

**Қ.Т.Худойберганов, Т.Р.Нурмухамедов, М./.Абдуллаева,
М.Н. Усманова**

Ходимлар менежменти

Тошкент 2009

**Қ.Т.Худойберганов, Т.Р.Нурмухамедов,
М./.Абдуллаева, М.Н. Усманова
Ходимлар менежменти. Тошкент, 2009, 331 б.**

Ходимлар менежменти китоби икки қисмдан иборат. Биринчи қисмда ходимлар менежменти асослари, ходимларни бошқариш тизими, ходимлар сиёсати, инсон ресурсларини бошқариш масалалари, ходимларни бошқаришдага келишмовчиликлар ва уларни бошқариш усуллари келтирилган. Иккинчи қисмда замонавий ташкилотларда жамоани объектив баҳолаш, анъанавий ва ноанъанавий иш ҳақи тўлаш усуллари, ташкилот жамоасининг фаолиятини асосий қўрсаткичлари ва уларни таҳлил қилиш, жамоани самарали бошқариш бўйича тавсияномалар берилган. Келтирилган назариялар амалиётдан олинган амалий ҳолатлар, тестлар билан бойитилган, ҳамда ривожланган давлатлардаги бой тажрибалар ҳам ўз баёнини топган.

Китобдан бошқариш билан боғлиқ бўлган барча йўналишдаги олий ўқув юртларининг талабалари, магистрлари, аспирантлари ва профессор-ўқитувчилари, ҳамда раҳбарликка ва менежерликка қизиқувчилар фойдаланишлари мумкин.

Иккинчи қисмда 37 та чизма, 18 та жадвал. Адабиёт 128 номда. Тошкент автомобил йўллар институти Илмий кенгаши, «Автотранпорт иқтисодиёти ва менежменти» кафедраси кенгаши (28.11.2007 й. 4-сонли қарори ва 28.05.2008 й. 6-сонли баённома) қарори асосида чоп этилди.

Такризчилар: и.ф.д., профессор З.Ҳ. Сайдов
 и.ф.д., профессор М.И. Ирматов
 т.ф.д., профессор К.А. Ахметов

Мундарижа

	Кириш	6
I	ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ	8
	7.1. Ходимларни бошқаришнинг маъмурий усуллари	10
	7.2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари	19
	7.3. Бошқаришнинг ижтимоий усуллари	27
	7.4. Бошқаришнинг руҳий усуллари	33
	7.5. Ходимларни бошқаришда тезкор усуллар	46
	7.6. Ходимларни бошқаришда диагностика ва ахборот технологияси	50
	7.6.1. Ходимларни бошқаришга диагностик ёндошув	50
	7.6.2 . Ходимларни бошқаришда ахборот технологияси	60
	7.7. Инновацион ходимлар менежменти масалалари ва мақсадлари	61
	7.7.1. Ходимлар тизимидағи инноватиканинг асосий тушунчалари	61
	7.7.2. Ходимларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш	65
	7.7.3, Инновацион ходимлар менежменти (ИКМ) тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари	68
	7.8. Транспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимини ишлаб чиқиши	69
	7.9. Ходимларни бошқаришда тест усулларидан фойдаланиш	84
II	ЗАМОНАВИЙ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ БАҲОЛАШ	98
	8.1. Жамоани баҳолаш тизимининг мақсадлари	98
	8.2. Жамоани аттестация қилиш	102
	8.3. Жамоани баҳолашга ноанъанавий ёндашиш	114
	8.4. Амалий ҳолатлар таҳлили	119
III	АНЪАНАВИЙ ИШ ҲА+И ТЎЛАШ ТИЗИМИ	123
	9.1. Иш ҳақи тўлаш тизимининг мақсадлари	123
	9.2. Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизими	127
	9.3. Имтиёзлар тизимини бошқариш	145
	9.4. Амалий ҳолатлар таҳлили	153
IV	«НОАНЪАНАВИЙ» ИШ ҲА+И ТЎЛАШ УСУЛЛАРИ	156
	10.1. Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари	156
	10.2. Гуруҳли иш ҳақи тўлаш	165
	10.3. Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимлари	172
	10.4 Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар	176
	10.5. Амалий ҳолатлар таҳлили	184
Y	ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИННИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ ТАҲЛИЛИ ВА УНИНГ РИВОЖЛАНИШИ	186

	11.1. Инсон ресурслари статистикаси	186
	11.2. Ташкилот ишчи кучларининг динамикаси ва таркибини таҳлили	186
	11.3. Унумдорлик кўрсаткичлари таҳлили	193
	11.4. Ишчи кучига кетадиган ҳаражатлар	196
	11.5. Касбий ўқитиш, ўргатиш ва ўсишга бўлган ҳаражатлар	199
	11.6. Корхона ва ташкилотларда ходимлар оқимини бошқариш	204
	11.7. Корхона молиявий аҳволининг таҳлили	212
YI	ХОДИМЛАРНИ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ	219
	12.1 Ходимларни бошқариш мажмуаси	219
	12.2. Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегияси	224
	12.3. Жамоа сонини режалаш	238
	12.4. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш	246
YII	ЖАМОА КАСБ - ҲУНАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ	250
	13.1. Ташкилот ва унинг ходимларини ривожланиши	250
	13.2. Жамоани касбий таълим бериб ўқитиш	257
	13.3. Касбий таълим бериш усуллари	266
YIII	ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ	279
	14.1. Бошқариш тизими билан ташкилот мақсадлари	280
	14.2. Бошқариш тизими ташқи муҳит ва ташкилот маданияти	283
	14.3. Бошқариш тизимининг яхлитлиги	284
	14.4. Жамоани бошқариш хизматининг ривожланиши ва омилкорлиги	287
	14.5. Амалий ҳолатлар таҳлили	290
	ХУЛОСА	297
	ФОЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	299
	ИЛОВАЛАР	309

КИРИШ

Жаҳон сиёсий харитасида, Осиё қитъасининг марказида турган Ўзбекистон мустақил давлат сифатида тобора кўпроқ тилга тушмоқда. Ўзбекистонда юз бераётган прогрессив ўзгаришлар, унинг жуда катта бойликлари, ишлаб чиқариш, илмий-техникавий ва интеллектуал имкониятлари, ноёб миллий-маданий мероси, ўзига хос минталитети халқимиз тарихи ва ҳозирги ҳаёти билан қизиқаётган дунёning барча минтақаларидаги сиёсатчилар, бизнесчилар, оддий одамларни ўлкамизга тобора кўпроқ жалб этмоқда.

Ижтимоий-иктисодий ўзгаришлар суръати тобора авж олмоқда. Ўзбекистон жамиятни ислоҳ қилишнинг ўзи танлаган йўли тамойилларини рўёбга чиқара бориб, кейинги йилларда кўп тармоқли иктисодиёт асосларини, давлат томонидан бошқарилишининг янги тизимини, етарли бозор ислоҳотларининг бошқа вазифаларини ҳал қилиш борасида сезиларли ютуқларга эришди. Бозор ислоҳотларининг ҳукуқий негизи тобора мустаҳкамланиб, равнақ топмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иктисодиётига ўтишни таъминлашда ва унинг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон мутахассисларни шакллантиришга эришиши муҳим ижтимоий-иктисодий аҳамиятга эга.

Президентимиз И.А.Каримов томонидан 2008 йилни Ёшлар йили деб эълон қилиниши муносабати билан нафақат бу йил кейинги йилларда ҳам ёшларга катта эътибор қаратилади. Ёшларни илмли, билимли, комил инсонлар қилиб тарбиялаш профессор-ўқитувчилардан янада ғайрат билан ижод қилишни талаб қиласи.

Шу муносабат билан, айниқса авваллари диққат эътибор қилинмаган масалалар юзага чиқди. Бошқарув меҳнати самарадорлигининг кўп масалалари ва қирраларига аҳамият бериладиган бўлди. Меҳнат самарадорлигининг энг асосий масаласи - мойилликка катта эътибор билан қарай бошладилар. Инсон ресурслари ва муносабатларининг бу кўрсатиб ўтилган ва бошқа келтирилган қирралари ҳаммаси биргаликда ходимлар менежментини ташкил қиласи. Мазкур иккинчи китобда шу масалалар ёритилган бўлиб, ходимларни бошқариш тизимлари, улар меҳнатини баҳолаш усуслари, ташкилот жамосини самарали бошқариш масалалари ҳамда анъанавий ва ноанъанавий иш ҳақи тўлаш тизимлари ҳам ўз аксини топган. Шуни таъкидлаш керакки, бозор иктисодиёти шароитида кўпдан бери яшаб келаётган Америка, Япония ва Англия давлатларидаги корхоналарнинг ходимларини бошқариш тажрибаси кўпчилик учун қизиқарли эканлигини ҳисобга олиб, уларни батафсил ёритишга ҳаракат қилинди.

**Илм олмакка интилиш ҳар
бир муслим ва муслима учун қарзу
фарз.**

Хадисдан

VII БОБ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ

Бобнинг мақсади:

- ходимларни бошқариш тизимлари ва усуллари;
- ходимларни бошқаришнинг тезкор усуллари;
- ходимларни бошқаришда ташхис ва ахборот технологиясини кўллаш;
- инновацион ходимлар менежменти масалалари ва мақсадлари;
- транспортда ходимларни бошқариш тизими;
- тест усулларидан фойдаланиш.

Корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш - бу фаолиятнинг бир тури бўлиб, инсонларни ташқи шароитга мослашиши билан боғлиқ бўлган кенг қамровли масалаларни умумлаштириш ва ечиш, ходимларни бошқариш тизимида инсон ролини ҳисобга олиш каби масалаларни ўз ичига олади. Корхона ва ташкилотларда инсонга таъсир этувчи омилларни уч гуруҳга ажратиш мумкин.

Биринчиси - корхона ва ташкилотдаги иерархик тузилмадаги асосий таъсир этувчи омиллар - буйруқлар бериш, юқоридан пастга қараб тазиик ўtkазиш, кишилар орасидаги алоқалар, материаллар тақсимотини назорат қилишда бўйсуновчиларга ўз таъсирини ўtkазиш кабилар киради;

Иккинчиси - маданият, қадр-қийматлар ёки корхона ва ташкилотларда, инсонлар гуруҳида, жамиятла кўлланилиб келинаётган ижтимоий меъёрномалар, қадриятлар, тартиблар, ўзини тутиш қонун қоидалари. Булар ҳар қандай шахсни хатти - ҳаракатини белгилайди, ўзини хоҳлаганича тутишга йўл қўймайди ва қўр кўrona бор тартибларга риоя қилишга мажбур қиласди.

Учинчи омиллар гуруҳига бозор иқтисодиёти ва хусусий мулкичилик шароитида ўзаро алоқалар, сотувчи билан олувчининг teng хуқуқлиги, товарларни олди-соттисида хизмат кўрсатиш турларидан фойдаланишда инсонларни ўзаро tengлик муомаласи ва бошқа омиллар.

Ҳаётда бу омилларнинг таъсири жуда мураккаб бўлиб, амалиётда алоҳида-алоҳида таъсирини ўрганишга ҳаракат қилинади. Корхона ва ташкилотларнинг тури, мақсади ва у ердаги вазиятга қараб бу омиллар ҳисобга олиб борилади. Бозор иқтисодиётига ўтилганда бошқаришнинг иерерхик тизимидан маъмурий бошқариш тизимидан секин аста узоқлашиб

кетилади, бозор иқтисодиётига мос ўзаро муомалалар, хусусий мулкчиликка бўлган эътибор ва бошқа омиллар иқтисодий усуллар асосида ҳисобга олиниши керак. Янги шароитда янги усуллар асосида масалалар ҳал қилиниши керак. Янги тизимли ёндошув асосида корхона ва ташкилот ичидаги асосий ўринни иш жойида ишловчилар- маҳсулот ишлаб чиқарувчилар, ташқарида маҳсулотни қабул қилувчилар- истеъмолчилар. Ишлаб чиқарувчи ходимларнинг фикр-ўйини раҳбарга эмас, истеъмолчиларга, талон-тарожликка эмас, соғ фойда олишга, фикр қилмасдан бажарувчига эмас, балки ташаббускорлик билан ишловчиларга қаратилиши керак. Иерархик бошқарув тизими секин аста чекиниб, бозор иқтисодиётига мосланган, фойда олишга асосланган иқтисодий тизимга ўтилади. Ходимларни бошқаришнинг янги хизмат турлари юзага келади. Улар анъанавий хизмат кўрсатиш турлари ёки ходимлар бўлими, меҳнатни ташкил қилиш ва ойлик иш хақи бўлими, меҳнатни муҳофазалаш ва техника хавфсизлиги бўлими ва бошқалар асосида ташкил этилиши мумкин. Янги ходимларни бошқариш бўлимининг асосий вазифалари:

- ходимлар сиёсати ва фаолиятни мувофиқлаштириш;
- корхоналарда меҳнат ресурсларини оқилона бошқариш;
- ходимлар тайёрлаш миллий дастури асосида ишларни олиб бориш.

Бу ишларни амалга ошириш учун янги ходимларни бошқариш бўлимининг вазифаларини доираси кенгайиб, ходимлар билан боғлиқ масалалардан ташқари, яъна бошқа масалалар билан ҳам шуғуллана бошлайдилар. Яъни: меҳнат фаолиятига қизиқтириш тизимини ишлаб чиқиш, мутахассислик лавозимлари бўйича ўсишни бошқариш, низоларни йўқотишни бошқариш, меҳнат ресурслари бозорини ўрганиш, бошқариш ва бошқалар.

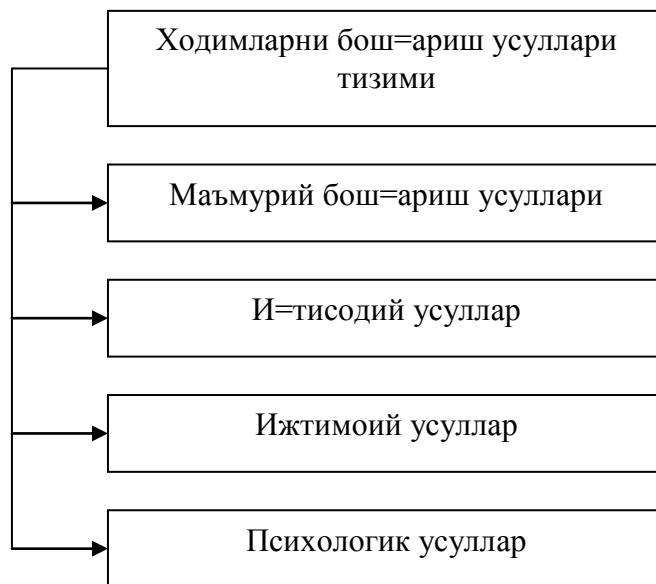
Ходимларни бошқариш усуллари тизимида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин: маъмурий усуллар; иқтисодий усуллар; ижтимоий-психологик усуллар (7.1 чизма). Бу усуллар билан танишиб чиқамиз.

7.1. Ходимларни бошқаришнинг маъмурий усуллари

Бошқариш усуллари - ишлаб чиқаришни бошқаришда маълум мақсадга эришиш учун ходимга таъсир қилиш йўлидир. Маъмурий усуллар ҳокимлик, тартиб-интизом ва жарима тўлаш асосига қурилган бўлиб, ходимларга бошқарув таъсирини ўтказиш йўлидир. Маъмурий усуллар меҳнат ахлоқи, меҳнат қилиш зарурлигини тушунган ҳолда ўзини тута билиш, инсонни маълум ташилотда ишлашга ҳаракат қилиши каби омиллар ташкилотни бошқариш мотивларига қаратилган. Бу усуллар тўғри таъсир этиш йўлларидир ва улар вақт турлари бўйича чегараланган бўлиб, маъмурий буйруқлар бажарилишини талаб қиласи. Маъмурий усуллар учун бошқарувнинг маълум поғонасида ишлаб турган хуқуқий меъёрлар, юқори бошқарув органларининг буйруқ ва кўрсатмалари характерлидир. Одатда маъмурий таъсир этишнинг 5 хил асосий усуллари кўрсатиб ўтилади.

Ташкилий таъсир ўтказиш; фармойишлар орқали таъсир ўтказиш; моддий жавобгарлик ва ажратма олиш; интизомий жавобгарлик ва жарима тўлаш; маъмурӣ жавобгарлик (7.2 чизма). Шу чизмага тегишли шартли белгилар:

- 1.1. Штат рўйхати;
- 1.2. Корхона устави;
- 1.3. Бўлинмалар тўғрисида қоидалар (низом);
- 1.4. Жамоатлилик шартномаси;
- 1.5. Лавозимлар йўриқномаси;
- 1.6. Мехнат қилиш қоидалари;
- 1.7. Иш ўрнини ташкил қилиш;
- 1.8. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси;
- 2.1. Буйруқлар;
- 2.2. Мақсадли режалаштириш;
- 2.3. Йўриқномалар;
- 2.4. Мехнатни меъёrlаш;
- 2.5. Кўрсатмалар;
- 2.6. Ишларни мувофиқлаштириш;
- 2.7. Йўлланма ўтказиш;
- 2.8. Ижрони назорат қилиш;
- 2.9. Мажбуrlаш;
 - 1.1. Мехнат дафтарчасини кечиктириб берилганлиги учун жавобгарлик;
 - 1.2. Корхонага келтирган зарарни ихтиёрий равишида тўлаш;
 - 1.3. Ойлик маошдан босиб қолиш;
 - 1.4. Мукофотни қайтариш;
 - 1.5. Жамоа бўйича моддий жавобгарлик;
 - 1.6. Тўлиқ моддий жавобгарлик;
- 4.1. Танбеҳ бериш;
- 4.2. Огоҳлантириш;
- 4.3. Қаттиқ огоҳлантириш;
- 4.4. Лавозимда пасайтириш;
- 4.5. Ишдан бўшатиш;
 - 1.1. Олдиндан айтиб қўйиш (огоҳлантириш);
 - 1.2. Жарималар тўлаш;



7.1-чизма. Ходимларни бошқариш усуллари.



7.2-чизма. Ходимларни бошқаришнинг маъмурий усуллари тасифномаси.

- 1.3. Предметларни олиб қўйиш (ашёвий қидирув);
- 1.4. Маъмурий жазо;
- 1.5. Ўзини тузатиш ва тарбиялаш ишлари.

1. Ташкилий таъсир ўтказиш қўйидагиларга асосланади: маълум корхона персонали фаолиятини чегараловчи ички меъёрий хужжатларни тайёрлаш, тасдиқлаш ва ҳаётга қўллаш. Буларга қўйидагиларни киритиши мумкин: корхона ва ташкилотнинг устави; маъмурият билан меҳнат жамоасининг ўртасидаги тузилган шартномаси; ички меҳнат интизоми қоидалари; бошқаришнинг ташкилий тузилмаси; корхонанинг штаб жадвали; корхона бўлинмалари тўғрисидаги кўрсатмалар; иш ўринларини ташкил қилиш; ҳар бир ходимнинг лавозимлик кўрсатмалари ва бошқа хужжатлар. Уставдан ташқариш кўрсатилган ҳамма хужжатлар корхона стандарти шаклида тайёрланиб, корхона раҳбарининг фармойиши билан ҳаётга қўллашга киритилади. Бу хужжатларда кўрсатилганларни ҳамма ходимлар бажаришлари шарт бўлиб, уларга риоя қилмаслик жазоланиш билан якунланади.

Агар корхона ва ташкилотларида ташкилий таъсир ўтказиш юқори даражада бўлса, бошқаришда стандартлар ва регламентар даражасига эришилган бўлса, бундай жойларда тартиб, интизом юқори бўлиб, вазифаларнинг бажарилиши сўзсиз бўлиб, фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули ниҳоят даражада кам ишлатилади. Агар корхона ва ташкилотларда ташкилий таъсир ўтказиш стандартлар ва регламентлар даражасига етказилмаган бўлса, бундай жойларда фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули тез-тез ишлатиш орқали бошқарилади, ҳамда бундай корхоналарда иш натижалари яхши бўлавермайди. Шуни айтиб ўтиш керакки, ташкилий таъсир ўтказиш усулини қўллаш ходимларнинг ўз ихтиёrlари ва хоҳишлари билан ёзиб қўйилган ва ёзиб қўйилмаган қонун қоидаларни, маъмурият томонидан тасдиқланган қоидаларни ўз фаолиятларида ишлатишларига боғлиқ.

2. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулини асосини қўйидагилар ташкил қиласи: корхона ва ташкилотларнинг қўйилган мақсадларига эришиш йўлида уларни оқилона бошқариш; ички меъёрий хужжатларни қўллаш; маъмурият томонидан бошқариш тизимида берилган параметрларни қўллаш ва бошқа масалалар. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулига, кўпчиликка аён бўлган, қўйидагиларни киритиши мумкин: буйруқлар; фармойишлар; кўрсатмалар; қўлланмалар; мақсадли режалаш; меҳнатни меъёrlаш; ҳамма ишларни мувофиқлаштириш; бажаришни назорат қилиш. Буларни ичida буйруқлар алоҳида ажралиб туради. Буйруқларни бажариш корхона ва ташкилотдаги ҳар бир ходим учун мажбурий бўлиб, улар кўрсатилган вақтда сифатли қилиб бажарилиши керак. Буйруқларни бажармаслик жазоланишга олиб келади. Ҳар қандай буйруқ одатда беш қисмдан иборат бўлади: ҳолатни баён қилиш;

камчиликларни йўқотиш тадбирлари ёки маъмурият томонидан бошқарилиши; қабул қилинган ечимларни амалга ошириш учун зарурий ресурслар; ечимларни бажариш муддатлари; бажаришни назорат қилиш. +уида буйруқ намунаси келтирилди. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулларининг иккинчиси бериладиган фармойишлардир. Улар маълум бир бошқариш бўлинмаларига тегишли бўлиб, у ерда ишловчи ходимлар учун бажариш мажбурий ҳисобланади. Фармойишлар буйруқлар кўринишида бўлиб, унда кўрсатилган (буйсуновчи) ходимлар учун мажбурийдир. Фармойишни буйруқдан фарқи шундаки, фармойиш корхона ёки ташкилотнинг ҳамма вазифаларига тегишли бўлмайди, ҳамда уни раҳбарнинг муовини қўл қўйиб тасдиқлайди. Буйруқقا эса фақат биринчи раҳбар қўл қўяди.

Кўрсатмалар, қўлланмалар ташкилий таъсир ўтказишнинг турларидан бўлиб, бошқариш жараёнини қисқа муддатларда тезкорлик билан ўзгартиришга, ҳамда бажарилиши маълум ходимларгагина йўналтирилган бўлади. Агар кўрсатмалар ва қўлланмалар оғзаки кўринишида берилган бўлса, унда уларни аниқ бажарилиши назорат қилинади. Ёки «раҳбар - бўйсуновчи ходимлар» орасида катта ишонч бўлса ҳам, шундай ишлар қилинади. Бундай ҳолатда кўрсатма ва қўлланмаларнинг бажарилиши юқори савияда бўлади. Йўриқномалар бериш ва ҳамма ишларни мувофиқлаштириш - бу бошқариш усулларидан бўлиб, унда меҳнат жараёнларини бажариш қоидалари бўйсуновчиларга топширилган бўлади.

Мажбурлаш - бошлиқ томонидан бир марта гина қўлланадиган вазифани ходимга топшириқ шаклида бериш усулидир. Рад қилинганда, бошлиқ обрўси тўкилиши мумкин.

3. Интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш ҳам бошқариш усулларидан бўлиб, у меҳнат қонунчилиги бузилганда қўлланилади. Интизомий жавобгарлик - бу ходим томонидан меҳнат вазифаларини ўз вақтида, тез ва сифатли қилиб бажармасликдир. Ходим томонидан меҳнат вазифаларини бажармасликни юзага келиши унинг шахсий айборлиги ва эҳтиётсизлик билан қилган ҳаракатида намоён бўлади.

Ходимни интизомий жавобгарликка тортишни З та шарти бор: меҳнат вазифаларини бажармаслик ёки сифатли қилиб бажармаслик; ходимни қонун-қоидаларга қарши ҳаракат қилиши ёки лаёқатсизлиги; ходим томонидан хуқуқий меъёрларни бузилиши. +онун-қоидани бузган шахслар корхона раҳбари ва раҳбарият томонидан интизомий жавобгарликка тортилади. Бу ишлаб турган қонун-қоидалар асосида бажарилади. Корхона раҳбари, цех бошлиқлари, хизмат ва бўлим бошлиқлари, мустақил ишлаб турган бўлим бошлиқлари, участка бошлиқлари интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш хуқуқига эгадирлар. Корхонадан ишдан ҳайдаш хуқуқи фақат корхона раҳбарига берилган. Участка, цех, бўлим бошлиқлари эса бу тўғрисида фақат катта раҳбарга тавсия берадилар. Тартиб интизомни бузган шахсларга нисбатан бошқа чоралар ҳам кўрилиши мумкин. Йиллик иш натижасига қараб бериладиган мукофотдан, дам олиш уйларига ва санаторияларга бериладиган имтиёзли йўлланмалардан озод қилиш, уй

бериш навбатини кечиктириб қўйиши, ҳар хил мукофот ва имтиёзлардан фойдаланишни чеклаб қўйиш ва бошқа чоралар кўрилиши мумкин. Баъзи ҳолатларда ҳам маъмурий, ҳам интизомий жавобгарлик қўлланиши мумкин. Масалан, ходим корхонага кайф ҳолда келган бўлса, унга нисбатан интизомий жавобгарлик ва маъмурият томонидан жарима солиниши мумкин.

4. Моддий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимларнинг моддий жавобгарлиги - уларнинг корхона ва ташкилотга келтирган моддий зараридир. Ходимлар кўрсатган заарларини тўлашлари уларнинг асосий фазифаларидан ҳисобланади. Моддий зарар ходимларнинг ўз вазифаларини лаёқатсизлик билан бажаришлари натижасида, зарурий қонун-қоидаларни билмасликлари, ёки билатуриб амал қилмасликлари, техник ва шахсий хавсизлик маъёрларини писанд қилмасликлари, корхона ва ташкилот молларига кўз олаштиришлари ва уларга зарар келтиришлари натижасида юз беради. Корхона ва ташкилотга ҳар бир ходим келтирган зарари учун жавобгар бўлиб, уни тўлаб қўйиши лозим. Бошқа ҳолатларда ҳар хил йўллар билан ундириб олишгача борилади.

Фуқаролар қонунчилигига асосан ходимларнинг корхона ва ташкилотга ҳар қандай келтирилган зарари ундириб олинади. Бу тўғрисида, одатда, ходим билан корхонанинг ўртасида тузилариган шартномада ҳам кўрсатилган бўлади. Келтириладиган заарга қуйидагиларни киритиш мумкин: ходимнинг эҳтиётсизлиги туфайли хомашёнинг бузилиши ёки йўқقا чиқарилиши; асбоб-ускуналарнинг хужжатларини йўқотилиши; ходимнинг айби билан корхонанинг ўзини ва унинг бўлимларини, асбоб-ускуналарнинг, транспорт воситаларининг бекор туриб қолиши ва бошқа ҳолатлар. Моддий жавобгарликнинг турлари: тўлиқ, ёки бир қисмини тўлаш (чегараланган ҳолат); шахсий ва жамоа бўйича бўлиши мумкин.

5. Маъмурий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимлар томонидан маъмурият қоидалари бузилганда, улар маъмурий жавобгарликка тортиладилар. Унинг кўринишлари турлича: огоҳлантириш, жарималар солиш, хулқини тузатиш ишлари, мусодара ёки ашёвий жазоларга тортиш.

Маъмурий бошқариш усуллари корхона мақсадига эришиши учун энг маъқул усул бўлиб, корхонани аниқ мақсадга йўналтиришга таянади. Бошқариш ва меҳнат интизомини юқори савияда бўлиши қути бошқариш органларида бошқарувнинг ҳар қандай кўрсатмалари тез ва сифатли бажарилишини таъминлайди. Бу катта кўп босқичли бошқарув ташкилотлари ва корхоналарида алоҳида ўрин тутади ва улар учун катта аҳамиятлидир. Бошқарувни демократлашуви, марказлашган маъмурий тизимни барбод бўлиши, коммунизм қуриш кодексини хом хаёллиги, ҳамда бозор муносабатларига ўтилиши корхоналарда бошқарувнинг маъмурий усулларининг аҳамиятини пасайтириди. Жамиятдаги ҳар хил қарама-қарши жараёнлар бошқарувнинг маъмурий усулларини қўллашни қийинлаштиради. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: ишсизликнинг кўпайиши; корхона ва ташкилотларда тўлиқ бўлмаган иш кунини қўлланиши; пул қадрининг тушиб кетиши, зарурий товарларга нарх-наволар ўсиш тезлигининг ойлик иш

ҳақи ўсиш тезлигидан юқорилиги; оилада ўрнатилган турмуш тарзининг бузилиши ва бошқа омиллар.

Маъмурий бошқариш усулларидан бири - буйруққа мисол келтирамиз. Унинг кўриниши қўйидагича:

Буйруқ №10

“15-Автокорхона бошқарув тизимини таомиллаштириш тўғрисида”.

17 декабр 2006 йил.

Тошкент шахри.

Кейинги йилларда автокорхонада бошқарув даражаси пасайиши, ортиқча бюрократизм, қарорлар ва ечимлар қабул қилишда раҳбарларнинг эътиборсизлиги сезилмоқда. Бунинг натижасида ўтган йилга нисбатан юклар ташиш ҳажми 8% га, йўловчиларга хизмат кўрсатиш ҳажми - 9% га камайган. Корхонанинг асосий кўрсаткичлари ёмонлашган, техник воситалардан фойдаланиш 15% га камайган. Йиллик соф фойда режадагидан 7% га тушиб кетган.

Шулардан келиб чиқиб буораман:

1. 2007 йил 1 январдан эътиборан автокорхонада янги бошқарув тизимига ўтилсин; ҳамма кўрсаткичлар 10% яхшиланишига эришилсин. Мижозларга ва йўловчиларга хизмат кўрсатиш даражаси юқори бўлсин. Буни бажаришни назорат қилишни ўз зиммамда қолдирман.

2. Автокорхонада 2007 йил учун янги штатлар жадвали тузилсин. Назорат қилиш иқтисодий ва молиявий ишлар бўйича директор ўринбосарига юклатилсин.

3. 2007 йил 1 январдан бошқариш вазифалари жадвалли тақсимлаш усули бўйича бажарилсин, ҳамда ҳамма бўлим раҳбарлари ўзларининг вазифалари бўйича қабул қиласидан ечимлари ва ишлари учун ўзлари шахсан жавобгардирлар. Назорат қилишни ўз зиммамда қолдирман.

4. Автокорхона ходимлари билан ишлашнинг янги стандарти тасдиқлансин ва 1 январдан шу стандартга ўтилсин. Назорат қилиш ходимлар бўйича директорга юклатилсин.

5. “Сифатни бошқариш тизими” янги стандарти тасдиқлансин ва амалда қўллашга ўтилсин. Назорат техника ишлари директорига юклатилсин.

Бош директор

Абдуллаев А.А.

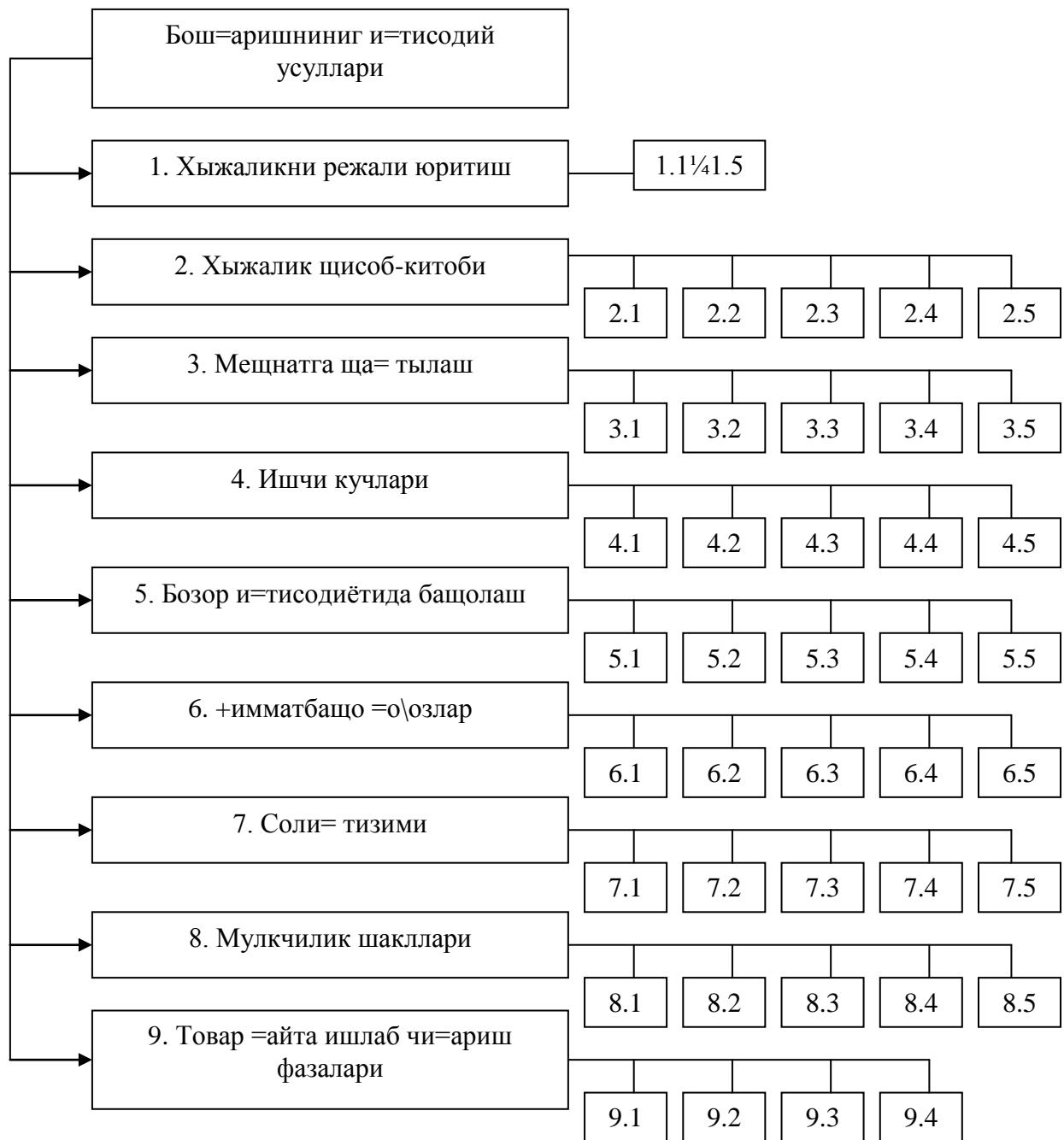
7.2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари

Иқтисодий усуллар бошқаришнинг иқтисодиёти томонидан ходимларга таъсир этиш йўлидир. Бу усулларда ходимларни, жамоани моддий рағбатлантириш ҳисобига уларга ижобий таъсир этишдир. Собиқ совет замонида иқтисодий бошқарувнинг предмети бўлиб, марказлашган

режалаштириш, хўжалик ҳисоботи, иш ҳақи ва бошқалар саналган; улар топ маънода ишлатилган, корхона ва ташкилотлар даражасида иқтисодий усулларни қўллаш ниҳоятда чегараланганд. Ҳозирги бозор иқтисодиётида товар-пул муносабатларида бошқарувнинг иқтисодий усуллари қайта кўрилиши лозим бўлади. Иқтисодий қонунлар ва категориялар таҳлили, товар-пул муносабатлари ва иқтисодий бозор тамойиллари ҳамкорликда бошқаришнинг иқтисодий усулларнинг қайта ишланган классификацияси 7.3-чизмада келтирилган.

Чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуидагилардан иборат:

- 1.1 - Ихтиёрий тадбиркорлик;
- 1.2 - Иқтисодий ривожланиш режаси;
- 1.3 - Буюртмалар тўплами (портфели);
- 1.4 - Иқтисодий самарадорлик мезони;
- 1.5 - Охирги натижалар;
- 2.1 - Мустақиллик;
- 2.2 - Ўз-ўзини қоплаш;
- 2.3 - Ўзини пул билан таъминлаш;
- 2.4 - Иқтисодий меъёрлар;
- 2.5 - Қизиқтириш фонди;
- 3.1 - Хизмачилар учун ойлик оклад;
- 3.2 - Ишчилар учун таъриф тизими;
- 3.3 - Кўшимча ҳақ тўлаш;
- 3.4 – Рағбатлантириш;
- 3.5 - Мукофот;



7.3-чизма. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ва улар орқали бошқариладиган элементлар мажмуаси.

- 4.1 - Мехнат бозори;
- 4.2 - Талаб;
- 4.3 - Бори (ишчи кучларининг сони);
- 4.4 - Ишчи кучини нархи;
- 4.5 - Яшаш даражаси;
- 5.1 - Нархи;
- 5.2 - Баҳо
- 5.3 - Тан нарх
- 5.4 - Фойда;

- 5.5 - Соф фойда;
- 6.1 - Акциялар;
- 6.2 - Облигациялар;
- 6.3 - Векселлар;
- 6.4 - Кредит (қарз бериш) карталари;
- 6.5 - Дивидентлар;
- 7.1 - Мехнатга ҳақ тұлашдаги солик;
- 7.2 - Даромад солиғи;
- 7.3 - Күшимча тушумлардан олинадиган солик;
- 7.4 - Соф фойдадан олинадиган солик;
- 7.5 - Башқа солиқлар;
- 8.1 - Давлат мулки;
- 8.2 - Алоҳида мулк шакли (муниципал);
- 8.3 - Хусусий мулк;
- 8.4 - Жамоа мулки;
- 8.5 - Интеллектуал мулк;
- 9.1 - Ишлаб чыкариш;
- 9.2 - Алмаштириш;
- 9.3 - Тақсимлаш;
- 9.4 - Истеъмол қилиш.

Башқаришнинг иқтисодий усулларiga күйидагиларни киритиши мүмкин:

1. Хўжаликни режали юритиш - ҳар бир асосий мақсади ва унга эришишга мўлжалланган стратегияси бор бўлган корхона ва ташкилот учун зарурийдир, қонундир.

Бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодий усуллар маъмурий иқтисодиётга нисбатан бошқача хусусиятга эга. Масалан, марказлашган режалаштириш тизимиға нисбатан корхона ва ташкилот ўзига эркин бўлиб, мустақил иш юритиш, маҳсулот ишлаб чыкариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳаларда бозор иқтисодиётида бошқа корхона ва ташкилотлар қатори teng хуқуқда қатнашади. Иқтисодий ривожланиш режаси балансини ишлаб чиқишида таъминложи бозор талаби ва товарлар, зарурий ресурслар, товар ишлаб чыкариш ва хизматлар кўрсатишлар асосий ҳисобланади.

2. Хўжалик ҳисоб-китоби хўжаликни юритишнинг асосий усулидир. Товар ишлаб чыкаришида, хизмат кўрсатишида бўладиган сарф-харажатларни, корхонанинг оладиган даромадлари билан солишириб, соф фойдани аниқлаш, уни кўпайтириб бориш, корхонани рентабелли ишлашини таъминлаш, ресурсларни тежаб сарфлаш ва ходимларни ўз вақтида рағбатлантириш керакки, улар қилган меҳнатларидан хурсанд бўлишсин. Бунда корхона, унинг бўлимлари ва ходимларининг манфаатлари бир-бирига мос тушса, фойдадан ҳоли бўлмайди. Хўжалик ҳисоб-китоби корхонанинг мустақиллик билан иш юритишига асосланган бўлиб, бозор иқтисодиётида эркин товар ишлаб чиқарувчи, хизмат кўрсатиш турлари билан

шуғулланувчилар билан баробар қатнашади. Натижада корхона ва ходимларнинг манфаатлари ҳисобга олинади.

Корхона ва ташкилотлар шундай ишлашлари керакки, уларнинг қилган ҳамма ҳаражатларидан оладиган фойдалари кўп бўлсин, ўзини ўзи қопласин, ҳамда улар маълум соф фойдага ҳам эга бўлишсин. Ана шундагина бундай корхона ва ташкилотлар ўсади, ривожланади, кенгаяди, янги иш ўринлари юзага келади.

3. Мехнатга ҳақ тўлаш- меҳнат фаолиятида асосий ўринни эгаллаб, ишчи кучи сарфини пул билан ўлчанишидир. У меҳнат натижаси ва унинг жараёнини боғлайди. Бунда албатта, мутахассисларнинг иш ҳажми ва мураккаблиги ҳисобга олиниши керак. Хизматчи ва ишчиларга ойлик иш ҳақи белгилашда корхона раҳбарияти ишчи кучи нархи меъёрини аниқлайди, бунда ўртача меҳнат сарфи ва меъёрий давом этиши ҳисобга олинади. +ўшимча иш ҳақи тўлашда қуидагилар ҳисобга олинади: меҳнат фаолиятининг мураккаблиги; мутахассислик турлари; бир неча мутахассислик бўйича ишлаши; меъёрдан ортиқ ишлаш ва бошқа белгилар. Ҳар бир ходим эришилган иш натижаларига, қўшган ҳиссаларига қараб рағбатлатириладилар. Корхонанинг олган умумий даромадига қараб мукофот ўрнатилади. Унинг тақсимоти ҳар бир ходимнинг корхона иш натижаларига қўшган ҳиссасига қараб белгиланади. Корхона раҳбари ҳар бир ходимга нисбатан юқоридаги меҳнатга ҳақ тўлашнинг турларини ишлатиш билан уларни меҳнатга рағбатлантиради. Шунинг учун ҳар бир раҳбар бу масалалар билан яхши таниш бўлиши ва меъёрида ишлата билиши зарур.

4. Ишчи кучлари - ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг катта бойлиги ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётининг ажралмас муҳим бўлимларидан бири бу меҳнат - бозоридир. Меҳнат бозорининг асосий элементлари - ишчи кучининг нархи, унга талаб ва таклифлардан иборат. Ишга кучига, худди товардек, ҳақ тўлаш билан мулқдор уни яхши ишлатишга ҳаракат қиласи. Бу ерда ҳам биринчи ўринга иқтисодий омиллар чиқади. Ҳар бир раҳбар ва ишлаб чиқариш ташкилотчилари биринчи навбатда, бекор туриб қолишларга чек қўйишлари, иш вақтини бекорга сарф бўлмаслигига эътибор беришлари, ишлаб чиқариш даражасини кўтариш, меҳнатни ташкил қилишни яхши бошқара билишлари зарур бўлади.

Ишчи кучидан яхши фойдаланиш учун бу қимматбаҳо товар доим ишлаш қобилиятида бўлиши зарур. Бунинг учун меҳнат шароитини, ходимларнинг яшаш шароитларини яхшилаш масалалари билан доим шуғулланиш керак бўлади. Ходимларнинг меҳнат қилиш қобилиятини доим ошириб бориш, тўхтовсиз улар билан ишлаш, мутахассислик ўқишларини ташкил қилиш, ҳамда уларнинг мутахассислик қобилиятларини ошириб бориш зарур ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси ишчи кучи нархини оширади. Ишчи кучининг нархи яшаш учун зарур бўлган - минимум ойликдан кам бўлмаслиги керак. Бунда оиладагилар ҳам ҳисобга олинмоғи керак. Корхона ва ташкилот раҳбарлари доим ўз ходимларининг яшаш шароитларидан хабардор бўлиб, уни яхшилашга ҳаракат қилишлари зарур.

5. Бозор иқтисодиётида баҳолаш асосий иқтисодий масалалардан биридир. Товар-пул муомалалари, чиқим ва киримларни, баҳо қўйиш, маҳсулот таннархи, соф фойдаларни тўғри талқин қилиш ва ўлчаш катта аҳамиятга эга. Маҳсулот нархida ишлаб чиқаришдаги зарурий меҳнат сарфи ўз аксини топади.

Ойлик иш ҳақи ва ундан олинадиган солик, бўладиган ҳаражатларнинг қўп қисми ва турлари тўғри аниқланиб борилса, бу ўз аксини фойда ва соф фойдада топади. Ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг самарадорлигини соф фойда кўрсатади. Бу кўрсаткич қанча қўп бўлса, шунча яхши, чунки бу корхонанинг кейинги ривожланиши, ходимларнинг яшаш шароитларининг яхшиланиши билан боғлиқ. Раҳбар ходимлар бу кўрсаткични яхшиланиши учун доим курашиб боришлари зарур.

6. +имматбаҳо қоғозлар. Давлат монополиясида ва ишлаб чиқаришни бошқаруви марказлашган шароитда қимматбаҳо қоғозлар катта аҳамият касб этади. Давлат мулкини хусусийлаштириш, банк бизнесини ривожланиши, бозор иқтисодиётига ўтилиши муносабати билан қимматбаҳо қоғозлар бозори юзага келди ва ривожланмоқда. Корхона ва ташкилот раҳбари қимматбаҳо қоғозлар механизмидан иқтисодий ютуқларга эришиш учун ва ходимларни яшаш шароитларини яхшилаш мақсадида файдаланишлари мумкин. +имматбаҳо қоғозлар тури жуда кўп (масалан: акциялар, облигациялар, векселлар, кредит карталари, дивидентлар).

7. Солик тизими-зарурий иқтисодий механизм бўлиб, давлат хазинасини тўлғазишга катта ҳисса қўшади. Корхона ва ташкилотлардан, раҳбарлардан, ходимлардан ишчи ва хизматчилардан солик олинади. Унинг микдори давлат томонидан ўрнатилади, корхона ва ташкилотларга боғлиқ эмас, у ерда ишлайдиган ходимларга таъсири катта.

8. Мулкчилик шакллари зарурий иқтисодий категориялардан бўлиб, корхона ва ташкилотларда ўзаро муносабатларни белгилайди. Давлат мулкчилигига корхона ва ташкилотларнинг ҳамма мулки давлатники ҳисобланиб, у ерда ишлайдиган раҳбарлар, ходимлар ва мутахассислар давлат кўрсатмалари бўйича ишлайдилар, конун ва қоидаларга тўлиқ амал қиласидилар. Бундай корхона ва ташкилотларда ишлайдиган ходимлар ҳеч қачон ўзларини мулк эгалари ҳисобламайдилар. Назорат органлари бундай корхона ва ташкилотларнинг мулкларини ҳам ишлаб чиқарган маҳсулотларини ҳам доимий назорат қиласидилар. Давлат мулкини арендага топширилганда, ҳар хил турдаги порахўрликлар юзага келиши мумкин. Мулкчилик шакллари: давлат мулки; хусусий мулк; жамоа мулки; интеллектуал мулк.

9. Маҳсулот қайта ишлаб чиқариш фазалари - бу маҳсулот ишлаб чиқариш, алмаштириш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш жараёнларида инсонларнинг товар-пул муносабатларини асосини ташкил қиласиди. Оддий қайта ишлаб чиқаришда М-П-М ишлаб чиқарилган маҳсулот (М), пулга (П) алмасилади ва унга янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун меҳнат қуроллари, ишчи кучлари, материаллар ва хомашё (М) сотиб олинади.

Кенгайтирилган қайта ишлаб чиқариш шароитида маҳсулотни (М) сотилиши натижасида тушган пулга (П) материаллар сотиб олинади, нархи юқори бўлган маҳсулот (М) ишлаб чиқарилади ва у бозорда юқори нархда сотилади ва тушган пуллар (П) ишлаб чиқаришни кенгайтиришга фойдаланилади. П-П ларнинг фарқи маҳсулот ишлаб чиқарувчининг соғ фойдаси бўлиб, янада кўп сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга, ҳамда корхона ва ташкилотнинг ходимларини яшаш шароитларини яхшилашга ишлатилади. Истеъмол қилиш моддий ва номоддий, шахсий ва жамоали бўлиши мумкин. Жамоада ишлаб чиқарилган маҳсулотни бозор иқтисодиёти шароитида истеъмол қилиш сарфланган капиталга нисбатан пропорционал олиб борилади, корхона ва ташкилот ичкарисида эса сарфланган меҳнатга нисбатан бажарилади.

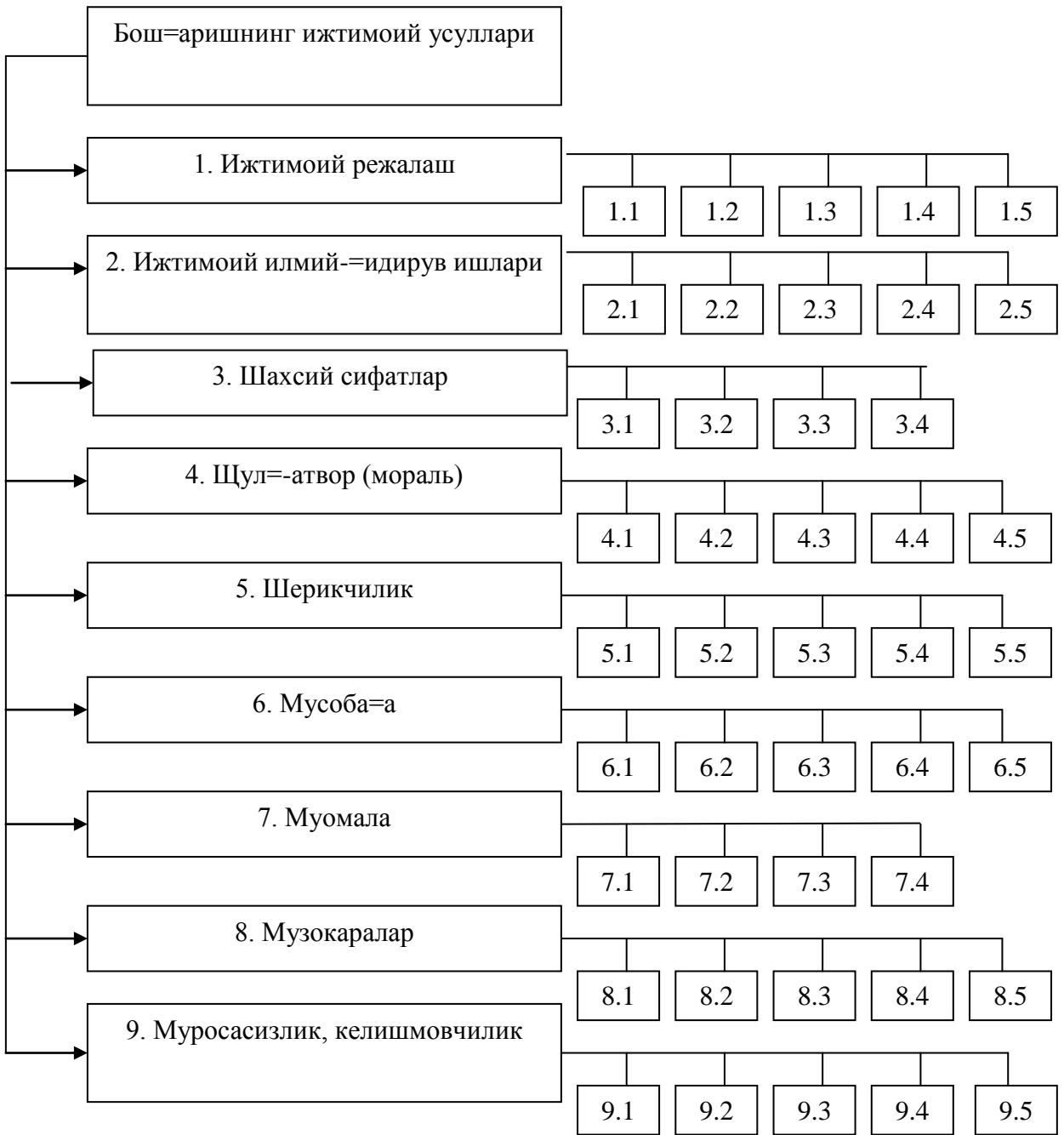
Шундай қилиб, бошқарувда иқтисодий усулларни қўллаш - олдинга кўйилган мақсадга эришиш учун раҳбарларнинг ўз ходимларига иқтисодий усуллар орқали таъсир ўтказишларидир. Иқтисодий усуллардан тўғри фойдаланиш натижасида яхши сифатли арzon маҳсулот ишлаб чиқарилади, ҳамда катта фойда кўрилади. Мисол тариқасида бошқарувнинг иқтисодий усулларини қўлланилишига қўйидагиларни келтириб ўтамиш:

Катта илғор корхоналар, фирмалар, компаниялар ўз ходимлари учун ошхоналар, ресторанлар ташкил қилиб, овқатланишни бепул қилиб кўйганлар. Кичик корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларда буларни молиявий томондан амалга ошириш қийин, лекин уларда ҳам енгил саноат ва иссиқ ичимликлар берадиган автоматлар ташкил қилиш мумкин. Улар эрталабки нонуштага чек-талонлар таклифи билан чиқишилари мумкин. Кичик бизнес билан шуғулланувчилар ўз ходимларига маҳсулотлар сотиш ва хизмат кўрсатишнинг 10% ва ундан кўпроқ қисмини имтиёзли қилишилари мумкин. Баъзи раҳбарлар ўз ходимларига ҳар хил мақсадлар учун қарз беришни ташкил қилганлар (фоизли ёки фоизсиз). Баъзи фирмалар ўз ходимларининг соғлиқларини суғурта қилиб қўядилар, натижада ходимлар ўзларини иш жараёнида яхши ҳис қиласилар, чунки уларнинг соғлиғи учун қайғурadиганлар бор. Агар касал бўлиб қолсалар, тезда шифокор ёрдами кўрсатилади, натижада улар тезда ишга қайтадилар. Бу эса, ходимлар учун ҳам фирма учун ҳам фойдалидир. Ишбилармон раҳбарлар ўз ходимларига нисбатан ўта хушёр бўлиб, улар учун ҳар хил мукофотлар, қўшимча хақ тўлашлар, турли-туман имтиёзлар ташкил қилиб турадилар. Ходимлар эса булар эвазига яхши сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқарадилар. Хизмат кўрсатиш сифатини оширадилар, уларнинг ҳажмини кўпайтирадилар. Бу корхона ва ташкилотлар, фирмалар учун ҳам, ишлаётган ходимлар учун ҳам фойдалидир. Натижада келадиган фойда, соғ фойданинг миқдори ошади.

7.3. Бошқаришнинг ижтимоий усуллари

Корхона ва ташкилот ходимларига бошқаришнинг ижтимоий усуллари орқали таъсир ўтказиш мумкин. Бу усуллар ходимларга ва ходимлар гуруҳига яхши самарадорлик билан ишлашларида ёрдам беради. Ижтимоий

усуллар ходимларга ва ходимлар гурухига мўлжалланган бўлиб, уларнинг ишлаб чиқариш жараёнида, хизмат кўрсатишда ўзаро ҳаракатида намоён бўлади. Бу инсонларга ташқи томондан таъсир этишдир. Ижтимоий усуллар ходимларни бошқаришда катта вазифани бажаради: ходимларни жамоада тутган ўрни, вазифаси, етакчи ходимларни аниқлашда ва уларни бошқаришда, жамоада учраб турадиган ҳар хил низоларни бартараф қилишда, самарадорлик билан бошқаришни таъминлашда, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг охирги натижаларини ходимларнинг асосий мақсадлари билан боғлашда ва уларни бошқаришда катта аҳамият касб этади. Бошқаришнинг ижтимоий усулларининг таркиби 7.4. чизмада келтирилган.



7.4-чизма. Бошқаришни ижтимоий усуллари ва уларнинг таркиби.

- 7.4-чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуйидагилардан иборат:
- 1.1. Мақсадлар
 - 1.2. Мезонлар
 - 1.3. Усуллар
 - 1.4. Меъёрлар
 - 1.5. Натижалар
 - 2.1. Анкета савол-жавоблар ўтказиш
 - 2.2. Интервью (мулоқот қилиш) олиш
 - 2.3. Ижтимоий ўлчамлар

- 2.4. Кузатиш
- 2.5. Сұхбат ўтказиш
- 3.1. Ишлаш, ишбилармонлик сифатлари
- 3.2. Ҳулқ-атворлик сифатлари
- 3.3. Ижобий томонлари
- 3.4. Салбий томонлари
- 4.1. Давлат томонидан талаб қилинган ҳулқ-атвор
- 4.2. Жамоа ҳулқ-атвори
- 4.3. Диний ҳулқ-атвор
- 4.4. Гурух ҳулқ-атвори
- 4.5. Шахсий ҳулқ-атвор
- 5.1. Иш юзасидан шерикчилик
- 5.2. Дўстона шерикчилик
- 5.3. +изиқиши бўйича шерикчилик
- 5.4. Оилавий шерикчилик
- 5.5. Сексуал шерикчилик
- 6.1. Тамойиллари
- 6.2. Мезони
- 6.3. Усуллари
- 6.4. Кўринишлар (шакллар)
- 6.5. Ташкилотлар (корхоналар)аро
- 7.1. Шахслар орасидаги муомала
- 7.2. Шахсий муомала
- 7.3. Кўнгилчанлик билан қилинган муомала
- 7.4. Кўнгилсиз муомала
- 8.1. Тузилмалар
- 8.2. Техника
- 8.3. Услубий
- 8.4. Технологик (усуллар)
- 8.5. Натижалар
- 9.1. Шахслар орасидаги келишмовчилик
- 9.2. Шахсий келишмовчилик
- 9.3. Ишдаги вазифаларни бўлишдаги келишмовчилик
- 9.4. Ишдаги келишмовчилик
- 9.5. Оиладаги келишмовчилик

Ижтимоий усуллар орқали бошқариладиган белгиларни ва объектларни куйидагича синфларга бўлиб қараш мумкин.

- 1) Ижтимоий режалаш;
- 2) Ижтимоий илмий-қидирув ишлари;
- 3) Шахсий сифатлар;
- 4) Ҳулқ-атвор (мораль);
- 5) Шерикчилик;
- 6) Мусобақа;
- 7) Муомала;

- 8) Ўзаро келишувчилик ишлари;
- 9) Муросасизлик (келишмовчиликлар, низолар, стреслар).
Бу таркиблар билан қисқача танишиб чиқамиз.

1. Ижтимоий режалаш - корхона ва ташкилотларда қўйилган мақсадлар, мезонлар, меъёрларни аниқлаб чиқиш (ҳаёт тарзи, яшаш шароити, ишга ҳақ тўлаш, меҳнат қилиш шароити, уй-жойга талаб ва бошқа омиллар) ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш режалари, охирги ижтимоий натижага эришиш.

2. Ижтимоий илмий-қидирув ишлари корхона ва ташкилотнинг ходимларини зарурий салоҳиятини аниқлашда асосий ишлардан бўлиб, ходимларга бўлган талабни аниқлашда, уларни танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш, касб маҳоратини оширишда зарур бўлган ахборотлар билан таъминлайди. Ходимлар билан бўладиган ҳар хил масалаларни илмий асосланган ҳолда ечишга ёрдам беради.

Махсус анкеталар (формалар) тузиб, ходимлар билан савол-жавоблар ўтказиш кўп керакли ахборотлар йиғишига олиб келади. Кузатишлар ўтказиш ходимларнинг сифатини қандайлигини, оғир ҳаётий ҳолатларини аниқлашда (уришиш, баҳтсиз воқеалар, табиий оғатлар) ёрдам берди. Ходимлар билан суҳбат ўтказиш-бу кенг тарқалган усууллардан бўлиб, корхона ва ташкилотларда ишга қабул қилишда, таълим-тарбиявий тадбирларни ўтказишда салмоғи катта бўлмаган кўп ходимлар масалалари ечилади.

3. Шахсий сифатлар - жамоада ходимнинг иш фаолияти давомида намоён бўлади ва у ходимнинг ташқи томондан кўриниш белгиларидир. У ижтимоий томондан шахсни характерланишининг бир ажралмас қисмидир. Шахсий сифатларни иккига ажратиб қараш мумкин: ишбилармонлик (ташкилий) ва ҳулқ-атворлик сифатлари. Ишбилармонлик сифатлари ходимнинг конкрет вазифаларни бажаришда ва масалаларни ечишда намоён бўлади ва зарурий хусусиятлардан ҳисобланади. Шахснинг ҳулқ-атворлик сифатлари жамоада ўзини қандай тутиши билан белгиланади. Ходимлар билан ишлашда инсонларнинг ижобий ва салбий томонларини билиш катта аҳамият касб этилди, чунки шу белгиларга қараб уларга иш ўринлари танланади, хизмат мартабаси (каръераси) аниқланади ва лавозим зинапояларидан кўтарилиб бориш белгиланади.

4. Ҳулқ-атвор инсонни жамоада ўзини тута билиши, хатти-харакатларини белгилайдиган меъёрларга бўйсимиши билан белгиланади. Инсониятнинг тарихий ривожланиши жараёнида ҳулқ-атвор меъёрлари юзага келди ва ҳар хил кўринишда ўз шаклини топди: халқ донишмандлигига ва диний ғояларда буларни кўриш мумкин: яхшилик ва ёмонлик, хақгўйлик, тўғрилик ва эгрилик, тентаклик ва ақллилик ва ҳоказо.

Ҳозирги вақтда ғарбдаги кўп компаниялар («Sony», «Nissan», «Ford», «IBM», «Mitsubishi») фирмалар ўз ҳулқ-атворига ва маданиятларига эга бўлишликни биринчи галдаги вазифа деб қарайдилар.

5. Шерикчилик, ҳар қандай ижтимоий гурухнинг зарурий белгиларидан бўлиб, у турли-туман кўринишидаги ўзаро муносабатлар асосида инсонларнинг муомаласи натижасида юзага келади. Шерикчиликда

инсонлар тенг хуқуқлик асосида ўзаро муносабатда бўладилар. Шерикчиликнинг турлари кўп: иш юзасидан шерикчилик; дўстона шерикчилик; қизиқишилар бўйича шерикчилик; оиласий-қариндош-уруғлар орасидаги шерикчилик; сексуал (интимлик) шерикчилик. Шерикчилиқда инсонларнинг ўзаро муносабати психологик усуллар асосига қурилган бўлади, яъни ишонтириш, сўраш, илтимос қилиш, маслаҳатлар бериш, корхона ва ташкилотларда ходимлар билан ишлаш давомида шерикчилик кўп ҳолатларда қўлланилади.

6. Мусобақа - инсонларнинг жамиятдаги маҳсус муносабатлари бўлиб, уларнинг ютуққа, биринчиликка эришиш учун турли-туман ҳатти-ҳаракатларининг мажмуасидир. Мусобақалар ўтказишнинг тарихи узок. Инсонлар яхши яшаш учун турли-туман мусобақаларда қатнашиб келганлар. Улар кучлилар, ақллилар, бақувватлик, соғ-саломатлик кўринишларида юзага чиқкан. Натижада жамиятнинг ривожланишида асосий ҳаракатлантирувчи куч бўлиб келган. Мусобақанинг натижаси бу - янги илмий ишлар, топилмалар, санъат асарлари, янги техника - технология, ишлаб чиқаришда ва хизмат кўрсатишдаги катта ютуқлар ҳисобланади.

7. Муомала - тўхтовсиз ахборотлар алмашишга асосланган инсонлар орасидаги маҳсус муносабатdir. Инсонлар орасида ҳар хил кўринишида муомала бўлиши мумкин: раҳбар билан унга бўйсунувчи ходим ўртасидаги муомала; ходимларнинг бир-бирлари орасидаги муомала; бир қанча ходимлар орасидаги мураккаб муомала; кўнгилчанлик билан қилинган муомала; кўнгилсиз муомала.

8. Музокаралар-бу инсонлар ўртасидаги муомаланинг маҳсус шакли бўлиб, икки ва ундан ортиқ томонларнинг (мақсадлари, вазифалари ҳар хил бўлиши мумкин) қизиқишиларини бир ечимга олиб келишдир. Бу ниҳоятда олдиндан ўйлаб, ўзаро низоларга бормасдан масалаларни ечиш усулидир. Музокаралар ҳар хил турда бўлиши мумкин: тузилмалар; техника; услубий; технологик (усуллар); натижалар.

9. Мурасасизлик (келишмовчилик, низолар). Бу ҳар хил томонларнинг (мақсадлари, вазифалари турлича бўлган) ўзаро тўқнашуви натижасидир. Асосий масала ижобий ёки салбий натижага билан ечилади.

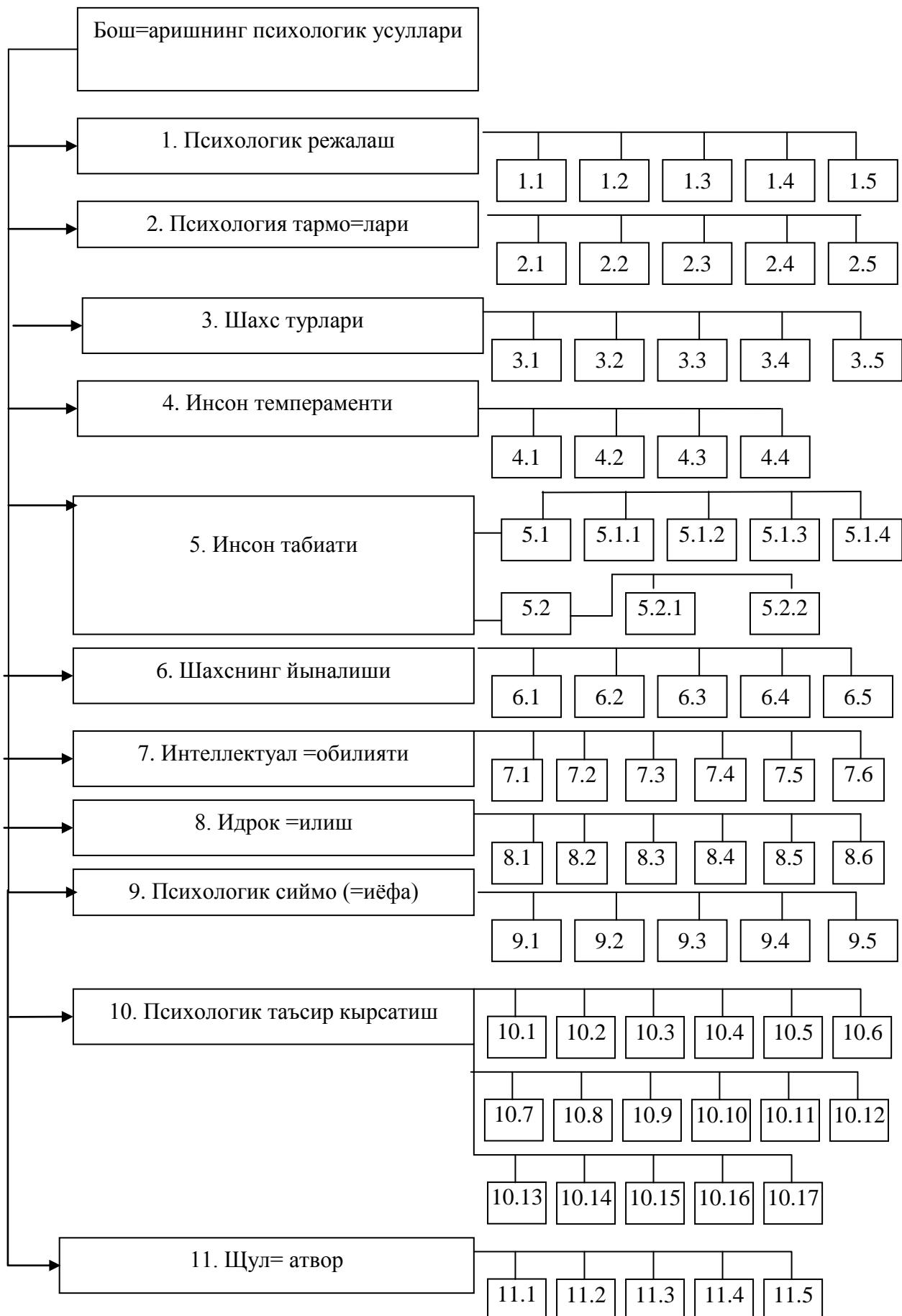
Келишмовчиликлар ҳар хил бўлади: Инсонлар орасидаги келишмовчилик, шахсий келишмовчилик (ташқи дунё билан; ички ҳулқатвори билан келишмовчилик); корхона ва ташкилотда вазифаларни, лавозимларни бўлишдаги келишмовчилик; ҳар хил бўлимлар ўртасидаги келишмовчилик; ҳар хил масалаларни, муаммоларни ечишдаги оиласий келишмовчилик; йилда камида бир марта жамоада инсонлар ўртасида ижтимоий илмий-қидирув ишлари (сўровномалар ўтказишга ва уларни таҳлил қилиш, хулоса чиқариш) олиб бориш мақсадга мувофиқ бўлади. «Ходимлар ўз раҳбарлари тўғрисида қандай фикрдалар» - бу қизиқарли бўлиб, ижобий натижага-корхона ва ташкилотларнинг самарадорлик билан фаолият кўрсатишига катта фойдаси тегади.

7.4. Бошқаришнинг руҳий усуллари

Бошқаришнинг руҳий усуллари корхона ва ташкилотларда ишлайдиган ҳар бир ходим (раҳбар, раҳбарият, ходимлар, ишчилар, хизмат кўрсатувчилар) учун йўналтирилган бўлиб, уларнинг шахсига (ички дунёсига) таъсир этиш орқали бажарадиган ишларини яхши кайфият билан бажаришларига, натижа самарали бўлишига хизмат қиласди. Психологик усуллар орқали бошқариладиган белгилар синфларга ажратилган бўлиб, у 7.5.-чизмада келтирилди. Чизмадаги шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

- 1.1. Мақсадлар
- 1.2. Мезонлар
- 1.3. Усуллар
- 1.4. Меёrlар
- 1.5. Натижалар
- 2.1. Психофизиология
- 2.2. Психотаҳлил
- 2.3. Меҳнат психологияси
- 2.4. Бошқариш психологияси
- 2.5. Психотерапия
- 3.1. Раҳбарлик
- 3.2. Аналитик
- 3.3. Муҳандислик
- 3.4. Илмий ижод
- 3.5. Интуитив (фаҳм, фаросат, зийраклик, сезги, туйғу)
 - 4.1. Сангвиник (хушчакчак, таъсирчан ва чаққон)
 - 4.2. Флегматик (ўхшашлиқ, ланжлик, пинагини бузмаслик, тепса тебранмаслик)
 - 4.3. Холерик (сержахл, серҳаракат)
 - 4.4. Меланхолик (ҳафагарчилик, ғамгинлик, руҳий тушкунликка мойил)
- 5.1. Инсон муносабати
 - 5.1.1. Атроф муҳитга
 - 5.1.2. Бошқа инсонларга
 - 5.1.3. Ўзига муносабати
 - 5.1.4. Ишга муносабати
- 5.2. Инсон муносабатининг турлари
 - 5.2.1. Экстраверт
 - 5.2.2. Интроверт
- 6.1. Талабга лойик
- 6.2. +изиқишишга қараб
- 6.3. Мойиллик
- 6.4. Ишончга қараб
- 6.5. Дунёқарааш
- 7.1. Интеллект даражаси
- 7.2. Фикрлаш

- 7.3. Англаш, тушуниш (сезги, хис)
- 7.4. Ақллилик
- 7.5. Мантиқий фикрлаш (мантиқий тафаккур)
- 7.6. Ижод қилиш
- 8.1. Таҳлил қилиш
- 8.2. Синтез
- 8.3. Индукция
- 8.4. Дедукция
- 8.5. Сезиш
- 8.6. Қабул қилиш
- 9.1. Тарихий
- 9.2. Бадиий
- 9.3. Чизмали
- 9.4. Визуал (күриб-туриб)
- 9.5. Белгилік
- 10.1. Таъсир күрсатиши
- 10.2. Ишонтириш
- 10.3. Ҳаёжонлантириш
- 10.4. Илтимос қилиш
- 10.5. Мақташ
- 10.6. Маслаҳат бериш
- 10.7. Мажбур қилиш
- 10.8. Мухокама қилиш
- 10.9. Талаб қилиш
- 10.10. Ман қилиш
- 10.11. «Плацебо»
- 10.12. Танбек
- 10.13. Ҳаддан ташқари мақташ (хушомад)
- 10.14. Сократ усули
- 10.15. Сездидириш усули
- 10.16. Алданиб кутиш
- 10.17. «Ёрилиш»
- 11.1. «Фаришта» дек тутишлик
- 11.2. Ўзини юқори тутиш
- 11.3. Меъёрда
- 11.4. Ёмон ҳулқ-авторли ёки ахлоққа зид
- 11.5. Ўзини «шайтон»дек тутиши.



7.5-чизма. Бошқаришнинг психологик усуллари таркиби.

Бошқаришни психологик усулларини таркиби қуйидагича:

- 1) психологик режалаш;
- 2) психология тармоқлари;
- 3) шахс турлари;
- 4) инсон темпераменти;
- 5) инсон табиати;
- 6) шахснинг йўналиши;
- 7) интеллектуал қобилият;
- 8) идрок қилиш;
- 9) психологик сиймо (киёфа)
- 10) психологик таъсир кўрсатиш.
- 11) Ҳулқ-автор.

Буларни қисқача кўриб чиқамиз.

1. Психологик режалаш - бу ходимлар билан ишлашдаги янги йўналиш бўлиб, корхона ва ташкилотлардаги жамоани самарали психологик ҳолатда бўлишини таъминлашга йўналтирилган. Психологик режалашнинг зарурий натижаларини қуйидагича ифодалаш мумкин:

- а) ходимларнинг психологик томондан бир-бирига мослиги асосида бўлимлар (гуруҳлар, командалар) тузиш;
- б) жамоада энг яхши психологик муҳит яратиш;
- в) корхона ва ташкилотнинг фалсафаси асосида инсонларнинг шахсий қизиқишиларини кўриб чиқиш;
- г) психологик низоларни (ҳар турли келишмовчиликларни, жанжалларни, бир-биридан ҳафа бўлиб юришларини, стресларни) минимал ҳолатга олиб келиш;
- д) ходимларнинг психологик хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда хизмат каръерасини ишлаб чиқиш;
- е) жамоа аъзоларини интеллектуал қобилиятини ўсиши ва билим даражасини ошиши;
- ж) идеал ходим портрети ва ҳулқ меъёрлари асосида ташкилий-маданият белгиларини тузиб чиқиш.

Психологик режалаш ва бошқарув масалалари билан ҳар бир корхона ва ташкилотнинг маҳсус психологик хизмати (бўлими) шуғулланиши самарали ҳисобланади.

2) психология тармоқлари ва уларнинг усулларини билиш ҳар бир шахснинг ички дунёсини билиш ва тўғри таҳлил қилиш, уларнинг психологик чизмаларини яратиш, психологик тўғри келмасликларини бартараф этиш усулларини ишлаб чиқиш ва жамоада соғлом муҳит яратиш.

3) шахс турлари - бу ҳар бир инсоннинг ички дунёсига қараб, ҳамда унинг маълум ишларни ва вазифаларни қай тарзда бажаришига қараб белгиланади. Шахсларни топширилган вазифаларни қай тарзда бажаришларига қараб, турларга бўлишнинг бир қанча усуллари маълум. Масалан: маълум иш фаолиятларига қараб турларга қуйидагича бўлиш мумкин:

- раҳбарлик;

- аналитик (хисоб-китоб ишларига);
- мұхандислик;
- илмий-ижодий ишлар;
- интуитив ишлар.

4) Инсон темпераменти - шахснинг асосий психологик хусусиятларидан бўлиб, унинг жамоада тутадиган ўрни, бошқарув вазифаларини бажариш имкониятини, қандай лавозимларда ишлаши мумкинлигини белгилайди. Шахснинг темпераменти 4 хилга бўлиб кўрилади: қизиққонлик, совуққонлик, бепарволик, оғир-босиқлик.

5) Инсон табиатининг белгилари - инсон дунёсини аниқлайди, муомала қилиш даражасини кўрсатади. Инсонни ташқи ва ички дунёсига қараб, уни ўраб турган мухитга, атрофдагиларга муносабати, бошқа инсонларга (яхши, ёмон, ўртacha муносабат), ишга, ўқишга ва ўзига муносабатини (қатъийлик, оғир-босиқлик, куйди-пишди бўлишлик, совуққонлик) кўрсатади.

6) Шахснинг йўналиши - инсоннинг зарурий психологик хусусиятларидан бўлиб, талабига, қизиқишиларига, ишончига, мойиллигига ва дунёқарашига қараб аниқланади.

7) Интеллектуал қобиляти - инсонни тушуниши, фикрлаши, ақллилик даражаси бўлиб, мутахассисликни аниқлашда, инсонларни баҳолашда, лавозимлар зинапоясидан кўтарилиб бориш учун мартабани режалаштириш ва ташкил қилишда зарурдир.

8) Идрок қилиш орқали инсон ҳақиқатни ўрганиши, ахборотларни қабул қилиши, қайта ишлаши ва ечимлар лойиҳасини тайёрлашида ишлатилади. Идрок қилиш усусларидан - кенг тариқали таҳлил қилиш ва ечимлар қабул қилиш, индукция ва дедукция усуслари ҳисобланади.

9) Психологик сиймо (қиёфа) ходимларни намунавий тарихий шахслар, катта раҳбарлар ва ишлаб чиқариш илғорлари асосида ўқитиб ўргатилади. Ходимларни айниқса ёшларни маданиятли ва маърифатли қилиб тарбиялашда бадиий образлар (қиёфалар) ишлатилади. Ёш ходимларни тарбиялашда кўпроқ тарихий образлар кенг ишлатилади. Бунда тарихий шахсларнинг ҳаёт йўллари ва қилган ишлари мисоллар асосида тушунтирилади.

10) Психологик таъсир кўрсатиш - психологик бошқариш асосий усусларидан ҳисобланади. Мехнат фаолияти давомида ходимларга рухсат берилган қонун-қоидалар асосида таъсир ўтказиш йўлидир. Бу усусларга куйидагиларни киритиш мумкин: тақлид қилиш, ишонтириш, эргашиш, ҳаёжонлантириш, мажбур қилиш, мұхокама қилиш, таъсир кўрсатиш, хушомад қилиш, мақташ, илтимос қилиш, алдаб кутириш, сездириш ва бошқалар.

Илтимос қилиш - ходимлар орасида, ёшлар билан тажрибалилар ўртасида кенг тарқалган бўлиб, раҳбар билан унинг қўл остида ишловчи ходимлар орасидаги муносабатда кам ишлатилади. Илтимос қилувчи одатда, маслаҳат олиш, ёрдам олиш, йўл йўриқлар олиш учун бошқа ходимга, ўз ўртоғига мурожат қиласи.

Агар ходим бажараётган ишининг тўғрилигига

шубха қылса, ёки уни бир ўзи бажариши қўлдан келмаса, тез ва сифатли қилиб бажара олмаса, у ҳолда бошқа шахсга илтимос билан мурожат қиласди.

Раҳбарнинг илтимос қилиши самарали бўлиб, бу унинг қўлида ишловчи ходимга яхши таъсир қиласди, ўзича кўпчилик орасида ҳурмат деб билади ва топширилаётган вазифани аъло даражада сифатли қилиб бажаради.

Маслаҳат - бу психологик усуллардан бўлиб, илтимос қилиш билан ишонтиришга асослангандир, кўпроқ ҳамкарабалар муносабатида, ёш ходимлар билан тажрибали раҳбарлар муносабатида ишлатилади.

11) Ҳулқ-автор - инсоннинг ташқи муҳитга мослашиши учун унинг ўзаро чамбарчас боғланган хатти-ҳаракатидир. Инсон ҳулқ-авторини, хоҳ у оиласда бўлсин, хоҳ у корхона ва ташкилот жамоасида бўлсин, тебраниш синусоидаси ёки броун ҳаракати кўринишида тасаввур қилиш мумкин. Инсон ҳулқ-авторини ижтимоий гуруҳларга, яъни қуидаги бешта асосий гуруҳга бўлиб қараш мумкин.

а) «Фаришта»дек бўлишлик, бу идеал-комил инсон ҳулқ-автори бўлиб, ёмонлик ва зўрлик бутунлай қораланади, «инсонлар ҳаммаси бир-бирига дўст, ўртоқ ва қариндош деб кўрилади». Афсуски, жамиятда бундай инсонлар жуда озчиликни ташкил қиласди.

б) Юқори савиядаги ҳулқ-авторли инсонлар, булар қонун қоидаларга, тамойилларга (ҳақиқатгўйлик, тартиблилик, мулойимлик, қўли очиқлик, ҳолисона инсонларга яхшилик қилишлик, бошқаларга фақат яхши ниятлар билан чиройли муомала қилишлик ва бошқа ижобий хусусиятлар) риоя қилишни ўзларида намуна қилиб кўрсатадилар ва тарғиб қиласдилар. Бундай юқори ҳулқ-авторли инсонларни рисоладаги инсонлар дейилади ва улар ҳамма давраларда учрайди. Одатда бундай сифатли кишиларга диндорларни ва зиёлиларни киритадилар.

в) Меъёрий ҳулқ-авторли инсонлар - булар жамиятдаги ахлоқ тамойилларини бажарувчи, ҳамда баъзида бу тамойиллардан чекинувчи, камчиликлардан ҳоли бўлмаган, ҳокимлик билан пулни диалектик бирлигини тан оладилар. Ҳулқ-авторлари меъёрида бўлган бу гурухга жамиятдаги ва меҳнат жамоаларидаги кўп инсонлар киради.

г) Ахлоққа зид ҳулқ-авторли инсонлар - булар жамиятда шаклланган ҳулқ-авторни доимий бузувчилардир. Улар ўз шахсий қизиқишларини, мойиллигини, ўз талаблари ва мақсадларини ҳамма нарсадан юқори кўядилар. Диний ақида ва қонунларни бузишлари уларнинг виждонига заррача таъсир қилмайди.

Бундай ҳулқ-авторли инсонлар меҳнат жамоасидан орқада қолганларга хос бўлиб, бекорчилар, доимий ишга кечикиб келувчилар, ичкиликбозлар ва шуларга ўхшаш ўта паст ҳулқ-авторлilarдир. Бундайлар вакт ўтиш билан жиноятчилар гурухига қўшилиб кетадилар. Шу даражага олиб бормасдан, уларни доим назорат қилиб, тарбиялаб бориш зарур.

д) Ўзини «шайтон» дек тутиш, бу «фаришта» дек ўзини тутишга тамоман тескари бўлиб, улар ҳар қандай қонун-қоидаларни назар-писанд қилмайдиган, жамиятда шаклланган ҳулқ-авторни тан олмайдиганлардир.

Улар диний китобларда яхши тасвирлаб берилган. Улар инсонлар ҳаётига қасд қилишгача борадилар. Ҳозирги замон терроризми бунга мисол бўлади.

Инсонларни ҳулқ-атворлариға қараб, бундай гурухларга (синфларга) бўлиб қараш, уларга психологик тўғри таъсир ўтказиш усулларини танлашга ёрдам беради. (7.1 -жадвал).

Ҳулқ-атвор ва таъсир ўтказиш усуллари

7.1-жадвал

№	Ҳулқ-атвор	Таъсир ўтказиш усуллари
1	«Фаришта» дек инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, хушомад.
2	Юқори савиядаги ҳулқ атворли инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, сездириш, истак, ният
3	Меъёрий ҳулқ атворли инсонлар	Таъсир этиш, истак, ният, мақташ, илтимос, танбех, ишонтириш
4	Ахлоққа зид ҳулқ-атворли инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокома қилиш, ишонтириш, талаб қилиш, ман қилиш, «ёрилиш».
5	«Шайтон» дек инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокома қилиш, «ёрилиш», ман қилиш, жазолаш.

Ижтимоий-психологик усуллар шахсларга ва ижтимоий инсонлар гурухига нозик таъсир ўтказиш йўлларидан ҳисобланади. Инсонларни бошқариш санъати - бу юқорида кўрсатиб ўтилган ҳар бир шахснинг ўзига яраша ҳулқ-атворига нисбатан зарурӣ даражада таъсир ўтказиш усулларидан фойдаланишдир.

Корхона ва ташкилотлардаги иқтисодий аҳвол, ойлик маошларни ўз вақтида бермаслик, кўп бекор туриб қолишлар яхши ижтимоий-психологик мухитни сақлаб туришга кўмаклашмайди. Раҳбар ўз вақтининг кўпини ишлаб чиқаришга, маркетинг, ҳисоб-китоб ишлари ва бошқа вазифаларни бажаришга сарфлайди. Инсонлар ўртасидаги муносабатларга, персонални бошқариш вазифаларига раҳбарнинг вақти етишмайди.

Корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш масалалари бўйича чет эл давлатларининг тажрибаси қўйидагини кўрсатади. Ходимларни бошқаришда Япония усули ўзининг инсонларга бўлган ҳурмати, уларни бир умрга ишга қабул қилиш, лавозим зинапояларидан секин-аста қўтарилиб боришини таъминлаш, доимий уларни ўқитиб бориш, бошқаришга уларни жалб қилиш усуллари билан ажralиб туради.

Инсонларни бир умрга ишга қабул қилиш тизими «ҳамма бир қайиқда кетаяпти», - деган сезгини пайдо қиласди. Бунинг натижада ходимларда кўп имкониятлар юзага келади: юқори лавозимларга қўтарилиш ва ойликни ошириш. Ходимларни бошқариш поғоналари йўқ, шунинг учун улар астойдил яхши ишлашни лозим кўрадилар. Ҳамда доимий ўз маҳоратини ошириб бориши ва бу борада ўқишлиар ташкил қилиниши, бошқаришда ходимларни қатнашиши ва буни кенгайтириб бориш,

инсонларда уларнинг ўз меҳнати зое кетмаслик ҳиссини уйготиб боради. Бу омилларнинг ҳаммаси юқори меҳнат унумдорлигига олиб келади, ҳамда дунё бозорида рақобатбардошликни таъминлади.

Юртимиздаги ва чет эл давлатларидағи корхона ва ташкилотларни бошқариш тажрибасини умумлаштириб, ходимларни бошқариш тизими учун қуидаги асосий мақсадларни күрсатиш мумкин; ходимлар билан таъминлаш; улардан самарадорлик билан фойдаланишни ташкил қилиш; хордимнинг ижтимоий ва мутахассислик бўйича ўсишини таъминлаш. Корхона ва ташкилотларнинг ходимларини бошқариш тизимини яратишда бу омиллар асос қилиб олиниши лозим. Бу ерда асосий база қилиб, илм-фанда ишлаб чиқилган ва амалиётда тажрибадан ўтган усууллар олинади.

Ходимларнинг амалий холатларини таҳлил қилиш. Ходимларни бошқариш тизимида ойлик маошни тўғри ўрнатиш учун кўп омилларни ҳисобга олиш даркор. +уидаги иккита масалани кўрамиз.

