

# МЕНЕҶМЕНТИ КАДРӢ



**М.Н.МИРЗОН**

*Менеҷменти кадрӣ - ин танҳо идора кардани одамон, балки офаридани муҳити илҳомбахши корӣ, имкони рушди шахсӣ ва эҳсоси ҳамдилиест, ки дар он ҳар як корманд худро ҳамчун сармояи арзишманд, эҷодкор ва ҳаммуаллифи муваффақияти ташкилот эҳсос мекунад.*

**ДУШАНБЕ**

**АКАДЕМИЯИ ИЛМҲОИ КИШОВАРЗИИ  
ТОҶИКИСТОН**

**ИНСТИТУТИ ИҚТИСОДИЁТ ВА ТАҲҚИҚИ  
СИСТЕМАВИИ РУШДИ КИШОВАРЗӢ**

**М.Н.МИРЗОН**

**МЕНЕҶМЕНТИ КАДРӢ  
(васоити таълимӣ)**

**ДУШАНБЕ - 2025**

**ТКБ 65.290-2+65.050.2+65.9(2точик)32-4+92Я2**  
**ТДУ 33точик+331.7+339+338.436.33 (575.3)**  
**М-65**

**Муаллиф:** **Мирзон Некрӯз Мирзон** - н.и.и., мудирӣ шуъбаи омӯзиши равандҳои кластеркунонӣ дар комплекси агросаноатии Институти иқтисодиёт ва таҳқиқи системавии рушди кишоварзии Академияи илмҳои кишоварзии Тоҷикистон

**Ҳайати таҳририя:** **Солиев Назар Норович** - н.и.и., дотсент, мудирӣ шуъбаи таҳқиқотии Пажӯҳишгоҳи илмию таҳқиқотии иқтисодии Вазорати рушди иқтисод ва савдои Ҷумҳурии Тоҷикистон  
**Мухсинов Давлаталӣ Саидвалиевич** - н.и.и., дотсенти кафедраи менеҷмент ва маркетинги Донишгоҳи миллии Тоҷикистон  
**Ҳамидов Абдусалим Худойбердиевич** - н.и.и., дотсенти кафедраи менеҷменти Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Муқарризон:** **Бобоазиззода Шамшод Абдуғафур** - н.и.и., дотсент, мудирӣ кафедраи менеҷмент ва соҳибкорӣи Донишгоҳи аграрӣи Тоҷикистон ба номи Ш.Шоҳтемур  
**Абдуллоев Зафарҷон Асҳобович** - н.и.и., дотсенти кафедраи менеҷмент, маркетинг ва иқтисодиёти меҳнати Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон  
**Файзуллаева Каромат Наврусовна** - н.и.и., ходими пешбари илмӣ шуъбаи омӯзиши равандҳои кластеркунонӣ дар комплекси агросаноатии Институти иқтисодиёт ва таҳқиқи системавии рушди кишоварзии Академияи илмҳои кишоварзии Тоҷикистон

**М-65 Менеҷменти кадрӣ:** Васоити таълимӣ / М.Н.Мирзон. - Душанбе: ООО «Бебок», 2025. - 262с.

Васоити таълимии “Менеҷменти кадрӣ” барои донишҷӯён, аспирантону докторантон ва магистрону докторони PhD-и равияҳои иқтисодию ғайрииқтисодии муассисаҳои олиӣ касбӣ ва илмию пажӯҳишӣ ва инчунин ҳамаи онҳое, ки ба мушкилоти менеҷмент тавачҷӯхдоранд, пешбинӣ шудааст.

Дар васоити мазкур, таҳаввули ақидаҳо оид ба моҳияти менеҷменти кадрӣ дар давраи муосир, нақши менеҷер ва самаранокии сиёсати кадрӣ дар ташкилот, идоракунии самаранокии кадрҳо ва равандҳои мутобиқшавӣ онҳо, асосҳои идоракунии захираҳои инсонӣ, шуғлу бекорӣ ва банақшагирии кадрҳо дар ташкилот, ҳаракати касбӣ ва функцияҳои ҳадамоти кадрӣ дар ташкилот ва инчунин омодамаҳои кадрҳо ва мансаби корӣ, омилҳои мотиватсионӣ, идоракунии низоъҳо ва таҷрибаи кишварҳои хориҷӣ, диққат дода шудааст.

Чанбаҳои асосии менеҷменти кадрӣ ва қонунгузориҳои меҳнат дар Тоҷикистон оварда шуда, инчунин саволҳои барои худсанҷишӣ ва луғати истилоҳотӣ низ оварда шудааст. Васоити мазкур метавонад барои роҳбарони корхонаву ташкилотҳо, менеҷерон ва дигар мутахассисони самти менеҷмент муфид гардад.

**ISBN 978-99985-45-05-2**

© М.Н.Мирзон, 2025  
© ИИТСРК-и АИКТ, 2025

## **МУНДАРИЧА**

### **МУҚАДДИМА**

### **БОБИ 1. ТААССУРОТ ДАР БОРАИ МЕНЕҶМЕНТИ КАДРӢ**

- 1.1. Таҳаввулоти ақидаҳо оид ба моҳияти менеҷмент дар давраи муосир
- 1.2. Ташкилот ҳамчун объекти идоракунӣ
- 1.3. Менеҷерон дар ташкилот
- 1.4. Предмет ва вазифаҳои менеҷменти кадрӣ
- 1.5. Кормандон ҳамчун объекти менеҷменти кадрӣ
- 1.6. Тамоюлҳои кор бо кормандон дар ояндаи наздик

### **БОБИ 2. ИДОРАКУНИИ РАВАНДҲОИ МУТОБИҚШАВИИ МЕҲНАТ**

- 2.1. Моҳият ва намудҳои мутобиқшавии кормандони ташкилот
- 2.2. Мақсад ва вазифаҳои мутобиқсозии меҳнат
- 2.3. Танзими раванди мутобиқсозии меҳнат

### **БОБИ 3. САМАРАНОКИИ СИЁСАТИ КАДРИИ ТАШКИЛОТ**

- 3.1. Муҳтавои сиёсати кадрӣ ташкилот
- 3.2. Намудҳои сиёсати кадрӣ ташкилот
- 3.3. Унсурҳои сиёсати кадрӣ ва тавсифи онҳо
- 3.4. Самтҳои асосии сиёсати кадрӣ ва арзёбии онҳо

### **БОБИ 4. ХАДАМОТИ КАДРИИ ТАШКИЛОТ**

- 4.1. Хадамоти кадрӣ ташкилот
- 4.2. Функсияҳои хадамоти кадрӣ
- 4.3. Ҳуқуқ ва уҳдадорӣҳои роҳбари хадамоти кадрӣ
- 4.4. Вазифаҳои менеҷер оид ба кадрҳои ташкилот
- 4.5. Намудҳои асосии сохтори ташкилии хадамоти кадрӣ.
- 4.6. Хадамоти кадрӣ дар ташкилотҳои хориҷа

## **БОБИ 5. БАНАҚШАГИРИИ КАДРӢ**

- 5.1. Моҳият ва вазифаҳои банақшагирии кадрӣ
- 5.2. Намудҳои асосии банақшагирии кадрӣ
- 5.3. Иттилоот дар бораи ҳисоби талаботҳои ҷорӣ ва дурнамои кадрҳо
- 5.4. Омилҳои дохилӣ ва берунӣ маркетинги кадрӣ
- 5.5. Дурнамои идоракунии ҳайати кадрӣ

## **БОБИ 6. ҲАРАКАТИ КАСБИИ КАДРҲО**

- 6.1. Мафҳуми ҳаракати касбии кадрҳо
- 6.2. Баҳодихии кори кадрҳо ва музди меҳнат. услубҳои арзёбии ҳайати идоракунӣ
- 6.3. Идоракунии ҷуброн ва истилоҳи музди кор

## **БОБИ 7. АСОСҲОИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ**

- 7.1. Мафҳуми идоракунии захираҳои инсонӣ
- 7.2. Мақсад ва вазифаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ
- 7.3. Функсияҳои идоракунии захираҳои инсонӣ
- 7.4. Шуғл ва бекорӣ аҳоли
- 7.5. Манбаъҳои таъмини ҳайати кормандони ташкилот
- 7.6. Таъмини шуғл ва оmodасозии кадрҳо дар кишварҳои хориҷа

## **БОБИ 8. ИДОРАКУНИИ САМАРАНОКИИ КАДРҲО**

- 8.1. Самаранокии идоракунии иқтисодии кадрӣ
- 8.2. Нишондиҳандаҳои самаранокии кори кадрҳо
- 8.3. Арзёбии ҳолати ҷойивазкунӣ ва таҳкими кадрҳо

## **БОБИ 9. ОМИЛҲОИ МОТИВАТСИОНИИ МЕНЕҶМЕНТИ КАДРӢ**

- 9.1. Њокимият дар ширкат
- 9.2. Мотиватсияи самаранокии меҳнат ва идоракунии кормандон

9.3. Равандҳои мотиватсионӣ. Омилҳои таъсиррасонанда ба ташаккули мотиватсия

9.4. Назарияҳои асосии мотиватсия

9.5. Таҷрибаи хориҷии мотиватсионии ҳайати кормандон

## **БОБИ 10. ОМОДАНАМОИИ КАДРҲО ВА МАНСАБИ КОРӢ**

10.1. Ташкили низоми таълим

10.2. Шаклҳои таълимии касбии кормандон.

10.3. Тайёр кардани кадрҳои идоракунанда

10.4. Мафҳум, намуд ва самтҳои мансаби корӣ

## **БОБИ 11. ИДОРАКУНИИ НИЗОЪҲО, МУЗОКИРОТИ КОРӢ ВА МУОШИРАТИ ИДОРАКУНӢ**

11.1. Низоъ ва сабабҳои пайдоиши он

11.2. Идоракунии низоъҳо: субъектҳо, намудҳо ва таснифот

11.3. Равандҳо ва давраҳои музокироти корӣ

11.4. Моҳият, вазифа ва таъиноти муоширати идоракунӣ

## **БОБИ 12. ҚОНУНГУЗОРИИ МЕҲНАТ ОИД БА КОРМАНД ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН**

12.1. Қонунгузории меҳнат дар бораи корманд

12.2. Масъалаҳои асосии қонунгузории меҳнат

*12.2.1. шартномаи коллективӣ*

*12.2.2. шартномаи меҳнатӣ*

*12.2.3. вақти корӣ*

*12.2.4. вақти истироҳат*

*12.2.5. ҳифзи меҳнат*

*12.2.6. меҳнати занон*

12.3. Назорати риояи қонунгузорӣ дар соҳаи меҳнат

12.4. Кодекси меҳнати Тоҷикистон

## **ЛУҒАТИ ИСТИЛОҲОТӢ**

## **РӢЙҲАТИ АДАБИЁТ**

## МУҚАДДИМА

Дар шароити муосир, ташкили механизми муносиби идоракунии кормандон дар ҳама соҳаҳо ва соҳаҳои иқтисодиёт нақши махсусан муҳим мебозад ва муносибати ҳамачонибаро барои ҳалли мушкилоти истифодаи самараноки омили инсонӣ дар истеҳсолот таъмин менамояд. Дар робита ба ин, зарурати тайёр кардани мутахассисоне, ки дорои маҷмӯи дониш ва малакаҳо дар соҳаи кор бо кормандон мебошанд, ба миён меояд. Омӯзиши фанни "Менеджменти кадрӣ" ба ташаккули ин дониш ва малакаҳо мусоидат мекунад.

Рушди бомуваффақияти ташкилотҳои алоҳида олимон ва таҷрибадорони кишварҳои гуногунро водор мекунад, ки механизмҳо ва сабабҳои самаранокии баланди истеҳсолотро бодикқат омӯзанд. Дар маркази концепсияи идоракунии чунин ташкилотҳо шахс - ба монанди арзиши баландтарин барои ширкат ҷойгир аст ва ҳамаи системаҳои идоракунии барои ошкор намудани иқтидори кории корманд ва минбаъд истифода бурдани он барои шукуфоии ташкилот равона карда шудаанд.

Дар ин васоити таълимӣ муқаррароти асосии менеджменти кадрӣ ҳамчун илм, предмет, объекти он ҷамъбаст ва ба низом дароварда шудааст. Сиёсати кадрҳои ташкилот, фаъолияти хадамоти кадрӣ, банақшагирии кадрҳо ва ҳаракати касбии он, мутобиқсозии меҳнатӣ баррасӣ карда шуданд. Масъалаҳои қонунгузори меҳнат дар бораи кормандон, омилҳои мотиватсионии менеджменти кадрӣ, тайёр кардани кадрҳо ва мансабии онҳо, инчунин масъалаҳои идоракунии низоъҳо ва ташкили музокироти корӣ фаро гирифта шудаанд.

Мақсади фан ташаккули системаи донишҳои назариявӣю малакаҳои амалӣ дар соҳаи менеҷмент, омӯзиши ҳамаҷониба ва азхудкунии принципҳо ва усулҳои асосии кори кадрӣ, ташаккули системавӣ ва гузаронидани сиёсати самараноки кадрӣ, ташаккули малакаҳои тафаккури амалӣ ва истифодаи донишҳои худ барои мутахассисони оянда баҳри иқтисодиёти Тоҷикистон мебошад.

Вазифаҳои асосии фан:

- омӯзиши ҷанбаҳои назариявӣ ва амалии менеҷменти кадрӣ, навсозии доимии дониш оид ба масъалаҳои идоракунии кормандон;

- шиносӣ бо назарияҳои асосии менеҷменти кадрӣ ва истифодаи онҳо ҳангоми таҳлили мотиватсияи самаранокии меҳнат бо қонунгузори Тоҷикистон дар бораи меҳнат;

- ба даст овардани малакаҳои баҳодихӣ таҳлили самаранокии идоракунии кормандон, муайян кардани талабот ба кадрҳо ва қобилияти ба назар гирифтани хароҷоти кадрӣ;

- ҷамъбаст ва инъикоси фаъолияти ҳайати роҳбарикунандаи ташкилот, инчунин роҳбарон ва мутахассисони воҳидҳои системаи идоракунии кормандон;

- ташаккули системаи ҳамаҷонибаи донишҳои назариявӣ аз фанни "Менеҷменти кадрӣ" ва таъмин кардани роҳбарон ва мутахассисони оянда бо донишҳои зарурӣ оид ба кор бо одамон ва ташкили системаи самараноки идоракунии кормандон дар ояндаи наздик, аст.

Пас аз омӯзиши фанни "Менеҷменти кадрӣ" салоҳияти касбӣ ташаккул меёбанд, ки ба донишҷӯён дониш ва малакаҳоро барои ҳалли вазифаҳои сершумори амалӣ медиҳанд, аз ҷумла:

- амалӣ кардани таҳлили муосир ташкилӣ, маданияти ташкилӣ;

- муайян кардани ҳадафи асосӣ, самтҳо ва намудҳои сиёсати кадрӣ дар ташкилот;

- қобилияти сохтани моделҳои гуногуни ҳолатҳои идоракунӣ ва дарёфти роҳҳои идоракунии рафтори кормандон дар онҳо;

- муайян кардани талабот ба кадрҳо ва қобилияти ба назар гирифтани хароҷоти кадрҳо, меъёргузори ва баҳисобгирии шумораи кормандон;

- ба даст овардани малакаҳои истифодаи амалии донишҳои назариявӣ дар амалия;

- тартиб додани нақшаҳои гузаронидани сӯҳбатҳои корӣ, чамъомадҳои истеҳсоли;

- назорати иҷрои қарорҳои идоракунӣ ва муайян намудани самаранокии иқтисодии онҳо;

- таҳлили амалияи истифодаи услубҳои гуногуни идоракунии кормандон.

Васоити таълимӣ ба донишҷӯён ва менеҷерон барои аз худ кардани донишҳои назариявӣ оид ба менеҷменти кадрӣ, омӯختани тарзи истифодаи он дар фаъолияти амалӣ дар корхонаву ташкилотҳои Тоҷикистон ва берун аз он кӯмак хоҳад кард.

# **БОБИ 1.**

## **ТААССУРОТ ДАР БОРАИ МЕНЕЧМЕНТИ КАДРӢ**

**1.1. Таҳаввулоти ақидаҳо оид ба моҳияти менечмент дар давраи муосир**

**1.2. Ташкилот ҳамчун объекти идоракуни**

**1.3. Менечерон дар ташкилот**

**1.4. Предмет ва вазифаҳои менечменти кадрӣ**

**1.5. Кормандон ҳамчун объекти менечменти кадрӣ**

**1.6. Тамоюлҳои кор бо кормандон дар ояндаи наздик**

## 1.1. Таҳаввулоти ақидаҳо оид ба моҳияти менечмент дар давраи муосир

Дар давраи муосир ҷиҳати муайян намудани фаъолияти мухталиф барои ҳамоҳангсозии кори одамон дар ҳаёт мафҳумҳои гуногун, аз қабилӣ “идоракунӣ”, “менечмент”, “маъмурият”, “роҳбарӣ” истифода бурда мешаванд.

Маврид ба зикр аст, ки “идоракунӣ” аини замон мафҳуми маъмултарин аст ва доираи васеи объектҳо, падидаҳо ва равандҳои гуногунро фаро мегирад. Аз ҷумла:

- низоми техникӣ;
- низоми хоҷагидорӣ;
- низоми ҷамъиятӣ;
- низоми давлатӣ.

Мафҳуми “менечмент” - дар аксари ҳолат барои тавсифи раванди идоракунӣ ширкат ва ташкилотҳои тичоратӣ ё корхонаҳо мавриди амал қарор дода мешавад.

“Маъмурият” мафҳумест, ки барои идоракунӣ муассисаҳои давлатӣ ё барои ишора оид ба равандҳои идоракунӣ фаъолияти дастгоҳи идоракунӣ ташкилот дахл дорад.

“Роҳбарӣ” ба санъати ин ё он шахс (менечер) барои таъсир расонидан ба рафтор ва ангезаҳои фаъолияти зердастон бо мақсади расидан ба ҳадафҳои ниҳоии ташкилот дахл дорад.

“Менечмент” мафҳуми бениҳоят васеъ ва бисёрҷанба аст. Аз ҷиҳати этимологӣ истилоҳи менечмент аз калимаи латинии “*manus*” гирифта шуда, маънояш “даст” гирифта шудааст. Аслан истилоҳи менечмент маънои қобилияти эҳтиёткорона пеш бурдани корҳои хоҷагӣ, моҳирона истифода бурдани воситаҳои меҳнат ва кор карданро дорад. Бо мурури пайдоиши бисёр намуди корҳо ва амиқ гардидани махсусгардонӣ зарурияти талабот ба фаъолияти

ба миён омадаст, ки кори бисёр ичрокунандагони алоҳидаро ба як қисми бутун пайваст менамояд. Мутобиқ ба ин мафҳуми "менечмент" низ тағйир ёфтааст. Ин истилоҳ тамоми талаботи рақамиро барои идоракунӣ ҳамчун илм, санъати пешбурди кор ва услуби корро дар бар мегирад.

Луғати муосири англисии Оксфорд низ мафҳуми "менечмент" - ро якранг шарҳ намедихад, яъне:

Ø "менечмент" - ин роҳ, тарзи муошират бо одамон;

Ø "менечмент" - ин маҳорат ва малакаҳои маъмурӣ барои ташкили кори самараноки дастгоҳи ташкилот;

Ø "менечмент" - ин ҳокимият ва санъати идоракунӣ;

Ø "менечмент" - ин мақомоти идоракунӣ, воҳидҳои маъмурӣ, чузъу томҳо мебошад.

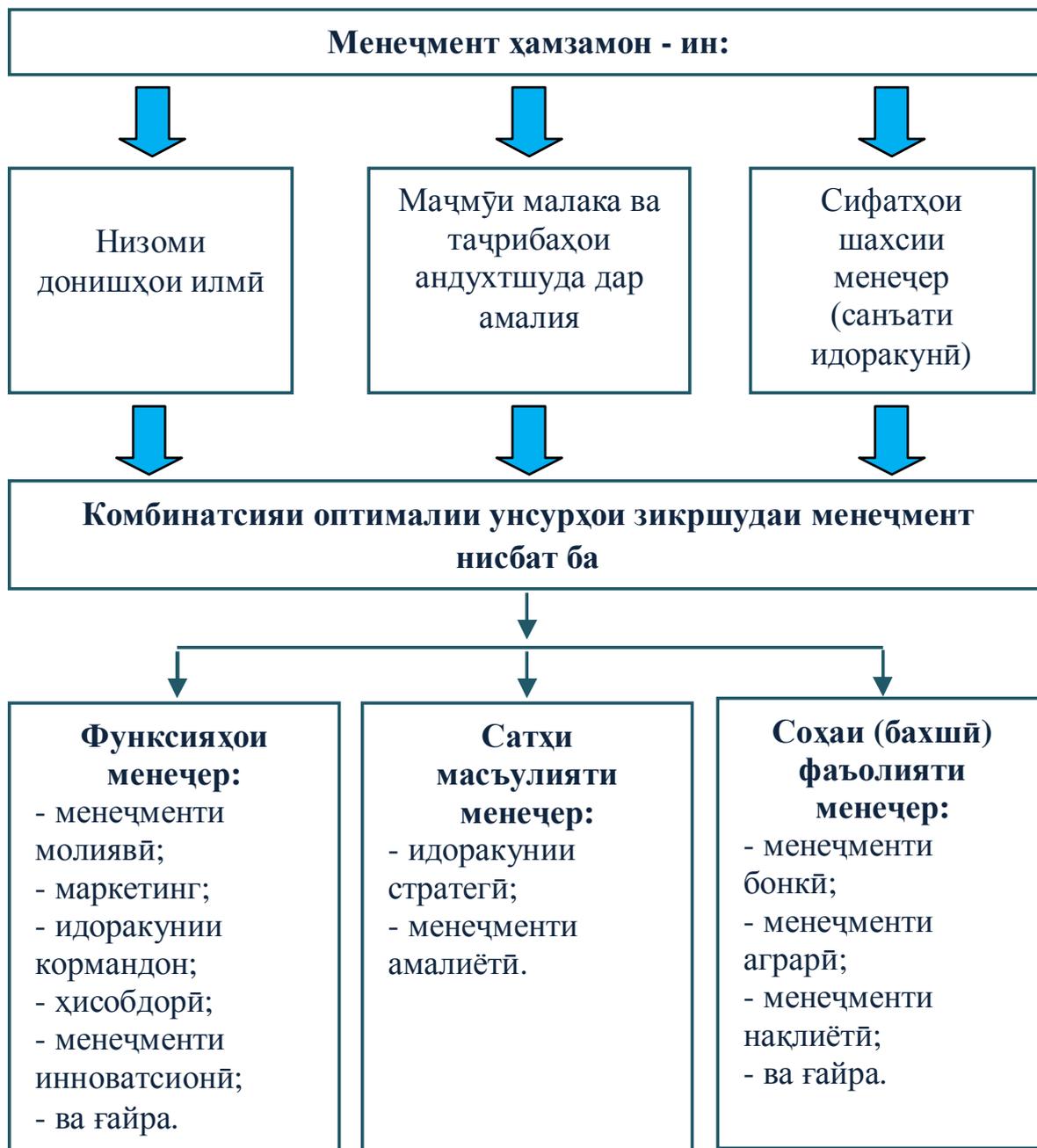
Дар байни менечерони касбӣ ва муҳаққиқони илмӣ то ҳол дар бораи моҳияти менечмент ақидаи ягона ва том вучуд надорад.

- гуруҳи якуми чунин шахсон дар он ақидаанд, ки менечмент касбест, ки танҳо ба истифодаи амалӣ ҳадафگیرӣ шудааст. Бинобар ин аз ҳама асосӣ ин натиҷаи воқеӣ аст, ки аз таҷрибаи ғуншудаи менечер таъмин мешавад;

- гуруҳи дуюм, чунин меҳисобанд, ки менечмент раванди расидан ба ҳадафи ниҳоии ташкилот бо кӯмаки дигар одамон аст. Аз ин рӯ, барои менечер ин санъати муошират бо одамон ва идоракунӣ онҳо мебошад;

- гуруҳи сеюми менечерҳои касбӣ ва муҳаққиқони илмӣ боварӣ доранд, ки менечмент раванди қабули қарорҳои оқилона аст. Аз ин рӯ, вазифаи асосии менечер ҷустуҷӯи ҳалли оптималии идоракунӣ тавассути моделҳои математикӣ ва дар асоси истифодаи низоми донишҳои илмӣ мебошад.

Бояд қайд намуд, ки солҳои охир ба ҳам наздикшавии муайяни ақидаҳо оид ба идоракунӣ мушоҳида мегардад. Ба маънои васеъ, менечмент ин қобилияти расидан ба ҳадафҳои гузошташуда бо истифода аз меҳнат, хирад ва ангезаҳои рафтори одамони дигар мебошад (расми 1.1).



**Расми 1.1. Унсурҳои асосӣ ва соҳаҳои менеҷмент**

Дар фаъолияти ҳамаи менеҷерҳо, новобаста аз вазифаҳое, ки иҷро менамоянд, мақоми ишғолкарда ва соҳае, ки онҳо дар он кор мекунанд, як чизи умумӣ вуҷуд дорад. Маҳз ҳамин тамоми он чизе аст, ки барои фаъолияти ҳамаи менеҷерон умумӣ буда, заминаи илми менеҷменти кадриро ташкил медиҳад, асосҳои онро ташкил менамояд, ки мавзӯи омӯзиши курси "Менеҷменти кадрӣ" ҳамчун фанни таълимӣ мебошанд.

Дар баробари ин бояд қайд кард, ки дониши асосҳои назариявии идоракунӣ барои таъмини фаъолияти пурсамари ин ё он ташкилот кифоя нест. "Касе, ки аз рӯи китоб ташхис менамояд ё кӯшиш мекунад, ки принципҳои менечментро аз худ намуда идора кунад ҳам, кам муваффақ мешавад."

Маълум аст, ки дар ҳама шароити баробар натиҷаи ниҳии фаъолияти роҳбарони гуногун на ҳамеша якхела аст. Кӯшишҳои шарҳи ин бо усулҳои илмӣ натиҷа намедиханд ва дода ҳам наметавонанд. Дар фаъолияти идоракунӣ ҳамеша чизе мавҷуд аст, ки таҳлили миқдорӣ надорад ва онро санъати идоракунӣ меноманд. Бо вучуди ин, ин маънои онро надорад, ки идоракунӣ худсарона, ба таври худкор аст, ки менечер танҳо ба хислат, ҳиссиёт ва таҷрибаи худ такя кунад. **Санъати идоракунӣ** худи қобилияти менечер - таҷрибаи мутобиқ кардани қомебиҳои илми идоракунӣ ба:

- хусусиятҳои рафтори худӣ;
- хусусиятҳои тобеъон;
- хусусиятҳои соҳаи дахлдори тичоратӣ, мебошад.

Ҳамин тавр, илм ва санъати идоракунӣ якдигарро истисно намекунанд, балки пурра мекунанд. Санъати идоракунӣ ҳамеша ба дониши илмӣ такя мекунад, ки ба он асос ёфтааст.

## **1.2. Ташкилот ҳамчун объекти идоракунӣ**

Пеш аз он ки моҳияти мафҳуми "менечмент" дарк карда шавад, ҳар хонандаи гиромикадр, бояд донад, ки ташкилот чист, ҳадафҳои фаъолияти он аз чӣ иборат аст ва ташкилот бояд идора карда шавад.

Мувофиқи ақидаи Ч.Бернард: "Ташкилот - ин гурӯҳи одамоне мебошад, ки фаъолияти онҳо барои расидан ба мақсади умумӣ ё ҳадафҳои умумӣ бошуурона ҳамоҳанг карда мешавад".

Бояд қайд намуд, ки ҳама ташкилотҳо дорои хусусиятҳои умумӣ мебошанд, ки инҳоянд:

якум, ҳамаи ташкилотҳо чор намуди асосии захирахоро истифода мебаранд (расми 1.2):

- захираҳои инсонӣ;
- захираҳои молиявӣ;
- захираҳои моддӣ (ашёи хом, таҷҳизот);
- захираҳои иттилоотӣ.

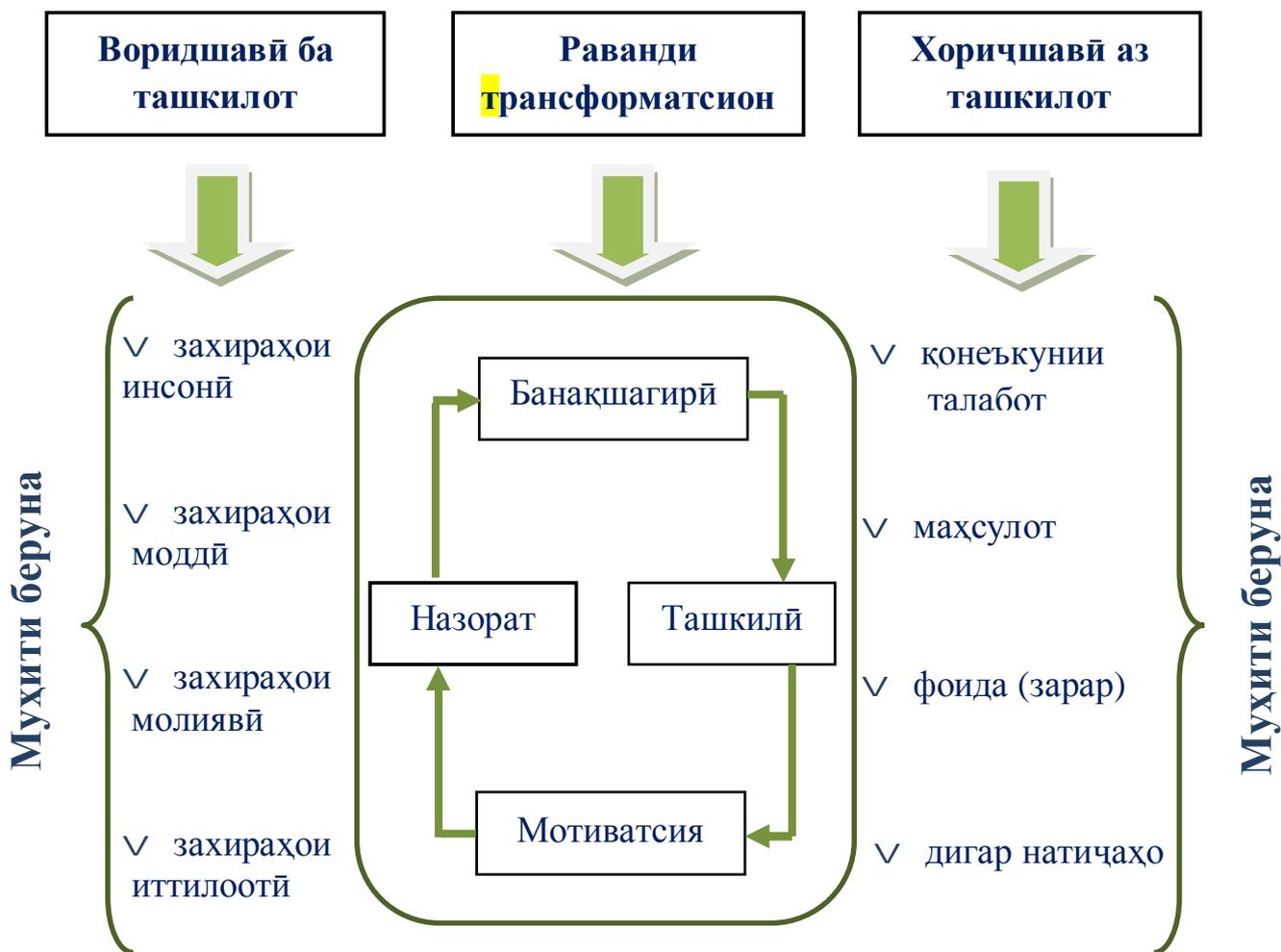
дуюм, ҳар ташкилот системаи кушода аст. Захирахое, ки ташкилот барои истехсоли маҳсулот (хизматрасонӣ) истифода мебарад, аз муҳити беруна гирифта мешавад. Маҳсулоте, ки ташкилот истехсол менамояд, дар навбати худ, дар муҳити беруна фурӯхта мешавад. Аз ин рӯ, ташкилот метавонад танҳо дар ҳамкорӣ бо муҳити беруна фаъолият дошта бошад. Ин маънои онро дорад, ки дилхоҳ ташкилоти воқеӣ системаи кушода аст.

сеюм, тақсимои меҳнат дар ташкилот. Агар ҳатто ду нафар барои як ҳадаф якҷоя кор кунанд ҳам, онҳо бояд корро байни ҳамдигар тақсим кунанд.

Тақсимои кори умумӣ дар ташкилот ба қисмҳои таркибии он тақсимои уфуқии меҳнат номида мешавад. Натиҷаи тақсимои уфуқии меҳнат ташаккули ҷузъу томҳои алоҳидаи ташкилот (шубҳо, сеҳҳо, истехсолот, китҳо) мебошад.

Азбаски кор дар ташкилот байни воҳидҳои алоҳида ва иҷрокунандагон тақсим карда мешаванд, касе бояд фаъолияти онҳоро ҳамоханг созад. Дар натиҷаи ин, ба таври объективӣ зарурати тақсимои амудии меҳнат, яъне фаъолият оид ба ҳамохангсозии кори ҷузъу томҳо ва иҷрокунандагони алоҳида дар миёнаи ҷузъу томҳо ба миён меояд.

Фаъолияти ҳамохангсозии кори одамони дигар ба маънои васеъ моҳияти идоракунии ташкилотро ташкил медиҳад.



**Расми 1.2. Модели системавии умумии ташкилот**

Ҳамин тариқ, зарурати идоракунӣ ба таври объективӣ дар натиҷаи тақсироти уфуқӣ ва амудии меҳнат дар ташкилот ба вуҷуд меояд. Азбаски тақсироти меҳнат хусусияти умумии фаъолияти ҳар як ташкилот мебошад, ҳамаи ташкилотҳо ба идоракунӣ ниёз доранд.

Ҳадафи кулли фаъолияти ҳар як ташкилот муваффақшудан аст. Ташкилот ҳамон вақт муваффақ ҳисобида мешавад, агар ба ҳадафҳои дар назди худ гузошташуда ноил гардад.

**Ҷузъҳои муваффақият инҳоянд:**

- а) зинда мондан, яъне имконияти то ҳадди дурудароз вуҷуд доштан;
- б) натиҷа ва самаранокӣ

Барои муваффақ шудан ба муддати тӯлонӣ, зинда мондан ва расидан ба ҳадафҳои худ, ташкилот бояд ҳам самаранок ва ҳам натиҷабахш бошад.

Ба гуфтаи П.Дракер:

- натиҷанокӣ - оқибати он аст, ки чӣ тавр корҳои дуруст анҷом дода мешаванд;

- самаранокӣ - натиҷаи он аст, ки ин чизҳо дуруст бунёд карда мешаванд.

Дар амалия гуфтаҳои якум ва дуюм ба таври баробар муҳим мебошанд.

Агар ҳадафи ташкилот дуруст интиҳоб карда шавад, ин маънои онро дорад, ки фаъолияти ташкилот талаботи муайяни муҳим ва воқеиро қонеъ мекунад (чизҳои бунёд мешаванд, ки ба онҳо талабот вуҷуд дорад). Натиҷанокӣ дар чунин фаҳмиш чизе аст, ки ламс карда намешавад ва ноаён аст. Аз тарафи дигар, самарабахширо миқдоран андозагирӣ кардан мумкин аст. Самарабахшии нисбии ташкилотро аслан ҳосилнокӣ меноманд, ки ҳамчун таносуби байни арзиши ҳамаи интиқол аз ташкилот ва арзиши ҳамаи вурудшавӣ ба ташкилот муайян карда мешавад.

Саволе ба миён меояд, ки чӣ гуна менечерон ба фаъолияти самаранок ва амалкунандаи ташкилотҳо тақвият мебахшанд? Онҳо ин корро дар ҷараёни иҷрои **чор вазифаи асосии менечмент** иҷро мекунанд:

- 1) банақшагирӣ;
- 2) ташкилӣ;
- 3) мотиватсионӣ;
- 4) назоратӣ.

Аз ин рӯ, ба маънои маҳдуд, менечмент раванди банақшагирӣ, ташкилӣ, мотиватсионӣ ва назорати захираҳои ташкилот барои натиҷанокӣ ва самарабахш ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот мебошад.

Вазифаҳои зикршудаи менеҷмент, ки дар пайдарпаии зикршуда иҷро карда мешаванд, мафҳуми "**сикли менеҷмент**" - ро ташкил медиҳанд.

Бояд қайд кард, ки чунин муносибат ба фаҳмиши сикли менеҷмент маънои онро надорад, ки раванди идоракунии хусусияти дискретӣ дорад (рӯзи душанбе банақшагирӣ ё рӯзи сешанбе ташкилӣ). Дар асл, дар кори менеҷер ҳамаи вазифаҳои номбаршудаи менеҷмент пайваста якҷоя карда мешаванд.

### **1.3. Менеҷерон дар ташкилот**

Менеҷмент аксар вақт ҳамчун як намуди фаъолияти касбӣ низ эътироф шудааст. Аз ин нуқтаи назар, барои амиқ дарк намудани моҳияти менеҷмент донишмандон он ки менеҷерон кистанд ва фаъолияти онҳо аз дигар ҳаёти кормандон чӣ фарқ дорад, муҳим аст.

Барои ин, шумо бояд ба якҷанд саволҳои мушаххас ҷавоб диҳед, хусусан:

1. Аломатҳои фаъолияти менеҷер кадомҳоянд?
2. Фаъолияти менеҷер ба кадом объектҳо нигаронида шудааст?
3. Менеҷерон дар ташкилот кадом нақшҳоро иҷро менамоянд?
4. Ба менеҷер кадом сифатҳои шахсӣ зарур аст?

Директор, роҳбари гурӯҳ, сардор, мудир - ҳамаи ин истилоҳҳо вазифаҳоро ифода мекунанд. Одамоне, ки ин вазифаҳоро ишғол мекунанд, метавонанд бо мафҳуми умумии "менеҷер" муттаҳид карда шаванд, зеро аломатҳои умумии фаъолияти онҳоро муайян кардан мумкин аст:

- 1) менеҷер роҳбарии фаъолияти кори як ё якҷанд корманди ташкилотро мекунад;
- 2) менеҷер қисм ё тамоми ташкилотро, ки дар он кор мекунад, идора мекунад;

3) менечер ваколатҳои муайян мегирад ва дар доираи ин ваколатҳо қарорҳои қабул мекунад, ки барои дигар кормандони ташкилот саранҷом хоҳанд дошт.

Яъне, менечер шахсе мебошад, ки вазифаи доимии идоракуниро ишғол намуда, ваколат дорад ва дар доираи онҳо оид ба ҳудуди намудҳои муайяни ҷаъолияти ташкилот, қарор қабул мекунад.

Ҳар як ташкилот метавонад ҳамчун система, яъне маҷмӯи унсурҳои алоҳидаи ба ҳам алоқаманд ба як воҳиди ягона баррасӣ карда шавад. Ҳар як ташкилот ҳамзамон системаи кушода аст. Ин маънои онро дорад, ки он метавонад танҳо ҳангоми мубодилаи моддаҳо, энергия ва иттилоот бо муҳити берунаи он вучуд дошта бошад.

Ба қисматҳои асосии муҳити дохилии ташкилот инҳо дохил мешаванд: истеҳсолот, таҳқиқот ва коркард, технология, ашӯи хом, масолах, молия, кормандон.

Муҳити беруна таъсири мустақим дошта аз таъминкунандагон, истеъмолкунандагон, рақибон ва дигар шарикони иқтисодӣ (масалан, бонкҳо) иборат мебошад.

Ба муҳити беруна таъсири ғайримустақим расонида қисматҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ-ҳуқуқӣ, технологӣ, экологӣ ва байналмилалиро фаро мегирад.

Менечер бояд бо ин қисматҳо саруқор дошта бошад. Мувофиқи ин соҳаҳои зерини менечмент аз ҳамдигар фарқ карда мешаванд:

- 1) менечменти истеҳсолӣ;
- 2) менечменти молиявӣ;
- 3) идоракунии кормандон;
- 4) идоракунии таҳқиқотӣ ва таҳиянамоӣ;
- 5) баҳисобгирии молиявӣ;
- 6) маркетинг;
- 7) маъмурияти умумӣ.

Менечер метавонад:

- яке аз онҳоро идора кунед (ё як қисми онҳоро);

- якбора якчанд нафарро идора кунед;
- тамоми ташкилотро дар маҷмӯъ идора кунед.

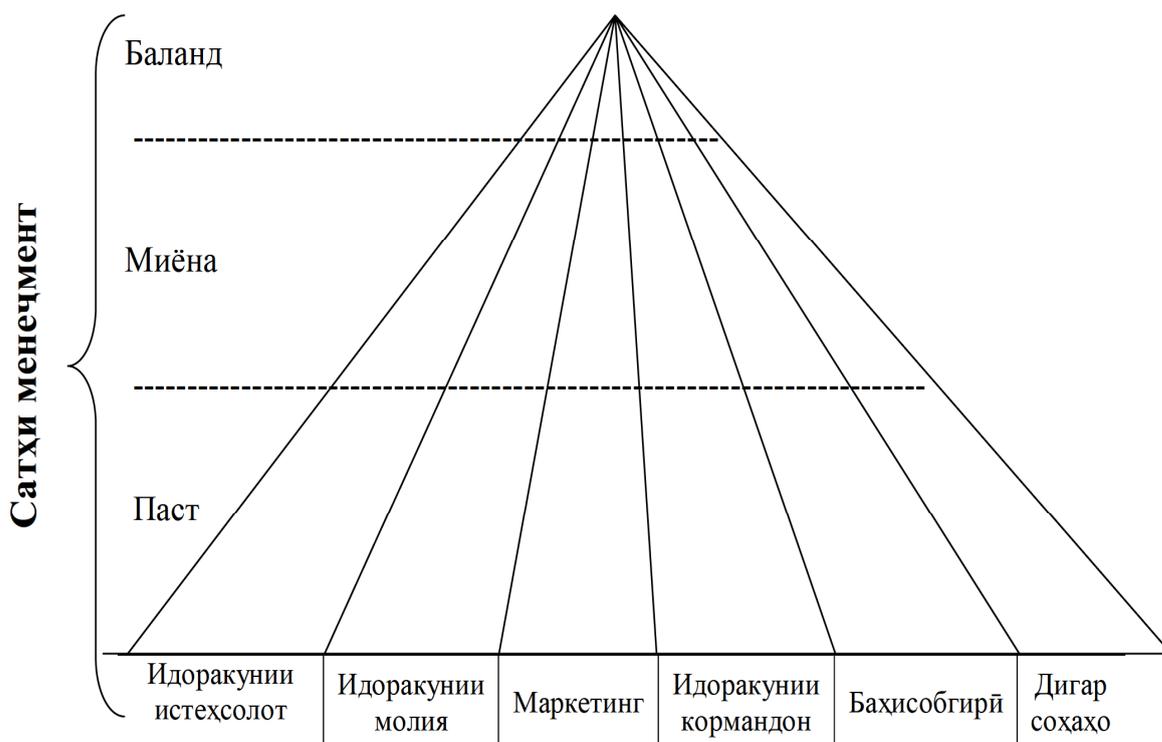
Вобаста аз шумораи қисматҳои (бахшҳои) ташкилоте, ки менечер идора мекунад, се сатҳи менечментро аз ҳамдигар фарқ карда мешаванд: **олӣ, миёна ва поёнӣ.**

Таносуби бахшҳо ва сатҳҳои менечмент дар расми 1.3 дар шакли нақша тасвир шудааст.

Ба сатҳи олӣ гурӯҳи хурди роҳбарони асосии ташкилот дохил мешаванд: президент (директор), ноиби-президент (муовинон), директорҳои иҷроияи асосӣ.

#### **Дар сатҳи олии менечмент:**

- рисолат (миссия) таҳия ва ҳадафҳои ташкилӣ муқаррар карда мешаванд;
- стратегияи умумикорпоративӣ ва вазифаҳои асосии татбиқи он муайян карда мешаванд;
- қарорҳо оид ба ворид шудан ба бозорҳои нав, истеҳсоли маҳсулоти нав, ҷалби сармоягузорӣ, самтҳои таҳқиқот ва рушд қабул карда мешаванд.



**Расми 1.3. Таносуби доира ва сатҳи менечмент**

Ба **сатҳи миёнаи менечмент** роҳбарони воҳидҳои истеҳсолӣ ва вазифавии ташкилот дохил мешаванд. Онҳо барои таҳия ва татбиқи нақшаҳои фаврӣ ва тартиби татбиқи қарорҳои, ки аз ҷониби роҳбарияти олии ташкилот қабул шудаанд, масъуланд.

Менечерони сатҳи миёна озодии хеле васеъ барои амалисозии нақшаҳо доранд. Масалан, онҳо мустақилона муайян мекунанд, ки чӣ қадар коргарони навро ба кор қабул кардан лозим аст, кадом таҷҳизоти навро харидан зарур аст, воситаҳои ахбори оммавию чӣ тавр истифода бурдан даркор аст.

Ба менечерони **сатҳи поёни** роҳбарони бахшҳо, гурӯҳҳо, устоҳо, бригадирҳо дохил мешаванд.

Вазифаи асосии онҳо ҳамоҳангсозии фаъолияти иҷрокунандагони амалиётӣ мебошад.

Аз ин рӯ, роҳбарони болоии ташкилот стратегияро таҳия менамоянд, роҳбарони миёна бошад нақшаҳои татбиқи онро таҳия мекунанд ва роҳбарони поёни барои кори мушаххасе, ки мувофиқи ин нақшаҳо иҷро мешаванд, масъуланд.

Ваколатҳои расмӣ, ки менечерон дар ташкилот доранд, мақоми дахлдори менечерро муайян мекунанд. Ин мақом, дар навбати худ, хусусияти муносибатҳои байнишахсии менечер: бо роҳбарон, бо кормандони дараҷаи баробар ва бо тобеон, муайян менамояд. Аз тарафи дигар, чунин муносибатҳои байнишахсӣ менечерро барои гирифтани маълумоте, ки барои қабули қарорҳо заруранд, таъмин мекунанд.

Тадқиқотҳои, ки дар замони гузашта, ки аз ҷониби олим Г.Минцберг гузаронида шудааст, имкон медиҳад, ки

нақши менечеронро дар ташкилот муайян кард ва онҳоро аз рӯи се гурӯҳ тасниф кунанд (расм. 1.4).

**Роҳбари асосӣ** - раиси рамзӣ, ки вазифаи ӯ иҷрои амалҳои маъмулии роҳбар (қабули меҳмонон, иштирок дар маросимҳо) мебошад.

**Пешво** - барои киро кардан, таълим додан ва ҳавасманд кардани кормандон масъул аст.

**Пайвасткунандаи зинаҳо** - алоқаи беруна (мукотибот, иштирок дар машваратҳои дар сафарбуда) - ро таъмин мекунад.

**Касе, ки иттилоотро қабул мекунад** - маълумоти гуногунро меҷӯяд ва мегирад (коркарди почта, тамосҳои шахсӣ, сафарҳо).

**Касе, ки иттилоотро тақсим мекунад** - маълумоти гирифташударо ба аъзои ташкилот интиқол медиҳад.

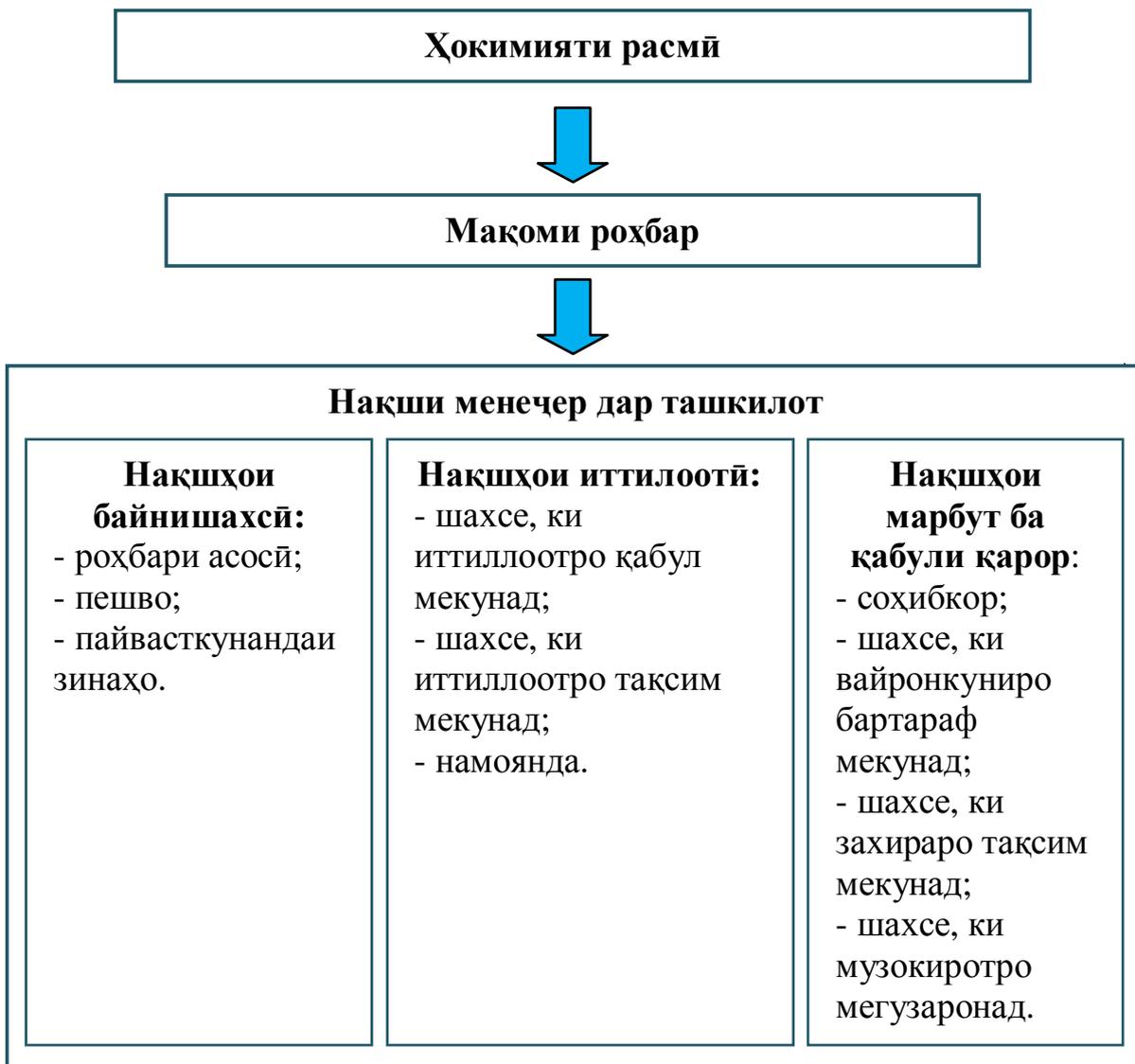
**Намоянда** - маълумотро барои тамосҳои берунии ташкилот интиқол медиҳаду ҳамчун коршинос амал мекунад.

**Соҳибкор** - имкониятҳои беҳбудиро ҷӯста, корҳои навро оғоз мекунад ва татбиқи онҳоро таъмин мекунад.

**Шахсе, ки вайронкуниҳоро бартараф менамояд** - рафти корро дар ҳолати пайдоиши тамоил аз нақша таъмин менамояд.

**Шахсе, ки захираҳоро тақсим мекунад** - захираҳои ташкилотро (таҳияи бучетҳо) дар доираи салоҳияти худ тақсим мекунад.

**Шахсе, ки музокирот мегузаронад** - ташкилотро дар музокироти хориҷӣ намояндагӣ мекунад.



#### **Расми 1.4. Нақши менечер дар ташкилот**

Таҳқиқотҳои сершумор дар кишварҳои ғарбӣ оид ба сифатҳои, ки ба менечери муваффақ лозиманд, имкон медиҳанд, ки хусусиятҳои асосии онҳоро тақрибан нишон диҳем:

- **қобилияти техникӣ** (қобилияти тахассуснокӣ ва кордонӣ дар қитъаи худ, тарзҳои техникӣ дар фаъолияти мушаххас);

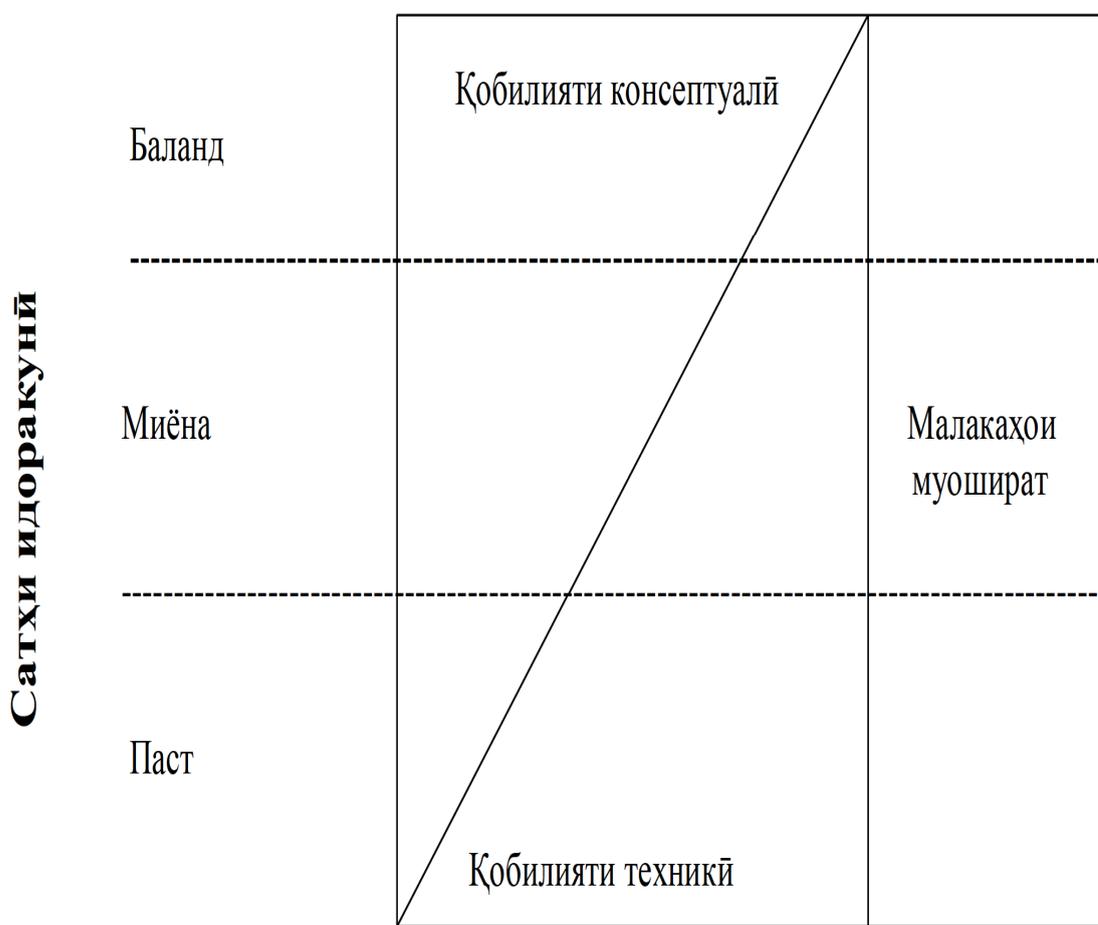
- **қобилиятҳои таҳлилӣ** (қобилияти муайян кардани омилҳои асосии ин ё он вазъ, муайян кардани таъсири мутақобила ва дараҷаи аҳамияти онҳо);

- **қобилиятҳои ташхисӣ** (қобилияти ташхиси мушкилоти ташкилот, яъне муайян кардани нишонаҳо ва сабабҳои пайдоиши онҳо);

- **қобилияти муошират бо одамон** (қобилияти ба роҳ мондани робитаҳо ва барқарор кардани муносибатҳо бо кормандони ташкилот);

- **қобилиятҳои концептуалӣ** (қобилияти фаҳмидани робитаҳои сабабу натиҷа дар ташкилот, дидани он, ки чӣ гуна фаъолияти қисмҳои алоҳидаи ташкилотро барои ноил шудан ба ҳадафҳои гузошташуда ба таври самаранок ҳамоҳанг кардан мумкин аст).

Ин сифатҳо дар сатҳҳои гуногуни идоракунии ташкилот бо дараҷаҳои гуногун заруранд (расми 1.5).



**Расми 1.5. Сифатҳои, ки ба менеҷер лозиманд.**

#### **1.4. Предмет ва вазифаҳои менечменти кадрӣ**

Менечменти кадрӣ фаъолияти мақсадноки ҳайати роҳбарикунандаи ташкилот, инчунин роҳбарон ва мутахассисони воҳидҳои системаи идоракунии кормандонро, ки таҳияи концепсияҳо ва стратегияҳои сиёсати кадрӣ ва усулҳои идоракунии кормандонро дар шароити хавф дар бар мегирад, меомӯзад.

Фанни "Менечменти кадрӣ" доираи васеи масъалаҳоро аз таърихи рушди меҳнат то арзёбии самаранокии фаъолияти он баррасӣ намуда, дар пайвастании илмҳои иқтисодӣ, идоракунӣ, психологӣ ва иҷтимоӣ - гуманитарӣ инкишоф меёбад.

**Менечменти кадрӣ** - ин низомии ташкилию стратегияест, ки ба ҷалб, омӯзиш, рушди касбӣ, мотиватсия ва нигоҳ доштани кормандон равона гардида, ҳадафи он таъмини ташкилот бо кадрҳои босалоҳият ва баланд бардоштани самаранокии кори онҳо мебошад.

**Принсипҳои менечменти кадрӣ** - қоидаҳо ва тартиботҳои асосӣ ва меъёрҳои, ки роҳбарон ва мутахассисон бояд дар раванди менечменти кадрӣ истифода баранд, инҳоянд:

- 1) илмӣ, марказияти демографӣ, нақшавӣ, ягонагӣ, идоракунӣ;
- 2) пайвастшавӣ ва коллегиялӣ, мутамарказӣ ва ғайримутамарказӣ, идоракунии хаттӣ, функционалӣ ва мақсаднок;
- 3) назорати иҷроӣ қарорҳо.

**Предмети омӯзиши фанни "Менечменти кадрӣ"** инҳоянд:

- идоракунии инноватсионӣ дар кори кадрӣ;
- идоракунии салоҳиятҳо;
- идоракунии низоъҳо (муноқишаҳо);
- идоракунии кормандони ташкилот;
- идоракунии мурочиат;

- идоракунии самти касбӣ;
- идоракунии раванди озодкунии кормандон;
- идоракунии тавассути гузоштани ҳадафҳо;
- идоракунии пешбурди иҷтимоӣ-касбӣ;
- идоракунии соҳаи иҷтимоӣ;
- идоракунии муносибатҳои иҷтимоӣ-касбӣ;
- идоракунии стресс;
- идоракунии мутобиқсозии меҳнати кормандон.

**Моҳият ва вазифаҳои менечменти кадрӣ ба:** арзёбии самаранокии меҳнат ва фаъолияти инсон, психоко-физиологичии меҳнат, мушкилоти шуғли аҳоли, идоракунии захираҳои меҳнатӣ, мушкилоти хизмати давлатӣ, асосҳои лоиҳасозии ташкилӣ ва сохтани системаи идоракунии кадрҳо, усулҳои ташаккули ҳадафҳо, вазифаҳои сохтори ташкилии идоракунии кадрҳо, иттилоотӣ-техникӣ, таъминоти меъёрию методии ҳуқуқии системаи идоракунии кадрҳо, идоракунии салоҳият, банақшагирии кор бо кадрҳо, мазмуни нақшаи ҷаврии кор бо кадрҳо, усулҳои муайян кардани талабот ба кадрҳо, меъёргузорӣ ва баҳисобгирии шумораи кадрҳо, технологияи идоракунии кадрҳо ва рушди он, роҳнамоии касбӣ ва мутобиқсозии меҳнат, баланд бардоштани касбияти кадрҳо, идоракунии рушди иҷтимоии ташкилот, равона карда шудааст.

**Намудҳои хоси кор бо кормандон инҳоянд:**

- таҳияи дастурҳои, ки уҳдадорҳои вазифавии кормандонро ташкил медиҳанд;
- таҳияи барномаҳои омодагии касбӣ ва рушди кормандон;
- ташкили пешбурди кормандон;
- таҳияи системаҳои баҳодихии натиҷаҳо ва ҳавасмандгардонии меҳнат.

**Меъёрҳои баҳодихии кормандон инҳоянд:**

- қобилияти қабули қарорҳо;
- самти корӣ ва тичоратӣ;

- қобилияти омӯзиш;
- тафаккури системавӣ;
- суботкорӣ ва устуворӣ;
- мустақилият, ташаббускорӣ, фаъолият;
- худтанзимкунӣ ва қобилияти тақсимоти вақт;
- қобилияти ташкилотчигӣ;
- қобилияти боварикунонӣ ва ҳамкорӣ кардан;
- қобилияти гуфтушунид;
- робитаҳои байнишахсӣ;
- донишони забонҳои хориҷӣ ва информатика.

#### **Стратегияи нави кормандон инҳоянд:**

- даст кашидан аз истифодаи оммавии кормандони ихтисосашон маҳдуд;

- ҳамкориҳои ширкатҳо бо академияҳо, донишгоҳҳо, донишқадаҳо, коллеҷҳо ва дигар муассисаҳои касбӣ;

- истифодаи системаи давомдори муттасил, тайёр кардан ва тақмили ихтисоси кадрҳо дар дохили ташкилот, худомӯзӣ;

- ба ҳисоб гирифтани омилҳои зиёд бо муносибатҳои мураккаб;

- гузариш аз идоракунии "илмӣ" ба равиши вазъиятӣ.

Сармоягузорӣ ба захираҳои инсонӣ ва қори кадрӣ омили дарозмуддати рақобатпазирӣ ва зинда мондани ширкат мегардад.

### **1.5. Корманд ҳамчун объекти менеҷменти кадрӣ.**

**Кормандони идоракунӣ** - маҷмӯи кормандони ташкилот, ки ба ҳадамоти махсусгардонидашуда, чузбӯ томҳо муттаҳид шудаанд ва асосан бо намудҳои гуногуни фаъолияти фикрӣ машғуланд. Вобаста аз нақши функционалӣ дар раванди идоракунӣ се категорияи асосии кормандони идоракунӣ ҷудо карда мешаванд:

- **роҳбарон;**
- **мутахассисон;**
- **ичроқунандагони техникӣ.**

**Кормандон** (аз лотинӣ persona - шахсият) - гуруҳи кормандон ё маҷмӯи шахсоне, ки вазифаҳои меҳнатиро дар асоси шартномаи меҳнатӣ (қарордод) амалӣ мекунанд. Нишонаи муҳими кормандон мавҷудияти муносибатҳои меҳнати онҳо бо корфармо мебошад. Чун қоида, ин муносибатҳо бо шартномаи (қарордоди) меҳнатӣ ба расмӣ дароварда мешаванд, гарчанде ки имкони мавҷуд набудани бақайдгирии расмӣ ҳуқуқи меҳнатро истисно карда намешавад. Дар ин ҳолат кормандон аз кафолати риояи меъёрҳои қонунгузори меҳнати худ маҳрум карда мешаванд.

Аломати дигари муҳими кормандон доштани хусусиятҳои муайяни сифатӣ мебошад. Доштани хусусиятҳои муайяни сифати кормандон сохтори ҳайати шахсии ташкилотро аз рӯи категорияҳо муайян мекунад: роҳбарон, мутахассисон, хизматчиён, коргарон.

Яке аз вазифаҳои муҳимтарини идоракунии кормандон, бо сабаби афзоиши нақши омили инсонӣ, дар истеҳсолоти муосир маҳз рушди кадрҳо аст, на ин ки ба ҳайати миқдорӣ мувофиқи мавҷудияти ҷойҳои корӣ овардани он мебошад.

**Менечменти кадрӣ кормандонро чунин баррасӣ менамояд:**

- 1) корманд - хароҷот;
- 2) корманд - захира;
- 3) корманд - технология.

Шумораи кормандон аз рӯи хусусият, миқёс, мураккабӣ, меҳнатталаб будани равандҳои истеҳсолот, дараҷаи механикикунонӣ, автоматикунони онҳо ва компютеркунонӣ муайян карда мешавад. Дар таркиби шумораи ҳисоб се категорияи кормандонро ҷудо мекунанд:

1. Доимӣ, ки ба ташкилот бемӯҳлат ё ба мӯҳлати зиёда аз як сол тибқи шартнома қабул карда мешаванд.

2. Муваққатӣ, ки то ду моҳ ва барои иваз кардани шахси муваққатан гумшуда - то чор моҳ қабул карда мешаванд.

3. Мавсимӣ, ба кор қабулшудаи хусусияти мавсимӣ дошта, то шаш моҳ давом мекунад.

Ба шумораи ҳисоб дохил карда намешаванд ва ба кормандони ҳайати баҳисобгирифташуда ҳамкорони беруна дохил карда мешаванд, ки барои иҷрои корҳои якдафъаина даъват карда шудаанд ва дар асоси шартномаи дорои хусусияти ҳуқуқии шахрвандӣ ва онҳое, ки ба таълими берун аз истеҳсолот фиристода шудаанд ва аз ҳисоби ташкилот стипендия (идропулӣ) мегиранд, кор мекунад.

## **1.6. Тамоюлҳои кор бо кормандон дар ояндаи наздик**

Дар доираи концепсияи умумии рушди ташкилот се қисми муҳими сиёсати кадрҳоро ҷудо мекунад:

- **концепсияи истеҳсолӣ**, ки бо маълумот дар бораи талаботи истеъмолкунандагон, вазъи бозор, тамоюлҳои рушди он ва ғайра алоқаманд аст;

- **концепсияи молиявӣ-иқтисодӣ**, ки ҷанбаҳои асосии захираҳои пулиро ба назар мегирад;

- **концепсияи иҷтимоӣ**, ки бо рушд ва қонеъ гардонидани талаботи инсон алоқаманд аст.

Дар солҳои охир дар сиёсати кадрӣ дигаргуниҳои қалон ба амал омадаанд. Нарасидани кадрҳои ихтисосманд, ки дар шароити нав кор карда тавонанд, ки ин раванд боиси дур шудан аз фаҳмидани кори кадрҳо, ҳамчун кори маъмурий гардидааст. Чунин ҳолат зарур мешуморад, ки бояд воситаҳои мотиватсионӣ дар ташкилот васеътар ба роҳ монда шаванд.

Дарки ҳамаҷонибаи сиёсати кадрӣ ҳамчун ягонагии чунин тадбирҳо ташаккул меёбад:

- бо қувваи кории зарурӣ таъмини намудани тамоми бахшҳои истеҳсолот;

- эҷоди ҳавасмандкунии корманд барои меҳнати пурмаҳсул ва самаранок.

**Ба омилҳои стратегии муваффақият инҳо дохил мешаванд:**

- наздик будан ба бозор тавассути самтгирӣ ба соҳаи фаъолият ва дархостҳои муштариён;

- хизматрасонии аъло бо истифода аз воситаҳои техникии мувофиқ;

- сифати баланди маҳсулот;

- истифодаи дастовардҳои пешрафти илмию техникӣ ва технологияҳои навтарин;

- омодагӣ ба таъминоти фаврӣ;

- ҳисси масъулияти иқтисодӣ;

- нигоҳ доштани мувозинати иқтисодӣ;

- иқтидори кадрӣ баландихтисос;

- тағйирпазирии сохтори ташкилӣ.

### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Ташкилот чист? Ташкилкунандагони муваффақияти он.

2. Нақши менечер дар ташкилот.

3. Мафҳумҳои "Идорақунӣ", "Менечмент", "Маъмурият", "Роҳбарӣ" - ро шарҳ диҳед.

4. Меъёрҳои баҳодиҳии кормандон.

5. Омилҳои муваффақияти ташкилот.

6. Модели умумии системаи ташкилот.

7. Предмет, объект, вазифаҳо, принципҳои фанни "Менечменти кадрӣ".

