyosida ishlayotgan kadrlarni mehnat resurslari deb ham yuritish mumkin. Ulardan qay darajada unumli va sifatli foydalanishiga qarab korxonaning ishlab chiqarish natijalari va raqobatbardoshligi belgilanadi. Rahbarlar odatda kadrlarni boshqarishda har tomonlama ko‘rsatkichlarni hisobga olishlari kerak bo‘ladi. Chunki kadrlar masalasi doimo korxonada miqyosida asosiy muammolardan biri bo‘lib kelgan.

Korxonaning kadrlar tarkibi va uning o‘zgarishi miqdor va sifat xarakteriga ega bo‘ladi hamda quyidagi nisbiy ko‘rsatkichlar orqali ifodalanadi:

- korxonada muayyan davr ichidagi xodimlarning ro‘yxatdagi o‘rtacha soni;
- korxonadagi umumiy xodimlarga nisbatan ayrim bo‘linmalarda ishlovchi kadrlarning solishtirma miqdori;
  - ma‘lum davr ichida korxonada xodimlari sonining o‘sish sur‘ati;
  - korxonada ishchilarining o‘rtacha razryadi;
  - korxonada ishlovchilarning umumiy soniga nisbatan oliy va o‘rtama‘lumotga ega bo‘lganlarning solishtirma miqdori;
- korxonada rahbarlari va mutaxassislarining o‘z ixtisosliklari bo‘yicha o‘rtacha ish staji;
- kadrlarni ishga qabul qilish va ishdan bo‘shatish bo‘yicha qo‘nimsizligi va boshqalar.

Kadrlar sifati ularning kasb malakasi va toifasining o‘ziga borishi bilan belgilanadi. Bunga rahbarning o‘zi ham e‘tibor berib borishi zarur.

Korxonada miqyosida kadrlarning sifatli mehnat qilishi ham muhim ahamiyatga ega. SHunday ekan ularning ishini nafaqat tashkil etishda, balki takomillashtirib borishda ham zarur ishlarni aynan rahbarning o'zi amalga oshirishi darkor.

Kadrlar ishini takomillashtirib borish uchun sizningcha nimalarga e'tibor berish kerak?

Kadrlar ishini takomillashtirib borish birinchi navbatda quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

- rahbar tomonidan kadrlar ishini takomillashtirib borishga bo'lgan e'tibori;

- korxonada miqyosida ishga doir yangiliklarni kadrlar tomonidan o'zlashtirib borilishi;

- korxonada yangi texnika-texnologiyalarni joriy etish darajasi;

- kadrlarning mavjud muhitdagi o'zgarishlarga bo'lgan qiziqishi va ularni to'g'ri o'zlashtira olish qobiliyati.

Agar rahbar shaxs kadrlar ishini takomillashtirib borishga qaratilgan chora-tadbirlarni qo'lamay borsa, bunday korxonada ishlab chiqarish jarayonlari susayib boradi, mehnat unumdorligi pasayadi. Bunday korxonalar bozor iqtisodiyotidagi o'zgarishlarga bardosh berolmay qoladi. Natijada inqirozga tomon yo'l tutadi.

### **Glossariy:**

**Suhbatlashishlar** – kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri.

**Mehnat** – insonning maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyat; eng avvalo tabiat predmetlarini o'zgartirib, ehtiyojga moslashtirishni bildiradi.

**Ishchi kuchi** – bu inson aqliy va jismoniy qobiliyatining yig'indisi bo'lib, jamiyatning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi hisoblanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Suhbatlashish qanday amalga oshiriladi
2. Professional vazifalar tahlilini tushuntiring
3. Kadrlar to'plash va tanlashni yoritib bering

### **Test:**

1. Kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilishga doir bilimlar nima yordamida olinadi?

- a) hodim malakasi tahlili

- b) **ish mazmuni tahlili**
- c) raxbarning boshqaruv uslubi tahlili
- d) korxonada yoki firmaning ish jarayoni tahlili

**2. Lavozim yo'riqnomasi nima asosida ishlab chiqiladi?**

- a) ishchining ishlash soati
- b) mehnat yengil yoki og'irligi
- c) **mehnat mazmuni tahlili**
- d) B, C

**3. Lavozim yo'riqnomasida nima(lar) ko'rsatiladi?**

- a) xodimning asosiy majburiyatlari
- b) xodimning zaruriy bilim va ko'nikmalari
- c) xodimning huquqlari
- d) **A, B, C**

**4. Professional vazifalar tahlili nima? - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.**

a) ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlarini o'rganish

b) ish joyi va lavozimlarning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.

c) **A, B**

d) xodimning kasbiy malakasini o'rganish

**5. Personal yollash uchun javobgar shaxs kim?**

a) rahbar

b) menejer

c) **kadrlar bo'limi xodimlari**

d) A, B, C

## 6- MAVZU. MOTIVATSIYA VA ISH HAQI

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza motivatsiyaning IRBgi ahamiyatini ochib beradi hamda motivatsiyaning rivojlanish tarixi haqida so'z yuritadi. Bundan tashqari, motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar ham ochib berilgan.

**Kalit so'zlar:** motivatsiya, motiv, ehtiyoj, rag'bat, boshlang'ich nazariyalar, mohiyatga asoslangan nazariyalar, protsessual nazariyalar, ishchi kuchining keksayishi, ayollar ulushining o'sishi, madaniy farqlanishning kuchayishi, iqtisodiy o'zgarishlar, ish haqi, takror hosil qilish funktsiyasi, rag'batlantiruvchi funktsiya, o'lchov-taqsimlash funktsiyasi, joylashtirish funktsiyasi, Goren samarasi, vaqtbay, ishbay

### 6.1. Motivatsiyaning boshlang'ich va klassik nazariyalari

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

**Motiv** insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir.

Motivatsiya jarayonini to'rt asosiy bosqichga ajratish mumkin:

- ehtiyojning paydo bo'lishi (ochlik, chanqoqlik, boshqa insonga intilish, bilim olish istagi va h.k.);

- ehtiyojlarni qondirish strategiyasini ishlab chiqish va yo'llarini qidirish (pitsta sotib olish yoki kafeda tushlik qilish, qiziqib qolgan inson bilan tanishish yoki emotsiyalarini kamaytirish, OO'Yuga o'qishga kirish yoki mustaqil ta'lim bilan shug'ullanish);

- faoliyat taktikasini belgilash va harakatlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish (tez yoki sekin harakatlanish, vositalar topish, harakat yo'llarini belgilash, imkoniyatlarni baholash, qarorni tanlash va h.k.);

- ehtiyojning qondirilishi va moddiy yoki ma'naviy mukofot olish.

**Ehtiyojlar** - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun ob'ektiv kerakli bo'lgan narsalarga zaruriyat.

Ehtiyojlarni qondirishda rag'batlar katta ahamiyatga ega hisoblanadi.

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

**Motivatsiya nazariyalarining vujudga kelishi.** XIX asrdagi mehnat sharoitlari: 12-14 soatlik ish kuni, 6 va 7 kunlik ish haftasi, tor

tsexlar va yomon xavfsizlik texnikasi, kam ish haqi, ishchilar huquqiy himoyasining yo‘qligi hozirgi kunda dahshatli bo‘lib ko‘rinadi. Shunga qaramay, ish beruvchilar o‘z xodimlari motivatsiyasi muammolariga deyarli duch kelmasdi. Qashshoqlik va ishsizlik shunchalik keng yoyilgan ediki, kishilar har qanday ishga rozi edilar.

Bunday umumiy ahvolning ayrim istisnalaridan biri XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen misolidir. U zamonaviy biznesning rag‘batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo‘lib qo‘lladi: Ouen o‘z tekstil korxonasi xodimlarini “jonsiz mashinalar” ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o‘laroq “tirik mashinalar” deb hisoblagan va ularni “ishchi holatida” saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O‘sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o‘z xodimlari motivatsiyasi bilan shug‘ullanish kerakligi haqida o‘ylay boshladilar.

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

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

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

Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda uchga ajratilishi mumkin:

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

**Motivatsiyaning boshlang'ich nazariyalari. "X", "Y" va "Z" nazariyasi.** "X" nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonning motivida biologik ehtiyojlar asosiy o'rinni egallaydi;
- oddiy inson ishni tug'ma yoqtIRBaslik xususiyatiga ega va ishdan qochishga intiladi. Shuning uchun mehnatni normalash lozim, ishni tashkil qilishning eng yaxshi usuli konveyer usulidir;

- ishlashni xohlamaganligi sababli kishilarning asosiy ko'pchiligi faqat majburlash yo'li bilan kerakli harakatlarni amalga oshirishi va ishlab chiqarish uchun zarur kuchni sarflashi mumkin;

- o'rtacha inson o'zi boshqarishlarini ma'qul ko'radi, o'ziga javobgarlikni olmaslikni istaydi, nisbatan past ambitsiyalarga ega bo'ladi va xavfsiz holatda bo'lishni istaydi. Mehnatning sifati past, shuning uchun rahbariyat tomonidan doimiy nazorat talab qilinadi.

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

"Y" nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy ehtiyojlar va yaxshi ishlash istagi oldingi o'rinda turadi;

- ishda fizik va hissiy kuch sarflash inson uchun o'yin-qulgiga sarflash kabi odatiy hol hisoblanadi;

- ishyoqmaslik insonning tug'ma xususiyati emas;

- tashqi nazorat va jazolash xavfi insonni faoliyatga undaydigan asosiy rag'batlar emas;

- tashkilot maqsadlariga nisbatan javobgarlik va majburiyat ish mehnat natijasida olingan mukofot miqdoriga bog'liq;

- odatiy tarbiyalangan inson o'ziga javobgarlikni olishga tayyor va shunga intiladi.

O'z tajriba va bilimlaridan foydalanishga intilish ko'plab insonlarga xos bo'lsa-da, sanoatlashgan jamiyat insonning intellektual salohiyatidan kam foydalanadi

"Z" nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi;

- insonlar guruhlarda ishlash va qaror qabul qilishning guruhli usullarini ma'qul ko'rishadi;

- mehnat natijalari uchun individual javobgarlik bo'lishi lozim;

- baholashning aniq usullari va ko'rsatkichlari asosida mehnat natijalarini norasmiy nazorat qilish maqsadga muvofiqroqdir;

- korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta'lim mavjud bo'lishi lozim;



- insonlarni ma'lum yoshga etganidan keyin lavozim bo'yicha ko'tarishga asoslangan sekin mansab tizimi ma'qulrok;
- ma'muriyat xizmatchi haqida doimo qayg'uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli mansabni ta'minlab beradi;
- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag'batli pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Ishbay mehnat haqi tizimida xodimlar har bir ishlab chiqarilgan mahsulot uchun belgilangan stavka(ish haqi)ni, ishlab chiqarish me'yorini oshirib bajarganida hamma ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yuqori stavkani oladilar. Motivatsiyaning klassik nazariyasi insonlarni “iqtisodiy jonzod” sifatida ko'rib, ular faqat oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy (imkoniyatga qarab zeb-ziynat buyumlari) haqini to'lash uchungina mehnat qiladi degan fikrni ilgari suradi. Demak, motivatsiya sifatida menedjerlar xodimlar firba maqsadlariga muvofiq faoliyat yuritsalar ko'proq pullar ishlab topishini ko'rsatsa bas. Bu nazariyani baralla targ'ib qiluvchi shaxs Frederik U.Teylor (1856-1915) bo'lib, uni ilmiy boshqarish otasi deb ataganlar. Mehnat taqsimotining izchil tarafdori bo'lgan Teylor ishni kichik operatsiyalarga bo'lgan. Bunda u ish natijalari oson o'rganiladigan va etarli samarador bo'lishini nazarda tutgan. So'ngra u har bir operatsiya uchun unumdorlikning ma'qul darajasini aniqlab kvotalar o'rnatgan, yoki minimal ishlab chiqarish me'yorlarini belgilagan.

**Gotorn tadqiqotlari.** 1927-1932 yillar oralig'ida Sayserodagi (Illinoys shtati) Vestern Elestris kompaniya zavodida motivatsiya sohasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar mehnat sharoitlari – quruqlik, havo harorati, ish haqi darajasi va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'lanishni o'rganishga qaratilgan edi. Bu sharoitlarning o'zgarishi kutilgan natijaga olib kelmasligi aniqlandi. Juda keskin o'zgarishlargina sezilarli natijaga olib keldi, boshqa hollarda kishilar “fizik muhit”ning o'zgarishlarni inkor qilib, o'zgarimas sur'at bilan ishlayverdilar.

Olimlar ishchilarni bu o'zgarishlarga e'tibor bermaslikka yoki ularga moslashishga majbur qilayotgan qarama-qarshi harakatlantiruvchi kuch mavjudligi haqida bosh qotira boshladilar. Keyingi izlanishlar haqiqatan ham shunday motivlashtiruvchi kuch - ijtimoiy tazyiq mavjudligini ko'rsatdi. Ishchilar o'zlarining maxsus ish me'yorlarini yoki “to'g'ri” ishlab chiqarish miqdorini aniqlovchi xulq-atvor me'yorlarini o'rnatdilar. Guruhda bu darajani oshirganlar va bu darajani

bajara olmaganlar ustidan kulish qabul qilingan edi. Bunday tazyiq ancha samarali bo'lib, ishchilar ish haqini o'stirishdan ko'ra o'z hamkasblarning olqishiga erishish haqida ko'proq qayg'urar edilar. Gotorn zavoddagi tadqiqotlar norasmiy tashkiliy tuzilma xodimlar uchun rasmiy tuzilma kabi motivlashtirish kuchiga egaligini ko'rsatdi. Tahlil yana bir muhim xulosani keltirib chiqardi. Ish usullari va uskunalar avvalgi ko'rinishda qolishiga qaramay, tadqiqotlar o'tkazish davri davomida mehnat unumdorligi 30% ga o'sdi. Buning sababi ishchilarga savollar berish orqali ularning fikr-mulohazalarini o'rganish va berilgan javoblarning e'tiborga olinishiga qaratilgan chora-tadbirlarda qatnashishi degan xulosaga kelindi. Bu fenomen **Gotorn samarasi** degan nomni oldi. Uning mohiyati shundaki, xodimlarga ko'rsatilayotgan e'tiborning o'zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi.

## 6.2. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar

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

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

- Yaqin 10 yil davomida aholi va mehnat resurslari soni juda sekin sur'atlar bilan o'sadi. Taxminan yiliga 1 % o'sadi.

- Mehnat bozoriga chiquvchi yosh xodimlar soni qisqaradi. 1985 yilda 16-24 yoshdagi bandlar ulushi ishchi kuchi umumiy sonida 20 % ni tashkil etgan bo'lsa, 2000 yilda bu ko'rsatkich 16 %ni tashkil etadi.

- Bandlikning o'rtacha yoshi 35 dan 39 gacha ko'tariladi.

- Mehnat bozorida ayollar ko'payadi. 2000 yilda 25-44 yoshdagi ayollarning 80 %i ishlaydi.

- 1-Jahon urushi davridan beri aholi va mehnat resurslari qo'shimcha o'sishining maksimal ulushini immigrantlar: o'sha davrdagi 4 mln. dan hozirgi kunga kelib 7 mln. kishini tashkil etadi.

Uchta eng asosiy tendentsiya: ishchi kuchining keksayishi, ayollar ulushining o'sishi va madaniy farqlanishning kuchayishi.

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

O'tmishda ko'pchilik rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar o'zaro tushunish va yon bosishga asoslangan edi. Hozirgi kunda esa xodimlarni o'z ishlariga doimiy bog'lab qo'yish o'rniga, kompaniyalar iqtisodiyotdagi o'zgarishlarga qarab, ishdan bo'shatish uslubini keng ko'lamda qo'llamoqda. Ilgari bir o'rtamiyona xodim o'z hayoti davomida atigi ikkita kompaniyada ishlashga ulgurar edi, hozir esa har 3-7 yilda o'zgartirib turadi.

Iqtisodiyotdagi tarkibiy ko'chish — ishlab chiqarish sohasidan xizmat ko'rsatish sohasiga tomon harakatlanishi tufayli sanoatda mashg'ul bo'lganlarning ko'pchiligi bo'sh qolib, mazkur sohaga kadrlar oqimining to'xtashi va ishsizlikka olib keldi. Bir vaqtning o'zida, texnologik jarayon malakaga qo'yiladigan talablarni kuchaytirib, shu yo'nalishda ishlagan kam malakali va sanoat xodimlarining yangi ish joylarda ishlash uchun kerak bo'lgan tayyorgarlik darajasiga to'g'ri kelmasligiga olib keldi. Ta'lim darajasi past bo'lgan amerikalik ishchilar yuqori malaka talab etmaydigan ish joylari uchun kurashda Osiyo va Lotin Amerikasidan kelayotgan xorijliklar tomonidan kuchli raqobatga duch kelmoqdalar.

"Demografik portlash farzandlari" kompaniyalarning kichrayishi evaziga kamayib borayotgan istiqbolli mansablar uchun bir-birlari bilan raqobatlashmoqdalar. Bu hol, ko'pincha, xodimlarning o'sishini chegaralab, insonni ish joyi bilan bog'liq istiqbolidan mahrum etib, noroziliklarga olib keladi. Ommaviy ishdan bo'shatishlarning hisobiga yuqori texnologiyalarga ega bo'lgan eng ilg'or kompaniyalarda ham o'z ish joyini yo'qotishdan qo'rqadigan xodimlar bor. Albatta, bunday xavfni sezib turish, ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etib, kompaniyaga nisbatan sadoqatli bo'lish hissidan yiroq bo'lishga majbur qiladi. Haqiqatan ham, "Time" va "CNN"ning hamkorlikdagi tadqiqoti davomida shu narsa ma'lum bo'ldiki: 57 % kishi kompaniyalarning o'z xodimlariga xayrixoh emasligini, 67 % esa xodimlarning kompaniyaga nisbatan xayrixohlik bildirmasligini ta'kidladilar.

### 6.3. IRBda ish haqi

Ish haqi korxonada, muassasa, tashkilotlarning o'z xodimlariga ularning mehnati uchun to'lashi shart bo'lgan haq shaklidir. Ish haqi asosiy va qo'shimcha qismlardan iborat. Asosiy qism ish haqining nisbatan doimiy qismi hisoblanadi. Unga tarif bo'yicha belgilangan maosh, ustama va qo'shimcha haqlar kiradi. Ustama va qo'shimcha haqlar muayyan muddatga belgilangadi, hamda ish yomonlashgan taqdirda (mehnat sharoiti uchun to'lanadigan haqda tashqari) bekor qilinadi. Qo'shimcha qismga yil yakunlariga ko'ra, mehnatning umumiy natijalari uchun beriladigan mukofot va rag'batlantirishlar kiradi.

Ish haqini huquqiy jihatdan tartibga solib turishning davlat va mahalliy turlari mavjud. Davlat yo'li bilan normalash–davlat hokimiyati va boshqaruv organlari tomonidan mehnatga haq to'lashning umumiy shartlari belgilanishidan iborat. Mahalliy yo'l bilan tartibga solish-huquq qoidalarida mehnatga haq to'lash shartlarini belgilashdan iborat bo'lib, ular ma'muriyat tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi bilan birgalikda o'zlariga berilgan huquqlari doirasida ishlab chiqishadi.

Haq to'lashning qaysi tizimini: tarif stavkalari, maoshlar, tarifsiz tizimni asos qilib olishni korxonaning o'zi mustaqil ravishda hal qiladi. Ish haqining funksiyalari va uni tashkil etish tamoyillari. Ish haqining mohiyati, uning ijtimoiy ishlab chiqarish bosqichlari bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish, uni taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilishda bajaradigan funktsiya (vazifa)larida namoyon bo'ladi:

1. Takror hosil qilish funktsiyasi. Mazkur funktsiya ish haqining davlat tomonidan tartibga solishning xususiyatlari, ish haqining ish kuchini takror hosil qilishni ta'min etadigan miqdorini qonuniy darajada belgilash bilan uzviy bog'liqdir.

2. Rag'batlantiruvchi funktsiya. Xodimni o'z mehnati, natijalarini doimiy ravishda yaxshilab borishga qiziqtirishi lozim.

3. O'lchov-taqsimlash funktsiyasi. Bu funktsiya iste'mol fondlarini yollanma xodim bilan ishlab chiqarish vositalari egasi o'rtasida taqsimlash vaqtida jonli mehnat o'lchovini aks ettirish uchun mo'ljallangan.

4. Joylashtirish funktsiyasi. Mazkur funktsiyaning hozirgi vaqtdagi ahamiyati jiddiy ravishda oshib bormoqda. Uning mohiyati mehnat resurslarini mintaqalar, iqtisodiyot tarmoqlari va korxonalar bo'yicha qulay ravishda joylashtirishdan iborat.

5. Aholining to'lovga qodir talabini shakllantirish funktsiyasi. Bu funktsiyaning vazifasi to'lovga qodir talabni muvofiqlashtirishdir,

bunday talab deganda, xaridorlarning pul mablag'lari bilan ta'minlangan ehtiyojlarini namoyon bo'lish shakli tushuniladi, shuningdek, iste'mol tovarlari ishlab chiqarish ham nazarda tutiladi. To'lovga qodir talab ikkita asosiy omil-jamiyatning ehtiyojlari va daromadlari ta'sirida shakllanishi sababli, bozor sharoitida ish haqi yordamida tovarni taklif qilish bilan talab o'rtasida zarur mutanosiblik o'rnatiladi.

Yuqorida aytib o'tilgan funktsiyalarni amalga oshirish uchun quyidagi eng muhim tamoyillarga rioya qilinishi zarur:

1. Ishlab chiqarish va mehnat samaradorligi ortib borgan sari real ish haqining ortib borishi. Bu tamoyil ehtiyojlarning ortishi obyektiv iqtisodiy qonunning amal qilishi bilan bog'liq bo'lib, mazkur qonunga muvofiq, ehtiyojlarning yanada to'laroq qondirilishi faqat o'z mehnati uchun ko'proq miqdorda moddiy ne'matlar va xizmatlarga ega bo'lish imkoniyatlari kengaygan sharoitdagina real bo'ladi. Biroq imkoniyat ishlab chiqarish faoliyati natijalari bilan, mehnat samaradorligi bilan bog'lanishi lozim.

2. Mehnat unumdorligi o'sishining o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlaridan ilgarilovchi sur'atlarini ta'minlash. Bu tamoyilning mohiyati-ishlab chiqarishni rivojlantirish va uning samaradorligini oshirish asosida mehnat darajalarini maksimal (eng ko'p) darajaga yetkazishdan iborat. Bu tamoyilga rioya qilinishi jamg'arish jarayonining, kengaytirilgan ishlab chiqarishning uzluksizligini taqozo etadi, va korxonaning rivojlanishi, hamda ravnaq topishining zarur sharti hisoblanadi. Mazkur tamoyilning buzilishi tovarlar bilan ta'min etilmagan pulning to'lanishiga, uning qadrsizlanishiga, mamlakat avj olishiga olib keladi.

3. Xodimning korxonada faoliyati natijalariga qo'shgan mehnat hissasiga, mehnat mazmuni va sharoitlariga, korxonada joylashgan mintaqaga, uning qaysi tarmoqqa mansubligiga qarab, ish haqini tabaqalashtirish. Mazkur tamoyil xodimning o'z mehnat malakasidan, mahsulotning yuqori sifatli bo'lishini ta'minlashdan moddiy manfaatdorligini kuchaytirish zarurligiga asoslangan.

4. Teng mehnatga teng ish haqi. Bozor sharoitida bu tamoyilni ishlovchining jinsi, yoshi milliy mansubligi va hokazolarga qarab, uning mehnatga haq to'lashda kamsitishga yo'l qo'ymaslikdir, korxonada yoki firma ichidagi taqsimotda adolat tamoyiliga rioya etilishi, deb tushunish kerak. U bir xildagi mehnati unga haq to'lash orqali bir xil baholashni nazarda tutadi.

5. Mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan boshqarish (tartibga

solish). (Mazkur tamoyil quyiroqda qarab chiqiladi).

6.Mehnat bozorining ta'sirini hisobga olish. Mehnat bozori-bu shunday bir sohaki, u yerda pirovard natijada mehnatning har xil turlarida baho berish tarkib topadi. Har bir xodimning mehnatiga to'lanadigan ish haqi uning mehnat bozoridagi mavqeyi bilan mustahkam bog'liq bo'lib, mazkur bozordagi vaziyat, bundan tashqari, bandlik imkoniyatini ham belgilab beradi.

7.Mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlarining oddiyligi, mantiqiyli va qulayligi mehnatga haq to'lash tizimlarining mohiyati haqida keng xabardor bo'lishni ta'minlaydi. Xodimda ish haqi haqida tushunarli va batafsil axborot mavjud bo'lgandagina, u jon-dili bilan berilib mehat qiladi. Xodimlar qanday holatda ish haqining miqdori, ya'ni o'z moddiy farovonliklari darajasi oshishini aniq tasavvur qilishlari lozim.

### **Ish haqi tizimi va ularni tavsiflash.**

Ish haqining barcha tizimlarini ish haqining shakllari deb ataluvchi ikki katta guruhga bo'lish qabul qilingan. Agar mehnat natijalarining asosiy o'lchovi sifatida tayyorlangan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat) dan foydalaniladigan bo'lsa, u holda mehnatga haq to'lashning ishbay shakli tushuniladi. Agar bunday o'lchov sifatida ishlangan vaqt miqdoridan foydalanilsa, bunday holda vaqtbay ish haqi tushuniladi.

Vaqtbay haq to'lashda mehnatning asosiy normasi qonun tomonidan yagona tarzda belgilangan ish vaqti muddati bo'lib, bunda xodimning mehnat vazifalari ko'rsatiladi, u ish vaqti mobaynida xodimlar o'rtasidagi mehnat taqsimotiga asosan, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnikaviy shart-sharoitlari bilan belgilangan ana shu vazifalari ado etishi lozim. Belgilangan normani bajarganlik uchun haq to'lasho'lchovi-tarif stavkasidir. Agar xodim normada nazarda tuilgan vaqtda kamroq ishlagan bo'lsa, unga tarif stavkasida kamroq haq to'lanadi. Bordi-yu, xodim ishlagan va muayyan mehnat vazifalariga ega bo'lgan vaqt belgilangan normadan ortib ketsa (bunga ish beruvchining roziligi kerak), uning mehnatiga to'lanadigan haq tarif stavkasidan yuqori bo'ladi.

Ishbay haq to'lashda asosiy mehnat normasi sifatida mahsulot ishlab chiqarish normasi namoyon bo'ladi. Bu norma ham qonun bilan belgilangan ish vaqti muddatidan kelib chiqib hisoblanadi. Xodimning asosiy mehnat vazifasini-normani bajarganligi uchun u tarif stavkasi miqdorida ish haqi oladi. Agar bu norma bajarilmasa yoki oshirib bajarilsa, xodimga to'lanadigan haq tegishli ravishda tarif stavkasidan

kam yoki yuqori bo'ladi.

Iqtisodiy mohiyat nuqtai nazaridan, ish haqining ishbay va vaqtbay shakllari o'rtasida unchalik katta farq yo'qday tuyuladi: ularning har ikkalasi ham mehnat bozori tomonidan belgilangan ish kuchi (mehnat xizmati) bahosi va qonun bilan belgilangan ish vaqti muddatiga asoslanadi. Biroq, iqtisodiy adabiyotlarda vaqtbay haq to'lash shakli birlamchi, ishbay haq to'lash shakli undan paydo bo'lgan hosila haq to'lash shaklidir, degan fikrni uchratish mumkin.

Mehnatga ishbay haq to'lash mehnat unumdorligining o'sishini va mahsulot miqdorini ko'paytirishni rag'batlantiradigan tizim hisoblanadi. Lekin, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni rag'batlantirish ish beruvchida mahsulot ishlab chiqarishni belgilangan me'yorlarini ko'paytirish, mazkur texnika darajasi va qo'llanilayotgan texnologiya sharoitida topshiriq yoki rejani oshirish real zarurati bo'lgandagina ijobiy natijalar berishi mumkin. Agar erishilgan natijaga nisbatan ish sifatining ortishi va mahsulot ishlab chiqarishning ko'paytirilishi ishlab chiqarish jarayoniga jiddiy texnikaviy va texnologik o'zgarishlar kiritgandagina mumkin bo'lsa, u holda mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish uchun ishbay haq to'lash tizimini qo'llanish oqilona hisoblanmaydi.