1. Асбоблар цехи бошлиғи – Ахмедов К. инсон ресурслари директори П.Комиловдан ишга янги қабул қилаётганлар учун ойлик иш ҳақи ўрнатишни илтимос қилди. Компаниянинг классификацияси бўйича токар лавозими 16 разрядга тегишли бўлиб, унинг ойлик маоши 15000-22000 сўмга teng. Ишга қабул қилинувчи 25 ёшда, олий маълумотли, токар бўлиб 3 йил ишлаган; у уч хил мутахассисликни (газ-пайвандловчи, кесувчи ва инженер-механик) билади. Унинг ойлиги олдинги иш жойида 17000 сўм эди. Инсон ресурслари директори ечим қабул қилиш мақсадида бошқа токарларнинг ойлиги билан қизиқди (7.2-жадвал).

+уидаги саволларга жавоб беринг:

1) Янги ходимга қандай ойлик маош ўрнатишга маслаҳат берасиз?
Нима учун?

2) Сиз бу муаммони ечиш бўйича қандай вариантлар таклиф қиласиз? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?

7.2.-жадвал

Т.н.	Кўрсаткичлар	Ходимлар		
		Токар А	Токар Б	Токар В
1.	Ойлик маош	20 000	18 500	19 000
2.	Маълумот	Ўрта махсус	Ўрта	Олий
3.	Иш стажи	15	2	5
4.	+ўшимча мутахассислиги	-	Фрезаловчи	Инженер иктисодчи

2. Ходимларни бошқаришнинг замонавий тизимини яратиш катта муаммолардан бири.

Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг Киевдаги шўъба директори - Джон Смит. Шуъба компания сотиб олган маҳаллий завод асосида ташкил қилинган. Джон Смитнинг асосий ишларидан ва йўналишларидан бири - ходимларни замонавий бошқариш тизимини яратишдан иборат. Унинг компанияси дунёда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усууларини қўллаш соҳасида машҳурдир. Янги

усуллари: психологик тестлаш, билим учун ҳақ тұлаш, күп қирралы аттестация. (360⁰ ли).

Джон Смит заводдаги құлланилаётган ходимларни бошқариш тизимини ўрганиш учун 2 ҳафта давомида эрталаб соат 8-00 дан кечқурун 9-00 гача ишлади. Лекин унинг қаттық уриниб ишлашлари оддий бир натижага олиб келди: заводда формал томонидан ҳеч қандай инсон ресурсларини бошқариш усуллари йўқ эди; қандайдир ишлаб турган тизим эса Джон Смитнинг билган замонавий тизимларга умуман тўғри келмас эди. Джон Смит бир нарсани тушуниб етди: заводга янги ходимларни ишга қабул қилиш факат таниш-билишлар орқали бўлар экан. Заводда лавозим поғоналарини режалаштириш, раҳбарларга ворислар тайёрлаш, ходимларни аттестациядан ўтказиш масалалари тўғрисида ҳеч нарса билишмас экан. Мутахассислик бўйича ўқишилар режалаштирилмас экан, зарур бўлганда бўлим раҳбарлари ўзлари ташкил қилишар экан. Завод ишчилари бажарган ишларига қараб ойлик иш ҳақи, маъмурият ходимлари лавозим бўйича ўрнатилган оклад ва ҳар ойда мукофот пули олишар эди. Мукофот пули ойлик маошининг кўпи билан 40% ни ташкил қиласар экан. Завод директори мукофот маошини пулинни ўзи ўрнатар экан ва 95% ходимлар ойлик маошининг 40% миқдорида мукофот пули олишар эди. Директорнинг айтишича, «ҳеч иложи бўлмай қолганда» ойлик иш ҳақини директорнинг ўзи индексация қиласар экан.

Катта зарар билан ишлаётган завод раҳбарлари билан бўлган сухбатда Джон Смит инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ўзгартиришлар киритиш масаласини кўтарди, лекин уни қувватлайдиганлар бўлмади. Раҳбар ходимлар «технологик жараёнларни ўзгартириш борасида гаплашайлик», - деб айтишди, лекин персонални бошқариш тизими «яхши замонлар келгунча қандай бўлса шундай қолсин», - деб туриб олишди. Бунга асосий аргумент-сабаб «маҳаллий шароитнинг алоҳидалиги», - деб кўрсатишди. Заводдаги ҳолатни Джон Смит 2 йилдан бери Киевда ишлаётган бошқа компаниядаги ҳамкасб француз ўртоғига гапириб берди. Ҳамкасб ўртоғи Джон Смитга юқоридагига ўхшаш маслаҳат берди «иши чиқмайдиган бу нарсага аралашма», - деди.

+уидаги саволлар бўйича фикрлашинг:

1. Бундай ҳолатда персонални бошқариш тизимини ўзгартириш шартми? Агар шарт бўлса, нима учун?
2. Завод раҳбарларини тутган йўлларини нима билан тушунтириш мумкин?
3. Джон Смит бундай ҳолатда нима қилиши мумкин?
4. Бу ташкилот учун персонални бошқариш тизимини таклиф қилинг ва уни қўллаш режасини ишлаб чиқинг.

**Бу- кибернетика институти,
Сехру мўъжизалар мамлакатидир.
Музаффар, бир камол тафаккур юрти
Темиртан даҳолар салтанатидир.
Бу ерда фикрлаш тезлиги нурдай, . . .**

Эркин Вохидов

7.5. Ходимларни бошқаришда тезкор усуллар

Мазкур китоб муаллифлари "Менежмент", "Персонални бошқариш" ва "Транспорт корхоналари менежменти" фанларидан 1990 йилдан бери инженер, бакалавр ва магистрларга маъруза ва амалиёт дарсларини ўтказиб келадилар. Шу давр ичida уларга бу соҳада чет элларда (Америка, Япония, Франция, Германия), МДҲ давлатларида ва республикамиизда чоп этилган кўп адабиётлар билан танишиб чиқишга тўғри келди.

Кўрсатиб ўтилган соҳалар бўйича муаллифлар Республика миқёсида ўтказилган 10 дан ортиқ конференция ва семинарларда илмий маъruzalар билан қатнашдилар. Унда муаллифларнинг ходимларни бошқаришда Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси академиги В.+.+обуловнинг тезкор усуллари тўғрисидаги маъruzalari кўпчиликни қизиқтириб қолди. Чунки бу усуллар адабиётларда ёритилган усуллардан тамоман фарқ қилиши билан ҳам қизиқарлидир. Мазкур китоб муаллифлари кўпчиликни бу усуллар билан таништиришни ўз бурчлари деб ҳисоблайдилар.

Академик +обулов В.+. Марказий Осиё республикаларига кибернетика фанининг кириб келишига ва уни ривожланишига улкан ҳисса қўшган олим. У 1957 йилда В.И.Романовский номидаги математика институтида ташкил бўлган 5 кишилик ҳисоблаш техникаси бўлнимини ривожлантириб, катта илм даргоҳи - "Кибернетика" илмий-ишлаб чиқариш бирлашмасини ташкил қилиб, унга кўп йиллар раҳбар бўлган олим. Унинг раҳбарлигига бу 3000 кишилик бирлашмада бир неча илмий институтлар, конструкторлик бюоролари, экспериментал заводи иш олиб борди. В.+.+обулов раҳбарлигига 100 дан ортиқ номзодлик ва 50 га яқин докторлик диссертациялари тайёрланди.

Ана шундай катта илмий даргоҳни бошқаришда, фундаментал илмий-тадқиқот ишларини бошлашда, вазирликлар учун зарур бўлган илмий йўналишларни аниқлашда ва уларни ривожлантиришда, ходимларни, аспирантларни, ҳаттоқи лаборантларни танлашда ва ишга қабул қилишда, лаборатория ва бўллим мудирларини тайинлашда акад. В.+.+обуловнинг 20 дан ортиқ усуллари бор. Ана шу усуллардан баъзилари тўғрисида тўхталиб ўтамиз:

1. Лаборатория ва бўлимларда ишлаётган ходимларни бошқариш ва у ердаги илмий йўналишларни фундаментал, долзарб мавзуларни, муаммоларни тўғри аниқлаш усуллари;

2. Номзодлик ва докторлик диссертациялари устида иш олиб бораётган ходимларни бошқариш усуллари;

3. Бўлим ва лаборатория мудирларига ворис тайёрлаш усуллари.

Ҳар қандай илмий-текшириш институтида ўз вазифасини бажариб турган лаборатория ва бўлимлардаги ходимларни (персонални) бошқаришда у ердаги илмий йўналишларнинг долзарблиги, вазифаларни яхши хис қилиб, тўғри ва аниқ қўйилганлиги катта ахамиятга эга. Бу муаммони ечиш асосан лаборатория, бўлим ва илмий йўналишларнинг раҳбарларига, уларнинг билим савияларига, дунёқарашларига, билимдонликларига, узоқни кўра билишларига, замонавий техника ва технологиядан хабардор эканликларига ва улар билан қуролланганлик даражаларига боғлиқ. Раҳбарлар, бошлиқлар бу вазифани қандай бажарадилар, қандай хис қиладилар, узоқни кўра билиш даражалари қандай? Буларнинг ҳаммаси уларнинг билимига, илмига боғлиқ. Илмий-текшириш институтининг раҳбари ва раҳбарияти бу муаммони ечишда, одатда, лаборатория, бўлим ва илмий йўналиш бошлиқларининг илмий маъruzасини вақти-вақти билан муҳокамага қўяди. Маъруза институтнинг илмий кенгашида эшитилади, савол-жавоблар, етук мутахассислар ва олимлар бу тўғрисида ўз фикрларини ва таклифларини айтадилар. Улар натижада чукур таҳлил қилинади ва бирор ечимга келинади. Одатда ечим уч хил бўлади:

а) йўналишни янада ривожлантириш ва бу мақсадда қўшимча штатлар ва маблағ ажратиш;

б) олиб борилаётган илмий йўналиш долзарб эмас деб топилиб, ишни маълум масалаларни ечиш билан тугатиш;

в) олиб борилаётган илмий ишни тамоман тугатиш.

қандай ечим қабул қилиниши, албатта, маъruzачининг маъruzасига, саволларга бўлган жавобларига ва унинг илмий йўналишни кўра билишига, фикр доирасига ва тезкорлик (оператив) ва усталик билан савол-жавоб қилишидадир.

Академик В.+ обулов шу айтиб ўтилган хаммага маълум технологик жараёнга қўшимча бир элемент - "узоқ муддатга илмий иш режасини тузиш" ни киритдилар. Бу қуйидагидан иборат.

Ҳар бир йўналиш илмий муҳокамага қўйилмасдан олдин лаборатория, бўлим ва илмий йўналиш раҳбарларига топшириқ берилади. Бунинг мазмуни шундай: бор штат билан қўйилган муаммони ечиш учун қанча вақт керак бўлади, ёки йиллар бўйича иш режасини тузиш. Бу жадвал кўринишида бўлиб, биринчи устунда муаммоларнинг номи, иккинчисида - муаммони ҳал қилиш учун ечилиши керак бўлган масалалар номи, учинчи устунда - ким бажариши ва тўртинчи устунда бажарилиши учун зарур бўлган муддат кўрсатилади.

Шу усул "Кибернетика" илмий ишлаб чиқариш бирлашмасининг лабораторияларига қўлланилди. Натижада кутилмаган қизиқ натижа олинди. Баъзи лаборатория ва илмий йўналиш раҳбарлари ўз режаларини 5-10 йилга туздилар холос. Баъзилари 30 - 40 йилга тузиб, яна давом

эттириш мумкин дедилар. Ана шу йиллар бўйича тузилган илмий режалар таҳлил қилиниб ва раҳбарлар билан сухбат ўтказилиб, маълум ечимга келинди:

- а) илмий кенгашда эшитиб, баъзи лабораторияларни, йўналишларни ривожлантириш;
- б) баъзи лабораториялар ва йўналишларни бошқалари билан қўшиб юбориш;
- в) долзарб эмас деб топилганини ишини тўхтатиш.

Бу усул - номзодлик ва докторлик диссертациялари устида иш олиб бораётган ходимларни бошқаришда ҳам қўлланилди. Натижада долзарб бўлмаган илмий ишлар тўхтатилиб, долзарб бўлган мавзулар билан алмашилди.

Академик В.+.+обуловнинг бўлим ва лаборатория мудирларига ворис тайёрлаш усули қўйидагидан иборат: Ҳар бир лаборатория, бўлим мудирига ёрдамчи - муовин тайёрланади. Муовин, одатда, кўп билимга эга бўлган, кенг фикрли, яхши мутахассис, гурух раҳбари, бўлим ва лаборатория мудири билан ҳамма соҳада тенгглашадиган инсон тайинланади. Муовин мудир билан биргаликда ҳамма мажлисларда, ҳамма савол-жавобларда, ҳамма ишларда қатнашади. Бўлим ва лаборатория мудири қандай жавобгарлик билан ишласа, муовин ҳам шундай ишлайди. Фақат муовинлиги учун ҳақ олмайди. У - хақиқий ворис ҳисобланади, чунки у ҳамма нарсага жавобгар. Агар мудир бирор сабаб билан ишда бўлмаса (мехнат таътили ва сафарида, бюллетенда), муовин bemalol ишни олиб кетаверади. мудир ишдан бўшаган тақдирда, муовин мудир бўлиб қолади.

Бу усул билан ворис тайёрлаш илмий-текшириш институти учун ҳам, вориснинг ўзи учун ҳам, ҳамда лаборатория ва бўлимда ишлаётган ходимлар учун ҳам қулай ва самаралидир.

Илмий-текшириш корхонасининг ходимларини бошқаришнинг бу баён қилинган усуллари амалда синаб кўрилган ва яхши натижа берган самаралидир. Юқорида келтирилган ходимларни бошқариш усуллари, илмий йўналишларни тўғри аниқлаш, ҳамда фундаментал, долзарб муаммоларни ва мавзуларни кўра билиш усуллари алоҳида бўлганлиги учун ҳам қизиқарлидир. Бу усуллар билан кўпчиликни танишириш катта аҳамиятга эга ва ҳётта қўллаш катта самара беради. Бакалавр ва магистрантларни бу усуллар билан танишириш юртимизда юқори савияли мутахассислар тайёрлашга қўшилган ҳисса бўлади, чунки бу Ўзбекистонда яратилган бир моделдир.

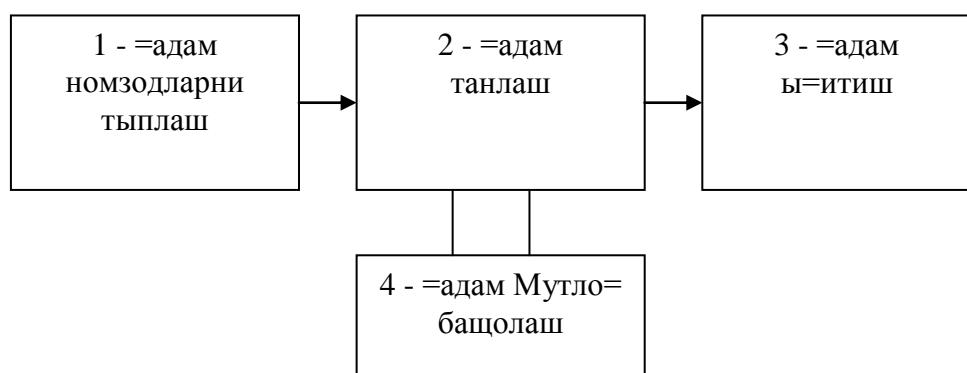
Сен-мендан олдин ҳам тун-кун бор эди,
Айланган фалак ҳам бутун бор эди.
Тупроққа авайлаб қадамингни қўй,
Бу тупроқ қора кўз бир нигор эди.
Умар Хайём

7.6. Ходимларни бошқаришда диагностика ва ахборот технологияси

7.6.1. Ходимларни бошқаришга диагностик ёндошув

Ходимларни бошқариш тизимларидан, ходимларни бошқариш тўла маънода корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадларини ҳисобга олган ҳолда ташкил этилгани маъқул деб топилган. Номаъкули эса, корхона (ташкилот) нинг ходим ва ишчиларининг манфаатлари ҳисобга олинмаганидир, чунки бунда ходим ва ишчиларда меҳнатга бўлган хоҳиш-истак йўқолади.

Барча корхона ва ташкилотларда самарадорлик қўрсаткичининг қай даражада бўлиши, интеллектуал меҳнат ресурсларидан қай даражада фойдаланилганлигига боғлиқ (7.6-чизма).



7.6-чизма. Ходимларни бошқаришнинг 4-босқичли оптимал тизими.

Номзодларни танлашда қўйидагиларга эътибор бериш лозим:

1. Таклиф қилинаётан ишнинг номзод қидираётган ишга мос келиши.
2. Меҳнат фаолиятини қайси соҳада синааб қўрмоқчилиги.
3. Номзод тўплашда қонуний меъёrlарга эътибор бериш.

Интеллектуал меҳнат ресурсларини манбаларини билиш. Номзодларни тўплашда 2 хил манбадан фойдаланиш:

- корхона ва ташкилотнинг ичидағи манбалар;
- корхона ва ташкилотдан ташқаридаги манбалар.

Корхонанинг ичидағи манбадан фойдалаганда, бўш лавозимга танланган номзод анча самара бериши мумкин, сабаби у ходим - анча йилдан бери корхонада ишлаётган бўлиши мумкин, энг муҳими у корхонадаги бўлаётган иш жараёнини яхши тушунади.

Корхона ва ташкилотнинг ходимларини рўйхатга олиш ташкилот аъзоларининг ҳақидаги барча маълумотларни ўз ичига олади.

Корхона ва ташкилот ташқарисидаги манбалар орасидан номзодлар йиғиши фақат корхонанинг ўзигагина боғлиқ эмас.

Корхона ташқарисидаги манбага қўйидагилар киради:

1. Рақобатчилар, яъни корхонадаги иш фаолияти бўйича рақобатдошлар.

2. Иш билан бандликни таъминлаш агентликлари. Бу агентликлар, Ўзбекистон тажрибасида меҳнат биржалари: булар одамларга иш топишга, корхона, ташкилотларга ходимлар топишда ёрдам берадилар.

3. Матбуот ёрдамида номзод тўплаш. Бу усул жуда кенг тарқалган усул бўлиб, бу орқали жуда кўп номзодлар тўплаш мумкин.

Иккинчи қадам - бу тўпланган номзодлар орасидан корхона ёки ташкилот ўзига керакли ходимни танлаб олиш жараёнидир. Селекция, яъни танлаб олиш, биринчи қадамга боғлиқдир.

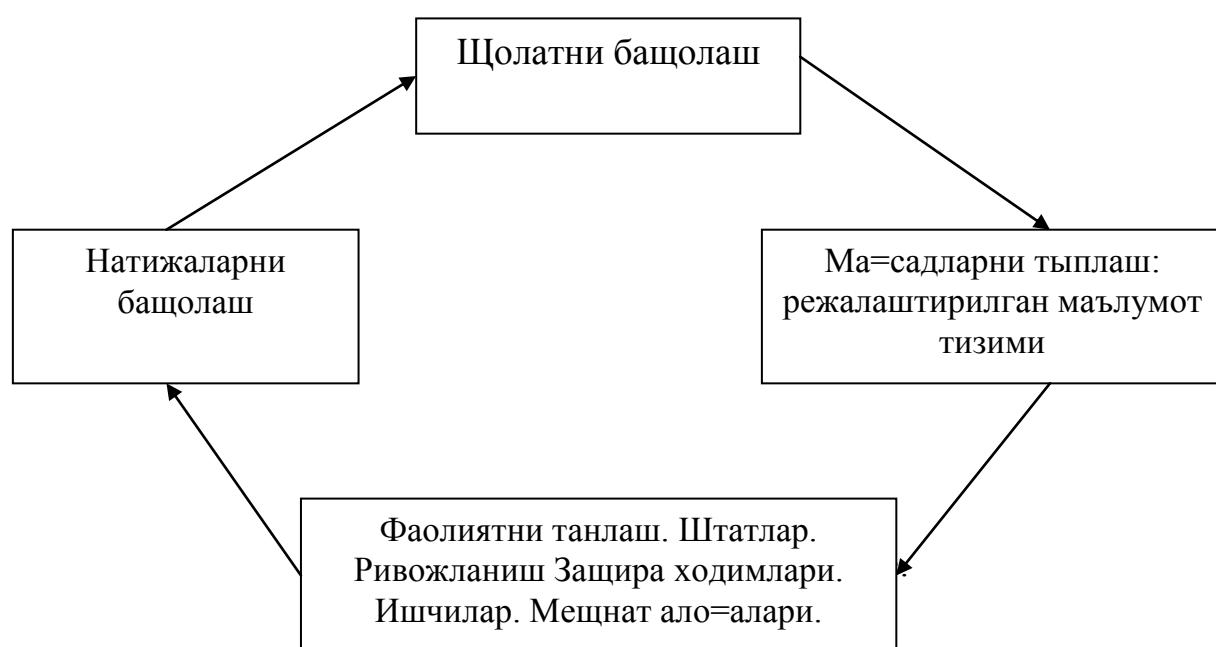
Танлаш жараёнида кўпинча 2 та усулдан фойдаланилади: тестлар усули ва аттестациядан ўtkазиш орқали. Танлаш жараёнининг энг асосий омиллари хулосаси қуйидагилардан иборат.

Танлаш жараёнинг босқичлари:

- Танишиш сухбати
- Интеллектуал тестлар
- Тайёргарлик тестлари
- Шахсий тестлар
- Диагностик сухбат
- Жисмоний имтиҳон
- Шахсий ҳуқуқ.

Танлов эълон қилиш сабаблари:

- Ходимнинг илмий қобилиятидаги камчиликлар.
- Меҳнатга бўлган жисмоний лаёқатсизлик.
- Туғма лаётқатсизлик
- Бошқа ишга ўтганлиги
- Бошқа ходимлар билан келишмаслик.



7.7-чизма. Диагностик ёндошув.

Бу усуллар ходимларни бошқаришда қабул қилинадиган қарорларда қайси омилларни ҳисобга олиш кераклигини, қайси омиллар ечим қабул қилишдаги ҳолат билан мосланувчанлигини күрсатади.

Диагностик ёндошув 4 та йирик йўналишни ўз ичига олади:

1. Интеллектуал меҳнат ресурсларини баҳолаш.

2. Баҳолаш асосида мақсадларни тўплаш.

3. Мақсадга эришиш учун ёрдамчи бўлган манбаларни танлаш:

4. Натижаларни баҳолаш. Натижаларни тўғри баҳолаш бошқариш жараёнининг муваффакиятини таъминлаб беради.

Диагностик ёндошув усули ҳолатни баҳолашдан бошланади.

Ходимларни бошқаришдаги ҳолатлар 3 турга бўлинади:

- ташқи ҳолатлар,

- ташкилот (корхона) ҳолати,

- ходимнинг ҳолати.

Ходимларни бошқаришда ташқи ҳолатга алоҳида эътибор қаратилган бўлиб, буларга асосан рақобатчилар ҳолати, маҳаллий ва глобал омиллар, шу жумладан ИТТ (илмий-техник тараққиёт) киради. Яна бир ҳолатлардан бири бу қонунчиликдаги ўзгаришлардир.

Корхона ҳолатига - корхона стратегияси, мақсадлари, унинг молиявий ҳолати, техника ва технологияси, корхонадаги майший аҳволлар киради.

Ишчилар ҳолати - ишчилар ўзининг тажрибаси, қобилияти, мотивацияси, ўзининг талаб ва қизиқишлари, жавобгарликни хис қилиши, ишга бўлган муносабати билан фарқланади.

Режалаштириш - мақсадлар тўпламидир. Биринчи қадам, бизнинг «қаердалигимизни билиш». Нимага эришишга қарор қилинди - бу иккинчи, қадам. Маълумотларни ва икки қадам орасидаги бўлимларни аниқлаш - бу учинчи қадамдир.

Ходимларни бошқариш фаолиятлари. Фаолиятни танлашда диагностик ёндашув 4 та категорияни ўз ичига олади:

- ишчилар таркиби;

- ишчилар ривожланиши, каръераси;

- заҳира ходимлари;

- ишчилар ва касаба уюшмалари алоқалари.

Бу фаолиятлар вақт ўтиши билан ўзгаради, турли корхоналар ичida турлича бўлади ва корхонанинг ташқи ва ички ҳолатига боғлиқ бўлади.

Натижаларни баҳолаш. Натижаларни баҳолаш ходимлар бошқариш тизимининг самарасини аниқлаб беради. Бу фаолиятлар корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадига эришишига ёрдам берадими?

Масалан, самарадорлик солиштириш орқали баҳоланиши мумкин. Оддийгина, иш ҳақининг ўзгартерилиши ҳам кўп нарсага таъсир кўрсатади.

Ходимларни бошқариш фаолиятлари корхонадаги ҳолатга қараб ўзгариши мумкин.

Диагностик ёндашув компонентлари ўзаро ички боғланган ва ўзгарувчандир.

Ички штатлар ва каръера.

Ҳар бир ходим ўз меҳнат фаолияти давомида каръерасини оширишга қизиқади ва каръеравий ривожланишга ҳаракат қиласи. Кетма-кетлик билан иш хонадаги лавозимларни эгалаш каръера дейилади.

Каръера муваффақиятли бўлиши учун мутахассислик билими, иш тажрибаси, қўникмалар бўлиши, инсонлар билан муомалали ва бошқа хислатлар зарур.

Каръерани ривожлантириш - уни бошқариш ва каръерани режалаштиришни ўз ичига олади. Каръерани ривожлантириш - бу ходим томонидан қурилган режасини амалга оширишдаги хатти-ҳаракатлариридир.

Каръерани режалаш - бу ходимнинг ўсиб боришини, унинг мақсадини аниқлаш ва бунга етишиш йўлларини топишдан иборат.

Каръерани бошқариш - бу корхона ва ташкилотларнинг ўз ходимларини танлаш, баҳолаш ва ривожлантиришни корхонанинг келажагини кўзда тутган ҳолда олиб бориш жараёнидир.

Каръерани режалаштириш фаолиятлари

Ишчиларнинг вазифалари:

- ўз-ўзини баҳолаш, қизиқишлир,
- каръера тушунчасини таҳлил қилиш,
- ривожлантириш обьектларини аниқлаш ва улар бўйича қарор қабул қилиш,
- бошқарувчилар билан алоқани ривожлантириш,
- бошқарувчи билан фаолият режаларини ишлаб чиқиш,

Бошқарувчининг вазифалари

- ходимнинг ривожланишини олдиндан ҳис қилиш,
- реалистик ёндошган ҳолда ишчининг ривожланишини баҳолаш,
- қобилиятли, ёш, билимли ходимларни кузатиш ва уларга ёрдам бериш.

Ташкилотнинг вазифалари

- ходимларнинг каръерасини режалаштиришда уни режалаштириш усулларини, ресурсларини, ахборот талабларини қамраб олиш,
- ўқитиш дастурларини ишлаб чиқиш ва уларни иш давомида тажрибага суюнган амалга ошириш,
- каръерани ривожлантиришда менежерлар ва ходимларнинг ўқишини ташкил қилиш ва менежерларга каръера бўйича маслаҳат бериш.

Каръерани бошқариш фаолиятлари

А. Ишчиларнинг вазифалари:

- иш тажрибалари, қизиқишлир ва каръерани ривожлантириш хоҳишлири ҳақида аниқ маълумотлар бериш.

Бошқарувчининг вазифалари:

- ходимлар ҳақида тўла-тўқис маълумот йиғиш,
- бўш турган лавозимлар бўйича маълумот бериш,
- жараён давомида ҳамма маълумотлардан фойдаланиш:

1. Бўш турган лавозимга лойик номзодларни аниқлаш ва танлов ўтказиш.

2. Ходимларни ривожлантириш учун шароит яратиб бериш ва уни босқичма-босқич олиб бориш.

Б. Ташкилотнинг вазифалари:

- маълумотлар тизимини яратиш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш.
- Замонавий маълумотлар тизимини ташкил қилиш.

Маълумотлардан самарали фойдаланиш:

1. Тўплаш, таҳлил қилиш, маълумотлардан фойдаланишда қулай усуллардан фойдаланиш.
2. Бошқариш жараёни самарадорлигини кузатиш ва баҳолаш.

7.8-чизма. Каръерани режалаштириш ва уни бошқариш орасидаги боғлиқлик.

Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш жараёни. Ходимларни ўқитиш - тизимли жараён бўлиб, ходимларнинг тажрибаси, савияси, ишга бўлган муносабатини ўсишига ёрдам беради.

Ривожлантириш - узок даврий жараён бўлиб, ходим қобилиятини ва қизиқишлигини ҳисобга олиб, келажакда корхона учун катта фойда келтириши кўзда тутилади.

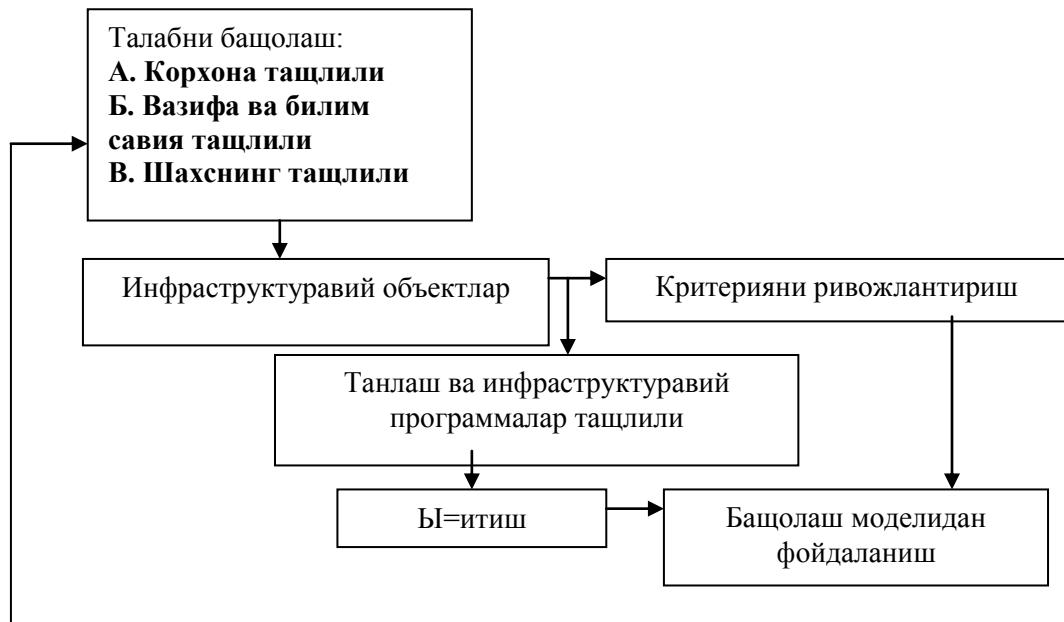
Ривожлантириш фақатгина ўқитишни ўз ичига олмай, балки каръера ва бошқа тажрибаларга ҳам таянади.

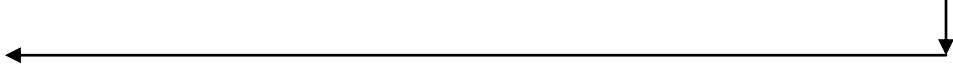
Иқтисодий ҳолатни ўсиши билан, ташкилотларда узок вақтли фойдани кўзлаш ва унга мослашиш рўй бермоқда, шу сабабли ўқитиш жараёнига инвестиция киритиш зарур бўлиб қолмоқда.

Ўқитиш ва корхонанинг мақсадлари орасидаги боғлиқлик - бу одатий ҳолдир, бироқ бу нарса кейинги пайтда инқизорзга юз тутмоқда. Масалан, Америка корхоналари бугунги кунда йилига 50 млрд. доллардан кўпроқ маблағни ходимларни ўқитиш ва уларнинг малакасини оширишга сарфляяптилар.

Талабни баҳолаш.

Ўқитиш ва ривожлантириш.





7.9-чизма. Ўқитиши жараёнининг диагностик модели.

Талабни баҳолаш. Корхонанинг ходимларга бўлган талаби ва ўқитиши орасидаги боғлиқликдан шуни кўриш мумкинки, ўқитиши орқали корхоналардаги бўш турган лавозимларни тўлдириб, корхонадаги ходимларга бўлган таҳчиликни камайтириш мумкин.

Ўқитишининг иккита мақбул усули бор:

1-усул - иш жойида ўқитиши.

2-усул - иш жойидан ташқарида ўқитиши.

Иш жойида ўқитиши - одатда норасмийдир, баъзида расмий кўриниш тус олиши мумкин.

Ишга келган янги ходимга масъул шахс томонидан ёки ҳамкорликда ишлайдиган ходимлар томонидан дастлабги ўқитиши ишлари олиб борилади.

Иш жойида ўқитиши дастури ҳақиқий меҳнат фаолияти давомида олиб борилади. Бунинг яхши томони шундаки, олинган назарий билим тезда амалиётда биректирилган ҳолда ўрганилади.

Иш жойидан ташқарида ўқитиши расмий кўринишда бўлади ва бунга анча эътибор қаратилади, чунки иш жойидан ташқарида ўқитиши маблағ талаф қиласади.

Ўқитиши натижалари самарадорлиги корхона учун жуда муҳимдир, 1950 йилгача тадқиқотчилар ўқитиши натижасини 4 босқичга бўлганлар.

1. Ўрганувчилар ўқитищдан қониқдиларми (ўқитиши таъсири)
2. Ўрганувчилар ўқитилган нарсаларни тушундиларми ва эслаб қолдиларми? (ўрганиш).
3. Ўрганувчилар ўргатилган нарсаларни ахлоқларига маъқул кўрдиларми? (ахлоқий ўзгаришлар).
4. Корхонага қайтгандан кейин ўрганилган нарсаларни қўлладиларми? (натижалар).

Хозирда, бешинги ёндашув ҳам қўшилди.

5. Ўрганувчиларни корхонага, ишга бўлган муносабати ўзгардими? (холат).

Менежерлар ўқитишининг диагностик модел таклиф қилган тизимли кўринишда олиб боришлари керак.

Ходимлар орасидаги ихтилофлар. Улар иш жараёнинг боришига жуда катта салбий таъсир кўрсатади. Бошқарувчилар буни олдини олиш учун низо ва стрессларни иложи борича ижобий ҳал этишлари керак.

Ихтилофларнинг бўлиши жуда кўп сабабларга боғлиқ: кўраломаслик, тенгсизлик, шахсий сифатлари бир-бирига мослашмаганлиги ва бошка ҳар хил сабаблардир.

Ходимнинг муаммолари турлари 7.3-жадвалда келтирилди. Ходимлар Маслаҳат сервисидан олинган. Интернет: www.hrpemprf.com.

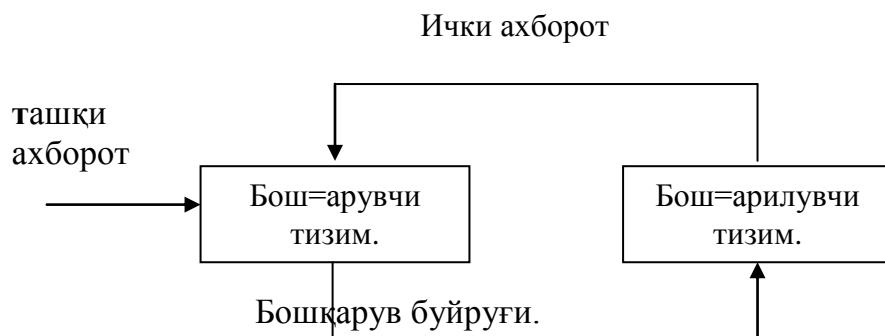
Ахборот - бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунли, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этишда ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуидагича амалга оширилади.

7.3 - жадвал.

Т.р	Кўрсаткичлар номи	Фоизлар
1.	Шахсий муаммолар (60%) <ul style="list-style-type: none"> - молиявий - қонуний (кўпинча оилавий можаролар) - кимё (10%. - алкоголь, 3% - гиёўвандлик) - руҳий ҳолат - оилавий (ота - бола муносабатлари) - турмуш ўртоғи - шахсий (алоқалар ва жинсий) - жисмоний соғлиғи - бошқа ҳар хил муаммолар Ишдаги муаммолар / (40%) <ul style="list-style-type: none"> - даромад ва иш ҳақи - иш фаолиятидаги камчиликлар - ўзгаришлар, бошқа ишга ўтиш - корхонадаги ички ҳолат ва процедура - ходимлараро муносабатлар (конфликтлар: бошқарувчилар ёки бошқа ходимлар билан) Бошқалар (ишга, янги жамоага мослаша олмаслик, иш холатининг ёмонлиги). 	26 21 13 9 8 8 5 5 6 22 19 7 19 10 20 8
2.	Каръера	

7.6.2 . Ходимларни бошқаришда ахборот технологияси



7.10 - чизма. Бошқарув тизимидағи ахборот алоқалари.

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг, ҳамда боғлик бўлган ташқи муҳит ҳолатлари ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу асосда у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ) ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот

бошқарилувчи обьектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга мутассил келиб тушади. Бу :

- иш ўринларига хом ашёни келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларининг бажариши;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиш ҳақидаги ахборотлар.
- Ташқи ахборотлар, яъни:
 - юқори ташкилотлардан олинадиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
 - маҳсулот истеъмолчилари талаблари;
 - бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
 - бозордаги ҳолат, улардаги мувозанат;
 - инфляция ва ишсизлик даражаси;
 - бюджетга тўловлар ва ҳоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар туркумига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш тизимида зарурий асосий ахборотлар ходимлар бўлимида бўлади. Хозирги информацион технологиялар замонида бу ахборотларни маълум белгилар асосида компьютерга жойлаштириш лозим ва бирорта ахборот керак бўлганда шу ахборот тизимида мурожат қилиш билан масала ҳал бўлади.

Агар корхона ичida ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшashi хавф остида қолади.

Хозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташабbus ва омилкорлик кўрсатиши, оператив иш олиб бориши, вазият ўзгаришини ўз вақтида пайқаб олиши, ҳар бир аниқ шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим, ортиқча бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, қўшимча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

**Жаҳонда китобдан яхши ёр бўлмас,
Давр ғамхонасида ғамғусор бўлмас,
Ёлғизлиқ кунжида ундан ҳар қачон
Юз роҳат етар, ҳеч бир озор бўлмас**

Абдураҳмон Жомий

7.7. Инновацион ходимлар менежменти масалалари ва мақсадлари

7.7.1. Ходимлар тизимидағи инноватиканинг асосий тушунчалари

Ходимлар тизими - корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий иқтисодий тизимининг марказий ва анча мураккаб ташкил этилган кичик тизимиdir. У мазкур тизимнинг меҳнат потенциалини (унинг микдор, сифат ва таркибий мезонларини) унинг турли таркибий қисмлари бўлган ходимлар, уларнинг мақсадлари фаолият кўрсатиш ва ривожланиш меъёрлари ҳамда механизмларини қамраб олади.

Ходимларнинг ва ходимлар тизимининг ривожланиши - бу уларнинг микдор ва сифат жиҳатдан муҳаррар илгарила борадиган ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши) янги вазифалар, мақсадлар, касб-малака ва коммуникация мезонлари билан тузилиши ўзаро алоқалари, бошқарув субъектив усуслари билан янги ҳолатга ўтишидир.

Ходимлар тизимининг ривожланиши, ходимлар бошқарувининг персонал субъектлари (бўлимлар, хизматлар) персонал билан ишлаш шакллари ва усусларининг микдор ва сифат жиҳатдан ўзгаришини ўз ичига олади. Шу билан бирга бундай ўзгариш ҳам илғор томонлари ва эскириб қолган касблар соҳасининг ўзgartiriшни ўз ичига олади. Ходимга янгиликларнинг табиатини, мазмунини ва ўзига хос хусусиятларини тушиниш, шунингдек республикада ходимлар тизимининг ривожланиши, регресси (орқага кетиши) стагнацияси (бир жойда туриши), танглиги в баркарорлиги каби тушунчаларни билиш жуда муҳимдир. Бу тушунчаларни қамраб чиқиш яна шунинг учун ҳам муҳимки, ходимлар тизимидағи янгиликларнинг сабабларини, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар тақдирида ходимларни ривожлантиришиниг аҳамиятини тушуниб олиш учун зарурдир. Бу барча тузимлалар ва уларнинг ходимлари турли, вақтларда турли-туман ҳолатларни (тўлик, фаровонликдан тор тангликкача) бошдан кечиришлари мумкин. Уларни билиш ҳар бир ҳолат учун тўғри қарор қабул қилиш, тегишли стратегия тактикаси, ходимларни ривожлантириш ва янгилаш учун зарурдир. Бу санаб ўтилган тушунчаларга қисқача таъриф бериб ўтамиз.

Ходимлар тизиминиг ривожланиши - бу мазкур тизимининг анча такомиллашган ва самарали шаклларига мақсадларига, тузулиш ва усуслариغا ўтишдан иборатдир. Бунда доимий изланиш, ходимлар соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқариш ва амалга ошириш негизида эришилади.

Ходимлар тизимининг орқага кетиши - бу илгари эришилган даражанинг турғунлиги пасайиши фаолиятининг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятигининг камайиши ходимларни таназзум, ўз умрини яшаб бўлган ходимларга ва ходимлар билан ишлаш усулларига қайтишидир. Ходимлар тизимининг орқага кетиши тушунчаси билан ходимлар тизимининг танлиги тушунчаси боғлиқдир. Ходимлар тизимининг танглиги - унинг энг муҳим мақсадлари, вазифалари, тузилиши фаолият кўрсатиш ва ривожланиш шакллари ҳамда усулларининг чуқур бузилиши ва издан чиқиши бўлиб, бунинг натижасида муҳим ходимлардан ажралиб қолиши ёки бунинг хавфи туғилади.

Ходимлар тизимининг секинлашуви - ходимлар тизими мақсадлари, вазифалари, тузилиши, шакллари ва усулларини доимий барқарор ҳолатга келтиришдир. У қўйидагиларни таъминлайди.

А) тизимнинг нормал фаолият кўрсатиш ва ривожланиши (янги ходимлар тизими ташкил этилганда ёки ходимлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилгандан кейин);

Б) ходимлар тизимининг ташкилотнинг барқарор ишлаши учун энг кам йўл қўйиладиган нормалар даражасида фаолият кўрсатиши (ходимлар тизими тангликдан чиқиш).

Персонал тизими менежменти ходимлар инноватикасига доир умумий масалаларни қараб чиқиб, ривожланишни бошқариш ходимларнинг ва ходимлар тизимининг нормал фаолият кўрсатишини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини белгилаб чиқиш зарур.

Ходимлар тизимининг фаолият кўрсатиши қарор топган миқдор ва тузилишдаги ходимлар фаолиятининг барқарор такрорланиб турушидир. У муайян нормалар ва қоидаларга асосланиб, ҳамда ходимлар таркибининг оддий такрор ишлаб чиқарилиши, аввалги сифатдаги персонални бошқариш мақсадлари ва усуллари билан ажралиб туради.

Ходимлар тизимининг фаолият кўрсатиши, уни таъминловчи усуллари, ходимларни ривожлантириш вазифаларига нисбатан қандайдир иккинчи даражали нарсадир, деб ўйлаш мумкин эмас.

Ходимларнинг барқарор фаолият кўрсатишини таъминлаш бутун ташкилотнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларига қараб қўйидагиларни киритиш мумкин.

Мавжуд ходимлар потенциалидан оқилона фойдаланиш, унинг барқарорлиги мутаносиблигини таъминлаш, ташкилот ишининг мақсадлари билан ходимларнинг муносиб тарзда боғланишини, ходимлар соҳасидаги тангсизлик, ихтилофсизликни таъминлаш усуллари.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва ходимлар тизимининг нормал ишлашининг қонуниятлари уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифат билан тузилиши, вазифалари шакл ва усуллари, тангсизлиги ўзгармаслиги, такрор ҳосил бўлиши, бир маромдаги ихтилофларга унчалик берилмаслиги, мураккаб бўлмаган истиқболидир. Кўриниб турибдики, ходимлар ва ходимлар тизимининг фаолиятидан фарқли ўлароқ уларнинг ривожлантириш, уларнинг жиддий ўзгаришини, янгилашиб турушини

инновацион ходимлар менежменти усуллари ёрдамида янгича сифат даражасига ўтишини англатади.

Ходимлар тизимини янгилаш ва ривожлатириш жараёнларини тафсилаб, ходимлар тизимини эволюцион ва радикал янгилаш тушунчаларига таъриф бериш зарур.

Ходимлар ва ходимлар тизимининг эволюцион ривожлантириш - бу уларнинг секин-аста ўзгариб бориши, ходимларга оид эволюцион типдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан янгилатишидир.

Бу ерда мисол тариқасида пенсия ёшидаги кўп микдордаги ходимларни озроқ микдордаги янги, анча ишchan ва малакали ходимлар билан секин-аста алмаштириб боришини келтириб ўтиш мумкин.

Ходимлар ва ходимлар тизимининг радикал - интенсив ривожлатириш ва янгилиниши - ходимларга оид радикал янгиликларни жорий қилиш йўли билан нисбатан жуда қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, малакасини ошириш) дир, шу жумладан ходимлар ислоҳатини ўтказишидир.

Бу жараёнлар ходимлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб-малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чукур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

Ходимларга оид янгиликларни жорий қилиш ва ходимлар тизимини ривожлантириш қуруқ мақсаддан иборат бўлиб қолмай, балки ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг фан, интеллектуаллик ва инновационлик билан узвий алоқа ортиб бораётган ҳозирги шароитда, ижтимоий иқтисодий тузулмаларни янгилашдан иборат, объектив эҳтиёжлардан келиб чиқади.

7.7.2. Ходимларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

Ходимларга оид янгиликлар жамиятда ишлаб чиқиладиган ҳамда амалга ошириладиган янгиликларнинг хилма хил турларидан бири ҳисобланади.

Ходимлар оид янгиликлар - бу ходимларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий хизматлар бозорида рақобот мавжуд бўлган шароитда ходимлар (ходимлар тизими)нинг малакасини оширишга ва ижтимоий - иқтисодий тузулмалар, ташкилотлар ва уларнинг бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожлантириш вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Ходимларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар:

1. Ходимларнинг касбий таълим - меҳнат жараённада иштирок этиш босқичлари бўйича куйидагиларга эътибор бериш лозим.

1.1. Касб - таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртларида, коллежларда бошқа ўқув юртларида ходимларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гурухга калб - таълим тузулмаларига абитуриентлар ва ходимларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва

касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш, касб тайёргарлигининг пироварб натижаларига баҳо бериш пайтидаги янгиликлар киради. Таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртларини янгилаш киради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация - таълим менежменти шуғулланади. Бунда ходимларни излаш ва танлаш, яъни янги ва самарали ходимлар потенциалини яратиш масалаларини кўриб ўтамиз.

Мазкур кичик гурухга меҳнат бозорида ва ташкилот ичидаги ходимларни излашнинг янги усуллари киради. Меҳнат бозорида ходимлар излашга инновация - ходимлар маркетингининг янги усуллари (шу жумладан ходимларга бўлған янги эҳтиёжлар ва таклифлар тўғрисидаги маълумотлар банкини шакллантириш) ишчи ўринларини реклама қилиш, меҳнат биржалари, фирмалари, ходимларни танлаш бўйича бюролар билан ишлаш ходимларга баҳо бериш ва уларни қабул қилишни янги усуллари ва шу кабилар киради. Ходимларни ташкилот ичидан қидириш, ўз ходимларини излаш, ходимлар резервини шакллантириш, бу резерв билан ишлашнинг янги усуллари ва ҳоказолар киради.

Меҳнат жараёнида ходимларга оид янгиликлар нималардан иборатлигини кўрамиз. Ушбу кичик гурухга янги техникани ва меҳнат турларини ўзлаштириш, ходимларни аттестация қилиш даврида ходимлар билан ишлашнинг янги усуллари; қарор топган ходимлар тузилмасидан меҳнат функцияларини ва ваколатларини янгича тақсимлаш, ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг жойини ўзгарттириш усуллари, янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита ходимлари билан ишлашдаги янгиликлари киради.

Ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Бу гурухга персонални қайти тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари, ҳамда усулларидаги янгиликлар, мазкур соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакалини оширгандан кейинги меҳнат жараёнида ходимларни ишга жалб қилинишида доир янги усуллар, бу ерда янги тузулмаларни ташкил этиш ва шу кабилар киради. Бу борада Ўзбекистон Республикаси «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури»да қуйидаги асосий белгиларни бажариш белгиланган.

- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;
- юқори малакали ўқитувчи - мутахассис ходимлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;
- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта иш тайёрлаш тизимининг бу соҳада рақобатга асосланган муҳитни шакллантиришни ва самарали фаолият олиб боришни таъминловчи норматив базасини яратиш;

- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш, таълим муассасаларини давлат аттестацияси ва аккредитациясидан ўtkазиш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этиш;
- ходимларни қисқартириш ва фойда бермайдиган ходимларни тугатиш.

Бунга ходимларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фойда бермайдиган ходимлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фойда бермайдиган ходимлар билан ишлаш, ходимларни қисқартириш ва бўшатиш усулларини такомилаштириш киради. Бу ерда фойда бермайдиган ходимлар дейилганда меҳнат соҳасидаги ходимлар потенциалининг энг кам иш берадиган ва истиқболи йўқ ходим тушунилади.

Бу ходимлар ўзларининг касб-малака сифатларига кўра, корхонани ривожлантиришнинг илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолиятлари эҳтиёжларидан орқада қолган бўлади.

Шунингдек бу соҳага, корхона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан ходимлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни қисқартириш ҳам киради.

7.7.3. Инновацион ходимлар менежменти (ИКМ) тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

Ижтимоий - иқтисодий ислоҳотлар, ҳозирги замон фан-техника тараққиёти, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозорларида рақобот бўлиб турган шароитда, ходимга оид янгиликлар, меҳнат жараёнининг ажralmas қисмига айланади ва улар ташкил этишини ҳамда бошқаришни талаб қиласди. Мана шу фаолият соҳасини персонал бошқарувида Ходимлар менежменти деб айтамиз. ИКМ - бу бошқарув фани билан тегишли ўкув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқариш соҳалари ўртасидаги чегара соҳаси бўлиб, ходимларга оид ижтимоий-иктисодий тизимлар (мамлакат, минтақа, ташкилотлар)ни янгилаш ва ривожлантириш шакллари ва усуллари киради. ИКМ обьекти - ташкилот ва бошқа ижтимоий - иқтисодий тузулмаларнинг ходимлари ва ходимлар тизимларини янгилаш ва ривожлантириш жараёнлари, инновацион хоссалари, эҳтиёжлари ва мезонлариdir. ИКМ субъекти - ташкилотлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гурӯхлар, мутахассислар.

Ташкилотдаги ИКМ нинг мақсади - ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаалари ва мақсадларига мос ходимларни ривожлантиришнинг замонавий қонуниятларига давлат, бозор ва касаба уюшмаларининг инсон ресурсларини ривожлантириш даражасига, стандарт талабларига мувофиқ ходимлар тизимини янгилашнинг самарали миқёслари ва суръатларини таминашдир.

ИКМ ни вақт жиҳатидан анча умумий позицияларидан, шунингдек иқтисодиётнинг ўтиш ҳолати шароити нуқтаи назаридан қараб чиқиб, стратегик ва тактик мақсадларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад - Ўзбекистонни ижтимоий-иктисодий ривожлантирининг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини

босқичма-босқич ривожлантириш асосида ҳамда «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» дан келиб чиқиб меҳнат бозори ва таълимий-касбий хизматлар бозорининг инновацион потенциалини, давлат, минтақа, корхона ва ташкилот доираларида ходимларни инновацион бошқаришнинг самарали кўп тармоқли тизимни яратишdir. Бундан кўзда тутилган мақсад - сифат жиҳатидан янги инновацион - фаол ходимлар потенциалини шакллантириш, ҳамда ишлаб чиқаришда самарали ишлашни таъминлашdir.

Тактик мақсад - мамлакатнинг ўтиш даври билан боғлиқ бўлиб, у мамлакат, минтақа ва ташкилотнинг ходимлар потенциалининг инновацион - фаол қисмини тегишли шароитда ходимларга оид тадбирларни, шу жумладан ходимларни касб-малакасининг қайта кўриш ва фойда бермайдиганларини бўшатишdir.

**Донолар лабидан тўкилар гавҳар,
Ким кўксин хазина қилолса аъло.
Ҳикмат ғазнасиdir доналар дили,
Ундан узоқ тутма ўзингни асло.**
Абдурахмон Жомий

7.8. Транспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш

Транспорт корхоналарини тузилиши ва ишлаши жиҳатидаи мураккаб тизим бўлиб, бошқариладиган ва бошқарувч тизимлардан иборат. Биринчи тизим ўзаро боғланган ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) мажмуаларидан иборат: асосий ва ёрдамчи цехлар, ҳамда ҳар хил турдаги хизмат кўрсатиш бўлимларидан иборат. Иккинчи - бошқарувчи тизим ўзига бир қанча бошқарув органларини бириктиради. Иккала тизим ўзаро ахборот орқали боғланади. Бу ахборот бошқариладиган обьектлардан ва ташқи ахборот манбааларидан бошқарувчи обьектга тушади. У ерда бу ахборот асосида ечим қабул қилинади ва у бошқариладиган обьектга юборилади, ҳар иккала тизим доим ривожланишда ва такомиллаштиришда. Айниқса кейинга даврда янги техник воситаларнинг юзага келиши, қўлланилиши ва ривожланиши, хизмат турларининг кўпайиши бозор иқтисодяётига ўтиш ва бошқа ўзгаришлар транспорт корхоналарига ва уларнинг бошқариш тизимларига янги талабларни қўяди.

Иқтисодиёти илғор мамлакатларда қўлланиб келинаётган ва тажрибадан ўтган ходимларни бошқаришнинг ҳар хил тизимларини таҳлил қилиш ва бизнинг шарт-шароитларимизни, миллий урф- одатларимизни ҳисобга олган ҳолда ходимларни бошқаришнинг янги тизимини ишлаб чиқиш зарурдир. Транспорт корхоналарида ишлаб турган ходимлар бўлмининг барча соҳалардаги ишлари ва вазифалари чукур таҳлил қилиниб, ишлаб турган бошқариш тизимида уларнинг тутган ўрни, бошқа бўлимлар билан чамбарчас боғлиқ вазифалари ўрганилиши ва улар асосида келажакда

бозор иқтисодиётига ўтишга мос бошқариш тизими яратилиши лозим. Бу тизим бир қанча вазифавий тизимлардан ташкил топиши ва асосий мезон - бозор иқтисодиётини ҳисобга олган ҳолда ишлаши керак бўлади.

Вазифавий тизимлар бир қанча масалаларни ечишни ўз ичига олади:

- юк ташиш ва бу билан боғлиқ ҳар хил хизматларни кўрсатиш турлари;
- йўловчи ташиш ва бу билан боғлиқ ҳар хил хизматларни кўрсатиш турлари;
- иқтисодий режалаш масалалари;
- транспорт воситаларини эксплуатация қилиш ва диспетчерлик хизмати;
- ҳисоб-китоб ишларини бошқариш;
- техник тараққиётни ҳисобга олиш;
- ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш турлари;
- меҳнатни тўғри ташкил қилиш, маош тўлаш ва бошқа масалалар.

Транспорт корхоналарида ходимларни бошқариш хизматидагилар бажарадиган вазифаларни кўриб чиқамиз.

Республикамиз бозор иқтисодиётига ўтиши муносабати билан иқтисодий тизимда катта ўзгаришлар юз бермокда. Ҳар бир инсон учун жуда кенг имкониятлар очилши билан бир қаторда унга катта вазифалар юкланди. Бундай ҳолатда ходимларни бошқариш алоҳида ўрин тутади, чунки ҳар бир инсондаги кенг ва бетакрор имкониятларни ишга солиш мумкин бўлади.

Ҳар бир ташкилот ва корхонада ходимларга қўйидаги уч гурухдан иборат омиллар таъсир этади:

1. Бошқариш аппарати инсонларга моддий тақсимот орқали таъсир этади.

2. Умумий маданият, қадрият, биргаликда олинган қимматбаҳо буюмлар ва бошқа шунга ўхшаш нарсалар инсонни кўзга илғамас ҳолда боғлаб туради.

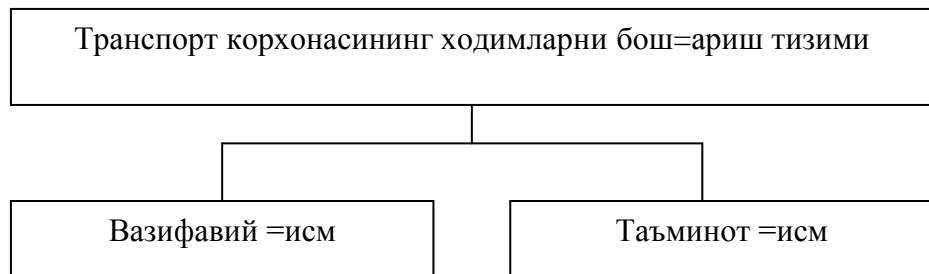
3. Бозор муносабатлари, ишчи қучининг товардек сотилиши ва сотиб олиниши, рақобатчиларнинг teng хукуқлиги.

Бозор иқтисодиётига ўтишда иерархик бошқариш тизимидан секин аста узоқлашиб кетилади, мустаҳкам маъмурий тизимдан бозор муносабатларига асосланган тизимга ўтилади. Ҳар бир нарса истеъмолчига қаратилган бўлиши керак, фойда олишга қаратилиши, ташаббускорликка кенг йўл берилиши керак.

Ишлаб турган ходимларни бошқариш тизими секин аста ўзгартирилиб бориб, бозор иқтисодиётига тўғри келадиган янги тизим яратилади. Унинг асосий вазифаси корхона (ташкилот) нинг меҳнат ресурсларини бошқаришдаги фаолиятни мувофиқлаштириш ва ходимлар сиёсатини амалга оширишдан келиб чиқади. Янги ходимларни бошқариш тизими ўзининг вазифаларини кенгайтириб бориб, факатгина ходимлар масаласини кўрувчи тизимдан катта, кенг қамровли тизим яратишга ўтади. Бунда ходимнинг меҳнат фаолиятидан қониқиши ҳосил қилиши, мутахассислик бўйича ўсиб боришини бошқариш, низоларни йўқотиш ва олдини олиш, меҳнат

ресурслари бозорини таҳлил қилиш ва бошқариш масалалари кўрилади. Корхона (ташкилот) нинг ходимларни бошқариш тизими икки қисмдан иборат бўлади (7.11-чизма):

- а) таъминот қисми;
- б) вазифавий қисм.



7.11 - чизма.

Таъминот қисмida ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлган барча масалаларни ечишда комп’ютер ва ахборот билан таъминлаш асосий ўринни эгаллайди. Бу ўринда барча ахборот маълум белгилар орқали маълумотлар банкида жойлашган бўлса вазифавий қисмдаги масалаларни ечиш осонлашади. Математик ва дастурлаш таъминотлари етарли даражада бўлиши учун уларда динамика масаласи ҳам ҳисобга олиниши керак.

Ходимларни бошқариш тизимининг вазифавий қисми бир қанча тизимларни ўз ичига олади. Вазифавий қисм қўйидаги тизимлардан иборат:

1. Иш шароити тизими. Унда қўйидаги масалалар ечилади:
 - а) психофизиология, эргономика талабларини бажариш;
 - б) техник эстетика талабларини бажариш;
 - в) меҳнатни муҳофаза қилиш ва техник хавфсизликни таъминлаш;
 - г) атроф-муҳитни муҳофазалаш.
2. Меҳнат муносабатлари тизими. У қўйидаги масалаларни ўз ичига олади:
 - а) шахс ва гурӯҳларнинг ўзаро муносабатини, ҳамда раҳбариятнинг муносабатларини таҳлил қилиш, тузатмалар киритиш ва бошқариш;
 - б) ишлаб чиқаришдаги низоларни ва стрессларни бошқариш;
 - в) ижтимоий психологик диагностика қилиш;
 - г) ўзаро муносабатларнинг этик меъёрини бажариш;
 - д) касаба +ўмитаси билан ўзаро алоқани бошқариш.
3. Ходимларни расмийлаштириш ва ҳисобга олиш тизими қўйидаги масалаларни ечади:
 - а) рўйхатдан ўтказиш, ишга қабул қилиш, бўшатиш, бир жойдан бошқа жойга силжитиш;
 - б) ходимларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;

- в) мутахассислик бўйича йўриқномалар бериш;
- г) иш билан бандликни таъминлаш.

4. Ходимлар маркетинги ва башоратлаш тизими. Бунга қуйидаги масалалар киради:

- а) ходимларни бошқаришнинг устивор йўналишини ишлаб чиқиш;
- б) ходимлар салоҳияти таҳлили;
- в) меҳнат ресурслари бозори таҳлили, ходимларга бўладиган талабни мутахассислик бўйича башорат қилиш ва рекламани ташкил қилиш;
- г) ходимлар башорати;
- д) корхона (ташкилот)га ходимлар етказиб берувчилар билан алоқани мустаҳкамлаш;
- е) бўш жойларга бўладиган номзодларга баҳо бериш;
- ж) ходимларга вақти-вақти билан баҳо бериб бориш.

5. Ходимларни ўстириш тизими қуйидаги масалаларни ечиши керак:

- а) техник ва иқтисодий ўсиш;
- б) мутахассислик ўқишини ташкил қилиш ва қайта тайёрлаш;
- в) ходимлар заҳираси билан доимий иш олиб бориш;
- г) ишда ўсиш, каръерани режалаш ва назорат қилиш;
- д) янги ходимларни мутахассислик бўйича ижтимоӣ-психологик мослашиши.

6. Меҳнатга рағбатлантириш воситаларини ривожлантириш ва уларнинг таҳлили тизими қуйидаги масалаларни ечади:

- а) меҳнат жараёнини тарифлаш ва меъёрлаш;
- б) меҳнатга хақ тўлаш тизимини ишлаб чиқиш;
- в) маънавий рағбатлантириш усулларини ишлата билиш;
- г) олинган соғ фойдани ва капитални тақсимлаш усулларини ишлаб чиқиш;
- д) меҳнатга қизиқтиришни бошқариш.

7. Юридик хизмат кўрсатиш тизими қуйидаги масалаларни ечишини кўзлайди:

- а) меҳнат муносабатларидаги саволларни хуқуқий ҳал қилиш йўллари;
- б) ходимларни бошқаришдаги кўрсатма ва бошқариш хужжатларини келишиб ҳал қилиш;
- в) хўжалик фаолиятидаги саволларни хуқуқий томондан ҳал қилиш.

8. Ижтимоӣ инфраструктуруни ривожлантириш тизими қуйидаги масалаларни ечиши керак:

- а) умумовқатланишни ташкил этиш;
- б) яшаш ва майший хизмат кўрсатишни бошқариш;
- в) маданият ва физик тарбияни ривожлантириш;
- г) соғлиқни сақлаш ва дам олишни таъминлаш;
- д) болалар ташкилотлари билан таъминлаш;
- е) ижтимоӣ низолар ва стрессларни бошқариш;
- ж) озиқ - овқат моллари ва истеъмол моллари билан савдо-сотиқни ташкил қилиш.

9. Ташкилий бошқаришни ишлаб чиқиш тизими қуйидаги масалалар билан шүғулланади:

- а) ишлаб турган бошқариш тизим таҳлили;
- б) бошқариш тизимини қайта лойиҳалаш;
- в) штат рўйхатини ишлаб чиқиш;
- г) бошқариш тизимини тубдан ўзгартириш.

Юқорида келтирилган ходимларни бошқариш тизимларига бу соҳадаги умумий вазифалар ва масалалар киритилган. Транспорт корхонаси (ташкилоти) нинг катта кичиклигига қараб, ҳамда уларнинг вазифаларига ва қўйган мақсадларига қараб юқорида келтирилган тизимлар ва улардаги масалалар, вазифалар қисқариши ёки кўпайиши мумкин. Баъзи тизимлар қўшилиб кетиши ёки янгилари ташкил қилиниши мумкин.

Вазифавий қисмдаги масалалардан бирини - иш каръерасини ривожлантириш ва режалаш муаммосини кўриб чиқамиз. Инсон ўз хаёти давомида бир эмас, бир неча лавозимларда ишлайди. Кетма - кетлик билан лавозимларни эгаллаш иш каръераси деб аталади. Баъзи бир инсонлар учун каръера узок муддатга мўлжалланган режасининг амалга ошиши натижасидир, баъзилар учун эса тўсатдан бўладиган ҳолатдир. Биринчи ҳолат - саноқли инсонларда бўлиб, кўп меҳнат ва машаққат натижасидир. Иккинчи ҳол, афсуски, кўпроқ учрайди. Каръера муваффақиятли бўлиши учун мутахассислик билими, иш тажрибаси, кўникмалар бўлиши, инсонлар билан муомаласи ва бошқа яхши ҳислатлар зарур.

Ташқаридан ёрдам бўлмаса жуда қийин. Одатда ташқаридан қариндош - уруғлар, таниш - билишлар, ёру - биродарлар ёрдамга келади. Давлат ҳам ўрта ва юқори таълим олишга ёрдам беради. Асосий ёрдамни ходим ишлаётган корхона (ташкилот) бериши керак, қизиқиб ёрдам бериши керак, чунки корхона (ташкилот) учун ҳар бир ходим берилиб бор кучи билан жавобгарликни ҳис қилиб ишласа фойдали. Бу қандай ва қачон амалга ошиши мумкин? Агар ходимнинг иш тажрибаси ошиб борса, мутахассислик билими чуқурлашиб борса, лавозим зинапояларидан юқори кўтарилиб борган сари, у ўзини ташкилот (хорхона) га тўлақонли аъзо деб ҳисоблаб, бор кучи билан ишлайдиган бўлади. Шундай қилиб ходимнинг каръераси тўғрисида қайғуриш ва ҳамхўрлик қилиш - бу ходимларни бошқариш хизматининг асосий муаммоларидан бири ҳисобланади.

Каръерани режалаш - бу ходимнинг ўсиб боришини, унинг мақсадини аниқлаш ва бунга етишиш йўлларини топишдан иборат. Режа кўп масалаларни ечишни ўз ичига олади: мутахассислик ўқишлигини ташкил қилиш ва маълумотини ошириш; лавозимга кўтарилиши учун зарур бўлган мутахассислик ўқишида бўлиш ва зарур бўладиган тажриба билан танишиш.

Каръерани ривожлантириш - бу ходим томонидан қўйилган режасини амалга оширишдаги хатти-ҳаракатлари бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- а) ходимнинг корхона (ташкилот) да ишлашидан тўлиқ қониқиши олиши ёки мутахассислик бўйича ўсишига шароит яратиб берилиши, ҳамда яшаш шароитини яхшиланишини таъминлаш;

б) ходимнинг шахсан мутахассислик бўйича келажагини кўра билиши ва шу муносабат билин ўз ҳаётини бошқа қирраларини режалаши;

в) келажақдаги мутахассислик фаолиятига мақсадли тайёргарлик кўришга шароит яратилиши;

г) ижтимоий ҳаётда ходим мавқеининг ўсиши;

д) меҳнат бозорида рақобатли бўлишини таъминлаш ва кўпайтириш.

Бундан корхона (ташкилот) ҳам бир қанча афзалликларга эга бўлади:

а) шу корхона (ташкилот) билан ўз мутахассислик фаолиятини боғлайдиган ходимлар сонининг кўпайиши. Бу меҳнат унумдорлигини оширади ва ходимлар кўнимсизлигини камайтиради;

б) ходимларнинг шахсий қизиқишларидан мутахассислик бўйича уларнинг ўсишини режалашда фойдаланиш;

в) мутахассислик ўқишига талабгорларнинг сонини аниқлашда ходимлар каръерасининг ўсишини ҳисобга олишга имкон яратади;

г) бир гурӯҳ тайёрланган, қизиқувчан, касб-хунарини ўсишига, мутахассислик ўқишига жиддий эътибор берувчи ходимларнинг бўлиши, уларни бўшаган юқори лавозимларга қўйишга асос бўлади.

Юқорида кўрсатиб ўтилган афзалликлар корхона (ташкилот) раҳбарларини ўз ходимларининг каръерасини бошқариш тизимини яратишига олиб келади. Каръерани ўстириш ва режалаш бўйича шерикчилик модели ишлаб чиқилган (7.2- чизма). Бу модел уч томонлама шерикчиликни кўзда тутади: ходим, унинг бошлиғи (раҳбар) ва ходимларни бошқариш хизмати бўлими. Ходим ўзининг каръераси учун жавобгардир; раҳбар ходимни аттестациядан ўтказади, ҳамда унга доим раҳнамо бўлиб туради; ходимларни бошқариш хизмати бўлими - асосий маслаҳатчи бўлиб, бу жараённи бошқаради.

Ходимни ишга қабул қилгандан сўнг, уни ўзаро муносабатлар мутахассиси режалаш ва каръерани ўстириш асослари бўйича ўқитиб ўргатади. Шу босқичда ходим ўзининг имкониятларини ҳамда камчиликларини аниқлайди, ўз каръерасини ўстириш устида бош қотиради. Раҳбарнинг бу жараёнда қатнашуви ходимни ўз каръерасини ривожлантириш режаси қанчалик аниқ, реал, етишиб бўладиганлигини белгилайди. Раҳбар лозим бўлса тузатмалар киритиши мумкин. У факат бу билан чегараланмасдан, бу режа - каръерани амалга ошириш учун корхона (ташкилот) бошлигини бу ишга жалб қиласи, ҳамда ўзини хайриҳоҳлигини билдиради.

Янги =абул =илингн ходим

Корхона (ташкилот) га ырганиш
даври

Каърерани режалашга ыргатиш

Лавозимида ишлаши

Ўргатиш,
бўш ла-
возим тўғ-
рисида
ахборот,
маслаҳат-
лар

7.12-чизма. Каръерани режалаш ва ривожлантириш жараёни.

Каръерани амалга ошириш биринчи навбатда ходимнинг ўзига боғлик, ҳамда бу режани бажариш шарт-шароитларга ҳам боғлиқ:

а) ходимни эгаллаб турган лавозимда ишлашининг натижаларига кўп нарса боғлиқ, айниқса, бир лавозимдан юқори лавозимга кўтарилиш асосан шу натижаларга боғлиқ;

б) ходим ўзининг ишлаши давомида мутахассислик бўйича ўсиш даражасини кўрсата олиши, янги ўрганган билимларини, тажрибасини, кўнимкамарини намоён қила олишига боғлиқ;

в) бошлиқ билан тўғри, ҳаққоний шерикчилик катта аҳамиятга эга, чунки ходимнинг ўсишга ва каръерасини бажаришга керак бўладиган ресурслар (мехнат, моддий, маблағ ва бошқа ресурслар) фақатгина бошлиқда бор. Ходимнинг иш фаолиятига баҳо берадиган хам боғлиқ, хизмат каръераси ҳам унга боғлиқ;

г) ходим шундай ишлаши керакки, уни корхона (ташкилот) да кўпчилик танисин, унинг ютуқларидан ва эришган муваффақиятларидан ҳамма хабардор бўлсин. Бу ходимларни бошқариш хизмати бўлими ва раҳбарнинг ахборотлари орқали амалга оширилиши мумкин. Лекин бу етарли эмас. Ходимнинг ўзи ҳамма ерда фаоллик кўрсатиши лозим (ўзининг маъruzалари билан мажлисларда, конференцияларда қатнашиш, ҳар хил

чиқишилар қилиш, ҳисоботларда фаоллик кўрсатиш, ўтказиладиган ҳар хил тадбирларда фаоллик кўрсатиш ва бошқалар).

Одатда бир йилда бир марта ходимнинг ишига баҳо берилади. Баҳоланиш натижасига қараб ходим каръерасини ўстириш режасига тузатиш киритилади,

Ходим каръерасини ривожлантиришни бошқариш мураккаб жараёндир, кўп маблағлар, ресурслар талаб қиласди, Лекин бу масала билан шуғулланмаслик ходимларнинг норозилигига сабаб бўлади, ходимлар оқими ошиб кетади. Корхона (ташкилот) даги бўш жойларга ходимлар қабул қилиш самарадорлиги пастга тушиб кетади, ҳамда чегараланиб қолади. Кўп тажрибалардан аёнки, каръерани ривожлантириш тизимини яратишга сарф бўладиган ҳаражатлар корхона (ташкилот) нинг ишини яхши ташкил қилиш ва бошқариш орқали қопланади ва катта самара беради,

Юқоридаги ва бошқа омилларни ҳисобга олган ҳолда 7.13 -чизмада транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини умумий тузилиши тавсия қилинади. Бу ерда қабул қилинган шартли белгилар:

А - техник таъминот қисми (компьютер ва бошқа воситалар мажмуаси);
Б - ахборот таъминоти (банклар мажмуаси); В - математик таъминот; Г - дастурлар таъминоти;

1.1 - Ходимларни бошқариш стратегиясини ва устивор йўналишини ишлаб чиқиши;

1.2 - Ходимлар салоҳиятини таҳлил қилиш ва уни бошқаришни яхшилаш;

1.3 - Мехнат бозорини таҳлили;

1.4 - Ходимларга бўлган талабни башорат қилиш ва режалаштириш;

1.5 - Рекламани ташкил қилиш;

1.6 - Ходимларни режалаштириш ва бунда зарурий мутахассисликларни инобатга олиш;

1.7 - Ташкилотни ходимлар билан таъминлашни ташқи манбаалари билан ўзаро боғланиш ва алоқани мустаҳкамлаш;

1.8 - Бўш жойга номзод тайёрлаш ва баҳолаш;

1.9 - Ходимларни жорий баҳолаш;

2.1 - Техник ва иқтисодий ўқитишни ташкил қилиш;

2.2 - Малакани ошириш ва қайта тайёрлаш;

2.3 - Ходимлар заҳираси билан ишлаш;

2.4 - Иш каръерасини режалаш ва назорат қилиш;

2.5 - Янги ходимларда ижтимоий-психологик ва касбий кўнимлар ҳосил қилиш;

2.6 - Касаба уюшмаси ва бошқа ташкилотлар билан узвий боғлиқликни бошқариш;

3.1 - Мехнат жараёнини меъёrlаш ва тарифлаш;

3.2 - Мехнатга ҳақ тўлаш тартибини таҳлил қилиш ва уни яхшилаш;

3.3 - Мукофатлашни турли воситаларидан фойдаланиш;

3.4 - Соф фойдани тақсимлаш ва капитал ишларда қатнашишини ҳар хил турларини кўриб чиқиши ва тавсия бериш;

- 3.5 - Маънавий рағбатлантириш усулларини ишлата билиш ва улардан фойдаланиш;
- 3.6 - Мехнатга мойилликни бошқариш;
- 4.1 - Мехнат психофизиологияси талабларига риоя қилиш;
- 4.2 - Мехнат эргономикаси талабларига риоя қилиш;
- 4.3 - Техник эстетика талабларига риоя қилиш;
- 4.4 - Техник хавфсизликни таъминлаш ва меҳнатни ҳимоя қилиш;
- 4.5 - Атроф - муҳитни муҳофаза қилиш;
- 5.1 - Гурӯхлар ва шахслар орасидаги муносабатни таҳлил қилиш ва янада яхшилаш;
- 5.2 - Раҳбарият муносабатларини таҳлили ва янада яхшилаш;
- 5.3 - Ишлаб чиқаришдаги муносабатларни ва стрессларни бошқариш;
- 5.4 - Ижтимоий-психологик диагностика;
- 5.5 - Ўзаро муносабатларда этика меъёрларига риоя қилиш;
- 5.6 - Касаба уюшмаси ва бошқа ташкилотлар билан ўзаро алоқани бошқариш;
- 6.1 - Ишга қабул қилиш, бўшатиш, бир жойидан иккинчи жойга кўчириш ва ҳисобга олиш;
- 6.2 - Ходимларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;
- 6.3 - Мутахассисликка йўллаш ва йўриқномалар бериш;
- 6.4 - Иш билан бандликни таъминлаш;
- 7.1 - Мехнат муносабатларидаги хуқуқий саволларни ҳал қилиш;
- 7.2 - Ходимларни бошқаришда қўлланиладиган ҳужжатларни келишиб ҳал қилиш;
- 7.3 - Хўжалик юритишдаги хуқуқий саволларни ҳал қилиш;
- 8.1 - Умумий овқатланишни ташкил қилиш;
- 8.2 - Яшаш ва майший хизмат кўрсатишни бошқариш;
- 8.3 - Маданият ва жисмоний тарбияни бошқариш;
- 8.4 - Ёш болалар ташкилотлари билан таъминлаш;
- 8.5 - Ижтимоий низолар ва стрессларни бошқариш;
- 8.6 - Соғлиқни тиклаш ва дам олиши таъминлаш ҳамда уни бошқариш;
- 8.7 - Халқ истеъмоли моллари ва овқатланиш учун керакли товарларни сотишни ташкил қилиш;
- 9.1 - Бошқаришнинг ташкилий структураси таҳлили;
- 9.2 - Бошқаришнинг ташкилий структурасини қайта лойиҳалаш;.
- 9.3 - Штат жадвалини ишлаб чиқиш;
- 9.4 - Бошқаришнинг янги ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш ва ҳаётга тадбик этиш.

Назорат саволлари:

1. Ташкилот (корхона) да инсонларга таъсир этувчи учта омилни кўрсатинг.
2. Корхонанинг ходимларига бозорнинг таъсири қандай?

3. +андай ходимларни бошқариш тизимларини биласиз?
4. Ходимларни бошқариш тизимларини кенгайтиришта кимлар таъсир қилади ?
5. Ишлаш шароити тизими қандай тизим асосида ташкил бўлади?
6. Ишлаш муносабатлари тизими билан қандай тизимлар технологик боғлиқ?
7. Рўйхатга олиш тизимига қандай ўзгартиришлар киритилди?
8. Ходимларни башорат қилиш ва маркетинг тизими корхонанинг маркетинг хизмати билан қандай боғлиқ?
9. Ходимларни ўстириш (ривожлантириш) тизимининг асосий масалалари нималардан иборат?



7.13-чизма. Транспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимининг тузилиши.

10. Ишга қизиқтиришни ривожлантириш ва таҳлил қилиш тизими қандай хизмат кўрсатиш бўлимлари билан боғлик?
11. Бунда қандай ахборот ишлатилади?
12. Юридик хизмат кўрсатиш нима учун алоҳида тизим бўлмай, ходимларни бошқариш тизимига киритилган?
13. Соғиал инфраструктурани ўстириш тизими қандай хизмат кўрсатиш бўлимлари билан боғлик?
14. Оптимал бошқариш тизими қандай танланади?
15. Иш амалини ўстириш ва режалаш нима беради?
16. Ўз каръераси (иш амалий)ни ишчилар қандай амалга оширадилар?
17. Ташқилот (корхона) ни ривожлантириш нима беради?
18. Амални ўстиришни шарт - шароитлари нималардан иборат?
19. Бундай янгилик киритишнинг афзалликларини кўрсатиб беринг.
20. Корхона (ташқилот) нинг афзалликлари нимадан иборат?
21. Корхона (ташқилот) даги шерикчилик нималардан иборат?
22. Бўш иш жойлари қандай тўлғизилади?
23. Янги иш жойлари қандай ташкил қилинади?

Тўғрини де, тўғрини кўр, тўғри юр,
Тўғри эшит, тўғри гапир, тўғри тур.

Жомий.

7.9. Ходимларни бошқаришда тест усуулларидан фойдаланиш

Ходимларни ишга қабул қилишда, уларнинг иш фаолиятини, касб маҳоратини назорат қилишда ва баҳолашда, билим даражасининг ўсишини текширишда турли-туман тестлардан фойдаланиш ривожланиб бормоқда. Бу мақсадда кўп жойларда тест марказлари ҳам ишлаб турибди. Тестларнинг турли-туманлиги кўп омилларга боғлик: халқ хўжалигининг турли соҳалари, ҳар бир соҳанинг ўзига хос йўналишлари, касбларнинг ва фанларнинг турли-туманлиги, мақсадларнинг ҳар хиллиги, раҳбарлик лавозимларнинг бошқарув поғоналари бўйича шаклланиши, уларга қўйиладиган талаблар ва билишлари зарур бўлган нарсалар.

Ходимларни оқилона бошқаришда тест усуулларини қўллашнинг афзалликлари кўп. Биринчидан, ходимлар билимини, касб-маҳоратини баҳолашда беғаразлик (объективлик) билан иш бажарилади. Таниш билишлар, телефон қўнғироқлари ва шунга ўхшашибабларнинг аҳамияти бўлмай қолади. Бори чҳмичга чиқади, объектив баҳо қўйилади. Иккинчидан ҳамма ходимлар бир хил тест саволларига жавоб берадилар. Бу уларнинг билимини, касб-маҳоратини солиштиришга имкон беради.

Учинчидан ҳар қандай вақт оралиғида ҳар бир ходимнинг билимини, касб-маҳоратини ортиши ва бошланғич дааржасини аниқлашга имкон беради.

Тест усулининг афзалликларни давом эттириш мумкин: вақтдан ютилиши, замонавий компьютерлардан фойдаланиб иш бажарилиши, раҳбар ходимларнинг иш унумдорлигини ошиши ва бошқалар. Лекин бу ерда бир қийинчилик борки, уни самарали енгиб ўтиш керак. Бу қийинчилик - яхши, аъло даражада тест топшириқларининг йўлларини тузабилиш, ҳамда бу тузилган тест топшириқларини ҳаётга қўллаш натижаларини чуқур таҳлил қилиб, уларни мукаммаллаштириб боришдан иборат. Бу иш юқори педагогик тажриба ва малакани талаб қиласди. Ҳар бир замонавий раҳбар ходим тест усулларидан хабардор бўлиши, улардан фойдалана олиши, натижаларини таҳлил қила билиши ва амалдаги тест топшириқларига ўзгаришилар кирита билиши зарур ҳисобланади. Айниқса, янги техника, технологияларни кириб келиши ва қўлланилиши фан, техника ва касб соҳаларида бўладиган янгиликлар тест топгириқларни доим ўзгаририб ва бойитиб боришни талаб қиласди.

А+Шда тестларни юқори сифатини таъминлаш мақсадида маҳсус педагогик тестлаш хизмати ташкил қилинган. Бу ташкилот олдига тестларни ўтказиш амалиётини умумлаштириш ва кенгайтириш, стандартлаштирилган тестларни ташкил қилиш, тестларни ишлаб чиқариш услубларини ва тест ўтказишни ягона қоидаларини ўрнатиш вазифаси қўйилган. Педагогик тестлаш хизмати Принстон шахрининг университет марказида жойлашган. Унинг таркиби 2300 та кишидан иборат. Жумладан 150 та фалсафа докторлари, педагоглар руҳшунослар, статистик ва психологик услублар бўйича социологлар, шунингдек 200 та турли фанлар магистрлари, турли ўқув фанларини ўқитувчилари ташкил қиласди. Мамлакатда педагогик тестлаш хизматига қарашли 5000 та тестлар бўлимлари мавжуд. Тест усуллари Канада, Япония, Туркия ва бошқа давлатларда кенг қўлланилади. Бизнинг республикамиизда бу усуллар олий таълим муассасалари ва мактабларда кенг қўлланилмоқда. Олий таълим муассасаларига кириш имтиҳонлари тест усуллари асосида қабул қилиниб, бу йилдан-йилга ривожланиб, такомиллашиб бораяпти. Раҳбар ходимларни, мутахассисларни ҳозирги замонавий корхона ва ташкилотларга ишга қабул қилишда ҳам тестлар қўллаб, малакали мутахассислар танлаб олинайпти. Уларнинг иш фаолиятларини жорий баҳолашда ҳам бу усуллар кўл келаяпти. Шу ўринда тестлаш, тест топшириқларини тузиш, унинг турлари, шакллари тўғрисида бироз маълумот бериб ўтишни лозим топдик. Раҳбар ходим ва мутахассислар яхши оқилона тест топшириқларини тузишда ўз ҳиссаларини қўшишлари учун бу маълумотлардан хабардор бўлишлари фойдадан холи эмас.

Агар тестларни классификациялаш асосига уларни вазифалари ва мақсадини қўйсак, унда ҳамма тестларни (психологик тестларидан ташқари) 3 та қўйидаги турларга бўлиш мумкин:

1. Интеллектуал ривожланиш даражасини аниқлаш бўйича тестлар;
2. Педагогик тестлар;
3. Касб-хунарга яроқлилигини аниқлаш бўйича тестлар.

Адабиётларда тестларни қуидаги турлари күрсатыб ўтилади:

- ёпиқ тестлар - булар ягона түғри жавобли тестлар ҳисобланади;
- бир қанча түғри жавобли ёпиқ тестлар;
- аниқ бир сүз (ёки сўзлар) тушиб қолдирилган гаплардан ташкил топган очиқ тестлар (фикрни түғри тугаллай олишни аниқлаш);
- ўзаро боғлиқликни ўрнатишга мўлжалланган тестлар;
- алоҳида соҳалар, фанлар бўйича билим даражасини ўлчаш бўйича тестлар;
- тафовутни аниқлашга мўлжалланган тестлар;
- түғри кетма-кетликни ўрнатиш бўйича тестлар (тестни бажаришда тартибсиз турган сўзлардан гаплар тузиш);
- масалаларни ечиш бўйича тестлар (математик, физик ва бошқалар);
- схема ва чизмаларни тушуниш бўйича тестлар;
- шаклларга асосланган тестлар;
- олинган маълумотларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш бюйича тестлар;
- ҳар хил синоним ва антоним фикрлашга асосланган тестлар;
- ўхшашликка асосланган тестлар;
- матнни түғри тушуниш бўйича тестлар;
- имло бўйича тестлар;
- тил бўйича тестлар;
- баҳо ва идеалларни ўлчашга тестлар;
- топшириқлар бажариладиган тестлар;
- дунёқараш ва бошқаларни аниқлаш бўйича тестлар.

Корхона ва ташкилотларда, олий таълим муассасаларида тестлаш жараёнида мувофиқликни ўрнатувчи тестлар ва түғри кетма-кетликни ўрнатиш бўйича тестлардан кенг фойдаланилади (7.14 чизма).

Жавоб варианtlари берилмаган, лекин бир сүз (ёки бир неча сўзлар) тушириб қолдирилган тест топшириқлари очиқ тестлар дейилади.

Шуни таъкидлаш керакки, тестларни тузиш бўйича бир қанча умумий қабул қилинган қоидалар мавжуд, яъни:

- тестда келтирилган жумлада тушириб қолдирилган сўзнинг ўрнига фақат ягона сўз қўйиш мумкинлиги кўзда тутилиши керак;
- энг муҳим жойни топиш (билиш зарур бўлган таянч атаманинг ўрни);
- тўлдирувчини гапнинг охирида қўйиш тавсия қилинади;
- жавоб аниқ бўлиши керак, у фақат бир турдаги жавобни талаб қиласи ва иккиласи муроҳазага йўл қўйилмайди;
- қолдирилган масофа (жой) тўлдириладиган сўзга (ёки сўзларга) лойиқ бўлиши керак.