## **БОБИ 2.**

### **ИДОРАКУНИИ РАВАНДҲОИ МУТОБИҚШАВИИ МЕҲНАТ**

**2.1. Моҳият ва намудҳои мутобиқшавии  
кормандони ташкилот**

**2.2. Мақсад ва вазифаҳои мутобиқшавии  
меҳнат**

**2.3. Танзими раванди мутобиқшавии  
меҳнат**

## **2.1. Моҳият ва намудҳои мутобиқшавии кормандони ташкилот**

Мутобиқсозии меҳнати кормандон чузъи муҳими системаи тайёр кардани кадрҳо буда, танзимгари робитаи байни системаи таълим ва фаъолияти амалӣ мебошад. Мутобиқшавии бомуваффақияти кормандон, дар баробари ҷалб ва интихоби онҳо, барои таъмини паст намудани ҷойивазкунии кадрҳо зарур аст.

**Мутобиқсозии кормандон** як чузъи муҳими менечменти кадрӣ мебошад. Дар ҳақиқат, вақте ки ӯ корманди ташкилоти мушаххас мешавад, ҳамчун навкор бояд талаботи ташкилиро қабул кунад, яъне речаи меҳнат ва истироҳат, дастурҳои корӣ ва амру фармонҳои маъмуриятро риоя намояд. Вай бояд фикрҳо, одатҳои худро ба таври нав арзёбӣ кунад, онҳоро бо меъёрҳо ва қоидаҳои рафтори дар коллектив қабулшуда ва анъанаҳои муқарраршуда алоқаманд кунад ва тарзи мувофиқи рафторро инкишоф диҳад.

Маҳз таваҷҷӯҳи нокифояи хадамоти кадрӣ ба ин вазифа, набудани расмиёти ба таври возеҳ танзимшуда барои мутобиқ кардани кормандони нав боиси ба коллектив ворид нашудани корманди нав мегардад. Аз ин рӯ, самаранокии ҷорабиниҳои пурра кардани ташкилот бо кормандон коҳиш ёфта, самаранокии фаъолияти ташкилот низ дар маҷмӯъ коҳиш меёбад. Мутобиқшавӣ воситаи муҳими пешгирии ҳолатҳои ҷарроҳатёбӣ ва пайдоиши ҳодисаҳои нохуш дар раванди меҳнат буда, дар ҳифзи меҳнат нақши муҳим мебозад.

**Мутобиқшавӣ** - ин раванди шиносоии корманд бо фаъолияти ташкилот ва тағйир додани рафтори худ мувофиқи талаботи муҳити корӣ мебошад.

Вазифаи муҳими кор бо кормандон дар ташкилот хангоми ҷалби кадрҳо идоракунии мутобиқсозии меҳнатӣ мебошад.

Мутобиқсозӣ як ҷузъи муҳими системаи таълими кадрҳо буда, танзимгари равобит байни системаи таълим ва истеҳсолот мебошад. Ҳадафи он мусоидат ба пӯшонидани эҳтиёҷоти қувваи кории ташкилотҳо ва аз ҷиҳати сифатӣ ва миқдорӣ барои баланд бардоштани даромадноки ва рақобатпазирии онҳо мебошад.

Аксар вақт мутобиқшавӣ ҳамчун раванди ҷалби шахс ба меҳнат дар доираи касби худ, аз ҷумла ба фаъолияти истеҳсолӣ, азхудкунии шароит ва ноил шудан ба меъёрҳои самараноки меҳнат баррасӣ карда мешавад. Аммо, мутобиқсозиро танҳо азхудкунии касб баррасӣ кардан мумкин нест.

Он инчунин мутобиқ кардани корманди навро ба меъёрҳои иҷтимоии рафтор дар коллектив ва барқарор кардани муносибатҳои ҳамкориҳои корманд дар коллектив дар назар дорад.

**Мутобиқшавӣ ба инҳо нигаронида шудааст:**

- ҳар чӣ зудтар ба вазифа мутобиқ кардани корманди нав;

- коҳиш додани хатогиҳои вобаста ба дохил шудан ба фаъолияти корӣ;

- кам кардани хароҷоти ибтидоӣ тавассути коҳиш додани мӯҳлати расидан ба стандартҳои муқарраршудаи фаъолияти корӣ аз ҷониби корманди нав;

- ташаккули сифатҳои мусбии ташкилот, кам кардани нороҳатӣ дар рӯзҳои аввали корӣ, кам кардани изтироб ва ноамнии корманди нав;

- арзёбии сатҳи таҳассус ва иқтидори корманди нав хангоми гузаштани мӯҳлати санҷишӣ.

**Мутобиқсозии меҳнати кормандон** ин мутобиқшавии мутақобилаи корманд ва ташкилот, ки тадриҷан ба раванди истеҳсолот дохил кардани корманд дар шароити нави касбӣ, психофизиологӣ, иҷтимоӣ-психологӣ, ташкилию маъмурӣ, иқтисодӣ, санитарӣ-гигиенӣ ва маишии

меҳнат ва истироҳат асос ёфтааст. Вобаста ба мавҷудияти таҷрибаи каблии корманд, ду самти мутобиқсозии меҳнатӣ чудо карда мешаванд: аввалиндараҷа ва дуумдараҷа.

**Мутобиқсозии аввалиндараҷа** - ин мутобиқсозии кормандони ҷавон мебошад, ки таҷрибаи фаъолияти касбӣ надоранд ва бори аввал ба фаъолияти доимии меҳнатӣ дар як ташкилоти мушаххас дохил карда мешаванд.

**Мутобиқсозии дуумдараҷа** - мутобиқсозии кормандоне, ки таҷрибаи фаъолияти касбӣ доранд, ки метавонанд ҳам бо тағйири ҷои кор, объекти фаъолият, нақши касбӣ ва ҳам бо мутобиқсозии корманд ба муҳити тағйирёбандаи беруна алоқаманд бошанд.

Дар сатҳи назариявӣ ва амалӣ ду намуди мутобиқсозӣ чудо карда мешаванд: **истеҳсолӣ ва ғайриистеҳсолӣ.**

**Мутобиқсозии истеҳсолӣ** - ин мутобиқсозии касбӣ, психофизиологӣ, иҷтимоӣ - психологӣ, ташкилию маъмурӣ, иқтисодӣ ва санитарӣ-гигиениро ифода менамояд.

Дар паси ин калимаҳои тӯлонӣ ва заҳматталаб тартиботе ҳастанд, ки барои ҳама ширкатҳо стандартӣ мебошанд, ки инҳоянд:

- корманд бо қоидаҳои фаъолияти корӣ шинос карда мешавад;
- доираи фаъолият муайян карда мешавад;
- ҷои кор нишон дода мешавад;
- ба ҳамкорон пешниҳод карда мешавад.

**Мутобиқсозии ғайриистеҳсолӣ** - ин ҳамкориҳои байнишахсии корманди нав бо аъзоёни коллектив мебошад, ки ба самти фаъолияти корӣ дахл надорад. Ба чунин мутобиқсозӣ корпоратсияҳо, чорабиниҳои ғайрирасмӣ, тренингҳои шахсӣ дохил мешаванд, ки барои муттаҳид кардани коллектив ва мустаҳкам кардани муносибатҳои байни кормандон пешбинӣ шудаанд.

Инчунин ду намуди дигари мутобиқсозии кормандонро ҷудо кардан мумкин аст:

Û аввалия ҳангоми ба кор қабул кардани корманди нав;

Û дуюмин ҳангоми ба вазифаи нав гузаронидани корманд, бо иваз кардани касб ё бе иваз кардани он.

Намуди мутобиқшавӣ ҳангоми таҳияи барномаи мутобиқсозии корманд ба назар гирифта мешавад. Коршиносон боз якчанд намуди мутобиқсозиро ҷудо мекунанд, ки ҳангоми гузаронидани онҳо технологияҳои гуногуни гузаронидани чорабиниҳои мутобиқсозӣ истифода мешаванд:

**Мутобиқсозии касбӣ** - мутобиқсозии корманд ба касби нав, азхудкунии пурраю бомуваффақияти он, яъне азхудкунии амалиётҳои ба сохтори он дохилшуда, мувофиқи равандҳои технологӣ, меъёрҳои сарфи меҳнат, шароит ва ташкили меҳнат, инчунин омодагӣ ба қабули қарорҳо дар ҳолатҳои гуногуни истехсолӣ мебошад.

Унсурҳои асосии мутобиқсозии касбӣ инҳоро дар бар мегирад:

- азхудкунии системаи дониш ва малақаҳои касбӣ;
- аз худ кардани нақши касбии худ;
- иҷрои талаботи интизоми меҳнатӣ;
- мустақилият ҳангоми иҷрои вазифаҳои мансабӣ;
- талош барои такмил дар касби интихобшуда;
- маълумот дар бораи масъалаҳои муҳимтарини марбут ба кори иҷрошаванда.

**Мутобиқсозии психофизиологӣ** - мутобиқсозии корманд ба фаъолияти меҳнатӣ ба дараҷаи организм мебошад. Дар раванди мутобиқсозии психофизиологӣ маҷмӯи ҳамаи шароитҳои, ки ба корманд дар раванди меҳнат таъсири гуногуни психофизиологӣ мерасонанд ва ба вазъи саломатӣ таъсир мерасонанд аз воқунишҳои муҳофизатии ҷисми ӯ вобаста аст, аз худ карда мешаванд.

**Мутобиқсозии иҷтимоӣ-психологӣ** - ин мутобиқсозии корманд ба коллективи аввалияи меҳнатӣ ва ба муҳити наздики иҷтимоии он мебошад.

**Мутобиқсозии ташкилию иқтисодӣ** - азхудкунии нақш ва мақоми ташкилии ҷои корӣ ва ҷузъи корӣ дар сохтори умумии ташкилӣ, инчунин фаҳмидани хусусиятҳои механизми ташкилию иқтисодии идоракунии ширкат, хусусиятҳои ташкили меҳнат, пардохти он, омодагии корманд барои дарк ва татбиқи навоариҳо мебошад.

**Мутобиқсозии санитарӣ-гигиенӣ** - мутобиқсозӣ ба реча, шароити меҳнат, талаботи нави интизоми меҳнатӣ, истеҳсолӣ ва технологӣ мебошад.

Ҳамин тариқ, ҳамаи намудҳои мутобиқсозӣ ҷанбаҳои чудонашавандаи раванди ягонаи воридшавӣ ба ташкилот мебошанд, дар ҳоле ки мутобиқсозии касбӣ омили муайянкунанда ва пешбарандаи ташкилот аст.

## **2.2. Мақсад ва вазифаҳои мутобиқсозии меҳнат**

Дар байни ҳадафҳои асосии мутобиқсозии меҳнатӣ одатан ҳадафҳои **иқтисодӣ ва иҷтимоию-психологиро** ҷудо мекунамд.

**Ба гурӯҳи яқум дохил мешаванд:**

- зуд ба даст овардани нишондиҳандаҳои меҳнатӣ;
- кам кардани оғози хароҷот.

То он даме, ки корманди нав нисбат ба кормандони ботачриба камтар самаранок кор мекунад, кори он аз ташкилот хароҷоти мутаносибан зиёдтарро талаб менамояд.

**Мутобиқсозии самаранок:**

- ин хароҷоти аввалияро коҳиш медиҳад ва ба корманди нав имкон медиҳад, ки ба стандартҳои муқарраршудаи иҷроӣ кор зудтар бирасад;
- коҳиши ҷойивазкунии кадрҳоро таъмин мекунад, зеро кормандоне, ки дар ташкилот саривақт тачрибаю малакаро аз худ карда натавонианд, метавонанд ба чунин

вазъ бо ихтисор шудани онҳо вокуниш нишон диҳанд;

- ба сарфаи вақти роҳбар мустақиман ва ҳамкорон мусоидат мекунад, зеро корманде, ки ба кори ташкилот ба кадри кофӣ мутобиқ нашудааст, барои кӯмак дар раванди иҷрои вазифаҳои ба зиммаи ӯ гузошташуда вақти зиёдтарро талаб менамояд.

**Ба гурӯҳи дуҷуми мақсадҳо инҳо дохил мешаванд:**

- воридшавии корманд ба коллективи корӣ ва эҳсоси узви ташкилот будан;

- паст кардани изтироб ва номуайяни;

- инкишофи қаноатмандии кор дар корманди нав, муносибати мусбӣ бо ӯ;

- аз ҷониби корманд қабул кардани талаботҳои асосӣ ва қоидаҳои рафтори дар ташкилот қабулшуда.

Хусусияти дучонибаи раванди мутобиқшавӣ имкон медиҳад, ки ҳадафҳои он аз ҷониби ташкилот ва корманд муайян карда шаванд.

Мақсади мутобиқсозии корманд аз ҷониби корфармо дар хоҳиши ба даст овардани корманди содиқ, ба кадри имкон идорашаванда, мутобиқшавии пурра, зуд ва самараноки ӯ ба ташкилот зоҳир мегардад.

Вазифаҳои мутобиқсозии кормандон аз нуқтаи назари корфармо:

- баланд бардоштани самаранокии ташкилот;

- баланд бардоштани самаранокии фаъолияти меҳнати корманд;

- кам кардани имконияти аз кор озод кардани корманд;

- ташаккули садоқати корманд ба ташкилот;

- паст кардани стресс ва изтироб;

- ташаккули эҳсоси қаноатмандӣ аз кор;

- таъмини корманд бо донишҳои назариявӣ ва амалӣ дар бораи ташкилот;

- муқаррар намудани муносибатҳои муносиби корманд барои фаъолияти ташкилот дар коллектив.

Мақсади мутобиқшавӣ аз ҷониби корманд ин аст, ки ба ташкилот ба қадри имкон пурра, зуд ва самаранок мутобиқ шуда, дар муддати кӯтоҳтарин имичи мутахассисро эҷод кунад, хоҳиши муддати тӯлонӣ ба сифати корманди ташкилот боқӣ монданро нигоҳ дорад.

**Вазифаҳои мутобиқшавӣ аз нуқтаи назари корманд:**

- гирифтани дониш дар бораи ташкилот, рафтори ташкилӣ, чараёнҳои иттилоотӣ, робитаҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ;

- шинос шудан бо услубҳои идоракунӣ;

- гирифтани донишҳои назариявӣ ва амалӣ дар бораи хусусияти кор;

- паст кардани сатҳи стресс, изтироб;

- идомаи муносибатҳои меҳнатӣ бо ташкилот;

- таъсиси шарикӣ бо ҳамкорон;

- ташаккул ва афзоиши ҳисси қаноатмандӣ аз кор дар ташкилот.

Ҳамин тариқ, мутобиқсозии коргари нав дар ташкилот раванди бисёрҷонибаи мутобиқ кардани ӯ ба мундариҷа ва шароити муҳити нави иҷтимоӣ мебошад.

### **2.3. Танзими раванди мутобиқсозии меҳнат**

Яке аз мушкилоти муҳими кори кадрӣ дар ташкилотҳо ҳангоми ҷалби кормандон танзими мутобиқсозии меҳнатӣ мебошад.

**Танзими раванди мутобиқшавӣ** - ин таъсири фаъол ба омилҳои мебошад, ки дар рафти он, мӯҳлат ва коҳиши оқибатҳои номатлуб таъсир мерасонанд. Танзими мутобиқсозии меҳнатӣ пеш аз ҳама коркарди се унсури ташкилиро талаб мекунад:

## **1. Пайваस्तкунии сохтории функцияи танзими мутобиқшавӣ:**

- чун кардани воҳиди дахлдор дар системаи идоракунии кадрҳо. Аксар вақт вазифаҳои идоракунии мутобиқсозӣ ба қисми таълими кадрҳо дохил мешаванд;

- тақсимооти мутахассисони идоракунии мутобиқсозӣ аз рӯи ҷузъу томҳо. Дар ин ҳолат мутахассиси кадрҳо сарпарастии воҳидҳои муайян мегардад;

- рушди мураббигӣ ҳамчун шакли эътимод ба корманди ботаҷриба;

- рушди робитаҳои сохтории системаи идоракунии кадрҳо бо хадамоти ташкили идоракунӣ.

## **2. Технологияи танзими раванди мутобиқшавӣ:**

- ташкили семинарҳо, курсҳо оид ба ҷанбаҳои гуногуни мутобиқшавӣ;

- гузаронидани сӯҳбатҳои инфиродии роҳбар, мураббигӣ бо корманди нав;

- ташкили курсҳои кӯтоҳмуддати пуршиддат барои роҳбарони бори аввал дар ин вазифа;

- гузаронидани корҳои ташкилию омодашавӣ ҳангоми ҷорӣ намудани навоариҳо;

- курсҳои махсуси тайёр кардани мураббиён;

- истифодаи усули тадричан мураккаб кардани вазифаҳои, ки корманди нав иҷро мекунад;

- иҷрои супоришҳои якдафъаинаи ҷамъиятӣ барои барқарор кардани равобити корманди нав бо коллектив;

- иҷрои супоришҳои якдафъаина оид ба ташкили кори мақомоти идоракунӣ;

- омодашавии ивазкунии кадрҳо ҳангоми аз як вазифа ба вазифаи дигар гузаронидани онҳо;

- дар коллектив гузаронидани воҳидҳои гуногуни бозиҳои махсуси нақшӣ оид ба ҳамбастагии кормандон.

### **3. Таъмини иттилоотии раванди мутобиқшавӣ.**

Чамъоварӣ ва коркарди маълумот дар бораи дараҷа ва давомнокии мутобиқшавӣ дар доираи арзёбии ҷорӣ тичорат, оқилона аст.

Таҳияи чорабиниҳое, ки ба мутобиқсозии меҳнат таъсири мусбат мерасонанд, донишҷӯи ҳам хусусиятҳои субъективӣ корманд (чинс, синну сол, хусусиятҳои психофизиологӣ, таҳсилот, собиқа ва ғайра) ва ҳам омилҳои муҳити корӣ, хусусияти таъсири онҳо (мустақим ё ғайримустақим) ба нишондиҳандаҳо ва натиҷаҳои мутобиқсозиро дар бар мегирад.

**Ҳангоми танзими раванди мутобиқсозии меҳнат бояд ба назар гирифт:**

- имкониятҳои мавҷудаи ташкилот (шароити меҳнат, ҷандирии вақти корӣ, ташкили меҳнат ва ғ.);
- маҳдудият дар иваз кардани корманд (дар рушди ин ё он қобилият, дар озод шудан аз одатҳои манфӣ ва ғ.);
- тафовут дар ҷои кори нав ва пешина;
- хусусиятҳои касбҳои нав ва пешина.

Барномаҳои мутобиқсозӣ метавонанд гуногун бошанд аз ғайрирасмӣ, ки асосан маълумоти шифоҳиро пешбинӣ мекунанд, то расмиёти расмӣ, ки тасаввуроти шифоҳиро бо муқаррароти хаттӣ ва графикӣ алоқаманд мекунанд.

Мазмуни барнома аз омилҳои зерин вобаста аст: *мундариҷаи кор, мақом ва сатҳи масъулият, муҳити корӣ ё хусусиятҳои шахсии корманд.*

Дар ташкилотҳои хурд барномаи мутобиқсозӣ аз ҷониби менечери амалкунанда, баъзан дар ҳамоҳангии кормандони иттифоқи касаба гузаронида мешавад. Ташкилотҳои калон метавонанд ҳадамоти мутобиқсозии меҳнати коргаронро дошта бошанд, ки ҳамчун воҳидҳои сохтори мустақил (шӯъбаҳо, лабораторияҳо) ё ба дигар воҳидҳои функционалӣ (бюро, гурӯҳ, коргарони алоҳида) амал кунанд ё ба ҳайати дигар воҳидҳои функционалии шӯъбаи кадрҳо, лабораторияи сотсиологӣ, шӯъбаи меҳнат ва музди меҳнат ва ғайра дохил бошанд.

Вазифаҳои асосии хадамоти мутобиқсозии меҳнатӣ таҳия ва ҷорӣ намудани чорабиниҳо бо иштироки хадамоти функционалии идоракунии ташкилот оид ба кам кардани оқибатҳои номатлуб аз қори корманди мутобиқнашуда, мӯтадилсозии коллективи меҳнатӣ, афзоиши музди меҳнати кормандон, баланд бардоштани қаноатмандии меҳнат мебошад.

Вазифаи муҳими хадамоти мутобиқсозии меҳнатӣ ҳамчунин ҳамоҳанг сохтани фаъолияти ҳамаи звеноҳои ташкилот мебошад, ки ба мутобиқсозии кормандон алоқаманданд.

Одатан, барномаи умумии мутобиқсозӣ ташкили як қатор тренингҳо, экскурсияҳо, таҷрибаомӯзиҳо ва инчунин як қатор масъалаҳои умумиро дар бар мегирад. Пас аз гузаштани барномаи умумии мутобиқсозии коргарони нав, барномаи махсуси мутобиқсозии онҳо метавонад гузаронида шавад, ки ҳам як қатор сӯҳбатҳои махсус бо кормандони шӯъбае, ки навкор ба он омадааст ва ҳам мусоҳибаҳо бо роҳбар дорад. Одатан дар барномаи мутобиқсозӣ самтҳои асосии зеринро ҷудо мекунанд:

- шиносӣ бо ташкилот;
- шиносӣ бо воҳид;
- шиносӣ бо вазифа.

**Шартан раванди мутобиқсозиро ба 4 марҳила тақсим кардан мумкин аст:**

**Марҳилаи 1. Арзёбии сатҳи омодагии навкор (новичка).** Агар корманд на танҳо омодагии махсус дошта бошад, балки дар шӯъбаҳои шабеҳи ташкилотҳои дигар таҷрибаи зарурӣ дошта бошад, давраи мутобиқшавӣ ӯ хеле кам хоҳад буд. Бо вучуди ин, ҳатто дар ин ҳолатҳо, дар ташкилот имконоти ғайриоддии ҳалли вазифаҳои ба ӯ маълум имконпазир аст. Дар ин марҳила, таҳлили интизориҳои кормандон ва инчунин пешгӯии навкор муҳим аст;

**Марҳилаи 2. Ориентация** - гирифтани корманди нав дар бораи ташкилоте, ки ӯ ба кор шурӯъ мекунад. Шиносоии амалии корманди нав бо масъулият ва талаботе, ки ташкилот ба ӯ пешниҳод мекунад.

**Марҳилаи 3. Мутобиқсозии таъсирбахш.** Мутобиқсозии навкор ба мақоми худ асосан аз шомил шудани ӯ ба муносибатҳои байнишахсӣ бо ҳамкорон вобаста аст. Ба навкор имконият додан лозим аст, ки дар соҳаҳои гуногун ғаёлона амал карда, дониши дар ташкилот гирифтаашро санҷад.

**Марҳилаи 4. Ғаёлият.** **Марҳилаи ниҳоии мутобиқшавӣ.** Он бо тадричан бартараф кардани мушкилоти истеҳсолӣ ва байнишахсӣ ва гузариш ба кори устувор хос аст. Дар ин ҷо бартарафсозии муосири сабабҳои ҳолатҳои низоъ муҳим аст, мумкин аст нисбати онҳое, ки вазифадоранд сабабҳои мутобиқ нашуданро бартараф кунанд, таҳримҳо қабул карда шаванд. Одатан, бо рушди стихиявии раванди мутобиқшавӣ, ин марҳилаи ниҳой пас аз 1 - 1,5 соли ғаёлияти корӣ ва ҳангоми идоракунии раванди мутобиқшавӣ пас аз чанд моҳ ба амал меояд.

Ҳамин тариқ, асоси идоракунии раванди мутобиқшавӣ, ки технологияи муайяно дар бар мегирад, мушаххас кардани равишҳо ба ҳар як корманд, муайян кардани аҳамияти ин ё он тарафи мутобиқшавӣ барои шароити мушаххаси муҳити истеҳсолӣ, таҳияи чораҳои дахлдор барои осон кардани гузариши он мебошад.

Ҳамин тавр, дар адабиёти муосири илмӣ оид ба муайян кардани ҷой ва нақши раванди мутобиқсозии кормандон дар рӯйхати вазифаҳои идоракунии кадрҳо равишҳои гуногун мавҷуданд: онҳо ҳамчун қисми ниҳоии раванди интихоби кадрҳо, ҳамчун марҳилаи ибтидоии омӯзиш ва рушд, ҳамчун фароҳам овардани шароити кор баррасӣ карда мешаванд, аммо ба таври возеҳ гуфтан мумкин аст, ки мутобиқсозии кадрҳо яке аз вазифаҳои

идоракунӣ мебошад, ки бидуни он системаи идоракунӣ кадрҳо давраи мантиқӣ надорад.

**Мутобиқсозӣ** - ин мутобиқсозии мутақобилаи корманд ва ташкилотест, ки ба тадриҷан ворид шудани корманд ба шароити нави касбӣ, иҷтимоӣ ва ташкилию иқтисодии меҳнат асос ёфтааст.

Имрӯз дар Тоҷикистон ва дар дигар кишварҳои пасошӯравӣ шумораи зиёди ширкатҳо ба раванди мутобиқсозии кормандони нав диққати зарурӣ намедиханд. Танҳо дар баъзе ширкатҳо мутобиқшавӣ на танҳо як тартиби расмӣ мебошад, ки аз якҷанд марҳилаҳои алоҳида иборат аст, балки равандест, ки аҳамияти онро ҳам кормандони идоракунӣ ва ҳам роҳбарон мефаҳманд. Ҳамин тариқ, барои он ки мутобиқшавии кормандони нав бо катъкунӣ ба анҷом нарасад, бояд аҳамияти онро дарк кард ва ин равандро дуруст ташкил бояд кард.

### **Саволҳо барои худсанчишӣ:**

1. Моҳият ва намудҳои мутобиқсозии кормандони ташкилот.
2. Мақсад ва вазифаҳои мутобиқсозии меҳнат.
3. Марҳилаҳои мутобиқшавӣ.
4. Самтҳои мутобиқшавӣ.
5. Технологияи идоракунӣ раванди мутобиқшавӣ.
6. Таъмини иттилоотии раванди мутобиқшавӣ.
7. Вазифаи мутобиқшавӣ аз нуқтаи назари корманд.

## **БОБИ 3.**

### **САМАРАНОКИИ СИЁСАТИ КАДРИИ ТАШКИЛОТ**

**3.1. Муҳтавои сиёсати кадрии ташкилот**

**3.2. Намудҳои сиёсати кадрии ташкилот**

**3.3. Унсурҳои сиёсати кадрӣ ва тавсифи  
онҳо**

**3.4. Самтҳои асосии сиёсати кадрӣ ва  
арзёбии онҳо**

### **3.1. Муҳтавои сиёсати кадрӣи ташкилот**

**Сиёсати кадрӣ** - системаи кор бо кадрҳо мебошад, ки шаклҳои гуногуни фаъолиятро муттаҳид намуда, ҳадафи ташкили як дастаи муттаҳид, масъулиятнок ва пурмаҳсулро барои амалӣ намудани имкониятҳои ташкилот ва воқуниши муносиб ба тағйирот дар муҳити беруна ва дохиларо дорад. Ба маънои васеъ, ин як системаи қоидаҳо ва меъёрҳои бошуурона ва асоснокест, ки захираҳои инсониро ба стратегияи ширкат мутобиқ мекунад. Ба маънои дигар, ин маҷмӯи қоидаҳо ва хоҳишҳои мушаххас дар муносибатҳои байни кормандон ва ташкилотҳо мебошад.

Аз ин рӯ, сиёсати ташкилот - ин системаи принципҳо ва қоидаҳоест, ки кормандони он дар муҳити дохилӣ ва берунӣ амал мекунад. Ҳар як ташкилот сиёсати функционалии худро, аз ҷумла сиёсати кадриро таҳия ва амалӣ мекунад. Ин равиш на танҳо барои ташкилотҳои худӣ, балки барои системаи хизмати давлатӣ низ хос аст. Дар ташкилотҳо принципҳои мутобиқати сиёсати функционалӣ ва стратегияи рушди ташкилот амалӣ карда мешаванд.

Татбиқи ҳадаф ва вазифаҳои идоракунии кадрҳо тавассути сиёсати кадрӣ амалӣ карда мешавад.

**Сиёсати кадрӣ** - маҷмӯи принципҳо, усулҳо, шаклҳои механизми ташкилӣ оид ба ташаккул, такрористеҳсолкунӣ, рушд ва истифодаи кормандон, фароҳам овардани шароити муносиби меҳнат, мотиватсия ва ҳавасмандкунии он мебошад.

Сиёсати кадрӣ хатти генералӣ ва дастурҳои принципиро дар кор бо кормандон барои давраи дарозмуддат муайян мекунад. Рушди ҷомеа, ташкилот асосан аз сиёсати дурусти кадрӣи он муайян карда мешавад.

Дар ҳама гуна марҳилаи махсусан муҳими фаъолияти ҷомеа, яке аз омилҳои муҳимтарини рушд ва пешрафти пешрафтаи он сиёсати кадрӣ буд ва боқӣ мемонад, ки

мундариҷа ва хусусияти асосии ҳама намудҳои идоракунии иҷтимоиро дар давлат ва ташкилот муайян мекунад.

**Сиёсати кадрӣ** - яке аз самтҳои асосии фаъолияти давлат мебошад, ки таҳияи принципҳои ташкилии кор бо одамон, ташаккул ва истифодаи оқилонаи захираҳои инсонӣ, таъмини рушди самараноки иқтисодии кадрӣ дар бар мегирад. Ин яке аз соҳаҳои асосии сиёсати умумидавлатии иҷтимоӣю иқтисодӣ мебошад, зеро он бевосита бо фаъолшавии омили инсонӣ, татбиқи барномаҳои иқтисодӣ, сиёсӣ ва иҷтимоӣ алоқаманд аст.

**Вазифаҳои асосии сиёсати кадрӣ дар ташкилот инҳоянд:**

- таъмини саривақтии ташкилот аз ҷониби кормандон бо сифат ва миқдори муайян тибқи стратегияи рушд;
- фароҳам овардани шароити татбиқи ҳуқуқи ӯҳдадорӣҳои шаҳрвандон, ки қонунгузориҳои меҳнатӣ пешбинӣ намудааст;
- истифодаи оқилонаи кормандон;
- ташаккул ва дастгирии фаъолияти самараноки ташкилот.

**Ҳуҷҷатҳои ибтидоӣ барои ташаккули сиёсати кадрӣ инҳоянд:**

- Эъломияи умумии ҳуқуқи инсон;
- Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон;
- Кодекси граждани;
- Кодекси меҳнат.

Сиёсати кадрӣ бо назардошти таъсири омилҳои беруна ва дохилӣ, ки барои имрӯзу оянда хос мебошанд, ташаккул хоҳад ёфт.

**Ба омилҳои беруна инҳо дохил мешаванд:**

- қонунгузориҳои миллӣ оид ба меҳнат;
- муносибат бо иттифоқҳои касаба;
- ҳолати вазъи иқтисодӣ;
- ҳолат ва дурнамои рушди бозори меҳнат.

### **Ба омилҳои дохилӣ инҳо дохил мешаванд:**

- сохтори ҳадафҳо ва стратегияҳои ташкилот;
- ҷойгиркунии ҳудудӣ;
- технологияи истеҳсолот;
- фарҳангӣ ташкилӣ;
- таркиби миқдорӣ ва сифатии кормандони мавҷуда ва тағйироти имконпазири онҳо дар оянда;
- имкониятҳои молиявии ташкилоте, ки сатҳи қобили қабули хароҷоти идоракунии кадрҳоро муайян мекунад;
- сатҳи мавҷудаи пардохт.

## **3.2. Намудҳои сиёсати кадрӣ ташкилот**

Дар татбиқи сиёсати кадрӣ алтернативаҳо бо назардошти вазъи воқеии иқтисодиёт имконпазир мебошанд. Аз ин рӯ, интихоби он на танҳо бо воситаҳо, усулҳо ва афзалиятҳо алоқаманд аст.

Мутахассисони хориҷӣ дар шароити бӯҳрони иқтисодӣ якҷанд намуди сиёсати кадрӣро ҷудо мекунад. Таҳлили сиёсати кадрӣ дар ташкилотҳои муайян имкон медиҳад, ки ҳадди аққал ду асос барои гурӯҳбандии онҳо фарқ карда шавад.

Асоси аввал бо сатҳи дарки он қоидаҳо ва меъёрҳои, ки дар асоси чорабиниҳои кадрӣ ҷойгиранд, алоқаманд аст. Аз ин асос метавон намудҳои зерини сиёсати кадрӣро ҷудо кард:

- ғайрифавол;
- реактивӣ;
- пешгирикунанда;
- фавол.

Асоси дуюм барои фарқ кардани сиёсати кадрӣ метавонад дараҷаи кушодагии ташкилот нисбат ба муҳити беруна ҳангоми ташаккули ҳайати кадрӣ, самти асосии он ба пурра таъмин кардани манбаъҳои дохилӣ ё берунӣ бошад.

**Ҳар як намуди сиёсати кадрӣ зикршуда ба таври зайл тавсиф карда мешавад:**

- **ғайрифайол** - роҳбарияти ташкилот нисбат ба кормандони худ нақшаи мушаххаси амалро надоранд ва кори кадрӣ ба фаъолияти муқаррарӣ ё рафъи “оқибатҳои манфии ғайричашмдошт” табдил меёбад. Дар ташкилот пешгуи эҳтиёҷоти кадрҳо ва воситаҳои арзёбии меҳнати кормандон вучуд надорад. Дар робита ба солимгардонии молиявӣ, масъалаҳои кадрӣ, чун қоида, дар сатҳи маълумотномаи иттилоотии кадрҳо бидуни таҳлили дахлдори мушкилоти кадрҳо ва сабабҳои пайдоиши онҳо инъикос карда мешаванд;

- **реактивӣ** бо он тавсиф карда мешавад, ки роҳбарияти ташкилот нишонаҳои вазъи бӯҳронро назорат мекунад (пайдоиши ҳолатҳои низоъ, набудани қувваи кори кофӣ барои ҳалли вазифаҳо, набудани мотиватсия ба меҳнати пурмаҳсул) ва барои маҳаллӣ гардонидани бӯҳрон чораҳо меандешад. Мақсади сиёсати кадрӣ таъмини тавозуни муносиби равандҳои навсозӣ ва нигоҳ доштани ҳайати миқдорӣ ва сифатии кормандон, рушди он тибқи талаботи ташкилот бо талаботи қонунгузори амалкунанда мебошад;

- **пешгирикунанда** қайд менамояд, ки роҳбарияти ташкилот барои инкишофи вазъият пешгуиҳои асоснок дошта бошад ҳам, вале воситаҳои таъсиррасонӣ ба он вучуд надоранд. Хадамоти кадрӣ ташкилот на танҳо воситаҳои ташҳиси кормандон, балки усулҳои пешгуи вазъияти кадрҳоро дар давраи миёнамӯҳлат низ дорад. Дар робита ба солимии молиявӣ пешгуиҳои кӯтоҳмуддат ва миёнамӯҳлати эҳтиёҷоти кормандон мавҷуданд;

-**ратсионалӣ** аз нуқтаи назари механизмҳои истифодашавандаи роҳбарияти ташкилот, ду намуди сиёсати кадрӣ – ратсионалӣ ва авантюристиро ҷудо кардан мумкин аст.

Бо сиёсати **ратсионалии** кадрҳо, роҳбарияти ташкилот ҳам ташҳиси босифат ва ҳам пешгӯии огоҳонаи рушди вазъиятро дорад ва на танҳо воситаи ташҳиси кормандон, балки биниши вазъияти кадрҳоро барои мӯҳлатҳои миёна ва дарозмуддатро низ дорад. Барномаҳои рушди ташкилот пешгӯиҳои кӯтоҳмуддат, миёнамӯҳлат ва дарозмуддатро дар бораи талабот ба кадрҳо (сифатӣ ва миқдорӣ) дар бар мегиранд. Илова бар ин, қисми таркибии нақша барномаи кори кадрӣ бо вариантҳои татбиқи он мебошад.

Дар сиёсати кадрӣ **авантюристӣ** роҳбарияти ташкилот ташҳиси босифат, пешгӯии асосноки рушди вазъиятро надорад, аммо кӯшиш мекунад, ки ба он таъсир расонад. Хадамоти кадрӣ, чун қоида, воситаҳои пешгӯии вазъияти кадрҳо ва ташҳиси кадрҳоро надорад, аммо барномаҳои рушд нақшаҳои кадрҳоро дар бар мегиранд, ки бештар ба ноил шудан ба ҳадафҳои эҳтиромона барои рушди ташкилот нигаронида шудаанд, аммо аз нуқтаи назари тағйирёбии вазъияти кадрҳо таҳлил карда нашудаанд. Нақшаи кор бо кормандон дар ин ҳолат ба тасаввуроти хеле эҳсосӣ ва кам асоснок дар бораи ҳадафҳои кор бо кормандон асос ёфтааст.

**Сиёсати кадрӣ дар шароити бӯҳрон дар ҳолати зерин самаранок хоҳад буд:**

- танзим кардани ҳама сатҳҳои идоракунӣ дар сохтори ташкилӣ, на дар ҷойҳои кории алоҳида;
- мустаҳкам намудани захираи кадрӣ дар зинаи олии идоракунӣ;
- баҳисобгирии вобастагии мутақобилаи унсурҳои сохтори ташкилии ташкилот ҳангоми коҳиш, инчунин ҳавасмандгардонии сохтори нави ташкилӣ;
- муайян ва пешбурди кормандони дорои сифатҳои роҳбарӣ;
- гузаронидани сиёсати тайёрӣ, бозомӯзӣ ва такмили ихтисоси кормандон;

- нигоҳ доштани қувваи кадрӣ ташкилот;
- қабули кормандони ояндадор аз хорича;
- мутамарказгардонии идоракунии молиявӣ, ки бояд чамъшавии миқдори зарурии сармояро таъмин кунад.

Дар шароити муқаррарии рушди ташкилот вазифаҳои асосӣ, ки бояд дар асоси сиёсати кадрӣ ҳал карда шаванд, аз инҳо иборатанд:

- таҳияи системаи омӯзиши илман асосноки қобилияти кормандон, ҳаракати касбӣ ва мансабии онҳо мувофиқи сифатҳои корӣ ва шахсӣ, истифодаи омодагии мақсадноки кормандон, рушди онҳо;

- фаъолсозии қори хадамоти кадрӣ оид ба масъалаҳои мӯътадилсозии коллективи меҳнатӣ, баланд бардоштани фаъолияти меҳнатӣ ва иҷтимоии кормандон;

- гузариш аз усулҳои асосан маъмурии идоракунии кормандон ба усулҳои иқтисодӣ ва иҷтимоии идоракунии;

- ҷалби кормандон ба идоракунии истехсолот.

Сиёсати самараноки кадрҳо бояд инҳо бошанд:

- қисми таркибии барномаи стратегияи рушди ташкилот, яъне мусоидат ба татбиқи стратегия тавассути таъминоти кадрӣ;

- чандир, яъне он бояд аз як тараф устувор бошад, зеро нақшаҳои муайяни кормандон бо субот алоқаманданд, аз тарафи дигар динамикӣ, яъне мувофиқи тағйироти тактикаи ташкилот, вазъи иқтисодӣ ислоҳ карда шаванд;

- аз ҷиҳати иқтисодӣ асоснок, дар асоси имкониятҳои воқеии молиявӣ, ки муносибати инфиродӣ ба коргаронро таъмин мекунад.

- самтҳои сиёсати кадрӣ, ки ба баҳисобгирии манфиатҳои кормандон ва маданияти ташкилии ташкилот нигаронида шудаанд, метавонанд устувор бошанд.

Вобаста аз ташкилот барои худ ё кормандони беруна, дараҷаи кушодашавӣ нисбат ба муҳити беруна ҳангоми ташаккули сиёсати кадрӣ, сиёсати кадрӣ кушода ва пӯшида чудо карда мешавад.

**Сиёсати кадрӣ кушода** бо он тавсиф карда мешавад, ки ташкилот барои коргарони эҳтимолии ҳар сатҳ шаффоф аст, шумо метавонед ҳам аз вазифаи паст ва ҳам аз вазифаи баландтарин ба кор шурӯъ кунед. Ташкилот омода аст, ки ҳар як мутахассисро ба кор қабул кунад, агар ӯ бидуни назардошти таҷрибаи корӣ тахассуси мувофиқ дошта бошад. Ин намуди сиёсати кадрӣ метавонад барои ташкилотҳои наво, ки сиёсати таҷовузкоронаи ғасби бозорро пеш мебаранд, ки ба рушди босуръат ва пешрафт дар соҳаи худ нигаронида шудаанд, мувофиқ бошад.

**Сиёсати кадрӣ пӯшида** бо он хос аст, ки ташкилот ба ҷалби кормандони нав танҳо ба сатҳи поёнии мансаб равона карда шудааст ва ивазкунии танҳо аз ҳисоби кормандони ташкилот гузаронида мешавад. Ин намуди сиёсати кадрӣ ба ширкатҳои хос аст, ки ба эҷоди фазои муайяни корпоративӣ нигаронида шудаанд ё дар шароити норасоии захираҳои инсонӣ кор мекунанд.

### **3.3. Унсурҳои сиёсати кадрӣ ва тавсифи онҳо**

Сиёсати кадрӣ қисми таркибии сиёсати стратегии ташкилот мебошад. Он хусусияти муносибати роҳбарият бо кормандони он, самтҳои асосӣ, шаклҳо ва усулҳои кор бо онро муайян мекунад. Сиёсати кадрӣ ба ташкили коллективи масъулиятнок ва муттаҳид нигаронида шудааст, ки қодир аст ба талаботи доимо тағйирёбандаи бозор бо назардошти стратегияи рушди ташкилот саривақт воқуниш нишон диҳад.

Он унсурҳои зеринро дар бар мегирад: **намуди ҳокимият дар ҷомеа, услубҳои роҳбарӣ, фалсафаи ташкилот, қоидаҳои тартиботи дохилӣ, шартномаи коллективӣ, оинномаи ташкилот ва тавассути онҳо амалӣ кардан.**

Ташаққули сиёсати кадрӣ дар асоси эъломияи умумии ҳуқуқи инсон, Конститутсияи давлат, барномаҳои ҳизби ҳоким, Кодекси шаҳрвандӣ ва Кодексу қонунҳои меҳнат амалӣ карда мешавад. Сиёсати кадрӣ аз ҷониби роҳбарияти олии ташкилот ва хадамоти кадрӣ таҳия карда мешавад.

### **1. Намудҳои ҳокимият дар ҷомеа:**

Дар ҷомеа таърихан се намуди ҳокимият маълум аст, ки ҳазорсолаҳо пеш ба вучуд омада, тавассути таҷрибаи халқҳо ва шахсиятҳо то ба замони мо расидаанд. Номи онҳо аз калимаи юнонии “kratos” ҳокимият гирифта шудааст, ки инҳо мебошанд:

**Охлократия** (ohlos - издиҳом) аслан ҳокимияти издиҳомӣ аст, ки бо тобеияти дақиқи шаҳрвандон ба меъёрҳои ахлоқ ва ҳуқуқ хос буда, рафтори омавии он дар ҷамоадҳо, митингҳо, намоишҳои стихиявӣ муайян карда мешавад. Ин ҳокимият ба танқиду инқори қонунҳои мавҷудаи давлатӣ, ахлоқи шаҳрвандӣ, институтҳои ҳокимият ва даъват ба манфиатҳои ибтидоии одамон асос ёфтааст.

**Автократия** (author - муаллиф) ҳокимияти бемаҳдуди як шахсро ифода менамояд. Вобаста ба шакл ва дараҷаи маҷбуркунии мардум, модификатсияҳои зерини автократияро бо намояндагони намоёнтарин ҷудо мекунам:

- зулм (Нерон, Иван Грознийи 1);
- диктатура (Гитлер);
- монархия (Петри 1, Наполеон, Екатеринаи 2);

Автократия ҳангоми татбиқи сиёсати қуллан нав дар ҷомеа, дар ташкилот мувофиқ аст ва бояд муқовимати издиҳом ва анъанаҳои кӯҳнаро бартараф карда, онро ба ҳадафи асосии пешвои нав мутобиқ кард. Агар роҳбари давлат, ҷомеа, ташкилоти пешрафта, оқил бошад, пас автократия ягона роҳи зуд ҷорӣ кардани навоариҳо ва ҳалли вазифаҳои гузошташуда мебошад.

**Демократия** (demos - халқ) ҳокимияти халқро дар асоси худидоракунӣ пешбинӣ мекунад. Демократия имкон медиҳад, ки иқтисоди дохилии инсон истифода шавад, аз усулҳои маҷбуркунӣ ба усулҳои эътиқод гузарад. Рушди демократия дар шароити истифода дар идоракунии менеҷерони касбӣ, интиҳоби роҳбари коллективи меҳнатӣ, рушди худидоракунӣ имконпазир аст. Демократия ба принсипҳои худидоракунӣ, интиҳоби роҳбарон, тағйири мақомоти ҳокимият, тобеияти ақаллият ба аксарият асос ёфтааст.

**2. Услуби роҳбарӣ** - системаи маъмулии роҳбар (пешвоӣ) - и усулҳои таъсиррасонӣ ба зердастон мебошад. Яъне, услуби роҳбарӣ муносибати ӯро ба тобеонаш муайян мекунад.

**Услуби авторитарӣ** - роҳбар ҳангоми қабули қарорҳо ба мақсадҳо, меъёрҳо ва манфиатҳои худ равона карда мешавад, амалан бо фикри коллектив ҳисоб карда намешавад ва бо доираи маҳдуди ҳамфикрҳо маҳдуд карда мешавад. Дар татбиқи қарорҳо дар ҳаёт мавқеи устувор мегирад, усулҳои таъсири маъмурӣ ва психологиро ғайриҷор истифода мебарад. Мухолифинро эътироф намекунад, қарорҳои номатлубро аз қор озод намекунад. Ҳамеша ба худ эътимод дорад, ҳам ба дониш ва ҳам робита бо мақомоти давлатӣ таъҷиб мекунад. Роҳбари ин намуд ҳокимият метавонад муваффақиятҳои баланд ба даст орад, аммо метавонад ташкилоти худро ба муфлисшавӣ расонад.

**Услуби демократӣ** ба омезиши принсипи роҳбарии ягона ва худидоракунӣ асос ёфтааст. Роҳбари ин намуд ҳокимият аз ҷониби аъзои коллективи меҳнатӣ дар маҷлис ошкоро интиҳоб карда мешавад ва бояд манфиатҳои ӯро ҳимоя ва ифода кунад. Одатан, он метавонад ҳадафҳои стратегии рушди ташкилотро бомуваффақият муайян, қабул ва амалӣ намуда, манфиатҳои гурӯҳиро муттаҳид кунад. Ӯ дар қор ба гурӯҳи ҳамфикрҳо таъҷиб мекунад, дипломат, стратег ва сиёсатмадори хуб аст.

**Услуги либералӣ** - дар кабули қарор роҳбар ба мақсаду манфиатҳои гуруҳҳои алоҳидаи коллективи меҳнатӣ нигаронида шуда, пайваста рафтор мекунад, аксар вақт мавқеҳои гуногуни тарафхоро ишғол менамояд. Бартариҳои услуги либералӣ дар он аст, ки қарорҳои идоракунӣ дар як гурӯҳ қабул карда мешаванд, аммо аксар вақт роҳбари либералӣ иродаи қавӣ, ҳадафи равшан ва донишҳои амиқ надорад.

**Услуги омехта** - маҷмӯи намудҳои дар боло зикршудаи роҳбариро дар бар мегирад.

**3. Фалсафai ташкилот** - ин маҷмӯи меъёрҳо ва қоидаҳои ахлоқӣ ва маъмурии муносибатҳои кормандон мебошад, ки ба ноил шудан ба ҳадафи стратегии ташкилот тобеъ мебошанд.

Фалсафai ташкилот бахшҳои зеринро дар бар мегирад:

- мақсад ва вазифаҳои ташкилот, сифатҳои қорӣ ва ахлоқии кормандон;

- шароити қор, ҷои қор, музди меҳнат ва арзиши меҳнат;

- арзишҳои иҷтимоӣ ва қафолатҳои иҷтимоӣ.

**4. Қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнати** кормандон ва хизматчиён ҳуҷҷати муҳими меъёрӣ мебошанд, ки қироя ва аз қор озод қардани кормандон, вақти қорӣ, тартиби ҳалли баҳсҳои меҳнатиро танзим мекунад. Ин ҳуҷҷати дохилӣ ва меъёриест, ки бояд ба Кодексу қонунҳои меҳнат ва қоидаҳои тартиботи дохилӣ мувофиқат кунад ва хусусиятҳои ташкилотро ба назар гирад. Он бахшҳои зеринро дар бар мегирад:

- муқаррароти умумӣ;

- тартиби ба қор қабул қардан ва аз қор озод қардани кормандон;

- вақти қор ва истироҳат;

- вазифаҳои асосии кормандон ва маъмурият;

- сирри хидмати ва қорӣ;

- тадбирҳои ҳавасмандқардонӣ ва ҷазо.

### **3.4. Самтҳои асосии сиёсати кадрӣ ва арзёбии онҳо**

Сиёсати кадрӣ дар ташкилот метавонад аз рӯи самтҳои зерин амалӣ карда шавад:

- пешгӯии таъсиси ҷойҳои нави корӣ бо дарназардошти ҷорӣ намудани технологияҳои нав;
- таҳияи барномаи рушди кадрҳо бо мақсади ҳалли вазифаҳои ҷорӣ ва ояндаи ташкилот дар асоси такмили системаи таълим ва ҷойивазкунии кори кормандон;
- таҳияи механизмҳои мотивационии баланд бардоштани ҳавасмандӣ ва қаноатмандӣ аз меҳнат;
- таъмини имкониятҳои баробари меҳнати самаранок, беҳатарии он ва шароити муқаррарӣ;
- муайян намудани талаботи асосии кадрҳо дар доираи пешбинии рушди ташкилот;
- ташаккули сохторҳои нави кадрӣ ва таҳияи расмиёти механизмҳои идоракунии кормандон;
- беҳтар кардани фазои маънавӣ-психологӣ дар коллектив, ҷалби кормандони оддӣ ба идоракунии ташкилот.

Бо мақсади омӯзиши воқуниши коллектив ба сиёсати кадрҳои интихобшуда, таҳқиқоти сотсиологӣ ва таҳлили самаранокии онҳо зарур аст. Сиёсати кадрӣ дуруст интихобшуда таъмин менамояд:

- саривақт ва босифат бо кадрҳои манфиатдори кормандони истеҳсолӣ ва идоракунӣ бо мақсади таъмини рақобатпазирӣ, субот ва эътимоднокии ташкилот;
- ба эътидол овардани коллектив дар асоси баҳисобгирии манфиатҳои кормандон ва ташкилот;
- истифодаи оқилонаи қувваи корӣ аз рӯи ихтисос ва мувофиқи бо омодагии махсус;
- истифодаи самараноки маҳорат ва имкониятҳои ҳар як корманд;
- фароҳам овардани шароити қаноатмандии кормандон бо меҳнати худ, ки дар он ӯ метавонад ба ифодаи

максималии худ ноил шавад;

- рушд ва нигоҳ доштани сатҳи баланди сифати зиндагӣ, ки меҳнатро дар ин ташкилот матлуб мегардонад;

- ҳавасмандгардонӣ ва хоҳиши ҳар як корманд барои нигоҳ доштани фазои хуби ахлоқӣ дар коллектив;

- ҳавасмандгардонии хоҳиши кормандон барои расидан ба ҳадафи умумии (манфиати) коллективи худ.

Азбаски сиёсати кадрӣ аз стратегияи умумии рушди ташкилот сарчашма мегирад, пас асоснок кардани интихоби он аз он вобаста аст, ки ташкилот таҳқиқоти маркетингиroid ба фурӯши эҳтимолии маҳсулоти худ ва рақобатпазирии он чӣ гуна сифатан анҷом додааст. Аз ин рӯ, нақшаи умумии сиёсати кадрӣ бояд мувофиқи тағйироти ба вуҷуд омада ислоҳ карда шавад.

Ҳангоми арзёбии сиёсати кадрӣ, шумо бояд имконияти таъсири интегралиро ба назар гиред, вақте ки натиҷаи ниҳоии фаъолият аз ҷамъбасти оддии натиҷаҳои алоҳида баландтар аст. Арзёбии сиёсати кадрӣ барои мувофиқати он ба шартҳои дар ташкилот дар кор бо кормандон таҳияшуда аз ҷониби коллектив хеле хуб қабул карда мешавад.

Системаи идоракунии кормандон бояд ҳамаҷониба бошад ва ба концепсияе асос ёбад, ки мувофиқи он қувваи корӣ ҳамчун манбаи барқароршаванда ё сармояи инсонӣ ҳисобида намешавад.

### **Саволҳо барои худсанҷишӣ:**

1. Моҳият, вазифаҳо ва омилҳои сиёсати кадрӣ.
2. Услубҳои роҳбарӣ ва хусусиятҳои онҳо.
3. Сиёсати кадрҳои кушода ва пӯшида, фарқияти онҳо.
4. Намудҳои сиёсати кадрӣ.
5. Унсурҳои сиёсати кадрӣ ва хусусиятҳои онҳо.
6. Самтҳои сиёсати кадрӣ. Арзёбии интихоби сиёсати кадрӣ.
7. Самаранокии сиёсати кадрӣ.

# **БОБИ 4.**

## **ХАДАМОТИ КАДРИИ ТАШКИЛОТ**

**4.1. Хадамоти кадрӣи ташкилот**

**4.2. Функсияҳои хадамоти кадрӣ**

**4.3. Ҳуқуқ ва уҳдадорӣҳои роҳбари  
хадамоти кадрӣ**

**4.4. Вазифаҳои менеҷер оид ба кадрҳои  
ташкилот**

**4.5. Намудҳои асосии сохтори ташкилии  
хадамоти кадрӣ.**

**4.6. Хадамоти кадрӣ дар ташкилотҳои  
хориҷа**

## 4.1. Хадамоти кадрӣи ташкилот

**Хадамоти кадрӣи ташкилот** - ин маҷмӯи воҳидҳои сохтори махсусгардонидашуда дар соҳаи идоракунии ташкилот дар якҷоягӣ бо шахсони мансабдор (роҳбарон, мутахассисон, иҷрокунандагон), ки барои идоракунии кормандон дар доираи сиёсати интихобшудаи кадрӣ даъват шудаанд.

Қор бо кадрҳои ташкилот аз ҷониби шӯъбаи функционалии махсуси ташкилот - хадамоти кадрӣ амалӣ карда мешавад.

Нақши хадамоти кадрӣ дар дастгоҳи идоракунии пайваста меафзояд. Ҳамин тариқ, зарурати интихоби асоснок, ташкили таълим, тақмили ихтисос, баҳодиҳии дуруст ва тарбияи кадрҳои ташкилот ба миён меояд. Махсусан нақши хадамоти кадрӣ дар робита ба ҷалби хатмкунандагони коллечҳо, донишкадаву донишгоҳҳо, ки дорои донишҳои муосир дар ҷунин фанҳо мебошанд, меафзояд: маркетинг, менеҷмент, стратегияи бозор, нархгузорӣ ва ғайра. Илова бар ин, мунтазам тақмил додани ихтисоси ҳам кормандони роҳбарикунанда ва ҳам коргароне, ки ба фаъолияти оперативӣ машғуланд, зарур аст.

Аз рӯи мақоми хадамоти идоракунии кормандон як воҳиди сохтори мустақили ташкилот мебошад. Фаъолияти хидматиро, одатан, директори кадрҳо роҳбарӣ мекунад, ки дар тобеияти он як қатор шӯъбаҳо, бахшҳо ё гурӯҳҳои кормандони алоҳида, ки аз рӯи принципи функционалӣ ташкил шудаанд (шӯъбаи кадрҳо, бахши омӯзиш ва рушди кормандон, гурӯҳи хавасмандкунӣ ва музди меҳнат, менеҷери коммуникатсия, муҳандиси беҳатарӣ ва ғайра).

Сохтори хадамоти кадрӣ вобаста ба хусусиятҳо, миқёси фаъолияти ташкилот, стратегия ва тактикаи қор бо кормандон метавонад гуногун бошад.

Барои ташкилоти хурди хусусӣ аз ҳама хос иҷрои вазифаҳои ҳадамоти кадрӣ аз ҷониби як корманд ё ҳамроҳанг кардани вазифаи кадрӣ бо ягон корманди дигар мебошад.

Дар сохтори калони истеҳсолӣ ё тижоратӣ зарурати таъсиси ҳадамоти васеи идоракунии кормандон дар самтҳои гуногуни фаъолият дар соҳаи захираҳои инсонӣ, ки аз ҷониби директори кадрҳо ё муовини директори генералӣ роҳбарӣ карда мешавад, ба миён меояд.

Вазифаи менечери кадрҳо дар ташкилотҳои гуногун номҳои гуногун дорад, яъне директори кадрҳо, менечери кадрҳо, муовини директор оид ба рушди захираҳои инсонӣ ё ба таври дигар. Бо афзоиши ташкилот шумораи мутахассисони бо кормандон коркардашуда меафзояд, дар айни замон тақсимооти меҳнат дар дохили хидмат амиқтар мешавад.

**Ҳадамоти пурраи кадрҳо одатан якҷанд бахшҳоро бо тақсимооти возеҳи функция дар бар мегирад:**

1) бахши баҳисобгирӣ ва таҳлил, корҳои кадрӣ. Ба салоҳияти ӯ таҳияи нақшаи кадрӣ дар нақшаи тижоратии ташкилот, омода кардани ҷадвали штатӣ, дастурҳои корӣ, баҳисобгирии кадрҳо, таъсиси пойгоҳи додаҳои кормандон, ташаккул ва пешбурди корҳои шахсии кормандон дохил мешаванд;

2) бахши интихоби мутахассисон (рекрутинг) бо пурракунии воҳидҳо, банақшагирии кадрҳо, ҷустуҷӯ ва интихоби кадрҳо машғул аст, мувофиқати касбии довталабонро арзёбӣ мекунад, ба қор қабул мекунад ва ғайра. Бахши иқтидор корманди навро таълим медиҳад, онҳоро ба вазифа дохил мекунад, омӯзишро ташкил мекунад, барои баланд бардоштани тахассус, мансабро ба нақша мегирад. Бахши мотиватсионӣ оид ба мотиватсияи инфиродӣ ва гурӯҳӣ таҳқиқот мегузаронад, аттестатсия мегузаронад, системаҳои хавасмандкунии кормандон ва мукофотпулиро низ таҳия мекунад;

3) бахши сиёсати иҷтимоӣ дар коллектив фазои мусоиди равониро ба вучуд меорад, фарҳанги корпоративиро ҷорӣ мекунад, таҳқиқоти сотсиометриро мегузаронад, ташаббуси инфиродӣ ва гурӯҳиро ташвиқ мекунад, барои эҷод ва рушд шароит фароҳам меорад.

Низомнома дар бораи хизмати кадрӣ бояд аз бахшҳои зерин иборат бошад: муқаррароти умумӣ; вазифаҳо; сохтор; функцияҳо; муносибат бо дигар воҳидҳо; ҳуқуқҳо; уҳдадорӣҳо; масъулият.

## **4.2. Функцияҳои хизмати кадрӣ**

Ҳама намудҳои кор бо кормандон дар ташкилот бо вазифаҳои хизмати кадрӣ алоқаманданд, ба ҳамдигар вобастаанд, мундариҷаи мушаххаси илмӣ ва амалӣ доранд ва инчунин меҳнати кормандони хизмати кадриро барои иҷрои онҳо ҳавасманд мекунанд. Бояд қайд кард, ки кори хизмати кадрӣ мувофиқи хусусиятҳои объекти идорашаванда, ки бо самти фаъолияти он (истехсолӣ, тичоратӣ, молиявӣ ва ғайра) хос аст, хусусияти худро дорад.

**Ба вазифаҳои хизмати кадрӣ ташкилот инҳо дохил мешаванд:**

- муайян кардани талабот ба кадрҳо, банақшагирии кадрҳо ва ҳаракати кадрҳо;
- ташкили интихоб, ҷойгиркунӣ, тарбия ва ба воя расонидани кадрҳо;
- таҳқиқот ва таҳлили сифатҳои кори, касбӣ ва шахсии кормандони ташкилот;
- ташкили кор бо кадрҳо;
- арзёбӣ ва сертификатсияи кормандони ташкилот;
- ташкили омӯзиш ва тақмили ихтисоси кормандон;
- ташаккули захираи кадрҳо, тайёр кардани кадрҳои роҳбарикунанда ва идоракунии пешбари хизматӣ;
- беҳтар кардани шароити кор ва ҳалли масъалаҳои иҷтимоӣ;

- рушди мотиватсия, мансабҳои кории кормандон.

**Хадамоти кадрӣ вазифаҳои зеринро ҳал мекунад:**

- иҷрои корҳо оид ба интиҳоб, ҷойгиркунии ва истифодаи коргарон ва мутахассисон; ташаккули коллективи устувор;

- таъсиси захираи кадрӣ;

- ташкили системаи баҳисобгирии кадрҳо.

**Ваколатҳои хадамоти кадрӣ:**

- ҳуқуқи аз ҳамаи воҳидҳои ташкилот талаб кардани маводи зарурӣ;

- масъалаҳои кӯчонидан ва аз кор озод кардани кормандон ва ҳалли он;

- ҳуқуқ дорад аз дигар воҳидҳо иҷрои ҳатмии дастурҳоеро, ки дар низомномаи хизмати кадрӣ пешбинӣ шудаанд, талаб намояд.

### **4.3. Ҳуқуқ ва уҳдадорӣҳои роҳбари хадамоти кадрӣ**

Ҷаъолияти хадамоти кадрҳои ташкилот бо Низомнома дар бораи хадамоти кадрӣ танзим карда мешавад.

Ин муқаррарот бахшҳои зеринро дар бар мегирад:

**1. Муқаррароти умумӣ:** бояд қайд кард, ки хадамоти кадрӣ воҳиди мустақили сохтори дастгоҳи идоракунии мебошад ва ба роҳбари ташкилот тобеъ аст.

**2. Вазифаҳои шӯъба:** вазифаҳо оид ба таъмини кадрҳо, ташкили коллективи устувори меҳнатӣ, коҳиш додани гардиши кадрҳо ва таҳкими интизоми меҳнатӣ нишон дода мешаванд.

Вазифаҳои воҳиди дахлдор (шӯъбаи кадрҳо, хадамоти кадрҳо ва ғайра), чун қоида, инҳоянд:

- таҳия ва татбиқи сиёсати кадрҳои ташкилот тибқи стандартҳои дохилӣ ва консепсияҳои муосири идоракунии кормандон;

- таъсис ва дастгирии заминаи иттилоотию таҳлилӣ барои қабули қарорҳо оид ба масъалаҳои идоракунии кормандон;

- ташкили шароити бехатарии кори кормандони ташкилот, ҳавасмандгардонии моддӣ ва маънавии фаъолияти меҳнати онҳо.

**3. Вазифаҳои шӯъба:** аз рӯи вазифаҳои дар назди он муқарраршуда муайян карда мешаванд. Вазифаҳои асосии шӯъба инҳоянд:

- иштирок дар таҳия ва татбиқи ҳадафҳо ва сиёсати ташкилот дар соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ; таҳия ва татбиқи маҷмӯи нақшаҳо ва барномаҳои рушди кормандони ташкилот;

- пешгӯӣ ва банақшагирии талабот ба кормандон, иштирок дар ҳалли вазифаҳои марбут ба қонеъ гардонидани ҳар як корманд бо шароит, мундариҷа ва хусусияти кор.

Беҳтар намудани ҳаياتи босифати кормандони ташкилот; фароҳам овардани шароитҳое, ки афзоиши доимии салоҳияти касбиро ҳавасманд мекунанд;

- ташаккули захираи кадрҳо дар асоси таҳлили эҳтиёҷоти умумӣ ва иловагии кормандон ва сиёсати банақшагирии касб;

- ташкили таълими кормандон бо истифода аз усулҳои таҳхис ва арзёбии самаранокии кормандон; таъмини мувозинати иҷтимоӣ, ҷорӣ намудани ҷорабиниҳо оид ба дастгирии ҷазои мусоиди иҷтимоӣ-психологӣ дар ташкилот, гузаронидани санҷиши психологии кормандон, назорати мутобиқсозии кормандон дар ташкилот;

- баланд бардоштани самаранокии кормандон дар асоси ратсионализатсияи сохторҳо ва давлатҳо, идоракунии интизом;

- тақмили ташкили музди меҳнат ва ҳавасмандгардонии кормандони ташкилот;

- таъмини риояи меъёрҳои қонунгузори меҳнат дар кор бо кадрҳо;

- такмили доимии шаклҳо ва усулҳои идоракунии кадрҳо дар асоси ҷорӣ намудани технологияҳои муосири илмӣ, аз ҷумла технологияи компютери кор бо кадрҳо, муттаҳид кардани ҳуҷҷатҳо оид ба корҳои кадрӣ;

- амалӣ намудани машварат ва омода намудани тавсияҳо ба роҳбарияти ташкилот оид ба масъалаҳои ҳимояи қонунӣ аз амалҳои ғайриқонунӣ нисбат ба фаъолияти ташкилот;

- ташкили ҳифзи ҳаёт ва саломатии кормандон ва амволи ташкилот, аз ҷумла беҳатарии сӯхтор; ҷорӣ намудани чорабиниҳо оид ба техникаи беҳатарӣ;

- иҷрои вазифаҳои намояндагӣ аз номи ташкилот дар дигар ташкилотҳое, ки бо иҷрои вазифаҳои шӯба алоқаманданд; иҷрои вазифаҳо оид ба робита бо ҷомеа, воситаҳои ахбори омма.

**4. Ҳуқуқҳои шӯба** дар ваколатҳои сардори шӯбаи кадрҳо ва кормандони он, ки бо дастурҳои мансабӣ, ки роҳбари ташкилот тасдиқ кардааст, ифода карда мешаванд.

Ба ҳуқуқҳои шӯбаи кадрҳо инҳо дохил мешаванд:

- ба роҳбарият оид ба такмили фаъолияти ташкилот, дигар воҳидҳои сохторӣ пешниҳодҳо ирсол менамояд. Дар таҳияи нақшаҳои ояндадори рушди ташкилот, таҳияи буҷетҳои он иштирок мекунад;

- ҷалби мушовирон, шахсони воқеӣ ва ҳуқуқӣ бо бастании созишномаҳои дахлдор ба кор дар доираи буҷети тасдиқшуда;

- дархости маълумоти зарурӣ дар доираи зарурӣ барои ҳалли вазифаҳои шӯба;

- ҳуҷҷатҳои расмӣ заруриро дар доираи низомнома ва шаклҳои тасдиқшуда талаб менамояд;

- вазъи интизоми меҳнатро дар шӯбаҳои ташкилот назорат мекунад;

- ба роҳбар оид ба ҳавасмандгардонӣ ё татбиқи чораҳои интизомии пешбиниамудаи қонун нисбати

кормандони ташкилот, ки дар вайрон кардани қонунгузорӣ, қарорҳои мақомоти идоракунии ташкилот, амр ва фармонҳои роҳбарияти олий ва дигар санадҳои меъёрии ташкилот гунаҳгоранд, пешниҳод намояд.

**5. Масъулияти шӯъба** масъулияти сардори шӯъбаи кадрҳо, кормандони онро вобаста ба вазифаҳои мансабӣ ва дар маҷмӯъ шӯъбаи кадрҳо муайян мекунад.

#### **4.4. Вазифаҳои менечер оид ба кадрҳои ташкилот**

1. Кор бо кормандонро тибқи ҳадафҳои умумии рушди ташкилот ва самтҳои мушаххаси сиёсати кадрӣ барои ноил шудан ба истифодаи самаранок ва такмили касбии кормандон ташкил менамояд.

2. Ташкилотро бо кормандони касбӣ, таҳассусҳо ва ихтисосҳои зарурӣ таъмин менамояд.

3. Талаботи кормандонро муайян мекунад, бозори меҳнатро бо мақсади муайян кардани манбаъҳои имконпазири таъмини кадрҳои зарурӣ меомӯзад.

4. Кадрҳоро интихоб мекунад, бо номзадҳо ба кор, аз ҷумла бо хатмкунандагони муассисаҳои таълимӣ бо мақсади пурра кардани ҳаёти кормандон мусоҳиба мегузаронад.

