

Sh 82

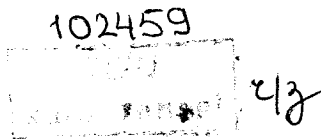
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

N.T. SHOYUSUPOVA, M.B. ATANIYAZOVA

KADRLAR MENEJMENTI

O'zbekiston Respublikasi Oliy va 'orta maxsus ta'lim vazirligining 2016-yil 22-yanvardagi 26-sonli buyrug'iga asosan 5231700 – “Kadrlar menejmenti” ta'lim yo'nalishi talabalari uchun o'quv qo'llanma sifatida nashr qilishga tavsiya etildi



Toshkent – 2016

Shoyusupova N.T., Ataniyazova M.B. Kadrlar menejmenti. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2016. – 246 b.

Ushbu o'quv qo'llanmada kadrlar menejmenti zamonaviy xizmati faoliyatining asosiy yo'nalishlari, kadrlar siyosati va kadrlar menejmenti strategiyasi, kadrlarni rejalashtirishning asosiy jarayonlari, kadrlarni saralashning ilmiy-uslubiy tamoyillari, kadrlarni kasbiy yo'naltirish, ijtimoiylashtirish va mehnatga moslashtirish, kadrlar motivatsiyasi va rag'batlantirish, kadrlarni attestatsiya tekshiruvini tashkil etish va o'tkazish, kadrlar qo'nimsizligi va mehnat intizomini boshqarish, kadrlar zaxirasi va mutaxasslar tanlovini tashkil etish, kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etish va uni baholash masalalari yoritilgan.

Ushbu o'quv qo'llanma oliy va o'rta maxsus ta'lim o'quv yurtlari kadrlar menejmenti masalalariga qiziquvchi talabalar, magistrlar, katta ilmiy xodim izlanuvchilar va professor-o'qituvchilarga mo'ljallangan.

Taqrizchilar:

**Umurzakov
Xamidovich**

Baxodir G.V. Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent shahridagi filiali "Mehnat iqtisodiyoti va boshqaruv" kafedrasida professori, iqtisod fanlari doktori.

**Abduramanov
Xudaybergenovich**

Xamid Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi" kafedrasida dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

MUNDARIJA

KIRISH	7
1-bob. “KADRLAR MENEJMENTI” FANINING MAZMUNI VA VAZIFALARI	9
1.1. Kadrlar menejmenti bo‘yicha yondoshuvlar.....	9
1.2. Kadrlar menejmentining tuzilmasi.....	12
1.3. Kadrlar menejmenti fanining predmeti, vazifalari va mazmuni.....	15
1.4. Kadrlar menejmentining asosiy yo‘nalishlari va usullari.....	22
1.5. Kadrlar menejmentining asosiy tamoyillari va mexanizmlari.....	25
Qisqacha xulosalar.....	28
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	29
2-bob. KADRLAR MENEJMENTI ZAMONAVIY XIZMATI FAOLIYATINING ASOSIY YO‘NALISHLARI	30
2.1. Kadrlar xizmati va uning asosiy vazifalari.....	30
2.2. Kadrlar bo‘yicha menejerlarni kasbga tayyorlash tizimi.....	34
2.3. Kadrlar bo‘yicha menejerlarni kasbga tayyorlash va uzluksiz ta‘limi tizimi.....	40
2.4. Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori hamda uning ahamiyati.....	42
2.5. Kadrlar xizmatlari ishini isloh qilish.....	46
Qisqacha xulosalar.....	47
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	47
3-bob. KADRLAR SIYOSATI VA KADRLAR MENEJMENTI STRATEGIYASI	49
3.1. Korxonada kadrlar siyosatining asoslari.....	49
3.2. Tashkilotlarda kadrlarni o‘qitish tizimini qurish va joriy etish.....	51
3.3. Boshqaruv xodimlarini uzluksiz o‘qitish tizimi.....	56
3.4. Ishchilarni uzluksiz o‘qitish tizimi	57
3.5. Kadrlarni uzluksiz o‘qitish tizimining tashkiliy va uslubiy ta‘minoti.....	59
3.6. Malaka oshirish uchun sarflanadigan xarajatlarni hisoblash uslubiyoti.....	61
Qisqacha xulosalar.....	62
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	62
4-bob. KADRLARNI REJALASHTIRISHNING ASOSIY	

JARAYONLARI	64
4.1. Kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish.....	64
4.2. Xodimlar soni va tarkibini rejalashtirish.....	69
4.3. Mutaxassislarga bo‘lgan istiqbolli ehtiyojlarni aniqlash.....	71
4.4. Ishchi kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni hisoblash usullari.....	73
4.5. Kadrlarning sifat tarkibini tahlil qilish.....	77
4.6. Kadrlar menejmentida prognozlashtirish.....	81
Qisqacha xulosalar.....	84
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	84
5-bob. KADRLARNI SARALASHNING ILMIY-USLUBIY TAMOIYILLARI	85
5.1. Kadrlarni tanlab olish va uning manbalari.....	85
5.2. Yosh mutaxassislar bilan ishlash.....	88
5.3. Boshqaruv xodimlarini tanlab olish va joylashtirishning ilmiy-amaliy asoslari	91
Qisqacha xulosalar.....	97
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	97
6-bob. KADRLARNI KASBIY YO‘NALTIRISH, IJTIMOIYLASH-TIRISH VA MEHNATGA MOSLASHTIRISH	98
6.1. Kasbga yo‘naltirish – tizim sifatida.....	98
6.2. Kasbiy maorif.....	101
6.3. Kasbgrafiya va kasblogiya.....	103
6.4. Kadrlarni ishlab chiqarish va ijtimoiy moslashtirishni tashkil etish.....	105
Qisqacha xulosalar.....	109
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	110
7-bob. KADRLAR MOTIVATSIYASI VA RAG‘BATLANTIRISH	111
7.1. Kadrlar mehnat motivatsiyasining ilmiy-nazariy jihatlari.....	111
7.2. Mehnatni rag‘batlantirish omillari.....	114
Qisqacha xulosalar.....	117
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	118
8-bob. KADRLARNI ATTESTATSIYA TEKSHIRUVINI TASHKIL ETISH VA O‘TKAZISH	119
8.1. Boshqaruv xodimlarini baholashni tashkil etish.....	119
8.2. Baholovchi suhbat va uni olib borish.....	127
8.3. O‘zini o‘zi attestatsiyalash – kadrlarni rivojlantirish usuli sifatida.....	130

8.4. Kadrlarni baholashning hozirgi zamon texnologiyalari.....	133
Qisqacha xulosalar.....	136
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	137
9-bob. KADRLAR QO'NIMSIZLIGI VA MEHNAT INTIZOMINI BOSHQARISH.....	138
9.1. Kadrlar qo'nimsizlik holatini baholash.....	138
9.2. Kadrlar ko'nimsizligini kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va tatbiq etish.....	142
9.3. Ishlab chiqarishda kadrlar mobilligini boshqarish.....	147
9.4. Ishchilarni kasbiy o'stirish tizimi.....	149
9.5. Rahbar va mutaxassislarning kasbiy-malakaviy o'sishini boshqarish.....	154
9.6. Mehnat intizomini boshqarishni tashkil etish.....	158
9.7. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish.....	163
Qisqacha xulosalar.....	167
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	167
10-bob. KADRLAR ZAXIRASI VA MUTAXASSLAR TANLOVINI TASHKIL ETISH.....	169
10.1. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash tamoyillari va usullari.....	169
10.2. Mutaxassislar tanlovini tashkil etish.....	175
10.3. Kare'rani rejalashtirish – kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tarkibiy qismi sifatida.....	177
Qisqacha xulosalar.....	179
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	180
11-bob. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA UNI BAHOLASH.....	181
11.1. Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga doir talablar.....	181
11.2. Kadrlar boshqaruvini hujjatlar bilan ta'minlash.....	191
11.3. Jamoa va mehnat shartnomalari.....	195
11.4. Boshqaruv qarorlari va ularni ta'sirchanligi.....	202
11.5. Kadrlar bo'yicha hisob va hisobotni tashkil etish.....	205
11.6. Kadrlar xizmati ishlarining samaradorligini baholash.....	208
Qisqacha xulosalar.....	210
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	211
12-bob. RIVOJLANGAN MAMLAKATLARNING KADRLARNI BOSHQARISH BORASIDAGI TAJRIBALARI.....	212
12.1. Rivojlangan mamlakatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari.....	212

12.2. Xorij mamlakatlarida xodimlar xizmati.....	214
12.3. Rivojlangan mamlakatlar korxonalarida strategik rejalashtirish va kadrlar siyosati.....	220
12.4. Xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo'nimsizligi va mehnat motivatsiyasini boshqarish.....	228
Qisqacha xulosalar.....	232
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	232
ATAMALAR LUG'ATI.....	234
ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	242

KIRISH

Iqtisodiyotning innovasion rivojlanishi sharoitida korxonalar (tashkilot)larning yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatishi, muvaffaqiyatli raqobat qila olishi fanda "kadr" atamasi bilan nomlanadigan mehnat jamoasining tarkibi, malakasi, salohiyati, ijodiy izlanishi, mas'uliyati kabi juda ko'pgina sifatleri hal qiluvchi ahamiyat kasb etishi amaliy isbotini topgan. Bugungi kunga kelib mazkur masalalar bilan maxsus shug'ullanuvchi "Kadrlar menejmenti" fani tobora rivojlanib bormoqda.

Ishlab chiqarishda inson omilidan samarali foydalanish muammolarini hal etishga kompleks yondashuvni ta'minlovchi iqtisodiyotning barcha tarmoq va sohalarida kadrlar menejmentining qulay mexanizmini yaratish alohida ahamiyat kasb etadi. Shu munosabat bilan kadrlar bilan ishlash sohasida bilim va ko'nikmaga ega bo'lgan mutaxassislarni tayyorlash zarurati yuzaga keladi. "Kadrlar menejmenti" fanini o'rganish ushbu bilim va ko'nikmalarni shakllantirishga ko'maklashadi. Shu jihatdan hozirgi vaqtda malakali va ishbilarmon, yuqori salohiyatga ega bo'lgan, ma'naviy yetuk, tadbirkor xodimlarni shakllantirishga erishish har bir korxonalar va tashkilot oldida turgan dolzarb masala hisoblanadi.