Бу ўринда тест топшириқларига қўйиладиган асосий талаблар тўғрисида қисқача тўхталиб ўтамиз.

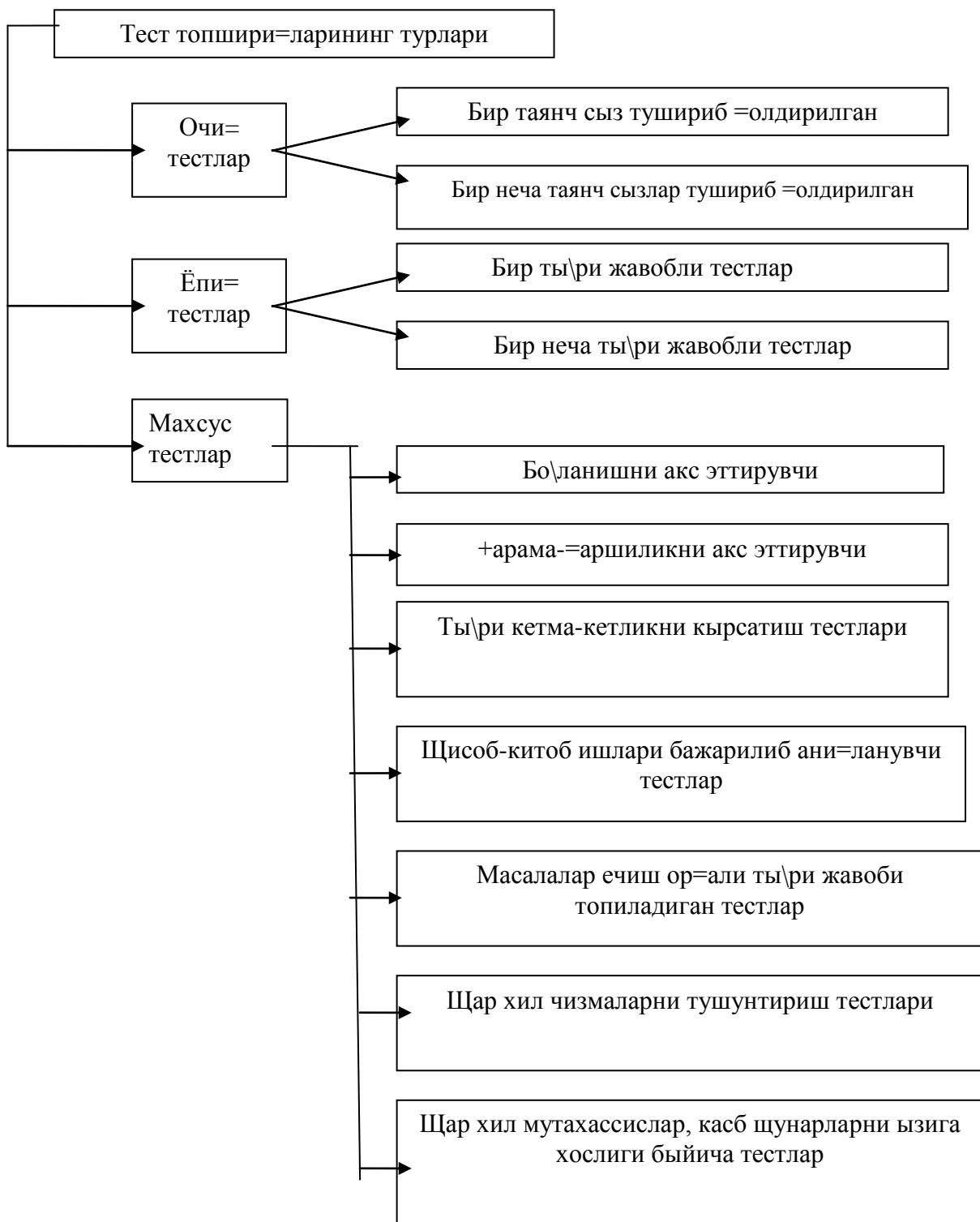
Тест масалалари мураккаб ва маълум бир қийинчилик миқдорига эга бўлиши керак. Тест масалалари қисқа, тушунарли ва равон тилда бўлиши шарт. Тестлар ихчам ва аниқ бўлиши керак.

Масалалар шу маънода тўғри тузилган бўлиши керакки, кўрсатилаётган жавоб тўпламида фақат биргина тўғри жавоб мавжуд бўлиб, қолганлари эса нотўғри, лекин тўғри жавобга яқин бўлиши керак. Шуни айтиб ўтиш керакки, бир қанча тўғри жавобларга эга бўлган тест масалаларини қўллаш хам қўзда тутилади. Тестларда берилаётган масалаларнинг мураккаблик даражалари ўсиб бориши шарт.

Тест саволлари мавзулар бўйича тақсимланган бўлиши шарт. Улар мураккаб ва ўкув материалининг қисмларга бўлинган хажмини камраб олиши керак. Агар тест жавоби учун 2 дақиқа ва ундан ортиқ вақт кетса, демак уни тўғирилаш керак (бир қанча саволларга бўлиб ташлаш). Фан бўйича тайёрланган талаба битта саволга жавоб бериши учун яхши норма - меъёр - 30 секунд.

Тест ишончли ва қамровли бўлиши керак.

Тестнинг ишончлилиги, бу унга хос шундай хусусиятки, уни бир хил тайёргарлик даражасига эга бўлган турли гуруҳлар талабаларига ўқўлланганда, тахминан бир хил натижа олишга имкон беради.



7.14-чизма. Тест топшириқлари турлари.

Тестнинг ишончлилигига билим ўзлаштирилишининг сифатини аниқ белгилашга, белгилаш жараёнининг ўзи мустаҳкамлиги ва уни тасодифий омилларга боғлиқ эмаслигига гувоҳлик беради. Тестнинг ишончлилиги масалаларнинг сонига (тестнинг узунлигига) боғлиқ.

Тестнинг кенг қамровлилиги унинг текширилаётган ўқув метериалига адекватлиги ва мослигини кўрсатади.

Буни таъминлаш қўйидагича эришилади:

- тест масалалари ўқитилаётган фан дастурига мослиги билан;
- фаннинг ҳамма бўлинмаларини тест масалалари билан баробар қамраб олиниши билан;
- тестда содда, мураккаб ва ўта мураккаб масалаларнинг ўқув материалининг мураккаблик даражасига мутаносиб равишда тақсимланиши билан.

Тест билим ўзлаштирилиши сифатини аниқлаш асбоби ҳисобланади. Тестлашнинг натижаларини микдорли баҳолашнинг умумий қабул қилинган жараёни ўзлаштириш коэффицентини аниқлашдан иборат:

$$\check{Y}_k \frac{a}{m},$$

бу ерда a - тўғри жавоблар сони

m - тестдаги вазифаларнинг умумий сони.

Ўзлаштириш коэффицентига қараб, ўқитиш жараёни якунланганлиги аниқланади. Кўпгина муаллифлар. $\check{Y}_k \geq 0.7$ балл бўлса, ўқитиш жараёни якунланган деб ҳисоблаш мумкин дейдилар. Чунки бундай ҳолда ўқувчи кейинги фаолиятида мустақил равишда ўзлаштиришга лаёқатли деб ҳисоблайдилар.

Шундай қилиб, $\check{Y}_k \geq 0.7$ бўлганида, ўқитишни якунланган деб ҳисоблаш мумкин. Бироқ фаолиятнинг баъзи бир турларида талаб юқори бўлади. Мисол учун, автотранспорт назорат органларида йўл ҳаракати қоидалари бўйича имтиҳон топширилганда, талаб қилинган ўзлаштириш кўрсаткичи (коэффициент) 0.9 дан паст бўлмаслиги керак.

Бирор ўқув фани ёки мутахассислик, касб-хунар бўйича имтиҳон тести ишлаб чиқишида аввало тест дастурларини тузишдан бошлаш тавсия қилинади. Дастреб тест топшириқларининг умумий сони аниқланади. Бунда, умумий ўқитишга ажратилган соатлар сони, ҳамда тестнинг ишончлилигига кўйиладиган талаблар ҳисобга олинади. Сўнг ўқув фанининг ҳамма бўлимлари ҳисобга олинади ва тест топшириқлари ва вазифалар тузилади. Ҳар қандай ўқув фанидан тузилган тест топшириқлари амалда ишлатилиб, тажриба тўплагач, албатта улар таҳлил қилиниши керак. Натижада тест топшириқлари ва вазифалари ўзгартиришлар киритилади. Бу жараён бир неча марта қайтарилса, натижада яхши тест топшириқлари ва вазифалари тўплами ҳосил бўлади. Ҳар хил иш жараёни учун вариантлар тузиб қўйилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Тестлаш давомида компьютердан кенг фойдаланиш иш унумдорлигини ва объективликни янада оширади.

Агар ўқув фанининг бошлангич маъruzalariда ёқимтиҳон тестининг варианларидан бирини талабаларга тўғри жавобларни белгиламасдан берилса, тест билим берувчи вазифани бажаради, чунки талаба қайта-қайта тест билан ишлаш жараёнида ўз-ўзини назорат қилиш учун қўшимча имкониятга эга бўлади. Шунга ўхшаш жараён, автомобил ҳайдовчилари курсларида амалга оширилади. ДАН чипталарида келтирилган аниқ

мисолларда «Йўл ҳаракати қоидалари» ни ўрганиш ўз мазмунига кўра, прогрессив актив ўқитиш услубларига таълуқлидир. Ана шуларни ҳисобга олиб, мазкур китобнинг иловасида «Ходимларни бошқариш» фани бўйича тест топшириқлари - саволлари келтирилди.

Азиз ўқувчилар! Улардан фойдаланиш қоидалари қуийдагича: аввало тест топшириқларига жавоб беринг, сўнг жавобларингизни китобда келтирилган жавоб билан солиштиринг, ўзингизга баҳо қўйишингиз мумкин. Юқори баҳога эришиш учун бу жараённи бир неча маротаба кайтариш керак. Бу, албатта, фаннинг Сизга маълум бўлимларини қайта-қайта такрорлаш билан эришилади.

Талаба тест саволларига тўғри жавоб белгилаши мобайнида берилган фанни яна ҳам чуқурроқ ўзлаштириш имконига эга бўлади. Булардан ташқари тестнинг афзал томони шундаки, тест ёрдамида назорат ўтказиш талabalарнинг билимини текширишда вақтни чегаралайди ва қисқартиради. Агар тест назорати компьютер ёрдамида ўтказилса яна ҳам яхши самара беради. Тестнинг камчиликлари ҳақида фикр юритадиган бўлсак, тест назорати талabalарни берилган масала, саволларни мустақил баҳолаши, тўлиқ очиб беришига халақит беради ва шу хақда ўзининг фикрини намоён қилиш имконини чегаралаб қўяди.

Энг асосий камчилиги бу - тест саволлари ва шартларини тузишнинг қийинлиги. Шунинг учун тестлар доим яхшиланиб ва янгиланиб борилиши керак.

Яқуний назоратда бу усусларни қўшиб олиб бориш, яъни тест билан ишлаб саволларга оғзаки ва ёзма жавоблар берилса, талabalарнинг фикри янада чуқурроқ баён қилинади.

+ўйида А+Ш таълим тизимида билимларни назорат қилиш мавзусида қўлланилган тестлар намунасини келтиришни лозим топдик.

Тўғри жавобларнинг тагига чизилган.

1. Таълимнинг замонавий технологик, иқтисодий ва ижтимоий прогрессдаги вазифаси (Замонавий Америка дунёқарашлари, шунингдек ЮНЕСКО нинг фикри бўйича):

- a) аниқ (маълум);
- b) асосийлардан бири;
- c) ҳал қилувчи.

2. Америка педагогик адабиётларида таълимнинг энг муҳим мақсади қуийдагилардан иборат деган фикр устун келади:

- a) ўқитиш дастури ҳажмида билим, ўкув ва қўнималарга эга бўлишда;
- b) мантиқий фикрлашни ва ақл (интеллект)ни машқ қилидиришдан;
- c) катта кучли малакага эга бўлган мутахассислар тайёрлашдан.

3. Ўрта мактабнинг академик, умумий ва касб-хунар билимларига 8 синф ўқувчиларини тақсимлаш қуийдаги асосда ўтказилади:

- a) ақллилик коэффицентини тестлаш;
- b) ўқувчиларни ва ота-оналарини хошишига қараб;
- c) ўзлаштириш натижаларига қараб.

4. Мактабда ўқитиш олиб борилади:

- a) мамлакатлар учун ягона ўқув дастури бўйича;
- b) ҳар бир мактаб алоҳида фарқ қиладиган дастурга эга бўлиши мумкин.

5. Ҳар бир ўқувчи таълим олади:

- a) бутун синф учун умумий бўлган дастур бўйича.
- b) ўқувчининг истагини ҳисобга олувчи дастур бўйича.

6. Ўрта мактабни тугатгандан кейин битирувчилар ўқишни Олий ҳкув юртларида давом эттирадилар.

- a) ҳар иккинчиси.
- b) ҳар учинчиси.
- c) ҳар тўртинчиси
- d) ҳар бешинчиси.

7. Абитуриентларни Олий таълим муассасаларини танлашда етакчи вазифани ўрта мактаб бажаради ва:

- a) кириш имтиҳонлари.
- b) тестлаш
- c) сұхбат ўтказиш.

8. Мамлакатда институтларнинг абитуриентларига ягона умумий талаф кўйилган.

- a) тўғри.
- b) нотўғри.

9. Талабалар контингентини танлаш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари.

- a) энг яхши институтларга энг яхши талабалар танлаш кафолатланади.
- b) ҳамма институтлар teng вазиятда турадилар.

10. Олий таълим муассасаларини молиявий таъминловчи асосий манбаа:

- a) талабаларнинг ўқиш учун тўловлари;
- b) федерал маблағ;
- c) маҳаллий идораларнинг штатларини маблағи;

11. Олийгоҳларда ўқиш учун тўлов 1 йилга (ўрта) ҳисобда:

- a) 1000 доллар;
- b) 5000 доллар;
- c) 10000 доллар;
- d) 15000 доллар;
- e) 20000 доллар.

12. Ўқитиш дастури ва икки йиллик таълим берувчи кичик колледжлар куйидаги мутахассисларни тайёрлаш учун мўлжалланган:

- a) қисқартирилган дастур бўйича мухандисларни;
- b) олий даражадаги мутахассисларни;
- c) ўқитишни давом эттириш хуқуқига эга кичик мутахассисларни.

13. Техник институтлар тайёрлайдилар:

- a) техникларни;
- b) бакалаврларни;

с) мухандислари.

14. Мухандислик бўйича мутахассис - бакалаврларни тайёрлаш асосан бажарилади:

- a) мухандислик коллежларида;
- b) университетларда;
- c) техника институтларида

15. Техника фанлари бакалаври унвони мухандисга мос келадими?

- a) ха;
- б) йўқ.**

16. Талабаларни мустақил ишлаш миқдори (институтда ўқиш учун сарфланадиган умумий вактдан), ўрта хисобда:

- a) 20 %
- б) 30 %
- в) 40 %
- г) 50%**

17. Талабаларнинг танлови бўйича ўқув фанларнинг қанча қисми ўрта хисобда (элита курсларда) ташкил қиласди:

- a) 10 %
- б) 20 %
- в) 30%
- г) 40%**
- д) 50 %

18. Бакалавр:

- а) бирорта соҳада мустақил ишлашга тайёрланган мутахассис;
- б) тўлиқ олий бўлмаган маълумотли мутахассис;
- в) таянч (базовий) маълумот олган, лекин амалий тажрибага эга бўлмаган институт битирувчиси.**

19. Бакалаврларни тайёрлашни мукаммаллаштириш тенденцияси (мукаммаллаштиришга интилиш):

- а) маҳсус фанларнинг ҳиссасини ошириш;
- б) фундаментал фанларни ҳиссасини ошириш.**

20. Бакалавр мутахассилик бўйича амалий тайёргарлик олади:

- а) институт ичидা;
- б) институтни битиргандан сўнг.**

21. Элита курслар (талабаларнинг танлови бўйича ўқув фанлари):

- а) факат санъат, гуманитар, ижтимоий, табиий фанлар бўйича бўлади;
- б) хоҳлаган фанлар бўйича, шу жумладан мутахассислик фанлари бўйича ҳам.**

22. Талабалар ўқув фаолиятининг муваффақияти ҳисобга олинади:

- а) синов ва имтиҳонларни топширганда;
- б) ўқув дастурни бажарганда;
- в) синов тизимида.**

23. Талаба институтнинг охирги курсида ўзини ўқув дастурини бутунлай ўзgartириши мумкинми (мисол учун келажакда тахмин қилаётган ишнинг хусусиятига боғлиқ ҳолда);

а) мумкин;

б) мумкин эмас.

24. Талаба ўзининг хоҳиши билан бир факультетдан бошқа факултетга ўтиши мумкинми ?

а) мумкин;

Б) мумкин эмас.

25. Талаба кетма-кет 2 та институтда таълим олиши мумкинми?

а) мумкин ;

б) мумкин эмас.

26. Гуманитар фанларни мухандислик институтларида ўрганиш учун (ўрта ҳисобда) ўқув вақтининг қўйидагича миқдори ажратилади.

а) 10 %

б) 20 %

в) 30 %

27. Бакалавр диплом ҳимоя қиласи :

а) ха;

б) йўқ

28. Бизнес мактабларида (иктисодий институтларда) ўқитиш мазмунининг характерли эволюцияси:

а) ўқитиш дастурларида акцент умумийдан хусусийга қараб силжиши;

б) акцентни хусусийдан умумийга қараб силжиши.

29. Институт аккредитациядан ўтказиш:

а) кўнгилли равища;

б) мажбурий равища.

30. Мактаб ва институтларнинг ўқув дастурини аттетациядан ўтказиш:

а) Таълим вазирлиги орқали ўтказилади.

б) Жамият ташкилотлари орқали

31. Институтларни аккредитациялаш ўтказилади :

а) таълим вазирлиги томонидан;

б) профессионал уюшмалар томонидан.

32. Бакалавр, магистр ёки акредитланган институтнинг доктори мутахассислик бўйича амалий иш стажига эга бўлгандан кейин лицензияли сертификат учун имтиҳон топшириб, мухандислик унвони олиши мумкин. Иш стажи кам бўлмаслиги керак:

а) 1 йилдан

б) 2 йилдан

в) 3 йилдан

г) 4 йилдан

д) 5 йилдан.

33. 1-2 йил давомида таълим олган кенгайтирилган мухандислик иши учун ва юқори коммуникатив даражасида тайёрланган бакалавр, диссертация ҳимоя қилгандан сўнг ушбу унвонга эга бўлиши мумкин:

а) Магистр;

б) Фан номзоди;

в) Доктор;

34. Магистр унвони күпроқ ушбу соҳаларда берилади:

- а) Техника фанлари бўйича;
- б) бизнес ва бошқарув;
- в) Педагог ва рухшунослар;**
- г) тибиёт фанлари.

35. Докторлик унвони күпроқ ҳисобда ушбу соҳаларда берилади:

- а) Ҳаёт хақидаги фан;
- б) Педагогика;**
- в) Физика фанлари;
- г) Ижтимоий фанлар;
- д) Механика фанлари.

Соҳибқирон бобомиз Амир Темурнинг: «Ишбилармон, мардлик ва шиҷоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши мингминглаб тадбirsиз, лоқайд кишилардан афзалdir», - деган ҳикматининг бугун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз сезиб-англаб турипмиз.

Халқимиз ўзини раҳбар биладиган одам, аввало, инсонни яхши кўриши, инсонни ардоклашини хоҳлайди. Одамларнинг ғам-ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Каримов И.А.

VIII БОБ. ЗАМОНАВИЙ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ БАҲОЛАШ

Бобнинг мақсади:

- Инсон ресурсларини бошқаришда жамоани баҳолаш тизимини ролини очиб бериш;
- Жамоани аттестация қилиш ананаъвий тизимини таснифлаш;
- Жамоани баҳолашга янгича ёндошувларни кўрсатиб бериш.

8.1. Жамоани баҳолаш тизимининг мақсадлари

Ҳар қандай корхона ва ташкилот ўзининг олдига маълум мақсадни кўйган бўлади ва шунга эришишга ҳаракат қилади. Ўзининг мақсадига эришиш даражаси корхоналардаги ресурслардан, айниқса ташкилий ресурслардан, шу жумладан корхона ходимларидан фойдаланиш самарасига боғлиқ. Табиий, корхона ва ташкилотдаги ходимлар ўз вазифаларини ҳар хил мақомда бажарадилар. Ҳар қандай корхонада етакчи ходимлар, ишларини ўртacha бажарувчи ва қолоқ ходимлар бўлади. Шунинг учун уларни ишини баҳоловчи доимий ишлайдиган тизим керак бўлади. Бундай тизим корхонада инсон ресурсларини самарали бошқаришга қуйидагилар орқали ёрдам беради.

1. Ходимларнинг мотивларига (мақсадларига) ижобий таъсир ўтказиш.
2. +айта алоқа ишчиларнинг мақсадларига яхши таъсир кўрсатиб, ҳамда уларнинг иш ўринларида ўзларини тутишларига тузатишлар киритишга ва иш унумдорлиги ошишига эришилади. Сотувчи мутахассисга сотилган автомобилларнинг сони жихатдан яхши натижага эришганлиги (бўлимлардан ўртacha микдорда 110%) айтилса, лекин унинг ўртacha маҳсулони сотган нархи, бўлимлардаги ўртacha нархдан анча микдорда (85%) кам бўлганлиги тўғрисида ахборот берилганда, албатта, у ўз диққат-эътиборини сотиш нархига қаратади.

3. Касбий ўқиши ва ўрганишни режалаш. Жамоани баҳолаш ҳар бир ходимнинг мутахассислик даражасидаги камчиликларни аниқлашга ёрдам беради, ҳамда булардан қутилиш учун тадбирлар ишлаб чиқилади ва амалга оширилади.
4. Касбий ривожланиш ва мартабани ўстиришни режалаштириш. Ходимларни баҳолаш уларнинг мутахассислик сифатларини кучли ва кучсиз томонларини аниқлайди, бу ҳар бир ходимнинг шахсий ўсиш режаларини ва самарали мартабани ўстириш режасини ишлаб чиқишига кўмаклашади. Аттестация жараёнида ишлаб чиқариш директори йиғиш бўлим бошлиғини ишини (алоқалар ўрнатиш даражасини) паст баҳолайди. У ўз навбатида келажакда таъминот бўйича директор лавозимини эгаламоқчи эди. Инсон ресурслари бўлими аттестация натижаларига асосан унга - йиғиш бўлим бошлиғига ўзининг инсонлар билан бўладиган муомаласига алоҳида аҳамият бериши кераклигини айтишди, чунки бу таъминот бўйича директорга ҳам жуда зарурлигини тушунтируди. Унга алоҳида «Самарали алоқа» курсида ўқиши тавсия қилишди.
5. Мукофотлаш, лавозимларда кўтариш, ишдан кетказиш тўғрисида ечим қабул қилиш. Ходимларни доимий маълум муддатда баҳолаб бориш ташкилот раҳбариятига асосланган ечимлар қабул қилишга имкон беради: иш ҳақини ошириш (яхши ишлайдиган ходимларни мукофотлаш, уларни янада яхши ишлашга иштиёқ уйғотади, уларнинг касбларига ҳам шундай таъсир этади); лавозимдан юқори кўтариш ёки ишдан кетказиш. Охирги ҳолатда, ишдан ҳайдалганда ходимнинг ўз вазифаларини доимий қоникарсиз бажариб келганлиги тўғрисида етарли маълумотлар йиғиб қўйиш, ташкилот ишини (судда кўрилганда ҳам) енгиллаштиради.

Жамоани баҳолаш тизимидан фойдаланадиган ташкилот юқорида келтирилган афзаликларга ўз-ўзидан эга бўлиб қолмайди. Агар баҳолашлар объектив олиб борилса, мезонлар аниқ ва очик бўлса, ходимлар фаол қатнашса, натижалар тўғри таҳлил қилинса, бу ишнинг самараси юқори бўлади. Бу тамойилларга амал қилиш қуидагилар орқали эришилади:

1. Баҳолаш тизимини универсал (ҳаммабоп) бўлиши. Инсон ресурслари бўлими ташкилот учун бир ҳил баҳолаш тизимининг ишлаб чиқади (ёки ҳар хил категориядаги ходимлар учун бир неча тизим: юқори бўғин раҳбарлари; ўрта бўғин раҳбарлари, маълум мутахассислар, техник ходимлар ва ишчилар) ва буни бир хил тушунилишини таъминлаш (ўқитиш ва ўргатиш, назорат қилиш орқали) ҳамда ташкилотнинг ҳамма бўлимларида бу тизимни тушуниб қўллаш, бу корхонанинг турли хил тоифаларининг ва ходмларининг сонига боғлиқ. Масалан, корхонанинг ўрта ва қуий раҳбар ходимлар учун техник ходимлар ва ишчилар учун алоҳида баҳолаш тизимини бўлгани мақсадга мувофиқ бўлади. Баҳолашнинг ягона тизими бутун корхона учун бўлиб, унинг ҳамма бўғинларида ишлатилиши керак;

2. Стандартлар ва баҳолаш меъёрларини ўрнатиш. Бу йўналишда ташкилот ҳар бир лавозимда яхши ютуқларга эришиш нимага боғлиқлигини аниқлаб, асосий омиларни кўрсатиб бериши керак. Шу мақсадда иш жойларини (ўрниларини) таҳлил қилиш усули ишлатилади. Маълум лавозимни эгаллаган ходимнинг ўз вазифаларини бажаришини чуқур таҳлил қилиб, улардан ўз мақсадига эришишда асосийларини ажратиб олишдир.
3. Баҳолаш усулларини танлаш. Ходимнинг ишларига объектив баҳо кўйиш мақсадида, ишлатиш жараёнида қулай, тўғри баҳолайдиган, аниқ натижа берадиган баҳолаш омиллари ва усули бўлиши керак. Баҳолаш мақсадида миқдор (вақт, иш унумдорлиги, сарф-ҳаражатлар ва бошқалар) ва сифат (яхши, ёмон, аъло, жуда яхши ва ҳ.к) кўрсаткичлари ишлатилиши мумкин. Табиийки, миқдорий баҳолаш унинг аниқлиги ва объективлиги жиҳатидан баҳоланадиган ходимга нисбатан қулайдир. Лекин ҳамма вақт ҳам бу усул қўл келавермайди. Ҳамма омилларни ҳисобга оладиган (аниқлик, объективлик, оддий ва тушунарли) ҳамма боп баҳолаш тизимини яратиш жуда мураккаб масаладир. Шу бугунга қадар жамоани баҳолашнинг бир неча усуллари бор. Булардан кенг тарқалгани жамоани вақти-вақти билан аттестация қилиш тизими ҳисобланади.

8.2. Жамоани аттестация қилиш

Аттестация - бу раҳбар томонидан ходимнинг ўз лавозим вазифасини самарали бажарганлигига баҳо бериш жараёнидир. Аттестация бир қанча босқичдан иборат бўлиб, узлуксиз жараёндир (8.1-чизма)



8.1-чизма. Аттестация жараёни.

Аттестация жараёнининг марказида раҳбар билан аттестациядан ўтаётган ходимнинг ўзаро сұхбатлашуви туради. Сұхбат давомида ходимнинг ўтган давр ичидә бажарған ишларининг натижалари мұхокама қилинади. Бу ишга раҳбар томонидан ҳам, ходимнинг ўзи томонидан ҳам баҳо берилади. Кейинги йил ва келажак учун ходимнинг иш режаси тасдиқланади. Кўп компаниялар ўз ходимларини аттестациядан ўтказишига маҳсус ўқитадилар. Илмий тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, сұхбатлашувнинг ижобий натижаси 80% раҳбарга боғлиқ бўлиб, 20% аттестациядан ўтаётган ходимга боғлиқ. Аттестация сұхбатининг самарадорлигини ошириш учун раҳбар энг камида қуидагиларга эътибор бериши керак:

- Сұхбат ўтказиладиган кун аввалдан режалаштириб, бир ой олдин ходимга айтиб қўйилиши керак ва сұхбат учун энг камида 1 соат ажратилиши керак;
- Сұхбат учун алоҳида маҳсус хона ажратилган бўлишиш керк, телефон қўнгироқлари, шовқин, бегона одамлар ва бошқа сұхбатга салбий таъсир этадиган, эътиборни тортадиган ҳар хил нарсалар бўлмагани маъқул;
- Сұхбатда ходим билан яхши контакт ўрнатилиши, сұхбат у ишчанлик руҳида, яхши муомалада ўтказилиши керак;
- Ходим аввалдан шуни билиши керакки, аттестациядан асосий мақсад - уни камчиликлари учун урушиш эмас, балки унинг ишлаш услубларини яхшилаш, енгиллаштириш ва иш унумдорлигини ошириш;

- Сұхбат бошида, албатта ходим ишининг ижобий томонлари күрсатилиши керак, ҳамда сұхбатлашув жараёнида ўзаро муомалага катта эътибор бериб, сұхбат дўстона тарзда ўтиши зарур;
- Аттестациядан ўтаётган ходимнинг фикрлари диққат эътибор билан тингланиши керак;
- Ходимга, унинг ишдаги камчиликларини бартараф қилиш учун ҳар қандай ёрдам күрсатишга раҳбарият тайёр эканлигини уқтириш керак;
- Сұхбатда ходимнинг лавозимлик вазифалари қандай бажарилғанлиги мұхокама қилинаётгани, унинг шахсий сифатлари кўрилмаётганини унитмаслик керак;
- Раҳбар аттестациядан ўтаётган ходим билан биргаликда иш натижаларини яхшилаш учун нима ишлар қилиш кераклигини аниқлаб, режалар тузиши керак;
 - Сұхбатни ижобий, яхши муомала билан тамомлаш керак;
 - Аттестация натижаси ходимга яхшилаб тушунтириб берилиши керак, унинг ишларига қўйилган баҳо тўғри, объектив эканлиги айтиш ва зарур бўлса у, асослаб берилиши керак;

Юқоридаги қоидаларга амал қилған раҳбар ходим билан сұхбат жараёнини фаол ўтказиб, унинг ишидаги ижобий натижаларига алоҳида аҳамият бериб, келажакдаги ишлари мұхокама қилиб, уни янада самарали ишлашга ундейди. Бундан ташқари, сұхбатлашиш жараёнида ходимнинг ўтган давр иш натижалари таҳлил қилинади, унга баҳо берилади, келгуси йили ва яқин келажак иш режалари кўриб чиқилиб, тасдиқланади. Аттестация жараёнида аттестация сұхбати асосий рол ўйнайди, шунинг учун ходим ва унинг раҳбаридан бу жараёнга катта тайёргарлик кўриш талаб қилинади. Ходимнинг баҳо бериши, кейинги даврга (йилга) режа тузиши, ҳамда раҳбарга берадиган саволларини ўйлаб, рўйхат тузиб қўйиши керак. Ўз мартабасини ўстириш учун қандай ишларни бажариши лозимлигини ва қандай, муддатда бўлиши кераклигини аниқлаб, режалаштириб қўйиши керак.

Аттестация сұхбатлашуви натижасида ходимнинг шахсий режаси тасдиқланади. Одатда, режада ходимнинг мутахассислик даражасининг яқин келажакда ўсиши, яъни унинг мартабасини ўсиши кўрсатилади. Ходимнинг шахсий режасида унинг мақсадлари, мутахассислик касбини ўсиши ва унинг натижасини иқтисодий самарадорлигини баҳолаш йўллари келтирилади. Ходимнинг шахсий режаларини амалга ошиши учун қандай ресурслар кераклиги ва уни таъминлаш йўллари раҳбар томонидан кўрсатилади. Раҳбар доим ходимни ўсиши ва ривожланишида ўзининг қатнашини, доим диққат эътиборини қаратишни намойиш қилиб кўрсатиши лозим. Самарали аттестация сұхбатини ўтказиш учун раҳбар алоҳида тайёргарлик ишларини олиб бориши лозим; ходимнинг ўз вазифаларини қандай бажарғанлигини объектив баҳолаш; лавозимлик йўлланмасини бажариш сифати; ўтган давр учун шахсий режасини бажариш сифати; кейинги давр учун чукур фикр қилиб тузилган режа; сұхбат ўтказиш жараёнини ўйланган режаси. Раҳбар бу

сухбатни самарали ўтказиши учун фақат тайёргарликни ўзи етарли эмас. Раҳбар ўз ходимларига доимий, ҳамда бутун аттестация даврида ҳам дикқат эътибор билан қарashi лозим.

Аттестациядан ўтадиган ходимнинг сухбатга тайёргарлиги шундан иборатки, у ўтган даврда ўзининг қандай ишланганлигига баҳо қўйиши (аттестация қонун қойдаларига риоя қилган ҳолда аттестация усулларини ишлатиб) лозим, иш режаларини тузиб қўйиш керак.

Ходимнинг шахсий режаси. Аттестация сухбатининг натижаларидан бири бўлиб, ходимнинг келаси йил учун тузилган шахсий режаси ҳисобланади. Режанинг асосий мақсади - ходимнинг иш самарасини юқори кўтариш ва унга эришиш йўлларини кўрсатиб беришdir. Бундай режанинг бир қанча шакллари мавжуд. Ҳозирги даврда кенг тарқалгани: (ва бир бирини тўлғазувчи) шахсий ўсиш ва шахсий мақсадлар режаси.

Шахсий ўсиш режаси (8.2-чизма). Бу ходимнинг ўзига баҳо қўйиши бўлиб (эгаллаб турган лавозимига нисбатан), узоқни кўра билиш, касбий фаолиятини яхшилаш учун чора-тадбирлар ишлаб чиқиши ва унга эришиш йўлларини белгилашдан иборат. Шахсий ўсиш режасида, одатда, келажакда ходимнинг касбий ўсиши кўрсатилади, яъни унинг мартабисини ўстириш белгиланади.

Ф.И.Ш	Бўлинма
лавозими	
1. Ўзини баҳолаш (эгаллаб турган лавозимга нисбатан)	
а) Сизнинг кучли томонларингиз нималардан иборат?	
б) Сиз нима бўйича ривожланмоқчисиз?	
2. Ривожланиш режаси.	
а) Сиз ўз эришган натижаларингизни қандай қилиб яхшиламоқчисиз?	
б) Бу масалада Сизга қандай ўқитиш ва ўрганиш зарур.	

8.2-чизма. Шахсий ўсиш режаси

Шахсий мақсадлар (шахсий режа). Бу ходимнинг аттестация даврда ечиши лозим бўлган таянч чегараланган масалалардан иборат. Бу мақсадлар қўйиш орқали бошқариш тизими (инглиз тилида қисқача айтилиши-МВО) нинг элементи шахсий мақсадлар қўйиш бўлиб, кейинги параграфда тўлиқ кўрилади. Шахсий режага киритиладиган мақсадлар реал, аниқ, ўлчаб бўладиган, ходим ишлайдиган ташкилот ва бўлимнинг мақсадларига мос тушушини ва шундан келиб чиқсан бўлиши талаб қилинади. Бунга эришиш учун ходим мўлжалланган мақсадлар раҳбар билан биргаликда муҳокама қилиши лозим. Бундай муҳокаманинг натижасида ходимнинг келишилган шахсий режасига эга бўлинади. Бу режа билан ходим аттестация даври давомида иш олиб боради.

Хозирги даврда кўп ташкилотлар аттестация қилишда шахсий режа ва шахсий мақсадлардан фойдаланадилар. Биринчиси ходимнинг касбий маҳорати ўсганлигини ва ривожланганинги баҳолашга ва келаси иш режасини тузишга имкон беради. Иккинчиси конкрет касбий масалалар кўйишга ва уни бажарилишини баҳолашга самарали инструмент беради.

Компания қандай режалаштириш усулини ишлатишдан қаътий назар, бу босқичнинг натижаси раҳбар билан келишилган кейинги аттестация даври учун ходимнинг харакат режасидир, ҳамда у режанинг бажарилишини баҳолаш усулларини ҳам ўз ичига олади

Жорий назорат. Раҳбар бутун аттестация даврида ўз ходимнинг ишлашини назорат қилиб боради, шу жумладан ходимнинг шахсий режаси бажарилишини ҳам назорат қилиб боради. Раҳбар бу жараённи самарасини ошириш мақсадида, ютуқларни рўйхатга киритиши учун маҳсус шаклдан фойдаланиши мумкин. (8.3-чизма). Бундай шакл раҳбарга ходимни тўғри объектив аттестация қилиш имконини беради, ҳамда аттестация сұхбатига яхши тайёргарлик кўришга ёрдамлашади.

Ютуқларни рўйхатга киритиш шакли

Ходимнинг

Ф.И.Ш.

Аттестация даври

Вақти	Мақсад	Воқеа

8.3-чизма. Ютуқларни рўйхатга олиш шакли

Ходим ҳам ўз фаолиятини бутун аттестация даврида баҳолаб боради. Раҳбар фойдаланадиган ютуқларни рўйхатга олиш шаклидан у ҳам фойдаланиши мумкин. Бутун аттестация даврида ўз фаолиятининг баҳолаб бориш ходимга, зарур бўлганда, режага тузатмалар киритиш, кейинги давр учун режа ишлаб чиқиш, аттестация сұхбатига яхши тайёргарлик кўриш имконини беради.

Бутун аттестация даврида ходим ишини мухокама қилиш. Бутун аттестация даврида раҳбар ходимларнинг ишини баҳолаб бориши, шахсий режалар ва лавозимлик йўриқномасидаги вазифаларни қандай бажарилишини текшириб боришлари, зарур бўлганда иш жойида уларнинг ҳулкларига ва ўзларининг тутишларига тузатмалар киритишлари, иш жараёнида уларга ёрдам беришлари керак. Раҳбар доимий ходим билан алоқада бўлиши, у билан тезкор ишларда ҳамроҳ бўлиши, ишнинг самарасини оширади, аттестация жараёнини енгилаштиради, ҳар хил тушунмовчиликларга йўл кўйилмайди.

Ходимни аттестация қилиш. Бу аттестация жараёнининг чўққисидир-кулминал нуқтасидир. Бунда ходимнинг аттестация даврида бажарга ишларигалавозимлик вазифаларини қандай бажарганлигига баҳо берилади.

Замонавий ташкилотларда қўлланиладиган баҳо беришнинг бир қанча усуллари бор. Баъзи бирлари билан қўйида танишиб чиқамиз. Энг қадимий ва кенг тарқалган аттестация усули-стандарт баҳолаш усули ҳисобланади. Раҳбар маҳсус шаклларни тўлғизиб, ходимнинг аттестация даврида бажарган ишларига стандарт шкалалар асосида баҳо қўяди. (8.4-чизма). Бу усул ўзининг оддийлиги, кам ҳаражатлилиги ва ҳамма учун қулайлиги билан фарқ қилади. Бу усулни қўллаганда раҳбарга ҳеч нарса (маҳсус тайёргарлик ҳам, кўп вақт ҳам ёки бошқа ресурслар ҳам) керак эмас. Бу усулни қўллаш ҳамма ходимларни ягона йўл билан аттестация қилиш имконини беради.

Стандарт баҳолаш усулининг бир қанча камчиликлари ҳам бор. Биринчидан, аттестацияни бир инсон-раҳбар ўтказади, бу бир томонлама ягона инсонинг фикри билан ходимнинг иш фаолияти баҳоланади. Раҳбар ўз диққат эътиборини ходимнинг касбий сифатларига қаратиши лозим, лекин бу баҳолашда уларнинг ўзаро муносабатлари таъсири этиши мумкин (амалиётда ҳар доим таъсири этади). Иккинчидан, мутахассислик фаолиятининг кўп қирралигини ва ўзига хос хусусиятларини шкалалар ҳисобга ололмайди, бу баҳолашнинг сифатига таъсири этиши мумкин.

Баъзи ташкилотлар бу камчиликлардан қутилиш учун стандарт баҳолаш усулини такомиллаштиридилар. Бу қўйидагича амалга оширилади. Бу усулда маҳсус шакллар раҳбар томонидан эмас, балки инсон ресурсларни бошқариш мутахассиси томонидан тўлғазилади. Бу мутахассис илгарироқ раҳбар билан суҳбат ўтказиб, ходим тўғрисида маълум маълумотларга эга бўлади. Тўлғазилган маҳсус шакллар бошлиққа тасдиқлаш учун берилади. Бошлиқ лозим бўлса, тузатмалар киритиш мумкин. Бу усулда қўйиладиган баҳолр объективроқ бўлади, чунки мутахассис масалҳатчилар қатнашади, ҳамда ташкилот ичида ходимларга баҳо бериш бир хил бўлади. Ташкилот ходимлари инсон ресурслари мутахассиларини аттестация шаклларини тўлғазишга жалб қилинишга ижобий қарайдилар, ҳамда бунда баҳолаш объективлиги оширишни ва раҳбарнинг ихтиёрий равишда иш тутишидан сақланишини кўрадилар. Ўз навбатида бу усулдан фойдаланганда, субъективизмдан тўлиқ қутилиб бўлмайди, сабаб баҳолашда ахборот манбай бўлиб, олдингига ўхшаш бир инсон-аттестация қиласанётган ходимнинг тўғридан тўғри раҳбари ҳисобланади. Мутахассисни бу ишга жалб қилиниши билан боғлиқ қўшимча ҳаражатларни бўлиши, бу усулни кенг қўллашни чегаралайди, уни ташкилотларда кўп ишлатишни мураккаблаштиради.

Аттестация қилинадиган ходимларни баҳолашнинг бошқа кенг тарқалган усулларидан бири - солиштириш усули ҳисобланади. Бу усулда раҳбар бир ходимни бошқа ходимлар билан солиштириб кўради (8.5-чизма). Ҳамма ходимлар гуруҳларга бўлинади: 10%-аъло даражадаги иш бажарувчи ходимлар; ва 20%-яхши; 40%-ўрта; 20%-орқада қолувчилар ва 10%-ёмон, иш бажарувчилар. Ходимларни аттестация қилишда бу солиштириш усули жуда оддий усулларлад бири бўлиб, осон қўлланувчи ва натижалари осон тушунилади. Шунинг учун солиштириш усулини қўллаб олинган натижалар бир қанча масалаларни ечишда ишлатиш мумкин. Шу жумладан товоң тўлаш соҳасида ҳам ечимлар қабул қилишда ишлатилади. Лекин бу усул масалани

бир тоомнлама кўргани, учун ҳамда олинган натижалар таҳминан бўлгани учун жамоани касбини оишириш учун ва мутахассислик ўқишини ташкил қилиш учун қўллаб бўлмайди. Бундан ташқари, ходимларни ўзаро солиштириш ташкилот ичида нохуш вазият ҳосил қилиш мумкин, бирбиридан ўпкаланишлар ва раҳбарга нисбатан ишонч йўқолиши мумкин. Шунинг учун бу усуллар кенг қўлланилмайди. Ходимларни баҳолашда кенг тарқалган ва қўланиладиган усуллардан бири 0 юйилган мақсад асосида бошқариш усули (МВО усули, бу “Management by Objectives” инглиз сўзидан олинган). Бу усулда ходим ва унинг раҳбари ходимнинг таянч-асосий мақсадларини маълум бир вақтга (йил ёки ярим йил) аниқлайдилар.

Таянч (асосий) мақсадлар кўп бўлмаслиги керак, ҳамда улар ходимнинг кейинги даврда бажарадиган ишларини асосий масалаларини ўз ичига олиши керак, ҳамда улар қуидаги шартларга жавоб бериши керак:

- Конкрет бўлиши, яъни маҳсус ва маълум йўналишда бўлиши;
- Ўлчанадиган бўлиши, яъни миқдорий баҳолаб бўлсин;
- Эришиб бўладиган, лекин зўр бериб ишлашни талаб қиласидиган мақсад (руҳшуносларнинг фикрича, ишчига кўп юкори даражада таъсир этадиган мақсад, 50%-ли эҳтимол билан эришиладиган мақсад ҳисобланади);
- Салмоқли яъни ходимнинг касбий фаолиятига тегишли ва умуман ташкилот мақсадлари билан боғлиқлик;
- Вақт бўйича мўлжал бўлиши, яъни ҳар қайси мақсаднинг бажариш муддати аниқ кўрсатилган бўлиши лозим.

Аттестация даври тамом бўлгандан сўнг, ходим ва раҳбар ҳар бир мақсаднинг бажариш даражасини (қоида бўйича %) ва ходимнинг шахсий режасини (мақсадлар тўплами) баҳолайдилар Баҳолаш биргаликда олиб борилса ҳам, сўнгги ечим қабул қилишда раҳбар ҳал қилувчи овозга эга ҳисобланади (8.6-чизма).

Бу - қўйилган мақсад асосида бошқариш усули (МВО) оддийлигига, аниқлигига ва тежамлигига яна қўшимча равишда бир қанча афзалликларни келтириш мумкин. Таянч (асосий) мақсадларни аниқлашда ходимнинг қатнашиши уни қўз ўнгидан баҳолаш жараёнининг обьективлиги юкори даражада эканлигини, қандай мезонлар асосида унинг иши баҳоланишини тушунишини таъминлайди ва унинг мотивларини кучайтиради. Ходим билан мулоқат ўрказилиши раҳбарнинг қўядиган баҳосини обьективлиги оширади, ҳамда шахсий мақсадларни ташкилот ва бўлим масалалари билан боғлашини юкори даражада бўлишини ва ходимнинг касбий фаолиятини мақсадли йўналтирилишини таъминлайди. Кўп компаниялар МВО усулини ходимнинг (иш натижалари бўйича) қўшимча миқдорда мукофатланишини аниқлаш учун ишлатишлари бежиз эмас.

Бу усулни асосий камчилиги шундан иборатки, ходимнинг ишини ҳамма қирралари баҳоланмайди, факат танланган таянч (асосий) мақсадларгина баҳоланади. Натижада ходимнинг фаолиятига объектив баҳо берилмайди, натижада уни янги юкори лавозимга қўйиш учун ечим қабул

қилишда фойдаланиб бўлмайди (шу жумладан касбий тайёрлашда, иш ҳақини оширишда ва бошқа ҳолларда ҳам).

Аттестация вараги

Ходимнинг И.Ш. _____ Лавозими _____

Оғирлик%	Омил	Баҳо	Тушунтиришлар
<u>Иш сифати</u> Ишни бажаришдаги аниқлик ва тартиблик Сифарт стандартларига доимий мост тушиши			
<u>Режалаштириш</u> Мақсадни қўя билишни, ҳаракат режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошишини, ўзгаришларга мослашишни намойиш қила билиш			
<u>Ташкил килиш</u> Ресурсларни мувофиқлаштири билиш қобилияти ва натижаларга эришиш учун зарурый вақт			
<u>Раҳбарлик, Етакчилик</u> Раҳбарлик қилиш ва бошқаларни қизиқтира билиш, қобилиятини намойиш қилганлиги. «Стандартларни ўрнатиш, бошқаларнинг ишини баҳолай билиш ва уларни яхшилай билиш»			
<u>Инсонлар билан алоқа қилиш</u> Оғзаки ва ёзма равишда ўз фиркаларини баён қилабилиш, бошқаларга самарали таъсир эта билиш ва ахборотлар билан тамиллаш қобилияти			
<u>Ишга муносабат</u> Катта юклама ва дикқат билан ишлиш қобилияти			
<u>Аттестация натижаси:</u> тушунтиришлар Таклиф қилинди Вақт	ЖЗ Ходим Вақт	А Тасдиқланади Вақт	Я Тасдиқланади Вақт
			КК Ё

ЖЗ-жуда зўр, А-аъло, Я-яхши; КК-кутгандан кам; Ё-ёмон (қониқтирумайди)

8.4-чизма. Аттестация варагининг шакли

10% аъло ходимлар	А.Толипов О.Замонов
20% яхши ходимлар	С.Валиев И.Валиев Е.Ширин В.Ядгоров
40% ўрта ходимлар	Ю.Алиев И.Баҳодиров И.Бобуров М.Шеров И.Комилов В.Орифов К.Содиков И.Гузал Н.Ахмедов М.Маликов С.Набиев
20% қолоқ ходимлар	Б.Комилов К.Тешабоев
10% ёмон ходимлар	

8.5-чизма. Солиштириш усули ёрдамида баҳолаш.

2004 йил учун Шахсий мақсадлар Ф.И.Ш.-Фипов В.И. Лавозими-Ходимлар бўйича директор		
Оғирлик (%)	Мақсад ва унинг бажариш муддати	Бажарган. баҳо
50%	1. Бирлашма ходимлар оснини 1220 тагача қисқартиришга эришиш 01.01.2004 й.	90% (1234 та ходим)
10%	2. Сотув бўлимини ташкил қилиш; бошлиқ; сотув бўйича учта мутахассис; ассистент ва уларни сотувни бошқариш дастури бўйича ўқтиш 15.10.2004 й.	100%
10%	3. «Жамоани бошқариш» маълумотлар базасини амалда қўллаш 01.07.2004 й.	80%
10%	4. Юқори аниқлик билан ишловчи қурилмани созловчиларни ўқитиши дастурни ишлаб чиқиш 21.03.2004 й.	120%
15%	5. Маҳалий меҳнат бозорини таҳлил қилиш ва бирлашманинг ходимларини меҳнат ҳақи даражасини қайта кўриб чиқиш 01.06.2004 й.	110%
5%	6. «Excel» дастурини ўрнатиш 01.02.2004 й.	100%
		98%

Ходим

В.Орипов

Раҳбар И.Комилов

8.6-чизма. Шахсий мақсадларни бажарганлигини баҳолаш шакли.

8.3. Жамоани баҳолашга ноанъанавий ёндашиш

Замонавий кўп компаниялар учун юқорида кўрилган аттестация усуллари анъанавийдир (буларда ходимларни тўғридан-тўғри уларнинг раҳбари баҳолайди). Ташқи мұхити етарли даражада бир хил бўлган ҳолларда ишлаётган йирик ташкилотларда уларнинг самарааси яхши. Ўз навбатида бу усулларнинг бир қанча камчиликлари борки, уларни глобал рақобат шароитида ишлаб турган замонавий динамик компанияларга ишлатиб бўлмайди. Анъанавий усуллар қуидаги ҳолатларда яхши натижа беради:

- алоҳида ходимга мўлжалланган, уни ташкилий ишларидан ташқари баҳолайди. Бўлим ходими, агар у ҳаттоқи стратегик мұхим лойихани барбод қилган бўлса ҳам, юқори аттестация баҳосини олиши мумкин;
- раҳбар ходимни баҳолашга асосланган. Амалиётда раҳбар ўзини кўл остидагиларга нисбатан «подшо ва худо» ҳолатда тутади; у ходимнинг масалаларини аниқлади, бажарилишини назорат қиласи ва йил охирида уни баҳолайди. Бошқаларнинг фикри (ташкилотдаги ҳамкаслари, бўйсунувчилар, юқори бўғиндаги раҳбарлар, мижозлар, таъминловчилар) инобатга олинмайди;
- ўтган давр ахборотларига (эришилган натижаларга) асосланган; ташкилотнинг ва ходимнинг келажаги ўсишлари ҳисобга олинмайди.

Кўп ташкилотларнинг аттестация қилишнинг анъанавий усулларидан қониқмаслиги, уларни жамоани баҳолашга янги ёндашувларни яратиш бўйича фаол ишлар олиб боришига ундейди. Бу ҳозирги кунга юқори даражада тўғри келадиган усуллар яратилишига олиб келади. Ноанъанавий усулларни ривожланишида бир қанча йўналишларни ажратиб кўрсатиш мумкин. Биринчидан, аттестация қилишнинг янги усуллари ишчи гуруҳларига мўлжалланган, улар ташкилотнинг асосий бирлиги сифатида (бўлинмалар, бригадалар, вақтинча тузилган жамоалар) кўринади. Ходимларни ҳамкаслари томонидан баҳоланишига ва гурухда ишлап қобилиятига алоҳида аҳамият берилади. Мисол, баъзи компаниялар (вақтинчалик лойиха жамолари усулини кўп ишлатувчилар) лойиха ишлари бажаргандан сўнг, унда қатнашган ходимларни баҳолайдилар (доимий маълум вақтда - йилда бир марта эмас). Иккинчидан, ҳар бир ходимнинг ва ишчи гурухини баҳолашда ташкилотнинг эришган натижалари ҳисобга олинади. Учинчидан, бугунги вазифаларни муваффақиятли бажаришдан ташқари, касбий ривожланиш қобилияти ва янги мутаҳҳассисликларни эгаллаши ва кўникмалар олишга ҳам диққат эътибор қаратилади. Американинг аэрокосмик компанияси ўз ходимларини уларнинг янги мутаҳҳассисликларни эгаллаш даражасига ва иш усулларини қўллашларига асосан аттестациядан ўтказадилар (ва иш ҳақини оширадилар).

Аттестация ўтказишнинг янги ноанъанавий усуллари 10-15 йиллар илгари ишлаб чиқилди ва фойдалана бошланди. Шунинг учун уларни ҳозирги тажриба (эксперимент) усуллари деб ҳам аташади. Шунга

қарамасдан, бу усулларнинг баъзилари кўп компанияларда жамоани баҳолашда кўп қўлланиб, «стандарт» баҳолаш усули сифатида қабул қилинган. Бу усуллар қаторига сўзсиз «360°-ли аттестация» усули киритилади. Бу усулда ходим ўз раҳбари томонидан ва ўз ҳамкаслари ва кўл остидагилар томонидан аттестация қилинади ёки бошқача қилиб айтганда, ходимни ҳар томонлама аттестация қилинади. Аттестация қилиш усуллари ҳар хил бўлиши мумкин. Аттестациядан ўтадиган ҳодимларнинг ҳаммаси бир хил шакл - қофоз тўлғазадилар. Маълум матухассислар алоҳида шакл тўлғазадилар. Компьютер ёрдамида ҳам аттестация қилиниши мумкин. Аттестациядан ўтаётган ҳодим ҳамкаслари ва бўйсунувчилар томонидан компьютер ёрдамида аттестация бажарилиши мумкин ва бошқа турлари ҳам бўлиши мумкин. Бу усулнинг асосий мазмuni уни номидан келиб чиқади-аттестациядан ўтказилаётган инсонни ҳар томонлама баҳолашдир.

Аттестация ўтказишнинг ноанъанавий усуллари анъанавий усулларининг камчмилкларини бартараф қиласди. Лекин бу усулларни ишлатиш ташкилот учун маълум муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Аввало, аттестация қиласиган ҳодимларнинг таркибини кўпайиши, улар билан аттестациядан ўтаётган ҳодим орасида бир қанча конфликт-мунозаралар келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Ундан ташқари, ҳодимнинг салоҳиятига аҳамият берилиши ва уни баҳолашни мураккаблиги, натижани аттестациядан ўтаётган ҳодимга тушунтириш жараёнида ҳам ихтилофлар, норозиликлар келиб чиқиши мумкин. Шунинг учун аттестация ўтказишнинг янги усуллари мутахассислар томонидан синчликлаб таҳлил қилиниши, уларни қўллаш доираси аниқланиши ва ташкилот ҳодимлари томонидан яхши тушуниб етилиши лозим.

Баҳолашнинг психолигик усуллари-аттестация қилишнинг ўзига хос ноанъанавий усулидир. Психология мутахассислри маҳсус тестлар, сұхбатлар ўтқазиш орқали ҳодимнинг билими қандай даражада эканлигини аниқлайдилар. Ҳодимни эгаллаб турган лавозимида қандай даражада самарадорлик билан ишлаётганлиги, ҳамда қандай салоҳиятга эга эканлиги баҳоланади. Психолигик усулларни қўллаганда, юқори аниқликка эга бўлган натижалар олинади, лекин бу усулларни кўп қўллаб бўлмайли, чунки катта сарф-харажатлар билан боғлиқ. Бу усуллар замонавий ташкилотларда етакчи раҳбар ҳодимларни (келажак раҳбар ҳодимларини) аниқлашда ишлатилади. Йирик компаниялар психолигик усулларни қўллаб, ўз ҳодимларини баҳолашга маҳсус дастурлар тузганлар, ҳамда улар «Жамоани баҳолаш маркази» деб юритилади (инглиз «Assesment Center» сўзидан олинган).

+исқача мазмуни

Ташкилот ўз ҳодимларининг ишлаш самарасини қўтариш мақсадида ва касбий ривожлантириш эҳтиёжини аниқлаш учун уларни даврий баҳолаб боради. Тадқиқотларнинг қўрсатишига қараганда, жамоани доимий маълум тизим асосида баҳолаб бориш ҳодимларга ижобий таъсир этади, касбий ўсиш ва ривожланишларида ёрдам беради. Ўз вақтида баҳолаш натижалари инсон ресурсларини бошқаришнинг зарурый элементлари ҳисобланади, чунки улар асосланган ечимлар қабул қилишга имкониятлар беради (ҳодимларни

мукофатлаш, ишларида юқори лавозимларга ўтказиш, ишдан бўшатиш, уларни ўқитиб ўргатиш ва ўстириш).

Ҳар бир ташкилот учун жамоани баҳолаш усулларини танлаш мураккаб масала бўлиб, уни фақат ташкилот раҳбарияти ечиши мумкин (мутахассис маслаҳатларидан фойдаланиши мумкин). Аттестация тизими, ҳақ тўлаш тизимиға ўхшаш, бир қанча омилларни ҳисобга олиши керак: ташкилотнинг стратегик мақсадлари; ташқи муҳитнинг ҳолати; ташкилий тузилма ва маданият; ташкилот анъаналари; унда ишлатишини мумкин. Ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатаётган динамик ташкилотларга ноанъанавий усуллар тўғри келади. Аттестация тизимини танлашда алоҳида эътибор бериш керакки, у умумий жамоани бошқариш тизимиға тўғри келсин: ҳақ тўлаш; мартабани режалаш; касбий ўқиши ва ўрганиш. Асосий мақсад қарама-қаршиликлар, низолар, ихтилофлар келиб чиқмасин ва самарали бўлсин.

Таянч иборалар:

Жамоани баҳолаш-ташкилот ходимларининг ташкилотнинг мақсадини амалга ошириш ва ўз лавозимлик вазифаларини бажаришларини самарадорлигини аниқлаш жараёни.

Аттестация-ташкилот жамоасининг анъанавий баҳолаш усули бўлиб, раҳбар вақти-вақти билан ходимларнинг лавозимлик вазифаларини бажариш самарадорлигини стандарт мезонлар ёрдамида баҳолайди.

Мақсад қўйиш асосида бошқариш усули (МВО)-жамоани бошқариш ва баҳолаш усули бўлиб, бунда раҳбар ва ходим биргаликда маълум даврга асосий мақсадни (шахсий режани) аниқлайдилар, сўнгра муддат ўтгандан сўнг, раҳбар қўйилган вазифалар қандай бажарилганлигига баҳо қўяди: бу усул қўпроқ ярим йиллик, йиллик мукофатларни аниқлашда ишлатилади.

360⁰ ли аттестация- ходимни аттестация қилиш усули бўлиб, унга раҳбар, ҳамкасбалар ва бўйсинувчилар томонидан баҳо қўйилади. Бошка номи-айланма аттестаация.

Салоҳиятни баҳолаш маркази- ташкилот ходимларининг салоҳиятини баҳолаш дастури (психологик усуллар тўплами). Касбий ўсиш ва мақсадли режалар ишлаб чиқиши салоҳиятига эга бўлган ходимларни аниқлашда ишлатилади.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Нима учун ташкилотлар ўз ходимларини баҳолайдилар?

Жамоани доимий ва тизимли баҳолашнинг афзалликларини айтиб беринг. Ташкилот жамоасида формал баҳолашни ишлатганда қандай муаммолар келиб чиқиши мумкин?

2. Анъанавий аттестация нима? Аттестация қилишнинг асосий босқичлари нималардан иборат? Аттестациянинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?

3. Аттестация сухбатининг муваффикияти нимага боғлиқ? Раҳбар аттестацияга қандай тайёргарлик кўриши лозим? Аттестация ўтадиган ходим-чи?

4. Сизга ходимларни баҳолашнинг қандай усуллари маълум? Уларнинг кучли ва кучсиз томонларини тушунтириб беринг. Баҳолашнинг у ёки бу усулинин танлаш нима билн аниқланади?

5. Жамоани баҳолашнинг ноанъанавий усулларининг моҳияти нимада? Кейинги ўн йилликда бу усулларга қизиқишнинг боиси нимада? Анъанавий усулларга нисбатан « 360° ли аттестация» афзалликлари нималардан иборат? Бу усулининг камчилиги нимада?

6. Жамоани баҳолашнинг психологик усулларини келажакда ривожланишига сиз қандай қарайсиз?

8.4. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Амалий ҳолат таҳлили. «Бу одамлар ким ўзи? Бундай хужумкорликнинг боиси нима?» «Мотор» ОАО нинг директорлик вазифасини бажарувчи Александр Новицкий ўзини босолмасдан шундай деди. У бир неча минут олдин «Мотор» нинг бўлим бошлиқлари билан бўлган уч соатли семинарни тугатди ва жамоа бўйича директорнинг олдига ўзининг таасуротлари бўйича фикр алмашишга кирди. Улар иккаласи менеджер бўлиб, компанияда уч ҳафтадан бери ишляптилар. Улар тез-тез ўзларининг очган «ихтиро»ларини мухокама қилиб турадилар. Бугун Александр (У «Мотор»нинг ҳамма оператив фаолиятини бажаряпти) ўз кўли остидагиларнинг очиқ қаршилигига учради. У семинарда «Мақсад қўйиш асосида бошқариш» (МВО) усулини тушунтирди ва уни амалиётга қўллаш тўғрисида гапирганда кўп норозоликлар бўлди.

Александар Новицкий - ёш раҳбар, 25 ёшда, кўп миллатли компаниянинг филиалида операция бўйича директор бўлиб ишлаган, сўнг «Мотор»га келди. У семинарга катта тайёргарлик кўриб келади. Хонада 17 раҳбар бўлиб, улар унга ёки унинг ёрдамчилрига бўйсунадиган ходимлардир. Шунга қарамасдан, хонадагилар ўзларининг МВО усулига ҳам семинар ташкилотчисига ҳам қаршиликларини очиқ билдирилар. Бу раҳбар конструкторлик бюросидан келиб чиқсан ва ҳарбий соҳада ишлар олиб борган.

Машғулотнинг бошланишида, ташкилотни самарали бошқариш учун ходимлар ишини баҳолашни йўлга қўйиш тўғрисида гап кетганда, семинар қатнашчилари бу ортиқча иш деб фаоллик билан қаршилик билдирилар ва асосий аргумент деб қўйидаги фикрни айтдилар: «Биз беш йил давомида ҳеч қандай баҳоларсиз яшадик ва яхши ривожландик ва шундай яшай берамиз. Бизга ортиқча бюроқратлашиш керак эмас». Александрнинг етакчи компания билан тадбиркорлик ташкилоти орасидаги фарқ тўғрисида айтган сўзлари масхаромуз «тиржайиш» уйғотди, холос.

Новицкий МВО тизими қандай ишлашини тушунтирганда молия-аналитик бўлим бошлиғи (олдин у назариётчи бўлган) сўз олиб, узундан узоқ гапирди: раҳбарнинг шундай мураккаб жараёнли ишини бир неча кўрсаткичга ва мақсадга олиб келиб бўлмайди; эҳтимоллар назариясига катта тизимлар ғоясига асосланиб, компания ходимларини баҳолашни мукаммал тизимини ишлаб чиқишини таклиф қилди. Александр ўзининг қарши эмаслигини билдириб, агар бу тизим ишдан ташқари вақтда ишлаб чиқилса, янада яхши бўлишини айтди; ҳозирча МВО тизими ишлашини айтди. Бунга қарши айтишди: компанияда ғарб усулларини қўлламоқчи бўлганлар кўп бўлган, лекин бирортаси ҳам бу ишни амалга ошираолмаган. Бу ишни амалга оришмоқчи бўлганларнинг компаниядаги ишламаётганига кўп бўлди. Новицкийнинг жахли чиқиб, қисқа шундай деди: «Замонавий усуллардан фойдаланишни ҳоҳламаёиганлар менда ишламайдилар». Хонага сукунат чўкди.

Мақсадларни қўйиш бўйича машқлар давомида машғулот қатнашувчиларидан ярмиси ўзини четга олди ва гуруҳнинг топшириқ ишларини ёшларга ва лавозими, обрўси пастроқларнинг бўйнига қўйди.

Александр семинар охирида эълон қилди; ўзининг ёрдамчиларига кейинги йил учун мақсадлар лойиҳасини тузиб, икки ҳафтадан сўнг топширишларини айтди; ҳамда уларнинг ёрдамчилари ҳам уч ҳафта ичидаги мақсадлар лойиҳасини тузишларини ташкил қилишни илтимос қилди. Семинар қатнашувчиларининг Новицкийдан ўзининг шаҳсий мақсадлари билан раҳбарларни таништириш тўғрисида илтимосларига кўпол жавоб берив, қачон лозим топса, шунда буни бажараман деди. Александр хонадан чиқиб кетишда, семинар қатнашувчиларнинг баъзи айган сўзларини эшитиб қолди:

-+алай, Петрович, энди иш ўрнига мақсадлар тўқийсан ...

-Мен бу мақсадларни тушимда ҳам кўрмаганман. Буларни ўзи қиласерсин ...

-Мукофот-чи? Эшитмадинг-ми, энди мукофат фақат мақсадларни бажарганларга берилар экан.

-Буни биз ҳали кўрамиз.

Новицкий буларга аралашишни ўзига эп кўрмади, жамоа бўйича директор кабинетига буни муҳокама қилиш учун йўл олди.

Саволлар:

- 1) Раҳбарларнинг қарама-қаршиликларини сабаби нимада?
- 2) Александр ўз семинарини тўғри ташкил қилдими? Бундай ҳолатда ўқитишининг қандай алтернатив усулларини ишлатиши мумкин эди? +айси усулни кўллаш афзалроқ?
- 3) «Мотор»да МВО усулини амалга ошириш зарурмиди? Александрга бу баҳолаш усулини кўллашни қандай алтернатив стратегиясини таклиф қиласиз?

4) Александрга яна қандай баҳолаш усулларини таклиф қиласиз?

5) Баҳолаш тизимини кўллаш жараённида жамоа бўйича директорнинг роли қандай бўлиши керак?

2. Амалий ҳолат таҳлили. Кўп миллатли корпорациянинг Европа штаб-квартираси инсон ресурслари бўлими ўз ходимлари билан аноним шаклида сўров ўтказди. Бундан мақсад - уларни классик тарзда ўтказиладиган аттестация жараёнига муносабатларини аниқлаш, яъни раҳбар билан йиллик аттестация сухбатини ўтказиш, ўсиш режаси ва баҳо қўйиш махсус шаклларини тўлғазиш, аттестация натижаси - баҳога қараб асосий ойлигини ошириш.

Ходимларнинг фикрини йиғиш жуда қийин бўлди, чунки улар баъзида офисда бўлар эдилар, асосан кўп вақт регионал филиалларида (бўлимларида) бўлар эдилар. Тарқатилган 154 та анкетадан 70 тасига жавоб олинди холос. Сўров натижалари қуйидагича:

- 65% ходимлар - уларнинг ишини баҳолаш усулидан-аттестация жараёнидан норозилар (қониқмайдилар);
- 50% ходимлар - уларнинг ишини раҳбарлар баҳолашидан норозолар, чунки улар (раҳбарлар)да етарли ахборот йўқ (шунинг учун «улар объектив баҳо қўялмайдилар»-деб фикр қиласидилар);
- 45% ходимлар - аттестация сухбатларини ўтказиш формал (расмий) нарса, «олдинроқ қабул қилинган ечимларни эълон қилишдан иборат», - деб ҳисоблайдилар; 12% ходимлар «раҳбар ҳеч қандай сухбат ўтказмасдан, олдиндан тўлғазиб қўйилган, форма-бланкаларни қўл қўйиб беришни илтимос қиласидилар», - деб тасдиқлайдилар;
- 68% ходимлар - «аттестация натижалари фақат ойликни оширишга ишлатилади, бошқа жойда ишлатиши сезилмайди», -деган фикрдалар;
- 75% аттестация ўтказган раҳбарлар «аттестация ўтказиш учун тайёргарлик ҳам, уни ўтказишга ажратилган вақт ҳам жуда кам», - деб кўрсатма берадилар;
- 25% раҳбарлар «аттестация ўтказилаётган ходимларни танқид қилиш жуда мураккаб ва қийинчилик ҳосил қиласидилар, бунинг натижасида доим қўйилган аттестация баҳолари юқори», - деб тан олдилар.

+ўйилган саволлар қуйидагича:

- 1) Сўров натижалари нимани билдиради?
- 2) Юқорида айтилган ва ҳосил бўлган ҳолатни сабаби нимада?
- 3) Штаб-квартиранинг инсон ресурслари бўлимига «ходимларни баҳолаш тизимини (аттестация жараёнини) такомиллаштириш боарсида қандай фикрлар» - билдирасиз.

3. Амалий ҳолат таҳлили.

**Кимки кичикларимизга раҳм
қилмаса, катталаримизни ҳурмат
қилмаса ва олимларимизнинг
ҳаққини билмаса, биздан эмас.**

Ҳадис

IX БОБ. АНЬАНАВИЙ ИШ ҲА+И ТҮЛАШ ТИЗИМИ

Бобнинг мақсади:

- жамоани бошқаришда ҳақ тўлаш жараёни ролини тушунтириш;
- анъанавий ҳақ тўлаш тизимининг баёни;
- ташкилот ходимларига имтиёзлар беришни бошқариш тасифномаси.

9.1. Иш ҳақи тўлаш тизимининг мақсадлари

Ҳозирги кунда дунёning ривожланган давлатларининг меҳнатга лаёқатли халқининг 70%дан ортиғи ёлланиб ишлайди, ёки ташкилотдан ўз меҳнатлари эвазига моддий мукофат олади. Бу моддий мукофотни оддий қилиб ҳақ тўлаш дейилади ва бу жараённи бошқаришни-ҳақ тўлашни бошқариш деб юритилади.

Меҳнат мойиллигига бизнинг қарашимиз қандай бўлишидан қатъий назар, ташкилотда зарурий ходимларни ушлаб туришда ҳақ тўлаш тизими асосий ролни ўйнайди. Эслатиб ўтилгандек, ҳақ тўлаш тизими ходимга ҳархил таъсир этиши мумкин: ташкилотда ишлашга иштиёқлилик ва тескариси ҳам бўлиши мумкин.

Ҳақ тўлаш тизими самарасиз бўлса, ишчилар бундан қониқмайдилар (миқдоридан ҳам, ҳақ тўлаш усулларидан ва уни тақсимлашдан ҳам). Натижада меҳнат унумдорлиги пасаяди, сифати бузилади, тартиб-интизом бузилади. Ҳақ тўлаш тизимидан норози бўлган ходимлар ташкилот раҳбарлари билан ихтилофга боришлари, ишни тўхтатишни, иш ташлашларни уюштиришлари ёки ташкилотни ташлаб кетишлари мумкин.

Воркута шахтёрларининг 1992-1994 йилларда иш ташлашларини мисол қилиб келтириш мумкин. Ўз вақтида иш ҳақи олмасликлари натижасида бир неча ой давомида шахталар тўхтаб қолди. Иш ташлаш натижасида бир неча шахта ёпилди, чунки улар кўмир ишлаб чиқаришни тўхтатганлари билан боғлиқ ҳаражатларни қоплай олмай қолдилар.

Бошқа томондан, ҳақ тўлашнинг самарали тизими ишчиларни унумли ишлашга, уларнинг фаолиятини зарурий томонга йўналтиришга ёрдам беради, ёки инсон ресерсларидан самарали фойдаланишни оширади.

+урувчи-йигувчи трестнинг лавозим иши ҳақи (оклад) тизимидан бригадаги ҳақ тўлаши тизимига ўтказилиши иши ҳажмини ва меҳнат унумдорлигини икки баробар оширеди. Бригадали ҳақ тўлаши тизимида ҳар

қайси лойиҳа учун маълум фонд-мехнат ҳақига ажратилади ва у иш ҳажми тугагандан сўнг бригадага тўланади.

Ҳақ тўлаш тизимини асосий мақсади шундан иборатки, у компания ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги хулқ-авторларини стратегик масалаларга ва уларни ечишга қаратишдан иборат. Бошқача қилиб айтганда, ишчиларнинг моддий қизиқишиларини ташкилотнинг стратегик масалалари билан боғлаш зарур. Бу ҳақ тўлаш тизимини мақсадларини аниқлади.

Жамоани ташкилотга жалб қилиш. Мехнат бозорида ташкилотлар ўзаро рақобат қиласидар. Ҳар бир ташкилот стратегик масалаларни ечишда зарур бўладиган мутахассисларни йиғиб олишга ҳаракат қиласи. Бу мазмунда ҳақ тўлаш тизими корхона учун зарур ходимларини йиғиб олишда рақобатбардош бўлиши лозим.

Касалхона мухандис-механиклар учун жуда ҳам қизиқарли иш ҳақини таклиф қилиши мумкин, лекин ўз олдида турган масалаларни ҳал қилишига курби етмайди. Сабаби кардиохирурглар учун таклиф қилинган иш ҳақи тўлаши меҳнат бозорида шаклланган шу гуруҳдаги мутахассислар учун иш ҳақи даражасига тўғри келмайди.

Ташкилотда ходимларни сақлаб туриш. Агар ташкилотдаги ҳақ тўлаш, меҳнат бозоридагига тўғри келмаса, ходимлар бундай ишхонадан кетишилари мумкин. Ташкилот ўз ходимларидан ажралиб қолмаслиги учун, айниқса, уларнинг касбий ўқиб ўрганишларига маълум сарф ҳаражатлар қилган бўлса ва улар қимматли ресурслар бўлса, раҳбарлар ҳақ тўлаш тизимини рақботабардошлигини таъминлашлари зарур.

Унумдорли ишлаб чиқариш ҳулқ-авторини рағбатлантириш. Мукофотлаш тизими ходимларни шундай ўзатти-ҳаракатга йўналтириши керакки, у ташкилотлар учун зарур бўлсин. Ҳақ тўлаш тизими орқали ҳар қанду таклифлар, тажрибалар, ижод, унумдорлик компанияда рағбатлантирилиши лозим.

Ишчи кучига бўладиган ҳаражатларни назорат қилиш. Яхши ўйлаб тузилган ҳақ тўлаш тизими ташкилотга ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларни самарали бошқариш ва назорат қилиш имконини беради, ҳамда ташкилотни зарурий ходимлр сони билан таъминлайди. Замонавий йирик компаниларда ишчи кучига бўладиган ҳаражатлар асосий ҳаражатларнинг салмоқли улушкини ташкил қиласи. Шунинг учун уларни самарали бошқариш ташкилотнинг умумий манфаатига эришувида катта ўрин тутади. Айтиб ўтилгандек, ишчиларга иш ҳақини кам тўлаш компанияни ўз стратегик масалаларини амалга ошиирш қобилиятини сусайтиради ва натижада ҳамма нарса ишдан чиқади. Ўз навбатида, иш ҳақига бўладиган ҳаражатларни асоссиз кўпайтирилиши қўп ташкилотларни банкротликка олиб келади.

Маъмурият самарадорлиги ва оддийлик. Иш ҳақи тўлаш тизими бир томондан ташкилотнинг ҳар бир ходими учун яхши тушунарли бўлишилозим (тескариси бўлган ҳолатда жамоани норозилиги кучайиб, хунук оқибатларни олиб келиши мумкин). Иккинчи томондан, уни бошқариш содда бўлиши

лозим, ёки бу тизимини доимий ишлаб туришини таъминлаш учун моддий ва меҳнат ресурслари кўп талаб қилинмасин.

+онунчилик талабларига мос тушиши. Ҳамма давлатларда ишчиларга иш ҳақи тўлаш давлат қонунчилиги асоосида мълум даражада бошқарилади. Буларга амал қилмаслик, ташкилотга нисбатан маъмурий ва суд ишларини кўзғашга олиб келиши мумкин. Булар, албатта, моддий ва маънавий ҳаражатлар билан боғлиқдир.

Юқорида келтирган иш ҳақи тизимининг мақсадлари бири бирига мос тушмаслиги мумкин, мисол учун ҳаражатларни назорат қилиш ва малакали мутахассисни жалб қилиш. Раҳбарият бундай ҳолатда, ҳар қандай ташкилотнинг ривожланиш босқичларида масалаларнинг муҳимлик даражасига қараб оптимал ечим қабул қиласиди. Янги компанияни ташкил қилиш жараёнинг бошларида малакали мутахассисларни танлаб олиш, албатта, бошқа масалага-иш қучларига сарф ҳаражатларни оптималлашга нисбатан муҳимроқ қаралади. Иқтисодий қийинчилик даврида янги ходимларни ишга қабул қилишни келажакка қўядилар ва иш ҳақи тўлашга кетадиган сарф-ҳаражатларни камайтириш ҳақида ўйладилар.

90-йилларнинг бошларида Россиядаги кўп компаниялар «яшаб қолиш стратегияси» бўйича фаолият кўрсатдилар; ёки ҳамма бўлган ҳаражатларни қоплаб ва режали фойдани ушлаб қолиб, қолган тушумларни ҳаммасини ишчиларга иш ҳақи қилиб бердилар. Бундай стратегияда иш ҳақи тўлаш тизимининг бошқи мақсадлари олдига, ишчи кучига сарфланадиган ҳаражатларни назорат қилиш бирламчи ҳисобланади. «Яшаб қолиш стратегиясига» параллел равищда Россия иқтисодиётида ходимларни мукофатлашга янгича ёндошувни кузатиш мумкин: баъзи ташкилотлар тушумнинг ҳаммасини иш ҳақига ажратдилар ва шу йўл билан ходимларни жалб қилиш ва ушлаб қолишни ҳал қиласидилар (инвестиция, касбий ўқиш, захира ходимларини тайёрлаш масалаларини кейинги суриб турадилар).

Иш ҳақи соҳасида мақсадларни тўлиқ англаш ташкилот раҳбарларига самарали тизим ишлаб чиқишига имкон беради. У тизим ташкилотнинг эҳтиёжларига жавоб бериб, унинг фаолиятини баҳолашга ва зарурий тузатмалар киритишга имкон беради.

9.2. Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизими

Ҳар бир ташкилот ходимларини тақдирлаш (ҳақ тўлаш) учун ўз тизимини ишлатади. Бу тизимда қўйидагилар ўз аксини топади: олдида турган мақсадлар; раҳбарларнинг бошқариш фалсафаси; анъаналар; қарамоғидаги бор ресурслар. Ўтган асрнинг ўрталаригача корхона раҳбарлари ўз тажрибалари асосида мустақил равищда ўзларининг ҳақ тўлаш тизимларини яратдилар (Генри Форднинг ҳар бир йигувчисига кунига машҳур 5 доллардан беришни эслайлик). Бошқариш фанини ривожланиши ва меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи тўлаш соҳасида маҳсус маслаҳатчи компанияларнинг пайдо бўлиши билан тақдирлаш тизимини тузиш жараёни «илмий хусусият»га эга бўлади. Бу кўп сонли компанияларнинг тажрибаси

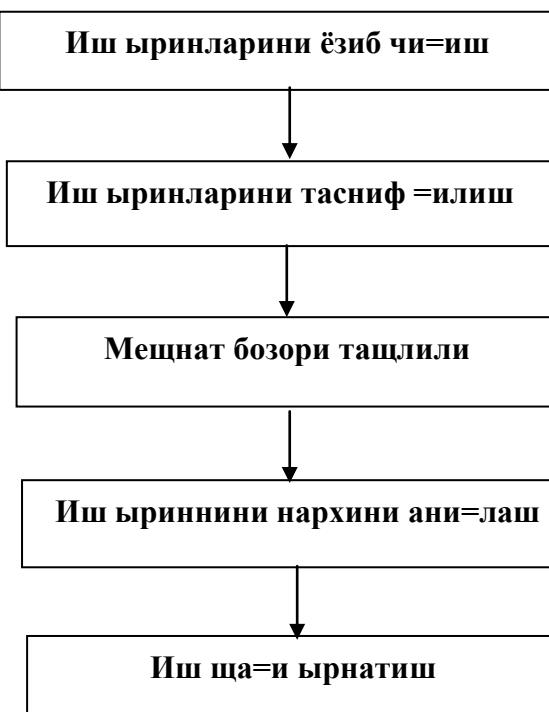
умумлаштириш ва ҳаммабоп таклифлар ишлаб чиқиш ҳисобига бўлади. Натижада индустряси ривожланган ва ривожланаётган кўп давлатларда етмишинчи йилларнинг бошларида маълум модель ўз ўрнини эгаллади, буни кўп вақт анъанавий ҳақ тўлаш тизими деб юритилади.

Ходимнинг ташкилотдан оладиган тақдирланиши анъанавий ҳақ тўлаш тизими бўйича икки қисмдан иборат: асосий (иш ҳақи ёки оклад) в қўшимча (имтиёзлар). Улар, етарли даражада, кўп вақт ўзгармасдан қолади.

Иш ҳақи-ташкилот томонидан ходимга юклатилган вазифаларни бажарганлиги учун вақт-вақти билан унинг пул билан тақдирланишидир. Компанияда ишловчи ҳар бир ходимнинг иш ҳақи миқдорини аниқлаш-бу тизимни бошқаришнинг асосий масаласидир. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимида бу масала қўйидагича ечилади: ташкилот ичида ҳар бир иш ўрнини нархи аниқланади; бу ўриннинг меҳнат бозоридаги нарзи; улар солиширилиб, таҳлили қилиниб, ва улар асосида лавозимлар иш ҳақи (оклади) тизими яратилади. Анъанавий бу масалани ечиш алгоритми 9.1-чизмада келтирилди.

Иш ўринларини ёзиб чиқиш. Иш ҳақи тизимини яратишнинг биринчи босқичида, ишлаб чиқариш вазифалари нуқтаи назаридан иш ўринларини ёзиб чиқиш ва таҳлил қилиш бажарилади. Иш ўринларини таҳлил қилишнинг кенг тарқалган усулларидан бири-лавозим йўриқномаларини тайёрлаш ҳисобланади. У лавозимни эгаллаб турадиган ходимнинг асосий вазифаларини стандарт шаклда ёзиб чиқишдан иборат. Лавозим йўриқномаларини бўлим ва бўлинма раҳбарлари билан биргаликда инсон ресурслари бўлими тузади.

Бунда қўйидагилар асос қилиб олинади: ўз тажрибалари; ишчиларни кузатиш; улар билан сухбат қилиш ва бошқалар. Ривожланган давлатларда ташкилотлар учун лавозим йўриқномаларини тузиш бўйича маҳсус масалаҳатчилар бор.



9.1-чизма. Иш ҳақи миқдорини аниқлаш.

Иш ўринларини тасниф қилиш. Бу ташкилотнинг ҳар бир иш ўрнини баҳолашдан иборат (лавозимлар иерархиясини тузиш). Таснифлашни амалга оиширш учун ҳар бир иш ўрни таҳлил қилинади (лавозимлик йўриқномалари). Натижада қўйидагилар аниқланади: ташкилотнинг мақсадларига эришишда ҳар бир иш ўринининг улуши; бу ўринни эгаллаб турган ходимнинг жавобгарлик даражаси; талаб қилинадиган умумий ва маҳсус маълумот; иш шароити ва унинг оғирлиги, жиддийлиги. Иш ўринларини таснифлашни бир қанча усувлари бор. Ҳар бир раҳбар қўллай оладиган оддий усулдан тортиб, то шундай мураккаб усувларгача борки, улрни амалда қўллаш маҳсус мутахассисларни компаниялардан жалб қилишга тўғри келади. +уида энг кенг тарқалган таснифлаш усувларини кўриб чиқамиз.

Иш ўринларини ранглаш (гурухларга ажратиш). Бу таснифлашнинг оддий усули бўлиб, аниқлик даражаси ҳам паст даражада. Лавозим йўриқномаларини таҳлил қилиб, ҳар бир иш ўрнига маълум ранг (гурух) берилади. Масалан, фаррош-1 ранг, чиланганд-2 ранг, котиба-2 ранг, кўриқлаш бўлим бошлиғи-3 ранг ва ҳоказо (9.2-чизма). Иш ўринларини гурухларга бўлиш мутахассислар (одатда раҳбарлар ва уларнинг ёрдамчилари) томонидан бажарилган учун, у ёки бу ишни ўрнини баҳолашда қўйиладиган хатолик эҳтимоллиги юқори, чунки бирор омилни ҳисобга олмаслик (масалан жавобгарликни) ёки унинг аҳамиятли даражасини юқори кўйиш (масалан маълумотни) хатоликларга олиб келади. Бу усульнни яна бир камчилиги иш ўринларини олдиндан қадр-қийматини белгилаб қўймаслиkdir. Масалан, механик лавозими (2-ранг) фаррош лавозимига (1-ранг) қараганда уч марта мухимроқ бўлиши мумкин ёки ярим марта соқчилар бўлими бошлиғи (3-ранг) лавозимига нисбатан мухим бўлмаслиги мумкин. Бу усул асосида таснифлаш ва уни қўллашда- иш ҳақини белгилашда хатоликларга йўл қўйиш мумкин. Лекин бу усул ёрдамида иш ўринларини таснифлаш арzonга тушади, ҳамда оддийлиги билан ажралиб туради. Шунинг учун бу усульнни кичик ташкилотларда қўллаш мумкин.

Ранг	Лавозимлар
1	Фаррош, коровул, йиғувчи, шогирд
2	Чилангар, токарь, пайвандловчи, қоровул, созвучи, сифат назоратчиси, котиба, кассир, шофёр, ҳисобчи
3	Бўлим бошлиқлари, катта ҳисобчи, цех бошлиқлари, усталар
4	Ишлабчиқариш бошлиғи, сотув бўлими бошлиғи, таъминот бошлиғи, бош ҳисобчи
5	Директор, директор ёрдамчиси

9.2-чизма. «Нептун» заводи лавозимларининг таснифомаси.

Разрядлар тизимини тузиш. Бу иш ўринларини таснифлашнинг энг кенг тарқалган усулларидан бири ҳисобланади. Аввало, инсон ресурслари бўлими бир-бири билан жавобгарлиги жиҳатидан фарқланадиган, бажарадиган ишларининг аҳамияти, мутахассислик даражаси, меҳнатнинг оғир-енгиллиги ва ташкилотнинг мақсадларига эришишда қўшадиган ҳиссаларини ҳисобга олган ҳолда разрядлар (синфлар) поғонасини ўрнатади. Разрядлар тизими тузилгандан (ҳар бир разряд тўлиқ ёзиб чиқилгандан) сўнг, лавозим йўриқномалари ҳар қайси разряд билан солиштирилиб, ҳар бир иш ўрнининг разряди аниқланади, яъни лавозим йўриқномасига қайси разряд тўғрироқ келса, ўша қабул қилинади (9.3-чизма).