Bildirilgan fikrlarga ko'ra, ko'pincha ayrim ishlarda mehnatga haq to'lashning ishbay usulini tatbiq etish mahsulot sifatining pasayishi, texnologik rejimlar va xavfsizlik texnikasi talablari buzilishiga yo'l qo'yiladi, shuningdek, xom-ashyo materiallar va energiya sarflashda ortiqchalik hollari sodir bo'ladi. Bu hol ko'pincha ishchilar har turli mahsulot ishlab chiqarganda, ishlab chiqarish uchastkasida muayyan miqdorda yaroqsiz mahsulot to'planib qolganda, sifatning yomonlashganligi yoki yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarilganligi aniqlanmaganda ro'y beradi.

Oddiy vaqtbay tizim xodimning ish haqini uning tarif stavkasiga yoki haqiqatda ishlangan vaqtiga qarab belgilaydi. Ana shunga muvofiq, tarif stavkalari: soatbay, kunbay, hamda, oylik stavkalar tatbiq etiladi.

Soatbay va kunbay tarif stavkalarini tatbiq etishda xodimning ish haqi miqdori quyidagi formula bilan belgilanadi:

bunda, -vaqtbay haq to'lanadigan xodimning ish haqi (so'm); - xodimning vaqt birligidagi tarif stavkasi (so'm); -ishchining haqiqatda ishlangan vaqti (kun va soatlarda).

Oylik tarif stavkasini tatbiq etganda xodimning ish haqi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

bunda, -oylik tarif stavki; -bir oy ichidagi haqiqatda ishlangan kunlar miqdori; -bir oy ichidagi hisoblangan ish kunlari soni (taqdim fondidan dam olish va bayram kunlari chegirib tashalandi).

### **Glossariy:**

**Motivatsiya** - insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

**Motiv** - insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir

**Ehtiyojlar** - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun ob'ektiv kerakli bo'lgan narsalarga zaruriyat

**Rag'batlar** deb insonni harakatlantirishga undash yoki uning o'zini tutishi sababi tushuniladi

### **Nazorat savollari:**

1. Motivatsiya nima?
2. Motivatsiyaning qanday turlarini bilasiz?
3. Motivatsiyaning zamonavaviy muammolari qaysilar
4. Ish haqiga tarif bering

### **Test**

1. Motivatsiya nima?

**A) insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir**

B) insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir

C) insonni moddiy rag'batlantirish

D) barcha javoblar

2. Kim tekstil korxonasi xodimlarini "jonsiz mashinalar" ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o'laroq "tirik mashinalar" deb hisoblagan va ularni "ishchi holatida" saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan?

**A) Robert Ouen**

B) Teylor

C) Betlehem

D) Adam Smit

3. Kim birinchi bo'lib ishda tibbiy xizmat ko'rsatishni amaliyotga kiritdi?

A) Robert Ouen



**B) Teylor**

C) Betlehem

D) Gotorn

4. Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda necha qismga ajratilishi mumkin?

A) 4

B) 2

**C) 3**

D) 5

5. "X" nazariyasi belgilarini toping.

**A) insonning motivida biologik ehtiyojlar asosiy o'rinni egallaydi; ishlashni xohlamaganligi sababli kishilarning asosiy ko'pchiligi faqat majburlash yo'li bilan kerakli harakatlarni amalga oshirishi va ishlab chiqarish uchun zarur kuchni sarflashi mumkin;**

B) insonlar motivida ijtimoiy ehtiyojlar va yaxshi ishlash istagi oldingi o'rinda turadi; ishda fizik va hissiy kuch sarflash inson uchun o'yin-qulgiga sarflash kabi odatiy hol hisoblanadi;

C) ishyoqmaslik insonning tug'ma xususiyati emas; insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi;

D) korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta'lim mavjud bo'lishi lozim; insonlarni ma'lum yoshga yetganidan keyin lavozim bo'yicha ko'tarishga asoslangan sekin mansab tizimi ma'qulroq;

6. Mehnat faolligining yagona rag'bati pullar deb hisoblaydigan nazariya bu-

**A) Motivatsiyaning klassik nazariyasi**

B) Motivatsiyaning boshlang'ich nazariyasi

C) Motivatsiyaning "X" nazariyasi

D) Motivatsiyaning protsessula nazariyasi

7. Belgilangan normani bajarganlik uchun haq to'lash o'lchovi bu....

**A) Tariff stavkasi**

B) Ishbay haq to'lash

C) Vaqtbay haq to'lash

D) Ish haqi

8. Asosiy mehnat normasi sifatida mahsulot ishlab chiqarish normasi namoyon bo'luvchi ish turi?

A) Vaqtbay

B) Kunbay

C) Ishbay

D) Soatbay

9. **Gotorn samarasi** mohiyati nima?

A) xodimlarga ko'rsatilayotgan e'tiborning o'zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi

B) xodimlarga asosan moddiy rag'bat ko'rsatish lozim

C) ishlab chiqarishda mehnat samaradorligini oshirish eng muhimi

D) xodimlar ishlash sharoitini yaxshilash

10. Gotorn tadqiqotlari qachon amalga oshirilgan?

A) 1883-1885

B) 1992-1995

C) 1956-1959

D) 1927-1932

## 7- MAVZU. INSON RESURSLARINI ISHGA MOSLASHUVCHANLIGI

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza matni kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo'naltirish, moslashuv, jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv ko'nikmalarini ko'rib chiqadi

**Kalit so'zlar:** kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo'naltirish, moslashuv

### 7.1. Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo'naltirish va moslashuv

Ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini to'plash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni to'plash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt o'tishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama o'stirish ustida ish olib borish lozim.

Kadrlarni rivojlantirish bo'yicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo'lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko'tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshIRBasdan, uni yig'uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10 %ga

oshsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi.

**Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv.** Xodim mehnatini yanada unumli qilishda jamoada kasbga yo'naltirish va ijtimoiy moslashuv birinchi qadam hisoblanadi. Agar rahbariyat yangi joyda xodim muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lsa, tashkilot ijtimoiy tizimligini, har bir xodim esa, shaxsligini unutmazligi kerak. Tashkilotga yangi kishi kelganda, u oldingi tajriba va qarashlarni olib keladiki, ular yangi sharoitga to'g'ri kelishi yoki to'g'ri kelmasligi mumkin. Masalan, oldingi boshlig'i hukmdor va yozishma orqali muloqotni xush ko'rgan bo'lsa, yangi boshlig'iga xat jo'natishni lozim qo'rish mumkin. Vaholanki, yangi boshliq og'zaki murojaatni yoqtiradi.

Ishchi kuchi va bizning bilimlarimiz keskinlik bilan o'zgarimoqda hamda rivojlanmoqda. Ish o'rinlarining texnologik jihatdan avtomatlashishi bilan uyg'unlashganda esa, muhim savol kelib chiqadi: kelajak avlodlar uchun qanday ko'nikmalar talab etiladi?

Ta'lim sohasidagi mutaxassis Toni Vagner butun umrini shu savolga javob izlashga bag'ishladi. Vagner ta'lim sohasini tadqiq qilib, soha etakchilari bilan suhbatlashib, kelajakda kerak bo'ladigan ettita ko'nikmani aniqladi. Ular kishilarga o'z salohiyatlarini to'la namoyon etishlarida yordam beradi.

### **Tanqidiy fikrlash va muammolar echimi**

Biz talabalarga savollarga qanday javob berishni o'rganib, ko'p vaqtni ketkazamiz, biroq, savollarni qanday berish kerakligi haqida tushuncha berishga erinamiz. Savol berish, ayniqsa, yaxshi savolni berish – tanqidiy fikrlash uchun juda muhim. Muammoni hal etishdan avval tanqidiy fikrlashingiz va bu muammoga nima olib kelganini so'rashingiz kerak. Shuning uchun tanqidiy fikrlash va muammolar echimi ko'pincha bir-biriga hamrohlik qiladi.

Vagnerning ta'kidlashicha, bugungi kunda ishchi kuchi bir necha yil avvalgidan ancha boshqa tashkil etilgan. Bugungi kunda aniq muammolar ustida alohida kishilar emas, balki turli guruhlar ishlayotganini ko'rish mumkin. Endilikda menejerda barcha savolga javob yo'q – ularni topish uchun esa, izlanish lozim bo'ladi.

Avvalo, aynan shu ko'nikmalar innovatsiyalarga asos bo'ladi. Bizga kvo-maqomni shubha ostiga olish va uni tanqid qilish kerak. Bu yangiliklarni joriy etish va muqobil variantlarni o'ylab topishda qo'l keladi.

## **7.2. Tarmoqlararo hamkorlik va etakchilik ta'siri**

Bugungi kunda eng yirik trendlardan biri ishchi kuchi kontingentining o'sishi hisoblanadi. Keyingi besh yil davomida doimiy bo'lmagan va masofadan turib mehnat qiluvchi ishchilar o'rta statistik kompaniya xodimlari umumiy miqdoridan 40 foizni tashkil etadi. Ko'rish mumkinki, tarmoq orqali ishlovchi xodimlar foizi ortib borayapti. Transmilliy korporatsiyalar xodimlarga butun sayyora bo'ylab turli ofislarda ishlash imkonini bermoqda.

Texnologiyalar kishilarga chegaralarsiz ishlash va hamkorlik qilishda yordam beradi, hamda bu juda qiziq. Biroq, tarmoqlar va alohida kishilar o'rtasidagi raqamli o'zaro aloqalar shuni ko'rsatadiki, bizning yoshlarni aynan shunga tayyorlash lozim. New Horizons ta'lim hisobotiga ko'ra, biz tarmoqlardagi qo'shma ishga global miqyosda e'tibor berilayotganinini ko'rishimiz mumkin.

Bunday holatda jamoa ichidagi etakchilik biroz kamayadi. Jamoalar umumiy maqsadda ishlamoqda va aniq bir etakchiga bo'ysunmaydilar.

### **Chaqqonlik va moslashuvchanlik**

Biz ambitsiyalar va noaniqliklarga to'la murakkab dunyoda yashamoqdamiz. Moslashish va strategiyani aniqlash juda muhim. Bizning bilim va fikrlashimiz yillar davomida qat'iy tartib bilan belgilangan jarayonga moslashib borgan. Biz bir narsani bir marta qilishga o'rganib, so'ng uni qayta va qayta qilganmiz. Ta'lim odatga aylangan. Biroq, ta'lim olish hech qachon to'xtamasa nima bo'ladi? Bizga bunday sharoitlarda qulay bo'larmidi?

Texnologiyalarning ta'siri shuni ko'rsatmoqdaki, biz moslashuvchan bo'lishimiz va jarayonning kutilmagan oqibatlariga tayyor turishimiz lozim. Bizga tezkorlik bilan o'rganish va o'z ko'nikmalarimizni doimiy ravishda yaxshilab borish talab etiladi.

### **Tashabbus va ishbilarmonlik**

An'anaviy ravishda talabalar universitetda ishlash bo'yicha tashabbus ko'rsatishadi. Ko'pchilik talabalar uchun tashabbuskorlik va ishbilarmonlik ko'nikmalari ularning darsdan tashqari faoliyati bir qismi sanaladi. Qisqa muddatli testlar va bilimlarga e'tibor berib, aksariyat o'quv dasturlari yangilikka chanqoq insonlar va ijodkorlarni ilhomlantirish uchun ishlab chiqilmagan.

Biz yoshlarni etakchilikka o'rgatmoqdamizmi? Ularda tashabbuskorlik etarli mi? Jahon muammolarini hal etishga ko'mak bermoqdamizmi? Vagnerning aniqlashicha, biznes-etakchilar hattoki

korporativ sharoitlarda ham doimiy ravishda yangi imkoniyatlar, g'oyalar va tatbiq etish uchun yangi strategiyalar qidiruvchi xodimlarni osonlik bilan topa olishlari bir qadar mushkul ekan.

### **Samarali og'zaki va yozma muloqot**

Partnership for 21st Century Skills tadqiqotiga ko'ra, ish beruvchilar orasidagi respondentlarning taxminan 89 foizi o'rta maktab bitiruvchilari, abituriyentlar muloqot qilishda "biroz qiynalishlarini" ma'lum qilishgan.

Aniq aloqa bu nafaqat til va grammatikadan to'g'ri foydalanish masalasi, balki kommunikatsiya ko'p jihatlarida aniq fikrlashning davomidir. O'z dalillaringizni aniqlik bilan tushuntirib bera olasizmi? Boshqalarni nutqingiz bilan ilhomlantirish qo'lingizdan keladimi? Mahsulotni reklama qilib, sotishchi?

Milliarder-tadbirkor Richard Brenson shunday degandi: "Aloqa – istalgan etakchi uchun eng muhim ko'nikma". Uning ta'kidlashicha, bu ko'nikmaga o'rganish mumkin, hamda u ko'plab yangi imkoniyatlar eshigini ochib beradi.

### **Ma'lumotni baholash va tahlil qilish**

Biz ma'lumotlar davrida yashamoqdamiz. Har kuni 2,5 kvintillion bayt ma'lumot yaratiladi. Bu 10 millionta Blu-ray-disklar degani.

Ma'lumot olishimiz bir qadar osonlashgan bo'lsa-da, yolg'on xabarlarni olish imkoniyati ham oshgan. Ko'pchilik raqamli dunyoda ma'lumot manbasi va uning aniqligini to'g'ri baholay olmaydi. Bundan tashqari, bazadagi ma'lumotlar, uni yangilagandan ham ko'ra tezroq rivojlanmoqda.

SHuningdek, soxta yangiliklar davrida faol fuqaro turli manbalardan olayotgan ma'lumotni tanqidiy ruhda qabul qilishga majbur.

### **Qiziquvchanlik va tasavvur**

Qiziquvchanlik – yangi bilim va innovatsiyalarni izlash uchun juda kuchli dvigatel. Bu bolalikka xos bo'lgan qo'rquv ko'nikmalari va dunyo fonidagi hayratning davomi. Yangilanishlarni ko'rish va kishilarni ularga olib kelish uchun kuchli tasavvur kerak. Albert Eynshteyn tasavvur bilimdan ham muhim narsa ekanini aytgan.

Biz talabalarga savollarni to'g'ri berish va javoblar topishga yo'naltirishdan ko'ra, ularga qoshiqlab ma'lumot bermoqdamiz. O'z dunyosi chegaralaridan tashqarida fikrlash qobiliyati, xuddi maktabda fizika yoki matematika bo'yicha dars o'tilganidek, tarbiyalanib borishi kerak.

### **Nazorat savollari:**

1. Moslashuv nima?
2. Kasbga yo`naltirishni qanday tushunasiz?

## **8- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA O`QITISH VA KASB RIVOJLANISHI**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza IRBda xodimlarni tayyorlash va o'qitish, xodimlar malakasini oshirish hamda personal uchun kerakli sifatlarni namoyon qilish haqida so'z yuritadi.

**Kalit so'zlar:** kadrlarni tayyorlash, professional tayyorgarlik, malaka oshirish, kadrlarni qayta tayyorlash, oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish,

### **8.1. IRBda xodimlarni tayyorlash va o`qitish**

Rahbariyat inson resurslarining umumiy sifatini oshirishga harakat qilar ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. **Kadrlarni tayyorlash** - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi.

Har qanday vaziyatda har bir yangi xodimga ish o'rgatish kerak. Har bir kompaniyada, hatto eskirgan bo'lsa-da, mehnat amallarini bajarish bo'yicha o'z usullari qabul qilingan.

Personalni o'qitish xizmatchining professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish va boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlaydi. Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta bo'g'inni oladi.

**1. Professional tayyorgarlik.** Ishchi va xizmatchilarning boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta'lim to'g'risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O'qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.

**2. Malaka oshirish.** Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish faqultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O'qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.

**3. Kadrlarni qayta tayyorlash.** O'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkinchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O'qish muddati 2 oydan 2 yilgacha.

**4. Oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish.** Aspirantura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish uchun amalga oshiriladi. O'qish muddati 2-4 yil.

Personalni o'qitish kichik tizimi uchun quyidagilar boshlang'ich ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi:

- xizmat martabasi modellari;
- malaka oshirish rejalari;
- korxonalar falsafasi;
- xizmatchi shartnomasi;
- kadrlarni o'qitish qoidalari;
- kollej va OO'Yuga qabul qilish shartlari;
- ish joylari (lavozimlar) modellari.

Kadrlarni o'qitish quyidagi hujjatlarda qayd qilinadi:

- kadrlar tayyorlash rejalari;
- o'quv dasturlari;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha yillik hisobotlar;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha xo'jalik shartnomalari;
- xizmatchilarning shaxsiy ishlari;
- diplom (bitiruv) ishlari;
- xizmatchilar stajirovkalari haqida hisobotlar.

Malaka oshirish ishchilar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashning asosiy usuli sifatida personalni o'qitishda alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, agar inson mustaqil shug'ullanib, malakasini oshirib, olingan bilimlar har besh yilda teng yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarida bir qancha sabablarga ko'ra keng tarqalgan.

Birinchi, malaka oshirish mutaxassislar tayyorlashga nisbatan arzonroq. Xorijda qimmat stajirovkalarni e'tiborga olmasa, bir haftalik dastur 50 dan 200 doll.gacha turadi.

Ikkinchi, personalni tayyorlashga nisbatan kam vaqt ketadi. Korxonalarida eng ko'p tarqalgan malaka oshirish dasturlarining muddati uch kundan ikki haftagacha davom etadi.

Uchinchi, mutaxassislar va rahbarlar uchun o'quv modullarining maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi. Masalan, "Personal", "Marketing", "Qimmatli qog'ozlar", "Standartlashtirish", "Sifat" va h.k.

## **8.2. Xodimlar malakasini oshirish**

Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiyot, ekologiya, ilmiy, badiiy, pedagogika, jismoniy tarbiya va tibbiyot) bo'yicha tinglovchining shaxsiyatini har tomonlama takomillashtirish.

2. Keng miqyosdagi o'quv modullari asosida maqsadli intensiv tayyorgarlik.

3. Faol o'qitish usullarini o'quv vaqtining 60-75 %iga etkazgan holda keng qo'llanilishi.

4. Yuqori malakali olimlar, pedagoglar va rahbarlarni jalb qilish va o'qitishni o'qituvchining shaxsiga yo'naltirilganligi.

5. Tinglovchilar bilan moslashuvchan qayta aloqa.

6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash.

7. O'qitishning individual-guruhli usuli.

8. Zamonaviy texnika vositalari, birinchi navbatda, shaxsiy kompyuterlar, o'quv televideniesi, kodoskoplar, audiovizual texnika vositalari, videokamera, videomagnitofon, dasturli o'qitish vositalari va boshqalardan foydalangan holda o'qitish jarayonining avtomatlashuvi.

Malaka oshirishning asosi o'quv modullari asosida tuzilgan moslashuvchan o'quv dasturlaridir. O'quv moduli ma'lum kursning aniq reja tarkibi, ish maqsadi, vazifalari, boshlang'ich ma'lumotlar, o'qitish uslubiyati, texnik vositalar, adabiyotlar ro'yxati, bilimni nazorat qilish usuli belgilangan yakuniy elementidan iborat. Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rt ko'rinishdagi o'quv modullaridan iborat bo'ladi (qavs ichida umumiy o'quv soatlariga nisbatan foizlardagi taxminiy hajm keltirilgan):

- muammoli ma'ruzalar (25 gacha);
- faol o'qitish usullari (kamida 50);
- laboratoriya va amaliy mashg'ulotlar (15 gacha);
- sog'lomlashtirish majmui (10 gacha).

Kuniga 8-10 soatga mo'ljallangan bir necha namunaviy tayyorgarlik dasturlari ishlab chiqish kerak. Namunaviy dasturlar buyurtmachilar istagi, tinglovchilarning qiziqishlari, o'qituvchilar tarkibi va o'qitish muddatidan kelib chiqqan holda farqlanadi. Malaka oshirish dasturlarining umumiy tarkibi quyida keltirilgan.

Qisqa muddatli rahbarlarni o'qitish dasturi shaxsni har tomonlama rivojlantirish kontseptsiyasiga asoslangan. Aniq dastur ishlab chiqish murakkab vazifa bo'lib, uni korxonada direktori yoki personal bo'yicha direktor muovini tayyorlashi maqsadga muvofiqdir. O'qitish dasturini tayyorlashda quyidagi omillarga e'tiborni qaratish lozim:

- o'qitishning muddati va o'tkazish vaqti;



- ma'lum o'quv modellaridan foydalanish bo'yicha buyurtmachi (korxonalar, tashkilot, muassasa) manfaatdorligi;
- bo'lajak tinglovchilarni individual anketa so'rovnamalari natijalari;
- o'quv mashg'ulotlarini o'tkazish joyi (korxonalar yoki pansionat. Pansionat yaxshiroq, chunki korxonalarda tinglovchilarni bezovta qilishlari mumkin);
- o'quv bazasining holati (auditoriyalar soni, kishilarni joylashtirish, xizmatlar miqyosi);
- o'qituvchilarning o'qitish davridagi bandlik darajasi (4 soatdan 8 soatgacha);
- o'qitishning texnik vositalari mavjudligi (doska, kodoskop, kompyuter, videotizim);
- o'quv kunining namunaviy tartibi (o'qish jadvali).

### **8.3. Personal uchun kerakli sifatlar**

Ishlab chiqarish sifatini oshirishga intilib Motorola kompaniyasining Gamburgdagi universiteti (Illinoys shtati) xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadi, dasturlar barcha o'qitish darajalarini - o'qish va yozishning oddiy ko'nikmalaridan boshlab, muhandislarga mo'ljallangan jiddiy kurslarga qamrab oladi.

Yangi ish joyidagi bir necha kun ichida boshlig'ingiz sizdan ko'p narsalar haqidagi bilimlarni kutadi, vaholanki ular haqida gapirib bermagan. Quyida biz 15 sifatlar ro'yxatini beramiz, ularni boshlig'ingiz birinchi ish kuningizdanoq kutadi.

1. Talab qilingandan ko'ra ko'proq ish qiling. Siz yollangan mehnat - sizdan kutilayotgan ishlarning eng kam hajmi. Agar bundan ortiq ish bajara olsangiz, buni boshlig'ingiz bilib qo'ygani ma'qul. Juda kechgacha va juda ko'p ishlashga tayyor turing.

2. O'zingizni oqlamang. Agar topshiriq o'z muddatida bajarilmagan bo'lsa, sabablar hech qanday ahamiyatga ega emas.

3. O'z qiyinchiliklaringizni o'zingiz uddalang. Har bir topshirik o'z qiyinchiliklariga ega, ularning oldini olishga harakat qiling. Agar boshqalar ko'magi zarur bo'lsa, ular qanday va qachon yordam kerakligini aniq bilsinlar va muddat oxirigacha ularning ishini tekshirishni unutmang. Qiyinchiliklarni o'zingiz uddalashga harakat qiling, boshlig'ingiz oldiga muammolar ko'ymoqchi bo'lsangiz, uni echish usullari haqida takliflar kiriting va bajarilgan ishlar haqida

hisobot bering.

4. Boshqa xodimlarning ishi haqida xabardor bo'ling. Ishingizning boshqa xodimlar mehnati va fIRBa umumiy maqsadi bilan bog'likligini tasavvur qilish, ularning xulqini tushunish va o'z ishingizning ustunliklarini aniqlashga yordam beradi.

5. O'z mehnatingizni hurmat qiling. Uni siz eng muhim ish sifatida ko'ring, har kuni o'z vaqtida ishga keling.

6. Egiluvchan bo'ling. Kelajakda nima bo'lishi hech kimga ma'lum emas, shuning uchun o'z imkoniyatlaringizni yo'qotmang, yangi yashash joyiga ko'chish va yangi mutaxassislikni egallashdan voz kechmang.

7. Sizdan yuqori va quyidagilarni qo'llab-kuvvatlang. Ular yuqoriga ko'tarilganda siz ham ko'tarilasiz.

8. Urishmang, yoqalashmang. Bu boshqalar bilan muloqot qilishdan sizni ajratib qo'yadi.

9. O'z raqiblaringizni hurmat qiling. Siz yutuq yoki mag'lubiyatga erishishga qaramay, raqiblaringizni hurmat qiling, chunki musobaqadan so'ng ular bilan birga mehnat qilasiz.

10. Haqqoniy bo'ling. Shunday yomon vaziyat yo'qki, uni yolg'on battar yomonlashtIRBasin.

11. Gumon qilmang. Suhbatdoshingiz nimani nazarda tutayotganini yoki istayotganini so'rab bilish, noto'g'ri xulosalar chiqarishdan ko'ra afzalroqdir.

12. Professional bo'ling. Sizning faoliyat sohangiz yoki tarmog'ingizdagi yangiliklardan xabardor bo'ling (professional birlashmalar ishida qatnashing va tarmoq nashrlarini kuzating), o'z kasbdoshlaringiz bilan tanishishga harakat qiling.

13. Boshlig'ingizni yarim gapidan tushunib oling: "Shunday qila olasizmi?" degani "shunday qiling", "Sizni shoshiltIRBoqchi emasdim" degani "tezroq qiling" ma'nolarini beradi.

14. Kerakli lahzani tanlang. O'z iltimoslaringiz bilan faqat ularni qondira olish mumkin bo'lgan vaqtda murojaat qiling.

15. Ehtiyotkorlikni saqlang, hech qachon o'z IRBangiz, uning biznesi, xodimlari haqida ommaviy gapIRBang. Hatto tor doirada ham bu masalalarni muhokama qilmang.

### **Glossariy:**

**Kadrlarni tayyorlash** - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi

**Malaka oshirishning asosi** o'quv modullari asosida tuzilgan moslashuvchan o'quv dasturlaridir

**Nazorat savollari:**

1. IRBda o'qitish tushunchasini yoriting
2. Xodimlar maalakasini oshirish qay tartibda amalga oshiriladi?
3. Personal uchun qandau sifatlar muhim deb hisoblaysiz?

**Test**

- 1) Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga nechta bo'g'inni oladi?
  - a) 3 ta
  - b) 4 ta**
  - c) 5 ta
  - d) 6 ta
- 2) Professional tayyorgarlik ta'lim jarayoni o'z ichiga qancha muddatni qamrab oladi?
  - a) 1 yildan 4 yil gacha
  - b) 1 yildan 5 yil gacha
  - c) 1 yildan 6 yil gacha**
  - d) 1 yildan 3 yil gacha
- 3) Ishchi va xizmatchilarni o'qitish bo'g'ining qaysi bo'g'inida ta'lim jarayoni aynan o'quv yurtlarida amalga oshiriladi?
  - a) Professional tayyorgarlikda
  - b) Malaka oshirishda
  - c) Kadrlarni qayta tayyorlashda**
  - d) to'g'ri javob ko'rsatilmagan
- 4) Qaysi ta'lim jarayonida ta'lim jarayoni 2 oydan 2 yilgacha davom etadi?
  - a) Professional tayyorgarlikda
  - b) Oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish
  - c) Kadrlarni qayta tayyorlashda**
  - d) Malaka oshirishda
- 5) Aspirantura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish uchun nechi yil ta'lim olish kerak?
  - a) 2 yildan 4 yil gacha**
  - b) 1 yildan 3 yil gacha
  - c) 2 yildan 5 yil gacha

d) 1 yildan 4 yil gacha

6) Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning qanday tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin?

a) Inson faoliyati sohalari bo'yicha tinglovchining shaxsiyatini har tomonlama takomillashtirish.

b) Faol o'qitish usullarini o'quv vaqtining 50 %iga yetkazgan holda keng qo'llanilishi.

c) Keng miqyosdagi o'quv modullari asosida maqsadli intensiv tayyorgarlik.