"Inson resurslar menejmenti" va "kadrlar menejmenti" tushunchalari XX asrning 60-70 yillarida paydo bo'lgan. Mazkur boshqaruv modelida inson resurslari foydalanilmagan zaxira manbai sifatida ko'rib chiqiladi va eng muhimi, korxonaning umumiy tarkibida qarorlarni yanada unumli rejalashtirish, tashkil etish va amalga oshirishni yo'lga solish imkonini beradi. Xodimlarning ehtiyojlarini qondirish endi yakuniy maqsad hisoblanmaydi, u kadrlarning shaxsiy manfaatdorligining natijasiga aylanadi.

Kadrlar menejmentining maqsadi – korxonalar (tashkilot)ning malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish va har bir xodimning mazkur tashkilot doirasida o'zini namoyon etish imkoniyatlarini hisobga olgan holda ulardan samarali foydalanishdan iborat. Bu korxonalar har bir xodimi bilan olib borilayotgan ishni muttasil yaxshilab borish orqali uning o'z mehnat va ijodiy qobiliyatini oshirib borishga erishish va bu qobiliyatidan korxonalar maqsadlariga erishish uchun iloji boricha to'la foydalanishni ta'minlash demakdir.

Ushbu o'quv qo'llanma ta'limning barcha shakllaridagi talabalar hamda kadrlar bo'yicha menejmerlarni mustaqil o'rganishlari uchun

mo'ljallangan. O'quv qo'llanmaning mazmuni oliy kasbiy ta'limning Davlat ta'lim standartiga mos keladi. O'quv qo'llanma o'z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning 12 bob, ulardan har birida qisqacha xulosalar hamda nazorat va muhokama uchun savollar, atamalar lug'ati va adabiyotlar ro'yxati mavjud.

O'quv qo'llanma matnining mazmuni "Kadrlar menejmenti" fanini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

1-bob. “KADRLAR MENEJMENTI” FANINING MAZMUNI VA

VAZIFALARI

1.1. Kadrlar menejmenti bo'yicha yondoshuvlar

Inson resurslar menejmenti falsafasida kadrlar korxonaning aktivlari bo'lib, ularni avaylash va ko'paytirish lozim bo'lgan eng qimmatli sarmoya hisoblanadi. Bu korxonada (tashkilot)ning mehnatni tashkil etish va boshqarish sohasida tashkil etish tarkibi va siyosatiga alohida talablarni qo'yadi.

Inson resurslar menejmenti doirasida kadrlar siyosati “ta'sir etuvchi” siyosatdan faol strategiyaga aylanib, u yuqori bo'g'in menejerlar bilan butun tashkilotning umumiy siyosatiga qo'shilib ketadi. Kadrlar siyosatini samarali amalga oshirish bo'yicha kadrlar xizmati va maxsus funksional menejerlar – xodimlar boshqaruvchisi javobgar hisoblanadi. Kadrlar menejmenti shu tarzda raqobatbardoshlikni oshirish, firmani uzoq muddatli rivojlantirish, samarali ishlab chiqarishni ta'minlash omili sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Kasbiy faoliyat sharoitida insonlarni boshqarishga nisbatan ikki yondoshuvning (ilgari bo'lgan - *klassik* va paydo bo'layotgan - *neoklassik*) mohiyatini 1-jadvalda yaqqol ko'rishimiz mumkin.

Inson resurslar konsepsiyasining nazariyachilari va amaliyotchilari xodimlarni boshqarishning yangi tamoyillarini izohlashda zamonaviy boshqaruvda kadrlarning ahamiyatini belgilash va ulardan yanada samarali foydalanish yo'llarini topishga harakat qilayotganligini ko'rish mumkin, bu esa butun kadrlar xizmati tizimini o'zgartirib yuboradi.

Kadrlar menejmenti bo'yicha yondoshuvlar

Boshqarishga nisbatan klassik yondoshuv	Kadrlar menejmenti yondoshuvi
<ul style="list-style-type: none"> - inson ishlab chiqarish omili sifatida; - inson xarajatlar moddasi sifatida; - kadrlar siyosati ikkilamchi omil sifatida; - kadrlar siyosati - ma'muriy xizmatlarning faoliyati; - kadrlar menejmenti tizimining mavjud emasligi; - o'rganish uchun minimal xarajatlar; - ijro etuvchilarning qat'iy tartibi; - moddiy rag'batlantirish va jazolash hisobiga motivatsiya; - qisqa muddatli rejalashtirish doirasi; - kadrlar xizmatlarining hisob va texnik vazifalarining ustun turishi. 	<ul style="list-style-type: none"> - inson korxonasi siyosatini amalga oshirish omili sifatida; - kadrlar menejmenti eng muhim kunlik zarurati sifatida; - kadrlar muammosi chiziqli menejment va ma'muriy xizmatlarning umumiy o'zaro aloqasining bir qismi sifatida; - ilmiy asoslangan kadrlar menejmenti; - o'rganish uchun xarajatlar "qiymat-foйда" mezonini bo'yicha aniqlanadi; - mehnatni tashkil etishda turli darajadagi erkinlik; - iqtisodiy va moddiy-psixologik rag'batlarning uyg'unligi; - inson resurslarining hayotiy sikli; - kadrlar xizmatlarining tahliliy va tashkiliy vazifalarining ustun turishi.

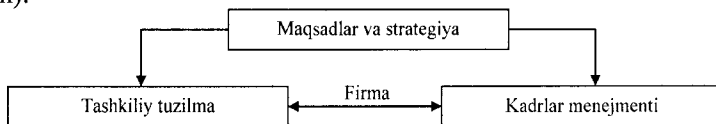
"Inson resurslarini boshqarish" atamasining keng qo'llanilishi mazkur konsepsiyani amaliy jihatdan amalga oshirishni anglatmaydi. Bugungi kunda u "xodimlarni boshqarish" va "kadrlar menejmenti" atamalarining sinonimi sifatida hamda kadrlar xizmati roliga yangi nazarni ifodalash uchun yoki yangi boshqaruv konsepsiyasini izohlash uchun qo'llaniladi. Aksariyat mutaxassislar kadrlar menejmenti konsepsiyasini nisbatan kengroq ifodalaydi hamda ular quyidagi farqlarni ko'rsatib berganlar:

- samaradorlikni baholash mezonlari bo'yicha (xarajatlarni kamaytirishdan ko'ra inson resurslaridan to'laqonli foydalanish);
- nazorat belgisi bo'yicha (tashqi nazoratdan ko'ra o'z-o'zini nazorat qilish);
- tashkil etish shakli bo'yicha (markaziy byurokratikdan ko'ra jonli, egiluvchan shakli) va h.k.

Inson resurslarni boshqarish o'zaro bog'langan kadrlar menejmenti sikli deb nom olgan muhim unsurlarni o'z ichiga olgan kadrlar siyosatining bir qismidir. Mazkur menejment turining bunday unsur (yoki yo'nalish)lariga quyidagilar kiradi:

- boshqaruv ob'yekt va tuzilmalarini shakllantirish;
- kadrlar ishini rejalashtirish;
- kadrlar ta'minotini tashkil etish;
- turg'un raqobatbardoshli jamoani shakllantirish.

Kadrlar menejmenti tizimi butun korxonaning strategiyasi va tashkiliy tuzilmasi bilan yagona bir yaxlitligini tashkil etishi lozim (1-rasm).



1-rasm. Strategiya va tashkiliy tuzilmaning kadrlar menejmentiga ta'siri

Kadrlar menejmenti sikli odatda firmaning kadrlar siyosatini ishlab chiqish – uning maqsad va vazifalarini, asosiy yo'nalish va tamoyillarini, tashkil etishning shakl va usullarini aniqlash bilan boshlanadi. Ushbu bosqichda boshqaruv ob'jekt va tuzilmalari shakllanadi, kadrlar xizmati prognoz qilinadi va rejalashtiriladi, kadrlar ehtiyojlari va uni qondirish manbalari aniqlanadi.

Kadrlar ta'minotini tashkil etish kadrlar menejmenti bosqichi sifatida samarali kasbga yo'naltirilgan ishlarni olib borish, kadrlarni yollash va tanlab olish, ularni kasbga tayyorlash va taqsimlash hamda ularning doimiy holda malakasini oshirishni nazarda tutadi.

Xodimlarning moslashish jarayonini tashkil etish, ularni umumta'lim va ma'naviy o'sishini ta'minlash, firma ichki mobilligi va motivatsiya jarayonlarini boshqarish, mehnat intizomini mustahkamlash va kadrlarning qo'nimsizlik holatlarini kamaytirish kabilar kadrlar menejmentining uchinchi asosiy yo'nalishi – turg'un ishlab chiqarish jamoalarini shakllantirishga kiradi.

Yuqorida sanab o'tilgan barcha choralarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning yagona usuli – o'z xodimlarini ishga solish hisoblanadi. To'g'ri tashkil etilgan kadrlar menejmenti (xususan, kadrlar siyosatini ishlab chiqishning samarali usullari, kadrlarni yollash va tanlab olish uslublari, kasbga tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha sifatli

dasturlar, ishchilar va ularning faoliyatini ob'ektiv baholash, natijaviy motivatsiya va xodimlarga doimiy e'tibor) ishlab chiqarishning natijaviyligini ta'minlash, yuqori sifatli va raqobatbardoshli mahsulotlarni chiqarish fan va texnika yutuqlarini tezkor o'zlashtirishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Mutaxassislarining prognoz qilishicha, keyingi o'n yillikda inson resurslar menejmenti birlamchi ahamiyat kasb etadi, chunki jahon menejmentining umumiy rivojlanishi bir qator o'zaro bog'langan bosqichlardan o'tadi. Xususan, asrning boshida boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda yuqori boshqaruv lavozim va yetakchi o'rinlarda ishlab chiqarishni maksimal darajada oqilonalashtirish va mexanizatsiyalashga harakat qilgan muhandislar egallagan. Ularning o'rniga o'z oldiga marketing va moliya resurslarini samarali boshqarish hisobiga maksimal darajada foyda olishni maqsad qilib qo'ygan iqtisodchi va moliyachilar keldi. So'ng shunday davr keldiki, unda boshqaruvning yuqori pog'onasi biznes va menejmentda asosiy vazifa rasmiy ko'rsatmalar, turli yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar va qonunchilikda o'rnatilgan "o'yin qoidalari"ga rioya qilish ekanligini hisoblab, ko'proq huquqshunoslarni rag'batlantirishga harakat qilmoqda.