5. Омӯзиши кормандонро ташкил мекунад, корҳоро оид ба баланд бардоштани таҳассуси кормандон ва рушди касби онҳо ҳамоҳанг мекунад.

6. Маълумотро оид ба масъалаҳои кадрӣ ва қарорҳои муҳими кадрӣ ба ҳамаи кормандон мерасонад.

7. Баҳодиҳии натиҷаҳои фаъолияти меҳнати кормандон, аттестатсияҳо, озмунҳо барои иваз кардани вазифаҳои ҳоли ташкил мекунад.

8. Дар якҷоягӣ бо роҳбарони воҳидҳои сохторӣ дар қабули қарорҳо оид ба масъалаҳои қабул, интиқол, пешбарӣ, паст кардани вазифа, таъини ҷазоҳои маъмурӣ,

инчунин аз кор озод кардани кормандон иштирок мекунад.

9. Системаи арзёбии сифатҳои корӣ ва шахсии кормандон, ҳавасмандгардонии рушди касбии онҳоро таҳия мекунад.

10. Ба роҳбарони сатҳҳои гуногун оид ба масъалаҳои ташкили идоракунии кормандон машварат медиҳад.

11. Дар банақшагирии рушди иҷтимоии коллектив, ҳалли баҳсҳои меҳнатӣ ва низоъҳо иштирок мекунад.

12. Шартномаҳо ва қарордодҳои меҳнатиро тартиб медиҳад ва ба расмият медарорад, корҳои шахсии кормандон ва дигар ҳуҷҷатҳои кадриро пеш мебарад.

13. Роҳбарии тобеонашро амалӣ менамояд.

#### **4.5. Намудҳои асосии сохтори ташкилии хадамоти кадрӣ.**

Сохтори ташкилии хдамоти кадрӣ, ки ба идеал наздик аст, метавонад сохтор ва вазифаи зеринро дошта бошад:

##### **I. Бахши идоракунии стратегияи иқтисодии кадрӣ ва функсияҳо:**

- таҳияи стратегияи идоракунии иқтисодии кадрӣ, барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот;
- банақшагирии рушди кормандони ташкилот;
- таҳлили иттилоот аз бозори меҳнат;
- банақшагирии эҳтиёҷоти кормандон;
- таъмини идоракунии иттилооти кадрӣ.

##### **II. Бахши ҷалби кормандон. Функсияҳо:**

- банақшагирии ҷорӣ талабот ба кормандон;
- ҷалби кормандон (берунӣ ва дохилӣ);
- интихоб ва санҷиши кормандон ва ташкили дигар озмоишҳо.

##### **III. Бахши самтгирӣ ва мутобиқсозии касбӣ. Функсияҳо:**

- самти касбии кормандони ташкилот;

- мутобиксозии кормандон (ибтидоӣ ва дуҷумдараҷа);
- банақшагирии ҳифзи иқтисодии кадрӣ ташкилот.

#### **IV. Баҳши ҳавасмандгардонӣ ва музди меҳнат.**

##### **Функсияҳо:**

- таҳлили равандҳои меҳнатӣ дар ташкилот;
- банақшагирии хароҷоти кормандон;
- таҳияи созишномаҳои меҳнатӣ (шартномаҳо);
- омӯзиши раванди мотиватсионӣ меҳнат;
- таъсиси системаи ҳавасмандкунӣ ва ҷуброн;
- таҳияи системаи музди меҳнат дар ташкилот.

#### **V. Баҳши арзёбии фаъолияти кормандон.**

##### **Функсияҳо:**

- таҳлили сифати раванди меҳнат ва сатҳи қаноатмандии кормандон тавассути фаъолият дар ташкилот;
- омӯзиши фазои маънавӣ-психологӣ дар коллективҳо;
- ташкили арзёбии фаъолияти кормандон;
- арзёбии мундариҷаи равандҳои меҳнатӣ.

#### **VI. Баҳши омодагӣ ва пешбурди кормандон.**

##### **Функсияҳо:**

- таҳияи барномаҳои таълимӣ;
- ташкили таълимоти касбӣ;
- таҳия ва ислоҳи нақшаҳои касб.

#### **VII. Баҳши муносибатҳои меҳнатӣ. Функсияҳо:**

- бастанӣ шартномаҳои коллективӣ;
- бастанӣ шартномаҳо ва қарордодҳои меҳнатӣ;
- омӯзиши масъалаи шиддати иҷтимоӣ дар коллективҳо;
- рушди муносибатҳои роҳбарияти ташкилот бо мақомоти худидоракунии коргарон.

#### **VIII. Баҳши ҳифзи меҳнат ва бехатарӣ. Функсияҳо:**

- ташкили курсҳои ҳифзи меҳнат;
- омӯзиши шароити кор ва ислоҳи онҳо;
- ташкили хизматрасонии тиббӣ кормандон.

Хадамоти кадрӣ дар муҳити истеҳсолии ташкилот бо тамоми воҳидҳои сохторӣ ҳамкорӣ мекунад. **Дар ҳамоҳангӣ бо шӯъбаи нақшавӣ-иқтисодии хадамоти кадрӣ:**

- нақшаҳои ояндадор ва ҷорӣ пурра кардани ташкилотро бо тамоми кормандони касбу ихтисосҳо таҳия мекунад;

- эҳтиёҷоти ҳамаи категорияҳои кормандонро бо назардошти тағйироти ҳаياتи кормандон ҳангоми ҷорӣ намудани техника ва технологияҳои нав, механизатсия ва автоматикунории равандҳои истеҳсоли ҳисоб мекунад;

- ҳисобҳои сметаӣ-молиявиро барои ташкили қабули кормандон ва мутахассисони ҷавон тартиб медиҳад;

- ҳисобҳо ва пешниҳодҳо ба роҳбар оид ба гардиши кормандон, ҳолати интизоми меҳнатӣ омода мекунад;

- бахшҳои ҳисоботдиҳиро барои мақомоти омор дар бораи мавҷудияти кормандон, гардиши кормандон, талабот ба он тартиб медиҳад;

- ба дастур оид ба танзими ҳамаи нақшаҳои зикршуда бо сабаби кам ё зиёд шудани ҳаҷми истеҳсолот, инчунин бо сабабҳои дигар пешниҳодҳо омода мекунад.

**Якҷоя бо кумитаи иттифоқи касабии кормандон:**

- талафоти вақти кориро меомӯзад ва таҳлил мекунад (беморӣ, бекорӣ, руҳсатӣ бо иҷозати маъмурият, ғоиб ва ғайра), дар бораи мавқеъҳо оид ба беҳтар кардани шароити меҳнат, мустаҳкам кардани кормандон дар ташкилот таҳия мекунад;

- маводҳоро барои роҳнамоӣ дар бораи ҳавасмандкунӣ, мукофот, ситонидан аз рӯи натиҷаҳои кор дар як моҳ, семоҳа, сол омода мекунад;

- таҳқиқоти касбӣ, таълимӣ, ҳаياتи кормандони синну сол ва ҷинсро бо мақсади беҳтар кардани шароит ва ҳосилнокии меҳнат, такмили намудҳои гуногуни кор бо кормандон ташкил мекунад.

- шаклҳои ҳавасмандгардонии маънавӣ ва моддиро таҳия мекунад ва ин пешниҳодхоро ба роҳбарияти ташкилот барои баррасӣ пешниҳод мекунад;

- вазъи интизоми меҳнatro месанҷад ва барои таҳкими он чораҳо меандешад;

- вазъи шароити меҳнatro дар ташкилот назорат мекунад.

### **Якҷоя бо роҳбарони воҳидҳои сохторӣ:**

- масъалаҳои қабул, аз кор озод кардан ва кӯчонидани кормандони ташкилотро мувофиқа мекунад;

- лоиҳаҳои пешниҳодхоро ба роҳбарият дар бораи ҳайати комиссияҳои аттестатсионӣ ва таҳассусӣ, тартиби кори онҳо, тартиб додани маводҳо барои ҳавасмандкунӣ, мукофотпулӣ барои нишондиҳандаҳои баланди меҳнат омода мекунад;

- оид ба ташкили захираи кадрҳо барои пешбарӣ, омӯхтани хусусиятҳои корӣ ва шахсии кормандони рӯйхати эҳтиётӣ корҳои ташкилиро ба сомон мерасонад;

- кор оид ба интихоби кормандони ҷавонро барои таҳсил дар муассисаҳои таҳсилоти олӣ ташкил менамояд;

- дар таҳия ва амалӣ намудани чорабиниҳо оид ба тарбияи кормандон фаъолона иштирок менамояд.

**Дар якҷоягӣ бо муҳосиботи ташкилот:** Иҷрои нақшаи сметаӣ-молиявӣ хароҷотро барои ҳама намудҳои кор бо кормандон, ҳуҷҷатгузории қабул, интиқол, рухсатӣ, аз кор озод кардан ташкил ва назорат мекунад.

Дар якҷоягӣ бо **мушовири ҳуқуқӣ** риояи қонунгузории меҳнатӣ, иҷрои фармонҳо, дастурҳо ва қарорҳо оид ба масъалаҳои кор бо кормандонро ташкил ва назорат мекунад.

## **4.6. Хадамоти кадрӣ дар ташкилотҳои хориҷа**

Самтҳои асосии корҳо оид ба идоракунии кадрҳо дар ИМА инҳоянд: интихоб, рушд, ҷойгиркунии, дастурдиҳӣ.

### **Ғайр аз он, ин функсия аст:**

- банақшагирии рушди касбӣ;
- таълими касбӣ;
- назорати интизом;
- асоснокии мукофотҳо;
- таъмини саломатӣ ва бехатарӣ;
- гузаронидан;
- паст кардани вазифа;
- аз кор озод кардан.

Ба функсияҳои муносибатҳои меҳнатӣ инҳо дохил мешаванд: гузаронидани гуфтушунидҳо, муҳокимаҳо; баррасии шикоятҳо; ҳалли баҳсҳои меҳнатӣ; роҳ надодан ба ҷудоиандозӣ нисбати кормандон аз рӯи аломатҳои наҷод, миллат, ҷинс, синну сол.

Хадамоти кадрӣ ширкатҳо ва корпоратсияҳои ИМА воҳидҳои калон мебошанд, ки дар онҳо 50 ё зиёда кормандони дорои мақоми хеле баланд кор мекунанд. Ноиби президенти кадрҳои ширкат одатан шахси дуввум дар ширкат аст ва ҳама қарорҳои стратегӣ танҳо бо иштироки ӯ қабул карда мешаванд.

### **Шӯъбаҳои кадрҳо кори зеринро иҷро мекунанд:**

- талаботи кадрҳои ширкатро муайян мекунанд;
- кадрҳоро интихоб, ҷойгиркунии, арзёбӣ ва интиқол медиҳанд;
- сиёсат ва принципҳои кор бо захираро таҳия мекунанд;
- барои рушди иқтисодии инсонӣ чораҳо меандешанд;
- дар ташаккули маданияти ташкилии ширкат, ки дар муваффақиятҳо ва ноқомии ширкат нақши ҳалкунанда дорад, иштирок мекунанд.

**Дар Олмон сиёсати кадрӣ** дар ширкатҳои калон аз ҷониби хадамоти махсус гузаронида мешавад, ки андозаи онҳо бевосита аз шумораи кормандон вобаста аст: ба 130-150 корманд як корманди хадамоти кадрӣ. Дар аксари ширкатҳо хадамоти кадрӣ на танҳо бо масъалаҳои кадрӣ машғуланд, балки баъзе вазифаҳои иқтисодиро (ҳисоб кардани музди меҳнат) иҷро мекунанд. Шумораи кормандони хадамоти кадрӣ ташкилот дар шумораи умумии кормандони идора ба ҳисоби миёна 28% - ро ташкил медиҳад.

**Дар маҷмӯъ, фаъолияти хадамоти кадрӣ дар самтҳои зерин амалӣ карда мешавад:** идоракунии сиёсати кадрӣ; банақшагирии ҷадвали кормандон; интихоб ва ҷобачогузори кормандон; идоракунии кадрҳо; ҳисоб кардани музди меҳнат; идоракунии ихтироъкорӣ ва ратсионализаторӣ; ташкили таълим ва такмили ихтисоси кадрҳо; таълими таҷрибаомӯзон; ҳалли масъалаҳои иҷтимоӣ; таъминоти иҷтимоии кормандони пиронсол; хизматрасонии тиббӣ дар истехсолот; ташкили ғизо; ҳифзи меҳнат ва бехатарӣ; мушкилоти ҳуқуқӣ.

Тақрибан 90%-и ширкатҳо ба шӯъбаҳои кадрҳо ҳисобкунии музди меҳнатро вогузор мекунанд ва 10%-и ин функсияро ба кормандони молия ё муҳосибӣ вогузор мекунанд.

**Дар Ҷопон** мушкилоти асосии идоракунии кормандон зиёд кардани хароҷоти нигоҳдории кадрҳо, кам кардани даромадноки ва самаранокии идоракунӣ мебошад. Сабаби асосӣ пиршавии аҳолии шуғл аст. Синни миёнаи коргар 36 сол аст. Тадбирҳои барои такмили сиёсати кадрӣ андешидашуда ба асосҳои идоракунии анъанавии Ҷопон дахл доранд:

- принципҳои кирои якумрӣ;
- баланд бардоштани музди меҳнат ва пешбарӣ ба вазифа вобаста ба собиқаи корӣ.

Хадамоти кадрӣ дар ширкат мақоми баланд ва салоҳияти васеъ барои идоракунии ҳамачонибаи системавии захираҳои меҳнатӣ доранд. Омили муҳим салоҳияти хадамоти кадрӣ мебошад. Бе хидмати кадрӣ босалоҳият ташкилшуда ягон ташкилот вуҷуд дошта наметавонад. Нақши хадамоти кадрӣ барои ташкилот ба талаботи вақт вобаста аст, ки дар он сиёсати ягонаи кадрҳои ташкилот сохта мешавад.

### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Мафҳум ва сохтори хадамоти кадрӣ.
2. Функсияҳо ва вазифаҳои хадамоти кадрӣ ташкилот.
3. Ҳуқуқ, ӯҳдадориҳо масъулияти роҳбари хадамоти кадрӣ.
4. Вазифаҳои менечери кадрҳои ташкилот.
5. Намудҳои сохтори ташкилии хадамоти кадрӣ. Ҳамкорӣ бо дигар бахшҳои ташкилот.
6. Фаъолияти хадамоти кадрӣ дар ширкатҳои хориҷӣ.

# **БОБИ 5.**

## **БАНАҚШАГИРИИ КАДРӢ**

**5.1. Моҳият ва вазифаҳои банақшагирии кадрӣ**

**5.2. Намудҳои асосии банақшагирии кадрӣ**

**5.3. Иттилоот дар бораи ҳисоби талаботҳои ҷорӣ ва дурнамои кадрҳо**

**5.4. Омилҳои дохилӣ ва берунии маркетинги кадрӣ**

**5.5. Дурнамои идоракунии ҳайати кадрӣ**

## **5.1. Моҳият ва вазифаҳои банақшагирии кадрӣ**

Банақшагирии кормандон чузъи банақшагирии умумии фаъолият ва рушди ташкилот мебошад, ки ба таъмини рушди мутаносиб ва динамикии кормандон нигаронида шудааст.

**Ҳадафи банақшагирии кадрӣ** аз он иборат аст, ки ба коргарон ҷойҳои корӣ дар вақти лозима ва ба миқдори зарурӣ, мувофиқи қобилият ва майли онҳо ва ниёзҳои истеҳсолот таъмин карда шаванд.

Асоси амалии банақшагирии кормандон дар ташкилот нақшаҳои рушди иқтисодӣ ва иҷтимоии коллективҳо мебошад.

Ҷойҳои корӣ аз нуқтаи назари ҳосилнокӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат бояд ба коргарон имкон диҳанд, ки қобилиятҳои худро ба таври муносиб инкишоф диҳанд, самаранокии меҳнатро таъмин кунанд ва ба талаботи фароҳам овардани шароити арзандаи меҳнат ва таъмини шуғл ҷавобгӯ бошанд.

Банақшагирии кадрӣ ҳам ба манфиати ташкилот ва ҳам ба манфиати кормандон сурат мегирад. Барои ташкилот муҳим аст, ки бо мақсади ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот кормандони баландихтисос дошта бошанд.

**Банақшагирии кадрӣ бояд ба саволҳои зерин ҷавоб диҳад:**

1. Чанд коргар, кадом тахассус, кай ва дар кучо лозим аст?
2. Чӣ тавр шумо кормандони заруриро ҷалб кард ва кормандони зиёдатиرو кам кард?
3. Чӣ гуна кормандонро мувофиқи қобилиятҳои худ беҳтар истифода бурдан мумкин аст?
4. Чӣ тавр таъмин намудани рушди кадрҳо барои корҳои нави соҳибихтисос ва инчунин дастгирии дониш тибқи талаботи истеҳсолот муҳайё кард?

5. Чорабиниҳои ба нақша гирифташудаи кадрҳо кадом хароҷотро талаб мекунанд?

Банақшагирии кормандон фаро мегирад:

- пешгӯии дурнамои эҳтиёҷоти ташкилот ба кормандон (аз рӯи категорияҳои алоҳидаи он);
- омӯзиши бозори меҳнат (бозори қувваи кори баландихтисос);
- таҳлили вазъи ҷойҳои кори ташкилот;
- таҳияи барномаҳо ва чорабиниҳо оид ба рушди кадрҳо.

Дар корхонаҳои истеҳсоли коргарон меҳвари асосӣ мебошанд, зеро ҳаҷм, сифати маҳсулот, сатҳи ҳосилнокии меҳнат аз онҳо вобаста аст. Самаранокии фаъолияти ташкилот, сатҳи пешрафти техникӣ ва сатҳи ташкили истеҳсолот аз кори роҳбарон ва мутахассисон, сатҳи таҳассус, масъулият, эҷодкорӣ, иҷро ва интизоми меҳнат, муносибат ба вазифаҳои худ вобаста аст.

Дар ташкилотҳо иҷрои нақша аз рӯи шумора ва ҳайати кормандон таҳлил карда мешавад. Мақсади таҳлил инҳо иборат аст:

- муайян намудани мувофиқати байни шумораи воқеӣ ва нақшавии кормандон дар маҷмӯъ ва аз рӯи категорияҳои алоҳида;
- тақсимои кормандон аз рӯи хусусияти истеҳсолот (асосӣ ва ёрирасон);
- муайян намудани ҳайати кормандон аз рӯи ҷинс, собиқа, синну сол ва таҳсилот;
- муайян кардани сабабҳои аз шумораи нақшавӣ дур шудани шумораи воқеӣ;
- муқаррар намудани тағйироти сифатӣ дар ҳайати кормандон;
- муайян кардани андоза ва сабабҳои гардиш.

## **5.2. Намудҳои асосии банақшагирии кадрӣ**

**Банақшагирии кадрӣ ба равандҳои зерин ҷудо карда мешаванд:**

- банақшагирии эҳтиёҷоти кормандон (арзёбии иқтидори мавҷудаи захираҳои меҳнатӣ; арзёбии эҳтиёҷоти оянда; таҳияи барномаҳои рушди кормандон);

- ҷалб намудани (қабули) кормандон;

- истифода ва ихтисори кормандон (барои нишон додани он, ки кӣ бояд дар кучо ва кай кам карда шавад; сиёсати эълони ихтисор ва пардохти кӯмакпулӣ; қадамҳое, ки бояд барои кӯмак ба коргарони ихтисоршуда дар ёфтани кори нав оғоз карда шаванд; барномаи машварат бо иттифоқҳои касаба ё ассотсиатсияҳои коргарон);

- омӯзиши кормандон (бояд ба назар гирифта шавад: шумораи зарурии донишҷӯён; шумораи коргарони мавҷуда, ки ба омӯзиш ё бозомӯзӣ ниёз доранд; курсҳои нав ё хароҷоти мавҷуда);

- нигоҳ доштани ҳайати кадрҳо;

- хароҷоти нигоҳдории кормандон.

**Намудҳои асосии банақшагирий:**

- дарозмуддат;

- ояндадор;

- ҷорӣ.

Банақшагирии дарозмуддат давраи 15-20 солро дар бар мегирад ва дар шакли барномаҳои мақсадноки ҳамаҷониба амал мекунад.

Барномаи комплекси кадрҳо ҳалли самтҳои асосии кор бо кормандонро дар бар мегирад:

1. Такмили банақшагирий ва ташкили кори кадрҳо, ташкили системаи мукаммали идоракунии кадрҳо дар асоси истифодаи техникаи электронии ҳисоббарор.

2. Такмили системаи мукамалсозӣ, омодагӣ ва баланд бардоштани сохтори иҷтимоӣ-демографӣ ва касбӣ - тахассусӣ.

3. Идоракунии интизоми меҳнат, мӯътадилсозии коллективҳои истеҳсоли дар асоси камшавӣ, талафоти вақти корӣ, гардиши кадрҳо, беҳтар кардани шароити меҳнат, истироҳати кормандон.

4. Баланд бардоштани ташаббуси эҷодӣ ва фаъолияти меҳнати коргарон, баланд бардоштани сатҳи маданиятнокии онҳо, рушди принципҳои демократӣ дар идоракунии истеҳсолот.

Дар асоси нақшаҳои дарозмуддат нақшаҳои ояндадор ва ҷорӣ таҳия карда мешаванд, ки дар маҷмӯъ системаи ягонаи банақшагирии кори кадрҳоро инъикос мекунад.

**Нақшаҳои ояндадор ё панҷсолаи кадрҳо се бахши зеринро дар бар мегиранд:**

- чорабиниҳо оид ба такмили ҳайати кадрҳо, яъне роҳбарон, мутахассисон ва коргарон;

- чорабиниҳо оид ба рушди кадрҳо, яъне чорабиниҳо оид ба тайёрӣ, бозомӯзӣ ва такмили ихтисос ва ташкили системаи таҳсилоти давомдор;

- чорабиниҳо оид ба тарбияи кадрҳо.

**Нақшаи ҷорӣ** нишондиҳандаҳои нақшаи дарозмуддат ва ояндадори кор бо кадрҳоро мушаххас намуда, масъалаҳои пур кардани воҳидҳоро бо кормандони зарурӣ, ҷойгиркунӣ, омӯзиш, арзёбии фаъолият, такмили ихтисос, назорати истифодаи оқилонаи вақти корӣ ва амалӣ намудани чорабиниҳои ба нақша гирифташударо оид ба кор бо кадрҳо инъикос менамояд.

### **5.3. Иттилоот дар бораи ҳисоби талаботҳои ҷорӣ ва дурнамои кадрҳо**

Барои таҳлили мавҷудияти кормандон бо истифода аз саволномаҳои махсус таҳияшуда маълумоти зеринро ҷамъ овардан лозим аст:

1. Маълумот дар бораи ҳайати доимии кормандон.
2. Маълумот дар бораи сохтори кормандон.

3. Гардиши кадрҳо.
4. Аз даст додани вақти корӣ дар натиҷаи бекорӣ, бо сабаби беморӣ.
5. Маълумот дар бораи давомнокии рӯзи корӣ.
6. Музди меҳнати коргарон ва кормандон, сохтори он, музди асосӣ ва иловагӣ, иловапулӣ ба музди кор.
7. Шумораи ҷойҳои таълимӣ, системаи тайёри ва тақмили ихтисос, таъмини ҷойҳои таълимӣ мувофиқи талабот.
8. Шумораи коргарон, кормандон ва роҳбароне, ки бояд дар муассисаҳои таълимӣ таҳсил кунанд, аз ҷумла омода кардани захираи кадрҳои идоракунӣ.

**Маълумот дар бораи кормандон бояд ба талабот ҷавобгӯ бошад:**

**Оддӣ будан** - ин маънои онро дорад, ки маълумот бояд миқдори зиёди маълумотро дар бар гирад ва ба миқдори зарурӣ барои парвандаи мушаххас.

**Равшан бошад.** Маълумот бояд тавре пешниҳод карда шавад, ки чизи асосиро зуд муайян кардан шавад.

**Бояд равшан бошад.** Маълумот бояд систематикӣ ва мантиқӣ бошад.

**Муҳим.** Маълумот бояд нав, ғайрӣ ва саривақтӣ бошад ва бидуни таъхир пешниҳод карда шавад.

**Пайваста бошад.** Маълумот бояд аз рӯи шаклҳои ягонаи ҳисоб, ҳисоб карда шавад ва усули якхела дошта бошад.

**Усулҳои асосии банақшагири ва пешгӯии кори кадрҳо инҳоянд:**

- усули тавозун;
- усули таҳлили муқоисавӣ;
- усули арзёбии коршиносон;
- таҳлили система;
- моделсозӣ;
- усулҳои иқтисодӣ-математикӣ.

### **Дар асоси ин усулҳо таҳлил карда мешавад:**

- динамикаи равандҳои иҷтимоӣ ва кадрӣ дар коллективҳои меҳнатӣ,
- дар рушди онҳо намунаҳо муайян карда мешаванд,
- роҳҳои мушаххаси оптималии ин равандҳо бо назардошти хусусиятҳои фаъолияти ташкилоти мушаххас, ташкилот муайян карда мешаванд.

Таҷриба нишон медиҳад, ки усулҳои пешгӯии кори кадрҳо ва тақмили ҳайати босифати кадрҳо дар сатҳи корхонаҳо ва ташкилотҳо то ҳол ба таври эпизодӣ (лаҳзавӣ) истифода мешаванд. Сиёсати муосири кадрҳо истифодаи ҳамчонибаи онҳоро ҳангоми таҳияи барномаҳои иҷтимоию иқтисодии рушди ташкилотҳо, соҳаҳо талаб мекунад.

Пешгӯии сохтори таҳассусии касбии коргарон дар ташкилот ба ин пешгӯиҳои шумораи умумии кормандон, имкониятҳои молиявӣ барои таъмини рушди минбаъдаи кормандон, рақобатпазирии ташкилот, ҳаҷми сармоягузориҳои чорабиниҳои пешрафти илмӣ-техникӣ, таҷдид, ҷорӣ намудани техника ва технологияи нав асос ёфтааст.

### **Талаботи базавии ташкилот ба кадрҳо:**

$$Ч_6 = ОП / В,$$

ки дар он ОП-ҳаҷми истеҳсолот;  
В-кор кард як коргар.

### **Талаботи умумии ташкилот ба кадрҳо:**

$$Ч_3 = Ч_6 / ДП,$$

дар ин ҷо:

Ч<sub>6</sub> - талаботи базавии кадрҳо мебошад, ки аз рӯи ҳаҷми истеҳсолот муайян карда мешавад;

ДП-талаботи иловагӣ ба кадрҳо. Талаботи иловагӣ ба кадрҳо ҳамчун фарқи байни талаботи умумӣ ва ҷойдориҳои кормандон дар ибтидои давраи ҳисобкунӣ муайян карда мешавад:

$$ДП = Ч_{пл.} - Ч_{баз.},$$

$Ч_{пл.}$  ва  $Ч_{баз.}$  - талаботи умумӣ ба мутахассисон дар давраҳои банақшаگیرӣ ва базавӣ.

**Шумораи кормандони маъмурӣ-идоракунӣ бо усули Розенкранс:**

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i \cdot t_i}{i} \cdot K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}},$$

дар ин ҷо:

$Ч$  - шумораи кормандони идоракунӣ касби муайян, ихтисос, шӯъба;

$n$  - шумораи намудҳои корҳои ташкилию идоракунӣ, ки боркунии шӯъба ё гурӯҳи кормандонро муайян мекунад;

$m_i$  - миқдори миёнаи амалҳои муайян (ҳисобҳо, коркарди фармоишҳо, гуфтушунидҳо) дар доираи намуди 1-и корҳо дар давраи муқарраршуда (масалан, дар як сол)

$t_i$  - вақти зарурӣ барои иҷрои як амал дар доираи намуди 1-уми корҳои ташкилию идоракунӣ;

$T$  - вақти кории як корманд тибқи шартномаи меҳнатӣ дар фосолаи муайяни вақти тақвимӣ, ки дар ҳисобҳо қабул шудааст;

$K_{нрч}$  - коэффитсиенти тақсимои зарурии вақт;

$K_{фрч}$  - коэффитсиенти тақсимои воқеии вақт;

$T_p$  - вақти иҷрои корҳои гуногун, ки дар ҳисобҳои қаблии нақшавӣ ба назар гирифта намешаванд.

Коэффитсиенти тақсимои зарурии вақт:

$$K_{нрч} = K_{др} \times K_v \times K_{пер},$$

ки дар он  $K_{др}$  - коэффитсиентест, ки хароҷоти корҳои иловагиро, ки дар вақти зарурӣ барои иҷрои раванди муайян пешакӣ ба назар гирифта нашудаанд, ба назар мегирад.

Одатан дар ҳудуди  $1,2 \leq K_{др} \leq 1,4$ ;

$K_B$  - коэффициентест, ки хароҷоти истироҳати кормандро дар рӯзи корӣ ба назар мегирад. Чун қоида, он дар сатҳи 1,12 муқаррар карда мешавад;

$K_{пер}$  - коэффициентсиенти ҳисоб кардани миқдори мавҷуда ба рӯйхат.

Коэффициенти тақсимои вақтеи вақт ( $K_{фрч}$ ) аз рӯи таносуби фонди умумии вақти кории ҳар як воҳид ба вақти ҳисобшуда муайян карда мешавад  $(\sum m_i \cdot t_i)$

Барои истифодаи формулаи Розенкранс дар ҳисобҳои нақшавӣ ба он чунин намуди:

$$C = \frac{\left( \sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i \right) \cdot K_{фрч}}{T}$$

Зеро бузургии  $t_i$  ва  $K_{фрч}$  маълум нест.

#### **5.4. Омилҳои дохилӣ ва берунии маркетинги кадрӣ**

**Маркетинги кормандон** - як намуди фаъолияти идоракунӣ мебошад, ки ба муайян ва қонеъ кардани талабот ба кормандон нигаронида шудааст.

**Вазифаи маркетинги кормандон** - аз он иборат аст, ки вазъи бозори меҳнатро барои самаранок пӯшонидани эҳтиёҷоти кормандон ва татбиқи ҳадафҳои ташкилот дошта бошанд.

**Манбаҳои иттилоот барои маркетинги кормандон инҳоянд:**

- барномаҳои таълимӣ ва нақшаҳои хатми мутахассисон дар муассисаҳои таълимӣ,

- барномаҳои таълимии таҳсилоти иловагӣ дар марказҳои таълимии тижоратӣ ва курсҳои бозомӯзии биржаҳои меҳнатӣ,

- маводҳои таҳлилии нашркардаи мақомоти давлатӣ оид ба меҳнат ва шуғл,

- маводҳои иттилоотӣ, паёмҳои хадамоти шуғл, маҷаллаҳои махсус ва нашрияҳои махсус;

- шабакаи китобхонаҳои илмӣ-техникӣ, ки дар онҳо баррасиҳои мавзӯӣ, таҳлилӣ, намоишгоҳҳои техникӣ, конференсҳо, семинарҳо ва ғайра омода карда мешаванд.

Азбаски ташкилот системаи кушода аст, талаботи он ба коргарон ва мутахассисон зерин таъсири омилҳои беруна ва дохилӣ ташаккул меёбад.

**Омилҳои дохилии муайянкунандаи самтҳои маркетинг-кормандон.**

1. Ҳадафҳои ташкилот, стратегияи рушди ташкилот ва стратегияи идоракунии кормандони ташкилот. Ҳадафҳо ва вазифаҳои стратегияи маркетингро ҳам дар соҳаи истеҳсол ва фурӯши маҳсулот (хизматрасонӣ) ва ҳам дар соҳаи маркетинги кормандон ташаккул медиҳанд. Чӣ қадаре ки ҳадафҳо мушаххас бошанд, муайян кардани талабот ба қувваи корӣ, таҳияи чораҳои барои расидан ба ин талабот ва рушди кормандон осонтар мешавад.

2. Захираҳои молиявӣ ва иқтисодии кадрӣ кормандони худро ташкилот.

3. Манбаъҳои пӯшонидани талабот. Самаранокии самтҳои маркетинги кормандон аз ҳамроҳангсозии фаъолияти роҳбарони ташкилот, кормандони хадамоти кадрӣ ва шӯъбаҳои хадамоти маркетингӣ вобаста аст.

### **Омилҳои беруна:**

1. Вазъи макроиқтисодӣ дар кишвар. Маҳз аз суръати афзоиши ММД, сатҳи инфлятсия ва тағйироти сохторӣ дар бахшҳои иқтисодиёт, стратегияи ташкилот оид ба васеъ ё кам кардани ҳаҷми истеҳсолот вобаста аст, ки маънои зарурати захираҳои меҳнатиро дорад.

2. Вазъи бозори меҳнат, яъне талабот ба қувваи корӣ.

3. Рушди технология. Он тағйиротро дар талабот ба ихтисосҳо ташаккул медиҳад ва мувофиқи он сохтори ҷойҳои корӣ тағйир меёбад, ки омодагӣ ва бозомӯзии мувофиқро талаб мекунад.

4. Рушди қонунгузорӣ, тағйироти имконпазир дар соҳаи ҳифзи меҳнат ва шуғл.

5. Сиёсати кадрӣ ташкили рақибон. Ин омӯзиши шаклҳо ва усулҳои кор бо кадрҳо бо мақсади таҳияи стратегияи худ, рафторе, ки ба тағйир додани сиёсати кадрӣ нигаронида шудааст, ба талаботи фароҳам овардани шароити муносиби корӣ барои инсон ҷавобгӯ мебошад.

Баҳисобгирии омилҳои беруна ва дохилӣ имкон медиҳад, ки маҷмӯи чорабиниҳо оид ба интихоб ва рушди кадрҳо таҳия карда шаванд, ҳаҷми захираҳои молиявӣ барои ноил шудан ба ҳадафҳои зикршудаи ташкилот муайян карда шаванд.

#### **Самтҳои асосии маркетинги кормандон:**

- таҳияи талабот ба кадрҳо;
- муайян кардани талабот ба кормандон;
- ҳисоб кардани хароҷоти банақшагирифташуда барои киро ва рушди минбаъдаи кормандон;
- интихоби роҳҳои қонунӣ гардонидани талаботи кормандони ташкилот.

### **5.6. Дурнамои идоракунии ҳаёати кадрӣ**

Дурнамоӣ барои дурнамои тағйирёбии сохтор ва динамикаи кори кадрҳо дар асоси таҳлили гузашта ва ҳозира истифода мешавад. Моҳияти дурнамои сохтори кадрҳо, роҳҳои такмили он бо пешгӯии тағйирот дар системаҳои интихоб, омодагӣ, ҷойгиркунӣ ва тарбияи кадрҳо, вазъи тағйироти демографӣ дар минтақа ва кишвар, афзоиши талабот ба кадрҳо ва кори кадрҳо муайян карда мешавад.

**Марҳилаҳои асосии дурнамо.** Марҳилаҳои зеринро ҷудо мекунам:

**1. Ретроспексия** - омӯзиши ҳолати кори кадрҳо ва сохтори кадрҳо дар гузашта (дар 10-15 соли охир).

**2. Ташхис** - ин омӯзиши хусусият ва ҳолати кори

кадрҳо ва сохтори кадрӣ аз омӯзиши ҳамаҷонибаи онҳо мебошад. Яқум, тамоюли рушди сохтори кадрҳо муайян карда, роҳҳои такмили қори кадрҳо, мақсадҳои дурнамо ва доираи дониши кадрҳо бояд ҳал карда шаванд.

**3. Интихоби усул** - марҳилаи муҳимтарин дар дурнамои қори кадрҳо мебошад. Усулҳо, расмӣ ва ғайрирасмӣ шуда метавонанд: дар ҳолати аввал дастгоҳи омори математикӣ истифода мешавад, дар таҷрибаи дуҷум - баҳодихӣ ва пешниҳоди хусусияти сифатӣ дар асоси дастовардҳои охирина илмӣ ва амалиявӣ дар соҳаи интихоб, омодагӣ, ҷойгиркунӣ ва тарбияи кадрҳо.

**4. Дурнамо** - дурнамои тағйироти асосӣ ва тағйироти сохторӣ дар ҳайати касбӣ-тахассусӣ ва иҷтимоӣ-демографии кадрҳои ташкилот ва гузаронидани қорҳои кадрӣ.

#### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Намудҳои асосии банақшагирии кадрӣ ва хусусиятҳои онҳо.

2. Омилҳое, ки ба фаъолияти идоракунӣ таъсир мерасонанд.

3. Усулҳои муайян кардани талабот ба кадрҳои ташкили гурӯҳҳои муайяни касбӣ ва тахассусӣ.

4. Чӣ гуна ҷамъоварии маълумоти зарурӣ барои ҳисоб кардани эҳтиёҷоти қорӣ ва пешбинишудаи кадрҳо сурат мегирад.

5. Намудҳо ва вазифаҳои асосии дурнамо.

# **БОБИ 6.**

## **ҲАРАКАТИ КАСБИИ КАДРҲО**

**6.1. Мафҳуми ҳаракати касбии кадрҳо**

**6.2. Баҳодиҳии кори кадрҳо ва музди меҳнат. Услубҳои арзёбии ҳайати идоракунӣ**

**6.3. Идоракунии ҷуброн ва истилоҳи музди кор**

## **6.1. Мафҳуми ҳаракати касбии кадрҳо**

**Ҳаракати кормандон** - мафҳуми васеъест, ки ҳаракати онро ҳам дар чанбаи ҳудудӣ ва ҳам дар як ташкилоти мушаххас фаро мегирад.

Ҳаракати кормандон бо қобилияти зуд мутобиқ шудан ба шароити тағйирёбандаи муҳити маркетингӣ, тағйирёбии вазифаҳои меҳнатӣ, мундариҷаи меҳнат ва ғайра хос аст.

Шаклҳои зуҳуроти ҳаракати кормандон хеле гуногунанд. Дар робита ба ин, вазифаи асосии роҳбарият аз он иборат аст, ки аз ҳама оқилонатаринро мувофиқи шароити мушаххаси фаъолияти ташкилот истифода баранд.

Дар сатҳи ташкилот ҳаракати касбии кадрҳо таваҷҷӯҳи махсус дорад. Ҳамин тавр, маҳз тағйири касб аксар вақт бо иваз кардани (ҷойивазкунии) кадрҳо, тақсимоли қувваи корӣ дар ташкилот байни намудҳои алоҳидаи корҳо ва ҷузъу томҳои сохторӣ ҳамроҳ мешавад.

Идоракунии ҳаракати кормандон воридоти мақсаднокро ба раванди ҳаракати кормандон бо мақсади таъмини устувории коллективи ташкилот аз як тараф ва татбиқи ҳадди аксар иқтидори меҳнати кормандонро аз тарафи дигар дар бар мегирад.

**Ҳаракати касбӣ** - ин омодагии равонии коргар, мутахассис барои ҳалли доираи васеи вазифаҳои истехсолӣ, қобилияти зуд-зуд аз нав танзим кардани вазъ мебошад, зеро воқуниши муассиртарини шахс ба номуайяни ва мушкилоти вазъи меҳнат чандирии рафтор мебошад, ки дар қобилияти саривақт тағйир додани стратегия ё воситаи амал мувофиқи шароити тағйирёбандаи меҳнат зоҳир мешавад.

**Ҳаракати касбӣ** омодагии кормандро дар ҳолати зарурӣ барои иваз кардани ҷои кор ва ҳатто азхуд кардани касби нав барои худ дар бар мегирад. Дар сатҳи ташкилот ҳаракати дохилӣ ва беруна фарқ карда мешавад.

**Ҳаракати дохилӣ** бо ҳаракати кормандон дар дохили ташкилот (гардиши кадрҳо, ҷалби дохилӣ ба вазифаҳои

роҳбарикунанда, ивазшавии кормандон дар раванди меҳнат) тавсиф карда мешавад ва албатта раванди мусбат аст, зеро мутобиқшавии ташкилотро ба шароити тағйирёбандаи рақобати бозорӣ осон мекунад.

**Ҳаракати беруна** маънои ҳаракати кормандонро байни ин ташкилот ва бозори меҳнати беруна дорад. Он то андозае зарур ва мусбат аст, зеро он ба ташкилот кормандони навро бо ғояҳои пешрафта ва донишҳои навтарин таъмин мекунад. Аммо, ҳаракати берунии аз ҳад зиёд (ки бо нишондиҳандаҳои гардиш ва ҷойивазкунии кадрҳо ифода карда мешавад) қариб ки натиҷаи хатогиҳо дар кори кадрҳои ташкилот мебошад ва ба он зарари калон мерасонад.

Ҳаракати касбӣ ҳамчун тағйири мавқеи корӣ ё нақши мутахассис, ки бо тағйири ҷои кор ё касб вобаста аст, баррасӣ карда мешавад. Дар чунин муносибат дар мафҳуми *"ҳаракати касбӣ"* *ҷанбаҳои объективӣ, субъективӣ ва характерологӣ* фарқ карда мешаванд.

**Ҷанбаи объективӣ** заминаҳои илмӣ-техникӣ ва иҷтимоию иқтисодӣ, инчунин раванди тағйир додани ҳуди касбро дар бар мегирад. Дар мавриди омилҳое, ки ҳаракати касбиро ҳавасманд мекунанд, таъкид аз дастовардҳои илмию техникӣ, ки раванди пайдоиши касбҳои навро суръат мебахшиданд ва талаб мекарданд, ки кормандон дар замони шӯравӣ ба омилҳои рушди муносибатҳои бозорӣ, ки ба сатҳи сифатан нави ҳаракат ва омодагии касбӣ ва амалии мутахассиси рақобатпазир ноил мешаванд, такмил дода шаванд.

**Ҷанбаи субъективӣ** раванди тағйир додани манфиатҳои кормандон ва амали қабули қарор дар бораи тағйир додани ҷои кор ё касбро, ки аз хусусиятҳои инфиродии одамон, аз қабилӣ ниёзҳо, самтҳои арзиш, сифатҳои ахлоқӣ ва дигар ангезаҳои муайянкунанда вобаста аст, ошкор мекунад.

**Аз нуқтаи назари характерологӣ**, майли шахс ба тағйир додани фаъолияти предметӣ муҳим аст, ки барои баррасии ҳаракати касбӣ ҳамчун хусусияти нисбатан муқарраршудаи шахс, ҳамчун омодагӣ ё майл ба тағйир додани намуди фаъолияти касбӣ асос медиҳад.

Омилҳое, ки ҳаракати кормандонро ба вучуд меоранд, гуногунанд, манбаъҳои гуногун доранд, қувваи таъсири онҳо гуногунанд, тағйирёбанда ва аксар вақт ба миқдори онҳо душвор аст.

Аз рӯи сатҳи идоракунии ин омилҳоро ба се гурӯҳ тақсим кардан мумкин аст:

- омилҳое, ки дар ҳуди ташкилот ба вучуд меоянд (андозаи музди кор, шароити меҳнат, сатҳи автоматикунонии меҳнат, дурнамои рушди касбӣ ва ғ.);

- омилҳои шахсӣ (синну соли кормандон, сатҳи таҳсилот, таҷрибаи корӣ, мутобиқати касбӣ, талабот ба ҷои кор);

- омилҳои беруна нисбат ба ташкилот (вазъи иқтисодӣ, ҳолати оилавӣ, пайдоиши ташкилотҳои нав, соҳиби маълумот дар бораи ҷойҳои холи ва моҳияти эҳтимолияти он ва ғайра).

Дар навбати худ, дар ҳар яке аз ин гурӯҳҳо омилҳое мавҷуданд, ки аз ҷиҳати қувват ва хусусияти таъсири онҳо ба ҳаракати коргарон фарқ мекунанд.

Ҳаракати кормандон бо нишондиҳандаҳои **мутлақ ва нисбии гардиш** ва ҷараён тавсиф карда мешавад.

**Нишондиҳандаҳои мутлақ** гардиши қабул; гардиши аз кор озод кардан; шумораи коргарони тағйирёфта; шумораи коргароне, ки тамоми давраи кор кардаанд. Онҳо ҳаракати кормандонро ба таври мутлақ инъикос мекунанд, яъне шумораи кормандоне, ки ба ҳаракатҳои касбии беруна дучор шудаанд.

**Гардиши қабул** ин шумораи умумии кормандонест, ки дар як давраи муайян ба ташкилот ба кор қабул карда шудаанд (аз рӯи тақсимот аз муассисаҳои таълимии аз дигар ташкилотҳо интиқолёфта, аз рӯи самтҳои хадмоти шуғл, бо даъвати худи ташкилот).

**Гардиши аз кор озодкунӣ** ин шумораи умумии кормандонест, ки дар як давраи муайян аз кор дар ин ташкилот истеъфо додаанд ва бо сабабҳои гуногун аз кор озод шудан гурӯҳбандӣ шудаанд. Вобаста аз сабабҳо, гардиши қатъкунӣ зарур ё зиёдатӣ аст.

**Гардиши зарурӣ** барои аз кор озод кардан бо сабабҳои объективӣ ба синни нафақа расидан, вазъи саломатӣ, даъват ба хизмати ҳарбӣ вобаста аст. Аксар вақт чунин аз кор озодкунӣ оддӣ ва дақиқ пешгӯӣ карда мешавад ва аз ин рӯ, оқибатҳои манфии онҳо бо омодагии пешақӣ сабук карда мешаванд. Онро пешгӯӣ кардан, дурнамоӣ кардан ва ҳатто ба қадри кофӣ ҳисоб кардан мумкин аст (ба артиш рафтани ё ба нафақа баромадан).

**Гардиши зиёдати** аз кор озод кардан ё гардиши кадрҳо бо сабабҳои субъективӣ (аз кор озод кардан бо хоҳиши худ ва барои вайрон кардани интизоми меҳнатӣ) вобаста аст. Албатта, он барои кормандони ҷавон хос аст ва пас аз се соли кор ба таври назаррас коҳиш меёбад. Боварӣ доранд, ки гардиши муқаррарӣ дар як сол то панҷ фоизро ташкил медиҳад.

**Нишондиҳандаҳои нисбии ҳаракат** ҳиссаи кормандонро, ки ба ҳаракатҳои касбии беруна дучор шудаанд, дар шумораи умумии кормандони ташкилот (фоиз, коэффитсиентҳо) тавсиф мекунанд ва маълумоти муҳими таҳлилий доранд.

Ин нишондиҳанда пиршавии коллективро дар муддати муайян тавсиф мекунанд. Гардиши нисбии кормандонро бо ёрии як қатор нишондиҳандаҳо тавсиф кардан мумкин аст:

Муроҷиати интенсивӣ дар натиҷаи ба кор қабулкунӣ баробар аст ба шумораи қабули кормандон дар давра нисбат ба шумораи миёнаруйхатии кормандон дар давра.

Муроҷиати интенсивӣ дар натиҷаи хориҷкунӣ баробар аст ба шумораи хориҷшудагон дар давра бо сабабҳои гуногун нисбат ба шумораи миёнаруйхатии кормандон дар давра.

Коэффитсиенти таҳкимӣ баробар аст ба шумораи кормандоне, ки дар руйхати ташкилот, ки дар давоми ҳамаи давра бақайд грифта шудаанд нисбат ба шумораи миёнаруйхатии кормандон дар давра.

Коэффитсиенти ҷойивазкунӣ баробар аст ба ҷойивазкунии зиёдатӣ нисбат ба шумораи миёнаруйхатии кормандон дар давра.

Коэффитсиенти вобасташуда баробар аст ба шумораи шахсони собиқаи корӣ дошта ба шумораи миёнаруйхатии кормандон дар давра.

## **6.2. Баҳодиҳии кори кадрҳо ва музди меҳнат.**

### **Услубҳои арзёбии ҳайати идоракунӣ**

Баҳодиҳии кормандон - ин тартибест, ки бо мақсади муайян кардани дараҷаи мутобиқати сифатҳои касбӣ, корӣ ва шахсии корманд, натиҷаҳои миқдорӣ ва сифатии фаъолияти меҳнати ӯ тибқи талаботи муайян амалӣ карда мешавад.

Баҳодиҳии кори кормандон ба ҳамаи категорияҳои кормандон дахл дорад, гарчанде ки дар айни замон дар таҷрибаи ватанӣ ва хориҷӣ усулҳои идеалии баҳодиҳии кормандон мавҷуд нестанд ва олимони таҷрибаомӯзон аксар вақт дар бораи мақсаднокӣ ва объективии усулҳои баҳодиҳии кормандон ақидаҳои мухолиф доранд. Дар ин ҳолат, муносибати А.М. Колот ба он диққат медиҳад, ки набудани усулҳои идеалӣ аҳамияти таҷрибаи арзёбии кормандонро коҳиш намедиҳад.

Бадтарини инҳо набудани он аст.

Мушкилоти баҳодихии роҳбарон ва мутахассисон хеле мураккаб аст. Мушкилоти объективи баҳодихии ин категорияҳои кормандон алоқаманданд:

**якум,** бо мураккабии ба расмият даровардани натиҷаҳои меҳнат ва муайян кардани натиҷаи ниҳоии фаъолияти идоракунӣ;

**дуюм,** бо вобастагии вазифаҳои идоракунӣ ва мураккабии муайян кардани саҳми ҳар як роҳбар ва мутахассис;

**сеюм,** бо мавҷудияти фосолаи назарраси вақт байни иҷрои вазифаи идоракунӣ ва муайян кардани натиҷаҳои он дар амал;

**чорум,** зарурати ҳамзамон баҳодихӣ кардани сифатҳои шахсӣ ва натиҷаҳои кори воҳиди сохторӣ ва дар маҷмӯъ ташкилот.

Вазифаи баҳодихии *кори кормандон* муайян кардани иқтидори меҳнати корманд, дараҷаи истифодаи нерӯи ӯ, мувофиқати корманд ба вазифа ё ҷои кор, қобилияти ӯ барои ишғоли вазифаи навбатӣ мебошад.

Мавқеи мутахассисони хориҷӣ дар соҳаи менеҷмент нисбат ба баҳодихии кори кормандон бояд ба қадри кофӣ асоснок эътироф карда шавад. Он бояд ҳамчун имконияти муҳокимаи кушоди натиҷаҳои фаъолияти меҳнати корманд, интихоби роҳҳои такмили ин фаъолият баррасӣ карда шавад. Зарур аст, ки корманд фаҳмад, ки чӣ гуна хатогихо мекунад, кадоме аз онҳо бо шахсияти ӯ алоқаманданд, чӣ гуна иқтидори кори худро дурусттар амалӣ кунанд.

Баҳодихии кори кормандон ба рушди кормандони ташкилот бо шартҳои иҷрои принципҳои зерин мусоидат мекунад:

- **объективӣ:** дар раванди баҳодихӣ истифодаи меъёрҳои кофӣ асоснок ва системаи нишондиҳандаҳои баҳодихии сифатҳои корӣ ва шахсии корманд, мураккабӣ ва самарабахшии меҳнати ӯро пешбинӣ мекунад;

- **фаврӣ ва даврӣ:** саривактӣ ва мунтазамии баҳодихиро дар муддати тӯлонӣ, ба назар гирифтани динамикаи натиҷаҳо ва мураккабии меҳнати корманд таъмин менамояд;

- **махфият:** талаб мекунад, ки натиҷаҳои баҳодихӣ танҳо ба худи корманд, роҳбари ӯ ва хадамоти идоракунии кадрҳо бо мақсади пешгирии бад шудани фазои иҷтимоӣ-психологӣ дар коллективи меҳнатӣ пешниҳод карда шаванд;

- **ҳамачониба:** ба ҷалби роҳбари корманд, ҳамкорони ӯ, ки аз рӯи дараҷа баробаранд ва тобеъанд, барои баҳодихии ҳама ҷонибҳои фаъолият ва шахсияти одам мусоидат мекунад;

- **ягонагии талабот ва умумият:** баҳодихии ҳамаи кормандонро, ки вазифаҳои якхела, ҷойҳои корӣ, аз рӯи як системаи нишондиҳандаҳо, усулҳо ва тартиби баҳодихии якхеларо ишғол мекунанд, пешбинӣ менамояд;

- **сарфакорӣ, возеҳӣ ва дастрасӣ:** ҳангоми баҳодихӣ, сатҳи таҳассусии мутахассисони хадамоти идоракунии кадрҳо баҳисобгирии захираҳои молиявӣ ва моддиро талаб мекунад;

- **самарабахшӣ:** андешидани чораҳои саривактиро оид ба қабули оқилона ва ҷойгиркунии кадрҳо, рушди кормандон ва ҳавасмандгардонии моддии он аз рӯи натиҷаҳои баҳодихӣ таъмин менамояд.

То ҳол ягон усули ягонаи универсалӣ оид ба баҳодихии кори кормандон вучуд надорад. Дар асоси он, ки ташкилотҳо дар шароити гуногуни иқтисодӣ ва иҷтимоӣ фаъолият мекунанд ва ин боиси ташаккули талаботҳои гуногун ба кормандон мегардад, мавҷудияти методологияи универсалии баҳодихии кормандон умуман ғайриимкон аст.

Тартиби таҳияи барномаи баҳодихии кори кормандон марҳилаҳои зеринро дар бар мегирад: муайян кардани мундариҷаи баҳодихӣ, таҳияи усулҳои баҳодихӣ, асоснок кардани тартиби баҳодихӣ.

Пас аз муайян кардани мундариҷаи баҳодихӣ, меъёр ва системаи нишондиҳандаҳои баҳодихии кормандон муайян карда мешаванд. Ҳалли ин масъалаҳо бо истифодаи усулҳои баҳодихии кормандон ба даст оварда мешавад.

Баҳодихии корӣ истифодаи як қатор усулҳоро дар бар мегирад, ки тамоми маҷмӯи онҳоро шартан ба се гурӯҳ тақсим кардан мумкин аст: *миқдорӣ, сифатӣ, омехта*.

**Усулҳои баҳодихии миқдорӣ** - ҳамаи усулҳо бо баҳодихии адабии сатҳи сифатҳои корманд. Ба хусусиятҳои асосии онҳо бояд расмикунонӣ (истифодаи тағйирёбандаҳои пешакӣ додашуда) ва оммавӣ (ба зарурати коркарди омории нишондиҳандаҳо вобаста аст) дохил карда шаванд. Усули маъмултарини миқдорӣ пурсиш ҳисобида мешавад.

**Усулҳои баҳодихии сифатӣ** усулҳои тавсифи биографӣ, тавсифи корӣ, воқуниши махсуси шифохӣ, эталон, инчунин баҳодихии бар асоси муҳокима, ки ба гирифтани маълумот тавассути таҳқиқи амиқи маводи хурд нигаронида шудаанд.

**Усулҳои баҳодихии омехтавӣ** - усулҳои васеъ ва гуногуни баҳодихии экспертии дараҷаи зухуроти сифатҳои мушаххас, санҷишҳои махсус ва баъзе дигар комбинатсияҳои усулҳои сифатӣ ва миқдорӣ мебошанд. Ҳамаи онҳо ба тавсифи пешакӣ ва баҳодихии аломатҳои муайян асос ёфтаанд, ки сифатҳои воқеии корманди арзёбишаванда бо онҳо муқоиса карда мешаванд.

Илова бар ин, усулҳои баҳодихии инфиродӣ (барои баҳодихии як корманди мушаххас) ва коллективӣ (барои баҳодихии коллектив ва муайян кардани аҳамияти ҳар як корманд дар коллектив) ҷудо карда мешаванд.

Ба усулҳои маъмултарини баҳодихӣ инҳо дохил мешаванд: *мусоҳиба, тестӣ (санҷишӣ), пурсиш, баҳодихии кориносони гурӯҳӣ, усули баҳодихии стандартӣ, имтиҳон, моделсозии вазъи корӣ, усули баҳодихии матритсавӣ, бозиҳои корӣ, рейтинг ё усули муқоиса, "360", идоракунии бо гузоштани ҳадафҳо, асесмент-марказ*.

**Усули мусоҳибавӣ** ҳамчун усули баҳодихӣ гирифтани маълумоти шифоҳӣ аз корманди арзёбишаванда оид ба масъалаҳои фаъолияти хизматӣ мебошад.

**Усули тестӣ** аз баҳодихии корманд аз рӯи супоришҳои пешакӣ омодашуда (санчишҳо) ва дар ин асос муқаррар кардани нишондиҳандаҳои миқдорӣ (нуқтаҳо) иборат аст, ки сатҳи сифатҳои муҳими касбиро муайян мекунад.

**Усули пурсиш** саволномаеро истифода мебарад, ки маҷмӯи муайяни саволҳо ва тавсифҳои стандартӣ мебошад. Мавҷуд будан ё набудани хусусиятҳои зикршударо дар корманди арзёбишаванда баҳодихӣ мекунад, таҳлил мекунад ва варианти мувофиқро қайд мекунад. Дар ин усули баҳодихии сифатҳои корманд интихоб ва таҳияи саволҳое, ки ҷавобҳо ба онҳо имкон медиҳанд, ки сатҳи омодагии корманди арзёбишавандаро баҳо диҳанд, аҳамияти калидӣ дорад. Ба афзалиятҳои ин усул бояд соддагии нисбии истифода дохил карда шавад.

**Усули баҳодихии коршиносони гурӯҳӣ** аз баҳодихии коршиносон аз рӯи меъёрҳои ҷудошуда дар миқёси муайян иборат аст.

**Усули баҳодихии стандартӣ** - роҳбар шакли махсусро пур мекунад, ки ҷанбаҳои алоҳидаи кори кормандро дар давраи баҳодихӣ аз рӯи миқёси стандартӣ баҳо медиҳад. Самаранокии ин усул аз он сабаб коҳиш меёбад, ки миқёси стандартии баҳодихӣ хусусиятҳои фаъолияти касбии ҳар як корманди алоҳидаро ба назар намегирад, ки метавонад ба сифати баҳодихии гузаронидашуда таъсири манфӣ расонад.

**Усули моделсозии вазъи корӣ** аз он шаҳодат медиҳад, ки ба корманди арзёбишаванда пешниҳод карда мешавад, ки дар вазъияти моделсозии хоси ҷои кор қарор қабул кунад.

**Усули баҳодиҳии матритсавӣ** тахмин мезанад, ки вазифаи корманди арзёбишаванда дар шакли чадвал-матритса, ки рӯйхати сифатҳои зарурии касбӣ, корӣ, маънавӣ - ахлоқӣ ва шахсиро дар бар мегирад, пешниҳод карда мешавад. Ба он нишондиҳандаҳои баҳодиҳии сифатҳои корманд ва баҳодиҳии вазн (аҳамият) дохил карда мешаванд, ки аҳамияти онҳоро барои иҷрои вазифаҳо аз ин вазифа муайян мекунанд. Сифатҳои корманд аз рӯи системаи баллӣ баҳо дода мешаванд.

**Бозии корӣ** ҳамчун усули баҳодиҳӣ аз он иборат аст, ки ба коргарони арзёбишаванда дар шакли бозӣ ҳолатҳои гуногун пешниҳод карда мешаванд, ки воқеиятро тақлид мекунанд, ки дар он онҳо ҳангоми иҷрои нақшҳои пешниҳодкардаи худ сифатҳои корӣ, касбӣ ва шахсии худро нишон медиҳанд. Ин усул пеш аз ҳама барои баҳодиҳии иқтисодии корманд истифода мешавад.

**Усули “360”** гирифтани маълумотро дар бораи амалҳои инсон дар ҳолатҳои воқеии корӣ аз дигар одамоне, ки бо ӯ ҳамкорӣ мекунанд (аз сардорон, ҳамкорон, зердастон, мизочон) дар назар дорад. Маъруфияти зиёди ин усули баҳодиҳӣ бо бартариҳои он шарҳ дода мешавад: маълумот аз манбаъҳои гуногун меояд, ки ин усулро хеле боэътимод мекунанд; баҳодиҳии ҳамҷонибаи объективиро таъмин мекунанд; имконият медиҳад, ки фикру мулоҳизаҳо амалӣ карда шаванд.

**Усули комплекси баҳодиҳии кормандон** (чунон ки интиҳоби онҳо) *асесмент - марказ* мебошад, ки маҷмӯи мутавозини усулҳои баҳодиҳиро истифода мебарад: усулҳои муқоисавӣ ва мутлақи баҳодиҳӣ, санҷиши касбӣ ва психологӣ, мусоҳиба ва ғайра. Ассесмент - марказ на ба баҳодиҳии салоҳиятҳои инфиродӣ, балки ба маҷмӯи онҳо равона карда шудааст, ки барои ин гурӯҳи вазифаҳо ё дар маҷмӯъ ширкат калидӣ ҳисобида мешавад. Ассесмент-марказ ҳамчун усули комплекси баҳодиҳӣ, баҳодиҳии объективиро таъмин мекунанд.

Баҳодиҳии дурусти муташаккил ва гузаронидашудаи кормандон ба самаранокии истехсолот таъсири назаррас мерасонад ва сатҳи идоракунии кадрҳоро ба таври назаррас муайян мекунад.

Натиҷаҳои баҳодиҳии кори корманд метавонанд бо мақсадҳои гуногун истифода шаванд, аммо пеш аз ҳама барои баланд бардоштани нақши ҳавасмандкунандаи музди меҳнат. Моҳияти масъала дар он аст, ки меъёри тарифии (маоши) корманд муқаррар карда мешавад ва сипас давра ба давра ба самти боло ё поён рафтан дар асоси баҳодиҳии (дар ҳолҳо) хидматҳои  $\bar{y}$ , яъне кор ва рафтори  $\bar{y}$  баррасӣ карда мешавад.

Баҳодиҳии шоиста дар якҷоягӣ бо сатҳи музди меҳнат метавонад дар шаклҳои гуногун амалӣ карда шавад. Муҳим он аст, ки тавассути музди меҳнат, яъне тавассути манфиати моддӣ ба баланд бардоштани самаранокии истехсолот, таъсир расонидан ба рафтори шахс, хоҳиши  $\bar{y}$  барои рушди худ, ба даст овардани таҳассус ва ба  $\bar{y}$  ҳада гирифтани масъулият таъсир расонад. Ҳамзамон, муҳим аст, ки фаъолияти истехсолии корманд ба стандартҳои зарурӣ ҷавобгӯ бошад.

Дар баъзе ҳолатҳо, баҳодиҳии кори кормандон вазифаи худро муайян кардани дараҷаи истифодаи иқтисодии меҳнати кормандон, мавҷудияти камбудии дар дониш ва малакаҳои махсус, ки ба онҳо имкон намедихад, ки вазифаҳои кории худро пурра ва бо сифати баланд иҷро кунанд.

Ин гуна баҳодиҳиро аз рӯи натиҷаҳои *аттестатсияи* кормандон ё таҳқиқоти мақсаднок ба даст овардан мумкин аст. Чизи асосӣ дар чунин баҳодиҳӣ на хусусиятҳои шахсӣ, балки сифатҳои кории корманд, ҳуди меҳнат ва натиҷаҳои фаъолияти меҳнати он мебошад.

Дар ташкилотҳо баҳодихии кори кормандон бештар дар *шакли аттестатсия* сурат мегирад. Гузаронидани аттестатсия аз ҷиҳати ташкилӣ бо фармони дахлдори ташкилот ба расмият дароварда мешавад, ки ба он мақоми расмӣ медиҳад ва ҳуқуқ медиҳад, ки натиҷаҳои онро барои қабули қарорҳои ташкилӣ нисбати корманди мушаххас истифода барад.

Аттестатсия натиҷаи ба итмом расида ва ҳуҷҷатгузори баҳодихии корманд мебошад.

Гузаронидани аттестатсия бо як қатор ҳуҷҷатҳои расмӣ ва таъминоти методии дахлдор танзим карда мешавад.

Дар баробари ин, ташкилотҳо ҳуқуқ доранд, ки муқаррароти худро оид ба гузаронидани аттестатсия аз рӯи ҳадафҳои муқарраршуда таҳия кунанд. Аммо, бояд дар хотир дошт, ки талаботи муайяни расмӣ ба тартиби гузаронидани он вучуд дорад.

Масъулияти саривақтии гузаронидани аттестатсия ба зиммаи маъмурият гузошта мешавад ва иҷрокунандаи бевоситаи он ҳадамоти кадрӣ бо иштироки фаъолонаи роҳбарони шӯъбаҳои ташкилот мебошад.

Аттестатсия бояд мунтазам гузаронида шавад.

**Намудҳои зерини аттестатсияро фарқ мекунанд:**

- мунтазам;
- асосӣ;
- ҷойгиршуда (дар 3-5 сол як маротиба);
- миёнарави муқаррарӣ;
- соддакардашуда;
- ба баҳодихии натиҷаҳои кори ҷорӣ нигаронида шудааст (барои роҳбарон ва мутахассисон дар як сол 1 маротиба ва барои баъзе категорияҳо дар як сол 2 маротиба ва бештар);
- номунтазам;

- бо сабаби ҳолатҳои ғавқулодда (ҷойи холии ғайриҷашмдошт, имконияти ғайринақшавӣ барои таҳсил);
- ҳангоми ҷорӣ намудани шартҳои нави музди меҳнат.

**Гузаронидани аттестатсия марҳилаҳои зеринро дар бар мегирад:**

- омодагӣ ба аттестатсия;
- гузаронидани ҳуди аттестатсия;
- истифодаи натиҷаҳои аттестатсия.

Дар марҳилаи омодагӣ қарор дар бораи гузаронидани аттестатсия қабул карда мешавад, мӯҳлати гузаронидани он муайян карда мешавад, рӯйхати кормандони аттестатсияшаванда тартиб дода мешавад, ҳайати микдори комиссияҳои аттестатсионӣ муайян карда мешавад. Ба ҳамаи ин ҳуҷҷатҳо қувваи ҳуқуқӣ дода мешавад: фармон дар бораи ташкилот дар бораи аттестатсияи кормандон бо нишон додани мӯҳлати гузаронидан, ҳайати комиссияҳои аттестатсионӣ ва ҷадвали кори онҳо дода мешавад. Дар замимаи фармон низомнома дар бораи аттестатсия оварда мешавад.

Одатан, роҳбарон ва мутахассисоне, ки дар ин вазифа камтар аз як сол кор кардаанд, занони ҳомила, заноне, ки то як сол фарзанд доранд ва ғайра аз аттестатсия озод карда мешаванд.

Аксар вақт комиссияи аттестатсионӣ ҳамчун субъекти баҳодихӣ баромад мекунад. Комиссияи аттестатсиониро раис роҳбарӣ мекунад, ки ба он аъзои комиссия ва котиб дохил мешаванд. Ба сифати аъзои комиссия роҳбарон, мутахассисони пешбари воҳидҳои гуногуни сохтори ташкилот, намояндагони ҷомеа (иттифокҳои касаба), коршиносон мутахассисони баландихтисос, ки барои гузаронидани баҳодихӣ ваколатдоранд, ҷалб карда мешаванд. Ҳайати комиссияи аттестатсионӣ набояд аз 5-7 нафар зиёд бошад.

Дар байни кормандони ташкилот корҳои фахмондадихӣ дар бораи тартиби аттестатсия, шиносӣ бо методикаи гузаронидани он, тартиби омода кардани ҳуҷҷатҳои зарурӣ гузаронида мешаванд.

Қадвали гузаронидани аттестатсия на камтар аз як моҳ пеш аз оғози аттестатсия ба кормандон расонида мешавад ва маводҳо бояд на камтар аз ду ҳафта пеш аз аттестатсия ба комиссия пешниҳод карда шаванд.

Комиссияи аттестатсионӣ ҳуҷҷатҳои ба он пешниҳодшударо дида мебарояд, ҳисоботро дар бораи корманд, муваффақияту камбудихои ба даст овардашуда, натиҷаҳои баҳодихии ҷориро мешунавад ва дар асоси ин муҳокимаро дар ҳолати набудани корманди аттестатсияшаванда ба назар мегирад, бо овоздихии кушод яке аз баҳои зеринро медиҳад:

- корманд ба вазифаи ишғолкардааш мувофиқат мекунад;

- корманд ба вазифаи ишғолкардааш мувофиқат мекунад, ба шарте ки кор беҳтар карда шавад ва тавсияҳои комиссияи аттестатсионӣ бо аттестатсияи такрорӣ пас аз як сол иҷро карда шаванд;

- корманд ба вазифаи ишғолкардааш мувофиқат намекунад.