Разрядлар тизими олдинги оддий усул-иш ўринларини гурухларга ажратиш усулига нисбатан сўзсиз олдинга силжишdir. Лекин, барибир, олдинги усулдаги камчилик (субъектга боғлиқлик) разрядлар тузишда ҳам, унинг поғонасини аниқлашда ҳам, разрядларни ва лавозимларни бири-бирига мослигини аниқлашда ҳам сақланиб қолади.

Баллар тизими. У дунёда «Хей-систем» номи билан машхурдир. (Америкадаги «Хей энд Ассоси эйтс» Компанияси дунёда биринчи бўлиб оммабоп иш ўринларини балли баҳолаш ёрдамида таснифлаш тизимини ишлаб чиқсан). Бу усулда бошқа усуллардаги камчилик (субъект омили) маълум маънода енгиб ўтилади; иш ўринларини баҳолашда мураккаб механизмлар ишлатилади.

Разрядни ёзма баёни	Лавозимлар
6-разряд. Мураккаблик, мустақиллик ва хилма-хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти олий энг юқори бўлиши, бошқариш соҳасида маҳсус маълумоти ва раҳбарлик лавозимларда иш тажрибаси талаб қилинади. Аналитик фикрлаш ва муомала кўнимаси. Ташкилотнинг ривожланиши ва унинг натижалари учун жавобгарлик.	Бош директор ёрдамчиси
5-разряд. Мураккаблик, умстакиллик ва хилма-хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти энг юқори бўлиши (олий), бошқариш соҳасида маҳсус маълумоти ва раҳбарлик лавозимларда ва шу вазифада иш тажрибаси. Аналитик фикрлаш ва муомала кўнимаси. Мустақиллик ва ташаббускорлик юқори даражада. Ривожланиш ва натижалар жавобгарлик (йўналиши бўйича)	Ишлаб чиқариш директори. Жамоа бўйича директор. Сотув бўйича директор
4-разряд. Келишилган мақсадлар чегарасида мустақиллик бўлиши, етарли даражада мураккаб иш хусусияти. Умумий ва маҳсус таълимнинг юқори даражада бўлиши (олий). Аналитик фикрлаш ва муомала кўнимаси. Бўлимнинг ривожланиш ва натижалари учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик етарли даражада бўлиши.	Сотиб олиш хизмати бошлиғи. Сотув бўлим бошлиғи. ишлаб. Чиқариш директори ёрдамчиси
3-разряд. Мураккаблиги ўртacha иш, келишилган мақсадлар чегарасида умумий раҳбарлик остида бажарилади. Умумий ва маҳсус таълим юқори ёки ўрта бўлиши талаб этилади. Бўлимнинг ёки лойиҳанинг натижалари учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик даражаси чегараланган.	Информатика бўйича инженер. Сотув бўйича мутахассис. Катта бухгалтер. Цех бошлиғи
2-разряд. Етарли даражада оддий қайтариладиган иш. Умумий	Ҳисобчи. Сотиб

маълумотнинг ўртача даражаси ва маълум махсус тайёргарлик талаб қилинади. Ўзининг натижалари ва ривожланиши, ҳамда ускуналар учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик даражаси паст даражада.	олиш мутахассиси. Уста. Котиба. Бригадир
1-разряд. Жуда оддий ва қайтариладиган иш. Умумий маълумотнинг ўртача даражаси ва иш ўрнида махсус тайёргарлик талаб қилинади. Ўзининг натижаларига ва ўсишига, ҳамда ускуналарга жавобгарлик чегараланган. Мустақиллик ва ташаббускорлик минимал даражада.	Станокда ишлайдиган ишчилар. коровул. Фаррошлар. Шофёrlар.

9.3-чизма. Механика заводи лавозимларининг таснифномаси.

Аввало, ташкилотдаги ҳамма иш ўринларини таҳлил қилиб, улардаги таянч омиллар аниқланади. Энг кўп ишлатиладиган таянч омиллар бўлиб қуидагилар ҳисобланади: жавобгарлик даражаси; мутахассислик даражаси; меҳнат шароити; маълумотлик даражаси; физик (куч қувват) ва ақллилик даражаси. Табиийлик, ҳамма таянч омиллар ҳар хил компаниялар учун ҳар хил бўлади. Бу уларнинг фаолиятининг турга, миқдорига ва қандай миллий ташкилотга тегишлилигига боғлиқ. Инсон ресурслари бўлимининг асосий масаласи шундан иборатки, у ташкилотнинг махсус томонларини қандай омиллар тўғрироқ акс эттиришини аниқлашдан иборат. Ўз навбатида бу усулни ишлатиладиган йирик корпорациялар учун таянч омиллар тўплами-стандарт ҳисобланади. Ҳар қайси омилнинг ёки субомилларнинг мазмuni ҳар хил бўлиши мумкин. (Субомил-таянч омилларга таъсир этувчи бошқа омиллар). Масалан, индустря компанияси учун жавобгарлик омили қуигиларни ўз ичига олади: бошқа ходимларни хавсизлигини таъминлаш учун жавобгарлик; станок ва ускуналарнинг ҳолати; ишлабчиқариладиган маҳсулотнинг сифати; бўйсунувчиларни бошқариш ва назорат қилиш. Маслаҳатчи компаниялар учун жавобгарлик деб қуидагилар тушунилади: бажарилаётган лойиҳаларнинг сифати; бўйсунувчиларни бошқариш ва назорат қилиш; мижозлар билан ишлаш.

Ҳар хил лавозимларга нисбатан ҳар хил субомилларнинг муҳимлик даражаси турлича бўлиши мумкин (мисол учун, директор ва чилангарнинг бошқа ходимларининг хавсизлиги учун жавобгарлиги). Шунинг учун баллар тизими субомилларнинг муҳимлик даражаси бир неча деб қарайди. Одатда тўрт хил даражаки тузилади: энг паст, паст, ўртача ва юқори.

Кейинги босқичда баллар жадвали тузилади. Ҳар қайси субомил маълум баллар сони билан баҳоланади (бунда энг юқори балл тўртинчи даражага берилади). Сўнг даражалар орасида баллар тақсимланади. Бу ҳам пропорционал равищда олиб борилиши мумкин: энг раст даражада максимал баллар сонининг 25%; паст даражада-50% ўрта-75%.

Мутаносиб бўлмаган ҳолатда ҳам бажарилиши мумкин; мисол, энг паст-10%; паст даражада-35% ва ўрта даражада-60%. Натижада баллар жадвали тузилади (9.4-чизма). Ундан кўриш мумкинки, ҳар қайси муҳимлик даражасига ва субомилга қанча балл тўғри келади.

Ташкилотдаги ҳар бир иш ўрнининг таҳлил қилиш учун (классификатор) таснифлагич ёки справочник (билдиригич) ишлаб чиқилади. Унда ҳар бир омилни, субомилни ёзма равишда ифодаланади, ҳамда ҳар қайси муҳимлик даражаси нимани билдириши тушунтириб берилади (9.5.-чизма).

Иш ўринларини таснифлаш қўйидаги олиб борилади:

- 1) лавозим йўриқномаси ва классификатор солиштирилади ва бу лавозимга таъсир этувчи субомилларнинг муҳимлик даражаси аниқланади;
- 2) баллар жадвали асосида ҳар қайси омил учун баллар ҳисобланади;
- 3) ҳар қайси субомил учун баллар йиғиндиси аниқланади ва ҳар қайси иш ўрни учун умумий баллар йиғиндиси топилади, яъни ташкилотда унинг нисбатан баҳоси топилади.

Критик (муҳим) омиллар	Даражалар			
	Энг паст	паст	ўрта	юқори
1. Жавобгарлик				
а) ходимларнинг хавфсизлиги	50	100	150	200
б) ускуналар ҳолати	40	80	120	160
в) ходимларни ўқитиб ўргатиш	10	40	70	100
г) сифат	40	80	120	160
2. Касбий моҳирлик				
а) тажриба	90	180	270	360
б) маълумоти	50	100	150	200
3. /айратлилик				
а) физик	50	100	150	200
б) интеллектуал	70	140	210	300
4. Иш шароити				
а) Хавфли, хатарли, заарли	40	80	120	160
б) атроф муҳит	40	80	120	160
Жами				2000

9.4-чизма. Баллар жадвалига мисол.

1. Муҳим омил-жавобгарлик.
2. Субомил-ускуналар ҳолати. Компаниянинг ҳар бир ходими технологик ускуналарнинг, материалларнинг, ишлаб чиқариш хоналарининг ҳолати учун жавобгардир. Бу жавобгарлик қўйидагилардан иборат: бузилишлар тўғрисида, материаллардан ёки хоналардан нотўғри фойдаланилганлик тўғрисида ахборот бериш, техник хизмат кўрсатиш, лавозим йўриқномаси талабларига асосан таъмирлаш ёки ускуналарни янгилаш.
<u>Энг паст даражা.</u> Ходим ўз бошлиғига ускуналарнинг ишлашидаги носозликлар ва сифатсиз материаллар тўғрисида маълумот беради.
<u>Паст даража.</u> Ходим ускуналаринг сақланиши ва ташқи ҳолати учун ва материалларга эҳтиёж тўғрисида жавоб беради.
<u>Ўрта даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади ва кичик таъмирлаш ишларини олиб боради. Материаллардаги майда дефектларни тузатади.
<u>Юқори даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади, таъмирлаш ва ускуналарни янгилаш билан шуғулланади, материалларни ишлатилиши (сони, сифати ва

тури) учун жавобгардир.

9.5-чизма. Иш ўринларини (классификатори) таснифлагицидан кўчирма.

Таснифлаш натижасида ҳар қайси иш ўрнининг балларда баҳоси аниқланади, яъни ташкилотдаги ҳамма иш ўринлари (ранжировка) гурухланади.

Иш ўринларини бу усул билан таснифлаш бошқа усулларга нисбатан обьективлиги билан фарқ қиласи, лекин кўп вақт ва маҳсус билимни талаб қилиши сабабли кўп ишлатилмайди. +оида бўйича, ташкилотлар бу усулни ишлатиш учун ташқаридан маслаҳатчилар чақирадилар. Майда, ҳаттоқи ўрта компаниялар бундай ҳаражатларга қурблари етмайди ва иш ўринларини таснифлаш учун оддий усуллардан фойдаланадилар.

Ҳақ тўлаш тўғрисида обзорлар (қисқа маълумотлар). Таснифлашни ҳар хил усуллари (ташкилот ичида) ҳар бир иш ўрнига кўпроқ ёки камроқ аниқлик билан нарх қўяди. Таснифлаш натижасида аниқланади: қайси лавозимлар учун юқори даражада иш ҳақи тўлаш керак. Лекин иш ҳақининг миқдори қандай бўлиши керак, буни фақат меҳнат бозорини таҳлили асосида аниқланади. Ҳозирги кунда энг кенг тарқалган меҳнат бозори тўғрисида ахборот йиғиш усулларидан бири-ҳақ тўлаш тўғрисида обзорлар ҳисобланади. Улар орқали бошқа ташкилотлар шу соҳадаги ўз ходимларига қандай иш ҳақи тўлаётганларини билиш мумкин.

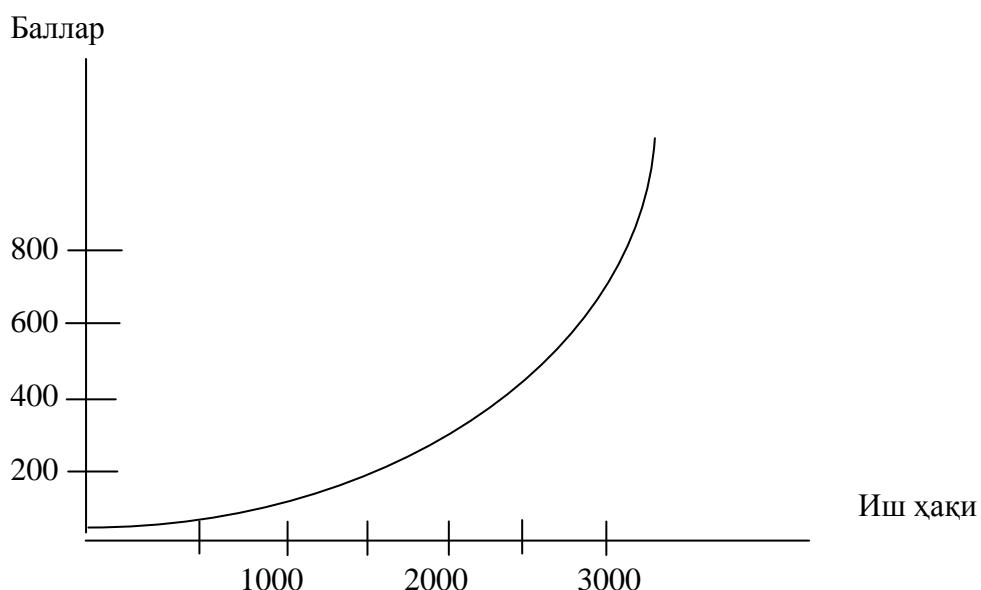
Компания учун меҳнат бозори, қоида бўйича, у географик зонанинг қандай аҳоли пунктларида жойлашгани ҳисобланади. У ерда яшайдиган одамлар ташкилотга ҳар куни ишга бориб келадиган бўлсинлар (ёки масофаси яқин бўлсин). Мисол, Тошкентнинг марказида жойлашган ташкилотлар учун бундай зона шаҳарнинг ўзи ва унга яқин жойлашган аҳоли пунктлари ҳисобланади. Ўз навбатида, баъзи мутахассисликлар учун меҳнат бозори кенгроқ бўлиши мумкин. Масалан, А+Шда юқори бошқарувчилар ёки олий ўкув юртларининг ўқитувчилари учун меҳнат бозори миллийлик ҳисобланади, чунки бу соҳадаги аҳоли жуда ҳам ҳаракатчандир.

Бозор иқтисодиёти ривожланган давлатларда ҳақ тўлаш обзорлари давлат органлари (Меҳнат вазирлиги) ёки шу соҳага ихтисослашган хусусий компаниялар томонидан бажарилади. Обзорлар натижасида меҳнат бозорида шаклланган иш ҳақининг даражаси тўғрисида ҳар томонлама етарли обьектив ахборот олинади. Агар бу обзорлар компанияларни қониқтираса ёки етарли ахборт берилмаса, у тақдирда инсон ресурслари бўлими ўзлари учун алоҳида обзор тузишлари мумкин. Бу мақсадда иш ҳақини аниқлаш лозим бўлган лавозимлар рўйхати тузилади (ташкилотнинг ҳамма бўғинлари учун таянч лавозимлар маълум бўлиши лозим), ҳамда ўтказиладиган ташкилотлар рўйхати ҳам тузилади. Инсон ресурслари бўлими мининг ходимлари ташкилотнинг аниқ билишлари лозим: миллий (қатнашувчилар сони ва уларнинг географияси турли-туман бўлиши лозим); маҳаллий; алоҳида тармоқ бўйича; маълум ўлчамдаги корхоналар ва бошқалар.

Обзорнинг натижалари етарли бўлиши учун компанияларнинг сони маълум категориядаги ташкилотнинг умумий сонига нисбатан аниқланиши лозим. Мисол, агар ташкилот районнинг машина қуриш корхоналарида (улар фақат ўнта) иш ҳақи соҳасида ҳолатни аниқламоқчи бўлса, унда 7-8 та учун обзор олинса, етарли маълумот йиғилган бўлади. Умумий миллӣ обзор учун ҳар хил тармоқлардан ва регионалардан 50-80 та компаниянинг қатнашуви зарурый ҳисобланади (мутахассис бўлмаганлар ҳам ишлатиши мумкин бўлган танлаш ҳажмини топадиган аниқ статистик усуллар бор).

Иш ўрнини нархини аниқлаш. Иш ҳақи обзорлари меҳнат бозорида ўрнатилган иш ҳақи миқдорини аниқлаб беради (иш ўрнининг абсолют нархи). Иш ҳақи тизимини яратишнинг кейинги босқичи шундан иборатки, унда ташкилот ичидаги ҳар бир иш ўрнининг нархи обзордан олинган натижалар билан солиштирилади (меҳнат бозори тӯғрисидаги ахборот) ва ҳар бир лавозим учун иш ҳақи миқдори белгиланади. Иш ўрнининг ички ва абсолют (бозор) нархларини солиштириш баллар йиғиндиси асосида олиб борилади. Шу иш ўрнига тӯғри келадиган лавозим иш ҳақи обзорда аниқланган иш ҳақи билан солиштирилади.

Масалан, агар чилангар позицияси 450 балл билан баҳоланган бўлса, ва унга ойлик иш ҳақи бу лавозим учун 1000 рубл; А нуқта (400:1000) ташкилотнинг иш ҳақи (9.6-чизма) чизмадаги нуқталардан биридир. Бу чизма қуидагича олинади: ҳамма таянч позициялар учун Y-ўқида баллар, X-ўқида иш ҳақи кўрсатилади.



9.6-чизма. Механика заводининг лавозимларини ички нархи ва иш ҳақининг боғлиқлиги.

+оида бўйича, бундай боғлиқлик мураккаб чизиқсиз хусусиятга эга, шу сабабли уни апроксимация қилиб, соддароқ кўринишга келтириш ва математик тенглама олиш мумкин. Апроксимация ёрдамида берилган ташкилот учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғланиш

ўрнатиш мумкин. Натижада ҳар бир позиция учун иш ҳақининг миқдорини аниқлаш мумкин. Агар лавозим учун бозор ва ички нархлар орасидаги боғлиқлик $X_10 Y+1000$ формула билан ифодаланса (х-ойлик иш ҳақи, у-баллар), унда бухгалтернинг ойлик иш ҳақи, агар бу лавозим 230 балл билан баҳоланган бўлса, қўйидагига-3300 рублга тенг бўлади ($10 \times 230 + 1000$).

Шундай қилиб, лавозим учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғлиқликни топиш ташкилотдаги ҳамма иш ўринлари учун иш ҳақи миқдорини ўрнатишга имкон беради. Бунга эришиши учун бир қанча таянч лавозимлар учун меҳнат бозорини тадқиқот қилиш зарур. Кўриниб турибдики, иш ҳақини бу йўл билан топиш усули ўзининг камчиликларига эга: бир хил лавозимни эгаллаб турган инсонлар орасидаги фарқни математик ёндашув ҳисобга олмайди. Бу усулни ишлатганда, 20 йиллик иш стажига эга бўлган муҳандис ва кеча инсититутни битириб, шу лавозимга ишга келган мутахассис бир хил иш ҳақи оладилар.

Ташкилот бу усулни кўр-кўронга қўллаши натижасида, юқори баҳоланган мутахассисларни ташқаридан ўзига жалб қилаолмаслиги ва ўзидагиларни ушлаб қололмаслиги мумкин. Сабаби: ташкилотдаги иш ҳақи ва унинг ичидағи баллар кесишган нуқтасидан бозордаги иш ҳақи юқорида жойлашган бўлиши-чизмадаги С нуқта (9.6-чизма).

Бу камчиликдан қутилиш мақсадида лавозимлар маълум гуруҳларга ёки разрядларга бириклиради ва ҳар бири учун «вилкали» иш ҳақи ўрнатилади. Разрядлар усулини қўллаганда, бундай гуруҳлаш олдинги босқичда бажарилади; мураккаброқ усулларни-баллар тизимини қўллаганда, умумий баллар асосида баҳоланган иш ўринлари разрядларга бириклиради. Мисол, 50 дан 100 баллгача баҳоланган лавозимлар биринчи разряд деб олинади, 101-150 баллар-иккинчи, 151-200-учинчи ва ҳоказо, кейин ташкилотнинг иш ҳақи чизмаси асосида ҳар қайси категория учун ўрта нуқта ёки иш ҳақининг ўртача миқдори топилади. Юқоридаги мисолни давом эттирасак, биринчи разряд учун ўртача нуқта 1000 рубл бўлади, иккинчи-1500 рулб, учинчи 2200 рубл ва бошқалар. Ўрта нуқтани аниқлагандан сўнг, ҳар қайси разряд учун иш ҳақининг «вилкаси» ўрнатилади, яъни разрядга кирувчи лавозимдаги ходимнинг олиши мумкин бўлган энг кам (минимал) ва энг кўп (максимал) иш ҳақи миқдори аниқланади. +оида бўйича, вилка ўрта нуқтага нисбатан ҳамма разрядлар учун бир хил профентлар фарқи билан ўрнатилади. Масалан, 20%-бу энг кам иш ҳақи ўрта нуқта иш ҳақининг 80%ини, энг кўпи-120%ни ташкил қиласи. 30% вилкада биринчи разряддаги ходимларнинг ойлик иш ҳақи 700 рублдан 1300 рублгача ташкил қиласи; иккинчи разряд-1200 дан 1800 рублгача, учинчи разряд-1760-2860 рубл ва бошқалар. Вилкаларни ишлатиша шундай ҳолат юз бериши мумкин: разрядлари паст бўлган ходимларнинг иш ҳақи разрядлари юқори бўлганларнидан кўп бўлиши мумкин (9.7-чизма).

Иш ҳақини вилкалар орқали топилиши ходимларнинг окладини ўрнатишида уларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш имконини яратади. Натижада бир хил ёки бир-бирига яқин лавозимларни эгаллаган ходимлар ҳар хил иш ҳақи олишлари мумкин, чунки иш стажи, касбий маҳорати,

мехнат унумдорлиги, билим даражаси ва бошқа омиллар ҳисобга олинган бўлади.

Разряд	Минимум (энг кам)	Ўрта нуқта	Максимум (энг кўп)	Разояд сеткаси
18	309,150	386,460	463,600	154,510
17	283,380	354,140	425,010	141,360
16	259,460	324,320	389,300	129,840
15	239,237	299,320	359,160	119,790
14	221,350	276,710	331,970	110,620
13	205,080	256,400	307,620	102,540

9.7-чизма. Кўп миллатли компаниянинг йиллик оклади тизими (кўчирма).

Алоҳида ходимга иш ҳақи ўрнатиш. Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллайдиган ташкилотларда алоҳида ходим учун иш ҳақи белгилаш етарли даражада оддий бўлиб, кўп ҳолатларда механик жараён ҳисобланади. Биринчидан, иш ҳақи бўйича мутахассис ходим эгалламоқчи бўлган лавозим қайси разрядга тегишилигини аниқлайди. Агар лавозим янги ташкил қилинган бўлса, уни баҳоланади ва разряди аниқланади. Иккинчидан, иш ҳақи мутахассис-ходимга тўланадиган иш ҳақи миқдорини разряднинг вилка окладларини ҳисобга олган ҳолда аниқлайди ва ходимнинг шахсий хусусиятларини эътиборга олади: тажрибаси ва иш стажи; олдинги иш жойидаги иш ҳақи миқдори; маълумоти ва бошқа омиллар. Инсон ресурслари бўлими томонидан берилган таклифни ходимнинг раҳбари олади, у иш ҳақи тўғрисида ечим қабул қиласи. Ташкилотда ўрнатилган тартиб бўйича у тасдиқланади (кўп корпорацияларда «икки даражали тамойил ишлатилади, ёки ечимни ходимнинг тўғридан тўғри раҳбари қабул қиласи ва унинг бошлиғи томонидан тасдиқланади») ва у инсон ресурслари бўлими билан келишилади.

Иш ҳақини ошириш. Иш ҳақининг анъанавий тизими лавозим окладларини ўзgartиришнинг стандарт механизимига эга. Иш ҳақининг миқдори уч сабаб билан ўзgartирилади: иерархия бўйича ходимнинг силжитиш (юқори лавозимга кўтариш ёки паст лавозимга тушириш); ташкилотда умумий иш ҳақи даражасини ўзgartириш; ҳар бир ходимни тақдирланишини вақти-вақти билан қўриб бориш. Биринчи ҳолатда олдинги параграфда баён қилинган усул ишлатилади. Ҳозирги шароитда ташкилотда умумий иш ҳақи даражасини ўзgartириш мақсадида ўртacha иш ҳақини ошириб бориш амалий тўхтовсиз жараён ҳисобланади.

Иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий жараёнларнинг таъсирида ходимларни тақдирлаш ошиб боради. Ҳозирги иқтисодиётда нарх-навонинг ошиши (инфляция) ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши асосий турғун омиллар бўлиб, ўртacha иш ҳақини оширишга олиб келади. Ҳар бир ташкилот, ўзига қизиқтириш мақсадида, эҳтиёж товарларга нарх-навонинг ўсишини ўз ходимларининг иш ҳақини ошириш билан компенсация қиладилар (ўрнини

тўлдирадилар) ва меҳнат унумдорлигини ошириш соҳасида эришган ютуқларини ҳам ўзаро баҳам кўрадилар. Лекин бу қўйидагини билдирмайди: йиллик инфляция 10%ни ташкил қилган бўлса, ўртача иш ҳақи ҳам 10% ошади деган сўз эмас; меҳнат унумдорлигини 5% ошиши-уни 2,5% ошади деган сўз эмас. Иш ҳақининг ошиши инфляциядан ўзиши ёки орқада қолиши ҳам мумкин. Лекин рақобатбардошликни меҳнат бозорида сақлаш учун ташкилотлар иқтисодиётидаги нарх-наволарнинг ошишини ўз ходимларининг ўртача иш ҳақини ошириш билан таъминлашга ҳаракат қиладилар, ёки ўз ходимларининг керакли нарсаларини сотиб олиш қобилиятини сақлаб қоладилар. Иш ҳақини ошириш миқдори кўп омилларга боғлиқ: меҳнат бозорида талаб ва таклифнинг нисбати; касаба иттифоқларининг таъсири; қонунчиликдаги ўзгаришлар ва ҳоказолар. Бу омилларнинг ҳар бири ҳар хил вақтда ва ҳар хил шароитда мазмuni ҳам, аҳамиятлилик даражаси ҳам ҳар хил. Мисол учун, Чехиянинг пойтахти Прагада ишлаётган ташкилотлар ўз ходимларининг иш ҳақини эҳтиёж товарларининг нархи ошишига нисбатан тезроқ кўтарилиши керак, чунки иш кучига талаб таклифга нисбатан анча юқори. Ўз навбатида Харьковдаги ҳолат бунинг тескариси, яъни инфляциядан иш ҳақини ошириш орқада, лекин ташкилотларда айтарли даражада қийинчилик йўқ, чунки ишчи кучига талаб таклифга нисбатан анча орқада.

Ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини қандай даражада муваффақиятли бажараётганлигини ташкилот баҳолайди ва бу натижаларга қараб, унинг тақдирланишига ўзгартеришлар киритилади. Баҳолаш тизими ҳар хил бўлиши мумкин, лекин улар ходимларни ишлашига қараб, улар орасига чегара қўйишга мўлжалланган: ўртача, қониқарли ва яхши иш бажарадиганлар. Бу бўлиниш даражаси бошқача ҳам бўлиши мумкин. Бу натижаларга қараб, ходимлар тақдирланади, мукофатланади. Замонавий кўп ташкилотларда бундай баҳолаш ходимларни йиллик аттестациядан ўтказиш ёки улар билан суҳбат ўтказиш шаклини олган. Одатда, бу ходимнинг бошлиғи томонидан ўтказилади, ходимнинг маълум вақтда бажарган иш натижаларига (одатда бир йил олинади) баҳо қўйилади. (тўлиқ аттестация тўғрисида 3-бобга қараш тавсия этилади). «Делқта» корпарация раҳбарияти ўз ходимларининг иш ҳақини 2%га ошириш тўғрисида қарор қабул қиласи, ҳамда кейинги йил давомида иш натижаларига қараб, 50 млн. доллар мукофот беришни режалаштиради. Корпарация ҳар йили ўз ходимларини аттестациядан ўтказади ва учта баҳо қўяди: кутилгандан кам; қониқарли; кутилгандан юқори. Иш ҳақи ҳисоблаш бўлими иш ҳақини оширишнинг қуйидаги миқдорини белгилади: «қониқарли» баҳо олганларга -1,5% ва «кутилгандан юқори»ларга 2,5%. Натижада ҳар бир ҳодимнинг иш ҳақини ошиши икки қисмдан иборат бўлади: -2% автоматик тарзда, аттестация баҳоларига қараб оширилади. Мухандиснинг йиллик иш ҳақи 40000 дол. бўлса, ва аттестация баҳоси «Кутилгандан юқори» бўлса, қўшимча 1800 дол. олади (2% ва 2,5%); 65000 дол.. оладиган директор ва аттестация баҳоси «қониқарли» бўлса, қўшимча 2275 дол. олади (2% ва 1,5%); 33000 дол.

оладиган техник ва баҳоси «кутилгандан кам» бўлса, қўшимча 660 дол. олади (2% ва 0%).

Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллаш. Иш ҳақини топишни бу усулинни амалиётда қўллаш ташқи омилларни ҳисобга олишни ва усульнинг камчилик томонлари аниқ билиб олишни талаб қиласди. Биринчи ва асосий омил-ташкилот ходимларининг иш унумдорлиги. Иқтисодий ташкилот доим ходимга қизиқиб қарайди, агар у ходим ташкилотга фойда келтираётган бўлса, ёки ходимнинг меҳнат унумдорлиги ташкилотнинг унга қилаётган сарф-харажатларидан устун бўлса (фойдаси кўринмайдиган ташкилотларда-бюджет қаралади). Тескари ҳолатларда ташкилот ходимдан қутилиш йўлига ўтади. Агар чилангарни иш ҳақи соатига 20 рубл бўлса, иш ҳақи фондидан 40% давлат фондига ўтказиши зарур бўлса, у вақтда ташкилот бир шарт билан чилангардан фойдаланади: у бир соат иш вақтида 28 рублли маҳсулот ишлаб чиқариши лозим (20.1,4).

Ташкилотга ҳар қайси ходимнинг келтирадиган фойдаси 3 омилга боғлиқ бўлсин: унинг шахсий унумдорлиги; меҳнатини нархи; ишлаб чиқарган маҳсулотини (хизмат кўрсатишининг) бозордаги нархини даражаси. Немис чилангари юқори унумдорликка эга бўлиши мумкин (соатига 4 та деталга ишлов беради, унинг чехиялик ҳам касби битта деталга ишлов беради), лекин бозордаги нарх наво даражаси шундай (бир детал нархи-8 марка, агар чилангарга бир соат ишлагани учун 40 марка тўланса), бу-бундай деталларни Германияда ишлаб чиқариш фойдасизлигини кўрсатади. Ўз навбатида, меҳнат унумдорлиги кам чехиялик чилангарни бу ишга жалб қилишга соатига 2 марка тўланади. Демак, бу детални Чехия республикасида ишлаб чиқариш фойдалидир (рентабеллиги юқори даражада).

Табиийки, йирик ташкилотлар ўзларининг ҳар бир ходимини меҳнат унумдорлигини пулларда аниқлаши жуда мураккаб иш (бажариб ҳам бўлмайди). Шу сабабли, кўп компаниялар ўз иш фаолиятларининг йўналишига қараб, ходимнинг ўрта меҳнат унумдорлиги бўйича иш кўрадилар (ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ва хизмат кўрстишнинг тури бўйича, категориялар бўйича, территорияда жойлашган бўлимлар бўйича ва ҳоказо). Унумдорликни баҳолайдиган иккита кўп ишлатиладиган ва тарқалган кўрсаткич бор: бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажми; бир ходимга тўғри келадиган соф фойда. Биринчи кўрсаткич (энг кўп тарқалган) бир ходимнинг абсолют унумдорлигини кўрсатади (нисбий унумдорлик четда қолади). Шунинг учун бир ходимга тўғри келган сотиш ҳажми бошқа кўрсаткич билан солиштирилиши керак; масалан бир ходимга тўғри келган сарф-харажатлар (баъзида ишчи кучларига бўладиган ҳаражатлар ёки ёлланма ҳаражатлар деб ҳам юритилади). Шуни айтиб ўтиш муҳимки, бу ерда ташкилотнинг ишчи кучига сарф қилган умумий ҳаражатлари тўғрисида гап кетаяпти. Иш ҳақи ва ундан ташқари бошқа ҳаражатлар: ижтимоий суғурта ва бошқа фондларга ажратиладиган маблағлар, ҳамда моддий рағбатлантириши ҳамма турлари, текинга овқатлар ташкил қилиш ва бошқа ҳаражатлар ҳисобга олинади. Бир ходимга тўғри келадиган соф фойда кўрсаткичи ҳаммабоп бўлиб, унда ташкилотнинг

ҳамма ҳаражатлари (ишчи кучларига қилган сарф-ҳаражатлари ҳам) ҳисобга олинади (тўлиқ иловага қаралсин: Инсон ресурслари статистикаси).

Анъанавий ҳақ тўлаш тизимини ишлатганда доим ҳисобга олиниши лозим бўлган кейинги омил-мехнат бозорини вақтга қараб ўзгариши (динамикаси)ни ҳисобга олишдир. Ҳар хил катеоиядаги ишчилар учун умумий иш ҳақининг ўзгариши ҳар хил (нотекс) бўлади. Анъанавий тизим асосида аникланган ташкилот ичидаги иш ҳақи бозор таклиф қилганига тўғри келмаслиги мумкин. Бунга ёрқин мисол бўлиб, 80- йилларнинг охири ва 90-йилларнинг бошларидағи Москва ва бошқа катта йирик шаҳарларда юзга келган ҳолат ҳисобланади. Бунда чет тилини биладиган котибанинг иш ҳақи раҳбарнинг иш ҳақи билан teng ва баъзи ҳолатларда ундан ҳам ортиқ бўлади. Табиийки, бундай ҳолатлар ташкилот учун қийинчилик туғдиради: бир томондан ходимларни сақлаб қолиш керак (хозирги ҳолатда чет тилини биладиган котибаларни); иккинчи томондан-ишлаб турган иш ҳақи тизимиға риоя қилиш; лекин бунга ходимга бериладиган тақдирлашни киритиб бўлмайди. Бозорда буни у олиши мумкин. Агар ташкилот раҳбарияти меҳнат бозоридаги ўзгаришлар вақтинча деб ҳисобласа (котиба билан бўлган ҳолатга ўхшаш), у вақтда «лавозимга қўшимча ҳақ» тақдирлаш усулидан фойдаланиши мумкин. Бу мутахассисларнинг окладига қўшимча тарзда берилади, агар уларнинг «бозор нархи» компаниянинг иш ҳақи тизими ўрнатадиган иш ҳақидан юқори бўлса. Меҳнат бозоридаги ҳолат ўзгарган тақдирда (меъёрга келган вақтда) «лавозимга қўшимча ҳақ» осонгина олиб ташланади. Агар меҳнат бозоридаги тенденция доимий бўлса (мисол, 90-йилларнинг ўрталарида Россияда ташкилот раҳбарларининг иш ҳақини оширилиши), у вақтда ташкитлот ўзининг иш ҳақи тизимини қайта кўриши лозим, ёки разрядларни, ҳам уларга тўғри келадиган лавозим окладлари «вилкасини» янги ҳолатга мослаши лозим.

Анъанавий иш ҳақи тизимини яна бир камчилиги шундан иборатки, у марказлашган, мустаҳкам (қаттиқ) ва «бюрократли» (қофозбозлиги кўп). Бу тизимда ҳар бир ходимнинг тақдирланиш микдори ташкилотнинг ҳамма фаолиятининг натижалари билан боғланиши таъминланмайди. Компания муваффақиятсиликка учраган вақтда ходим буни сезмайди ҳам, чунки унинг моддий ҳолатига бу таъсир этмайди (йилдаги ўсишни ҳисобга олмаганда, бу ҳам унчалик кўп эмас). Шунга ўхшаш, компания ютуқларга эришганда ҳам унчалик катта ўзгариш бўлмайди. Алоҳида ходимнинг натижалари тўғрисида ҳам шундай дейиш мумкин. Бу камчиликлардан қутулиш учун анъанавий иш ҳақи тизими «ноанъанавий» тизим билан қўшиб олиб борилиши керак. У ҳолда ходимнинг йиллик даромадининг кўп қисми ташкилотнинг натижалари билан тўғридан тўғри боғланади ва шахсий ютуқлари билан ҳам боғланади (мукофатлар олиши, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар).

9.3. Имтиёзлар тизимини бошқариш

Замонавий ташкилотлар анъанавий иш ҳақи тизимининг асосини ташкил қиласиган ойлик иш ҳақига қўшмача тарзда ўз ходимларига бир

қанча имтиёзлар берадилар. Улар ходимларнинг моддий шароитларни яхшилашга, яшаш даражаларини кўтаришга ёрдам беради. Ташкилотлар, тармоқлар, давлатлар ва бошқа омилларга қараб имтиёзлар ишчининг ялпи даромадининг 50% ва ундан юқори қисмини ташкил қилиши мумкин.

Имтиёзларга иш ҳақига қўшимча тарзда бериладиган ҳар хил хизмат турлари ёки қўшимча маблағ беришлар киради: моддий ёрдам; қўшимча таълил; бепул овқатланиш; ҳаётни суғурта қилиш; тиббий суғурта қилиш; компания автомашинасидан фойдаланиш; санаторияларга йўлланма беришлар ва бошқалар. «Вертикал» қурилиш компанияси ўз ходимларига қуидаги имтиёзларни беради: овқатланиш учун пул (кунига 30 рубл); йилда икки комплект маҳсус иш кийими; тўй муносабати билан ўртача иш ҳақи миқдорида моддий ёрдам; дам олишга текин йўлланма.

Ҳар бир ташкилот имтиёзлар тизимини режалашда қуидаги омилларни ҳисобга олиши керак:

- миллий ва маҳаллий қонунчилик. +онунда кўрсатилган имтиёзларни ташкилотлар, албатта, ўз ходимларига беришлари шарт. Раҳбарларнинг бу масалада вазифалари имтиёзларни энг кам ҳаражатлар билан бериш йўлларини топиш;
- меҳнат бозори. Ташкилот ўз ходимларига меҳнат бозорида ўрнатилган стандарт имтиёзларни бериши керак, шу ҳолатдагина у иш таклиф қиласиданлар билан рақобатлашади. Америка +ўшма штатларида қуидаги имтиёзлар тўплами стандарт ҳисобланади: тиббий суғурта қилиш; ҳаётни суғурта қилиш; нафақа режаси; бир йилда энг камида бир ҳафта таътил. Бундай имтиёзларни таклиф қилаолмайдиган компаниялар яхши малакали мутахассисларни ўзларига жалб қилаолмайдилар. Ўз навбатида Францияда давлат ижтимоий суғурта тизими ривожланган бўлиб, баъзи компанияларгина ўз ходимларига қўшимча суғурта беради, бу ерда овқатланишга маблағ ажратиш жуда яхши ривожланган. СССРда маълум касб соҳасида ишчилар учун стандарт имтиёзлар тўплами белгиланган: санатория ва дам олиш уйларига текин йўлланмалар: уй-жой билан таъминлаш (тўғри, узоқ келажакда); имтиёзли овқатланиш. Ҳозир компаниялар ишчиларни ишга жалб қилиш учун бундай имтиёзларни беришлари шарт эмас;
- солик тартиби. Ташкилотлар солик солишининг маҳсус томонларидан самарали фойдаланиб, ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларни оптималлашга эришишлари мумкин. Даромад солиғидан олинадиган ставкалари юқори бўлган давлатларда компаниялар малакали жамоани ўзига жалб қилиш мақсадида қуидаги имтиёзлардан кенг фойдаланадилар: автомобил бериш; ҳақи тўланадиган таълит; субсидия билан таъминланган уй-жой бериш ва бошқалар;
- маданий анъаналар ва маҳсус томонлар. Бошқа давлатларда ўз филиалларини очаётган компаниялар бу омилни, албатта, ҳисобга олишлари зарур. Шунда кўзда тутилган нохуш вазиятлар юзага келмайди, масалан, диний байрам кунлари ишга оммавий кечикиб келишлар, ёки келмай қолишлар ва бошқалар. Россиядаги машинасизлик заводини чет эл

компанияси сотиб олгач, у ердаги саунани бекитиши натижасида аввал шовқинсиз норозилик бўлди. Сўнг Россия раҳбарлари ва Америка ҳамкаслари орасида очиқ ихтилоф юзага келади ва бешта таянч лавозимдаги ходимлар ишдан бўшаб кетди.

Компаниялар томонидан яратилган имтиёзлар тизими юқоридаги омиллар таъсирида ўзгариши мумкин. Давлатларнинг ва улар маданий томонларининг турлича бўлишидан қатъий назар, имтиёзлар берилишининг эволюцияси (ривожланиши) бир-бирига ўхаш тенденцияда бўлиб, ташкилотлар оддий ва якка имтиёзлар беришидан бошқариш учун кўп ресурслар талаб қиласиган мураккаб тизимга ўтиб боришdir. Бу тенденция кейинги йилларда ривожланиб бораяти. Кўп давлатларда ҳукumat жамиятнинг ҳамма аъзоларига бир текисда марказлашган имтиёзлар беришдан бош тортмоқда. Бошқача қилиб айтганда, давлат билан хусусий сектор орасида ижтимоий имтиёзларни бошқариш вазифаларини қайта тақсимлаш рўй бермоқда.

+уида замонавий ташкилотларнинг ўз ходимларига бераётган имтиёзларининг асосий турлари қисқача кўрилади.

Иш ва бўш вақтнинг тартиби. Ёлланган ишчиларнинг ҳаракати билан эришилган биринчи имтиёз-иши куни давомийлигига чегара қўйиш ҳисобланади ва бу Англияда XVII асрда қонун билан белгиланади. Ҳозир ҳамма давлатларда иш кунининг давомийлиги, бир йилдаги иш қунларининг сони, дам олиш ва байрам кунлари ва бошқа шуларга ўхаш кунлар билан белгилаб қўйилган. Лекин ташкилотларни иш вақтининг тартиби соҳасида ижод қилиш учун катта имкониятлари бор. Бу-иши вақтидан унумли фойдаланиш ва оптималлаштиришга, ходимнинг меҳнат қилиш шароитларни яхшилашга йўналтирилгандир. «Мослушувчан иш вақти» концепцияси шундай ташкилотлarda кенг қўлланила бошладики, уларга олимлар, мухандислар, маъмурият жамоаси, клерклар (чет элларда нотариус, судиялик идораларида ишловчи кичик хизматчилар) меҳнатидан фойдаланадилар. Бу концепциянинг мазмуни шундай иборатки, ходим бир ой ёки ҳафта давомида маълум соатлар сонини ишлаб бериши лозим ва мустақил равишда ишлаш жадвалини танлайди (иш бошланиши ва тугаши, кунлар бўйича тақсимланиши).

Бундан тизим ходимларга катта имконият беради: оилавий ҳаёт ва ишлашни қўшиб олиб бориш, шахсий хусусиятларни ва қизиқишлиарни ҳисобга олиш ва шунга ўхашшлар. Кўп миллатли компаниянинг штаб-квартирасида иш вақтини ташкил қилишнинг янги тизими амалга оширилди. Бунга асосан, ҳар бир ходим учун маълум соатларда ишда бўлиш вақтлари белгиланади (кўплари учун 11 дан 16 гача) ва бошқа қолган иш вақтидан қандай фойдаланишни ўzlари ихтиёрига топширилди. Бу тизим ишга тушгандан кейин, олти ойлик натижа таҳлил қилинди: ходимларнинг ишдан қоникиш даражалари юқори кўтарилди; ишчи кучларининг оқими камайди; электроэнергия ва телефонга бўладиган ҳаражатлар камайди.

«Мослушувчан иш вақти» ғоясини ривожланиши билан «офисиз корхона» модели юзага келди. Бунда ташкилотнинг ходимлари тўпланадиган

«ишишона» тушунчаси ўз мазмунини йўқотди. Одамлар оғисга бормасдан, хоҳлаган-қулагай жой ишлайдилар: сотув агентлари-мижозлар, таъминловчилар-етказиб берувчилар, дастурчилар ва ҳисоб-китобчилар уйларида ишлашлари мумкин. Улар орасидаги алоқа телефон орқали ёки электрон почта орқали амалга оширилади. Иш вақтини ва меҳнатни ташкил қилишдаги бу тенденция инсон ресурсларини бошқаришда катта инқилобий ўзгаришларга олиб келиши мумкин.

Дунёда 1996 йилнинг охирида 100000 дан ортиқ виртуал компаниялар бўлиб, уларда 3 миллиондан ортиқ одамлар ишлади. +изифи шундаки, улар яқинда ташкил бўлган ташкилотлар ва компаниялар бўлмай, бир неча йиллардан бери фаолият кўрстидар, улар анъанавий оғисларни инкор қилиб, электрон алоқага ўтдилар.

Кўп давлатларнинг ҳукумати халқ хўжалигининг ҳамма соҳаларида ишлаётганларга ҳақ тўланадиган таътилнинг минимал миқдорини ўрнатганлар. Кўп компаниялар ўзлариниг ходимларига ҳақи тўланадиган ва тўланмайдиган қўшимча таътил белгилаганлар. Таътилнинг неча кунлиги, одатда, ходимнинг ташкилотда ишлашган иш стажига боғлик, ҳамда унинг ташкилой тузилмада тутган мавқеи ҳам ҳисобга олинади.

Иш вақтининг тартибини ўрнатиш ишчи кучига бўладиган ҳаражатларни назорат қилишда самарали қурол бўлиши мумкин. Охирги йилларда кўп компаниялар ўз ходимларини қисқартирилган иш ҳафтасига ёки ҳақи тўланмайдиган таътилга жўнатаятилар. Мақсад иқтисодий фаоллик пасайган даврда ўзининг малакали жамоасини сақлаб қолишдан иборат. Францияда ва /арбий Европанинг баъзи бир бошқа давлатларидан иш ҳафтасини қисқартиришни бандликни таъминлашда муҳим восита деб қарайдилар.

Ишчиларни суғурта қилиш. Жамоа бўлиб суғурта қилиш-бу маълум хизмат турларини беришдан иборат (шифокорларнинг хизмат кўрсатиши, нохуш воқеаларда ёрдам кўрсатиш ва бошқалар). Бунда маълум даражада таваккалчилик қилинади ва у гурух қатнашувчилари ва компания орасида тақсимланади. Аввало ишчилар бирлашиб, ўзларининг суғурта иттифоқларини туздилар ва ўзларига қуйидагиларни ташкил қилдилар: шифокор хизматини амалга ошириш; ўзаро молиявий ёрдам кўрсатиш; дўконлар очиш. Кейинчалик уларга иш берувчилар қўшилиб, ўз ходимларини жамоа бўлиб суғурта қилиш билан боғлик ҳаражатларнинг бир қисмини ўзларига оладилар. Ҳозорги вактда ташкилотларнинг ўз ходимларини суғурта қилишлари бир қанча элементлардан иборат бўлган мураккаб тизимдир.

Тиббий суғурта. Бу ўз ходимларига бепул тиббий ёрдам кўрстиш бўлиб, баъзи давлатларда қўлланилади (агар давлат ўз фуқароларига бу хизмат турини кафолатини бермаса). +оида бўйича, тиббий суғурта иш берувчилар ва ишловчилар томонидан молиялаштирилади (мисол, суғурта взноси 70:30 нисбатда, шу қисмидан солик олинмайди). Кейинги йилларда ғарбий давлатларда ва биринчи навбатда, А+Шда тиббий хизматнинг нархини тезлик билан ошиши, кўп ташкилотлар раҳбарларини ўз

ходимлариниг тиббий суғуртасига бўладиган ҳаражатларни камайтириш ва назорат қилиш усулларини қидириши бошлишга мажбур қилади. Бу усуллардан бири-тиббий хизмат олишнинг шартларини ўзгартиришdir. Масалан, шифокорга маслаҳат учун борганда, ишчи ўз ёнидан маълум фоизни (мисол учун 10%) тўлашга мажбур қилинади. Бу билан шифокорга ортиқча бориш сони камаяди ва ходимлар арzonроқ шифокор топишга ҳаракат қиладилар. Яна ҳаражатларни камайтириш йўлларидан бири-ташкилотлар ўз ходимлари борадиган тиббий идоралар ва шифокорлар рўйхатини тавсия қиладилар (стандарт тизимда ишчи шифокорни ўзи танлайди, кейин компанияга ёки компаниянинг суғурта идорасига хисобкитоб учун счёт беради) ёки тиббий идоралар билан хизматлар мажмуига тўғирдан тўғри шартномалар тузадилар. Ва ниҳоят, инқилобий усуллардан бири-бир йилда тиббий хизматдан фойдаланмагани учун ходимларга мукофотлар бериш-соғлом ҳаёт тарзи учун мукофотлаш.

Ҳаётни суғурта қилиш. Бу ходимни (ёки ўзини меросхўрларини) иш қобилиятини йўқотганда (ўлганда) маълум даражада даромад билан таъминлайди. Бу иш ўрнида ёки бошқа жойда бўлиши мумкин. Суғурта пулнинг миқдори, қоида бўйича, ходимнинг окладига пропорционал равища берилади (ўлим бўлганда 3-5 йиллик окладининг миқдори). Суғурта взносининг асосий қисмини компания, қолган қисмини ишчи тўлайди. Ҳаётни суғурта қилиш бозор иқтисодиётидаги давлатларда жуда муҳим ҳисобланади, чунки жамиятнинг моддий қийналган аъзоларини давлатнинг қўллаб-куватлаши зарурӣ ҳаёт тарзини таъминлайди.

Нафақа режалари. Давлатнинг нафақа билан таъминлаш тизими етарли даражада ривожланмаган ёки умуман ташкил қилинмаган давлатларда компанияларнинг нафақа режалари энг кенг тарқалган. Нафақа режаси-бу хусусий нафақа билан таъминлаш тизими бўлиб, бунда компания билан ходим маҳсус фондга доимий пул ўтказиб келадилар (иш ҳақи оладиган вақтда). Бу фонд воситалари кейинчалик узоқ муддатли-перспективада қўйилган капиталдан максимум даромад олиш мақсадида инвестиция қилинади. Бу фонddан келадиган даромад компаниянинг олдинги ходимларига нафақа беришда манбаа ҳисобланади. Одатда нафақа олиш шартлари қуйидагидан иборат:

- 1) маълум ёшга етганданг сўнг, масалан, 55 ёки 60 қонун бўйича кўрсатилган (нафақага чиқиши ёшига тўғри келмаслиги мумкин);
- 2) шу ташкилотда ёлланиб ишлашнинг тугаши;
- 3) ташкилотда минимум иш стажининг борлиги, мисол 5 ёки 7 йил.

Нафақа миқдори иккита параметга боғлиқ: ходимнинг иш ҳақи миқдори; ташкилотдаги иш стажи. Масалан, ААА копорациясида 40 йил иш стажига эга бўлишлик ходимга максимум миқдорда нафақа олиш хуқуқини беради-охирги лавозим окладидан 55% миқдорда нафақа олади. Ойлик иш ҳақи 3000 дол. бўлса, у 1650 дол. нафақа олади. Агар 30 йил ишлаган бўлса, иш ҳақининг 45 % миқдорида, ёки 1350 дол. нафақа олади. Бутун дунёда давлатнинг нафақа таъминоти катта қийинчиликлар кўраётганлиги сабабли компанияларнинг нафақа режалари ёлланма ишчиларда катта қизиқш

үйғотмоқда. Ўз навбатида нафақа режаларини бошқариш инсон ресурслари бўлимлари ва молия ходимларидан санъаткорона бошқаришни ва омилкор бўлишни талаб қиласди. Улар мутахассис инвесторларнинг ёрдамини тез-тез сўраб турадилар.

+изиқ, умуман бутун дунёда компаниялар томонидан бериладиган имтиёзларнинг сонини қисқартириш тенденцияси кетаяпти; уларни пул билан алмаштириб, тақдирлаш миқдорини ошираяптилар. Ташкилотлар ўзларининг асосий фаолиятлари билн шуғулланишни хуш кўриб, ходимларга ўзларининг хаётий ва ижтимоий муаммоларини ечишга имкон бераяптилар.

Охирги ўн йилликларда имтиёзларни бошқариш жамоани самарали бошқаришнинг муҳим қисми бўлиб қолди. Шу сабабли улар раҳбарларнинг алоҳида диққатини ва инсон ресурслари мутахассисларининг муҳсус малакасини талаб қиласди.

Таънч мазмуни.

Ходимларнинг ўз меҳнатлари эвазига оладиган иш ҳақларининг миқдори ва хусусияти ташкилотнинг қобилиятига тўғридан тўғри таъсир этади (ишчиларни жалб қилиш, уларни қизиқтириш ва ташкилотда ушлаб туриш). Бу анъанавий усул бўлиб, ходимларнинг иш ҳақи миқдори иккита ўзгарувчининг функцияси деб қаралиши ҳисобланади: ташкилотда эгаллаган иш ўрнининг (ички) баҳоси; ва унинг абсолют бозор баҳоси. Иш ўринларининг ички баҳоси таснифлашнинг ҳар хил аналитик усусларини кўллаб топилади. Уларнинг бозор баҳоси меҳнат бозорини ҳар хил обзорларини таҳлил қилиш асосида ўрнатилади. Ҳақ тўлашнинг анъанавий тизими маълум камчиликлардан холи эмас. Уларни бу усулидан фойдаланувчилар, албатта доим эсда тутишлари керак. Лекин анъанавий тизимнинг камчиликлари унинг ижобий томонларини камситмаслиги лозим: оддийлиги; аниқлиги; юқори даражадаги объективлик; бошқаришга кетадиган ҳаражатларнинг озлиги; меҳнат бозорини ҳособга олиш; ташкилотнинг ва алоҳида ходимнинг хусусиятларини ҳособга олиш. Кўрсатиб ўтилган афзалликлар, ҳозирги кунда бу усуслардан бутун дунёда ёлланган ишчиларга ҳақ тўлаш тизими сифатида кенг фойдаланиш имконини беради.

Таянч сўзлар

Ҳақ тўлаш анъанавий тизими-ишчиларга иш ҳақи бериш тизими бўлиб, асосида ҳар бир ходимни тақдирлаш тамойили ётади: лозим оклад миқдорини аниқлаш ва бериладиган моддий имтиёзлар тўпламини иккита ўзгарувчили функция деб қаралиши: ташкилот ичида иш ўринларини эгаллаш баҳоси ва унинг абсолют миқдори (бозор баҳоси).

Лавозим йўриқнамаси- асосий ишлаб чиқариш вазифалари баён қилинган ҳужжат бўлиб, уларни бу лавозимни эгаллаган ташкилот ходими бажариши зарур. Бошқача номи-ишлар баёни.

Лавозим оклади-пул бирликларида ифодаланган иш ҳақи миқдори (хафталиқ, ойлик, йиллик), ташкилотдаги маълум иш ўрни (лавозим) га тўғри келади. Бошқача номлари-оклад, лавозим оклади «вилкаси».

Имтиёзлар-ташкилот ходимларига бериладиган иш ҳақининг бир қисми бўлиб, уларнинг ҳаёт даражасини юқори қўтаришга мўлжалланган ҳар хил шаклларда амалга оширилади.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар.

1. Ходимларга бериладиган мукофотларнинг миқдори ва хусусияти ташкилотнинг иш натижалариiga қандай таъсир этади? Ўз тажрибангиздан мисоллар келтиринг.

2. Ходимларга иш ҳақи бериш тизимининг мақсадлари қандай? Сизнинг фикрингизча, уларни қайси бирлари машинасизлик концерни, давлат кутубхонаси, оиласвий меҳмонхона учун бирламчи ҳисобланади?

3. Иш ҳақи беришнинг анъанавий тизимини ички мантиғи нимадан иборат? Нима учун 60-70-йиллари у кенг тарқалди?

4. Сизга иш ўринларини таснифлашни қайси усувлари маълум? Уларнинг афзалликлари ва камчиликлари нималардан июрат? Автомобилсизлик компанияси, хусусий бандлик агентлиги, вазирликка таснифлашни қайси усули тўғри келади?

5. Меҳнат бозорларини қилишнинг мақсадлари нималардан иборат? Обзорнинг сифатини қандай таъминлаш мумкин?

6. Ташкилот ходимларига қўшимча имтиёзлар (иш ҳақига нисбатан) тизимини яратишнинг маъноси нимада? Жамоага бериладиган имтиёзлар тўпламини аниқлашда қандай омилларни ҳисобга олиш керак? Сизнинг фикрингизча, қаерда имтиёзлар тизими кўп ривожланган?-А+Шдами? Нидерландия ёки Данияда-ми? Нима учун?

7. Иш ҳақи беришнинг анъанавий тизимининг асосий камчиликлари нималарда иборат деб ўйлайсиз? Уларни енгиб ўтиш мумкин-ми? Мисоллар келтиринг.

9.4. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Тожи Ахмедов «Инженер серсис» қўшма корхонасига жамоа бўйича директор лавозимига ишга ўтди. Раҳбарият билан бўлган керакли сухбатлар давомида у ўзига бир нарсани мақсад қилиб қўйди: Асосий унинг биринчи галдаги вазифаси-корхонада янги ҳақ тўллаш тизимини яратиш. Шу мақсадда биринчи иш кунидан бошлаш, у асосий жараёнларни таҳлил қилабошлади, яъни: корхонадаги ишлаб турган ойлик иш ҳақи бериш тизимини, инженерлик дастгоҳларини сотиш, қуриш ва ўрнатиш (монтаж) ва уларнинг доимий ишлаб туришини таъминлашга хизмат кўрсатиш тизимларини таҳлил қила бошлади. Икки ҳафтада у қуйидаги ахборотни олди:

- Корхонадаги 204 ходимдан 176 таси ойлик иш ҳақини соатбай эски⁷ йил олдинги ставка-ҳисоблаш усули билан олган. Бунда Бош директор томонидан ўрнатиладиган коэффициентлар ҳисобга олинади;
- Бир ой давомида ишланган соатлар сони доимий қилиб-41соат олинган, ортиқча ишлатган соатлар ҳисобга олинмаган;
- Хизмат кўрсатадиган механикнинг соатбай ставкаси монтажникнинг 1,1 ставкасига teng бўлиб, бу маҳаллий меҳнат бозорида монтажниклар 1,5-1,7 марта кўп иш ҳақи олар эдилар («Инженер сервис» корхонасига нисбатан). Натижада булар ходимлар оқимига таъсир қилиб, монтажниклар ишга кириши ва бўшаб кетиши йилига-30% бўлса, механиклар орасида-2%эди;
- Ҳайдовчининг соатбай ставкаси-хизмат кўрсатадиган механикнинг 1,2 ставкасига teng эди. Бошқа ташкилотларда ҳайдовчилар «Инженер сервис» қўшма корхонасига нисбатан 80-200% ойлик иш ҳақи олар эдилар, ҳайдовчиларнинг оқими (ишга кириш ва бўшаши) йилига 50% эди;
- «Инженер сервис» қўшма корхона раҳбарияти Бош директор ўрнатган лавозим бўйича ойлик иш ҳақи олар эдилар; бу «зарурат ва имкониятга» қараб ўзгартирилар эди. Раҳбариятнинг ойлик маошларининг одатда соатбай иш ҳақини ўзгартирилиши билан мос тушмас эди. Раҳбариятда ишловчилар оқими йилига 3% эди;
- «Инженер-сервис» корхонасида ярим йил ичида сотув бўлими бошлиғи лавозими бўш турди, (ишлашни хоҳловчи одам топилмади). Бу лавозимнинг ойлик маоши Бош директор ойлик маошининг 80%ини ташкил қиласиз.

Саволлар:

- Тожининг олган ахборотидан қандай хулоса чиқариш мумкин?
- Корхонада ойлик иш ҳақи ҳисоблашнинг янги тизимини яратиш борасида Тожига биринчи қадам сифатида нимани таклиф қиласиз?
- Бу корхонага қандай тизим тўғри келади?
- Сотув бўлими бошлиғи лавозимини қандай тўлғазиш керак?

2. Инструментал цех бошлиғи инсон ресурслари директоридан ишга янги қабул қилинаётган токар учун ойлик иш ҳақи ўрнатишни илтимос қиласи. Компаниянинг классификацияси бўйича токар лавозими 16-разрядга тегишли бўлиб, унинг ойлик маоши 1500-2200 маркага teng. Ишга қабул қилинувчи 25 ёшда, олий маълумотли, токар бўлиб 3 йил ишлаган: у уч хил мутахассисликни (газда пайвандловчи, қиркувчи ва инженер-механик) билади. Унинг ойлиги олдинги иш жойида 1700 марка эди. Инсон ресурслари директори ечим қабул қилиш мақсадида бошқа токарларнинг ойлиги билан қизиқди (жадвал).

Саволлар:

- Янги ходимга қандай ойлик маош ўрнатишни маслаҳат берасиз?
Нима учун?
- Сиз бу муаммони ечиш бўйича қандай варианtlар таклиф қиласиз?
Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нимадан иборат?

Жадвал 9.1.

№	Күрсаткичлар	Ходимлар		
		Токар А	Токар Б	Токар В
1.	Ойлик маош	2000	1850	1900
2.	Маълумоти	ўрта маҳсус	ўрта	олий
3.	Иш стажи	15	2	5
4.	+ўшимча мутахассислиги	-	фрезеровщик, текисловчи	инженер- иқтисодчи

«Илму фан шундай бир соҳаки,
қариб қолиш, кексайиш, сафдан
чиқиб қолиш каби ҳолатлар унинг
табиатига бегонадир».

Ислом Каримов

Х БОБ. «НОАНЬАНАВИЙ» ИШ ҲА+И ТЎЛАШ УСУЛЛАРИ

Бобнинг мақсади:

- Анъанавий тизим тамоиллари асосида яратилган ҳақ тўлаш усулларини баён қилиш.
- Ноанъанавий иш ҳақи тўлаш асосий усулларини таснифлаш.
- Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар ҳақида сўзлаб бериш.

Бобнинг сарлавҳасига қўйилган «ноанъанавий» қўштириноқ ичига олиншига сабаб қўйида баён қилинган усулларнинг бир қисми кўп йиллардан бери маълум ва улар бутун дунёда кўп ишлатилади. Уларнинг «ноанъанавийлиги» шундан иборатки, улар анъанавий тизимнинг фалсафасидан фарқли равишда ифодаланган тамоиллар асосига қурилган, ҳамда улардан беъзи камчиликларидан ҳоли қиласиди. Ҳозирги кунда ишлатилаётган иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усулларини учта гурӯхга ажратиш мумкин: ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари; гурӯхли иш ҳақи тўлаш тизимлари; билими ва омилкорлигига ҳақ тўлаш тизимлари.

10.1. Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари

Анъанавий иш ҳақи тўлаш усулларидан фарқли равишда, ўзгарувчан иш ҳақи тизимида ходимнинг тақдирланиш миқдори бир қанча омилларга, биринчи навбатда, иш натижаларига қараб, ўзгариб туради.

Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари бир қанча бўлиб, улар жуда кенг доирада ишлатилади. Улардан кўпчиликка маълум-ишбай ҳақ тўлаш бўлиб, кўп ҳолатда «ишбайчилар» деб айтилади. Дунёга ўхашаш, эски усул бўлиб, ёлланган ишчилардек, +адимий Грецияда уйда ишловчилар ўзлари ишлаб чиқарган идиш-товоққа ва оёқ кийимида донасида қараб, иш ҳақи олганлар. Ишбай асосига қурилган иш тамойили оддий бўлиб, ишчи ўзи ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сонига қараб тақдирланади.

А.Ахмедов ва Б.Болтаев-ишчилар маҳкамловчи пластина ишлаб чиқариш (штамповка қилиш) билан бандлар. Уларнинг меҳнатига ишбай асосида ҳақ тўланади - бир дона пластина учун 15 тийин ҳақ оладилар. Кун охирида Ахмедов 1300 та, Болтаев 1010-та пластина топширдилар. Уларнинг кунлик иш ҳақи: Ахмедовники-19,5 рубл ва Болтаевники, 15.5 рубл бўлади.

Ишбай асосида иш ҳақи тўлашнинг афзаллиги, аввало, иш натижалари билан тақдирлаш миқдори ўртасида тўғридан-тўғри алоқа ўрнатилиши ҳисобланади. Бу кўпчиликка аён «ҳар кимдан қобилиятига яраша-ҳар кимга

мехнатига яраша» тамойилни алоҳида бир ишчида амалга ошишидир. Ташкилотларда ишбай асосида ҳақ тўлаш тамойилини қўллаш қўйидаги ҳолатни келтириб чиқаради: уларнинг ҳаражатларини асосини ташкил қиласидиган-ишчи кучига бўладиган ҳаражат ўзгарувчан миқдорга айланади ёки ишлаб чиқариш ҳажмига қараб ўзгаради; молиявий ҳавф-хатарлик даражасини камайтиради; ишчиларни ишлаб чиқариш маҳсулотининг ҳажмини оширишга қизиқтиради; иш ҳақи тўлашнинг бу усули ишчиларга яхши тушунарли, ҳамда унинг объективлиги учун қадрланади. Агар компаниялар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини биринчи навбатда ошироқчи бўлсалар, унда улар бу воситадан яхши усул тополмайдилар.

Бу ерда Ф.Тейлорнинг қўллаган усулларини эслаб ўтиш фойдадан ҳоли эмас. У оддий операцияларда (ер қазувчи, юк ташувчилар) ишловчиларга ишбай асосида ҳақ тўлашни ташкил қиласанда, уларнинг меҳнат унумдорликлари 20-30 марта ошган. Ўз навбатида, ишбай ҳақ тўлаш усули ўзининг сиртидан оддийлиги ва қизиқтиришидан ташқари, мазмунидан бир қанча камчилик томонлари ҳам бор. Авalo, индустрисл ишлаб чиқаришнинг ривожланиш тарихи кўрсатишича, сифат ва ишбай иш бериш амалиётда бир-бири билан қовушмайдиган нарсалардир. Ишчи ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сонига қараб тақдирлана бошлаган замониёқ, у бутун ҳаёлинин кўп ишлаб чиқаришга, сонни қўпайтиришга қаратади. Керакли сифат даражасига эришиш учун раҳбарлар маҳсус техник назорат бўлимларини (ОТК-отдел технического контроля) тузишга мажбур бўладиган. Улар ташкилотнинг ҳаражатларини анчагина қўпайтиради, лекин асосий мақсадга (зарурий сифат даражасига) эришилмайди. Ишбай ҳақ тўлаш усулини қўллаш тез-тез ташкилотда нохуш вазият ҳолатини келтириб чиқаради. Одатда ишчилар-ишбайчилар ўз ишлаб чиқарган маҳсулотларини ўтказиш учун бригада бошликларига, усталарга, назоратчиларга катта куч остида таъсир этадилар. Шу сабабли ишбай ишлаш тизими етарли даражада қимматга тушади. Кўп ҳолатлар бўладики, бу усулни қўллаганда ишчилар-ишбайчилар қилган ишларни баҳосини қўтариш учун меҳнат унумдорлигини тушунган ҳолда камайтирадилар, очиқ саботаж қилиш (ишга ҳалал бериш) ҳолатлари ҳам бўлиб туради. Булардан ташқари, ишбай ишлаш тизими ишчининг иш ҳақи фақат ўзининг иш натижалари билан боғлайди, ташкилот ва унинг бўлинмалари эътибордан четда қолади. Бу гурухли ишлашга ва жамоани ишга қизиқтиришга салбий таъсир этади ва охирида, шуни таъкидлаш керакки, ишбай иш бериш, инсонни мустақил ишлаши ва бир хил маҳсулот ишлаб чиқариши билан чегараланади. Замонавий юқори даражадаги механизациялашган ва яхлитлашган ишлаб чиқаришда бу усул кам учрайди, чунки бу жараёнда физик меҳнат қилишдан ташқари инсонни интеллектуал меҳнати кўпроқ талаб этилади.

Ишбай иш бериш тизими кўпдан бери маълум, лекин уни ташкилотларда қўлланиши баъзида кўпаяди, баъзида камаяди. Саноатдаги индустрисия инқилоби даврида у кенг тарқалди, кейинчалик конвойерда йиғиши усули амалга ошгандан сўнг, етарли даражада у сиқиб чиқарилди. Меҳнат тақсимотининг ошиши ва касаба ташкилотларининг фаоллиги ҳам бунга

таъсир этади. Россияда 30-йиллари ишбай иш бериш оммалашган, у меҳнат унумдорлиги бўйича рекордлар ўрнатиш даври бўлган. 50-60 йиллари /арбда, биринчи навбатда А+Шда, ишбай иш беришга қайта қизиқиши ўйғонади. Бу даврда у инсон фаолиятнинг янги турларига тарқалади: сугурта, ресторон бизнеси ва бошқа соҳалар. Ҳозирги кунда ишбай иш бериш шакли индустря ишлаб чиқаришида соф ҳолда амалий ишлатилмайди. лекин у етарли даражада оддий бўлиб, инсоннинг якка ўзи ишлаётган жойда ва меҳнат натижалари осон ҳисобланадиган соҳаларда; савдода хизмат кўрсатиш, ва сугурта қилиш соҳаларда ишлатилади.

Ишбай иш ҳаки беришнинг алоҳида турларидан бири комиссион (восита орқали) ёки сотувни рағбатлантириш тизими ҳисобланади. Бозор иқтисодиётида маҳсулоти ўтаётган компанияларгина фаолият кўрсатади. Шу сабабли, сотув билан шуғулланувчи жамоани тақдирлаш ва уларни бошқаришга алоҳида эътибор билан қаралади.

Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш асосида оддий тамойил ётади: сотув ҳажми билан тақдирлаш миқдори орасига тўғри боғлиқлик ўрнатиш. Анъанавий комиссион (воситачи) тушунчада товар сотган ходим умумий сотилган ҳажмдан маълум фоиз олиши тушунилади.

«Тетра» компаниясининг маҳсулот сотиш агенти кофе пиширгичнинг ҳар хил турларини ялпи сотиш билан шуғулланади. Унинг тақдирлаш миқдори умумий сотиш ҳажмининг 0,5%ни ташкил қиласди. Бир ҳафта ичида у кофепиширгичнинг икки гуруҳини сотди: биринчисини-15 минг \$ га, иккинчиси 25 минг \$ га сотди. Унинг комиссион (воситачи) олиши 200 \$ га тенг бўлади (40 минг \$ нинг 0,5%и). Ўз навбатида, сотув бўлими ходимларининг иш фаолиятининг натижаларига қараб уларни тақдирлашнинг кўп усуслари бор.

Усуlnи танлаш бир қанча омилларга боғлиқ: ташкилотни қандай мақсадни кўзлаш; сотиладиган товарнинг ҳусусиятлари; бозорнинг маҳсус томонлари; давлатнинг маданий томонлари ва бошқа омиллар. Компания умумий сотиш ҳажмини максимум оширишга ҳаракат қилганда, қоида бўйича, умумий сотиш ҳажмига нисбатан ўзгармас фоизлар комиссион (воситачи) сифатида ўрнатилади. Агар ташкилотнинг бир қанча турдаги маҳсулоти бўлса ва улардан бирни тезроқ сотмоқчи бўлса, шу маҳсулот учун у юқори даражада комиссион (воситачи) фоиз ўрнатиши мумкин. Сотувчини умумий сотиш ҳажмини кўпайтиришга йўналтириб, ўзгармас фоизлар усули уни сотувнинг бошқа қирраларига аҳамият бермасликка ундейди: маҳсулотнинг нархи; пул тўлаш шартлари. Бу омилларни комиссион аниқлашни бошқа усуслари ҳисобга олади:

- Ҳар бир сотилган бирликка ўзгармас пул миқдори. Бу усул мақсимал маҳсулот сотишга йўналтирилган ва у компания ишлаб чиқариш қобилиятини оширишга ҳаракат қилганда ишлатилади. «Гермес» автомобил салонида сотувчи агентлар ҳар бир сотилган автомобилга икки минг рубл ўзгармас мукофот оладилар, машинанинг маркаси ҳисобга олинмайди. 1996 йилнинг апрел ойида Антон Иванов бир дона «Рено-Сафран» ва икки дона «Нива» автомобилларини сотди, 6 минг рубл мукофот олди.

- Шартномадаги маржага нисбатан тайинланган фоиз. Сотув бўлими ходимлари бу усулда энг юқори нархда маҳсулот сотишга ҳаракат қиласидар; мақсад максимум юқори маржага эришишdir (қилинган ҳаражатлар билан сотув нархи орасидаги фарқ). Бу усул компания жорий даврда максимум соғ фойда олишга мўлжал олганда ишлатилади ва маҳсулот сотиш ҳажмини кўпайтириш имкони бўлмаган тақдирда ҳам қўлланади.

«Судоимпорт» компанияси юк кемаларини ижарага бериш билан шуғулланади. Унинг тижорат вакиллари шартномага асосан 0,1% миқдорда восита ҳаки оладилар. С.Федосов учта танкер (кема) ижарасига 15.6 миллион \$ маржасига шартнома тузди. У 15.6 минг доллар билан тақдирланди.

- Шартнома асосида ташкилот ҳисобидан пул келиб тушгандан сўнг, тўланадиган сотув ҳажмига нисбатан тайинланган фоиздаги пул миқдори. Бу усул сотувчи агентларни шундай шартномалар тузишга қизиқтирадики, унда асосон тўлов шартлари бўйича сотувчилар учун максимум шароит яратилади. Бу усул компаниялар томонидан юқори инфляция вақтида ва дебитор қарзларни йиғиб олишда мураккабликлар бўлганди ишлатилади.

- Сотув режаси бажарилганда, тўланадиган асосий иш ҳакидан тайинланган маълум фоиз пул миқдори. Бу усул сотув бўлими ходимларини режани бажаришга йўналтиради. Бу компаниянинг бир меёрда ишлашини таъминлайди.

Скандинавияга боришига йўлланмалар ташкил қиласидан Елена Кушакка ойлик режа қилиб, 24 та йўлланма сотиш белгиланди ва окладидан 40 % мукофот тўланадиган бўлди. У декабр ойида 25 та йўлланма сотди ва 400 рубл мукофот олди (оклади минг рубл бўлиб, 40% мукофот фоизи).

Реал ҳаётда компанияларни коди бўйича ҳамма ёки бир қисми омиллар қизиқтиради: ҳажми; сони; тўлов шартлари ва бошқалар. Шу сабабли, сотув бўлими ходимларини тақдирлаш бир эмас, бир неча омиллар асосида олиб борилади.

«Инженернинг» компанияси шамоллатиш (ҳавони тазалаш) ускуналарини ишлаб чиқаради, ўрнатади ва уларга техник хизмат кўрсатади. Сотиш вакилларини тақдирлаш уч қисмдан иборат:

- 1) ҳар бир тузилган шартномага 2000 рубл миқдорда мукофот;
- 2) режадан оширилган (10%), шартномага асосан 0,5% маржа тўлаш;
- 3) сотиш режалари бажарилганлиги учун 1000 рублдан иборат ойликмукофоти.

Ҳар қандай компанияни фаолият кўрсатишида сотув бўлими алоҳида рол ўйнайди. Шу сабабли бу бўлимнинг ходимларини тақдирлаш тизими яхши ўйланган ва тажрибадан ўтган бўлиши лозим. Тажрибалардан маълумки, сотув бўлимини самарали тақдирлаш тизими қуидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- оддий ва содда;

- тушунарли яъни уни бошқарувчи ва ундан фойдаланувчиларга тушунарли бўлиши керак;
- мақсадли ёки компаниянинг махсус мақсадларига эришишга йўналтирилган бўлиши лозим;
- эгилувчан ёки унга ўзгартиришлар ва тузатмалар киритиш учун очик бўлиши керак.
- ўзини-ўзи қоплайдиган бўлиши.

Мукофотлар. Бундан бошқа анъанавийроқ нарса йўқдек туюлади. Иш ҳақига ўхшаш мукофотлар ҳам одат тусига кирган. Лекин шуни айтиш керакки, индустряси ривожланган давлатларда факат 70-80 йилларда мукофотлар бериш кенг тарқалди.

Мукофот қўшимча тақдирлаш (иш ҳақига нисбатан) бўлиб, маълум ҳолатдагина ишчига берилади. Мазмунига қараганда мукофот ишчининг алоҳида эришган ютуқларига берилади. Ривожланган давлатларда мукофотлар кенг тарқалиб бораяпти. Шу йўл билан анъанавий иш ҳаки тайинлашнинг иккита камчилигини бартараф қилинади:

- 1) тақдирлаш миқдори ходимнинг иш натижаларига кам боғлиқлиги;
- 2) алоҳида ходимнинг тақдирлаш миқдори билан ташкилот ва унинг бўлимларининг фаолияти натижалари орасида тўғри боғланишни йўқлиги.

Шундай қилиб, компания икки турдаги мукофотни беради: ташкилотларнинг умумий эришган натижаларига ва ходимнинг ўзининг иш натижаларига қараб беради.

Шахсий мукофотлаш. Ишчининг ўз иш ўрнида лавозимлик вазифаларини бажарганлиги ва компания мақсадлари амалга ошишида унинг қўшган ҳиссалари учун берилади. Шахсий мукофот оддий тақдирлаш бўлмаслиги, махсус ютуқлар учун берилади, қоида бўйича, йилда эришилган натижаларга қараб берилади. Мукофотни тез-тез берилиб турилиши иш ҳакининг бир бўлагидек қилиб қўяди, ҳамда уни қизиктириш хусусиятини йўқотади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимларни ҳар йили окладни оширишга нисбатан мукофотлаш кўпроқ қизиктиради. Бир йўла бериладиган мукофот ишчининг даромадига катта таъсир қиласи. Ҳар йили окладни ошириш эса, тақдирлаш миқдори ойлар орасида ёки икки ҳафталиклар орасида тақсимланиб катта мукофотлиги билинмай кетади.

Инженернинг оклади 2100 рубл бўлса, уни 4% га ошириш амалий билинмай кетади, ойига 84 рублга ошади. Ўз навбатида уни бир йўла 1000 рубл бериш, ходим учун катта миқдордаги мукофот ҳисобланади.

Ходимнинг ўтган даврдаги иш натижаларига қўйилган баҳо асосида мукофотлаш ва унинг миқдори ҳақида ечим қабал қилинади. Бу баҳоли раҳбар томонидан амалга оширилади ва инсон ресурслар бўлими тасдиқлайди. қоида бўйича, ташкилот ходимларни баҳолашда бир хил усул ишлатади. У орқали шахсий мукофотланиши лозим бўлган ходимларнинг ҳаммаси баҳоланади.

Ҳозирги вақтда мукофот миқдорини аниқлашнинг энг кенг тарқалган усулларидан бири - «режалаштирилган мукофот миқдорини шахсий йиллик режани бажарилиш фоизига (шахсий мақсадлар) кўпайтириш» тизими

хисобланади. Ҳар бир ходимга йил бошида унинг йиллик окладининг маълум фоизи ҳисобидан мақсадли мукофот ажратилади. Унинг миқдори ҳар хил категориядаги ходимлар учун ҳар хил: кичик раҳбарлар ва мутахассисларга қараганда катта раҳбарлар учун режалаштириш фоизи юқори, чунки уларнинг компания натижаларига қўшган ҳиссалари салмоқлидир. Бу фоизлар қандай бўлишлиги тўғрисида ҳар хил фикрлар бор. Унинг миқдори кичик раҳбарлар ва мутахассислар учун 10-30%; ўрта бўғин раҳбарлари учун 10-40%, ташкилотнинг юқори раҳбарияти учун 15-50%. Ташкилот қандай катта бўлса, ташкилий тузилмада лавозимлар ҳам юқори бўлади. Шунга яраша қўшимча тақдирлаш қисми ҳам кўп бўлади. Йил охирида ходимнинг шахсий йиллик режасини бажариш даражаси аниқланади (шахсий мақсадлар): 100%-бажарилганда-у режалаштирилган мукофотни олади (окладдан маълум мақсадли фоиз); шахсий режа ортиғи билан бажарилганда-мукофот миқдори оширилиши мумкин; у бажарилмай қолганда-мукофот миқдори камайтирилиши ёки умуман берилмаслиги мумкин.

Х корпорациясида икки хил тоифадаги ходимлар учун йиллик мукофотлаш тизими мавжуд: юқори лавозимдаги раҳбарлар учун (регионал вазифавий директорлар); ўрта бўғин раҳбарлари учун (бўлим ва бўлинмалар раҳбарлари). Мукофотлаш тизимининг тамойили бир хил-йил бошида режадаги мукофот миқдорини белгилаш ва шахсий режанинг бажарилишини баҳолаш асосида мукофот миқдорини топиш. Лекин икки хил тоифадаги ходимлар учун мукофот миқдори ҳар хил. Юқори лавозимдаги раҳбарлар учун йиллик окладнинг 20-40% атрофида мукофот белгиланади. Лекин 70% дан кам шахсий режа бажарилган бўлса, мукофот умуман берилмайди. Агар шахсий режа 70-90%, бажарилса режалаштирилган мукофотнинг 50% тўланади. Агар 91-99% бўлса 70% мукофот; 100-110%, бўлса-100%мукофот, 110-120%да 110% ва 120% дан юқори бўлса, 120% мукофот берилади. Ўрта бўғин раҳбарлари учун йиллик окладнинг 10-20% миқдорда мукофот режалаштирилади. Шахсий режа 80% дан кам бажарилганда мукофот берилмайди; 80-99% бажарилганда мукофотнинг 70% берилади. Агар шахсий режа 100-110% бажарилса, умкофот 100%, 110% дан юқори бажарилса, 110% миқдорида берилади. Васил Пропкин-сотув бўйича директор йил бошида йиллик окладнинг 30% миқдорида мукофот олди. Йил натижаларига қараганда, у шахсий режани 107%га бажарди. Унинг йиллик мукофоти 30%ни ташкил қилди. Степан Молодцов - информатика бўлим бошлиғи шахсий ражасини 115%га бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 17% эди, йиллик окладнинг 18.7%и мукофот олди (110% минг 17%). Елена Осокина реклама бўлим бошлиғи шахсий режасини 93% га бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 15% бўлиб, у йиллик окладнинг 7.5% миқдорида мукофот олди (15%нинг 50%и).

Ташкилот фаолиятининг натижаларига қараб, мукофотлашга ўхшаш шахсий мукофотлаш ҳам маълум ташкилий муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари доим хушёр бўлишлари, агар шундай ҳолатлар юз берса, тезда бартараф қилишлари лозим.

Биринчидан, раҳбарнинг берган баҳоси асосида мукофот тўланади; баҳо беришда доим субъектизм бўлади. Шунинг учун пухта ўйланган ва ходимларга тушунарли баҳолаш тизими ишлаш керак. Агар бу тизимиға ўзгаришлар киритилганда, доим бу тўғрисида ҳаммага тушунарли маълумот берилиши лозим. Ортиқча гап сўзлар бўлмасин деб, одатда, раҳбарлар ҳаммани бир хил баҳолайдилар. Бу шахсий мукофотлаш тамойилига таъсир этиб, ишчиларнинг шахсий қилган хизматлари эътиборсиз қолади. Тадқиқот ишлари ва тажрибаларнинг кўрсатишича, мукофот миқдорини аниқлашда объектив миқдор кўрсаткичларидан фойдаланиш раҳбарнинг берган баҳосига нисбатан самарали ҳисобланади ва ходимларда ишга янада қизиқтириш ҳосил қиласди.

Иккинчидан, компаниянинг стратегик мақсадлари мукофотлаш ҳақида ечим қабул қилишда ишлатиладиган кўрсаткичларда ўз аксини топиши керак. Буни ҳар бир ходим даражасида амалга ошириш мураккаб. Бундай номутаносиблик бўлганда, ташкилот ходимларининг хулқ-авторлари компаниянинг стратегик ўсиш мақсадларига мос тушишига қараб мукофотлайди.

Агар ташкилот ўзининг зарурий стратегик вазифаси сифатида ҳаражатларни камайтиришни мақсад қилиб қўйса, у вақтда сотув ваколатхоналарини кенгайтирилганлиги учун регионал директорга мукофот бермайди, чунки уларни очиш қўшимча ҳаражат талаб қиласди.

Мукофотлар белгилаш учун ходимларнинг ишига қўйиладиган талаблар қандай бўлиши керак? Бу тўғрида ҳар хил фикрлар баён қилинган. Тушунарлики, кафолатланган мукофот иш ҳақининг бир қисмига айланиб, алоҳида тақдирлаш усули бўлолмайди. Мукофот олиш эҳтимоллиги жуда паст даражада бўлса ҳам, у ходимларни ишга қизиқтириш вазифасини бажараолмайди. Мақсадларнинг тахминий назариясига асосланиб, мутаххасислар тасдиқлайдики, ходимларни ишга қизиқтириш учун бериладиган мукофот миқдори максимал даражада 50%ни олиш эҳтимоллиги оптималь ҳисобланади.

10.2. Гурухли иш ҳақи тўлаш

Охирги ўн йиллардаги техноголия соҳасидаги янгиликлар ва улар билан кетма-кетликда меҳнат ташкил қилиш тамойилларидағи ўзгаришлар иирик ташкилот раҳбарларини бир мунча фикр қилишга мажбур қилди. Бунда гурухларнинг биргаликдаги ҳаракатлари компаниянинг муваффақиятлари учун асос ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб раҳбарлар гурухли иш ҳақи тўлаш (бригадали, бўлимлар, филиаллар) тўғрисида ечим қабул қиласди. Бу усулда гурухнинг иш натижалари баҳоланади ва унга асосан гурухнинг ҳар бир аъзосининг тақдирланиши типилади. «Гурух» сифатида, одатда, ишчи бригада (бўлинма), компаниянинг бўлимлари, компаниянинг ўзи бўлиши мумкин. +изиқарли томони шундаки, иқтисодиёти ривожланган давлатларнинг илгор компанияларида гурухли ҳақ тўлаш

тизими (бригада шаклида) энди риводланаяпти. Бизнинг давлатларимизда бу масалада кўп йиллик тажриба бор.

Бўлимни иш натижаларига қараб тақдирлаш. Бу тизим ҳақиқий соғ ҳолда Россияда бир қанча шаклларда маълум: бригадали якка нарядга ишлаш; аккорд тизими. Бу усулларнинг асл моҳияти шундаки, жамоа маълум ишлаб чиқариш топшириқларини бажарган тақдирда, бўлим ходимларига ягона иш ҳақи фоизи берилади. Бу тизим қандайдир даражада ташкилот раҳбарияти билан бўлимлар орасида товар муносабатини эслатади: сиз-бизга натижа беринг, биз сизга маълум микдорда пул берамиз. Жамоа бўлиб олинган иш ҳақи бригада аъзолари ўртасида тақсимланади. Кенг тарқалган тақсимлаш усулларидан бири меҳнатда қатнашиш коэффициенти-М+К ҳисобланади. Бу усулда бригада ўз аъзоларига М+К белгилайди. Бу коэффициент ҳар бир аъзонинг умумий эришган натижага қўшган ҳиссасини билдириб, жамоага белгиланган иш ҳақидан қандай улушини олишини аниқлайди.