**d) a va c javoblar to'g'ri**

7) Ishlab chiqarish sifatini oshirishga intilib Gamburbdagi qaysi kompaniya xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadi?

a) Samsung

b) Hp

c) Nokia

**d) Motorola**

8) Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rt ko'rinishdagi o'quv modullaridan iborat bo'lishi hammaga ma'lum, ushbu modulda muammoli maruzalar nechi % gacha bo'lishi ko'rsatilgan?

a) 10 %

b) 15 %

**c) 25 %**

d) 50 %

9) Ushbu modulda laboratoriya va amaliy mashg'ulotlarda nechi % gacha bo'lishi ko'rsatilgan?

a) 10 %

**b) 15 %**

c) 25 %

d) 50 %

10) Malaka oshirishning asosi nima asosida tuzilgan?

**a) o'quv modullari asosida**

b) o'quv guruhlari asosida

c) o'quv texnik vositalari asosida

d) malaka oshirish refelari

## **9- MAVZU. INSON RESURSLARINI BAHOLASH VA ATTESTATSIYADAN O`TKAZISH**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza IRB da xodimlarning ish faoliyatini baholash, faoliyatning natijaga qanchalik muvofiqligini tekshirish, ularning malakasini oshirish, attestatsiya qilish jarayoni va turlari haqida ma'lumot beradi. Bundan tashqari attestatsiya jarayonini boshidan oxirigacha tushuntirib beradi.

**Kalit so'zlar:** Attestatsiya, ijtimoiy-iqtisodiy samara, malaka, mehnat samaradorligi, shaxsiy sifatlar, kasbiy bilim darajasi, kasbiy talablar, subyektiv baholash, obyektiv baholash, attestatsiya komissiyasi, mehnat intizomi.

### **9.1. Personal faoliyatni baholashning mohiyati**

Korxonada va tashkilotlarda personalni attestatsiya qilish tajribasi ko'pdan beri qo'llanib keladi. Bu tadbir katta ijtimoiy – iqtisodiy samara berishi amaliyotda tasdiqlangan.

Attestatsiya xodimlarni ayniqsa boshqaruv xodimlarning malakasi va mehnat samaradorligini, mas'uliyatini oshirish intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi .

Attestatsiya xodim bilimi, ko'nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatleri egallab turgan lavozimiga nechog'liq mos ekanligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi;

Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatleri baholanadi .

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatleri;
- mehnatga to'lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi ;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o'rnini takomillashtirishga qo'shayotgan shaxsiy hissasi.

Qoida bo'yicha attestatsiya korxonada va tashkilotlarning barcha bo'limlari va xizmatlarida o'tkaziladi; Kompaniya yoki firma rahbariyati attestatsiyadan o'tadigan xodimlar hamda attestatsiya o'tkazilish muddatini barvaqt belgilab personalni bundan xabardor qiladi.

Baholashning bosh masalasi uning ko'rsatkichlarini belgilashdir.

Baholash ko'rsatkichlari xodimning kasbiy talablariga muvofiqligini belgilaydi.

Baholash ko'rsatkichlari bir tomondan xodimning tashkiliy–ijtimoiy tizimga, ikkinchi bir tomondan xodimning kasbiy talablarga muvofiqligini belgilaydi. Buni jadval orqali ham ko'rish mumkin.

Baholash ko'rsatkichlari g'oyat xilma xil bo'lishiga qaramasdan ularning asosiy 3 guruhga bo'lib o'rganish mumkin.

1. Shaxsiy sifatlar
2. Kasb malakasi sifatleri
3. Mehnat samaradorligi

Shaxsiy sifatleri aniqlash juda oson ko'rinsa ham ko'rsatkichlarning ushbu guruhini tanlash, tasniflash va hisoblashda jiddiy muammolar yuzaga chiqadi. Bu shaxsiy sifatlar ko'rsatkichlari muayyan darajada cheklanganligi ularni baholashda subyektivizmdan qochishning murakkabligi shaxsiy sifatlar namoyon bo'lishini bevosita ko'rsatish imkoniyati yo'qligi bilan bo'g'liqdir. Xodim muayyan ishni bajarar ekan uning mehnat faoliyati, erishgan natijalarini baholash qiyin emas. Ammo bu faoliyat jarayonda uning shaxsiy sifatleri ochiq ravshan namoyon bo'lmaydi.

Shuning uchun shaxsiy sifatleri baholashga juda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarur. Xodimni obyektiv baholash uch asosiy vazifalarni hal etishga asoslanadi.

1. Baholashning obyektiv mezonlarini hamda umumiy mezonlarga aniqlik kirituvchi omillarni topish.
2. Omillarni har bir miqdor bo'yicha ifoda etuvchi usullarini aniqlash.
3. Baholash tarkibini maqbullashtirish.

## **9.2. Personalni attestatsiyadan o'tkazish**

Barqarorlik bosqichi ushbu bosqichda:

- Attestatsiya qilinadigan hodimlar ro'yxati tuziladi.
- Attestatsiya komissiyasi a'zolari soni va tarkibi aniqlanadi.
- Attestatsiya qilinayotgan xodim to'g'risidagi tavsifnomalar, fikr-mulohazalar attestatsiya varaqlari tayyorlanadi.
- Attestatsiya maqsadleri va tarkibi to'g'risida tushuntirish ishlari tashkil etiladi.
- Lavozimga tayyorlash va bo'shatish yuqori tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan rahbarlar attestatsiya mazkur tashkilotlarning o'zida o'tkaziladi.

Egallab turgan xizmat vazifasida bir yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, xomilador

ayollar va bir yoshga to'lmagan farzandga ega bo'lgan ayollar navbatdagi attestatsiyadan ozod etiladilar.

Ular attestatsiyasi yuqorida belgilangan muddat tugaganidan so'ng bir yildan keyin o'tkazilishi mumkin.

Ishlab chiqarish bo'linmalari hodimlari attestatsiya kamida 2 yilda 1 marta, mutaxassis va rahbarlar attestatsiyasi esa kamida 3 5 yilda bir marta o'tkazilishi lozim.

Rahbar va mutaxasislarning attestatsiyasi rahbariyat tomonidan belgilangan muddatlarda yil davomida o'tkziladi. Rahbariyatning attestatsiya o'tkazish to'g'risidagi qarori personalni boshqarish xizmati uchun attestatsiya o'tkazish jadvalini tuzish uchun asos bo'ladi.

Attestatsiya o'tkazadigan komissiya a'zolari soni va tarkibi hamda komissiya vakolatlarinig muddati korxonona yoki tashkilot rahbari buyrug'i bilan tasdiqlanadi.

Attestatsiya komissiyasiga uning raisi rahbarlik qiladi. Rais o'rinbosarlariga odatda korxonona rahbarining personal bilan ishlash bo'yicha o'rinbosari kadrlar bo'limi boshlig'i tayinlanadi.

Attestatsiya komissiyasi kotibi tegishli hujjatlarini tayyorlaydi:

Bevosita attestatsiya o'tkazish bosqichi u attestatsiya komissiyasi majlisiga tayyorgarlik ko'rish va uni o'tkazish davrini qamrab oladi. Komissiya majlisiga attestatsiyadan o'tadigan xodim hamda uning bevosita rahbari hisobotlarini tinglab bo'lgach, ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholardan birini berishi mumkin:

-hodim egallab turgan lavozimiga loyiq;

-hodim egallab turgan lavozimiga mehnat faoliyatini yaxshilagan attestatsiya komissiyasi tavsiyalarini bajargan va bir yildan so'ng takror attestatsiya qilinganidan so'ng loyiq;

-hodim egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiyadan o'tgan hodim mehnat faoliyatini baholari hamda attestatsiya komissiyasi tavsiflari attestatsiya varog'ida qay etiladi.

Attestatsiya komissiyasiga taqdim etilgan hujjatlarning eng ko'p qo'llaniladigan turi baholash varog'idir.

Baholash varog'ida hodimning amaliy va shaxsiy sifatlari qayd etilgan bo'lib bu xizmati mas'ul hodimi tomonidan to'ldiriladi:

Attestatsiyadan o'tadigan hodim kasbiy bilimlari va ko'nikmalari darajasi baholanib test sinovlaridan o'tkandan so'ng lekin uzog'i bilan attestatsiya o'tkaziladigan vaqt 2 hafta oldin baholash varog'i bilan tanishiladi.

Attestatsiya qilinayotgan hodim uzrli sabablarga ko'ra attestatsiya kommissiyasi majlisida qatnasha olmasa uning attestatsiyasi keying majlislarga qoldiriladi. Hodim kommissiya majlisi uzviy sabablarga ko'ra qatnashmayotgan bo'lsa, attestatsiya uning ishtrokisiz ham o'tkazilishi mumkin. Bu holda kommissiya savollariga hodimlarning bevosida rahbarlari javob berdi: Attestatsiya natijalari attestatsiya varog'ida qayd etiladi hamda attestatsiya qilinayotgan hodimga ovoz berishdan keyin ma'lum qilinadi.

Kompaniya va firmalar personal attestatsiyasini" Boshqaruv avtomat tizimi tajribasi mavjud. Buning uchun ham kompyuterlarda personal ma'lumotlar bazasi yaratiladi. Ma'lumotlar korxonadagi" Boshqaruv avtomat tizimi attestatsiyasi dasturi orqali ham o'tkazish tajriba olish mumkin.

Kompaniya yoki firmada bundan dasturlar tizimi mavjud bo'lmasa xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar personalni boshqarish xizmati tomonidan tayyorlanadi: shundan so'ng rahbariyat attestatsiya qilinayotgan xodim ham kasblari va attestatsiya o'tayotgan bo'ysunuvchi xodimlardan iborat 3 darajali ekspert kommissiyasi shakllantiriladi. Ular baholashi kompyuter orqali attestatsiya qilayotgan hodimning savollarga javoblari asosida oshiradilar. Attestatsiya qilinayotgan hodim savollarga javoblari asosida o'zini o'zi ham baholash imkoniga egadir. Ekspertlar bahosi hamda hodimning o'z - o'zini baholashni asosida yakuniy baho va xulosalar chiqariladi.

Yakunlovchi bosqichda korxonah rahbariyati attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qiladi. Bunda quyidagilar hisobga olinadi:

-attestatsiya qilingan hodim to'g'risida bevosita rahbarlarning fikr-mulohazalarini bayoni:

-attestatsiya qilingan hodim faoliyatining, uning tarmog'dagi uzluksiz ta'lim tizimida malakasini oshirishining baholanishi:

-attestatsiya qilingan hodim faoliyatining, uning tarmoqlardagi uzluksiz ta'lim tizimida malakasini baholash:

-attestatsiya qilingan hodim malaka amaliy va shaxsiy sifatlarning baholanishi hamda ushbu sifatlarning ish joyi talabalariga muvofiqi.

-attestatsiya qilingan xodim faoliyati to'g'risida attestatsiya kommissiya har bir a'zoning fikri.

- Xodimning avvalgi attestatsiyasi materiallarini joriy attestatsiya ma'lumotlari bilan taqqoslash natijasi.

-attestatsiya qilingan xodimning o'zini o'zi ishi va imkoniyatlari to'g'risida fikri.



Attestatsiya hodimning mehnat intizomiga rioya qilishi qo'yilgan vazifalarni hal etishdagi mustaqilligi o'z-o'zini takomillashtirishga intilishga alohida ahamiyat beradi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya qilingan hodimni yuqori lavozimga ko'tarish, erishilgan muvaffaqiyatlar uchun mukofatlash ish haqini ko'paytirish boshqa ishga o'tkazish, egallab turgan lavozimidan bo'shatish va hakozolar to'g'risida tavsiya beradi:

Attestatsiya komissiyasining xulosa va tavsiyalaridan korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirishda foydalaniladi.

Xodimni attestatsiya qilish paytida albatta uning mehnatiga haq to'lash shart va sharoitlari ish joyini takomillashtirish yuzasidan takliflar umumlashtirildi.

### **Glossariy:**

*Attestatsiya* – xodimning malakasini, bilim darajasini belgilash, mahsulot va ish o'rinlari sifatini aniqlash.

*Shaxsiy sifatlar* – xodimning insoniylik sifatleri

*Subyektiv baholash* – bir kishining shaxsiy fikriga, qarashlariga asoslangan baholash.

*Obyektiv baholash* – kishining o'z qarashlaridan emas, balki umumiy va xolis baholashi.

### **Nazorat savollari:**

- 1. Personal faoliyatni baholashning mohiyatini tushuntiring.**
- 2. Personalni attestatsiyadan o'tkazish tartibi qanday?**

### **Test**

1. Korxonada xodimlarni attestatsiya qilishning asosiy maqsadi nima?

A) xodimlarning mas'uliyatini oshirish, intizomini mustahkamlash

**B) xodim bilimi, ko'nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatleri egallab turgan lavozimiga nechog'liq mos ekanligini aniqlash**

C) insonni moddiy rag'batlantirish

D) barcha javoblar

2. Ishlab chiqarishda xodimlarni attestatsiya qilishda odatda qaysi sifatlar baholanadi?

A) kasbiy bilimlar darajasi

B) ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi

C) shaxsiy va ijtimoiy sifatlari

**D) barcha javoblar**

3. Baholash ko'rsatkichlari asosiy necha guruhga bo'linadi?

A) 2

**B) 3**

C) 4

D) 5

4. Kimlar attestatsiyadan ozod etiladilar?

A) bir yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar

B) xomilador ayollar va bir yoshga to'lmagan farzandga ega bo'lgan ayollar

**C) bir yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, xomilador ayollar va bir yoshga to'lmagan farzandga ega bo'lgan ayollar**

D) yosh mutaxassislar

5. Mutaxassis va rahbarlar attestatsiyasi kamida necha yilda bir marta o'tkazilishi lozim?

**A) 3-5 yilda**

B) 3-4 yilda

C) 2-3 yilda

D) 2 yilda

## **10- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KAR'YERA VA KADRLAR ZAXIRASINI BOSHQARISH**

**Annotatsiya:** Ushbu ma'ruza IRB da Kar'yera tushunchasi, uning turlari, Kar'yerani shakllantirish va kadrlar zaxirasini shakllantirish haqida so'z yuritadi. Ma'ruzada kadrning Kar'yera shakllantirishida nimalarga ahamiyat berishi, bunda oldingi qanday maqsadlar qo'yishi va ularga intilishi tushuntiriladi.

**Kalit so'zlar:** Kar'yera, maqsadli Kar'yera, subyektiv Kar'yera, amalkiy Kar'yera, kasb Kar'yerasi, ixtisoslashtirilgan Kar'yera, ixtisoslashtirilmagan Kar'yera, vertikal Kar'yera, gorizental Kar'yera, bosqichma-bosqich Kar'yera, yashirin Kar'yera, «Mansabparast shaxs», «Kasbparast shaxs», real Kar'yera, salohiyatli Kar'yera, desant Kar'yera, jadal Kar'yera, normal Kar'yera, sust Kar'yera, tipik Kar'yera, barqaror Kar'yera, uzlukli Kar'yera, Kar'yera dinamikasi, sarmoyalash, egiluvchanlik, kadrlar zaxirasi.

## 10.1. Kar'yera tushunchasi va turlari

Kasbiy ta'lim xodimni turli ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlaydi. Bu an'anaga muvofiq xizmat vazifasi tushunchasi bilan bog'liqdir. Inson o'z mehnat faoliyati davomida ko'p hollarda bitta emas, balki bir nechta xizmat **vazifalarini** egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko'tarilish umume'tirof bo'yicha Kar'yera, 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», deb uqtiriladi.

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

Zamonaviy menejmentda Kar'yera ikki nuqtai nazardan baholanadi. **Birinchidan**, Kar'yera – inson hayoti davomida egallaydigan xizmat **vazifalari**, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli Kar'yera**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, Kar'yera – inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlarning o'zgarishidir. Buni **subyektiv Kar'yera**, deb atashadi.

Ana shu ikki nuqtai nazarda 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'yera, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq olg'a qarab muvaqqiyatli siljish deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim) da o'sish emas, balki kasbiy o'sish ham anglanadi.

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

Amaliy Kar'yera xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida subyektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxonada yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini subyektiv tasavvur etishidir. Ba'zi

birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (Kar'yera) 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'yera turlari ko'p.

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'yerasini 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.

Aholi uchun Kar'yera tushunchasining mohiyati ham turlichadir.

Inson rejalagan yoki umid qilgan lavozimga erishishi uchun o'zgaralar yordamiga muhtoj. U bu yordamni davlatdan, o'quv yurtlari, hatto yaqinlaridan ham kutadi.

Bugungi kunda kompaniya va firmalarning o'zlari xodimlar lavozimida Kar'yeralarini rejalashtiradigan bo'lganlar. Bu tushunarlidir. Chunki, korxonalar personalni rivojlantirish orqali o'z muvaffaqiyatlarini ta'minlashga intiladilar. Shuning uchun ular personalni lavozimida o'stirishdan manfaatdordirlar.

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

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

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

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

Kar'yera, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan Kar'yeraning ikki turi farqlanadi:

**1. Kasb Kar'yerasi** — bilim, ko'nikma, mahoratning o'sishidir. Kasb Kar'yerasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixtisoslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb Kar'yerasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

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 riyvuojlantirish, malakali mutaxassis 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. Yosh oilalarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqishga, o'ziga voris tayyorlashga, nafaqada faoliyatning yangi turi bilan shug'ullanishga tayyorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

### 10.1-rasm. Kasb Kar'yerasi bosqichlari

**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 va ko'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodim mehnatiga haq to'lash miqdori oshishi, sog'lig'ini mustahkamlashga ham alohida e'tibor beradi.

**Barqarorlik bosqichida** avvalgi davrlarda erishilgan muvaffaqiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat- e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsa-da, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga, unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aksiyalari 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'yera) 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 xaqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng, oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

**Nafaqadan keyingi bosqichda** mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) Kar'yera nihoyasiga yetadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlab turgan 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. **Korxonada ichidagi Kar'yera.** 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'yera:

- ixtisoslashtirilgan;
- ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

**Ixtisoslashtirilgan Kar'yera** muayyan xodim o'z kasbiy faoliyatida Kar'yera 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'yeraga yana bir misol sifatida korxonada boshqarmasi boshlig'i korxonada rahbari o'rinbosari lavozimiga keltirish mumkin.

**Ixtisoslashtirilmagan Kar'yera.** 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. Mazkur usulda, aytaylik, mahsulot sotishni tashkil etadigan bo'lim boshlig'i ta'minot bo'limi boshlig'i lavozimiga o'tkazilishi tabiiy hol hisoblanadi. Yaponiyalik ko'pgina rahbarlar o'z Kar'yeralarini kasaba uyushmalari tashkilotlarida ishlashdan boshlaganlar. Bir qarashda bu vazifa ularga hozir faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalari uchun eng zarur, chuqur, keng ko'lamli maxsus bilimlarni yetarli hajmda egallash imkoniyatini bermaydi. Ammo, ushbu mamlakatda rahbarlik lavozimi uchun bu hal qiluvchi ahamiyatga ega emas deb hisoblanadi. Chunki, ular fikricha, bu bilimlar 5 yil o'tgach baribir eskirib qoladi. Boshqa tomondan esa, rahbarlik lavozimiga tayinlangan bunday xodimlar avvalgi vazifalarida orttirgan tajribalari tufayli kompaniya to'g'risida yaxlit tasavvurga ega bo'ladi. Yangi lavozimlarda ularning shaxsiy tajribasi ham juda asqotadi.

Ixtisoslashtirilmagan Kar'yerani ham xodim bir korxonada yoki bir nechta korxonada o'tishi mumkin.

1. **Vertikal Kar'yera** deyilganda, xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mexnatga to'lanadigan haq qoshishi bilan bog'liq bo'ladi.

**2. Gorizontal Kar'yera.** 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'yera turiga taalluqlidir. Ya'ni, gorizontal Kar'yera xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

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

**4. Yashirin Kar'yera.** Bu atrof-dagilar 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'ladi. Boshqacha qilib aytganda, yashirin Kar'yera deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi. Masalan, rahbariyatning alohida muhim topshiriqlarini bajarish, tor doirada o'tkaziladigan yig'ilishlarga taklif qilinish, norasmiy axborotlar olish imkoniga ega bo'lish va hokazolar xuddi shuni anglatadi.

Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo'lishlari mumkin. Biroq, ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo'ladi. Zamonaviy menejmentda xodimning lavozimda o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lish lozimligi nazariy va amaliy jihatdan asoslab berilgan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun Kar'yera tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur.

## **10.2. Kar'yeraning tasniflanishi**

**1. «Mansabparast shaxs».** Bu toifa xodimlar ijtimoiy va xizmat darajalarida yuqoriroq mavqeyga ega bo'lishga intiladilar. Ular fikricha, o'zlariga yetarlicha huquq, imkoniyat, vakolat, mansab berilmaganligi ularning o'z salohiyatlarini to'liqroq namoyon etishlariga to'siq 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'yera 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'yerada ko'proq muvaffaqiyat qozonadilar.

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

«Kasbparast shaxs» korxonada faoliyatiga daxldorlikka 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-qoidalariga 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'yeralarining boshlang'ich bosqichida to'g'ri aniqlay olsalar, bu ularning kasblarida va lavozimlarida o'sishlari uchun eng maqbul yo'lni tanlay olish imkonini beradi.

**Real Kar'yera** — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxonada yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

**Salohiyatli Kar'yera** — 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'yera

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'yera** deyilganda, rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu Kar'yeraning davomiyligi turli sabablarga: korxonada 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'yera 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'yera.** 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 ishlaydilar.

**Normal Kar'yera.** Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu Kar'yeraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal Kar'yerada xodim bir lavozimda o'rtacha 3–5 yil davomida faoliyat yuritadi.

**Sust Kar'yera** bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda, bu davr normal Kar'yeraga 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'yeraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish to'g'ri rejalashtirilmaganligi, ya'ni lavozimda o'sish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab bo'lishi mumkin. Bo'sh lavozim mavjud emasligi sababli, xodim mehnat faoliyati turini o'zgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

**Tipik Kar'yera** 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'yera** xodimning kasb faoliyati va lavozimi 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'yera** xodimning kasbda va lavozimda o'sishi beqaror bo'lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o'zgartirib turishi, ish joyini, korxonaga va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga muvofiq bo'lmagan lavozimlarni egallashi demakdir.

Lavozimda o'sish bosqichlarini aniqlashning uslubiy asosi sifatida ikki: Kar'yera turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak.

G'arb tadqiqotchilari lavozimda o'sishning quyidagi bosqichlarini e'tirof etadilar:

1. Sinov (ko'nikish).

2. O'zini-o'zi e'tirof etish, firmada e'tirof etilish va xizmat lavozimida o'sish.

3. Kar'yera o'rtasi.

4. Kar'yera yakuni.

Mazkur tasnifga ko'ra, Kar'yera boshlanishi bosqichi kasbiy tanlash, korxonaga ishga joylashish, o'z xizmat vazifalarini o'rganish, shaxsiy qiziqish kuchli namoyon bo'lishi bilan bog'liq voqyelikdan «falaj holatiga tushish», egallash istagi bo'lgan lavozimlarni mo'ljallash, homiylar izlash xususiyatlari bilan farqlanadi.

O'rta bosqichda ishlab chiqarishga qo'shilayotgan ulushni muvofiqlashtirish, ehtimol tutilgan o'zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, «hayotiy tanglik» holatlari bilan ajralib turadi.

Yakunlovchi bosqich yetakchilar hamda mehnat faoliyati bilan mashg'ul aksariyat ko'pchilik uchun tubdan farqlanadi. Yetakchilar uchun bu — yuksalish va ijodiy barkamollik davri bo'lsa, qolganlar uchun foydalanilmay qolingan salohiyat tangligi va iste'foga chiqishni anglatadi.

### **10.3. Personal Kar'yerasining rivojlanishi**

Personal Kar'yerasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish

— kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda, xodim salohiyati va umidlarini hisobga olgan tarzda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o‘shini shakllantirishda aniq maqsadga muvofiq ta’sir o‘tkazish jarayonidir,

**Personal Kar’yerasini boshqarish** quyidagi maqsadlarni ko‘zlaydi:

- korxonaning izchil menejmentida ichki ehtiyojlar qondirilishini ta’minlash;

- personal o‘zi erishishga qodir bo‘lgan muayyan mas’uliyat darajasiga yetishi uchun uni o‘qitish hamda tajriba egallashini izchil ta’minlash;

- muayyan salohiyatga ega personalning muvaffaqiyatli ishga jalb etilishi — intilishlari, iste’dodlar va qat’iyatini hisobga olib, Kar’yerasini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Kar’yera 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‘shilaridan qoniqish hosil qilishlari natijasida ish joyidagi qo‘nimsizlikni kamaytirishga erishish;

- personal bilan korxonada faoliyati muvofiqlashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o‘shishi.

Kar’yera dinamikasi 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’yera deyilganda xodim, aksariyat hollarda har bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3–5 yil davomida bo‘lishi tushuniladi.

Personal Kar’yerasi o‘shini boshqarish jarayoni mantiqan bir-biri bilan bog‘liqdir. Umuman olganda, xodimning Kar’yerasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda ko‘tarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, o‘z ijtimoiy rolini va hokazolarni

egallaydi.

Personal Kar'yerasini rivojlantirish siyosatini shakllantirishdan ilgari **Kar'yera dinamikasini tahlil etish** talab etiladi. Bu quyidagilar uchun kerak:

o kelgusida personal bilan bog'liq masalalarni, masalan, mehnatga haq to'lashning, ijroning baholanishiga bog'liqligini hisobga olishda Kar'yera dinamikasining ijrosini baholash, kuzatish uchun;

o lavozimda o'sishning bo'lajak yo'lini ko'rsatib berish hamda ushbu yo'ldan muvaffaqiyatli olg'a qarab harakat qilish uchun zarur talablarni shakllantirish uchun;

mo'ljallanmagan holatlarni, jumladan, xizmat vazifasi va lavozimda o'ta tez ko'tarilish yoki, aksincha, rahbarlarning egallab turgan lavozimlarida uzoq vaqt qolib ketishlari sabablarini aniqlash uchun.

Amaliyotda personal Kar'yerasini rivojlantirish bo'sh lavozimlarning 80 foizini o'z xodimlari hisobiga to'ldirish, 20 foizini esa chetdan ishga jalb etish eng samarali ekanligi o'z isbotini topgan.

Personal Kar'yerasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjud:

**1. Qisqa muddatli sarmoyalash.** Ana shu siyosatni olib boradigan rahbarlar yuqori malakali ijrochilarni ishga yollab, o'qitadilar hamda ular mehnatiga yuqori ish haqi to'laydilar. Bu ijrochilar o'z lavozimlarida kutilgandek samarali faoliyat ko'rsatsalar, lavozimda yanada ko'tariladilar. Bunda kompaniya yoki firma o'zi xohlagan xodimlarga ega bo'ladilar. Bu xodimlar topshirilgan ishni sidqidildan bajaradilar, o'z faoliyatlarini mukammallik darajasiga yetkazishga harakat qiladilar, zarurat tug'ilganda zimmalariga qo'shimcha mas'uliyat ham oladilar. Korxonaning o'zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.

**2. Uzoq muddatli sarmoyalash.** Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal Kar'yerasini rivojlantirish istiqbolni ko'zlab rejalashtirishning samarali ekanligiga ishonadilar. Ular katta salohiyatga ega iste'dodli xodimlarni tanlab, strategik rejalashtirish dasturlari asosida ularni lavozimda o'stiradilar.

**3. Uzoq muddatli egiluvchanlik.** Bu siyosatga amal qiluvchi rahbarlar uchun bevosita bugungi kunda ijroning ko'zlangan darajada bo'lishi eng asosiy vazifa hisoblanadi. Ular buni e'tirof etgan holda, muayyan darajada xodimlarni yuqoriroq lavozimga ko'taradilar. Aslida bu qisqa muddatli sarmoyalash ko'rinishlaridan biridir. Ayni vaqtda, kompaniya yoki firma rahbariyati personal salohiyati munosib

baholanishi hamda o'qitish orqali rivojlantirilishi, xodimlarni xizmat vazifalari va lavozimlarda siljitish orqali tajribalari boyitilishi zarurligini tushunadilar. Bu esa, uzoq muddatga mo'ljallangan siyosat ko'rinishidir.