Дар ҷаласаи комиссияи аттестатсионӣ суратҷаласа тартиб дода мешавад. Муҳим аст, ки аттестатсияи кормандон дар шароити шаффоф сурат гирад, то комиссия масъулияти худро дар таъмини баҳодихии объективӣ дарк кунад.

Натиҷаҳои аттестатсия дар маҷлисҳои истехсолӣ, ҷаласаҳо муҳокима карда мешаванд, натиҷаҳои аттестатсия, риояи тартибот ва шартҳои гузаронидани он таҳлил карда мешаванд, оид ба рафъи камбудихои ошкоршуда қарорҳо қабул карда мешаванд.

### **6.3. Идоракунии чуброн ва истилоҳи музди кор**

Зиёда аз ҳафтод фоизи аҳолии қобили меҳнати кишварҳои пешрафтаи ҷаҳон имрӯз музднок кор мекунанд, яъне бар ивази меҳнати худ аз ташкилот мукофоти моддӣ мегиранд. Ин мукофотро чуброн ва мутаносибан системаи идоракунии ин раванд - *идоракунии чуброн* меноманд.

Чуброн метавонад ба кормандон таъсири мустақим ва муқобил дошта бошад – мотиватсияшуда ё демотиватсияшуда.

Системаи бесамари мукофот метавонад боиси норозигии кормандон гардад (ҳам андоза ва ҳам тарзи муайян ва тақсимои мукофот), ки боиси паст шудани ҳосилнокии меҳнат, паст шудани сифати меҳнат, вайрон шудани интизом мегардад. Коргарони аз чуброн норозӣ метавонанд бо роҳбарони ташкилот дар муноқишаи ошкоро қарор гиранд, корро қатъ кунанд, корпартоӣ ташкил кунанд ё ташкилотро тарк кунанд.

Аз тарафи дигар, системаи самараноки чуброн маҳсулнокии коргаронро ҳавасманд мекунад, ҷаъолияти онҳоро ба самти зарурӣ барои ташкилот равона мекунад, яъне самаранокии истифодаи захираҳои инсониро баланд мебардорад. Аҳамияти асосии системаи чуброн ҳавасмандгардонии рафтори истеҳсолии кормандон тавассути равона кардани он ба ҳадафҳои стратегии дар назди онҳо буда мебошад.

Системаи чуброн бояд нисбат ба категорияи коргароне, ки ташкилот талаб мекунад, рақобатпазир бошад. Системаи мулоҳизакоронаи чуброн ба ташкилот имкон медиҳад, ки хароҷоти меҳнатро назорат ва самаранок идора кунад ва ҳамзамон кормандони заруриро таъмин кунад. Азбаски хароҷоти меҳнат барои аксари ташкилотҳои муосир асоси хароҷот мебошанд, идоракунии самараноки онҳо барои муваффақияти умумии ташкилот муҳим аст.

Тавре зикр гардид, маоши ками кормандон метавонад қобилияти иҷрои ҳадафҳои стратегии худро ба таври назаррас ҳалалдор кунад. Дар айни замон, хароҷоти беасоси баланди музди меҳнат боиси муфлисшагии бисёр ташкилотҳо мегардад.

**Ҳангоми идоракунии ҷуброн бояд мавқеъҳои асосии зеринро қайд кардан лозим аст:**

1. Стратегияи ҷуброн бояд бо стратегияи ширкат алоқаманд бошад. Дар стратегияи ҷуброн, ба монанди стратегияи тичорат дар маҷмӯъ, шумо бояд “чип” - и худро ҷустуҷӯ кунед, ки нусхабардорӣ кардан душвор аст.

2. Ҳама чизҳое, ки бояд тавассути стратегияи ҷуброн ба даст оварда шаванд, бояд дар ниҳоят барои тичорат қулай ва муфид бошанд.

3. Системаи ҷуброн танҳо вақте кор мекунад, ки рафтори коргаронро ба самти дуруст тағйир диҳад. Агар кормандон аз он чизе, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои ширкат зарур аст, чизи дигаре кунанд, ин маънои онро дорад, ки ҳавасмандкунӣ ба роҳи дуруст намеравад.

4. Самаранокии ҳавасмандкунии мусбат 90% ва манфӣ 10% аст.

5. Системаи мукофотпулӣ дар ширкат метавонад ҷузъҳои моддӣ ва ғайримоддиро дар бар гирад. Аммо, ба шумо лозим нест, ки нақшаҳои бонусы тартиб диҳед, агар заминаи музди меҳнат сохта нашуда бошад.

6. Агар ин парадоксали намебуд, аммо одамон гирифтани пулро, ки сазовори он нестанд, дӯст намедоранд - ин боиси тарсу ҳарос ва нофаҳмиҳо мегардад.

7. Коргарон омодаанд, ки ҳатто сатҳи пасти музди меҳнatro қабул кунанд, агар онҳо тартиби муқаррар кардани онҳоро одилона ҳисоб кунанд.

8. Эътироф на танҳо як қисми маданияти корпоративии ташкилот, балки як қисми мукофотест, ки ба шумо имкон медиҳад, ки хароҷоти меҳнatro кам кунед ва одамонро дарозтар нигоҳ доред.

9. Бастаи ҷуброн метавонад ҷузъҳои гуногунро дар бар гирад: маоши асосӣ, мукофотҳои тағйирёбанда ва имтиёзҳо. Дастурамали универсалии бастаи ҷуброн вучуд надорад, ҳар як ширкат метавонад дастурамали фирмавии худро интихоб кунад ё таҳия кунад.

10. Ҳангоми интихоби усули музди меҳнат, шумо бояд ба назар гиред, ки барои ташкил ва идоракунии бастаи ҷуброн чӣ қадар вақт лозим аст.

11. Таъсиси робитаи зичи пардохт бо самаранокии инфиродӣ ҳам ҳосилнокии кормандон ва дастаҳои инфиродӣ ва ҳам нишондиҳандаҳои молиявии ширкатро беҳтар мекунад.

12. Қисми тағйирёбандаи мукофот метавонад нисбат ба қисми асосии мукофот ба иҷрои инфиродӣ ва фаъолияти ширкат таъсири назаррас расонад.

13. Имтиёзҳо танҳо вақте самараноканд, ки онҳо барои кормандон арзиши воқеӣ дошта бошанд. Агар имтиёзҳо хароҷот, вақт ё кӯшишро сарфа накунад, онҳо бояд аз нав дида баромада шаванд.

14. Муносибат ба ташаккули бастаи ҷуброн набояд бетағйир боқӣ монад.

15. Муҳимтар аз ҳама пухтан нест, балки дуруст хизмат кардан ва одилона тақсим кардани ҷуброни “пирог” байни кормандон аст. Коммуникатсия шарти муваффақияти сохтани системаи ҷуброн мебошад.

Идоракунии дурусти ҷуброн ба ҳосилнокии баландтари ширкат ва ноил шудан ба ҳадафҳои тичорат мусоидат мекунад.

Ҳар як шартномаи меҳнатӣ байни корманд ва корфармо пешбинӣ мекунад, ки корманд кори муайянеро, ки дар ин шартнома муайян шудааст, иҷро мекунад ва корфармо ба ӯ шароити кории заруриро барои иҷрои кор таъмин мекунад ва музди меҳнатро, ки андозаи он бо созишномаи тарафҳо муайян карда мешавад, пардохт мекунад.

**Системаи музди меҳнат** ин роҳи ҳисоб кардани андозаи мукофоте мебошад, ки бояд ба кормандони ташкилот мувофиқи хароҷоти меҳнати онҳо ё аз рӯи натиҷаҳои кор пардохт карда шавад.

Асоси ташкили музди меҳнат системаи тарифӣ мебошад, ки дорои шабакаҳои тарифӣ, меъёрҳои тарифӣ, схемаҳои музди кор ва хусусиятҳои тарифӣ - таҳассусӣ мебошад.

Системаи тарифии музди меҳнат барои тақсимои корҳо вобаста ба мураккабии онҳо ва кормандон вобаста ба таҳассус ва рақамҳои шабакаи тарифӣ истифода мешавад. Он асоси ташаккул ва фарқияти андозаи музди меҳнат мебошад.

**Шабакаи тарифӣ (схемаи маоши мансабӣ) дар асоси инҳо ташаккул меёбад:**

- меъёри тарифии дараҷаи якуми корӣ, ки дар ҳаҷми аз андозаи муқаррарнамудаи қонунгузории ҳадди ақали музди меҳнат зиёдтар муқаррар карда мешавад;

- байни таҳассусӣ (байни вазифовӣ) - и андозаи меъёрҳои тарифӣ (маоши мансабӣ).

Хусусиятҳои тарифӣ-таҳассусӣ (маълумотномаҳо) аз (ҷониби кадом вазорат қайд карда шавад) таҳия карда мешаванд. Сатҳи меъёри ҳадди ақал наметавонад аз меъёри давлатӣ камтар бошад, аммо метавонад аз он зиёдтар бошад, агар меъёрҳо ва кафолатҳои пешбининамудаи қонунгузорӣ, созишномаҳои генералӣ ва соҳавӣ (минтақавӣ) риоя карда шаванд. Ин сатҳ дар шартномаи коллективӣ муқаррар карда шудааст ва барои таҳияи тарифҳо ва маошҳо бо назардошти таҳассуси кормандон, намудҳо ва мураккабии корҳо асос мебошад.

Шаклҳои асосии зерини низоми тарифии музди меҳнатро фарқ мекунанд:

- соатбайъ - музди меҳнат барои воҳиди вақт тибқи меъёри тарифӣ мебошад;

- корбайъ - барои миқдори кори анҷомдодашуда ва нарх барои як воҳиди маҳсулот мебошад.

**Шакли оддии музди меҳнати соатбайъӣ** - ин пардохт барои миқдори вақти корӣ (соат) бо назардошти тахассуси корманд мебошад.

**Шакли мукофотии музди меҳнати соатбайъӣ** - барои баланд бардоштани манфиати моддии кормандон дар натиҷаи меҳнати онҳо истифода мешавад.

**Шакли муқаррарии мукофотии музди меҳнат** - ин музди меҳнати роҳбарон ва мутахассисони музди меҳнат мебошад, ки тахассуси онҳоро инъикос мекунад ва вобаста ба натиҷаҳои бадастомада барои сифати баланди корашон мукофотпулӣ пардохт мекунад.

**Шакли мустақими музди меҳнат** - ин нархномаи корӣ мебошад, ки бо тақсимои меъёри соатӣ, ки ба разряди кори мушаххас мувофиқат мекунад, ба меъёри соатӣ муайян карда мешавад.

**Шакли прогрессивии музди меҳнат** афзоиши нархҳои кориро бо афзоиши истеҳсоли маҳсулот, иҷрои корҳо ё пешниҳоди хидматҳо дар давоми рӯзи кории муқарраршуда, баста ба пешбинӣ мекунад.

**Системаи аккордии музди меҳнат** - як намуди музди меҳнат мебошад, ки моҳияти он дар он аст, ки андозаи музди меҳнат ба тамоми ҳаҷми кор бо муайян кардани мӯҳлати иҷрои он муқаррар карда мешавад.

Дар ташкилот истифодаи музди меҳнати аккордӣ дар ҳолатҳои зерин мақсаднок аст:

- ташкилот дар мӯҳлати иҷрои ягон фармон баста намешавад ва дар сурати иҷро нашудани он ӯҳдадор мешавад, ки вобаста ба шартҳои шартнома маблағи зиёди ҷаримаҳоро пардохт намояд;

- дар ҳолатҳои ғавқулӯда (сӯхтор, фурӯпошӣ, аз кор баромадани ҳатти асосии технологӣ бо сабабҳои ҷиддӣ), ки ба қатъи истеҳсолот оварда мерасонад.

**Шакли ғайримустақими музди меҳнат** барои коргарони ёрирасон истифода мешавад, ки андозаи музди меҳнати онҳо вобаста ба натиҷаҳои меҳнати коргароне, ки ба онҳо хизмат мерасонанд, гузошта мешавад.

Шакли музди меҳнат дар муассисаҳои буҷетӣ истифодаи маҳдуд дорад.

Шакли бартаридоштаи музди меҳнат дар муассисаҳои буҷетӣ соатбайъ мебошад, ки ду навъ дорад-системаи музди меҳнати штатӣ ва соатбайъ.

Системаи музди меҳнати штатӣ барои ҳар як корманд муқаррар кардани маоши моҳона (ставка) - ро мувофиқи вазифаи ишғолкардааш пешбинӣ мекунад.

Системаи музди меҳнати соатбайъ мавҷудияти меъёрҳои тарифии соатбайъро пешбинӣ мекунад. Аз ҷумла, меъёрҳои музди меҳнати ҳарсоатаи кормандони тамоми соҳаҳои таҳсилоти кишвар барои гузаронидани машғулиятҳои таълимӣ муқаррар карда шудаанд.

Зарурати ҳаракат қариб дар ҳар як ташкилот ва ҳар як ташкилот вуҷуд дорад ва вазифаи хадамоти кадрӣ аз он иборат аст, ки хоҳишҳои коргаронро бо манфиатҳои истеҳсолот то ҳадди имкон ҳамоханг созад.

### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Ҳаракати касбии кормандон. Ҳаракати кормандон.
2. Системаи усулҳои баҳодиҳии кормандон.
3. Баҳодиҳии кори кормандон.
4. Принсипҳои, ки ҳангоми баҳодиҳии кормандон бояд риоя карда шаванд.
5. Аттестатсия ҳамчун усули баҳодиҳии кормандон.
6. Системаи чуброн: мавқеи асосӣ дар идоракунии чуброн.
7. Системаи музди меҳнат ва хусусиятҳои он.

# **БОБИ 7.**

## **АСОСҲОИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ**

**7.1. Мафҳуми идоракунии захираҳои инсонӣ**

**7.2. Мақсад ва вазифаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ**

**7.3. Функсияҳои идоракунии захираҳои инсонӣ**

**7.4. Шуғл ва бекории аҳоли**

**7.5. Манбаъҳои таъмини ҳайати кормандони ташкилот**

**7.6. Таъмини шуғл ва омодагии кадрҳо дар кишварҳои хориҷа**

## **7.1. Мафҳуми идоракунии захираҳои инсонӣ**

**Идоракунии захираҳои инсонӣ** – ин равиш дар идоракунии кормандон, ки ҳамчун дороии ташкилот дар рақобат тобовар ва инчунин иқтисодии нерӯи инсонии ташкилот, ки бояд барои ноил шудан ба ҳадафҳои стратегии ташкилот ҳавасманд бошанд ва рушд карда шаванд, фаҳмида мешавад.

Идоракунии захираҳои инсонӣ бо динамикаи тамоми ҷанбаҳои муҳити берунии фаъолияти ташкилот алоқаманд аст ва муносибати ҳамгирошударо талаб мекунад. Идоракунии захираҳои инсонӣ қарорҳои идоракуниро дар бораи муносибати байни ташкилот ва кормандон фаро мегирад. Ин маънои онро дорад, ки идоракунии кормандон бо стратегияи тижорат алоқаманд аст. Аз ин рӯ, идоракунии захираҳои инсонӣ ҳадафи ниҳонии худро дар баланд бардоштани самаранокии ташкилот ва қонеъ кардани ниёзҳои кормандон қарор медиҳад.

Идоракунии захираҳои инсонӣ аз мафҳуми анъанавии "идоракунии кадрҳо" бо ҳамгироии қавӣ бо стратегияи тижорат фарқ мекунад. Идоракунии захираҳои инсонӣ метавонад ба натиҷаҳои ташкилот таъсир расонад, вақте ки рушди касб, интихоб ва ба қор қабул кардани кормандон, мотиватсия, аттестатсия, тренинг, шарикӣ коргарони кироя, менечерон ва ғайра ба як барномаи ягонаи рушди ташкилот муттаҳид карда мешаванд, ки имкон медиҳад ба ҳадафҳои стратегии он ноил шаванд.

**Идоракунии захираҳои инсонӣ** мафҳуми васеътарест, ки ҷузъҳои зеринро дар бар мегирад:

- муносибат ба шахс ҳамчун омили асосии татбиқи ҳадафҳои ташкилот;
- муносибат ба шахс ҳамчун манбаи даромад ва объекти сармоягузорӣ;
- таҳлили эҳтиёҷоти ташкилот ба захираҳои инсонӣ;
- таҳлили ҳолатҳои захираҳои инсонӣ дар муҳити беруна нисбат ба ташкилот;

- ташаккули захираҳои инсонии ташкилот;
- ташкили системаи ҳамкориҳои кормандон, муносибатҳои байниҳамдигарии онҳо.

**Идоракунии захираҳои инсонӣ** - ин назорати камтар аз болои кормандон, мотиватсияи бештар ва ҳавасмандгардонии меҳнати онҳо мебошад.

Корманди объекти ягон қоида ва меъёрҳои қатъии нисбати ӯ татбиқшаванда нест. У шахсан барои натиҷаҳои кор, муваффақиятҳо ва дастовардҳои худ масъул аст. Ӯ бояд худаш назорат кунад, ки оё ӯ ҳадафҳои ба худ гузошташударо амалӣ карда метавонад ё не.

Сармоягузори ба захираҳои инсонии ташкилот ба ташкилот даромад меорад, ки дар сурати сармоягузори ба фондҳои асосӣ ё замин метавонад хеле баландтар бошад.

**Захираҳои меҳнатӣ** – ин гуруҳи одамоне, ки бо назардошти синну соли қобили меҳнат кор мекунанд ва ё фаъолияти надоранд. Дар Тоҷикистон синни қобили меҳнат: мардон аз 16 то 63 сола ва занон аз 16 то 58 сола мебошад.

**Коллективи меҳнатӣ** - гуруҳи одамоне мебошанд, ки дар як ташкилот кор мекунанд ва бо ҳадафҳо ва принсипҳои умумии кор муттаҳид карда шудаанд.

Мо мафҳумҳои захираҳои меҳнатӣ, кормандони ширкат ва кадрҳоро ҷудо мекунем.

**Захираҳои меҳнатӣ** – ин маҷмӯи ҳамаи одамоне мебошанд, ки дар ташкилот кор мекунанд.

**Кормандони ширкат** он одамоне мебошанд, ки ба истиснои роҳбарият кор мекунанд.

**Кадрҳо** - коргароне мебошанд, ки расман дар рӯйхати ҷадвали штатӣ ҳисоб карда мешаванд.

Барои соддагӣ ин мафҳумҳоро ба як кадр муттаҳид мекунанд, ки бо шумора ва сохтор хос аст.

**Шумора** – ин теъдоди кормандоне мебошад, ки дар ин ташкилот кор мекунанд ё бояд кор кунанд. Шумораи онҳо метавонад нақшавӣ (меъёрӣ) ва рӯйхатӣ (воқеӣ) бошад.

### **Категорияҳои рӯйхати шумораи кормандон:**

- *доимӣ*: ба ташкилот бе маҳдудияти мӯҳлати кор ё тибқи шартнома ба мӯҳлати зиёда аз як сол қабул карда мешавад;

- *муваққатӣ*: ба ташкилот ба мӯҳлати то ду моҳ ё бо мақсади иваз кардани корманди ғоиб ба мӯҳлати то чор моҳ қабул карда мешавад;

- *мавсимӣ*: барои кори мавсимӣ ба мӯҳлати то шаш моҳ кор мекунад.

**Сохтори кормандон** таснифотро аз рӯи касбҳо, синну сол, шаклу низоми музди меҳнат ва собиқаро дар бар мегирад.

## **7.2. Мақсад ва вазифаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ**

**Идоракунии захираҳои инсонӣ** - як системаи мураккаби идоракунии кадрҳо мебошад, ки зерсистемаҳои ба ҳам алоқаманд ва вобастаи эҷод, истифода ва рушди захираҳои меҳнатии ташкилотро дар бар мегирад.

**Мақсадҳои идоракунии ташаккули захираҳои инсонӣ:**

- таъмини саривақтӣ ва босифати ташкилот бо кадрҳои дахлдор;

- фароҳам овардани шароит барои амали намудани ҳадди аксар расонидани қобилияти кормандон ва ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот.

**Вазифаҳои идоракунии ташаккули захираҳои инсонӣ:**

- пешгӯӣ ва банақшагирии талабот ба коргарон;
- таҳлили талабот ва пешниҳод дар бозори меҳнат;
- ҷалб, интихоб ва қабули кадрҳо;
- мутобиқсозии коргарони нав;
- баланд бардоштани самаранокии кори иҷрошуда;
- баланд бардоштани сифати фаъолияти кормандон;

- баланд бардоштани сифати фаъолияти ташкилот дар маҷмӯъ;

- афзоиши сатҳи иҷтимоии кормандон;

- такмили системаҳои мотиватсионӣ;

- рушд додани ташаббус ва навоарӣ.

Моҳияти *идоракунии ташаккули захираҳои меҳнатӣ* аз он иборат аст, ки ба кормандон имконияти гирифтани маълумот ва баланд бардоштани таҳсилот, гардиши кадрҳо ва додани ваколатҳо, банақшагирӣ ва рушди касб ва ғайра дода шавад. Системаи идоракунии захираҳои инсонӣ вазифаҳои шӯъбаи кадрҳоро васеъ мекунад, ки аз кормандони он доираи васеи донишхоро дар соҳаҳои истеҳсолот, иқтисод, психология, ҳуқуқшиносӣ ва дигар самтҳо талаб мекунад. Идоракунии рушди захираҳои инсонӣ аҳамияти бештар пайдо мекунад.

### **7.3. Функсияҳои идоракунии захираҳои инсонӣ**

*Ба вазифаҳои асосии* идоракунии захираҳои инсонӣ инҳо дохил мешаванд:

1. Банақшагирӣ - таҳияи нақшаи қонеъ кардани ниёзҳои оянда ба захираҳои инсонӣ.

2. Ҷалби кормандон - таъсиси захираи номзадҳои эҳтимоли дар ҳама вазифаҳо.

3. Интиҳоб - баҳодиҳии номзадҳо ба ҷойҳои корӣ ва интиҳоби беҳтаринҳо аз захирае, ки ҳангоми қабул ба кор таъсис дода мешавад.

4. Арзёбии фаъолияти меҳнатӣ - таҳияи усулҳои баҳодиҳии фаъолият ва ба корманд расонидани онҳо. Муайян кардани музди меҳнат ва имтиёзҳои иловагӣ бо мақсади ҷалб, киро кардан, ҳавасмандгардонӣ ва нигоҳ доштани коргарони зарурӣ.

5. Мутобиқсозӣ ва иҷтимоикунонӣ – тамоюли касбӣ ва мутобиқсозии иҷтимоӣ ҳамчун ворид кардани коргарони киро ба ташкилот, рушди фаҳмиши онҳо дар бораи он, ки

ташкилот аз онҳо чӣ интизор аст ва чӣ гуна меҳнат дар он эътироф карда мешавад.

6. Омӯзиш - таҳия ва татбиқи барномаҳои омӯзиши малакаҳои меҳнатӣ, ки барои самаранок иҷро кардани кор заруранд.

7. Баланд бардоштан, паст кардан, интиқол додан, аз кор озод кардан, таҳияи усулҳои ба вазифа гузаронидани кормандон бо масъулияти кам ё зиёд, рушди таҷрибаи касбии онҳо тавассути ҷойивазкунӣ.

8. Ташаккули захираи кадрӣ.

9. Омодасозӣ, бозомӯзии кадрҳои роҳбарикунанда, идоракунии мансаб - таҳияи барномаҳое, ки ба рушди қобилиятҳо ва баланд бардоштани самаранокии меҳнати роҳбарон равона карда шудаанд.

#### **7.4. Шуғл ва бекории аҳоли**

**Шуғл** – ин фаъолияти шахрвандон мебошад, ки хилофи қонунгузори кишвар намебошад ва бо қонеъ кардани ниёзҳои шахсӣ ва ҷамъиятии онҳо алоқаманд аст ва одатан ба онҳо даромад меорад. Дар ин ҳолат шахрвандон ҳуқуқи истисноии ихтиёрдорӣ қобилиятҳои худро ба меҳнати истехсолӣ ва эҷодӣ доранд ва ҳама гуна фаъолиятро, ки қонунгузорӣ манъ накардааст, аз ҷумла ба иҷрои кори музнок (тарбияи кӯдакон, пешбурди хоҷагии хонагӣ, таҳсил бо фосилаи истехсолот, фаъолияти ҷамъиятӣ) доранд.

Маҷбуркунии маъмурӣ ба меҳнат дар ягон шакл иҷозат дода намешавад, ба истисноӣ ҳолатҳои пешбиниамудаи қонунгузорӣ. Давлат сиёсати мусоидат ба шуғли самаранок ва озодона интиҳобшударо, ки ба фароҳам овардани шароит барои татбиқи ҳуқуқи шахрвандон ба меҳнат равона шудааст, таъмин менамояд.

Сиёсати давлатӣ дар соҳаи шуғли аҳоли ба принципҳои: ихтиёрии меҳнат, имкониятҳои баробар барои

меҳнат, ҳифзи иҷтимоии шахрвандон, фаъолияти иттифоқҳои касаба ва ғайра асос ёфтааст.

### **Шуғли аҳоли:**

- шахрвандоне, ки бо кироя кор мекунанд, аз ҷумла барои мукофотпулӣ дар давоми рӯзи пурра ё нопурра (ҳафта) кор мекунанд, инчунин кори музднок доранд, ки бо шартномаи дахлдор (шартнома, созишнома) тасдиқ шудаанд, аммо муваққатан дар кор нестанд; дар робита бо беморӣ, руҳсатӣ, корпартоӣ, муваққатан боздоштани истехсолот;

- шахрвандоне, ки худро мустақилона бо кор таъмин мекунанд, аз ҷумла соҳибкорон, шахсони бо фаъолияти меҳнати инфиродӣ машғул, деҳқонон ва аъзои оилаҳои онҳо, ки дар истехсолот иштирок мекунанд;

- шахрвандоне, ки ба вазифаи пардохтшаванда интиҳоб, таъин ё қабул шудаанд;

- хизматчиёни ҳарбӣ.

**Бекорон** - шахрвандони қобили меҳнати дар синни меҳнат эътирофшуда, ки бо сабабҳои ба онҳо вобаста набуда, кор ва музди меҳнат (даромади меҳнатӣ) надоранд, дар мақомоти давлатии шуғли аҳоли ҳамчун корчӯён ба қайд гирифта шуда, қобили кор ва омодаи меҳнат мебошанд, вале онҳо ҳамчун бекор эътироф карда мешаванд, аммо ин ниҳод ба онҳо кори мувофиқ пешниҳод накардааст. Агар ба бекорон ҷои кори мувофиқ дода нашавад, ба ӯ пешниҳод кардан мумкин аст, ки аз омӯзиши касбӣ ё бозомӯзӣ гузаранд, тахассуси худро баланд бардоранд. Дар ин ҳолат, барои шахрвандоне, ки кор ва музди меҳнатро аз даст додаанд (даромади кориеро, ки ба тайёрии касбии онҳо мувофиқат мекунад, синну сол, собиқаи корӣ ва таҷрибаи ихтисоси пешина, дастрасии нақлиётӣ ҷои нави кориро ба назар мегирад, мувофиқ ҳисобида мешавад.

Корхонаҳо, муассисаҳо ва ташкилотҳо, новобаста аз шакли моликият ва хоҷагидорӣ, ба гузаронидани сиёсати давлатии шуғл дар асоси:

- риояи шартҳои шартномаҳо (созишномаҳо), ки муносибатҳои меҳнатиро тибқи қонунгузори амалкунанда танзим мекунанд;

- фароҳам овардани шароит барои тайёрии касбӣ, бозомӯзӣ ва такмили ихтисоси кормандон;

- дар мӯҳлати муқарраршуда дар бораи мавҷудияти ҷойҳои холии корӣ ва эҳтимоли аз кор озод кардани коргарон маълумот пешниҳод намояд.

Маълумоти зикршуда ба хадамоти давлатии шуғл барои машварат ва андешидани чораҳои саривақтӣ оид ба кам кардани оқибатҳои номатлуби аз кор озод кардан пешниҳод карда мешавад.

## **7.5. Манбаъҳои таъмини ҳайати кормандони ташкилот**

Дар айни замон манбаъҳои таъмини талаботи кадрҳои ташкилотҳо ва корхонаҳо инҳоянд:

- муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва касбӣ-техникӣ бо шакли рӯзонаи таълим, ки мутахассисонро аз рӯи фармоишҳои давлатӣ ва дар асоси шартномаҳои бо корхонаҳо ва ташкилотҳо басташуда тақсим мекунанд;

- муташаккилона қабул кадани коргарон ва кӯчонидани оилаҳо;

- тақсими кормандон тавассути марказҳои шуғли аҳоли;

- кори мустақилонаи хадамоти кадрӣ корхонаву ташкилотҳо оид ба қабули кадрҳо;

- истифодаи меҳнати донишҷӯчавонон дар вақти холӣ аз машғулиятҳои таълимӣ ва ғайра.

Корхона ва ташкилотҳо талаботро ба мутахассисони соҳибмаълумот бо назардошти омӯзиши кормандони худ

дар шуъбаҳои ғоибона ва шабонаи муассисаҳои таҳсилоти олий, чорӣ намудани техника ва технологияи нав, таҷдид ва тавсеаи истеҳсолот, истифодаи меъёрҳои пешрафтаи меҳнати мутахассисон ва хизматчиён муайян мекунанд.

## **7.6. Таъмини шуғл ва оmodасозии кадрҳо дар кишварҳои хориҷа**

Дар кишварҳои саноатии пешрафта дар ҳоли ҳозир ба тақмили оmodагии касбӣ ва сохтори шуғли аҳоли диққати зиёд дода мешавад. Ҳамин тариқ, дар ИМА барномаи ҳамачонибаи шуғл ва тайёрии касбӣ таҳия шудааст, ки дар марказ назорат ва ҳамоҳангсозии фаъолияти тамоми барномаҳои таълимӣ дар ихтиёри худ нигоҳ дошта мешавад. Ҳукуқи идоракунии воситаҳои пулӣ ва қабули қарорҳо ба сатҳи мақомоти давлатӣ вогузор шудааст. Дар мачмӯъ, корпоратсияҳои амрикоӣ барои тайёри ва бозомӯзии кормандон тақрибан 30 миллиард доллар ҷудо мекунанд, яъне хеле бештар аз давлат.

Дар солҳои охир дар кишварҳои саноатии пешрафта раванди иваз кардани ҷойҳои корӣ хеле фаъолтар аст, ки бо афзоиши озодшавии коргарон аз соҳаҳои гуногуни саноат алоқаманд аст. Масалан, дар ИМА тақрибан 40%-и ҳамаи коргарон ҷои кори худро на бештар аз ду сол, дар Олмон ва Бритониё мутаносибан 25 ва 24% ишғол мекунанд. Аз ин рӯ, шумораи кормандони ғоибона хеле зуд меафзояд. Вазифаи оmodасозии доимии кадрҳо ва низоми амалии ташкили шуғли аҳоли гузошта мешавад. Гумон меравад, ки як амрикоии миёна дар давоми умри худ 4-6 маротиба ҷои корашро иваз мекунад, ки ин боиси баланд шудани нақши хадамоти давлатии шуғл мегардад.

Коршиносони ғарбӣ се омили асосиро, ки ба равандҳои озодкунии қувваи корӣ таъсир мерасонанд, қайд мекунанд: таҷдиди сохтори саноати ҷаҳонӣ, пешрафти технологӣ, афзоиши шумораи занони коргар.

### **Саволҳо барои худсанчишӣ:**

1. Идоракунии захираҳои инсонӣ кадом мақсадҳоро пешбинӣ мекунад?
2. Вазифаҳои идоракунии захираҳои инсониро номбар кунед.
3. Моҳияти идоракунии ташаккули захираҳои меҳнатӣ дар ташкилот дар чист?
4. Кадом категорияҳои шахрвандон ба аҳолии серкор мансубанд? Кӣ бекорро эътироф мекунад?

# **БОБИ 8.**

## **ИДОРАКУНИИ САМАРАНОКИИ КАДРҲО**

**8.1. Самаранокии идоракунии иқтисодии кадрӣ**

**8.2. Нишондиҳандаҳои самаранокии кори кадрҳо**

**8.3. Арзёбии ҳолати ҷойивазкунӣ ва таҳкими кадрҳо**

## **8.1. Самаранокии идоракунии иқтидори кадрӣ**

**Самаранокии идоракунии иқтидори кадрӣ** - ин ноил шудан ба ҳадафҳои инфиродӣ бо хароҷоти оптималӣ ё хурд мебошад. Барои тавсифи ҳадафҳои идоракунии аксар вақт мафҳумҳои самаранокии иқтисодӣ, иҷтимоӣ (шахсӣ), ташкилӣ истифода мешаванд.

**Самаранокии истифодаи иқтидори кадрӣ** ташкилот ҳосилнокии меҳнати тавсиф мекунад, ки аз рӯи миқдори маҳсулоти дар як воҳиди вақти корӣ истехсолшуда ё хароҷоти меҳнат барои як воҳиди маҳсулоти истехсолшуда ё кори иҷрошуда муайян карда мешавад. Дар шароити бозор ҳосилнокии меҳнат объекти гуфтушунид ва бастанӣ шартномаҳои дахлдор байни маъмурияти ташкилот ва коллективи меҳнати он дар доираи шартномаи махсус ё коллективӣ мебошад.

Марҳилаи аввали идоракунии иқтидори кадрӣ *рушди кормандон* мебошад, ки тамоюли касбӣ ва мутобиқшавӣ дар коллектив, инчунин омӯзиш ва бозомӯзии кадрҳоро дар бар мегирад.

Вақте ки шахси нав ба ташкилот меояд, онҳо бо худ таҷриба, дониш, меъёрҳои гуногуни ҳамкориҳои иҷтимоиро меоранд, ки метавонанд ба ҷаҳорҷӯбаи нав мувофиқат кунанд ё набошанд. Аз ин рӯ, мутобиқсозии он ба фарҳанги нави корпоративӣ, арзишҳо, анъанаҳо, қоидаҳои рафтори он зарур аст. Барои ин як қатор усулҳо истифода мешаванд.

1. Худтаъминкунӣ, вақте ки ташкилот ҳангоми ҷалби номзадҳо дар бораи худ маълумоти пурра ва аниқ медиҳад, то интизориҳои одамон аз ҳад зиёд набошанд. Бо чунин маълумот, одамон қарор медиҳанд, ки оё ташкилот ба ниёзҳо, ҳадафҳо ва арзишҳои онҳо мувофиқат мекунад ё на.

2. Омӯзиши малакаҳои махсуси корӣ, меъёрҳои иҷтимоӣ ва арзишҳои ширкат.

3. Муррабигӣ, вақте ки навкор ба коргари ботаҷриба вобаста карда мешавад, ки ўро бо хусусиятҳои кор, талаботи касбӣ ба кормандон ва меъёрҳои иҷтимоӣ шинос кунад.

Ғайр аз тамоюл ва мутобиқшавӣ, омӯзиши доимии кормандон зарур аст. Он як усули муҳими идоракунии фаъолият ва ҳосилнокии меҳнати кормандон дар тӯли тамоми фаъолияти онҳо мебошад. Мушкилот дар он аст, ки механизми такмили ихтисоси доимии ҳамаи онҳое, ки дар раванди гузариш аз як маҷмӯи дониш ва малақаҳои зарурӣ ба дигараш машғуланд, пайдо карда шавад.

Раванди таълимро метавон ҳамчун азхудкунии мунтазами дониш, малақа ва нақшҳо муайян кард, ки боиси беҳтар шудани иҷрои функцияҳо ва вазифаҳои меҳнатӣ дар ҷои кор мегардад. Ҳадафи ниҳоии омӯзиш аз он иборат аст, ки ташкилот бо шумораи кофӣ одамони дорои малақа, қобилият ва донише, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот заруранд, таъмин карда шавад. Барои ин маблағгузори доимии сармоя ба барномаи рушди иқтисодии кадрӣ дар ташкилот зарур аст.

Марҳилаи дуҷуми идоракунии иқтисодии кадрӣ - *арзёбии фаъолияти кормандон ва натиҷаҳои онҳо* мебошад. Баҳодихии фаъолият ин раванди муайян кардани он аст, ки то чӣ андоза коргарон вазифаҳои худро тибқи стандартҳои муқарраршуда, тавсифи кор иҷро мекунанд ва ин маълумотро ба коргарон мерасонанд.

Ҳадафҳои зиёди баҳодихии фаъолияти кормандон мавҷуданд:

- беҳтар намудани иҷрои вазифаҳо;
- муайян кардани асос барои фарқ кардани музди меҳнат;
- ҳавасмандгардонии шахсони алоҳида ва гурӯҳҳо дар маҷмӯъ;
- ҷамъовари маълумот барои қабули қарорҳо дар бораи пешбарӣ, паст кардан, интиқол, аз кор озод кардан;
- маълумот дар бораи зарурати бозомӯзӣ ва омӯзиш;
- ташаккули стандартҳо, меъёрҳо ва ҳадафҳои нави иҷрои кор.

Ҳадафҳои номбаршударо ба се гурӯҳ муттаҳид кардан мумкин аст:

- мақсадҳои маъмури;
- иттилоотӣ;
- мотиватсионӣ.

Тайёр кардани кадрҳои роҳбарикунанда ба рушди дониш, маҳорат ва малакаҳои, ки дар вазифаҳои роҳбарикунанда заруранд, равона карда шудааст. Усулҳои тайёр кардани идоракунии кадрҳо инҳоянд: лексияҳо, баҳсҳо дар ҳайати гурӯҳҳои хурд, таҳлили ҳолатҳои мушаххаси тижоратӣ, омӯзиши нақш, ҷойивазкунӣ дар хидмат, бозиҳои корӣ. Барои тайёр кардани кадрҳои роҳбарикунанда, бисёр ширкатҳо барномаҳои идоракунии касбро таҳия мекунанд, ки ба ошкор кардани қобилиятҳои кормандон ва истифодаи онҳо ба манфиати ташкилот нигаронида шудаанд.

Идоракунии иқтидорҳои кадрӣ дар кишварҳои пешрафта ташкили барномаҳои баланд бардоштани *сифати ҳаёти кориро* дар назар дорад. *Сифати ҳаёти корӣ* дараҷаи қонеъ кардани ниёзҳои муҳими шахсии инсон тавассути кори ӯ дар ташкилот мебошад.

Ба мафҳуми "*сифати баланди ҳаёти корӣ*" чунин ҷузъҳо дохил карда мешаванд:

- кори ҷолиб ва пурмазмун;
- мукофоти одилона ва эътирофи арзандагӣ;
- шароити хуби корӣ (тозагии ҷои кор, садои паст, равшаниии хуб);
- назорати ҳадди ақал аз ҷониби роҳбарият;
- иштирок дар қабули қарорҳо оид ба кори тобеон;
- таъмини кафолати кор, шуғл; иқлими мусоид дар коллектив, муносибатҳои дӯстона бо ҳамкорон;
- мавҷудияти хизматрасонии маишӣ ва тиббии кормандон.

## **8.2. Нишондиҳандаҳои самаранокии кори кадрҳо**

**Самаранокии кори кадрҳо** сифати натиҷаҳои меҳнати ҳар се сатҳи идоракунии ташкилот: дараҷаи олий, фаъолияти ҳадамоти кадрӣ ва инчунин кор бо кадрҳои роҳбарони ҳаттиро дар назар дорад. Ба ин рӯйхат бояд индекси (шоҳиси) қаноатмандии коргарон аз системаи мавҷудаи ташкили меҳнат ва муносибатҳои иҷтимоӣ илова карда шавад.

**Баҳодихии самаранокии кори кормандон** - нишондиҳандаест, ки сиёсати ташкилотро нисбат ба кадрдонии кормандон муайян мекунад. Он муайян кардани саҳми шахсии ҳар як корманд ва самаранокии тамоми корҳои анҷомдодаи шӯъба, инчунин кадрдонии аз рӯи натиҷаҳои умумии ин корро дар бар мегирад. Харочот ба кормандони ташкилот харочоти вобаста ба ҷалб, мукофот, ҳавасмандкунӣ, истифода ва рушди кормандон мебошад.

Самаранокии ташкилот на танҳо аз миқдори захираҳои инсонӣ, балки аз мувофиқати тахассус ва қобилияти кормандон ба вазифаҳои ишғолкардашон вобаста аст.

**Ҳаёти кадрҳо** бояд мувофиқи нишондиҳандаҳои зерин ташкил карда шаванд:

- шумораи воқеии кормандон, аз ҷумла коргарони доимӣ ва муваққатӣ, инчунин шарикон;
- таркиби кормандон аз рӯи хусусияти намудҳои фаъолияти иҷрошаванда (асосӣ, ёрирасон, маъмурӣ);
- таркиби кормандон аз рӯи хусусиятҳои иҷтимоӣ-демографӣ (ҷинс, синну сол, дину мазҳаб, миллат ва ғайра);
- сатҳи тахассусии иқтидори кадрӣ.

Самаранокии истифодаи иқтидорҳои кадрӣ бо нишондиҳандаҳои зерин арзёбӣ карда мешавад:

- ҳаҷми истехсолот, фоида барои як корманд;
- ҳосилнокии меҳнат дар як воҳиди вақт бо ифодаи натуралӣ ва пулӣ;

- вақти сарфшуда барои истехсоли воҳиди маҳсулот. Ин нишондиҳанда дар сурати равона кардани истехсолот ба як намуди маҳсулот ва ташкили соҳаи хизматрасонӣ истифода мешавад;

- ивазшавии кадрҳо;

- нишондиҳандаи абсентеизмӣ (муносибати вақти кории аз даст додашуда ба шумораи умумии соатҳои корӣ дар давраи муайян);

- ҳосилнокии гумшуда (ҳосили арзиши иловашуда дар як соат барои шумораи соатҳои гумшуда, аз ҳозир нашудани кормандон ба ҷойҳои корӣ);

- коэффитсиенти ҳаракати дохилӣ (таносуби шумораи кормандоне, ки дар давраи муайян ба ҷойивазкунӣ дучор шудаанд, ба шумораи миёнаи кормандон дар ҳамон давра);

- хароҷоти умумии ташкилот барои пардохти ҷабули кормандон, аз ҷумла пардохтҳои андоз;

- ҳиссаи хароҷоти меҳнат дар ҳаҷми умумии хароҷот;

- хароҷот барои як корманд (таносуби ҳиссаи хароҷоти меҳнат ба шумораи коргарон дар ташкилот дар давраи муайян);

- хароҷоти музди меҳнат барои як соати истехсолӣ (таносуби хароҷоти умумии меҳнат ба шумораи умумии соатҳои корӣ).

Бо мақсади баланд бардоштани самаранокии истифодаи иқтисодии кадрӣ, хусусан дар ташкилотҳои калон, шӯъбаи кадрҳо таъсис дода мешавад, ки бо таҳияи эҳтиёҷоти ба миён омада ба кормандон, ҷалб ва интиҳоби онҳо машғул аст.

Усули маъмултарини баҳодиҳии самаранокии иқтисодии кадрӣ *таҳлили хароҷот* мебошад. Дар ин равиш мафҳумҳои хароҷоти ибтидоӣ ва барқарорсозӣ истифода мешаванд.

*Хароҷоти аввалия* хароҷоти ҷустуҷӯ, ҷалб ва мутобиқсозии кадрҳои навро дар бар мегирад.

*Хароҷоти барқарорсозӣ* хароҷоти ҷорӣ барои баланд бардоштани сатҳи малака, салоҳият, мотиватсияи кормандон ва иваз кардани баъзе кормандон ба дигарон мебошанд. Давра ба давра баланд бардоштани таҳассуси кадрҳо омили муҳими кори бомуваффақияти ташкилот мебошад.

*Самаранокии истифодаи иқтисодии кадрӣ* аз мавҷудияти пойгоҳи иттилоотии босифат, салоҳияти кормандон ва дарки аҳамияти ин масъала аз ҷониби идораи ташкилот муайян карда мешавад. Тақмили доимии дониш ва малакаи кормандон зарур аст.

### **8.3. Арзёбии ҳолати ҷойивазкунӣ ва таҳкими кадрҳо**

Ба *ҷойивазкунии кадрҳо* теъдоди аз кор озод кардани кормандон бо хоҳиши худ, инчунин барои бекорӣ ва дигар вайронкуноҳои интизоми меҳнатӣ фаҳмида мешавад. Кор оид ба омӯзиш ва кам кардани ивазшавии кадрҳо дар ташкилот (дар корхона) марҳилаҳои зеринро пешбинӣ менамояд:

- чамбоварӣ ва коркарди маълумот дар бораи ҳолат, сабабҳо ва омилҳои ҷойивазкунии кадрҳо (муайян кардани хусусиятҳои миқдорӣ ва сифатии раванд);
- таҳлили раванди ивазшавии кадрҳо;
- таҳия ва татбиқи чорабиниҳо оид ба паст кардани ҷойивазкунии кадрҳо.

Ҳолати раванди ҷойивазкунии кадрҳо бо коэффитсиенти ҷойивазкунӣ (К.ҷ), коэффитсиенти ҷойивазкунии хусусӣ (К.ҷ.х) ва коэффитсиенти шидатноки ҷойивазкунӣ (К.ҷ.ш) тавсиф карда мешавад.

*Коэффитсиенти ҷойивазкунӣ* барои арзёбии андозаи ҷараён дар маҷмӯъ аз рӯи ташкилот (корхона) ва воҳидҳои алоҳидаи он истифода мешавад. Он барои давраи ҳисоботӣ (моҳ, семоҳа, сол) ҳамчун таносуби шумораи коргароне, ки

барои бекорӣ ва дигар вайронкуниҳои интизоми меҳнатӣ аз кор озод карда шудаанд, инчунин онҳое, ки бо хоҳиши худ рафтаанд, ба шумораи миёнаи кормандон ҳисоб карда мешавад.

*Коэффитсиенти ҷойивазкунии хусусӣ* барои арзёбии андозаи ивазшавӣ аз рӯи гурӯҳҳои алоҳидаи ҷинсӣ, касбӣ, таълимӣ ва дигар гурӯҳҳои коллективи меҳнатӣ истифода мешавад. Он ҳамчун таносуби шумораи аз кор озодшудагон дар ин гурӯҳ барои бекорӣ ва дигар вайронкуниҳои интизоми меҳнатӣ, инчунин онҳое, ки бо хоҳиши худ рафтанд, ба шумораи миёнаи кормандони ин гурӯҳ ҳисоб карда мешавад.

*Коэффитсиенти интенсивии ҷойивазкунӣ* таносуби коэффитсиенти ҷойивазкунӣ хусусӣ аз рӯи ин гурӯҳ, ки аз рӯи ташкилот дар маҷмӯъ ё аз рӯи воҳидҳои алоҳидаи он ҷудо карда мешавад, ба коэффитсиенти ҷойивазкунӣ, ки мувофиқан аз рӯи ташкилот дар маҷмӯъ ё аз рӯи воҳидҳои алоҳидаи он аз рӯи формулаи

$$K_{и.ч} = \frac{K_{ч.х}}{K_{ч}}$$

ки дар ин ҷо:  $K_{и.ч}$  - коэффитсиенти интенсивии ҷойивазкунӣ;

$K_{ч.х}$  - коэффитсиенти ҷойивазкунии хусусӣ;

$K_{ч}$  - коэффитсиенти ҷойивазкунӣ.

$K_{ч}$  нишон медиҳад, ки коэффитсиенти ҷойивазкунии хусусӣ дар ин гурӯҳ чанд маротиба зиёд ё камтар аз  $K_{ч}$  аст, яъне:

$K_{и.ч} \approx 1$  аз сатҳи миёнаи (нисбат ба ташкилот ё воҳид) ҷойивазкунии ин гурӯҳ шаҳодат медиҳад;

$K_{и.ч} < 1$  дар бораи он, ки ҷойивазкунии шидатнок аз сатҳи миёнаи он камтар аст, яъне дар бораи устувории гурӯҳ;

$K_{и.ч} > 1$  дар бораи ҷойивазкунии баланд.

Маънои  $K_{и.ч}$  имкон медиҳад, ки ба раванди ҷойивазкунии омилҳо, ба монанди чинс, синну сол, сатҳи таҳсилот, касб, тахассуси кормандон ва ғайра таъсир расонанд ва инчунин барои назорати самаранокии ҷорабиниҳои алоҳида оид ба коҳиши ҷойивазкунии хизмат кунанд.

Дар ин ҳолат, арзишҳои пасти коэффитсиенти ҷойивазкунии шидатнок на ҳамеша аз рушди муқаррарии равандҳои иҷтимоӣ дар коллектив шаҳодат медиҳанд. Масалан, дар як қатор гурӯҳҳои касбӣ аҳамияти  $K_{и.ч} = 0,5$  аксар вақт аз пиршавии коллектив шаҳодат медиҳад.

#### **Намунаи ҳисоби $K_{и.ч}$ .**

Дар яке аз коргоҳҳои ташкилоти саноатии дорои коэффитсиенти баланди ҷойивазкунии ( $K_{ч} = 21,3\%$ ) муайян кардани гурӯҳҳои касбии дорои ҷойивазкунии баландтарин ва муайян кардани шиддати он талаб карда мешавад. Барои ин,  $K_{ч.х}$  ва  $K_{и.ч}$  ҳисоб карда мешавад (ҷадвали 1).

Ҷойивазкунии шиддатнокии баландтар дар байни челонгар-асбобсозон ва фрезерчиён мушоҳида мешавад; дар гурӯҳи дуредгарҳо ҷойивазкунии миёна қайд карда мешавад; челонгар-васлгарҳо ва печрезисторҳо гуруҳҳои устувортарини касбӣ мебошанд. Маводи ибтидоии ҳисобкунии  $K_{ч.х}$  ва  $K_{и.ч}$  маълумоти шахсии коргарон мебошад, ки дар корти шахсии онҳо мавҷуданд.

Аз ҷиҳати сифатӣ, раванди ҷойивазкунии бо омилҳо, сабабҳо ва ангезаҳо тавсиф карда мешавад. Муайян кардани сабабҳо ва омилҳо барои таҳияи ҷорабиниҳои мушаххас оид ба паст кардани ҷойивазкунии зарур аст, аммо ангезаҳо маводи ибтидоӣ барои муайян кардани сабабҳо мебошанд.

**Ҷадвали 1. Ҳисоб кардани коэффитсиентҳои ҷойивазкунии шидатнок аз рӯи гурӯҳҳои касбӣ.**

Р/т	Гуруҳи касбӣ	Шумораи аз кор озодшуда, одам.	Рӯйхати шумораи гуруҳ, одам.	К <sub>т.ч</sub> %	К <sub>н.т</sub>
1	Челонгар-васлгарҳо	30	178	16,9	0,79
2	Челонгар-асбобсозҳо	12	30	40,0	1,88
3	Дуредгарҳо	11	49	22,4	1,05
4	Печрезисторҳо	14	84	16,7	0,78
5	Фрезершикҳо	15	44	34,0	1,60
<b>Ҷамағӣ дар сеҳ:</b>		<b>82</b>	<b>385</b>	<b>21,3</b>	<b>-</b>

*Сабабҳои ҷойивазкуниро* сабабҳои маъмултани аз кор озод кардани кормандон дар ин ташкилот (дар ин корхона) меноманд. Аз рӯи пайдоиш, онҳоро шартан ба се гурӯҳи калон тақсим кардан мумкин аст, яъне: вобаста ба шароити оилавӣ ва маишӣ; бо норозигӣ аз шароити кори мехнат ва рӯзгор; бо вайрон кардани интизоми мехнатӣ.

*Сабабҳои барканоршавӣ*, ки аз норозигӣ ба вучуд омадаанд, бо *омилҳои ҷойивазкуни*, ки шароити мехнат ва рӯзгори коргаронро дар назар доранд (мундариҷа ва ташкили мехнат, системаи ҳавасмандгардонии маънавӣ ва моддӣ, ташкили истеҳсолот ва идоракуни, услуби роҳбарӣ ва муносибатҳо дар коллектив, системаи пешбурди касбӣ, таъмини манзил, шароити санитарӣ ва гигиени мехнат ва ғ.).

*Омилҳои ҷойивазкуниро* аз рӯи дараҷаи таъсири мақсадноки имконпазир ба онҳо гурӯҳбандӣ кардан мумкин аст: *идорашаванда, қисман идорашаванда, идоранашаванда.*

Ба гурӯҳи яқум омилҳои моддии истеҳсолот ва рӯзгори коргарон (хусусият, шароит ва ташкили мехнат, таъмини молҳои гуногуни моддӣ);

Ба гурӯҳи дуюм омилҳои субъективии истеҳсолот (қаноатмандии кормандон аз ҷониби тарафҳои гуногуни фаъолияти истеҳсолӣ);

Ба гурӯҳи сеюм равандҳои табиӣ - иқлимӣ ва демографӣ дохил мешаванд. Омилҳо дар ҷараёни таҳлили ҷойивазкунии кадрҳо муқаррар карда мешаванд.

Сабабҳои аз кор озод шудан инъикоси сабабҳои аз кор озод шудан дар шури коргарон мебошанд. Сабаб аз суҳанони шахси аз кор озодшуда муқаррар карда мешавад. Дар ин ҳолат, бояд кӯшиш кард, ки ангеҷаи ҳақиқиро ошкор кунад, зеро коргар метавонад онро пинҳон кунад ё нодуруст баён кунад ва ангеҷаро аз сабаби аз кор озод шудан фарқ кунад. Масалан, як сабаб - норозигӣ аз андозаи музди меҳнат - метавонад бо якчанд сабабҳо мувофиқат кунад: аз даст додани вақти корӣ аз сабаби набудани ё ҳолати бади асбобҳо ва таҷҳизот, таъминоти бади мавод, қисмҳо; тарофаи нодурусти кор; набудани ё андозаи хурди мукофотҳо ва ғайра. Сабабҳои ҷойивазкуниро ба якчанд гурӯҳ гурӯҳбандӣ кардан мумкин аст: касбӣ-тахассусӣ; ташкилот ва шароити меҳнат; шахсӣ; сатҳи қаноатмандӣ аз неъматҳои моддӣ; муносибатҳо дар коллектив, ғайра.

*Омилҳо ва сабабҳои асосии ҷойивазкунии коргарон дар истеҳсолот:*

- музди пасти гурӯҳҳои алоҳидаи коргарон дар робита ба ташкили сусти меҳнат ва истеҳсолот;

- набудани ритм дар истеҳсолот, кори мунтазам дар вақти иловагӣ ва рӯзҳои истироҳат;

- номувофиқатии корҳои иҷрошаванда ба сатҳи тахассус ва касби асосӣ, номуайянии дурнамои пешрафти касбӣ;

- шароити вазнин ва зараровари кор, кори ифлос дар минтақаҳои алоҳидаи истеҳсолот;

- муносибатҳои бад дар коллективи истеҳсолӣ, бо маъмурият;

- норозигӣ аз касб.

Тартиби махсусе, ки аз ҷониби кормандони ҳадамоти кадрӣ амалӣ карда мешавад, ба мо имкон медиҳад, ки сабабҳо ва омилҳоро муайян кунем, инчунин сабабҳои ҷойивазкуниро низ.

Ҳолати ҷойивазкунии кадрҳо аз рӯи ташкилот ва шӯъбаҳои он таҳлил карда мешавад: динамикаи коэффитсиенти ҷойивазкунии нисбат ба давраҳои қаблӣ арзёбӣ карда мешавад; воҳидҳои дорои арзиши баландтарини  $K_{\text{ч}}$  ҷудо карда мешаванд; шароитҳои муайян карда шудаанд, ки дараҷаи баланди ҷойивазкунии кадрҳоро муайян мекунанд; гурӯҳҳои касбӣ, ҷинс, синну сол ва дигар гуруҳҳои коркуноне, ки ба ҷойивазкунии зиёд дучор мешаванд ва ғайра муайян карда мешаванд.

Натиҷаҳои таҳлил дар шакли ҳисобот ҷамъбаस्त карда мешаванд, ки дар он вазъи ҷойивазкунии ташкилот (корхона) ва динамикаи он баҳогузорӣ карда мешавад; хулосаҳои бароварда мешаванд, ки самтҳои асосии таҳияи ҷорабиниҳоро оид ба коҳиши ҷойивазкунии онро дар бар мегиранд. Таҳлили муфассал тавсия дода мешавад, ки дар як сол як маротиба аз 1-уми январ гузаронида шавад. Аз оғози ҳар семоҳа бояд арзишҳои коэффитсиентҳои ҷойивазкуниро аз рӯи ташкилот ва воҳидҳои он муайян карда, онҳоро бо арзишҳои  $K_{\text{ч}}$  дар давраи дахлдори соли гузашта муқоиса кард.

Барои таҳлили равандҳои мӯътадилсозии коллективҳои меҳнатӣ ҳисобҳои коэффитсиенти ҷойивазкунии кадрҳо ва давраҳои навсозии пурраи коллектив ё гурӯҳҳои алоҳидаи касбӣ низ аҳамияти калон доранд.

*Коэффитсиенти ҷойивазкунии кадрҳо* ҳамчун таносуби коргарони дар давоми сол аз кор озодшуда ба шумораи умумии онҳо муайян карда мешавад. Давраи пурраи ҷойивазкунии кадрҳо (дар солҳо) аз рӯи формулаи:

$$P = 100 \\ K_{\text{см}}$$

ки дар он  $P$  - давраи пурраи ҷойивазкунии кадрҳо;  
 $K_{\text{ч.к}}$  - коэффитсиенти ҷойивазкунии.

### **Саволҳо барои худсанчишӣ:**

1. Самаранокии идоракунии захираҳои инсонӣ чӣ маъно дорад?
2. Нишондиҳандаҳои самаранокии кори кадрҳоро номбар кунед.
3. Таносуби ҷойивазкунии кадрҳо чӣ гуна ҳисоб карда мешавад?
4. Сабабҳо ва омилҳои ҷойивазкунии кормандон кадомҳоянд? "Анғезаҳои қатъкунӣ" чист?
5. Самтҳои асосии ташаккули коллективҳои устувори истеҳсолиро номбар кунед.

# **БОБИ 9.**

## **ОМИЛҲОИ МОТИВАТСИОНИИ МЕНЕҶМЕНТИ КАДРӢ**

**9.1. Ҳокимият дар ширкат**

**9.2. Мотиватсияи самаранокии меҳнат ва идоракунии кормандон**

**9.3. Равандҳои мотиватсионӣ. Омилҳои таъсиррасонанда ба ташаккули мотиватсия**

**9.4. Назарияҳои асосии мотиватсия**

**9.5. Таҷрибаи хориҷии мотиватсионии ҳайати кормандон**

## 9.1. Ҳокимият дар ширкат

### **Ҳокимият ин:**

- имконият ва қобилияти таъсир расонидан ба рафтори одамон ё гурӯҳҳои дигар тавассути ягон восита: ирода, салоҳият, ҳуқуқ, зӯроварӣ;

- шахсон, мақомоте, ки ба онҳо ваколатҳои дахлдори давлатӣ ва маъмурий дода шудаанд;

- системаи мақомотҳо.

Моҳияти ҳокимият муносибатҳои роҳбарият, ҳукмронӣ, тобеият мебошанд. Дар мавриди идоракунии ташкилот, ҳокимият муносибатҳои иҷтимоӣ мебошад, ки иҷрои ҳатмии иродаи роҳбари тобеёнро дар назар дорад, ки бо мавҷудияти ҳуқуқ ва имкониятҳои маҷбур кардани ӯ вобаста аст. Ирода метавонад ба шахс, гурӯҳ, ташкилот дар маҷмӯъ ишора кунад. Иштиёрдорӣ - ин имкони таъсир расонидан ба қонеъ кардани ниёзҳои иҷрокунанда мебошад. Ирода дар ташкилот самаранок истифода мешавад, агар талаботи иҷрокунанда, ки ба он таъсир асос ёфтааст, барои ӯ хеле муҳим бошад. Иҷрокунанда роҳбарро ҳамчун шахсе мебинад, ки ба ӯ имкон медиҳад, ки ниёзҳои худро амалӣ кунад. Ирода дар ташкилот воситаи зарурӣ, роҳи иҷрои рисолати ташкилот, ноил шудан ба ҳадафҳои он мебошад. Новобаста аз хусусияти ирода, ҳуқуқи фармондеҳии иҷрокунандагон дар ташкилот дар шаклҳои амр, фармон, эътиқод амалӣ карда мешавад.

### **Намудҳои гуногуни ирода вучуд доранд:**

- иродаи қоршиносон;

- иродаи намуна;

- ниёз ба қудрат;

- иродаи иттилоот.

**Асоси ташкилии ирода унсурҳои зеринро дар бар мегирад:**

- иродаи қарор;

- иродаи намуна;

- ҳуқуқ ба ирода;
- иродаи мукофот;
- иродаи мачбури;
- иродаи захираҳо;
- иродаи робитаҳо.

Иродаи коршиносон - қобилияти роҳбариро барои таъсир расонидан ба рафтори тобеъон бо сабаби тайёри, тахассуси худ дар бар мегирад.

Иродаи намуна - таъсири роҳбариро бо сабаби мавҷудияти ҷузъи харизматикӣ дар бар мегирад.

Ниёз ба қудрат - бо мавқеи расмии роҳбар, ҷойгоҳи ӯ дар иерархия вобаста аст. Аммо иродаи воқеӣ танҳо дар сурати эътирофи он аз ҷониби зердастонаш амал мекунад.

Иродаи иттилоот - дар он зоҳир мешавад, ки дастрасӣ ба иттилооти муҳим ё қобилияти идоракунии он монополия карда мешавад. Талабот ба қудрат ҳамчун хоҳиши таъсир расонидан ба одамон, хоҳиши додани маслиҳатҳои устувор, кӯмак зоҳир мешавад.

**Воситаҳои ҳокимият** - иттилоот, захираҳо, қобилияти қонун кардани ниёзҳои гурӯҳ, шахсият.

**Ҳокимияти роҳбар** - инъикоси мутамарказ дар қарорҳои роҳбар ва дар шуури иқтисодии тобеъон, ки вақолатҳои ҳуқуқии ба ӯ додашударо ифода мекунад. Ҳокимияти ҳуқуқӣ бонуфуз аст, яъне қудрати таъсиррасонӣ ба одамонро дорад. Ҳокимият аз вазифаҳои, ки дар назди ташкилот (бахши сохторӣ, гурӯҳ) қарор доранд, ба вучуд меояд. Ҳокимият расмӣ ва воқеӣ аст. Ҳокимияти расмӣ ин ҳокимияти шахси мансабдори мушаххас аст; бо ҷои расмии шахс дар системаи идоракунӣ тавсиф карда мешавад. Ҳокимияти воқеӣ ин қудрати мақомот, таъсирест, ки ба ҷои шахс дар системаи ғайрирасмии муносибатҳои дар ташкилот ҷойдошта вобаста аст.

### **Назарияҳои ҳокимият:**

Системаи принципҳои илмӣ (таълимӣ) - заруратест, ки ташкили бисёрқабатаи системаи ҳокимиятро дар ҷомеа асоснок мекунад.

**Сатҳи макро** - институтҳои олии марказии сиёсӣ, муассисаҳои олии давлатӣ ва ташкилотҳо.

**Сатҳи миёна** - дастгоҳҳо ва ташкилотҳои зинаҳои миёна.

**Сатҳи микро** - муносибатҳои байни одамон, гурӯҳҳои хурд ва дар дохили онҳо, ки соҳаи худидоракунии сиёсӣ ва ҷамъиятиро дар ҷомеа ташкил медиҳанд.

Сатҳи миёна бо сатҳи макро ва микрои системаи мақомоти идоракунии алоқаманд аст (тавассути он қарорҳои мақомоти олии ҳокимият ва воқунишҳои дахлдори ҷомеа ба онҳо мегузаранд) ва қисми асосӣ ва ҳокимиятҳои асосии идоракунии сиёсиро мутамарказ мекунад.

**Мафҳумҳои "ҳокимият" ва "қудрат" бояд фарқ карда шаванд.** Ҳокимият аз рӯи нақш дода мешавад ва ба сохтори ташкилот дохил карда мешавад. Ин ҳуқуқест, ки аз масъулият ва ҳисоботдиҳӣ ҷудонашаванда аст. Ҳамин тариқ, қудрат қонунӣ аст ва онро *"ҳуқуқи сухани охирин"* меноманд.

Баръакс, қувват ҳатман қонунӣ нест, зеро он ҳуқуқ нест, балки қобилият аст. Он метавонад ҳамчун қобилияти маҷбур кардани падидаҳо, ҳодисаҳо мувофиқи сценарияи додашуда муайян карда шавад. Қувва бо қудрат ҳамзистӣ мекунад, агар охирин мавҷуд бошад.

**Пойгоҳи ҳокимият аз инҳо иборат аст:** шартҳои иҷроӣ нақш ва салоҳият; ҷой дар иерархия; назорат аз болои захираҳо (масалан, омилҳои истеҳсолӣ, иттилоот); ё молу мулкҳои боваринок: роҳбарияти найрангбоз; "таҳсилоти олий"; анъанаҳо; додани ҳокимият аз ҷониби роҳбарияти олий; омилҳои марбут ба тобеон, интизориҳо, хоҳишҳо ва ниёзҳо; арзёбиҳо, шартҳои шартнома; шартан бо майлҳои генетикӣ қабули интизоми авторитарӣ ё демократӣ; маориф.

Дар асл, эътироф накардани роҳбар аз чониби тобеъони ҳокимият, ӯ метавонад вучуд надошта бошад. Аммо ҳокимият мушкилоти худро дорад. **Қудратҳое, ки ба менечер таъсир мерасонанд:**

1. Арзишҳои шахсии менечер, ки онро худи ҷомеа муайян мекунад. Дар ҷомеаи камтар авторитарӣ, қудрати умумӣ бешубҳа ба даст овардан ӯ дилхоҳ нахоҳад буд;

2. Ҳокимият бо хароҷот ва имтиёзҳои додасида маҳдуд аст;

3. Қабули қудрат масъулиятро низ дар бар мегирад. На ҳама менечерон мехоҳанд ӯҳдадориро ба душ гиранд.

#### **Қувваҳои ба тобеон таъсиррасонанда:**

1. Баъзеҳо метавонанд аз нуқтаи назари идеологӣ бо ҷомеа фарқ кунанд;

2. Тобеон аз сабаби манфиатҳои худ, ки ба ҳавасмандӣ вобастаанд, қудратро ба менечер медиҳанд;

3. Одамон қудрати дигаронро танҳо то ҳадди имкон қабул мекунанд;

4. Ҳокимиятро танҳо аз он сабаб қабул кардан мумкин аст, ки баъзе ҷанбаҳои вазъ ночиз ба назар мерасанд ӯ бешубҳа кадр карда намешаванд;

5. Ҳокимият метавонад қабул карда шавад, зеро тобеон барои тағйир додани вазъ ба қадри кофӣ устувор нестанд.

#### **Қувваҳои ба вазъият таъсиррасонанда:**

1. Ҳокимият метавонад дар давраҳои низоъҳои тӯлонии таърихӣ эътироф ва ӯ ба даст оварда нашавад;

2. Шароити иқтисодӣ, баҳусус дурнамои шуғл, метавонад қабули қудратро каму беш ором кунад.

Қувваи менечер, бешубҳа, аз ҳамон омилҳое вобаста аст, ки қудрат доранд. Аммо, қудрат тавассути назорати захираҳо, пул, иттилоот ва дониш амалӣ карда мешавад. Қувва маҷбурӣ аст.

Дар зер баъзе намудҳои муҳимтарини усулҳои идоракунии ва интизомӣ оварда шудаанд.

**Тақвияти ҳокимияти мансабӣ.** Шахси мансабдор дар асоси он, ки дар иерархия кадом вазифаро ишғол мекунад, роҳбар аст. Аз ин рӯ, тақвияти ҳокимияти мансабӣ муҳим аст, то шахс роҳбари самараноки гурӯҳи худ бошад. Ин як қисми муҳими таҳқиқоти рафторӣ, яъне нақшҳои бозиро ташкил медиҳад.

**Безътиноии муносибатҳои ҳокимият.** Агар қабули қарорҳо аз ҷониби роҳбарони баландпоя ба ӯҳдадории ташкилот табдил ёбад, на ӯҳдадории шахсии роҳбар, пас ин ба тақвияти ҳокимият мусоидат мекунад. Он инчунин ба роҳбар ҳангоми қабули қарорҳои номатлуб кӯмак мекунад. Қарорҳое, ки аз номи ташкилот қабул карда мешаванд, нисбат ба қарорҳои роҳбари мушаххас аз ҷониби тобеъон осонтар қабул карда мешаванд.

