YOSHGA DOIR KAMSITISHNING XODIMLAR KASBIY RIVOJLANISHI VA LAVOZIMDA KO‘TARILISH IMKONIYATLARIGA TA’SIRI

Shavkatova Elnora Baxtiyor qizi
Email: elnorashavkatova5@gmail.com

Annotatsiya: Maqolada yoshga doir kamsitishning xodimlar kasbiy rivojlanishi va lavozimda ko‘tarilish imkoniyatlariga ta’siri xorijiy empirik tadqiqotlar asosida tahlil qilinadi. Malaka oshirishdagi tengsizlik va yosh stereotiplarining kadrlar qarorlariga ta’siri yoritilib, kompetensiyaga asoslangan baholash hamda inklyuziv HR amaliyotlarini joriy etish taklif etiladi.

Kalit so‘zlar: yoshga doir kamsitish, ageizm, kasbiy rivojlanish, lavozimda ko‘tarilish.

Zamonaviy mehnat bozorida xodimlarning kasbiy rivojlanishi, malakasini oshirishi va martaba pog‘onalaridan ko‘tarilishi, avvalo, ularning bilim va ko‘nikmalari, kasbiy tajribasi hamda mehnat faoliyati natijalariga asoslanishi lozim. Biroq amaliyotda xodimning yoshi ham kadrlar bilan bog‘liq qarorlarni qabul qilishga ta’sir ko‘rsatuvchi omillardan biri bo‘lishi mumkin. Xususan, yoshga oid stereotiplar ayrim hollarda katta yoshdagi xodimlarning yangi texnologiyalarni o‘zlashtirish qobiliyati va kasbiy moslashuvchanligiga nisbatan salbiy qarashlarning shakllanishiga olib keladi. Shu bilan birga, yosh xodimlarning tajribasi yetarli emasligi haqidagi tasavvurlar ularning mas’uliyatli vazifalarni bajarishi va rahbarlik lavozimlariga tayinlanish imkoniyatlarini cheklashi mumkin. Natijada xodimlarning kasbiy salohiyatini baholashda individual kompetensiyalar bilan bir qatorda yoshga asoslangan subyektiv qarashlarning ham namoyon bo‘lish ehtimoli yuzaga keladi.

Ilmiy adabiyotlarda yoshga oid kamsitish (age discrimination) mehnat munosabatlarida xodimlarning ishga qabul qilinishi, mehnat faoliyati natijalarini baholash, kasbiy rivojlanishi va martaba imkoniyatlariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan muammo sifatida o‘rganiladi. Xususan, Cebola, dos Santos va Dionísio tomonidan amalga oshirilgan tizimli adabiyotlar sharhida yoshga oid kamsitishning ishga joylashish, bandlik imkoniyatlari va mehnat faoliyatini baholash bilan bog‘liq jihatlari tahlil qilingan. Yu, Beigi va Parryning 2026-yilda e’lon qilingan tizimli sharhi esa yoshga oid stereotiplar va kamsitishning kasbiy rivojlanish hamda martaba natijalari bilan bog‘liqligini yoritadi. Ushbu tadqiqotlar mazkur muammoni faqat katta yoshdagi xodimlar doirasida emas, balki turli yosh guruhlarining kasbiy imkoniyatlari va tashkilotdagi o‘zaro munosabatlari nuqtayi nazaridan ham o‘rganish zarurligini

ko‘rsatadi.