Bugungi kunda yuqori martabali boshqaruvchilar va boshqaruvning global muammolarini ishlab chiqaruvchilar kadrlar menejmenti tuzilmasiga mansub kishilar bo'lib, ular zamonaviy boshqaruv konsepsiyasining markaziga insonni qo'yadi. Yetakchi g'arb mutaxassislarining baholashicha, aynan kadrlarni boshqarish bilan shug'ullanuvchi xodimlar zamonaviy dunyoni boshqarishda yetakchi o'rinni egallaydi. Boshqacha qilib aytganda, har bir direktor – bu kadrlar bo'yicha direktor, har bir boshqaruvchi – bu xodimlar boshqaruvchisidir!.

1.2. Kadrlar menejmentining tuzilmasi

Tub iqtisodiy islohotlarni va faol ijtimoiy siyosatni olib borish bozor munosabatlari davrida jamiyatni erkinlashtirish bo'yicha ishlarni amalga oshirish ham inson omilining roli ortib borayotganligi bilan bog'liq. Shu bois hozirgi sharoitda jamoa ishlab chiqarishni rivojlantirishning inson omilini tashkil etuvchi kadrlar bilan ishlash masalasi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bu fan sifatida namoyon bo'lgan xodimlarni boshqarish nazariyasiga, kadrlar bilan ishlash amaliyotida ijtimoiy-iqtisodiy va psixologik-pedagogik tadqiqotlar natijalaridan foydalanishga

sifat jihatdan yangi talablarni qo'yadi hamda inson faoliyatining barcha soha va yo'nalishlarida xodimlarni boshqarish bo'yicha optimal mexanizmini yaratishni shartlaydi.

Bundan tashqari, hozirgi kunda kadrlar bilan ishlash darajasi iqtisodiyotni boshqarish sohasini tubdan isloh qilish, faol ijtimoiy va kadrlar siyosatini olib borish vazifalariga javob bermaydi. Kadrlar xizmati amaliyotiga ilmiy tadqiqotlar natijalaridan foydalangan holda kadrlarni baholash, taqsimlash va tayyorlash bo'yicha ilmiy usullari sust tatbiq etilmoqda. Shuningdek, kadrlar bo'yicha xodimlarning tashkiliy-huquqiy va ijtimoiy-psixologik madaniyat darajasi yetarlicha yuqori emas. Ularning aksariyati tegishli ma'lumotga ega emas, uzoq vaqt mobaynida malakasini oshirmaydi. Xodimlar bilan ishlash sohasidagi bilim va ko'nikma, odatda, ko'plab tadbirkor va rahbarlarda ham mavjud emas, bu butun boshqarish samaradorligini pasaytiradi. Shu bilan bir qatorda kadrlar menejmenti asoslarini, uning asosiy tamoyillarini va usullarini bilish ishlab chiqarish tashkilotchilari, sanoat va qurilish rahbarlari uchun nihoyat muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbarlarga kadrlar siyosati asoslarini o'rgatish, ularni tayyorlash va ularning malakasini oshirish dasturlariga xodimlarni boshqarishni tashkil etish masalalarini kiritish ularda insonlar bilan to'g'ri, ilmiy asoslangan holda ishlash, kadrlar xizmatining nufuzini oshirish, va pirovardda ishlab chiqarishda inson omilidan foydalanish samaradorligini oshirish muhim ekanligi to'g'risida tushuncha hosil bo'lishiga xizmat qiladi.

Shu bois kadrlar xizmati faoliyatini takomillashtirishning tashkiliy, huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik muammolarini ishlab chiqish zarurati vujudga kelib, ularni yechish quyidagilarga qaratilgan barcha pog'onadagi rahbarlarning va kadrlarni boshqarish bo'yicha xodimlarning uzluksiz ta'lim tizimini yaratish bilan uzviy bog'liq:

- ishlab chiqarish ishtirokchilarining kasbiy jihatdan muhim xususiyatlarini tashhis qilish;

- kadrning kasbiy-malakaviy madaniyati darajasini oshirish hamda ular bilan samarali ishlash;

- mehnat jamoalarini boshqarish usullarini o'rgatish;

- boshqaruv faoliyati uchun zarur bo'lgan o'quv va ko'nikmalarni hosil qilish.

Xodimlar bilan ishlashga qo'yilgan zamonaviy talablar har bir kadrning ijodiy salohiyatidan foydalanish, ularni inson omilini

faollashtirishning ilmiy-amaliy markazlariga aylantirishda kadrlar xizmatlarining rolini oshirishni shartlaydi. Shundan kelib chiqqan holda, yangi ilmiy-amaliy yo'nalishni – turli ishlab chiqarish sohaslarida xodimlardan optimal foydalanish muammolarini yechishda majmuaviy yondoshuvni ta'minlovchi kadrlar menejmenti asosini ishlab chiqish nihoyat dolzarb masala hisoblanadi. Zamonaviy sharoitlar statistika-hujjatli kadrlar ishi bo'yicha dastlabki tasavvurdan chetlanish tizimidan va korxonalar, tashkilot, tarmoq, hudud miqyosida samarali kadrlar siyosatini majmuaviy tarzda tizimli shakllantirish va olib borish tizimiga o'tishni ko'zda tutuvchi inson resurslarini boshqarish bo'yicha butun faoliyatini sezilarli darajada yaxshilashni talab etadi.

Ayib o'tilgan jihatlar boshqaruv mehnati sohasida yangi kasb – kadrlar bo'yicha menejer, ya'ni xodimlar bilan ishlash bo'yicha mahoratli boshqaruvchi, yuqori malakali mutaxassisni kiritishni shartlaydi. Uni kasbiy tayyorlash va uzluksiz ta'limni ta'minlash masalalari hozirgi kunda nihoyat keskin tus olmoqda.

Hozirgi sharoitlarda kadrlar menejmenti bir nechta o'zaro bog'langan bosqichlarni o'z ichiga oladi.

1. Kadrlar menejmentining samarali tizimini ishlab chiqish (mazkur turdagi menejmentning predmeti, vazifasi va mazmuni, muayyan tashkilot uchun uning asosiy yo'nalishlari, tamoyillari va usullarini aniqlash).

2. Kadrlar menejmenti mexanizmini va tegishli tashkiliy tuzilmasini shakllantirish (optimal tuzilmani va kadrlar xizmati shtatlarini ishlab chiqish, kasbiy tayyorlash va kadrlar bo'yicha menejerlarning kasbiy jihatdan muhim xususiyatlari tuzilmasini aniqlash, inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarni tanlab olish, o'qitish va taqsimlash).

3. Inson resurslarini rejalashtirish (kadrlar bilan ishlash sohasida reja va prognozlarini tuzish, kadrlar soni va takribini rejalashtirish, avtomatlashtirilgan inson resurslaridan foydalanish tizimini yaratish).

4. Xodimlarni yollash (kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirishning barcha mavjud manbalarini bilish va ulardan mahoratli foydalanish).

5. Kasbiy yo'naltirish va moslashtirish (qabul qilingan kadrlarni tashkilot bilan tanishtirish, tashkilot xodimlaridan nima talab qilinayotganligi va qaysi mehnati uchun haqli ravishda yuqori baholashga sazovor bo'lishligi to'g'risida tushuncha berish).

6. Boshqarishning kadrlar salohiyatini shakllantirish (boshqaruv kadrlar sifat takribini tahlil qilish, yosh mutaxassislarni yollash va ular

bilan doimiy ishlashni tashkil etish, rahbar kadrlarni tanlash va taqsimlashning ilmiy-amaliy asoslarini ishlab chiqish).

7. Kadrlar va ularning faoliyatini baholash (boshqaruv kadrlarini baholashni tashkil etish, xazira bilan ishlash tamoyillari va usullarini ishlab chiqish, mutaxassislar o'rtasida uyushtirish, attestatsiyadan o'tkazish, samarali baholash uslubiyotini ishlab chiqish).

8. Kadrlarni o'qitishni tashkil etish (kasbiy tayyorlash va kadrlarning malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish).

9. Mehnat intizomi va kadrlar qo'nimsizligini boshqarish (ish haqi va xodimlarni jalb qilish, yollash hamda saqlash maqsadida imtiyozlar tarkibini ishlab chiqish, kadrlarni lavozim bo'yicha ko'tarish, tushirish, o'tkazish va ishdan bo'shatish mexanizmini ishlab chiqish).

10. Kadrlar xizmatining ish yuritishini tashkil etish va faoliyatining samaradorligini baholash (kadrlarning shaxsiy funksiyalarini, kadrlar bo'yicha hisob va hisobotlarni yuritish, inson resurslarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirishda orgtexnika va shaxsiy kompyuterlardan foydalanish, xodimlar bilan ishlash bo'yicha bo'linmalarning faoliyatining samaradorligini baholash).

Kadrlar menejmenti fanining asosiy maqsadi – xodimlarni boshqarish yagona siklining barcha bosqichlarini ularning mantiqiy o'zaro aloqadorligi va ketma-ketligi bo'yicha asos soluvchi tasavvurini hosil qilishdan iborat. Kadrlar bo'yicha amaliy qarorlarni qabul qilish bosqichlari, shakllari va usullarini izohlashda kitobxonni inson resurslarni boshqarish sohasida zarur bilimlar bilan boyitish maqsadi qo'yilgan.

1.3. Kadrlar menejmenti fanining predmeti, vazifalari va mazmuni

Kadrlar menejmenti o'ziga xos xususiyati va qonuniyatlariga ega ko'p qirrali va nihoyatda murakkab jarayondir. Zamonaviy ishlab chiqarish rahbarlari va mutaxassislar, kadrlar va ijtimoiy rivojlanish xizmati xodimlari uchun faoliyat samaradorligini, sifatini, mehnat unumdorligini oshirishni doimiy holda ta'minlash maqsadida kadrlar menejmentini bilish muhim hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarni boshqarish sohasi kadrlar muammosini majmuaviy tarzda yechish, kadrlar xizmatining yangi shakl va usullarini joriy etish hamda mavjudlarini takomillashtirish asosida tizimli va yakunlangan bo'lishi lozim.