**Иштироки тобеон.** Роҳбарият метавонад авторитарӣ ё демократӣ бошад (дар он роҳбар аз зердастон дар таҳияи қарорҳо иштирок карданро интизор аст).

**Махсусгардонӣ ва тақсимои меҳнат,** миқёси қарорҳои бо иштироки зердастон қабулшударо маҳдуд мекунад. Илова бар ин, агар назари тобеъон барои ташкилот ғайри қобили қабул бошад, онҳо метавонанд аз ҷониби роҳбарияти олий тағйир дода шаванд, ки ин сабаби пайдоиши ихтилофҳо мебошад.

**Огоҳ кардани зердастон.** Мурочиати номатлуби тобеъон метавонад танҳо аз сабаби набудани маълумот дар бораи ҳадафҳои ташкилот ба амал ояд. Роҳбари самаранок ба зердастонаш дониши меъёрҳои муносибати қобили қабул ва оқибатҳои номувофиқатии онро ба ин меъёрҳо таъмин менамояд.

**Тағйироти доимии тафсир ва маҷбур кардани қоидаҳо.** Роҳбарони баландпоя бояд пайваста зердастонро маҷбур кунанд, ки қоидаҳои ширкатро иҷро кунанд.

Бетартибӣ ва номувофиқӣ метавонад боиси ихтилоф, нобоварӣ ва ҳисси хатар дар тобеон гардад.

**Тағйир додани қарорҳои номатлуб.** Роҳбарон набояд қарорҳое қабул кунанд, ки зердастон иҷро намеkunанд. Беҳтараш ин қарорҳоро тағйир диҳед.

**Истифодаи чораҳои интизомӣ.** Самаранокии чораҳои интизомӣ аз он вобаста аст, ки тобеон робитаи худро бо ташкилот то чӣ андоза баланд арзёбӣ меkunанд.

**Авф.** Роҳбарони инфиродӣ нисбат ба дигарон бахшандатаранд. Роҳбари бахшанда метавонад ба ақибнишинии хурди тобеонаш аз қоидаҳо роҳ диҳад ва ба ин васила фазои хайрхоҳона ва ҳисси садоқати шахси ба вучуд орад, ки ба ӯ дар робита бо тобеонаш барои ноил шудан ба ҳадафҳои асосии ташкилот кӯмак мекунад.

## **9.2. Мотиватсияи самаранокии меҳнат ва идоракунии кормандон**

**Мотиватсия** - ин қувваҳои дар дохил ва берун аз инсон мавҷудбударо дар бар мегирад, ки хангоми иҷрои амалҳои муайян дар он ҳавасмандӣ ва устуворӣ ба вучуд меоранд. Мотиватсияи коргарон ба ҳосилнокӣ ва диққати онҳо барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот таъсир мерасонад.

*Мотиватсия = Рафтор + Мукофот + Алоқаи мутақобила*

Мукофоти дохилӣ - ин қаноатмандие мебошад, ки шахс дар ҷараёни иҷрои амали муайян ба даст меорад.

Мукофоти берунӣ - ин мукофотест, ки аз ҷониби шахси дигар (мудир) ба шахс дода мешавад.

### ***Равишҳо:***

1. Равиши анъанавӣ (Ф.Тейлор).
2. Муносибат аз мавқеи муносибатҳои инсонӣ.

3. Муносибат аз мавқеи захираҳои инсонӣ (Д.Мак-Грегор).

4. Равишҳои муосир.

***Назарияҳои мотивационӣ:***

Назарияҳои иерархияи ниёзҳо (А.Маслоу).

Назарияи дуомилӣ (Ф.Герцберг).

Назарияи эҳтиёҷоти бадастомада (Д.МакКлелланд).

Назарияи адолат (С.Адамс).

Назарияи интизорӣ (В.Врум).

***Назарияи мотивационии тақвият:***

- таҳкими мусбат;

- даст кашидан аз тарбияи ахлоқӣ;

- ҷазо;

- иштирок.

Аз соли 1880, вақте ки Ф.Тейлор таҳқиқоти мунтазами худро дар бораи усулҳои менеҷмент оғоз кард, қисми зиёди кор ба мотиватсия бахшида шуда буд. Тейлор се фарзияи асосиро дар бораи рафтори инсонро дар ҷойи кор баён кард:

- инсон "ҳайвони оқилона" аст, ки ба ҳадди аксар расонидани даромади иқтисодии худ нигарон аст;

- одамон ба вазъиятҳои иқтисодӣ алоҳида муносибат мекунанд;

- одамон, ба монанди мошинҳо, метавонанд ба модели стандартӣ тобеъ бошанд.

Тейлор боварӣ дошт, ки ҳама коргарон мехоҳанд маоши баланд дошта бошанд.

Назарияҳои Тейлор муддати дароз дар амал дар шакли пардохтҳои мотивационӣ бе ягон тағйироти назаррас истифода мешуданд. Аммо дар охири солҳои 1920 кори Э.Мейо дар фабрикаҳои шаҳри Хоторни Амрико назарияҳои Тейлорро рад кард ва ба назарияҳои муосир роҳ кушод. Аммо асоси назарияҳои муосиртарин, назарияҳои мотивационӣ мебошанд, ки аз ҷониби психологи амрикоӣ Абрахам Маслоу (1908-1970) таҳия шудаанд.

А. Маслоу тахмин мезад, ки шахс тавассути қонеъ гардонидани як қатор ниёзҳо, ки ба таври иерархӣ ё дар шакли пирамидаи панҷ қабати васеъ сохта шудаанд, ҳавасманд карда мешавад.

Бо тартиби афзоянда ин:

- эҳтиёҷоти физиологӣ ё асосӣ (хӯрок, гармӣ, паноҳгоҳ, чинс ва ғ.);
- эҳтиёҷоти амниятӣ (муҳофизат, тартибот);
- эҳтиёҷоти иҷтимоӣ (зарурати мансубият ба касе, дӯстӣ доштан, ба ягон гурӯҳ дохил шудан);
- эҳтиёҷот ба эҳтиром (худбаҳоидиҳӣ ва эҳтироми дигарон, ба монанди рамзҳои мақом, обрӯ, шӯҳрат);
- талаботи худшиносӣ, яъне зарурати рушди пурраи иқтидори худ (натичаҳои эҷодӣ, дастовардҳо дар тарбияи кӯдакон ва ғайра).

Маслоу тахмин мезанад, ки дар оддитарин ҳолат талабот як ба як қонеъ карда мешавад, яъне вақте ки як талабот қонеъ карда мешавад, он барои қонеъ кардани талаботи навбатӣ ангега мешавад ва ғайра. Аммо агар ҳангоми қонеъ кардани гурӯҳи эҳтиёҷот ягон талаботи асосии нав ба миён ояд, шахс диққати худро пеш аз ҳама ба он равона мекунад.

Аз нуқтаи назари "мотиватсия дар кор" корфармо, ки фикр мекунад, ки инсон танҳо бо нон зиндагӣ мекунад, ба доираи баста гузошта мешавад, зеро коргарони ӯ бадбахт ва бемасъулият хоҳанд буд. Ба гуфтаи Маслоу, "одам танҳо дар он ҷо бо нон зиндагӣ мекунад, ки дар он ҷо нон нест".

Назарияи Маслоу ба он асос ёфтааст, ки гарчанде ки талабот ба қонеъ кардани ниёзҳои асосӣ дар иерархия ба мисли ниёз ба витаминҳо муҳим аст, масалан, шахси солим асосан аз ниёз ба худшиносии иқтидори худ роҳнамоӣ хоҳад кард. Агар шахс барои қонеъ кардани ниёзҳои сатҳи поёнӣ монеа шавад, эҳтиёҷоти дараҷаи баландтар ба миён омада наметавонанд. Аммо, муқовимат ба қонеъ кардани талабот бо сабабҳои беруна сурат мегирад.

Фаъолияти соҳибкорӣ дар қонеъ кардани талабот нақши муҳим мебозад. Он ба таври назаррас ба қонеъ кардани ниёзҳои ҷисмонӣ (масалан, хӯрока, пӯшока) мусоидат мекунад, манбаъҳои молиявиро таъмин мекунад, эътимод ва амниятро бо сабаби дарозмуддат мустаҳкам мекунад.

Корманд эҳтиёҷоти худро барои тасдиқ ва шомил шудан ба фаъолият тавассути муошират бо ҳамкорон ва шиносӣ бо ягон гурӯҳи корӣ қонеъ мекунад.

Аммо, эҳтиёҷоти эҳтиром ва баён махсусан барои баррасии мотиватсияи коргарон мувофиқанд. Эҳтиром тавассути огоҳӣ ва фаҳмиши эҳсосоти шахсӣ қонеъ карда мешавад. Ифодаи худ - ифодаи қобилият ва малакаи шахсро тақозо менамояд. Ин ниёзҳо дар хоҳиши ба ӯҳда гирифтани масъулияти муайян ва ба даст овардани кори ҷолиб ва эҷодӣ зоҳир мешаванд.

Таҳқиқотҳои охиринаи ғанисозии меҳнат нишон медиҳанд, ки вақте кор бо масъулият ва гуногунии бештар анҷом дода мешавад, он на танҳо қаноатмандии кормандро афзоиш медиҳад, балки сифати корро низ беҳтар мекунад.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) мушовири амрикоӣ оид ба менеҷмент, як қатор таҳқиқотҳоро оид ба назарияи идоракунии ва мотиватсия анҷом дод. Вай таҳминҳои гуногуни менеҷеронро дар бораи рафтори кормандон тавсиф кард. Макгрегор фалсафаи идоракунии анъанавиро бо муносибати муосири қаноатмандии кор муқоиса кард ва "руҳи инсон" - ро ҳамчун қувваи асосии мотиватсионӣ ҷудо кард. Ду фарзияи худро ӯ назарияҳои "X" ва "Y" номид.

Назарияи "X" (назари анъанавӣ) фалсафаи идоракунии ва назорати менеҷменти анъанавиро таҳия мекунад. Менеҷер ба одамон мегӯяд, ки чӣ кор кардан лозим аст ва аксар вақт ҳангоми кор муқофот ё ҷазоро истифода мебарад. Ӯ аз рӯи фарзияҳои зерин амал мекунад:

- шахси оддӣ ба кор муҳаббати доимӣ надорад ва то ҳадди имкон аз он канорагирӣ мекунад;

- дар робита ба ин, аксарияти одамон бояд ба кор ва назорат маҷбур карда шаванд. Онҳо бояд бо таҳдиди ҷазо идора карда шаванд, то онҳо барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилотҳо саъй кунанд;

- шахси оддӣ идоракуниро афзалтар медонад, мехоҳад аз масъулият канорагирӣ кардан мехоҳад, шӯҳратпарастии нисбатан заиф дорад ва аз ҳама бештар амният ва оромиро мехоҳад.

Назарияи “Ҳ” (назарияи муосир) муносибати нав дар менечмент, ки ба таҳқиқоти охирин асос ёфтааст. Он чунин фарзияҳо дорад:

- сарфи нерӯи ҷисмонӣ ва рӯҳонӣ дар кор ба мисли бозӣ ё истироҳат табиӣ аст;

- назорати беруна ва таҳдиди ҷазо ягон василаи маҷбур кардани шахс ба кори софдилона нест. Инро бо истифода аз худидоракуни ва худназоратии корманд анҷом додан мумкин аст;

- мутобиқат ба ҳадафҳо вазифаи мукофотест, ки бо ноил шудан ба онҳо алоқаманд аст. Аз ҳама муҳимтарини ин мукофотҳо қонеъ кардани худ ва қонеъ кардани ниёзҳои худ мебошанд;

- шахси оддӣ мехоҳад дар шароити муайян на танҳо масъулиятро ба дӯш гирад, балки ба он саъй кунад;

- қобилияти нишон додани дараҷаи баланди ҳаёлот, ихтироъкорӣ ва эҷодкорӣ ҳангоми ҳалли мушкилоти ташкилот дар байни шахсони алоҳида васеъ паҳн шудааст;

- дар шароити муосири ҳаёти истехсолӣ, иқтидори зеҳнии шахси оддӣ пурра истифода намешавад ва бояд ба қадри имкон ошкор карда шавад.

Рэнсис Ликерт, равоншиноси истехсолии амрикоӣ, дар таҳқиқи истифодаи имкониятҳои инсон сахм гузоштааст. Ликерт чунин мешуморид, ки барои ба ҳадди аксар расонидани даромаднокӣ, муносибатҳои хуби корӣ ва ҳосилнокии баланд, ҳар як ташкилот бояд дороиҳои инсонии худро ба муносиб истифода барад. Шакли ташкилоте, ки ба ин ноил шудан мумкин аст, ташкили гурӯҳҳои кории баландсифат мебошад, ки дар баробари дигар гурӯҳҳои самараноки шабеҳ алоқаманданд.

Назарияҳои стратегии идоракунии захираҳои инсонӣ, ки дар боло баррасӣ шуданд, ҳар як ширкат ба хусусиятҳои хоси фаъолияти худ мутобиқ карда мешавад. Аз муваффақияти ҳалли ин масъала вобаста аст, ки оё зердастон кӯшиш мекунанд, ки хуб кор кунанд ё танҳо соатҳо кор кунанд.

### **1. Сабабҳои пассивии корманд.**

Мувофиқи "Назарияи У" ҳар як корманд, ки ба ҷои нави кор меояд, мехоҳад худро нишон диҳад ва ба фаъолияти нави худ таваҷҷӯҳи комил зоҳир кунад. Ғайр аз он, роҳбарият манфиатдор аст, ки кормандон бо масъулиятҳои худ эҷодкорона ва рӯҳбаланд бошанд. Аммо, бо сабаби як қатор омилҳо, аз ҷумла дараҷаҳои масъулияти шахсӣ, муносибат бо сардор ва ғайра, корманд метавонад аз фаъолияти худ ноумед шавад.

Ин одатан бо сабабҳои зерин руҳ мегирад:

- даҳолати аз ҳад зиёд аз ҷониби роҳбари мустақим;
- набудани дастгирии психологӣ ва ташкилӣ;
- набудани маълумоти зарурӣ;
- "хушкӣ" - и аз ҳад зиёд ва набудани таваҷҷӯҳи роҳбар ба дархостҳои тобеон;
- набудани фикру мулоҳиза, яъне надониестани корманд аз натиҷаи меҳнати худ;
- ҳалли бесамар аз ҷониби роҳбари мушкилоти хизмати корманд;

- баҳодихии дурусти корманд аз ҷониби роҳбар.

Ин омилҳо ба коргари оддӣ ҳисси пастию хориро меорад. Ба ҳисси ифтихор, эътимод ба худ, устувории мавқеи кории худ ва имконияти пешрафти минбаъда ҳалалдор мешавад.

## **2. Омилҳои мотиватсионӣ, принципҳои таъсир ба мотиватсияи одамон.**

Ба даст овардани ҷои кори нав, инчунин тағйир додани шароити маъмулии фаъолият кормандро ҳавасманд намуда, ӯро водор мекунад, ки худро аз ҳар ҷиҳат беҳтарин нишон диҳад. Вале, азбаски ӯ худро ҳамчун коргари мустақили боэътимод ва эҳтиромшуда эҳсос карда наметавонад, аз кори худ ноумед мешавад.

Дар ин ҳолат, ҳатто аз нуқтаи назари иқтисодӣ, одамон манбаи хеле гаронбаҳо мебошанд ва аз ин рӯ, бояд бо самаранокии ҳадди аксар истифода шаванд. Роҳбар инчунин вазифадор аст дарк кунад, ки дар ин ҷо омили ахлоқӣ низ вучуд дорад. Огоҳӣ аз ин мушкилот ба роҳбар мушкилоти нав мегузорад: кори беҳтарин барои зердастон бояд чӣ гуна бошад?

Ҳангоми посух додан ба ин савол, шумо набояд ба ҳосият ва асолати аз ҳад зиёд саъй кунед. Бо вучуди ин, фарқиятҳои завқ ва фикрҳои шахсии ҳар як шахс кам ба назар гирифта мешаванд, аз ин рӯ роҳбар одатан ба баланд бардоштани ҳосилнокии интегралӣ кӯшиш мекунад. Бо омилҳои дар поён овардашуда, роҳбар имкони гирифтани розигии шумораи максималии зердастонашро дорад. Пас, кори идеалӣ бояд:

- бенуқсон бошад, яъне ба натиҷаи муайян оварда расонед;

- аз ҷониби кормандон ҳамчун иҷрои муҳим ва арзанда арзёбӣ карда шавад;

- ба корманд имконият диҳад, ки қарорҳои барои иҷрои он зарурӣ қабул намояд, яъне мустақилият (дар ҳудуди муқарраршуда) бояд бошад. Ё, ба таври дигар, мустақилияти гурӯҳӣ;

- бо корманд фикру мулоҳиза пешниҳод намуда, вобаста ба самаранокии кори ӯ баҳо дода шавад;

- аз нуқтаи назари корманд музди одилона ба даст оварад.

Қорҳое, ки мувофиқи ин принципҳо тарҳрезӣ шудаанд, қаноатмандии дохилоро таъмин мекунанд. Ин як ангезаи хеле пурқувват аст, зеро он иҷрои босифати корро ҳавасманд мекунад ва инчунин кори мураккабро низ.

Дар асоси ин принципҳо модели хусусиятҳои кор аз нуқтаи назари мотиватсионии Ҳекман ва Олдхэм таҳия карда шуд.

### **3. Мотиватсияи иқтисодӣ.**

Мо қаблан усулҳои мотиватсиониро асосан дар партави ниёзҳои раванӣ, таъсир ба мотиватсиякунии дохилӣ баррасӣ карда будем. Ин усулҳо дар асл ба "Назарияи У" асос ёфтаанд. Аммо, истифодаи "Назарияи Х" низ имрӯз сурат мегирад ва дар бисёр ҳолатҳо худро комилан сафед мекунад. Ин маънои онро дорад, ки баррасии усулҳои мотиватсиякунии кормандон бидуни баррасии усулҳои мотиватсиякунии иқтисодӣ пурра нахоҳад буд.

Мувофиқи фарзияҳои "Назарияи Х", одамон асосан барои қонеъ кардани ниёзҳои иқтисодии худ кор мекунанд.

Вазифаи менечер дар сурати истифодаи мотиватсияи иқтисодӣ аз таҳияи пардохти схемаи мукофотҳо барои истеҳсолот, системаи тақсимот ё пардохти созишномаҳои меҳнатӣ иборат аст. Ин вазифа ба ҳеҷ вачҳ осон нест, зеро вазъ дар ҳар як ширкат беназир аст ва аз ин рӯ, системаи мукофотӣ бояд барои ҳар як ҳолат беназир бошад. Он инчунин аз ихтисоси кормандон вобаста аст. Бале, чорӣ кардани системаи мукофоти мукамал аз ҷониби коргарони истеҳсолӣ дар ширкатҳое, ки раванди динамикии истеҳсолот асосан ба кори фармоишӣ нигаронида шудааст,

комилан бесамар аст.

На ҳама роҳҳои ҳавасмандии иқтисодӣ метавонанд ба кормандон таъсири мотиватсионӣ расонанд, аммо як қатор муқаррароти асосӣ дар бораи мукофотпулӣ мавҷуданд, ки ба хусусияти ширкат дахл надоранд ва универсалӣ мебошанд. Онҳо бояд аз ҷониби менечер ҳангоми татбиқи усулҳои мотиватсияи иқтисодӣ роҳнамоӣ карда шаванд:

- мукофотҳо набояд аз ҳад зиёд умумӣ ва маъмул бошанд, зеро дар акси ҳол онҳо танҳо ҳамчун як қисми маоши муқаррарӣ дар шароити муқаррарӣ қабул карда мешаванд;

- мукофот бояд бо саҳми шахсии корманд дар истехсолот, хоҳ кори инфиродӣ ва хоҳ гурӯҳӣ бошад, алоқаманд бошад;

- бояд ягон усули қобили қабул барои чен кардани ин афзоиши ҳосилнокӣ вучуд дошта бошад;

- коргарон бояд эҳсос кунанд, ки мукофот аз кӯшишҳои иловагӣ вобаста аст, на аз кӯшишҳои танзимкунанда;

- кӯшишҳои иловагии коргарон, ки аз ҷониби мукофот ҳавасманд карда мешаванд, бояд хароҷоти пардохти ин мукофотҳоро пӯшонанд.

Тавре ки аллакай қайд карда шуд, усулҳои ҳавасмандгардонии иқтисодӣ бояд на танҳо аз хусусиятҳои ширкат дар маҷмӯъ вобаста бошанд, балки вобаста ба таҳассуси кормандон низ фарқ кунанд. Дар ҷадвали зер роҳҳои имконпазири ҳавасмандгардонии иқтисодии гурӯҳҳои гуногуни кормандон нишон дода шудаанд.

Рӯйхати овардашуда пурра нест (ин рӯйхат бо сабабҳои дар боло зикршуда қариб ғайриимкон аст). Аммо, он фарқияти асосии муносибати таҳияи системаҳои ҳавасмандкунии иқтисодиро аз рӯи гурӯҳҳои кормандон нишон медиҳад. Аз он дида мешавад, ки масалан, системаи мукофотпулӣ барои изофакорӣ нисбат ба нақшаи саҳмияҳо дар тиҷорат ба таври назаррас бештар гуногунҷабҳа дорад.

Ин равиши мотиватсиякунӣ ба "Назарияи У" асос ёфтааст, ки моҳияти он таъсир ба ҳолати равонии корманд мебошад. Аммо, самаранокии ин равиш хеле паст хоҳад буд, агар корманд қонё кардани ниёзҳои сатҳи пасттарро эҳсос накунад. Дар ин ҳолат "Назарияи Х" мавҷудияти худро асоснок мекунад. Тибқи фарзияҳои ин назария, роҳи беҳтарини ҳавасмандгардонии меҳнат мотиватсияи иқтисодӣ мебошад.

Кормандон	Мукофотҳо
Гурӯҳи савдо	Комиссияҳои инфиродӣ оид ба ҳаҷми фурӯш Мукофоти инфиродӣ барои саҳмгузорӣ Комиссияҳои гурӯҳӣ оид ба афзоиши ҳаҷми фурӯш дар соли гузашта
Коргарони истеҳсоли	Системаи гурӯҳии иштироки саҳҳомӣ дар ғоида Пешбарӣ ба мансабҳои бонуфуз бо маоши баландтар Системаи музди меҳнати гурӯҳӣ Мукофотҳо барои пеш аз мӯҳлат ба итмом расонидани кор Мукофотҳо барои изоғакорӣ. Нақшаи умумии иштироки саҳмияҳо дар ғоида
Котиб	Мукофот барои изоғакорӣ Нақшаи умумии иштироки саҳмияҳо дар ғоида Пешбарӣ ба мудирӣ идора
Идоракунандаи истеҳсолот	Мукофот барои изоғакорӣ Қисми мукофоти истеҳсолии гурӯҳӣ Нақшаи умумии иштироки саҳмияҳо дар ғоида Пешниҳоди саҳмияҳо дар тичорат

Самаранокии усулҳои идоракунии, ки бо арзиши натиҷаҳои фаъолияти ҳар як корманд алоқаманд аст (принсипҳои "Назарияи 2") тадриҷан бо таҷрибаи ҳам ташкилотҳои хориҷӣ ва ҳам ватанӣ тасдиқ карда мешавад. Аммо, он усулҳои аттестатсионие, ки дар мамлакати мо татбиқ мешаванд, ҳанӯз ҳам хеле нокомиланд, аммо вақте ки тағйирёбии солонаи музди меҳнат аз натиҷаҳои аттестатсия вобаста хоҳад буд, ин натиҷаҳо дар маркази диққати ҷиддӣ қарор мегиранд ва метавонанд манбаи низоъҳои хеле ҷиддӣ шаванд. Умедворем, ки усулҳои комилан объективии баҳодихии фаъолияти хидмати чунин объекти мураккаб ҳамчун инсон пайдо мешаванд, то он даме, ки зарур аст. Таҷрибаи компаниҳои амрикоӣ (IBM) дар ин самт беназир аст, зеро системаи мавҷудаи арзиши ҷалби муштарӣ (АҚМ) имкон медиҳад, ки на танҳо унсури субъективиро коҳиш диҳад, балки инчунин фаҳмад, ки то чӣ андоза рафтори корманд аз ҳуди ӯ вобаста аст ва дар қадом дараҷа аз мавқеи роҳбар. Ҳамзамон, арзиши ҷалби муштарӣ (АҚМ) ҳамчун анғезаи асосӣ баромад мекунад, кормандро барои иҷрои вазифа на он қадар барои мукофот, балки барои тасдиқи худ ва баланд бардоштани мақоми ӯ дар ширкат ҳавасманд мекунад.

Усулҳои ягонаи мотиватсияномаи кормандон вуҷуд надоранд, ки дар ҳама давру замон ва дар ҳама ҳолатҳо самаранок бошанд. Аммо, ҳар усули истифодаи роҳбар ба стратегияи интихобшудаи идоракунии захираҳои инсонӣ асос ёфтааст. Стратегияҳои қутбӣ ("Назарияи X" ва "Назарияи Y") аз ҷониби Д.Мак-Грегор тартиб дода шудаанд. У.Оучи ба онҳо "Назарияи 2" - ро илова кард. Аксари усулҳои маъмули мотиватсиякунии оқилона ба принсипҳои яке аз ин назарияҳо асос ёфтаанд. Ин маънои онро дорад, ки интихоби усули мушаххаси мотиватсиякунии бояд пеш аз ҳама стратегияи умумии идоракунии кормандонро, ки ширкат интихоб мекунад ё мехоҳад интихоб кунад, муайян намояд.

Дар ҷои кори худ, ҳама меҳонанд нишон диҳанд, ки ӯ чӣ кор карда метавонад ва барои дигарон чӣ маъно дорад, аз ин рӯ, эътирофи натиҷаҳои фаъолияти корманди мушаххас, фароҳам овардани имконият барои қабули қарорҳо оид ба масъалаҳои марбут ба салоҳияти ӯ, машварат ба коргарони дигар зарур аст.

Дар ҷойҳои кори бояд ҷаҳонбинии як дастаи ягона таҳия карда шавад: гурӯҳҳои ғайрирасмии пайдошударо вайрон кардан мумкин нест, агар онҳо ба ҳадафҳои ташкилот зарари воқеӣ нарасонанд.

Қариб ҳама дар бораи беҳтар кардани кори худ нуқтаи назари худро доранд. Бо таъя ба дастгирии манфиатдори роҳбарият, бе тарси таҳримҳо, кор бояд тавре ташкил карда шавад, ки корманд хоҳиши амалӣ кардани нақшаҳои худро аз даст надихад.

Аз рӯи кадом шакл, бо кадом суръат ва бо кадом роҳе, ки коргарон маълумот мегиранд, онҳо аҳамияти воқеии худро дар назари роҳбарият арзёбӣ мекунанд, аз ин рӯ, бидуни огоҳии онҳо дар бораи тағйирот дар кори кормандон қарор қабул кардан мумкин нест, ҳатто агар тағйирот мусбат бошад ва инчунин дастрасӣ ба маълумоти заруриро душвор гардонад. Маълумот дар бораи сифати меҳнати корманд бояд фаврӣ, васеъ ва саривақтӣ бошад.

Ба корманд бояд дараҷаи максималии худидоракунии имконпазир дода шавад.

Аксарияти одамон дар ҷараёни кор мекушанд, ки дониши нав ба даст оранд. Аз ин рӯ, муҳим аст, ки ба зердастонашон имконият диҳад, ки қобилияти эҷодии худро омӯзанд, такмил ва инкишоф диҳанд.

Ҳар як шахс роҳҳои муваффақиятро меҷӯяд. Муваффақият ҳадафҳои иҷрошуда мебошанд, ки корманд барои ноил шудан ба онҳо кушиши зиёд ба харҷ додааст. Муваффақият бидуни эътироф боиси ноумедӣ мегардад, ташаббусро мекушад. Ин рӯй намедихад, агар ба зердастоне, ки муваффақ шудаанд, ҳуқуқ ва салоҳиятҳои иловагӣ дода шаванд, онҳоро дар зинаҳои кори пешбарӣ кунанд.

### **9.3. Равандҳои мотиватсионӣ. Омилҳои таъсиррасонанда ба ташаккули мотиватсия**

Мақсади асосии мотиватсияномаи меҳнат афзоиши ҳосилнокии меҳнат мебошад, аз ин рӯ диққати асосӣ пеш аз ҳама ба идоракунии ҳосилнокии меҳнат дода мешавад. Идоракунии мақсадноки ҳосилнокии меҳнат, таҳияи нақшаҳои истифодаи самараноки иқтисодии меҳнати ташкилот таснифи омилҳоеро талаб мекунад, ки боиси тағйирёбии он мешаванд.

Вобаста аз имконияти таъсиррасонӣ ба фаъолияти ташкилот, ҳамаи омилҳои афзоиши ҳосилнокии меҳнат ба ду гурӯҳи умумӣ ҷудо карда мешаванд: *берунӣ ва дохилӣ*.

**Гурӯҳи омилҳои берунӣ** - онҳое мебошанд, ки аз ҷониби ягон ташкилоти алоҳидае назорат карда намешаванд (яъне омилҳои умумидавлатӣ ва умумииктисодӣ, қонунгузорӣ, сиёсат ва стратегия, инфрасохтори бозор; тағйироти макроструктурӣ дар ҷомеа; захираҳои табиӣ);

**Гурӯҳи омилҳои дохилӣ** - онҳое мебошанд, ки ташкилот бевосита ба онҳо таъсир мерасонад (хусусияти маҳсулот, технология ва таҷҳизот, мавод, энергия; қормандон, ташкили истеҳсолот ва меҳнат, системаи мотиватсиякунӣ). Аммо, омилҳои беруна низ барои ташкилот аҳамияти калон доранд. Бо дарназардошти онҳо, қарорҳои дахлдори идоракуниро амиқтар мотиватсионӣ қардан мумкин аст, ки ба таҳияи стратегияи ҳосилнокии меҳнат барои муддати тӯлонӣ имкон диҳанд,

**Мотиватсия** - раванди мукофотонии одамон ба фаъолияти самаранок, ки ба ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот тавассути ташаккули ангезаҳо равона карда шудааст, фақмида мешавад.

**Мотиватсияи меҳнат** - яке аз вазифаҳои муҳими менеҷмент мебошад, ки ҳавасмандгардонии гурӯҳи коргаронро ба меҳнат барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот тавассути қонеъ кардани ниёзҳои худ мебошад.

Фишангҳои асосии мотиватсия, ҳавасмандкунӣ ва ангезаҳо мебошанд. Ҳавасмандкунӣ ҳамчун мукофоти муайяни моддӣ шакли мушаххас, ба монанди музди меҳнат фаҳмида мешавад. Баръакси ҳавасмандкунӣ, ангеза қувваи ҳавасмандкунии дохилӣ вобаста ба намуди психологӣ мебошад: хоҳиш, ҷалб, самт, ниҳодҳои мақсадноки дохилӣ ва ғайра. Ҳавасмандгардонии меҳнат фароҳам овардани шароитро дар бар мегирад, ки дар он фаъолияти фаъоли меҳнатӣ натиҷаҳои муайян ва қаблан сабтшуда медиҳад, шартҳои зарурӣ ва кофӣ қонеъ кардани талаботи назаррас ва иҷтимоии корманд, ташаккули ангезаҳои ӯ барои меҳнат мегардад.

Системаи ангезаҳо ва ҳавасмандгардонии меҳнат бояд ба заминаи муайяни меъёрию ҳуқуқӣ мувофиқат кунад. Корманд бояд донанд, ки ба ӯ чӣ гуна талабот гузошта мешавад, ҳангоми расидан ба онҳо чӣ гуна мукофот дода мешавад ва дар сурати иҷро нашудани талабот чӣ гуна таҳримҳо татбиқ карда мешаванд. Ҳавасмандгардонии меҳнат танҳо дар сурате самаранок аст, ки идораҳо қобилияти ба даст овардан ва нигоҳ доштани сатҳи кори пардохткуниро дошта бошанд. Мақсади ҳавасмандкунӣ на танҳо ҳавасманд кардани шахс ба кор, балки ҳавасманд кардани онҳо ба кори беҳтар ва самараноктар аз он аст, ки аз муносибатҳои меҳнатӣ вобаста аст.

Омилҳои, ки рафтори кормандро ба вучуд меоранд ва бояд дар татбиқи мотиватсияи фаъолияти меҳнатӣ ба назар гирифта шаванд, инҳоянд: намуди ҷисмонӣ шахс (синну сол, ҷинс), сатҳи худшиносӣ ва маълумот, омодагии касбӣ, муҳити психологӣ дар коллектив, таъсири муҳити беруна ва ғайра.

Системаи ҳавасмандгардони фаъолияти меҳнатӣ таносуби муносиби вақти корӣ ва вақти холӣ, меҳнат ва истироҳатро дар бар мегирад. Танҳо фаъолшавии мотиватсияи иқтисодӣ ба афзоиши шиддати меҳнат ва давомнокии вақти корӣ оварда мерасонад, ки дар натиҷа бисёре аз коргарон бо эҳсоси ҳастагии дерина кор мекунанд, бори доимии асаб ва эҳсосиро аз сар мегузаронанд.

Музди меҳнат яке аз нақшҳои муҳимтаринро мебозад ва он бояд аз ҳадди ақали музди меҳнат хеле баландтар бошад, то коргарон каму беш қаноатманд бошанд. Дар системаи мотиватсионии меҳнат мукофотҳо ҷойгоҳи муҳим доранд.

**Мукофотҳо** - пардохтҳои моддӣ ё дастовардҳои иҷтимоие мебошанд, ки корманд барои коре, ки аз меъёр зиёд иҷро кардааст, ба даст меорад.

**Мукофотҳо ба:**

- пардохтҳои мустақим дар шакли музди меҳнат, музди маош, мукофотпулӣ, комиссия ва бонусоҳо;
- пардохтҳои ғайримустақим дар шакли имтиёзҳо, ба монанди суғурта аз ҷониби корфармо пардохтшаванда ё рухсатии пардохтшаванда.

Мукофотҳо манфиатҳои гурӯҳиро ҳавасманд мекунанд, кормандонро барои ба даст овардани натиҷаҳои ниҳии истехсолот ташвиқ мекунанд.

Дар айни замон, бояд қайд кард, ки музди меҳнат наметавонад ҳадафи ягонаи фаъолияти меҳнатӣ бошад.

Усули дигари мотиватсионӣ, ки баръакси ҳамаи усулҳои қаблӣ мебошад, маҷбуркунӣ мебошад: ба эҳсоси тарси ҷазо дар шакли аз кор озод кардан, интиқол ба кори пасти музднок, ҷарима ва ғайра.

Гарчанде ки дар асл, ин усул камсамар аст, зеро коргар аз сабаби фишори асаб зуд ҷои корашро тарк мекунад. Ҳамин принципҳо ба ташкили музди меҳнат дар ташкилот асос ёфтаанд. Менечменти мотиватсионӣ бо татбиқ, идоракунии ва таҳлили натиҷаҳои интиҳоби усули ҳавасмандкунии ва мотиватсионӣ машғул аст. Моҳияти он фаъол кардани ин ангеzahое мебошад, ки ин шахс аллакай дорад.

Ҳар як шахс бояд омӯхта шавад. Яъне, агар шумо хоҳед ҳавасманд кардан дуруст ва самаранок аввал таҳқиқ кунед, ки бо ки кор кардан мехоҳед ва маҳз барои ҳадаф мотиватсия созед. Барои баъзеҳо, ангеzai шӯҳратпарастӣ, барои дигарон мустақилият, барои сеюм ангеzai дониш ва иштирок дар гурӯҳ пешсаф хоҳад буд.

#### **Ташаккули механизми мотиватсионӣ ба:**

- нигоҳ доштани шуғли кормандон;
- тақсимошти одилонаи даромад ва таъсири афзоиши қисми мукофоти музди меҳнат;
- фароҳам овардани шароит барои рушди касб ва тахассусмандии кормандон;
- таъмини шароити мусоиди корӣ ва ҳифзи саломатии кормандон;
- эҷоди фазои эътимод ва фикру мулоҳизаҳои тарафайн.

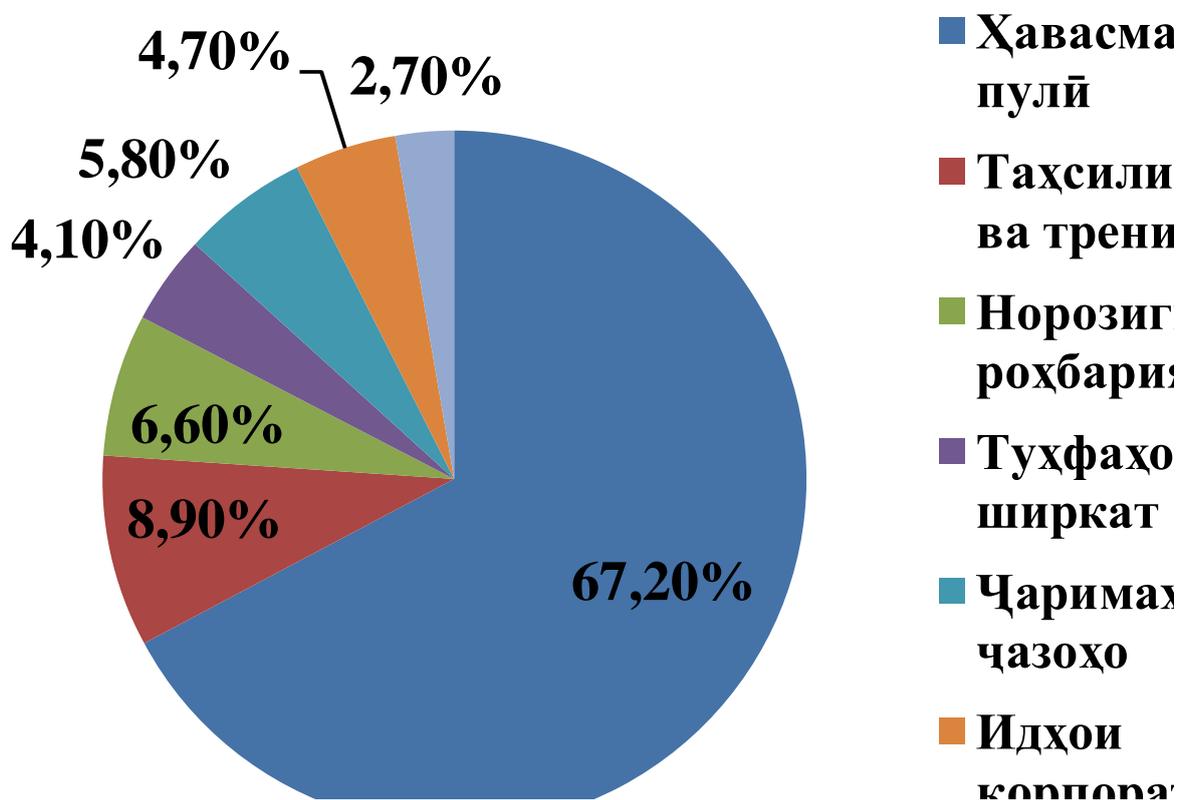
Таҷриба нишон медиҳад, ки усулҳои анъанавии чамбоварии маълумот оид ба самти мотиватсиякунии кормандон дигар эҳтиёҷоти амалияи идоракуниро қонеъ намекунанд, зарур аст, ки дар ҳар як ташкилот системаи мониторинги мотиватсиянамоӣ ҷорӣ карда шавад, ки барои қабули қарорҳои идоракунии дар соҳаи мотиватсиянамоии фаъолияти меҳнатӣ заминаи нави иттилоотӣ фароҳам оварад.

**Мониторинги мотиватсиянамоӣ** - ин системаи назорати доимӣ ва назорати ҳолати мотиватсиякунии фаъолияти меҳнатӣ бо мақсади ташҳиси фаврӣ ва арзёбии он дар динамика, қабули қарорҳои соҳибтахассусии идоракунӣ ба манфиати баланд бардоштани самаранокии истеҳсолот мебошад. Дар сатҳи ташкилотҳо, кори мутахассисони алоҳида бояд ба омӯзиши эҳтиёҷоти доимо тағйирёбандаи манфиатҳо, самтҳои арзиши кормандон дар соҳаи меҳнат, ангезаҳои фаъолияти меҳнати онҳо, муайян кардани тағйирот дар сохтори ангезаҳо ва пешгӯии рушд ва таъсири онҳо ба самаранокии фаъолият равона карда шавад.

Мониторинги мотиватсиянамоӣ бояд ба муайян кардани фишангҳо ва ҳавасмандгардонии таъсиррасонӣ ба рафтори коргарони мушаххас дар ин давра мусоидат намуда, на танҳо ба ҳадафҳои ташкилот, балки ба ниёзҳои ҳуди коргарон низ ноил гардад. Ҷорӣ намудани мониторинги мотиватсиянамоӣ барои аксари ташкилотҳои Тоҷикистон муҳим аст, зеро омӯзиши талабот, манфиатҳои самти мотиватсиянамоии кормандон дар Тоҷикистон ба таври эпизодӣ ва хеле руякӣ сурат мегирад.

Шаклҳои зиёди мотиватсиякунӣ ва ҳавасмандгардонии кормандон мавҷуданд, вазифаи аввалини роҳбарон интихоби усулҳои мебошад, ки барои фаъолияти онҳо фоидаи бештар медиҳанд. Аммо барои ноил шудан ба самаранокӣ, афзалиятҳои ҳуди коргарон низ бояд ба назар гирифта шаванд. Дар соли 2020 дар шабакаҳои иҷтимоӣ таҳқиқоте анҷом дода шуд, ки ба назари кормандон самараноктарин усули мотиватсиякуниро муайян мекунад (расми 9.1).

## Натиҷаи пурсиш (назарсанҷӣ)



Диаграммаи 1. Назарсанҷӣ оид ба муайян кардани роҳҳои хавасмандкунӣ

Тибқи таҳлилҳои мавҷуда, 67,2% ҷомеаи ҷаҳонӣ хавасмандкунии пулиро беҳтарин роҳи мотиватсионӣ мешуморанд, ки фикри коршиносони кадриро тасдиқ мекунанд. 8,9% пурсидашудагон барои таҳсил ва тренинги ройгон овоз доданд. 6,6% пурсидашудагон аз роҳбарияти ширкати ситоиш мекунанд, тухфаҳои шахсии ширкати 5,8%, ҷаримаҳо ва ҷазоҳо, ки ба беҳтар кор кардани кормандон замина мегузорад 4,7% ва идҳои корпоративӣ 4,1%-ро ташкил медиҳанд. Рӯзҳои истироҳати иловагӣ камтар кадр карда мешаванд танҳо 2,7%.

Ҳангоми кӯшиши мотиватсия кардани одамон, роҳбар аз назараи худ дар бораи вазъи мебарояд ва боварӣ дорад, ки ӯ медонад, ки коргар чӣ мехоҳад. Ин хеле маъмул аст, зеро

хеҷ кас одатан ба афзоиши музди меҳнат зид нест. Аммо дар ин марҳила, на ҳама роҳбарон метавонанд аз бастаи мотиватсиякунӣ, ки дар асоси ниёзҳои як ташкилоти мушаххас таҳия шудаанд, фахр кунанд. Бастаи мотиватсиякунонии ташкилот ин як қатор тадбирҳост, ки ба афзоиши таъсири омилҳои мотиватсионӣ ва коҳиш додани таъсири омилҳои мотиватсияро коҳиш медиҳанд, равона карда шудаанд.

#### **9.4. Назарияҳои асосии мотиватсия**

Назарияҳои пурмазмунии мотиватсионӣ ба муайян кардани (таснифи) ниёзҳои одамоне, ки онҳоро ба амал водор мекунад, асос ёфтаанд. Бо дониستاني ниёзҳои зердастон, менечер метавонад барои қонеъ кардани онҳо шароит фароҳам орад, то ҳадафҳои ташкилотро таъмин кунад.

Маъруфттарин назарияҳои пурмазмунии мотиватсионӣ:

1. Назарияи иерархияи эҳтиёҷоти Абрахама Маслоу;
2. Назарияи эҳтиёҷоти Дэвид МакКлелланд;
3. Назарияи гигиенаи мотиватсиякунии Фредерик Герцберг.

Назарияи иерархияи ниёзҳои Абрахам Маслоу ба фишурдаҳо асос ёфтааст: ниёзҳои инсон сохтори иерархии (афзалиятнокӣ) доранд; рафтори инсон аз ҷониби талаботи пурқувваттарини лаҳза муайян карда мешавад; талаботи пурқувваттарин рафтори инсонро то лаҳзаи қонеъ кардани он муайян мекунад; дар ҳоле ки якчанд ниёзҳои қавӣ вучуд доранд, ниёзҳои сатҳи пасттар бартарӣ доранд. Ин маънои онро дорад, ки эҳтиёҷот бо тартиби муайян қонеъ карда мешаванд: эҳтиёҷоти сатҳи поёнӣ бояд ба таври қобили қабул қонеъ карда шаванд, пеш аз он ки эҳтиёҷоти сатҳи

баландтар барои ин шахс ба таври назаррас муҳим шаванд.

Талаботи дараҷаи аввал (физиологӣ, асосӣ) бо таъмини зинда мондани ҷисмонии инсон (талабот ба хӯрок, манзил, оила) алоқаманд аст. Чунин ниёзҳо тавассути системаи музди меҳнат қонеъ карда мешаванд. Пас аз қонеъ гардонидани талаботи асосӣ барои ин корманд, ки дар ҷомеаи муайян қобили қабул аст, эҳтиёҷоти сатҳи оянда-эҳтиёҷоти амниятӣ аҳамият пайдо мекунанд.

Чунин ниёзҳо маъноӣ онро доранд, ки ниёзҳои асосӣ минбаъд низ қонеъ карда мешаванд. Роҳҳои қонеъ кардани чунин ниёзҳо метавонанд: низоми нафақа; суғурта; ҳуқуқҳои, ки бо собиқаи корӣ, узвият дар иттифокҳои касаба ва ғайра таъмин карда мешаванд.

Минбаъд талабот дар чунин пайдарпай қонеъ карда мешавад:

- эҳтиёҷот ба мансубият - ин талабот барои муттаҳид шудан бо одамони дигар (мансубият ба ширкат, гурӯҳи корӣ, дастаи варзишӣ ва ғайра) мебошад;

- эҳтиёҷот ба эҳтиром - эҳтиёҷот барои қонеъ кардани худпарастии шахс (огоҳӣ аз дастовардҳои шахсӣ, салоҳият ва эътирофи дигарон);

- талабот ба худшиносӣ - талабот ба амалисозии имкониятҳои эҳтимолии худ, афзоиш ҳамчун як шахс.

Ҳамин тариқ, Назарияи Маслоу изҳор медорад, ки дар асоси хоҳиши одамон ба меҳнат ниёзҳои зиёди онҳо ҷойгир аст. Аз ин рӯ, барои мотиватсия кардани зердаст, роҳбар бояд ба ӯ имконият диҳад, ки ниёзҳои худро тавассути ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот қонеъ кунад. Ширкатҳои муосири ғарбӣ дар маҷмӯъ ниёзҳои асосии аз ҷиҳати иҷтимоӣ эътирофшуда ва амнияти коргарони худро қонеъ мекунанд. Аммо ниёзҳои сатҳҳои олӣ асосан қонеъ карда

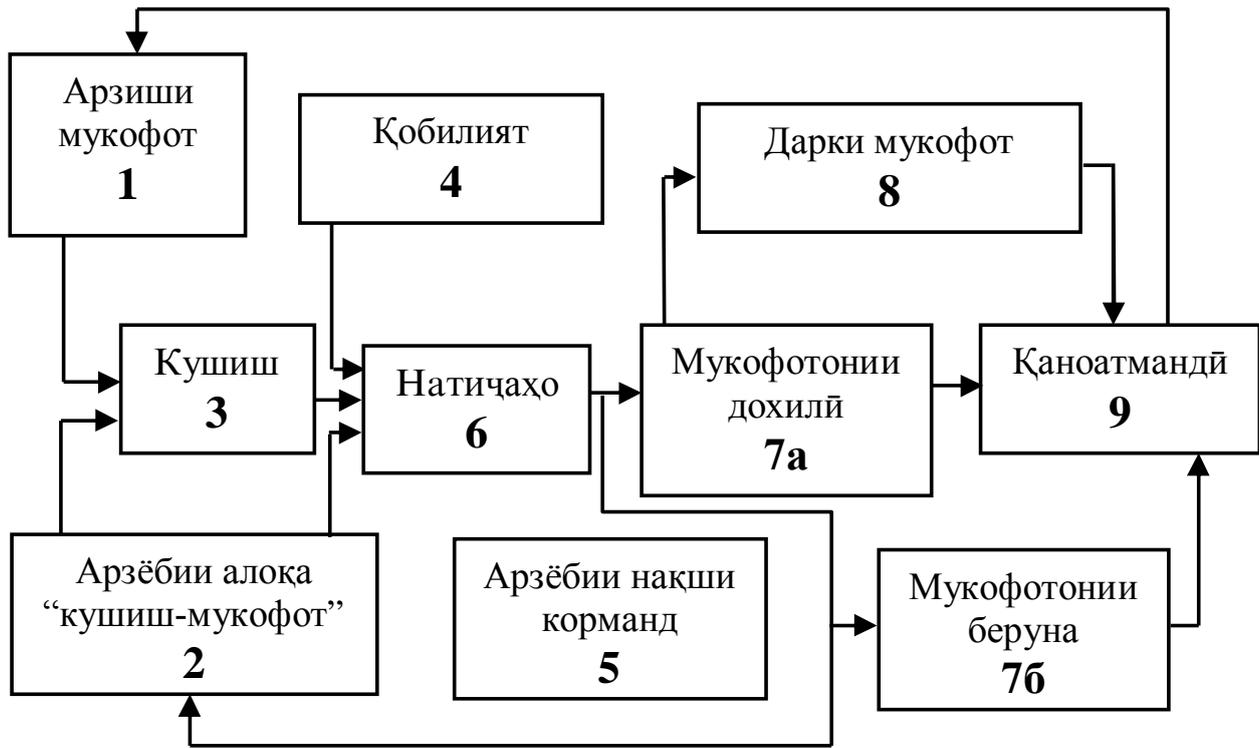
намешаванд мотиватсияи нокифояи корманд асосан аз он вобаста аст, ки ӯ наметавонад ниёзҳои мансубият, эҳтиром ва худшиносӣ қонеъ кунад. Қонеъ гардонидани талаботи сатҳҳои болоӣ ширкатҳои ғарбӣ бо роҳи: фароҳам овардани фазои беҳтар кардани робитаҳои байнишахсии кормандони ташкилот; дастгирии пайдоиши гурӯҳҳои ғайрирасмӣ дар ташкилот; ба тобеон додани ҳуқуқ ва ваколатҳои иловагӣ; ташкили курсҳои омӯзишӣ, такмили ихтисос ва такмили ихтисоси кадрҳо; дарёфти имкониятҳои қонеъ кардани ниёзҳои олии коргарон берун аз ширкат.

Назарияҳои муурофиявии мотиватсионӣ мавҷудияти ниёзҳоро инкор намеkunанд, балки таъкид мекунанд, ки рафтори одамон дар ташкилот на танҳо аз рӯи ниёзҳо муайян карда мешавад. Мувофиқи равиши муурофиявӣ рафтори корманд дар ташкилот дар якҷоягӣ бо ниёзҳо аз ҷониби корманд дарки вазъияти мушаххас; интизориҳои корманд, ки бо вазъияти мушаххас алоқаманданд; арзёбии корманд ба оқибатҳои эҳтимолии намуди рафтори интихобшуда вобаста аст.

Ба назарияҳои муурофиявии мотиватсионӣ, аз ҷумла:

- назарияи интизориҳо (умедҳо) В. Врум;
- назарияи адолати С. Адамс;
- модели Портер-Лоулер.

Модели Портер-Лоулер (расми 9.2) назарияи комплексии мотиватсионӣ, ки унсурҳои назарияҳои қаблӣро дар бар мегирад. Ба ақидаи муаллифон, мотиватсия ҳамзамон вазифаи талабот, интизориҳо ва дарки кормандон дар бораи мукофоти одилона мебошад. Дар модели Портер-Лоулер 5 омили асосии вазъиятӣ мавҷуданд: кӯшишҳои сарфкардаи корманд; дарк; натиҷаҳои бадастомада; мукофот; дараҷаи қаноатмандӣ.



**Расми 9.1. Модели назарияи комплексии хавасмандкунии Портер Лоулер**

Мувофиқи Модели Портер-Лоулер: сатҳи кушишҳои сарфшуда (3) аз арзиши мукофот (1) ва боварӣ ба мавҷуд будани алоқа байни кушишҳои сарфшуда ва мукофот вобаста аст (2); се омил ба натиҷаҳои бадастовардаи корманд (6) таъсир мерасонанд: кушиши сарфшуда (3), қобилият ва хусусиятҳои хоси шахс (4) ва огоҳии онҳо дар бораи нақши онҳо дар раванди меҳнат (5); ноил шудан ба сатҳи зарурии самаранокӣ (6) метавонад ба мукофоти дохилӣ (7а) оварда расонад, яъне ҳисси қаноатмандӣ аз кор, салоҳият, худбаҳодихӣ ва мукофоти беруна (7б) - ситоиши роҳбар, мукофот, пешбарӣ ва ғ.; ҳатти нукта байни натиҷаҳо ва мукофот, ки одилона ҳисобида мешавад (8) аз назарияи адолат бармеояд ва нишон медиҳад, ки одамон дарачаи адолати худро доранд мукофотҳо; қаноатмандӣ (9) натиҷаи мукофотҳои беруна ва дохилӣ бо назардошти адолати онҳо мебошад; қаноатмандӣ меъёри он аст, ки мукофот дар асл то чӣ андоза арзишманд аст (1).

Ин арзёбӣ ба дарки шахс дар бораи ҳолатҳои оянда таъсир мерасонад. Барои таъмини самаранокии ҳавасмандкунӣ бояд ба як системаи ягона муттаҳид карда шавад: саъю кӯшиш, қобилияти кормандон, натиҷаҳои меҳнати онҳо, муқофот ва қаноатмандӣ.

Дар байни назарияҳои нисбатан нав ва ҳоло кам маълум, ки дар охири асри XX ибтидои асри XXI асос ёфтаанд, назарияи комплекси тамоси психологии Э.Шейн, назарияи ангеаи ғайрииктисодии Р.Инглегарт, Ч.Хикс, П.Дракер, П.Сорокин, модели типологии В.И.Герчиков, муносибати мотиватсионии С. Иванова, назарияи мотиватсионӣ тавассути дараҷаи мотиватсиякунии С.Сурков.

Бо эътирофи робитаи системаҳои мотиватсионӣ бо сатҳи рушди иҷтимоию иқтисодии ҷомеа, таҳиягарони назарияҳои наватарин ба мавҷудияти омилҳои ташаккули чунин система дар шароити муосир исрор меварзанд. Омили аввал ҷаҳонишавии иқтисодиёти ҷаҳонӣ мебошад, ки ҳамзамон бо таҷдиди сохтори иқтисодиёти кишварҳои собиқ Шуравӣ сурат мегирад.

Афзоиши рақобат дар бозорҳои анъанавӣ омили дуум аст ва натиҷаи амали он табдил додани кормандони таҳассуси зарурӣ ба бартарии рақобатии кишвар, минтақа ва ташкилот ва раванди мотиватсияномаии он ба ҷузъи рақобатпазирӣ мебошад.

Омили сеюми ташаккули системаҳои муосири мотиватсия инноватсионӣ мебошад. Суръати баланди татбиқи дастовардҳои пешрафти илмӣ-техникӣ (ПИТ) зарурати азхудкунии босуръати онҳоро ба миён меорад; рушди босуръати технологияҳои иттилоотӣ ва тавсеаи соҳаи тиҷорати электронӣ мундариҷа ва хусусияти меҳнати кормандонро тағйир медиҳад, муносибатҳои сифатан нави байни инсон ва компютерро ташаккул медиҳад, муоширати байни субъектҳои бозор ва шахсонро беҳтар мекунад; ҷорӣ

намудани технологияҳои инноватсионӣ инфрасохтори мавҷудаи бозорро тағйир медиҳад. Илова бар ин, дар ҷомеа эътирофи фаъолияти зехнӣ меафзояд, ки ин раванди мотиватсиониро хеле мушкил мекунад.

Омили дигари ташаккули системаҳои нави мотиватсионӣ экологӣ мебошад, ки дар афзоиши таваҷҷӯҳ ба мушкилоти муҳити зист ва таъсири онҳо ба ҳаёти ҷамъиятӣ ифода ёфтааст. Дар маҷмӯъ, олимон тамоюли мураккабшавии рафтори одамонро қайд мекунанд, ки пешгӯии он бо сабаби тамом шудани назарияҳои иҷтимоии мавҷуда ғайриимкон аст, ташаккули ҷомеаи навӣ нав наздик мешавад.

Дар ташаккули моделҳои мотиватсионӣ майли аҳоли, хусусан пиронсолон, барои дидани донори молиявӣ дар давлат ё ташкилоти худ саҳми назаррас мегузорад, ки ин дар афзоиши талаботи моддӣ ва ғайримоддӣ ба давлат ва корфармоёни мушаххас зоҳир мешавад. Ҷамъбасти коркардҳои илмӣ имкон медиҳад, ки маҷмӯи талабот ба системаи мотиватсионии ташкилоти муосир таҳия карда шавад.

Аз ин рӯ, усулҳои мотиватсионӣ, ки ба шахси мушаххас татбиқ карда мешаванд, бояд вобаста ба мақоми онҳо дар ташкилот, аҳамият, хусусияти меҳнат ба таври возеҳ фардӣ ва иерархӣ карда шаванд ва худ системаи мотиватсионӣ бо сохтори ташкилии ташкилот алоқаманд аст. Шартҳои ҳатмии гузариши субъекти мотиватсионӣ аз як мақом ба мақоми дигар бояд тағйир додани системаи мотиватсионии татбиқшуда бо огоҳ кардани ҳамаи кормандон бошад. Пайваستшавии моделҳои мотиватсионӣ дар ҳар як сатҳи иерархии ташкилот аз рӯи принципи ақибмондагӣ муқаррар карда мешавад, то ки дар ҳолати зарурӣ баланд бардоштани сатҳи мотиватсионӣ таъмин карда шавад.

С.А.Сурков инчунин зарур мешуморад, ки дар сатҳҳои гуногуни иерархияи соҳибкорӣ моделҳои мотиватсионии сатҳҳои гуногуни аҳамияти ҷамъиятӣ аз оддитарин, ба монанди “саҳт ва тез”, идоракунии илмӣ, моделҳои А.Маслоу, Э. Мейо, Д. Мак-Грегор дар сатҳҳои поёнӣ то мураккабтар муқаррар карда шаванд.

Намунаи консепсияи мотиватсия, ки метавонад воситаи интихоби воситаҳои ҳавасмандгардонӣ бошад, назарияи В.И. Герчиков мебошад, ки дар доираи он панҷ намуди мотиватсияи меҳнатӣ ҷудо карда шудааст – инструменталӣ, касбӣ, ватандӯстӣ, хоҷагидорӣ ва пешгирикунанда. Вобаста аз намуде, ки корманд ба он мансуб аст, воситаҳои инфиродӣ – ҳавасмандгардонии моддӣ, пулӣ ё табиӣ, ҳавасмандгардонии манфӣ, патернализм, ҳавасмандгардонии ахлоқӣ ё ташкилӣ, иштирок дар соҳибӣ ё идоракунии интихоб карда мешаванд.

Мутаассифона, ҳеҷ яке аз назарияҳои мавҷудаи мотиватсионӣ дар айни замон ба механизмҳои татбиқ оварда нашудаанд ва пайванди муттаҳидкунандаи ҳамаи қорҳои илмӣ оид ба масъалаҳои менеҷменти кадрҳо ин ақида аст, ки раванди ҳавасмандгардонии кадрҳо танҳо ҳангоми мураккаб будан натиҷаи баландро таъмин карда метавонад, аз ин рӯ ҳар яке аз назарияҳои номбаршуда бояд на ҳамчун алтернатива, балки танҳо ҳамчун гирифтани илова баррасӣ карда шаванд.

## **9.5. Таҷрибаи хориҷии мотиватсионии ҳайати кормандон**

Мотиватсия яке аз масъалаҳои муҳим аст, ки дар таҷрибаи ҷаҳонӣ ҳамеша ба ҳалли онҳо диққати зиёд дода мешавад. Назария ва амалия мотиватсия дар Тоҷикистон, ки аксаран бо музди қор, меъёрҳои тарифии асосӣ ва собит ва маоши расмӣ маҳдуд мешаванд, бесамаранд. Ташкилотҳои мо танҳо ҳавасмандгардонии молиявӣ ва иқтисодиро истифода

мебаранд ва ба монанди меҳнатӣ ва касбӣ умуман истифода намешаванд, ба фарқ аз ташкилотҳои хориҷӣ, ки дар он ҷо назарияи мотиватсионӣ даҳсолаҳо на танҳо омӯхта ва амиктар карда шудааст, балки дар амал татбиқ карда мешавад. Шумораи кофӣ назарияҳо ва мафҳумҳои мавҷуданд, ки ҳар як кишвар барои ба даст овардани натиҷаи беҳтарин истифода мебарад. Таҷрибаи хориҷӣ метавонад ҳамчун заминаи асосӣ барои таҳияи усулҳо ва воситаҳои мотиватсияи кормандон хизмат кунанд. Дар айни замон, моделҳои мотиватсионии ташкилотҳои Чопон ва Амрико диққати ҷомеаи ҷаҳониرو ҷалб мекунанд.

*Моделҳои Чопони мотиватсияи кормандон.* Тавре ки маълум аст, маҳз дар ин кишвар, ба шарофати ҷустуҷӯи шаклҳои ғайримуқаррарии синтези мотиватсияи моддӣ ва маънавии меҳнати кормандони истеҳсолӣ ва идоракунӣ, ба болоравии босуръати маҳсулот дар Аврупо ва ИМА номаълум аст, дар парадигмаи сифатан гуногуни рушди иҷтимоӣ ноил гардидан мумкин буд.

Усулҳои идоракунии Чопон аз усулҳои Аврупоӣ ва Амрикоӣ ба кулӣ фарқ мекунанд. Мавзӯи асосии идоракунӣ дар Чопон захираҳои меҳнатӣ мебошанд. Омили инсонӣ ҳамчун ҷузъи калидии рушди динамикӣ ба назар мерасад. Мақсади идоракунандаи чопон баланд бардоштани самаранокии кори ташкилот асосан аз ҳисоби баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнати кормандон мебошад, дар ҳоле ки дар менҷменти аврупо ва амрико ҳадафи асосӣ ба ҳадди аксар расонидани фоида, яъне ба даст овардани фоидаи бештар бо сарфаи кӯшиши зиёд мебошад.

Системаи ҳавасмандгардонии меҳнат дар муқоиса бо дигар кишварҳои саноатӣ дар Чопон хеле ҷандирӣ аст. Он одатан бо назардошти се омил сохта мешавад: маҳорати касбӣ, синну сол ва собиқаи корӣ. Андозаи маоши коргар, муҳандис, роҳбари пайвандҳои паст ва миёна вобаста ба ин омилҳо аз рӯи шабакаи тарифӣ, ки бо категория ва разряд хос аст, амалӣ карда мешавад.

Аксари ширкатҳои ҷопон дар сиёсати ҳавасмандкунии моддӣ системаҳои синтезшударо истифода мебаранд, ки унсурҳои тарофаи анъанавии (сола ва нав) меҳнати кормандонро дар бар мегиранд. Дар системаи синтези андозаи музди меҳнат аз рӯи чор нишондиҳанда муайян карда мешавад: синну сол, собиқаи корӣ, дараҷаи касбӣ ва самаранокии меҳнат.

Синну сол ва собиқаи корӣ барои меъёри анъанавӣ асос мебошанд ва дараҷаи касбӣ ва самаранокии меҳнат барои муайян кардани андозаи меъёри тарифии меҳнатӣ, ки "меъёри тахассусӣ" номида мешавад, асос мебошанд.

Ҳамин тариқ, истифодаи меъёри меҳнатӣ имконияти афзоиши автоматии музди меҳнатро бе баланд бардоштани ихтисос ва саҳми меҳнати корманд истисно мекунад ва бо ин мотиватсияи меҳнатро, ки дар ин ҳолат бевосита аз натиҷаҳои кор вобаста аст, тақвият медиҳад. Дар ин ҳолат сатҳи таҳсилот чандон муҳим нест. Корғари дорони маълумоти миёна, ки муддати тӯлонӣ дар ташкилот кор мекунад, метавонад нисбат ба мутахассиси ҷавони дорони маълумоти олии маоши баландтар гирад.

Дар ширкатҳо миқдори зиёди ҳавасмандкунӣ истифода мешавад, яъне: системаи имтиёзҳо, мукофотпулӣ бо ғоидаи калон, пардохти қисми зиёди хароҷоти беморхона, қарз барои хариди хонаҳои истиқоматӣ бо ғоизи паст, ки имкон медиҳад, ки муҳити беназири психологӣ дар ҳама сатҳҳои системаҳои калони иерархии ташкилшуда таъмин карда шавад.

Ташкилотҳои ҷопон ба коргарони худ имтиёзҳои гуногун пешниҳод мекунанд: пардохти роҳкиро, бастаҳои тиббӣ ва иҷтимоӣ, кӯмакпулӣ барои истироҳат ва нафақа, кӯмакпулӣ барои нигоҳдории оила, роҳхатҳо барои истироҳат, пардохти таваккуфгоҳи мошин, хӯрок, варзиш, чорабиниҳои фарҳангӣ ва фароғатӣ, суғуртаи шахсӣ, таъминот ҳангоми осеби истеҳсолӣ, ба истилоҳ пардохтҳои

табиӣ (таъмини ройгон бо молҳо, аксар вақт аз ҷониби худи ширкат амалӣ карда мешавад), мусоидат дар гирифтани маълумот аз ҷониби аъзои оила ширкатҳои корӣ, субсидияҳои нақдӣ ва дигар хидматҳо.

Услуби идоракунии ҷопон ба эътиқод асос ёфтааст, на маҷбур кардан ба кор. Сардор худро аз байни зердастонаш ҷудо намекунад, вазифаи ӯ роҳбарӣ кардани кори дигарон нест, балки мусоидат ба ҳамкориҳои кормандон, расонидани дастгирӣ ва кӯмаки зарурӣ ба онҳо, ташаккули муносибатҳои мутаносиби байнишахсӣ мебошад. Аммо, бо назардошти тамоюлҳои муосири ҷаҳонӣ, модели ҷопон баъзе тағйиротҳоро аз сар мегузаронад, ки бо пиршавии аҳолии коргар алоқаманд аст, ки дар навбати худ ба мушкилоти афзоиши хароҷоти нигоҳдории кормандон табдил меёбад.

Системаи мотивационии ИМА бо хусусияти мақсадноки ташаккули ангезаҳои фаъолияти меҳнатӣ фарқ мекунад. Самти афзалиятноки рушди сиёсати стратегии ташкилот такмили доимии механизми мотивационӣ муайян карда шудааст. Ба бештар кардани ҳавасмандкунии моддӣ, муайян кардани намудҳои гуногуни ҳавасмандкунӣ бо мақсади пурра қонеъ кардани ниёзҳои кормандон аҳамияти муҳим дода мешавад.

Дар ташкилотҳои навъи амрикоӣ афзоиши музди меҳнат ба амал меояд, ки ба сатҳи тахассусии корманд, ки хусусияти таҳсилот, шумораи ихтисосҳои азхудшударо инъикос мекунад, аҳамияти асосӣ медиҳад. Дар ин ҳолат ба мувофиқати шахсӣ диққати зиёд дода мешавад. Моҳияти ин система дар он аст, ки маош ва музди меҳнати коргарон ва кормандон вобаста ба тахассуси шахсӣ, шумораи вазифаҳои иҷрошаванда, сифати иҷрои онҳо меафзояд. Модификатсияҳои гуногуни системаи музди меҳнати соатбайъ бо вазифаҳои меъёрӣ, ки бо шаклҳои гуногуни мукофотпулӣ пурра карда шудаанд, бештар паҳн шудаанд.