Тармоқлараро илмий-техник «Кўз микрохирургия» мажмуасида иш ҳақи тўлашнинг бригада усули қўлланилади. Бригада аъзолари шифокорлар, ҳамширалар ва техник жамоа бўлиб, улар бажарилган иш ҳажмига нисбатан ягона иш ҳақи фонди оладилар. Бригада бу фондни ўз аъзоларига орасида ҳар бир ходимнинг қўшган ҳиссасига-М+К га қараб тақсимлайди; ҳамда ижтимоийadolat коэффициенти ҳисобга олинади (бу коэффициент шифокор учун 3, санитар учун 1).

Бригаданинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизими ишбай асосида гурухга иш ҳақи тўлаш шаклига ўхшаш бўлиб, унга ишбай усулида ҳақ тўлашдаги камчиликлар ҳам тегишлидир. Ўз навбатида алоҳида ходимнинг иш ҳақини гурухнинг иш натижаларига қараб аниқлаш қўшимча қийинчиликлар туғдиради. Бу тизим шундай шароит яратадики, унда баъзи бир ходимнинг тақдирланиши унинг бригаданинг умумий ишга қўшган ҳиссасига нисбатан кўп бўлиб қолиши мумкин: бунга сабаб гурухнинг иш натижаларига бошқа аъзоларнинг қўшган ҳиссаи салмоқли бўлади. Бундай ҳолат яхши натижаларга олиб келмайди: четда ва пассив ишлаб турган ходимларнинг ишга қизиқиши пасаяди (ҳаракат қилмаса ҳам бўлади, менинг ҳатти-ҳаракатларимсиз ҳам яхши иш ҳақи оляяпмиз); етакчи ходимларнинг ҳам қизиқиши камаяди (нима учун мен бошқаларга нисбатан бор куч билан ишлашим керак); буларнинг ҳаммаси меҳнат унумдорлигига таъсир этади ва бригада аъзолари орасида ноҳуш вазият юзага келади. Бригада аъзолари орқада қолаётган ходимга ҳар томонлама таъсир этишга ҳаракат қиладилар, ҳамда М+К орқали таъсирни янада кучайтироқчи бўладилар. Лекин бригаданинг (гурух) аъзолар ўртасида катта рақобатни юзага келтиради. Бу гурухли ишлашнинг ижобий томонларига (ўзаро ёрдамлашиб ишлаш, биргаликда ижод қилиш, мувофиқлаштириш ва шунга ўхшаш масалаларга) ҳар доим ҳам яхши тъсир этмайди. Ўзгарувчан иш ҳақи тизимини тўғридан-тўғри қўллаш гурух билан ташкилот орасидаги муносабатнинг кескинлашувига олиб келади. Чунки ташкилот гурухдан қўйилган

мақсадларни амалга ошишини талаб қиласы, лекин режада күрсатилған иш ҳақи фондидан ташқари хеч қандай бошқа имконияттар бермайды.

Шу сабабли ҳозирги кунда күп ташкилоттар иш ҳақи тизимини аралаш усулинине ишлатадилар, яғни ҳар бир ходимнинг тақдирлашини бир қисми гурухнинг иш натижаларига боғлиқ (коида бўйича-ўзгарувчан қисм); иккинчи қисм-ходимнинг ўзига хос шахсий алоҳидалиги (коида бўйича доимий лавозимлик оклади). +изик, баъзи компаниялар ходимнинг гуруҳда ишлаш қобилиятини асосий омиллардан деб қарайди, ҳамда лавозимлик окладини ошириш тўғрисида ечимлар қабул қиласидар.

Америка «Джонсонвил Фудз» компаниясининг бригада раҳбари унинг аъзоларини бригада мақсадига эришишида ҳар бир ходимнинг қўшган ҳиссаси бўйича баҳолайдилар; бошқа бригада аъзолари билан алоқаси, бригада мажлисларида қатнашиши ва хамкаслари билан хамкорлик қилиш истаги каби масалалар асосида раҳбарият окладини ошириш тўғрисида ечим қабул қиласи.

Ташкилий бўлинма ишининг натижалари бўйича тақдирлаш. Йирик ташкилотлар бир қанча ташкилий бўлинмалардан иборат бўлиб, ҳар бирини миникомпания деб қараш мумкин. Чунки улар маҳсулот ишлаб чиқаради, маълум хизмат турларини бажаради, ҳалқаро операция ишларини олиб боради.

Бундай ташкилий тузилмага мисол қилиб, «Отис Элевейтор» компаниясини француз филиалининг лифт ишлаб чиқарувчи заводини келтириш мумкин. У 30 дан ортиқ филиллари учун лифт ишлаб чиқаради. «Крайслер»нинг «Джип» ёки «Додж» бўлинмаларини ҳам келтириш мумкин. Уларнинг ҳар бири турлича автомобиллар ишлаб чиқаради ва бошқалар.

Ҳар бир бундай бўлинма ўзининг етарли даражада маҳсус мақсадлари бўлиб, уларга эришиши учун ўз ходимларини моддий қизиқтирадилар. Табиийки, бундай қизиқтиришнинг усулларидан бири ҳар бир ходимни бутун бўлинманинг иш натижаларига ғраб тақдирлаш ҳисобланади.

Ташкилий бўлинмалар, одатда, сарф ҳаражатлар маркази (бош компания уларга соф-ҳаражатлар миқдори бўйича режа белгилайди) ёки соф фойда маркази (соф фойда бўйича режа ҳисобланади. Шунинг учун, уларга нисбатан иккита энг кенг тарқалган ўзгарувчан тақдирлаш усулларидан: «сарф-ҳаражатларни камайтиришда қатнашиш» ва «соф фойдани кўпайтиришда қатнашиш»лардан бири қўлланилади. Биринчи усулда, бўлинмада эришилган-иктисод қилинган миқдор (режалаштирилган ва эришилган сарф-ҳаражатларнинг фарқи ижобий бўлганда) компания билан бўлинма ходимлари ўртасида тақсимланади. Иккинчи усулда режадан ортиқ эришилган соф фойда ёки режалаштирилган соф фойданинг маълум фоизи тақсимланади. Компания билан ходимлар ўртасида фоизлар нисбати, ҳамда ҳар бир ходимга тўланадиган иш ҳақи (қўшимча) ҳисоблаш усуллари ҳар хил. Соф фойдани ёки иктисод қилинган ҳаражатларни ташкилот ва бўлинма ўртасида тақсимлашда, коида бўйича, режани ошириб бажарганлик фоизи ҳисобга олинади (қанча у кўп бўлса, шунча кўп бўлинмада қолади-соф фойда режаси 100-110% бўлса, режадан ташқари соф фойда 50:50 миқдорда, агар

режа 111-130%, муносабати 40 (компания):60 (бўлинма), соф фойда 131% бўлса, 30:70 нисбатда тақсимланади). Алоҳида ходимнинг улушкини ҳисоблаш қуидагилар асосида олиб борилади: унинг лавозим оклади, бўлинмада иш стажи, баъзида шахсий режани ёки бригада режасини бажарилиши ҳисобга олинади.

Скэнлон режаси биринчи марта 1954 йили А+Шда қўлланилган. Режанинг мақсади ҳаражайларни камайтиришdir. Ҳаражатларни камайтиришда асосий кўрсаткич қилиб, ёллашга (ишчи кучига) кетадиган ҳаражатларнинг улушкини камайтириш олинади. Ташкилий бўлинманинг ўтган давридаги улушкини сотиш ҳажмига нисбатан ҳисоб-китоб ишлари олиб борилади. Тўлов ҳар ойда олиб борилади.

Унинг миқдори ходимнинг асосий иш ҳақига боғлиқ. Скэнлон режаси бўйича тўлов миқдорини ҳисоблаш қуидагича олиб борилади:

1. Асосий нисбат қ 45000f100000 қ 0.45.
2. Эришилган нисбат қ ёллаш ҳаражатлари (жорий давр) f амалга ошириш ҳажми (жорий давр) қ50400f120000қ0.42.
3. Режали ҳаражатлар қ асосий нисбат амалга ошириш ҳажми (жорий давр) қ 0.45*120000қ54000.
4. Ходимлар орасида тақсимланиши керак қ режали ҳаражатлар * жорий ҳаражатлар * Захира фонди қ 24000 * 504000 * 1200 қ 2400.
5. Тўлов коэффициенти тақсимланиши керак (ёллашга умумий ҳаражатлар қ2400) 50400қ0.0476.
6. Алоҳида ходимга тўланадиган миқдор қ тўлов коэффициенти * ойлик оклади қ 0.0476*1500қ71.4.

Ташкилий бўлинманинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизимидан фойдаланиш ҳар бир ходимнинг молиявий қизиқишиларини бўлинманинг мақсадалари билан боғлайди.

Бу усулни қўллашда бир қанча муаммолар келиб чиқади, айниқса, катта ташкилотларда ҳар бир ходимнинг компаниянинг иш натижаларига тўғридан-тўғри қўшган ҳиссасини аниқлаш қийин. Шунинг учун ходимнинг қизиқишиларига тескари таъсир этувчи ҳолатлар юз бериши мумкин. Яхши ишлайдиган ходимлари қатори дангасаларнинг тақдирланиши ва тескариси, ўз вазифаларини аъло даражада бажарувчи ходимларни бўлинманинг иш натижалари ёмон бўлган ҳолатда тақдирланмай қолиш ҳолатлари юз беради. Иш ҳақи ҳисоблаш соҳаси мутахассисларнинг кўрсатишига қараганда, Скэнлон шаклидаги режаларни амалиётда қўллаш чегараланган бўлиб, улар ходимларни ишлаб чиқаришдаги ҳулқ-атворларини фақат бир кўрсаткичга йўналтирадилар, ҳаттоқи бўлинма учун бу зарурый кўрсаткич бўлиши мумкин.

Ташкилотнинг иш натижаларига нисбатан тақдирлаш. Бу тизим ходимнинг шахсий тақдирланишини ташкилотнинг ҳамма фаолиятидаги иш натижалари билан боғлайди, яъни ташкилотнинг олдида турган мақсадларнинг амалга ошиш даражаси билан боғлайди. Компаниянинг иш натижаларига қараб асосий тақдирлаш турлари: мукофотлар; соф фойдада қатнашиш; компания акцияларини олиш имконияти.

Компания иш натижаларига қараб мұкофот. Шахсий мұкофотларға үхашаш компаниянинг эришган мұваффакиятларига қараб, бир йилда бир марта ёки баъзида икки марта бериладиган мұкофотлар. Одатда мұкофотлаш учун күп құлланиладиган күрсаткичлар (уларнинг динамикасининг таҳлили асосида): умумий сотиш ҳажми (абсолют миқдор); олдинги даврға нисбатан ўсиш; режадан оғиши; соф фойда; сарф-харажатлар миқдори; компания акцияларининг курсини ўсиши; сифат ошиши. Компания раҳбарияти мұкофот фондини аниқлайды, сүнг у ходимлар ўртасида тақсимлайды. Тақсимлаш мезонлари ҳар хил бўлиши мумкин: окладга пропорционал равища; ҳаммага бир хил; ишланган кунларга нисбатан пропорционал равища; иш стажига қараб ва бошқалар; ҳамда ташкилот нимани мұкофотлашига қараб мутахассисликни; тартиб-интизимли бўлишини; ташкилотга берилганлик; ҳамкорликда ишлаш.

Япония компаниялари ўз ходимларининг ҳаммасини асосий окладлари қандай бўлишига қарамасдан бир хил тақдирлашни хуш кўрадилар. Америка ва /арбий Европа ташкилотлари, бунинг тескариси, мұкофот миқдорини ходимнинг ташкилотда тутган ўрни ва доимий иш ҳақи миқдори билан боғлайдилар.

Бу мұкофот турини тақсимлаш усули қандай бўлишидан қатъий назар, ўз мақсадига қуйидаги ҳолатда эришади: ҳар бир ходимнинг моддий қизиқиши билан қўшилиб кетиши; ташкилот олдида турган масалаларни ечишга йўналтириш. Бу қуйидаги икки шартни бажаришни тақозо қиласди:

- 1) ишчи учун мұкофот миқдорини сезиларли бўлиши (йиллик окладдан 10% кам бўлмаслиги);
- 2) ҳар бир ходим тушуниши керакки, у нима учун мұкофот олайпти ва унинг миқдори қандай топилади.

Бундай мұкофот турини қўллайдиган кўп компаниялар бу шартларни бажаролмай қоладилар, натижада мұкофотнинг бирламчи мазмуни ўзининг аҳамиятини йўқотади.

Жамоани мұкофотлаш турларидан яна бири соф фойдада катнашиш тизми ҳисобланади. Бу усулда компаниянинг олган соф фойдасининг маълум фоизи ишчилар орасида тақсимланади. Компания даражасида соф фойдани тақсимлаш механизми ташкилий бўлинмаларнинг фойдасини тақсимлаш механизмига ўхашаш бўлганлиги учун ундаги афзалликлар ва камчиликлар бу ерда ҳам бир хил бўлади. Соф фойдада катнашиш усули ўзгарувчан тақдирлашнинг қадимий усулларидан бири ҳисобланади. Ўрта асрларда хунарманд корхоналар ўз соф фойдаларини ишчилар орасида тақсимлашар эди. Мулк эгалари ўрнига ёлланган бошқарувчиларнинг келиши бу усулнинг аҳамиятини пасайишига олиб келади, чунки раҳбарлар соф фойдани кўп қилиб кўрсатишга уринадилар. Бундан мақсад юқори даражада мұкофот олиш ҳисобланади, бу эса компаниянинг натижалари ва кейинги ривожланишига салбий таъсир қиласди.

Компания акцияларини сотиб олиш (опционлар). Замонавий корпорацияларда ишлатиладиган мұкофотлашнинг бу тури ходимларни рағбатлантиришда (биринчи навбатда раҳбарларни) ишлатилади. Унинг

мазмуни шундан иборатки, ходимларга корпорация акцияларини маълум баҳода сотиб олиш имконияти яратилади.

А корпорацияси 1998 йилнинг январида ўз директорига 1999 йилнинг январида 1000 та ўзининг акцияларини 1997 йил 1 январ баҳосида (1 та акция 35 \$) сотиб олиш имконини берди. Сотиб олиш моментида (1999 йил январь) А корпорациянинг акцияси 42 \$ бўлди, натижада директор ўз акцияларини сотиб, 7000 \$ даромад қилди.

$$(42-35)*1000=7000\$$$

Мукофотлашнинг бу усули ходимнинг келажакдаги даромади билан корпорациянинг акциясини курси орасида боғланиш ҳосил қиласи. Бу эса, компания муваффақиятининг зарурй кўрсаткичидир. Ходимлар акцияларни сотиб олиш режасида қатнашиш билан улар акцияларнинг курсини ошишини тарафдори бўладилар. Бу билан улар ўзининг муваффақиятларини компаниянинг бозор баҳосини кўтарилишини, ҳамда унинг келажакда гуллаб яшнаши билан боғлайдилар.

Опционлар ташкилот учун мукофотлашнинг текин шакли бўлиб, улар ходимларга маълум нархда акция сотиб олиш имконини берадилар, лекин мукофот қилиб бермайдилар. Опционлар, мукофотлардагига ўхшаш, ходимларнинг ҳулқ-авторларига ижобий таъсир ўтказадилар. Уларнинг моддий қиймати етарли даражада кўп бўлса, яъни иш ҳақининг (10-20%) ташкил қиласа, унинг таъсирчанлиги янада ошади.

10.3. Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимлари

Замонавий техник тараққиёт ривожланган ва катта рақобатчилик даврида ташкилотнинг ютуқларга эришишлари уларнинг раҳбарлари ва ходимларининг ривожланиш қобилиятларига, янги иш услубларини ва мутахассисликларни ўрганишларига боғлиқ. Лавозим тушунчалик, маҳсус иш ўринлари, ташкилотлар тўғрисидаги тасвирлар эскириб боряпти. Ҳозирги кунда ходимлардан лавозимлик вазифаларини яхши бажаришликкина талаб қилинмасдан, балки лавозим йўриқномасида бўлмаган ишларни, вазифаларни ҳам билишлик талаб қилинади. Булар ташкилот учун ҳозирги моментда зарур бўлиши мумкин. Ишчининг билимлари ва маҳсус кўникмалари серқиррали бўлиши ва уларни ривожлантириш, янгисини ўрганиш қобилияти ташкилот учун алоҳида аҳамият касб этади.

Ўн беш йил илгари персонал компьютерни биладиган мутахассисларни топиш муаммо бўлган бўлса, ҳозирги кунда раҳбар ва инженер техник ходимларнинг кўпчилигини ишини компьютерларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Яқин кунларгача автомобил ҳайдашни билиш мутахассислик фаолияти билан боғланмас эди (шофёрлардан ташқари). Ҳозирги кунда кўп компанияларга ишга қабул қилиш шартларидан бири ҳайдовчилик гувоённомаси бўлишлиги ҳисобланади.

Юқоридаги кўрсатиб ўтилган ўзгаришлар охирги вақтларда иш ҳақи тўлаш тизимида ўз аксини топиб, билимларга ҳақ тўлаш номини олди. Бу тизимни асосий тамойилларидан бири ходимни эгаллаган қўшимча

билимлари ва кўникмалари учун тақдирлаш ҳисобланади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимининг асосий тамойили-ташкилотнинг мақсадига эришувида ходимни эгаллаб турган лавозимини вазифаларини бажаришда қўшган ҳиссаси бўйича ҳақ олади.

Билимга ҳақ тўлаш тизимини қўллаётган компанияларда бошқариш тизимини қути бўғинларида ишлаётган олий маълумотли ва малакали мутахассисларнинг иш ҳақи юқори бўғинда ишлаётган тор ихтисосли мутахассисларнинг иш ҳақидан кўп бўлиши меъёрда ҳисобланади.

Билимга ҳақ тўлаш тизимини қўлламоқчи бўлган компанияларнинг асосий масалаларидан бири-ходимларни қандай қўшимча билимлари (кўникмалари, мутахассисликлари, билишлари) учун тақдирлашни амалга ошириш ҳисобланади. Уларни танлаш ривожланишни стратегик масалаларни баҳолаш асосида олиб борилади. Бунда у масалаларни ечишда зарур бўлган гуманитар ҳусусиятлар ҳам ҳисобга олиниши лозим. Ана шу ҳусусиятлар ва уларни кенгайтириш учун бу ҳақ тўлаш тизими зарур. Бу «билимлар» тўплами доимий бўлиб қолмаслиги лозим, ташкилотнинг стратегик мақсадлари ўзгарганда бу кўникмаларнинг мезони ҳам ўзгариши лозим.

Иш ҳақи тўлаш мутахассислари бу «билимлар» мезонини етарли даражада осон қутидагилар учун аниқлашлари мумкин: завод ишчилари; техник ходимлари; сотув соҳаси агентлари; фаолиятнинг нисбатан қайтарилиб турадиган турлари; натижаларни маълум миқдор билан ўлчаб бўладиган иш турлари. Бошқариш тизимининг ҳар хил поғоналарида ишлайдиган раҳбарлар, инженерлар, қидиув ишлар билан шуғулланувчилар ва бошқа ижодий фаолиятдагилар учун бу «билимлар» тўпламини аниқлаш жуда мураккаб иш. Бу муаммони ечиш йўлидаги ҳаракатлардан бири омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизими ҳисобланади. Омилкорлик энг умумий мазмунда айтиш мумкинки, бу инсоннинг сифати ёки кўникмалари бўлиб, маълум мутахассислик вазифаларини бажаришга ёрдам беради. Омилкорлик инсоннинг лавозими эмас, ҳусусиятларидан бири бўлиб, ходим бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтган у билан бирга ўтади. Шуни эътиборга олиш керакки, инсон ўз омилкорлигини амалиётда намоён эта олиши керак. Бундан мақсад, у (омилкорлик) инсонни тақдирлаш (мукофотлашга)га хизмат қилсин. Раҳбарнинг омилкорлигига, масалан қутидагилар кириши мумкин: муаммоларни ечиш (реал муаммони ифода қилабилиш қобилияти, ҳар хил манбалардан ахборотларни таҳлил қила билиш ва ҳаракат режасини ишлаб чиқиши); ёки таъсир ўтказиш (ўзининг фикрини бошқаларга қабул қилдириш қобилияти ёки маълум ҳаракат йўналиши бўйича кетма-кет бориш).

Американинг аэрокосмик компанияси ўзининг маъмурият жамоаси учун қутидаги омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизимини ўрнатади. Ҳар бир ходим ўз раҳбари билан шартнома тузади. Унда ходим учун таянч омилкорлик белгилари қўрсатилади. Раҳбар ҳар йили омилкорликнинг ўсишини баҳолайди ва у ходимнинг иш ҳақини қайта кўришда асос ҳисобланади.

Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизими ходимларни янги билимлар, кўникмалар, касбларни ўрганишга ундейди. Бу эса, ташкилотнинг инсон

ресурсларини доимий сифатини күтариб боришни таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида, яъни техник янгиликлар киритиш, кўпайтириш амалиётда кенг қўллаш натижасида, тезда улар эскириб қолаяпти. Бу омил эса, рақобатбардошлиқда ютуқقا эришишда катта рол уйнайди. Чунки компания ходимларининг билими ва қасбий маҳоратидан (маҳсулот ва технологиялардан фарқли ўлароқ) нусха кўчириб, кўпайтириб сотиб бўлмайди. Ва ўз навбатида, билимларга ҳақ тўлаш тизимини қўллаш билан келиб чиқадиган муаммоларни эслаш зарур. Биринчидан, янги тамойиллар асосида таянч окладларини қайта кўриб чиқиши алоҳида ходимларининг омилкорлик даражаларида катта ўзгаришларга олиб келиши мумкин. Бу ўзгаришлар окладларнинг ошиш томонига ёки камайиш томонига бўлиши мумкин. Бу жамоада кучли ихтилофларга сабаб ҳам бўлиши мумкин. Ихтилофлардан қутилиш учун тарихий ўрнатилган асосий окладларни сақлаб қолиб, билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимини (улар ошиши билан тўлаб боришни) ташкил қилиш ҳисобланади. Иккинчидан, бу тизим ҳар бир алоҳида ходимнинг, бўлимнинг, ҳамда бутун бир ташкилотнинг иш натижаларини холис кўради, яъни бу тизим унинг имкониятини (билим кўникумларини) тақдирлайди, иш натижаларини эмас. Яхши маълумотли, лекин ёмон ишлайдиган ходим, мутахассислиги чегараланган илгор ишчига нисбатан юқори иш ҳақи олади. Ундан ташқари, билимларга ҳақ тўлаш усулидан фойдаланганда ташкилотнинг иш ҳақига бўладиган ҳаражатлари доимий ўзгармас бўлиб қолади, яъни иш ёки сотиш ҳажми ўзгариши иблан улар ўзгармасдан қолади. Бу камчиликдан қисман қутилиш йўли билимга ҳақ тўлашни (асосий окладни аниқлаш мақсадида) ўзгарувчан иш ҳақи усуллари (мукофотлар, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар) билан қўшиб олиб бориш ҳисобланади. Ва охирида, ходимлардаги маълум билимлар, кўникумлар, айниқса, омилкорликлар, вақт ўтиши билан ривожланганлик даражасини аниқлаш етарли даражада мураккаб ишдир ва уни объектив жараён деб бўлмайди. Бу жараённинг натижалари тўғридан тўғри иш ҳақига таъсир қилиш ташкилотларда келишмовчиликлар келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин (ходимларнинг норозиликлари, билим ёки омилкорларига қўйилган баҳодан норози бўлиш ҳолатлари). Бундай келишмомчиликларни олдини олиш йўллари: кўникумлар тўпламини синчковлик билан кўриб чиқиши; бу кўникумлар борлигини аниқлаш мезонлари ва усулларини яхшилаб ўйлаб кўриш; ҳамда, ҳар бир баҳоланадиган ходимга тўлиқ, етарли даражада ахборот бериш ҳисобланади.

Ёлланиб ишлашни номоддий томонлари ва уларни ходимларнинг қизиқишиларига таъсири. Ҳозирги кундаги инсоннни иш жойидаги ҳулқ-авторини пулсиз тақдирлаш омилларини таъсири тўғрисида кўп ёзишнинг ҳожати йўқ бўлса керак. Ишчининг қизиқиши ва меҳнат унумдорлиги кўп нарсага боғлиқ: қандай шароитда ишлаши; қандай ускунада ишлаши; қандай жамоада ишлаши; иш жойида ўзининг қобилиятидан тўлиқ фойдаланаолиши; ечимлар қабул қилиш имконияти борлиги; инсонларни бошқараолиши ва бошқалар. Меҳнатга қизиқтиришга таъсир этувчи шунга ўхшаш омиллар борки, инсон ресурслари бўлими ходимлари буни доим ёдда саклашлари

зарур. Ойлик иш ҳақи ва ошхонадаги бепул овқатдан ташқари, номзодлар ташкилотдан оладиган барча афзалликларни билишлари зарур (иш шароити, мутахассислик ўқиши, мартабани келажакда ривожланиши ва бошқалар). Жамиятни риводланиши билан бу «номоддий» омилларнинг аҳамияти ошаяпти, демак, иш ҳақи тўлаш тизимиға мажмуали ёндашиш зарурлиги ошаяпти, ходимни ташкилот билан бўладиган муносабатларининг ҳамма томонини ҳисобга оладиган компенсация пакетнини амалиётда қўллаш зарурлиги туғилаяпти.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилишда, эскиларни янги иш ўринларини йўлга кўйишида, яхши иш шароитини меҳнат унумдорлиги ижобий таъсирини доим ёдда тутиш лозим. Бу масаланинг эргономик томонига доим эътиборни қаратиш лозим. Шу билан биргаликда инсон ресурслари мутахассислари иш шароитини яхшилашга кетадиган ҳаражатларни эсдан чиқармасликлари керак. Бу ҳаражатлар иқтисодий самарадорлик ошиши билан қопланиши асосланган бўлиши лозим.

10.4 Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар

Олимларниг илмий тадқиқот ишларининг кўрсатишига қараганда, техник тараққиётнинг доимий ривожланиб бориши ва бозорнинг глобаллашуви шаротида келажакда муваффақиятга эришиш учун ҳал қилувчи омиллар бўлиб қуидагилар ҳисобланади:

- тезлик яъни ташкилотнинг максимал қисқа муддатида мижозларнинг талабини қондириш қобилияти;
- эгилувчанлик, яъни ташқи мухит ҳолатини ва мижозларнинг талабини ўзгаришига мос ҳолда жавоб бериш қобилияти;
- янгилик киритишларга очиқлик, яъни янги бошқариш усулларини кўллаш, янги маҳсулот турларини ишлаб чиқариш, янги технологияларни доимий ўзлаштириб бориш қобилияти ва бошқалар;
- жамоа бўлиб ишлашга фикрни қаратиш, яъни катта гурӯхларда ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик мухитини яратиш қобилияти.

Ташкилотлар ўз рақобатбардошликларни сақлаш мақсадида қуидагиларни амалга оширишга мажбурдирлар: бошқариш поғоналарни ва бюрократик ҳолатларни сонини қисқартириш; ишлаб чиқариш жараёнларини ва бошқариш тизимларини соддалаштириш; ходимларнинг ишлаб чиқариш вазифаларини белгиланганлик даражасини қисқартириш ва ечим қабул қилиш вазифасини ташкилий тузилманинг пастки бўғинига топшириш; ҳаммабопликка диққатни жалб қилиш, яъни ўз ходимларини мутахассислик бўйича тайёрлашда тор соҳа бўйича эмас, балки умумий соҳа бўйича тайёрлаш. Ташкилий тузилмадаги ва бошқариш усулларидағи ўзгаришлар ўз навбатида ҳақ тўлаш тизимидағи ўзгаришларга олиб келади.

Дунёнинг 1997, 1998 ва 2002 йилларда 1400 та йирик корпорацияларида ўтказилган учта текшириш натижаларини кўрсатишига қараганда, ёлланган ходимларга ҳақ тўлаш соҳасида бир қанча янги йўналишлар бор:

- ўзгарувчан иш ҳақи тизимининг кўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимларнинг умумий даромадининг ўзгарувчи қисмининг ошганлиги;
- гурӯхи иш ҳақи тизимининг кўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимнинг умумий даромадида унинг улушини ошганлиги;
- билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимининг кенг кўлланиши;
- эгилувчан имтиёзлар тизимининг ривожланиши.

2002 йил натижаларига қараганда, компанияларнинг 90%дан ортиғи ўзгарувчан иш ҳақи тизими у ёки бу усулларини қўллаган ва 80% атрофидан гурӯхнинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизимини қўллаган. Иш ҳақи тўлашнинг энг кенг тарқалган усули-опционлар бўлиб (85% компанияларда ишлатилади), соф фойдада қатнашиш (66%), ҳаражатларни иқтисод қилиш (42%). Эгилувчан имтиёзлар тизими-68%, билимларга ёки омилкорликка ҳақ тўлаш тизими сўров ўтказган компанияларнинг 60% ида фойдаланилади.

Ўз навбатида шуни таъкидлаш лозимки, ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимининг икки ҳусусияти кенг тарқалганлиги таҳлил натижасида маълум

бўлди. Биринчидан, иш ҳақи тўлашнинг янги усуллари кўп компанияларда анъанавий тизимни тўлиқ сиқиб чиқармасдан, балки уни тўлдиради. 73% компанияларда лавозимлик оклади тизимини асосий иш ҳақини аниқлашда ишлатилади. Иккинчидан, ноанъанавий тизимлар компаниянинг ҳамма ходимларига тегишли бўлмай, баъзи бўлимлар ёки актигориядаги ходимларга тегишилдири. Шу сабабли кўп компаниялар иш ҳақини аниқлашни янги усулларини тажриба тариқасидда қўлламоқдалар. Соғ фойдада қатнашиш режаси ташкилот ходимлариниг ўртacha 21-40%, эгилувчан имтиёзлар-50%, билимларга ҳақ тўлаш тизими 20%ходимларга ишлатилади.

Ишга ҳақ тўлаш тизимини тузиш. Ҳар қандай ташкилотни бошқаришда иш ҳақи тўлаш тизими-зарурй стратегик соҳа ҳисобланади. Ташкилотнинг муваффақиятга эришишда у ўз ходимларининг қандай тақдирлаши катта рол ўйнашини қўриб чиқдик. Ўз навбатида иш ҳақи тўлаш ходимларнинг тўғридан тўғри моддий қизиқишлорга таъсир қилиб, бу соҳада хатога йўл қўйиш жуда қимматга тушади. Бу соҳада нотўғри ечим қабул қилиш ҳунук оқибатларга олиб келади: меҳнат унумдорлигини камайиши; ходимлар оқимини кўпайиши; ходимлар орасида муносабатни ёмонлашуви; ходимларни ташкилотга қизиқишини йўқолиши.

Иш ҳақи тўлаш тизимиининг асосий мақсади-жамоани қизиқтириш, моддий рағбатлантириш ва уларни сақлаш, четдан малакали мутахассисларни жалб қилиш орқали ташкилотнинг стратегик мақсадларини амалга ошишини таъминлашдан иборат. Демак, самарали иш ҳақи тўлаш тизимиини яратишда зарурй шарт бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: компаниянинг стратегик мақсадини аниқлаш; унга эришиш учун жамоадан талаб қилинадиган зарурий ҳусусиятлар-кўнималар, ҳулқ-атворлар ва бошқалар. Кейин ҳозирда маълум бўлган иш ҳақи тўлаш тизимлари ва усуллари ичидан қуйидагиларга жавоб берадиганини танлашдан иборат:

- 1) ходимларни компаниянинг стратегик мақсадларини амалга ошишига йўналтириши керак;
- 2) ташкилий маданиятга мос тушиши лозим.

Кема қурувчи ташкилотда 6000 ходим ишлайди ва оилавий ресторон бор. Унда учта ёлланган официантдан фойдаланишади. Ҳар хил стратегик мақсадлари ва ташкилий маданиятлари бўлиб, уларга ўзларига хос иш ҳақи тўлаш тизими бўлиши лозим. Ташкилотда асосий ишчилар учун ишбай иш ҳақи бериш тизими ва бошқалар учун ойлик окладлар тизимидан лавозимлар бўйича окладлар бериш тизимига ўтилди. Натижада жамоанинг меҳнат унумдорлиги 30%га ошди, сарф-ҳаражатлар камайди, сифат ошди, ҳамда ташкилотдаги ходимлар орасидаги муносабат яхшиланади. Бу ўзгаришлар ташкилот олдида турган мақсадларнинг амалга ошишига сабаб бўлди: нисбатан арzon нарҳда юқори сифатли маҳсулотлар таклиф қилиш билан ҳалқаро бозорга чиқиш; буюртмалар портфелни кенгайиши. Лавозимлик окладидан ўзгарувчан иш ҳақи тизимига ўтиш оилавий ресторанда қуйидаги ўзгаришларга олиб келади: хизмат кўрсатиш сифтини ошиши ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши (хизмат кўрсатиш тезлиги) натижасида ойлик

соф фойда икки баробарга ошди; официантларнинг даромади икки қисмдан иборат бўлди-хўрданаларнинг миннатдорчилиги (чой-чақа) ва ойлик иш натижасига қараб мукофот (ресторанни олган соф фойдаси миқдорига қараб берилади).

Ҳар қандай компания учун иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқиш жуда маҳсус ва мараккаб жараёндир, бу ташкилотнинг маҳсус томонларини чуқур тушунишни талаб қиласди. Шу сабабли, ҳаммабоп (унивесал) тизим ишлаб чиқиш жуда мураккаб масаладир. Факат ташкилот раҳбарияти (баъзида мутахассислар ёрдамидан фойдаланишн орқали) тақдирлашнинг қайси усулидан фойдаланиш компанияга тўғри келишини аниқлаши мумкин. Шу билан биргаликда, тадқиқотларнинг кўрсатишига қараганда, баъзи умумий қонуниятлар бор. Етарли даражадаги осийишта ташки мухит шароитида фаолият кўрсатаётган ташкилотларда ҳақ тўлашнинг анъанавий усуллари самарали ҳисобланади. Юқори даражали осийишта бўлмаган ва башорат қилиб бўлмайдиган шароитда фаолият кўрсатаётган компанияларда иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усуллари яхши натижа беради. Буни ички ташкилий тузилмага нисбатан ҳам айтиш мумкин. Ташкилотнинг ташкилий тузилмаси мустаҳкам ўзгармас бўлса, у компанияларда анъанавий усуллардан фойдаланиш яхши самара беради. Ташкилий тузилмаси тез ўзгарувчи ташкилотларда ноанъанавий усуллари яхши иш беради.

Компания бошқарувининг энг сезгир соҳаси иш ҳақи тўлаш тизими ҳисобланади. Шу сабабли ташкилот ўз ходимларини тақдирлаш тизимини ўзгартирганда, уларнинг қаршилигига учрайди. Агар компания бундай ўзгаришларни тажриба тариқасида ўзининг баъзи бўлимларида ўтказса, у муваффақиятли ўтади. Тажриба икки томонлама фойда келтиради: раҳбариятга ўзининг янги тизимини амалиётда синаб кўриш имкониятини беради; келажакда янги тизимни тарқалиши лозим бўлган ходимларда унга нисбатан ишонч тўғдиради. Иш ҳақи тизимининг янги усулини қўллашда ташкилот раҳбарияти шуни билиши лозимки, қаршилик манбаи бўлиб, оддий ишчилар эмас, асосан ўрта бўғин раҳбарлари ҳисобланади. Бу раҳбарлар ҳақ тўлаш тизимини ўзгартириши уларнинг бошлиқлик вазифаларини чегаралаб қўяётгандек тушунадилар, бошқаларнинг зарурӣ воситаларидан ажralиб қолаётгандек ҳис қиласдилар.

Трансмиллий компаниясининг Москва филиали раҳбарияти техник воситаларга хизмат қилувчи ишчиларнинг ҳақ тўлаш тизимининг янги усулини қўллаш тўғрисида ечим қабул қиласдилар. Ишчилар ўзларининг ставкаларига қўшимча тарзда ҳар ойда 20% мукофот олар эдилар. Бу тизимдан окладлар олиш тизимига ўтиш тўғрисида қарор қилинади. Ходимларнинг 98% и мукофот олар эдилар, шу сабабли раҳбарият ҳамма нарсани ўз номи билан аташни ҳуш кўриб, окладни 20% оширишга, мукофот бермасликка қарор қилди. Бу қарор қуий бўғин раҳбарларининг очиқ ва ёпиқ қаршилигига учради, чунки улар ўз ходимларини шу асосий восита орқали бошқарар эдилар.

Янги иш ҳақи тўлаш тизимини қўллашда ўрта бўғин раҳбарларининг қўллаб қўлтиқлаши муваффақиятга эришишда асос ҳисобланади. Бунга

эришиш учун бу раҳбарларнинг ўзини янги тизим яратилишга жалб қилиш зарур, ҳамда бу тизимни қўллаганда ташкилот раҳбарию қандай афзалликларга эришишини уларга тушунириши лозим. Тажриба ўтказиш ҳам ўрта бўғин раҳбарларини ўз томонига ўтказишга олиб келади.

Раҳбарию янги тақдирлаш тизимини шилаб чиқиша олдиндан, уни амалиётда қўллаш бошқа тизимларга (танлаш, касбий ўқиш, баҳолаш, силжитиши) қандай таъсир қилишини ҳисобга олиши ва уни оқибатларини баҳолаши керак. Зарур бўлганда, уларга бир-бирини боғлиқлигини ва бир-бирини тўлдиришини таъминлаш мақсадида жамоани бошқаришнинг ҳамма компонентларига (ташкил қилувчиларига) тузатмалар киритиши лозим.

Янги тақдирлаш тизимини ишлаб чиқиша ташкилот доим билиши керакки, идеал тизимлар йўқ ва уларни яратишга ресурслар сарфлаш керак эмас. Яхшиси, ишлаб турган реал тизимни камчиликларини ташкилот фаолиятига таъсирини чуқур ўрганиб, уларни бошқа усуллар орқали бетараф қилишга тайёргарлик кўриш лозим. Ва ниҳоят, шуни ёдда тутиш керакки, ҳеч нарса доимий эмас, бугунги яратилаётган иш ҳақи тўлаш тизими эртами, кечми эскиради. Раҳбарию бунга доим тайёр туриши керак. Ишлаб турган тизимга ёпишиб олмасдан, балки бу тизим яратувчиларга эъзозли бўлиши мумкин, лекин бозордаги ҳолатга тўғри келмаслиги ва компаниянинг стратегик мақсадлариги жавоб бермаслиги мумкин, албатта, бундай тизим ўзгартирилиши лозим.

+исқа мазмуни.

Иш ҳақи тўлашнинг ноанъавий усуллари деб, анъанавий усуллар асосида ётадиган тамойиллардан фарқ қиласидиган омилларни ҳисобга оловчи тизимга айтилади. Шу сабабли бу усулларни қўллаш иш ҳақи тўлашнинг анъанавий усулларида камчиликларни енгиб ўтишга имкон беради. Ноанъанавий усулларни шартли равишда икки катта гурухга бўлиб қараш мумкин: иш натижаларига қараб ҳақ тўлаш; билим ва омилкорлигига ҳақ тўлаш.

Иш натижаларига қараб ҳақ тўлашнинг ҳар хил усуллари ходимнинг ўзини, унинг бўлимнинг ва ташкилот иш натижалари ва тақдирлаш миқдори оралиғида тўғридан-тўғри боғлиқлик ўрнатадилар.

Бундай усуллардан фойдаланиш ташкилот ва ходимнинг моддий қизиқишлигини ўзаро боғлайди, ҳамда ходим ўзининг иш натижаларига моддий қизиқиши ҳисобига меҳнат унумдорлигини ошишига эришади.

Билимга ҳақ тўлаш тизими тақдирлаш миқдорини ходимнинг касбий билимлар кўникмалар эгаллаши билан боғлайди. Бу ходимнинг доимий касбий билими ва меҳнатини оширишга чорлайди. Натижада ходимнинг унумдорлик салоҳияти ошади ва ташкилотнинг рақобатбардошлиги ошади.

Маълум бир ташкилот учун иш ҳақи тўлаш тизимини кўп омиллар ҳисобга олган ҳолда тузилади: ташкилот ўсиши; ташқи муҳит ҳолати; ташкилий маъданият; анъаналар.

Таянч сўзлар

Ўзгарувчан иш ҳақи - тақдирлаш тизими бўлиб, унда ходимга бериладиган иш ҳақи миқдори доимий бўлмайди. У ташкилотнинг ёки бўлинманинг иш натижаларига, ҳамда ходимни ўзини иш натижаларига қараб ўзгармайди. Бошқача номланиши-натижалари учун ҳақ тўлаш, унумдорлик учун ҳақ тўлаш.

Ишбай иш ҳақи бериш - ҳақ тўлаш тизими бўлиб, унда тақдирлаш миқдори ходимнинг бажарган иш ҳажмига (ишлаб чиқарган деталлар сони, хизмат кўрсатилган мижозлар сони) пропорционалдир. Бошқача аталиши-ишбай бўйича ишлаш; маълум бир сонига нисбатан ҳақ тўлаш.

Восита ҳақи - сотув бўлими ходимларига иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда сотиш ҳажмининг натижаларига қараб улар тақдирланадилар. Энг кўп тарқалган восита ҳақ тўлаш турлари: сотиш ҳажмига нисбатан белгиланган фоизлар миқдори; сотилган маҳсулот бирлигига нисбатан белгиланган, руб; бошқача номланиши-сотув бўлими ходимларига мукофот; сотув бўлими ходимларини рағбатлантириш тизими.

Гурухли иш ҳақи тўлаш - иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ҳар бир ходимнинг тқдирланиш миқдори гурухнинг (бригаданинг, бўлимнинг, ташкилотнинг) иш натижаларига қараб аниқланади. Энг кўп тарқалган шакллари-мукофотлар, соф фойдада қатнашиш, сарф-ҳаражатларни иқтисод қилишда қатнашиш. Бошқача номланиши-гурухли рағбатлантириш.

Билимларга ҳақ тўлаш - иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ходимнинг иш ҳақи миқдори унинг малакасини даражаси, билимларини ва қасбий кўнималарининг намоиш қилиш асосида аниқланади.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Иш ҳақи тўлашнинг анъанавий тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимлари нима дегани? Сизга ноанъанавий усусларнинг қайси турлари маълум? Уларнинг бир биридан фарқи нимадан иборат?

2. Ишбай ҳақ тўлашнинг афзалликлари ва камчиликлари нималардан иборат? Фаолият турларидан мисоллар келтиринки, баъзиларида ишбай ҳақ тўлаш афзал бўлсин, баъзиларда йўл қўйиб бўлмайдиган бўлсин.

3. Нима учун ташкилотлар сотув бўлими ходимлари учун маҳсус моддий рағбатлантириш тизимини тузадилар? Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш миқдорини аниқлаш учун усул танлашга қандай омиллар таъсир этади? Стандарт турлар сотувчи-туристик компанияга, қурувчи корпарацияга, автомобил салонига Сиз қандай тизим таклиф қиласиз?

4. Нима учун ташкилотлар гурухли иш ҳақи тўлаш тизимидан фойдаланадилар? Замонавий компанияларни бошқаришда уларнинг роли ошишига ёки камайишига сиз қандай қарайсиз? Бизнинг давлатимизда гурухли иш ҳақи тўлаш тизимининг қўлланиши қандай даражада?

5. Соф фойдада қатнашиш нима? Ҳақ тўлашнинг бу усулини мақсади нимадан иборат? Буни муваффақиятли қўллаш учун қандай шарт-

шароитлар бўлиши керак? Компаниянинг юқори раҳбарияти, ўрта бўғин раҳбарлари, мухандислар, техник ишлар билан шуғулланувчи жамоа, завод ишчилари, Сизнинг фикрингизча, соф фойдада қатнашиш тизимини қандай қабул қиласидилар?

6. Сарф ҳаражатларни иқтисод қилишда қатнашишнинг мазмуни нимадан иборат? Тақдирлашнинг бу усулини ташкилий тузилманинг қайси бўғинида қўллаш самарали бўлади?

7. Нима сабабдан корпорация ўз ходимларига ўзларининг акцияларининг маълум ўзгармас нархи олиш қоидасини белгилаганлар? Раҳбарларимиз учун бу тақдирлаш усули қандай даражада қизиқарли бўлади?

8. Билимга ҳақ тўлаш нима? Нима учун бу тақдирлаш усули кейинги вақтларда кенг тарқалмоқда? Билимга ҳақ тўлаш тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Сиз қуидагиларнинг қандай билимига ёки қандай кўнимкаларига ҳақ тўлар эдингиз:

- а) тижорат раҳбари? в) талаб қилинувчи кредит мутахассисига? с) валюта операциялари брокерига?

9. Иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқишида инсон ресурслари бўлими ва тизимида (пастки бўғин) раҳбарларининг роли нималардан иборат? Бу тизимнинг самарадорлиги нимага боғлиқ? Дастурий таъминотни ишлаб чиқишида самолётсозлик заводи, университет, хусусий компанияларнинг тақдирлаш тизимидағи фарқ, Сизнинг фикрингизча, нималардан иборат?

10.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

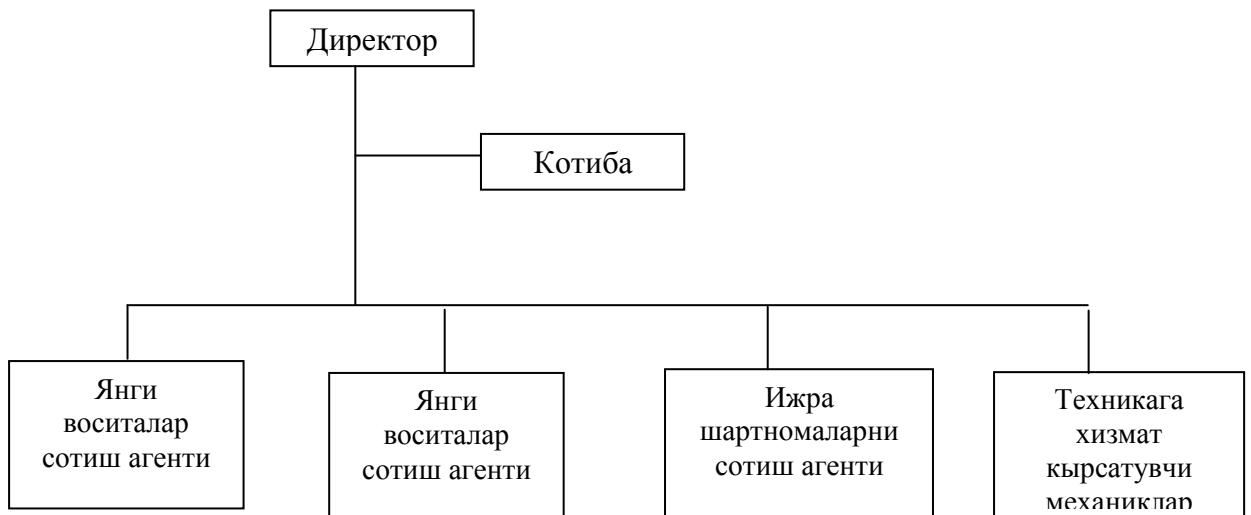
1. Россиянинг шимолий-ғарбида компютер технологиясини импорт қилиш ва кўтарасига сотиш билан шуғулланувчи «Ника» компаниясининг эгаси ва генерал-директор Денис Ковальчук. Компанияда 2 та мутахассис чет элда компютер сотиб олиш билан шуғулланади. Улар лавозим окладларини 40% миқдорида ойлик мукофотлар (бош директор мукофот олиш тўғрисида қарор чиқаради). Ички бозорда сотиш билан 5 та тижорат агентлари шуғулланади. Улар ҳамма сотув ҳажмидан 10% миқдорида қўшимча тақдирланадилар. Бош директор сотиладиган комъютерлар нархини белгилайди. Охирги олти ойдаги молиявий аҳволнинг таҳлили шуни Денисга кўрсатадики, доимий сотиш ҳажмининг ўсишига қарамасдан компаниянинг соф фойда қўриши камайган. Бундан ташқари, молларнинг заҳирадаги ҳажми бир хил сақланган ҳолда, дебитор қарзларининг йиғиши муддати чўзилган. Олти ой давомида маҳсулот сотиб оловчи мутахассислар 40% дан мукофот олишган, лекин уларнинг тақдирланиши тижорат агентларнинг ўртача даромадининг 40% ташкил қиласиди.

Саволлар.

а) «Ника» даги ҳолатни ривожланишини таҳлил қилинг. Эришилган натижаларни қандай тушунтириш мумкин? Улар ҳақ тўлаш тизими билан қандай боғланиши мумкин? б) «Ника»га қандай тақдирлаш тизимини таклиф қиласиз? в) Бу тизимни амалиётга қўллаш учун Сиз Денисга қандай маслаҳат берасиз?

2. «Агротех» компанияси Россиянинг марказий районида қишлоқ хўжалик ва йўл техникасини узоқ муддатга ижарага олиш ва сотиш билан шуғулланади. Компаниянинг дирекцияси Орелда жойлашган, унинг 20 та дилер идораси катта ёки кичик шаҳарларда жойлашган.

Ҳар қайси идора ўз регионида сотиш натижаларига жавоб беради. Дилер идораси учун режалаштириш кўрсаткичлари: ярим йиллик техника сотиш ҳажми (рубл); воситаларни ижорага бериш обороти; идора ходимларининг иш ҳақи фонди. Ҳамма дилер идораларининг тузилиши бир бирига ўхшаш (10.1-чизма). «Агротех» раҳбарияти ташкилот учун иш ҳақи тизимини тузмоқчи. Уларга иш ҳақи тизимини тузишга ёрдам беринг.



10.1-чизма.

**Ҳар бир гўдак Ислом табиатида
туғилади, сўнг ота-онаси уни ё
яхудий қилади, ё насроний қилади,
ё мажусий қилади.**

Ҳадис

ХІ БОБ. ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИНинг БОШ+АРУВ ФАОЛИЯТИ ТАҲЛИЛИ ВА УНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Бобнинг маҳсади:

- Инсон ресурслари статистикасини баён қилиш.
- Жамоани бошқариш учун зарурий кўрсаткичлар.
- Ташкилот ходимларини ишлаши ва фаолияти кўрсаткичлари.

11.1. Инсон ресурслари статистикаси

Жамоани самарали бошқариш аниқ ахборотсиз мумкин эмас. Шу сабабли инсон ресурлари бўлмилари доимий ташкилот жамоасининг ҳолатини ҳар-хил томонлари тўғрисида маълумотлар тўплаб борадилар ва уларни тўлиқ таҳлил қиладилар. Одатда бу маълумотларни инсон ресурслари статистикаси деб атайдилар. Инсон ресурслари статистикаси жамоани бошқаришнинг ҳар хил томонлари тўғрисидаги ахборотдан иборат: меҳнат унумдорлиги; ишчи кучларига бўлган сарф-ҳаражатлар; касбий ўқиш ва ўрганиш; ишчи кучларининг динамикаси. Ҳар бир ташкилот ўз фаолиятининг ва анъаналарининг маҳсус томонларини ифодалайдиган кўрсаткичлардан фойдаланади (1-11-жадваллар). +уйида энг умумий ва кенг тарқалган инсон ресурслари статистикасининг кўрсаткичлари келтирилади.

11.2. Ташкилот ишчи кучларининг динамикаси ва таркибини таҳлили

1. Бандлик бўйича ишчи кучларининг таркиби. Кўп ишлаб чиқариш ва сервис ташкилотлар шу мисолда келтирилган классификацияни қўллайди, яъни ишчи кучларини уч турга бўладилар: ишлаб чиқариш жамоаси (асосий ишчилар ёки унумдорлик билан ишловчилар деб ҳам юритилади); ноишлаб чиқариш жамоаси; маъмурият жамоаси. Ишлаб чиқариш жамоасига компаниянинг асосий ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчилар (ташкилотда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот билан ёки хизмат кўрсатилаётган мижоз билан бевосита муносабатда бўлувчи) киради. Авиация компаниясида ишлаб чиқариш жамоасига самолётларни йиғиш, тажриба ўтказиш ва хизмат кўрсатиш билан банд бўлган ишчилар киради; автомобилларга техник хизмат кўрсатувчи ташкилотларда-таъмирчи-чилангарлар; суғурта компанияларда суғурта агентлари киради. Ноишлаб чиқариш жамоасига ёрдамчи ишчилар (асосий ишлаб чиқаришда банд бўлмаганлар) ва асосий ишлаб чиқаришдаги биринчи бўғин раҳбарлари-прораблар, бригадирлар, цех ва участка

бошлиқлари кирадилар. Маъмурият жамоасига компаниянинг қолган ҳамма ходимлари киради - раҳбарлар, техник ходимлар, сотув мутахассислари киради. Асосий фарқланиши шундан иборатки, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш жамоаларига бўлган сарф ҳаражатлар маҳсулотнинг (хизмат кўрсатишнинг) таннархига киритилади, ўз навбатида маъмурият учун бўлган сарф-ҳаражатлар компаниянинг ялпи фойдаси ҳисобидан қопланади (солик тўланишига қадар).

1-жадвал.

2003-2007 йиллар учун «_____» заводининг бандлик таркиби

Бандлик тури	2003	2004	2005	2006	2007
Ишлаб чиқариш жамоаси	304	320	312	301	286
Ноишлаб чиқариш жамоаси	45	47	62	64	65
Маъмурият жамоаси	51	55	54	51	48
Ҳаммаси	400	422	428	416	399

Компаниялар ишчи кучларининг таркибий хусусиятларини қуидаги муносабатларини кўриб борадилар. (2-жадвал):

1) бир ноишлаб чиқариш ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдаги ходимлар сони (ишлаб чиқаришдаги ходимлар сонини ноишлаб чиқаришдаги ходимлар сонига нисбати қилиб ҳисобланади);

2) бир маъмурият ходимига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдаги ходимлар сони (ишлаб чиқаришдаги ходимлар сонини маъмурият ходимлари сонига нисбати қилиб ҳисобланади);

3) умумий ходимларга нисбатан маъмурият ходимларининг қисми (маъмурият ходимлари сонини умумий ходимлар сонига нисбати ҳисобланади).

Табиий бу сонларнинг ўзи ҳеч нарса бермайди, шунинг учун уларни ўтган вақтда ўзгариш динамикасини кўриш ва таҳлили қилиш мумкин, ёки рақобатчиларнинг кўрсаткичлари билан солишириш мумкин (тармоқ бўйича ўртacha миқдор).

Биринчи кўрсаткичнинг (ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш ходимларнинг муносабати) динамикаси бўйича шуни айтиш мумкинки, иккинчи кўрсаткичнинг бўлаги ошиб бораяпти, бу эса, ташкилот учун яхши эмас, албатта. Кўрсаткичнинг динамикаси ишлаб

2-жадвал

**« » заводининг 2003-2007 йиллар учун кўрсаткичлар
динамикаси**

	2003	2004	2005	2006	2007
Бир ноишлаб чиқариш ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқариш жамоаси сони (1)	6,75	6,84	5,05	4,71	4,40
Бир маъмурият ходимига тўғри келган ишлаб чиқариш жамоаси сони (2)	5,98	5,84	5,78	5,91	5,98
Маъмурият жамоасининг қисми (3)	12,7	13,0	12,6	12,2	12,0

чиқариш ходимларининг қисқариши ва ноишлаб чиқариш ходимларининг ошишини билдиради. Бу иккала ҳодиса бирқанча ҳолатларнинг натижасида келиб чиқиши мумкин: янги технологияларни қўллаш (ишлаб чиқаришда кам меҳнат талаб қилувчи ва хизмат қилишда кўп меҳнат талаб қилувчи технология); ёрдамчи жараёнларга эҳтиёжни ошиши; ишлаб чиқариш ҳажмини камайиши. Ҳозирги аниқ ҳолатда ўз аризасига мувофиқ бўшаганлар ҳисобига ишлаб чиқаришдаги ишчиларнинг камайиши рўй берган, ноишлаб чиқаришдаги ишчилар сонининг ошиши, енгил автомашиналар олиш (шофёрлар) ва техник воситаларга хизмат кўрсатиш ҳисобига бўлган.

Маъмурият жамоаси охирги уч йилда қисқарган. Бу завод раҳбариятининг янги ходимларни маъмурият аппаратига қабул қиласлик сиёсатини олиб борганлиги натижасидир, яъни бўшаган иш ўринларини тўлғазмаслик ҳисобига бўлган.

2. Ишчи кучларини ёш бўйича таркиби. Инсон ресурслари статистикасининг анъанавий кўрсаткичи-бу ўртача ёш бўлиб, у ҳамма ходимлар ёшларининг йиғиндисини ходимлар сонига бўлиш натижасида келиб чиқади (3-жадвал). Лекин бу кўрсаткич етарли даражада ахборот бермайди, чунки ўртача 40 ёш, агар компанияда ўнта 20 ёшлик ва ўнта 60 ёшлик ходимлар бўлса келиб чиқади.

Агар ёш бўйича таркибни гуруҳларга бўлиб қаралса, бундай ахборот яхши маълумот беради.

3-жадвал

« » заводини 2003-2007 йиллардаги ёш бўйича таркиби (ходимлар сонига %)

	2003	2004	2005	2006	2007
20 ёшдан кам	5%	4%	5%	5%	3%
20-30 ёш	18	16	14	10	10
31-40 ёш	21	21	19	23	20
41-50 ёш	11	12	11	11	13
51-60 ёш	34	34	36	35	37
60 ёшдан катта	11	13	16	16	18

3-жадвалдан кўриниб турибдики, « » заводида етарли даражада ҳамма гуруҳларда ходимлар бор экан (биринчи гуруҳдан ташқари). Катта

ёшдаги гурухларда % сони кўпроқ, яна у 20-30 гуруҳдаги ёшлар ҳисобига ошиб бораяпти.

Кўп ташкилотлар ёш бўйича таркибнинг динамикасини ходимларнинг иш турлари, бўлинмалар ва мутахассисликлар бўйича таксимланишини текшириб, таҳлил қилиб борадилар. Бу динамикани билиш ташкилотнинг ишчи кучига бўлган эҳтиёжини режалаштириш жараёнларини самарали бошқаришга, заҳирани тайёрлашга, касбий ўқитиш ва ўргатиш, иш ҳақи ва тақдирлаш масалаларини ечишга имкон беради.

3. Таълим таркиби. Ёш бўйича таҳлил қилишга ўхшаш ташкилотлар ўз ишчи кучларини олган билимлари бўйича ҳам таҳлил қиласидилар.

4-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра, заводда ўрта маълумотсиз ходимларнинг камайиши ҳисобига, билим даража секин-аста бўлса ҳам, кўтарилиб бораяпти. Ўз навбатида, олий маълумотли ходимларнинг қисми амалда ўзгаришсиз қолган.

4-жадвал

**2003-2007 йиллардаги «__» заводи жамоасининг билим таркиби
(% ҳисобида)**

Билим даражаси	2003	2004	2005	2006	2007
Бошланғич	2%	2%	2%	1%	1%
Тўлиқ бўлмаган ўрта	8	6	4	4	2
Ўрта	21	24	25	27	27
Тамом бўлмаган олий	24	20	18	18	16
Олий	34	35	35	34	36
Номзод ёки фанлар доктори	11	13	16	16	18

4. Иш стажи. Ишчи кучларининг барқарор бўлиш муҳим кўрсаткичи, ҳамда ходимларнинг ташкилотга берилганлигини ифодаловчи кўрсаткич-компанияда ходимларнинг ишлаш давомийлиги (иш стажи) ҳисобланади. Иш стажи учун ўртача миқдорни ҳисоблаш маълум мазмунга эга, лекин бу ҳолда гуруҳлаш усулини кўллаш яхшиrok мазмун кашф этади (5-жадвал).

5. Ташкилотнинг жинслар бўйича таркиби. Бу инсон ресурслари статистикасининг анъанавий қўрилиб борадиган кўрсаткич бўлиб, эркак ва хотин-қизларнинг фоиз ҳисобидаги муносабатдир.

Лекин бу кўрсаткичининг амалдаги фойдаси камроқ, чунки қонунчилик бўйича хотин-қизлар маълум имтиёзлардан фойдаланадилар: қисқартирилган иш куни ёки қўшимча иш ҳақи.

5-жадвал.**«__» заводи жамоасининг 2003-2007 йиллар учун
ташкилотда ишлаши бўйича таркиби**

Иш стажи	2003	2004	2005	2006	2007
1 йилдан кам	2%	2%	2%	1%	1%
1-3 йил.	8	10	10	9	10
3-5 йил.	21	21	20	22	22
5-10 йил.	24	24	20	21	21
10-20 йил.	34	34	32	31	30
20 йилдан юқори.	11	13	16	16	18

6. Ходимлар оқими. Бу ташкилот ишчи кучларининг динамикасини билдирувчи муҳим кўрсаткичдар. Буни ҳисоблашни бир неча усуллари бор. Кенг тарқалган: ташкилотдан бўшаб кетган ходимлар сонини (штат қисқариши билан бўшаб кетганлардан ташқари) йил давомидаги ўртacha ходимлар сонига нисбати қилиб олинади (6-жадвал). Ходимлар оқими қанча юқори бўлса, шунча ташкилот жамоасининг қўнимсизлиги паст бўлади. Ташкилот раҳбарияти учун фақат шу кўрсаткичнинг ўзи қизиқтирибгина қолмай, балки ходимлар ташкилотдан қандай сабаблар туфайли кетиб қолишаяпти, шуни аниқлашдан иборат: меҳнат шароитидан қониқмаслик; ишнинг қизиқарли эмаслиги; келажакда мутахассислик бўйича ўсиш йўқлиги ва бошқалар. Шунинг учун инсон ресурслари бўлими ходимлар оқимининг сабабларини таҳлил қилиб, энг муҳимларини кўрсатиб беради.

6-жадвал**«__» заводининг 2003-2007 йил учун ходимлар оқимининг
сабабларини таҳлили.**

Бўшаб кетиши сабаби	2003	2004	2005	2006	2007
Меҳнат шароити ёмон	2%	2%	2%	1%	1%
Иш қизиқарли эмас	8	10	10	9	10
Келажакда ўсиш йўқлиги	21	21	20	22	22
Иш хақи тўлаш қониқарли эмас	24	24	20	21	21
Бошқа ерга кўчиш	34	34	32	31	30
Бошқа сабаблар	11	13	16	16	18

7. Абсенцеизм кўрсаткичи. Ташкилот ходимларининг маълум даврда (йилда) ишдан бўлмаган вақтларининг умумий иш вақтига нисбати билан ҳисобланади. Бу кўрсаткичда ҳамма ишда бўлмаган вақтлар ҳисобга олинади: касаллиги сабабли; ўз ҳисобидан ишга келмаслик (отгул); сабабсиз ишга келмаслик (прогул). Бу ерда ташкилот томонидан ташкил қилинган ишга келмасликлар, ҳамда меҳнат татиллари ҳисобга олинмайди. «__» заводда 2007 йили умумий йиллик иш вақти баланси 798000 соат бўлди, 97240 соат ишда бўлмаган вақтлар. Бу 2007 йилда абсенцеизм 12% бўлди деган сўз (7-жадвал).

Абсентеизм коэффициенти ходимларнинг иш ўринларида бўлмаслиги натижасида унумли вақтнинг қанча қисми йўқотилишини кўрсатади. Абсентеизмни камайтириш учун инсон ресурслари бўлими ходимларнинг ишда бўлмасликларини сабабларини тўлиқ таҳлил қилишлари керак ва абсентеизм коффицентларини сабаблари бўйича ҳам ҳисоблашлари мумкин.

8. Ички ҳаракатчанлик коэффициенти. Маълум давр ичида лавозимларни ўзгартирган ходимлар сонини ташкилотда шу даврда бўлган ўртача ходомлар сонига нисбати қилиб топилади. Ҳаракатчанлик коэффициенти йилга, уч йилга ва беш йилга аниқланади. 2004 йили «_____» нинг бешта ходими ташкилот ичида янги лавозимларни эгаллади. Ҳаракатчанлик коэффициенти 0,6% бўлди ($5/(416-399)/2$).

Ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик коэффициентини таҳлил қилишда тарихий динамикани ва тармоқ бўйича ўртача микдор билан солиштириш катта аҳамиятга эга. Бундан ташқари инсон ресурслари бўлимлари ишчи кучларини лавозимда ишлаган вақтларига қараб гурухларга ажратадилар. Берилган лавозимда қанча % ходим бир йилдан кам, 1 йилдан 3 йилгача, 3 йилдан 5 йилгача, 5 йилдан 10 йилгача (ва бошқалар) ишлайди. Бундай таҳлил қилиш, ташкилот ичида ходимларнинг ҳаракатчанлик динамикасини яхши тушунишга ва тор жойларни аниқлашга ёрдам беради, ҳамда раҳбариятни бу масалага аралашишига зарурлигини кўрсатади.

7-жадвал.

«_____» заводининг 2003-2007 йиллар учун ходимлар оқими, абсентеизм, ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик (%)

	2003	2004	2005	2006	2007
Ходимлар оқими	5%	4%	5%	5%	3%
Абсентеизм	18	25	24	17	12
Ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик	6	8	5	2	0,6

11.3. Унумдорлик кўрсаткичлари таҳлили

Ҳар қандай ташкилотнинг ва унинг ходимларининг гуллаб яшнашининг манбаи-мехнат унумдорлиги ҳисобланади. Шу сабабли раҳбарият унумдорликнинг динамикасини назорат қилишга ва уни таҳлил қилиб боришга катта диққат билан аҳамият беради. Таҳлил учун ишлатиладиган меҳнат унумдорлигининг кўрсаткичлари ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолиятининг маҳсус томонларини ҳисобга олиши керак. Лекин ҳамма компанияларнинг амалиётида қўлланиладиган бир неча умумий кўрсаткичлар бор.

1. Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми. Компаниянинг маълум даврдаги умумий сотув ҳажмини шу вақтдаги умумий ходимлар сонига бўлиш билан топилади. Банклар умумий сотув ҳажми ўрнига активларнинг умумий микдорини ёки жалб қилинган воситаларни, сугурта компаниялари

учун эса, сугурта мукофотларининг умумий суммаси олинади. 2003 йилда «__» заводининг умумий сотиш ҳажми 5100000 рубл бўлди, заводда 400 киши ишлайди. Бир ходимга тўғри келган сотув ҳажми 750 рубл бўлди. Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми кўрсаткичи-бу компаниянинг умумий унумдорлик кўрсаткичи бўлиб, тарихий маълумотлар билан солиширишда ёки тармоқдаги ўртacha кўrсаткичлар билан солиширишда жуда қўл келади («__» заводининг унумдорлик кўrсаткичлари жадвалига қаралсин).

2. Бир ходимга тўғри келган соф фойда ҳажми-(соликлар тўламасдан олдинги сумма). Бу кўrсаткичининг олдингидан фарқи шуки у, компания фаолиятининг самарадорлигини ифодалайди. Ҳар бир ходим қанча соф фойда келтиришни билдиради ва у солик тўлагунга қадар фойда миқдорини ходимлар сонига бўлиб топилади. Солик тўлагунга қадар фойдани ҳисобга ишлатилиши сабаби, тарихий маълумотларни солиширишда соликлардаги ставкаларни ўзгаришини нейтрал ҳолатга келтириб, уларни таҳлил қилишдан иборат. 2003 йилда «__» 645000 рубл соф фойда олди. Бир ходимга тўғри келган фойда 645000/400=1612 рублни ташкил қилди.

Бир ходимга тўғри келган фойда миқдори компанияни самарали ишлашини ифодалайди. Бу кўrсаткич эса, замонавий ташкилотларнинг кўпчилигини фаолиятида асосий мақсадлардан бири ҳисобланади. Бир ходимга тўғри келган сотув ҳажми кўrсаткичига ўхшаёт, бир ходимга тўғри келган соф фойда ҳажми компаниянинг тарихий мълумотлари билан солишириб ёки тармоқдаги ўртacha кўrсаткичлар билан солишириб таҳлил қилиш мақсага мувофиқ бўлади («__» заводининг унумдорлик кўrсаткичлари - 8-жадвал).

3. Бир соат унумли меҳнатда ишлаб чиқарилган маҳсулот-унумдорликнинг класик кўrсаткичларидан ҳисобланади (8-жадвал). У пулларда ҳам натурал миқдорда ҳам, ҳисобланиши мумкин. Биринчи ҳолатда, бу кўrсаткич қўйидагича топилади: маълум даврда ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархини (баъзида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг бозор нархидан фойдаланилади) умумий ишланган унумли соатларга бўлиб аниқланади. Кейинги вақтда бир унумли соатга тўғри келган қўшимча нарх кўrсаткичи оммобоп бўлиб қолди, у қўйидагича ҳисобланади: бозор нархи билан ишлаб чиқаришга кетган ҳаражатлар фарқи олиниб, ишланган унумли соатларга бўлинади. Натурал кўrсаткичларда фойдаланганда-маълум даврда ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлиги умумий ишланган унумли соатларга бўлинади. 2003 йилда «__» заводининг тўғри ҳаражатлари 2,04 млн. рублни ва сотув ҳажми-5,1 млн. рубл бўлди. Умумий ишланган унумли соатлар-414,801 бўлди. Бир унумли соатга қўшимча нарх 4,91 млн. рубл бўлди. Сервис билан шуғулланувчи ташкилотда бир соатда хизмат кўrсатган мижозлар сони кўrсаткичи ишлатилади. Бу маълум даврда хизмат кўrсатилган мижозларнинг умумий сонини унумли соатларга нисбати қилиб топилади.

Унумли соатларга ишлаб чиқариш ходимларнинг тўғридан-тўғри ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ соатлар киритилади, яъни маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўrсатишга сарф бўлган соатлардир. Унумли

соатларга қуидаги вақтлар кирмайды: касбий малакани ошириш; меңнат хавфсизлиги бүйича ўқишлиар; бекор туриб қолишлар ва бошқаларга сарф бўлган вақтлар унумли соатга кирмайды.

«Бир вақт бирлигига ишлаб чиқарилган маҳсулот» кўрсаткичи компания асосий ходимларининг унумдорли кўрсаткичи деб қараш мумкин.

8-жадвал.

2003-2007 йиллардаги «__» заводининг жамоасини унумдорлик кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Бир ходимга тўғри келган сотув хажми (минг рубл). (1990 йилдаги нархлар бўйича).	12,750	13,033	15,385	12,956	19,930
Бир ходимга тўғри келган соф фойда хажми (рубл.)	1,612	1,426	99	664	559
Бир унумли соатга тўғри келган қўшимча нарх (рубл).	2,46	2,75	1,41	0,48	2,72
Бир станцияни ишлаб чиқаришга сарф бўлган унумли соатлар сони	125,88	122,35	128,59	133,41	130,87

Буни ҳам тарихий динамикада кўриш ёки рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичлари билан солишитириб кўриш мумкин. Кўп ташкилотлар бир соатда ишлаб чиқариладиган маҳсулот кўрсаткичини бўлимлар ва маҳсулот турлари бўйича ҳам ҳисоблайдилар. Бу ҳар хил маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва ҳар хил учаткаларнинг ишларини солишитириш имконини беради.

4. Бир соатдаги унумдорлик кўрсаткичига тескари кўрсаткич бу бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқаришга сарф бўлган унумли соатлар сонидир. Бу кўрсаткич равshan, яққол кўрсаткич бўлиб, қуидаги компаниялар томонидан ишлатилиди: станоклар; экскалаторлар; самолётлар каби бир турдаги, ҳажмли маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи компанияларда ишлатилиди. 2003 йилда «__» заводи 3319 та бошқариш станциясини ишлаб чиқарди, унумли соатлар сони 414,801. бир станция ишлаб чиқаришга сарф бўлган соатлар-125 соат. Сервис ташкилотлар бир мижозга ёки техник воситага хизмат кўрсатишга сарф бўладиган унумли соатлар сони кўрсаткичини ишлатадилар. Автомобил устахонаси бир ойда 120 та автомобилга хизмат кўрсатдилар, бунга 840 унумли соат сарф бўлди. Бир хизмат кўрсатишга 7 соат сарф бўлди.

5. Йўқотилган унумдорлик. Бу кўрсаткич қуидагига teng: бир соат унумли меңнатга тўғри келган қўшимча нархи ишлаб чиқаришдаги ишчиларнинг йўқотган соатларини (абсенцеизм) кўпайтмасига teng. Бу ташкилотни ходимларнинг иш ўринларида бўлмасликлари сабабли ололмаган маҳсулоти яъни фойдаси. 2003 йилда «__» заводида ишлаб чиқариш ишчиларининг йўқотган иш вақтлари 74,665 соат бўлди, бир соатга қўшимча нарх 4.91 рубл. Унумдорликни умумий йўқотилгани 366,605 рубл. Йўқотилган унумдорлик кўрсаткичи жуда оммабоп ва ишончли аргумент бўлиб, инсон ресурслари бўлими абсенцеизм билан курашда самарали фойдаланиши мумкин.

11.4. Ишчи кучига кетадиган ҳаражатлар

Унумдорлик кўрсаткичлари ташкилот ходимларининг унинг мақсадларини амалга ошишида қўшган ҳиссалари тўғрисида маълумот беради. Бу жараённи бошқа томонини назорат қилиш ва таҳлил қилиш ҳам катта аҳамиятли масаладир ёки ташкилот бу ходимларга қанча маблағ сарф қилишини билиш ҳам аҳамиятлидир. Ҳозирги кунда ишчи кучига бўлган сарф ҳаражатларнинг статистикасида кўп ишлатиладиган бир қанча кўрсаткичлар мавжуд.

1. Ташкилотнинг ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатлари. Ҳар бир компания максимал аниқлик билан ишчи кучига бўладиган ҳаражатларини билиши лозим. Ҳаражатларнинг умумий миқдорини аниқлаш етарли даражадаги мураккаб ишдир. Улар кўп ҳаражат турларининг йифиндисидан иборат бўлиб, баъзиларига, ҳаттоқи ишчи кучига ҳаражатлармикин, деб шубҳа билан ҳам қаралади.

Ишчи кучига бўладиган ҳаражатларнинг асосий турлари қўйидагилардир:

- асосий иш ҳақи. бу тур лавозимлик окладларини ва соатбай ишлайдиганларнинг иш ҳақидан иборт;
- ўзгарувчан иш ҳақи. бу турга ишбай ишлайдиганларга иш ҳақи, восита ҳақлари, аккорд иш ҳақлари киради;
- мукофотларнинг ҳамма турлари, шу жумладан ой, квартал, йил натижалари бўйича бериладиган мукофотлар, алоҳида топшириқларни бажарганлик учун бир марта бериладиган мукофотлар;
- соғ фойдада қатнашиш ва ҳаражатларни камайтирганлик учун бериладиган иш ҳақлари, ташкилотнинг ходимларга акция олиш хуқуқини берганлиги билан боғлиқ ўражатлар;
- ижтимоий имтиёзлар нархи, шу жумладан ташкилотнинг суғурта фонdlарига ажратмалари, шифокорлик хизматларига ҳаражатлар, бепул овқатланиш, ишчиларга текин хизмат кўрсатишлар ва бошқалар. Бу турга қонуниятда кўрсатилган имтиёзлар ва ташкилот томонидан қонун талабларига қўшимча тарзда бериладиган имтиёзлар билан боғлиқ ҳаражатлар ҳам киради;
- маҳсус кийим, оёқ кийим, хизмат кўрсатиш хоналарини жихозлаш билан боғлиқ ҳаражатлар;
- ташкилотнинг давлат ижтимоий суғурта фонdlарига ажратмалари (взнослари);
- ташкилотнинг давлат ва маҳаллий солиқларни тўлаш, иш ҳақи ва бандликка бўладиган ҳаражатлари.

2. Сотув ҳажмидаги ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши. Ишчи кучига бўлган ҳаражатлар миқдори абсолют бўлганлиги сабабли уни бошқариш таҳлилида ва ечимлар қабул қилишда ишлатиш етарли даражада чегараланган.

Шу сабабли кўпроқ мазмунга эга бўлган кўрсаткич «Компаниянинг сотув ҳажмида ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши» ишлатилади. Бу компания тушумининг қанча қисми жамоага сарф бўлишини кўрсатади. Бу кўрсаткич қўйидагича аниқланади: ишчи кучларига бўлган умумий ҳаражатларни сотув ҳажмига нисбати олинади. 2007 йилда «__» заводининг иш кучларига бўлган ҳаражатлари 1.05 млн. рублни ташкил қилди. Сотув ҳажми 5.7 млн. рубл. Сотув ҳажмида 18% ишчи кучларига бўлган ҳаражатларни ташкил қиласди. Бошқача қилиб айтганда, заводнинг ишлаб топган ҳар бир рублдан 18 тийин ишчи кучига сарф бўлган.

Ишчи кучига бўлган ҳаражатлар улуши кўрсаткичини тарихий динамикада таҳлил қилиш ва тармоқдаги ўртacha маълумотлар билан солиштириш лозим. Бу кўрсаткичининг миқдорини ошиши салбий бўлиб, ташкилотнинг бошқа ҳаражатларини қоплаши камаяди.

3. Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар. Бу кўрсаткич ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатларни ташкилотдаги ходимлар сонига нисбати қилиб топилади. 2007 йилда «__» заводида ишчи кучига бўлган ҳаражатлар 1.05 млн. рублни ташкил қилди (2003 йилдаги нархлар бўйича), ходимлар сони 399 киши. Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар йилига 2631 рублни ташкил қилди. «Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар»-кўрсаткичини шундай тушуниш мумкин: ташкилотга маълум давр ичida ўрта ҳисобда бир ходим қанчага тушиши тўғрисида маълумот беради (9-жадвал).

Кўп ташкилотлар бу кўрсаткичини шу усул билан ҳар хил турдаги банд бўлган ходимларга ҳам аниқлайдилар.

4. Бир унумли соатга тўғри келган ҳаражатлар. Ишлаб чиқариш компанияларида қўлланадиган бу кўрсаткичини қўйидагича тушуниш керак: ишчи кучларига бўлган ҳаражат нуқтаи назаридан бир соат унумдорлик билан қилинган меҳнат ташкилотга қанчага тушушини кўрсатади. Бу ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатларни умумий унумдорлик билан ишланган соатлар сонига бўлиш билан аниқланади. 2007 йилда «__» заводида ишчи кучларига бўлган ҳаражатлар 1.05 млн. рублни ташкил этди ва 418795 унумли соат ишланди. Бир унумли соатга тўғри келган ҳаражатлар 2.5 рублни ташкил этди. Шуни таъкидлаш керакки, бу кўрсаткичини аниқлашда, бўлган ҳамма ҳаражатлар ҳисобга олинади, соатлар сони эса - умумий ишланган соатлар сони эмас, балки фақат унумли меҳнат қилинган соатлар сони олинади. Бу қўшимча нарх фақат унумли соатда юзга келишини акс эттиради ва бу орқали ташкилотнинг ҳамма ҳаражатлари қопланади.

«Бир соат унумли меҳнатга бўлган ҳаражатлар» кўрсаткичи ишчи кучидан самарали фойдаланиш учун таҳлил қилишда кўп ишлатиб қолмасдан, балки ундан режалаштириш ишларида ҳам фойдаланилади. Масалан, янги маҳсулот ишлаб чиқариш ёки янги хизмат кўрсатиш турларини қўллаш учун бўладиган ҳаражатларни аниқлашда ишлатилади.

9-жадвал.

**2003-2007 йиллардаги «__» заводини ишчи кучларига
қилган ҳаражатларини динамикаси**

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Ишчи кучига тўғри келган сотув ҳажми (1990 йилдаги нархда, минг руб.)	1,120	1,210	1,450	1,090	1,050
Сотув ҳажмидаги ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши	22%	22	30	26	18
Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар (руб.)	2,800	2,867	3,387	2,620	2,631
Бир соат унумли меҳнатга бўлган ҳаражат (руб.)	2,7	3,02	3,72	2,62	2,5

11.5. Касбий ўқитиш, ўргатиш ва ўсишга бўлган ҳаражатлар

Замонавий компанияларда ҳаражатларнинг миқдори жиҳатидан касбий ўқитиш ва ўргатишга кетадиган ҳаражатлар бюджети иккинчи ўринда (иш ҳақидан кейин) туради. Шу сабабли, ташкилотнинг бу фаолияти тўғрисида ахборотлар йиғиши ва уларни қайта ишлаш инсон ресурслари бўлимининг муҳим вазифаларидан ҳисобланади. Касбий ўқитиш ва ўргатиш статистикаси ходимларнинг ўқиб, ўрганишлари тўғрисида, вақт бюджети ва бу жараёнга бўладиган ҳаражатларнинг ҳисоб-китобини олиб боради.

Маълум вақт даврида касбий ўқиши ва ўрганишдан ўтган умумий ҳодимлар сони, бу жараёнга сарф бўлган соатлар сони ва касбий ўқитиш ва ўргатиш дастурининг сони абсолют кўрсаткичлардан ҳисобланади. Булар муҳим маълумотлар бўлиб, бошқа кўрсаткичларни аниқлашда асос бўлиб хизмат қиласди.

1. Маълум давр ичида касбий ўқиши ва ўрганишдан ўтган ташкилот ҳодимларининг улуши. Бу қуйидагича топилади: маълум давр ичида касбий ўқиши ва ўрганишдан ўтган ҳодимлар сонини ташкилотда умумий ҳодимлар сонига нисбати олинади. Бу муҳим кўрсаткич бўлиб, ташкилотдаги ҳодимларнинг қанча қисми бир йилда ўз малакаларини оширганлигини намоиш қиласди, яъни малака оширишнинг кўламини белгилайди. Бу кўрсатгич орқали ташкилотнинг ҳар бир ҳодими ишлаб чиқаришдан ажralган ҳолда, ўртача қандай оралиқ билан ўз малакаларини оширадилар. 2007 йилда «__» заводининг 21 ҳодими ўз малакасини оширди. Бу ишчи кучининг 5% ташкил қиласди. Агар малака ошириш шу даражада олиб борилса, заводнинг ҳар бир ҳодими 20 йилда бир марта малакасини оширади.

2. Ташкилотнинг умумий биланс вақтидан ҳодимларнинг касбий малакасини оширишга сарф бўлган соатлар улуши.

Бу ташкилотнинг касбий малака ошириш дастурининг масштабларини белгилайди. 2007 йилда «__» заводида умумий ишланган соатлар сони 541,241 касбий малака оширишга 540 соат сарф бўлган. Бу-0,099% касбий малака оширишга тўғри келган улуш. Бу кўрсаткич миқдори шуни кўрсатадики, ташкилот қандай эътибор билан касбий малака оширишга қарайди.

Замонавий глобал рақобатчилик шароитида ҳар қандай компания бу кўрсаткичга қараб туришга мажбур, бошқа ташкилотларнинг шундай кўрсаткичлари билан солиштириши ва орқада қолмаслиги лозим. Бошқача ҳолатда, у рақобатбардошлигини йўқотиб қўйиши мумкин.

3. Касбий малакасини оширишдан ўтган бир ходимга тўғри келган соатлар сони-бу касбий малака оширишга сарф бўлган ҳамма соатлар сонини малакасини оширган ходимлар сонига нисбати олинади. 2004 йилда «__» заводининг касбий ўқитиш ва ўргатишга бюджет вақти 540 соат бўлган, бир ўрганган ходимга 25,7 соат тўғри келган, яъни 3 кундан кўпроқ иш куни сарф бўлган. Бу кўрсаткич ташкилот ходимининг ўқитиш масштаблари тўғрисида иккинчи даражали маълумот беради.

4. Касбий малакани оширишга кетган умумий ҳаражатлар миқдори. Ишчи кучларига бўлган ҳаражатларга ўхшаш, ташкилот касбий малакани оширишга бўладиган ҳаражатларни аниқ билиши лозим. У уч қисмдан иборат бўлади:

- ўқитиш ва ўргатиш учун бўладиган тўғри ҳаражатлар. Бунга қуидагилар киради: ўқитиш материалларини тайёрлаш; дарслар ўтказишга бўладиган ҳаражатлар; инструкторларга иш ҳақи; ҳодимларни семинарларга, курсларга, ўрта ва олий ўкув юртларига қатнашишларига бўладиган ҳаражатлар;

- бевосита ҳаражатлар, яъни транспорт ва хизмат сафари, яшаш ва овқатланиш учун ҳаражатлар;

- йўқотилган унумдорлик, яъни ҳодимларнинг иш ўрнларида бўлмасликлари сабабли йўқотиладиган унумдорлик (чиқарилмай қоладиган махсулот, ёки кўрсатилмаган хизмат). Йўқотилган унумдорликни ҳисоблашни бир қанча усуллари бор. У кўпроқ консерватив усул бўйича ҳисобланганда касбий ўқиш ва ўрганишга сарф бўлган соатларни қўшимча нарх (бир соатга тўғри келган) кўрсаткичига кўпайтириб топилади. Яна бошқа усул билан ҳисобланса, унда соатлар сони ишчи кучига бўлган ўртacha ҳаражатларга (бир соатга тўғри келгани) кўпайтирилади. 2007 йили «__» заводида касбий малака оширишга бўлган тўғри ҳаражатлар 9200 руб, бевосита ҳаражатлар-1200 руб.

Унумдорликни йўқотилиши 1350 (бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар 2,5 рублга мос 540 соат). Касбий малака оширишга умумий ҳаражатлар 11750 рубл. Ишчи кучларига бўлган ҳаражатларни таҳлил қилишда кўлланиладиган усул каби ташкилотлар бу ерда ҳам нисбий кўрсаткичлардан фойдаланадилар.

5. Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши. Бу кўрсаткич компаниянинг оладиган даромадидан қанча қисми касбий малака оширишга сарфлашини кўрсатади ёки бир сўм даромаддан қанча қисми касбий ўқишга сарф бўлади. 2007 йилда «__» заводининг умумий сотиш ҳажми 5.7 млн рубл бўлди. Касбий малака оширишга 11750 рубл сарфланди. Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши 0.2% бўлди.

6. Ташкилотнинг бир ходимини малакасини оширишга сарф бўлган ҳаражатлар миқдори. Бу кўрсаткич миқдори умумий ҳаражатларни ходимлар сонига бўлиш натижасида келиб чиқади. Бу кўрсаткич ташкилотлар бир ходимни малакасини оширишга қанча сарф-ҳаражатлар қилишни билдириб, компаниянинг бошқа ракобатчи ташкилотлар билан солиширишда кўп ишлатилади.

7. Касбий ўқишининг бир соатига тўғри келган ҳаражатлар. Бу кўрсаткич умумий ҳаражатларни касбий малака оширишга сарф бўлган соатлар сонига бўлиш билан топилади. 2007 йилда «__» заводи учун бу кўрсаткич 21.7 рублни ташкил қилди (10-жадвал). Бир соатга тўғри келган ҳаражатлар миқдори касбий ўқиш ва ўрганишга сарф бўлган ҳаражатларнинг самарадорлигини баҳолашда муҳим бўлиб, касбий малакани режалашда (кейинги давр учун бюджет тайёрлашда) ишлатилади.