Qisqa muddatga mo'ljallangan siyosat tez rivojlanib borayotgan xususiy tadbirkorlik uchun maqbul bo'lsa (bunday korxonalarda mehnatni tashkil etish juda egiluvchan), uzoq muddatli siyosat yirik kompaniya va firmalar uchun qo'l keladi. Strategik rejalashtirishga amal qilinadigan korxonalarda xodimlar qaysi sifatlarga, qanday bilim, malaka, ko'nikmalarga ega bo'lishi lozimligi, qaysi xizmat vazifasi bosqichlarini bosib o'tishi aks ettirilgan karyerogramma ham tuziladi.

Personal Kar'yerasini rivojlantirish xodim kasb malakasi, bilimi, ko'nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o'z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo'ladi.

#### **10.4. Kadrlar zaxirasi**

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlar lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi, bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zaxirasi rejaları lavozimlarni egallash sxemalari tarzida tuzilishi mumkin. Ular turli tashkilotlarning o'ziga xos xususiyatlari va an'alariga qarab xilma-xil shakllarga ega bo'ladi. Shuni aytish kerakki, vazifalar tashkiliy tuzilmalar uchun rivojlantirish sxemalari variantidan iborat. Ular turli mavqega ega bo'lgan muayyan shaxslarga mo'ljallanadi. Yakka tartibda tuzib chiqilgan lavozimlarni egallash sxemalari namunaviy sxemalarga asoslanadi. Ular xodimlarni boshqarish xizmatlari tomonidan tashkiliy tuzilmalarga mo'ljallab tuziladi va ishchi o'rinlarini egallashning andozasi variantidan iborat bo'ladi.

Bizdagi tashkilotlarda kadrlar zaxirasi bilan ishlash sohasida katta tajriba to'plangan. Endi, bu ish qanday amalga oshirilayotganligini qarab chiqamiz.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardir:

- yuqori rahbar kadrlar tarkibida mo'ljallanayotgan o'zgarishlar rejasini tuzib chiqish;

- zaxiraga nomzodlarni oldindan tanlash;
- o‘z-o‘zini baholash nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlariga doir axborotlarga ega bo‘lish;
- kadrlar zaxirasi tarkibini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardir:

- tegishli ma’lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;
- odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;
- tashkilotchilik qobiliyatlari;
- shaxsiy fazilatlarini;
- salomatligining ahvoli, yoshi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar; bo‘linmalar rahbarlarining o‘rinbosarlari; quyi bo‘g‘in rahbarlari; ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan diplomli mutaxassislar.

Tashkilotlarda kadrlar zaxirasi guruhiga tanlab olish va kiritishning muayyan tartibi vujudga kelgan. Bular quyidagilardan iborat:

- nomzodlarni tanlab olish 35 yoshgacha bo‘lgan mutaxassislar orasida raqobat asosida o‘tkaziladi. Bunda nomzodlar amaliy ishda o‘zlarini ijobiy jihatdan namoyon qilishgan va oliy ma’lumotli bo‘lishlari kerak; bu to‘g‘risidagi qarorni maxsus komissiya qabul qiladi va bu qaror tashkilot bo‘yicha buyruq bilan tasdiqlanadi;

- har bir xodim (stajer) uchun stajirovka rahbari (asosiy) va stajirovkaning har bir bosqichi rahbari tasdiqlanadi. Ular har bir bosqichdagi stajirovkaning yakka tartibdagi rejasini tuzib chiqadilar;

- kadrlar zaxirasiga kiritilgan stajorlarning rahbarlari stajorning xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimi bosqichlarini muvaffaqiyatli o‘tganligi uchun moddiy jihatdan rag‘batlantiriladilar;

- stajorga uning egallab turgan yangi lavozimiga mos keladigan lavozim maoshi belgilanadi, lekin, bu maosh oldingisidan yuqori bo‘ladi. Shu bilan birga, unga mazkur lavozim uchun ko‘zda tutilgan moddiy rag‘batlantirishlarning barcha turlari tatbiq etiladi.

### **Glossariy:**

**Kar’yera** - insonning o‘z mehnat faoliyati davomida xizmat ko‘tarilishi.

**Amaliy Kar’yera** — 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.

**Vertikal Kar'yera** - xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish.

**Gorizontal Kar'yera** - bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullanadigan lavozimiga siljitishni yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo'linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishi.

**Real Kar'yera** — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir.

**Salohiyatli Kar'yera** — lavozimda rejalashtirilgan yoki ehtimol tutilgan o'sishdir.

**Desant Kar'yera** - deyilganda, rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi.

### **Nazorat savollari:**

1. Kar'yera nima?
2. Kar'yera qanday turlarga bo'linadi?
3. Kar'yeralar tasniflanishini tushuntiring?
4. Kadrlar zaxirasi qanday shakllantiriladi?

### **Test**

1. Kar'yera so'zi qaysi tildan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini anglatadi?

**A) Fransuz tilidan**

B) Ingliz tilidan

C) Nemis tilidan

D) Lotin tilidan

2. 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 qozonishi - .....

A) Maqsadli Kar'yera

B) Subyektiv Kar'yera

**C) Amaliy Kar'yera**

D) Salohiyatli Kar'yera

3. Tadqiqotlarga ko'ra mehnatga layoqatli aholining necha foizi o'z Kar'yerasini aniq rejalashtiradi?

A) 15%

**B) 20%**



C) 25%

D) 30%

4. Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar qanday?

A) tegishli ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi, shaxsiy fazilatlari

B) odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi, salomatligining ahvoli, yoshi

C) tashkilotchilik qobiliyatlari, odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi

D) **barcha javoblar to'g'ri**

5. Ixtisoslashtirilgan va ixtisoslashtirilmagan Kar'yera qanday Kar'yeraning turlari hisoblanadi?

A) Amaliy Kar'yeraning

B) Real Kar'yeraning

C) **Korxonada ichidagi Kar'yeraning**

D) Yashirin Kar'yeraning

## **11- MAVZU: INSON RESURSLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGI**

### **Annotatsiya**

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

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

Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning maqsadlari, ko'rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi.

### **Kalit so'zlar:**

o'zaro kompleks munosabatlar, potentsial, ideal-tipik, avtoritar, aloqadorlik, avtonom (muxtor), avtokratik uslub, byurokratik uslub, patriarxal (matriarxal) uslub, xushmoyillik uslubi, kommunikatsiya uslubi, avtonom uslubi, avtoritar rahbar, profilaktika.

## 11.1. Boshqaruv va uning uslublari

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

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

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

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

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

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

- buyruqbozlik uslubi. Menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va qat'iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;

- avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;

- byurokratik uslub. Menejer obro'si bu erda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo'ysinadilar;

- patriarxal (matriarxal) uslub. Menejer "oila boshlig'i" obro'si yordamida qayg'urib va butun javobgarlikni o'z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar unga bo'lgan cheksiz ishonch asosida buysunadilar;

- xushmoyillik uslubi. Menejer o'z obro'sini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatleri asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori

shaxsiy mavqega erishadi, xodimlap uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

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

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

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

- qo'shma qarorli boshqarish uslubi. Bunda menejer muammoni o'rtaga qo'yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o'rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta'qiqlash) huquqini saqlab qoladi;

- avtonom uslubi. Menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga moderator (ya'ni o'zini chetga oluvchi) rolini oladi va echimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

## **11.2. Boshqaruv taktika, strategiyasi va uning vositalari**

Boshqaruv vositalari: Sizning kurash reestringiz.

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

Endi savollarga murojaat qilamiz. Vaziyatni boshqarish imkoniyatiga qanday omillar ta'sir etadi? Ularning qaysi birlaridan foydalanish mumkin? Qaysi omillarni hisobga olish zarur, aks holda ular Sizni o'z tub qiziqishlaringizdan ayrim harakat qilishga majbur qilishi mumkin? Boshqacha aytganda: Boshqaruv mexanizmi nima?

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

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

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

Buyi – bast. Jamiyatimizda o'rta va past bo'yli kishilar oldida ko'pincha baland bo'yli kishilarga ko'proq e'tibor beriladi.

Kadrlar bo'limida o'tkazilgan so'rovlar ishga qabul qilishda yuqori bo'yli kishilarga ma'lum darajada ko'proq e'tibor berilishini yuzaga chiqardi. Bu erkaklarga ham, ayollarga ham taalluqli, lekin ayollarga nisbatan kamroq darajada.

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

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

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

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

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

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

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

Boshqalar muloqotda o‘zini qanday tutishini kuzating. Muloqotga kirishayotgan tomonlarni kuzatishning ko‘p imkoniyatlari mavjud. Kinofilmlarda ham, teleko‘rsatuvlarda ham tanishuv va uchrashuv sahnalarini ko‘rish mumkin. Ko‘rish vaqtida e’tibor bering. Ovozga, gavda tutilishiga, harakatlarning ravonligiga e’tibor qiling. Insonlarni muloqot jarayonida kuzatish mumkin bo‘lgan sharoitlarda ishlasangiz, bundan foydalaning. Muloqot boshlanishini, masalan, restoranda ham kursa bo‘ladi. Mana ishbilarmonlar bir-birini qarshilamoqda. Ular buni qanday bajaradilar? Nima sodir bo‘layapti? Insonlar qanday qilib shakllanib bo‘lgan guruhlarga qo‘shilayaptilar? Bu qanday harakatlar bilan amalga oshirilmoqda? Sodir bo‘layotgan narsalarni kuzatishdan foydali xulosalar chiqaring. Bu narsalarga yuzaki qaramang, asl mohiyatiga e’tibor bering. Mumkin bo‘lgan vaziyatlarni tasavvur qiling. Har bir qulay vaziyatlarda Siz muloqot yo‘llari va usullarini amalda qo‘llang. Siz endi qatnashadigan vaziyat holatlarini tahlil qilish uchun vaqtga ega bo‘lib, muloqot jarayonida erishmoqchi bo‘lgan maqsadingizni aniq qo‘yib, Siz ancha ustunlikni qo‘lga kiritasiz. Balki har qachon va har qanday holatda omad sizga qo‘lib boqmas, lekin Sizning g‘alabalarigizning o‘rtacha darajasi yuqori bo‘ladi.

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

«Qila olmoq – bajarmoq» o‘rtasidagi munosabat. Agar siz vazifani bajarish mumkinligiga o‘zingizni ishontirsangiz va ishonsangiz: Siz uni bajarasiz.

Joylashuvning ta’siri. Xulq-atvorning qanday namoyon bo‘lishiga “Bu erda men o‘z uyimdaman. Bu mening makonim” deb his qilish ham ta’sir etadi. O‘zingizga ishonch, Sizga tanish bo‘lgan ba’zi joylarda his qiladigan xotirjamlikni, agar Siz bu hissiyotni istagingizga ko‘ra uyg‘ota

olsangiz - har qachon va har qanday joyda xotirjam bo'lishingizga yordam beradi.

Muloqot turini tanlash

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

Telefonda so'zlashishni boshlash uchun yaxshi - Siz suhbatdan oldin yozuvlarni tayyorlab, oldingizga qo'yib qo'yasiz.

Muvozanatning ko'rinishi

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

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

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

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

Jargon. Bu tilning alohida qismi, uning leksikasining bo'linmasi. Har bir kasb, etnik guruh, bir erlik kishilar shunday so'zlar va iboralarga ega bo'lib, ularni "o'ziniki"lar orasida ishlatishi odatga aylangan. "O'ziniki" bo'lishni istaysizmi - shu guruhning, shu insonning jargonini (ommaviy tilini) o'rganing, undan foydalanishga tayyorlaning. Agar bu juda qiyin, maxsus jargon bo'lsa, Sizning bilimlaringiz suhbatdoshingiz uchun kutilmagan hol bo'ladi, va bu Sizning yutug'ingiz. Lekin ommaviy so'zlarni me'yorida ishlatib, oshirib yubormang. Jargon so'zlari ko'payib ketganini

sezsangiz, iloji boricha tabiiylikni saqlang, chunki Sizni “soxta” deb tushunishlari mumkin. O‘zingizni bilimdon qilib ko‘rsatmang.

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

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

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

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

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

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

Avtoritar rahbar qarorlarni yakka o'zi qabul qiladi va bo'ysinuvchilarning xatti-harakatlarini, ularga tashabbus ko'rsatish imkoniyatini bermay, qat'iy ravishda belgilaydi. Bunday rahbarga o'z shaxsini yuqori baholash va qo'l ostidagilarning ishchanlik va insoniy sifatlariga etarli baho bermaslik xos. U odatda o'zini va u boshqarayotgan korxonani, o'zini va unga bo'ysungan jamoani bir-biriga tenglashtiradi, ko'pincha ishda "yonadi", o'zini usiz tasavvur qila olmaydi, shaxsiy hayotini unutadi, kuchini ayamasdan, lekin qo'l ostidagilari haqida qayg'urmasdan ishlaydi. Avtoritar rahbar ko'pincha hech qanday xarajatlarni, shu jumladan insonlarni ham ayamasdan ishlab chiqarish maqsadlariga erishishni ko'zlaydi. Bunday rahbar bilan birga kishilar o'zlarini "vulqon"dagidek, favqulodda vaziyat holatida his qiladilar. Ularni zaruriyatsiz bezovta qiladilar, asablariga tegadilar, xaddan tashqari ishlatadilar. Bunday tipni "Rahbar o'zini qanday tutmasligi kerak" degan qo'llanmaga kiritish mumkin. Biroq avtokratni qattiqqo'l rahbar bilan adashtirmastlik kerak.

Rahbarlikning demokratik uslubi bo'ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo'lgan mustaqillikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo'lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so'ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini xolis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo'lish va ularning ehtiyojlari haqida o'ylash kabilarni ko'zlaydi. Rahbarning bunday harakatlari nafaqat yakkaboshchilik printsiplarini barbod qilib anarxiyaga olib keladi, balki rahbarning real hokimligini va obro'sini mustahkamlaydi, jamoada unumli ish sharoitini yaratishga ko'maklashadi.

Rahbarlikning bu uslubida qo'l ostidagilarning tashvishlari va qiziqishlarini bilish zarur. yirik yapon kompaniyalarining birida shunday qoida mavjud: "Haftada soat, oyda kun". Aynan shunday davriylik bilan yuqori rahbarlikni o'z ichiga olgan ma'muriyat tsexga keladi va ishchilar bilan yonma-yon konveyerda ishlaydi. Bunday amaliyot tashabbuskorlari hisoblaganidek, bu ishchilar bilan aloqani saqlashga, ularning kayfiyati, ish va turmush sharoitlarini bilishga imkon beradi. Rahbarlikning bunday uslubi eng ma'qul hisoblanadi.

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



Ammo ayrim kichik ishlab chiqarish guruhlarida, ilmiy jamoalarda, qaerda yuzaki majburlash va faoliyatni yoʻnaltirish talab qilinsa, u juda muhim, bunday uslub xodimlar bilan xushmuomala boʻlishni, ularning ish jarayoniga minimal aralashishni, boʻysinuvchilar fikrini hurmatlashni, ishga doir bahslarini ragʻbatlantirishni va shu kabilarni koʻzlaydi.

Koʻpincha rahbar va boʻysinuvchilar oʻrtasida masofa boʻlishi zarur, yaxshi munosabatlar va talabchanlik birga boʻlolmaydi degan fikr koʻp uchraydi, ammo Gʻarbda rahbariyat va boʻysinuvchilar oʻrtasidagi munosabatlarning demokratikligi aslo ishga tahdid solmaydi. Koʻp korxonalarda bunday munosabat mijozlar va buyurtmachilarning qiziqishidan kelib chiqadi. Xizmatchining mijozlar bilan qanday muomala qilishi yollovchilarning unga boʻlgan muomalasining aks etishidir. Agar korxonada xodimlari rahbariyatdan rozi boʻlmasalar, mijozlar haqida qaygʻurmaydilar. Faqat jonkuyarlikka jonkuyarlikni tugʻdiradi. Eng avvalo, vaqt cheklanganligiga qaramay, rahbar ishga doir suhbat tashabbusini topishga oʻrganishi darkor. Boshliqning boʻysinuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega boʻlgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa aʼzosini xush kurmasligi uning muomalasida koʻrinmasligi kerak. Aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa hislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin va aksincha, boshliq va boʻysinuvchining shaxsiy doʻstona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga taʼsir qilmasligi zarur. Agar rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obroʻ-eʼtibor va hurmat qozonmaydi. Shuning uchun boshliq oʻz xodimlariga nisbatan faol, ogʻir va vazmin boʻlishi lozim.

Har qanday rahbar mehnati koʻp asab va quvvatini sarflashni taqozo etadi, bu uning xatti-harakatlarida aks etishi mumkin. Biroq shunga qaramay, u doim va hamma erda xushmuomala va odobli boʻlishi zarur. Yaxshi rahbarga manmanlik, dimogʻdorlik, asabiylik, injiqlik, hokimiyat kuchi bilan oʻz qoʻl ostidagilarga qiliqlari va odatlarini zoʻrlab oʻtkazish yotdir. U boʻysinuvchini kamsitish, shaxsiy gʻururini tahqirlovchi vaziyatlardan oʻzini chetga oladi. Rahbarning ijobiy sifati - bosiqlik, vazminlik boʻlib, u hamma vaqt – qaror qabul qilishda, soʻzlarda, harakatlarda zarur, chunki dastlabki istaklar baʼzan notoʻgʻri. Uning taʼsiri ostida hissiyotlarga berilib inson haqiqatni notoʻgʻri qabul qiladi.

Ba'zan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki so'zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin.

Bunday vaziyatda to'g'ri yo'l - o'z xatosini tan olish. Bundan obro' zarar ko'rmaydi. Aks holda vaziyat yanada murakkablashadi. O'zini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qo'rslik kelib chiqadi. Haqorat baqirig'i hech qachon jamoada normal munosabatlarga qo'l kelmagan. Psixologlar qat'iy va bosiqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli ta'sir etadi, deb ta'kidlaydi. Bo'ysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa turli narsalarga o'xshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni cho'rtkesarlik va aybsitishdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir o'ziga va ko'pchilik oldida elon qilingan xayfsan o'rtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiyki, rahbar bo'ysunuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin. Tanqid - unga qo'yiladigan asosiy talablarga javob bersagina ta'sirchan kuchga ega bo'ladi.

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

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

2. O'ziga xos "profilaktika" sifatidagi tanqid. Ayrim rahbarlarning fikricha, busiz ishlash kayfiyatini yaratib bo'lmaydi.

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

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

5. Ogohlantiruvchi - qoralovchi tanqid. Printsipial va sof vijdonli xodim tribunadan tanqidiy gapirishga ruxsat so'raganda, rahbar yoki uning "safdoshlari" tomonidan arzimagan xatolarini bo'rttiruvchi ayblashlar.

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

Uchinchidan, tanqid aniq ob'ektga qaratilishi kerak. Kishining aniq harakatlarini baholash o'rniga uning shaxsini, xarakterini tanqid qilish yaxshilikka keltirmaydi.

To'rtinchidan, tanqid aniq yondashishni, insonning temperamenti va xakteri xususiyatlarini hisobga olishni taqozo etadi. Ayrimlar tanqidga salbiy munosabatda bo'ladi, lekin tez tinchlanib o'ziga keladi, boshqa shaxsga "etib bormasligi" ham mumkin, uchinchi shaxsni tortishuvga chaqirish, to'rtinchi shaxs esa o'z qilmishini chuqur qoralashga moyil bo'lib, unga nisbatan jazo qo'llash ortiqchadir. Hatto bir xil jazo chorasi ruhiy holat kechinmalari, pedagogik ta'sir ko'rsatish kuchiga ko'ra turli ta'sir ko'rsatadi.

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

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tishida malakali rahbarlar juda zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi – rahbar bizning davrimizda qarorlar chiqarishda qat'iy bo'lishi, kishilarni, birinchi navbatda o'z atrofida qilarni juda yaxshi bilishi, faqat bo'ysunuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda printsiptial bo'lishi kerak.

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

### **11.3. Boshqarish va nazorat**

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

- 1) maqsadning qo'yilishi;
- 2) ma'lumotlar yig'ish;
- 3) tahlil va mulohaza ishlari;
- 4) faoliyat variantlari va tashkiliy ish bosqichlarini tanlash.

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

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

Nima uchun shunday? Eng avval ishlab chiqarish xarajatlarining tarkib o'zgardi. AQSh sanoati ishchilarining ish haqi ulushiga mahsulot qiymatining 2 %dan 10 %gachasi to'g'ri keladi. Ishlab chiqarish xarajatlarining asosiy qismini moddiy-energetik xarajatlar, asbob-uskunalarni saqlash va ishlatish, transport chikimlarini saqlash va shu kabi xarajatlar tashkil etadi. Demak, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun asbob-uskunalarning sozlash va ta'mirlash muddatlarini qisqartirish, ichki isrofgarchiliklarning barcha turlarini bartaraf qilish, (masalan, brak - ya'ni nuqsonli mahsulot isrofgarchiligi, materiallar, xomashyo, energiyaning ortiqcha sarflanishi va boshqalar) hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib qoldi.

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

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

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

Yangi boshqaruvchilik fikrlashlari nimada ifodalanadi?

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

### **Glossori:**

**Boshqaruv stili (uslubi)** -- menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari.

**Boshqaruvning avtoritar uslubi** -- menejer uchun hokimiyat mavjud bo'lganda irodaning yakka shaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo'lishi bilan ajralib turuvchi usuldir.

**Korxonani boshqaruv mohiyati** - bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (xodimlarga) maqsadga yo'naltirilgan harakatlarini uyg'otish uchun ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lgan jarayondir.

**Rahbarlikning demokratik uslubi** - bo'ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo'lgan mustaqillikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo'lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so'ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini xolis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo'lish va ularning ehtiyojlari haqida o'ylash kabilarni ko'zlaydi.

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqarish nima?
2. Nazorat nima?
3. Korxonada rahbarida qanday hislatlar bo'lishi lozim
4. Boshqaruv taktikasi qanday tashkil topadi.

### **Test:**

1. Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko'ra boshqaruvning qanday uslublari ajratiladi?

**a. Ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor)**

b. Demokratok, liberal, avtoritar

c. Avtanom, muxtor, ideal-tipik

d. Barcha javoblar to'g'ri.

**2. Boshqarish jarayonini nechta bosqichlarga ajratish mumkin?**

a. 3

**b. 4**

c. 5

d. 6

**3. Tanqid qanday holatda ta'sirchan kuchga ega bo'ladi?**

a. O'z vaqtida bajarilsagina

b. To'g'ri va aniq bo'lsagina

**c. Unga qo'yiladigan asosiy talablarga javob bersagina**

d. Hamma javoblar to'g'ri.

**4. Boshqaruvning qaysi usulida menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga moderator (ya'ni o'zini chetga oluvchi) rolini oladi va echimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar?**

**a. Avtonom uslubi**

b. Maslahat uslubi

c. Buyruqbozlik uslubi

d. Avtokratik uslubi.

**5. Boshqaruvning qaysi usulida menejer o'z qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma'lum qilgandan keyingina qaror chiqaradi, xodimlar savollar berishi, o'z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak?**

**a. kommunikatsiya uslubi**

b. Avtonom uslub

c. Muloqot uslubi

d. Demokratik uslub.

## **12– MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MUAMMOLARI VA VAZIFALARI**

### **Anotatsiya**

Insonlarning o'zaro va jamiyat bilan aloqa qilish usullari mavjud institutlarning harakatlari samarasi, chunki bu institutlar insonni shakllantirishga javobgardir. Ehtimol, ijtimoiy institutlarning xususiyatlari, eng avvalo, menejerda o'z aksini topadi. Uning oldida iqtisodiyotni

rivojlantirish kabi murakkab masala turadi.

Shuningdek ushbu bo'limda IRB va kelajak muammolari haqida muhokama qilinadi.

Chunki kelajakda nima bo'lishi hech kim tasavvur qila olmaydi.

## **Kalit so'zlar**

Oila institutlari, ijtimoiy evolutsiya, protestant etikasi, jamiyat, ta'minotchilar, xaridorlar, kasaba uyushmasi, resurslar, kelajak tendentsiyasi, texnologiyalar, moliyaviy faoliyat.

### **12.1. Jamiyatning ijtimoiy tarkibi va IRB**

Har bir shaxs o'z jamiyati institutlarining mahsulidir. Jamiyatning asosiy institutlariga siyosiy, ma'rifiy, ijtimoiy, iqtisodiy, diniy va oila institutlari kiradi.

Insonlarning o'zaro va jamiyat bilan aloqa qilish usullari mavjud institutlarning harakatlari samarasi, chunki bu institutlar insonni shakllantirishga javobgardir. Ehtimol, ijtimoiy institutlarning xususiyatlari, eng avvalo, menejerda o'z aksini topadi. Uning oldida iqtisodiyotni rivojlantirish kabi murakkab masala turadi.

Iqtisodiyotni isloh qilish nafaqat davlatga, balki ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilishga urinayotgan har bir menejerga bog'liq. Jamiyat ichida qanday harakat qilish haqidagi ma'lumotlar tadbirkor uchun oddiy ichki ma'lumotlar kabi katta ahamiyatga egadir. "G'arblik inson" kontsepsiyasi G'arbda asrlar mobaynida yuzaga kelgan ijtimoiy evolyutsiya mahsulini ifodalaydi.

G'arblik inson va uning yashashi uchun barcha ijtimoiy-iqtisodiy shartnomalarning shakllanishi murakkab va zarur tarixiy jarayondir. G'arbda institutlar ko'p asrlik evolyutsiya jarayonini boshdan kechirgan. 300-yildan taxminan 1500-yilgacha katolik cherkovi G'arb hokimiyati boshida edi. 11 asr yarmigacha bo'lgan davr salb yurishi safarlari davri sifatida ma'lumdir. Bu davr mobaynida ko'p sonli armiyalar Ierusalimni zabt qilish maqsadida Evropadan Yaqin sharqqa yurish qilgan. Jamiyatning bunday qo'zg'alishi keyinchalik renessans (uyg'onish davri) nomi bilan mashhur evolyutsiya jarayoniga o'z hissasini qo'shdi. Rennessansning kuchayib borishi bilan reformatsiya deb atalmish katolik cherkoviga qarshilik ko'rsatish jarayoni boshlandi. Reformatsiya nomi katolik cherkovini isloh qilishdan kelib chiqadi. Bunday urinishlar hech qaerda Germaniyadigidek muvafaqiyatli bo'lmadi.

Doktor Martin Lyuter Reformatsiyani harakatga keltirish bilan shuhrat qozondi. U Germaniyada katolik cherkovini shaxsiylashtirilgan din shakli bilan butunlay almashtirishga qodir bo‘lib chiqdi. Lyuteranlik hozir ham ko‘pchilik G‘arb mamlakatlarida hal qiluvchi din hisoblanadi. Asrimizning boshida nemis Maks Veber tomonidan yozilgan “Protestantlik etikasi va kapitali “ZM”ning ruhi” nomli kitobida protestant reformatsiyasining G‘arbiy inson xarakteriga ta’siri yuritilgan.

**Maks Veber o‘z kitobida bu jarayonlarni uning omadli kapitalist bo‘lish qobiliyatiga o‘z hissasini qo‘shganligini tushuntirishga harakat qiladi. Lyuteranlik** dinida inson cherkovga emas, balki bevosita xudo oldida javob beradi. Inson juda ehtiyotkor bo‘lib qoldi, juda ko‘p mehnat qildi, mol-dunyoga pul sarflamay qo‘ydi, ko‘ngilxushlikdan qochar, muntazam cherkovga borar, Injil o‘qir va xudoga yoqadigan turmush kechirar edi. Natijada tejamkor, mehnatkash va aqlli insonga aylandi. Inson nafaqat ko‘p mehnat qilar edi, balki shu bilan birga u boshqa kishilar bilan munosabatlarda juda ehtiyotkor edi va ko‘p hollarda protestant juda insofli, to‘g‘riso‘z va vijdonli shaxs sifatida ish yuritir edi.

Protestant etikasi shunchalik chuqur ta’sirga ega ediki, u Germaniya, Skandinaviya davlatlari va Angliyada katolik cherkovi ustidan g‘alaba qozondi. Frantsiya, Italiya, Ispaniya va Portugaliya avvalgidek, asosan, katolik davlatlari bo‘lib qoldi. Buning natijasida bugungi kunda bu davlatlar madaniyatlari tubdan farq qiladi.