Kadrlarni boshqarishga nisbatan kompleks yondoshuv ijtimoiy-iqtisodiy omillar hal qiluvchi rol o'ynayotgan bir paytda tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, huquqiy, texnik, pedagogik va boshqa jihatlar va ularning yig'indisi hamda o'zaro aloqadorligini hisobga olishni nazarda tutadi.

Tizimli yondoshuv kadrlarni boshqarishning alohida jihatlarining o'zaro aloqadorligini hisobga olishni aks ettiradi va ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlash tizimini majmuaviy rejalashtirish, tashkil etish va rag'batlantirishni ta'minlovchi yakuniy maqsadlarni ishlab chiqish, ularga erishish uchun yo'llarni aniqlash, tegishli boshqaruv mexanizmini yaratishda ifodalanadi.

Kadrlar menejmenti ilmiy-amaliy yo'nalish sifatida umumiy menejment fanining ajralmas qismi hisoblanadi. Boshqarishni o'rganish – ishlab chiqarish jarayoniga maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish chog'ida insonlar o'rtasida munosabatlarni o'rganish, boshqaruv faoliyati tamoyillarini va ularni amalga oshirish uslublarini o'rnatish hamda ular asosida boshqaruv munosabatlarini shakllantirish qonunlarini aniqlash demakdir.

Butun boshqaruv tizimining bosh unsuri kadrlar bo'lib, ular bir vaqtning o'zida ham boshqaruv ob'yekti, ham boshqaruv sub'yekti bo'lishi mumkin. **Korxonalar, tashkilot kadrlari boshqaruv ob'yekti** hisoblanadi, chunki ular har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tarkibiy qismi hisoblangan ishlab chiqarish kuchini o'zida namoyon etadi. Shu bois **ishlab chiqarishda inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, taqsimlash, qayta taqsimlash va ulardan oqilona foydalanish kadrlar menejmentining asosiy mazmunini tashkil etadi**, u aynan shu nuqtai nazardan xuddi ishlab chiqarishning moddiy-ashyoviy unsurlarini boshqarish kabi ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga kadrlar – bu avvalambor murakkab shaxsiy-tipik xususiyat va fazilatlar majmuasiga ega insonlardir, ularning orasida ijtimoiy-psixologik fazilatlar muhim rol o'ynaydi. Kadrlarning bir vaqtning o'zida ham boshqaruvning ob'yekti, ham boshqaruvning sub'yekti bo'la olishi kadrlar menejmentining eng asosiy o'ziga xos xususiyatlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlar menejmenti deganda kadrlardan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va pirovardida turmush sifatini yaxshilashga qaratilgan rejalashtirish, tanlab olish, tayyorlash, baholash va uzluksiz ta'lim berish jarayoniga tushuniladi.

Kadrlar menejmenti fanining predmeti ishlab chiqarish tizimi faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda xodimlarning salohiyatidan to'laqonli va samarali foydalanish nuqtai nazardan ishlab chiqarish jarayonida ularning munosabatlari hisoblanadi.

Kadrlar menejmentining asosiy maqsadi xodimlarning mahoratini rivojlantirish uchun ularni samarali o'qitish, malakasini va mehnat qilish motivatsiyasini oshirishni uyg'unlashtirish hamda ularni yanada yuqori darajadagi ishlarni bajarishga rag'batlantirish hisoblanadi.

Kadrlar menejmenti kompleks tizimni o'zida namoyon etib, uning unsurlari kadrlar xizmatining asosiy yo'nalishlari, bosqichlari, tamoyillari, turi va shakllari hisoblanadi. Ushbu unsurlarning har birini alohida ko'rib chiqamiz.

Dastavval **"kadrlar"** tushunchasining mohiyatini aniqlash lozim. **Kadrlar** korxonada, muassasada, tashkilot xodimlarining shtat tarkibini o'zida namoyon etib, 16 yoshga to'lgan O'zbekiston Respublikasi fuqarosi, shuningdek, xorijiy fuqarolar va fuqaroligi bo'lmagan shaxslardir (boshqa hollarda ota-onasidan birining yoki uning o'rnini bosuvchi shaxsning yozma roziligi bilan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan tartibda o'n to'rt va o'n besh yoshdan).

Korxonada xodimlari – doimiy, mavsumiy va vaqtincha (bir kundan ortiq) ishda band bo'lgan barcha xodimlardir.

Korxonada mol-mulkiga egalik qilish bo'yicha xodimlar:

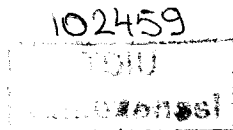
– korxonada mol-mulki va mablag'larining bir qismiga egalik qiluvchi va korxonada tasarrufida qoladigan foydadan ulush ko'rinishida haq oluvchi mulkdorlarga;

– yollash shartnomasi yoki mehnat shartnomasi bo'yicha miqdori va shartlari belgilangan haq evaziga ish bajaruvchi yollanma xodimlarga bo'linadi.

Yollanma ishchilarga quyidagi xodimlar kiradi:

– korxonada shtatida turuvchi, mehnat shartnomasi bo'yicha ish bajarishga jalb qilingan xodimlar; mehnat shartnomasi bo'yicha xodim o'z zimmasiga muayyan mehnat vazifasini, ya'ni muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha uni korxonada xodimlariga kiritish va ishni ichki mehnat tartibiga bo'ysingan holda bajarish majburiyatini oladi;

– fuqarolik-huquqiy tuzdagi shartnomalar asosida ichki mehnat tartibiga bo'ysinmagan holda alohida mehnat topshirig'ini bajarish uchun jalb qilingan xodimlar;



– o'rindoshlik bo'yicha ishga qabul qilinganlar (xodim tomonidan o'z asosiy ish joyidan tashqari mehnat shartnomasi shartlariga binoan ishdan bo'sh vaqtda bajariladi).

Kasblar tasnifnomasi bo'yicha korxonada xodimlari:

- ishchilar;
- xizmatchilarga bo'linadi.

Ishchilarga mehnat quroli yordamida mehnat jarayonida ishlov berilishi kerak bo'lgan materiallarga (mehnat predmetiga) ta'sir ko'rsatadigan, asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan, mahsulot yaratadigan, mashinalarni kuzatadigan, sozlaydigan va saqlaydigan, mehnat predmetlari joyini o'zgartiradigan, mehnatning normal sharoitlarini saqlab turadigan, tovarlar va xizmatlarning ishlab chiqarish texnologiyasi bilan belgilanadigan boshqa funkstiyalarni bajaradigan xodimlar kiradi. Ishchilar shartli ravishda **asosiy** va **yordamchi ishchilarga** bo'linadi, ularning nisbati ishlab chiqarish samaradorligining eng muhim tahliliy ko'rsatkichi hisoblanadi, chunki ishlab chiqarish jarayonlarining tobora avtomatlashtirilishi va mexanizastiyalashtirilishi tufayli ushbu ishchilarning roli sezilarli darajada oshib bormoqda.

Xizmatchilarga boshqaruv funkstiyalarini amalga oshiruvchi, xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, tashkilot faoliyatini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va jarayonlarni tartibga soluvchi, zarur qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlar tayyorlovchi xodimlar kiradi.

Xizmatchilar uchta asosiy guruhga bo'linadi:

a) ishlab chiqarish ishtirokchilarining muvofiqlashtiruvchi va rag'batlantiruvchi faoliyatini yo'naltiruvchi rahbarlar (ya'ni, chiziqli rahbarlar – zavod direktorlari, stex boshliqlari, ustalar va h.k.);

b) ishlab chiqarishni rivojlantirish masalalarini tahlil qilish va echishda rahbarlarga malakaviy yordam ko'rsatuvchi mutaxassislar (muhandislar, iqtisodchilar, huquqshunoslar, psixologlar va boshqalar) yoki muhandislik-texnik, reja-iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa funkstional xizmatlarni mustaqil tarzda boshqaradigan mutaxassislar (ya'ni, funkstional rahbarlar –bo'lim boshliqlari, bosh mutaxassislar, byuro, guruh, bo'lim rahbarlari va h.k.);

v) boshqaruv apparatiga texnik va axborot xizmatlarni ko'rsatuvchi - axborotni yig'ish, dastlabki qayta ishlash, saqlash va uzatish bilan band

bo'lgan yordamchi xodimlar (chizmachilar, stenografistlar, arxiv mudirlari, ish yurituvchilari va boshqalar).

Xizmatchilar guruhi quyidagi toifalarga bo'linadi:

- rahbarlar;
- mutaxassislar;
- xizmatchilarga kiradigan boshqa xodimlar.

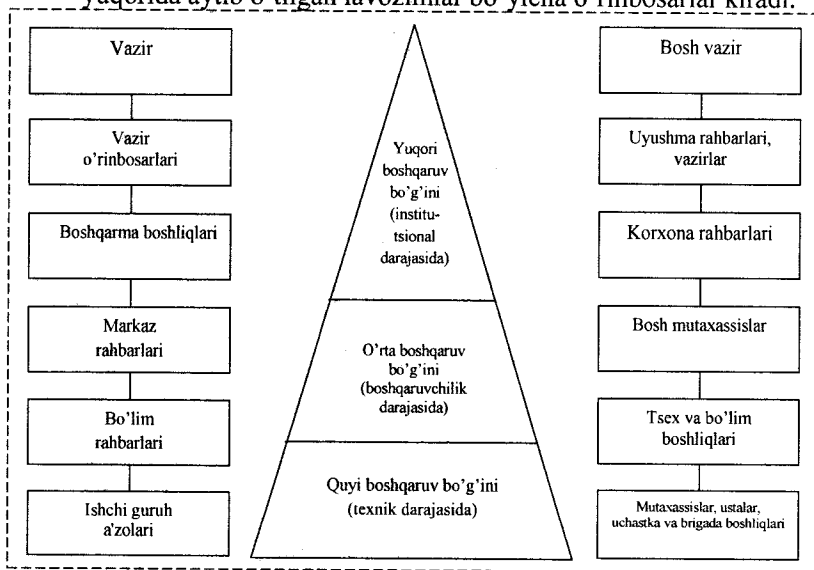
Rahbarlarga korxonalar va ularning tarkibiy bo'linmalari rahbarlari lavozimini egallab turgan xodimlar kiradi.