Замонавий ташкилотлар юқорида келтирилган кўрсакичларнинг динамикасини (11-жадвал) доим таҳлил қилиб борадилар. Бу факат касбий малакани оширишгагина қарамасдан, балки ўқиш ва ўрганиш туралари, ҳодимларнинг мутахассислик турлари, бўлимлар бўйича ҳам таҳлил қилинади.

10-жадвал

2003-2007 йилларда «__» заводининг касбий ўқитиш ва ўргатишга қилган сарф-ҳаражатлари

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Касбий малакани оширишга кетган ҳаражатлар (рублда 2003 йил нархлари бўйича)	123000	89500	51400	14900	11750
Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши, %	2,41	1,6	1	0,35	0,2
Касбий ўқишининг бир соатига тўғри келган ҳаражатлар (рубл)	25,6	24,2	26,6	22,2	21,7
Бир ҳодимга тўғри келган ҳаражатлар, рубл	510	473	458	438	559
Касбий ўқишдан ўтган ҳодимлар сони, %	60	44	26	8	5
Бир ҳодимга тўғри келган ўртача малака ошириш соатлари	19,9	17,4	18,7	19,7	25,7

Бу эса, жамоани мутахассислик бўйича сон ва сифат жиҳатдан тайёрлиги тўғрисида тўлиқ ахборот олишга ва бу жараённи самарали бошқаришга имкон беради.

+исқа мазмуни: Аниқ ахборотларсиз самарали бошқариб бўлмайди. Мунтазам раҳбарлар ва инсон ресурслари мутахассислари ташкилотнинг инсон ресурслари динамикаси ва ҳолати тўғрисида аниқ, аналитик ахборотларга доимий муҳтождирлар. Улар стратегик ва тактик кўп ечимлар қабул қилиш учун зарур. Инсон ресурслари бўлими бундай ахборотларни йиғиши ва қайта ишлашни ташкил қилиши зарур. Бу ахборотлар, одатда, инсон ресурслари статистикаси деб аталади. Инсон ресурслари бўлими кўрсаткичларининг динамикасини доим кўриб, таҳлил қилиб боришлари керак. Кўрсаткичлар ташкилотнинг маҳсус томонларини, тури ва фаолият масштабларини, стратегик мақсадларини, ташкилий тузилма ва маданиятини ўзида акс эттириши лозим. Лекин статистик кўрсаткичларнинг жуда муҳимлигидан қатъий назар, ҳар бир ташкилот жамоанинг таянч параметрларининг динамикасига алоҳида диққат билан қарashi лозим, яъни демографик маълумотлар, меҳнат унумдорлиги, иш кучларига ва касбий малакани оширишга зарур бўлган ҳаражатларга алоҳида эътибор бериши керак.

Ҳозир статистик маълумотларни таҳлил қилишнинг жуда кўп усуллари бор. Уларни инсон ресурсларини бошқаришда ишлатиш мумкин ва зарур. Лекин бу таҳлилни ўтказувчи ҳодимлар доим эсда сақлашлари лозимки, ҳамма усулларнинг асосида иккита тамойил ётади: ташқи муҳит билан солишириш (рақобатчилар, тармоқ ва давлат); ўзининг тарихий динамикаси билан солишириш. Бу оддий усуллар бошқарув таҳлилиниң асосини ташкил қиласиди.

11-жадвал

Хисоб ишларида фойдаланилган маълумотлар 2003-2007 йиллардаги «__» заводининг асосий кўрсаткичлари (маълумотлар жадвали)

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Сотув ҳажми (минг рубл. 1990 йилдаги нарх-навога нисбатан)	5100	5500	4800	4200	5700
Солик тўламасдан олдинги фойда (минг рубл)	645	602	310	200	160
Материалларга бўлган ҳаражатлар (минг рубл)	3060	3300	3120	2604	3363
+ўшимча қиймат минг рубл	2040	2200	1680	1596	2337
Ишланган унумли соатлар	414800	389360	389376	415717	418785
Касбий малакани ошириш соатлари	4800	3300	2100	670	540
Касбий малаксини оширган ходимлар сони	241	189	112	34	21

**Бу насиҳат маъноси ҳазрат Расуллоҳ сўзи:
Ҳар эшитган сўзни сўзлашдур гуноҳ ўзни тийинг.
Зиёвуддинхон ибн Эшон Бобохон**

11.6. Корхона ва ташкилотларда ходимлар оқимини бошқариш

Ходимлар оқими - бу маълум муддатда корхона маъмурияти ташаббуси билан ҳамда ходимларнинг ўз хоҳишлари билан ишдан бўшаганларнинг умумий сонини корхонада ишлаётганларнинг ўртача сонига нисбатига айтилади. Кўриладиган муддат квартал, йил ва бир неча йил бўлиши мумкин. Ходимлар оқими - ишчи ва хизматчиларнинг ҳар хил сабабларга қўра ишдан кетишидир, бўшашидир. Бу салбий ҳолат бўлиб, ноxуш ҳолларга олиб келади ва қўшимча ҳаражатлар қилишга сабаб бўлади. Масалан, ишга янги ходимларни қабул қилиш билан бўладиган ҳаражатлар, янги ходимни ўқитиб, ўргатишга сарф бўладиган вақт ва ҳаражат, бирор кишини ишдан кетиши жамоада психологик ҳолатни кучайтириши, айниқса корхона ҳаётида асосий вазифани бажарувчилар ишдан кетиши, ёки обрўли корхона раҳбарини ишдан бўшаб кетиши, албатта, яхши натижага олиб келмайди.

Ходимлар оқими муаммоси кўп масалалар билан боғлиқ, айниқса инсонни ўз натижасидан мамнун бўлиши билан катта боғлиқ. Бу ўзаро боғлиқ икки масалани ҳал қилишни талаб қиласди: инсонни корхонадаги иш шароитига қўнишибиши ва иш шароитини инсон талаблари даражасига олиб келиш. Биринчи масала ходимни танлаш ва бирор лавозимга қўйиш билан ечилади. Янги ишчини иш шароити билан таништириш, бажариши зарур бўлган вазифалари билан яқиндан таништириш зарур бўлади. Янги ишга қўнишибиши пайдо бўла бошлайди, жамоа билан танишади, яқин туриб ишлайдиган ходимлар билан танишади. Янги жамоа, янги иш жойи, янги вазифалар - яъни янги объектлар ва янги субъектлар. Улар - инсонлар янги ходимни яхши қабул қиласлар, қўнишибиши жуда тез бўлади. Тез орада у «бу ўз ходимимиз» деган иборага кириб кетади. Албатта, «қарсак икки қўлдан

чиқади» дегандек, бу қўникиш - икки томонга боғлиқ нарса. Учинчи нарса ҳам борки, бу ҳам муҳим масалалардан бири - ишлаш шароити, иш жойидаги шароити, иш ўрнидаги шарт-шароит.

Баъзи корхоналарда маҳсус қўникиш дастурлари ишлаб чиқилган бўлиб, улар катта самара беради. Бу дастурларда моддий томондан рағбатлантириш (айниқса, ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш даврида бу муҳим нарса) ҳамда ишга қизиқтириш масалалари кўрилади. Бу маҳсус қўникиш дастурларига ва уларни амалга оширишга кетадиган сарф-ҳаражатлар ўзини қоплайди, ишчиларни ишдан бўшаб кетишларини олдини олади, ходимлар оқимини камайтиради.

Иккинчи масала, яъни иш шароитини инсон талаблари даражасига олиб келиш масаласини ечиш орқали ходимларни корхонада сақлаб колиш - бу қўп қамровли ва мураккаб масаладир. Бу иш шароитини шундай яратиш керакки, инсон ўзи бажааетган ишидан хурсанд бўлсин ва унда доим шу корхонада ишлаш иштиёқи бўлсин.

Ҳар бир инсон, одатда бажараётган ишидан хурсанд бўлади, агар у:

- а) ишлаб турган лавозимидан хурсанд бўлса;
- б) олаётган иш ҳақидан кўнгли тўлса;
- в) меҳнат натижасидан роҳатланса;
- г) жамоада ва корхонада ўзини эркин тутса;

ва бошқа бир қанча омиллар борки (масалан, шовқин, бўлмаса, иш жойини етарли ёритиш, қишида иссиқ, ёзда салқин бўлиши) улар ҳам ходимлар қўнимсизлигига сабаб бўлиши мумкин.

Бу кўрсатиб ўтилган омилларга аҳамият бериш - ҳар қандай корхонада муҳим масала бўлиб, ўз навбатида корхонани ривожланиш истиқболи, тўғрисида доим фикрлаш кераклигини кўрсатади. Корхона ва ташкилотни мувафақиятли ривожлантириш учун биринчидан, ундаги меҳнат фаолиятини ва шароитини тубдан яхшилаш ва қўп миқдорда турли-туман замонавий техникани қўллашни тақозо қиласди. Лекин кейинги вақтларда бундай усулларни қўллаш салбий оқибатларга ҳам олиб келмоқда. Инсон меҳнати жуда ҳам соддалашиб, бир хил бажариладиган жараёндан иборат бўлиб бормоқда, аклий меҳнат қилишдан озод бўлиб бормоқда, зерикарли бир хил тур меҳнат қилишдан иборат бўлиб қолмоқда. Бу шунга олиб келмоқдаки, инсонни ўз меҳнатидан қониқиши даражаси камайиб, меҳнат унумдорлиги пасаймоқда, ишга кечикиб келишлар, ёки келмай қолиш ҳоллари кўпайиб, ходимлар қўнимсизлиги ошмоқда. Натижада уларни бошқариш қийинлашмоқда, раҳбар ходимларнинг вазифалари мураккаблашиб бормоқда. Замонавий раҳбар ходимлар ходимлар қўнимсизлигини камайтириш мақсадида қўйидаги усуллардан фойдаланмоқдалар:

- 1) иш ўринлари сонини кўпайтириш, ҳамда қизиқарли қилиш;
- 2) меҳнат қилиш жараёнини қўп вариантли, ҳамда сифатли бажариш йўлларини ўйлаб топиш;
- 3) иш вақтини ташкил қилишнинг рационал шакларини ҳамда унинг ўзгарувчанлик томонини ўйлаш ва таклиф қилиш;
- 4) меҳнат шароитини яхшилаш;
- 5) меҳнатга ҳақ тўлашнинг замонавий турли-туман усулларидан фойдаланиш ва юқори даражадаги меҳнат унумдорлигига

- эришганлар учун күшимча ҳақ тўлаш, мукофотлаш ва тақдирлаш усуларини қўллаш;
- 6) ходимлар, раҳбарлар ва улар орасидаги ҳар хил низоларни, можароларни яхши усуллар билан ечиш, олдини олиш ва ўз вақтида бошқариш;
 - 7) ходимларнинг иш жараёнига ҳар хил турдаги вазифаларни қўшиш ва шунга яраша күшимча ҳақ тўлашни ташкил қилиш (бу жараёнларни қўшиб олиб бориш, параллел олиб бориш номлари билан машхур);
 - 8) менежер, раҳбар ходимлар ва мутахассислар учун ечим қабул қилиш жараёнини ва горизонтини кенгайтириш;
 - 9) ҳажмини кенгайтириш ва ечимлар қабул қилишда жавобгарликни хис қила билиш;
 - 10) корхона раҳбарлари ўзларида фаол, кўп билимли ходимларни сақлаб қолиш мақсадида кўп қиррали меҳнат фаолиятларидан тўлиқ фойдаланиб, меҳнатни рағбатлантиришнинг ҳамма усуларини қўллаш;
 - 11) ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш турларини кўпайтириб, янги бўш иш ўринлари ташкил қилиш, замонавий ускуналардан ва технологик жараёнлардан кенг фойдаланиш, ходимларни янги лавозимларга қўйиш, лавозим зинапоясидан юқорига кўтарилиб бориш;
 - 12) ҳар бир ишчи, ходим, раҳбар ходимни ўзининг меҳнат қилиш натижасидан қониқиши хосил қилиш, ўзининг бу корхонада қадрли эканини хис қилиш даражасига олиб келиш, меҳнат қилишдан роҳатланиш даражасига эришиш.

Ҳар бир корхона натижада меҳнат унумдорлиги ошишига эришади, ходимлар қўнимсизлиги камаяди ва бу билан боғлиқ ҳаражатлар камаяди.

Замонавий бошқариш тизимида ходимларни бошқаришга алоҳида аҳамият берилиб, инсон тўғрисида ғамхўрлик - биринчи ўринни эгаллайди. Ана шунга эътибор берган ташкилот ва корхоналарда ходимлар қўнимсизлигининг паст даражасига эришилади. Кўп кишилар, айниқса, ҳозирги бозор иқтисодиётiga ўтиш даврида, иш вақти қандай ташкил қилинганлигига катта аҳамият берадилар. Ҳар бир инсон ўзининг иш вақтидан унумли фойдаланишга ҳаракат қиласди. Иш вақти дейилганда шундай давр - соатлар вақти тушуниладики, бу даврда ишчи ўзининг маълум соат вақтини ёлловчига мукофотлар эвазига беради. Лекин бу иш вақти шундай эгилувчан бўлиши керакки, унда ишловчилар (ишга кирадиганлар) бу вақтдан мамнун бўлишлари керак. Одатда, корхоналарда меъёри иш вақти ўрнатилган бўлади, ҳар томонлама чегараланмаган, ҳамда бир куннинг маълум вақтини эгалайди, лекин кўпчиликка бундай қаттиқ ўрнатилган режим эмас, балки эгилувчан кўринишдаги иш даври қизиқтиради. Айниқса, ҳозирги вақтда инсонлар бир иш жойида эмас, балки бир неча иш ўрнида (бир ёки бир неча корхонада) ишлашни хоҳлайдилар. Шу йўл билан ўзларини иқтисодий томондан яхшилашга ҳаракат қиласдилар. Эгилувчан кўринишдаги иш даврига қуйидагиларни киритиш мумкин:

а) динамик шаклдаги иш вақти; бунда ишчи ва ходимлар раҳбарият билан келишув асосида иш вақти бошланиши ва тамом бўлиш вақтини, танаффус вақтини бор- йўқлигини, қанча вақт давом этишини олдиндан ҳал қилиб оладилар ва шу асосда тартиб ўрнатадилар, баъзида зарур вақтда тезкор равишда бу тартиб ҳам ўзгартирилиб, янгиси ўрнатилиши мумкин;

б) ўзгарувчан иш тартиби режими - бунда ишчи ва ходимларга ўzlари иш вақтини ўзгартиришларига имконият берилади.

Эгилувчан кўринишдаги иш вақтини ташкил қилишнинг афзалликлари шундан иборатки, ишчи ва ходимлар, ўzlари истаган вақтда ишлаганликлари сабабли бундан катта қониқиши ҳосил қиладилар, ҳамда кенг кўламда ҳаракат қиладилар, катта жавобгарликни хис қилиб, сифатли ишлайдилар, натижада юқори даражада иқтисодий самара олдилар. Ўзгарувчан иш вақти яхши ва юқори даражадаги мутахасислари топиш ва ишга жалб қилиш иши осонлашади, ҳамда уларни корхонада ушлаб туриш ҳам яхшиланади.

Иш шароитини инсон табиатига мос келиши кераклигига кейинги вақтда аҳамият бериладиган бўлди. Замонавий менежментда бу масалага алоҳида аҳамият берилиб, меҳнат гигиенаси муаммоси масалаларидан бири деб қаралади ва шундай шароит яратиш керакки, унда ҳар бир ишчи ўзини эркин, bemalol ҳис қилсин. Бу - яхши иш шароити яратишда асосий мақсад бўлиб, унинг учун қўйидаги вазифаларни амалга ошириш керак:

а) инсон организмига зарар келтирадиган ташқи омилларни (чанг, шамол, намлиқ, темпиратура, парлар, шовқин ва бошқалар) йўқотиш ёки улардан сақланиш тадбирларини қўллаш;

б) инсон ишини енгиллаштириш (роботлар, ҳар хил механизмлар, компютерларни қўллаш орқали);

в) меҳнат хафсизлигини таъминловчи меъёrlарни қўллаш орқали иш ўринларини ташкил қилиш;

г) иш қобилияти пасайган вақтда ҳам инсонни ўз иш ўрнида сақлаб қолиш ёки бошқа жойга силжитиш мумкин. Ҳар икки ҳолда ҳам ойлик иш ҳақини сақлаб қолиш керак бўлади.

Корхона ва ташкилотлар раҳбарияти томонидан инсон тўғрисида бундай ғамхўрлик қилиш, биринчи навбатда ходимлар қўнимсизлигини пасайтиради, натижада сарф-харажатлар камаяди, албатта, олинадиган даромад кўпаяди.

Инсон ўз меҳнатидан мамнун бўлишининг асосий омилларидан бири унга меҳнатига, қобилиятига, тажрибасига, жавобгарликни ҳис қилиб ишлашига яраша ойлик иш ҳақи тўланишидир. Ходимлар қўнимсизлигига камайтирувчи омиллардан бири корхонанинг бошқа корхоналарга нисбатан қулайлиги билан ажралиб туриши.

Кўп илмий-тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, ходимлар қўнимсизлиги ва ишга сабабсиз кечикиб келиш (ёки умуман келмай қолиш) ларнинг миқдори уларнинг ишдан мамнунлигига тўғридан-тўғри боғлиқ экан. Ходимлар бўлимининг асосий вазифаларидан бири - ойлик маошни тўғри ўрнатишдир. Бу бир қанча омилларни таҳлил қилиш натижасида

аниқланади: корхонани самарадорлиги, ишлаб чиқариш қобилияти, у ёки бу мутахассисликдаги ходимларнинг сонини етишиш ёки етишмаслиги, иш қобилияти, ҳамда иш ҳақи тўлаш тўғрисидаги қонунчиликка боғлик. Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатга мувофиқ рафбатлантириш юқоридага омиллардан ташқари яна ишчи кучларига бўлган талаб ва имкониятдан ва меҳнат ҳақидаги қонуниятдан келиб чиқиб аниқланади. Ҳар қандай корхона ва ташкилот ойлик миқдоридан ташқари яхши ишлайдиган ишчи ва ходимларга кўшимча имтиёзлар ҳам беришга харакат қиласди. Бу имтиёзларни икки гурухга ажратиб қараш мумкин:

а) қўшимча пул билан такдирлашлар (мукофот, ҳар хил қимматли қоғозлар ва бошқа кўринишларда бўлиши мумкин). Ҳар ойда бериладиган мукофотларнинг миқдори ойлик маошнинг ярми ёки 2/3 қисмигача бўлиши мумкин;

б) ижтимоий режадан ажратиладиган қўшимча имтиёзлар. Бунга бир қанча бепул хизмат кўрсатишлар ёки қисман ҳақи тўланадиган хизмат турлари (тушлик овқатланишни текин қилиш, ойлик транспорт чипталари бериш, иш кийимлари билан таъминлаш). Бу имтиёз турлари сони ва кўринишлари, миқдори ҳар бир корхона ва ташкилотнинг имкониятидан келиб чиқиб аниқланади.

Булардан кенг тарқалган турларини келтириб ўтамиш:

- 1) ижтимоий таъминот бўйича хизмат турлари, касаллик варақасига ҳақ тўлашлар, суғурта қилиш, моддий ёрдам;
- 2) ошхонада бепул оақатланиш;
- 3) ёш болаларнинг боғчада бўлганига ҳақ тўлаш;
- 4) физик соғломлаштириш тадбирларига ҳақ тўлашлар;
- 5) транспорт ҳаражатларини тўлиқ ёки қисман қоплаш;
- 6) хизматга тегишли хонадон (квартира) бериш ёки ҳақини тўлиқ ёки қисман тўлаш ва бошқа турлари.

Юқорида кўрсатиб ўтилган қўшимча имтиёзлар ҳар бир ташкилот ва корхонанинг қиладиган ҳаражатларини кўпайтириб юборади. Лекин у ердаги ишчи ва ходимларнинг мамнун бўлиб, самарадорлик билан ишлашидан келадиган фойда бу ҳаражатларни қоплаб, яна корхонага кўшимча фойда ҳам келтиради.

Ходимлар қўнимсизлигига сабаб бўлувчи ички омиллар ҳам бўлиши мумкин. Бунга корхона ва ташкилотдаги инсонларнинг ўзаро муносабатлари, раҳбарият билан муносабатлари, бошлик билан унда ишловчи ходимнинг муносабати мисол бўла олади. Агар инсонга таъсир этувчи салбий кучлар бўлмаса, у ўзини юқори даражада яхши сезиши мумкин, яъни ҳар қандай инсоннинг меҳнати етарли даражада қадрланиши, раҳбарият олдида ва ўз ҳамкаслари орасида маълум обрўга эга бўлиши инсонни шу корхонада доимий ишлашга ундейди. Агар корхона ва ташкилотни қаттиқ қўл инсон бошқарса, бундай жойда қаттиқ қонун-қоидалар ҳукм суради, қаттиқ график асосида иш олиб борилади, қўполроқ қилиб айтганда, қимирлашга қўймайдилар, тирнок ичидан кир қидирадилар. Ана бундай корхоналарда ходимлар қўнимсизлиги даражаси ортиб кетади. Агар корхона демократик

тамойиллар асосида бошқарилса, бундай жойда ишчи ва ходимлар яйраб, ўз имкониятларини тўлиқлигича ишга соладилар, ўзларини кўрсатиш учун астойдил ишлайдилар. қўнимсизлик бундай корхоналарда, албатта минимал даражада бўлади.

Шундай қилиб, ходимлар қўнимсизлигини камайтириш ва иш самарадорлигини ошириш мақсадида асосий тадбирлар сифатида қуидагиларни кўрсатиш мумкин:

- ишчи ва ходимлар билан яхши муомалада бўлиш;
- жамоада яхши муҳит яратиш;
- иносонларни ўзаро аҳил-биродар қилиб бориш;
- корхона ва ташкилотни демократик тамойиллар асосида бошқариш ва ҳар бир инсон меҳнатини муносиб тақдирлаш.

11.7. Корхона молиявий аҳволининг таҳлили

Корхона молиявий ресурсларини тўғри ва моҳирона бошқариш учун биринчи навбатда, корхона молиявий аҳволи ва ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги аниқланиши ва таҳлил қилиниши лозим бўлади.

Корхонанинг молиявий аҳволи молиявий ресурсларининг турлари бўйича мавжудлигини, рақобатбардошлиқ даражаси, давлат ва бошқа хўжалик субъектлари олдида мажбуриятларини бажариш қобилиятини ифодаловчи кўрсаткичлар мажмуидир.

Корхона молиявий аҳволини баҳолаш мулкий ҳолат, ликвидлик, молиявий барқарорлик, молиявий натижалар, ишга оид фаолликни ифодаловчи кўрсаткичлар бўйича амалга оширилади.

Корхона молиявий аҳволини таҳлили қилишда қуидагилар аниқланади ва ўрганиб чиқиласди:

- бухгалтерия баланси ва мулкий ҳолат кўрсаткичлари тузилмаси;
- асосий воситалар аҳволи, таъминланганлик ва фойдаланиш самарадорлиги;
- айланма маблағлар аҳволи, таъминланганлик ва фойдаланиш самарадорлиги;
- молиявий барқарорлик;
- ликвидлик ва тўлов қобилияти;
- хўжалик фаолиятининг молиявий натижалари;
- ишга доир фаоллик.

Сўнгги йилларда ҳисобот шаклларини ҳам микдор, ҳам мазмун жиҳатдан доимо соддалаштириб боришга мойиллик кузатилмоқда. Ҳисобот хужжатлари барча тижорат ташкилотлари учун уларнинг қайси соҳага оидлиги, фаолият тури ва ташкилий-хуқуқий шаклидан қатъий назар стандартлаштирилган.

1997 йилнинг январидан бошлаб бухгалтерия баланси ҳисоб ва ҳисоботларнинг умум тан олинган халқаро амалиётига сезиларли даражада

мувофиқлашди. Молиявий аҳволни иқтисодий ривожланган мамлакатларда қўлланиладиган услубият бўйича таҳлил қилиш имкониятлари пайдо бўлди.

Молиявий ҳисобот бешта шакл ва иккита маълумотномадан иборатлигига қарамай, унинг имкониятлари ҳамон кенглигича қолмоқда.

Ушбу ҳисобот шакллари маълумотларидан фойдаланган ҳолда таҳлилчи корхонанинг молиявий аҳволи ва бир йил ичидаги ўзгаришга мойилликлари манзарасини тўлиқ тасвиrlаб бериши мумкин.

Бироқ таҳлили натижалари кўп жиҳатдан таҳлилчининг касб маҳорати ва инсоний сифатларига боғлиқ. Таҳлилчи умум иқтисод масалаларида етарли даражада касб маҳоратига эга бўлиши, бухгалтерия баланси ва ҳисоботларнинг бошқа шаклларини бемалол ўқий олиши, ҳисоботнинг алоҳида моддаларида келтирилган рақамларнинг ўзаро боғлиқлигини таҳлил қила олиши лозим.

Корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилиш. Активлар (асосий фонdlар, номоддий активлар, айланма маблағлар) га қўйилган маблағларни ўз маблағлари ҳисобига қоплайдиган, ноўрин дебиторлик ва кредиторлик қарзларига йўл қўймайдиган ҳамда ўз мажбуриятларини ўз вақтида тўлайдиган корхона молиявий барқарор корхона ҳисобланади. Молиявий барқарорлик ўз ва қарз маблағлари нисбати билан аниқланаб, қатор кўрсаткичлар ёрдамида ҳисобланади.

Мустақиллик, молиявий барқарорлик ва молиявий қарамлик коэффициентларини молиявий барқарорликнинг асосий кўрсаткичлари деб қараш мумкин.

Мутақиллик коэффициенти (Муст.к.) хўжалик юритувчи субъект молиявий ҳолатининг маблағларнинг қарз манбаларига қарам эмаслигини тавсифлайди. У ўз маблағларининг хўжалик маблағлари умумий суммасидаги улушини кўрсатади ва қуидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{Муст.к.} = \frac{Y_c}{C} \text{ ёки } \frac{1\text{ш}, 390 - \text{сатр}}{1\text{ш}, 550 - \text{сатр}}$$

Мутақиллик коэффициентининг ўсиши молиявий мустақилликнинг ортиши ва молиявий қийинчиликлар хавфининг камайишини кўрсатади.

Молиявий барқарорлик коэффициенти (М. бар.к.) ўз ва қарз маблағлари нисбатидир. У қуидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{М. бир.к.} = \frac{YC}{ЖС} \text{ ёки } \frac{1\text{ш}, 390 - \text{сатр}}{1\text{ш}, 540 - \text{сатр}}$$

Ўз маблағларининг қарз маблағларидан ортиклиги хўжалик юритувчи субъект молиявий барқарорликнинг етарлича заҳирасига эга эканлигини ҳамда ташқи молиявий манбалардан нисбатан ҳоли эканлигини кўрсатади.

Молиявий қарамлик коэффициенти (М. қар.к.) молиявий қарамлик ва молиявий қийинчиликлар хавфининг кўпайиши ёки камайишини кўрсатади. У ўз маблағларининг 1 сўмига қанча хўжалик маблағлари тўғри келишини кўрсатади ва қуидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{М. қар.к.} = \frac{C}{YC} \text{ ёки } \frac{1\text{ш}, 550 - \text{сатр}}{1\text{ш}, 390 - \text{сатр}}$$

Молиялаш коэффициенти ўз ва молиялашнинг қарз манбалари нисбатини кўрсатади ва қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$КФ = \frac{\text{молиялашнинг манбалари}}{УК + КК},$$

бу ерда УК – узоқ муддатли кредит ва қарзлар, КК - қисқа муддатли кредит ва қарзлар.

Агар молиялаш коэффициенти 1 дан катта бўлса, у ҳолда корхонада ўзини ўзи молиялаш тамойили амалга оширилади.

Ўз сармояси ҳаракатчанлиги (Ўсх) ишлаб турган ва ўз сармояси нисбати бўлиб, у ўз айланма маблағларининг (айирув муддати ўтган дебиторлик қарзлари) ўз маблағларидағи улушини тавсифлайди ва ва қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$Усх = \frac{ИиС}{УС} \quad \begin{cases} \text{ёки} & \frac{1\text{ш}, (390 + 400 + 410 - 110) \text{ сатр} - 2\text{а ш.}, 7 - \text{катақ (яякун}} \\ & 1\text{ш.}, 390 - \text{сатр} \end{cases}$$

Молиявий барқарорликни бошқа кўрсаткичлар ҳам тавсифлаши мумкин, улардан корхонанинг молиявий ҳолати тўғрисида хулосалар чиқаришда (11.7.1-жадвалга қаранг) ва молиявий аҳволни таҳлил қилишда фойдаланилади.

Узоқ муддатли истоқбол нуқтаи назаридан корхона фаолиятининг барқарорлиги, корхона иқтисодиётининг ташқи кредиторлар ва инвесторларга боғлиқлик даражаси молиявий барқарорлик мезони ҳисобланади. Корхона ўзининг шу вақтгача бўлган қарзлари билан ҳисобкитоб қилиш қобилиятини тавсифловчи баланс ликвидлигидан фарқли ўлароқ, молиявий барқарорлик корхонанинг тўловга доимо лаёқатлиигини кафолатловчи муайян ҳолатдир.

Хўжалик фаолияти натижасида корхонанинг тўлов қобилияти қисқа давр (чорак, йил) мобайнида ўзгариши мумкин, аммо молиявий барқарорлик кўрсаткичлари анча барқарор бўлиб, улар бундай давр ичida деярли ўзгармайди.

11.7.1-жадвал

Корхона молиявий барқарорлиги (мустақиллиги) ни баҳолаш ва уни белгилаш услубияти

Кўрсаткич	Кўрсаткичнинг қисқача таърифи	Формула	Молиявий ҳисбот шакли ва сатрнинг №
Автономия (мустақиллик коэффициенти)	Хўжалик маблағлари умумий суммасида ўз маблағлари улуши	$M_{уст.} \ k \ УС/C$	1-ш., 390-сатр/ 1-ш., 550-сатр
Молиявий барқарорлик коэффициенти	Ўз ва жалб қилинган маблағлари нисбати ёки жалб қилинган ҳар 1 сўмга қанча ўз маблағлари тўғри келади	$M_{бар.к.} \ k \ УС/ЖС$	1-ш., 390-сатр/ 1-ш., 540-сатр
Молиявий қарамлик	Ҳар 1 сўм ўз маблағларига қанча хўжалик маблағлари	$M_{кар.к.} \ k \ С/УС$	1-ш., 550-сатр/ 1-ш., 390-сатр

коэффициенти	тўғри келади		
Ўз сармояси ҳаракатчанлиги	Ҳаракатдаги ва ўз маблағлари нисбати ёки ўз айланма маблағларининг (дебиторлик қарзини чегириб ташланганда) улуши	УС _{х.} қ ХС/УС	[1-ш. (390+400+410-110)-сатр-2f-i/? 7-кат/(якун)]/ 1-ш., 390-сатр
Жалб қилинган сармоянинг жамланганлик коэффициенти	Хўжалик маблағларининг бутун суммасида жал этилган сармоя улуши	Ж _{кмжк.} қ ЖС/С	1-ш., 540-сатр/ 1-ш., 550-сатр
Жалб қилинган ва ўз сармоялари нисбати коэффициенти	Ўз маблағларининг ҳар 1 сўмига қанча қарз олинган маблағ тўғри келади	Ж _{куси} қ ЖС/УС	1-ш., 540-сатр/ 1-ш., 390-сатр

Корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилишда уларни тавсифловчи кўрсаткичларни ҳисоблаб чиқиши, уларни бир йил ёки бир неча йил учун динамикада қиёслаш, уларнинг ёмонлашиш ёки яхшилашиш сабабларини аниқлаш, молиявий ҳолатни яхшилашга оид аниқ тавсиялар ишлаб чиқиши керак бўлади.

Корхонанинг молиявий барқарорлигини янада мустаҳкамлаш учун қўйидагилар амалга оширилиши керак:

- бутун хўжалик маблағлари суммасидаги, шунингдек, айланма маблағлардаги ўз маблағлари улушкини кўпайтириш;
- жалб қилинган маблағлар улушкини камайтириш;
- дебиторлик ва кредиторлик қарзларини камайтириш.

Тўловга лайоқатлилик ва молиявий барқарорлик ҳолати корхона ишининг молиявий натижаларига таъсир қиласди. Шунинг учун тўловга лаёқатлилик ва молиявий барқарорликни молиявий натижалар билан боғлаб, фойда ва рентабелликка, уларнинг ўзгаришларига таъриф берамиз. Фойда суммаси ва рентабеллик даражасига таъсир этган омилларни ҳисоб-китоблар асосида аниқлаш керак бўлади.

Молиявий натижалар кўп жиҳатдан асосий ва айланма маблағлар ҳолати ҳамда улардан фойдаланиш самарадорлиги, дебиторлик ва кредиторлик қарзларига, ишлаб чиқариш дастурининг бажарилишига, яъни иш фаолиятига боғлиқ бўлади. Шунинг учун асосий ва айланма маблағлар ҳолати ва улардан фойдаланиш самарадорлиги, дебиторлик ва кредиторлик қарзларига тавсиф бериш, бунда муддати ўтган қарзлар ва уларнинг пайдо бўлиши сабабларига тўхталиб ўтиш.

Хулосани умумлаштиришда корхона маблағларининг йил бошига ва йил охирига шакллантиришини ҳамда жойлаштирилишининг тўғрилигига тавъриф берилади, у шахмат баланси асосида баён қилинади.

Молиявий ахвол таҳлили хулосанинг таркиби қуйидаги кўринишда бўлиши мумкин:

1. Ҳисобот даврида хўжалик маблағлари ва улар таркибидаги ўзгаришлар.

2. +уидагилар, яъни:
 - мулкий аҳвол;
 - корхонанинг ликвидлиги (тўловга лаёқатлилиги);
 - молиявий барқарорлик;
 - ўз маблағлари манбалари;
 - молиявий натижаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш натижалари.
3. Асосий воситалар ҳолати ва улардан фойдаланишни таҳлил қилиш натижалари.
4. Айланма маблағлар ҳолати ва улардан фойдаланишни таҳлил қилиш натижалари.
5. Дебиторлар ва кредиторлар билан ҳосиб-китоблавр ҳолати.
6. Корхона маблағларини шакллантириш ва жойлаштиришнинг оқилоналиги ҳамда тўғрилиги.
7. Корхона молиявий аҳволини яхшилашга оид таклифлар.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Хўжалик шартномалари нима?
2. Корхона молиявий режасининг таркибига нималар киради?
3. Корхона молиявий аҳволи қандай тартибда таҳлил қилинади?
4. Мустақиллик коэффициенти қандай аниқланади?
5. Молиявий барқарорлик коэффициенти қандай аниқланади?
6. Молиялаш коэффициенти қандай аниқланади?

XII БОБ. ХОДИМЛАРНИ СТРАТЕГИК БОШ+АРИШ

Таянч сўзлар ва иборалар: стратегия; ходимларни бошқариш стратегияси; ходимларни режалаш.

12.1 Ходимларни бошқариш мажмуаси

Ташкилот олдиларига қўйган мақсадларига эришиш учун ўзлари ихтиёrlарида бўлган ходимлардан фойданадилар.

Стратегик масалаларни ва қисқа муддатли режаларни амалга ошириш ходимлардан маълум ҳаракатларни бажаришни талаб қиласди. Буни одатда ишлаб чиқариш вазифалари дейилади. Агар ишлаб чиқариш ахлоқи дейилса янада тўғрироқ бўларди, чунки у техник кўникмалар (компьютерда, дастгоҳда ишлашни, ишлаб чиқариладиган маҳсулотни билиш) билан биргаликда (мижозга муносабат, катта юклама билан ишлаш қобилияти ва бошқалар) ахлоқий кўникмаларни ҳам ўз ичига олади .

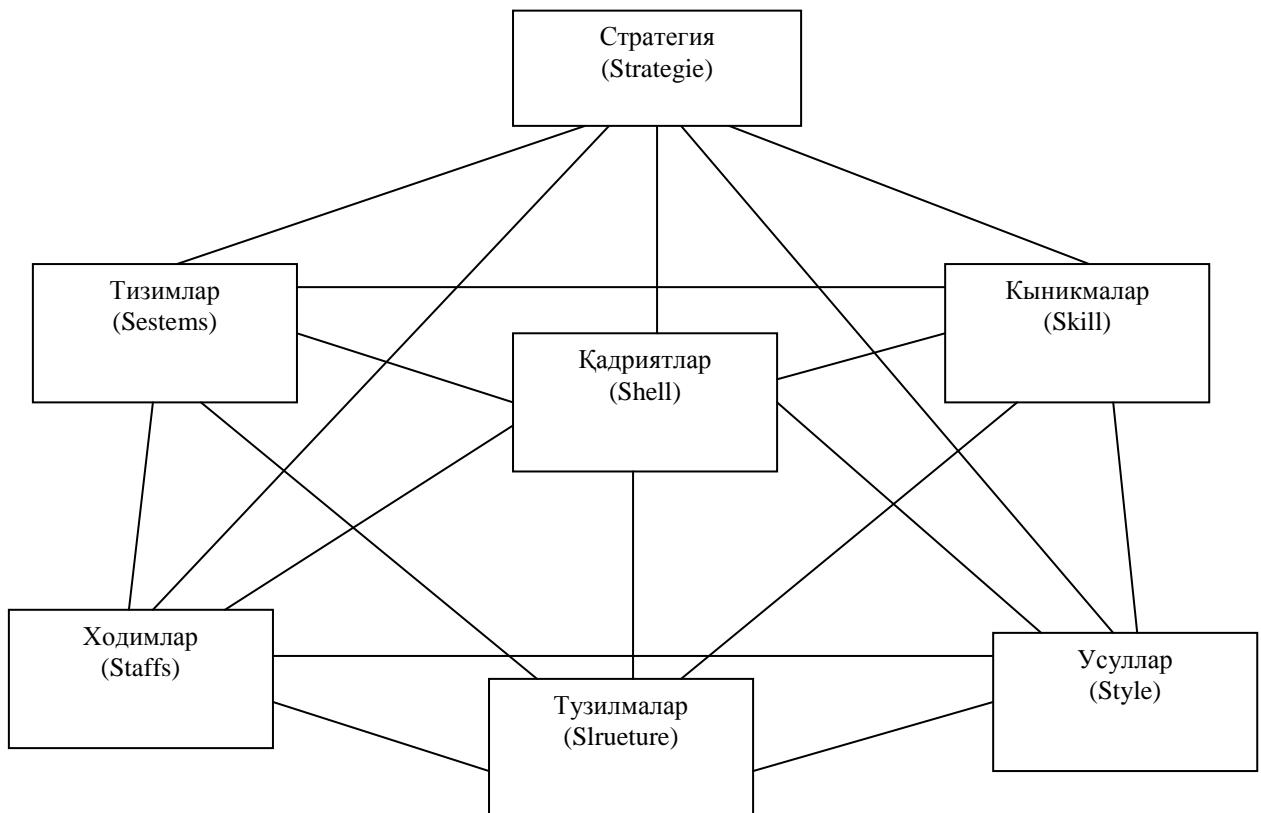
Бу ишлаб чиқариш ахлоқи кўп омилларга боғлиқ ташкилий мақсадлар: корхона томонидан ишлатиладиган моддий ва табиий ресурслар; ташкилий тузилма ва маданияти.

Mc Kinsey (Мак Кинзи) консалтинг гурухининг 7S концепцияси ташкилотнинг ички муҳити асосан етти ташкилий элементлардан иборатлигини ва шу асосда ташкилотнинг ахлоқи ҳамда маданиятини белгилашлигини ишлаб чиқсан эди. Ушбу таркибий қисмлар қуйидагилардан иборат (12.1 - расм).

Ташкилот ходимларининг ишлаб чиқариш билимлари мақсадга эришишни қанчалик таъминласа («намунали» бўлса), шунчалик уларнинг ишлаши самарали бўлади, яъни ходимлардан фойдаланиш самарали кечади. Ходимларни ташкилий мақсадларга эришиши учун ҳар бир ходимни зарурий билимга эга бўлишини таъминлашдан иборат. Бундай сифат кўрсаткичдан ташқари, миқдор кўрсаткич ҳам бўлиб, у ходимларни бошқаришни миқдорий томонларини қарайди. Ташкилот ўз мақсадини амалга ошириш учун етарли ходимлар сонига эга бўлиши керак. Ходимларни бошқариш умумий ҳолатда қуйидагилардан иборат: ташкилотни талаб қилинадиган ишлаб чиқариш вазифаларини бажарувчи зарурий ходимлар сони билан таъминлашдир.

Ходимларни самарали бошқариш корхонанинг умумий мақсадини амалга ошириш даражаси билан ифодаланади.

Ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш (С) унинг талаб қилинган вазифаларни бажариш қобилияти ва мойиллигига боғлиқ.



12.1 – расм. Мак компаниясининг 7S концепцияси

Буни математик кўринишда қўйидагича ифодалаш мумкин:

$$C = \frac{H}{F},$$

бу ерда: F – қобилияти ва мойиллиги (салоҳияти); H – натижа.

Бу ҳолатда қобилият деб қўйидагилар тушунилади: ходимда ўз вазифаларини бажариш учун зарурый мутахассислик (касбий) тажрибаси бўлишлиги; етук жисмоний куч, сабр-тоқатли ва фаҳм-фаросатли бўлишлиги; умумий маданияти ва бошқалар. Ер чопувчи қобилияти унда жисмоний кучи, етарли чиникан бўлишлиги тушунилади, чунки у 8 соат давомида тупроқни кўтариб ташлаши керак. Бошланғич синф ўқитувчиларининг қобилияти мактаб дастурини билишлиги, болалар руҳиятини тушуниши, аудиторияларда чиқишилар қилиши, дафтар текшира олиши ва бошқалар.

Ташкилотнинг мақсадига эришувда мутахассислик (касбий) мажбурий вазифаларни бажаришни билишлиги етарли эмас. Ходим қандай юқори билимдан бўлишигидан қатъий назар, унинг қобилияти ишлашни ҳоҳлашига ёки меҳнатга мойиллигига боғлиқ. Юқори даражада меҳнатга мойиллик билан касбий моҳирлик бир ходимда бўлса, мақсадга эришишни таъминлайди. Ва тескариси, агар ер чопувчида қандай юқори даражада меҳнатга мойиллик бўлмасин, агар у экскаваторда ишлаш тажрибасига эга бўлмаса, ундан у самарали фойдалана олмайди.

Ходимнинг омилкорлиги (компетенция) тушунчаси кейинги вақтларда кенг тарқалган ибораларданadir. У маълум ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришда ходимнинг қобилиятини намойиш қилинишини кўрсатади. Омилкорлик ходимнинг қобилияти билан мойиллигини бир бутун бўлиб кўринишидир ва у ҳам ишлаб чиқариш ахлоқини билдиради. Бошқариш омилкорлигига мисол тариқасида бошқариш муаммоларини ечишни (ахборот тўплаш ва таҳлил қилиш, муаммоларни аниқлаш, альтернатив қарорлар ишлаб чиқиш ва харакат йўналишини танлаш) ва атрофдагиларга таъсир этишни (зарур ахборотни узатиш қаршиликларни енгib ўтиш, инсонларни харакатини аниқлаш қобилияти) кўрсатиш мумкин.

Инсонни мойиллигига кўп омиллар таъсир қиласи: иштиёқни ҳосил қилиш, тақдирлаш, баҳолаш, мутахассислик билимини ўсиши ва келажакдаги ривожланиши, умумий маданиятининг даражаси. Ходимнинг, касбий мажбуриятларини бажариш қобилияти куйидагилар билан аниқланади:

1. ташкилотга келишидаги унинг салоҳияти;
2. ташкилотда касбий ўқишларда бўлиши;
3. унинг жисмоний ҳолати ва ахлоқ-одоби билан;
4. ташкилотдан ходимнинг оладиган баҳоси, бу аттестация ёки ҳар кунги раҳбарият томонидан оладиган йўл-йўриқлар орқали белгиланади.

Ходимларни бошқаришда корхона ва ташкилот билан ходим ўртасида ахборот алмашув жараёни алоҳида ўрин тутади. Ташкилот ичидаги коммуникация (алоқа) ҳам катта таъсир қиласи. Буларнинг ҳаммаси ишлаб чиқариш хулқ-одобига таъсир этади.

Ҳозирги жамиятда ишлаб турган корхона ва ташкилотларнинг турли-туманлигидан ва иш фаолиятининг ҳар хиллигидан қатъий назар, юқорида келтирилган вазифалар ҳаммасининг фаолиятида бордир. Ходимлар билан ишлашда ҳар бир ташкилот, уларнинг фаолиятидан қатъий назар, бир хил масалаларни ечадилар.

1. Ҳар бир ташкилот ўз мақсадига эришиш учун инсон ресурсларини, яъни ходимларни ишга жалб қиласи. Ходимларнинг йиғиб олиш усуллари уларнинг фаолиятига, хусусиятига боғлиқдир. Мисол учун, армия сафига чақирав, олий ўқув юртларига кириш учун танлов тестлари, сиёсий ташкилотлар ақзоларини ёллаши ва бошқалар. Ҳозирги кунда ходимларни ташкилот билан боғлайдиган кенг тарқалган усуллардан бири ёллашдир, яъни ходим билан ташкилот ўртасида шартнома тузилиб, бунга асосан инсон ўзининг жисмоний, интеллектуал имкониятларини ва касбий маҳоратларини маълум муддатга моддий рағбатлантириш эвазига корхонага топширади.

2. Ҳамма ташкилотлар ўз ходимларини ўқитадилар. Улар олдида турган масалаларни тушунтирадилар ва ходимларнинг билимлари, кўникумлари шу масалаларни ечишга мослаштиради. Бу ўқитишлиарнинг муддати ҳар хил бўлиши мумкин, масалан ер қазувчи учун ўн минутлик йўлланма беришдан, то ярим йиллик бизнес-мактабни битириш, бўлажак раҳбар ходимларни ўқитиш, корхона ва ташкилотга кўникма ҳосил қилишга ёрдамлашишга мўлжалланган дастур бўйича ўқитиш.

3. Ташкилот ўз мақсадига эришишда ҳар бир ходимни қатнашганлигини баҳолайди. Баҳолаш турлари кўп: йиллик аттестация; экспертлар хулосаси; социал-психологик тестлар; сўровнома; сұхбат ва бошқалар.

4. Ташкилот ўз ходимларини маълум йўллар билан рағбатлантиради, яъни ходимларнинг корхонани мақсадига эришиш учун сарфлаган вақти, кучи, ақл-заковати, интеллекти учун ҳақ тўлайди. Энг кўп тарқалган усуслардан бири пул билан мукофотлаш, ойлик иш ҳаққи тўлаш. Шу билан биргаликда тақдирлашнинг жуда кўп усуслари бор: корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқарган маҳсулотидан (кўрсатган хизматидан) маълум улушкини бериш орқали тақдирлаш; фаол аъзоларга юқори лавозимли ишларини бериш ва бошқалар.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун, албатта, ходимлар танлаш, ўқитиш, малакасини ошириш, баҳолаш, тақдирлаш ва алоқа воситаларини бошқариш, ёки бу жараёнлар учун бор услублар, дастурлар, имкониятларни ишлатиш ва уларни мукаммалаштириш лозим. Буларнинг ҳаммаси, (услублар, дастурлар) биргаликда ходимларни бошқариш тизимини ташқил қиласди.

12.2. Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегияси

Ҳозирги шароитда рақобатдошликтининг юксак даражадалиги ва ҳеч вақт кўрилмаган техник ривожланиш ташкилотларнинг фаолиятида кўрилдапти, айниқса рақобатчиларнинг таъсири катта бўляпти. Натижада улар ўз ишлаб чиқарадиган маҳсулотларини турларини, сифатини оширяптилар, хизмат кўрсатиш доирасини кенгайтиряптилар.

Ходимлар салоҳияти билан корхона, улардан фойдаланиш даражаси орасида катта фарқ бордир. Бундай фарқ бўлиш сабабини кўйидагича тушунтириш мумкин:

1. Ходимларни бошқариш эскича усулда – яъни ташкилотни бошқаришнинг бир вазифавий бўлими сифатида, унинг асосий фаолияти билан чамбарчас боғламай кўрилишидир.

2. Ходимларни бошқариш мутахассислари ташкилотнинг стратегик ривожланишидан бехабарлар, шунинг учун улар стратегик бошқаришни таъминлайдиган ходимларни бошқариш тизимини тузга олмайдилар.

3. Ходимларнинг бошқаришни бор усуслари корхонани олдида турган вазифалардан орқада қолаяпти, ходимларни ривожлантиришга тўсиқ бўлиб, ташкилий мақсадларга эришувида ходимларни қатнашишини чеклаб қўймоқда.

Замонавий бошқарув тили билан айтганда, ходимларни бошқариш корхонани стратегиясидан ташқарида қолаяпти, «ўзича» ривожланаяпти. Бир мисол билан буни тушунтириш мумкин. Машина ишлаб чиқарувчи ташкилот раҳбарияти чет эл рақобатчиларининг қаттиқ сиқувини бошидан кечириб, ўзининг ишлаб чиқаришини учдан бирга қисқартириди. Ҳаражатларни

камайтириш йўлларини қидириш ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотни сифатини ошириш, ҳудудларда маҳсулот сотиш бўйича филиаллар очиш билан сотув ҳажмини кўпайтириш масалалари билан шуғулланаяпти. Бир вақтнинг ўзида ташкилотнинг ходимлар бўлими ишчилар учун янги ставкалар ишлаб чиқаяпти, ҳамда қасб-хунар коллежларини битиравчилардан 30тасини ишга олишни режалаштираяпти, ходимларнинг болалари учун қишики лагерга боришга йўлланмалар тарқатаяпти.

Компания ходимларининг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга эришиш учун раҳбарият ташкилотнинг ривожланиш режасини тузиш босқичида ходимларни бошқариш масалаларини ҳисобга олмоғи лозим. Ходимларни бошқариш корхона ташкилий стратегиясининг бир бўлаги бўлиб ҳисобланиши керак.

Стратегия дейилганда ташкилотнинг келажакда мақсадларини ривожланишини аниқлаш, вақт бўйича уларга эришиш усуслари, ҳамда бу мақсадларни амалга ошириш даражасини баҳолаш тизимлари тушунилади.

Оддий альтернатив стратегияга мисол қилиб инсонни Тошкентдан Фарғонага боришини режалаштиришини келтириш мумкин. Унда бир қанча бажариши мумкин бўлган восита ва вақт сарфи бўйича альтернативалар бор;

- Кечки поездда кетиб, Фарғонага эрталаб етиб бориш (10 соат);
- Самолётга чиқиб, ўша куннинг ўзида етиб бориш (2 соат);
- Шахсий машинада довон орқали етиб бориш (4 соат);

Ташкилотнинг стратегиясига мисоллар келтириш мумкин:

1. Ғарбий худудларда 2003 йилда аҳолиси 250 мингдан ортиқ бўлган шаҳарларда ўз ваколатхоналарини очиш ҳисобига бозор улушкини 25%-гача кўпайтириш, ҳамда даллоллик ҳақи тизимини қўллаш.

2. Икки йил давомида рентабеллик даражасини қўйидаги йўллар билан сақлаб туриш: ҳаражатларни камайтириш ва анъанавий бозорларда нарх-наволарни тушириш ҳисобига сотиш ҳажмини кўпайтириш.

Конкрет стратегияни танлаш ташкилотнинг узоқ муддатга мўлжалланган мақсадига мувоғиқ, ички ресурсларга, имкониятларга, анъаналарга қараб белгиланади.

Ташкилот бурчи, юқорида кўрганимиздагидек, бир қанча жараёнларнинг ва вазифаларнинг жамланмасидан иборат. Узоқ муддат давомида бу бурч ўзгармайди, шунинг учун стратегик режалаш жараёнида ўзгармас (константа) деб қаралади, ҳамда у умумий ривожланиш йўналишини белгилайди. Баъзи корхона ва ташкилотлар вақт-вақти билан ўз бурчларини қайта кўрадилар, атроф муҳитдаги ва ўзларидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда унга тузатиш киритиладилар. Ташки ва ташкилотнинг ички муҳити (ундаги ресурслар, ташкилий тузилма, маданияти ва бошқалара) таҳлили стратегик режалашнинг зарурий элементларидан ҳисобланади ва улар унинг ҳар қайси босқичида қатнашадилар.

Ташкилот ўзининг бурчини ва ташки муҳит ҳолатини таҳлил қилиш асосида истиқболни белгилашни ифодалайди: маълум муддатдан кейин унинг ҳолати қандай бўлишини қўзладайди. Узоқни кўриш қисқа қилиб айтадиган бўлсак, ташкилотнинг стратегик мақсадини аниқлайди. Узоқни

кўриш корхона ва ташкилотнинг ўзини, унинг бўлимларини, вазифаларини ёки фаолиятининг асосий томонларини белгилашдан иборатдир.

Шундай қилиб, ҳар бир ташкилотда бир қанча истиқболни белгилаш йўналишлари бўлиши мумкин. Бу йўналишлар бир-бирига боғланган ва боғланмаган ҳолда бўлиши мумкин. Мисол тариқасида қўйидаги ифодаларни кўрсатиш мумкин: «2005 йилга бориб, телеалоқалар бозорида ҳамма истеъмолчилар учун етакчи бўлиш ва энг юқори, сифатли хизматлар кўрсатиш ва ўз ходимлари учун касбини ўстириш ва ривожлантириш бўйича юқори даражада имкониятлар яратиш»; ёки «бутун планета ахолисини иқтисодий янгиликлар билан таъминлайдиган глобал ташкилотга айланиш» (Масалан «Майкрософт» компанияси миссияси).

Маълум вақтдан кейин ташкилот ўзини ҳаракати билан қандай кўринишга келишини кўра билиш кейинги босқичлар учун катта ахборот беради. Стратегик ривожланишнинг кейинги босқичи мақсадга эришишнинг йўл йўриқларини аниқлашдир ёки стратегик ривожланишни ишлаб чиқишидир. Бу ерда стратегия маҳсус ҳаракатлар жамламасидан иборатдир. Мисол тариқасида шуни келтириш мумкин: «ресурсларни иқтисод қилиш технологиясини қўллаш натижасида нарх-наволарни арzon қилиш ва бозор улушкини кенгайтириш» ёки «Агрессив реклама компаниясини ўtkазиш ҳисобига сотиши ҳажмини кўпайтириш».

Раҳбарият самарали стратегияни ишлаб чиқиш учун ташқи муҳит динамикасини (вакт бўйича ўзгаришини) яхши тасаввур қила олиши (мижозлар талабини ўзгариши, рақобатдошларнинг ва таъминловчиларнинг ўзларини тутишларини, давлатнинг сиёсатини) ва ташкилотнинг ички ресурслари ҳолатини (ишчи кучлари динамикаси, ишлаб чиқариш кучлари молия ҳолати) яхши тасаввур қилиши талаб қилинади.

Бу икки хил омиллар гуруҳининг ўзаро боғланишидан ташкилий ривожланишнинг ҳақиқий динамикаси юзага келади. Энг кенг тарқалган ташқи муҳитни, корхона ва ташкилотнинг ички ҳолатини таҳлил қилиш усулларидан бири SWOT – таҳлил (SWOT – инглиз сўзларининг бош ҳарфларидан тузилган бўлиб, Strengths - кучли томонлар, Weaknesses – заиф томонлари, Opportunities – имкониятлар, Threats – хавф туғилишини билдиради). Бу усулда ташкилотнинг ички ҳолати кетма-кетлик билан таҳлил қилиниб, унинг кучли томонлари ва камчиликлари аниқланади ҳамда ташқи муҳитнинг ривожланиши натижасида бўлиши мумкин бўлган хавф-хатарлар аниқланади.

Шу ерда кучли томон ва заифликла ташкилотнинг ички омилларини кўрсатадиган бўлса, имкониятлар ва ҳавф-хатарлар ташкилотнинг ташқи муҳитдан таъсир этувчи омилларини ифодалашини таъкидлаб ўтишимиз керак. Мисол тариқасида «УзДЭУ авто» компаниясининг SWOT таҳлили асосида ташқи ва ички омиллар таъсирини кўриб ўтишимиз мумкин (12.1 – жадвалга қаранг).

12.1 – жадвал

«УзДЭУ авто» компаниясининг SWOT – таҳлили

Кучли томонлари	Заифликлари
Марказий Осиёда ягона автомобил ишлаб чиқариш корхонаси; Меҳнат ва табиий ресурсларининг етарли даражадалиги; Давлат томондан қўллаб-қувват-ланиши ва кафолати; Ишчи кучининг арzonлиги; Истеъмолчилар билан алоқалар; Таннархнинг нисбатан пастлиги ва бошқалар.	Технология ва жиҳозларнинг эскирганлиги; Меҳнат унумдорлигини пастлиги; Комплектлаш маҳсулот ва қўшимча қисмларни ташқаридан олиб келиниши; Очиқ конвертация йўқлиги; қўшимча ҳаражатларнинг кўплиги; Дунё бозорида рақобат қилиш заифлиги ва бошқалар.
Имкониятлар	Хавф-хатарлар
Солик тизимининг имтиёзлари мавжудлиги; Хорижийавтомобилларга бож тўловлари борлиги; Марказий Осиё ва МДҲ бозорларига кириб бориши; Хизмат турларининг ўсиши; Ўзбекистон бозорини эгаллаш учун хорижий компанияларнинг қизиқиши; Худуд ва собиқ МДҲ мамлакатлар ўртасидаги иқтисодий алоқалар мавжудлиги; Маҳаллий ресурслардан ва ишлаб чиқариш имкониятлардан фойдаланиш.	Ишлаб чиқараётган тоифадаги хорижий автомобиллар билан рақобат; Маҳаллий ишлаб чиқарувчи корхоналар билан рақобат; Дунё бозоридаги конъюнктурани ўзгариши; Истеъмолчилар молиявий аҳволининг ёмонлашиши натижасида автомобилларга бўлган талабнинг камайиши; Ёқилғи ва бошқа ресурсларга нархи-навони ошиши; Экология талабларини ўзгариши ва бошқалар.

SWOT – таҳлили натижаларига асосан ташкилотнинг стратегияси ишлаб чиқилади, бунда ташкилотнинг кучли ва заиф томонларидан самарали фойдаланган ҳолда ташкилот рақобатчи ва мижозлар олдида ўзини ижобий томондан кўрсата олиши муҳим ўрин эгаллади.

Истиқболни белгилаш жараённида ташки таҳтида бўлиб ўтаётган жараёнларнинг таъсирини кўра билиш раҳбариятнинг асосий хислатларидан бири бўлиб ҳисобланади. Масалан, мисол тариқасида кўрган «УзДЭУ авто» компаниясида шундай стратегиялардан бири истеъмолчилар талабига жавоб бермайдиган ўрта сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш, Дунё бозори талабларига мос келадиган моделларни ишлаб чиқишдан иборат (масалан «Matiz» русумини ишлаб чиқариш, «Нексия» моделини такомиллашган «Нексия–2» билан алмаштириш).

Ташкилот ўзининг ривожланиш стратегиясини тузгандан сўнг, уни қандай амалга ошириш режасини ишлаб чиқиши лозим. Бундай дастурни корхона ва унинг бўлимлари, ходимлари учун тузмасдан олдин, стратегияни амалга ошириш учун қандай ташкилий омилкорлигини аниқлаши керак бўлади. Ташкилий омилкорлик деб корхона ва ташкилотнинг доимий маҳсус натижаларга эришиш қобилиятига айтилади. Ташкилий омилкорликка қуидагиларни киритиш мумкин: тармоқ учун энг кам ҳаражатлар билан янги маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш қобилияти; инновацияни қўллаш қобилияти; чет элларда филиаллар ва ваколатхоналар очиш; янги маҳсулот ишлаб чиқаришда мижозлар талабини ҳисобга олиш қобилияти.

Ташкилий омилкорликни баъзида базис омилкорлик деб айтилади, бу билан уларни узоқ муддатли хусусиятини, ташкилотнинг ривожланишдаги аҳамиятини кўрсатади.

Ташкилий омилкорликни таянчи бўлиб, техник имкониятлар («SONY» ни омилкорлиги миниатюр кичик электрон аппаратларини ишлаб чиқариш), ташкилий ресурслар («Соса-Cola»нинг қобилияти бутун дунё аҳолисининг талабини алкоголсиз ичимликлар билан қондириш) ва ходимларнинг мутахассислиги (Мак Кинзининг омилкорлиги ташкилий ўзгаришлар режасини ишлаб чиқиши) ҳисобланади. Стратегияни ишлаб чиқиша ташкилотлар ўзларининг базис омилкорлигига суюнадилар. Бундан ташқари, келажакда янги омилкорликлар ҳам ишлаб чиқилиши керак. Стратегияни ишлаб чиқиша бу ҳам ҳисобга олинмоғи лозим. Айниқса, бу компаниянинг келажакдаги риожланишини тубдан ўзгартиш кўрилаётганда жуда ҳам аҳамиятлидир.

Ташкилот раҳбарияти шу номутаносиблигни аниқлаши лозим. Шу йўлда тадбирлар ишлаб чиқилиши ва у корхона ва ташкилотнинг стратегиясини амалга оширишда асосий йўналиш бўлиб қолади.

Ҳаракат режасини тузиш босқичида ташкилий стратегияни амалга ошириш мақсадида корхона ва ташкилотнинг ҳар бир бўлимни учун ташкилий-техник тадбирлар ишлаб чиқилади. Ривожланиш кўрсаткичларини аниқлаш зарурӣ юмушлардан ҳисобланади. Корхона ва ташкилот ва унинг бўлимлари алоҳида стратегияни амалга оширишда қандай ишлар қилди, яъни базис омилкорлик бўйича қандай ишларни амалга оширганлигини баҳолайдиган кўрсаткичларни аниқлаш зарурыйдир. Ташкилий-техник тадбирлар ва уларни баҳолайдиган тизим биргаликда компания ва унинг бўлимларининг ҳаракат режасини ташкил қиласди.

Инсон ресурсларини бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ташкилий мақсадларга эришишни таъминлаш;
- ҳар бир ходимдан талаб қилинадиган ишлаб чиқариш (билими) ахлоқига риоя қилиш;
- ходимлар билан боғлиқ ташкилий омилкорликни амалга ошириш.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси – бу ташкилот жамоасининг ва унинг ҳар бир ходимининг омилкорлигини ривожлантириш йўлларини аниқлашдан иборатдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси – бу ташқи муҳитни берадиган имкониятларидан фойдаланиб, компанияни унинг ходимлари ёрдамида рақобатдошлиқ қобилиятини сақлаб қолиш режаларидир. Ташкилотни ривожлантириш стратегиясига ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси икки ресурсларни ва анъаналарни ҳисобга олган ҳолда, ташқи муҳитни бўлажак имкониятларидан фойдаланиб ишлаб чиқилади.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясига бир қанча мисоллар келтирамиз:

- 1) Сервис компаниясида икки йил ичидаги бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажмини қуйидагилар ҳисобига 30 фоизга

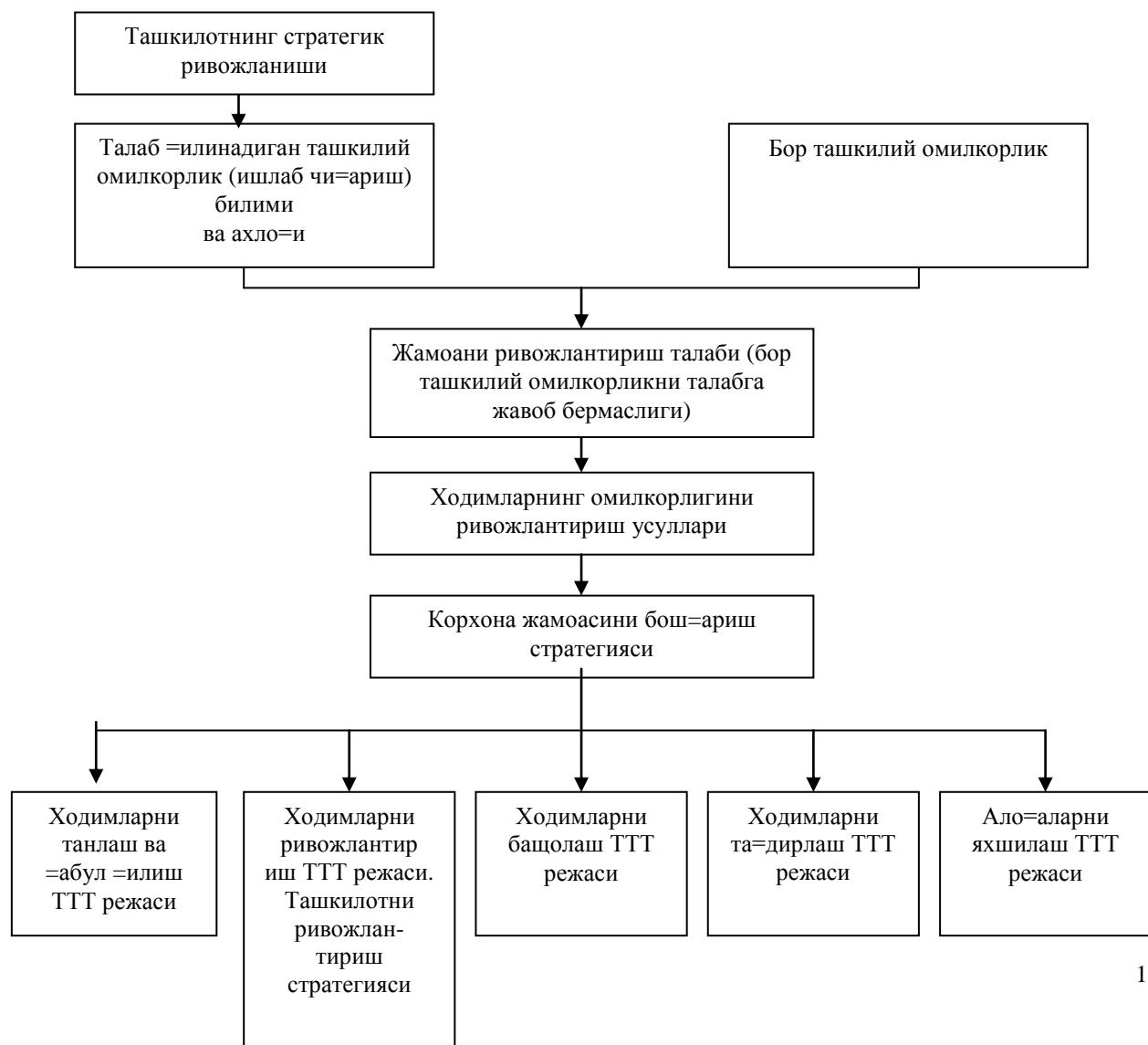
ошириш: ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган ишчиларни қисқартириш; ходимларни янги хизмат қилиш усуллари билан танишишга ўқитиш.

2) «Саноат – сотиш» компаниясида икки йил ичида корхонанинг юқори лавозимидағи раҳбарларни 20 фоизга янгилашни – қуидагилар ҳисобига амалга ошириш: 35 ёшгача бўлган молия ёки иқтисодиёт соҳасида билими бўлган олий маълумотли; ҳамда саноатда иш тажрибасига эга бўлган инсонларни фаоллик билан қидириб топиш ва корхонага жалб қилиш.

3) Озиқ-овқатлар ишлаб чиқарувчи компанияда моддий қизиқтириш дастурини кенгайтириш ва компанияда ходимларнинг хусусий молини кўпайтириш.

Ходимларни бошқариш стратегияси юқорида келтирилган мисоллардан кўриниб турибдики, ташкилотнинг аниқ мақсадига эришишда уни қўллаб-кувватлашга йўналтирилган. Ҳамда иш йўналишини аниқлаб, муддати ва кўрсаткичлари берилиб, улар бўйича уни амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш мумкин. Ходимларни бошқариш стратегияси асосида ташкилотнинг ривожланиш стратегияси амалга оширилади.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиши қуидагича бўлади: умумий ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун зарур бўладиган ташкилий омилкорлик элементлари ташкилотнинг инсон ресурсларининг ҳозирги ҳолати билан солишириллади; улар орасидаги номутаносиблик аниқланади (12.2-расмга қаранг).



12.2-расм. Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси.

Қоида бўйича, кўп соҳаларда бундай номутаносиблик юзага келади, лекин ташкилот ҳаммасини бир йўла бартараф этиши қийин. Шунинг учун раҳбарият бирламчиларини аниқлаб, яъни ташкилотдаги чегараланган ташкилий ресурсларни қайси соҳага йўналтириши лозимлигига аниқлик киритади.

Бирламчи соҳаларни аниқлашга кўп ёндашувлар бор. Баъзи компаниялар ўзларининг ходимларини, бошқариш мутахассисларини ва раҳбарларининг иш тажрибасига ишонадилар ва уларга ривожланишнинг энг муҳим томонларини танлашни топширадилар. Бу ёндашувнинг камчилиги шундаки, раҳбарлар ўзларининг корхонада тутган мавқеларига қараб иш кўрадилар, натижада объективлик йўқолади, ташкилот учун зарур бўлган талаблар тушиб қолдирилиши мумкин. Кўп катта компаниялар бирламчи соҳаларни аниқлашда расмий усуллардан фойдаланадилар, яъни ҳар бир омилкорлик элсментлари ташкилот учун қандай аҳамиятлигига баҳо қўйилади, ташкилотнинг самарали юқори қўтариш қобилияти, вақт омили, раҳбарларнинг фикрлари ва бошқалар ҳисобга олинади. Мисол. «Дженерал Электрик» компанияси маҳсус жараённи ишлаб чиқди. Бу жараён ёрдамида бирламчи соҳаларни аниқлаш мақсадида қўйидагиларга баҳо қўйилади:

- 1) ташкилотнинг асосий омилкорлик элементига мурожат қилиш таҳмини;
- 2) ташкилот ишининг унинг натижаларига таъсири;
- 3) ташкилотнинг бу элементга таъсир этиш, уни бошқариш ва ривожлантириш қобилияти.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясининг бирламчи соҳаларини аниқлашнинг яна бир ёндашуви бор. Ташкилотнинг шундай омилкорлик элементлари аниқланадики, унга эътибор бериш билан рақобатчилар орасида доимий устунлик таъминланади, ҳамда сотув ҳажмини кўпайиши, истеъмолчилар сафини ошиши, ҳаражатларнинг камайиши ва соғ фойдани кўпайиши рўй беради. Бунга мисол қилиб қўйидагиларни кўрсатиш мумкин: ташкилий янгиликлар киритиш қобилиятининг устунлиги; ташкилий ўзгаришларни бошқаришда омилкорлик; илғор ўқув даргоҳлари билан самарали шерикчилик; гуруҳда ишлаш ва уни самарали ташқил қилиш; буюртмачига мўлжалланиш. Ҳар қандай ҳолатда, ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишида корхонанинг ривожланиш стратегияси ҳисобга олиниши, ишлаб чиқариш ахлоқи ва билимини тасвирлаб, унинг амалга ошишига ёрдамлашмоғи лозим.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиши корхона ва ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишига ўхшайди ва у қўйидагидан иборат:

- ҳаракат йўналишини аниқлаш; уни қўллаш вақти;

- ривожланишни баҳолаш қўрсаткичларини аниқлаш;
- ташкилий-техник тадбирлар (ТТТ) режасини тузиш ва уларни ҳаётга қўллаш.

Ишнинг умумий йўналишини стратегия белгилайди. ТТТ да кўрсатилган режаларни амалга ошириш бўйича қўлланма беради. Бизнес-стратегияни тузишга ўхшаш ходимларни бошқариш стратегиясини тузища ҳам икки хил ёндашув ишлатилади: «пастдан юқорига» ва «юқоридан пастга». Замонавий компаниялар иккала усулни ишлатадилар, чунки уларнинг камчиликлари бўлиб, бир-бирини тўлдирадилар.

«Юқоридан пастга» ёндашуви қўлланганда, юқори раҳбарият ҳамма ташкилот учун ходимларни бошқаришни умумий стратегиясини аниқлаб беради ва у ҳамма бўлимларнинг стратегиясини ҳамда режаларини тузища асос қилиб олинади. Юқори раҳбариятнинг қатнашуви қўйидагиларни таъминлади: ташқи муҳитни ҳолатини баҳолашни юқори сифатда бўлишини; вақт бўйича (динамикада) унинг ўзгаришини; ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан боғлиқлигини ҳисобга олиши; корхона учун бирламчи бўлган йўналишларни аниқлашни юқори савияда бўлишлиги. Юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ходимларни бошқариш стратегияси ва режалари кейинги бошқариш даражаси учун стратегия ишлаб чиқишида асосий йўналиш бўлиб хизмат қиласи ва шунга ўхшаш бошқаришнинг кейинги босқичлари учун ҳам у асос қилиб олинади. Бундай ёндашувда, албатта, пастки бўлим раҳбарлари ва уларнинг бўйсунувчилари учун мойиллик муаммоси юзага келади, чунки улар учун «бегона» бўлган режалар билан ишлашлари керак бўлади.

«Пастдан юқорига» ёндашуvida бу муаммоларнинг таъсири пасаяди. Бунда ҳар бир бўлим ўзининг стратегиясини ва ТТТ лар режасини тузади. Кейин улар йиғилиб, корхона ва ташкилот учун умумий стратегия ва ТТТ лар режаси тузилади. Бу усулнинг камчилиги қўйидагилардан иборат:

- пастдаги бўлимларнинг кўп масалаларни тушунишда ва режалар тузища омилкорликлари ҳар хил даражада;
- ташқи муҳит ўзгаришини баҳолаш даражалари ҳар хил;
- ташкилотни умумий ривожланиш стратегиясини тушунишлари;
- бирламчи асосий йўналишларни аниқлаш;
- ҳар хил бўлимларда тузилаган режаларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш одатда қийин кечади. Шунинг учун қўйидагича йўл тутилади. Ташкилот раҳбарияти ходимларини бошқариш стратегиясини узоқ муддатга (35 йилга) тузади ва уни қуи бўлимларга юборади. Бунга ТТТ лар режаси ишлаб чиқилади. Кейин улар раҳбарият томонидан тасдиқланади. Кўп ҳолатларда ходимларни бошқариш стратегиясини тузиш ва ташқи муҳитни ўзгаришини таҳлил қилиш мақсадида вақтинчалик фаолият қўрсатадиган гурухлар тузилади. Гурухга аъзо қилиб корхона ва ташкилотнинг ҳар хил бўлимларидан ходимлар аъзо қилиб олинади. Бундан мақсад «юқоридан» ва пастдан ташкилот ва

ходимларга бўлган муносабатни бирлаштиришдан иборат. Шароитга қараб, гуруҳга ташқаридан маслаҳатчилар жалб қилиниши мумкин.

Ташкилотнинг бурчига (миссиясига) ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси ҳам қисқа ифодаланиши лозим. У ҳар хил ТТТ лар режасини тузишда қўлланма вазифасини ўтайди. Эй-Ти-энд-Ти компаниясининг ходимларини бошқариш стратегиясини ифодаланишига бир қанча мисоллар келтирамиз:

- 1) ўзгарувчан ишчи кучларини ҳақини тўлаш мақсадида ўзгарувчан дастурлар бериш;
- 2) компаниянинг раҳбарларини халқаро тажрибасини кенгайтириш, компаниянинг чет элдаги инсон ресурсларига ҳурматини ифодалаш;
- 3) компаниянинг фаолиятидаги ўзгаришларни ҳисобга олиб, раҳбарларни ривожланиш жараёнини тезлатиш. Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси аҳолида, ҳамда уни ҳаётда қўллашни таъминлаш мақсадида ТТТ лар режаси ишлаб чиқлади (12.2-жадвал). Умумий стратегиядан ўлароқ режаларда конкрет ҳаракатлар тўплами кўрсатилган бўлиб, унинг бажарилиш муддати ва ҳаётга қўллаш усуслари кўрсатилади, ҳамда қандай ресурслар (инсонлар, моддий ва молия ресурслари) керак бўлиши ўз ифодасини топади. қоида бўйича режалар бир йилга тузилади ва шу вақт ичida қайта кўрилиши мумкин. Режалар тузиш жараёнини самарадорлигини ошириш ва уни ҳаётга қўллаш муваффақиятини таъминлашда ҳисобга олишини лозим бўлган бир қанча талаблар мавжуд:

1. Ташкилотнинг умумий стратегияси билан инсон ресурсларини бошқариш стратегияси бир-бирига мос тушиши лозим.

2. Ташкилий ресурсларни ҳисобга олиш. Инсон ресурсларини режалашга «воситалар бўйича яшаш» тамойилини тўлиқ қўллаш мумкин. Ташкилот бажара олмайдиган бир неча тадбирларни режага киритиш ҳам ходимларни бошқариш стратегиясини амалга оширишга катта зарар келтириш мумкин.

3. Ташкилот ва бўлимлар маданиятига қаршилик бўлмаслиги. Ҳар қандай янгиликлар ходимлар қаршилигига учрайди, яхши ҳолатда ўртача йўл тутишлари мумкин. Янгиликларни қабул қилиш даражаси ташкилий маданият билан тўғри пропорционалдир.

12.2-жадвал

Т/р	Тадбирлар	Муддат	Талаб қилинадиган ресурслар
1)	Тижорат агенти лавозимига номзодлар олиш учун ходимлар танлаш компаниясига ариза жүнатиш	15.02.03	1 млн. сўм
2)	Бизнес-мактабини битирувчилар билан сұхбат ўтказиш	15.03.03	0,3 млн. сўм, компаниянинг 2та раҳбари
3)	Номзодларни танлаб, иккитасини ишга қабул қилиш	01.07.03	1,2 млн. сўм
4)	Ўз вазифаларини эплай олмаётган 2та тижорат агентини ишдан бўшатиш	01.07.03	0,2 млн. сўм
Ривожланиш ва касбий ўқитиши			
1.	Компаниянинг сотув бўлимини раҳбари учун стажировка ташқил қилиш	10.02.03	4,8 млн. сўм
2.	Мунозараларни олиб боришини ўргатиш бўйича дастур ишлаб чиқиш	25.01.03	3,8 млн. сўм
3.	Янги тижорат агентларини компанияга кўнигтириш	01.08.03	6,0 млн. сўм
4.	Ҳамма тижорат агентларини мунозаралар олиб боришига ўргатиш	20.09.03	2,5 млн. сўм
Ходимларни баҳолаш			
1.	Тижорат агентларининг ишини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш	15.02.03	Инсон ресурсларини бўлимининг бир ходими 2 хафта ичида
2.	Ҳамма тижорат агентларини бир йиллик ишини баҳолашни ўтказиш	15.02.03	Сотув бўлими раҳбарининг йил давомида 16 соат вақти
Ҳақ тўлаш			
1.	Тижорат агентларини моддий рағбатлантириш янги тизимини ишлаб чиқиш	01.02.03	8,6 млн. сўм (битта маслаҳатчи)
Коммуникация (алоқалар)			
1.	Моддий рағбатлантириш янги тизими туғрисида маҳсус ахборотнома тайёрлаш ва тарқатиш	01.03.03	Инсон ресурсларини 1 ходимнинг 6 соат вақти
2.	Ҳамма тижорат агентлари билан ахборот мажлисини ўтказиш	15.03.03	Сотув бўлими раҳбарининг 4 соат вақти

Ташкилий-техник тадбирлар (ТТТ) ходимларни бошқаришни ҳамма соҳаларини ўз ичига олади: танлаш ва ишга қабул қилиш; ўстириш ва ўқитиш; баҳолаш; ҳақ тўлаш ва алоқалар (кейинги бобларда булар тўғрисида батафсил фикр юритилади). Бу тадбирларни бирлаштириш вазифавий режалар тузишга олиб келади: танлаш ва ишга қабул қилиш соҳаси бўйича режани ривожлантириш; ҳақ тўлаш; баҳолаш ва алоқа воситалари.

12.3. Жамоа сонини режалаш

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун ТТТ-лар режасини тузиш жамоа сонини режалашнинг асосий жараёнидур. Анъанавий маънода бу атама кўп ишлатилади. Ташкилотнинг мақсадларини амалга ошириш учун қачон, қандай, нечта, қаердан, қандай сифатли мутахассислар (мутахассисликлар ва қасблар бўйича) ва қандай нархда керак бўлади. Инсон ресурсларини режалашнинг асосий масаласи (тор маънода) ташкилотнинг режаларини амалга оширишда инсон омилини ҳисобга олган ҳолда қуйидагиларни аниқлаш: ходимлар сони: мутахассислиги ва қасби; ишлаш қобилияти уларни ёллаш учун ҳаражатлар миқдори. Яхши тузилмаган инсон ресурсларини режаси ташкилотларга жуда катта зарар келтириши, қимматбаҳо ресурсларни йўқотишига сабаб бўлиб қолиши мумкин. Мисол, Американинг катта корпорацияси Россиялик шерик билан қўшма корхона тузиб, унга 4 млн.доллар туродиган асбоб-ускуна жўнатди. У қўшма корхонанинг заводига ўрнатилиши керак эди. Россия томонидагилар монтажчилар бериб, асбоб-ускунани ўрнатишни эплай олмадилар, ҳамда уни ишдан ҳам чиқардилар. Натижада қўшма корхона жуда катта зарар кўрди. Режалаштирилган катта ҳаражатлар қилишга туғри келди: чет эл мутахассисларини таклиф қилиш; асбоб-ускуналарни таъмирлаш; ишлаб чиқаришни бошлаш муддатини сурилиши билан боғлиқ ҳаражатлар.

Ўз навбатида ходимларни самарали режалаш ташкилотнинг яхши натижаларга эришувига ижобий таъсир қилди:

1) Жамоа салоҳиятидан фойдаланишни оптималлаштириш. Режалаштиришни ҳар бир масалалар бўйича тузиш ходимларнинг салоҳиятидан мақсадли фойдаланиш, маълум лавозимларнинг бажариши лозим бўлган вазифаларини кенгайтириш, ишчиларни бошқа иш ўринларига ўтказиш, ишлаб чиқариш жараёнларини қайта ташқил қилишга олиб келади.

2) Ишга қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш. Ташкилотнинг ходимларга бўлган талаблари тўғрисидаги ахборот режаларда бор. Бу номзодлар қидириш ва танлаш ишини режали олиб боришни таъминлайди, ҳаражатларни камайтириш ва инқирозли ҳолат (иш кучларини етишмаслиги) юз бермаслигини таъминлайди.

3) Мутахассислик ўқишини ташқил қилиш. Ташкилотда ходимлар бўйича тузилган режа касбий ўқишининг режасини тузиш ва ташқил қилишда асос ҳисобланади. Бу режани пухта қилиб тузиш зарурий

мутахассисликлар билан таъминлашга ёрдам беради ва бизнес-режани кам ҳаражатлар билан амалга оширишга эришилади.

4) Жамоани бошқаришнинг бошқа дастурларини тузиш учун асослар яратиш. Ходимлар сонини ўзгариш динамикаси ва уларнинг мутахассисликлар бўйича ўзгаришини билиш инсон ресурслари бўлимига меҳнатга ҳақ тўлаш мусахассислик бўйича ўсишни таъминлаш ва бошқалар узоқ муддатли режалар тузишга имкон беради.

5) Меҳнат бозорида кетма-кетлик ва фаоллик сийсатини юргизиш ҳисобига ишчи кучларига бўладиган умумий ҳаражатларни камайтириш. Узок муддатга ўзининг талабларини билиш ташкилотга ўзининг рақобатдошларига самарали қарши туриш, меҳнат бозорида бошқалар билан ўзаро ҳаракат қилиш ва ўзгарувчан ҳолатдан ўзига фойда чиқаришни таъминлайди.

Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини қондиришда, албатта ўзи томонидан ишлаб чиқилган талаблар, технология ва техникага мослиги, жамоанинг муҳитига киришимчанлиги ва бошқа омиллар таъсири инобатга олиниши керак. Ишчи кучига бўлган талаб ташкилотлар учун ички ва ташқи омиллар таъсирида бўлиб ўтишини юқоридаги параграфларда ҳам таъқидлаб ўтган эдик.

Ташкилотнинг ички омиллари. Биринчи навбатда ташкилотнинг ходимларга бўлган талаби ташкилот олдига қўйилган мақсадларга узвий равища боғлиқдир. Чунки ушбу мақсадларга эришиш учун иштиёқ ва манфаатга мос келадиган ходимлар даркор, уларни тўғри иўналтира билиш керак.

Ташкилот мақсади узоқ, муддатли стратегик масала тариқасида бўлиши мумкин «Юқори сифатли автомобиль сервисини ва 100% мижозларнинг буюртмаларини амалга ошириш)

Ташкилот мақсади бизнес - стратегия кўринишида бўлиши мумкин «Пунктларни кенгайтириш ҳисобига ҳар йили 10% маҳсулот ишлаб чиқаришни ва сотишни кўпайтириш». Мақсад бизнес-режа шаклида ҳам бўлиши мумкин («2003 йилда 2000та шахсий компьютерларни сотиш») Узоқ муддатли стратегияси бор компанияларда ишчи кучларига бўладиган талаб йилдан йилга катта ўзгаришларга учрайди ва ходимларни режалаштириш қийин кечмайди. Бунинг тескариси бўлиши ҳам мумкин. Агар ташкилот ўз стратегиясини ўзгартирса - янги маҳсулот ишлаб чиқишига ўтиши, янги бозорларни эгаллаш, бизнеснинг баъзи сегментларини бекор қилса, ишчи кучларига бўладиган талаб, сон ва сифат жиҳатидан ўзгаради. Ташкилотнинг ишчи кучларига бўладиган талабни ўзгартириш манбаси – ташкилот ичида ишчи кучларининг динамикаси – яъни ўз аризасига мувофиқ ишдан кетиш, нафақага чиқиш, декрет таътиллари ва бошқалар. Ходимлар бўлими бу динамикани доим кўриб бориши ва бўладиган ўзгаришлар ҳақида олдиндан ахборот бериши керак.

Ташқи омиллар. Кўп ташқи омиллар ичида шундай омиллар борки, улар меҳнат бозорини ҳолатига тўғридан тўғри таъсир қиласи. Меҳнат

бозори – замонавий кўп ташкилотлар учун ишчи кучларининг асосий манбаи бўлиб хизмат қиласди.