Protestantlik Reformatsiyasi, Amerikaning mustamlakalashtirilishi, Evropadagi boshqa siyosiy voqealar natijasida Amerikaga asosan protestantlar ko‘chib o‘tdi. Mamlakat faol va ishchan kishilar bilan to‘ldi. Xususiy mulkchilik xuquqi va boy tabiiy resurslar iqtisodiyot rivojlanishida hal qiluvchi omillar bo‘ldi. Ammo XVIII asrning ikkinchi yarmi va XIX asrning birinchi yarmida sanoatlashtirish jarayoni juda qiyin sharoitlarda kechdi. Bu boy jamiyatni qurish uchun zarur bo‘lgan yuqori darajadagi ishlab chiqarishga erishishga jamg‘arilgan sarmoyalarning etishmasligidan kelib chiqdi.

Zamonaviy boshqaruv jamiyatning turli institutlari bilan doimiy aloqalar sharoitida amal qiladi. U biror mamlakatda tarixiy shakllangan insonning umumlashgan xarakteriga bog‘liq. Shuning uchun menejer bu xarakter belgilari va jamiyat ijtimoiy tarkibning rivojlanish tendentsiyalarini bilishi zarur. Bu uning jamiyat bilan o‘zaro samarali faoliyat yuritishiga yordam beradi.



## 12.2. IRBning ijtimoiy munosabatlari

Davlat va hukumat. Hukumat har qanday davlatda o'z fuqarolariga soliq solish huquqiga ega, u shuningdek, muvofiqlashtiruvchi vazifani ham bajaradi. U biznesning amaliy tomonlariga taalluqli operatsiyalar, soliqlar, atrof-muhit muhofazasi, mehnat muhofazasi va boshqa masalalar bo'yicha qonun va farmoyishlar ishlab chiqadi, hukumat firbalar faoliyat doirasini ta'minlash uchun javobgardir va shu sababli u soliqlar yig'adi, biznes bilan shug'ullanish xuquqini berganligi uchun haq oladi.

Davlat qarorlari firbalar uchun yanada katta ahamiyatga ega bo'lmoqda. Jamiyat rivojlanib borishi bilan turli muammolar vujudga keladi. Masalan, atrof-muhitning ifloslanishi muammosi firbalarga soliq solish bo'yicha davlat farmoyishlari ko'payishiga olib kelishi mumkin. Bu qarorlarning amalga oshirilishi natijada iste'molchilar zimmasiga tushadi, chunki atrof-muhit bo'yicha qonunlar tovarni ishlab chiqarish qiymatini oshirsa, kompaniya bu xarajatlarni bir o'zi qoplay olmaydi, negaki biznesda qolish uchun minimal daromadlarning muayyan darajasiga erishish kerak. Agar qarorlar bu daromadni "eb qo'ysa", xarajatlarning bir qismi iste'molchilarga yuklatiladi.

Jamiyat. Menejer o'zaro munosabatda bo'ladigan yana bir insonlar guruhi aholidir. Aholi o'z noxiyasi yoki mintaqasidagi firbadan ma'lum bir natijani kutadi.

FIRBa oldida bajarilishi zarur bo'lgan ma'lum ijtimoiy munosabatlar turadi. Bu xizmatchilar orasida donorlik (qoni yig'ish) yoki xayriya ishlarida qatnashish bo'lishi mumkin. Tuman aholisi ko'p loyihalarda ishtirok etish uchun firbalarni jalb qiladi. Odatda moliyaviy resurslarning ma'lum qismi shunday tartiblarga ajratiladi. Biroq, bu mablag'larni bir tekis taqsimlash zarur va shu tarzda ijtimoiy tengsizlikni yo'qotish mumkin.

Jamiyatda shunday aholi guruhlari mavjudki, ular hokimiyat va biznesning turli tuzilmalariga tazyiq o'tkazadilar va muayyan harakatlar bajarilishini talab qiladilar. Bu yo'l yo'nalishini o'zgartirish, kamyob hayvon turlari va tarixiy obidalarni saqlab qolish, atrof-muhit muhofazasi, ayrim kishilar guruhiga yordam ko'rsatish va boshqa talablar bo'lishi mumkin. Menejerlar qaror qabul qilishda, ham kompaniya ham jamiyat manfaatlarini hisobga olishi kerak.

Ta'minotchilar. Rahbariyat doimiy ravishda ta'minotchilar bilan muloqotda bo'ladi. Resurslar bilan ta'minlash korxonalarida muhim ahamiyatga ega. Chunki u ishlab chiqarishning zaruriy unsuri

hisoblanadi. Rahbariyat tanlagan yo‘l orqali o‘z ta‘minotchilari bilan yaxshi munosabatlarni o‘rnatayotganligiga iqror bo‘lishi kerak. Bunga hisoblarni tez to‘lash, resurslar sifati va miqdoriga tegishli muammolarni birgalikda hal qilish va boshqa bitimlar ta‘sir qilishi mumkin. Mol etkazib beruvchilar vaqtincha moliyalash manbalari bo‘lib qolishi mumkin.

Xaridorlar. Korxonaning xaridorlarga va xaridorlarning korxonaga munosabati bu korxonaning bozordagi faoliyatidir. Bu munosabatlar hurmat va ishonchga yoki shubha va begonalikka asoslangan bo‘lishi mumkin. Korxonada bu munosabatlarni shunday qilishi kerakki, bunda xaridorlarning qiziqishlarini o‘rganish va iloji boricha hisobga olishi zarur. Shuningdek ularning taklif va mulohazalarini e‘tibor bilan qarshilash kerak. Bu korxonada obro‘sin oshirish va pirovardida, foyda olishga hamda korxonada maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Kasaba uyushmalari. Menejer muomala qiladigan yana bir guruh - bu kasaba uyushmalaridir. U - xizmatchilardan tarkib topgan va ularning manfaatlarini rahbariyatga etkazish maqsadida tuzilgan tashkilotdir. U o‘z talablarini amalga oshirish uchun boshqaruvga tazyiq o‘tkazuvchi iqtisodiy kuchdir. Kasaba uyushmasi odatda umummilliy va xalqaro kasaba uyushma tashkilotlari bilan bog‘langan. Bu unga kuch va ta‘sir imkoniyatlarini beradi; ko‘pincha, mehnat sharoitlarini yaxshilash, ish haqini oshirish, ijtimoiy imtiyozlarni ko‘paytirish bo‘yicha talablarni ilgari suradi. Korxonada rahbariyati va kasaba uyushmasi o‘rtasidagi munosabatlar maxsus bo‘lim tomonidan tartibga solinadi.

Kasaba uyushmasining vazifasi korxonada rahbariyatining xizmatchilariga g‘arazli munosabatidan himoya qilishdir. Korxonada kasaba uyushma bilan kelishuvga ehtiyotkorona yondashishi zarur.

AQShda federal qonunlar insonning kasaba uyushmaga a‘zo bo‘lish huquqini himoya qiladi. Odatda kasaba uyushmasi va korxonada rahbariyati o‘rtasida shartnoma qabul qilinadi. U bandlik, ish haqi darajasi, ishdan bo‘shatish jarayoni, ta‘tilga haq to‘lash va boshqa masalalar bilan bog‘liq o‘zaro munosabatlarning ko‘p qirralarini aniqlashtiradi. Kasaba uyushmasining a‘zolari unga tegishli bo‘lish huquqi uchun o‘z ish haqidanda badal to‘laydilar. Bu kasaba uyushmalariga iqtisodiy mustaqillik va hokimiyat beradi. Zaruriyat tug‘ilganda o‘z a‘zolari huquqini himoya qilish imkoniyatini beradi.

Kasaba uyushmalari - zamonaviy vaqtda korxonada faoliyat yuritishi omilidir. Shuning uchun menejer ular bilan o‘zaro munosabatlar olib borishni bilishi zarur.

### **12.3. Inson resurslarini boshqarish va kelajak muammolari**

Kelajakda nima bo'lishi hech kim tasavvur qila olmaydi. Biroq bu muammolar qanday bo'lishiga qaramasdan, menejerlar bu muammolarni hal qilishi kerak bo'lgan va shunday ma'suliyatga ega bo'lgan kishilar qatoriga kiradi. Menejer doim barcha rivojlanish tendentsiyalari ichida bo'ladi.

Jamiyat kelajakda qanday muammolarga duch kelishidan qat'iy nazar, menejer ularni tushunish va hal qilish qobiliyatini o'stirishi lozim. Menejerlarni o'qitish - jamiyatning kelajakdagi muammolarini hal qilishga eng yaxshi tayyorgarlik. U menejering barcha vaziyatlarni ratsional va ilmiy tahlil qila olishini ta'minlashi kerak. Hissiyotga berilish, shoshma-shosharlik, noto'g'ri axborot yoki boshqa shunday holatlarda qaror qabul qilish juda jiddiy xato deb ko'rilishi kerak.

Resurslar muammolari. Er shari aholisi juda tez sur'atlar bilan o'smoqda. Hozirgi vaqtda unda 6 mlrd.dan ortiq kishi yashaydi. Har bir inson hayoti uchun muayyan miqdordagi resurslar zarur. Kishilar mavjud resurslar bilan qanoatlanmaydilar va yuqori turmush darajasini ta'minlash uchun resurslar bo'yicha raqobat kuchayib boradi.

Menejer resurslarni shunday tashkil qilishi kerakki, bunda ishlab chiqarilayotgan tovarlar kam bahoga ega bo'lsin. U doim kam resurslardan foydalanib, ko'p tovarlar ishlab chiqarish masalasi ustida bosh qotiradi. Menejment va menejerlar tarixi ham shunda. Ammo resurslarga talabning oshib borishi bilan ularni taqsimlash muammosi kuchayadi. Qachondir bu resurslar me'yorlashtiriladi degan fikr mavjud. Biroq, resurlarning bir qismi me'yorlashtirilsa, ularning boshqa resurslar bilan o'zaro munosabati murakkablashib, butun ishlab chiqarish tizimiga ta'sir qiladi. Kelajak muammolari echimini hozirgi kunda izlash uchun uni bilish zarur. Chunki kelajak hozirgi davrda tug'iladi. Boshqaruv professionalizmi kelajakni anglashdan iborat, boshqaruv fanining rivojlanishi esa ertaga nima vujudga kelishini bugun aniqlab beradi.

Insonlar. Menejer qo'l ostidagi asosiy resurs insonlardir. Insonlar munosabati sohasida ham, insonning o'zida ham ko'p o'zgarishlar sodir bo'lmoqda. Har bir kishi shaxsiy xususiyatlar, xarakter va muammolarga ega.

Inson shaxsi murakkablashmoqda. Menejer kunda insonlar muammolarini echish bilan shug'ullanadi. Ammo u jamiyatning umumiy rivojlanish muammolariga ham duch keladi. Avvalo, aholining ko'payishi. Kishilar nisbatan ilgari nafaqaga chiqadilar. Yaxshi tajribali xodimlar unumsiz va ularni ijtimoiy ta'minot tizimi evaziga

ta'minlashning zarur bo'lib qolishi bu tizim qiymatini oshiradi. Keksa xodimlar ishni tark etadi. Ularning o'rnini bosishi mumkin bo'lgan yoshlar soni qisqaradi.

Inson resurslarining bunday muammosi bilan menejer hozirning o'zidayoq shug'ullanmoqda. AQSh va Kanadada ishlab chiqarishda faol bandlarning o'rtacha yoshi 34-35 atrofida, Meksikada esa bu ko'rsatkich 19 yoshga teng.

Bu mamlakatlar demografik ahvolining bunday farqlanishi inson resurslari muammosidir. Malakali va tajribali xizmatchilarning etishmasligi bilan birga xodimlar tomonidan kutilayotgan munosabatlar ham o'zgarib bormoqda. Bu kelajak tendentsiyasidir. Ijtimoiy munosabatlar va hukumat qarorlari insonlar farovonligini oshirishda menejer va kompaniyalar mas'uliyatini kuchaytirishga qaratilgan. Ilgari kompaniya va xizmatchilar o'rtasidagi munosabatlar mehnat shartnomasi bilan cheklanar edi. Bugun bu munosabatlar xodimlarning korxonada va ish joyidan tashqaridagi hayotida kompaniya javobgarligining kengayishi bilan xarakterlanadi. Bu boshqaruvga yangi talablarni qo'yadi va uni murakkablashtiradi.

Texnologiya. Hozirgi sanoat dunyosida menejerlar texnologiya rivojlanishini yanada katta e'tibor bilan kuzatishi zarur. Texnologiya haqiqatan ham, ishlab chiqarishni yaxshilashning yagona yo'lidir.

G'arbda oxirgi 100 yillikda turmush darajasining o'sishi, aksari, yangi va etakchi texnologiyani muntazam qo'llash orqali kam xarajatlar evaziga ko'p sifatli tovarlar ishlab chiqarish natijasida amalga oshirildi. Ayrimlar, texnologiya vaqti kelib shunday nuqtaga etadiki, bunda ishlab chiqarish usulini ancha yaxshilash imkoniyati yo'qoladi, degan fikrni bildiradi.

Texnologiya - qimmatbaho narsa. Xodimlar yoshi darajasining ko'tarilishi va yoshlar sonining qisqarishi menejerni ishchilar o'rnini bosuvchi texnologiyalar haqida o'ylantiradi. Zarur mablag'lar mavjud bo'lganda u yangi texnologiyalarni ko'plab xarid qiladi. Bu erda mahsulot sifatini oshirishga bo'lgan ehtiyoj o'sib borishi katta rol o'ynaydi.

Menejerlar kelajakda yuksalib boruvchi texnologik yo'nalgan jamiyat bilan ishlaydi. U ishlab chiqarish, iqtisodiyot, jamiyatning holati va ularning rivojlanishi tendentsiyalari haqidagi axborotlarga yaxshi ega bo'lsagina omadga erishadi. Bu erda axborot texnologiyalari muhim rol o'ynaydi va aynan shular boshqaruv qarorlari sifatini aniqlaydi.

Atrof-muhit. Har bir inson atrof-muhit muhofazasi haqida

qaygʻurishi kerak. Sanoatlashtirish va kishilarning shaharlarda, mintaqalarda toʻplanishi chiqindilar bilan bogʻliq global muammoni keltirib chiqaradi. Bu atmosferaga chiqarilayotgan kimyoviy chiqindilar yoki axlatxonalarga tashlanadigan chiqindilar boʻlishi mumkin. Bundan tashqari quyoshdan himoya qiluvchi ozon qatlaminig oʻzgarishi insoniyatga katta xavf tugʻdiradi.

Ayrim kishilar ekologik muammolarni oshirib yuborilgan deb hisoblaydilar. Shubhasiz, bunday muammolar mavjud va hukumat bu sohadagi nazoratni kuchaytirilmogʻi lozim. Isteʼmolchi soliq yoki tovarning yuqori qiymati orqali barcha xarajatlarni toʻlaydi, har doimgidek menejer foyda va isteʼmolchi oʻrtasida turadi. U past baholi yaxshi tovarlarni ishlab chiqarish xarajatlarida yangi masʼuliyatga ega boʻladi. Atrof-muhit bunda qoʻshimcha va ortib boruvchi qiyinchiliklar tugʻdiradi.

Hukumat. Gʻarbda davlat korporatsiyalar soligʻidan yuqori foizli daromadlar oladi, hukumat biznes yuzasidan qarorlarni doimiy ravishda koʻpaytirib boradi. Masalan, AQShda yangi biznes ochish va yuritish hukumat qarorlari natijasida tobora qiyinlashib bormoqda. Koʻp kompaniyalarda hukumat qarorlariga taʼsir etishga oʻrinish bilan shugʻullanuvchi maxsus boʻlimlar ham mavjud.

Gʻarbda davlat tomonidan muvofiqlashtirish kompaniya faoliyatining koʻp qirralarini qamrab oladi. Davlat xizmatchilarning eng kam ish haqi, ish vaqti oʻzunligini tartibga soladi, pensiya jamgʻarmasiga toʻlovlar oʻtkazishni talab qiladi, maʼlum ijtimoiy xizmatlar bilan taʼminlash masalalari bilan shugʻullanadi.

Bundan tashqari davlatga va asosan soliq boʻlimiga yuboriladigan koʻplab hisobotlar mavjud. Koʻp gʻarbiy mamlakatlar iqtisodiyoti hukumat tomonidan markazlashgan boshqarishga yaqinlashib kelmoqda. Ammo ular buni markazlashgan boshqarish tizimi deb atamaydilar; chunki resurslarning haqiqiy taqsimlanishini rejalashtirmaydilar. Hukumat bunga muvofiqlashtirishni chuqurlashtirish orqali bilvosita taʼsir koʻrsatadi. Ular korxonalarini hukumat qarorlari va davlat vazifalariga muvofiq holda faoliyat yuritishga yoʻnaltiradi. Menejer bu qarorlarda koʻrilgan masalalar bilan shugʻullanmasligi mumkin emas va kelajakda bunga yanada koʻproq eʼtibor beriladi.

Ijtimoiy holat. Aholi zichlashib borishi va jamiyatlar oʻrtasida tafovutlarning koʻpayib borishi juda koʻp muammolarni keltirib chiqaradiki, menejer kishilar bilan muloqotda albatta ularga duch keladi. Bu ijtimoiy holat muammolari. Ular bugungi kunda giyohvandlar, SPID

bilan kasallanganlar va aroqxo'rlarning ko'payishi bilan seziladi.

Sanoat to'ntarilishining amalga oshirilishi hozirgi vaqtda texnologik jamiyat qurilishiga olib keldi. U bizning tarixiy tushuncha va institutlarimizga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi. Ilgari nisbatan mustahkam va insonni shakllantirishda aniq yo'nalishlarga ega bo'lgan oila jiddiy o'zgarishlarni boshdan kechirdi. Buning natijasi sifatida jamiyatdagi munosabatlar ham o'zgardi va yana o'zgarib boradi. Ko'pincha biz muammoni hal qilayotib, boshqa muammolarni vujudga keltiramiz. Menejer uning qarorlari kelajak uchun jiddiy muammolarni keltirib chiqarmasligiga amin bo'lishi zarur.

Halqaro hamjamiyat. Kommunikatsiyalar va transport juda murakkab axborot jamiyatini keltirib chiqaradiki, bu jamiyat boshqa millatlar, davlatlar bilan tadbirkorlik munosabatlari olib borilishini taqozo etishi natijasida G'arbda har qanday davlatning boshqa mamlakatlar bilan bog'liqligi tobora kuchayib bormoqda.

Mamlakatlar asosan agrar o'lkalar bo'lgan paytda tijorat munosabatlariga ehtiyojlar kam edi. Bugungi kunda esa mamlakatlarda sanoat rivojlanishi xalqaro miqyosda o'zaro munosabatlarga qiziqishni kuchaytirilmoqda. Aynan moliyaviy faoliyat sohasi menejerdan jahon rivojlanishi tendentsiyalarini tez va o'z vaqtida bilib olishni talab qiladi. Jahonda biznes ustidan nazorat qilishga urinishlar kuchayib bormoqda.

Hozir bir nechta mamlakatlarda faoliyat yuritayotgan transmilliy korporatsiyalar ko'p. Ularning turli siyosiy muhitlarda faoliyat yuritishi xalqaro nazoratga ehtiyoj tug'dirdi. Millatlar va davlatlar o'rtasidagi bunday o'zaro munosabatlar jamiyatning internatsionallashuvi jarayoniga olib keldi. Bu esa insonlarning butun sayyorani yagona markazning yagona nazorati ostida bo'lishiga urinayotganliklarini bildiradi.

## Glossariy

**Jamiyat** – kishilarning tarixan qaror topgan hamkorlik faoliyatlari majmuyi.

**Ehtiyoj** — insonning yashashi va kamol topishi uchun kerakli hayotiy vositalarga bo'lgan zaruriyat. Ehtiyoj kishilarning hayotiy vositalariga bo'lgan zaruriyatini ifodalovchi ilmiy kategoriya sifatida taraqqiyotning hamma bosqichlari uchun umumiy va doimiydir.

**Kasaba uyushmasi** – mehnatkashlarni jinsi, diniy e'tiqodi, irqiy va milliy mansubliklaridan qat'i nazar i.ch. va noishlab chiqarish sohalarida ijtimoiy-iqtisodiy huquqlari va o'z a'zolari manfaatlarini himoya qilish maqsadida birlashtiruvchi ommaviy jamoat tashkilotlari.

**Resurslar** – pul mablag‘lari, boylik, zaxira, imkoniyatlar; davlat byudjetida daromad manbalari, tabiiy, iqtisodiy, mehnat, valyuta va boshqa R. bo‘lishi mumkin

**Talab va taklif** — bozor iqtisodiyotining fundamental tushunchalari. Talab (tovarlar va xizmatlarga talab) — xaridor, iste‘molchining bozorda muayyan tovarlarni, ne‘matlarni sotib olish istagi; bozorga chiqqan va pul imkoniyatlari bilan ta‘minlangan ehtiyojlari.

### Nazorat savollari:

1. IRBning jamiyatdagi o‘rni qanday?
2. IRBning zamonaviy muammolari qaysilar?
3. IRB ning ijtimoiy munosabatlari haqida gapiring.
4. IRB ning kelajak muommolari nima?

### Test

1. Boshqarish funksiyasini tasnifiga kiradi:
  - a. **rejalashtirish, tashkil qilish, nazorat;**
  - b. tashkil qilish, nazorat, ishlab chiqarish;
  - c. rejalashtirish, tashkil qilish, kuzatish;
2. Boshqaruvning asosiy usullarini ko‘rsating.
  - a. Marketing, tashkil etish, tartibga solish, nazorat
  - b. Sotsiologik tekshirishlar
  - c. Iqtisodiy, ijtimoiy, ruhiy, tashkiliy taqsim etish
  - d. Iqtisodiy-matematik
3. Boshqaruvning diversifikatsiya strategiyasi nima?
  - a. Korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriq.
  - b. Uyg‘unlashtirish strategiyasi cheklangan o‘shish, o‘shish va qisqartirish strategiyalarini bir-biri bilan qo‘shib yuborishni nazarda tutadi.
  - c. **yangi tovarlar ishlab chiqarishni yangi tovar bozorlarini, xizmat turlarini o‘zlashtirishdir. Bu firma faoliyatini unga bog‘lik bo‘lmagan umuman yangi sohalarga kengaytirishni ham hisobga oladi.**
  - d. b va c
4. Boshqaruvning strategik muqobil varianti deganda nimani tushunasiz ?

- a. **cheklangan o'sish qisqartirish uyg'unlashtirish**
  - b. o'sish boshqarish marketing
  - c. qisqartirish bozor o'sish
  - d. to'g'ri javob yo'q
5. Strategik reja-bu

a. bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir.

b. korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun qoidalarga solib turuvchi reja.

- c. **korxonaga uzoq muddatga berilgan topshiriqdir.**
- d. Hammasi to'g'ri

6. Strategik rejalashtirish jarayoni bosqichlarining ketma-ketligini ayting.

a. maqsad va vazifalar-strategiyani amalga oshirish-bozor-raqobat.

b. **maqsad va vazifalar-tashqi muhitni tahlil qilish-kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish-muqobilikni tahlil qilish va strategiyani tanlash-strategiyani amalga oshirishni boshqarish – strategiyani baholash.**

c. muqobilikni tahlil qilish va strategiyani tanlash-strategiyani amalga oshirishni boshqarish-maxsulot ishlab chiqarish.

- d. Barcha javoblar to'g'ri.

### **13- MAVZU. AKT SOHASIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH**

**Annotatsiya.** Ushbu ma'ruza matnida inson resurslarini 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 xujjatlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lishlari talab qilinishi keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** hujjatlashtirilgan axborot, inson resurslarini boshqarish, axborotni hujjatlashtirish, davlat axborot resurslari, hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari, davlat axborot



resurslari, tizimli yondashuv, «Kadrlarni hisobga olish» moduli, «Tabel hisobi» moduli, «Ish haqi hisobi» moduli, «Tizim ma'muri» moduli.

### **13.1. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalari**

Inson resurslarini 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 xujjatlarni 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.

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 inson resurslarini boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llashning ahamiyatini yaqqol ko'rsatadi.

Boshqa sohalarda bo'lgani kabi inson resurslarini boshqarish xizmatida ham axborot texnologiyalarini joriy etishning huquqiy asosi O'zbekiston Respublikasining «Axborotlashtirish to'g'risida»gi qonuni hisoblanadi. Axborot texnologiyalari davlat hokimiyati organlari, mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari, jamoatchilik birlashmalarining axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun eng maqbul shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgandir.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005-yil 22-noyabrdagi 256-sonli «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 asosan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi obyekti 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 resurs- lariga

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 multimediya (matnli, grafikli, ovozli va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo'ladi.

**Davlat axborot resurslari** foydalanilishiga 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.

Bazaviy davlat axborot resurslari tarkibiga O'zbekiston Respublikasi davlat axborot resurslari bo'yicha, O'zbekiston Respublikasi jismoniy va yuridik shaxslari bo'yicha, O'zbekiston Respublikasi normativ-huquqiy hujjatlari bo'yicha, O'zbekistonning tabiiy resurslari bo'yicha, davlat organlarining veb-saytlari bo'yicha, umumiy foydalanadigan boshqa axborot resurslari bo'yicha ma'lumotlar bazasi kiradi.

**Davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslarning** tor kasbiy, o'ziga xos vazifalarini hal etishga mo'ljallangan, foydalanilishi cheklab qo'yilgan axborot resurslari maxsus davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Maxsus davlat axborot resurslari tarkibiga:

- idoralar, hududiy boshqaruv va hokimiyat organlarining;
- davlat budjeti 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.

- Davlat axborot resurslarini shakllantirishda:
- taqdim etiladigan axborotning ishonchliligi va to'liqligi;
  - jismoniy va yuridik shaxslarning axborotdan foydalanish erkinligiga bo'lgan huquqlarini amalga oshirish;
  - axborot xavfsizligi;
  - axborotning davlat organlari tomonidan foydalanish uchun shart-sharoitlari;
  - davlat axborot resurslarining axborot-texnologik mosligi;
  - davlat axborot resurslarini arxivlashtirish tizimi ta'minlanadi.

### **13.2. IRBni axborotlashtirishda tizimli yondashuv**

Personal boshqarilishini axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- inson resurslarini boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;
- inson resurslarini boshqarishni avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimini loyihalash;
- tizim yaratilishini tegishli texnik vositalar bilan ta'minlash;
- tizimni sinab ko'rish, tegishli o'zgartirishlar kiritish, inson resurslarini boshqarishni ta'minlash, avtomatlashtirilgan tizimni joriy etish;
- inson resurslarini boshqarish xizmati xodimlarini avtomatlashtirilgan tizimda ishlashga o'rgatish, ularni tegishli yo'riqnomalar va uslubiy materiallar bilan ta'minlash.

Ana shu bosqichlarning dastlabkisi — loyihalashdan avval tadqiqotlar o'tkazishda quyidagi masalalarni chuqur tahlil etib chiqish talab etiladi:

- inson resurslarini boshqarish xizmati funksiyali tarkibi va uning axborot faoliyati;
- mavjud axborot resurslari ;
- axborot ehtiyojiga ega axborot oqimlari;
- axborot oqimlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari va uning maqsadga muvofiqligi.

Personal boshqarilishini avtomatlashtirish vazifalarini amalga oshirishga qaratilgan kompleks avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimi quyidagicha bo'lishi mumkin. Mazkur tizimga ko'ra, avtomatlashtirilgan ish joylari shaxsiy kompyuterlardan foydalanilgan holda tashkil etiladi.

Bugungi kun amaliyotida inson resurslarini boshqarishning

zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimi odatda 3 ta: «Shtatlar jadvali», «Xodimlarni hisobga olish», «Ish haqini hisoblab chiqish» modullaridan iboratdir. Soʻnggi vaqtda esa, ular nomzodlarni tanlash va xodimlarni attestatsiya qilish, kadrlar boʻyicha qarorlar qabul qilish, personal boshqarilishini axborot- tahliliy qoʻllab-quvvatlash tizimlari bilan toʻldirilmoqda.

Mazkur tizimlardan foydalanilgan holda quyidagi natijalarga erishish mumkin.