Ularga:

- direktorlar (bosh direktorlar);
- prezidentlar;
- boshliqlar, mudirlar, raislar, komandirlar, masterlar, korxonalar, tarkibiy tuzilmalar va bo'linmalardagi ish yurituvchilar;

- bosh mutaxassislar (bosh buxgalter, bosh dispetcher, bosh muhandis, bosh mexanik, bosh metallurg, bosh agronom, bosh elektrik, bosh iqtisodchi, bosh ilmiy xodim, bosh muharrir, bosh shifokor, davlat inspektorlari);

- yuqorida aytib o'tilgan lavozimlar bo'yicha o'rinbosarlar kiradi.



2-rasm. Boshqaruv darajalari

Boshqarish darajasiga ko'ra rahbarlar bo'g'in rahbarlariga bo'linadi:

– *quyi bo'g'indagi rahbarlar* (korxonadagi ustalar, uchastka, bo'linma, stex, byuro, bo'lim, guruh boshliqlari)

– *o'rta bo'g'indagi rahbarlar* (korxonona va tashkilot rahbarlari, ularning o'rinbosarlari)

– *yuqori pog'onadagi rahbarlar* (vazirlik va idora, yirik birlashma rahbarlari, ularning o'rinbosarlari).

Boshqaruv pog'onalari 2-rasmda keltirilgan bo'lib, unda boshqaruv darajasi ierarxiyasi keltirilgan.

Mutaxassislar boshqaruv funksiyalarisiz ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtiradigan, loyihalashtiradigan va nazorat qiladigan, murakkab texnikaga xizmat ko'rsatadigan, hujjatlarni ishlab chiqadigan, xodimlarni boshqaradigan, korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati jarayonlarini tartibga soladigan xodimlar hisoblanadi. Mutaxassislar bajaradigan funkstiyalariga bog'liq holda boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga mansub bo'lishi mumkin.

Xizmatchilar guruhiga hujjatlarni tayyorlash va rasmiylashtirish, hisob va nazoratni amalga oshiruvchi xodimlar, xususan, kotiba, hisobchilar, statistiklar, chizmakashlar ham kiradi.

Xizmatchilarga oid boshqa xodimlar – hujjatlarni tayyorlash va rasmiylashtirish, hisob va nazorat, xo'jalik xizmatini bajaruvchi xodimlardir.

Xodimlarni u yoki bu toifaga kiritish tarif-malaka ma'lumotnomasiga muvofiq amalga oshiriladi.

Sanoat korxonalarida ham xodimlar ikki guruhga bo'linadi:

– sanoat-ishlab chiqarish xodimlari (asosiy faoliyat xodimlari);

– sanoat korxonasi balansida turuvchi nosanoat tashkilotlar xodimlari (asosiy bo'lmagan faoliyat xodimlari).

Sanoat-ishlab chiqarish xodimlariga:

– asosiy va yordamchi sexlarning, yordamchi ishlab chiqarishlarning elektr va issiqlik tarmoqlari, podstansiyalarga xizmat ko'rsatuvchi (ekspulatsiya va ta'mirlash) xodimlari;

– energiya boshqaruv ishlab chiqarish xizmatchilari xodimlari;

– asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi, transport (temir yo'l, avtomobil, suv va boshqa transport turlari) sexlari, korxonalari xodimlari;

– yuklash-tushirish ishlarida, shu jumladan iste'molchilarga xizmat ko'rsatish bilan band bo'lgan xodimlar;

– yukni belgilangan bekatgacha kuzatib qo'yuvchi korxonalar xodimlari (kuzatuvchilar);

– laboratoriya xodimlari;

– korxonalarining konstruktorlik bo'limlarida band bo'lgan xodimlar;

– yangi mahsulotning eksperimental namunalari ishlab chiqarish va sozlash bilan band bo'lgan xodimlar;

– yangi korxonalar va ob'ektlarda ishga tushirish-sozlash, shuningdek ishlab chiqarishni o'zlashtirish (tayyorlash) bilan band bo'lgan xodimlar va boshqalar kiradi.

Nosanoat xodimlariga quyidagilar kiradi:

– korxonalar balansida bo'lgan va uy-joy xo'jaligi, kommunal korxonalariga xizmat qiluvchi transport xodimlari;

– qurilayotgan korxonalar direksiyasi xodimlari;

– qurilish ustidan texnikaviy nazorat olib boruvchi xodimlar, ularning soni va ish haqi fondi qurilishda nazarda tutiladi;

– xo'jalik usuli bilan qurilayotgan binolar va inshootlarni kapital ta'mirlash bilan band bo'lgan xodimlar;

– savdo va umumiy ovqatlanish xodimlari kiradi.

Asosiy xodimlarga:

– asosiy va yordamchi sexslarining;

– yordamchi ishlab chiqarishlarining;

– zavod laboratoriyalari va bo'limlarining;

– tozalash inshootlarining;

– aloqa tarmoqlarining;

– axborot-hisoblash markazlarining;

– zavod boshqaruvining xodimlari kiradi.

Asosiy bo'lmagan faoliyat bilan band bo'lgan xodimlarni:

– uy-joy va kommunal xo'jalik;

– savdo-sotiq;

– yordamchi qishloq xo'jalik korxonalarini;

– tibbiyot muassasalari;

– maktabgacha tarbiya va madaniyat muassasalari xodimlari tashkil etadi.

Korxonaning ro'yxatdagi xodimlari tarkibiga doimiy, mavsumiy, shuningdek bir kunlik va undan ortiq muddatga, shu jumladan shartnoma asosida ishga qabul qilingan barcha xodimlar ishga qabul qilingan kundan

boshlab kiritiladi. Ro'yxat tarkibiga haqiqatda ishlayotgan xodimlar ham, vaqtincha ishlayotgan, lekin rasman ishga birlashtirishni saqlagan xodimlar ham kiritiladi.

1.4. Kadrlar menejmentining asosiy yo'nalishlari va usullari

Kadrlar menejmenti aniq bir maqsadga yo'naltirilgan harakatlarni bajarish jarayonida amalga oshiriladi va quyidagi asosiy bosqich va funksiyalarni nazarda tutadi:

- kadrlar bilan ishlash sohasida maqsad va asosiy yo'nalishlarni aniqlash;
- ishlab chiqarishda kadrlar xizmati tizimini doimiy ravishda takomillashtirish;
- qo'ygan maqsadga erishish vositalari, shakllari va usullarini aniqlash;
- qabul qilingan qarorlarni ijro etish bo'yicha ishlarni tashkil etish;
- ko'zlangan chora-tadbirlarni bajarishni muvofiqlashtirish va nazorat qilish.

Kadrlar menejmentining asosiy maqsadi, yo'nalishlari, shakllari va usullarining yig'indisi kadrlar xizmatining yagona tizimiga kiradi, uning asosiy tizimchalari quyidagilar hisoblanadi:

a) kadrlarni tahlil qilish, rejalashtirish va prognoz qilish tizimchasi. Uning asosiy vazifalari boshqaruv ob'yekti va tuzilmasini shakllantirish, kerak bo'lgan kasb, mutaxassis va malakasiga ega bo'lgan kadrlarga ehtiyojini hisoblash hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, mazkur tizimdagi masalalarning yechimi "Kim kerak va qancha kerak?" degan savolga javob berishi lozim;

b) kadrlarni saralab olish, taqsimlash, baholash va uzluksiz ta'lim berish tizimchasi. Uning asosiy vazifasi shakllangan boshqaruv ob'yekti va tuzilmalarni zarur kadrlar bilan sifatli ta'minlash hamda ularning faoliyatini samarali rag'batlantirishni tashkil etish hisoblanadi;

v) ishlab chiqarishda kadrlardan oqilona foydalanish tizimchasi. Mazkur tizimcha oldida turgan vazifalarning yechimi yuqori unumli va barqaror ishlab chiqarish jamoalarni tashkil etish bo'yicha chora-tadbirlar majmuasini amalga oshirishni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlash tizimi 3-rasmda keltirilgan.

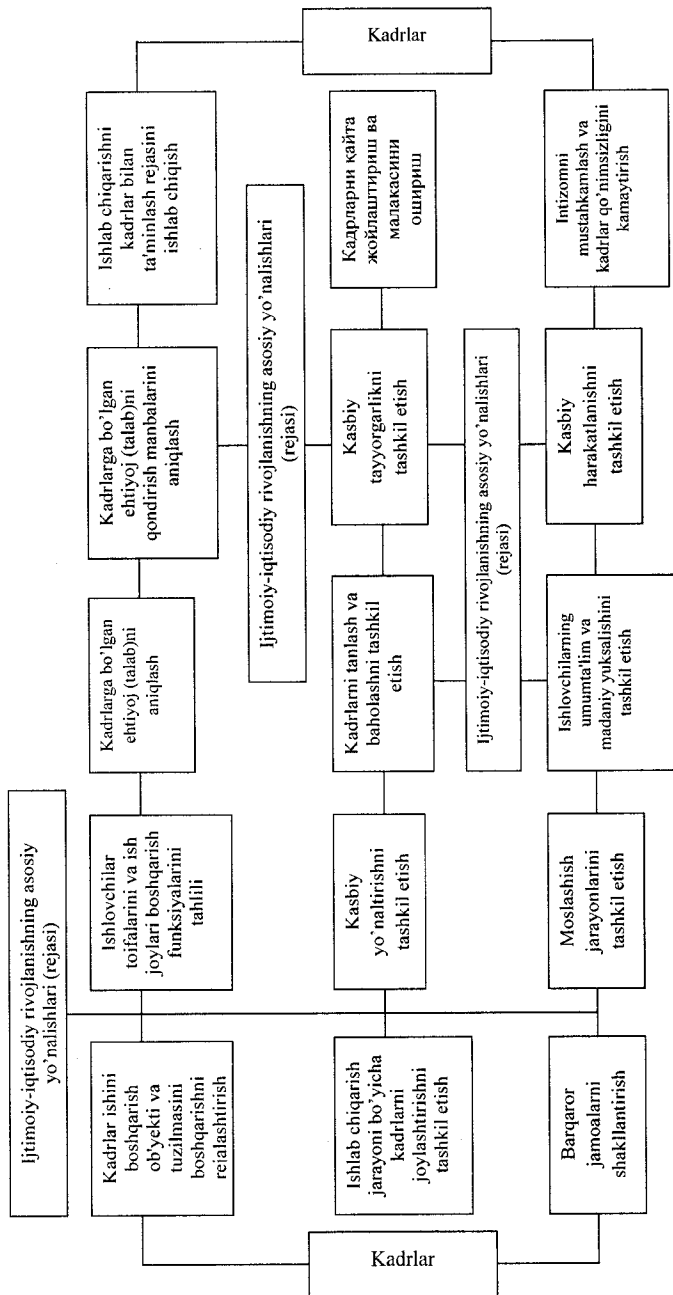
Kadrlar menejmentining usullari uchta asosiy guruhga ajratiladi:

- iqtisodiy;
- tashkiliy-huquqiy;
- ijtimoiy-psixologik.