Макроиктисодий параметрлар – иқтисодий ўсишнинг тезлиги, ишсизлик ва инфляция даражаси, тузилмадаги ўзгаришлар (иқтисодиётнинг бир тармогини бошқа тармоқ ҳисобига ривожланиши) ҳам компания стратегиясига, ҳам меҳнат бозорининг ҳолатига катта таъсир қиласди. Мисол қилиб, иқтисодий ўсишнинг бир хил бўлиб туриши иқтисодиётда ишлаб чиқаришни кўпайишини ва сотув ҳажмининг ортишини таъминлайди. Шу билан бирга меҳнатга талабнинг ўсиши рўй беради, бу албатта, ишга хақ тўлашни ортишига олиб келади. Иқтисодиёти ривожланган давлатларда кўп макроиктисодий параметрларни башорат қилиш ходимларнинг бўлимнинг асосий вазифаси бўлиб, макроиктисодий кўрсаткичларнинг динамикасини шу ташкилотнинг инсон ресурсларига бўлган талабига таъсири аниқланади. Мисол: мўлжалланаётган кейинги йилдаги ялпи миллий маҳсулотнинг (ЯММ) 3% га қисқариш ва енгил автомобилларга бўладиган эхтиёжнинг 5% камайишига инсон ресурсларига бўладиган талабга қандай таъсири қиласди? Автомобиль йиғувчи ишчиларни, сотувчи агентларни ва бошқаларни сонини қисқартиришни режалаш керакми?

Бизнинг давлатимизда, афсуски, иқтисодий башоратлар кенг ривожланмаган. Шунинг учун масала мушкуллашади. Ташкилотнинг ишчи кучига бўладиган макроиктисодий динамиканинг таъсирини аниқлаш учун аввало бу динамикани қандай бўлишини топиш керак.

Техника ва технологиянинг ривожланиши. Бу ташкилотларнинг ишчи кучига бўладиган талабини тамом ўзgartириб юбориши мумкин. Мисол қилиб, шахсий компьютерларнинг пайдо бўлиши, дунёда бир неча миллион ҳисобчиларнинг ўрнини эгаллади. Ходимлар бўлими мутахассислари ташкилотнинг техник эксперtlари билан биргаликда доим синчковлик билан иш олиб боришлари керак. Бундан мақсад янги техника ва технологияни қўлланадиган бўлса корхонанинг ходимларига бўлган талабига қандай таъсири этади, шуни олдиндан баҳолашдир. Сиёсий ўзгаришлар инсон ресурсларига бўлган талабга ва меҳнат бозоридаги ҳолатга албатта таъсири этади. Булар қонунчиликни ўзгариши макроиктисодий параметрларни ўзгартилиб турилиши, давлатда маълум сиёсий ахволни яратилиши билан боғлик.

Мисол: ижтимоий суғурталаш фондига, албатта, ўтказиладиган тўловни камайтириш тўғридан-тўғри ишчи кучига бўладиган харажатларни камайтиради ва бу ташкилотда қўшимча ишчиларни жалб қилишни иқтисодий самарали қилиши мумкин. Олдин харажатлар кўп бўлгани учун бу қўшимча ишчиларни жалб қилиб бўлмас эди. Шу омилга нисбатан гапирадиган бўлсак, инсон ресурслари мутахассислари учун мураккаблиги, маълум сиёсий ўзгаришларнинг ишчи кучларига бўлган талабга таъсирини башорат қилишгина бўлмай, шу ўзгаришларни ўзини олдиндан айтиб бериш муаммодир.

Рақобат ва мол чиқариш бозорининг ҳолати кўп омиллар таъсирида ўзгарувчан бўлиб, тўғридан-тўғри ташкилотларнинг ходимларга бўлган

талабига таъсир этади. Бир меёрда ишлаётган ёки қисқараётган бозорда рақобатдошлини ошиши, қоида бўйича, ташкилот ўзининг ходимлар сонини қисқартириш тўғрисида қўпроқ ўйлаши кераклигини тақозо этади. Ва аксинча, агар ташкилотнинг маҳсулотига талаб ошса, қўшимча ишчи кучларини жалб қилиш тўғрисида бош қотирмоқ, лозим. Олдиндан айтиб бериш санъати, кўрилаётган ҳолатда, бозорни, ривожланишини аниқлаш ва унинг ходимларга бўлган талабига таъсирини бошқа рақобатчилардан олдин билиш. Буни ижобий томонларидан фойдаланиб, бошқалардан олдинроқ, яхши мутахассисларни йиғиб олишни бошлаб юборишдир. Ташкилотнинг маҳсулотига бўладиган талабни ошишини олдиндан билган ҳолда буни амалга ошириш мумкин. Бу масалани муваффақиятли ечиш учун инсон ресурслари мутахассислари билан бозор динамикасини маҳсус ўрганувчи маркетинг ходими ўзаро биргаликда ҳамжиҳат бўлиб ҳаракат қилмоқлари лозим.

Ходимларга бўладиган талабни башорат қилиш усувлари. Ташкилот ишчи кучларини режалашнинг асосини ташқил қиласди. Замонавий ташкилотлар режалашнинг турли усувларини қўллайдилар, оддий моделлардан тортиб кўп омилли моделларгача.

Экстраполяция – жуда оддий усул бўлиб, кўп ишлатилади, асосий мазмуни ҳозирги ҳолатни келажакка ўтказиб қўради. Мисол, «Ардус» компанияси озиқ-овқат маҳсулотларни кўп миқдорда улгуржи) сотиш билан шуғулланади. Компанияда 2003 йилда 5 тижорат агенти бўлиб, маҳсулотни сотиш ҳажми 500 млн. сўмни ташқил қилди. 2004 йилда «Ардус» сотиш ҳажми 700 млн. сўмга кўтармоқчи. Унга 7 та тижорат агенти керак бўлади. (1 та агентга 100 млн. сўмдан тўғри келади).

Экстраполяция усулининг оддийлиги учун кўпчилик қизиқади. Уни қўллашни чегараланганлиги ташқи муҳитдаги ҳамда ташкилотдаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслик ифодаланади. Шунинг учун бу усулни қисқа муддатли режалашда ҳамда бир меёрда ишлаётган ташкилот учун қўллаш тўғри бўлади. Кўп ташкилотлар тузатма киритилган экстраполяция усулида фойдаланадилар. Бунда омиллар орасидаги муносабат ҳисобга олинади. Ходимлар сони, меҳнат умумдорлигини ўсиши, нарх-наволарнинг ошиши ва бошқа омиллар орасидаги муносабатлар кўзда тутилади. Мисол тариқасида техник хизмат кўрсатадиган транспорт корхонаси учун ходимлар сонини режалашни қўриб чиқамиз.

Лифтларга техник хизмат кўрсатувчи корхона кейинги йил учун ходимларга бўладиган талабни аниқлаш учун тузатиш киритилган экстраполяция усулидан фойдаланади. Жорий йилда корхона тўғрисидаги ахборот қуидагicha:

Техник хизматдаги лифтлар сони – 10,252

Хизмат кўрсатишда ишланган унумли соатларнинг умумий сони – 218,000

Ходимлар сони:

Ишлаб чиқаришдаги (механиклар) – 145

Ишлаб чиқаришдан ташқаридағилар – 16

Кейинги йил учун ходимлар сонини аниқлашда корхона раҳбарияти қўйидаги мўлжалга асосланади:

1. хизмат кўрсатишдаги механикларнинг меҳнат унумдорли 15% га ошади;
2. иш вақтидан фойдаланиш самарадорлиги 10% га ошади
3. буюртмалар «портфели» (хизмат кўрсатиладиган лифтлар сони) ўзгаришсиз қолади;
4. ишлаб чиқаришдаги ва ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сонини муносабати ўзгармайди.

Жорий йилдаги натижаларга асосан асосий кўрсаткичлар бўйича % лар сони ҳисобланади:

1. бир лифтга тўғри келган унумли соатлар сони (меҳнат унумдорлиги) = $218,000:10,252 = 22,3$
2. бир механикка тўғри келган унумли соатлар сони (иш вақтидан самарали фойдаланиш) = $218,000:145=1,503$.
3. Ишлаб чиқаришдаги механиклар сонини бир чиқаришдан ташқаридагилар сонига нисбатан = $145:16=9,1$.

Юқоридагиларга асосан кейиги йил учун асосий кўрсаткичлар ҳисобланади:

1. Бир лифтга тўғри келадиган унумли соатлар сони = $22,3:1,15=19,4$.
2. Талаб қилинадиган унумли соатлар сони = $19,4 \times 10252 = 198,888$.
3. Бир механикка тўғри келадиган унумли соатлар сони = $1,503 \times 1,1 = 1,653$.
4. Механиклар сони = $198,888:1,653 = 120$.
5. Ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сони = $120:9,1 = 13$.

Экспертлар баҳолаш усули. Инсон ресурсларига бўладиган талабни аниқлашда бунда мутахассислар фикридан фойдаланишга асосланади. Ташкилотларда бундай мутахассисларга биринчи навбатда, бўлим раҳбарини киритадилар. Ходимлар бўлими улар тўғрисида ахборот йиғиш таҳлил қилиш ва баҳо бериш билан шуғилланади. Бу мақсадда корхонанинг катта-кичклигига (ҳажмига) ва бўлим раҳбарларининг сонига қараб, ҳар хил усувлар (гуруҳ бўлиб таҳлил қилиш, ёзма равишда ахборот йиғиш, Дельфи усули) ишлатилиши мумкин. Ёзма равишда ахборот йиғишда ҳар бир раҳбарга, мутахассисга ходимлар бўлими томонидан тайёрланган сўровномалар (саволлар йиғиндиси берилади ва жавоблар олинади. Дельфи усулида ходимлар гурухи ўртасида ёзма равишда мулокот олиб борилади. Ходимлар бўлими мутахассисларга бўладиган талаб тўғрисида саволлар тузади ва уни экспертларга беради. Олинган жавоблар таҳлил қилинади ва умумлаштирилади. Экспертларга бу умумлашган жавоблар билан янги саволлар. Бу жараён ўзаро ишчи кучига талаб масаласида келишувларигача давом этиш мумкин. Экспертлар баҳоси усулининг яхши ижобий томони бўлим раҳбарларининг бу жараёнда қатнашишидир; уларнинг билими ва тажрибаси режа ишлаб чиқишга раҳбарият олдида салмоқли ҳисса қўшади. Камчилиги – экспертлар фикрини йиғиш ва уни таҳлил қилиш мешакатли, ҳамда уларнинг фикрлаш даражалари ҳар хиллигидадир. Компьютер

моделлари усули математик формулалар тўпламидан иборат бўлиб, бир вақтнинг ўзида экстраполяция, эксперт баҳолари усулларини қўллаш, ҳамда корхонанинг ишчи кучлари талабига таъсир қилувчи омилларнинг динамика тўғрисидаги ахборотидан фойдаланади. Бу моделлар ишчи кучларига бўладиган талабни юқори аниқлик билан башорат қиласди, лекин катта ҳаражат талаб қилганлиги ҳамда бу соҳада маҳсус билимлар ва кўнижмаларнинг зарурлиги, уларни катта корхоналарда қўллашга халақит беради.

12.4. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш

Аббос Аюбжонов Жанубий қурия билан тузилган қўшма корхонада ишлаётган эди. Аммо ушбу корхона Жанубий қуриядаги бўлиб ўтган иқтисодий инқироз туфайли берқилишга мажбур бўлди. Ташкилот аъзоларига ишдан бўшаганлари учун товоң ҳақи тўланди. Шу жумладан А.Аюбжонов ҳам товоң ҳақи олиб, ўзининг шаҳсий бизнесини бошлашга аҳд қилди. Бизнес соҳаси этиб умумий овқатланиш соҳасини танлади. У салқин ичимликлар, пиво ва чучвара сотиш пунктларини очишга қарор қилди. Аббоснинг фикрича, ҳар бир пунктда ошхона асбоб-ускуналари жойлашган палатка ва овқатланиш учун камида тўртта стол бўлиши зарур.

+уйидагилар режалаштирилди: 4 турдаги чучваралар, минерал сув, кока-кола, бир хил нав пиво, бир марта ишлатиладиган идиш-товоқлардан фойдаланиш, палаткаларни университет олдида, Мустақиллик майдони, Сайилгоҳ ва «Пахтакор» стадиони олдиларига ўрнатиш режалаштирилди.

Палатканинг ишлаш вақти: эрталаб 11^{00} дан соат 12^{00} гача, битта сотувчи хизмат қилиши режалаштирилди. Битта палатка ўрнатилишга 770 минг сўм сарф бўлар экан. Аббос 8 та сотувчи олишни мўлжаллади (мехнат ҳақ ойига 50 минг сўм), ярим фабрикатлар тайёрлаш учун бир ошпаз (мехнат ҳақи бир ойга 35 минг сўм). Аббоснинг ўзи бухгалтер-ҳисобчи вазифасини бажарадиган бўлди. У ҳар куни тушадиган тушумларни ҳисоблаб, унинг 50% - ҳаражатларга сарф бўлади, 30% - солик биринчи йилнинг охирида соф фойда ола бошлар экан. Унинг режалари бўйича ҳар бир палатка 200 мижозга хизмат қиласди, ҳар бир мижознинг ўртacha буюртмаси 1000 сўмга тенг.

a. Аббос ишлайдиган ташқи муҳитга баҳо беринг. У қандай имкониятлар беради, қандай хавфли томонлари бор?

b. Аббоснинг бу муҳитга қўшилиб кетиш даражаси қандай? Унинг кучли томонлари ҳисобга олинайтими? қандай ва қандай йўл билан?

c. Аббос бу стратегияни амалга ошириш учун ўзининг омилкорлигини қайси томонларини кенгайтириши лозим?

d. Аюбжонов ходимларни режалаштириш масаласини қай даражада бажарди? Сиз қандай бошқача қиласар эдингиз?

Таянч сўзлар ва иборалар

Ходимларни бошқариш жараёнлари – ташкилий мақсадларга эришиш учун корхона ва ташкилот ходимларига ҳамма йўллар ва усуллар билан таъсир этиш орқали уларнинг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланиш.

Стратегия - ташкилотнинг келажакдаги мақсадларини аниқлаш, уларга эришиш вақти ва усуллари, ҳамда мақсадларини амалга ошириш даражасини баҳолаш тизими, корхона ва ташкилотларнинг маълум даврда умумий ҳаракат дастури.

Ходимларни бошқариш стратегияси – бу ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини амалга ошириш мақсадида ходимларнинг омилкорлик даражаларини кўпайтириш йўлларини аниқлашдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси – бу “ташқи муҳит берадиган имкониятлардан фойдаланиб, ташкилотнинг рақобатдошлигини унинг ходимлари ёрдамида сақлаб туриш режаларидир”.

Ходимларни режалаш - ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёнидир (қачон, қаерда, қандай сифатли соҳада ходимлар зарур) Инсон ресурслари режаси ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатишнинг асосини ташқил қиласди.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар.

1. Ташкилотнинг ривожлантириш стратегияси нима? Мисоллар келтиринг. Сизнинг фикрингизча, яхши тузилган стратегия ташкилотнинг натижаларига қандай таъсир этади? Фикрингизни мисоллар билан мустаҳкамланг.

2. Ташкилий стратегияни ишлаб чиқиш жараённинг асосий босқичлари нималардан иборат? Ташкилот бурчи нима? Ташкилотнинг истиқболни кўра билиши нима? Ташкилот натижаларига яхши ифодаланган бурчнинг ва кўра билишнинг таъсири қандай? Корхона ва ташкилот раҳбарияти ўз ходимлари учун қандай қилиб ўз бурчини “жонли” ва долзарб қила олади?

3. Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишида қандай омиллар керак? Транспортда ташиш билан шуғулланадиган компания ташқи муҳит динамикасини қандай баҳолайди? Мактаб бизнесидачи? Хусусий озиқ-овқат магазинидачи? СВОТ таҳлили дегани нима? Аэрофлот халқаро йўллар учун СВОТ таҳлил қилиб кўринг.

4. Ходимларни бошқариш стратегияси нима? У ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан қандай боғланган? Жамоани бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиши асосий босқичлари нималардан иборат?

5. Ташкилотнинг инсон ресурсларини ўсишини асосий-бирламчи йўллари қандай аниқланади? Сизнинг фикрингизча, қуролли кучлар, АО Газпром, тижорат банкларининг ходимларини ривожлатиришнинг бирламчи йўллари нималардан иборат?

6. Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишида қандай ёндашувлар бор? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат? қандай қилиб амалиётда “юқоридан-пастга” ва “пастдан-юқорига” режалаш усулларини биргаликда ишлатиш мумкин.

7. Ходимларни бошқариш стратегиясини амалга ошириш учун қандай режалар тузилади? Самарали режалар тузишнинг қандай шартлари бор? Бу режаларни ким тузиши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари бўлнимининг ходимларими?

8. Инсон ресурсларини режалаш нима? Бу жараён билан корхона ривожланиш стратегияси ва ходимларни бошқариш стратегияси ораларида қандай боғлиқ бор?

9. Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжи нима? Ходимларга бўлган эҳтиёжга қандай омиллар таъсир этади? Сиз ишлаётган ташкилотда инсон ресурсларига бўлган эҳтиёж қандай аниқланади? Мисоллар келтиринг.

10. Ташкилотни ходимларга бўлган эҳтиёжини қандай башорат қилиш мумкин? Сизга маълум усулларни ижобий ва салбий томонларини айтиб беринг. Сиз катта тижорат банкига, автомобиллар йиғувчи заводга, тез овқатланиш ресторанига ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқлашни қандай усулларини тавсия этасиз?

XIII БОБ. ЖАМОА КАСБ - ҲУНАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

13.1. Ташкилот ва унинг ходимларини ривожланиши.

13.2. Жамоани касбий таълим бериб ўқитиш.

13.3. Касбий таълим бериш усуллари.

Бобнинг мақсадлари:

- Ташкилотни бошқаришда жамоага касбий таълим беришнинг роли.
- Касбий таълим беришни бошқариш жараёнини баёни.
- Касбий таълим бериш усулларини ёритиш.

Таянч сўзлар

касбий ўсиш

касбий таълим бериш

ёши катталарни ўқитиш тамойиллари

13.1. Ташкилот ва унинг ходимларини ривожланиши

Россияда мухандислик жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва ўрнатадиган Россия-Америка +ўшма корхонаси америкалик шерикларидан 3 млн. долларли завод жиҳозларини, шу жумладан 2 та компьютер ёрдамида бошқариладиган станок олди. Станоклар заводга олиб келингандан кейин маълум бўлди, қўшма корхона ходимларидан бирортаси ҳам уларда ишлашни билишмас экан. Раҳбарият чет элдан ўз ишчиларини ўргатишга мутахассисларни таклиф қилишга мажбур бўлди. Бу ўз навбатида ўрнатилган станоклардан фойдаланишни икки ойга кечиктириди ва юз минг доллар молиявий йўқотишга олиб келди.

Бу мисолдан кўриниб турибдики, жамоа ходимларининг мутахассислик савияси компания талабларига тўғри келмаслиги унинг фаолият натижаларига катта таъсир этади. Жамоани касбий ўсиши ҳар бир корхона ва ташкилотнинг муваффақиятли ривожланишида асосий шартлардан биридир. Бу ҳозирги кунда жуда долзарбдир, чунки, фан ва техниканинг ривожланиши натижасида касбий билимлар ва кўнікмаларнинг эскириши тезлашади. XIX асрнинг ўбодаларида институтни битирган инженер меҳнат фаолиятининг охиригача ўз мутахассислик билимларини оширишни ўйламаса ҳам бўлар эди, унинг институтда олган билими етарли эди. Ўтган аср бошларида олинган билим 30 йилдан кейин эскирар эди. Замонавий инженерлар эса ҳар ўн йилда ўз билимларини ошириб туришлари зарур.

Ташкилотлар учун касбий ўқитишнинг аҳамиятини ошиб бориши ва уларга бўлган талабларни, кўп миқдорда кенгайиши натижасида илфор компаниилар ўз ходимларини мутахассислик бўйича қайта ўқитишни ўз зиммаларига олдилар. Мутахассислик бўйича қайта ўқитишни ташкил қилиш жамоани бошқаришнинг асосий вазифаларидан бирига айланди. Уларга бўладиган сарф-харажатлар компаниянинг энг кўп ҳаражатларидан

бирига (иш ҳақидан, кейин) айланди. Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторс, Америка қуролли кучлари каби ташкилотлар ўз ходимларини қайта ўқитиши ва касбий маҳоратларини ошириш учун йилига миллиардлаб доллар сарфлайдилар. Баъзилари эса ўзларининг доимий ишлаб турадиган университетлари ва институтларини ташкил қилдилар.

Маълумки, Моторола компаниясига 1928 йилда асос солинган бўлиб, бошланишида аккумуляторлар ишлаб чиқарилган, кейинчалик автомобил радиоприёмниклари ишлаб чиқарила бошланган. +ирқинчи йил охирларида яrim ўтказгичлар билан шуғулланиб, майший хизматда фойдаланиладиган электроника воситаларини ишлаб чиқариш, саксонинчи йилларда эса алоқа воситалари билан шуғулланди. Ҳозирги даврда компаниянинг умумий сотиш ҳажми 20 миллиард доллар бўлиб, бозорда портатив телефонлар ва алоқа воситалари сотища етакчи ҳисобланади. Ўз ходимларини ва мутахассисларини ўқитиб, ўргатиш мақсадида 1939 йилда Моторола Мухандислик клуби ташкил қилган бўлса, кейинчалик, у таълим бериш марказига айланди. 1986 йили бу Марказ асосида доимий ишлайдиган Моторола Университети ташкил қилинди. Компаниянинг ҳамма ходимлари ва мутахассислари бу ерда ўқиб, ўз билимларини оширадилар. Компания раҳбарларининг фикрича, университет жамоани билим маҳоратларини оширишда бош воситачидир. Моторола компаниясининг ҳар бир ходими бир йилда беш қун мутахассислик билимини ошириш билан банд бўлади.

Малака ошириш бўйича доимий ишлайдиган компания университетларидан «Сименс» компанияси алоҳида ажралиб турди. «Сименс» компаниясининг университети унга қўшимча даромад келтиради. 1999 йилнинг 10 ойида унинг компанияга келтирган фойдаси 11 миллион долларни ташкил қилди.

Немисларнинг кўп миллатли «Сименс» концерни ўтган XIX асрнинг 70 йиллари барпо этилган бўлиб, ҳозирги кунда йилига 65 миллиард долларли маҳсулот ишлаб чиқаради, булар: мобил телефонлари, коммутаторлар, яrim ўтказгичлар, майший хизмат техник воситалар — уларнинг асосий ишлаб чиқариш товарларидир. Дунёнинг 190 мамлакатида 400000 ходими бўлган бу компания ўз ходимларини малакасини ошириш учун шу Университетга юборадилар. Университет фаолиятининг асосида амалий ҳолатларни таҳлил қилиш усули ётади. Талабалар (ўрта звено раҳбарлари ва техник мутахассислар) катта бўлмаган гуруҳларга (беш-олти киши) бирлаштирилади. Уларнинг ҳар бир компаниюнинг бирор бўлимига тегишли реал муаммони ечишга топшириқ оладилар. Талабалар бир йилда 5 марта сессияда учрашадилар (бир сессия одатда, 1 ҳафта давом этади). Сессия давомида олган муаммоларини ҳал қилиш масалалари билан шуғулланадилар. «Сименс» менежерлари ва бизнес-мактаб профессорлари томонидан бериладиган бизнес фанларнинг амалий асосларини ўрганадилар. Сессия ораларида талабалар ўз вазифаларини бажаришни давом эттирадилар ва электрон почта орқали алоқа қиласадилар. Даастур охирида менежерлар ўз лойиҳаларини презентация қиласадилар. Университетда олган билимлари асосида талабалар, уларда ташкилий ҳокимият, молиявий ва бошқа ресурслар

бўлмаса ҳам, ўзлари ишлаб чиқкан ечимларини қабул қилинишига ҳаракат қиласидилар. У ечимлар илмий ёндошиш, мутахассислик ёндошуви, презентация кўникмалари асосида ишлаб чиқилади.

Малакани оширишдан ташқари, Университет глобал коммуникация форум ролини ҳам ўйнайди: ҳар хил давлатлардаги компанияларнинг ва уларнинг бўлинмаларини ходимларини учрашуви: бир-бири билан танишиш имкониятидан ташқари, бир лойиха устида биргалиқда ишлаш; иш бўйича алоқалар (контактлар) ўрнатиш, уларни келажакдаги истиқболда фойдали бўлиши.

Ходимларни малакасини ошириш, катта бўлмаган компьютер компанияси учун ҳам, ёки оилавий меҳмонхона учун ҳам зарурдир. Уларнинг муваффақияти, ходимларининг янги билимлар ва кўникмаларни ўрганиш қобилиятига ва уларни иш ўринларида қўллашларига боғлиқ. А+Ш-да хусусий компаниялар 1995 йилда 53 миллиард доллар малака оширишга сарф қилган бўлсалар, 1998 йилда бу 100 миллиард долларни ташкил қилди. Касбий ўсиш ходимни янги ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш, янги лавозимни эгаллаш, янги масалаларни ечиш, ривожланиш жараёнидир. Жамоани касбий ўсиш тадбирларига қуидагиларни киритиш мумкин: инсон ресурслари бўлими ходимлари учун маркетинг бўйича семинарлар ўтказиш; сотув бўлими ходими учун мактаб бизнесини бориб кўриш; инженер-механик учун инглиз тилини ўрганиш; ташкилотнинг режалаш бўлимини бошлиги қилиб тайинланган янги ходимни заводнинг конвееридаги йигиувчининг иши билан танишиши ва бошқалар. Касбий ўсиш бўйича ташкилотлар маҳсус усувлар ва бошқариш тизимлари ишлаб чиқадилар: малакани оширишни бошқариш; захира раҳбарлари тайёрлаш; каръерани ўстириш. Кўп миллатли йирик корпорацияларда касбий ўсиш бўйича маҳсус бўлимлар ташкил қилинган. Уларни одатда Вице-Президентлар, директорлар бошқаради ва бу ташкилот учун қандай аҳамиятлик даражасини билдиради. Бу жараённинг аҳамиятлигини яна кўп замонавий корпорацияларнинг раҳбарлари — миллий компания раҳбарлари, Президентлар, Вице-Президентларнинг шахсий режаларига касбий ўсиш мақсадларининг киритилишидан сезиш мумкин. Уларнинг мукофотлар билан тақдирланиши бу режаларнинг бажарилиш даражасига боғлиқ.

Етакчи ташкилотлар касбий ўсишга жуда кўп маблағ (иш ҳақи фондининг 2% дан 10% гача) сарфлайдилар. Бу «Дженерал Моторс» компания учун йилига бир миллиарддан ортиқ америка долларини ташкил қиласиди. Бу ташкилотнинг ўз ходимларини касбий ривожланишига қиласидиган капитал ҳаражатлари ҳисобланади. Бундан, ташкилот ходимларининг меҳнат унумдорлигини ошишини кутади, яъни ташкилий мақсадларга эришишда ҳар бир ходимнинг улуши кўпаяди. Кўп миллатли компаниянинг Москвадаги филиалини тижорат агентлари музокаралар олиб бориш кўникмаларини ривожлантириш бўйича 40 соатли дастурда қатнашадилар. Сўнг улар компаниянинг инглиз бўлимида бир ойлик тажриба (стажировка) орттиришда бўладилар. Натижада уларнинг ойлик маҳсулот сотиш ҳажми 2

млн. доллардан 2,7 млн долларга ошди.

Касбий ўсишга ажратилган капитал маблағлар молиявий натижаларга түғридан-түғри таъсир қилишидан ташқари, ташкилотда соғлом ва қулай мұхит яратилишига олиб келади, ходимларнинг мойиллиги ошиб, ташкилотта ишончи ортади, натижада уларни бошқариш осонлашади.

Мутахассисликнинг ўсиши ҳар бир ходимнинг ўзига ҳам ижобий таъсир этади. Ходимнинг мутахассислик бўйича ўсиши, янги тажриба ва билимга эга бўлиши меҳнат бозорида унинг қийматини ошириб, рақобат қила оладиган бўлади. Ходимнинг мутахассислик даражасини ўсганлиги, шу корхонанинг ўзида ва ташқарисида унга қўшимча имтиёз беради, ҳар хил лавозимларга кўтарилиб боришига имконият яратади. Бу, айниқса, ҳозирги шароитда — мутахассислик билими тезда эскириб қолаётган бир пайтда жуда муҳим зарурдир. Касбий ўсиш инсоннинг умумий интеллектуал ўсишга ёрдами беради, ҳамда унинг имкониятларини ва муомала доирасини кенгайтиради, ўзига бўлган ишончни мустаҳкамлайди. Ўз компаниясида яратилган касбий ривожланиш имконияти унда ишлайдиган ходимлар томонидан юқори баҳоланади. Бундай имкониятдан жамият ҳам катта манфғаатдор бўлади, чунки қўшимча харажатларсиз юқори савияли, меҳнат унумдорлиги ҳам юқори бўлган аъзолар жамоага кириб келади.

Касбий ўсишни бошқаришда ташкилотнинг бунга бўлган эҳтиёжини аниқлаш асосий масалалардан биридир. Бу мақсадда ҳозир ташкилотда ишлаб турган ходимларнинг мутахассислари, билимлари ва кўникмалари аниқланади. У ташкилотнинг мақсадларини амалга оширишда зарур бўладиган мутахассислар, билимлар ва кўникмалар билан солиширилади ва фарқи топилади. Ҳар бир ходимнинг касбий ривожланишига эҳтиёжини аниқлашда инсон ресурслари бўлими (касбий ўсиш бўлими), ходимнинг ўзи ва унинг раҳбари ҳамкорлик қилишлари зарур бўлади. Уларнинг ҳар бири ташкилотда тутган ўрнига, касбий ривожланиш жараёнидаги ролига ва бу масалани кўра билиш қобилиятига қараб, ҳамкорликда ҳал қиласидилар (13.1-чизма).



13.1-чизма. Касбий ўсишга эҳтиёжни аниқлаш.

Касбий ўсишга эҳтиёжни түғри аниқлашда бу жараёнда қатнашувчиларнинг билим савиялари билан бир қаторда бу эҳтиёжга қандай омиллар таъсир қилишини билиш зарурдир.

Ташкилот жамоасини ривожланишига таъсир этувчи бир қанча омиллар бор:

- ташқи муҳитнинг динамик ўзгариши (давлат, рақобатчилар, таъминловчи ва истеъмолчилар);
- техника ва технологиянинг ўсиши (янги маҳсулотларни юзага келиши, ишлаб чиқариш усуллари ва хизмат қўрсатиш турларининг ривожланиши);
- ташкилотнинг ўсиш стратегиясини ўзгариши;
- бошқариш тизимини янгидан тузилиши;
- янги фаолият турларини ўзлаштириш.

Касбий ўсиш эҳтиёжини аниқлашда қўлланиладиган анъанавий усуллар аттестация ва шахсий ўсиш режасини тузиш ҳисобланади. Аттестация жараёнида (ёки касбий ривожланиш бўйича бўлган маҳсус учрашув жараёнида) ходим ўзининг келажақдаги касбий ўсиш масаласини раҳбар билан муҳокама қиласди. Муҳокама натижасида шахсий ўсиш режаси тузилади ва у инсон ресурслари бўлимига топширилади. Касбий ривожланиш мутахассислари режани таҳлил қиласидар, уни бажариш имкониятлари борми, ташкилот талабига тўғри келадими; молиявий имконият борми ва зарур бўлганда режага тузатмалар киритилади. Ходимларнинг ҳамма режалари асосида ташкилот жамоасини касбий ўсиш дастури ишлаб чиқилади. Дастурда касбий ўсиш мақсади, амалга ошириш учун керакли воситалар ва маблағ билан таъминлаш қўрсатилади.

Кейинги йилларда психолигик тест ўтказиш усуллари (жамоани баҳолаш марказлари) кўп қўлланилаяпти. Улар ташкилот ходимларининг у ёки бу касбий кўнкимлари даражасини аниқлашда ишлатилади. Баҳолаш натижаларини ходимнинг «идеал» қиёфаси билан солишириш мутахассислар тайёрлашдаги камчиликларни аниқлашга ёрдам беради. Бу камчиликларни йўқотиш учун тадбирлар ишлаб чиқилади. Кўп миллатли компаниянинг Москва бўлими ходимларини психолигик тестлашдан ўтказишганда қуидагилар маълум бўлди: уларнинг кўпчилигига аналитик фикрлаш ва муаммоларни ечиш кўнкимлари етарли ривожланмаган экан; бошқа сифатлар — янгилик яратиш; кўп юкламада ишлаш қобилияти; компанияга жон-жаҳди билан берилганлик юқори даражада эди. Бу хуросаларга асосан, инсон ресурслари бўлими кўп раҳбарларнинг касбий ўсиш режаларига тузатмалар киритди, яъни муаммоларни ҳал қилиш усулларига маҳсус ўқитиш ва бу кўнкимларни ривожлантириш бўйича тадбирлар билан танишиш режаларга қўшимча қилиб киритилди.

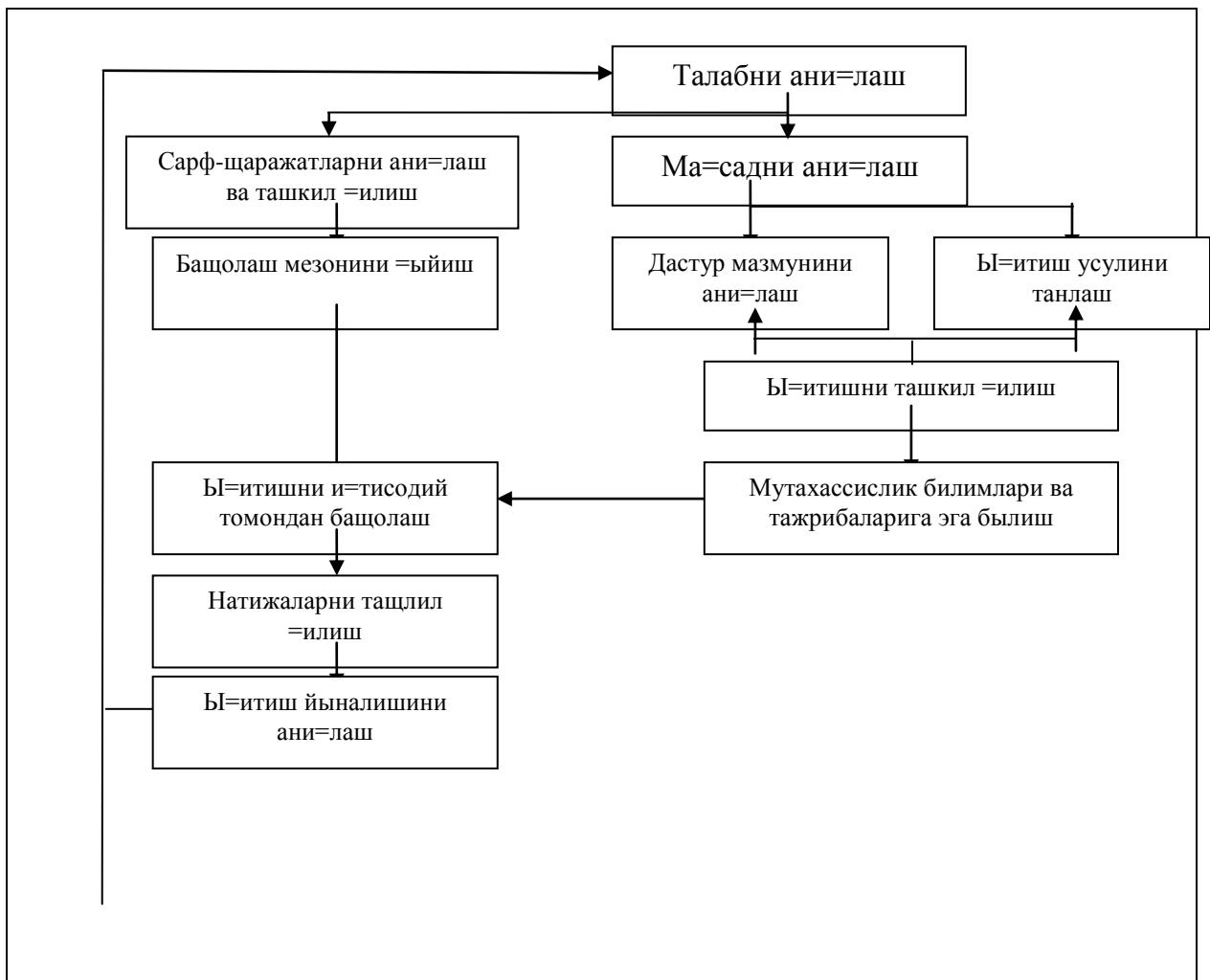
13.2. Жамоани касбий таълим бериб ўқитиш

Жамоани касбий ривожлантириш зарурий воситаларидан бири - **касбий таълим бериб ўқитиш** ҳисобланади. Бу тўғридан-тўғри ташкилот ходимларига янги касбий билимларни ва кўнкимларни бериш жараёнидир. Мисол тариқасида референт котиблар ва ходимлар учун янги компьютер дастурларини ўрганиш; тижоратчилар учун олди-сотди йўл-йўриқларни

ўрганиш дастури; компаниянинг юқори раҳбар ходимлари учун молиявий курсларни ташкил қилиш масалаларини келтириш мумкин. Формал томондан касбий ривожланиш касбий таълимга ўқитишга нисбатан анча кенг мазмун ташкил қиласди, шунинг учун биринчиси иккинчисини ҳам ўз ичига олади. Лекин ҳаётда буларнинг фарқи шартли бўлиб, унчалик аҳамият касб этмайди, чунки касбий ривожланиш ва касбий таълим бериш бир мақсадга хизмат қиласди — ташкилот жамоасини унинг олдида турган масалаларни муваффакиятли ҳал қилишга тайёрлашдан иборат. Касбий ўқитиш ҳозирги куннинг вазифаси, касбий ривожланиш ташкилотнинг келажаги учун хизмат қиласди деб баъзида фикр қиласдилар. Лекин ташкилотнинг ташки мұхитидаги ва ташкилотнинг ўзидаги ўзгаришларнинг тезлашиши билан бундай фарқлаш шартли бўлиб қолади. Ҳозирги замон ташкилотларида касбий ўқитиш — тўхтовсиз, узлуксиз мажмуа жараён бўлиб, бир қанча босқичларни ўз ичига олади (13.2-чизма).

Касбий ўқитишнинг бу жараёнини бошқариш талабни аниклашдан бошланади. Бу ташкилот ходимлари ўзларининг кундалик ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришлари, зарурлигини ҳисобга олган ҳолда, ташкилот жамоасини ривожлантириш талаблари асосида ҳисоблаб аникланади.

Лавозим вазифаларини бажариш ташкилот ходимларидан ишлаб чиқарадиган маҳсулот ва хизмат кўрсатиш иш жараёнларини ва усулларини билишликни, ўрнатилган ускуналарда ишлаш қобилияти бўлишликни талаб қиласди. Ишлаб чиқариш



13.2-чизма. Касбий ўқитишини ташкил қилиш.

вазифаларини бажариш билан боғлиқ талаблар бўлим раҳбарлари ва ходимларининг аризасига асосан аниқланади. (13.3-чизма). Бунда раҳбар ва мутахассислар билан сўровномалар ўтказиш (касбий тайёрлаш бўлими анкеталар тарқатиб, унда касбий ўқиши бўйича талаблар кўрсатилиши илтимос қилинади), ташкилотнинг натижаларини таҳлил қилиш ва ходимлар билан тест савол-жавоблари ўтказишдан фойдаланилади.

Лифтларга техник хизмат қилиш билан шуғулланувчи компания лифтларнинг ишлишини таҳлил қилди. Бу таҳлил асосида лифтларнинг тез бузилишига сабаб бўладиган бта ҳолат аниқланди ва уларни қайтарилимаслиги учун механикларни ўқитиш зарур деб топилди. Натижада механикларни ўқитишнинг 8 та дастури ишлаб чиқилди.

Касбий ўқитишига эҳтиёжни аниқлашда яна бир ахборот манбаи — ходимларни аттестациядан ўтказишида тайёрланадиган шахсий ўсиш режалари ҳисобланади, ҳамда ходимларнинг касбга тайёрлаш бўлимига берадиган шахсий аризалари ва таклифларини кўрсатиш мумкин.

КАСБИЙ Ў+ИТИШГА 2008 ЙИЛ УЧУН АРИЗА

Ходимнинг исми, шарифи _____ лавозими _____
Бўлим _____ Раҳбарнинг исми, шарифи _____

1. Ўқитиш мавзуси _____

(Касбий ўқишга бўлган эҳтиёжингизни тўлароқ қилиб ёзинг. Мисол учун, компьютерга ўқитиш тўғрисида бўлса, Лотус, Виндовс (ва бошқалар) деб аниқ кўрсатинг.

Талаб даражаси _____

Ўқиш муддати _____

2. Ўқитиш мавзуси _____

(Касбий ўқишга бўлган эҳтиёжингизни тўлароқ қилиб ёзинг. Мисол учун, компьютерга ўқитиш тўғрисида бўлса, Лотус, Виндовс (ва бошқалар) деб аниқ кўрсатинг.

Талаб даражаси _____

Ўқиш муддати _____

3. Ва бошқалар.

Ходимнинг имзоси _____ Раҳбарнинг тасдиқлаши _____

13.3- чизма. Касбий ўқитишга бериладиган ариза шакли.

Касбий ўсиш эҳтиёжини аниқлашда ташкилотнинг юқори раҳбар ходимларининг маҳсус хужжатларида ва чиқишиларида белгиланган компаниянинг стратегик ривожланиши ҳам муҳим ахборот манбай ҳисобланади. Мутахассисларнинг вазифаларидан бири ташкилий стратегиянинг умумий ҳолатларини касбий ўқитиш кўринишида аниқ ифодалаш ҳисобланади.

Касбий ўқитиш бюджети. Касбий таълим бериб ўқитишни бошқаришда асосий масалалардан бири — унга сарф бўладиган ҳаражатларни - бюджетни аниқлаш ҳисобланади, чунки ҳар қандай касбий ўқитиш моддий ҳаражатлар билан амалга оширилади. Унинг миқдорига иккита омил таъсир қиласи: компаниянинг ўқитишга бўлган эҳтиёжи ва унинг молиявий ахволи. Компаниянинг юқори раҳбарияти кейинги йилда компания касбий ўқитишга қанча ҳаражат қилиши мумкинлигини аниқлайди ва уни касбий ўқитиш эҳтиёжи билан солиштириб, касбий таълим бериб ўқитишнинг кетма-кетлигини ўрнатади.

Касбий ўқитиши бюджетини ҳисоблашда ҳамма зарурий ҳаражатлар ҳисобга олиниши керак. Ташкилотлар кўп вақтда тўғридан тўғри бўладиган сарф ҳаражатларни ҳисобга оладилар: таклиф қилинадиган инструкторларга (ўқитувчиларга) бўладиган ҳаражатлар; ўқитиши хоналари арендасига тўловлар; материаллар ва ўқитиши жиҳозларига бўладиган ва бошқа ҳаражатлар ҳисобга олинади. Бу ҳаражатларни камайтиришга ҳаракат қиладилар: инструкторлар ўрнида компания ходимларидан фойдаланиш; компания хоналарида ўқитишишларини олиб бориш. Бошқа бўладиган ҳаражатларни кўп вақт ҳисобга олмай янгишадилар: ходимларни иш ўринларида бўлмасликлари; командировкага бориш; овқатланиш ва бошқалар. Фақат касбий таълим ҳаражатлари билан боғлиқ бўлган ахборотлар тўла бўлгандагина, таълимни олиб бориш усули ҳақида мукаммал ечим қабул қилишга имкон беради.

Касбий ўқитиши мақсадларини ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш мезонларини аниқлаш. Инсон ресурслари бўлими аниқланган эҳтиёжларнинг таҳлили асосида ҳар бир ўқитиши дастурининг маҳсус мақсадларини аниқлайди. Касбий ўқитишининг мақсадлари қуидагиларни ҳисобга олиши керак:

- маҳсус ва аниқ йўналган бўлиши;
- амалий қўникмалар олишга мўлжалланган бўлиши;
- ўқитиши натижаларига баҳо бериладиган бўлиши.

Мақсадларни аниқлашда, албатта, касбий ўқитиши билан таълим беришнинг фарқига эътибор қаратиш лозим. Биринчиси ташкилот учун зарур бўлган қўникмаларни ва билимларни кўпайтириш бўлса, иккинчиси ўқийдиган инсонни билимларнинг маълум соҳаси бўйича умумий ривожлантиришdir.

Автомобил диллерининг тижорат агентларини касбий ўқитиши курсининг мақсади аниқ географик жойларда автомобилларнинг маълум моделларини сотиш қўникмаларини ривожлантиришдан иборат. Сотиш ва маркетинг бўйича магистрлик дастурининг мақсади ташкилотни бошқаришнинг бу соҳасидаги битиручиларда маълум билимлар ҳосил қилишдан иборат.

Замонавий ташкилотларда касбий ўқитиши бошқаришни асосий моментларидан бири – бу ўқитиши дастурини самарадорлигини тўғри баҳолашдан иборат.

Кейинги вақтларда касбий ўқитишига бўладиган ҳаражатларни кўп ҳолатда ташкилотнинг жамоасини ўстиришга бўладиган капитал ҳаражатлар деб қаралаяпти. Бу капитал ҳаражатлар ташкилотга унинг фаолиятини самарадорлигини ошиши ҳисобига фойда келтириши керак. Унинг мақсадларини тўлиқ амалга ошиши натижасида иқтисодий кўрсаткичлари яхшиланади. Касбий ўқитиши қўшимча даромад келтиради. Х корпорация ҳар бир қўйилган капиталдан 10% фойда келса, мақсадга мувофиқ ҳисоблайди. Корпорация касбий ўқитишига 100 минг доллар сарф қилиб, энг камида 10 минг доллар фойда келишини ҳисоблайди (10% капитал қўйишдан).

Ҳар бир дастурнинг самарадорлигини бундай баҳолаш жуда мураккаб, чунки ҳар бир алоҳида олинган дастур эришилган соғ фойдага таъсири қандай билиш қийин. Бундай ҳолларда самарадорлик дастур олдига қўйилган мақсаднинг бажарилиш даражасига қараб баҳоланади. Юқорида келтирилган мисолда – лифтларга қараб турадиган ташкилот бир дастур ишлаб чиқди. Унда лифтларнинг ишлаш жараёнида қўп учрайдиган бузилишларни йўқотиш ва профилактика ишларини олиб бориш кўрилган. Бу касбий ўқитиш дастурини баҳолаш ва самарадорлигини аниқлаш лифтларнинг ишлаш жараёнида бузилиш сонини камайганлиги асосида олиб борилади.

Касбий ўқитишни баъзи дастурлари маълум касбий кўникмалар ва билимлар олишга мўлжалланган бўлмай, маълум йўналишда хулқ-атвор ва фикрлашни ривожлантиришга қаратилган бўлади. (масалан, ташкилотнинг ёки ходимларини маълум йўналишда ўқитиш дастури). Бундай дастурларнинг самарадорлигини тўғридан-тўғри аниқлаб бўлмайди, чунки уларнинг натижалари кўп йиллар давомида олинади, ҳамда хулқ-атвор ва онг билан боғланган бўлгани учун аниқ баҳолаб бўлмайди. Бундай ҳолларда бошқача усуллар ишлатиш мумкин:

- касбий ўқитиш бошланмасдан олдин ва кейин тестлаш ўтказиш; бунда ўқувчиларнинг билими қанча ўсганлигини аниқлаш мумкин;
- касбий ўқитишдан ўтган ходимларни иш ўринларида ўзларини қандай тутишларини кузатиш;
- дастур давомида ўқувчиларда бўладиган ўзгаришларни кузатиш;
- дастурни самарадорлигини баҳолашда ўқувчиларнинг (tinglovchilarning) ўзидан фойдаланиш; бунда маҳсус тайёрланган анкета савол жавобларини ўтказиш ва таҳлил қилиш ёки ўқувчилар билан дастурнинг самарадорлиги тўғрисида очиқ муҳокама ўтказиш.

Касбий ўқитиш бошлангунча баҳолаш мезонлари аниқланиши лозим. Улар тингловчиларга (ўқувчиларга), ўқув ишларига олиб борувчиларга ва ташкилотда касбий ўқитиш жараёнлари билан боғлиқ кишиларга етказилиши лозим. Касбий ўқитиш тугагандан кейин натижалар баҳоланади ва улар инсон ресурслари бўлимига топширилади. Натижалар билан ўқувчиларнинг ўзлари ва уларнинг раҳбарлари таништирилади, ҳамда улар келажак учун касбий ўқиш дастурларини тузишда ишлатилади. Касбий ўқитишнинг самарадорлигини қайта баҳолаш жуда фойдалидир. Бу мақсадда маълум вақт ўтгандан (ярим йил, бир йил) сўнг, ўқишида бўлган ходимнинг ишида бўлган ўзгаришлар таҳлил қилинади. Бу дастурнинг узок муддатда берган самарадорлигини баҳолаш имконини беради.

Касбий ўқитиш дастурини тузиш ва амалга ошириш.
Ташкилотнинг касбга тайёрлаш бўлими қўйидагилар маълум бўлгандан сўнг дастурларни тузиш ишини бошлайди:

- касбга ўқитиш эҳтиёжи; унга сарф бўладиган ҳаражат учун бюджет ажратилиши;
- касбга ўқитишнинг самарадорлигини баҳолаш мезони; ҳар хил ўқитиш усуллари билан таниш бўлишлик.

Дастурни ишлаб чиқишида унинг мазмуни ва касбий ўқитиш усуллари танланади. Дастурнинг мазмуни, биринчи навбатда, маълум ташкилотнинг ходимларини касбий ўқитишга эҳтиёжи, мақсади билан аниқланади. Муҳандислик компаниясининг раҳбарлари учун маркетинга ўқитиш дастури кўп жиҳатдан фармацевтика корхоналари раҳбарлари учун мўлжалланган шу номдаги курсдан катта фарқ қиласди. Дастурнинг мазмунини аниқлашда ўқувчилар (тингловчилар) нинг ҳам хусусиятларини ҳисобга олиш даркор. Юқори бўғин раҳбарларига мўлжалланган ташкилот ичидаги коммуникация курси тижорат агентлари учун мўлжалланган шундай курсдан фарқ қилиши лозим.

Ташкилот ўқитиш усулларини танлашда ўқувчилар (тингловчилар) га таъсир этиш ва иқтисодий самарадорлигини ҳисобга олишлари керак. Бунда катта ёшдагиларни ўқитиш тамойиллари ҳисобга олинади. Бу тамойиллар тўртта:

- 1) актуал, конкрет масалалар кўрилиши керак; ёши улуғлар абстракцияни, ҳамда ҳаётдан узоқ нарсаларни яхши қабул қилмайдилар;
- 2) ўқитиш жараёнида улар фаол қатнашишни яхши кўрадилар; янги билим ва кўникмаларни амалиётда қўллаш тарафдорилар;
- 3) қайтариш – олинган билимлар инсон миясида яхши ўрнашиб олганда, ўрганилган нарсалар одатга айланади;
- 4) қайта алоқа тамойилини қўллаш яхши натижа беради. Бу ўқийдиганлар билан доим алоқада, мулокотда бўлишни талаб қиласди, ҳамда уларнинг билим даражаси ўсиб бораётганлигини айтиб туриш лозим бўлади. Бундай ахборот уларнинг юқори натижаларга эришишлари учун сабаб бўлади. Чунки ўқиши жараёнида улар билим даражаларига ва ҳулқларига тузатмалар киритадилар ва юқори натижалар олишга интиладилар. +айта алоқанинг турлари кўп. Энг кўп тарқалган усулларидан бири ўқувчиларнинг билимига домлаларнинг баҳо қўйиши ҳисобланади. Тест ўтказиш топшириқларнинг бажарилишини % ҳисобида олиб бориш ва бошқалар ҳам қайта алоқанинг турларидан ҳисобланади ва кенг қўлланилади.

Илмий тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, мутахассисликка ўқитишнинг муваффақияти ва самарадорлиги 80% уларга тайёргарлик кўришга, 20% ўқийдиганларнинг қобилиятига ва хоҳишига боғлиқ. Муваффақият яна бошқа омилларга ҳам боғлиқ:

- ўз иш ўрнида қолиб, лавозимни сақлаб қолиш;
- юқори лавозим олишга хоҳиш ва янги лавозимни эгаллаш;
- ойлик иш хақининг ошишига қизиқиш;
- янги билим, тажриба ва кўникмалар олишга қизиқиш ва уларни эгаллаш;
- ўқитиш жараёнида шу соҳадаги мутахассислар билан танишиш ва улар билан алоқа боғлашга интилиш.

Ҳар бир касбий ўқишига юбориладиган ходимга унинг қизиқишини янада ошириш учун бўладиган дастурлар тўғрисида ахборот бериш керак. Бунда асосий вазифани бўлим раҳбари бажариши лозим. Ходимни яхши билади ва унинг қизиқишиларини бўладиган касбий ўқиши билан боғлаши мумкин.

Касбий ўқитиши курсида қатнашадиган ҳар бир ўқувчининг (тингловчининг) қобилиятини ёки тайёргарлик даражасини аниқлаш ҳам муҳим вазифалардан ҳисобланади. Билим даражаси, касбий тажриба, аттестация натижалари каби кўрсаткичлар ҳам ҳисобга олинади. Курсларда қатнашиш учун кўп ҳолларда номзодлар тестдан ўтказилади.

Агар гуруҳда битта бўлса ҳам кўп биладиган ёки кам биладиган мутахассис бўлса, у ўқитиши самарадорлигини пасайишига сабаб бўлади. Шунинг учун гуруҳлар тузишда буларни эътиборга олиш керак.

Ўқитиши соҳалари мутахассислари аллақачонлар ягона бир ўқитиши усули йўқлигини тушуниб етганлар. Ҳар бир ўқитиши усулининг ижобий ва салбий томонлари бор. Шунинг учун кўп замонавий касбий ўқитиши дастурлари ҳар хил ўқитиши усусларидан фойдаланилади: маъruzalар; видеофильмлар; иш ўйинлари; моделлар тузиш ва ҳоказо. Касбга тайёрлаш бўлими ходимлари ҳар бир ўқитиши усулининг ижобий ва салбий томонларини мукаммал билишлари ва дастурларни тузишда шуларни эътиборга олишлари лозим. Америка корпорациясининг раҳбарлар учун молия 5 кунлик дастури қўйидагиларни ўз ичига олади; маъruzalар (умумий вақтнинг 50%); шахсий топшириқлар ва уларни инструктор билан таҳлил қилиш (20%); гуруҳда иш ўйинлари ўтказиш (30%). Шу компаниянинг уч кунлик меҳнатни муҳофазалаш дастури қўйидагилардан иборат: видеоматериаллар кўриш (10%); инструкторларнинг маъruzalari (10%); шахсий топшириқлар (20%); гуруҳда машқлар ўтказиш (20%); иш ўйинлари (40%).

Дастурларни ташкилотларнинг ўзлари тузишлари мумкин ёки ташки маслаҳатчиларнинг ёрдамига мурожаат қиласидилар. Юқорида айтиб ўтилганидек, ҳозирги кунда кўп корпорациялар ўзларининг кучли ўқитиши тузилмаларига эгалар. Ўз вақтида уларнинг ўзлари ҳам касбий ўқитиби, ўргатиши хизматларининг асосий мижозларидир. Ўқитиби ўргатиши ташкил қилиш усусларини ресурсларини борлиги (инструкторлар, материаллар, ўқитиши хоналари); инструкторларнинг тайёргарлик даражаси ва бошқалар. Ҳар қандай ҳолатда, ташкилотни «ишлаб чиқариш ёки четдан сотиб олиш» ечимини қабул қилишда ҳал қилувчи омил бўлиб ижобий томонларни ва ҳаражатларни таҳлил қилиш ҳисобланади (cost-benefits analysis).

Кўп миллатли компаниянинг Россия бўлими жаҳон штаб-квартирасидан кўрсатма олди: ходимларни танлаш бўйича суҳбатлар ўтказиш техникаси мавзусида бир йил ичидаги ҳамма раҳбарларни ўқитиб ўргатиши. Инсон ресурслари бўлимиининг ҳисобларига қараганда, 200 кишини ўқитиби ўргатиши керак бўлади. Раҳбарият ўқитиши ташкил қилишни қўйидаги вариантларини кўриб чиқди: ўқитиби ўргатиши чет эл маслаҳатчи компанияси асосида олиб бориш (мижозларнинг эҳтиёжларига қараб тузатма

киритиладиган стандарт дастур, 2 кун давомида ўқитиб ўргатилади; бир қатнашувчига түғри келадиган ҳаражат 500 доллар); ўқитиши махаллий мактаб-бизнес асосида олиб бориш (махсус тайёрланадиган Янги дастур, 2 кун давомида ўқитилади; бир қатнашувчига түғри келадиган ҳаражат 200 доллар); ташкилотнинг ўзида ўқитиб ўргатиш (махсус Янги тайёрланган дастур, ўқитиши муддати номаълум, тажрибали инструкторларнинг йўқлиги). Дастурларнинг мазмуни, инструкторларнинг мутахассислик даражаси, ўқитиши нархи кўрсаткичлари бўйича алқтернативалар кўрилди. Натижада қуидаги ечим қабул қилинди: 15 та ходимни маслаҳатчи компаниясида ўқитиши, кейин улардан инструктор сифатида фойдаланиб, қолган раҳбар ходимларни ўша дастур асосида ўқитиб ўргатиш.

13.3. Касбий таълим бериш усуллари

Касбий билим ва кўнималарни оширишнинг кўп усуллари мавжуд. Улардан фойдаланишда, катта ёшдагиларни универсал ўқитиши тамойилларини ҳам ҳисобга олмоқ даркор, чунки уларнинг самарадорлиги юқори даражада. Ҳамма ўқитиши усулларини 2 та катта групхга ажратиш мумкин: 1) иш жойида (ўрнида) ўқитиши (ўргатиш); 2) иш жойидан ташқарисида (махсус ўқитиши хоналарида) ўргатиш.

Иш жойида ўқитишининг асосий усуллари: йўл йўриқлар бериш; ротация (бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиши); шогирдлик; раҳбарликка олиб туриб ўргатиш (13.4.-чиズма).

Йўл-йўриқлар бериш (инструктаж) – бу иш жойининг ўзида тушунтиришлар бериш ва ишнинг қандай бажарилишини амалда кўрсатиб бериш, иш усулларини ҳам керак бўлса 2-3 марта қайтариб ўргатиш. Буни, одатда, тажрибали мутахассис ёки инструктор ўтказади. Бу жараён кўп вақт талаб қилмайди ва бу конкрет амални ўрганишга мўлжалланган бўлади. Макдональдснинг ҳар бир янги ходими тажрибаси кўп бўлган ҳамкасбидан келадиган мижозларни, меҳмонларни қандай кутиб олиш, касса аппаратидан қандай фойдаланиш, буюртмаларни қандай қилиб чиройли ўраб бериш ва шунга ўхшаш масалалар бўйича йўл-йўриқлар олади. Иш жойида йўл-йўриқлар олиш қимматга тушмайди ва оддий техник кўнималар олиш самарадорлиги юқори бўлганлиги учун замонавий ташкилотларнинг ҳамма бўғинларида кўп ишлатилади.

Ротация, яъни бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиши ва ўргатиш – бу мустақил иш ўргатиш усули бўлиб, ходим вақтинча бошқа лавозимга силжитилиб, янги билимлар, тажриба ва кўнималар олишга ёрдамлашилади. Корхона ва ташкилотларда ходимлар бир қанча қасбни билишлари лозим бўлганда, бу усул кенг қўлланилади. Ўқитиши самарадорлигидан ташқари, бу усул ходимларнинг иш майорлигини оширади, ишлаб чиқариш вазифалари бир хиллигидан келиб чиқадиган стресс ҳолатларини олди олинади, иш ўрнида ижтимоий учрашувлар кенгаяди. Немисларнинг машина қуриш компаниясига ишга кирувчи ёш ишчилар биринчи йил давомида ҳар ойда бир иш ўрнидан бошқасига ўтиб,

цехда бажариладиган ишлаб чиқариш жараёнларини ўрганадилар. Бу усул цеҳда ишлайдиганларнинг ўринларини бемалол алмаштириш имконини беради, ишчилар касал бўлганда ёки бўшаб кетганда, тўсатдан иш ҳажми ошганда бўладиган инқироз ҳолатни олдини олади.

Бу усулни кўрсатилган афзалликлари билан бир қаторда камчилик томони ҳам бор. Ишчилар бир иш ўрнидан бошқасига ўтказилганда, меҳнат унумдорлик камаяди, натижада ҳаражатлар ошади. Буларни касбий ўқиши ташкил қилишда (режалашда) ҳисобга олиш зарур.

Шогирд ва устозлик (коачинг) усули анъанавий усуллардан ҳисобланади. Бу ўргатишнинг қадимий усулларидан бўлиб, уста ва шогирд ёнма-ён ишлаб, ёшлар иш ўрганадилар. Бу усул ҳозирда ҳам кенг ишлатилади. Айниқса, иш тажрибаси зарур бўлган соҳаларда мутахассислар тайёрлашда (шифохоналарда, бошқаришда, вино тайёрлаш соҳаларда) кўлланилади. Бўлажак шифокор (назария курсини тамомлаганлар) мустақил ишга киришмасдан олдин, бир неча йиллар давомида тажрибали шифокор кўлида ишлайдилар, унинг топшириқларини бажарадилар ва секин-аста мустақил ишлашга ўтадилар. Бироқ, ҳозирги шогирдлар ҳамма вақтларини устозлари қандай ишлатаётганларини доимий кузатиш ва унга ёрдам бериш билан ўтказишлари шарт эмас – улар масъул мансабларни эгаллашлари ва мустақил ишлашлари мумкин. Уларнинг шогирдликлари шундан иборат бўладики, уларни ўсишларини доимий кузатиб турувчи, ўз маслаҳатларини секин айтиб турувчи ва ҳоказолар билан ёрдам берувчи тажрибали инсонлар бўлса бўлгани.

Американинг қўп миллатли компанияси ҳамма бизнес-мактабни битирувчиларни ишга қабул қилишда уларга юқори раҳбар ходимларидан устоз тайинлайдилар. Икки йил давомида устоз ва шогирд биргаликда ишлаб, шогирднинг бажарган ишини доимий муҳокама қилиб борадилар, келиб чиқадиган муаммоларни биргаликда ҳал қиласидилар, бу шогирднинг ташкилотга киришиб кетишига ёрдамлашади.

Бу усул мураббийдан маҳсус тайёргарликни ва ўзига хос хусусиятни талаб қиласиди. Буларга амалда юқоридан берилган буйруқ билан эришиб бўлмайди.

Иш жойида ўқитиб ўргатиш ўзининг амалиётга йўналтирилганлиги, тўғридан-тўғри ходимнинг ишлаб чиқариш вазифаларига боғлиқлиги билан фарқланади, ҳамда янги ўрганилган

Усуллар	Ҳаражатлар (тайёргарлик)	Ҳаражатлар (кўллашда)	+ўллаш соҳалари
Йўл-йўриқлар бериш	юқори	паст	Оддий ҳаракатлар, қўл меҳнати, юқори малакали ходимлар

Ротация	ўртача	ўртача	Ёндош касблар, раҳбарлар тайёрлаш
Мураббийлик	паст	юқори	Мураккаб касблар, юқори маҳорат, қўл меҳнати, юқори даражадаги таваккалчилик

13.4-чизма. Иш жойида ўқитиб, ўргатиш усуллари.

нарсаларни мустаҳкамлаш мақсадида уларни қайтариб туриш имкониятлари борлиги билан қулайдир. Бу мазмунда бу ўқитиб ўргатиш усули ишлаб-чиқариш масалаларини жорий ечишда талаб қилинадиган кўникмалар ҳосил қилишда ва оптимал усул ҳисобланади. Ўз вақтида бу ўқитиши усули ходимнинг салоҳиятини ўстириш, унда янги ҳулқ атворни шакллантириш ва касбий кўникмалар ҳосил қилишга махсус йўналтирилган бўлгандиги учун ходимни анъанавий рамкадан четга чиқишга йўл қўймайди. Иш ўрнидаги ҳозирги ҳолатдан абстракциялашиб четга чиқишга ходимга ижозат бермайди. Бундай мақсадга эришишда иш жойидан ташқарида ўқитиб ўргатиш дастурлари самаралидир (13.5-чизма).

Маърузалар анъанавий ўқитиши усулларидан бўлиб, касбга ўқитишининг энг қадими ўсулидир. Маъруза давомида инструкторнинг (маърузачининг) айтганларини ўқитиши материалларини аудитория (tinglovchilar) эшишиб қабул қиласидар. Маърузалар ҳозирги кунда ленталарга ёзилиб, кўп тингловчилар гуруҳига кўрсатилиши мумкин. Маърузада бир машғулот давомида катта ҳажмдаги ўқув материалини бериш имкони бўлиб, ҳамда қисқа муддат ичидаги янги кўп ғояларни ривожлантириш ва нималарга аҳамият бериш кераклигини уқтириш мумкин. Иқтисодиёт нуқтаи назаридан маърузалар жуда самаралидир, чунки бир инструктор ўнлаб, юзлаб, ҳатто минглаб (агар видео қўлланилса) эшитивчилар билан ишлайди. Маърузалар касбга ўқитиб ўргатиш воситаларидан бўлаб, унда тингловчилар пассив бўлиб, асосан эшигадилар, ахборотни қабул қиласидар ва мустақил ўзларича фикр юритадилар. Натижада қайта алоқа ўрнатилмайди, тингловчилар қандай даражада берилган материални тушунгандарини инструктор назорат қила олмайди ва ўқитиши жараёнига тузатма ҳам кирита олмайди.

Маълум даражада бу камчиликлар **амалий ҳолатларни таҳлил қилиш (кейслар)** билан бартараф қилинади. Бу ўқитиши усули реал ҳолатларни гуруҳда таҳлил қилиш ва муҳокама қилишдан иборат. Реал ҳолатлар видеофильм кўринишида, ёзма равишда ва бошқа ҳар хил кўринишларда берилиши мумкин. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш асосида гуруҳда баҳс (дискуссия) ўтказиш ётади. Бу жараёнда тингловчилар (ўқувчилар) актив рол ўйнайди, инструктор (ўқитувчи) уларнинг ишини назорат қилиб туради. Бу усулни қўллаш ўқитиши дастури қатнашчиларига бошқа ташкилот тажрибалари билан танишиш имконини беради, ҳамда ечим

қабул қилиш, стратегияни ишлаб чиқиш қўникмаларини ривожлантиради. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш бу жараёнда қатнашувчилардан маълум даражада касбий соҳани ва назарияни билишликни талаб қилинади. Бу билим иш жойларида бу усул еки бошқа ўқитиш усуллари ёрдамида ривожлантирилади.

	Харажатлар (тайёргарлик)	Харажатлар (қўллашда)	+ўллаш соҳалари
Маъруза	паст	паст	Катта ҳажмдаги материал, кўп концепциялар, тингловчиларнинг кўплиги, ресурсларнинг чегараланганлиги.
Амалий ҳолат	ўртacha	ўртacha	Концепцияларни камайиши, ечимлар қабул қилиш, алтернативалар кўриш.
Иш ўйинлари	юқори	юқори	Амалий кўникмалар, концепциялар камайиши, ташкилий кўриниш, раҳбарлар тайёрлаш.
Мустақил ўрганиш	Паст-юқори	Паст-ўртacha	Назарий ва амалий кўникмалар, концепциялар.

13.5-чизма. Иш жойидан ташқарида ўқитиш усуллари.

Иш ўйинларни ҳам ўқитиш турларидан бўлиб, ўқиётган (таълим олаетган) ларнинг мутахассислик соҳасига, реал ҳаётга яқин қилиб ўргатади. Иш ўйинларнинг афзаллиги шундаки, у ўқитиш даврини анча қисқартиришга имкон беради, ҳамда қатнашувчиларга уларнинг ечимлари ва ҳаракатлари қандай натижаларга олиб келишини кўрсатади. Иш ўйинларини 2 турга ажратиб қараш мумкин: 1) глобал масштабда (кенг мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида компанияни бошқариш бўйича бўладиган ҳар турли ўйинлар; 2) локал масштабда (тор мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида маълум мавзуда мулоқотлар олиб бориш, бизнес режа тайёрлаш ва ҳар турдаги ўйинларни келтириш мумкин.

Бу усулдан фойдаланиш ўқувчиларга ҳар хил касбий вазифаларни бажаришга имкон беради, ҳамда ташкилот ва унинг ходимларининг ўзаро мулоқотлари тўғрисида билими ошади. Мисол, иш ўйини давомида завод директорининг сотув бўлими директорини ролини ўйнаетган ўқувчи ўйин давомида кўп нарсани тушуниб етади: талаб ва баҳо қандай омилларнинг таъсирида юзага келади, компаниянинг ўз мижозлари билан қиласидаган муомаласи қандай ва шунга ўхшашлар, ва натижада заводда чиқариладиган маҳсулотга, ва ўзининг вазифаларига қарашлари ижобий томонга ўзгаради. Инструктор шу ўйинни қатнашувчиларига ўзини қандай тутиш кераклиги тўғрисида кўрсатмалар бериб, ўйин жараёнига юқори тус бериб, ҳамда шу йўл билан жараённи моделлаши мумкин. Иш ўйинлари ҳаётда ва амалиётда учрайдиган ҳар хил ҳолатларни таҳлил қилиб боришда жуда самарали усуллардан ҳисобланади. Масалан, ҳар хил режалар тузиш, мажлислар,

йиғинлар ўтказиш, мuloқotлар олиб бориš, мижоз билан ишлаш ва уларни йўқотиб қўймаслик, ишлаб чиқаришда ва ташиш хизматларида сифатга эътибор бериш, турли соҳаларда ҳамкорлик қилиш масалаларини ҳар хил ўйинлар ўтказиб ва уларни таҳлил қилиб бориš катта фойда беради.

Иш ўйинлари жуда қимматли ҳисобланади, чунки уни тайёрлаш учун маҳсус билим ва қўнималар, қўп вақт керак бўлади. Иш ўйинини ўтказиш ва самарали таҳлил қилиш ҳам инструкторларнинг маҳсус тайёргарлигини талаб қиласди.

Француз фармацевтика компанияси раҳбарларни ва мутахассисларни маркетингга ўқитиши жараёнида компьютерлардан фойдаланади. Иш ўйини давомида рақобатчилар бир қанча параметрларни (баҳо, товар ҳаракати ва реклама учун харажатлар, сотув агентларининг иш ҳақи тизими ва даражаси) бошқариш имкониятига эга бўлишлари, маркетингни турли-туман стратегияларини танлаш имкони борлигини кўрсатиш мумкин. Компьютер ёрдамида компания ва бозорнинг ўзаро таъсирини ҳар хил вариантлари кўриб, унинг янада ривожланиш ёки инқирозга юз тутишини кўриш мумкин. Ўйин бир кун давомида бир неча йилда бўладиган ҳолатларни моделини кўриб чиқиш имконини беради.

Мустақил ўрганиш - энг оддий ўрганиш усулларидан бўлиб, бунинг учун ҳеч қандай ўқитувчи ҳам, инструктор ҳам, маҳсус ўқитиши жойи ҳам, маълум вақт ҳам керак эмас. Ўқувчи ўзи хохлаган вақтда, хохлаган жойда ва ўзи учун қулай шароитда ўқиб ўрганаверади. Агар корхона бундай ўқувчиларга кўшимча оз бўлсада ёрдам берса (масалан аудио, видео кассеталар, дарсликлар, ҳар хил масалалар тўплами ва бошқалар), бунинг натижасида мустақил ўрганишнинг самараси катта бўлиб, корхона катта фойда олади. Лекин мустақил ўрганишда қайта алоқа йўқ ҳисобда, бу камчилик компьютерлар билан ишлаганда бартараф бўлади.

Мустақил ўрганишнинг асосий белгиларидан бири шахсий хусусиятдир. Ўрганаётган инсон кўп нарсани ўзи белгилайди: ўқиш ва ўрганиш тезлигини (темпини); қайтариш сонини; машқнинг қанча вақт давом этишини. Ўқиш ва ўрганиш жараёнининг асосий кўрсаткичларини шахс ўзи назорат қиласди, бу бошқа усулларда ўқитишини ташкил қилувчилар томонидан ўрнатилган бўлади. Лекин ўз навбатида шахсий ўқиб ўрганишда самарадорликка эришишнинг асосий шартларидан бўлган қайта алоқа ўрнатилмайди. Бу ўқувчининг ўзига ҳавола қилинади.

Персонал компьютерлар ва улардаги мультимедия имкониятларининг ривожланиши мустақил ўрганишнинг камчиликларини йўққа чиқариб, ўқувчи компьютер билан диалог қилиб бориб, ўзининг билимини мустаҳкамлайди. Бошқаришнинг асосий шартларидан бири, қайта алоқа ўрнатилади. Анъанавий усулларга қараганда, компьютер билан ишлаганда ўқувчи миясида кўп ахборот жойлашиб қолади. Янги материални (ахборотни) ўрганиш даражаси юкори бўлади.

Ҳозирги кунда сотувга қўйилган компьютер дастурларида ўқитиб ўргатиш ўқувчи билан компьютер ўртасида бўладиган, доимий диалог режимида олиб борилади. Бу диалогда ҳар хил мuloқot воситалардан

фойдаланилади: компьютер тугмачаси, овоз, видеокўриниш, чизма материалари ва расмлар. Мустақил ўрганишнинг фойдали томонлари (тезликни назорат қилиш, қайтариш, фойдаланиш) сақланган ҳолда, мулқимедиа воситаларидан фойдаланиш доимий қайта алоқа бўлиб туришини таъминлаб, ўқитиш жараёнига тузатмалар киритиш имконини беради. Буларнинг ҳаммаси самарадорликни ошишига олиб келади. Америка олимларининг тадқиқотлари шуни кўрсатадики, мультимедиа воситаларидан фойдаланган ҳолда компьютерлашган ўқитиш жараёнида материалларни ўзлаштириш даражаси анъанавий усулларга нисбатан жуда юқори (30% га) ва эслаб қолиш фоизи ҳам юқори.

Касбий ўқитиб ўргатишнинг анъанавий усулларидан фарқли ўлароқ, компьютерлашган ўқитишнинг асосий сарф-харажатлари дастурлар тузиш билан боғлиқ.

Ҳозирги вақтда бир соатли ўқитиш дастури тузиш учун 100 минг америка доллари керак бўлади. Лекин бу сарф-харажат тузилган дастурни кенг қўллаш натижасида қопланади ва катта фойда ҳам келтиради.

Касбий ўсиш ва ривожланиш тўғрисидаги бобнинг охирида кўп учраб турадиган типик хатоликлари келтириб ўтишни лозим топдик. Ташкилотлар бундай хатоликларга йўл қўядилар, натижада ҳар қандай компания бундай «қопқон» ларга тушиб қолиши мумкин.

Ўсиш, ўсиш учун. Бу кўп учрайдиган муаммо – ташкилот ўз ходимларини касбий маҳоратларини ўстириш жараёни билан маҳлиё бўлиб, ташкилотнинг мақсади, ходимларни касбини ривожлантириш нима мақсадда қилинаётганини хаёлдан чиқариб қўядилар. Ташкилотнинг стратегик мақсади шаклланган бўлмаса ёки касбий маҳоратни ўстиришни бошқарувчи раҳбар ходимлардан бу сир тутилса бу ҳолат юзага келади. Бундай қопқонга тушишнинг яна бир сабаби - йўлда ишлайдиган раҳбарларнинг касбий маҳоратни ўстириш масалаларидан четга чиқарилганликлари ёки бу масалани инсон ресурслари бўлимига топшириб қўйганликларидир.

Ўсиш қўнгилни очиш мақсадида. Бундай қопқонга тушган ташкилотларда касбий маҳоратни ўстиришга, пул тўланадиган таътилга қарагандек муносабатда бўладилар, иш ўринларида нима бўлаётгани билан мутлақо қизиқмайдилар. Бундай муносабатда бўлишнинг сабаблари: раҳбарият бу масалага аҳамият бермаслиги; касбий маҳоратни ўстиришга иқтисодий баҳо бериш тизимининг йўқлиги; ташкилот ходимларига баҳо беришда касбий ўқишининг натижаларига аҳамият бермаслик.

Бошқалар хисобига супер ўсиш. Афсуски, кўп ташкилотларда шундай ҳолатлар учрайдики, касбий ривожланишга ажратилган ресурсларнинг катта қисми маълум бир гуруҳ ходимлар билан ишлашга сарф бўлади. Кўп ҳолларда булар етакчилик қобилияти бор ходимлардир. Чет эл компанияларининг Россия филиаларида кўп давр мобайнида чет тилини билувчилар шундай ҳолатда бўлиб келдилар. Супер ўсишнинг хавфли томони шундаки, ташкилот ходимларнинг бир қисми олдига бизнес-мақсад қўйилган бўлиб, улар «касбий талабалар»га айланиб қоладилар, уларнинг муваффақияти навбатдаги ўқув курсидан муваффақиятли ўтиш ҳисобланади.

Улар ташкилотнинг ҳар кунги реал ҳаётидан ажралиб қоладилар. Улар ташкилотга янги лавозим раҳбари сифатида қайтсалар, ўзларини йўқотиб қўйишлари мумкин, чунки ҳар кунги муаммоларга дуч келиб, уларни ечиш лозим бўлади.

Бир гуруҳ ходимларнинг ўсишига ортиқча эътибор беришнинг салбий томони шундаки, жамоанинг бошқа аъзоларининг касбий ўсишига эътибор камаяди. Бу «эсдан» чиқарилган ходимларга, одатда, ташкилотда кўп йиллардан ишлаб келаётган нафакага чиқиш арафасида турганлар, оддий ходимлар, ҳамда ташкилот учун хавфли бўлган - юқори бўғин раҳбарлари кирадилар. Бу раҳбарларнинг иши шу даражада кўпки, ўзларининг билим даражаларини оширишга вақт тополмайдилар, натижада фақат ўзларининг каръераси (мартабаси) га зиён келтириб қолмай, бутун компания учун катта заарли иш қиладилар.

Касбий ўсишга харажатларни камайтириш. Афсуски, кўп менежерлар қисқа муддатли мақсадларни кўзлаб, касбий ўсиш бюджетига муносабатлари салбий бўлади. Ҳаражатларни камайтириш масаласи қўйилса, шу бюджетни қисқартириш ҳисобига амалга оширилади. Иқтисодиёт мураккаблашган ҳолатда ўқитишга, стажировкага ва бошқа шунга ўхшаш ҳолларга харажатларни камайтирадилар. Бу билан компаниянинг ўрта ва узоқ муддатдаги рақобатдошлигига катта заар етади. Бошқариш назариясининг намояндаси Питер Дракернинг кўрсатишича, замонавий компаниялар ўз ҳаражатларининг 90% конъюктурага боғлиқ ва ўзгарувчан деб қарашлари, бизнес параметрлари ёмонлашганда, тезлик билан уни камайтиришлари лозим. +олган 10 фоизининг кўп қисми касбий ўсишга мўлжалланган бўлиб, ҳозир келаётган натижаларга боғланмаслиги лозим. Бу компаниянинг келажакдаги иқтисодий билимлар даврида муваффақият қозонишининг гаровидир.

+исқа мазмуни.

Касбий кўнималар тез эскираётган замонавий шароитда ташкилотни ўз ходимларини доимий касбини ривожлантириш қобилияти муваффақиятга эришишининг асосий омилларидан биридир. Охириги икки ўн йилликда касбий ўсишни бошқариш замонавий ташкилтни бошқаришнинг асосий элементига айланди. Касбий ўсишни турлари: мартабани режалаш ва ривожлантириш; заҳира раҳбарлари тайёрлаш; касбга ўқитиш ва ўргатиш.

Ҳозирги кўп илғор ташкилотлар ходимларни ўқитишининг асосий вазифалари билан ўзлари шуғулланадилар. Уларнинг кўпчилиги доимий ишлаб турадиган ўқув марказлари, институтлар ва университетлар ташкил қилганлар. Ташкилот раҳбарлари касбга ўқитишини узлуксиз жараён деб қарайдилар, у ташкилий мақсадларга эришишга тўғридан-тўғри таъсир этади ва уни керакли тарзда бошқарадилар.

Касбий ўқитиш ва ўргатиш даври унга эҳтиёжни аниқлашдан бошланади. У ташкилот ва ходимларнинг ҳозирги омилкорликлари билан талаб қилинадиганлари орасидаги фарқга teng. Ташкилот ресурсларини ва уларга бўладиган талабларни таҳлил қилиш асосида бюджет, касбий ўқитишининг мақсадлари, ҳамда уни самарадорлигини баҳолаш мезонлари

аниқланади. Касбий ўқитиш ва ўргатишга бўладиган ҳаражатлар ходимларнинг мутахассислигига капитал қўйиш деб қаралгани учун ташкилот булардан иқтисодий самарадорлик кутади. Бу ташкилий мақсадларнинг тўлиқ амалга ошиши, ходимлар фаолиятининг ва иқтисодий кўрсаткичларнинг яхшиланиши кўринишида намоён бўлади. Булардан ташқари, ташкилот ҳар бир ўқитиш дастурининг мақсадга эришиш даражасини ва иқтисодий самарадорлигини баҳолайди.

Касбий ўқитиш ва ўргатиш дастурларини ишлаб чиқиш ва қўллаш ташкилотнинг ўзи томонидан ёки ихтисослашган компаниялар томонидан амалга оширилиши мумкин. Ҳар бир конкрет ҳолат учун вариантларнинг ижобий ва салбий томонлари таҳлил қилиниб, яхши вариант танланади. Ўқитиш ва ўргатиш усулларини танлаш дастур олдига қўйилган мақсадга мувофиқ бажарилади, ҳамда ташкилот ихтиёридаги ресурслар ва ўқувчиларнинг хусусиятлари ҳисобга олинади.

Таянч иборалар.

Касбий ўсиш – ходимларнинг янги илм, билим, кўникмалар, тажрибалар олиши бўлиб, уларни иш фаолиятларида қўллайдилар, ташкилот ходимларида янги касбий кўникмалар ва билимлар ҳосил қилиш жараёнидир. Касбий ўсишнинг асосий усуллари: касбий ўқитиш ва ўргатиш; мартабани ўстириш; маълумотли бўлиш.

Касбий ўқитиш – ташкилот ходимларида ўқитиш усуллари асосида маҳсус касбий кўникмалар ҳосил қилиш. Касбий ўқитишнинг асосий усуллари: иш жойида ўқитиш ва иш жойидан ташқарида ўқитиш (аудиторияда ўқитиш).

Ёши улуғларни ўқитиш тамойиллари: 1) актуаллик; 2) катнашиш; 3) қайтариш; 4) қайта алоқа.

+айтариш ва мухокама учун саволлар.

1. Нима учун ташкилотлар ўз ходимларини ўсиши билан шуғулланадилар? Охирги ўн йилликларда бу жараёнга аҳамият берилишининг сабаби нимада? Касбий ўсишнинг сизга қайси усуллари таниш?
2. Ташкилот ходимларининг касбий ўсиш эҳтиёжи қандай аниқланади? Авиация конструкторлик бюроси ва халқаро туристик ташкилотнинг жамоаларини касбий ўсиш эҳтиёжларининг фарқи нимада?
3. Алоҳида олинган ходимнинг касбий ўсиш эҳтиёжи қандай топилади? Бу жараёнда инсон ресурслари бўлимининг роли қандай?
4. Замонавий ташкилот жамоасини бошқаришда касбий ўқитиш ва ўргатишнинг роли қандай? Касбий ўқитишнинг ташкилотга, унинг ходимларига ва умуман жамиятга таъсири қандай?
5. Касбий ўқиши даврининг асосий элементлари қандай? Мунтазам раҳбарларнинг ва инсон ресурслари бўлимининг бу жараёндаги роли қандай?
6. Касбий ўқитиш дастурининг мазмуни ва усулини танлаш нима билан аниқланади? Касбий ўқитиш усулларининг қайси бирлари тез ишлатилиб туради? Хулқ-атвор кўникмаларини (мулоқотлар олиб

бориш, мажлислар ўтказиш, гурухда ишлаш), техник усулларни ўрганишда (бухгалтерия балансини олиб бориш, бозорни тадқиқот қилиш, электр двигателини таъмирлаш), қайси усуллар самарадорли ҳисобланади?

7. Касбий ўқитиш дастурининг самарадорлигини қандай баҳолаш мумкин? Официантлар, котибалар, автомашина тузатувчилари, солик компанияси юридик бўлими ходимлари учун «100% сифат» дастурининг самарадорлигини қандай баҳолаш мезони билан аниқлайсиз?
8. Касбий ўқитиш дастурининг ютуғи нимага боғлик? Касбий ўқитиш дастурида қатнашиш учун ходимларни мойиллиги нимадан иборат бўлиши мумкин?

«Илмга интилиш йўқолса, фан тараққий этмайди, илму-фан ривожланмаса, жамиятнинг келажагини тасаввур этиб бўлмайди».

Ислом Каримов

XVI БОБ. ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИНИ САМАРАЛИ БОШ+АРИШ

Бобнинг мақсади:

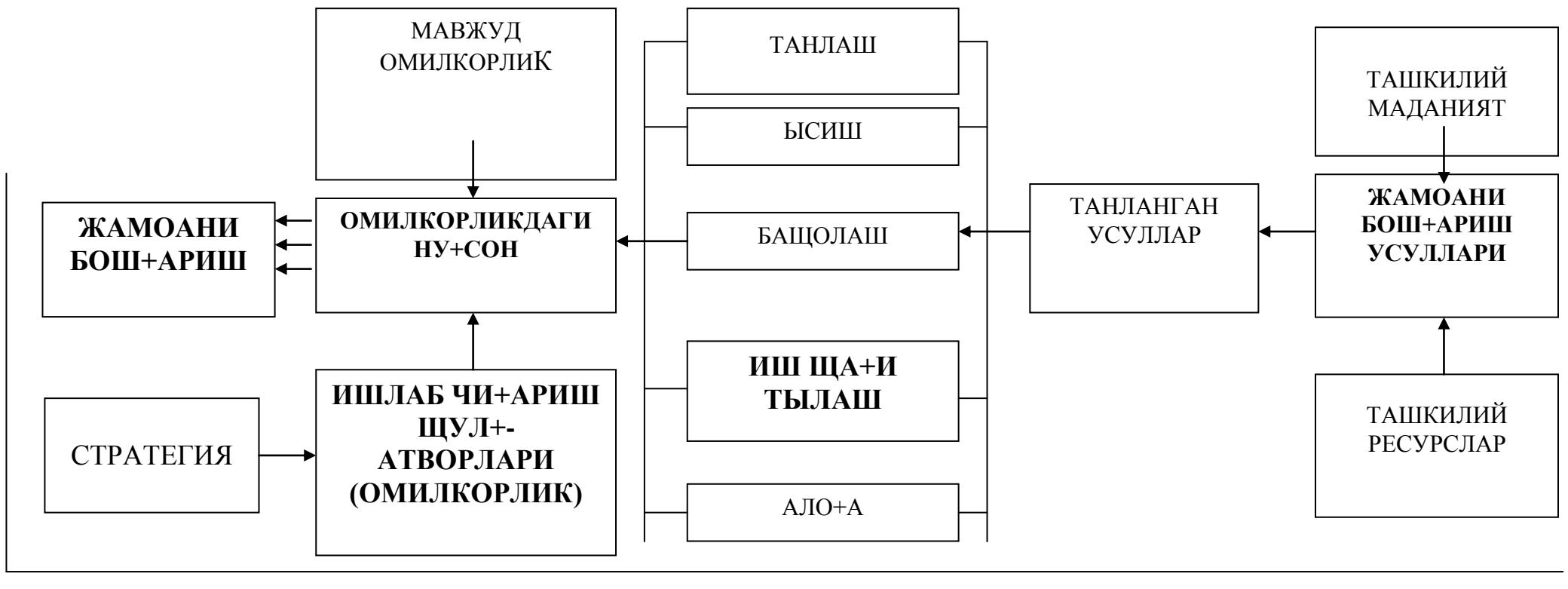
- Ташқи шарт-шароитларни таснифлаш.
- Жамоани бошқариш тизимини самарали фаолият кўрсатиши учун уларга риоя қилиш зарурлигини тушунтириш.