- buyruqlar hamda personalga oid hujjatlar aylanmasini qoʻllab-quvvatlash asosida oqilona kadrlar siyosatini oʻtkazish;

- har qanday korxonada va tashkilot tarkibini modellashtirish, shu jumladan, balans birliklarini ajratib hisoblash;

- xodimlarni tezkor hisobga olish, barcha funksiyalari ijrosini taʼminlash;

- kadrlar resurslarini rejalashtirish va belgilangan rejalarni (kadrlar zaxirasi bilan ishlashdan tortib, personal malakasini oshirishgacha) izchil amalga oshirish;

- ish haqini hisoblab chiqish boʻyicha barcha operatsiyalarni bajarish;

- barcha standart hisobot formalarini toʻldirish hamda har qanday boshqa hisobotlarni tayyorlash;

- korxonada va tashkilotdagi boshqa dasturiy tizimlar bilan integratsiyalash imkoniyati;

- yuqori tashkilotlar davlat organlari uchun hisobotlarni shakllantirish.

«Shtatlar jadvali» moduli korxonada yoki tashkilot tarkibini aks ettirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni taʼminlaydi. Korxonada (tashkilot) tarkibi hamda uning shtatlar jadvalidagi oʻzgarishlarni aks ettiruvchi hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar)ni tayyorlash va hisobga olish shtatlar jadvalini yuritishning muhim va zarur elementi hisoblanadi. Maʼlumki, korxonada (tashkilot) boʻlim xizmatlaridan tarkib topadi. Shuning uchun har bir boʻlim va xizmat shtat birliklari, ularning tasnifi modellashtiriladi. Bu shtatlar jadvali va birliklarini hisobga olib borish, mazkur masala yuzasidan hisobotlar tayyorlash imkonini yaratadi.

Modulning baʼzi funksional imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

- har qanday murakkablikka ega korxonada (tashkilot) korporativ tarkibini ishlab chiqish va takomillashtirib borish;

- korxonada (tashkilot) boʻlimlari boʻysunish koʻrinishlarini shakllantirish. Tayyorlangan hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar) asosida boʻlinmalar boʻysunishlari shakllarini oʻzgartirish, yaʼni

bo'ysunish shakllarini ishlab chiqish, ularni takomillashtirib borish;

- korxonalar (tashkilot) tarkibiy bo'limlari shtatlar jadvalini shakllantirish. Amaldagi va rejalashtirilayotgan shtatlar jadvalini yuritish;
- tayyorlangan buyruqlar asosida shtat birliklarini, ish haqi miqdorlarini qayta guruhlashtirish, o'zgartirish, takomillashtirish;
- ham tarkibiy bo'linmalar va xizmatlar, ham umuman korxonalar (tashkilot) bo'yicha shtatlar jadvali, personalni amalda joy-joyiga qo'yilishi bo'yicha asosiy hisobot shakllarini tayyorlash;
- ish haqi, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar, mehnatga ishbay va vaqtbay haq to'lash, tarif setkalari, razryadlari, koeffitsiyentlari bo'yicha tegishli hisob-kitob ishlarini amalga oshirish, mehnatga haq to'lashga doir buyruqlarni tayyorlash.

**«Kadrlarni hisobga olish» moduli** rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Uning vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo'shatish bo'yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin. Buning uchun xodimlarning hamda muayyan lavozimga nomzodlarning shaxsiy varaqlaridan foydalaniladi. Korxonalar va tashkilotda xodimlar faoliyat boshlashi bilan ularga oid hujjatlar (buyruqlar, farmonlar, qarorlar)ni tezlik bilan tayyorlash va hisobga olish choralari ko'riladi. Modulning baza-funksiyali imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

1. Me'yoriy ma'lumot axborotlarini shakllantirish va olib borish.

2. Personal to'g'risida to'la-to'kis axborotni olib borish.

Shu jumladan:

— xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;

— xizmat lavozimida siljitishlar, xizmat vazifasini bajarish, o'rindoshlik;

— shaxsiy kartochkalar, mehnat kartochkalari;

— mehnat staji (umumiy, uzluksiz, mazkur korxonada va hokazolar);

— ta'tillarni rasmiylashtirish;

— vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;

— xizmat safarlari hujjatlarini rasmiylashtirish;

— rag'batlantirish, jazolash, imtiyozlar, sug'urta xizmatlarini hisobga olish;

— harbiy xizmatga majburlar bo'yicha ma'lumotlar.

3. Korxonalar (tashkilot)dagi kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

4. Personal attestatsiyasini rejalashtirish va o'tkazish, attestatsiya

natijalari bo'yicha hisobotlar tayyorlash.

5. Ishga qabul qilish lavozimi bo'yicha nomzodlar bilan ish olib borish.

6. Arxiv bilan ish olib borish.

7. Xodimlarni ishga olish, xizmat vazifasida siljitish, ishdan bo'shatishga oid buyruqlar tayyorlash.

8. Turli ma'lumotlar va hujjatlarni shakllantirish.

**«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, korxonalar (tashkilot) bo'yicha ham shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har bir xodim bo'yicha hamda ishlangan vaqtning har bir turi bo'yicha jamlanib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llash uchun «Ish haqi hisobi» moduliga uzatiladi.

**«Ish haqi hisobi» moduli** korxonalar (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

Modulning funksional 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 qobiliyat- sizlik va hokazolarni hisoblab chiqish;

— o'tgan davrlar uchun ish haqini qayta hisoblab chiqish;

— pensiya jamg'armasi, soliq inspeksiyasiga hisobotlarni tayyorlash.

Yuqorida qayd etilgan funksiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma'lumotlaridan foydalaniladi.

**«Tizim ma'muri» moduli** tizim ma'lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislarga mo'ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma'lumot bazasi, dasturiy modullar, funksiyali

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 saqlashda ma'lumotlarning yaxlitligini;
- ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muxofaza 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.

### Glossariy:

**Axborotni hujjatlashtirish-** axborotni davlat axborot resurslariga kiritishning majburiy shartidir.

**Hujjatlashtirilgan axborot** - mulk huquqi obyekti hisoblanadi va tegishli rekvizitlar bilan birgalikda axborot manbaida qayd etilgan alohida hujjat yoki jami hujjatlar shaklida, shu jumladan, elektron hujjat shaklida bo'ladi.

**«Shtatlar jadvali» moduli** - korxonaga yoki tashkilot tarkibini aks ettirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi.

**«Kadrlarni hisobga olish» moduli** - rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

**«Tabel hisobi» moduli** - 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.

**«Ish haqi hisobi» moduli** korxonaga (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

**«Tizim ma'muri» moduli** - avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma'lumot bazasi, dasturiy modullar, funksiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta'minlaydi.

## **Nazorat savollari:**

1. Axborot texnologiyalari IRBda qanday o`rin tutadi?
2. Avtomatlashtirilgan tizimlar ning IRBda ahamiyati.

### **Test:**

1. Quyidagilar hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari hisoblanmaydi?

- a) axborotning nomi yoki egasi;
- b) foydalanish tartibi;
- c) axborot manbai;
- d) \*axborotni hujjatlashtirish tartibi.

2. Barcha davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ularga berilgan vakolatlar doirasida umumiy foydalanish uchun mo`ljallangan axborot resurslari ... hisoblanadi.

- a) \*bazaviy davlat axborot resurslari;
- b) maxsus axborot resurslari;
- c) hujjatlashtirilgan axborot resurslari;
- d) tizimli axborot resurslari.

3. Qaysi modul vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo`shatish bo`yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin?

- a) «Shtatlar jadvali» moduli;
- b) «Tabel hisobi» moduli;
- c) \*«Kadrlarni hisobga olish» moduli;
- d) «Tizim ma`muri» moduli.

4. Qaysi modul avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma`lumot bazasi, dasturiy modullar, funksiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta`minlaydi?

- a) «Shtatlar jadvali» moduli;
- b) «Tabel hisobi» moduli;
- c) «Kadrlarni hisobga olish» moduli;
- d) \*«Tizim ma`muri» moduli.

5. Qaysi modul korxonalar (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo`ljallangan?



- a) «Shtatlar jadvali» moduli;
- b) \*«Tabel hisobi» moduli;
- c) «Kadrlarni hisobga olish» moduli;
- d) «Tizim ma'muri» moduli.

## **14- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MARTABAGA ERISHISH VA RIVOJLANISH REJASI**

**Annotatsiya.** Ushbu ma`ruzada tashkilot maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o'zaro bog'liqligiga erishish, martabani rejalashtirishning muayyan xodimga qaratilishini ta'minlash, bundan maqsad o'ziga xos ehtiyojlari va vazifalarini hisobga olishdir, martabani boshqarish jarayonining oshkoraligini ta'minlash, «martabaning boshi berk ko'chalari»ga barham berish, amalda ularda xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo'q bo'lishi, martabani rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish, muayyan xizmat sohasida o'sishning ko'rgazmali va idrok etiladigan mezonlarini shakllantirish, personalning martabaga bo'lgan layoqatini o'rganish hamda martaba turlari keltirib o'tilgan.

**Kalit so'zlar:** martaba (mavqe), kasb martabasi, tashkilot ichidagi martaba, vertikal yo'nalish, gorizontaal yo'nalish, markazga intiluvchan yo'nalish, xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi, ixtisoslashmagan martaba.

### **14.1. Martaba tushunchasi va uning turlari**

**Martaba** (mavqe) — personalning o'z mehnat istiqboli to'g'risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o'zini-o'zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi harakat yo'llaridir. U xizmat pillapoyasidan tadrijiy ravishda ilgari borish, xodim ko'nikmalari, qobiliyatlari, malaka imkoniyatlari va faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ish haqi miqdorlarining o'zgarishidan iborat.

Martabaning ikki turi — kasb martabasi va tashkilot ichidagi martaba mavjud.

**Kasb martabasi** shu narsa bilan ajralib turadiki, muayyan bir xodim kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turli-tuman bosqichlaridan o'tadi: ta'lim olish, ishga kirish, kasb-hunar sohasida o'sish, o'ziga xos kasbiy qobiliyatlilarni qo'llab-quvvatlash, pensiyaga chiqish. Xodim ushbu bosqichlarni izchillik bilan turli tashkilotlarda ishlab o'tkazgan bo'lishi mumkin.

Kasb martabasi bilan bir qatorda **tashkilot ichidagi martabani** ajratib ko'rsatish mumkin. U xodimning bir tashkilot doirasida rivojlanish bosqichlari izchillik bilan almashinib borishini qamrab oladi.

Tashkilot ichidagi martaba uchta asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi:

**Vertikal yo'nalish** — ko'pincha, martaba tushunchasining o'zini xuddi ana shu yo'nalish bilan boglaydilar, chunki, bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo'ladi. Martabaning vertikal yo'nalishi deyilganda tarkibiy pog'onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi.

**Gorizontal yo'nalish** — faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yohud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi tashkilot tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo'yilmagan bo'lishi mumkin (masalan, muvaqqat maqsadli guruhining rahbari vazifasini, dasturini bajarish va h.k.); gorizontal yo'nalishga oldingi pog'onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda, bunda olinadigan haq ham o'zgaradi).

**Markazga intiluvchan yo'nalish** — mazkur yo'nalish ko'p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da, lekin, ancha kamroq samara beradi. Markazga intiluvchan martaba deyilganda, asosiy o'zakka, ya'ni tashkilot rahbarligiga intilish tushuniladi. Masalan, xodimni uning uchun maqbul bo'lmagan uchrashuvlarga taklif etish, rasmiy yoki norasmiy kengashlarga chaqirish, uning norasmiy axborot manbaiga yo'l topishi, unga ishonch ohangida murojaat qilish, rahbariyatning ayrim muhim topshiriqlarini bajarishi.

Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarning o'zaro ta'sirini ta'minlashdir. Bu ta'sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi, chunonchi:

— tashkilot maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o'zaro bog'liqligiga erishish;

— martabani rejalashtirishning muayyan xodimga qaratilishini ta'minlash, bundan maqsad o'ziga xos ehtiyojlari va vazifalarini hisobga olishdir;

— martabani boshqarish jarayonining oshkoraligini ta'minlash;

— «martabaning boshi berk ko'chalari»ga barham berish, amalda

ular da xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo‘q bo‘ladi;

- martabani rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish;
- muayyan xizmat sohasida o‘shishning ko‘rgazmali va idrok etiladigan mezonlarini shakllantirish;
- personalning martabaga bo‘lgan layoqatini o‘rganish;
- noreal umidlarni qisqartirish maqsadida xodimlarning martabaga intilishiga asosli baho berishni ta‘minlash;
- xizmat sohasida o‘shish yo‘llarini aniqlash. Bu yo‘llardan foydalanish zarur vaqt va o‘rinda xodimlarga bo‘lgan miqdor va sifat ehtiyojlarni qondiradi.

Xizmat martabasini nazorat qilish turlaridan biri ixtisoslashmagan martaba hisoblanadi. Masalan, yaponlar shunday fikrga qat‘iy amal qilishadi, ya‘ni rahbar-xodim avvalo mutaxassis bo‘lishi kompaniyaning har qanday sohasida ishlashga qodir bo‘lishi, faqat birorta vazifani bajarish bilan cheklanib qolmasligi lozim. Inson xizmat pog‘onasidan ko‘tarilib borib, kompaniyaga turli tomonlama nazar tashlash imkoniyatiga ega bo‘lishi, bitta lavozimda uch yildan ortiq ishlab qolmasligi lozim. Agar sotish bo‘limining rahbari ta‘minot bo‘limining o‘rni bilan almasha, bu normal hol deb hisoblashadi. Yaponiyada aksariyat rahbarlar o‘z faoliyatlarining ilk bosqichida kasaba uyushmalarida ishlaganligi, bunday siyosat natijasida yapon rahbari bir qadar maxsus bilimga ega bo‘lgan holda (bu bilim 5 yildan keyin o‘z kuchini yo‘qotadi) tashkilot to‘g‘risida yaxlit bir tasavvurga ega bo‘ladi, buning ustiga shaxsiy tajribasini orttiradi.

## **14.2. Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimi**

«Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish» va «martaba» tushunchalari bir-biriga yaqin bo‘lsa ham, lekin ayni bir xil tushuncha emas. «Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish» atamasi biz uchun o‘rganish bo‘lib qolgan tushunchadir, lekin, «martaba» tushunchasi maxsus adabiyotlarda va amalda deyarli ishlatilmasdi.

Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish deyilganda, tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o‘rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligi tushuniladi, xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o‘tashi mumkin.

Martaba deyilganda, haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o‘rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligi tushuniladi.

Bizda qaror topgan tashkilotlar rahbarlari misolida xizmat- kasb

jihatidan ko‘tarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichini nazarda tutadi.

**Birinchi bosqich** — bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o‘quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir. Xodimlarni boshqarish bo‘linmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot o‘taydigan tegishli bo‘linmalarning rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlaydilar va ularni tashkilotning bo‘linmalarida muayyan faoliyatga tayyorlaydilar. Tayyorgarlikni va amaliyotni muvaffaqiyatli o‘tagan talabalarga mazkur tashkilotning tegishli bo‘linmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur tashkilotda amaliyotda bo‘lmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan test sinovlari o‘tkaziladi va maslahat yordami ko‘rsatiladi.

**Ikkinchi bosqich** — tashkilotga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlash bosqichidir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlang‘ich ta‘lim kursini (tashkilot bilan batafsil tanishishni) o‘tishlari zarur. Ta‘limdan tashqari yosh mutaxassislar uchun bir yil davomida tashkilot bo‘linmalarida stajirovka o‘tash ham nazarda tutiladi.

Yosh mutaxassislarning bir yil ichidagi ishlari, ularning o‘tkazilgan tadbirlarda ishtirokini tahlil qilish, stajirovka rahbari tomonidan berilgan tavsifnoma asosida stajirovkaga yakun yasaladi va rahbar lavozimlarga ko‘tarish zaxirasiga kiritish uchun mutaxassislarning birinchi tanlovi o‘tkaziladi. Xizmat- kasb jihatidan ko‘tarilish tizimida mutaxassisning ishtirok etishi to‘g‘risidagi butun axborot uning shaxsiy hujjatlari to‘plamida qayd qilinadi hamda tashkilotning kadrlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlar axborot bazasiga kiritiladi.

**Uchinchi bosqich** — boshqarishning quyi bo‘g‘ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi bo‘g‘in rahbarlariga (masterlar, uchastkalarining boshliqlari) kechki va sirtqi oliy o‘quv yurtlarini tamomlagan, o‘z jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va test sinovlaridan muvaffaqiyatli o‘tgan xodimlarning bir qismi ham qo‘shiladi. Mazkur guruh bilan butun davr mobaynida (2–3 yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi. Bu xodimlar vaqtincha yo‘q rahbarlarning vazifasini bajarib turadilar, ularning dublrolari hisoblanadilar, malaka oshirish

kurslarida ta'lim oladilar. Tayyorgarlik bosqichi tamom bo'lgandan so'ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va testlashtirish o'tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o'tgan rahbarlar sex boshliqlari, sex boshlig'i o'rinbosarlarining bo'shab qolgan o'rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin, bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o'tadilar yoki zaxiraga kiritiladilar va bo'sh o'rinlar paydo bo'lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar o'z vazifalarida ishlashni davom ettiradilar, shuningdek, ular gorizont al o'rin almashishlari ham mumkin.

**To'rtinchi bosqich** — boshqaruvning o'rta bo'g'ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhida ishlab turgan o'rta bo'g'inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo'g'in rahbari murabbiy qilib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassisleri bilan birgalikda da'vogarning shaxsiy sifatlari va kasb sohasidagi bilimlari, malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqadilar.

**Beshinchi bosqich** — boshqaruvning oliy bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Yuqori lavozimlarga rahbarlarni tayinlash murakkab jarayondir. Bunda asosiy qiyinchiliklardan biri ko'pgina talablarga javob beradigan nomzodni tanlashdir. Boshqarishdagi oliy bo'g'in rahbari tarmoqni, shuningdek, tashkilotni yaxshi bilishi kerak. U ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar masalalarida, asosiy funksional kichik tizimlarda ishlash tajribasiga ega bo'lishi, favqulodda ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda malakali harakat qila olishi zarur. Tashkilotning bir bo'linmasidan boshqasiga o'tish ancha oldin, ya'ni rahbarlar boshqarishning quyi va o'rta bo'g'inlarida bo'lgan vaqtlarida boshlanishi lozim. Oliy bo'g'indagi bo'sh vazifalarni egallashga odam tanlash va qo'yish raqobat asosida amalga oshirilishi zarur.

Uni yuqori bo'g'in rahbarlari (korxonalar, filiallar direktorlari, bosh mutaxassislar va shu kabilar) dan iborat mahsus komissiya boshqarishning tegishli bo'linmalari mutaxassisleri ishtirokida va zarurat tug'ilganda mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda amalga oshirishlari darkor.

### **Nazorat savollari:**

1. Martaba tushunchasini tushuntiring

2. Martaba yo`nalishlarini ayting
3. Xizmat yoki kasb tizimida ko`tarilishni tushuntiring.

### **Glossariy:**

**Martaba** (mavqe) — personalning o`z mehnat istiqboli to`g`risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o`zini-o`zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi harakat yo`llaridir.

**Kasb martabasi** shu narsa bilan ajralib turadiki, muayyan bir xodim kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turli- tuman bosqichlaridan o`tadi: ta`lim olish, ishga kirish, kasb- hunar sohasida o`sish, o`ziga xos kasbiy qobiliyatlilarni qo`llab- quvvatlash, pensiyaga chiqish.

**Vertikal yo`nalish** — ko`pincha, martaba tushunchasining o`zini xuddi ana shu yo`nalish bilan boglaydilar, chunki, bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo`ladi.

**Gorizental yo`nalish** — faoliyatning boshqa funksional sohasiga o`tkazishni yohud pog`onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi tashkilot tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo`yilmagan bo`lishi mumkin (masalan, muvaqqat maqsadli guruhining rahbari vazifasini, dasturini bajarish va h.k.); gorizental yo`nalishga oldingi pog`onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda, bunda olinadigan haq ham o`zgaradi).

**Markazga intiluvchan yo`nalish** — mazkur yo`nalish ko`p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da, lekin, ancha kamroq samara beradi.

**Xizmat-kasb jihatidan ko`tarilish** - tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o`rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligi.

### **Test.**

1. Qaysi yo`nalish ko`pincha, martaba tushunchasining o`zini xuddi ana shu yo`nalish bilan boglaydilar, chunki, bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo`ladi?

- a) \*Vertikal yo`nalish;
- b) Gorizental yo`nalish;
- c) Markazga intiluvchan yo`nalish;
- d) Hech qaysi yo`nalishda emas.

2. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy

vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarining o‘zaro ta’sirini ta’minlashdir. Bu ta’sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi, chunonchi:

a) tashkilot maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o‘zaro nobog‘liqligiga erishish;

b) martabani rejalashtirishning hamma xodimga qaratilishini ta’minlash, bundan maqsad o‘ziga xos ehtiyojlari va vazifalarini hisobga olishdir;

c) \*«martabaning boshi berk ko‘chalari»ga barham berish, amalda ularda xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo‘q bo‘ladi;

d) noreal umidlarni qisqartirish maqsadida xodimlarning martabaga intilishiga asosli baho bermaslikni ta’minlash.

3. Qaysi bosqich bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o‘quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir?

- a) \*Birinchi bosqich;
- b) Ikkinchi bosqich;
- c) Uchinchi bosqich;
- d) To‘rtinchi bosqich.

4. Qaysi bosqich tashkilotga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlash bosqichidir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlang‘ich ta’lim kursini (tashkilot bilan batafsil tanishishni) o‘tishlari zarur.

- a) Birinchi bosqich;
- b) \*Ikkinchi bosqich;
- c) Uchinchi bosqich;
- d) To‘rtinchi bosqich.

5. Qaysi bosqich boshqarishning quyi bo‘g‘ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir?

- a) Birinchi bosqich;
- b) Ikkinchi bosqich;
- c) \*Uchinchi bosqich;
- d) To‘rtinchi bosqich.

## AMALIY MASHG'ULOTLAR UCHUN KO'RSATMALAR

### *“Inson resurslarini boshqarish” fanining predmeti va vazifalari*

1. Berilgan sxemani fanning strukturasi va boshqa fanlar bilan aloqasini ko'rsatib, tuldiring.

<b><i>Fanning maqsadi:</i></b>	<b><i>Fanning vazifalari:</i></b>	<b><i>Fanning predmeti:</i></b>	
<b><i>Fanning strukturasi</i></b>			
<b><i>Fanning boshqa fanlar bilan bog'liqligi:</i></b>			



## ***Guruhlarda mustaqil ishlash uchun topshiriqlar***

### **Ekspert varag'i №1**

#### ***«Inson resurslarini boshqarish» fanining mohiyati va predmeti***

1. «Inson resurslarini boshqarish» tushunchasi.
2. «Inson resurslarini boshqarish» fanining predmeti.
3. Kadrlar bulimii va uning vazifalari.

### **Ekspert varag'i №2**

#### ***«Personalni boshqarish» fanining mazmuni va asosiy mazmuni.***

1. «Inson resurslarini boshqarish» tushunchasi.
2. «Inson resurslarini boshqarish» fani o'rganadigan muammolar.
3. «Inson resurslarini boshqarish» fanining vazifalari.

## ***Korxonada va uning inson resurslari***

### **Ekspert varag'i №1**

#### ***Insonning korxonada va tashkilotdagi roli va uni boshqarish.***

1. Insonlarni boshqarishning tarixiy ahamiyati.
2. Inson tugrisidagi tasavvurlarning rivojlanishi.
3. Tashkilotlarda personalni boshqarish nazariyasi.
4. Menejment klassik nazariyalar.  
(Ma'lumot jadval /strukturaviy-mantikiy sxema /klaster va xakozalarda taqdim etiladi)

### **Ekspert varag'i №2**

#### ***Inson resurslarini ijtimoiy – psixologik jihatdan boshqarishning nazariy muammolari***

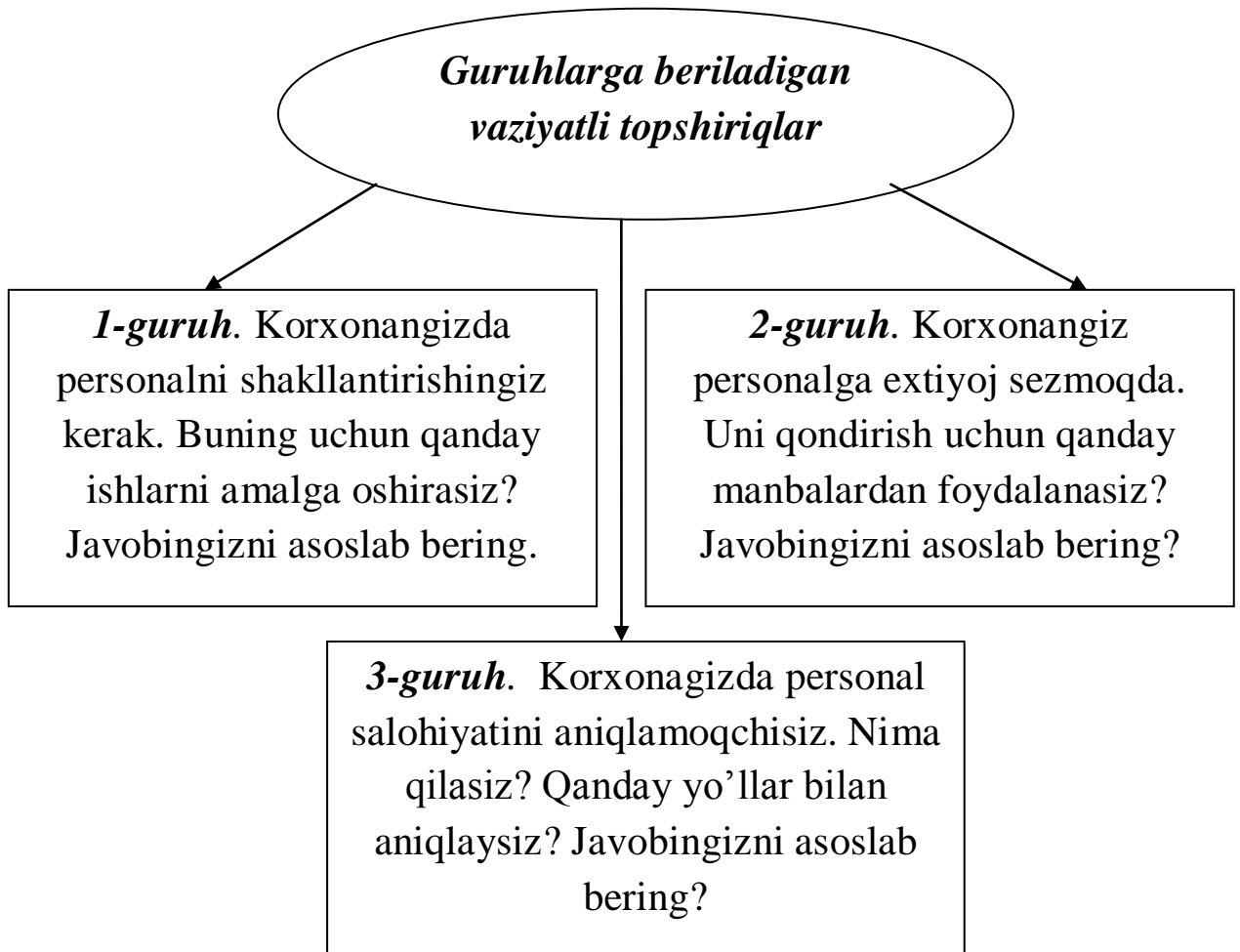
1. Gugo Myunstererg yo'nalishi.
2. Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy bosqichi va uning Erkin namoyondalari.
3. E.Meyo va F.Rotlisberger tadqiqotlari.
4. Ishchilar bilan tadbirkorlar hamkorlik qilish konsepsiyasi.  
(Ma'lumot jadval /strukturaviy-mantikiy sxema/klaster va xakozalarda takdim etiladi)

### **Ekspert varagi №3**

#### **Xodimlarni boshkarishning «yapon modeli».**

1. Xodimlarni boshkarishni «yapon modeli»ni vujudga kelishi.
2. «Inson kulami»ni amalda kullashni ta'minlaydigan asosiy xususiyatlar.
3. Yapon tizimining uziga xos xususiyatlari.
4. Yapon modelining afzallik tomonlari.