Коргарон аз фоидаи ширкате, ки бо пули нақд пардохта мешавад ё тавассути интиқол ба фонди Нафақа мукофоти фарқкунандаи солона мегиранд.

Корпоратсияҳо ва ширкатҳои ИМА инчунин чунин шакли мотиватсиониро истифода мебаранд, ба монанди иштирок дар сармояи сахҳомӣ, ки ба он коргароне, ки на камтар аз як сол кор кардаанд, иҷозат дода мешаванд. Масалан, Ширкати автомобилсозии Линколн ба коргарон ва кормандони худ барои иҷрои кори мушаххас ва мукофоти иловагии солона барои сифати кори анҷомдодашуда пардохт мекунад. Андозаи мукофоти солона ба ҳисоби миёна 97% музди меҳнати солона баробар аст. Дар натиҷа, дар тӯли 40 соли охир ширкат амалан аз ивазшавии кормандон маҳрум аст ва ҳосилнокии меҳнат нисбат ба ташкилотҳои шабех 3 маротиба зиёдтар аст.

Андозаи мукофоти корманд дар ширкатҳои амрикоӣ инчунин аз рӯи категорияи ҷои коре, ки барои он пешбинӣ шудааст, муайян карда мешавад. Мукофоти самараноки директорон, сардорони шӯъбаҳо, кормандони молиявӣ, роҳбарони гурӯҳҳои лоихавӣ, кормандони фурӯш ва ғайра аҳамияти махсус дорад. Дар ширкатҳои амрикоӣ, мукофот вобаста ба вазифа аз 10 то 50% маошро ташкил медиҳад. Баъзе ширкатҳои амрикоӣ ба ҷои мунтазам боло бурдани тариф ва маош, ба коргарони худ барои иҷрои супориш мукофоти якдафъаина бо пули нақд пардохт мекунанд. Ширкатҳои амрикоӣ системаи васеи имтиёзҳо ва ҳавасмандкуниро истифода мебаранд, ки маънои муҳими иқтисодӣ ва иҷтимоӣ доранд.

Дар ИМА барномаҳо ва кӯмакпулиҳои дохилии фирмавӣ васеъ паҳн шуданд. Дар ин ҳолат, ширкатҳо маҷмӯи имтиёзҳоро пешниҳод мекунанд, ки аз он корманд метавонад барои худ имтиёзҳоеро интихоб кунад, ки дар вақти муайян ба ӯ бештар мувофиқанд. Дар ин ҳолат ба корманд имконият дода мешавад, ки ба фонди Нафақа бар

ивази суғуртаи беморхона, иштирок дар фонди суғуртаи ширкат ё чадвали чандири вақти корӣ, ба монанди кор дар як ҷои кор, дар ду ё интихоби ҷои коре, ки ба ӯ бештар маъқул аст, намудҳои гуногуни рухсатӣ дода шавад.

Ғайр аз он, шаклҳои ҳавасмандгардонӣ, аз қабилӣ мукофотҳои якдафъаина барои солгард ё рухсатӣ, кӯмаки ҳуқуқии ройгон ё каммузд, ташкили муассисаҳои томактабии кӯдакон, таъсиси стипендия ва кӯмаки пулӣ ба кӯдакони кормандон барои идомаи таҳсил, суғуртаи коллективии нақлиёти сабуқрав, таъмини рӯзи озод дар байни ҳафта.

Барномаҳои нақшаи пасандозҳои нафақа, ки ба имкониятҳои истифодаи режимҳои имтиёзноки ҷамъоварии маблағҳои пулӣ, кам кардани пардохти андозҳо асос ёфтаанд, ҷойҳои назаррасро ишғол мекунанд системаи равиши фарқкунандаи додани рухсатӣ тавачҷӯро ба вуҷуд меорад: пас аз соли аввали кор давомнокии рухсатӣ 10 рӯз, пас аз 5, 11 ва 12 сол мутаносибан 15, 20 ва 25 рӯз аст. Рӯзҳои истироҳати истифоданашуда бо хоҳиши корманд метавонанд ҷамъ шаванд.

Бисере аз ширкатҳо ва корпоратсияҳо шумораи зиёди нишонаҳои молӣ, нишонаҳои махсус, расмҳо, албомҳо, рамзҳо, медалҳоро истехсол мекунанд, ки бо онҳо кормандони барҷаста мукофотонида мешаванд. Дар ИМА ҷоизаҳои гуногун тақдим карда мешаванд. Амрикоӣҳо бар он назаранд, ки ҳеч як ҳолати кори босифат дар раванди ҳавасмандкунии маънавии корманд аз даст дода намешавад.

Ширкатҳои амрикоӣ дар фазои иҷтимоӣ, ки баробариро таълиф мекунанд, фаъолият мекунанд. Мувофиқи ин, коргарон дар ин ҷо бештар ҳаракат мекунанд, ба осонӣ ҷои кори худро дар ҷустуҷӯи имкониятҳои беҳтарини инфиродӣ иваз мекунанд.

### **Саволҳо барои худсанчишӣ:**

1. Сиёсати иҷтимоии ташкилот ва вазифаҳои он.
2. Роҳҳои ҳавасмандгардонии иқтисодии гурӯҳҳои гуногуни кормандон.
3. Мотиватсияи самаранокии меҳнат ва идоракунии кормандон.
4. Сабабҳои пасивии корманд.
5. Мотиватсияи иқтисодӣ.
6. Омилҳои асосие, ки ба раванди ташаккули мотиватсия таъсир мерасонанд.
7. Таҷрибаи хориҷии мотиватсионии кормандон.

# **БОБИ 10.**

## **ОМОДАНАМОИИ КАДРҲО ВА МАНСАБИ ҚОРӢ**

**10.1. Ташкили низоми таълим**

**10.2. Шаклҳои таълимии касбии  
кормандон.**

**10.3. Тайёр кардани кадрҳои  
идорақунанда**

**10.4. Мафҳум, намуд ва самтҳои мансаби  
қорӣ**

## 10.1. Ташкили низоми таълим

Олимони ватанӣ ва хориҷӣ нишон медиҳанд, ки дар бозори меҳнат тамоюлҳои устувори афзоиши таваҷҷӯҳ ба нишондиҳандаҳои сифатии қувваи корӣ, истифодаи оқилона ва рушди коргарони кироя ташаккул меёбанд.

Омӯзиш шартӣ зарурии фаъолияти ташкилот мебошад, хусусан дар шароити тағйироти муосир дар талабот ба донишҳои касбӣ дар асоси рушди технологияҳои навтарин. Рушди касбият бояд пайваста бошад, аз ҷумла омӯзиши касбӣ ва такмили ихтисос.

Омӯзиши кормандон ба афзоиши маҳорат, малака, дониши корманд мусоидат мекунад, сатҳи зехнӣ, касбияти ӯро баланд месозад, рақобатпазирии кормандро дар бозори меҳнат баланд мебардорад.

Мақсади сиёсати оmodасозии кадрҳо тайёр кардани коргари кирои рақобатпазир, манфиатдор ва кушишманд барои баланд бардоштани сифати маҳсулот дар шароити сарфаи захираҳо ва паст кардани арзиши аслии мебошад.

ПИТ-и бефосила ба пиршавии дониши кормандон оварда мерасонад.

Менечерон ду роҳи ҳалли мушкилотро доранд:

- аз кор озод кардани кормандоне, ки ба меъёрҳои рақобатпазирӣ ҷавобгӯ нестанд ва интихоби нав;

- такмили ихтисос ва омӯзиши доимии коргарони кироя.

Афзалияти рақобатии ташкилот пеш аз ҳама бартарии кормандони ин ташкилотро муайян мекунад, зеро техникаи нав, таҷҳизот, ашёи хоми ҳар гуна сифат ба ҳамаи рақибон дар бозори мавҷуда баробар дастрас аст. Маҳз хусусиятҳои кори кадрҳо, дониш, сатҳи тайёри ва таҳассус, рушди доимии кадрҳо метавонанд барои рақибон бартарии дастнорас бошанд.

### **Омӯзиши кормандон инҳоро таъмин менамояд:**

- рушди ташкилот;
- нигоҳ доштани рақобатпазирии ташкилот ва кадрҳои он;
- қобилияти зуд ва самаранок воқуниш нишон додан ва мутобиқ шудан ба тағйирот ва талаботҳои муҳити беруна;
- баланд бардоштани сатҳи тахассуси кормандон мувофиқи талаботи истеҳсолот.

### **Барои ташкили дурусти омӯзиши кормандон зарур аст:**

- нақшаи стратегии таҳияшуда ва вазифаҳои ҷориро муфассал омӯзад;
- ҳама гуна омӯзиш бояд бо татбиқи ҳадафи ташкилот алоқаманд бошад;
- натиҷаи ниҳоии омӯзишро ба таври возеҳ муаррифӣ кардан лозим аст;
- ба ҳеҷ вачҳ шумо наметавонед ба омӯзиш мувофиқат кунед, зеро он муд аст;
- дурустии кори кормандон ва мувофиқати тахассусии онҳоро таҳлил кунед;
- гузаронидани пурсиши кормандон, муайян кардани самтҳои заифтарин дар сатҳи таълим ва дохил кардани онҳо ба барномаи таълимӣ;
- ба барнома дохил кардани масъалаҳои хусусияти шахсӣ ҳатмист.

### **Системаи таълими кадрҳо инҳоро дар бар мегирад:**

- омӯзиши касбии кормандон;
- аттестатсияи кадрҳо, ки тибқи таснифи касбҳо ба категорияҳои дахлдори касбӣ - мансабӣ мансубанд;
- сертификатсияи кормандон;
- ташкили захираи роҳбарони ташкилотҳо, муассисаҳо ва корхонаҳо.

### **Мақсадҳои омӯзиши касбӣ бояд инҳо бошанд:**

- мушаххас ва махсус;
- ба даст овардани маҳорат ва малакаҳои амалӣ нигаронида шудааст;
- дар раванди таълим ва пас аз хатми он баҳо додан;
- самаранок.

### **Мушкилоти ташкили системаи таълими кадрҳо:**

- маҳдудияти маблағгузорӣ;
- ҳавасмандии нокифояи корфармоён оид ба сармоягузорӣ ба омӯзиши касб;
- бепарвоии кормандон барои сармоягузорӣ ба омӯзиши касбии худ аз сабаби набудани ҳавасмандии кофӣ барои ин.

## **10.2. Шаклҳои таълими касбии кормандон.**

**Омӯзиши касбии кадрҳо** - яке аз тадбирҳои муҳимтарини сиёсати фаъоли шуғли аҳоли буда, ба ноил шудан ба рушди устувори иқтисодиёт мусоидат мекунад, ба пешгирии бекорӣ оммавии танҳо коргарони бо кор таъминшуда фаъолона таъсир мерасонад, нигоҳ доштан ва рушди нерӯи меҳнатии ҷамъиятро таъмин менамояд.

### **Шаклҳои таълим дар ҷои кор инҳоянд:**

- **Брифинг** - ин фаҳмондан ва нишон додани усулҳои кор бевосита дар ҷои кор аст.

- **Шогирдӣ (нусхабардорӣ)** - омӯзиши кормандоне, ки дар назди устод, мутахассиси соҳибтаҳассус кор мекунанд, касбро тавассути нусхабардорӣ амалҳо аз худ мекунанд.

- **Ротатсия** - як шакли омӯзиши мустақил мебошад, ки дар он корманд муваққатан ба кор ё вазифаи нав бо мақсади азхудкунии дониш, маҳорат ва малакаҳои нав, васеъ кардани уфуқ интиқол дода мешавад.

- **Мураббигӣ** - машғулияти коргари ботаҷриба бо коргари ҷавон ё мутахассис дар ҷараёни кори ҳаррӯза мебошад.

- **Усули вазифаҳои мураккаб** - ин барномаи махсуси амалиёти корӣ мебошад, ки аз рӯи дараҷаи аҳамияти онҳо, васеъ кардани ҳаҷми вазифаҳо ва баланд бардоштани мураккабии онҳо сохта шудааст.

**Ба шаклҳои омӯзиши берун аз ҷои кор инҳо дохил мешаванд:**

- **Лексия** - як шакли анъанавии таълим аст, ки дар он монолог байни муаллим ва аудитория сурат мегирад, ки маводи таълимиро бо воситаи гӯш дарк мекунад.

- **Баррасии ҳолатҳои амалӣ** - дар чараёни он таҳлил ва муҳокимаи гурӯҳии ҳолатҳои мушаххаси истехсоли сурат мегирад, ки метавонанд дар шакли тавсиф, филми видеоӣ ифода карда шаванд.

- **Бозиҳои корӣ** - бозии коллективӣ бо истифода аз компютерҳо мебошад, ки таҳлили маводи таълимиро дар бар мегирад.

- **Моделсозӣ** - такрори шароити воқеиро дар ҷои кор тавассути истифодаи тренажерҳо, макетҳо дар бар мегирад.

- **Омӯзиши ҳассосият** - иштироқи шунавандаро дар гурӯҳ бо мақсади баланд бардоштани ҳассосияти инсон ва тақмили малакаҳои ҳамкорӣ бо одамони дигар шарт медиҳад.

- **Бозиҳои нақшофарӣ** - пешбинӣ мекунанд, ки шунаванда худро ба ҷои касе мегузорад, то таҷрибаи амалии кориро (асосан дар муоширати байнишахсӣ) ба даст орад ва дар бораи дурустии рафтори худ (одатан тавассути филмҳо) тасдиқ карда шавад.

- **Омӯзиши мустақили кормандон** - усули дастрастарини таълим барои кормандони ташкилот мебошад.

- **Омӯзиши кушод** - як шакли омӯзишест, ки дар он шунаванда ва омӯзгор-мушовир дар вақт ва фазо ҷудо карда мешаванд, ду тамоси омӯзишии беруна асосан бо истифода аз системаҳои иттилоотӣ ва коммуникатсионӣ (таълими фосолавӣ) амалӣ карда мешаванд.

### **Мақсади таълими касбии коргарон инҳоянд:**

- таъмини сатҳи дурусти тайёр кардани коргарон тибқи талаботи ҷои кор;
- фароҳам овардани шароит барои ҳаракати касбии коргар, пешбурди касбӣ-тахассусии кормандон;
- баланд бардоштани сатҳи ҳосилнокии меҳнат, сифати маҳсулот ва навсозии мунтазами номгӯи истехсоли маҳсулот.

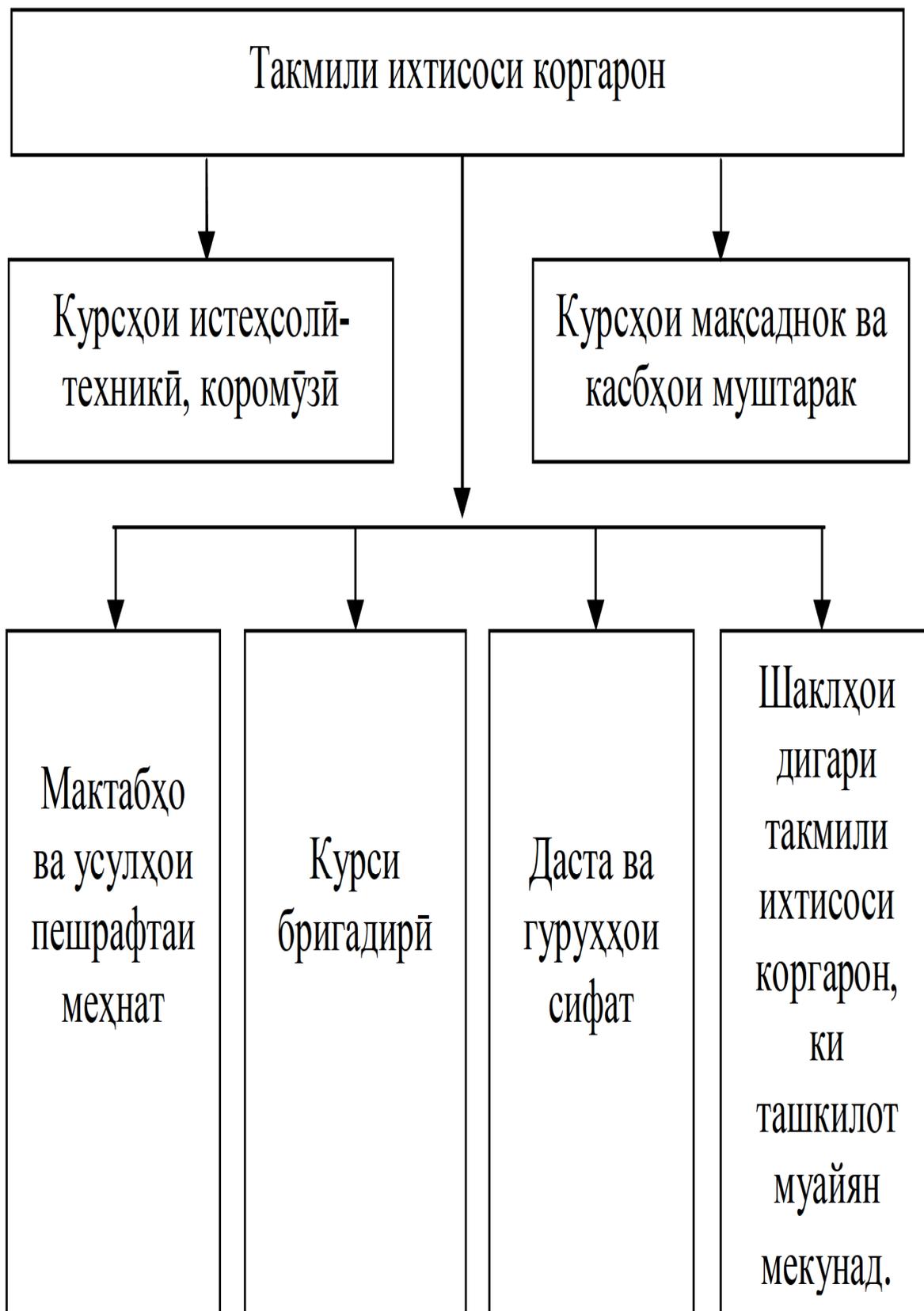
**Омӯзиши дубораи коргарон** - ин омӯзиши касбӣ-техникӣ мебошад, ки ба азхудкунии касби дигар аз ҷониби коргароне, ки тайёрии аввалияи касбиро гирифтаанд, равона карда шудааст. Бо қарори маъмурият метавонад бо ҷудошавӣ ва бе ҷудошавӣ аз кор амалӣ карда шавад.

### **Омодасозии коргарон дар ташкилот амалӣ карда мешавад:**

- барои таълим додани коргароне, ки дар робита ба дигаргунсозӣ, азнавташкिल्диҳии ташкилот озод карда мешаванд;
- барои васеъ намудани самти касбии онҳо, омодагӣ ба кор дар шароити шакли коллективии ташкили меҳнат;
- дар сурати зарурат иваз намудани касб бо сабаби набудани кор, ки ба касби коргар мувофиқ аст ё аз даст додани қобилияти иҷроии кор аз рӯи касби қаблӣ.

Бозомӯзии коргарон, ба монанди омӯзиши ибтидоии касбии онҳо, дар истехсолот дар шакли омӯзиши курс ва инфиродии кадрҳо гузаронида мешавад.

Омӯзиши дубораи коргарон бо аттестатсияи тахассусӣ (расми.9.1). Шахсони дорои маълумоти олий, ки бо сабабҳои муайян дар истехсолот касбҳои коргаронро аз худ мекунанд, дар асосҳои умумӣ аз нав тайёри мегиранд.



**Расми 10.1. Шаклҳои тақмили ихтисоси коргарон дар ташкилот**

### **Шаклҳои таълими назариявии кормандон:**

- гузаронидани лексия, семинар ва конференсияҳо;
- тамошои филмҳои махсус;
- гузаронидани бозиҳои корӣ;
- таҳлили ҳолатҳои воқеӣ;
- худтанзимкунӣ.

### **Шаклҳои таълими коргарони нав дар истеҳсолот:**

- инфиродӣ;
- гурӯҳӣ - ташкили гурӯҳҳои, ки бо онҳо кормандони сатҳи баланди тахассусӣ машғулият мегузаронанд;
- кори курсӣ - барои тайёр кардани кормандони касбҳои мураккаб истифода мешавад.

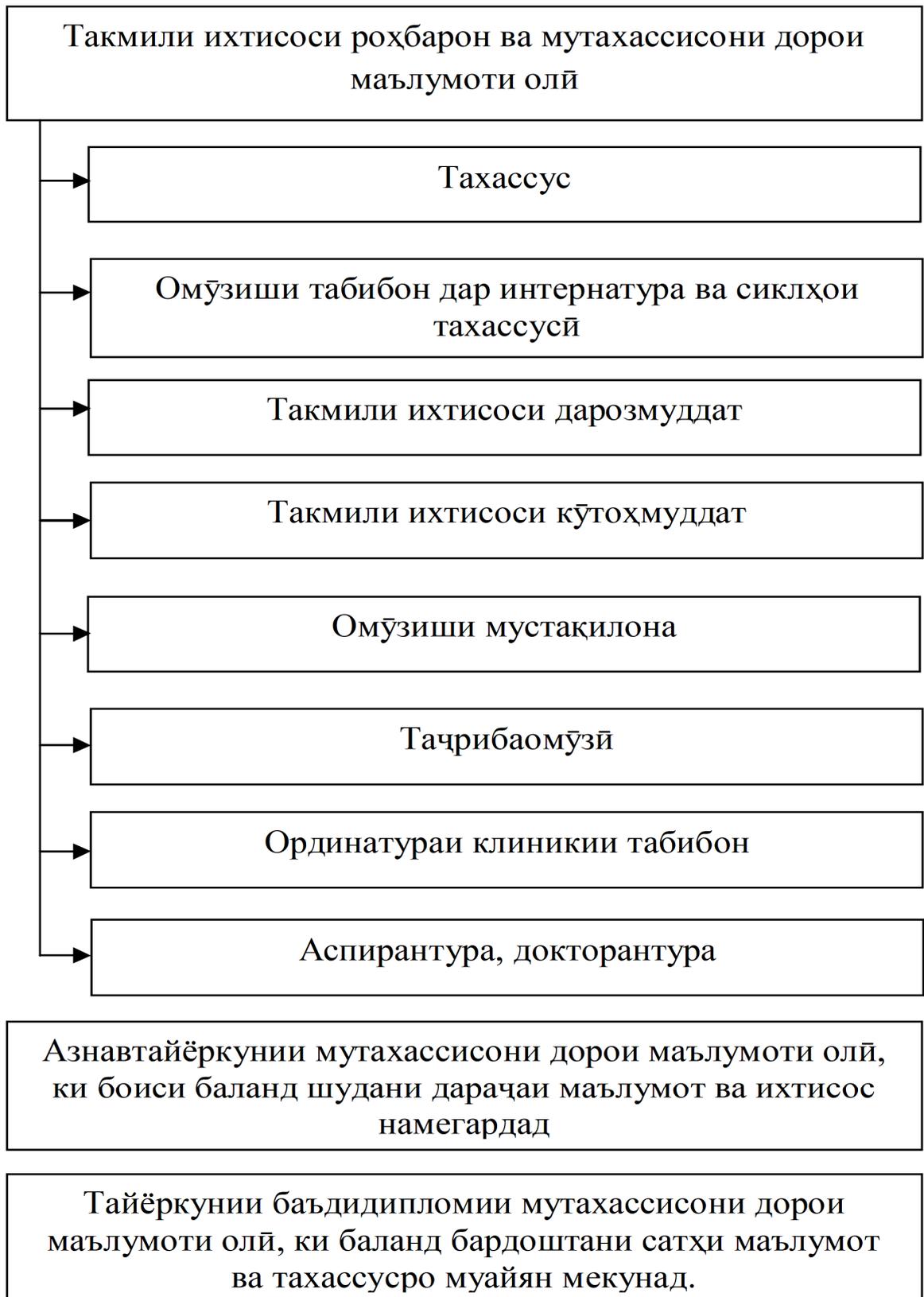
## **10.3. Тайёр кардани кадрҳои идоракунанда**

Омӯзиши доимии кормандон такмили ихтисос ва бозомӯзиро дар бар мегирад. Бозомӯзӣ бояд зарурати гирифтани таҳсилоти нави махсусро, ки аз талаботи ПИТ ва пешрафти иҷтимоӣ ба вуҷуд омадааст, дарк кунад.

Система ба шумо имкон медиҳад, ки назорати доимии сифат ва касбияти мутахассисонро ташкил кунед, онҳоро дар тӯли тамоми ҳаёти корӣ таълим диҳед, бонки маълумот дар бораи ҳайат ва тахассуси кормандонро таъсис диҳед (расм.10.2).

### **Раванди таълими касбии кадрҳо инҳоро дар бар мегирад:**

- муайян кардани талабот ба омӯзиш;
- муайян кардани ҳадафҳои омӯзиш;
- муайян кардани мундариҷаи барномаҳо;
- ташаккули буҷет;
- интихоби усулҳои таълим;
- бевосита ба даст овардани малака ва дониши касбӣ;
- муайян намудани меъёрҳои баҳодихии натиҷаҳои таълим;
- арзёбии самаранокии таълим.



**Расми 10.2. Такмили ихтисоси роҳбарон ва мутахассисони дорои маълумоти олий.**

## **Намудҳои омӯзиши касбии роҳбарон ва мутахассисон:**

1. Омӯзиши мустақили мунтазами роҳбарон ва мутахассисон (худомӯзишӣ).

Дар асоси нақшаи инфиродии рушд, ки аз ҷониби роҳбар бевосита тасдиқ карда мешавад, амалӣ карда мешавад. Он тавассути омӯзиши мустақили роҳбарон, мутахассисони махсус, шиносӣ бо таҷрибаи пешқадам, ватанӣ ва хориҷии коргузаронида мешавад.

Худомӯзии роҳбарон ва мутахассисон инчунин роҳбарӣ ва фаъолияти педагогӣ дар курсҳои мақсаднок, дар мактабҳо оид ба омӯзиши техника ва усулҳои пешрафтаи меҳнат ва дигар шаклҳои тақмили ихтисоси коргарон дар бар мегирад.

Ба роҳбарон ва мутахассисоне, ки тахассуси худро баланд мебардоранд, лексия ва машваратҳо аз ҷониби омӯзгорони донишгоҳҳо ва муассисаҳои таҳсилоти баъдидипломӣ кӯмак мерасонанд. Ин дастрасии шунавандагонро ба донишҳои илмӣ, техникаӣ ва иқтисодии барои онҳо зарурӣ хеле васеъ мекунад.

**Омӯзиши чандирӣ** - як шакли омӯзиши роҳбарон ва мутахассисон бо истифодаи ҳамачонибаи унсурҳои омӯзиши мутамарказ ва фосолавӣ мебошад.

### **Хусусиятҳои хос:**

- дастрасӣ ба ҳама гурӯҳҳои иҷтимоии синну соли кормандон бидуни маҳдудият;

- омӯзиши мустақили кормандон - шакли пешбари фаъолияти таълимӣ;

- фардикунонии раванди таълим;

- ҳуқуқҳои васеи шунавандагон оид ба муайян кардани мундариҷа, шаклҳо, усулҳо, режим ва аттестатсияи таълим;

- тамаркуз ба натиҷаи ниҳой.

Омӯзиш хусусияти интихобӣ дорад; маводи омӯхташуда он чизест, ки ба роҳбар ё мутахассиси мушаххасро ба худ ҷалб мекунад;

**диверсификатсия** - ин тавсеаи барномаҳои таълимӣ ва системаҳои таълиме мебошад, ки афзоиши номгӯ, тағйирёбии хусусият ва мундариҷаи хидматҳои таълимиро таъмин мекунад;

**универсалӣ**, имконияти истифодаи технологияи таълими кушод аз ҷониби муассисаҳо таълимӣ ва ташкилотҳо;

**самаранокии иқтисодӣ** дар он аст, ки арзиши омӯзиши чандирӣ дар муқоиса бо шаклҳои анъанавии таълим хеле арзонтар аст.

2. Омӯзиши кӯтоҳмуддат - дар сурати навсозӣ, тағйир ё таҷдиди сохтори ташкилот, тағйироти назаррас дар заминаи меъёрию ҳуқуқӣ, ки фаъолияти онро дар масъалаҳои иқтисодӣ, паҳши корӣ танзим мекунад, амалӣ карда мешавад. Давомнокии таҳсил аз 1 то 6 ҳафта аст.



**Расми 10.3. Курси такмили ихтисоси кӯтоҳмуддати роҳбарон ва мутахассисон**

3. Такмили дарозмуддати ихтисоси роҳбарон ва мутахассисон дар истеҳсолот аз он иборат аст, ки кормандон маҷмӯи дониш, қобилият ва малакаҳоро дар бар мегирад, ки ба иҷрои босифати вазифаҳои онҳо, васеъ намудани доираи салоҳият барои фаъолияти мавҷуда ё ҷойи кори нав, омӯзиши санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ оид ба масъалаҳое, ки ба салоҳияти ташкилотё воҳиди он дохил мешаванд. Мӯҳлати таҳсил на камтар аз 1 маротиба дар 5 сол (МТО).

4. Таҷрибаомӯзии роҳбарон ва мутахассисон дар ташкилотҳои пешрафта, ватанӣ ва хориҷӣ бо мақсади ҷорӣ намудани таҷрибаи самараноки ташкили меҳнат дар шакли мушаххаси фаъолият гузаронида мешавад. Таҳсилоти олий ин сатҳи таҳсилотест, ки шахс дар донишгоҳ дар натиҷаи азхудкунии мундариҷаи таълим ба даст меорад ва бо гирифтани сатҳи муайяни таҳассус аз рӯи натиҷаҳои аттестатсияи давлатӣ ба анҷом мерасад.

**Ба МТО дохил мешаванд:** донишгоҳҳо, донишкадаҳо, академияҳо, консерваторияҳо.

Мувофиқи мақоми аккредитатсияи МТО 4 зина вуҷуд дорад:

1 - мактабҳо, техникумҳо;

2 - коллечҳо;

3 - 4 - донишгоҳҳо, донишкадаҳо, академияҳо.

Аз рӯи хусусиятҳои таълимӣ - таҳассусӣ мактаби олий тайёр мекунад: мутахассиси хурд, бакалавр, магистрро.

**Омилҳое, ки кормандонро ба таҳсил ҳавасманд мегардонанд:**

- хоҳиши нигоҳ доштани вазифа;

- манфиатдор будан ба зиёд кардани музди меҳнат;

- хоҳиши ба даст овардани мансаби олий;

- тавачҷӯх ба раванди азхудкунии дониш ва малакаҳои нав.

Системаи таълими кадрҳо бояд пайваста бошад, манфиатҳои ташкилот дар маҷмӯъ ва талаботи муҳити берунаро ба назар гирад.

## 10.4. Мафхум, намуд ва самтҳои мансаби корӣ

Дар чараёни фаъолияти меҳнатӣ ҳар як шахс кӯшиш мекунад, ки ба меҳнат муносибати фаъол дошта, дар ин ё он соҳа ба рушди касб ноил гардад. Одамон ба он бо эҳтиёҷоти гуногун, манфиатҳо, майлҳо, эҳсосот, шуури вазифа, масъулият, ки ҳамчун ангезаҳо баромад мекунанд, муносибат мекунад; бо воситаҳои муайяне, ки бо ёрии онҳо амалӣ карда мешавад, тавсиф карда мешавад. Фаъолияти меҳнатӣ мавҷудияти дониш, қобилият ва малакаҳои муайяни шахсро дар бар мегирад, ки дар навбати худ ғани мегарданд ва бевосита дар чараёни ҳуди фаъолияти меҳнатӣ инкишоф меёбанд. Асоси маърифатии фаъолияти меҳнатӣ дар ташаккули сифатҳои он, ба монанди самти ояндадор, хавасмандии бошуурона, хусусияти муназзам аҳамияти муайянкунанда дорад.

**Мансаб** - ин ҳулосаҳои субъективии ба амал баровардани корманд дар бораи ояндаи меҳнати худ, роҳҳои интизории баён ва қаноатмандии меҳнат мебошад.

**Мансаб** - ба маънои васеъ маънои пешрафти муваффақро дар фаъолияти хизматӣ, илмӣ ё истехсолӣ, ба даст овардани шӯҳрат, мақоми баландтар, қудрат, арзишҳои моддӣ дорад. Ин ифодаи худ, тағйир додани малака, дониш, қобилият, пешрафт бо роҳи интиҳобшудаи фаъолият, ҳам дар дохили ташкилот ва ҳам берун аз он мебошад.

**Мансаб** - на танҳо пешбарӣ ба хидмат аст. Ҳаёти шахс берун аз ҷои кор ба мансаб таъсири назаррас мерасонад, як қисми он аст. Мансаб траекторияи ҳаракати худ - инсон бо назардошти хусусиятҳои муҳити дохилӣ ва беруна, воқеият, ҳадафҳо, хоҳишҳо ва қобилиятҳои худ худаш эҷод мекунад.

### **Намудҳои мансаб:**

**Мансаб дар дохили ташкилот** - маънои онро дорад, ки корманди мушаххас дар чараёни фаъолияти касбии худ аз тамоми марҳилаҳои рушд мегузарад: омӯзиш, ба кор қабул шудан, рушди касбӣ, дастгирӣ ва рушди қобилиятҳои касбии инфиродӣ, нафақа. Дар се самт амалӣ карда мешавад:

**амудӣ** - рушди касбӣ ва мансабӣ дар соҳаи асосии фаъолият, аз рӯи зинаҳои афзоиш;

**уфуқӣ** - пешрафт ба соҳаи дигари функционалии фаъолият, ба дигар бахшҳои як сатҳ;

**марказгурез** - пешрафт, наздик шудан ба ядроии роҳбарият, маркази роҳбарият, иштирок дар қабули қарорҳо.

**Мансаби байнисоҳавӣ** - як намуди мансабест, ки маънои онро дорад, ки корманди мушаххас дар чараҳои фаъолияти касбии худ тамоми марҳилаҳои рушдро аз сар мегузаронад: омӯзиш, ба кор омадан, рушди касбӣ, дастгирӣ ва рушди қобилиятҳои касбии инфиродӣ, ба нафақа баромадан - пайваста дар вазифаҳои гуногун дар ташкилотҳои гуногун кор кардан. Ин касб метавонад махсус ва ғайритахассусӣ бошад.

**Мансаби ғайритахассусӣ** - як намуди мансабест, ки дар Ҷопон васеъ рушд кардааст. Ҷопонҳо қатъиян чунин мешуморанд, ки роҳбар бояд мутахассисе бошад, ки дар ҳама ҷо дар ширкат кор карда тавонад, на вазифаи алоҳидаро иҷро кунад. Ҳангоми баромадан аз зинаҳои корӣ, шахс бояд тавонад ба ширкат аз паҳлӯҳои гуногун назар кунад, бидуни он ки дар як вазифа зиёда аз се сол бимонад. Бале, хеле хуб ҳисобида мешавад, агар роҳбари шӯъбаи фурӯш бо роҳбари шӯъбаи таъминот ҷой иваз кунад.

Бисёре аз роҳбарони ҷопон дар марҳилаҳои аввали фаъолияти худ дар иттифокҳои касаба кор мекарданд. Дар натиҷаи чунин сиёсат, роҳбарони ҷопон дорои миқдори хеле камтари донишҳои махсусгардонидашуда мебошад ва ҳамзамон дорои тасаввуроти яқлухт дар бораи ташкилот мебошад, ки бо таҷрибаи шахсии худ мустақам карда шудааст. Зинаҳои ин мансабро корманд метавонад ҳам дар як ташкилот ва ҳам дар ташкилотҳои гуногун гузарад.

**Мансаби махсусгардонидашуда** - навъи мансабест, ки бо он тавсиф карда мешавад, ки корманди мушаххас дар чараёни фаъолияти касбии худ марҳилаҳои гуногуни онро мегузаронад. Корманди мушаххас метавонад ин марҳилаҳоро пай дар пай ҳам дар як ташкилот ва ҳам дар ташкилотҳои гуногун гузарад, аммо дар доираи касб ва соҳаи фаъолияти, ки дар он тахассус дорад. Масалан, сардори шӯъбаи фурӯши як ташкилот сардори шӯъбаи фурӯши ташкилоти дигар мешавад. Чунин гузариш ё бо афзоиши музди меҳнат ё дурнамои пешрафт алоқаманд аст. Мисоли дигар: сардори шӯъбаи кадрҳо ба вазифаи муовини директори идоракунии кадрҳои ташкилоте, ки дар он кор мекунад, таъин карда мешавад.

**Мансаби амудӣ** - навъи мансабест, ки аксар вақт бо он худ мафҳуми касби тичоратӣ алоқаманд аст, зеро дар ин ҳолат пешрафт бештар намоён аст. Дар зери мансаби амудӣ болоравии дараҷаи баландтари иерархияи сохторӣ (баланд бардоштани вазифа, ки бо сатҳи баланди музди меҳнат ҳамроҳ аст) фаҳмида мешавад.

**Мансаби уфуқӣ** - намуди мансаб, ки ё ба соҳаи дигари функционалии фаъолият кӯчидан ё иҷрои нақши муайяни хидматӣ дар зинапоёро дар назар дорад, ки дар сохтори ташкилӣ мустаҳками расмӣ надорад (масалан, иҷрои нақши роҳбари гурӯҳи муваққатии мақсаднок, барнома ва ғайра); ба мансаби уфуқӣ инчунин васеъшавӣ ё мураккабшавии вазифаҳоро (одатан, бо тағйирёбии муносиби мукофот) дохил кардан мумкин аст. Ин мафҳум маънои ҳаракати ҳатмӣ ва доимӣ ба болои иерархияи ташкилиро надорад.

**Мансаби зинадор** - намуди мансаб, ки унсурҳои намудҳои амудӣ ва уфуқии мансабро пайваст мекунад. Пешбурди корманд метавонад тавассути иваз кардани афзоиши амудӣ бо уфуқӣ амалӣ карда шавад, ки таъсири назаррас дорад. Мансаби зинадор хеле маъмуланд ва метавонанд ҳам шаклҳои дохилиташкилӣ ва ҳам байни ташкилотҳоро гиранд.

**Мансаби марказонидашуда (пинҳонӣ)** - намуди мансабест, ки барои атрофиён камтар аён аст; ба доираи маҳдуди коргарон, одатан, ки берун аз ташкилот робитаҳои тичоратии калон доранд, дастрас аст. Мансаби марказонидашуда маънои ҳаракат ба самти аслӣ, роҳбарияти ташкилотро дорад. Масалан, даъват кардани корманд ба вохӯриҳо, маҷлисҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ, ки барои кормандони дигар дастрас нестанд, дастрасии корманд ба манбаъҳои ғайрирасмии иттилоот, мурочиатҳои боваринок, супоришҳои алоҳидаи муҳими роҳбарият. Чунин корманд метавонад дар яке аз шӯъбаҳои ташкилот вазифаи оддиро ишғол кунад. Аммо сатҳи музди меҳнати ӯ аз мукофотпулӣ барои кор дар вазифаи ишғолкардааш хеле зиёдтар аст.

**Мансаб - барқ** - роҳи зуд ба сӯи муваффақият аст, ки дар муддати хеле кӯтоҳ мавқеи ҷомеаро пеш мебарад.

**Мансаби корӣ** - пешрафти пайвастаи шахсият дар ягон соҳаи фаъолият, тағйир додани малака, қобилият, имкониятҳои таҳассусӣ ва андозаи мукофотпулӣ, ки бо фаъолият алоқаманд аст; пешрафт дар роҳи интиҳобшудаи фаъолият, ба даст овардани шӯҳрат, маъруфият, ғанисозӣ. Масалан, ба даст овардани ваколатҳои бештар, мақоми олӣ, эътибор, қудрат, пули бештар.

Мансаби корӣ на танҳо пешбарӣ ба хидмат аст. Мо метавонем дар бораи касб ҳамчун як намуди машғулият, фаъолият, масалан, касби менечер, касби варзишӣ, касби хунармандӣ, касби хонашинӣ, модар, шогирд сухан ронем. Ҳаёти шахс берун аз кор ба фаъолияти соҳибкорӣ таъсири назаррас мерасонад, як қисми касб аст. Мансаби корӣ аз ташаккули ҳукмҳои субъективии огоҳонаи ҳуди корманд дар бораи ояндаи меҳнати худ, роҳи пешбинишудаи ифодаи худ ва қаноатмандии меҳнат оғоз меёбад. Ба ибораи дигар, мансаб ин мавқеъ ва рафтори инфиродии шахс, ки бо таҷрибаи корӣ ва фаъолият дар тӯли ҳаёти кории шахс алоқаманд аст.

**Вазифаи асосии банақшагирӣ, идоракунии ва татбиқи мансаб инҳоянд:**

- пайваст кардани ҳадафҳои ташкилот ва корманди инфиродӣ;
- ба нақша гирифтани мансаби корманди мушаххас бо назардошти эҳтиёҷот ва вазъи ӯ;
- таъмини шафофияти раванди идоракунии мансаб;
- баланд бардоштани сифати банақшагирии мансаб;
- бартараф кардани "монеаҳои мансабӣ", ки дар он амалан имконияти рушди корманд вучуд надорад;
- ташаккул додани меъёрҳои барои фаҳмиши рушди мансаб ва касбӣ барои қарорҳои мушаххаси мансаб;
- муайян кардани роҳҳои пешбарӣ, ки имкон медиҳанд эҳтиёҷоти миқдорӣ ва сифатии ташкилот бо кадрҳо дар вақти зарурӣ ва дар ҷои лозима қонеъ гардонанд. Марҳилаҳои касб дар ҷадвали 10.1 оварда шудаанд.

**Омилҳои, ки ба муваффақияти касб таъсир мерасонанд:**

- парвандае, ки ба шахс имконият дод;
- муносибати воқеӣ ба интиҳоб;
- имкониятҳои, ки дар оила (таълим, робитаҳо) ба вучуд меоянд;
- дониши хуби ҷиҳатҳои қавӣ ва заифи худ; банақшагирии возеҳ.

**МАРҲИЛАҲОИ МАНСАБИ ҚОРӢ ВА ЭҲТИЁҶОТИ АФЗАЛИЯТНОКИ ҚОРМАНД**

Марҳилаҳои мансаб	Сину сол	Тамоми мансабҳо	Эҳтиёҷоти равонӣ ва ахлоқӣ	Эҳтиёҷоти моддӣ ва бехатарӣ
Гузашта	то 25	Таҳсил дар мактаб ва муассисаи касбии таълимӣ, озмоишҳо дар қорҳои гуногун ҳангоми мутобиқсозии истехсолӣ	Оғози худшиносӣ	Ғамхорӣ оид ба амният
Ташаккул	аз 25 то 30	Анҷоми мутобиқсозии истехсолӣ, ташаккули қорғари соҳибхитисос	Тақвият додани худшиносӣ, оғози ба даст овардани мустақилият	Ғамхорӣ оид ба амният, сатҳи қаноатбахшии музди меҳнат
Пешрафт	аз 30 то 45	Тақмили дараҷаи ихтисос, пешбурди касбӣ-тахассусӣ, ба даст овардани малақаҳои нав ва таҷрибаи қорӣ	Баланд бардоштани сатҳи худшиносӣ, тақвияти мустақилият, оғози худнамоӣ	Ғамхорӣ оид ба саломатӣ, сатҳи баланди музди меҳнат
Нигоҳдорӣ	аз 45 то 60	Ноил шудан ба сатҳи баландтарини рушди касбӣ, мавқеи мансабӣ дар ташкилот, роҳнамоии ҷавонон	Ба эътидол овардани мустақилият, тақвияти худнамоӣ, оғози эҳтиром	Баланд бардоштани сатҳи музди меҳнат ва сифати зиндагӣ, тавачҷӯх ба дигар манбаъҳои даромад
Анҷомдиҳӣ	аз 60 то 63	Омодагӣ ба нафақа, омода кардани вориси худ	Муътадилсозӣ, худнамоӣ, афзоиши эҳтиром	Нигоҳ доштани сатҳи музди меҳнат ва сифати зиндагӣ, афзоиши тавачҷӯх ба дигар манбаъҳои даромад
Нафақавӣ	Пас 63	Нафақа, омодагӣ ва машғул шудан ба фаъолияти нав	Худнамоӣ дар соҳаи нави фаъолият, ба пойдор гардондани эҳтиром	Ғамхорӣ оид ба саломатӣ, андозаи нафақа, дигар манбаъҳои даромад

**Ҳадафҳои шахс ҳангоми интихоби мансаб ба он равона карда шудаанд, ки:**

- машғул шудан ба намуди фаъолияте, ки аз он каноатмандии маънавӣ пайдо мешавад;

- кор ё мавқееро ба даст оред, ки ба худбаҳодихӣ мувофиқат кунад, муҳите, ки шароити табиӣ он ба вазъи саломатӣ таъсири мусбат мерасонад ва имкон медиҳад, ки истироҳати хуб ташкил карда шавад;

- ишғол кардани кор ё мансабе, ки хусусияти эҷодӣ дорад, ба дараҷаи муайяни мустақилият имкон медиҳад;

- кор ё вазифае дошта бошед, ки музди хуб гирад ё ба шумо имкон диҳад, ки ҳамзамон даромади иловагӣ ба даст оред ё омӯзиши фаъолро идома диҳед.

**Принсипҳо:**

- самаранокии кор;

- салоҳият ва имкониятҳои эҳтимолии корманд;

- қобилияти хуб ташкил кардани тарафи расмӣ парванда;

- мукофоти маҳорат, яъне интизори "вақти ситора" - и худ ва ба даст овардани нақшаи пешбинишуда;

- қобилиятҳои умумӣ.

**Идоракунии мансаби корӣ. Банақшагирӣ ва рушди мансаби корӣ.**

**Банақшагирии мансаби корӣ** - ин муайян кардани ҳадафҳои рушди корманд ва роҳҳои татбиқи онҳо мебошад. Банақшагирии мансаб асосноккунии илмӣ синну соли оқилона ва мӯҳлатҳои меъерӣ ишғоли вазифаро бо назардошти хоҳишҳо ва сифатҳои шахсии корманд дар бар мегирад.

Татбиқи нақшаи рушди касб, аз як тараф, *рушди касбии корманд*, яъне ба даст овардани таҳассус тавассути омӯзиши касб, таҷрибаомӯзӣ, такмили ихтисос ва аз тарафи дигар, *ишғоли пайдарпайи вазифаҳо* дар бар мегирад, ки таҷрибаи корӣ барои кор дар вазифаи мақсаднок зарур аст.

**Рушди мансаби корӣ** - ин амалҳое мебошанд, ки корманд барои амалӣ кардани нақшаи худ анҷом медиҳад. Банақшагирии мансаб аз оғози кори корманд дар ташкилот гузаронида мешавад ва ҳангоми аз кор озод шуданаш ба охир мерасад.

**Мансабнақша** - воситаи идоракунии касб аст; тавсифи графикаи он чизе, ки бояд бо одамон дар марҳилаҳои гуногуни касбаш рӯй диҳад.

Ташаққули захираи кадрӣ барои иваз кардани вазифаи ҳоли. Барои коргарон ин маънои онро дорад:

- меъёри эҳтимолан баландтари қаноатмандӣ аз кори худ дар ташкилот, имконияти рушди касбӣ ва баланд бардоштани сатҳи зиндагӣ;

- диди равшантар дар бораи дурнамои касбии шахсӣ ва қобилияти банақшагирии ҷанбаҳои дигари ҳаёти худ.

- имконияти омодагии мақсаднок ба фаъолияти касбии оянда;

- баланд бардоштани рақобатпазирии он дар бозори меҳнат.

**Ташкилот бошад:**

- коргарони ҳавасманд ва содиқ, ки фаъолияти касбии худро бо ташкилот мепайвандад ва ин қоҳиши гардиши коргарон ва афзоиши ҳосилнокии меҳнатро таъмин мекунад;

- қобилияти ба нақша гирифтани рушди касбии кормандон ва тамоми ташкилот бо назардошти манфиатҳои шахсии онҳо;

- гурӯҳи манфиатдорони рушди касбӣ, кормандони ботаҷриба ва ҳавасманд барои пешбарӣ ба вазифаҳои муҳим.

**Мансабпарастӣ** - сифати манфии ахлоқии шахсест, ки тамоми фаъолияти касбӣ ва ҷамъиятии худро ба расидан ба ҳадафи пешбарӣ тобеъ мекунад. Мансабпараст танҳо зоҳиран садоқати худро ба кори супоридашуда нишон медиҳад.

Хусусиятҳои хоси ӯ мутобиқшавӣ, беинсофӣ, сергапӣ; вай ба манфиатҳои кор ва тақдирӣ одамоне, ки бо ӯ кор мекунанд, бепарво аст.

### **Саволҳои барои худсанҷишӣ**

1. Хусусиятҳои тайёр кардани кадрҳои идоракунанда.
2. Намудҳои мансаби корӣ ва хусусиятҳои онҳо.
3. Марҳилаҳо, ҳадафҳои мансабии кормандро тавсиф кунед.
4. Тайёр кардани кадрҳои корӣ. Шаклҳои омӯзиши касбии кормандон.
5. Таълимоти касб, хусусиятҳои он.

# **БОБИ 11.**

## **ИДОРАКУНИИ НИЗОЪҲО, МУЗОКИРОТИ КОРӢ ВА МУОШИРАТИ ИДОРАКУНӢ**

**11.1. Низоъ ва сабабҳои пайдоиши он**

**11.2. Идоракунии низоъҳо: субъектҳо,  
намудҳо ва таснифот**

**11.3. Равандҳо ва давраҳои музокироти  
корӣ**

**11.4.: Моҳият, вазифа ва таъиноти  
муоширати идоракунӣ**

## 11.1. Низоъ ва сабабҳои пайдоиши он

Роҳбар будан - на танҳо маънои қобилияти ташкили кори коллектив, афзалият додани фаъолият, муайян кардани стратегия ва вектори рушди ширкатро дорад. Роҳбари ҳақиқӣ пеш аз ҳама равоншиноси боистеъдод аст, ки қодир аст ҳар гуна баҳсро дар робита ба манфиатҳои ҳамаи ҷонибҳои манфиатдор зуд ва бедард ҳал кунад.

Ҳар касе, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои ғайриоддӣ дар кор омода аст, бояд ба муоширати пуршиддати ҳаррӯза омода бошад, ки бо худ низоъҳоеро ба вучуд орад, ки пешгирӣ кардан ғайриимкон аст, зеро ҳамеша рақибон зиёданд ва ҳар кас нуқтаи назари худро дар мавзӯи баҳс дорад.

**Низоъ** (лат. *conflictus* бархӯрд, мубориза) - ин бархӯрди манфиат ва ақидаҳои муқобил, шиддат ва тезу тунд гардидани зиддиятҳо, ки ба амалҳои фаъол, мушкilot, мубориза бо бархӯрдҳои мураккаб оварда мерасонад.

Вобаста ба соҳаи фаъолияти ҳаётии одамон низоъҳо ба миён меоянд, ки инҳоянд:

- истехсоли;
- ҷамъиятӣ;
- сиёсӣ;
- хонаводагӣ.

**Моҳияти низоъ** - он вазъиятеро фаҳмида мешавад, ки дар он ҳар як ҷониб кӯшиш мекунад, ки мавқеи бо манфиатҳои тарафи дигар номувофиқро ишғол кунад.

Муайян кардани сабабҳои аслии низоъ калиди интихоби роҳи мувофиқтарини ҳалли он мебошад. Низоъҳо хеле кам аз сабаби нофаҳмиҳо дар масъалаҳои ҳуқуқӣ ба вучуд меоянд. Одатан, сабабҳо хусусияти иқтисодӣ, техникӣ ё шахсӣ доранд.

**Сабабҳои эҳтимолии низоъ:**

- қатъ гардидани алоқа;
- набудани эҳтиром ва беқадри;

- тағйирот дар ҳаёти корӣ ё тағйирот дар вазъи молиявию иқтисодӣ;
- фарқиятҳои системаҳои ҳуқуқӣ ё тағйироти қонунгузорӣ;
- мушкилоти техникӣ ё нуқсони истехсолӣ;
- диди гуногуни вазъият;
- даҳолати шахсони сеюм ё ҳолатҳои форс-мажорӣ.

Муайян кардани сабабҳои воқеии низоъ ба шумо имкон медиҳад, ки роҳи самараноки ҳалли онро интихоб кунед. Масалан, агар ихтилоф бо сабаби қатъи муоширати байни тарафҳо ба вучуд ояд, дар ин ҳолат истифодаи миёнаравӣ ё муттаҳидшавӣ ба мақсаднок мувофиқ аст. Агар ихтилофи байни тарафҳо бо фарқиятҳо дар системаҳои ҳуқуқӣ вобаста бошад, пас беҳтар аст, ки ба суд ё ҳакамӣ муроҷиат кунед ва дар сурати муноқиша бо сабаби масъалаҳои техникӣ ба коршиноси мустақил муроҷиат кунед.

## **11.2. Идоракунии низоъҳо: субъектҳо, намудҳо ва таснифот**

**Идоракунии низоъҳо** - таъсири мақсаднок барои бартараф намудани сабабҳои низоъ, ки боиси сар задани низоъ гардидаанд ё ба ислоҳи рафтори иштирокчиёни муноқишакарда таъсир расонидан аст.

Усулҳои идоракунии низоҳоро дар маҷмӯъ дар шакли якчанд чунин гурӯҳҳо тасаввур кардан мумкин аст, ки ҳар кадоми онҳо доираи истифодаи худро доранд:

- дохилишахсӣ, яъне усулҳои таъсиррасонӣ ба шахси алоҳида;
- сохторӣ, яъне усулҳои рафъи низоъҳои ташкилӣ;
- усулҳои байнишахсӣ ё услубҳои рафторӣ дар забонҳои низоъ;
- музокирот.

Усулҳои дохилишахсӣ аз қобилияти дуруст ташкил кардани рафтори худ, баён кардани нуқтаи назари худ бидуни воқуниши муҳофизатии шахси дигар иборат аст.

Усулҳои сохторӣ асосан бо тағйирот дар сохтори ташкилот, тақсимои ваколатҳо, навовариҳо дар ташкили меҳнат, системаи қабулшудаи ҳавасмандкунӣ алоқаманданд. Ба чунин усулҳои сохтории идоракунии низоҳо инҳо дохил мешаванд: шарҳи талабот ба кор, механизмҳои ҳамоҳангсозӣ ва ҳамгирӣ, таҳияи ҳадафҳои умумиташкилӣ, системаҳои оқилонаи мукофот.

Усулҳои байнишахсии идоракунии низоҳо ҳангоми пайдоиши вазъияти низо ва зарурати интихоби шакл, услуби рафтори минбаъдаи шахс истифода мешаванд.

Дар оғози низо, иштирокчиёни он муайян мекунанд, ки минбаъд онҳо чӣ гуна бояд рафтор кунанд, то ихтилоф ба манфиатҳои онҳо то ҳадди имкон камтар таъсир расонад. Мутахассисони амрикоӣ К.Томас ва Р.Кинмен панҷ услуби асосии рафторро дар вазъияти низоӣ ҷудо мекунанд:

- нармӣ;
- ба тарафе майл кардан;
- муҳолифат;
- ҳамкорӣ;
- созиш.

**Ҷузъҳои асосии низо инҳоянд:**

- субъектҳои низо (иштирокчиёни ҳамкории низо);
- объекти низо (он чизе, ки боиси муҳолифати иштирокчиёни низо мегардад);
- сабабҳои низо (чаро бархӯрди манфиатҳо рух медиҳад);
- усулҳои танзими низо;
- ташҳиси низо.

Дар солҳои 60-ум олими олмонӣ Р.Дарендорф бо назарияи низоӣ иҷтимоӣ баромад кард, ки баъдтар номи “моделҳои низоӣи ҷомеа”-ро гирифт. Вай изҳор дошт, ки

мавҷудияти низоъҳо дар равандҳои иҷтимоӣ, табиӣ аст ва хатман ба системаи корӣ таҳдид намекунад.

Масъалаи низоъ ҳамчун меъёри муносибатҳои иҷтимоӣ дар асарҳои Л.Козер, К.Боулдинг, Ч.Бернард. ифода ёфтааст. Ба ақидаи онҳо, низоъ ба ҳама сатҳҳо ва соҳаҳои фаъолият хос аст ва онро хилофи тартибот хисобидан мумкин нест, он ба монанди озодии баён дар ҷомеаи демократӣ муқаррарӣ аст.

Механизми танзими ин раванд бояд сохта шавад. Дар айни замон якҷанд самтҳои танзими низоъҳо ташаккул ёфтаанд:

- самти фалсафӣ - сотсиологӣ - назариявӣ, ки тамоюлҳои умумии рушди низоъҳоро дар сатҳи макро фаро мегирад;

- ташкилию сотсиологӣ - сабабҳо ва динамикаи низоъҳои ташкилотро меомӯзанд;

- инфиродӣ – психологӣ - омӯзиши хусусиятҳои психофизикӣ ва хусусиятҳои шахсони алоҳида, рафтори онҳо дар ҳолатҳои низоъӣ.

Дар ҳама гуна ташкилотҳо баъзан нооромӣ ба вуҷуд меояд, ки метавонад ба низоъ оварда расонад. Аз ин рӯ, барои менечери муосир муҳим аст, ки ҳолати низоъро идора кунад.

Тарафдорони мактаби классикий менечмент асосан муноқишаҳоро, ки ба қобилияти менечер барои ҳалли ҳама гуна мушкилоте, ки дар ин соҳа ба миён меоянд, нодида мегиранд. Аммо дар солҳои 20-ум М.Фоллетт дар кори худ “муноқишаи конструктивӣ” чунин пешниҳод кард: ба ҷои он ки ҳолатҳои баҳсбарангезро одатан бо зӯрӣ бартараф кунад, менечер бояд ин вазро тавре идора кунад, ки онро ислоҳ кунад.

Фоллетт се усули бартараф кардани ҳолатҳои низоъро, ки одатан байни шахс (ё иттифоқи касаба) ва роҳбарияти ширкат ба вуҷуд меоянд, яъне саркӯб, тафохум, ҳамгирой

чудо кард. Албатта, аз инҳо, танҳо ҳамгирой ҳалли мушкилотро пешниҳод мекунад.

Бо ёрии саркӯбкунӣ рақибро нобуд кардан мумкин аст. Бале, роҳбарияти қавӣ бар иттифоқи заиф ғалаба хоҳад кард ё иттифоқи тавоно метавонад ташкилотро пароканда кунад.

**Созиш** - шакли аз ҳама мӯътабар ва зуд-зуд истифодашавандаи қарор аст. Ҳангоми созиш, ҳар як тараф чизи лозимаро талаб мекунад ва то ба охир музокира мекунад. Ин як созиши муваққатӣ аст, ки барои муддати кӯтоҳ пешбинӣ шудааст ва ба такрори нави низоъ оварда мерасонад.

**Ҳамгирой.** Ин равиш баррасии муноқишаро ҳамчун мушкилоти гуногунҷабҳа бо ҳалли қонё кардани талаботи асосии тарафҳои муноқиша пешбинӣ мекунад. Барои ҳамгирой системаи ягонаи арзишҳо дар тарафҳои муҳолиф зарур аст, то як тараф тарафи дигарро пурра дарк кунад.

Яке аз сабабҳои маъмулии рафънопазирии низоъ дар он аст, ки тарафҳо аксар вақт чизҳои гуногунро мегӯянд. Фарз мекунем, ки А, Б, В, Г ва Д иштирокчиёни низоъ мебошанд. Роҳбарияти ширкат ба А ва Б аҳамияти калон дода, ба В арзиши муайян медиҳад ва чунин мешуморад, ки Г ва Д аҳамияти калон надоранд. Аз тарафи дигар, шахс (ё иттифоқи касаб) майл дорад унсурҳои муҳимтарини Г ва Д ҳисобида шавад ва А, Б ва В-ро ҳамчун ғайримуҳим мешуморад.

Ҳангоми ҳамгирой лаҳзаҳои баҳсбарангез чудо ва алоҳида таҳлил карда мешаванд; ба ҳар як ҷанба вазни муайян дода мешавад. Талабот, хоҳишҳо ва умедҳои тарафҳо барои баррасӣ ва арзёбӣ якҷоя карда мешаванд. Дар натиҷаи ин таҳлил, аз нав баҳодиҳии манфиатҳо ба амал омада метавонад.

**Монеаҳо барои ҳамгирой ба ин оварда мерасонанд:**

- он аз ҳарду ҷониб маълумот, қабул, фаҳмиш ва заковатро талаб мекунад;

- бисёре аз менечерон одати ҳалли мушкилотро бо истифода аз бартарияте, ки бартараф кардан душвор аст, муқаррар карданд;

- таассуби фарҳангӣ;

- бисёр менечерон дар санъати тафаккури муштарак ба кадри кофӣ омӯзонида нашудаанд.

Аммо, бо омӯзиши софдилонаи менечерҳо, бисёре аз ин монеаҳоро бартараф кардан мумкин аст.

### **Манфиатҳои низоъ.**

Низоҳо на танҳо зарар мерасонанд. Гарчанде ки онҳо харобиоваранд, онҳо метавонанд барои равшан кардани муносибатҳои байни шахс ва роҳбарият хидмат кунанд.

Менечери хуб наметавонад ва набояд кӯшиш кунад, ки аз ҳама муноқишаҳо канорагирӣ кунад. Менечер бояд мушкилотро дар раванди ҳамгирӣ ҳал кунад ва ба ин васила ҳадафҳои ҳарду ҷонибро равшан кунад. Танқиди созанда дар баробари машварат маънои онро дорад, ки менечер метавонад мисли коргарон рафтор кунад.

### **Сабабҳои низоъ:**

1. Набудани захираҳо
2. Тақсимои нобаробари вазифаҳо
3. Бӯҳрони коммуникатсионӣ
4. Ҷанбаҳои шахсӣ
5. Тафовут дар қудрат ва мақом
6. Тафовут дар ҳадафҳо
7. Тафовут дар арзишҳои ҷамъиятӣ ва инфиродӣ
8. Норасоӣ ва пастсифатии иттилоот
9. Эҳсосӣ (ҳасад, нафрат, душманӣ)

### **Услубҳои ҳалли низоъ:**

1. Услуби рақобатӣ (боварӣ ба дурустии худ).
2. Аз низоъ дур шудан (набудани хоҳиши кооператсия).
3. Услуби мусолиҳа (тамоюли мӯътадил ба кооператсия).

4. Мутобиқшавӣ (тамоюли баланд ба ҳамкорӣ).

5. Кори муштарак (майл ба кооператсия).

### **Субъектҳои низоъ.**

Субъекти ҳамкорӣ дар муноқиша метавонад ҳам як шахс (низои дохилишахсӣ), ҳам ду ё се шахс (низои байнишахсӣ) бошад.

### **Намудҳои низоъ.**

Вобаста ба ҳолатҳои низой:

1. Низоъҳои байни гурӯҳҳо

2. Низоъҳои байнисоҳавӣ

3. Низоъҳои синфӣ

4. Низоъҳои байнидавлатӣ

5. Низоъҳои байни миллатҳо

Низои конструктивӣ танҳо вақте метавонад рух диҳад, ки рақибон аз доираи баҳсу мунозираҳои корӣ берун наоянд. Дар ин ҳолат Р.Блейк ва Ч.Моутон стратегияҳои гуногуни мурочиатро мушоҳида карда, чунин ҷудо мекунанд:

1. Рақобат (муқовимат).

2. Ҳамкорӣ.

3. *Созиш* - ҳалли ихтилофҳо тавассути имтиёзҳои тарафайн.

4. *Мутобиқшавӣ* - тамоюли ҳамвор кардани зиддиятҳо.

**Рушди низоъ, албатта, дар чунин пайдарпай сурат мегирад:**

1. Тадричан тезу тунд шудани низоъ.

2. Зиёд шудани шумораи ҳолатҳои мушкилот.

3. Баланд бардоштани фаъолияти низоъии иштирокчиён, тағйир додани хусусияти низоъ ба самти сахтгирии он.

4. Афзоиши шиддати эҳсосӣ, ки бо ҳамкориҳои муноқишавӣ ҳамроҳ мешавад.

5. Тағйир додани муносибат ба вазъияти мушкилот ва дар маҷмӯъ низоъ.

### **Намудҳои низоъ:**

- мувофиқи соҳаҳои чома: оилавӣ - маъишӣ, хидматӣ - истехсолӣ, иҷтимоӣ-гурӯҳӣ, психологӣ;
- аз рӯи мазмун: ҳудудӣ, иқтисодӣ, сиёсӣ;
- аз рӯи фарогирии муваққатӣ: маҳаллӣ, байниҳудудӣ, байнидавлатӣ, байникоалитсионӣ;
- аз рӯи меъёри фарогирӣ: танг (хусусӣ), умумӣ, глобалӣ.

Инҳоянд: Низоҳои оддӣ (якмеъёрӣ) ва мураккаб (бисёрмеъёрӣ) мавҷуданд, ки мундариҷа, шаклҳои мубориза, функцияҳо, миқёс, вақт, сабабҳоро дар бар мегиранд.

### **Рашишҳо ба низоъ:**

1. Сиёсатшиносигӣ.
2. Чомашиносигӣ.
3. Иҷтимоӣ-психологӣ.
4. Семиотикӣ (муноқишаи забон).

### **Принсипҳои низоъ:**

1. Таъсири мутақобила (интераксия).
2. Мубориза.
3. Душманӣ.
4. Ихтилофҳо.
5. Рақобат.

Намудҳои низоъҳои иҷтимоӣ (К. Боулдинг ва А. Раппопорт):

1. Воқеъ.
2. Тасодуфӣ.
3. Низоъҳои, ки дар натиҷаи истифодаи номуваффақи принсипи "таксим ва ҳукмронӣ" ба вучуд меоянд.
4. Ниҳонӣ (пинҳон), ки оҳиста инкишоф меёбанд, ғайри назар намерасанд.
5. Қалбакӣ, бе асоси объективӣ.
6. Ки бо равандҳои навсозӣ алоқаманданд (хусусияти мутамаддиндоранд). Барои таҳияи стратегияи идоракунии низоъ меарзад.

## **Типологияи низоҳои иҷтимоӣ:**

### ***1. Хусусияти зиддиятҳое, ки ба онҳо асос ёфтаанд:***

- антагонистӣ ва ғайриантагонистӣ;
- дохилӣ ва берунӣ.

### ***2. Аз рӯи соҳаҳои зухур:***

- Иқтисодӣ;
- Сиёсӣ;
- Рӯҳонӣ; -
- Байнимиллӣ;
- Сиёсати хориҷӣ.

### ***3. Аз рӯи вақти амал:***

- тулонӣ;
- пинҳонӣ;

### ***4. Аз рӯи шиддат, миқёси амал:***

- минтақавӣ;
- маҳаллӣ.

### ***5. Аз рӯи шаклҳои зухур:***

- осоишта ва ғайриосоишта;
- ошкор ва пинҳон.

### ***6. Аз рӯи оқибатҳои худ:***

- мусбат ва манфӣ;
- созанда ва харобиовар.

## **Намудҳои низоъҳое, ки Чейз пешниҳод кардааст:**

1. Дар дохили оила.
2. Байни оилаҳо.
3. Байни хонаводаҳо ва ҷамоатҳои шабех.
4. Байни ҷамоатҳои ҳудудӣ.
5. Байни минтақаҳо.
6. Байни роҳбарон ва тобеон.

7. Дар байни категорияҳои гуногуни коргарон дар миёнаи коллективҳо.

8. Байни ҳизбҳои сиёсӣ.
9. Байни намояндагони динҳои гуногун.
10. Байни намояндагони ақидаҳои гуногун.
11. Рақобат дар як соҳа.
12. Байни соҳаҳои гуногун.
13. Низоҳҳои наҷодӣ.
14. Дар мубориза барои соҳаҳои таъсиррасонӣ дар бозор.
15. "Чанги сард".
16. Байни Шарқ ва Ғарб.

#### **Назарияҳои низоҳ:**

1. Низои мусбат - функционалии М.Козра (ИМА).
2. Модели низои ҷамъияти Р.Дарендорф (Олмон).
3. Назарияи умумии низои Боулдинг (ИМА).