Yoshga oid kamsitishning salbiy oqibatlari faqat alohida xodimning kasbiy rivojlanishi bilan cheklanmaydi. Malaka oshirish dasturlarida ishtirok etish, ichki o‘qitish imkoniyatlaridan foydalanish va lavozimda ko‘tarilish jarayonlarida teng sharoitlarning mavjud emasligi xodimlarning kasbiy motivatsiyasi, tashkilotga nisbatan ishonchi va mehnat faoliyatiga jalb etilganlik darajasiga ta’sir qilishi mumkin. Tashkilot nuqtayi nazaridan esa inson kapitalidan to‘liq foydalanilmasligi, tajriba va bilimlar almashinuvining cheklanishi hamda malakali xodimlarni saqlab qolish bilan bog‘liq qiyinchiliklar yuzaga kelishi ehtimoli mavjud. Shu sababli yoshga oid kamsitishni bartaraf etish nafaqat mehnat munosabatlarida tenglikni ta’minlash, balki inson resurslarini samarali boshqarishning ham muhim sharti hisoblanadi. Mazkur maqolaning maqsadi yoshga oid kamsitishning xodimlarning kasbiy rivojlanishi va martaba imkoniyatlariga, xususan, malaka oshirish, tashkilot ichidagi o‘qitish hamda lavozimda ko‘tarilish jarayonlariga ta’sirini tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot doirasida yoshga asoslangan stereotiplarning kadrlar bilan bog‘liq qarorlarda namoyon bo‘lish xususiyatlarini o‘rganish, turli yosh guruhlari uchun kasbiy rivojlanish imkoniyatlarining tengligini ta’minlashga to‘sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash va yoshga nisbatan xolis, kompetensiyaga asoslangan inson resurslarini boshqarish amaliyotini takomillashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqish ko‘zda tutiladi.

Malaka oshirish imkoniyatlaridagi yoshga oid tengsizlik. Xodimlarning kasbiy rivojlanishidagi yoshga oid tengsizlik, avvalo, malaka oshirish va tashkilot ichidagi o‘qitish imkoniyatlaridan foydalanish jarayonida namoyon bo‘lishi mumkin. Mazkur jarayonda xodimning yoshi bilan bir qatorda rahbariyatning munosabati, o‘qitish dasturlaridan foydalanish imkoniyati va kasbiy rivojlanishni rag‘batlantiruvchi tashkiliy muhit ham muhim ahamiyat kasb etadi. Maurer, Weiss va Barbeite tadqiqotida xodimlarning ish bilan bog‘liq o‘qitish va rivojlanish faoliyatida ishtirok etishiga individual, tashkiliy va motivatsion omillar ta’sir qilishi ko‘rsatilgan [1]. Bu holat kasbiy rivojlanishdagi yoshga oid farqlarni faqat xodimning shaxsiy xususiyatlari bilan izohlash yetarli emasligini anglatadi.

Ng va Feldmanning (2012) 418 ta empirik tadqiqot va 204 nafar ishtirokchini qamrab olgan meta-tahlili katta yoshdagi xodimlarga nisbatan keng tarqalgan oltita stereotipni baholagan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, ushbu stereotiplardan faqat bittasi katta yoshdagi xodimlarning o‘qitish va kasbiy rivojlanish tadbirlarida ishtirok etishga nisbatan kamroq moyilligi empirik dalillar bilan izchil tasdiqlangan [2]. Biroq ushbu natijani katta yoshdagi xodimlarning kasbiy rivojlanishga qobiliyati yoki ehtiyoji pastligi sifatida talqin qilish to‘g‘ri emas. O‘qitish imkoniyatlarining cheklanganligi,

dasturlarning xodimlar ehtiyojiga mos kelmasligi yoki rahbariyat tomonidan yetarli rag‘bat berilmasligi ham ishtirok darajasiga ta’sir qilishi mumkin. Shu nuqtayi nazardan, yoshga oid stereotiplar va tashkilotdagi amaliy qarorlar o‘rtasidagi munosabat alohida ahamiyatga ega. Agar rahbarlar katta yoshdagi xodimlarning yangi bilimlarni o‘zlashtirish imkoniyatini oldindan past baholasa, ularga malaka oshirish dasturlari kamroq taklif etilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlarning o‘qitish jarayonidagi ishtiroki kamayishi va dastlabki stereotiplarning yanada mustahkamlanishi ehtimoli yuzaga keladi. Demak, kasbiy rivojlanishdagi tenglikni ta’minlashda o‘qitish imkoniyatlarini taqsimlash mezonlarini xolis belgilash muhim hisoblanadi. Kooij va hammualliflarining meta-tahlili yosh bilan mehnat motivlari o‘rtasidagi munosabat bir xil yo‘nalishda namoyon bo‘lmasligini ko‘rsatadi. Tadqiqotda yosh ortishi bilan ichki motivatsiyaning kuchayishi, o‘sish va tashqi motivlarning esa pasayishi bilan bog‘liq tendensiyalar aniqlangan [3]. Ushbu natija kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini barcha yosh guruhlari uchun bir xil deb hisoblash maqsadga muvofiq emasligini ko‘rsatadi. Shu sababli tashkilotlar malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqishda xodimlarning yoshini yagona mezon sifatida qo‘llash o‘rniga, ularning kasbiy maqsadlari, mavjud kompetensiyalari va individual rivojlanish ehtiyojlarini hisobga olishi lozim.