Iqtisodiy usullarga kadrlar xizmatini rejalashtirish va prognozlashtirish, ish o'rinlari va mehnat resurslarining balansini hisoblash, kadrlarga bo'lgan asosiy va qo'shimcha ehtiyojlarni, uni ta'minlash manbalarini aniqlash va shu kabilar kiradi.

Tashkiliy-huquqiy usullar kadrlarga turli ta'sir ko'rsatish uslublarini qo'llashni nazarda tutadi va o'rnatilgan tashkiliy aloqa, huquqiy qoida va me'yor (masalan, ichki mehnat tartib qoidalari, attestatsiyadan o'tkazish yoki kadrlarni ishdan ozod etish tartibi to'g'risida nizom, ishchi va xizmatchilarning mehnat daftarlari bo'yicha hisob yuritish va ularni saqlash tartibi to'g'risida yo'riqnomalar va boshqalar)dan foydalanishga asoslanadi.

Kadrlar menejmentining **ijtimoiy-psixologik usullari** mehnat jamoasi va alohida xodimlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatish aniq bir usul va uslublarni o'zida namoyon etadi, shu tufayli ular ijtimoiy va psixologik uslublarga bo'linadi. Ijtimoiy uslub butun jamoaga (ijtimoiy rejalashtirish, optimal psixologik muhitni yaratish, jamoat fikrini o'rganish), psixologik uslub esa alohida kadrlarga (psixologik tanlab olish, kadrlarni o'rganish va baholash usullari va h.k.) ta'sir ko'rsatishga mo'ljallangan.



3-rasm. Ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlash tizimi

Kadrlar menejmentining murakkabligi va ko'p qirraliligi ushbu muhim muammoga nisbatan ko'p jihatli yondoshuvni nazarda tutadi. Kadrlar menejmentining asosiy jihatlari quyidagilarga bo'linadi:

- texnika-texnologiyali (aniq bir ishlab chiqarishning rivojlanish darajasi, unda texnika va texnologiyalar qo'llanilish xususiyatlari, ishlab chiqarish sharoitlari va boshqalarni aks ettiradi);
- tashkiliy-iqtisodiy (kadrlarning soni va tarkibini rejalashtirish, ularni moddiy rag'batlantirish, ish vaqtidan foydalanish, ish yuritishni tashkil etish bilan bog'liq masalalarni o'zi ichiga oladi va h.k.);
- huquqiy (kadrlar xizmatida mehnat qonunchiligiga rioya qilish masalalarini o'z ichiga oladi);
- ijtimoiy-psixologik (kadrlarni boshqarishni ijtimoiy-psixologik ta'minlash, turli ijtimoiy va psixologik amallarni kadrlar xizmati amaliyotiga tatbiq etish masalalarini aks ettiradi);
- pedagogik (kadrlarni tarbiyalash, ularga ustozlik qilish bilan bog'liq masalalarni yechish va boshqalarni nazarda tutadi).

Kadrlar menejmenti tizimining asosi kadrlar siyosati bo'lib, u uzoq istiqbol uchun hisoblangan kadrlarni takomillashtirish chizig'ini, strategik qarorlarda ifodalangan eng muhim qat'iy tartib va ko'rsatmalarning yig'indisi bilan aniqlanadigan kadrlar xizmatidagi bosh yo'nalishini o'zida namoyon etadi.

Kadrlar siyosatini amalga oshirish vositasi esa kadrlar xizmati bo'lib, u jamiyat tomonidan xo'jalik faoliyatida qo'yilgan vazifalarni xodimlardan optimal foydalanish va ularni rivojlantirish yo'li bilan yechishga qaratilgan.

1.5. Kadrlar menejmentining asosiy tamoyillari va mexanizmlari

Menejmentda kadrlarni ularning shaxsiy va ishchanlik qobiliyatiga qarab **tanlab olish** va **taqsimlash tamoyili** eng muhim hisoblanadi. U kadrlar siyosatining poydevori bo'lib, quyidagilarni ko'zda tutadi:

- yangi kadrlarni tizimli ravishda tanlab olish va tayyorlash asosida kadrlarning izchilligi;
- kadrlarning ishchanlik malakasini doimiy ravishda oshirish uchun sharoitlarni ta'minlash;
- tajribali xodimlarni yosh kadrlar bilan uyg'unlashtirish;

– kadrlar faoliyati va shaxsiy qobiliyatlarini baholashning asoslangan mezonlari asosida ularning kasb va lavozimi bo'yicha siljishi uchun sharoitlarni ta'minlash;

– kadrlarga ishonish va ularning ijrosini tekshirish bilan uyg'unlashtirish.

Ishlab chiqarishda kadrlar menejmenti mexanizmi turli davlat va jamoat tuzilmalarini o'z ichiga oladi:

- idora osti hududida mintaqaning mehnat resurslarni boshqarish, shu jumladan, ularni shakllantirish, qayta taqsimlash va ulardan oqilona foydalanish bo'yicha masalalar majmuasini yechishni ta'minlovchi davlat mahaliy ma'muriyati;

- ♦ ma'muriyat, korxonalar, tashkilot va muassasalar tomonidan kadrlarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish, ishdan bo'shatish, zarur mehnat va turmush sharoitlarni yaratish, ta'til, turli imtiyoz va yengilliklar berish kabi sohalarida ularning huquqlariga amal qilishni nazorat qiluvchi kasaba uyushmalari;

- ♦ korxonalar kadrlar siyosatining umumiy yo'nalishlarini belgilovchi, sho'ba korxonalarini tashkil etish, filial va boshqa alohida bo'linmalar faoliyatini tashkil etish va tugatish masalalarini hal qiluvchi, xodimlar bilan bevosita ishlarni amalga oshiruvchi tashkilot va korxonalar.

Kadrlar bilan ishlashga nisbatan yangi talablardan kelib chiqqan holda boshqaruvning barcha pog'onadagi kadrlar xizmatlarining funksiyalari ko'rib chiqiladi. Iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish masalalarini hal etishda ularning roli va javobgarligi oshib bormoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida korxonalar, tashkilot va muassasalardagi kadrlar xizmatlarining asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

- kadrlarga bo'lgan joriy va istiqboldagi ehtiyojlar va ularni qondirish manbalarini aniqlash va prognozlashtirish, ta'lim muassasalari bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqa bo'yicha mutaxassislarni tayyorlashda ehtiyojlarni aniqlash, mehnat jamoasini to'ldirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;

- kadrlarning maqsadga yo'naltirilgan harakati va kasbiy jihatdan ularning malakaviy o'sishini, ularni ishdan bo'shatish va qayta taqsimlash jarayonlarini rejalashtirish va tartibga solish;

- kasbiy-iqtisodiy o'qitishning tashkiliy-uslubiy ta'minoti, kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, xodimlarni turli ta'lim muassasalariga o'qitishga yuborish hamda ilg'or korxonalar va tashkilotlarda amaliyot

o'tash, turli pog'onadagi rahbarlarni kadrlar bilan ishlash bo'yicha ilg'or usul va shakllarni o'rgatish;

- xodimlarning kasbiy, ishchanlik va shaxsiy qobiliyatini attestatsiyadan o'tkazish, psixologik va sotsiologik tadqiqotlarni keng olib borish asosida o'rganish, kadrlarning qobiliyati va moyilligiga muvofiq holda ulardan oqilona foydalanish bo'yicha tavsiyalarni ishlab chiqish;

- yoshlarni kasbga yo'naltirish bo'yicha ishlarni tashkil etish, korxonalarda yosh mutaxassislar va ishchilarni moslashtirish, ustozlik qilish jarayonini rivojlantirish, kadrlarning qo'nimsizlik sabablarini, mehnat jamoasining o'zgarish dinamikasini o'rganish, uning ijtimoiy va demografik tuzilmasini barqarorlashtirish va takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish;

- xodimlarni mehnat faoliyatiga muvofiq holda moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning barcha shakllaridan samarali foydalanishni ta'minlash, rag'bat va mukofotlarning kadrlar mehnat va ijtimoiy faolligining oshishiga ta'sirini o'rganish, jamoada ma'naviy-psixologik muhitni yaxshilash va boshqalar.

Endi kadrlar menejmentini optimallashtirish uchun ijtimoiy rivojlantirish xizmatlari bajarayotgan asosiy vazifalarni sanab o'tamiz:

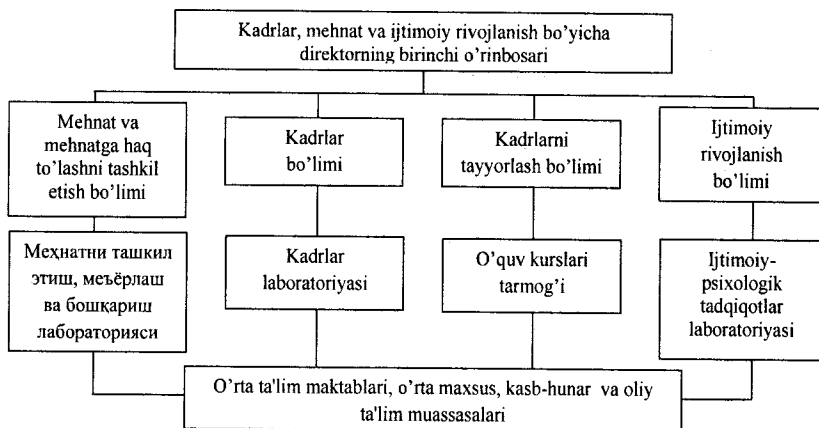
- mehnat jamoalarini ijtimoiy rivojlantirish darajasini tahlil qilish, ijtimoiy rivojlantirishning reja loyihalariga va maqsadli majmuaviy dasturlari bo'yicha takliflarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishda sotsiologik va ijtimoiy-psixologik tadqiqotlarni olib borish;

- kadrlar qo'nimsizlik sabablarini o'rganish, kadrlarning shaxsiy psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda kadrlarni kasbga yo'naltirish, kasbiy jihatdan tanlab olish, kasbga o'qitish, taqsimlash, ishlab chiqarishga moslashtirishni ijtimoiy-psixologik ta'minlash; rahbarlar zaxirasini shakllantirishda ishtirok etish;

- mehnatdan qoniqish hosil qilish, kasbning nufuzini ta'minlash, mehnatning ijodiy sifatini kuchaytirish, mehnat jamoalarining tuzilishi va tarkibini optimal shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va joriy etish;

- mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlash, ustozlik qilish roli va ahamiyatini oshirish, qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish bo'yicha ijtimoiy chora-tadbirlarni ishlab chiqish; xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning eng samarali shakl va usullarini aniqlash va boshqalar.