#### **Вазифаҳои низоҳ:**

1. Паст кардани шиддат байни антагонистҳо.
2. Паст кардани шиддат дар муносибатҳои тарафҳои муқобил.
3. Нақши "клапанҳои хоричкунанда".
4. Наздикшавӣ дар платформаи муайян.
5. Азнавбаҳодихӣ ва тағйир додани арзишҳо ва меъёрҳои қаблии ҷомеа.

#### **Ҳалли низоҳҳо:**

1. Инкор.
2. Суди ҳақамӣ.
3. Созиш.

**Ҳалли низоҳ:** пешгӯӣҳои коркарди системаи кадрӣ, таҳияи технологияи ҳалли низоҳ, таҷдиди системаи арзишҳо.

### **11.3. Равандҳо ва давраҳои музокироти корӣ**

#### **Музокирот ин:**

- мубодилаи афкор байни тарафҳо бо мақсади дарёфти ҳалли муайян;

- усули идоракунии низоъҳо, маҷмӯи усулҳои тактикӣ, ки ба ҷустуҷӯи ҳалли мутақобилан қобили қабул барои тарафҳои муҳолиф равона карда шудаанд.

#### **Барои он ки гуфтушунид сурат гирад, шартҳои зерин бояд риоя шаванд:**

- мавҷудияти вобастагии тарафҳои дар низоъ иштироккунанда;

- набудани фарқияти назаррас дар қудрати субъектҳои низоъ;

- мутобиқати марҳилаи рушди низоъ ва имконияти гуфтушунид.

Ҳар як низоъ дар рушди худ якчанд марҳилаҳоро аз сар мегузаронад, ки дар ҳар кадоми онҳо гуфтушунидҳо қабул карда намешаванд, зеро онҳо сари вақт оғоз нашудаанд ва танҳо амалҳои хашмгинӣ имконпазир мебошанд. Гумон меравад, ки музокирот танҳо бо қувваҳои, ки дар вазъияти мавҷуда қудрат доранд ва метавонанд ба натиҷаи ҳодиса таъсир расонанд, мақсаднок аст. Якчанд гурӯҳҳоро ҷудо кардан мумкин аст, ки манфиатҳои онҳо дар низоъ таъсир мерасонанд:

- гурӯҳҳои аввалин - манфиатҳои шахсии онҳо таъсир мерасонанд, онҳо худашон дар муноқиша иштирок мекунанд, аммо на ҳамеша имкони музокироти бомуваффақият аз ин гурӯҳҳо вобаста аст;

гурӯҳҳои дуюмин - ба манфиатҳои онҳо таъсир мерасонанд, аммо ин қувваҳо ба пайдоиши ошкоро манфиатдории худ кӯшиш намеkunанд, амали онҳо то вақти муайян пинҳон аст;

- шояд қувваҳои сеюм низ вучуд дошта бошанд, ки ба муноқиша манфиатдоранд, аммо боз ҳам пинҳонтаранд.

### **Марҳилаҳои рушди низоъ:**

1. Ташаннуч, ихтилоф (афзоиши мушкилоти ибтидоии низоъ).
2. Рақобат, хусумат (бегонашавӣ ва қутббандии тарафҳо).
3. Таҷовузкорӣ (таквияти қутббандии тарафҳо).
4. Истифодаи зӯроварӣ, амалиёти ҷангӣ дар сиёсат (бӯҳронҳои сиёсӣ).

### **Музокироти дуруст ташкилшуда пай дар пай якчанд марҳиларо дар бар мегирад:**

1. Омодагӣ ба оғози музокирот (пеш аз кушодани музокирот).
2. Интихоби пешакии мавқеъ (изҳороти ибтидоии иштирокчиён дар бораи мавқеи онҳо дар ин гуфтушунидҳо).
3. Ҷустуҷӯи ҳалли мутақобилан қобили қабул (муборизаи психологӣ, муқаррар кардани мавқеи воқеии рақибон).
4. Анҷом (баромадан аз бӯҳрон ё "гӯшай" гуфтушунид).

Музокироти корӣ ба ҳалли мушкилоти манфиати тарафайн равона карда шудааст. Онҳо бояд пешакӣ ба нақша гирифта шаванд. Шумо набояд ба бадеҳагӯи така кунед, аммо ба нақша гирифтани ва фикр кардани ҳама марҳилаҳои воҳӯрии дарпешистода то хурдтарин ҷузъиёт, тафсилот, мулоҳизаҳо маъно надорад. Мувофиқ кардани мавзӯи сӯҳбатҳои дарпешистода, муайян кардани нуқтаҳои асосии воҳӯрӣ, муайян кардани хатти рафтори худ оқилона аст. Натиҷаи ташкили сусти музокирот метавонад ҳам талафоти моддӣ ва ҳам обрӯ бошад.

### **Дар ҷараёни омодагӣ зарур аст:**

- муайян кардани доираи масъалаҳо барои муҳокима;
- ҳуҷҷатҳоеро омода кунед, ки дар ҷараёни сӯҳбат ба шарикҳои худ пешниҳод кунанд (масалан, мавод дар бораи фаъолияти ташкилоти шумо);

- далелҳо барои ҳамкорӣ бо ташкилоти шумо; дар ин ҳолат як қисми маълумот метавонад ба таври шифоҳӣ ва қисми дигар ба таври хатгӣ (навиштаҳои хотиравӣ, брошюраҳои рекламавӣ) интиқол дода шавад;

- саволҳоеро, ки ба шарик додан лозим аст, ташаккул диҳед;

- барои саволҳои шарикон ва паёмҳои онҳо вақт ҷудо кунед.

### **Омодагӣ ба музокирот марҳилаҳои зеринро дар бар мегирад:**

- Муайян намудани соҳаи манфиатҳои мутақобила.

- Барқарор кардани муносибатҳои корӣ бо шарик.

- Ҳалли масъалаҳои ташкилӣ (рӯзнома, макон ва вақти вохӯрӣ).

- Таҳияи муносибати умумӣ ва омода кардани мавқеи гуфтушунид, аз ҷумла таҳияи вариантҳои ҳалли масъала ва пешниҳодҳо дар бораи масъалаҳои муҳокимашаванда.

### **Корҳои тайёри дар маҷмӯъ ба ду самти асосӣ тақсим карда мешаванд:**

- ташаккули мазмуни гуфтушунидҳо;

- ҳалли масъалаҳои ташкилӣ.

### **Омодасозии пурмазмуни гуфтушунидҳо ҳалли масъалаҳои зеринро дар бар мегирад:**

#### ***1. Таҳлили мушкилот ва сабабҳои вазъ:***

- мавзӯи гуфтушунидро муайян кунед;

- шарикҳои имконпазирро таъсис диҳед;

- муайян кардани манфиатҳои иштирокчиёни музокирот (нофаҳмии манфиатҳои шарик аксар вақт боиси вайрон шудани раванди музокирот мегардад);

- гирифтани маълумоти зарурӣ дар бораи шарик;

- мавҷудияти алтернатива ба ин гуфтушунидҳоро муайян кунед;

- муайян кунед, ки оё ба шумо мутахассисон барои омодагӣ ва дар кадом соҳа лозиманд;

- таҳлили пурмазмуни мушкилотро гузаронед.

## **2. Тарзи муносибати умумии ҳадафҳо ва вазифаҳои асосӣ:**

- муайян кардани ҳадаф ва вазифаҳо (албатта, дар гуфтушунид якчанд мақсад гузошта мешавад);

- таҳияи равиши умумӣ ба гуфтушунид (концепсияи гуфтушунид);

- стратегияи ноил шудан ба ҳадафҳои худро бо назардошти пайдархамӣ дар татбиқи ҳадафҳо муайян кунед.

## **3. Муайян кардани мавқеи гуфтушунид, имконоти ҳалли мушкилот барои ҳамоҳангсозии манфиатҳо:**

- гузаронидани ҳисобҳои иқтисодӣ ва молиявӣ;

- ҳуҷҷатҳои зарурии техникӣ ва маълумотномаро омода кунед;

- муайян кардани роҳҳои имконпазирӣ ҳалли мушкилот;

- таҳлили имконоти ҳалли мушкилот, ҷиҳатҳои қавӣ ва заифи он;

- кӯшиш кунед, ки вариантҳоро бе бадтар кардани онҳо барои шарик беҳтар созед.

## **4. Ташаккули ҷумлаҳо ва далелҳои онҳо:**

- барои ҳар як варианти ҳалли мушкилот ҷумлаҳои имконпазир ва далелҳои онҳоро таҳия кунед;

- манфиатҳои пешниҳодҳои худро барои шарик нишон диҳед.

## **5. Ташаккули мавқеъ дар музокирот:**

- мавқеи худро дар гуфтушунид баён кунед;

- мавқеи эҳтиётиро ташкил кунед;

- суҳанронии асосии роҳбари ҳайатро омода кунед;

- ҳуҷҷатҳоро омода кунед.

## **Ҷониби ташкилии музокирот пешбинӣ менамояд:**

### **1. Интиҳоби ҷои гуфтушунид:**

- баҳодиҳии ҳама ҷиҳатҳои мусбат ва манфии ҷой бо назардошти параметрҳо ба монанди хароҷоти моддӣ,

мураккабии лаҳзаҳои ташкилӣ, зарурати мувофиқа бо дигар ташкилотҳо ва роҳбарият.

## **2. Ташкили ҳайат:**

- ҳайати миқдорӣ ва сифатии он.

## **3. Интихоби усулҳои омодагӣ ба гуфтушунид:**

- ҳадафҳои маҷлисҳоро муайян кунед (пурмазмун ва ғайримантиқӣ);

- бозиҳои корӣ ва тақдирро истифода баред;

- мавқеи иштирокчиёни музокирот ва роҳҳои имконпазири ҳалли мутақобиларо муайян кунед;

- пешакӣ бо шарикони гуфтушунид робита барқарор кунед;

- ҳуҷҷатҳои дигарро (техникӣ, нархгузорӣ) дархост кунед;

- мувофиқа кардани лаҳзаҳои ташкилии гуфтушунидҳои дарпешистода, сатҳи гуфтушунид.

Шумо бояд санҷати гуфтушунидро дошта бошед, омӯзиши мувофиқи касбӣ гиред: чӣ гуна бояд дар мизи гуфтушунид рафтор кунед? аз кучо оғоз кардан лозим аст? оё "кортҳо" - и худро кушоед? гузашткуниро чӣ тавр бояд кард ва ба онҳо роҳ додан лозим аст?

Барои музокиракунандгон чизи асосӣ надоштани маҷмӯи доруҳатҳои тайёр, балки фаҳмидани он аст, ки музокирот барои чӣ аст, онҳо кадом имкониятҳоро мекушоянд, принципҳои асосии таҳлили вазъи кадомҳоянд.

Дар чараёни гуфтушунид, рафтори иштирокчиён метавонад ба се равиши гуногун мувофиқат кунад.

*Равиши аввал* ба идеяи муқобилияти тарафҳо мувофиқат мекунад. Шиори асосии чунин гуфтушунидҳо "ки-кӣ" ё "кашидани ресмон" мебошад. "Ғолибият" дар як гуфтушунид метавонад хоҳиши шарикро барои "бозпас гирифтани" ба вучуд орад.

*Равиши дуюм* баръакси яқум аст. Ҷонибҳо мавқеи дӯстонадоранд. Ҷониби заифтар аз шарикони гуфтушунид

муносибати "дӯстона" - ро интизор аст ва ба таври дилхоҳ рафтор мекунад. Дар амал кам вомехӯрад.

*Равиши сеюм* ба фаҳмиши тарафҳо дар бораи зарурати ҷустуҷӯи ҳалли қобили қабул асос ёфтааст. Иштирокчиёни музокирот вазъиятро якҷоя таҳлил мекунанд ва ба ҷустуҷӯи чунин қарорҳо машғуланд, ки ба манфиатҳои ҳарду ҷониб то ҳадди имкон ҷавобгӯ бошанд. Равиши сеюмро метавон шарикӣ номид, он ба назарияи "эгоизми оқилона" асос ёфтааст. Ин равиш самаранок аст, он сатҳи баланди эътимоди байни шариконро дар бар мегирад.

Дар доираи консепсияи савдо, усулҳои гуногуни фишор ба шарик истифода мешаванд.

#### ***Усулҳои амалӣ:***

Усули аввал аз баланд бардоштани сатҳи ибтидоӣ иборат аст.

Усули дуюм ҷойгиркунии нутқҳои бардурӯғ дар мавқеи худ.

Усули сеюм тамаъҷӯӣ аст.

Усули чорум ба вазъияти ноумедона гузоштани шарик.

Усули панҷум талаботест, ки ҳамеша меафзояд.

Усули шашум "салями" маълумот дар қисмҳои хурд дода мешавад.

Усули ҳафтум пешниҳоди маълумоти бардурӯғ.

Усули ҳаштум рад кардани пешниҳодҳои худ.

Усули нӯҳум тафсири дукарата.

Тактикаи пурсамари гуфтушунид ин аст, ки мураккабии масъалаҳои муҳокимашаванда тадриҷан зиёд карда шавад. Қабул - "ҷустуҷӯи минтақаи умумии ҳал"; тактикаи муфиди таҳия ва таклифи пешниҳодҳо, ки ба татбиқи манфиатҳои умумӣ мусоидат мекунанд. Дар рафти гуфтушунид ба мақсад мувофиқ аст, ки проблемаро ба қисмҳои алоҳида тақсим карда, барои фавран ҳал кардани он умуман кушиш накунем. Усули "бастабандӣ" маълум

аст, ки дар он якчанд пешниҳодҳо дар шакли "баста" пешниҳод карда мешаванд. Истифодаи "тактикаи блокӣ" метавонад натиҷаҳои мусбат диҳад. Агар шумо бо "ҳиллаҳои ифлос" ва ҳиллаҳои иҷозатнашуда саруқор дошта бошед:

- ҷавоб надихед;
- сабабҳоро таҳлил кунед, ки чаро шарикҳои шумо "ба қадри кофӣ поквичдонона рафтор мекунад".

Концепсияи савдори тарк кунед ва кӯшишҳои муштаракро барои ҳалли мушкилот равона кунед. Нишон додани иродаи нек аксар вақт фаҳмиши шарикро ба вуҷуд меорад. Мухим аст, ки шарикҳои худро бодикқат гӯш кунед. Музокирот фаъолияти ҳарду ҷонибро дар бар мегирад. Танқид ва айбдоркунӣ ба ҳалли масъала кӯмак намекунад. Мухим он аст, ки интихоби дурусти принсипе, ки ба истифода дода мешавад (мурочиат ба муносибатҳои таърихӣ, мурочиат ба муносибатҳои оянда бо шарик, қабули бастаҳо).

#### **Марҳилаҳо:**

- муайян намудани манфиатҳо, мавқеъҳо, ҳадафҳо ва вазифаҳои иштирокчиёни музокирот;
- муҳокимаи мавқеъҳо;  
мувофиқати мавқеи тарафҳо.

#### **Равишҳо:**

1. Муносибати нарм вақте имконпазир аст, ки аъзоён - дӯст бошанд ва ҳадафи онҳо - созиш бошад.

2. Муносибати сахт - ин савдоест, ки иштирокчиёни он рақибон мебошанд, ки ҳар кадоми онҳо ба ғалаба талош мекунанд.

3. Равиши принципӣ таҳлили муштаракӣ мушкилотро бо шарик дар бар мегирад. Иштирокчиён якҷоя мушкилотро ҳал мекунанд ва ҳадафи онҳо ёфтани роҳи оқилонаи самаранок ба даст овардан аст.

Татбиқи созишҳо марҳилаи татбиқи аҳду паймонҳои бадастомада мебошад.

## **11.4. Моҳият, вазифа ва таъиноти муоширати идоракунӣ**

Муоширати корӣ дар шакли робитаҳои мустақим бо ҳамкорон, мукотиба, сӯҳбатҳои корӣ, машваратҳо, маҷлисҳо ва ғайра ҳатман дар фаъолияти ҳар як роҳбар ё корманд мавҷуд аст. Надоштани техникаи муоширати корӣ хароҷоти вақтро барои ҳалли масъалаҳои истехсоли зиёд мекунад, ба даст овардани натиҷаҳо душвор мекунад. Муоширати идоракунӣ мақсад дорад, ки одамонро идора кунад, яъне фаъолияти онҳо дар самти муайян тағйир диҳад ва дар самти муайян нигоҳ дорад. Роҳбар бо зердастон ба муоширати идоракунӣ ворид мешавад, то:

- амр додан, дастур додан, тавсия додан, маслиҳат додан;

- аз тобеон маълумоти баръакс гирифтани;

- ба фаъолияти тобеон баҳо додан.

Роҳбар ба муошират медарояд, то:

- интиқол ё қабули иттилоот, аз ҷумла дастурҳо;

- касеро ба амал даъват кардан;

- интиқол ё гирифтани иттилоот ва ташвиқи тобеон ба амал (навъи омехта).

Аксар вақт дар муошират ҳарду шарик иштирок мекунанд ва фикру мулоҳизаҳо ҳамчун воқуниш ба маълумоти гирифташуда ба вуҷуд меоянд.

Роҳбар бояд роҳи паҳн кардани иттилооти расмиро ба назар гирад, зеро самаранокии муоширати амудӣ (боло ва поён дар сатҳҳои иерархии идоракунӣ) нисбат ба уфуқӣ (дар байни кормандони як сатҳ) хеле паस्तтар аст.

Тадқиқотҳо нишон медиҳанд, ки танҳо 20-25% маълумоте, ки аз роҳбарият бармеояд, ба коргарон мерасад ва аз ҷониби онҳо дуруст фаҳмида мешавад. Ҳаракати баръакси иттилоот, аз коргарон то зинаҳои болоии идоракунӣ, ҳатто камтар самаранок аст, на бештар аз 10% маълумот мерасад. Самаранокии робитаҳои уфуқӣ ба 90% мерасад.

Аз рӯи хусусият, муошират метавонад расмӣ ё ғайрирасмӣ, инфиродӣ ё гурӯҳӣ бошад. Намунаи муоширати инфиродӣ: сӯҳбат, гуфтугӯи телефонӣ, гуфтушунид. Муоширати гурӯҳӣ: чамомад, маҷлис, маҷлиси селекторӣ, рунамоӣ, конфронс, семинар.

Се вазифаи муоширати идоракунӣ:

- 1) додани маълумоти маъмурӣ;
- 2) гирифтани маълумоти баръакс;
- 3) додани маълумот дар бораи баҳодихӣ.

Таҷриба нишон медиҳад, ки муноқишаҳои маҳаллӣ, ки байни роҳбар ва тобеъ ба вучуд меоянд, метавонанд на он қадар ошкоро, балки пинҳонӣ, яъне ниҳонӣ бошанд ва бештар дар марҳилаи аввали муоширати идоракунӣ, яъне хангоми додани маълумоти идоракунӣ рух медиҳанд. Аммо маҳз дар ин марҳила роҳбар намуди фаъолият, рафтори шахси дигарро тағйир медиҳад.

Маълумоти маъмурӣ аз рӯи шакл директивӣ ва демократӣ мебошад.

Ба шаклҳои директивӣ инҳо дохил мешаванд: амр (директива), дастур, фармон, талабот.

Ба демократӣ: тавсия, маслиҳат, дархост.

Ба ноил шудан ба самаранокии баланди меҳнат мусоидат мекунад ҳавасмандӣ, ки хоҳиш калиди муваффақият аст.

Яке аз сабабҳои иҷро накардани фармонҳо набудани ҳамдигарфаҳмӣ байни роҳбарон ва зердастон мебошад. Барои пайдо шудани ҳамдигарфаҳмӣ, зарур аст, ки зердаст забони касбиро донанд, ки менечер ба он фармон медиҳад.

**Роҳбар бояд панҷ шартро иҷро кунад:**

- истифодаи як забони касбӣ;
- баҳисобгирии сатҳи зехнӣ;
- пуррагии иттилоот;
- мантиқӣ (пайдарпаии) изҳорот;
- тамаркузи диққат.

Аввалин "қонун" - и муоширати идоракунӣ: фаҳмидан

маънои қабул карданро надорад.

Шарти дуҷуми қабули супориш: зердаст корро бо хоҳиши зиёд иҷро мекунад, агар тавачҷӯх, ниёзи худро (моддӣ ё маънавӣ) конеъ гардонад. "Қонуни" дуҷуми муоширати идоракунӣ: дар шароити гуногун одамон мавқеи шахсеро, ки ба ӯ муносибати эмотсионалӣ доранд, осонтар қабул мекунанд.

Роҳбар дар раванди муошират метавонад аз усулҳои психологии ташаккули ҷалб истифода барад.

**Муошират** - раванди бисёрҷанбаи барқарорсозӣ ва рушди робитаҳои байни одамон мебошад, ки аз эҳтиёҷоти ғайриҷамъияти муштарак ба вучуд меояд ва аз ҷумла:

- табодули иттилоот;
- таҳияи ҳатти ягонаи ҳамкорӣ;
- дарк ва ғайриҷамъияти шахси дигар.

Дар шакли умумӣ муошират ҳамчун шакли ғайриҷамъияти ҳаётии шахс баромад мекунад.

Мазмуни иҷтимоии муошират дар он аст, ки он воситаи интиқоли шаклҳои фарҳанг ва таҷрибаи ҷамъиятӣ мебошад. Хусусияти муошират аз он вобаста аст, ки дар раванди он олами субъективӣ як шахс ба шахси дигар ошкор карда мешавад.

Дар муошират шахс худро муайян карда, хусусиятҳои инфиродии худро ошкор мекунад.

Аз рӯи шакли муошират, малака ва хислатҳои муоширати шахс, аз рӯи хусусияти ташкили муоширати нутқ, фарҳанги умумӣ ва саводноқӣ баҳо додан мумкин аст.

Шумораи зиёди таснифоти функсияҳои муошират вучуд дорад. Масалан, аз рӯи омили "мақсади муошират" 8 функсияи муоширатро ҷудо мекунанд:

- робита, ҳадафи он барқарор кардани робита ҳамчун ҳолати омодагии тарафайн барои қабул ва интиқоли паём байни ду ва ё зиёда субъект мебошад;
- иттилоотӣ, ҳадафи он мубодилаи паёмҳо, яъне қабул, интиқоли ҳама гуна маълумот дар посух ба дархост,

инчунин мубодилаи афкор, қарорҳо мебошад;

- ҳавасмандкунанда, ҳадафи он - фаъолсозии шарик ба муошират, равона кардани ӯ ба иҷрои амалҳои муайян;

- ҳамоҳангсозӣ, ҳадафи он - самтгирии мутақобила ва ҳамоҳангсозии амалҳо ҳангоми ташкили фаъолияти муштарак;

- фаҳмиш, ҳадафи он на танҳо дарк ва фаҳмиши муносиби мундариҷаи паём, балки фаҳмиши шарикони якдигар мебошад;

- эҳсосӣ, ҳадафи он - дар шарик таҷрибаҳои зарурии эҳсосӣ (табодули эҳсосот) ва инчунин тағйиротро тавассути он тавассути таҷрибаҳо ва шароити худ ба вучуд меорад;

- таъсир расонидан, ҳадафи он тағйир додани ҳолат, рафтор, ташаккулёбии инфиродии шарик мебошад.

#### **Воситаҳои муошират:**

- шифоҳӣ (сухан);

- ғайризабонӣ (ишораҳо, қиёфасозӣ, интонасияҳо), техникӣ (телефон, факс, шабакаҳои интернетӣ).

Дар айни замон шаклҳои зиёди омӯзиши усулҳои муошират мавҷуданд:

- омӯзиши иҷтимоӣ-психологӣ;

- азхудкунии шаклҳои гуногуни муошират бо ёрии системаҳои махсуси вазифаҳо (барномаҳо).

**Муоширати идоракунӣ** - муоширати роҳбар бо шахсони мансабдор бо мақсади татбиқи вазифаҳои идоракунӣ, тағйир додани фаъолияти тобеъон дар самти муайян.

#### *Муоширати идоракунӣ:*

- додани маълумоти идоракунӣ;

- гирифтани маълумот (алоқа);

- додани маълумоти баҳодихӣ (баҳодихии иҷрои супориш аз ҷониби тобеъон).

*Эътиқоди касбии роҳбар:* ман медонам, ки барои ҳар як роҳбар дар ихтиёр доштани тобеон ва худӣ ӯ зарурати истехсолӣ аст. Дар гурӯҳҳои муассир чунин ниёзҳо ва

манфиатҳои ахлоқӣ, аз қабилӣ шиносӣ бо ташкилот, қаноатмандӣ аз кор ва мансаб қонун карда мешаванд. Ҳадди аксар эҷодкорӣ роҳи рушди шахсият дар ташкилот аст.

#### **Намудҳои робита:**

1. Каналҳои расмӣ робита.
2. Робитаҳои ташкилӣ:
  - робитаҳои болоӣ;
  - робитаҳои поёнӣ;
  - робитаи уфуқӣ.
3. Каналҳои робитаи ғайрирасмӣ.
4. Робитаи даставӣ.

#### **Монеаҳои робита:**

- монеаҳо байни одамон;
- семантика;
- номувофиқатии бонгҳои иттилоотӣ;
- тафовут дар мақом ва сатҳи қудрат;
- норасоии каналҳои расмӣ;
- каналҳо ва воситаҳои интиқоли иттилоот.

#### **Амалиёти ташкилӣ:**

- менечерон вазифадоранд, ки робитаҳои расмиро таҳия ва истифода баранд ва дар ҳама самтҳо;
- менечерон бояд ҳамзамон истифодаи каналҳои сершумори робитаӣ, расмӣ ва ғайрирасмиро ҳавасманд кунанд;
- сохтори ташкилот бояд ба талаботи робита ҷавобгӯ бошад.

#### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Низоъ, сохтор ва сабабҳои он.
2. Намудҳои низоъҳо, ки Чейз пешниҳод кардааст.
3. Намудҳои низоъҳои иҷтимоӣ.
4. Ташкили гуфтушунид.
5. Вазифаҳои муоширати идоракунӣ.
6. Фоидаҳои муноқишаҳо, сабабҳо, услубҳои қарор, субъектҳо, намудҳо.
7. Вазифаҳои муошират.

# **БОБИ 12.**

## **ҚОНУНГУЗОРИИ МЕҲНАТ ОИД БА КОРМАНД ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН**

**12.1. Қонунгузори меҳнат дар бораи  
корманд**

**12.2. Масъалаҳои асосии қонунгузори  
меҳнат**

**12.2.1. шартномаи коллективӣ**

**12.2.2. шартномаи меҳнатӣ**

**12.2.3. вақти корӣ**

**12.2.4. вақти истироҳат**

**12.2.5. ҳифзи меҳнат**

**12.2.6. меҳнати занон**

**12.3. Назорати риояи қонунгузори  
меҳнатӣ**

**12.4. Кодекси меҳнати Тоҷикистон**

## 12.1. Қонунгузории меҳнат дар бораи корманд

Меҳнат - фаъолияти мақсадноки инсон буда, дар он ӯ бо ёрии асбобҳои корӣ ба табиат таъсир мерасонад ва онро бо мақсади эҷоди арзишҳои истеъмолий, ки барои қонеъ кардани ниёзҳо заруранд, истифода мебарад. Дар ин шакл кори баррасишуда вучуд дорад, шароити абадии табиӣ ҳаёти инсон ва аз ин рӯ, он аз ягон шакли ин ҳаёт вобаста нест, балки баръакс, дар ҳама шаклҳои ҷамъиятии он якхела аст.

Мутобиқи Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон “Меҳнат - фаъолияти инсон аст, ки барои ба вучуд овардани арзишҳои моддӣ, маънавӣ ва дигар неъматҳо равона гардида, барои ҳаёт ва қонеъ намудани талаботи инсон ва ҷомеа зарур аст. **(муқаррароти асосии КМ ҶТ)**

Меҳнат дар раванди ташаккули инсон нақши ҳалқунанда дошт. Инсон вазифадор аст, ки дар тақсимооти функсияҳо байни дастҳо ва пойҳо, дар рушди узвҳои нутқ, тадричан табдил додани мағзи ҳайвон ба мағзи инкишофёфтаи инсон, дар тақмили узвҳои ҳиссиёти он кор кунад. Дар ҷараёни меҳнат доираи таваккур ва тасаввуроти инсон васеътар шуд, амалҳои меҳнати ӯ хусусияти огоҳона доштанд. Тамоми таърих ҷуз таълими инсон бо меҳнат чизи дигаре нест.

Аз ин рӯ, дар Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон гуфта мешавад, ки:

“Ҳар кас ҳуқуқ дорад бе ягон таъбиз ва маҷбуркунӣ меҳнатро озодона интихоб намояд ва ё ба меҳнат озодона ризоият диҳад, ба малакаи худ ба меҳнат ихтиёрдорӣ кунад, касб ва самти фаъолиятро интихоб кунад.”

Мафҳуми "меҳнат" хеле васеъ аст. Он бисёр тафсириҳо ва масъалаҳои марбутро дар бар мегирад. Ҷониби ҳуқуқии онҳо дар қонунгузории Тоҷикистон дар бораи меҳнат васеъ ошкор карда шудааст.

Муқаррарот ва кафолатҳои асосии ҳуқуқӣ аз ҷониби шаҳрвандони Тоҷикистон, ҳуқуқи ихтиёрдории имкониятҳои онҳо барои меҳнати пурмаҳсул ва созанда дар Кодекси меҳнати Тоҷикистон муайян карда шудааст.

Қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат ба Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон асос ёфта, аз Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин санадҳои ҳуқуқии байналмилалӣ, ки Тоҷикистон онҳоро эътироф намудааст, иборат буда, вазифа ва принсипҳои зеринро дар бар мегирад: **(моддаи 2. КМ ҶТ)**

Мутобиқи қонунгузори вазифаҳои қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат ин фароҳам овардани шароити зарурии ҳуқуқӣ мебошад, ки барои ноил шудан ба баробарии манфиатҳои тарафҳои муносибатҳои меҳнатӣ, рушди иқтисодӣ, самаранокии истеҳсолот ва баланд бардоштани некуаҳволии одамон равона гардидааст. **(моддаи 3. КМ ҶТ)**

Инчунин қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат принсипҳои зеринро дар бар мегирад, ки инҳоянд:

- озодии меҳнат;
- манъи маҳдудсозии ҳуқуқи инсон ва шаҳрванд дар муносибатҳои меҳнатӣ;
- манъи таъбиз, меҳнати маҷбурӣ ва истифодаи меҳнати занон ва ноболиғон дар корҳои вазнин, зеризаминӣ ва шароити меҳнаташон зарарнок;
- таъмини ҳуқуқ ба шароити меҳнати ҷавобгӯи талаботи қоидаҳои беҳатарӣ ва гигиенӣ;
- афзалияти ҳаёт ва саломатии корманд нисбат ба натиҷаи фаъолияти истеҳсолӣ;
- таъмини ҳуқуқ ба музди мувофиқ барои меҳнат, на камтар аз андозаи ҳадди ақали музди меҳнат;
- таъмини ҳуқуқ ба истироҳат;
- баробарии ҳуқуқ ва имкониятҳои кормандон;

- таъмини ҳуқуқи кормандон ва корфармоён ба муттаҳидшавӣ барои ҳифзи ҳуқуқ ва манфиатҳои худ;
- кафолати таъминоти иҷтимоии кормандон;
- шарикӣ иҷтимоӣ;
- танзими давлатии бехатарӣ ва ҳифзи меҳнат;
- таъмини ҳуқуқи намоёндагони кормандон барои назорати ҷамъиятии риояи қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат.

Тоҷикистон ба ҳамаи шахрвандон оид ба меҳнат ҳуқуқи баробар дода, таъбиз дар муносибатҳои меҳнатӣ манъ мебошад. Ҳама гуна фарқиятгзорӣ, роҳ надодан, афзалият гузоштан ё рад кардан аз қабул ба кор қатъи назар аз миллат, наҷод, ҷинс, забон, эътиқоди динӣ, мавқеи сиёсӣ, вазъи иҷтимоӣ, таҳсил ва молу мулк, ки баробарии имкониятро дар меҳнат ҳалалдор мекунад, манъ аст.

Давлат ба шахрвандон дар соҳаи шуғли аҳоли кафолатҳои зерин медиҳад:

- ҳифз намудан аз тамоми шаклҳои таъбиз ва таъмини имконияти баробар барои гирифтани касб ва кор;
- тайёркунии касбӣ, азнавтайёркунӣ, такмили ихтисоси бекорон, кормандон ва шахсони камбизоат, ки ба нигоҳубини кӯдакони то 3 сола машғуланд, инчунин ташкили корҳои ҷамъиятӣ барои бекорон;
- тайёркунии касбӣ, азнавтайёркунӣ, такмили ихтисос, ташкили корҳои ҷамъиятӣ барои кормандоне, ки низоми нопурраи вақти кориро бо назардошти тағйир ёфтани истеҳсолот дар ташкилот доранд, инчунин ҳангоми азнавташкилдихӣ ва (ё) кам шудани ҳаҷми кор аз ҷониби корфармо;
- мусоидат барои рушди фаъолияти соҳибкорӣ хурду миёна;
- ташкили миёнаравӣ дар соҳаи меҳнат ва шуғл;
- пешниҳоди хизматрасонии касбӣ ва роҳнамоӣ, маълумот оид ба ҷойҳои кори ҳоли;

- роҳнамоии низоми таҳсилоти касбӣ барои тайёр намудани мутахассисон мувофиқи талаботи бозори меҳнат;
- таҳия ва татбиқи чорабиниҳо чихати ошкор ва қонунигардонии муносибатҳои меҳнатӣ;
- дар созишномаҳои сармоягузорӣ муқаррар намудани уҳдадорӣ сармоягузор оид ба тайёркунии касбӣ, таъсиси ҷойҳои нави корӣ ва нигоҳ доштани ҷойҳои кории мавҷуда;
- ташкили шароит барои рушди тайёркунии касбӣ, азнавтӣ тайёркунӣ ва тақмили ихтисос бевосита дар ташкилот;
- ҳамкориҳои мутақобилаи мақомоти ваколатдор бо корфармоён оид ба масъалаҳои шуғл;
- таъмини шароит барои бақор таъминкунии шахсоне, ки қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ намудааст.

## **12.2. Масъалаҳои асосии қонунгузориҳои меҳнат**

Кодекси меҳнати Тоҷикистон муносибатҳои меҳнатӣ ва дигар муносибатҳои бевосита ба онҳо алоқамандро ба танзим дароварда, барои ҳифзи ҳуқуқи озодиҳои тарафҳои муносибатҳои меҳнатӣ, муқаррар намудани кафолатҳои камтарини ҳуқуқ ва озодиҳо дар соҳаи меҳнат равона карда шудааст.

### **12.2.1. Шартномаи коллективӣ**

**Шартномаи коллективӣ** - санади ҳуқуқӣ, ки муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатиро дар ташкилот ё соҳибкори инфиродӣ ба танзим мебарорад ва аз ҷониби намоёндагони корфармо ва қонундорон баста мешавад;

#### **Тарафҳои шартномаи коллективӣ:**

1. Шартномаи коллективӣ дар ташкилот, новобаста аз шакли ташкили ҳуқуқӣ ва намуди фаъолият, дар муассисаҳои таълимӣ таҳсилоти ибтидоӣ касбӣ, муассисаҳои таълимӣ таҳсилоти миёнаи касбӣ ва муассисаҳои таълимӣ таҳсилоти олии касбӣ, инчунин дар

воҳидҳои таркибии ташкилотҳо оид ба масъалаҳои, ки марбут ба салоҳияти ин воҳидҳои сохторӣ мебошанд, баста мешаванд.

2. Тарафҳои шартномаи коллективӣ намояндагони кормандон, корфармо (соҳибмулк) ё мақомоти аз тарафи онҳо ваколатдоршуда ба ҳисоб мераванд.

3. Дар сурати дар ташкилот мавҷуд будани якчанд намояндагони кормандон, бо мувофиқаи байни онҳо ба сифати тарафи шартномаи коллективӣ намояндагоне, ки аксарияти кормандони ташкилотро муттаҳид менамоянд ё онҳо ҳамаи кормандонро намояндагӣ мекунанд, тарафи шартномаи коллективӣ шуморида мешаванд.

### **Тартиб ва муҳлати бастании шартномаи коллективӣ:**

1. Тартиб ва муҳлати бастании шартномаи коллективӣ, ҳайати комиссияи барои пешбурди музокирот таъйиншавандаро тарафҳо муайян мекунанд, ки он бо санади корфармо ба расмӣ дароварда мешавад.

2. Лоихаи шартномаи коллективӣ бояд ба таври ҳатмӣ дар коллективҳои меҳнатӣ муҳокима карда шавад. Лоихаи такмилдодашуда аз тарафи маҷлиси умумии (конференсияи) коллективи меҳнатӣ тасдиқ карда мешавад.

3. Маҷлиси умумии (конференсияи) коллективи меҳнати ташкилот бо протокол (қарор) намояндаи худро уҳдадор менамояд, ки бо корфармо шартномаи коллективӣ бандад (имзо кунад).

4. Намояндаи кормандон ҳуқуқ дорад, ки бо тартиб ва шартҳои барои бастании шартномаи коллективӣ муқаррарнамудаи Кодекси мазкур дар бораи ба имзо расонидани замима ба шартномаи коллективӣ, ки аз номи коллективи меҳнатӣ баста шудааст, музокирот намояд. Замима ҷузъи ҷудонашавандаи шартномаи коллективӣ буда, баробари он эътибори ҳуқуқӣ дорад.

## **Мазмуни шартномаи коллективӣ:**

1. Мазмуни шартномаи коллективӣ муқаррароти зеринро дар бар мегирад:

- дар бораи ташкили меҳнат;
- дар бораи шаклҳо, низоми пардохти музди меҳнат, мукофотпулиҳо, кумакпулиҳо, чубронпулиҳо ва пардохтҳои иловагӣ;

- дар бораи андозаҳои тарифии маош ва маошҳои вазифавӣ (мансабӣ) вобаста ба касб, дараҷаи таҳассуси кормандон, мушкилот ва шароити корӣ, ки онҳо иҷро менамоянд;

- дар бораи давомнокии вақти корӣ ва вақти истироҳат;

- дар бораи ташкил намудани шароити бехатарии меҳнат, беҳтар намудани ҳифзи саломатӣ, кафолатҳои суғуртаи тиббии аъзои коллективи меҳнатӣ ва оилаҳои онҳо, дигар намудҳои суғурта;

- дар бораи таъмини шуғл, оmodасозии кадрҳо, бо кор таъминкунии кормандони аз кор озодшуда;

- дар бораи танзими тартиботи дохилии меҳнат;

- дар бораи тартиби таъсис ва фаъолияти комиссияҳои созиш оид ба баррасӣ ва ҳалли баҳсҳои меҳнатии коллективӣ;

- дар бораи тартиби огоҳонидани намояндагони кормандон ва гузаронидани машварат ҳангоми ба таври оммавӣ озод намудани кормандон бо сабаби тақмил додани ташкили кор, барҳам додани ташкилот, пурра ва ё қисман аз кор бозмондани истеҳсолот.

2. Дар шартномаи коллективӣ бо назардошти имкониятҳои иқтисодии ташкилот метавонанд шартҳои дигар, аз ҷумла шартҳои меҳнатӣ ва иҷтимоиву иқтисодии имтиёзнok дар муқоиса бо меъёрҳо ва муқаррароти бо қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ва созишномаҳо муқаррарнамуда (руҳсатҳои иловагӣ, иловапулиҳо ба

нафақа, чуброни харочоти нақлиёт ва сафарҳои хизматӣ, таъмини хӯроки ройгон ё қисман пардохтшавандаи кормандон дар истехсолот ва фарзандони онҳо дар муассисаҳои таълимии таҳсилоти умумӣ ва муассисаҳои таълимии томақтабӣ, имтиёзҳо ва чубронпулиҳои иловагии дигар) ҷой дошта бошанд.

3. Мазмуни шартномаи коллективиро тарафҳо дар доираи салоҳияти худ муайян мекунанд.

#### **Муҳлати амали шартномаи коллективӣ:**

1. Муҳлати амали шартномаи коллективиро тарафҳо муайян мекунанд.

2. Шартномаи коллективӣ аз рӯзи аз ҷониби тарафҳо имзо шудан ё аз рӯзи дар шартномаи коллективӣ муқарраргардида эътибор пайдо мекунад.

3. Дар мавриди тағйир ёфтани ҳайати мақомоти идоракунии ташкилот, иваз шудани соҳибмулк шартномаи коллективӣ то вақти қабули шартномаи нав амал мекунад.

4. Дар ҳолати барҳам додани ташкилот бо тартиб ва шартҳои муқаррарнамудаи қонунгузори Чумҳурии Тоҷикистон шартномаи коллективӣ дар тамоми муҳлати раванди барҳамдиҳӣ амал менамояд.

Тағйиру иловаҳо ба шартномаи коллективӣ дар давоми муҳлати амали он бо мувофиқаи тарафҳо мумкин аст тибқи тартиби муқаррарнамудаи шартнома тағйиру иловаҳо ворид карда шаванд.

#### **Кафолатҳо дар ҳолати пеш аз муҳлат қатъ кардани шартномаи коллективӣ:**

1. Агар иҷрои шартномаи коллективӣ мушкил гардад ё бо сабаби азнавташкилдиҳии (муттаҳид, ҳамроҳ, тақсим, чудо кардан, табдил додан) ташкилот ё тағйир ёфтани намуди фаъолияти он идома додани амали он ғайриимкон бошад, соҳибмулк бояд ҳамаи имтиёзҳои инфиродии кормандони дар шартнома муайянгардидаро нигоҳ дорад.

2. Дар муддати се моҳ аз рӯзи гузаштани ҳукуки соҳибмулкии ташкилот ба соҳибмулки нав, дар байни ӯ ва намояндагони кормандон шартномаи коллективи нав баста мешавад ва то баста шудани он ҳамаи муқарраротҳои шартномаи коллективи қаблан амалкунанда риоя карда мешаванд.

3. Дар ҳолати барҳамдиҳии ташкилот то ба охир расидани муҳлати амали шартномаи коллективӣ соҳибмулк ё мақомоти ваколатдори таъсисдиҳандаи ташкилот уҳдадоранд, ки ба кормандон дар давоми муҳлати барҳамдиҳӣ маблағи барои ҳалли масъалаҳои инкишофи иҷтимоии коллектив, имтиёзҳои инфиродии дар шартномаи коллективӣ пешбинишударо пардохт намоянд.

### **12.2.2. Шартномаи меҳнатӣ**

**Шартномаи (қарордоди) меҳнатӣ (минбаъд - шартномаи меҳнатӣ)** - созиши байни корфармо ва корманд, ки тибқи он корманд уҳдадор аст корхоро аз рӯи як касб, якчанд касби муайян, ихтисос ё вазифа (мансаб) бо дараҷаҳои дахлдор, бо риояи қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ иҷро намояд, корфармо бошад, уҳдадор аст барои ҳамин кор ба корманд пурра ва сари вақт музди меҳнат диҳад ва шароити меҳнатеро, ки Кодекси мазкур, дигар санадҳои меъёрии ҳукукии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва созишномаҳои тарафҳо муайян намудаанд, таъмин кунад.

#### **Тарафҳои шартномаи меҳнатӣ:**

1. Тарафҳои шартномаи меҳнатӣ корманд ва корфармо мебошанд.

2. Шаҳрванде, ки ба синни понздаҳ расидааст, метавонад ҳамчун корманд тарафи шартномаи меҳнатӣ бошад.

3. Дар ҳолати истисно бо таълимгирандагоне, ки ба синни чордаҳ расидаанд, инчунин таълимгирандагоне, ки ба синни чордаҳ нарасидаанд ва дар театрҳо, ташкилотҳои банаворгирии кино, концертҳо, сиркҳо ва дигар

ташкilotҳои эҷодӣ бе зарар расонидан ба саломатӣ ва инкишофи маънавиашон иштирок менамоянд, бо мувофиқаи падар ё модар ва дигар шахсони тибқи қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон онҳоро ивазкунанда бе ҳалалдор кардани раванди таълим метавонанд шартномаи меҳнатӣ банданд.

4. Шахсони зерин метавонанд ҳамчун корфармо, тарафи шартномаи меҳнатӣ бошанд: - мақомоти дахлдори ҳокимияти давлатӣ, ташкilotҳо, намояндагӣ ва филиалҳои онҳо; - шахси воқеӣ, ки тибқи тартиби муқаррарнамудаи қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ба сифати соҳибкори инфиродӣ ва ё ба сифати корфармо ҳамчун истифодабарандаи меҳнати шахсони дигар ба қайд гирифта шудааст.

#### **Озодона бастанӣ шартномаи меҳнатӣ:**

1. Тарафҳо ҳангоми бастанӣ шартномаи меҳнатӣ озод ва дорои ҳуқуқҳои баробар мебошанд.

2. Маҷбур намудан барои бастанӣ шартномаи меҳнатӣ мумкин нест, ба ғайр аз ҳолатҳое, ки Кодекси мазкур, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва ё уҳдадорӣҳои ихтиёран қабулнамудаи корфармо бастанӣ шартномаро пешбинӣ мекунанд.

3. Беасос рад кардан аз бастанӣ шартномаи меҳнатӣ бо шахсоне, ки аз ҷониби мақомоти ваколатдори давлатӣ аз ҳисоби квота, роҳхат ва брон ба кор фиристода шудаанд, инчунин дар дигар ҳолатҳое, ки бевосита дар Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон муқаррар гардидаанд, манъ мебошад.

4. Рад кардани бастанӣ шартномаи меҳнатӣ бо корманде, ки барои кор тибқи тартиби гузариш аз дигар ташкilot бо мувофиқаи роҳбарони ташкilotҳо даъват шудааст, мумкин нест.

5. Бо талаби корманд ва ё мақомоти манфиатдор корфармо уҳдадор аст, дар ҳолатҳои муқаррарнамудаи

Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба онҳо дар бораи сабабҳои рад карда шудани қабул ба кор ба таври хаттӣ иттилоъ диҳад.

6. Пеш аз бастанӣ шартномаи меҳнатӣ дар ҳолатҳои пешбиниамудаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон мумкин аст шартҳои иловагӣ гузошта шавад (гузаштан аз озмун, интиҳоб шудан ба вазифа (мансаб)).

### **Мазмуни шартномаи меҳнатӣ:**

1. Мазмуни шартномаи меҳнатиро созиши тарафҳо, муқаррароти Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз ҷумла созишномаи генералӣ, соҳавӣ, шартномаҳои коллективӣ муайян мекунанд.

2. Дар матни шартномаи меҳнатӣ бояд нишон дода шавад:

- ном ва суроғи корфармо, ки шахси ҳуқуқӣ мебошад;
- насаб, ном ва номи падар, рақам ва ҷойи дода шудани ҳуҷҷати тасдиқкунандаи шахсият, суроғи ҷойи истиқомати доимӣ ва рақами мушаххаси андозсупоранда;
- насаб, ном ва номи падар, рақам ва ҷойи дода шудани ҳуҷҷати тасдиқкунандаи шахсият, суроғи ҷойи истиқомати доимӣ ва рақами мушаххаси андозсупоранда, агар корфармо шахси воқеӣ бошад;
- ҷойи кор (ташкилот ва ё воҳиди муайян);
- вазифаи (мансаби) ишғолнамудаи корманд;
- хусусияти шароити меҳнат, кафолат ва имтиёзҳо, агар кори иҷрошаванда ба корҳои вазнин ва ё дар шароити зарарнок ё хатарнок мансуб бошад;
- санаи оғози кор;
- муҳлати шартномаи меҳнатӣ;
- низом ва речаи вақти корӣ;
- вақти истироҳат ва давомнокии руҳсатии меҳнати харсолаи корманд;

- андозаи музди меҳнат ва дигар шартҳои пардохти музди меҳнат;
- ҳуқуқи ухдадорихои корфармо;
- ҳуқуқи ухдадорихои корманд;
- тартиби тағйир додан ва қатъ намудани шартномаи меҳнатӣ;
- кафолат, ҷубронпулиҳо ва тартиби пардохти онҳо;
- шартҳои суғуртақунонӣ;
- ҷавобгарии тарафҳо;
- санаи бастан ва рақами тартибии шартномаи меҳнатӣ.

3. Бо розигии тарафҳо дар шартномаи меҳнати метавонанд дигар шартҳое, ки ба Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳолифат намекунанд, пешбинӣ карда шаванд.

4. Шартҳои шартномаи меҳнатӣ танҳо бо розигии тарафҳо дар шакли хаттӣ тағйир дода мешаванд.

5. Ҳангоми иваз шудани ном, суроға ва ҷойи истиқомат, тарафҳо метавонанд ба шартномаи меҳнатӣ тағйироти дахлдор ворид намоянд, ки онҳо асос барои тағйир ёфтани дигар шартҳои шартнома намегарданд.

6. Ҳангоми бастан шартномаи меҳнати муҳлатнок, дар он муҳлати амал ва ҳолатҳое (сабабҳое) нишон дода мешаванд, ки барои бастан чунин шартнома асос шудаанд.

7. Ҳангоми бастан шартномаи меҳнатӣ паст кардани сатҳи ҳуқуқ ва кафолатҳои меҳнати кормандонро, ки Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон муқаррар намудаанд, манъ аст.

### **Муҳлати шартномаи меҳнатӣ:**

1. Шартномаи меҳнатӣ ба муҳлати зерин баста мешавад:

- ба муҳлати номуайян;

- ба муҳлати муайян - на камтар аз як сол, ба истиснои ҳолатҳои пешбиниамудаи сархатҳои сеюм, чорум ва панҷуми ҳамин қисм;

- барои иҷрои уҳдадорихои корманди ҳозирнабуда, ки мутобиқи Кодекси мазкур қойи қораш нигоҳ дошта мешавад;

- ба муҳлати иҷрои кори муайян;

- барои иҷрои қорҳои мавсимӣ.

2. Агар дар шартномаи меҳнатӣ муҳлати амали он нишон дода нашуда бошад, шартнома ба муҳлати номуайян басташуда ҳисоб меёбад ва он бе розигии корманд аз нав барои муҳлати муайян баста намешавад.

3. Баъд аз ба итмом расидани муҳлати шартномаи меҳнатӣ ҳангоми такроран бастани он бо корманде, ки уҳдадорихои меҳнатиашро дар асоси шартномаи меҳнати муайяни на камтар аз як сол басташуда иҷро менамояд, чунин шартнома ба муҳлати номуайян басташуда ҳисобида мешавад, агар тарафҳо дигар шартномаи меҳнати мудлатнокро ба расмият надароранд.

4. Шартномаи меҳнатӣ барои иҷрои қорҳои мавсимӣ дар ҳолатҳои баста мешавад, ки вобаста ба шароити табиӣ ва иқлимӣ қор метавонад дар давраи муайян (мавсим), на бештар аз шаш моҳ анҷом дода шавад.

5. Шартномаи меҳнатӣ ба муҳлати муайян дар ҳолатҳои баста мешавад, ки агар бо назардошти хусусияти қор ва ё шароити иҷрои он ва ё манфиати корманд, инчунин дар ҳолатҳои муқаррарнамудаи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои қонунгузори Қумҳурии Тоҷикистон бастани шартнома барои муҳлати номуайян имконнопазир бошад.

6. Бастани шартномаи меҳнатӣ ба муҳлати муайян бо мақсади даст кашидан аз додани кафолат ва ҷубронҳои, ки барои кормандони

шартномаи меҳнати ба муҳлати номуайян басташуда пешбинӣ шудаанд, манъ аст.

7. Агар яке аз тарафҳо баъд аз ба охир расидани муҳлати амали шартномаи меҳнатӣ дар давоми рӯзи охирини кор (баст) қатъ намудани муносибатҳои меҳнатиро талаб накунад, шартнома ба муҳлати номуайян басташуда ҳисоб карда мешавад.

8. Шартномаи меҳнатӣ бо шахсони мансабдори мақомоти иҷроияи корфармо - шахси ҳуқуқӣ ба муҳлати муқаррарнамудаи ҳуҷҷатҳои таъсисии ташкилот ё созишномаи тарафҳо баста мешавад ва ба чунин шартнома муқаррароти қисми 2 моддаи мазкур татбиқ намегардад.

**Бастани шартномаи меҳнатӣ ва ба расмиятдарории он:**

1. Шартномаи меҳнатӣ дар шакли хаттӣ баста шуда, дар ду нусха тартиб дода мешавад ва аз ҷониби тарафҳо имзо карда мешавад. Як нусхаи шартномаи меҳнатӣ ба корманд дода шуда, нусхаи дигарро корфармо маҳфуз медорад.

2. Ворид намудани тағйиру иловаҳо ба шартномаи меҳнатӣ, аз ҷумла ҳангоми гузаронидан ба кори дигар аз ҷониби тарафҳо дар шакли хаттӣ бо тартиби пешбиниамудаи қисми 1 моддаи мазкур амалӣ карда мешавад. Пешниҳоди тағйир додани шартҳои шартномаи меҳнатӣ аз ҷониби яке аз тарафҳои шартномаи меҳнатӣ дар шакли хаттӣ дода мешавад ва он аз ҷониби тарафи дигар дар муҳлати то ҳафт рӯзи тақвимӣ аз рӯзи дода шудан баррасӣ карда мешавад.

3. Шартномаи меҳнатӣ бо шахсони мансабдори мақомоти иҷроияи ташкилот аз ҷониби соҳибмулки ташкилот ва ё шахси ваколатдори ӯ бо тартиби муқаррарнамудаи Кодекси мазкур, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва ҳуҷҷатҳои таъсисии ташкилот баста мешавад.

4. Ҳангоми ба кор дохил шудан ҳуҷҷатҳои зерин пешниҳод карда мешаванд:

- шиноснома ё дигар ҳуҷчати тасдиқкунандаи шахсият (шаҳодатномаи таваллуд барои шахсоне, ки ба синни шонздаҳ нарасидаанд);

- дафтарчаи меҳнатӣ ё дигар ҳуҷчати тасдиқкунандаи фаъолияти меҳнатӣ (ба ғайр аз ҳолатҳои бори аввал ба кор дохил гардидан);

- гувоҳномаи иқомат ва ё шаҳодатномаи шахси бешаҳрванд (барои шаҳрванди хориҷӣ ва шахси бешаҳрванд, ки дар ҳудуди Ҷумҳурии Тоҷикистон доимӣ истиқомат мекунад), ё шаҳодатномаи шахси гуреза;

- ҳуҷчатҳо дар бораи таҳсилот, дониши махсус, дараҷа, ихтисос ё касб барои бастанӣ шартномаи меҳнатӣ дар корхое, ки тибқи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон дониш, малака ва маҳорати дахлдор зарур мебошанд;

- барои уҳдадорони ҳарбӣ - билети ҳарбӣ ё шаҳодатномаи бақайдгирӣ;

- ҳуҷчати аз муоинаи тиббии пешакӣ гузаштан (барои шахсоне, ки тибқи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон уҳдадоранд аз чунин муоина гузаранд);

- нусхаи гувоҳнома дар бораи додани рақами мушаххаси андозсупоранда ва шаҳодатномаи суғуртаи хатмии нафақавӣ;

- маълумотнома оид ба доштан ва ё надоштани доғи судӣ ҳангоми бастанӣ шартномаи меҳнатӣ дар корхое, ки тибқи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон пешниҳоди чунин маълумот зарур аст.

5. Корфармо ҳуқуқ надорад, аз шахси ба кор қабулшаванда дигар ҳуҷчатро талаб кунад, ба истиснои ҳолатҳои пешбининамудаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон.

6. Ба кор қабул намудан дар асоси аризаи корманд ва бо санади корфармо ё шахси ваколатдори ӯ ба расмият дароварда мешавад.

Санади мазкур ба корманд бо гузоштани имзо дар давоми на дертар аз 3 рӯзи корӣ эълон карда мешавад. Ба кор қабул намудани кормандоне (кормандони хонагӣ ва хонакорон), ки дар назди шахсони воқеӣ кор мекунанд, тавассути бастанӣ шартномаи меҳнатӣ, ки намунааш аз ҷониби мақомоти ваколатдори давлатӣ дар соҳаи меҳнат ва шуғли аҳоли тасдиқ мегардад, ба расмият дароварда мешавад.

7. Ҳангоми ба кор қабул намудан корфармо уҳдадор аст, ки кормандро бо қоидаҳои тартиботи дохилии ташкилот, дигар санадҳои меъёрии ба (вазифаҳои меҳнати) корманд дахлдошта, шинос намояд.

8. Амали шартномаи меҳнатӣ аз рӯзи оғози воқеии кор сар мешавад, агар дар шартнома тартиби дигар пешбинӣ нашуда бошад.

9. Агар шартномаи меҳнатӣ бо гуноҳи корфармо баста нашуда ва ё ба расмият дароварда нашуда бошад, вале корманд ба кор шурӯъ карда бошад, дар ин ҳолат муносибатҳои меҳнатӣ аз рӯзи воқеан ба кор шурӯъ намудани корманд ба вучудномада ҳисобида мешаванд.

### **Тағйир ёфтани шароити меҳнат:**

1. Корфармо ҳуқуқ дорад шароити меҳнатро тағйир диҳад, агар чунин тағйирот дар технология ва ташкили истеҳсоли меҳнат пешакӣ муқаррар шуда бошад.

2. Бо шартномаҳои коллективӣ мумкин аст машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон оид ба тағйирёбии шароити меҳнат барои гурӯҳҳои алоҳидаи кормандон пешбинӣ карда шавад.

3. Корфармо уҳдадор аст кормандонро оид ба дар оянда тағйирёбии шароити меҳнат на дертар аз ду моҳ оғох созад. Агар корманд дар шароити нави меҳнат ба идомаи

кор розӣ набошад, пас шартномаи меҳнатӣ метавонад қатъ карда шуда, ба ӯ барои аз кор рафтан ба андозаи на камтар аз ду маоши миёнаи моҳона кумакпулӣ пардохт карда шавад. Корманд ҳуқуқ дорад дар бораи аз ҷониби корфармо тағйир додани шароити меҳнат ба суд муроҷиат кунад.

Ҳангоми баррасии баҳс корфармо уҳдадор аст, исбот намояд, ки нигоҳ доштани шароити пештараи меҳнат имконнопазир аст.

4. Дар мавридҳое, ки тағйирот дар истехсолот, меҳнат ва ҳаҷми кор боиси ба таври оммавӣ аз кор озод гардидани кормандон мегардад, корфармо бо мақсади нигоҳ доштани ҷойи корӣ ҳуқуқ дорад, бо розигии намояндагони кормандон, бе риояи муҳлати огоҳонӣ, ки қисми 3 моддаи мазкур пешбинӣ намудааст, шароити меҳнати кормандонро тағйир диҳад.

#### **Қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ:**

1. Шартномаи меҳнатӣ дар ҳолатҳои зерин қатъ шуда метавонад:

- бо созиши тарафҳо;
- бо ташаббуси корманд;
- бо ташаббуси корфармо;
- бо гузаштани муҳлат;
- бо ҳолатҳои ба иродаи тарафҳо вобастанабуда;
- гузаштани корманд ба кори (вазифаи) интихобӣ ё таъйин намудани ӯ ба вазифае (мансабе), ки имконияти давом додани муносибатҳои меҳнатиро истисно менамояд, ба ғайр аз ҳолатҳои пешбининамудаи қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон.

2. Қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ бо санади корфармо, ба истиснои қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ бинобар вафот кардан ё аз тарафи суд ғавтида эълоншуда ё бедарак ғойбшуда эътироф гардидани корфармо - шахси воқеӣ, кормандони хонагӣ ва хонакорон ба расмият дароварда мешавад.

### **Огоҳонӣ дар бораи бекор кардани шартномаи меҳнатӣ:**

1. Корфармо уҳдадор аст кормандро дар бораи бекор кардани шартномаи меҳнатӣ, ки ба муҳлати номуайян баста шудааст, дар муҳлатҳои зерин ба таври хаттӣ огоҳ кунад:

- ҳангоми бекор кардани шартномаи меҳнатӣ бинобар барҳам хӯрдани ташкилот ё қатъ гардидани фаъолияти корфармо – шахси воқеӣ ва ё ихтисор шудани шумора ё воҳиди кории кормандон на дертар аз ду моҳ;

- ҳангоми бекор кардани шартномаи меҳнатӣ бинобар ба кори иҷро мекардааш мувофиқ набудани корманд аз сабаби нокифоягии ихтисос ё вазъи саломатӣ на камтар аз як моҳ.

2. Дар давраи огоҳонӣ ба корманд ҳуқуқ дода мешавад, ки барои ҷустуҷӯи кори дигар ҳафтае на камтар аз як рӯз бо нигоҳ доштани музди кор ба кор набарояд.

3. Бо созишномаи тарафҳо шартномаи меҳнатӣ метавонад аз рӯи асосҳои зикршуда то ба охир расидани муҳлати огоҳонӣ бо додани ҷубронпулӣ дар ҳаҷми на камтар аз музди меҳнати миёнаи рӯзона барои ҳар рӯзи боқимондаи то ба охир расидани ин муҳлат бекор карда шавад.

4. Корфармо уҳдадор аст дар муҳлати муқарраркардаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон дар бораи аз кор озодшавии дар пешистодаи кормандон бо нишон додани ихтисос, дараҷаи касбӣ ва ҳаҷми музди меҳнати онҳо ба мақомоти ваколатдори давлатӣ дар соҳаи меҳнат ва шуғли аҳоли маълумот диҳад.

### **Безътибории шартномаи меҳнатӣ:**

1. Шартномаи меҳнатӣ аз тарафи суд безътибор доништа мешавад, агар дар ҳолатҳои зерин баста шуда бошад:

- бо фиреб, зӯроварӣ, таҳдид, созиши бадқасдонаи намояндаи як тараф бо тарафи дигар ё шароити вазнин;

- ошкоро бар хилофи қонун, асосҳои тартиботи ҳуқуқӣ ва ахлоқ;

- рӯякӣ ва қалбакӣ;

- бо шахси ба синни понздаҳ нарасида бе розигии хаттии падар ё модар ва дигар шахсони тибқи қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон онҳоро ивазкунанда;

- бо шахси ба синни муқаррарнамудаи Кодекси мазкур нарасида;

- бо шахси ғайри қобили амал эътирофгардида;

- берун аз қобилияти ҳуқуқдории шахси ҳуқуқӣ;

- бо оқибати маҳдуд кардани ваколат;

- дар натиҷаи гумроҳӣ.

2. Безътибор донишҷӯи шартномаи меҳнатӣ бо гуноҳи корфармо сабаби ба корманд напардохтани музди меҳнат, ҷубронпулӣ барои рухсатии меҳнати харсолаи пардохтшаванда ва дигар имтиёзҳо намегардад.

3. Безътибор донишҷӯи шартномаи алоҳидаи шартномаи меҳнатӣ сабаби пурра бекор шудани тамоми шартномаи шартномаи меҳнатӣ намегардад.

**Кумакпулӣ ҳангоми қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ:**

1. Ба корманд ҳангоми қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ кумакпулии яқвақта дода мешавад:

- бо ташаббуси корфармо, дар ҳолатҳои бекор кардани шартномаи меҳнатӣ бо асосҳои пешбиниқардаи сарҳатҳои якум, дуум, панҷум, понздаҳум ва шонздаҳуми қисми 1 моддаи 42 Кодекси мазкур;

- дар ҳолатҳои ба иродаи тарафҳо вобастанабуд, ба истисноии ҳолати қатъ шудани шартномаи меҳнатӣ ҳангоми эътибори қонунӣ пайдо кардани ҳукми айбдорқунандаи суд (сарҳати сеюми моддаи 48 Кодекси мазкур) ва ҳангоми вафоти корманд (сарҳати чоруми моддаи 48 Кодекси мазкур).

2. Ҳачми кумакпулӣ ҳангоми аз кор рафтан набояд аз се маоши миёнаи моҳонаи корманд камтар бошад.

### **12.2.3. Вақти корӣ**

**Вақти корӣ** - вақте, ки дар давоми он корманд тибқи қоидаҳои тартиботи дохилӣ, речаи корӣ ва ё шартҳои шартномаи меҳнатӣ уҳдадориҳои меҳнати худро бояд иҷро намояд;

#### **Вақти корӣ:**

1. Давомнокии вақти корӣ метавонад муътадил, кӯтоҳқардашуда ва нопурра бошад.

2. Ба вақти корӣ инчунин корҳои тайёри - хотимавӣ (гирифтани супориш вазифавӣ (мансабӣ), мавод, асбобу анҷом, шиносӣ бо техника, ҳуҷҷатҳо, омодагӣ ва рӯбучин кардани ҷойи корӣ, супоридани маҳсулоти тайёр ва дигар ҳолатҳо), танаффусҳо, тибқи технологияи ташкили меҳнат пешбинигардида, қоидаҳои меъёрбандӣ ва ҳифзи меҳнат, вақти ҳозир будан ё интизори кор шудан, дар ҷойи кор вақти холигии худро озодона истифода накардани корманд, навбатдорӣ дар рӯзҳои иди ғайрикорӣ ва истироҳат ва дигар даврҳои, ки шартномаи меҳнатӣ, созишнома ва шартномаҳои коллективӣ, санадҳои корфармо ё санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян намудаанд, дохил мешаванд.

#### **Давомнокии муътадили вақти корӣ:**

1. Давомнокии муътадили вақти корӣ дар ташкилотҳо дар як ҳафта набояд аз 40 соат зиёд бошад.

2. Дар шартномаи меҳнатӣ, созишнома ва шартномаҳои коллективӣ мумкин аст вақти кории давомнокиаш кӯтоҳтар бо пардохти музди меҳнати вақти кории муътадил пешбинӣ гардад.

#### **Давомнокии кӯтоҳқардашудаи вақти корӣ:**

1. Барои гурӯҳи алоҳидаи кормандон бо назардошти синну сол, вазъи саломатӣ, шароити меҳнат, хусусияти уҳдадориҳои меҳнати онҳо ва дигар ҳолатҳо бо Кодекси

мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин шартҳои шартномаи меҳнатӣ давомнокии кӯтоҳқардашудаи вақти корӣ бе кам кардани музди меҳнат муқаррар карда мешавад.

2. Давомнокии вақти кории кӯтоҳқардашуда ба шахсони зерин муқаррар карда мешавад:

- кормандоне, ки ба синни ҳаждаҳ нарасидаанд;
- занон ва дигар шахсоне, ки уҳдадорихои оилавӣ доранд;
- кормандони маъҷуб;
- кормандоне, ки бо корҳои шароити меҳнаташ зарарнок машғуланд ё хусусияти махсуси кор доранд.

### **Вақти нопурраи корӣ:**

1. Бо созиши байни корманд ва корфармо ҳангоми қабул ба кор ва дар давоми кор рӯзи нопурра ва ё ҳафтаи нопурраи корӣ бо пардохти музди меҳнат вобаста ба ҳаҷми истеҳсол ё мутаносибан ба вақти корӣ муқаррар карда мешавад.

2. Корфармо уҳдадор аст дар ҳолатҳои пешбиниамудаи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон вақти нопурраи кориро муқаррар намояд.

3. Ҳангоми ҷорӣ намудани низоми вақти нопурраи корӣ давомнокии вақти корӣ наметавонад аз нисфи меъёри моҳонаи вақти корӣ камтар ва музди меҳнат аз андозаи ҳадди ақали муқаррарнамудаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон камтар бошанд.

4. Кор дар шароити вақти нопурраи корӣ барои корманд боиси ягон маҳдудияти давомнокии рухсатии ҳарсола, ҳисоби собиқаи корӣ ва дигар ҳуқуқҳои меҳнатӣ намегардад.

### **Давомнокии вақти корӣ:**

1. Дар сурати ҳафтаи панҷрӯзаи корӣ давомнокии кори ҳаррӯза (баст)-ро қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ ё

чадвали баст, ки онро корфармо баъд аз машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон бо назардошти хусусияти кор ва риояи давомнокии ҳафтаи кории муқарраргардида тасдиқ намудааст, муайян менамояд.