Lavozimda ko‘tarilish jarayonidagi yoshga oid stereotiplar. Lavozimda ko‘tarilish jarayoni xodimlarning kasbiy salohiyati, erishgan natijalari va rahbarlik kompetensiyalari baholanadigan muhim tashkiliy mexanizmdir. Biroq ushbu jarayonda yoshga oid stereotiplar mavjud bo‘lsa, qarorlar faqat kasbiy mezonlarga emas, balki nomzodning yoshi haqidagi subyektiv tasavvurlarga ham tayanishi mumkin. Natijada ayrim xodimlarning yuqori lavozimlarga tayinlanish imkoniyatlari ularning haqiqiy salohiyatiga mos kelmasligi ehtimoli yuzaga keladi. Lawrence tomonidan o‘rganilgan tashkilotlardagi yosh me’yorlari konsepsiyasi muayyan lavozimlarga qaysi yoshda erishish kutilishi haqidagi norasmiy tasavvurlarning ahamiyatini ochib beradi [4]. Bunday me’yorlar mavjud bo‘lgan sharoitda xodimning martaba yo‘li uning individual natijalari bilan bir qatorda tashkilotda shakllangan yoshga oid kutilmalarga ham bog‘liq bo‘lib qolishi mumkin. Shuning uchun lavozimga ko‘tarish jarayonini tahlil qilishda rasmiy mezonlar bilan birga qaror qabul qilishga ta’sir qiluvchi norasmiy omillarni ham hisobga olish zarur. Posthuma va Kempionning (2009) ilmiy sharhida katta yoshdagi xodimlarga nisbatan mehnat unumdorligining pastligi, o‘zgarishlarga qarshilik va o‘qitishga kamroq moslashuvchanlik kabi stereotiplar tahlil qilingan. Mualliflar ushbu qarashlarning bir qismi mavjud empirik dalillar bilan yetarli darajada tasdiqlanmasligini ham ko‘rsatgan [5]. Mazkur xulosalar lavozimga ko‘tarish qarorlarida xodimning yoshi bilan bog‘liq umumiy taxminlardan ko‘ra, uning

amaldagi natijalari va lavozim talablariga muvofiqligini baholash muhimligini asoslaydi.

Yoshga oid tarafkashlik baholovchilarning qarashlari bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Finkelstein, Burke va Raju tomonidan o‘rganilgan ishga qabul qilish va xodimlarni baholash jarayonlaridagi yoshga oid tarafkashlik masalasi nomzodning yoshi uning kasbiy sifatlari bilan bog‘liq baholarga ta’sir qilishi mumkinligini ko‘rsatadigan ilmiy yo‘nalishlardan biridir [6]. Gordon va Arvey meta-tahlilida ham yoshroq nomzodlar va xodimlarning katta yoshdagilarga nisbatan ijobiyroq baholanishi bilan bog‘liq, biroq mo‘tadil darajadagi umumiy ta’sir aniqlangan [7]. Bu natijalar baholash jarayonida subyektiv qarashlarning ehtimoliy ta’sirini kamaytirish zarurligini ko‘rsatadi. Shu asosda lavozimda ko‘tarilishning shaffof mezonlarini belgilash, barcha nomzodlar uchun bir xil baholash talablarini qo‘llash va qarorlarning asoslarini hujjatlashtirish muhim tashkiliy chora hisoblanadi. Bunday yondashuv yoshga oid stereotiplarning ta’sirini cheklashga hamda xodimlarning kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini adolatliroq taqsimlashga xizmat qilishi mumkin.