(Ma'lumot jadval /strukturaviy-mantikiy sxema /klaster va xakozalarda takdim etiladi)



## ***Inson resurklarini boshqarish tizimi***

### **Ekspert varag'i №1**

#### ***Insonning korxonada va tashkilotdagi roli va uni boshqarish***

1. Inson resurklarini boshqarish muammolarining kelib chikishi.
2. Tashkilotda personalni boshqarish nazariyasi.
3. A.Fayolning boshqaruv personalni ma'muriy faoliyatiga taalluqli 14 ta tamoyillari.

### **Ekspert varag'i №2**

#### ***Inson resurklarini boshqarishning nazariy muammolari***

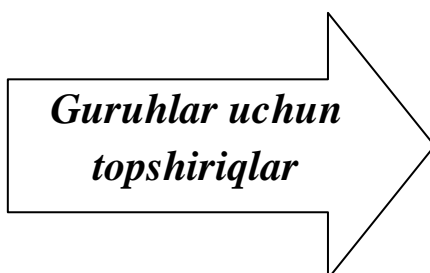
1. Industrial psixologiya konsepsiyasining yaratilishi va ushbu yo'nalish asoschisi.
2. Personalni boshqarishning zamonaviy bosqichi va uning asoschilari.
3. Ishlab chiqarishdagi shaxssiz byurokratik munosabatlardan ishchilar va tadbirkorlar bilan xamkorlik qilish konsepsiyasining vujudga kelishi.

### **Ekspert varag'i №3**

#### ***Inson resurklarini boshqarishning Yapon modeli***

1. Inson resurklarini boshqarishni «Yaponcha medelini» paydo bo'lishi.
2. Yapon modelining farq qiluvchi xususiyatlari.
3. Yapon korxonasi.

## *Guruhlarda mustaqil ishlashlari uchun topshiriqlar:*



***1-topshiriq.*** Korxonada personalni shakllantirish va tashkil qilish amaliyotini ko'rsatib bering. Korxonada personalni shakllantirishda Siz qanday yo'l tutgan bo'lardingiz?

***2-topshiriq.*** Personalga bo'lgan ehtiyojni asoslab bering. Ehtiyojni qondirish manbalarini ko'rsating. Siz ishni nimadan boshlar edingiz?

***3-topshiriq.*** Personal saloxiyatini aniqlash uchun nima qilish kerak? Personal saloxiyatini aniqlash nima uchun zarur? Siz personal saloxiyatini qanday aniqlar edingiz?

## *Guruhlarda mustaqil ishlashlari uchun topshiriqlar*

### **Ekspert varag‘i №1**

#### ***Xozirgi jamiyat xayotida «korxonalar va tashkilot» tushunchasi va uning ahamiyati.***

1. Korxonalar va tashkilot tushunchasi va ularning paydo bo‘lishi.
2. O‘zbekiston Respublikasining «korxonalar haqida»gi qonuni.
3. Tashkilotlarning umumiy belgilari va unga ta’sir etuvchi omillar.
4. Korxonalar va tashkilotlarning maqsadlari.

### **Ekspert varag‘i №2**

#### ***Korxonada tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat.***

1. Tashkiliy tuzilish shva tashkiliy madaniyat tushunchalari.
2. Tashkiliy tuzilishning turlari.
3. Rahbarlar, mutaxassislar, ijrochilar.
4. Tashkiliy madaniyatning o‘zgarib borishi.

### **Ekspert varag‘i №3**

#### ***Korxonalar va tashkilot tashqi muhit sharoitida.***

1. Korxonalar va tashkilot tashqi muhiti.
2. Hozirgi zamon korxonalar va tashkilotlarining tashqi muhiti elementlari.
3. Korxonalar va tashkilotlarga jamoat birlashmalari va guruhlarning ta’siri.
4. Korxonalar va tashkilotga ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi muhitning omili.

**Ekspert varag‘i №4**  
***Tashkiliy resurslar.***

1. Tashkiliy resurslar tushunchasi.
2. Foydalaniladigan resurslarning an’anaviy guruhlarga bo‘linishi.
3. Resurslarni boshqarish.
4. Inson resurslarini boshqarish.

***BBB jadvalini to‘ldirish uchun tavsiyalar***

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to‘ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni istayman</b>	<b>Bilib oldim</b>
1	2	3

### **Tayanch ibora va tushunchalar**

1.	Korxonona	16.	Tashkiliy madaniyat
2.	Tashkilot	17.	Xodimlar toifalari
3.	Korxonona va tashkilotlar maqsadi	18.	Mijozlar
4.	Odamlar birlashmasi	19.	Xom-ashyo etkazuvchilar
5.	«Korxonalar to'g'risida»gi Qonun	20.	Raqobatchilar
6.	Mulkchilik huquqi	21.	Jamoat tashkilotlari
7.	Xo'jalikni yuritish huquqi	22.	Tashkiliy resurslar
8.	Mulkchilik shakllari	23.	Inson resurslari
9.	Xo'jalik yurituvchi sub'ekt	24.	Boshqarish xususiyatlari
10.	Korxonalarining umumiy belgilari	25.	Xodimlarni boshqarish tizimlari
11.	Ta'sir etuvchi omillar	26.	Ishlab-chiqarish
12.	Tayanch qadriyatlar	27.	Xulq-atvor
13.	Tayanch maqsadlar	28.	Qobiliyat
14.	Qisqa muddatli rejalar	29.	Guruhlar
15.	Tashkiliy tuzilish	30.	Xodimlarni jalb qilish

### ***T-sxema***

#### ***Korxonada va tashkilotlarning ahamiyati***

<b><i>Ijobiy tomonlari</i></b>	<b><i>Kamchiliklari</i></b>
<b><i>T-sxema. Inson resurslarini boshqarish</i></b>	
<b><i>T-sxema. Tashqi muhitning elementlari</i></b>	

#### ***Inson resurslarini boshqarishni rejalashtirish***

##### ***1-guruh***

1. Korxonada inson resurslarining malakaviy guruhlanishini keltiring?
2. Korxonada inson resurslarining malakaviy guruhlariga tavsiflanishi shartmi? Nima uchun?

Ushbu savol asosida FSMU jadvalini tuldiring.



## FSMU jadvali

### *Korxonada inson resurslarining malakaviy guruhlanishi shartmi?*

<b>F</b> (Fikringizni bayon eting).
<b>S</b> (Fikringiz bayoniga biror sabab ko'rsating).
<b>M</b> (Ko'rsatilgan sababga tushuntiruvchi misol keltiring).
<b>U</b> (Fikringizni umumlashtiring).

3. Korxonada Inson resurslarining malakaviy guruhlanishini mantiqiy-strukturaviy sxema asosida tasvirlang:

1. Har bir tasnifni mazmunini tushuntiring;
2. Har bir guruhga misollar keltirib, izohlang.

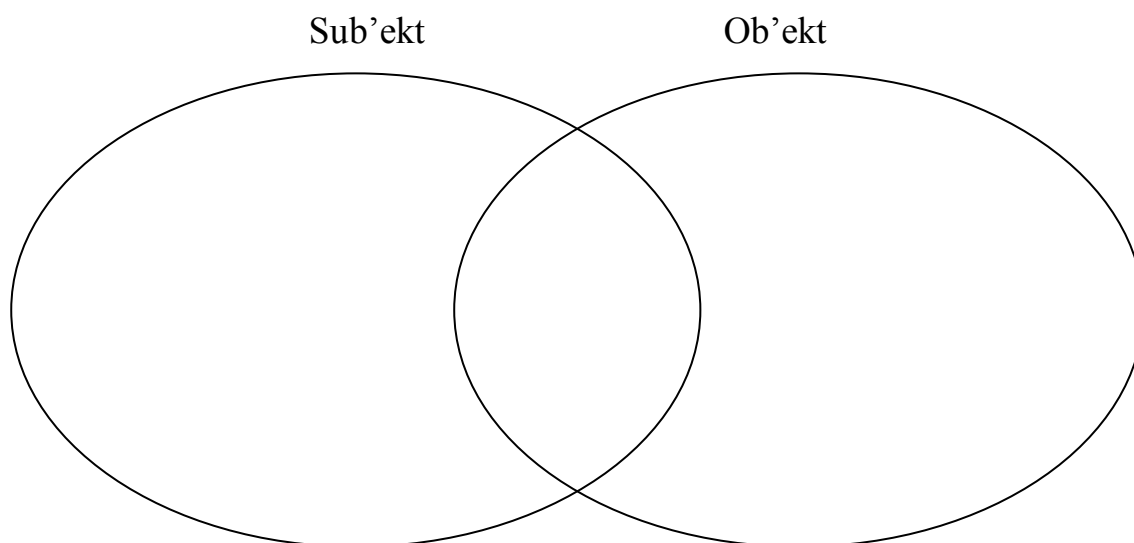
### *2-guruh*

1. Xodimlarni boshqarish sub'ektlari va ob'ektlariga nimalar kiradi?  
Quyidagi jadvalni tuldiring:

<i>Xodimlarni boshqarish sub'ektlari</i>	<i>Xodimlarni boshqarish ob'ektlari</i>

2. Boshqaruv tizimining asosiy elementi kim?

3. Sub'ekt va ob'ektning funksional jihatdan bog'liqlik tomonlarini va har xil tomonlarini izohlang. Venna diagrammasini to'ldiring.
1. Ishingizni tushuntiring, izoh bering.



**3-guruh**

1. Inson resurslarini boshqarish uslublarini ko'rsating. Har bir uslubning ijobiy tomonlarini va kamchiliklarini qayd eting. Ushbu savol yuzasidan quyidagi T-sxema jadvalini to'ldiring

**T-sxema**

**Inson resurslarini boshqarish uslublari**

<b><i>Uslublar</i></b>	<b><i>Ijobiy tomonlari</i></b>	<b><i>Kamchiliklari</i></b>
<b><i>Avtoritar yoki direktiv</i></b>		
<b><i>Demokratik yoki kollegial</i></b>		
<b><i>Liberal yoki erkin</i></b>		

2. Inson resurslarini boshqarish uslublarining xorij davlatlaridagi tasnifini keltiring.
  3. Bu uslublarning mazmunini qisqacha bayon eting.
  2. AQSH Inson resurslarini boshqarish usulublari Yaponiyalikidan nimasi bilan farq qiladi?
  3. Germaniyadagi inson resurslarini boshqarish usulublari Rossiyanikidan nimasi bilan farqlanadi?
- Fikringizni sxema asosida tushuntiring.

## **GURUHLARDA ISHLASH UCHUN TOPSHIRIQLAR**

### **1-guruh**

1. Inson resurslarini boshqarish tizimlarini sanab o'ring.
2. Korxonada va tashkilotlarda inson resurslaridan foydalanish yo'llari nimalardan iborat.
3. Berilgan savolning javobi asosida BBB jadvalini to'ldiring. Javoblaringizni asoslab bering.

	<i>Bilaman</i>	<i>Bilishni xoxlayman</i>	<i>Bilib oldim</i>
1. Tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajasini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish			
2. Qarorlar qabul qilish jarayonini quyi darajagacha ixchamlashtirish, vazifalarning bir qismini ixchamlashtirish			
3. Vazifalarning bir qismini vositachilar, xom-ashyo etkazib beruvchilar, maslaxatchi-larga topshirish			
4. Har bir ish o'rnida mehnatning sermazzunlik darajasini aniqlash			
5. Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish, ishlab chiqarish sohasida ish kuchini tejash, yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan inson resurslarini bir muncha qisqartirish			
6. Inson resurslarini tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish dasturlarini investitsiyalash			

Javoblaringizni asoslang va strukturaviy – mantiqiy sxema tarzida taqdim eting.

## 2-guruh

1. Inson resurslarini boshqarish tizimlari va uning vazifalari nimalardan iborat?
2. Inson resurslarini boshqarish tizimlarining funksional xarakterlarini quyidagi jadvalda yoriting.

<i>Inson resurslarini boshqarish tizimlarining funksional xarakterlari</i>	
<i>Texnik tizim</i>	<i>Ijtimoiy tizim</i>

3. Inson resurslarini boshqarish tizimlarining funksional xarakterlarini og'zaki izohlang.

### 3-guruh

1. Ta'minot tizimi nima?

2. Ta'minot tizimining asosiy bosqichlari nimalardan iborat? Ushbu savolning javobi asosida quyidagi jadvalni to'ldiring. Ta'minot tizimining funksiyalarini bosqichma-bosqich yoriting.

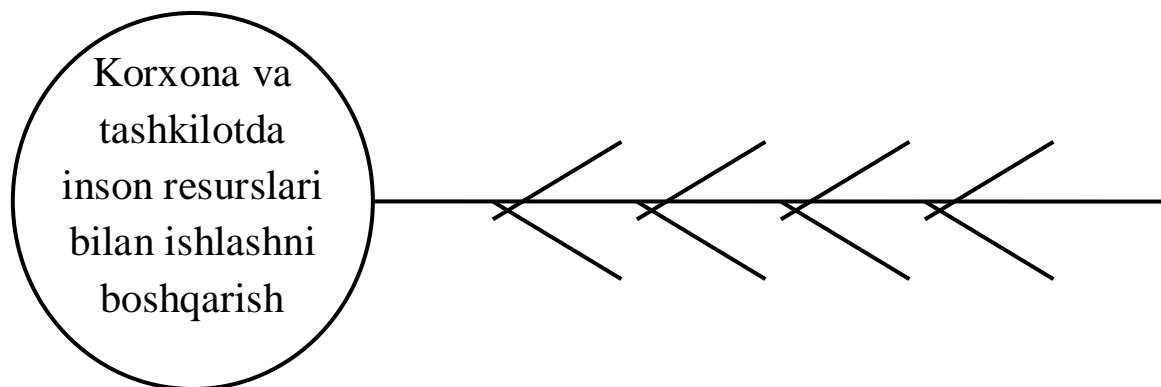
<i>Bosqichlar</i>	<i>Faoliyat mazmuni</i>
1. Tayyorgarlik bosqichi	
2. Taqsimlash bosqichi	
3. Moslashish bosqichi	

3. Bu bosqichlarning ahamiyatini tushuntiring.

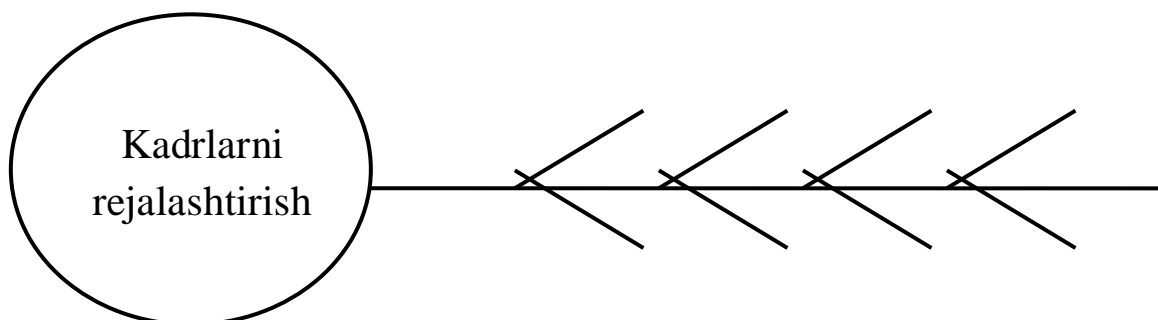
1. bir-biridan farqini yoriting.
2. misollar keltirib, izohlang.

## *Inson resurslarini shakllantirish*

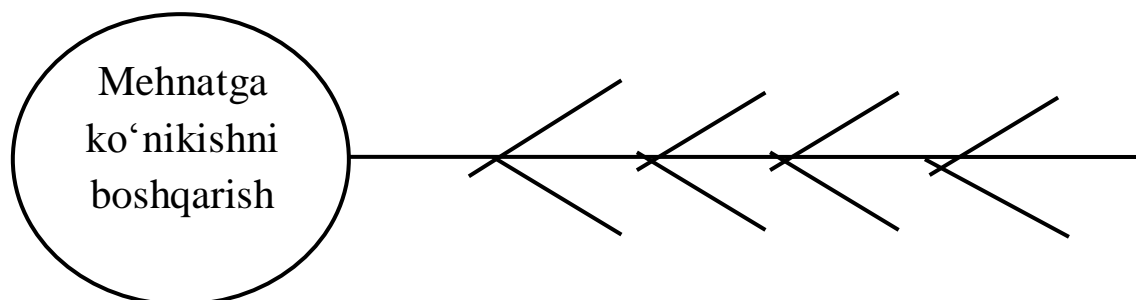
### *1-guruh*



### *2-guruh*



### *3-guruh*



## «Konvert» texnikasi uchun savollar

### (Har bir savol konvertlarga alohida solinadi)

1. Personalga ta'lim berishni rejalashtirishning ahamiyati nimada?

1.1. Personalni o'qitishning qanday shakllarini bilasiz?

1.2. Ish o'rnidagi ta'limning mazmunini tushuntiring

1.3. Ish joyidan tashqaridagi ta'limning mazmunini tushuntiring.

1.4. Qanday omillar ta'sirida personalga sarflanadigan xarajatlar ortadi?

2. Kadrlar ko'nimsizligi deganda nimani tushunasiz?

2.1. Ishlovchilarning kasbiy siljishi tizimi asosida qanday omillar votadi?

2.2. Personal xarakatini qanday shakllarga ajratish mumkin?

2.3. Personal xarakatining intensivligi qanday koeffitsient bilan tavsiflanadi?

2.4. Kadrlar ko'nimsizligi ishlab chiqarishga qanday ta'sir etadi?

3. Kadrlar ko'nimsizligining sabablari nimada?

3.1. Kadrlar ko'nimsizligi xarajatlari nimalarni o'z ichiga oladi?

3.2. Ko'nimsizlik ko'rsatkichlari va darajasi nima bilan

3.3. Korxonada ko'nimsizlik darajasini qanday kamaytirish mumkin?

3.4. Ko'nimsizlik motivlari nimalardan iborat?



*T-sxema. Kadrlar ko'nimsizligi*

<i>Ijobiy tomonlari</i>	<i>Salbiy tomonlari</i>

## XODIMLAR KARERASINI RIVOJLANTIRISH

### 2.1. Anjumanda taqdim etiladigan mavzular

#### *Ma'ruza-anjumanda taqdim etiladigan mavzular:*

1. «Karyera» tushunchasi va uning turlari.
2. Karyerani rejalashtirish va uni amalga oshirishning vazifalari.
3. Karyeraning asosiy bosqichlari.
4. Karyerani boshqarish.

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to'ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni xoxlayman</b>	<b>Bilib oldim</b>
1	2	3

#### **Tayanch ibora va tushunchalar**

1.	Karera	16.	Miqdor va sifat ehtiyojlari
2.	Karyeraning mazmuni	17.	Karyeraning bosqichlari
3.	Karyeraning turlari	18.	Baho berish
4.	Kasb karyerasi	19.	Mansabga ega bo'lish
5.	Tashkilot ichidagi martaba	20.	Lavozimni egallash
6.	Xizmat karyerasi	21.	Ish haqi
7.	Rejalashtirish	22.	Martabani boshqarish qoidalari
8.	Nazorat qilish	23.	Qo'shimcha daromad
9.	Rejalashtirish vazifalari	24.	Uy-ro'zg'or xo'jaligi
10.	Tashkilot maqsadlari	25.	Ta'lim olish
11.	Xodimlar maqsadlari	26.	Umrbod yollash tizimi
12.	Martabani boshqarish	27.	Muayyan maqsadlar
13.	Xodimlarning rivojlanishi	28.	Rivojlanish bosqichi
14.	Xodimlar layoqati	29.	Ko'tarilib borish bosqichi
15.	Xizmat sohasida o'sish	30.	Saqlanib qolish bosqichi

### **Ekspert varag'i №1**

#### ***«Karyera tushunchasi va uning strukturasi»***

1. Karyera tushunchasi.
2. Karyera turlari.
3. Tashkilot ichidagi karyeraning asosiy yo'nalishlari.

### **Ekspert varag'i №2**

#### ***Martabani rejalashtirish va uni amalga oshirishning vazifalari***

1. Karyerani rejalashtirish.
2. Karyerani rejalashtirishning asosiy vazifalari.
3. Karerani rejalashtirish va nazorat kilish.

### **Ekspert varag'i №3**

#### ***Martabaning asosiy bosqichlari***

1. Karyeraning asosiy bosqichlari.
2. Menedjer karyerasining bosqichlari va ehtiyojlari.
3. Karyera bosqichlarining o'ziga xos xususiyatlari.

### **Ekspert varag'i №4**

#### ***Karyerani boshqarish***

1. Karyera tushunchasini yoritish.
2. Karyeraning o'ziga xos maqsadlari.
3. Ish jarayonida karyerani boshqarishdagi qoidalar.

## *Klaster tuzish*



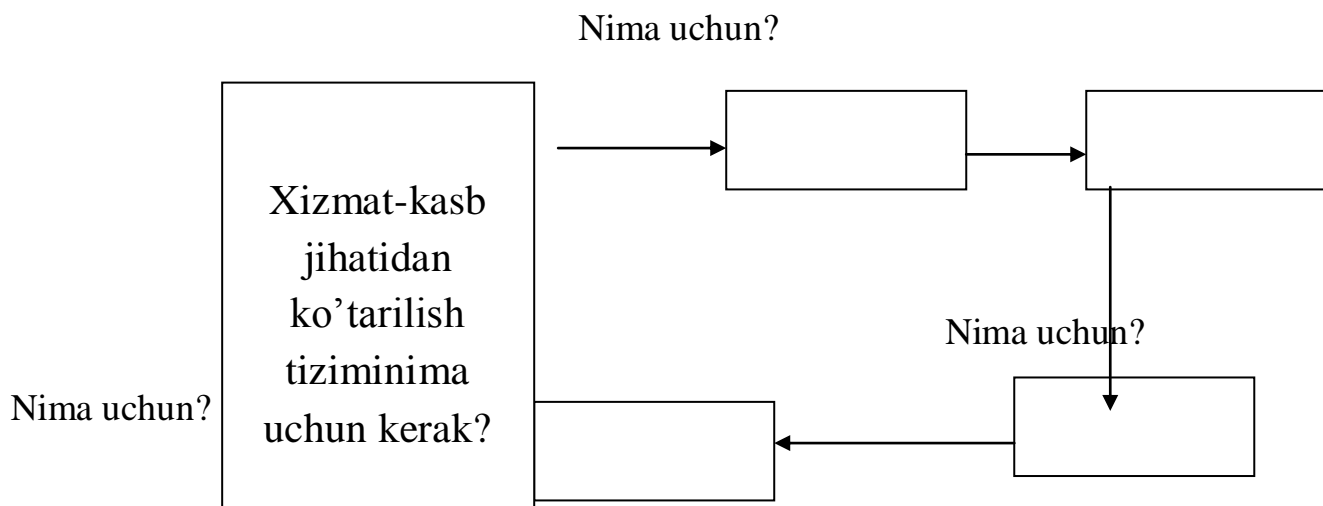
***T-sxemani to'ldiring***  
***T-sxema***  
***Rahbar tayyorlash bosqichlari***

Ijobiy tomonlari	Kamchiliklari
<b><i>T-sxema. Kadrlar zaxirasini shakllantirish</i></b>	
<b><i>T-sxema. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash</i></b>	

**1-guruh**

**«Nima uchun?» texnikasi**

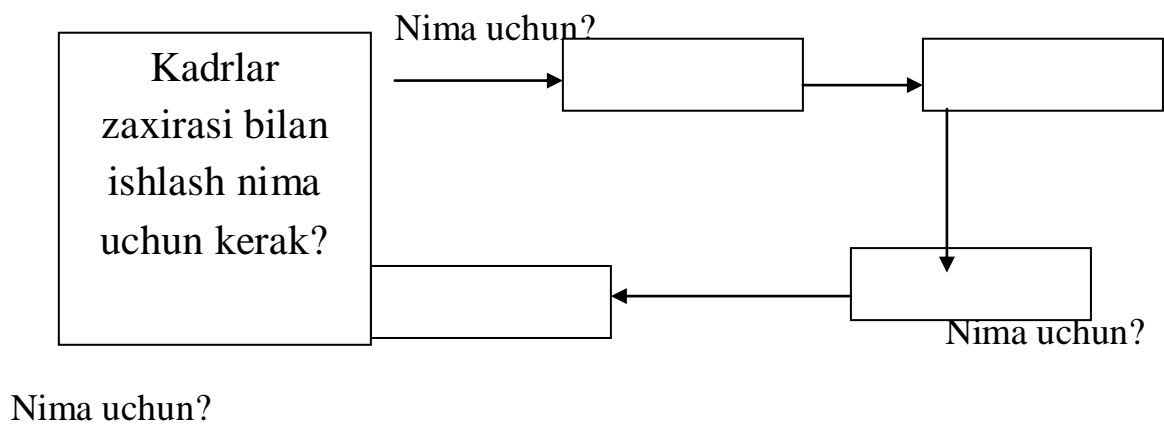
Nima uchun?



**2-guruh**

**«Nima uchun?» texnikasi**

Nima uchun?

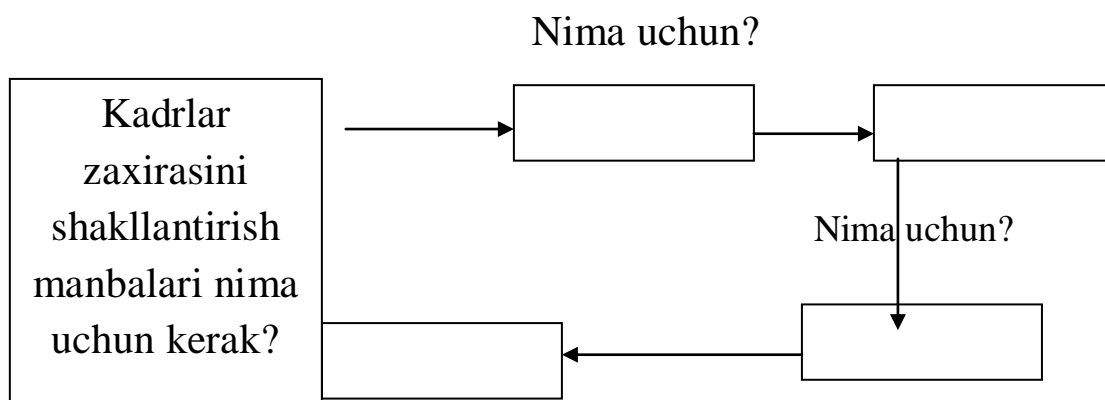


Nima uchun?

### 3-guruh

#### «Nima uchun?» texnikasi

Nima uchun?



Nima uchun?

***Savollar asosida BBB jadvalini to'ldiring***

<b><i>Savollar</i></b>	<b><i>Bilaman</i></b>	<b><i>Bilishni xoxlayman</i></b>	<b><i>Bilib oldim</i></b>
1. «Xizmat-kasb jihatdan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalarining bir-biridan farqi nimada?			
2. Muntazam rahbarlar tayyorlashning qanday asosiy bosqichlarini bilasiz?			
3. Rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni tanlash va baholashda ularning qanday fazilatlari hisobga olinadi?			
4. Kadrlar zaxirasiga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat?			
5. Xorijiy davlatlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish sohasidagi tajribalari nimalardan iborat?			
6. Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari deganda nimani tushunasiz?			
7. Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayo-ning qanday asosiy bosqichlari bor?			



## *Inson resurslarini boshqarishda guruhlararo munosabatlar*

### *Guruhlarda mustaqil ishlashlari uchun topshiriqlar*

#### *Guruhlarga beriladigan vaziyatli topshiriqlar*

**1-guruh.** Mehnat jamoasida boshqarishning yangi usulini tadbiq etish to'g'risida ikki guruh o'rtasida ziddiyatlar vujudga keldi. Chetdan yangi boshqaruvchi taklif qilindi. Sizningcha, boshqaruvchi jamoada normal psixologik iqlim yaratish uchun nima qilishi kerak? Javobingizni asoslang.