Аввалги бобларда келтирилган усуллар ҳар қандай ташкилот жамоасини самарали бошқаришда асос бўлиши мумкин. Ўз навбатида бу (ва бошқа) усулларни билиш ва ишлатиш зарурий бўлиб, лекин инсон ресурсларини самарали бошқариш учун етарли эмас. Ҳар қандай ташкилот ўз жамоасини бошқариш биносини (тизимини) яратишида бу усуллардан восита сифатида фойдаланиб, улар бу бинонинг биринчи «ғиштлари» бўлиши керак (14.1-чизма). Бу бино қулай ва мустаҳкам бўлиши учун қуидаги шартларни бажариш зарур:

- ташкилот мақсадига ориентир олиши;
- ташқи муҳит ҳолатига мос келиши;
- ташкилий маданиятга тўғри келиши;
- ички яхлитликни таъминлаш;
- ташкилот раҳбариятини катнашиши;
- малакали ва кизикувчан мутахассисларнинг бўлиши.

14.1. Бошқариш тизими билан ташкилот мақсадлари

Ташкилотнинг бошқаришнинг ҳар қандай тизимларини самарали фаолияти ташкилий мақсадларга эришиш ва уларнинг қўшган хиссаси билан аниқланади. Бу, айниқса, инсон ресурсларини бошқаришга кўпроқ таълуқлидир, чунки у ташкилот фаолиятининг ҳамма бўғинларига кириб боради ва бошқа бошқариш тизимларининг самарадорлигига таъсир этади. Агар сотув тизими етарли даражада самарали ишламаса, бу жамоани самарасиз бошқарилаетганини, сотув бўлимида бошқа одамлар ишлаетганини, улар етарли даражада қизиқтирилмаганини, касбий даражаси пастлигини ва бошқалар.



11.1 - ЧИЗМА. ЖАМОАНИ БОШ+АРИШ АНДОЗАСИ

Демак, жамоани бошқариш шу ҳолда самаралики, унда ташкилот ходимлари ўз салоҳиятларини ишга соладилар, яъни бу мақсадлар юқори савияда муваффақиятли амалга ошади. Бу ҳолатни постулат сифатида тасдиқлаш жамоани бошқариш тизимининг самарали бўлишининг энг муҳим шартидир. Афсуски, кўп ташкилотлар учун бунинг тескариси характерлидир, яъни жамоани бошқаришнинг самарадорлигини баҳолашда маҳсус ишлаб чиқилган кўрсаткичлар ишлатилади: ходимлар оқими; касбий ўқитишга сарф бўлган вақт; ходимларнинг қониқиши. Умумий тараққиёт мақсадларидан ажратиб, бу муҳим кўрсаткичларни алоҳида кўрилиши инсон ресурслари хизмати (бўлими) ни изоляция қилишга сабаб бўлади, ташкилот ичидаги ташкилот юзага келади. Бу йуналишни ривожланиши қуидаги кенг тарқалган фикрни тасдиқлайди: инсон ресурсларини бошқариш мутахассислари асосий фаолиятдан узокдадирлар ва амалий унга ҳеч қандай таъсир ўтказмайдилар.

Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлаш альтернативалари йўқ, аниқроғи альтернатива – бу инсон ресурсларидан самарасиз фойдаланиш; ташкилий мақсадларга эришишга қобилиятсизлик, инқироз ва ташкилотнинг емирилиб тамом бўлиши. Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлашни таъминлаш учун қуидаги йўллар ва усулларни ишлатиш мумкин:

- жамоани бошқаришнинг мавжут тизимлари билан ташкилот мақсадларига уларнинг мос тушиши нуқтаи назаридан даврий аудитлар ўтказиш;
- инсон ресурсларини бошқариш (хизмати) бўлимининг ходимларини ташкилотнинг стратегик ва қисқа муддатли режаларини тузишга ва қайта қуришга жалб қилиш. Инсон ресурслари бўлимига ташкилот мақсадлари, тараққиёти ва уларнинг амалга ошиши тўғрисида тўлиқ ахборот бериш;
- жамоани бошқариш усулларини тузишда ва қайта қуришда ташкилотнинг юқори раҳбариятини доимий қатнашишини таъминлаш;
- ташкилотнинг ҳамма иш натижалари бўйича инсон ресурслари бўлимининг ишини баҳолаш (моддий рағбатлантиришни қўйган ҳолда).

14.2. Бошқариш тизими ташқи муҳит ва ташкилот маданияти

Ташкилот фаолият кўрсатаётган ташқи муҳит доим ҳаракатда – техника ва технология, мижозлар, ракобатлар доим ўзгаришда. Инсонларнинг ўзи ҳам ўзгаришда, ташкилотда ишлаб турган ва ишга кирмоқчи бўлган ходимлар доим ўзгаришда. Беш йил олдин жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит билан яхши боғланишда бўлган бўлса, ҳозир эса, тескари ҳолатда – улар орасида катта конфликт бўлиши мумкин. Ташкилот доимий бу боғланишни назорат қилиб туриши лозим. Ташкилот доимий ташқи муҳит ҳолатига мос

тушиш даражасини назорат қилиб бориши ва зарур бўлганда, ўз тизимиға тузатиш киритиши керак.

Булардан мақсад – инқирозга учрамаслик. Башоратчиларнинг фикрига қараганда, катта ўзгаришлар салмоқли технологик янгиликлар (модем алоқа, Интернет, мобил телефонлар), ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар (Шарқий Европада коммунизмни йўқотилиши, демократик сайловлар ўтказилиши, янги меҳнат қонунчилиги), Ўзгаришлар зарурлигини билдирадиган (яъни жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит ҳолатига амалий мос тушмаслиги) индикатор мавжуд: унумдорликнинг камайиши; ходимлар оқимини ошиши; ходимлар билан маъмурият орасидаги конфликтлар (келишмовчиликлар) юзага келиши; ташкилот ва давлат идоралари орасида конфликтлар чиқиши.

Ташқи муҳит ҳолатига тўғри келмаган жамоани бошқариш усуллари қайта кўрилганда, раҳбарият компаниянинг ташкилий маданияти янги усулларни ўзлаштирганлиги натижасида туғиладиган ихтилофларга дуч келиши мумкин. Бу ихтилофларнинг оқибатлари ёмон натижаларга ва барбод бўлишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли жамоани бошқариш тизимини ташкилий маданиятга мос тушиши ҳам, компаниянинг фаолиятини муваффақиятли бўлишининг зарурй шартларидан ҳисобланади.

Ташкилотлар бошқариш усуллари ва ташкилий маданият орасида бўлувчи ихтилофларни қўйидагилар ҳисобига камайтиришлари мумкин:

- жамоани бошқаришнинг янги усулларини яратиш жараёнида ташкилий маданиятни ҳисобга олиш ва мавжуд ташкилий маданиятнинг элементларини янги усулларни қўллашда асос қилиб ишлатиш;
- ташкилотнинг ҳамма ходимларига ўзгаришлар қилишнинг муқаррарлиги ва зарурйлиги тўғрисида тушунтириш (инқироз ҳолат юзага келаётганини сездириш – «бундан кейин бундай яшаб бўлмайди» деган фикрни сингдириш);
- ташкилотга ва ҳар бир ходимга янги усуллар фойда беришини ва яхшилигини тушунтириш;
- янги усулларни бўлинмаларнинг бирортасида тажриба тариқасида синаб кўриш ва ходимларга бўладиган таъсирини баҳолаш;
- мақсадли йуналган компанияларда ташкилий маданиятни ўзгариши тўғрисида раҳбарларнинг чиқишлиари (маъruzалар) қилиши, ташкилот ички нашрларида тушунтиришлар олиб бориш, умумий тадбирлар ўтказиш ва ҳоказо.

14.3. Бошқариш тизимининг яхлитлиги

Ташкилий мақсадларга эришишни таъминлайдиган ходимларнинг ишлаб чиқариш ҳулқ-авторларини шакллантириш инсон ресурларини бошқаришнинг масаласи ҳисобланади. Зарурй ишлаб чиқариш ҳулқ-авторлари асосан иккита омил билан аниқланади: хоҳиш ва ходимдан талаб қилинадиган вазифаларни бажариш қобилияти. Инсонни хоҳиши, уни қизиқтириш механизми жуда мураккаб, шу сабабли ходимнинг зарурий

ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришига жамоани бошқаришнинг ҳамма усуллари таъсир этади. Худди шуни ходимнинг қобилиятига нисбатан ҳам айтиш мумкин. У биринчи марта ходимни ишга қабул қилиш жараёнида аниқланади ва ташкилот томонидан касбий ўқитиш ва ўрганиш жараёнида ривожлантирилади. У қайта алоқага ва ходимни ташкилот томонидан тақдирланишига ҳам боғлиқ. Жамоани бошқариш тизимининг яхлитлиги унинг самарали фаолият қўрсатишининг муҳим шартларидан ҳисобланади.

Агар раҳбарларни танлаш ва ривожлантириш тизими стратегик мақсадларга эриштиришга, бизнесни чукур эгаллашга, янги билимларни ўрганиш ва фойдаланишга, фикрлаш доирасини кенгайтиришга мўлжалланган бўлса, қайта алоқа ва тақдирлаш тизими эса, маҳсус касбий кўникумаларни, шахсий режаларни бажаришдаги тартиб-интизомлилик, раҳбарга шахсан берилганликларни алоҳида таъкидлайди. Ташкилот ходимлари қандай хулқ-авторлар ташкилот томонидан ижобий баҳоланиши тўғрисида қарама-қарши «сигналлар» оладилар. Булар ходимларнинг меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этади.

Ташкилот жамоани бошқариш тизимини яхлитлигини қўйидагилар ҳисобига таъминлаши (ошириши) мумкин:

- ўз мақсадларини аниқ ифодалаш ва уларни ҳамма ходимларга тушунтириш;
- ташкилотнинг ҳамма лавозимлари (ходимлари) учун «идеал» ишлаб чиқариш хулқ-авторини андозалаш ва яратиш;
- инсон ресурслари хизматининг ҳамма бўлинмаларини ишини мувофиқлаштириш;
- инсон ресурслари мутахассисларини жамоани бевосита бошқарувчи мунтазам раҳбарлар билан доимий ҳамкорлигини таъминлаш.

Ташкилотнинг юқори раҳбариютини инсон ресурсларини бошқариш масалаларини аниқлашда фаол ва доимий қатнашувисиз жамоани самарали бошқариб бўлмайди. Бу фикр бошқа масалаларга (ишлаб чиқариш хулқ-авторини андозасини тузиш, бошқариш тизимини яратиш ва қўллаш, ҳамда уларнинг самарадорлигини баҳолаш) ҳам тегишилдири. Инсонлар энг муҳим ташкилий ресурслар бўлганлиги учун раҳбар ўзининг асосий вақтини жамоани бошқаришга сарфлаши лозим. Афсуски, замонавий ташкилотларнинг ҳаммасида ҳам бундай булмайди, айниқса қўйи бошқариш буғинларида (гурух, бригада ва цех) шундай бўлади. Бу ташкилотнинг самарадорлигини анча (етарли даражада) камайтиради, чунки раҳбарлар жамоани бошқариш усулларини ҳаётга қўллашда муҳим роль ўйнайдилар. Улар томонидан бу масалаларга етарли даражада аҳамият бермаслик, жамоани бошқаришнинг сифатини пасайтиради ва ташкилотнинг иш натижалари ёмонлашади.

Раҳбарларни жамоани бошқаришда катнашишини юкори даражага кўтариш қўйидаги ҳолларда юз беради:

- самарали алоқани йўлга кўйиш; бу мунтазам раҳбарларни жамоани бошқаришда қатнашувини зарурийлигини ва афзалликларини

тушунтиришни ҳам ўз ичига олади. Бу тушунарли тилларда бўлиши керак, яъни охирги вактдаги микдор кўрсаткичлари, сарф-ҳаражатлар, фойда, унумдорлик ва бошқа кўрсаткичларнинг сонлар орқали ифодаланиши кўрсатилади. Афсуски, жамоа мутахассисларининг кўпчилиги ташкилотнинг маҳсус томонларини яхши тушунмайдилар ва натижада раҳбарлар учун тушунарли тилда муомала қилаолмайдилар;

- раҳбарларни жамоа билан ишлашнинг «қизиқарли» шаклларига жалб қилиш: номзодлар билан сухбат ўтказиш; касбий ўқитиш ва ўргатиш дарсларига жалб қилиш; баъзи лойихаларни бошқаришда қатнашиш. Инсон ресурсларини бошқариш усулларини ишлаб чиқиш ва ҳаётда қўллашда бевосита иштирок этишлари натижасида улар тажрибага эга бўладилар, умуман жамоани бошқариш бўйича объектив фикр оладилар;
- инсонларни бошқаришга маҳсус ўргатиш. Ташкилотни бошқариш вазифалари бўйича мустақил фикрга эга бўлиш, ҳозирги кун талабларига жавоб бериш ва бўйсинувчилар билан ишлашга амалий кўникмалар олиш.

14.4. Жамоани бошқариш хизматининг ривожланиши ва омилкорлиги

Идеал компанияда инсон ресурслари бўлимига эҳтиёж бўлмайди. Бўлим раҳбарлари жамоани бошқариш ишларини тўлиқ олиб борадилар. Лекин реал ҳаётда Ҳар бир ташкилот бу масалалар билан шуғулланувчи ички мини-ташкилотга мухтож. Бу китобда ёзилган бошқариш усулларини ҳаммасини жамоани бошқариш хизматига (мини-ташкилотдек) қўллаш мумкин. Биз замонавий инсон ресурслари бўлимининг самарали ишларини таъминловчи уч йуналишга қисқача тўхталиб ўтамиш: ташкилот, жамоа, баҳолаш тизими.

Шундай қилиб, замонавий ташкилотлар амалий фаолият кўрсатишлари учун шундай маҳсус бўлинмага эга бўлишлари керакки, у жамоани бошқариш тизимини яратиш, тузатма киритиш, ҳаётда қўллаш, назорат қилиш (баҳолаш) билан шуғуллансан. Бу бўлинманинг номланиши ва шакли ҳар хил бўлиши мумкин. Жамоани самарали башқариш нуқтаи назаридан, бу мини-ташкилотнинг бош хусусияти бўлиб, эҳтиёжни (ташкилотнинг мақсадлари) ўзгаришига мос ҳолда, доимий мукаммаллашиб, ўзгариб ва янгиланиб бориш қобилияти ҳисобланади. Бундан ташқари, ташкилот мақсадларининг ўзгариши муносабати билан жамоани бошқариш хизмати ҳам ўзгаради, ўзгаришларни Аниқлашда бу хизматнинг вакиллари фаол қатнашишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотнинг устуни бўлиб, у ерда ишлайдиган инсонлар ҳисобланади. Бошқа фаолиятдаги ходимларни бошқариш сингари, уларни ҳам бошқариш зарур. Инсон ресурслари хизматининг

ходимлари (бўлим тузилмаси эмас) жамоани бошқариш тизимининг фаолиятини ва янгиланишини таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида улар эгаллаши керак бўлган кўп сифатлар ичидан қуидаги тўрттаси таянч ролни ўйнайди.

1. Бизнесни билиш. (ташкилот фаолиятининг сошаси). Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари ташкилот мижозларининг эҳтиёжлар тўғрисида аниқ маълумотларга эга бўлишлари, стратегик тараққиётни кўра билиши, ишлаб чиқариш фаолиятининг маҳсус томонларини тушуниши, тармоқнинг ҳаракатланиш кучларини, молия томонларини билишлари лозим. Бу билимлар уларга ташкилот олдида турган мақсадларни яхши тушунишга (ва уларни аниқлашда қатнашиш), ишлаб чиқариш хулқатворини андозалаш, жамоани бошқариш тизими тузишга ва унинг самарадорлигини баҳолашга ёрдам беради.

2. Жамоани бошқариш соҳасида касбий билимлар ва кўникмалар. Бунга, аввало, шу китоб бағишлиланган, у инсон ресурслари бўлимининг ходимларини жамоани бошқариш мутахассислари қилиб етиштиради. Инсон ресурслари соҳасида касбий билимларнинг асосий элементлари жамоани бошқариш тизимини ташкил қилувчиларга мос тушади: танлаш; касбий ўрганиш ва ривожланиш; баҳолаш; ходимларни тақдирлаш; алоқа; ҳамда жараёнларни бошқариш, мулоқотда, маъмурият ва бошқа соҳаларда билим ва кўнималарга эга бўлиш.

3. Етакчилик ва ўзгаришларни бошқариш. Замонавий ташкилотларни бошқаришда инсон ресурслари хизмати таянч ролни ўйнайди. Шу сабабли унинг ходимлари бу жараён учун муҳим бўлган қуидаги зарурий кўникмаларга эга бўлишлари керак: ташкилотни тараққий этиш йўғалишларини аниқлаш; мақсадларни ифодалашни билиш; бу мақсадларга эришиш усулларини ишлаб чиқиш ва уларни ташкилотда қўллаш; ўзгаришларни қўллашдаги қийинчиликларни самарали енгиш. Бу мақсадда жамоа мутахассисларига режалаш, алтернатив стратегиялар тўзиш ва таҳлил қилиш, ечимлар қабул қилиш, самарали алоқа, ишчи гурухлари яратиш, ходимларни қизиқтириш, ихтилофларни ҳал қилиш каби соҳаларда касбий билимлар зарур.

4. Ўқишиш, ўрганиш ва ривожланиш қобилияти. Ҳозирги замонда нафақат компютер ва автомобиллар эскиради, ҳаттоқи жамоани бошқариш соҳасида билимлар ҳам эскиради. Шу сабабли касбий билимлар ва кўникмаларни доимий янгилаш инсон ресурслари мутахассислари учун сифат мезонидир: ташкилотнинг ҳамма жамоасини касбий билимларини доимий янгилаб бориш жараёнини бошқаришни фақат шундай инсонлар бажаришлари мумкинки, улар бу санъатга мукаммал эга бўлишлари лозим.

Ҳар қандай ташкилотга, ҳаттоқи у жуда кучли мутахассислар ва қизиқиқкан ходимларни жамлаган бўлса ҳам, баҳолаш тизими зарур. Инсон ресурслари бўлимига ҳам шундай қайта алоқа тизими керак. Бир неча бор гапириб ўтилдики, бу бўлимнинг иши ташкилотнинг ўз мақсадларига

эришиш даражаси билан баҳоланиши керак. Лекин бу кўрсаткични тўлдириш зарур, яъни бу мақсадларга эришиш учун сарф бўлган ҳаражатларни баҳолаш керак. Жамоани бошқариш тизиминингреал самарадорлиги-мақсадларни малга ошиш даражаси ва уларга сарф қилинган ҳаражатларни солиштириш орқали аниқланиши мумкин. Интеграл кўрсакич (ташкilot даражасидаги самарадорлик) қуий бўғинларда трансформация бўлади, яъни бу бўлимларнинг ёки алоҳида тизимларининг, ёки жамоани бошқариш тизимларини (танлаш, ўқитиш ва бошқалар) самарадорлигини кўрсатади.

+айтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Ташкilot жамоасини бошқариш тизимининг самарадорлиги қандай аниқланади? Ташкilot ходимининг ишлаб чиқариш «идеал» ҳулқ-атвори қандай аниқланади?
2. Иқтисодий ташкilotларнинг ташқи муҳит ўзгаришида фаолият кўрсатишида қандай асосий ҳаракатланувчи кучлар бор? Ҳозирги вақтда давлатимиизда бўлаётган ўзгаришларнинг асосий мазмуни нимадан иборат? Ташкilot жамоасини бошқаришда бу ўзгаришларнинг таъсири қандай?
3. Етук ташкilotда бошқариш тизимининг яхлитлигига қандай эришилади? Ҳар хил маданиятли ташкilotлар томонидан тўзилган қўшма корхонанинг яхлит бошқариш тизимини қандай тўзиш мумкин?
4. АО «Камаз», Киев университети, АО «Росгосстрах» инсон ресурсларини бошқариш хизмати раҳбари қандай сифатлар ва қасбий кўникмаларга эга бўлиши лозим?
5. Жамоани бошқаришда ташкilot раҳбари, бўлим бошлиги, конструкторлик гурухи раҳбари, қурувчилар бригадирларнинг қатнашишлари нимадан иборат бўлиши керак?

14.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг Киевдаги филиалини директори-Джон Смит. Филиал компания сотиб олган маҳаллий завод асосида ташкил қилинган. Джон Смитнинг асосий ишларидан ва йўналишларидан бири-замонавий жамоани бошқариш тизимини яратишдан иборат. Унинг компанияси дунёда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усусларини қўллаш соҳаси бўйича машҳурдир. Янги усуслари: психологик тестлаш, билим учун ҳақ тўлаш, 360-грудусли аттестация.

Джон Смит заводдаги қўлланилаётган жамоани бошқариш тизимини ўрганиш учун 2 ҳафта давомида эрталаб соат 8⁰⁰ дан кечкурун соат 9⁰⁰ гача ишлади. Лекин унинг катта уриниб (берилиб) ишлашалри оддий бир

натижага олиб келди: заводда расмий томондан ҳеч қандай инсон ресурсларини бошқариш усуллари йўқ эди; қандайдир ишлаб турган тизим эса, джон Смитнинг билган замонавий жамоани бошқариш тизимларига умуман тўғри келмас эди. Джон Смит нарсани тушуниб етди: заводга янги ходимларни ишга қабул қилиш фақат таниш-билишлар орқали бўлар экан. Заводда мартабани режалаштириш, раҳбарларга ворислар тайёрлаш, ходимларни аттестациядан ўтказиш масалалари тўғрисида ҳеч нарса билишмас экан. Мутахассислик бўйича ўқишилар режалаштирилмас экан, зарур бўлганда бўлим раҳбарлари ўзлари ташкил қилишилар экан. Завод ишчилари бажарган ишларига қараб ойлик иш ҳақи, маъмурият ходимлари лавозим бўйича ўрнатилган оклад ва ҳар ойда мукофот пули олишар эди. Мукофот пули ойлик маошнинг 40%-гача ташкил қиласар экан. Завод директори мукофот пулинни ўзи ўрнатар ва 95 % ходимлар ойлик маошнинг 40% миқдорида мукофот олишар эди. Директорнинг сўзи бўйича «бошқа кутиш мумкин эмас» бўлганда, ойлик иш ҳақини директорининг ўзи индексация қиласар экан.

Катта зарар билан ишлаётган завод раҳбарлари билан бўлган сухбатда Джон Смит инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ўзгартиришлар киритиши масаласини кўтарди, лекин уни қувватлайдиганлар бўлмади. Раҳбар ходимлар технологик жараёнларни ўзгартириш борасида гаплашайлик деб айтишди, лекин жамоани бошқариш тизими «яхши завонлар келгунча, қандай бўлса, шундай қолсин», - деб туриб олишди. Бунга асосий аргумент - сабаб «маҳаллий шароитнинг алоҳидалиги», - деб кўрсатишди. Заводдаги ҳолатни Джон Смит 2 йилдан бери Киевда ишлаётган бошқа компаниядаги ҳамкасб француз ўртоғига гапириб берди. Ҳамкасб ўртоғи Джон Смитга юқоридагига ўхшаш маслаҳат берди, «иши чиқмайдиган бу нарсага аралашма», - деди.

Саволлар:

- 1) Бундай ҳолатда жамоани бошқариш тизимини ўзгартириш шартми? Агар шарт бўлса, нима учун?
 - 2) Завод раҳбарларини тутган йўлларини нима билан тушунтириш мумкин?
 - 3) Джон Смит бундай ҳолатда нима қилиши мумкин?
 - 4) Бу ташкилот учун жамоани бошқариш тизимини таклиф қилинг ва уни қўллаш режасини ишлаб чиқинг.
2. «Менда, энди бу ерда, ҳеч қандай муаммо бўлмайди, деб фикр қилган эдим. Улар бор. Шундай винегретки, нимадан бошлашни билмайман», - Владимир Блохин чукур нафас олди ва ўз олдида ётган қоғозларга яна мурожаат қилди. Владимир икки ҳафта олдин умрида биринчи раҳбар лавозимига йўлланма олди. У ўзининг компаниясини Шимолий-ғарб филиалига директор тайинланди ва раҳбарият томонидан унинг олдига қўйилган мақсадни амалга оширишга киришди. Бир йил ичида жамоани бошқаришнинг самарали тизимини яратиши лозим ва у келажакда бошқа филиалларда қўлланиши керак: Бу ерга келгунча Владимир Америка

бизнес-мактабини битириб, компаниянинг Венада жойлашган Марказий Европа офисида инсон ресурслари директори лавозимида 4 йил ишлаган. Янги лавозимда иш бошлагандан сўнг, у ажаланиб аниқлади: жамоани бошқариш соҳасида муаммолар кўп, лекин уларни қайдай ечиш кераклигини яхши билмайди. Филиалда 236 киши, улар Россиянинг Шимолий -ғарбида совутгич ва иситгич воситаларини сотиш, қуриш ва хизмат қўрсатиш билан шуғулланадилар. Мустақил юридик шахс, филиал хўжалик фаолиятини ўзи олиб боради, оператив ишларда компаниянинг Москвадаги штаб-квартирасига бўйсинади. Марказий офис Санкт-Петербургда жойлашган. Корхона етарли даражад ғарбий Европадан келтириладиган техник воситаларни сотишни йўлга қўйган, уч йил ичидаги бозор қисмини 70% олиб борган. Афсуски, регионда янги қурилиш ишларининг секин бориши бу катта сон абсолют миқдорда катта фойда келтирмас эди. Филиалнинг асосий бизнес-иши совет замонида ўрнатилган воситаларга техник хизмат қўрсатиш қолди. Бош буюртмачи, маҳаллий ҳокимиёт органлари ҳисобланади. Улар ўз вазифаларига ўта совуққонлик билан қараб, хизмат ҳақини ўз вақтида тўлмас эдилар. Натижада филиалнинг дебитор қарзи йиллик тушадиган даромад миқдорига тенглашиб қолади: кредитор қарзлар пайдо бўлди, шу жумладан икки ойлик иш ҳақи тўлашдан орқада қолинди. Владимир бу мураккабликларни аввал ҳам биларди, лекин ҳаётида биринчи марта бундай ҳолатга дуч келганлиги сабабли, бироз ўзини йўқотиб ҳам қўйди. Бу ҳол молия директори филиалнинг ҳисобида 115 минг доллар пул қолганини айтганда юз берди. Бу суммани иш ҳақидан бўлган қарзнинг бир қисмини қоплаш учун ишлатиш мумкин ёки филиалнинг янги директори буюртма қилган шахсий кимпьютерни, принтерни, слайдларни намойиш қилиш учун проекторни ва бошқа ташкилий техникани олиш учун ишлатиш мумкин.

Жамоани бошқариш тизими билан танишиш Владимирни янада паришон қилди. Марказий офиснинг миқдори эса уни ҳайрон қолдирди. Бу ерда 26 киши ишларда ва охирги ходим уч йил олдин филиалга ишга қабул қилинганди. Петербургдаги офисдан ташқари, филиалда 12 та участка, энг ўзок жойлашгани шаҳардан 350 км масофода эди. Учаскаларга улрнинг бошлиқлари раҳбарлик қиласи, бутун бошқариш ишларини бажаради, ҳамда у ўз территориясида сотув бўлими мутахассиси ролини ҳам бажаради (14.2-чизма). Участка бошлиқларининг кўпчилиги «механик» лардан чиқсан, олий маълумотли эмас эдилар. Ҳар ойнинг охирида улар марказий офисга иш ҳисоботлари билан, ҳамда иш ҳақи қайдномаси билан келар эдилар. Ҳисобот асосий ишлаб чиқариш кўрсаткичларидан, ҳамда бошлиқнинг қилган ҳаражатларидан иборат. Иш ҳақи тизими ҳам Владимирни ўйлатиб қўйиди. Мехнат ҳақи фонди ҳар қайси участка учун белгилаб қўйилган. Лекин бу фонддан фойдаланишда ҳар бир раҳбар юқори даражада эркинликка эга эди. Ҳар бир ходимга ўз разрядининг тариф сеткасида кўрсатилган сумманинг факат 50%и кафолатланган, қолган қисми участка бошлиғининг қабул қилган ечимиға боғлиқ эди, ҳеч қандай ишлаб чиқилган баҳолаш мезони йўқ эди. Марказий офис ходимларининг меҳнатга ҳам шу тартиби иш ҳақи тўланар эди. Лекин филиалда йиллик бизнес-режа ва бюджет бор, уни Москвадаги

штаб-квартира ўрнатар эди. Участкалар ҳам, алоҳида раҳбарлар ҳам режаларга ва шахсий мақсадларга эга эмас эдилар. Филиалда аттестация ўтказилмас эди.

Владимир филиалда ўзгаришларни нимадан бошлиш кераклиги тўғрисида жуда кўп ўйлади. Ўзгаришларнинг зарурлиги тўғрисида унда ҳеч қандай шубҳа йўқ эди. Охирида ҳаракат дастурини ишлаб чиқди, унинг столи устида у икки кундан бери ётибди, ҳамон олдингидек шубҳаланаар эди.

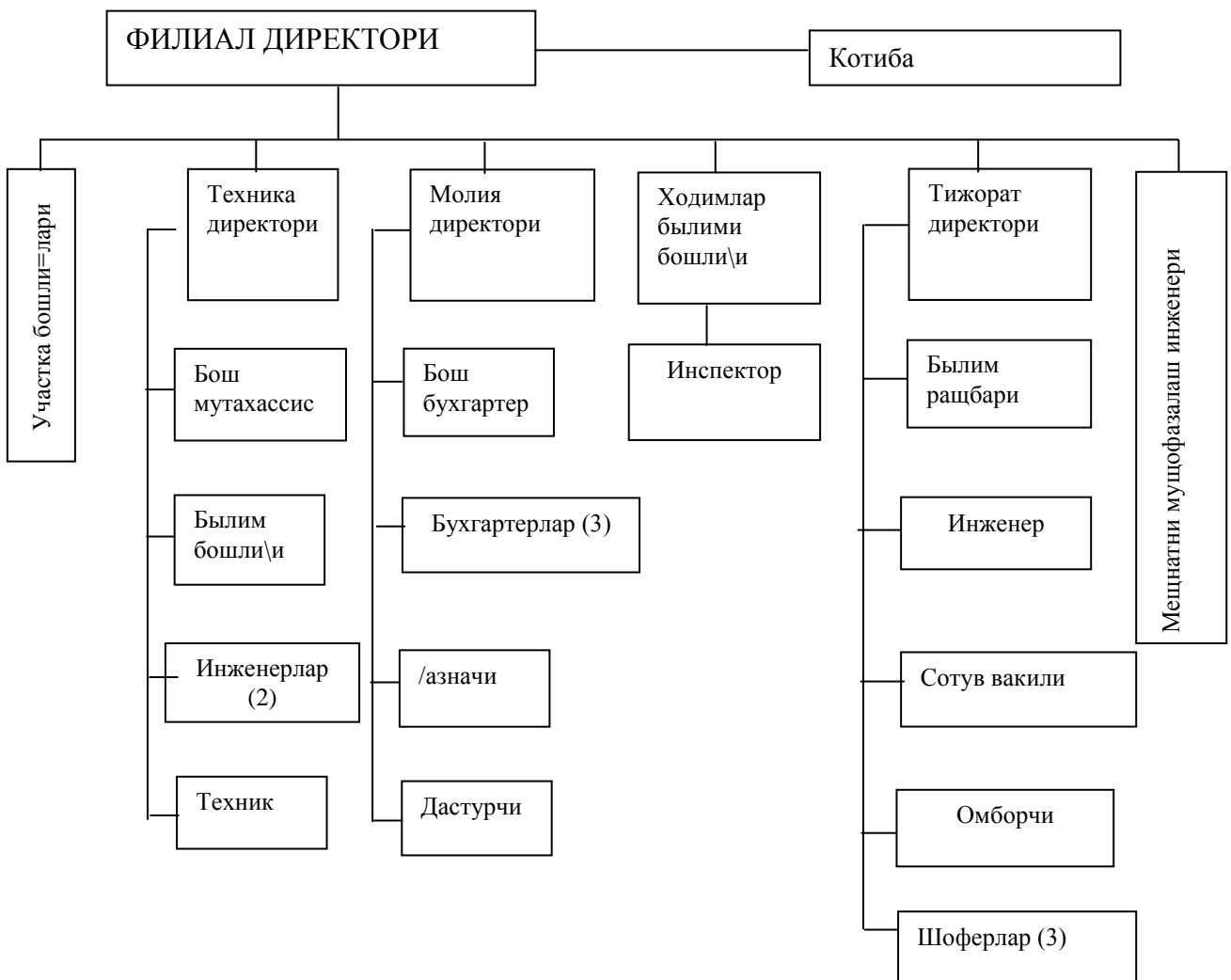
Режага асосан, Владимир филиалдаги ҳамма раҳбарларни, шу жумладан участка бошлиқларини ҳам йиғиб, ташкилий ўзгаришларнинг дастури тўғрисида эълон қилиб эшилтириш. Унинг таянч йўналишларини қуидагилар ташкил қилиши лозим:

- ташкилий тузилмани оптималлаштириш ва икки ой ичида марказийофис ходимлари сонини 14 тагача қисқартириш;
- иш ҳақи тўлашнинг оклад тизимига ўтиш ва бир вақтнинг ўзида филиалнинг молия имкониятига қараб, ҳақ тўлаш миқдорини белгилаш; иш ҳақидан қарздор қолишни йўқотиш;
- филиалнинг ҳамма раҳбарлари учун (участка бошлиқларини ҳам қўшган ҳолда) шахсий мақсадлар ўрнатиш;
- ҳар ойда иш натижалари бўйича бошқарма йиғилишини ўтказиш;
- ҳамма раҳбарлар ва инженер-техник ходимлар учун ярим йиллик аттестацияни киритиш.

Владимир раҳбарлар билан учрашувдан сўнг, ҳамма участкаларни айланиб чиқиши мўлжаллади ва филиалнинг ҳар бир ходимига бўладиган ўзгаришларнинг мазмунини тушунтириб бермоқчи бўлди.

Саволлар

- 1) Филиалдаги аҳволни Владимир қандай аниқлик билан баҳолайди? Филиалнинг энг муҳим муаммолари нималардан иборат?
- 2) Блохин олдига қўйган мақсадларни амалга ошириш учун Сиз қандай стратегия таклиф қиласиз? Жамоани бошқаришнинг қандай стратегияси бу бизнес-стратегияни амалга оширишни таъминлайди?
- 3) Владирм ишлаб чиқсан ташкилий ўзгариш режаси самаралими? Унинг кучли томонлари нимада, қандай камчиликлари бор? Ўзгаришларнинг алтернатив режасини таклиф қилинг.
- 4) Филиалдаги бор пулларни нимага ишлатган маъқул?



14.2-чизма. Филиалнинг ташкилий тузилмаси

ХУЛОСА

Замонавий корхона ва ташкилотларда аниқ ахборотсиз ходимларни самарали бошқариш қийин. Раҳбар ходимлар ва инсон ресурслари бўйича мутахассислар учун бошқариш жараёнида маълум вақт бўйича тақсимланган ва йиғилган ходимлар тўғрисида маълумотлар керак бўлади. Бу ахборот қанча аниқ ва вақтида (кечикмай) олинган бўлса, стратегик ва тезкор бошқаришда ечимлар қабул қилиш шунчалик тез ва сифатли бўлади. Корхона ва ташкилотларнинг ходимлар бўлими еки инсон ресурслари бўлими бундай ахборотни йиғиш, тўплаш ва уни қайта ишлаш билан доимий шуғулланишлари лозим. Ходимлар тўғрисидаги барча ахборотларни одатда қисқа қилиб ходимлар (инсон ресурслари) статистикаси деб юритилади. Корхона ва ташкилотларнинг инсон ресурслари бўлими бундай ахборот билан шуғулланишда қуйидаги омиллар ва кўрсаткичларни ҳисобга олишлари керак:

- ҳар бир корхона ва ташкилотнинг ўзига хослиги;
- кўриниши ва фаолият доираси;
- стратегик мақсади;
- ташкилий тузилмаси ва маданияти;
- меҳнат самарадорлиги;
- ишчи қучига сарф бўлаётган ҳаражатлар;
- мутахассислик ўқишини ташкил қилиниши;
- ишбилармонлик каръераси;
- заҳира ва ворис ходимлар тайёрлаш;
- ходимлар малакасини ошириш;
- кўрсатилган масалаларга бўладиган сарф-ҳаражатлар ва уларнинг қопланиши, самарадорлиги.

Инсон ресурслари статистикасини тузиш, ҳамда уни қайта ишлаш жараёнида корхона ва ташкилотнинг асосий мақсади, йўналиши, кўрсаткичларнинг бажарилиш ва стратегик режанинг амалга ошиш даражаси, ҳар бир ходимнинг тутган ўрни ҳисобга олиш зарур. Корхона ва ташкилотларда ходимларнинг фаолиятларида ва иш жараёнларида уларнинг хавсизлигини таъминлаш ва техник хавсизлик масалаларига тўла риоя қилиш масалалари бошқа адабиётларда тўла ёритилганлиги учун бу ерда тўхталиб ўтилмади. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш тизимини яратиш ва замонавий компьютерлар тармогини кўллаш яхши натижা беради. Бунда ахборотлар банкини тузиш, Интернетдан фойдаланиш юқорида санаб ўтилган масалалардан ташқари, ходимларни бошқаришдаги бошқа масалаларни ечиш ҳам осонлашади. Бунда таҳлил қилиш усувларидан кенг фойдаланиш мақсаддага мувофиқ бўлади. Юқоридаги муаммолар ечими билан шуғулланиш замон талабидир.

ФОЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РҮЙХАТИ

1. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Тошкент «Ўзбекистон». 2000 й.,352 б.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон-келажаги буюк давлат. Т.: «Ўзбекистон», 1996.
3. Каримов И.А. Асосий мақсад-иктисодий юксалишга эришишдир. Т.: «Ўзбекистон», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Ходимларни тайёрлаш Милий дастури». Тошкент, 1998.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги +онуни (янги таҳрир). - Т.: «Адолат», 1998.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги +онуни. - Т.: «Ўзбекистон», 1998.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсғасида: хавсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.- Т.: «Ўзбекистон», 1997.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. «Тошкент», «Ўзбекистон», 1996.
9. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили - Т.: «Ўзбекистон», 1995.
- 10.Каримов И.А. Амир Темур фаҳримиз, ғуруримиз, Тошкент, «Халқ, сўзи» газетаси, 1996 йил 26 октябрь.
- 11.Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998.
12. /уломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент, 1998. - 428 б.
13. /уломов С.С. Менежмент асослари. Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси бош таҳририяти 2002, 368 б.
- 14.Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси: +.Абдурахманов ва бошқалар. Тошкент.: Шарқ, 1998. - 272 б.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). М.: «Новосибирск», 1998.
16. Одегов Ю.Г. и др. Эффективность системў управления персоналом (учебное пособие). М.:РЭА им. Г.В.Плеханова. 1996.
17. Персонал. Словарь-справочник. - М.: РЭА им. Г.В.Плеханова. 1994.
18. Экономика и социология труда: (Учебное пособие). Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ - М.: «Экономическое образование», 1994.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие, Н. Новгород: НИМБ, 1996.
20. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: 1997.
21. Крюков А.С. Основў управлеченческой деятельности в рўночнўх условиях. Ташкент,: «Мехнат», 1999-76с.
22. Крюков А.С. Управление персоналом фирмў. Ташкент,: «Мехнат», 1998- 60с.

23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. IV переработанное и дополненное. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000-368 с.
24. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: «Финансъ и статистика», 1990-136с.
25. Организация, планирования и управления в автотранспортнүх предприятиях. Под ред. д.э.н., проф. М.П. Улицкого. М.: «Транспорт», 1994-328 с.
26. Громов Н.Н., Персианов В.А. Управление на транспорте. М.: Транспорт, 1990 - 336 с.
27. Журавлёв П.В., Кулапов М.Н., Сухарёв С.А. Мировой опт в управлении персоналом - Обзор зарубежнүх источников. М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 с.
28. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: «СОМИНТЕК», 1997-256 с.
29. Слизингер Г.Э. Труд в условиях ръночной экономики. Учебное пособие. - М.: Инфра. 1996.
30. Ибрагимов А.Х., Худайберганов +.Т. Етакчилик ва шахсни бошқариш. Маърузалар матни. ТАЙИ, Тошкент, 1999.
31. Ибрагимов А.Х. Управление персоналом. Конспект лекций - ТАДИ, Ташкент, 1999.
32. +осимов /М. транспорт корхоналарида менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2001 448 б.
33. +осимов /М. Менеджмент. Олий ўкув юртлари учун дарслик. ТАЙИ,- Тошкент, 2000-53 б.
34. Унсурулмаолий Кайковус. +обуснома. (Форсчадан Мухаммад Ризо Огаҳий таржимаси). Тошкент, «Ўқитувчи», 1986.-168 б.
35. Ўзбекистон Кибернетиклари. Тошкент, 1996. - 207 б.
36. Мустақиллик: Изоҳли илмий - оммабоп луғат. Муаллифлар: Абдуллаев М., Абдуллаева М., Абдураззоқова Г. ва бошқалар, Жалолов А. ва Хоназаров +. Умумий таҳририда. - Тошкент: «Шарқ», 1998. - 320 б.
37. +уръони Карим (Таржима ва изоҳлар муаллифи Алоуддин Масур).-Т.: Чўлпон. 1992, 544 б.
38. Мухаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар-Т.: Камалак, 1991-304 б.
39. Ал-Бухорий, Абу Абдуллоҳ Мухаммад Ибн Исмоил . Ҳадис. Ал-Жомиъ ас-саҳих: (Ишонарли тўплам).-Т.: +омуслар Бош таҳририяти, 1-китоб- 1991-560 бет; 2-китоб-1996-624 б; 3-китоб-1994-560; 4-китоб-1992-528 б.
40. Шамоили Муҳаммадия: Имом Термизий. Туркий таржима Сайд Маҳмуд Тарозийники. Ўрта Осиё ва +озогистон мусулмонлари диний бошқармаси. Т.: 1991-112 б.
41. Шамсуддинхон Бобохонов. Сўнмасзиё. Шайх Зиёвуддинхон ҳазратларининг ҳаёт ва фаолиятлари. Т.: «Манавият», 1998-144 б.
42. Шамсуддин Бабаҳанов. Муфтий Зияуддинхан Ибн Эшон Бабаҳан. Жизнь и деятельность. Т.: Государственное научное издательство «Узбекистон миллий энциклопедияси», Т.: 1999, 352 с.

43. Чжен В., Мирзахмедов Э. Рўночная инфраструктура Узбекистана. Ташкент, 1996. - 74 с.
44. Расулов М. Бозор иқтисодиёти асослари. Акад. С.С./уломов таҳрири остида. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998 - 380 б.
45. /уломов С.С., Мамарасулов Ў.+. Маркетинг асослари, Тошкент, ТАШДАУ, 1998, 326 б.
46. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Е. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Тошкент, «Меҳнат», 2000 - 552 б.
47. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Академик С./уломовнинг умумий таҳрири остида, Т.: «Ўқитувчи», 2001, 704 б.
48. Шарифхўжаев М. Ўзбекистон: янги ғоялар, янги ютуқлар. Т.: «Шарқ», 2002. 272 б.
49. Грачеев М.В. Суперкадрў: Управление персоналом и международнўе корпорации. - М: Дело ЛТД, 1993
50. Организация работў с кадрами в условиях перехода к рўночной экономике. Вўп. 1,2.- М., 1991
51. Филиппов А.В. Работа с кадрами.- М.: «Экономика», 1990.
52. Безрукых М. Я и другие Я, или правила поведения для всех. М., Изд-во полит. Лит. 1991.
53. Райзберг Б.А. Основў бизнеса. Учебное пособие. М., 1996.
54. Михайлов Ф.Б., Управление персоналом: классические концепции и новхе подходў. – Казань , 1994
55. Старобинский Э.С. Как управлять персоналом – М.: АО «Бизнес школа», Интел-синтез , 1995
56. Мэйтланд Я. Руководство по управления персоналом в малом бизнесе. М.: Аудит ЮНИТИ, 1996
57. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсў управления. М.: «Дело», 1993 .
58. Ден Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. Перевод Е.Нетесовой. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992- 287 с.
59. Основў предпринимательского дела: Учебник 2-е изд. (под ред. Ю.М.Осина, Е.Е.Смирновой) - М.: «БЕК», 1994.
60. Насритдинова М., Ахмедов О. Бизнес стратегияси. Ўқув қўлланма. Тошкент , «Шарқ», 1996. - 94 б.
61. Муомала сирлари. Дейл Карнеги тизими асосида тузилган маслаҳатлар. Сафоев Н.С., /аффоров Б.Т. Тошкент, «Наврўз», 1992. - 39 б
62. Рустамов С., Кривошеева Н. Раҳбарнинг маъсулияти ва бурчи. “Темир йўлчи” газетаси, № 46. Тошкент, 1999 .
63. Хасанов Н., Нажмиддинов С. Оценка экономического состояния предприятия: проблемў и решения. Ташкент , 1999 - 224 с.
64. Чжен В., Мақсудов Ф.Н., Каримова Г.И., Пернер М.М. Рўнок и открўтая экономика. Ташкент, ИПК “Шарқ” , 1996 - 296 с.
65. Темур тузуклари. Тошкент, 1991.

66. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии (опубл ФРГ) - “Человек и труд”, 1993, № 4
67. Валижонов Р., +обулов О. Менежмент асослари. Тошкент, Университет, 1997 - 157 б.
68. Мескон М., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: перевод с англ. М.: Дело , 1996.
69. Муракаси Иброхим, Саифназаров Исмоил. Менежмент асослари. Ўқув қўлланма, Тошкент 1998 - 154 б.
70. Справочник директора предприятия. М.: 1996.
71. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М.: 1996.
72. Старобинский Э.К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М: 1994.
73. Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: 1991.
74. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры. М.: 1999. - 238 с.
75. Станкин М.И., Психология управления. Практическое пособие, М.: 2000- 300 с.
76. Розанова В.А., Психология управления. Учебное пособие, 2000. - 384 с.
77. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка обучение. Учебное пособие. М.: 2000-264 с.
78. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. М.: 2000-256 с.
79. Райзберг Б.А., Фатхуддинов Р.А. Управление экономикой. М.: 1999-784 с.
80. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИКС, 1996.
81. Тошниязов М.М. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. Тошкент., “Ўзбекистон” 1995 – 136 б.
82. Салимов С.А. Автомобиль Узбекистана: становление и перспективы развития. Ж. “Журнал налогоплательщика” № 12, 1998.
83. Абдуганиев И.Х. Анализ и управление проектом. Ташкент, 2000.
84. Аликариев Н.С. Социология. Тошкент, 2000.
85. Бублик Г.П. Анализ и управление проектами. Учебник, Тошкент 2000.
86. Жалолов Ж. Маркетингни ҳамкорликда бошқариш. Дарслик. Тошкент 2000-424 б.
87. Абдувохидов А.М. Ахборотларни қайта ишлашнинг компьютер технологияси. Т.ДИУ, Ўқув қўлланма, Тошкент 1999-152 б.
88. Зайнитдинов Ш.Н. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик, Тошкент, “Мехнат”, 1998.
89. Зайнитдинов Ш.Н. Менежмент асослари. Дарслик, Тошкент, “Молия нашириёти”, 2001.
90. Убайдуллаев Р.А. Информационно-диалоговая система оптимизации и управления инвестиционными процессами. Ташкент, ФАН, 1996-152 б.
91. Берников Б. Кичик корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва юритиш асослари. Тошкент, Ўқитувчи, 1999-110 б.

92. Худойберганов +.Т., Рустамов О.Б., Икрамов И.З., Абдуллаева М./., Мамадалиева М.У. Замонавий корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш. Тошкент, 2001-108 б.
93. Худойберганов +.Т., Камолов А., Камолова Э.А. Транспорт корхоналарида ходимларни бошқариш тизими. Тошкент, 2001. 65 б.
94. Икрамов И.З., Худойберганов +.Т. Транспортда ходимларни бошқариш тизимини яратиш. “Перспектив информацион технологиялар: Алгоритмлаш ва дастурлашнинг замонавий муаммолари” Республика илмий конференцияси. Тошкент - 2001. 552 б.
95. Худойберганов +.Т., Эргашева М., Ибрагимова Д.А. Персонални бошқаришда акад. В.+ +обулов усуллари. “Ўзбекистон Республикасида автомобил ва йўллар комплексининг тараққиёт йўли”. Республика илмий-амалий конференцияси. ТАЙИ, мақолалар тўплами, III - қисм, Тошкент. 2001, 134 б.
96. Худойберганов +.Т Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини яратиш муаммолари. «Иқтисодиётни моделлаштириш ва ахборотлаштириш масалалари (Илмий ишлар тўплами)». 20 - сон, Тошкент, Ўзб. Республикаси Фанлар Академиясининг «Кибернетика» ИИЧ Б Кибернетика институти, 2001, 93-99 бетлар.
97. Зайнутдинов Ш., Муракаев И., Ларина С. Основў менеджмента. Ташкентский ГЭУ, Ташкент «Ўқитувчи» 1996, 179 с.
98. Международнўй журнал. «Проблемў теории и практики управления. №4½, 2000.
99. Журнал «Жамият ва бошқарув», №1, 2, 2000.
100. Раҳбар ва ходим (тўплам). Тошкент, Академия нашриёти, 1998. - 172 б.
101. Худойберганов +.Т., Икромов И.З., Ибрагимов А. Ходимларни бошқариш. Ўкув қўлланма. Т.: 2002, 316 б.
102. А.К.Саакеи, Т.Т.Зайцев и др. управленхе персоналом в организации. Питер, 2002.
103. Худойберганов +.Т. Икромов И.З. /уломов С. Абдуллаева М. «Ташкилот жамоасини самарали бошқариш». Т.: 2004, 249 б.
104. Ўзбек халқ мақоллари. Тўплам. Т.: Адабиёт ва санъат нашр:, 1989-512 б.
105. Сайфиддин Фахриддин ўғли. Аллоҳнинг 77... мўъжизаси. Узоқ умр омиллари ёхуд икки дунё саодатига йўл. I китоб. Т.: «Янги аср авлоди», 2002, 160 б.
106. +урбонов Ш. ва бошқалар. Баркамол авлод орзузи («Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга ошириши борасидаги публистиック мулоҳазалар). Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа концерни. 1998-144 б.
107. «Илмий-таҳлилий ахборот» журнали, 2004, № 2,1,3. «Тошкент ислом университети» нашриёт-матбаа бирлашмаси.2004.
108. Фарберман Б.Л., Мусина Р.Г., Джумабаева Ф.А. Современнўе методў преподавания в вузах.-Т.: 2001,193 с. Фарберман Б.Л., Передовўе педагогические технологии. Т., Фан, 2000.

109. Управление персоналом организации:. Практикум учебниe пособие под ред. Д-эл. Проф А.Я.Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2000. 296 с.
110. «Управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах.» Материалы международной научно-практической конференции. М.: Изд, РЭА, 2004 - 177с.
111. Абдуллаев О., Исмоилов Р. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш (ўқув қўлланма). Проф. Т.Эргашев таҳрири остида. Наманган 2001 .116 б.
112. Сирожиддинов И., Йўлдошев А. Акциядорлик жамиятларини ташкил этиш ва бошқариш (ўқув қўлланма). Проф. Т.Эргашев таҳрири остида. Наманган-2001., 88б.
113. «Перспектива развития автомобильно-дорожного комплекса в республике Узбекистан». Сборник научных трудов республиканской научно-практической конференции. ТАДИ, Т.: 2004-382 с.
114. Худойберганов +.Т., Икромов М.А., Икромов И.З. Замонавий корхона ва ташкилотларда персонал бошқариш (2-қисм). Т.: ТАЙИ. 2005 й.
115. Худойберганов +.Т., Икромов И.З. ва бошқалар. «Менежмент», фанидан амалиёт дарслари учун услубий кўрсатмалар (1,2,3 қисмлар). Т.: ТАЙИ, 2004.
116. *Lawler, Edward, III Strategic Pay. Jossey-Bass, San-Francisco, 1990. Milkovich, George, and Gomez-Meja, Luis Compensation. Irwin, Homewood. III, 1990.*
117. *Tosi, Henry, Rizzo, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational Behavior, Harper& Row Publishers, New York, 1990.*
118. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Вўсш.шк., 1994.
119. Butler, John, Ferris, Gerald, and Napier, Nancy Strategy and Human Resources Management. Soth-Western Publishing. Cincinnati, Ohio, 1991.
120. Ceriello, Vincent Human Resource Management Systems. Lexington, New York, 1991.
121. Fitz-enz, Jac Human Value Management: The Value Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s. Jossey-Bass, San-Francisco, 1990.
122. Tosi, Henry, Rizzo, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational Behavior, Harper & Row Publishers, New York, 1990.
123. Walker, James Human Resource Strategy, Mc-Graw Hill, Inc. 1992.
124. Худойберганов +.Т., Нурмухamedov Т.Р., Абдуллаева М./. «Ходимлар менежменти». 1-қисм. Т.: 2007, 240 б.
125. Худойберганов К.Т., Уринбоева М.Т., Уринбоев Ж.Д. Опўт подготовки магистров в зарубежных странах. «Современные технологии в автомобильно-дорожном комплексе». Сб. статей Республиканской научно-практической конференции. Часть П, ТАДИ, Ташкент, 2006.
126. Худойберганов К.Т., Е.В.Калимбетова. Самые разнообразные функции менеджеров на транспортной логистике. ТАДИ. Ташкент, 2008.
127. Худойберганов К.Т., К.А.Ахметов, Д.Тухтасинов. «Транспортная логистика». ТАДИ. Ташкент, 2008. 24 с.

128. Худойберганов +.Т., М./.Абдуллаева, Н.Ш.Ибрагимова. Менежмент йўналиши бўйича мукаммал тестлар тайёрлаш ва улардан фойдаланиш йўллари. Замонавий тест технологиялари ва амалиётга татбиқи. Республика илмий-амалий конференция материаллари. Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия университети. Тошкент, 2008.

ИЛОВАЛАР

Илова 1.

«Ходимларни бошқариш» фанидан ўз билимини текшириш учун тест топшириқлари ва уларнинг жавоблари.*

1. Горизонтал каръера нима?

- а) Шахснинг бир корхона ичидаги каръераси иерархия структураси бўйича ўсиши;
- б) Шахснинг бир корхона ичida билим олиши ва малака ошориши;
- в) Шахснинг иш фаолиятидаги професионал улғайиш босқичлари корхонадан ташкарида содир бўлишига айтилади;
- г) Шахснинг бир лавозимдан иккинчи юқори лавозимга ўтиши;
- д) Шахснинг лавозим фаолияти бир-биридан фарқ қилмадиган бошқа лавозимга ўтиши;

2. Хизматда професионал улғайиш неча босқичдан иборат?

- а) 3; б) 6; в) 4; г) 8; д) 5.

3. Мотивация деганда нимани тушунасиз?

- а) Корхона иш фаолиятига мослашиш;
- б) Корхонада юқори лавозим эгаллаш учун харакат қилиши;
- в) Шахсларнинг ишлаб чиқаришдаги хохиши;
- г) Шахсларнинг ташкилотга ишга келганда ўзида бор бўлган потенциали;
- д) Шахсларнинг юқори лавозимдагилар томонидан берилган буйруқларга сўзсиз бўйсунуши

4. Ташкилот ичидаги каръера неча турга бўлинади?

- а) 1; б) 4; в) 3; г) 5; д) 2.

5. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини нечта поғонага ажратиш мумкин?

- а) 5 та поғона;
- б) 3 та поғона;

6. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини қандай поғоналари мавжуд?

- а) +исқа муддатли режалар, стратегик вазифалар, таянч қадриятлар;
- б) Узоқ муддатли режалар, таянч қадриятлар;
- в) Стратегик вазифалар, узоқ муддатли режалар, қисқа муддатли режалар;
- г) Стратегик вазифалар ва таянч қадриятлар.

7. Ташкилий тузилиш деганда нимани тушунасиз?

- а) Анъанавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади;
- б) Ноанъанавий равишдаги меҳнат тақсимоти тушунилади;

- в) Мехнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади;
г) Ҳамма жавоблар тўғри.
8. Ташкилот ходимлари анъанавий равишда нечта тоифага бўлинада?
а) 4 та; б) 7 та; в) 6 та; г) 3 та.
9. Ташкилот ходимлари анъанавий равишда қандай тоифага бўлинади?
а) Мутахассислар, ижрочилар;
б) Ишчи - хизматчилар;
в) Раҳбар, мутахассис, ижрочилар;
г) Раҳбар ва ишчилар.
10. +обилият деганда нима тушунилади?
а) Ходимда ўзига юклangan вазифаларни бажариш учун касб - малакасининг мавжудлиги, етарли даражада куч-қувват ва чидамлилик тушунилади.
б) Ўқувлилик, умумий маданият;
в) Ақл-заковат;
г) Малакасининг мавжудлиги.
11. Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда қандай тизимга бўлинади?
а) Бошқарувчи ва бошқарилувчи;
б) Ёрдамчи ва хизматчилар;
в) Ақлли меҳнат ходимлари;
г) Мутахассислар, идора ходимлари.
12. Моддий ишлаб чиқариш соҳасининг барча ходимлари қандай гурухга бўлинади?
а) Асосий бўлмаган фаолиятида иш билан банд ёки бошқа персонал;
б) Асосий фаолиятида банд бўлган персонал ва асосий бўлмаган фаолиятда иш билан банд ёки бошқа персонал;
в) Асосий фаолиятда банд бўлган персонал;
г) Тўғри жавоб йўқ.
13. Замонавий корхонанинг тузилиши?
а) Менеджерлар, акциядорлик;
б) Директорлар кенгаши, корхона ходимлари;
в) Бошқарувчилар, корхона ходимлари, директорлар кенгаши;
г) Корхона ходимлари, бошқарувчилар, акциядорлар, директорлар кенгаши.
14. Бошқарув обьекти нима?
а) Ташкилотлар ва корхоналар персонали;
б) Корхона ва муассасалар персонали;

в) Корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар персонали;
г) Ҳамма жавоб түғри.

15. Персоналлар орасида қандай хусусиятлар асосий роль ўйнайди?

- а) Ижтимоий - психологик хусусиятлар;
- б) Ижтимоий – иқтисодий хусусиятлар;
- в) Молиявий - психологик;
- г) Маънавий - иқтисодий.

16.Бошқаришни таркибий жиҳатларининг қандай турлари мавжуд.

- а) Бозорни бошқариш, персонални бошқариш;
- б) Маҳсулотни бошқариш, молиявий бошқариш;
- в) Молиявий бошқариш, бозорни бошқариш;
- г) Маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқариш

17. Ходимларни бошқариш нима?

- а) Бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир;
- б) Бу ташкилотни назорат қилиш;
- в) Бу ташкилотни координациялаш ва режалаштириш;
- г) Ходимларни назорат қилиш ва ишни түғри тақсимлаш

18.Фирма ичидаги бошқарувнинг муҳим хусусияти қандай?

- а) Персоналга комплекс таъсир кўрсатишдан иборат;
- б) Персоналга ягона ва комплекс таъсир кўратишдан;
- в) Персоналнинг фаолиятига баҳо бериш;
- г) Фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш.

19.Корхона ва ташкилот қандай икки кичик тизимнинг йиғиндисидан иборат?

- а) Иқтисодий ва техник;
- б) Ижтимоий ва иқтисодий;
- в) Техник ва ижтимоий;
- г) Техник ва сиесий.

20.Ижтимоий тизим қандай тизим ҳисобланади;

- а) Юмшоқ;
- б) +аттиқ;
- в) Юмшоқ ва қаттиқ;
- г) Тўғри жавоб йўқ.

21.+андай шароитда кооперация унумдорликни оширишнинг кучли воситаси ҳисобланади?

- а) Мехнат тақсимоти энг кўп даражада ривожланган шароитда;

- б) Ишлаб чиқариш воситаларини кўпайтириш;
- в) Ишчи кучини сонини ошириш;
- г) Малакали ходимларни етказиб бериш.

22. Нима меҳнат потенциалига бир хилда салбий таъсир қилади?

- а) Персоналнинг танқислиги;
- б) Персоналнинг танқислиги ва ортиқчалиги;
- в) Персонал малакаси ва кўникмаларининг пастлиги;
- г) Персонални корхонадан ташқари бошқа ишлар билан жалб этиш.

23. Ишлаб чиқаришни такомиллаштиришдан иборат вақти - вақти билан такорланиб турадиган босқич неча йил давом этиши мумкин?

- а) Беш йил;
- б) Ўн йил;
- в) Ўн саккиз йил;
- г) Йигирма йил.

24. Персонал тўғрисидаги ахборот талабларидан бири бўлган долзарблик нима?

- а) Маълумотлар ноаниқ бўлмаслиги;
- б) Маълумотлар қиёслаб бўладиган бирликларда келтирилиши;
- в) Маълумотлар янги бўлиши, тезкорлик ўз вақтида тақдим этилиши;
- г) Ҳамма жавоб тўғри.

25. Персонални жалб қилишни режалаштиришнинг вазифаси нимадан иборат?

- а) Ички ва ташқи манбалар ҳисобига келгусига ходимларга бўлган эҳтиёжни қондиришдан иборат;
- б) Топшириқларни қайта тақсимлаш;
- в) Ташқаридан ходимлар жалб қилиш;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри.

26. Кўникишнинг қандай йўналиши мавжуд?

- а) Бошланғич ва иккиламчи;
- б) Бошланғич кўникиш;
- в) Иккиламчи кўникиш;
- г) Тўғри жавоб йўқ.

27. Иккиламчи кўникиш нима?

- а) Касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ёш ходимларнинг мослашуви;
- б) Касб фаолияти соҳасида тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашуви;
- в) Раҳбар лавозимга ўтганда касбий ролини ўзгартириши;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган.

28. Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари қайсилар?
- а) Конференция ва семинарлар ўтказиш, сифат тўгаракларини ташкил қилиш;
 - б) Ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, маъruzalар ўқиш;
 - в) Маъruzalар ўқиш, ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, конференция ва семинар ўтказиш, тажриба алмашиш гурухларини ташкил этиш;
 - г) Хамма жавоб тўғри.
29. Ишлаб чиқариш жараёнида одамларга таъсир кўрсатувчи қандай омилларни биласиз?
- а) Маданият, маънавият, иерархия;
 - б) Маданият, маънавият, бозор;
 - в) Маънавият, бозор, иерархия;
 - г) Бозор, маъданият;
 - д) Иерархия, маданият, бозор.
30. Бир корхона ичидаги каръеранинг қандай турларини биласиз?
- а) Вертикал, марказга интилевчи каръера;
 - б) Вертикал ва горизонтал каръера;
 - в) Профессионал ва марказга интилевчи каръера;
 - г) Горизонтал ва марказга интилевчи каръера;
 - д) Вертикал, горизонтал ва марказга интилевчи каръера.
31. Корхона ходимлари қандай категорияларга бўлинади?
- а) Мутахассислар, ишчилар, ижро этувчилар;
 - б) Мутахассислар, хизматчилар, ишчилар;
 - в) Бошлиқлар, ижро этувчилар, ишчилар;
 - г) Бошлиқлар, ишчилар, хизматчилар;
 - д) Бошлиқлар, мутахассислар, ижро этувчилар
32. Шахсларнинг мослашиши деганда нимани тушунаиз?
- а) Шахснинг бир лавозимда узоқ ишлаши;
 - б) Шахснинг бир лавозимдан иккинчи лавозимга ўтгандаги давр;
 - в) Шахсларнинг ишлаб чиқариш фаолияти учун хоҳишнинг ортиши;
 - г) Шахсларнинг ишлаб чиқаришдаги фаолиятга хоҳиши уйгонган ҳолда кўниши;
 - д) Шахсларнинг ишлаб чиқариш жараёни ва иш шароитига кўниши.
33. Корхонада шахсларнинг қандай келишмовчилик турларини биласиз?
- а) Ички шахсий келишмовчилик, гурухлараро келишмовчилик, бошлиқ билан келишмовчилик;
 - б) Шахслараро ва гурухлараро келишмовчилик, бошлиқлар билан келишмовчилик;
 - в) Бир шахс ва гурухлар орасидаги келишмовчилик;

г) Раҳбар орасидаги келишмовчилик;
д) Бир шахс раҳбар орасидаги келишмовчилик, ички шахсий келишмовчилик, гурухлараро, шахслараро, бир шахс ва гурухлараро келишмовчилик.

34. Япония усулининг шахсни бошқарув тизимида ходимнинг хизматда улғайиш схемасининг биринчи босқичи нимадан иборат?

- а) Ишга қабул қилиш;
- б) Малака бўйича имтиҳон топшириш;
- в) Корхона мослашиши ва қўшимча синов;
- г) Малака бўйича профессионал улғайиш;
- д) Танлаш, баҳолаш ва ходимларни иш жойига қўйиш.

35. Ишлаб чиқариш жараёнида шахсларга таъсир этувчи 2-чи омилларни ифодалаб беринг.

- а) Техника ва технологиянинг ўсиши;
- б) Бозор муносабатлари талаб ва таклифнинг ўсиши ёки камайиши;
- в) Иерархия ҳолатлари;
- г) Халқ хўжалик структурасининг ўзгариши;
- д) Маданиятнинг ўсиши ёки пасайиши.

36. Хизматда профессионал улғайиш неча босқичдан иборат? А) 3;
Б) 6; В) 8; Г) 4; Д) 5.

37. Шахсларни корхонага танлашда қандай сұхбат турлари мавжуд?

- а) Критериялик, вазиятли, варианти суҳбат;
- б) Критериялик;
- в) Критериялик, варианти суҳбат;
- г) Таржимоий ҳол, варианти, критерияли суҳбат;
- д) Таржимоий ҳол, критериялик, вазиятли, суҳбат.

38. Ташкилот мақсадларига таъсир этувчи қандай контрагентларни биласиз?

- а) Мижозлар, ҳиссадорлар, ташқи муҳит;
- б) Ташкилот ходимлари, мижозлар, ташқи муҳит;
- в) Ҳиссадорлар, ташқи муҳит, раҳбарлар;
- г) Ташкилот ходимлари, раҳбарлар, ташқи муҳит;
- д) Мижозлар, ҳиссадорлар, ташкилот ходимлари.

39. Шахсларни баҳолаш нима?

- а) Раҳбарнинг шахсга баҳо бериш;
- б) Шахсни бир - бири билан солишириш орқали баҳолаш;
- в) Шахсга хамкаслари томонидан баҳо бериш;
- г) Шахсни мутахассислар томонидан баҳоланиши.

40. Ташкилот ичидаги мавқе неча турга бўлинади?

А) 5; Б) 5; В) 4; Г) 1; Д) 2.

41. Шахсларни стандарт баҳолаш деганда нимани тушунасиз?

- а) иккита ходим бажарган ишни иш сифати, ташкилотчилик қобилияти бўйича солишириш асосида баҳолаш;
- б) ишга бўлган муносабати, ташкилотчилик қобилияти бўйича баҳолаш;
- в) ташкилий бошқарув қобилиятлари асосида баҳолаш;
- г) корхона бошлиғи, ҳамкарабалар, қўл остидагилар томонидан баҳолаш;
- д) иш сифати, ишга бўлган муносабати, ташкилий бошқарув қобилияти асосида баҳолаш.

42. Иш жойидан ташқарида билим олиш деганда нимани тушунасиз?

- а) Маъруза эшитиш, ўйин ташкил этиш, ўқувчи бўлиб билим олиш;
- б) Ўқувчи бўлиб ёлланиш, маъруза эшитиш, амалий вазиятни таҳлил қилиш;
- в) Ротация усули, амалий вазиятни таҳлил қилиш, ўқувчи бўлиб билим олиш;
- г) Маъруза эшитиш, амалий вазиятни таҳлил этиш, гурӯҳлар бўлиб ҳақиқий вазиятни таҳлил қилиш;
- д) Ўйинлар ташкил этиш, маъруза эшитиш, домлалик қилиш.

43. Шахсларни бошқариш тизими қандай жараёнларни ўз ичига олади?

- а) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш;
- б) Шахсларни танлаш, ўқитиш, баҳолаш ва ривожлантириш;
- в) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришни рағбатлантириш;
- г) Шахсларни (ривожлантириш) режалаштириш, танлаш, баҳолаш.
- д) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳолаш, рағбатлантириш.

44. Корхона деб нимага айтилади?

- а) Корхонанинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун шахслар жамоаси;
- б) Корхона ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун шахслар жамоасинининг фаолияти;
- в) Икки еки ундан ортиқ кишининг биргаликда ишлаши;
- г) Мақсадлари билан - бир бирига мос тушган шахслар жамоаси;
- д) Бир мансабли шахслар гурӯҳи.

45. Каръера нима?

- а) Лавозимларни кетма - кет эгаллаш;
- б) Шахснинг корхонада тутган ўрни, билими;
- в) Корхона томонидан бериладиган лавозим;

г) Шахснинг иш фаолиятидаги тажрибаси, билими, ахлоқи, ҳаётини давридаги кўрсаткичлари.

46. +андай сұхбат турлари мавжуд?

- А) Бир нечта корхона вакиллари ва битта номзод;
- Б) Бир корхона вакили ва битта номзод;
- В) Бир нечта корхона вакиллари ва нечта номзод;
- Г) Бир корхона вакили бир нечта номзод;
- Д) Ҳамма жавоб тўғри.

47. Бирламчи мослашиш деганда нимани тушунасиз?

- а) Профессионал тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашиши;
- б) Сұхбатдан ўтган ёш мутахассисларнинг мослашиши;
- в) Малака оширилгандан кейин мослашиш;
- г) Ишга келган янги ходимнинг мослашиши;
- д) Профессионал тажрибага эга бўлмаган ёш мутахассиснинг мослашиш.

48. Корхона ичидағи каръера нима?

- а) Шахснинг лавозимни кетма-кет эгаллаши;
- б) Иш фаолиятида ривожланиш табақаларини босиб ўтиши;
- в) Шахсларни бир лавозимдан иккинчи юқори бўлмаган лавозимга ўтиши;
- г) Бошқарув марказига интилув каръераси;
- д) Бир корхонадаги шахснинг юқори лавозимни эгаллашга қаратилган ривожланиши.

49. Профессионал каръера нима?

- а) Шахснинг иш фаолиятидаги тажрибаси, билими, ахлоқи, ютуқлари;
- б) шахсларнинг юқори лавозимларни эгаллаш учун тайергарлик кўрсаткичлари;
- в) Бир лавозимдан, иккинчи юқори бўлмаган лавозимга ўз хохиши билан ўтиши;
- г) Бир корхонада шахсларнинг юқори лавозимларни кетма - кет эгаллаши;
- д) Шахснинг ҳаётини иш фаолиятидаги тажрибаси? Билими, ахлоқи, нафақага чиқиши.

50. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини нечта поғонага ажратиш мумкин?

- А) 6;
- Б) 2;
- В) 4;
- Г) 5;
- Д) 3.

51. Мартабанинг нечта тури мавжуд?

- А) 5;
- Б) 3;
- В) 2;
- Г) 4.

52. Мартабанинг турлари қандай?

- а) касб мартабаси ва ташкилот ичидағи мартаба;
- б) касб-хунар соҳасида ўсиш мартабаси;

- в) қобилиятни қўллаб-қувватлаш;
- г) ташкилот ичидағи мартаба.

53. Япониядаги умрбод ёлланиш тизими қандай?

- а) Бўшатилишдан қўрқиш;
- б) Меҳнат унумдорлигини пасайтиришдан келиб чиқадиган муаммолар;
- в) Кафолатланган бандлик шаклларидан биридир;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган

54. Хизмат мартабасини назорат қилиш тури бу - ?

- а) Ихтисослашган мартаба;
- б) Ихтисослашмаган мартаба;
- в) Корхона ичидағи мартаба;
- г) Билмайман.

55. Менеджер мартабасини неча босқичдан иборат?

- А) 4;
- Б) 5;
- В) 3;
- Г) 6.

56. Менеджер мартабаси қандай босқичлардан иборат?

- А) Дастрекки ривожланиш, қўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, якунлаш, пенсия;
- Б) Қўтарилиб бориш, якунлаш;
- В) Дастрекки сақлаб қолиш пенсия;
- Г) Ривожланиш, қўтарилиб бориш, сақлаб қолиш пенсия.

57. Менеджер мартабаси босқичлари схемасидаги ривожланиш босқичи қанча вақт давом этади?

- а) 15 йил - 30 дан 45 ёшгача;
- б) 10 йил - 20 дан 30 ёшгача;
- в) 5 йил - 25 дан 30 ёшгача;
- г) 20 йил - 45 дан 65 ёшгача.

58. Ҳалал бериш турлари қандай?

- а) Одатдаги ишлар ва юмушлар;
- б) Режалаштиришнинг йўқлиги танг шароитда бошқариш одатдаги ишлар ва "кундалик" юмушлар;
- в) Танг шароитда бошқариш, режалаштиришнинг йўқлиги;
- г) Одатдаги ишлар ва юмушлар.

59. Ҳалал бериш турлари нечта?

- А) 4;
- Б) 5;
- В) 2;
- Г) 3.

60. Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик нечта бўлиши лозим?

- А) 8;
- Б) 4;
- В) 2;
- Г) 6.

61. Тизимли тарзда ёндашув нүқтаи назаридан хавфсизлик қандай бўлиши лозим?

- а) Режали, ишончли, кўп томонлама марказлашмаган;
- б) Узлуксиз, режали, марказлашган, аниқ, фаол, ишончли, ҳар томонлама, кўп томонлама;
- в) Аниқ, ишончли, ҳар томонлама, фаол, режали;
- г) Марказлашган, аниқ режали фаол ҳар томонлама узлуксиз.

62. +уйида келтирилган қоидалардан қайси бири танқид қилиш қоидаларидан биринчиси бўлиб ҳисобланади?

- А) Мақташ учун сабаб қидириш;
- Б) Суҳбатни гувоҳлар иштирокида бошламаслик;
- В) Бир хилдаги оҳангни сақлаш;
- Г) Бошқа кишининг қобилияtlарини танқид қилиш.

63. Танқид қилишнинг нечта асосий қоидалари мавжуд?

- А) 7;
- Б) 3;
- В) 6;
- Г) 5.

64. Танқид қилишнинг охирги қоидасини кўрсатинг.

- а) Шошилинч айблашга ўтмаслик, бошқа томоннинг тушунтиришларини эшитиб кўриш;
- б) +араб чиқилаётган вазиятда раҳбар ўз камчилиги борлигини эътироф этиши, ўзининг мағлубиятлари тажриятлари тажрибасидан гапириб бериши;
- В) Рўй берган вазиятдан чиқиш йўлларини айтиб бериш, киши мавқеини сақлаш;
- Г) А ва Б жавоблар тўғри.

65. Нечта стресснинг характер ва аломатлари мавжуд?

- А) 2;
- Б) 4;
- В) 3;
- Г) 6.

66. Стресснинг характер ва аломатлари қайслар?

- а) Жисмоний, ҳиссий, ҳулқ-атворга оид аломатлар;
- б) Ҳулқ-атворга оид аломатлар, ҳиссий характерлар;
- в) Ҳиссий, жимоний аломатлар;
- г) Жисмоний, ҳулқ-атворга оид аломатлар.

67. Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар нимани билдиради?

- а) Гуруҳларнинг ўзаро тўқнашуви;
- б) Шахс ва гуруҳларнинг тўқнашуви;
- в) Индивидларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашуви;
- г) Тўғри жавоб йўқ.

68. Ихтилофларнинг қандай асосий вазифалари мавжуд?

- а) Ижобий ва салбий;
- б) Ижобий вазифалар;
- в) Салбий вазифалар;
- г) Ҳамма жавоб түғри.

69. Вертикал ихтилофлар нимани назарда тутади?

- а) Түғридан - түғри ҳокимиятнинг тақсимланишини;
- б) Юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланиши;
- в) Пастдан юқорига қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини;
- г) Түғри жавоб кўрсатилмаган.

70. Корхона ичидаги каръера моҳияти нимадан иборат?

- а) Аниқ бир шахснинг иш фаолиятида улғайиш босқичлари;
- б) Шахсларнинг иш фаолиятининг ўсиши;
- в) Аниқ бир шахснинг иш фаолиятида улғайиш босқичлари жараёнлари ягона корхонада бўлишдан иборат;
- г) Шахсларнинг улғайиш босқичлари турли корхоналарда содир бўлишидан иборат.

71. Горизонтал каръера деганда нимани тушунасиз?

- а) Шахс каръерасининг иерархия структураси бўйича ўсиши;
- б) Шахснинг лавозим фаолиятлари бир - биридан фарқ қилмайдиган бошқа лавозимга силжиши;
- в) Шахсларнинг бир лавозимдан бошқа иккинчи лавозимга силжиши;
- г) Шахснинг икки лавозимда ишлаши.

72. Мартаба босқичлари нечта ва қандай босқичлардан иборат?

- а) 2 та: ривожланиш, яқунланиш;
- б) 3 та: дастлабки, кўтарилиб бориш ва пенсия;
- в) 4 та: кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, яқунланиш ва нафақа;
- г) 6 та: дастлабки, ривожланиш, кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, яқунланиш ва нафақа.

73. Корхона ходимлари қандай категорияларга бўлинади?

- а) Ишчи ва хизматчилар;
- б) Ишчи ва бошлиқлар;
- в) Ишчи, хизматчи ва бошлиқлар;
- г) Бошлиқлар, хизматчилар ва мутахассислар;

74. Келишмовчиликларнинг хилларини кўрсатинг.

- а) Функционал;
- б) Дифункционал;
- в) Функционал ва дисфункционал;
- г) Ички ва ташқи.

75. Ташкилий структура деганда нимани тушунасиз?

- а) Ташкилотда ишлаетган ходимлар ўртасидаги муносабатни;
- б) Ташкилотда ишлаетган ходимларнинг бошлиқлар билан ўзаро муноабатларини;
- в) Шахслараро муносабатларни;
- г) Одамларнинг бир-бирига боғлиқлигини.

76. Корхона бошлиғи томонидан корхонада ишлаётган шахснинг иш фаолиятига бериладиган баҳо жараёни нима дейилади?

- а) Аттестация;
- б) Мотивация;
- в) Ситуация;
- г) Рағбатлантириш;
- д) а, г.

77. Корхона томонидан берилган имкониятлар (лавозим, иш жойи, жамоадаги ўрни ва ҳоказолар) ни босиб ўтиш нима деб аталади?

- а) профессионал ўқитиш;
- б) профессионал хизмат улғайиш;
- в) профессионал ва шахсий ривожланиш;
- г) профессионал каръера.

78. +айси жавобда ташкилот ичидаги каръера турлари кўрсатилган?

- а) Вертикал, горизонтал ва профессионал;
- б) Горизонтал, вертикал, ва марказга интиувчи каръера;
- в) Горизонтал, вертикал;
- г) Вертикал, ва корхона ичидаги каръера.

79. Заҳираға номзодларни танлашда асосий мезонларни кўрсатинг.

- а) Тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси, одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси, ташкилотчилик қобилияtlари, шахсий фазилатлар;
- б) Ташкилотчилик қобилияtlари, одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;
- а) Шахсий фазилатлари, тегишли маълумот ва касбий тайергарлик даражаси;
- г) Саломатлигининг аҳволи, ёши.

80. Компенсация системасининг асосий мақсади нимадан иборат?

- а) Корхонада ишлаётган ходимларнинг корхонада ишлаши;
- б) Ишчи ва хизматчиларнинг ишлаётган корхонасига ўз ҳиссасини қўшиши;
- в) Ишчи кучларига кетадиган ҳаражатларни назорат қилиш;
- г) Корхонада ишлаётган ходимларнинг корхона ўз олдига кўйган мақсадига эришишдаги бирдамлиги

81. Жамоага раҳбарлик вазифалари бўйича иш вақти сарфлари қандай гурухланади?

- а) Режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш;
- б) Режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат қилиш;
- в) Ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш;
- г) Мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш

82. Бошқарув тадбирларини бажариш усулларига боғлиқ равишда қандай гурухларни ажратиш мумкин?

- а) Аналитик конструкторлик ва ахборот-техникавий тадбирлар;
- б) Ташкилий-маъмурий, ахборот-техникавий тадбирлар;
- в) Ахборот - техникавий тадбирлар;
- г) Ташкилий-маъмурий, аналитик конструкторлик ва ахборот - техникавий тадбирлар.

83.+андай ҳолатда вақт сарфи каттароқ бўлса, раҳбар, мутахассис меҳнатни ташкил этиш масалаларига эътибор беришлари керак бўлади?

- а) 20% дан кўпроқ ҳолатда;
- б) 5% дан кўпроқ ҳолатда;
- в) 10% дан кўпроқ ҳолатда;
- г) 10% дан камрок ҳолатда.

84. 10% дан кўпроқ ҳолатда ишни бажариш пайти тасодифан белгиланган бўлса, раҳбар, мутахассис нимадан қийинчилик сезади?

- а) Кун учун режалар тузишда;
- б) Ходимлар билан мунособатда;
- в) Маошни белгилашда;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри;

85. Ҳалал бериш турларининг биринчиси қандай номланади?

- а) Танглик шароитида бошқариш.
- б) Одатдаги ишлар ва "кундалик" юмушлар;
- в) Режалаштиришнинг йўқлиги;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган;

86. Режалаштириш давлари ичida раҳбар учун энг муҳими нима ҳисобланади?

- а) хафта;
- б) кун;
- в) ой;
- г) йил.

87. Кунни режалаштириш нимани ўз ичига олади?

- а) Ўзига берилган вақт мобайнидаги муайян харакатларни белгилаб олишни;
- б) Мақсад, истак ва муддаоларни чегаралашни;
- в) +арорлар қабул қилишни;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри.

88. Йиллик режалаштиришнинг муҳим бўғини нима?

- а) Фаолиятнинг зарур йўналишларини белгилаб чиқиш;
- б) Режанинг бажарилишида иш вақтини тақсимланиши;
- в) Топшириқларнинг бажарилишини ва вақтдан фойдаланишни назорат қилиш;
- г) Б ва В жавоблар тўғри.

89. Раҳбар ва мутахассислар сарфлайдиган иш вақти тузилиши ва меҳнат мазмунини ўрганиб чиқиш учун қандай усуллардан фойдаланилади?

- а) Иш вақтини суратга олишга;
- б) Оғзаки савол-жавоблар қилиш;
- в) Анкета орқали савол-жавоблар қилиш;
- г) Анкета орқали ва оғзаки савол-жавоблар қилиш, иш вақтини суратга олиш.

90. Тижорат ташкилотининг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг биринчи йўналиши қандай номланади?

- а) Персоналнинг хавфсизлиги;
- б) Ахборот - аналитик тадқиқотлар ва хавфсизликка башорат баҳолари бериш;
- в) Моддий ва молиявий воситалар ва объектларнинг сақланиши ва жисмоний ҳимоя қилиниши;
- г) Ахборот ресурсларининг хавфсизлиги.

91. Стресс аломатларининг нечта тури мавжуд?

- А) 4;
- Б) 5;
- В) 3;
- Г) 2.

92. Этика дейилганда нима назарда тутилади?

- а) Умумисоний нормалар ва хулқ-атвор қоидалари назарда тутилади;
- б) Ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор нормалари тизими;
- в) Хизматга доир муносабатларнинг ахлоқий нормалари;
- г) Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятлар назарда тутилади.

93. Рағбатлантиришнинг шаклларидан бири бўлган жорий мукофот нима?

- а) Ишнинг пиравард муваффақиятли натижалари учун бериладиган мукофот;
- б) Ходимларга оид янгиликларнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмuinи муваффақиятли ҳал қилганлик учун бериладиган мукофот;
- в) Жорий иш натижалари ва ходимларга оид янгиликларни амалга оширганлик учун бериладиган мукофот;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган.

94. Шахснинг табиий хусусиятлари деганда нима тушунилади?

- а) Шахсада вақт давомида шаклланиб борадиган ҳислатлар;
- б) Унда туғилган вақтидан бошлиб мавжуд бўлган нарсалар тушунилади;
- в) Атроф - муҳитга қараб ўзини мослаштириш тушунилади;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри.

95. Стажер ва стажировка раҳбарининг нечта асосий вазифалари мавжуд?

- А) 5; Б) 3; В) 7; Г) 6

Тест саволларига тўғри жавоблар

1 д	36 д	71 б
2 д	37 д	72 г
3 д	38 а	73 г
4 в	39 д	74 в
5 б	40 б	75 б
6 а	41 д	76 а
7 а	42 б	77 б
8 г	43 д	78 а
9 в	44 б	79 а
10 а	45 д	80 г
11 а	46 в	81 б
12 б	47 д	82 г
13 г	48 д	83 в
14 в	49 д	84 а
15 а	50 д	85 в
16 г	51 в	86 б
17 а	52 а	87 а
18 б	53 в	88 а
19 в	54 б	89 г
20 а	55 г	90 б
21 а	56 а	91 в
22 б	57 в	92 б
23 г	58 б	93 в
24 в	59 г	94 б
25 а	60 а	95 г
26 а	61 б	

27 б	62 б
28 в	63 а
29 д	64 в
30 д	65 в
31 д	66 а
32 д	67 в
33 д	68 а
34 д	69 б
35 б	70 в

Тест ўқув тартибига тўлиқ риоя қилинган ҳолда берилган фанни ўзида мужассамлаштиради.

Талабаларнинг барчасига бир хил тест саволлари берилсада, уларнинг ўзлари тўғри жавобларни ўзларининг билим даражасига қараб белгилайдилар ва бу ҳар бир талабанинг олган билимини қай даражада эканлигини ва қандай ўзлаштирганлигини текшириш ва назорат қилишда самарали натижа беради.