Yoshga oid kamsitishning tashkilot faoliyatiga ta’siri. Yoshga oid kamsitishning oqibatlari alohida xodimning martaba imkoniyatlari bilan cheklanmay, tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhit va inson resurslarini boshqarish natijalariga ham daxldor bo‘lishi mumkin. Xodimlar malaka oshirish va lavozimda ko‘tarilish imkoniyatlari adolatli taqsimlanmayotganini his qilgan sharoitda ularning tashkilotga bo‘lgan ishonchi, mehnat faoliyatiga jalb etilganligi va hissiy sadoqati pasayishi ehtimoli mavjud. Biroq ushbu munosabatlarning kuchi va yo‘nalishi tashkilotning boshqaruv amaliyoti hamda boshqa tashkiliy omillarga ham bog‘liq. Kunze, Boehm va Bruchning (2011) tadqiqotida tashkilot miqyosidagi yoshga oid kamsitish muhiti xodimlarning hissiy sadoqati bilan bog‘liqligi va ushbu omil orqali tashkilot samaradorligiga salbiy munosabat kuzatilishi aniqlangan [8]. Ushbu natija yoshga oid kamsitishni faqat individual adolatsizlik masalasi sifatida emas, balki tashkilotning umumiy faoliyati bilan bog‘liq boshqaruv muammosi sifatida ham o‘rganish zarurligini ko‘rsatadi.

Boshqa tomondan, Boehm, Kunze va Bruchning (2014) tadqiqotida yoshni hisobga oluvchi inklyuziv inson resurslarini boshqarish amaliyotlari tashkilotda yosh xilma-xilligini qo‘llab-quvvatlovchi muhit, xodimlarning ijtimoiy almashinuvga oid ijobiy qarashlari, firma faoliyati va xodimlarning ketish niyatlari bilan bog‘liq ekani aniqlangan [9]. Ushbu natijalar barcha yosh guruhlari uchun teng rivojlanish imkoniyatlarini yaratish, xolis baholash mezonlarini qo‘llash va kasbiy rivojlanishni tizimli rejalashtirish tashkilot boshqaruvini takomillashtirishda muhim yo‘nalishlar ekanini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, yoshga oid inklyuziv siyosatni faqat rasmiy hujjatlarning

mavjudligi bilan baholash yetarli emas. Uning amaliy samaradorligi o‘qitish dasturlaridan foydalanish imkoniyatlari, lavozimga ko‘tarilish natijalari, xodimlarning o‘zlarini adolatli baholangan deb his qilishlari va tashkilotdagi real boshqaruv qarorlari orqali tahlil qilinishi lozim. Bu esa tashkilotlarga mavjud tengsizliklarni aniqlash va inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish imkonini beradi.

Tahlil natijalari yoshga oid kamsitish xodimlarning kasbiy rivojlanishi va lavozimda ko‘tarilish imkoniyatlariga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkinligini ko‘rsatadi. Mazkur ta’sir, avvalo, malaka oshirish va tashkilot ichidagi o‘qitish imkoniyatlarining teng taqsimlanmasligi hamda lavozimga ko‘tarish qarorlarida yoshga oid stereotiplarning namoyon bo‘lishi orqali yuzaga keladi. Katta yoshdagi xodimlarning kasbiy rivojlanishga qiziqishi pastligi haqidagi tasavvurlar har doim ham ularning individual xususiyatlarini aks ettirmaydi, balki tashkilotdagi rag‘batlantirish tizimi va rivojlanish imkoniyatlari bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Xuddi shuningdek, yosh xodimlarning tajribasi yetarli emasligi haqidagi umumlashtirilgan qarashlar ularning mas’uliyatli vazifalarni bajarishi va rahbarlik lavozimlariga tayinlanish imkoniyatlarini cheklashi ehtimoli mavjud. Aniqlangan muammolarni kamaytirish va barcha yosh guruhlari uchun teng kasbiy rivojlanish sharoitlarini yaratish maqsadida tashkilotlarga quyidagi amaliy choralarni qo‘llash tavsiya etiladi:

1. **ompetensiyaga asoslangan lavozimga ko‘tarish tizimini joriy etish.** Nomzodlarni tanlashda yoshga oid taxminlar o‘rniga kasbiy malaka, mehnat natijalari, yetakchilik qobiliyati va lavozim talablariga muvofiqlikni baholash.
2. **alaka oshirish imkoniyatlarining tengligini ta’minlash.** O‘qitish dasturlariga xodimlarni jalb qilishda shaffof mezonlarni belgilash, kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini muntazam aniqlash va turli yosh guruhlari uchun ta’lim imkoniyatlarini taqdim etish.
3. **odimlarni baholashning xolis mexanizmlarini takomillashtirish.** Lavozimga ko‘tarish va kasbiy rivojlanish bo‘yicha qarorlarni birgina rahbarning subyektiv fikriga bog‘lab qo‘ymaslik, zarur hollarda komissiyaviy baholash va 360 darajali qayta aloqa usullaridan foydalanish.
4. **asbiy rivojlanishning muqobil yo‘llarini shakllantirish.** Tajribali xodimlarning bilim va ko‘nikmalaridan samarali foydalanish uchun ustozlik, murabbiylik, ekspertlik va tajriba almashish dasturlarini

rivojlantirish. Bunda mazkur imkoniyatlar xodimlarga majburan biriktirilmasdan, ularning kasbiy maqsadlari va istaklariga muvofiq taklif etilishi lozim.

Umuman olganda, yoshga oid kamsitishning oldini olish xodimlarning kasbiy salohiyatidan to‘liq foydalanish, mehnat munosabatlarida adolatni ta’minlash va tashkilotda inklyuziv boshqaruv muhitini shakllantirishga xizmat qilishi mumkin. Tavsiya etilgan choralarning samaradorligini malaka oshirish dasturlaridagi ishtirok darajasi, lavozimga ko‘tarilish natijalari, xodimlarning tashkilotga sadoqati va kadrlar almashinuvi kabi ko‘rsatkichlar orqali baholash maqsadga muvofiqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Маурер Т. Дж. Модель вовлечённости в профессиональное обучение и развитие: влияние индивидуальных, ситуационных, мотивационных и возрастных факторов / Т. Дж. Маурер, Э. М. Вайс, Ф. Г. Барбейте // Journal of Applied Psychology, 2003. Т. 88, № 4. – С. 707-724.
2. Нг Т. У. Х. Оценка шести распространённых стереотипов о работниках старшего возраста на основе метааналитических данных / Т. У. Х. Нг, Д. К. Фельдман // Personnel Psychology, 2012. Т. 65, № 4. – С. 821-858.
3. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis / D. T. A. M. Kooij, A. H. de Lange, P. G. W. Jansen [et al.] // Journal of Organizational Behavior, 2011. Vol. 32, No. 2. – P. 197-225.
4. Lawrence B. S. New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings / B. S. Lawrence // Academy of Management Journal, 1988. Vol. 31, No. 2. – P. 309-337.
5. Posthuma R. A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions / R. A. Posthuma, M. A. Campion // Journal of Management, 2009. Vol. 35, No. 1. – P. 158-188.
6. Finkelstein L. M. Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis / L. M. Finkelstein, M. J. Burke, N. S. Raju // Journal of Applied Psychology, 1995. Vol. 80, No. 6. – P. 652-663.
7. Gordon R. A. Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation / R. A. Gordon, R. D. Arvey // Journal of Applied Social Psychology, 2004. Vol. 34, No. 3. – P. 468-492.
8. Kunze F. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences — a cross organizational study / F. Kunze, S. A. Boehm, H. Bruch // Journal of Organizational Behavior, 2011. Vol. 32, No. 2. – P. 264-290.
9. Бём С. А. Климат возрастного разнообразия: влияние

возрастно-инклюзивных HR-практик на результаты деятельности компаний / С. А. Бём, Ф. Кунце, Х. Брух // Personnel Psychology, 2014. Т. 67, № 3. – С. 667-704.