**2-guruh.** Siz ishlab chiqarish jamoasining boshlig'isiz. Kechki navbatchilik vaqtida xodimlaringizdan biri mast holda kimmatbaho jixozni buzib qo'ydi. Boshqa xodim esa uni tuzatish vaqtida jaroxat oldi. Aybdor personal uyingizga qo'ngiroq qilib, endi nima qilishini surayapti. Siz qanday javob berasiz? Javobingizni izohlang.

**3-guruh.** Rahbar sifatida ushbu fikrlardan qaysi biriga qo'shilasiz?:

- Xodim yaxshi ishlashi uchun, u bilan individual muomalada bo'lish kerak, uning qobiliyatlarini hisobga olish kerak.
- Bu quruq gap, xodimni baholashda asosiy belgi – bu ishlash xususiyatlari, ish olib borish, xamma o'z ishi bilan mashg'ul bo'lishi kerak.
- Menimcha, personal boshliqqa ishonib, uni xurmat qilgan taqdirdagina boshliq omadli bo'lishi mumkin.
- Buning xammasi to'g'ri, lekin baribir ishning asosiy ko'rsatkichi – bu aniq buyruq, yaxshi ish haqi, xalol erishilgan mukofat.

Javobingizni izoxlang.

**«PINBORD» texnikasi bo'yicha topshiriq**

	<i>Shaxsning tabiiy xususiyatlari</i>	<i>Shaxsning psixologik xususiyatlari</i>	<i>Shaxsning odob-ahloq normalari</i>
Faollik			
Ta'sirchanlik			
Passivlik			
Qiziquvchanlik			
Temperament			
Extiyoj			
Sabab			
Sangvinik			
Intizomlilik			
Melanxolik			
Kamtarinlik			
Xalerik			
Vijdoniylik			
Intiluvchanlik			
Haqqoniylik			
Flegmatik			
Sidqidillik			
Aqllilik			
Idroklilik			
Mexribonlik			
O'zaro yordam			
Samimiylik			
Tashabbuskorlik			

## ***“Inson resurslarini boshqarishda guruhlararo munosabatlar”***

### ***1. Muammoli topshiriq.***

**Vaziyat:** Siz katta bir korxonaning rahbarisiz. Korxonangizda kundankunga ishlab chiqarish sustlashib, ish samaradorligi pasayib ketmoqda. Sababi korxonada intizom qoidalari va xulq-atvor normalari buzilgan.

**Vazifa:** Korxonani tiklash uchun bir qancha tadbirlarni amalga oshirish lozim. Demak, asosiy muammo – korxonada Xodimlar xulq-atvorini tuzatish, tartib intizomni o’rnatish zarur. Buning uchun:

### **Uslubiy tavsiyalar**

#### ***1. Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob’ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob’ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e’tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko‘rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To‘rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

#### ***2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:***

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko‘rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakatlarni izlab toping.
- 4) Jadvalni to‘ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

### ***2. Muammoli topshiriq.***

**Vaziyat:** Siz rahbarlik qilayotgan korxonada ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta’sir etuvchi muammo paydo bo’ldi. Bu muammoni hal qilmasangiz korxonangiz inqirozga uchrashi mumkin. Muammo – jamoa ichida o’zaro munosabatlarga darz ketgan, ya’ni muomala madaniyati buzilgan, o’zaro hamkorlikda ishlash, bir-biriga yordam berish, bir-birini qullab-qo’vvatlash, bir-birining muvaffaqiyatidan xursand bulish kabi xislatlari yuqolgan.

**Vazifa:** Bu muammoni echimini zudlik bilan topish, bartaraf etish, jamoada muomala madaniyatini tiklash va o'zaro hamkorlikni o'rnatish zarur. Buning uchun:

### **Uslubiy tavsiyalar**

#### ***1. Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob'ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob'ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e'tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko'rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To'rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

#### ***2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:***

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko'rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakatlarni izlab toping.
- 4) Jadvalni to'ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

#### ***3. Muammoli topshiriq.***

**Vaziyat:** Korxonangizda bir qancha guruhlar mavjud. Shu guruhlarning birida nizolar paydo bo'ldi. Nizolar rivojlanib salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Jumladan, bu narsa ishlab chiqarish samaradorligi va sifatiga ham salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu nizolarning sababi ba'zi guruh ishtirokchilarining qoidalariga buysinmasligidir.

**Vazifa:** Bu guruhdagi nizolarni bartaraf etish zarur. Aksincha bu narsa korxonaning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Buning uchun:

### **Uslubiy tavsiyalar**

#### ***1. Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob'ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob'ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e'tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko'rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To'rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

## **2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:**

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko'rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakatlarni izlab toping.
- 4) Jadvalni to'ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

### ***Muammoni /kichik muammolarni va xulosalarni ishlab chiqish, qaror qabul qilish***

<b><i>Muammoni ishlab chiqish yakuniy xulosa</i></b>		<b><i>Yakuniy xulosa</i></b>	
<b><i>Kichik muammoni ishlab chiqish</i></b>	<b><i>Yechimining mazmuni</i></b>	<b><i>Xulosalar</i></b>	

### ***«Inson resurslarini boshqarishda guruhlararo munosabatlar»***

#### ***Muammoli topshiriq***

**Vaziyat:** Guruhingizda birlik yuk. Bir yoqadan bosh chiqarib faoliyat qilishga qanchalik xarakat qilsangiz ham oldingizga qo'ygan maqsadlarga erishmayapsiz.

**Vazifa:** Oldingizga qoyilgan maqsadlarga erishish uchun qanday chora-tadbirlar ko'rishingiz kerakligini o'rganib chiqing va guruhingizda birlikni o'rnatib. Buning uchun:

#### **Uslubiy tavsiyalar**

#### ***Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob'ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob'ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e'tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko'rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To'rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

## **2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:**

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko'rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakatlarni izlab toping.

- 4) Jadvalni to'ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

## **2) Muammoli topshiriq**

**Vaziyat:** Guruhingiz keyingi vaqtlarda o'z maqsadlariga yetishmayapti. Ish samaradorligi ham pasayib ketdi. Guruh samaradorligini oshirish chorasini ko'rmasangiz, korxonada rivojlanishiga putur etadi.

**Vazifa:** Korxonada rivojlanishi, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun guruh samaradorligini oshirish zarurdir. Buning uchun:

### **Uslubiy tavsiyalar**

#### ***Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob'ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob'ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e'tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko'rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To'rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

#### **2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:**

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko'rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakterlarni izlab toping.
- 4) Jadvalni to'ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

## **3) Muammoli topshiriq**

**Vaziyat:** Mehnat tangligi iqtisodiyotdagi tanglik xolatining tarkibiy qismlaridan biri bo'lib, bu muammoni xal qilish vaqtida ijtimoiy guruhlar to'qnashadi, ulardan har biri o'z manfaatlarini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga intiladi.

**Vazifa:** Mehnat tangligini oldini olish va barham toptirish zarur. Buning uchun:

#### ***Muammoviy tahlilning bosqichlari.***

Birinchi bosqich – muammoning asosiy mazmunini ajratib olishni taklif qiladi, tadqiqot ob'ektini aniqlab, shakl beradi.

Ikkinchi bosqich – muammoli vaziyatni tahlil qilish – ob'ektning holatini aniqlaydi, asosiy qirralariga e'tibor qaratadi, muammoli vaziyatning hamma tomonlarini tahlil qiladi.

Uchinchi bosqich – muammoni echish uchun barcha vaziyatlarni ko‘rib chiqadi, muqobil vaziyatni yaratadi.

To‘rtinchi bosqich – muammoning echimini aniq variantlardan tanlab oladi, muammoning aniq echimini topadi.

**2. Vazifani bajarish ketma-ketligi:**

- 1) Muammoni shakllantiring.
- 2) Vaziyatni tahlil qiling, sabablarini ko‘rsating.
- 3) Vaziyatdan chiqib ketish xarakatlarni izlab toping.
- 4) Jadvalni to‘ldiring.
- 5) Aniq yakuniy xulosa chiqaring.

***Muammoni /kichik muammolarni va xulosalarni ishlab chiqish, qaror qabul qilish***

<b><i>Muammoni ishlab chiqish</i></b> <b><i>Yakuniy xulosa1-.2</i></b>		<b><i>Yakuniy xulosa</i></b>
<b><i>Kichik muammoni ishlab chiqish</i></b>	<b><i>Echimining mazmuni</i></b>	<b><i>Xulosalar</i></b>

## **IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA XODIMLARNI RIVOJLANTIRISH**

*Savol-javob texnikasidan foydalangan xolda bilimlarni faollashtirish  
savol va topshiriqlari:*

1. Innovatsiya deganda nimani tushunasiz?
2. Kadrlarga tegishli yangiliklar deganda nimani tushunasiz?
3. Korxon va tashkilotning rivojlanishiga yangiliklar qanday ta'sir ko'rsatadi?
4. Shu bir yil ichida kadrlarga oid qanday yangiliklarni bilasiz?
5. Kadrlar deganda nimani tushunasiz?
6. Kadrlarga oid yangiliklarning ahamiyati nimada?

### *Anjumanda taqdim etiladigan mavzular*

#### *Ma'ruza-anjumanda taqdim etiladigan mavzular:*

1. Kadrlar tizimidagi innovatikaning asosiy tushunchalari.
2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tasniflash.
3. «Innovatsion-kadrlar menejmenti» tushunchasi va uning asosiy maqsadlari.
4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jixatidan ta'minlash.



### ***BBB jadvalini to'ldirish uchun tavsiyalar***

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to'ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni istayman</b>	<b>Bilib oldim</b>
1	2	3

### ***Tayanch ibora va tushunchalar***

1.	Kadrlar tizimi	16.	Kadrlar tizimining sekinlashuvi
2.	Innovatika	17.	Kadrlar tizimining tangligi
3.	Bazis	18.	Kadrlar tizimining barqarorlashuvi
4.	Ijtimoiy-iqtisodiy tizim	19.	Faoliyat ko'rsatishi
5.	Kichik tizim	20.	Evolyusion rivojlanish
6.	Saloxiyat	21.	Maxalliy va standart yangiliklar
7.	Kadrlar tizimining rivojlanishi	22.	Radikal-intensiv rivojlanish
8.	Kadrlar tizimining orqaga ketishi	23.	Kadrlar isloxati
9.	Miqdor o'zgarishi	24.	Kadrlarga oid yangiliklar
10.	Sifat ozgarishi	25.	Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar
11.	Kasb-malaka	26.	Innovatsion-kadrlar menejmenti
12.	Darajaning turgunligi	27.	Elita mutaxassislari
13.	Darajaning pasayishi	28.	Ilmiy va innovatsion tuzilmalar
14.	Kobiliyatning kamayishi	29.	Kadrlar tizimining tarkibiy qismlari
15.	Kadrlar tanazzuli	30.	Rag'batlantirish

*Inson resurslarini boshqarishda etakchilik  
Guruhlarda ishlashga muljallangan topshiriqlar*

*Guruhlarda ishlash  
uchun vazifalar*

**1-guruh.** Rahbar personalning ish vaqti va undan foydalanish.

- vaqt;
- vaqt tanqisligi;
- rahbar mehnatining samaradarligi
- bajarilayotgan ishlarni baholash;
- vazifalarni bajarishda xalal beruvchi omillar.

**2-guruh.** Rahbarlar ish vaqtini rejalashtirish.

- rejalashtirish davrlari;
- rejalashtirilayotgan xaftaning taqdimi;
- yillik rejalashtirish;
- vaqtdan foydalanishni nazorat qilish.

**3-guruh.** Boshqaruv personalning me'yoriy ko'rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish

- rahbar personalning saloxiyatini nazorat qilishdan maqsad;
- tahlilning maqsadi;
- baholash bosqichlari;
- rahbar mehnatini tahlili uchun ko'rsatkichlarni tanlash;

***Tezkor-surov texnikasidan foydalangan xolda faollashtirish savollari***

1. Boshqaruv xodimlari deganda kimlarni tushunasiz?
2. Boshqaruv kadrlari qanday toifalarga bulinadi?
3. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning moxiyati va maksadi nimada?
4. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning qanday vazifalarini bilasiz?

***Guruhlarda ishlashga mo'ljallangan topshiriqlar***

**Ekspert varag'i №1**

***Boshqaruv mehnatining tavsifi.***

1. Boshqaruv mehnati tushunchasi.
2. Boshqaruv mehnatining ob'ekti va maxsuli.
3. Boshqaruv mehnatining mazmuni.

**Ekspert varag'i №2**

***Boshqaruv kadrlari.***

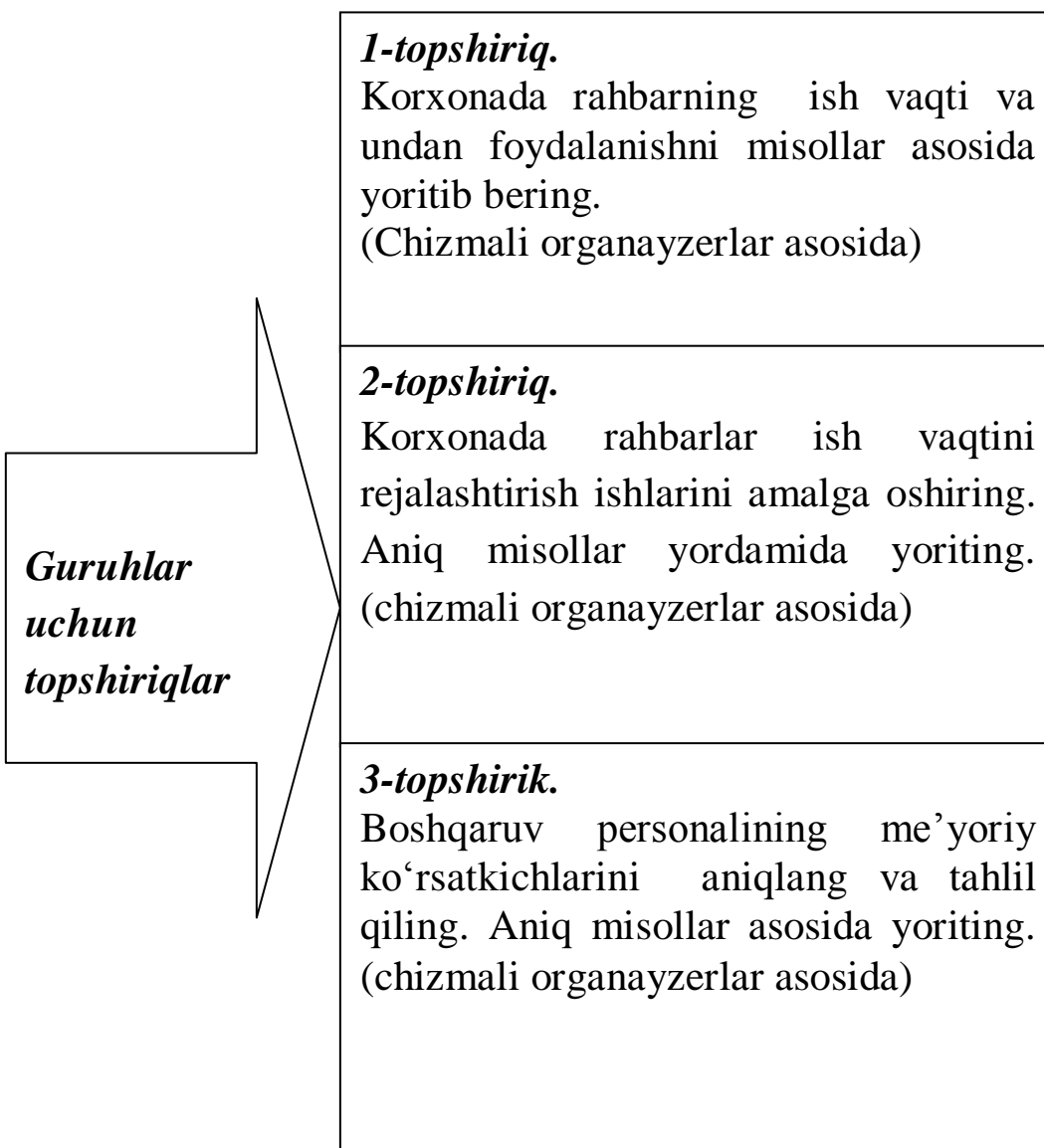
1. Boshqaruv personalining toifalari.
2. Rahbarlar va mutaxassislar toifasi.
3. Xizmatchilar toifasi.

**Ekspert varag'i №3**

***Boshqaruv personalini mehnatini tashkil etishning mohiyati, maqsadlari va vazifalari.***

1. Boshqaruv personalini mehnatini tashkil etishning mohiyati.
2. Boshqaruv personalini mehnatini tashkil etishning maqsadlari.
3. Personal menejmenti.

## ***Guruhlar ichida bajariladigan topshiriqlar***



## ME'YORIY - HUQUQIY HUJJATLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: "O'zbekiston", 2015 yil.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida" Qonuni. –T.: 1997 yil.
3. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi"–T.: 1997 yil.
4. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim haqida Nizom. T., 1998.
5. [Ilmiy xodimlarni moddiy rag'batlantirish jamg'armasini shakllantirish va uning mablag'laridan foydalanish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida №2029 02.11.2009](#)
6. [O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi muassasasi huzuridagi alohida o'rnak ko'rsatgan xodimlarni rag'batlantirish bo'yicha maxsus komissiya to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida № 1846 29.08.2008](#)
7. [Professor-o'qituvchilar tarkibi va xodimlarning boshqa toifalarini byudjetdan tashqari mablag'lar hisobidan moddiy rag'batlantirish hamda O'zbekiston Respublikasi oliy o'quv yurtlari xodimlarini moddiy rag'batlantirishning asosiy mezonlari to'g'risida № 296 25.12.1996](#)
8. O'zbekiston respublikasi axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi hamda O'zbekiston Respublikasi axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi huzuridagi aloqa, axborotlashtirish va telekommunikatsiya texnologiyalari sohasida nazorat bo'yicha inspeksiya to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash haqida
9. O'zbekiston respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori ilmiy-innovatsion ishlanma va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tadbiq etishning samarali mexanizmlarini yaratish chora-tadbirlari to'g'risida Toshkent sh., 2018 yil 12 yanvar, 24-son
10. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori 2018 — 2022 yillarda davlat teatrlarining moddiy-texnika bazasini mustahkamlash va ularning faoliyatini rivojlantirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida Toshkent sh., 2018 yil 5 yanvar, 9-son
11. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori yangi ish o'rinlari tashkil etish va aholini ish bilan ta'minlashda faol ishtirok etayotgan ish beruvchilarni ijtimoiy rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida Toshkent sh., 2017 yil 29 dekabr, 1036-son
12. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori pedagog xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida Toshkent sh., 2017 yil 28 dekabr, 1026-son

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017—2021 yillarga mo‘ljallangan «Harakatlar strategiyasi» haqidagi farmoni, 2017 yil 7 fevral.

2. Mirziyoev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 25 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma‘ruzasi 2017 yil 7 dekabr.

3. Mirziyoev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 30 dekabr kuni mamlakatimizning etakchi ilm-fan namoyandalari bilan “Ilm-fan yutuqlari – taraqqiyotning muhim omili” mavzusida uchrashuv ma‘ruzasi.

4. Mirziyoev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi. Xalq so‘zi, 2017 yil 16 yanvar. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. Toshkent. “O‘zbekiston”, 2016.

5. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. Toshkent. “Iqtisodiyot huquq dunyosi”, 2007.

6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “2006 yilda respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2007 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida”gi Qarori. “Xalqso‘zi”, 2007 yil 15 fevral, № 33.

7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining, “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2007 yil 6 apreldagi PQ-616-sonli qarorini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi Qarori. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining Axborotnomasi, 2007, № 5.

8. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 4 fevraldagi “Xodimlarga ularning mehnat vazifalarini bajarish bilan bog‘liq holda jarohatlanishi, kasb kasalliklariga chalinishi yoki salomatlikning boshqa xil shikastlanishi tufayli etkazilgan zararni to‘lash qoidalarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Qarori. O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining qarorlar to‘plami. Nashr etuvchi:

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Apparati Ishlar Boshqarmasi.

9. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo‘yicha me‘yoriy-huquqiy hujjatlar to‘plami. Toshkent. “O‘zbekiston”, 2006.

10. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi “Mehnat resurslari balansini tuzish va ishga joylashishga muhtoj shaxslarni aniqlash uslubiyati”. O‘quv-uslubiy qo‘llanma O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2002 yil 31 yanvardagi №42 sonli Qaroriga muvofiq ishlab chiqarilgan. Toshkent, 2002.

11. Abdurahmonov Q.X., Xolmuratov S.E. “Personalni boshqarish” fani bo‘yicha ta‘lim texnologiyasi. TDIU, 2006.

12. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (Nazariya va amaliyot): Darslik. — Toshkent. “Mehnat”, 2004.

13. Abdurahmonov Q.X. Xolmo‘minov SH.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. “Xodimlarni boshqarish” — Toshkent. 2005 y.

14. Armstrong M., Beron A. Upravlenie effektivnostyu raboty Pers. ang. Moskva. NIRRO, 2005.

15. Buxalkov M.I. Organizatsiya i normirovanie truda: Uchebnik - Moskva. „Infra-M“, 2007.

16. Genkin B.M. Ekonomika i sotsiologiya truda: Uchebnik dlya vuzov. - Moskva. “Norma”, 2006.

17. Glazunova N.I. Sistema gosudarstvennogo upravleniya: Uchebnik dlya vuzov. - Moskva. YUNITI-DATA, 2003.

18. Kibanov A.Ya. Osnovn upravleniya personalom: Uchebnik, 2-e izd., pererab. i dop. — Moskva. “INFRA-M”, 2007.

19. Zayseva T.V., Zub A.T. Upravlenie personalom: Uchebnik. — Moskva. ID “FORUM”: INFRA-M, 2006.

20. Marshev V.I. Istoriya upravlencheskoy mysli: Uchebnik. — Moskva. INFRA-m, 2005.

21. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi: /Darslik. Q. Abdurahmonovning umumiy tahriri ostida, — Toshkent. „O‘qituvchi“, 2001.

22. Narziqulov N. R., Murtazaev B.CH, Bakieva A.I. Inson resurslari iqtisodiyoti. TDIU, 2005.

23. Sokolova M.I., Dementeva A.G. Upravlenie chelovecheskimi resursami: Uchebnik. — Moskva. TK Velbi. “Prospekt”, 2005.

24. Sharifxo‘jaev M., Abdullaev YO. Menejment: Darslik — Toshkent. “O‘qituvchi”, 2001 y.

25. O‘lmasov A., Vahobov A.V. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik.

Toshkent. “SHarq”, 2006.

26. Shodmonov Sh.Sh., G‘ofurov U.V. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. — Toshkent. “Fan va texnologiya”, 2005.

27. Umurzoqov B., Rahimov M. Mehnat munosabatlari va mintalitet. Toshkent. “O‘zbekiston”, 2005.

28. Xasanov N.X. va boshqalar. “Korxonalarda ish haqi” Monografiya - Toshkent. “Iqtisodiyot va xuquq dunyosi” nashriyot uyi, 2003 y.



## MUNDARIJA

KIRISH	3
1- MAVZU. “INSON RESURSLARINI BOSHQARISH” FANIGA KIRISH, MAQSAD VA VAZIFALARI	7
1.1.IRB fani predmeti va dolzarbligi	7
1.2.IRB fanining maqsad va vazifalari, boshqa fanlar bilan bog`liqligi	8
1.3.IRBda xodim (personal) tushunchasi	11
2- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KOMPETENTLIK YONDASHUVI	14
2.1.Kompetensiya tushunchasi va paydo bo`lish tarixi	14
2.2.Xodimlarni boshqarish masalalarini hal etishda kompetentlik tushunchasi	18
2.3.Professional kompetensiyani baholash metodlarining tamoyillari	20
3- MAVZU. TASHKILOTNING KADRLAR SIYOSATI	23
3.1. Korxonada personal	24
3.2. Personal tuzilma	26
4- MAVZU. INSON RESURSLARINI REJALASHTIRISH	30
4.1. Inson resurslarini rivojlantirish tendensiyalari	30
4.2. Mehnat resurslarini rejalashtirish	36
5- MAVZU. INSON RESURSLARINI TANLASH VA TAYINLASH	39
5.1. Mehnat mazmuni va professional vazifalar tahlili	39
5.2. Kadrlar to`plash va tanlash	40
5.3. Kadrlarni attestatsiyadan o`tkazish.	43
5.4. Kadrlar ishini takomillashtirish.	44
6- MAVZU. MOTIVATSIYA VA ISH HAQI	47
6.1. Motivatsiyaning boshlang`ich va klassik nazariyalari	47
6.2. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar	51
6.3. IRBda ish haqi	53
7- MAVZU. INSON RESURSLARINI ISHGA MOSLASHUVCHANLIGI	59
7.1. Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo`naltirish va moslashuv	59
<b>7.2. Tarmoqlararo hamkorlik va etakchilik ta`siri</b>	60
8- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA O`QITISH VA KASB RIVOJLANISHI	62
8.1. IRBda xodimlarni tayyorlash va o`qitish	62

8.2.Xodimlar malakasini oshirish	64
8.3.Personal uchun kerakli sifatlar	66
9- MAVZU. INSON RESURSLARINI BAHOLASH VA ATTESTATSIYADAN O`TKAZISH	70
9.1.Personal faoliyatni baholashnig mohiyati	70
9.2.Personalni attestatsiyadan o`tkazish	71
10- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KAR`YERA VA KADRLAR ZAXIRASINI BOSHQARISH	75
10.1.Kar`yera tushunchasi va turlari	76
10.2.Kar`yeraning tasniflanishi	81
10.3.Personal Kar`yerasining rivojlanishi	84
10.4.Kadrlar zaxirasi	87
11- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGI	90
11.1.Boshqaruv va uning uslublari	91
11.2.Boshqaruv taktika, strategiyasi va uning vositalari	92
11.3.Boshqarish va nazorat	100
12- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MUAMMOLARI VA VAZIFALARI	103
12.1.Jamiyatning ijtimoiy tarkibi va IRB	104
12.2.IRBning ijtimoiy munosabatlari	106
12.3.Inson resurslarini boshqarish va kelajak muammolari	108
13- MAVZU. AKT SOHASIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH	113
13.1.Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalari	114
13.2.IRBni axborotlashtirishda tizimli yondashuv	116
14- MAVZU. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MARTABAGA ERISHISH VA RIVOJLANISH REJASI	122
14.1.Martaba tushunchasi va uning turlari	122
14.2.Xizmat-kasb jihatidan ko`tarilish tizimi	124
AMALIY MASHG`ULOTLAR UCHUN KO`RSATMALAR	128
ME`YORIY - HUQUQIY HUJJATLAR	166
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI	167

“Inson resurslarini boshqarish” fanidan  
o‘quv qo‘llanma.

Muhammad al-Xorazmiy nomidagi  
Toshkent axborot texnologiyalari universitetida  
ta’lim oluvchi barcha fakultet talabalari uchun  
o‘quv jarayonida foydalanish uchun mo‘ljallangan.

Menejment va marketing kafedrasi majlisida  
ko‘rib chiqildi va nashr etishga ruxsat etildi,  
2019 yil \_\_\_\_  
\_\_\_\_ - sonli bayonnoma

AKTSIM fakulteti IUK majlisida  
ko‘rib chiqildi va nashr etishga ruxsat etildi,  
2019 yil \_\_\_\_  
\_\_\_\_ - sonli bayonnoma

TATU ilmiy-uslubiy Kengashi majlisida  
ko‘rib chiqildi va nashr etishga ruxsat etildi,  
2019 yil \_\_\_\_  
\_\_\_\_ - sonli bayonnoma

Tuzuvchilar: D.K. Xakimdjanoval  
J.M. Djalalov  
S.G. Raximova

Taqrizchilar: I.A. Bakieva  
T. Qo‘chqorov

Mas’ul muharrir: G.F. Ismoilova

Musahhihlar: N. Yulanova  
S.X. Abdullaeva