Boshqacha qilib aytganda, zamonaviy ishlab chiqarish sharoitlarida kadrlar menejmentiga nisbatan kompleks yondoshuv yagona tashkiliy negizida (ushbu asos korxonada, tashkilot, vazirlikdagi xodimlarni boshqarish xizmati hisoblanadi) mehnat, kadrlar va ijtimoiy rivojlantirishni boshqarish vazifalarning integratsiyasini nazarda tutadi. Korxonada zamonaviy kadrlar xizmatining namunaviy tuzilmasi 4-rasmda keltirilgan.



4-rasm. Korxonada (tashkilot)lardagi zamonaviy kadrlar xizmatining namunaviy tuzilmasi

Shunday qilib, kadrlar menejmenti tizimi faoliyatining maqsadi, vazifalari va asosiy yo'nalishlarining hamda mehnat unumdorligini va mehnat sifatini oshirishga qaratilgan turli boshqarish turlari, shakllari, usullari va tegishli mexanizmlarining majmuasini o'zida namoyon etadi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar menejmenti o'ziga xos xususiyati va qonuniyatlariga ega ko'p qirrali va nihoyatda murakkab jarayondir.

Kadrlar menejmenti deganda kadrlardan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va pirovardida turmush sifatini yaxshilashga qaratilgan rejalashtirish, tanlab olish, tayyorlash, baholash va uzluksiz ta'lim berish jarayoniga tushuniladi.

Kadrlar menejmenti fanining predmeti ishlab chiqarish tizimi faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda xodimlarning salohiyatidan to'laqonli va samarali

foydalanish nuqtai nazardan ishlab chiqarish jarayonida ularning munosabatlari hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Inson resurslar menejmenti” va “kadrlar menejmenti” tushunchalari o’rtasidagi farqlarni tushuntirib bering.

2. Kadrlar menejmenti fanining asosiy mazmunini aytib bering.

3. Kadrlar menejmenti deganda nimani tushunasiz?

4. Fanning predmeti nimadan iborat?

5. “Kadrlar” tushunchasining mohiyatini tushuntirib bering.

6. Boshqaruv darajalariga misollar ketiring.

7. Ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlash tizimining o’rni nimalardan iborat.

8. Kadrlar menejmentining usullarini sanab bering.

9. Kadrlar menejmentining asosiy tamoyillarini aytib bering.

2-bob. KADRLAR MENEJMENTI ZAMONAVIY XIZMATI FAOLIYATINING ASOSIY YO'NALISHLARI

2.1. Kadrlar xizmati va uning asosiy vazifalari

Bugungi kunda insoniy resurslar rolining o'zgarishi korxonaning kadrlar xizmati oldida turgan vazifalarning ham o'zgarishiga olib kelmoqda. Chunonchi, ko'pchilik yirik tashkilotlarda kadrlar bo'limlari nomida "personal", "kadrlar" so'zlari o'rnini HR-"insoniy resurslar" abbreviaturasi egalladi. Bunday o'zgarishlar zamon zayliga moslashish bo'libgina qolmasdan, balki xodimlar tomonidan tashkilot faoliyatida tutgan o'z o'rnini qayta anglab etish hamdir. Shu munosabatda, kadrlar xizmati oldiga yangi vazifalar qo'yilmoqdaki, ular bu xizmatni an'anaviy roldan ajratib qo'ymoqda.

HR sohasidagi tajribali mutaxassislarining fikricha, murakkab biznesni yuritish sharoitlarida (globallashuv, biznesni o'stirish hisobiga foydani oshirish, texnologiyalarning o'zgarishi, zaruriy intellektual kapitalga ehtiyoj va doimiy o'zgarishlar) ishlaydigan tashkilotlarning muvaffaqiyati quyidagi ularda mavjud asosiy afzalliklarga bog'liq:

- vazifani bajarish tezligi;
- xodimlarning bilim darajasi;
- reaktivlik;
- o'qishga qobiliyat.

Bu afzalliklarni rivojlantirish HR-menejerning asosiy vazifasi hisoblanadi. Ushbu mo'ljallangan muvaffaqiyatlarga erishish uchun zamonaviy kadrlar xizmati quyidagi 4 ta sohaga g'ayratini va e'tiborini qaratishi darkor.

1. Strategik qarorlarni qabul qilishda hamkorlik. HR-menejer tashkilot biznes strategiyasini rivojlantirishda tashkilot rahbari bilan birga ishtirok etishi zarur. HR-bo'limning strategik rejalashtirishdagi roli strategik vazifalarni kompaniya hayotiga singdirish maqsadida xodimlar bilan muzokaralar jarayonini boshqarishdan iborat.

HR-menejer o'ziga xos me'mor rolini bajaradi, u kadrlar xizmatining an'anaviy roldan tubdan farq qiladi (2-jadval).

Kadrlar xizmatining an'anaviy va yangi roli

Kadrlar xizmatining an'anaviy roli tavsiflari	Kadrlar xizmatining yangilangan roli tavsiflari
Tashkilotda yuz berayotgan o'zgarishlarga reaksiya	Yuz berayotgan o'zgarishlarda faollik va ishtirok etish
Xodimlar haqida g'amxo'rlik, ularning huquqlari va manfaatlarini himoya qilish	Biznesda ishtirok etish, tashkilotda rejalashtirilayotgan o'zgarishlarda xodimlarning salohiyatini hisobga olish
Ma'muriyatning ko'rsatmalari va vazifaga yo'nalganlik	Vazifani bajarish va cheklovlarni olib tashlashga urg'u berish, tashkilotda o'zgarishlarni rejalashtirishda ishtirok etish
Operatsion, kundalik va shoshilinch muammolarni hal qilishga urg'u berish	Strategik vazifalarni hal qilishga urg'u berish, tashkilotning kelajak tasavvurini ishlab chiqishda ishtirok etish
O'zgarماسlik, bir xil ishlarni bajarish	Dinamiklik hamda tashkilotni rivojlantirish maqsadida yangiliklarni doim izlash
Funksional integratsiya – faqat o'z vazifalari bilan cheklanganlik	Multifunksional integratsiya – unumdorlikka ta'sir qiluvchi barcha omillarni hisobga olish va ular bilan o'zaro ta'sirlashtirish
Pozitsiya: xodimlar – bu xarajat, xodimlarga funksional yondashuv, mexanistik yondashuv	Pozitsiya: xodimlar – bu qadriyat. Ular qobiliyatlarini rivojlantirishga va kasbiy ko'nikmalarini takomillashtirishga intilish

HR-bo'lim ishining strategik dasturida quyidagi asosiy elementlar bo'ladi:

- xodimlarni tanlash masalasiga ijodiy yondashuv;
- boshqaruv sifatini yaxshilash;
- tashkilot maqsadlariga mos keladigan tashkiliy muhit va madaniyatni yaratish, qurish imkoniyatlari.

2. HR-menejer ma'muriy ekspert sifatida. Odatda HR-menejer tashkilot doirasida ma'muriy rolni o'ynaydi. Biroq, HR-menejer o'zining yangi rovida an'anaviy kuzatuvchi obrazidan voz kechishi, nazorat vositalarini takomillashtirish o'rniga nafaqat o'zi bajaradigan funksiyalarga, balki umuman biznesga ham o'zgarishlarni joriy etishi

lozim. HR-xizmat xodimlar kompaniyani mukammallashtirishga to'sqinlik qilayotgan uning zaif tomonlarini bilishi yoki aniqlashi, ularni tuzatish yo'llarini taklif qilishi kerak. Umuman olganda, HR-xizmat amalga oshirishi kerak bo'lgan ishlar – bu tashkilot biznesini yuritishdagi zaif joylarni aniq belgilash, shundan so'nggina ularni bartaraf etish strategiyasini ishlab chiqishdir.

3. HR-menejer xodimlarning himoyachisi sifatida. HR-xizmatga personalni tanlab olish vazifasi topshirilgani bois, bu xizmat o'zining asosiy vazifalarini amalga oshirish asnosida ishga qabul qilingan xodimlarning ish jarayonidan motivatsiyasi va manfaatdorligi borligini kafolatlashi lozim. Bunday kafolatga erishish uchun HR-menejer hal qilishi zarur bo'lgan asosiy vazifalardan bittasi – xodimni motivatsiyalash bilan tashkilotning faoliyat yuritishi o'rtasida jiddiy aloqadorlik borligiga o'rta bo'g'in menejerlarini ishontirish hamda bu aloqani qanday qilib ishga solish mumkinligini tushuntirib berishdir.

Shuningdek, HR-menejer xodimlarning himoyachisi rolini o'ynashi kerak. Buning uchun xodimning o'sishini kafolatlaydigan, ishni bajarish chog'ida kompaniya xodimlari duch keladigan qiyinchiliklarni hal qilishga yordam beradigan dasturlarni ishlab chiqish, shuningdek boshliqlar bilan baxs-munozarali vaziyatlarda ularning manfaatlarini himoya qilish hamda xodimlarning talablarini rahbariyat eshitganiga va tushunib yetganiga ishonch hosil qilish dardkor.

4. HR-menejer o'zgarishlar manbasi sifatida. HR-menejer tashkilotning strategik hamkori degan nomga loyiq bo'lishi uchun u qanday o'zgarishlarni amalga oshirish zarurligini ko'ra bilishi kerak. Bunda u mo'ljallanayotgan o'zgarishlar qanday natijalarga olib kelishi mumkinligini bilishini namoyish qilishi lozim.