2. Давомнокии вақти кории ҳаррӯза (баст) зиёд буда наметавонад:

- барои кормандони аз 15 то 16 сола - 5 соат ва аз 16 то 18 сола - 7 соат;

- барои таълимгирандагони муассисаҳои таълимии таҳсилоти умумӣ, муассисаҳои таълимии таҳсилоти ибтидоии касбӣ ва муассисаҳои таълимии таҳсилоти миёнаи касбӣ, ки дар давоми соли хониш таҳсилу кор мекунанд - аз 14 то 16 сола - 2,5 соат ва аз 16 то 18 сола - 3,5 соат;

- барои шароити муътадили кор - 8 соат;

- барои маъюбон - 6 соат;

- ба кормандоне, ки дар ду (якчанд) ҷой кор мекунанд - нисфи давомнокии муътадили вақти корие, ки дар моддаҳои 66 - 73 ва моддаи мазкури Кодекси мазкур муайян шудаанд.

3. Ҳангоми ҳафтаи шашрӯзаи корӣ, агар меъёри якҳафтаина 40 соат бошад, давомнокии кори ҳаррӯза аз 7 соат, агар меъёри якҳафтаина 35 соат бошад, аз 6 соат, агар меъёри ҳафтаина 24 соат бошад, аз 4 соат зиёд буда наметавонад.

**Давомнокии вақти корӣ дар арафаи рӯзҳои иди ғайрикорӣ:**

1. Давомнокии вақти кории ҳаррӯза (баст) дар арафаи рӯзҳои иди ғайрикорӣ (моддаи 89 Кодекси мазкур) барои хамаи кормандон на камтар аз як соат кӯтоҳ карда мешавад.

2. Давомнокии вақти кории ҳаррӯза (баст) пеш аз рӯзи иди ғайрикорӣ дар ҳолатҳое, ки пеш аз рӯзи ид рӯзи истироҳат бошад, инчунин агар барои кормандон давомнокии кӯтоҳи ҳафтаи корӣ муқаррар шуда бошад, кам карда намешавад.

3. Дар истехсолоти муттасил амалкунанда ва намудҳои алоҳидаи кор, ки тибқи шароити истехсолот (кор) кӯтоҳ кардани давомнокии кори ҳаррӯза дар рӯзҳои пеш аз иди ғайрикӯӣ имконнопазир аст, иҷрои кор дар вақти зиёда аз меъёр бо додани вақти иловагии истироҳат мувофиқи тартибе, ки корфармо баъд аз машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон муайян намудааст, ҷуброн карда мешавад ё бо розигии корманд ҳамчун кори зиёда аз вақти муқаррарӣ пардохт карда мешавад.

**Давомнокии вақти кории шабона:**

1. Аз соати 22 то соати 6 саҳар вақти шабона ҳисоб мешавад, агар бо қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиби дигар муқаррар нагардида бошад.

2. Давомнокии вақти кории шабона бо мутаносибан кӯтоҳ кардани давомнокии ҳафтаи корӣ як соат кӯтоҳ карда мешавад, агар на камтар аз нисфи давомнокии кори ҳаррӯзаи (баст) барои корманд муқарраргардида ба вақти шабона рост ояд.

3. Дар истехсолоти муттасил амалкунанда ва намудҳои алоҳидаи кор, ки мувофиқи шароити истехсолот кӯтоҳ кардани давомнокии кори ҳаррӯза (баст) дар вақти шабона имконнопазир аст, иҷрои кор дар вақти зиёда аз меъёр бо додани вақти иловагии истироҳат мувофиқи тартибе, ки корфармо баъд аз машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон муайян намудааст, ҷуброн карда мешавад.

4. Ба кори шабона ҷалб намудани кормандони маъюб, занон, шахсони дорои уҳдадорихоӣ оилавӣ ва ноболиғон тибқи риояи маҳдудиятҳои, ки Кодекси мазкур муқаррар кардааст, сурат мегирад.

**Изофакӯӣ** - коре, ки корманд бо амри корфармо зиёда аз давомнокии вақти кории ҳаррӯзаи барои корманд муқарраргардида ва ё зиёда аз миқдори муқаррарии соатҳои кории давраи баҳисобгирӣ иҷро мекунад.

### **Расмиёти изофакорӣ:**

1. Изофакорӣ дар ҳолатҳои истисноӣ, ки моддаи 80 Кодекси мазкур муқаррар намудааст, бо розигии корманд дар асос ва бо тартибе, ки корфармо бо мувофиқаи намоёндагони кормандон муқаррар намудааст, истифода бурда мешавад.

2. Корфармо ухдадор аст ҳангоми изофакорӣ беҳатарии меҳнат ва шароити муътадили истеҳсолӣ ва иҷтимоию маиширо таъмин намояд.

3. Қалби кормандон ба изофакорӣ бо риояи маҳдудиятҳои, ки Кодекси мазкур нисбати кормандони маъҷуб, занон, шахсони дорои ухдадорихоӣ оилавӣ ва ноболиғон муқаррар намудааст, сурат мегирад.

4. Ҳангоми 12 соат будани давомнокии баст, инчунин дар корхое, ки шароиташон махсусан вазнин ва махсусан зарарнок мебошанд, изофакорӣ манъ аст.

5. Изофакорӣ набояд дар давоми ду рӯз пай дар пай беш аз ин бошад: - ду соат дар корхое, ки шароити меҳнат вазнин ва ё зарарнок бошад; - чор соат дар дигар корҳо.

6. Барои ҳар як корманд изофакорӣ дар як сол набояд аз 120 соат зиёд бошад.

### **Тартиби ҳисобкунии вақти корӣ:**

1. Корфармо ухдадор аст вақти кориро, ки ҳар як корманд иҷро намудааст, аз ҷумла соатҳои изофакориро сари вақт дақиқ ҳисоб кунад.

2. Ҳисобкунии вақти корӣ вақти кории иҷрошуда ва иҷронашудаи кормандро дар бар мегирад.

3. Ба таркиби вақти кори иҷрошуда ҳисобкунии дигар давраи вақте, ки ба вақти корӣ тааллуқ дорад, дохил мешавад. Ҳисобкунии соатҳои изофакорӣ, кор дар бастҳои шабона, рӯзҳои истироҳат, рӯзҳои ид, рӯзҳои сафари хизматӣ алоҳида бурда мешавад.

4. Ба таркиби вақти кори иҷронашуда ҳисобкунии вақти кори пардохтшаванда ва пардохтнашаванда бо айби корманд ва ё корфармо дохил карда мешавад.

5. Ҳисобкунии вақти корӣ дар асоси ҳуҷҷатҳое, ки корфармо дар қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ муайян кардааст, пеш бурда мешавад.

6. Дар ҳолатҳое, ки ба вақти кори корманд давраҳои иҷрои кор берун аз ҷойи корӣ сураат мегирад ё вақти иҷрои онро корфармо дақиқ муайян карда натавонад, ин давраҳо дар ҳуҷҷатҳо ҳамчун иҷрои ҳаҷми кор тибқи муқаррароти шартномаи меҳнатӣ ба қайд гирифта мешаванд.

#### **12.2.4. Вақти истироҳат**

**Вақти истироҳат** - вақте, ки корманд дар давоми он мутобиқи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз иҷрои уҳдадориҳои меҳнатӣ озод буда, онро мувофиқи хоҳишаш барои қонё гардонидани манфиатҳои шахсӣ ва барқарор намудани қобилияти меҳнатиаш истифода мебарад;

**Вақти истироҳат аз намудҳои зерин иборат аст:**

- танаффусҳо дар давоми рӯзи корӣ (дамгирӣ, хӯрокхӯрӣ, дохилибастӣ ва махсус);
- танаффусҳо байни рӯзҳои (бастии) корӣ;
- рӯзҳои истироҳат (истироҳати бефосилаи хархафтаина);
- рӯзҳои иди ғайрикӯрӣ;
- руҳсатиҳо.

**Танаффус барои дамгирӣ ва хӯрокхӯрӣ:**

1. Дар давоми рӯзи (бастии) корӣ ба кормандон бояд барои дамгирӣ ва хӯрокхӯрӣ танаффус дода шавад. Давомнокии мушаххаси ин танаффусҳо дар қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ, чадвали кори бастҳо ва ё шартномаи байни корманд ва корфармо муқаррар мегардад. Танаффус бояд на дертар аз чор соат баъд аз оғози кор дода шавад.

2. Танаффу梭о барои дамгирӣ ва хӯрокхӯрӣ ба вақти корӣ дохил намешаванд ва барои онҳо музд дода намешавад ва давомнокиашон набояд аз ду соат зиёд бошад.

3. Дар корхое, ки аз рӯи шароити истеҳсолот додани танаффу梭о барои истироҳат ва хӯрокхӯрӣ имкон надорад, корфармо уҳдадор аст барои истироҳат ва хӯрокхӯрии корманд дар вақти корӣ шароит муҳайё намояд. Номгӯи чунин корҳо дар шартномаи коллективӣ (агар шартномаи коллективӣ баста нашуда бошад - аз тарафи корфармо бо машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон) муайян мегардад, ҷойи истироҳат ва хӯрокхӯрӣ аз тарафи корфармо муқаррар карда мешавад.

### **Танаффу梭ои дохилибастӣ ва махсус:**

1. Дар баъзе намуди корҳо ба кормандон дар давоми вақти корӣ додани танаффу梭ои дохилибастии пешбинӣ мешавад, ки онро хусусияти технологӣ, ташкили истеҳсолот ва меҳнат тақозо менамоянд. Намуди ин гуна корҳо, давомнокӣ ва тартиби додани чунин танаффу梭о дар шартномаи коллективӣ муайян карда мешаванд (агар шартномаи коллективӣ баста нашуда бошад - бо мувофиқаи намояндагони кормандон аз тарафи корфармо муқаррар карда мешавад).

2. Барои кормандоне, ки дар фаслҳои сард ва ё гарми сол, дар ҳавои кушод ва ё биноҳои пӯшидаи гармнашаванда кор мекунанд, кормандоне, ки ба корҳои борфарорӣ ва боркунӣ машғуланд, инчунин ба дигар гурӯҳи кормандон мувофиқи шароит ва тартибе, ки Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, шартномаи меҳнатӣ, созишнома ва шартномаҳои коллективӣ пешбинӣ намудаанд, танаффу梭ои махсус барои истироҳат, гармшавӣ, салқиншавӣ, хушк кардани сару либос, варзиши истеҳсолӣ ва маконидани кӯдак дода мешаванд.

3. Танаффусҳои дохилибастӣ ва танаффусҳои махсус ба ҳисоби вақти корӣ дохил гардида, музди онҳо пардохт карда мешаванд.

Корфармо уҳдадор аст бо биноҳое, ки барои танаффусҳои дар қисмҳои 1 ва 2 моддаи мазкур пешбинӣ гардидаанд, таъмин намояд.

**Давомнокии танаффусҳо байни рӯзҳои (бастҳои) корӣ:**

Давомнокии танаффусҳо байни рӯзҳои (бастҳои) кории корманд аз 12 соат набояд камтар бошад.

**Рӯзҳои истироҳат:**

1. Ба ҳамаи кормандон рӯзҳои истироҳат (истироҳати бефосилаи ҳарҳафтаина) дода мешавад.

2. Дар ҳафтаи панҷрӯзаи корӣ ба кормандон дар ҳафта ду рӯзи истироҳат ва дар ҳафтаи шашрӯзаи корӣ як рӯзи истироҳат дода мешавад.

3. Рӯзи истироҳати умумӣ - якшанбе мебошад. Рӯзи истироҳати дуюм, дар ҳафтаи панҷрӯзаи корӣ, тибқи чадвали кории ташкилот муқаррар карда мешавад. Ҳар ду рӯзи истироҳат пайи ҳам дода мешавад.

4. Дар ташкилотҳое, ки вобаста ба шароити истеҳсолию техникӣ ё бо сабаби зарурати таъминоти бефосилаи аҳоли қатъи кор дар онҳо имкон надорад, инчунин дар дигар ташкилотҳои муттасил коркунанда рӯзҳои истироҳат дар рӯзҳои гуногуни ҳафта ба ҳар гурӯҳи кормандон мувофиқи чадвали бастҳо, ки корфармо бо машварати пешакӣ бо намояндагони кормандон тасдиқ кардааст, дода мешавад.

**Манъи кор дар рӯзҳои истироҳат. Ҳолатҳои истисноии ҷалби корманд ба кор дар рӯзҳои истироҳат:**

1. Дар рӯзҳои истироҳат кор кардан манъ аст.

2. Дар рӯзҳои истироҳат ба кор ҷалб намудани кормандон бо мувофиқаи намояндагони кормандон дар асосҳо ва ҳолатҳои истисноии зерин иҷозат дода мешавад:

- барои пешгирӣ ва рафъи оқибатҳои офатҳои табиӣ, садамаи истехсолӣ ё фавран баргараф намудани оқибатҳои он;

- барои пешгирии ҳодисаҳои нохуш, ҳалокат ва нобудшавии молу мулк;

- барои иҷрои қарзҳои таъхирнопазири қаблан пешбиниғардида, ки аз таъҷилан иҷро намудани онҳо умуман қори муътадили минбаъдаи ташкилот ва ё бахшҳои алоҳидаи он вобаста мебошад;

- дар дигар ҳолатҳое, ки қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ва санадҳои меъёрии дохили (лоқалӣ) пешбинӣ намудаанд.

3. Қалби қормандон дар рӯзҳои истироҳат бо риояи маҳдудиятҳое, ки Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон нисбати қормандони маъюб, занон, шахсони дорои уҳдадорихои оилавӣ ва ноқилиғон муқаррар намудааст, сурат меғирад.

#### **Қуброни қори рӯзҳои истироҳат ва вақти дамғирӣ:**

Қор дар рӯзҳои истироҳат ва дар вақти дамғирӣ мувофиқи хоҳиши қорманд бо додани рӯзи дигари истироҳат ва ё дар шакли пулӣ ба андозаи муқаррарнамудаи моддаи 154 Кодекси мазкур қуброн қарда мешавад.

#### **Истироҳат дар рӯзҳои иди ғайриқорӣ:**

1. Истироҳат дар рӯзҳои иди ғайриқорӣ мувофиқи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи рӯзҳои ид" муайян қарда мешавад.

2. Дар рӯзҳои иди ғайриқорӣ қорҳое иҷозат дода мешаванд, ки боздоштани онҳо бинобар шароити истехсолию техникӣ (ташкilotҳои муттасил қорқунанда) ғайриимқон аст, қорҳое, ки барои хизматрасонии ақоли зарур мебошанд, инчунин қорҳои таъхирнопазири таъмир, борғурорӣ ва борқунӣ.

3. Қор дар рӯзҳои иди ғайриқорӣ тибқи муқаррароти моддаи 154 Кодекси мазкур қуброн қарда мешавад.

4. Тартиби гузаронидани рӯзи истироҳатро ба дигар рӯзи корӣ бо мақсади самаранок истифода намудани вақти корӣ дар рӯзҳои иди ғайрикӯрӣ Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян менамояд.

5. Агар рӯзи истироҳат ба рӯзи иди ғайрикӯрӣ рост ояд, рӯзи истироҳат ба рӯзи аввали кории баъд аз рӯзи иди ғайрикӯрӣ гузаронида мешавад.

**Рухсатӣ** - вақте, ки дар давоми он корманд тибқи тартиби муқаррарнамудаи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо шартинигоҳ доштани ҷойи кору мансаб аз иҷрои уҳдадорӣҳои меҳнатӣ озод буда, онро бо хоҳиши худ барои фароғат, барқарор намудани қобилияти меҳнатӣ ва қонунгардонидани дигар талабот истифода менамояд.

#### **Намудҳои рухсатӣ:**

1. Рухсатӣ аз намудҳои зерин иборат аст:

- рухсатӣҳои меҳнати ҳарсолаи пардохтшаванда;
- рухсатӣҳои иҷтимоӣ;
- рухсатии бемузди меҳнат;
- рухсатии муваққатии бемузди ё қисман музднок;
- дигар намуди рухсатӣҳои муқаррарнамудаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон.

2. Рухсатӣҳои меҳнати ҳарсолаи пардохтшаванда аз инҳо иборат мешаванд:

- рухсатии меҳнати асосии ҳарсолаи камтарин;
- рухсатии меҳнати асосии ҳарсолаи дарозкардашуда;
- рухсатии меҳнати иловагии ҳарсола.

3. Рухсатӣҳои иҷтимоӣ аз инҳо иборат аст:

- рухсатӣ барои ҳомиладорӣ ва таваллуд;
- рухсатӣ барои нигоҳубини кӯдак;
- рухсатӣ барои таҳсил;
- рухсатии эҷодӣ.

4. Рухсатӣҳо бо санади корфармо ба расмӣ дароварда мешаванд.

### **12.2.5. Ҳифзи меҳнат**

**Ҳифзи меҳнат** - низоми чорабиниҳои ҳуқуқӣ, иҷтимоию иқтисодӣ, ташкилию техникӣ, санитарию гигиенӣ, таъботию пешгирикунанда ва барқароркунӣ, ки мутобиқи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ гардида, беҳатарӣ, ҳифзи саломатӣ ва қобилияти кори шахсро дар раванди меҳнат таъмин мекунад;

#### **Талаботи ҳифзи меҳнат:**

1. Корфармо уҳдадор аст, ки дар тамоми ташкилотҳо, новобаста аз шакли ташкилию ҳуқуқӣ шароити меҳнати ба талаботи беҳатарӣ ва санитарию гигиенӣ ҷавобгӯро муҳайё намояд.

2. Талаботи ҳифзи меҳнат бо санадҳои қонунгузорӣ ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон муқаррар карда мешавад.

3. Корфармо барои риоя накардани талаботи ҳифзи меҳнат ҷавобгар аст.

#### **Кафолатҳои давлатии таъмини ҳуқуқи корманд ба ҳифзи меҳнат:**

Бо мақсади таъмини ҳуқуқи кормандон ба ҳифзи меҳнат давлат кафолат медиҳад:

- манъ будани ворид намудани тағйирот ба қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷиҳати бад намудани ҳуқуқҳои муқарраргардида оид ба ҳифзи меҳнат;

- таҳия ва татбиқи барномаҳои мақсадноки давлатӣ оид ба ҳифзи меҳнат, ки ба беҳдошти шароити меҳнат ва боло бурдани сатҳи беҳатарии истеҳсолот нигаронида шудаанд;

- қорӣ намудани суғуртаи ҳатмии иҷтимоии кормандон аз ҳодисаҳои нохуш дар истеҳсолот ва бемориҳои касбӣ;

- муҳофизати судии ҳуқуқи кормандон ба ҳифзи меҳнат аз амалҳои ғайриқонунии корфармоён ва шахсони мансабдор;

- амалӣ намудани назорати давлатӣ оид ба риояи талаботи ҳифзи меҳнат;

- татбиқи ҷавобгариӣ моддӣ нисбат ба корфармоёне, ки талаботи қонунгузориӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон дар бораи ҳифзи меҳнатро вайрон намудаанд;

- эътироф ва таъмини ҳифзи ҳуқуқҳои иттифоқҳои касаба ва дигар намояндагони кормандон нисбат ба фаъолияти онҳо оид ба ҳифзи меҳнати кормандон.

### **Ҳуқуқи корманд ба бехатарӣ ва ҳифзи меҳнат:**

Корманд чунин ҳуқуқҳоро доро мебошад:

- ба ҷойи кори ба талаботи бехатарӣ ва ҳифзи меҳнат ҷавобгӯ;

- таъмин будан бо бинои санитарӣ-маишӣ, воситаҳои муҳофизати инфиродӣ ва коллективӣ, либоси махсус тибқи талаботи бехатарӣ ва ҳифзи меҳнат, инчунин шартномаи меҳнатӣ, созишнома ва шартномаҳои коллективӣ;

- муроҷиат ба мақомоти ваколатдори давлатӣ дар соҳаи меҳнат ва ҳифзи иҷтимоии аҳоли ва ё мақомоти маҳаллии он барои гузаронидани муоинаи шароит ва ҳифзи меҳнат дар ҷойи кор;

- шахсан ё ба воситаи намояндааш дар санҷиш ва тафтиши масъалаҳое, ки ба бехтар намудани шароит ва ҳифзи меҳнат вобаста аст, иштирок намояд;

- дар ҳолати ба вучуд омадани вазъе, ки ба ҳаёт ё саломатии ӯ таҳдид мекунад аз иҷрои кор даст кашида, дар ин хусус ба роҳбари бевоситааш ё корфармо хабар диҳад;

- ба маълумот ва тайёрии касбии ба амнияти иҷрои уҳдадориҳои меҳнатӣ зарур мутобиқи тартиби муқаррарнамудаи қонунгузориӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон;

- ба гирифтани маълумоти дақиқ аз корфармо дар бораи шароити меҳнат, аз ҷумла дар бораи омилҳои

зарарнок ё хатарноки истехсолӣ, хатари бемориҳои касбӣ ва дигар бемориҳо, дар хусуси воситаҳои муҳофизати инфиродӣ ва санитарӣ-гигиенӣ, имтиёз ва ҷубронҳои, ки вобаста ба ин корманд ба гирифтани онҳо ҳуқуқ дорад;

- ба нигоҳ доштани музди миёнаи меҳнат дар вақти боздоштани кори ташкилот бинобар номутобиқӣ ба талаботи беҳатарӣ ва ҳифзи меҳнат;

- ба овардани шикоят нисбати амал ё беамалии ғайриқонунии корфармо оид ба беҳатарӣ ва ҳифзи меҳнат.

### **Ҳифзи меҳнат дар ташкилот:**

1. Барои ташкили ҳифзи меҳнат дар ташкилот бо теъдоди кормандон зиёда аз 50 нафар хадамоти ҳифзи меҳнат, ки бевосита ба роҳбари ташкилот тобеъ мебошад, ташкил карда мешавад. Дар мавриди аз 50 нафар камтар будани шумораи кормандон корфармо дар бораи таъсиси хадамоти ҳифзи меҳнат ё ҷорӣ намудани вазифаи (мансаби) мутахассис оид ба ҳифзи меҳнат вобаста ба хусусияти фаъолияти истехсолии ташкилот қарор қабул мекунад ё уҳдадорихоро оид ба ҳифзи меҳнат ба зиммаи дигар мутахассис вогузор менамояд. Низомномаи намунавии хадамоти ҳифзи меҳнат дар ташкилот аз тарафи мақомоти ваколатдори давлатӣ дар соҳаи меҳнат ва шуғли аҳоли тасдиқ карда мешавад.

2. Дар ҳайати хадамоти ҳифзи меҳнати ташкилот вобаста ба хусусияти истехсолот ё дар сурати бештар аз 500 нафар будани шумораи кормандон вазифаи табиб оид ба гигиенаи меҳнат ҷорӣ карда шуда, лабораторияи саноатию санитарӣ таъсис дода мешавад. Дар мавриди кам будани теъдоди кормандон, вале мавҷудияти омилҳои зарарноки истехсолӣ чунин лабораторияҳо метавонанд аз ҷониби якчанд ташкилот тибқи принсипи соҳавӣ ташкил карда шаванд.

3. Барҳам додани хадамоти ҳифзи меҳнати ташкилотҳо танҳо дар мавриди қатъ гардидани фаъолияти онҳо мумкин

аст. Масъалаҳои марбут ба таъсис ё азнавтаъсисдиҳии хадамоти ҳифзи меҳнатро маъмурият, кумитаи иттифоқи касаба ва ё намояндагони кормандон ҳал мекунанд.

### **12.2.6. Меҳнати занон**

**Корхое, ки дар онҳо истифодаи меҳнати занон манъ аст:**

1. Дар корҳои вазнин, зеризаминӣ ва шароити меҳнаташон зарарнок истифодаи меҳнати занон манъ аст.

2. Рӯйхати корхоеро, ки дар онҳо истифодаи меҳнати занон манъ карда мешавад ва ҳадди ниҳии меъёри борхоеро, ки барои занон дастӣ бардоштан ва кашондани онҳо иҷозат дода мешавад, Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон тасдиқ мекунад.

**Хусусияти низоми меҳнат ва истироҳат барои занон ва дигар шахсони дорои уҳдадорихои оилавӣ:**

1. Корфармо ҳуқуқ надорад занони ҳомиларо ба кори шабона, кор дар рӯзҳои истироҳат ва иди ғайрикорӣ, изофакорӣ ҷалб намояд, ба сафари хизматӣ фиристонад, инчунин онҳоро аз рухсатии меҳнати харсолаи пардохтшаванда бозхонд намояд.

2. Корфармо ҳуқуқ надорад шахсони зеринро бе розигии хаттии онҳо ба кори шабона, изофакорӣ ва ба кор бо усули вахтавӣ ҷалб намояд, инчунин ба сафари хизматӣ фиристонад:

- заноне, ки кӯдаки то синни чордаҳ доранд, инчунин дигар шахсоне, ки кӯдаки то синни чордаҳро бе модар тарбия мекунанд;

- кормандоне, ки аъзои бемори оиларо нигоҳубин мекунанд ё кӯдакони маъҷубро тарбия менамоянд, агар аъзои бемори оила ва кӯдакони маъҷуб дар асоси хулосаи тиббӣ ба нигоҳубини доимӣ эҳтиёҷманд бошанд.

**Муқаррар кардани вақти нопурраи корӣ барои занон ва дигар шахсоне, ки уҳдадорихои оилавӣ доранд:**

Корфармо уҳдадор аст, дар асоси аризаи зани ҳомила ва дигар шахсони уҳдадорихоӣ оилавӣ дошта, ки кӯдаки то чордахсола ё кӯдаки маъюбро нигоҳубин мекунанд, инчунин ба корманде, ки нигоҳубини аъзои бемори оиларо мутобиқи хулосаи тиббӣ амалӣ менамояд, речаи вақти рӯзи нопурраи корӣ ё ҳафтаи нопурраи корӣ муқаррар намояд.

**Муваққатан ба кори дигар гузаронидани зани ҳомила ва заноне, ки кӯдаки то як солу шашмоҳа доранд:**

1. Корфармо дар асоси хулосаи тиббӣ уҳдадор аст, зани ҳомиларо бо нигоҳ доштани музди миёнаи меҳнат ба дигар кор гузаронида, таъсири омилҳои истеҳсолии зарарнок ва хавфнокро истисно намояд.

2. То додани кори дигар ба зани ҳомила, ки таъсири омилҳои истеҳсолии номусоидро истисно менамояд, ӯ аз кор бо нигоҳ доштани музди миёнаи меҳнат барои ҳамаи рӯзҳои кории гузаронидашуда аз ҳисоби корфармо озод карда мешавад.

3. Занони кӯдаконашон то як солу шашмоҳа дар ҳолатҳое, ки иҷрои кори онҳо барои модарони кӯдакашон ширмак манъ аст ё ба риояи низоми ширмаконӣ имкон намедихад, то ба синни як солу шашмоҳа расидани кӯдакашон ба кори дигар гузаронида шуда, моҳонаи миёнашон аз рӯи кори пештараи онҳо дода мешавад.

**Рухсатӣ барои ҳомиладорӣ ва таваллуд:**

1. Ба занони ҳомила дар асоси варақаи корношоямии бо тартиби муқарраргардида додашуда пеш аз таваллуд ҳафтод рӯзи тақвимӣ ва баъд аз таваллуд низ ҳафтод (дар ҳолати таваллуди мушкӣл ҳаштоду шаш, таваллуди ду ва ё зиёдаи кӯдак - яксаду даҳ) рӯзи тақвимӣ рухсатӣ барои ҳомиладорӣ ва таваллуд дода, кумакпулӣ аз ҳисоби суғуртаи давлатии иҷтимоӣ пардохт карда мешавад.

2. Ба занон рухсатӣ барои ҳомиладорӣ ва таваллуд, новобаста аз рӯзҳои истифодаи воқеӣ то таваллуд ва

давомияти кор дар ташкилот дар маҷмӯъ пурра ҳисоб карда, дода мешавад.

### **Рухсатӣ барои нигоҳубини кӯдак:**

1. Баъд аз ба охир расидани рухсатӣ барои ҳомиладорӣ ва таваллуд бо хоҳиши зан барои нигоҳубини кӯдак то ба як солу шашмоҳагӣ расидани у рухсатӣ дода, дар ин давра аз ҳисоби маблағҳои суғуртаи давлатии иҷтимоӣ кумакпулӣ дода мешавад.

2. Барои нигоҳубини кӯдак то ба се солагӣ расидани ӯ рухсатии бемузд бо хоҳиши кормандони зерин дода мешавад: - бо интихоби падару модар - ба модар ё ки ба падари кӯдак; - ба падар ё модари танхое, ки кӯдакро тарбия менамояд; - бибӣ, бобо, дигар намояндаи қонунии кӯдак, ки кӯдаки бепарастории падару модар мондаро, тарбия мекунад; - ба корманд, ки кӯдаки навтаваллудшударо ба парасторӣ (фарзандхондӣ) гирифтааст.

3. Рухсатии бе нигоҳ доштани музди меҳнат барои нигоҳубини кӯдак то расидан ба се солагӣ метавонад пурра ё қисман дар асоси аризаи хаттии корманд, ки дар қисми 2 моддаи мазкур пешбинӣ шудааст, аз рӯи интихоби ӯ истифода карда шавад.

4. Бо хоҳиши зан ё шахсоне, ки дар қисми 1 моддаи мазкур зикр шудаанд, ҳангоми дар рухсатии нигоҳубини кӯдак будан, онҳо метавонанд рӯзи нопурраи корӣ ё дар хона кор карда, аз ҳисоби маблағҳои суғуртаи давлатии иҷтимоӣ кумакпулӣ гиранд.

5. Дар вақти рухсатии бе нигоҳ доштани музди меҳнат барои нигоҳубини кӯдак то расидани ӯ ба се солагӣ ба корманд чойи кор (мансаб) нигоҳ дошта мешавад.

6. Вақти рухсатии бе нигоҳ доштани музди меҳнат барои нигоҳубини кӯдак то расидан ба се солагӣ ба собиқаи меҳнати умумӣ, бетанаффус ва аз рӯи ихтисос дохил карда мешавад, агар қонунгузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиби дигарро пешбинӣ накарда бошад.

7. Корманд уҳдадор аст, як моҳ пеш аз оғози кор корфарморо дар бораи хоҳиши ба кор баромадан то тамом шудани рухсатии бемузд барои нигоҳубини кӯдаки то се сола огоҳ намояд.

### **12.3. Назорати риояи қонунгузорӣ дар соҳаи меҳнат**

#### **Назорати риояи қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат:**

Назорати риояи қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат аз тарафи мақомоти давлатӣ ва ғайридавлатии ваколатдор бо тартиби пешбининамудаи Кодекси мазкур ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон амалӣ карда мешавад.

#### **Назорати ҷамъиятии риояи қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат:**

1. Назорати ҷамъиятии риояи қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба меҳнат ва қоидаҳои ҳифзи меҳнатро иттифоқҳои касаба, нозирон ва комиссияҳои мақомоти дахлдори интихобии иттифоқи касабаи ташкилот ё дигар намоёндагони кормандон амалӣ менамоянд.

2. Назорати ҷамъиятии санитариро нозирони ҷамъиятии санитарии ташкилот амалӣ мегардонанд.

### **12.4. Кодекси меҳнати Тоҷикистон**

Аксарияти одамон ҳар рӯз ба кор мераванд ва қисми зиёди ҳаёти худро дар он ҷо мегузаронанд. Ҳар кас мехоҳад, ки барои меҳнати худ музди сазовор гирад, шояд мукофотпулӣ бо роҳбарият муносибати хуб дошта бошад, ки фикри моро эҳтиром кунад ва ба кормандони ташкилоти худ дуруст муносибат кунад. Аммо ин ҳама комил аст.

Дар асл, фаъолияти меҳнати инсон аксар вақт бо нофаҳмиҳо, баҳсҳо ҳамроҳ мешавад. Барои ҳалли дурусти

хамаи масъалаҳо Кодекси меҳнати Тоҷикистон мавҷуд аст, ки муносибатҳоро ба танзим мебарорад.

**Кодекси меҳнати Тоҷикистон** - муносибатҳои меҳнатӣ ва дигар муносибатҳои бевосита ба онҳо алоқамандро ба танзим дароварда, барои ҳифзи ҳуқуқи озодиҳои тарафҳои муносибатҳои меҳнатӣ, муқаррар намудани кафолатҳои камтарини ҳуқуқ ва озодиҳо дар соҳаи меҳнат равона карда шудааст.

Дар Кодекси меҳнати Тоҷикистон теъдоди зиёди санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва байналмилалӣ дар соҳаи меҳнат, қонунгузори дигар давлатҳо ва таҷрибаи татбиқи онҳо, амалияи судӣ вобаста ба баррасии баҳсҳои меҳнатӣ, ҳамчунин таҷрибаи татбиқи ҳуқуқи мақомоти давлатӣ, худидоракунии маҳаллӣ ва ташкилоту муассисаҳо, новобаста аз шакли моликият дар соҳаи муносибатҳои меҳнатӣ мавриди таҳқиқи истифода қарор дода шуданд.

Инчунин дар Кодекс фаҳмиши дурусту ягонаи муқаррароти қонунгузори меҳнат, аз ҷумла моҳияти ҳуқуқӣ ва амалии ҳар як меъёри он шарҳ дода шуда, тавсияҳо барои аз ҷониби истифодабарандагони он дуруст дарк намудани меъёрҳои мавҷуда ва дар амалияи муносибатҳои меҳнатӣ татбиқ намудани онҳо пешниҳод гардидаанд.

Дар тафсири Кодекс қайд гардидааст, ки бо қабули Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон ислоҳоти ҳуқуқӣ дар кишвар бо маром идома ёфта, дар як муддати кӯтоҳ тамоми заминаҳои қонунгузори кишвар такмил ёфтанд ва онҳо муносибатҳои мухталифи ҷамъиятиро зери танзими ҳуқуқӣ қарор доданд.

Кодекси меҳнати Ҷумҳурии Тоҷикистон 15 майи соли 1997 қабул гардида, ду даҳсола муносибатҳои меҳнатиро мавриди танзим қарор дод. Дар муддати амали Кодекси зикршуда бо мақсади такмили он ва танзим намудани

муносибатҳои нави дар соҳаи меҳнат ба миён омада ба он беш аз даҳ маротиба тағйиру иловаҳо ворид карда шуданд. Аммо, новобаста ба такмили Кодекси меҳнати қаблан амалкунанда, он муносибатҳои меҳнати мавҷударо зери танзими дахлдори қонунӣ қарор надода, муқаррароти он бинобар тағйироти зиёд душворфаҳм гардид.

Бо мақсади такмили манфиатҳои иҷтимоии шахрвандон ва муқаррар намудани кафолатҳои иловагӣ оид ба ҳифзи меҳнат 26-уми апрели соли 2013 Кодекси мазкур дар таҳрири нав таҳия ва қабул гардид.

Инчунин бо мақсади таҳияи Кодекси нави меҳнати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз ҳисоби намояндагони мақомоти гуногуни ҳокимияти давлатӣ ва олимони соҳаи ҳуқуқ гурӯҳи корӣ таъсис дода шуд. Гурӯҳи корӣ бо дарназардошти таҷрибаи ҷаҳонӣ танзими ҳуқуқи муносибатҳои меҳнатӣ, кафолатҳои ҳифзи меҳнат, ба инобат гирифтани падидаҳои қаблан дар қонунгузорӣ мавҷуд набуда, зери танзими пурра қарор додани муносибатҳои меҳнатӣ ва содаю оммафаҳм гардонидани муқаррароти ҳуқуқӣ дар ин самт Кодекси нави меҳнатро таҳия намуданд. Соли 2016 он аз ҷониби Парлумони кишвар қабул гардид ва пас аз интишори расмӣ аз 28 июли соли 2016 мавриди амал қарор дода шуд.

Бо қабули Кодекси нави меҳнати Ҷумҳурии Тоҷикистон Кодекси қаблии меҳнат ва як зумра қонунҳои дигар аз эътибор соқит доништа шуда, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ оид ба меҳнат такмил ёфта, ба Кодекси нави меҳнат мутобиқ гардонидани шуданд.

Бо мақсади татбиқи ҳамаҷонибаи муқаррароти Кодекси меҳнат як зумра дигар санадҳои зерқонунӣ қабул ва мавриди амал қарор доранд, ки вазифаи асосии онҳо фароҳам овардани шароити зарурии ҳуқуқӣ буда, барои ноил шудан ба баробарии манфиатҳои тарафҳои муносибатҳои меҳнатӣ, рушди иқтисодӣ, самаранокии

истеҳсолот ва баланд бардоштани некуаҳволии кормандон равона гардидаанд.

Бояд дар назар дошт, ки муносибатҳои меҳнатӣ муносибатҳои маъмули ҳуқуқӣ ба шумор рафта, байни корманд ва корфармо барои амалӣ намудани ҳуқуқ ва уҳдадорихои пешбининамудаи Кодекси меҳнат, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, шартномаи меҳнатӣ, созишнома ва шартномаҳои коллективӣ ба вуҷуд меоянд.

### **Саволҳо барои худсанҷиш:**

1. Кодекси меҳнати Тоҷикистон ва хусусияти он.
2. Қонунгузори меҳнати Тоҷикистон.
3. Мақомоти назорати риояи қонунгузори меҳнатӣ.
5. Меҳнати занон.
6. Таъмини шароити кори солим ва бехатар.
7. Давомнокии вақти кори коргарон дар ташкилотҳо.
8. Шартномаи коллективӣ.
9. Шартномаи меҳнатӣ.

## ЛУҒАТИ ИСТИЛОҲОТӢ

**Банақшагирӣ** - як намуди фаъолияти идоракуни (равандҳои меҳнатӣ) мебошад, ки дурнамо ва ҳолати ояндаи ташкилот, усулҳо ва роҳҳои расидан ба онро муайян мекунад.

**Банақшагирии стратегӣ** - як равиши таҳлилии системавӣ мебошад, ки тичорат ва муҳити зистро ҳамчун як воҳид таҳлил мекунад.

**Бозори меҳнати дохили ширкат** - шароити пешбурди касбии коргарон дар ширкатҳои калон рақобатро байни коргарон ба вуҷуд меорад ва дар ин замина ба онҳо имкон медиҳад, ки қобилиятҳои худро ба манфиатҳои ширкат амалӣ созанд.

**Бригада** - гурӯҳи кории аз ҷониби маъмурият таъсисдодашуда, ки аъзои он масъулиятро ба дӯш мегиранд ва иҷрои вазифаи меҳнатии дар назди онҳо гузошташударо назорат мекунанд.

**Бухрон** - як зиддияти шадид дар системаи иҷтимоию иқтисодии ташкилот аст, ки ба фаъолияти он дар муҳити атроф таҳдид мекунад.

**Бюрократия** - масъул, кормандони дастгоҳи идоракунии ташкилоти бюрократикӣ.

**Гурӯҳҳои корӣ** - иттиҳодияҳои кормандоне, ки дар ҳолати устувори ҳамкорӣ қарор доранд ва фаъолияти умумии меҳнатиро амалӣ мекунанд. Аломатҳои гурӯҳҳои корӣ ҳадафҳои умумӣ, ҳамкории мустақим барои ноил шудан ба онҳо, қоидаҳои эътирофшуда ва дастгиришавандаи рафтор, ҳузури роҳбарон мебошанд. Гурӯҳҳои корӣ ба гурӯҳҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ ҷудо карда мешаванд. **Ротатсияи кадрҳо** - интиқоли мақсадноки кормандон аз як ҷои кор ба ҷои дигар бо мақсади ғайрӣ гардонидани меҳнати онҳо ва ба даст овардани таҷрибаи кории воҳидҳои марбута ва дониш дар бораи фаъолияти ширкат дар маҷмӯъ мебошад.

**Идоракунии оперативӣ** - муқоисаи даврӣ ё доимии натиҷаҳои воқеан бадастомада бо нақша ва ислоҳи минбаъдаи онҳо.

**Идоракунии стресс** - ин раванди амали мақсаднок ба кормандони ташкилот бо мақсади мутобиқ кардани он ба вазъияти стресс, бартараф кардани манбаъҳои стресс ва азхудкунии усулҳои безараргардонии онҳо мебошад.

**Иерархизатсияи шартҳои кироя** - тақсимои шартҳои кироя аз рӯи дараҷаи ҷолибияти онҳо барои кормандон.

**Интихоби кадрҳо** - қисми кор оид ба қабули кормандон, ки дар ҷараёни он мувофиқати номзадҳо ба кор барои кори оянда ва талаботи ширкат муқаррар карда мешавад.

**Истифодаи чандири кадрҳо** - гуногунии шаклҳои кироя ва речаи меҳнат, ки мутобиқсозии ширкатро ба тағйирёбии вазъи иқтисодӣ таъмин мекунад.

**Додани ваколат** – ин қисман додани ҳуқуқ ба зертобегӣ барои қабули қарор дар бораи истифодаи захираҳо, ки масъулияти ӯро дар назар дорад.

**Мансаб (Карера)** – ин пешравии шахс дар мансаби худ, ба даст овардани муваффақияти касбӣ. Ҳамчун унсури идоракунии дохили ширкат, мансаби корманд, амалҳои мунтазами роҳбарият ва кормандро дар асоси қонёномаи манфиатҳои онҳо пешбинӣ мекунад.

**Категорияҳои менеҷмент** - мафҳумҳои асосӣ, васеътарин ва умумии илми менеҷмент мебошанд, ки дастгоҳи категориявии онро ташкил медиҳанд, ки ба он мафҳумҳои зерин дохил мешаванд: ташкил, системаҳои идоракунӣ ва идорашавандаи ташкилот, вазифаҳо ва усулҳои менеҷмент, қарорҳои идоракунӣ, иртибот, роҳбарӣ ва ғайра.

**Корфармо** - шахси ҳуқуқие, ки кормандонро ба кор мегирад.

**Мақсади менеҷмент** - таъмини даромаднокӣ ва ё фоиданокии фаъолияти ташкилот дар асоси ба роҳ мондани оқилонаи раванди истеҳсоли ва раванди идоракунӣ, рушди

заминаи моддию техникӣ ва технологӣ, истифодаи самараноки иқтидори кадрӣ, воситаҳои худӣ ва ҷалбшуда мебошад.

**Манфиатҳо** - самти фаъолияти инсон, ангезаҳои амалҳои ӯ мебошад, ки бо ин ё он роҳ таҷриба карда шудаанд ва то андозае дарк карда мешаванд.

**Маҳрумкунӣ** (дар тарҷума аз лат. - талафот, маҳрум кардан) - ҳолати норозигӣ аст, ки аз номувофиқатии байни ҳаҷми пешбинишуда ва гирифташудаи неъматҳо ба вуҷуд меояд.

**Менечер** - шахси касбии кироя аст, ки соҳиби ташкилот нест; ин менечери самти бозор аст, ки шароити самараноки хоҷагидорӣ, навоарӣ ва дастовардҳои ПИТ - ро фаъолона ҷорӣ мекунад, тағйиротро дар муҳити беруна ба назар мегирад, ба вазъ ва динамикаи талабот ва пешниҳоди он саривақт таъсир мерасонад, фаъолияти истехсолӣ ва хоҷагидориро бо назардошти талаботи бозор моҳирона аз нав месозад.

**Меъёрҳои самаранокии менечмент** - ин самаранокии фаъолияти идоракунӣ дар ташкилот мебошад, ки ҷанбаҳои сифатии онро муайян мекунад. Зинаҳои идоракунӣ (менечмент) ташкилоти ибтидоии воқеии системаи идоракунӣ (бахши сохторӣ ё иҷрокунандаи алоҳида дар сатҳи муайяни менечмент) мебошад.

**Миссия** - ҳадафи асосии умумии ташкилот аст, ки сабаби мавҷудияти онро ба таври возеҳ муайян мекунад.

**Мотив** - қувваи ҳавасмандкунандаи ботинӣ мебошад, ки шахсро ба амалҳои муайян ё рафтори муайян водор мекунад.

**Мотиватсия** - ин раванди ташвиқи одамон ба меҳнат мебошад, ки истифодаи ангезаҳои рафтори шахсро барои ноил шудан ба мақсадҳо худ ё ҳадафҳои ташкилот дар бар мегирад.

**Мотиватсиякунӣ** - намуди фаъолияти менечмент - мебошад, ки раванди ҳавасмандгардонии худ ва дигар кормандонро ба фаъолиятҳое, ки ба ноил шудан ба мақсадҳо ва ҳадафҳои шахсии ташкилот нигаронида шудаанд, таъмин менамояд.

**Мотиватсиякунӣ ҳамчун вазифаи менечмент** - ҳавасмандкунии рафтори муайяни инсон, ки аз шиддати байни ниёзҳо ва имкониятҳои қонеъ кардани онҳо вобаста аст.

**Мукофотони меҳнат** - пардохтҳои пулӣ ва ҷубронпулии хусусияти пулӣ, ки ҳамчун музди маоши меҳнати кироя баромад мекунанд ва таҳти таъсири бозори меҳнат, низоми шартномаҳо ва созишномаҳои коллективӣ, шартномаи меҳнати инфиродӣ таҳия карда мешаванд.

**Музди меҳнат** - шакли пулии ҷуброни меҳнати кормандон мебошад.

**Муносибатҳои меҳнатӣ** - муносибатҳои байниҳамдигарӣ ва вобастагии байни субъектҳое, ки дар раванди меҳнат иштирок мекунанд ва бевосита ба ҷараён ва натиҷаҳои он манфиатдоранд.

**Муошират** - дар менечмент мубодилаи иттилоот, ки дар натиҷа роҳбар маълумоти заруриро барои қабули қарорҳои самаранок мегирад ва онро ба зердастонаш низ дар шакли иттилоот мерасонад.

**Муошират** - ин мубодилаи иттилоот байни одамон тавассути калимаҳо, ҳарфҳо, аломатҳо, имову ишораҳоест, ки тавассути онҳо муносибати як корманд ба дониш ва фаҳмиши дигар ифода меёбад, эътимод ва қабули ақидаҳо ба даст оварда мешавад.

**Назорат** - ин раванди таъмини расидан ба ҳадафҳои худӣ ташкилот мебошад.

**Нақши иҷтимоӣ** - маҷмӯи рафтори стандартӣ мебошад, ки аз рӯи мақоми шахс муайян карда мешавад.

**Низоҳо** - бархӯрди манфиатҳо ва ақидаҳои ба ҳам зид, тезу тунд ва шиддат гирифтани ихтилофҳо мебошанд, ки ба амалҳои ғаъол, мушкилот, мубориза бо бархӯрдҳои мураккаб оварда мерасонад. Низоҳо ба инҳо ҷудо мешаванд: а) аз рӯи нақши худ (миллӣ ва ғайрифункционалӣ), б) бо сабабҳои ба вучуд овардани онҳо (бархӯрди ҳадафҳо, ҳолатҳо, фарҳангҳо, барангезандаҳо), в) аз рӯи сатҳи ба вучуд омадан (дохили шахсӣ, байнишахсӣ, байни шахс ва гурӯҳ, байни гурӯҳҳо, дохили ташкилот).

**Низоъ** - ин набудани ризоият байни ду ва ё зиёда тарафҳо мебошад, ки метавонанд шахс ё гурӯҳҳои мушаххас бошанд.

**Объекти идоракунии** - унсури (гурӯҳи элементҳои) системаи идоракунии, ки рафтори худро таҳти таъсири субъект тағйир медиҳад.

**Объекти менеҷмент** - раванди идоракунии ғаъолияти истеҳсолӣ - хоҷагии ташкилотҳо, корпоратсияҳо, ҷамъиятҳои хоҷагидорӣ, иттиҳодияҳо ва дигар ташкилотҳо мебошад.

**Озод кардани кормандон** - кам кардани шумораи кормандон. Озодкунии қисман (дохилӣ) ва мутлақи коргаронро фарқ мекунад. Дар ҳолати аввал шумораи кормандон нигоҳ дошта мешавад, аммо онҳо ба кори нопурра гузаронида мешаванд (кам кардани ҳаҷми корҳо, рухсатии маҷбурӣ, ҳафтаи нопурра, рӯзи кории кӯтоҳ ва ғайра). Дар ҳолати дуюм аз кор озод кардан истифода мешавад.

**Оппортунизм** - хусусияти рафтори тарафҳои шартнома, аз ҷумла шартномаи (қарордоди) меҳнатӣ буда, хоҳиши бошууронаи онҳоро барои вайрон кардани шартҳои шартнома бо мақсади манфиати шахсӣ инъикос мекунад.

**Ташкилот** - раванди ташкили ҷунин сохтори ташкилот мебошад, ки ба одамоне имкон медиҳад, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои умумӣ самаранок кор кунанд.

**Пешво** - шахсиятест, ки дар робита бо сифатҳои шахсии барҷастаи инсонӣ, зехнӣ ё касбии худ эътибор ва эҳтироми бечунучаро дорад.

**Пешвогӣ** - ин қобилияти тавассути сифатҳои шахсӣ таъсир расонидан ба рафтори шахсони алоҳида ва гурӯҳҳои кормандон бо мақсади равона кардани кӯшишҳои онҳо барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот мебошад.

**Принсипҳои менечмент** - қоидаҳо, ғояҳои асосии роҳбарикунанда, меъёрҳои рафтор ва самтҳои фаъолияти кормандони роҳбарикунанда мебошанд, ки онҳо роҳнамоӣ мекунад ва дар доираи онҳо ҳадафҳои ташкилот амалӣ карда мешаванд.

**Раванди коммуникатсионӣ** - мубодилаи иттилоот байни шахсони алоҳида ё гурӯҳҳои онҳо, ки ҳадафи он огоҳӣ аз паёмҳои дорои маълумоти муайян мебошад.

**Раванди менечмент** - ин пайдарпаии марҳилаҳои муайяни анҷомёфта мебошад, ки иҷрои онҳо ба таъмини таъсири идоракунии системаи идоракунӣ ба системаи идорашаванда бо мақсади ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот мусоидат мекунад.

**Раванди назорат** - ин фаъолияти субъектҳои назоратии ба сохтори муайян муттаҳидшуда мебошад, ки ба ноил шудан ба ҳадафҳои гузошташуда тавассути татбиқи вазифаҳои муайян ва татбиқи принсипҳо, усулҳо, воситаҳои техникӣ ва технологияи назорат равона карда шудаанд.

**Рестрикционизм** (дар тарҷума аз англисӣ - боздоштан) - рафтори коргарон дар шароити муноқишаи ниҳонӣ (пинҳон), ки тавассути он меъёрҳои меҳнат аз ҷониби онҳо дар сатҳи мувофиқ нигоҳ дошта мешаванд.

**Роҳбар** - шахсе мебошад, ки ташкилотро роҳбарӣ мекунад, воҳиди сохтори ҷудоғонаи истеҳсолӣ ё функционалии он мебошад ва барои қабули қарорҳо оид ба ихтиёри захираҳои моддӣ, молиявӣ ва меҳнатии ба ӯ ҷудошуда ваколат дорад.

**Роҳбарияти автократӣ** - як услуби роҳбарӣ мебошад, ки барои он безътиной ба фикри тобеъон ҳангоми қабули қарорҳо хос аст.

**Роҳбарияти демократӣ** – як услуби роҳбарист, ки ба ҷалби кормандон ба қабули қарорҳо ва таҳияи қоидаҳои меҳнатӣ ташаккул ёфтааст.

**Рӯҳияи корпоративӣ** - ҳолати ягонагии рӯҳонӣ ва ҳисси дастгирии мутақобила байни аъзоёни ширкат барои ноил шудан ба ҳадафҳо мебошад.

**Саботаж** - амалҳои кормандон дар шароити муноқишаи пинҳонӣ, ки ба коҳиш додани меъёрҳо ва ҳаҷми истеҳсолот равона карда шудаанд. Саботаж ба ғайрифайол ва файол тақсим карда мешавад. Саботажи ғайрифайол истифодаи мушкилот ва заъфҳоро дар ташкили раванди истеҳсолот пешниҳод мекунад. Саботажи файол вазъиятест, ки дар он мушкилот ва даҳлатҳо аз ҷониби коргарон қасдан ба вуҷуд меоянд.

**Салоҳияти корманд** - сатҳи омодагии умумӣ ва касбии ӯ, инчунин васеъ будани ҷаҳонбинии касбӣ мебошад, ки ба ӯ имкон медиҳад, ки ба талаботи ҷои кори мушаххас ё кори иҷрошаванда, ки доимо тағйир меёбад, ба таври кофӣ воқуниш нишон диҳад.

**Сатҳи идоракунӣ** - ин иерархияи вазифаҳои идоракунӣ мебошад: сатҳи олиӣ идоракунӣ институтсионалӣ мебошад: директор ва муовинони ӯ, президент ва ноиб-президентҳо ва ғайра.

**Сиёсати иҷтимоӣ** - самти кори кадрӣ, инчунин таҳия ва татбиқи ҷорабиниҳоро оид ба қонеъ кардани ниёзҳои иҷтимоии кормандон дар бар мегирад.

**Сиёсати кадрӣ** - интихоб ва татбиқи воситаҳо ва роҳҳои истифодаи захираҳои инсонӣ аз ҷониби ширкат мебошад.

**Сиёсати кадрҳои дохилӣ** - сиёсати кадрҳои ширкат, ки ба тайёрӣ, бозомӯзӣ, баланд бардоштани ихтисос ва (дар натиҷа) пешбурди кормандон дар дохили ширкат равона карда шудааст.

**Сиёсати кироя** - сиёсати кадрӣ, ки ба механизмҳои берунии ҷалб ва ҳавасмандкунии кадрҳо асос ёфтааст. Дар шакли холис, чунин сиёсат пешбинӣ мекунад, ки ширкат кормандонро ба кор мегирад, ки қомилан ивазшавандаанд ва омӯзиши иловагӣ талаб намекунад.

**Система** - маҷмӯи муташаккилонаи унсурҳои ба ҳам алоқаманд ва мутақобила мебошад, ки як воҳиди ягонро ташкил медиҳанд ва барои ноил шудан ба ҳадафи гузошташуда якҷоя амал мекунад.

**Системаи амалиётӣ** - системаи пурраи фаъолияти истеҳсолии ташкилот мебошад, ки аз се зерсистема иборат аст: коркард, таъмин, банақшагири ва назорат.

**Сохтори ташкилӣ** - маҷмӯи воҳидҳои истеҳсолоти асосӣ, ёрирасон ва хизматрасонии ташкилот мебошад.

**Сохтори ташкилот** - ин муносибати мантиқии сатҳҳои идоракунии ва робитаҳои функционалӣ мебошад, ки дар шакле сохта шудаанд, ки ба ҳадафҳои ташкилот самараноктар ноил шудан мумкин аст.

**Соҳибқории дохилиширкати** - роҳи ташкили меҳнати гурӯҳи муваққатии меҳнатӣ (даста), ки аз ҷониби маъмурияти ширкат ё таҳиягари идеяи инноватсионӣ таъсис дода мешавад.

**Стратегияи ташкилот** - системаи фаъолиятест, ки барои дурнамо пешбинӣ шудааст ва ноил шудан ба ҳадафҳои мушаххасро тавассути ҳамоҳангсозӣ ва тақсимооти захираҳои ташкилот таъмин менамояд.

**Стресс** - ҳолати эмотсионалии бадан аст, ки аз фишори аз ҳад зиёд ба рӯй ба вучуд омадааст ва баъдан ба он таъсири рӯҳафтодакунанда дорад.

**Тавозуни кадрҳо** - воситаи муҳимтарини банақшагирии кадрҳо дар ширкат (ва дар ҳама гуна системаи пӯшидаи хоҷагидорӣ) мебошад, ки ба таъмини эҳтиёҷоти иловагӣ ба кадрҳо ва манбаъҳои таъмини он асос ёфтааст.

**Танзим** - ин намуди фаъолияти идоракунӣ мебошад, ки ба бартараф кардани ихтилофҳо, нокомиҳо, камбудихо ва ғайра дар системаи идорашаванда тавассути таҳия ва ҷорӣ кардани чораҳои дахлдор равона карда шудааст.

**Таҳлили системаҳо** - маҷмӯи воситаҳои методологӣ ва усулҳои амалӣ мебошад, ки барои таҳия, асосноккунӣ ва қабули қарорҳо оид ба мушкилоти мураккаби иҷтимоӣ - иқтисодӣ, техникӣ, технологӣ, кадрӣ, сиёсӣ ва ғайра истифода мешаванд.

**Ташкили меҳнати идоракунӣ** - тартиб, қоидаҳои рафтори хизмати кормандони идоракунӣ, ки ба иҷрои вазифаҳои ҷорӣ ва ояндадор аз ҷониби роҳбарон, мутахассисон ва дигар кормандон тибқи дастурҳои вазифавӣ ва муқаррарот дар бораи воҳидҳои сохторӣ равона карда шудаанд.

**Ташкилоти бюрократӣ** - ташкилотест, ки барои он тобеияти аъзои он ба қоидаҳои ғайришахсӣ, расмӣ, иерархияи муносибатҳо, ангезаи фаъолияти меҳнатӣ дар асоси мукофоти пулӣ ва пешбурди хизматӣ хос аст.

**Таъсир** - қобилияти як шахс (ё гурӯҳи одамон) барои таъсир расонидан ба рафтори шахси дигар (ё гурӯҳ) мебошад.

**Трипартизм** - принцип ва системаи татбиқи созишномаҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ мебошад, ки дар он се ҷониб: коргарони кироя, корфармоён ва давлат иштирок мекунанд.

**Услуби идоракунӣ** - маҷмӯи роҳҳо, усулҳо ва воситаҳои хоси фаъолияти идоракунӣ, шаклҳои муносибат ва рафтори шахсии роҳбар ба тобеон барои ноил шудан ба ҳадафҳои ташкилот мебошад.

**Усул** - маҷмӯи чорабиниҳо (таҷрибаҳо) дар соҳаи муайяни фаъолияти инсон, роҳи расидан ба ҳадаф, роҳи ҳалли ҳамагуна вазифа, иҷрои амалиёти муайян мебошад.

**Усулҳои идоракунӣ ҳолатҳои низоъ** - маҷмӯи усулҳо ва воситаҳои пешгирӣ ва дар сурати пайдо шудани низоъ ҳалли ҳолатҳои он мебошанд.

**Усулҳои менеҷмент** - воситаҳои илмӣ таъсири мақсаднок ба рафтори шахс дар ташкилот ё коллективи меҳнатӣ бо мақсади ноил шудан ба ҳадафҳои гузошташуда мебошанд.

**Усулҳои менеҷмент (иктисодӣ)** - ин роҳҳо ва усулҳои таъсири системаи идоракунии ташкилот ба системаи идорашаванда мебошанд, ки бо фишангҳои гуногуни иқтисодӣ вобастаанд, ки тавассути онҳо қонё кардани ниёзҳои мутақобила ва инфиродӣ дар ҳама сатҳҳо ба даст оварда мешаванд.

**Усулҳои менеҷмент (маъмурӣ)** - ин роҳҳо ва усулҳои таъсири системаи идоракунии ташкилот ба системаи идорашаванда мебошанд, ки вазифаи онҳо ташаккули асосҳои ташкилию идоракунии фаъолияти ташкилот мебошад.

**Маднияти дохилиширкати** - системаи арзишҳо ва маҷмӯи меъёрҳои рафтор ҳам дар дохили ширкат ва ҳам дар муносибат бо муҳити беруна, ки аз ҷониби иштирокчиёни ширкат эътироф ва дастгирӣ карда мешавад.

**Флексибилизатсия** - қобилияти ширкат, бо камтарин хароҷот барои мутобиқ кардани захираҳои меҳнатӣ ба тағйироти беруна ва дохилӣ мебошад. Аз ҳисоби музди чандир ва истифодаи чандири кадрҳо ба даст оварда мешавад.

**Ҳавасмандкунӣ** - сабаби берунаест, ки шахсро барои амал кардан ба ҳадафи гузошташуда бармеангезад.

**Ҳавасмандкунӣ** - ин татбиқи ҳавасмандкунӣ ба шахсест, ки аз рӯи саъю кӯшиши ӯ амал мекунад, дар назди ташкилот истода, ангеаҳои мувофиқро дар бар мегирад.

**Қарори идоракунӣ** - натиҷаи таҳлили эҷодӣ ва мақсадноки вазъи мушкilot, интихоби роҳҳо, усулҳо ва воситаҳои ҳалли он тибқи ҳадафи системаи идоракунӣ мебошад.

**Ҳокимият** - қобилияти амал кардан, ҳуқуқи воқеии қабули қарорҳои масъулиятнок бо истифода аз кормандон ва дигар захираҳои ширкат барои татбиқи онҳо мебошад.

**Ҳокимияти ихтиёрӣ** - ин салоҳияти ҳокимияти иҷроия аст, ки мувофиқи хоҳиши худ амал мекунад ва дар асоси ғайрирасмӣ ба вучуд меояд.

**Ҳокимияти харизматикӣ** - ҳокимиятест, ки ба харизма асос ёфтааст, қобилияти барҷастаи баъзе роҳбарон (пешвоён) барои таъсир расонидан ба атрофиён мебошад. Ин хосияти роҳбар (пешво) аст, ки ҳам аз қобилиятҳои модарзодии инсон ва ҳам аз омилҳои иҷтимоӣ ба вучуд меояд.

**Чалби кормандон** - маҷмӯи чораҳои, ки ширкат барои чалби номзадҳо ба кор тадбирҳо меандешад.

**Шартномаи (қарордоди) меҳнатӣ** - созишномаи дуҷонибаи байни корманд ва корфармо (фирма) дар бораи шартҳои иваз кардани саҳми меҳнати корманд ба музди меҳнат мебошад. Шартномаи меҳнатӣ дар шакли хаттӣ баста мешавад ва тобеияти кормандро ба речаи дохилии ширкат, ки корфармо муқаррар кардааст, пешбинӣ мекунад.

**Ширкат ин:** 1) воҳиди хоҷагидориест, ки маҳсулот ё хизматрасониҳоро истеҳсол мекунад, барои ин захираҳои иқтисодиро истифода мебарад ва аз принсипи ҳадди аксар кардани даромад (фоида) роҳнамоӣ мекунад, 2) ташкилоте, ки дар моликият, идораи хоҷагидорӣ ё идораи оперативӣ молу мулки ҷудоғона дорад ва дар ҷараёни бақайдгирии давлатӣ мақоми шахси ҳуқуқӣ ва номи расмӣ (фирмавӣ) - ро гирифтааст.

**Этимология** (аз юнонӣ Etymon - маънои аслии калима ва ...логия), як соҳаи забоншиносӣ, ки таърихи пайдоиши калимаҳо, сохти мабдаӣ, вазҳи тасмия ва робитаи маънавии онҳоро меомузад.

## РҶҶҲАТИ АДАБИЁТ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивация и стимулирование труда в условиях перехода к рынку. Изд-во ОКФА, 2000.
2. Афонин А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. - К.: МЗУУП, 2001.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. - 2 – е изд. – м.: Академия, 2003. - 224 с.
4. Банникова Н.В. Адаптационный период новичка / Н.В. Банникова // экономика и управление. – 2005. - №2. - С. 18.
5. Барнетт Д. Эффективное управление адаптацией/ Д. Барнетт/ / проблемы теории и практики управления. – 2009. - №1. - С. 25.
6. Бозман К. Основы управления персоналом / К. Бозман. - М.: ИНФРА, 2009. - 107с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин – м.: Проспект, 2010. – 504 с.
8. Виноградский М. Д. Управление персоналом: учеб. пособие / М. Д. Виноградский, А. М Виноградская, А. М. Шканова. - К.: Центр учебной литературы, 2009 – - 502 с. 206
9. Виханский О. И. Управление персоналом современной организации /О. И. Виханский. - М.: Проспект, 2011. – 528 с.
10. Воронкова В. Г. Кадровый менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. Г. Воронкова. - К: профессионал, 2004. - 192 С.
11. Ганиев Т.Б. Менечмент / Душанбе.2005.
12. Ганиев Т.Б. Ташкили менечменти захираҳои башарӣ / Душанбе.2011.
13. Давыдова Л. А. Экономика и управление предприятием / Л. А. Давыдова, В. К. Фальцман. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 149 С.

14. Данюк В. М. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Данюк В. М., Петюх В. М., Цымбалюк С. А.-К.: КНЭУ, 2004. – 398 с.
15. Дуракова И. Б. Управление персоналом /И. Б. Дуракова. - М.: Проспект, 2010. – 569 С.
16. Ефремов, В. С. Управление адаптационным периодом / В. С. Ефремов // Менеджмент. – 2009. - №3. - С. 34-37.
17. Ишмуратов А.Т. Конфликт и согласие. Основы когнитивной теории конфликтов. - К.: Наук. мысль, 1996.
18. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учитель / А. Я. Кибанов; - 2-е изд. , перераб. и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
19. Кодекси меҳнати Ҷумҳурии Тоҷикистон. 23 июли соли 2016 №1329
20. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала; учеб.пособие.- К.: КНЭУ, 2008. - 312с.
21. Крушельницкая О. Управление персоналом: учебное пособие / О. Крушельницкая, Д. Мельничук,. - 2-е изд., переработка. и доп. - К.: Кондор, 2005. - 304 с.
22. Луғати русӣ-тоҷикӣ. Зери таҳрири аъзои корреспонденти АФ СССР М.С.Осимӣ. Москва “Русский язык”, 1985.
23. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. - М., 2002.
24. Менеджмент персонала: учебное пособие/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. А. Цимбалюк и др.; По общ. ред.В. Н. Данюка, В. Н.Петюха. - К.: КНЭУ, 2005.-398с.
25. Менеджмент персонала: функции и методы: учеб. пособие / Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. -М.: Изд - во МАИ, 1999. - 253 с.
26. Мурашко М. Менеджмент персонала: учебно-практическое пособие/ М. Мурашко. - 2-е изд., стереотип.- К.: знание, 2006. - 311 с. 208
27. Осовская Г. В. Коммуникации в менеджменте : курс

- лекций / Г. В. Осовская. - К.: "Кондор". - 2003.
28. Осовская Г. В., Копытова И. В. Основы менеджмента: Практикум / Г. В. Осовская, И. В. Копытова. - К.: "Кондор". - 2005. - 581 с.
29. Петюх В. М. Управление персоналом: учеб. - метод. пособие для самостоятельного изучения дисциплины.- К: КНЭУ, 2000.
30. Савельева В. Управление персоналом: учебное пособие / В. Савельева, А. Еськов. - К.: профессионал, 2005.
31. Савченко В. Управление развитием персонала: учебное пособие/ В. Савченко. - К.: КНЭУ, 2002. - 351 с.
32. Скляренко В. К., Прудников В. М. Экономика предприятия: учебник. -М.: ИНФРА - М, 2007.-528 с.
33. Управление персоналом в современных организациях/ Дж.Коул,; пер.с англ.Н. Г. Владимирова.- М.: ООО "Вершина", 2004.
34. Управление персоналом: учебное пособие / М. Виноградский, С. Беляева, А. Виноградская, А. Шканова,; м-во образования и науки Украины, Киев. эконом. ин-т менеджм. - К.: Центр учебной литературы, 2006. - 500 с.
35. Хмель Ф. Управление персоналом: учебник/ Федор Хмель. - К.: Академиздат, 2006. - 487 с. Курс лекций. - К.: КУТЕП. 2002.
36. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии и теории переговоров.
37. Шгда А. В. Менеджмент: учебник / А. В. Шгда. - К.: знание, 2004. – 687 с.

Васоити таълимии “Менечменти кадрӣ” дар Шурои илмӣ-методии Институти иқтисодиёт ва таҳқиқи системавии рушди кишоварзии Академияи илҳои кишоварзии Тоҷикистон аз 12.08.2025, №5 баррасӣ ва муҳокимаронӣ шуда, барои чоп тавсия дода шудааст.

### **Хуруфчинон:**

Солиев Фирӯззон Мирзонович  
Солиев Зоиршоҳ Мирзонович

Издательское предприятие «Бебок».  
Министерства культуры Республики Таджикистан.  
734018, г.Душанбе, улица Н.Карабаева, 17.  
E-mail: [ston.company@mail.ru](mailto:ston.company@mail.ru)

Подписано в печать 02.09.2025г.  
Формат 60x841/4. Бумага офсетная. Гарнитура.  
Times New Roman. Печать офсетная. Усл.печ.л. 9,0.  
Тираж 100 экз. Заказ №1. Цена договорная.

Отпечатано в типографии ООО «Бебок»  
р.Рудаки, уч. Джуйбодом 773