To'liq manzarani olish uchun HR-menejer hamkasblariga – boshqa menejerlarga va HR-xizmatning boshqa xodimlariga bir nechta asosiy savollarni berishi kerak:

1. Nima? – Tashkilotimiz uchun nimalarni qilishni istaymiz? O'zgarishlar amalga oshirilgandan keyin tashkilotimiz qanday qiyofaga kiradi?

2. Nima uchun? – Nima uchun biz o'zgarishlarga muhtojmiz? Biz hech narsani o'zgartirmasak, nima bo'ladi?

3. Kim? – Yangi dasturda nazarda tutilgan o'zgarishlar uchun kim javob beradi? Ushbu vazifalarni amalga oshirishga yana kimlar jalb etilishi kerak?

4. Qachon? – Yangi dasturda nazarda tutilgan o'zgarishlar uchun kim javob beradi? Ushbu vazifalarni amalga oshirishga yana kimlar jalb etilishi kerak?

5. Qanday qilib? – Qanday qilib boshlashimiz kerak? O'zgarishlar yuz berganini qanday qilib bilamiz?

HR-menejer strategik darajada ishlay olishi kerak. Buning uchun u 5 ta asosiy kompetensiyalarga ega bo'lishi kerak:

- biznes xususiyatini tushunish;
- HR-sohasidagi amaliy ko'nikmalarni bilish;
- tashkiliy madaniyatga ta'sir ko'rsata olish;
- o'zgarishlarni boshqara olish;
- shaxsiy ishonch.

HR-menejerdan kommunikatsiyaga kirishish, muzokaralar olib borish, muammolarni hal qilish ko'nikmalariga, loyiha menejmenti, moslashuvchan tafakkurga ega bo'lishi talab etiladi.

Masalan, «**BAT Uzbekiston**» kompaniyasi xodimlar bilan ishlash bo'limining ishi bir nechta sohalarni o'z ichiga oladi.

1. Xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash. Bir necha vazifalardan iborat kundalik yo'nalish:

- faoliyatni baholash va yo'naltirish;
- mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
- xodimlarning imtiyozlarini boshqarish.

2. Resurslar. Xodimlar faoliyatining samaradorligini baholash, kadrlarga bo'lgan talabni aniqlash, xodimlarni izlash va tanlash, unga quyidagi bir nechta vazifalar kiradi:

- tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va rivojlantirish;
- xodimlarni tanlash;
- saralash va baholash;
- xodimlar bilan ishlash bo'limining ishini rejalashtirish.

3. Xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va rivojlanishini boshqarish. Bu borada xodimlar bilan ishlash bo'limi quyidagi vazifalar bilan shug'ullanadi:

- xodimlarning qobiliyatlari va salohiyatini baholash;
- xizmat lavozimlarida o'sish tizimini ishlab chiqish;

- kompaniyadagi ish muhitini boshqarish;
- xodimlarga psixologik yordam berish;
- xodimlarni o'qitish.

4. Mehnat munosabatlarini boshqarish. Ushbu sohaga mehnat qonunchiligiga rioya etilishini nazorat qilish va ish joylaridagi munosabatlarni boshqarish kiradi.

2.2. Kadrlar bo'yicha menejerlarni kasbga tayyorlash tizimi

Kadrlarni tanlab olish va ishga joylashtirish, tayyorlash va oqilona foydalanish – murakkab ijtimoiy-iqtisodiy va psixologik-pedagogik muammo bo'lib, kadrlar xizmati tashkilotchilaridan va barcha pog'onadagi rahbarlardan muayyan maxsus xususiyatlarni, shaxsiy qobiliyatlarni, kerakli kasbiy bilim, uquv va ko'nikmalarni talab etadi. Hozirgi kunda **kadrlar bo'limining samarali faoliyatini ta'minlash uchun quyidagi asosiy vazifalarni** yechish muhim hisoblanadi:

1) **boshqaruv va ishlab chiqarish tuzilmalarini optimal shakllantirish** (xodimlarga nisbatan ish o'rin (lavozim) tomonidan qo'yilayotgan bazaviy talabni va optimal boshqarish me'yorlari hamda ishlab chiqarish jamoalar modelini tuzishni aniqlash);

2) **kadrlarni tanlab olish, u kadrlarni dastlab baholash va ularning kasbiy yo'naltirilganligini aniqlashni** nazarda tutadi, uning maqsadi - kasbiy faoliyatni optimallashtirish bo'yicha tavsiyalarni berishdan iborat;

3) **kadrlarni tayyorlash, u xodimlarni tayyorlash** (bazaviy kasb-hunar ta'limi); qayta tayyorlash va o'xshash mutaxassislikni o'zlashtirish, malakani oshirish, uzluksiz ta'limni tashkil etish kabilarni o'z ichiga oladi;

4) **xodimlarni baholash va rag'batlantirish**, u xodimlarni va ularning faoliyati natijalarini joriy baholashni nazarda tutadi: rahbar, mutaxassis va xizmatchilarni davriy attestatsiyadan o'tkazish; turli toifadagi xodimlarni rag'batlantirishning samarali tizimini yaratish;

5) **kadrlarni joylashtirish**, u xodimlarni ularning jinsi va yoshi, individual-psixologik va shaxsiy qobiliyatlariga muvofiq holda hamda boshqa xodimlar bilan birgalikda ishlashga moslashuvchanlik nuqtai nazaridan ish o'rinlariga taqsimlashni nazar tutadi: xo'jalik rahbar kadrlarni va bir-biriga moslashuvchanlik zaxirasini shakllantirish, tayyorlash va nomzod qilib qo'yish; rahbar va mutaxassislarni almashtirish uchun tanlov va boshqa ijtimoiy-psixologik tadbirlarni ta'minlash;

6) mehnat jamoasi tarkibini takomillashtirish va uning barqarorligini oshirish, ya'ni turli ijtimoiy ishchilar guruhining ehtiyoj va manfaatlarini hamda jamoalar tarkibining o'zgarish dinamikasini o'rganish; kadrlar qo'nimsizligi va mehnat intizomining buzilish sabablarini o'rganish; jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni takomillashtirish; rahbariyat maqsadlari va turli ishlab chiqarish va boshqaruv guruhlar tarkibining o'zaro nisbatlarini optimallashtirish.

Kadrlar bilan ishlash bo'yicha bo'linma xodimlarining kasbiy faoliyat predmeti va maqsadidan kelib chiquvchi asosiy vazifa va funksiyalariga muvofiq ularni muvoffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan bilim, uquv va ko'nikma hamda kasbiy jihatdan muhim shaxsiy qobiliyatlari aniqlanadi. Aksariyat mutaxassislar shunday xulosaga keladiki, kadrlar xizmati rahbarlarini kasbiy tayyorlash tizimi tashkiliy-iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy-psixologik va pedagogik bilimlarining bo'lishi, kadrlar bo'yicha xodimlarning mehnatini takomillashtirishning psixologik usullari esa insonlar bilan muomala qilish ko'nikmalariga o'rgatish, testlardan o'tkazish, axborot-hisoblash texnikasidan samarali foydalanish kabilarni o'z ichiga olishi lozim.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida kadrlar xizmati rahbarlarini kasbiy tayyorlashning to'liq tizimi aniqlangan bo'lib, u 6 ta bilim sohaslarini o'zida qamrab oladi:

1. Texnik-texnologik bilimlar. Mazkur bilim sohasiga quyidagilar kiradi:

- aniq bir ishlab chiqarishda texnikadan foydalanish bo'yicha bilimi;
- chiqarilayotgan mahsulotning asosiy tafsilotlari bo'yicha bilimi;
- ishlab chiqarishning rivojlanishi, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish istiqbollari bo'yicha bilimi.

2. Iqtisodiy bilimlar quyidagilardan iborat:

- korxonada qo'llanilayotgan kasbning xususiyati bo'yicha bilimlar;
- ishlab chiqarishda kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari, kadrlar ishini tashkil etishning shakl va usullar bo'yicha bilimlar;
- kadrlarga bo'lgan umumiy va qo'shimcha, joriy va istiqbolli ehtiyojlarni hamda ularni ta'minlash manbalarini rejalashtirish bo'yicha bilimlar;
- mavjud turlari va shakllari, ularni aniqlash usullari bo'yicha bilimlar;

– korxonaning tashkiliy-iqtisodiy tuzilmasini, ishlab chiqarishda kadrlar mobilligini boshqarish asoslari, mehnat intizomi va kadrlar qo'nimsizlik holati darajasini aniqlash bo'yicha bilimlar;

– rejalashtirish va mehnat iqtisodiyoti asoslari, mehnatni ilmiy tashkil qilish va ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha bilimlar.

3. Yuridik bilimlar:

– xodimlarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish va ishdan bo'shatish, ishchi va xizmatchilarning intizom va moddiy javobgarligi to'g'risidagi qonunchlik hujjatlari, mehnat nizolarini ko'rib chiqish tartibi, ishchi va xizmatchilarning mehnat qilish va dam olish tartibi, turli toifadagi xodimlarning mehnatidan foydalanish xususiyatlari bo'yicha bilimlar;

– xodimlarni o'qishga yuborish, ta'lim oluvchilarga ishlab chiqarishdan ajralmagan holda imtiyozlarni taqdim etish tartibi bo'yicha bilimlar;

– yosh mutaxassislar va yosh xodimlarni ishga joylashtirish va ulardan foydalanish tartibi bo'yicha bilimlar;

– ishchi va xizmatchilarning mehnat daftarchalarini yuritish, saqlash va hisobga olish, rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish, xodimlarni mukofotlash va rag'batlantirish uchun taqdim etish qoidalari bo'yicha bilimlar;

– ishchi va xizmatchilarga pensiya va nafaqa tayinlash, ular tomonidan mehnat va davlat intizomiga rioya qilish, ichki mehnat tartib qoidalarini tasdiqlash va amal qilish to'g'risidagi qonunchilik bo'yicha bilimlar;

– mehnat huquqi va ijtimoiy ta'minot huquqlari asoslari bo'yicha bilimlar.

4. Sotsiologik va psixologik bilimlar tarkibi quyidagicha:

– shaxsning faoliyati va muomala qilish paytida shakllanishi, faoliyat va shaxsiyatning tuzilmasi, bilim orttirish jarayonlari, katta yoshdagi insonning ta'sirchan va irodali sohalari, uning individual-psixologik jihatlarning namoyon bo'lish xususiyatlari to'g'risida asosiy ma'lumotlari bo'yicha bilimlar;

– insonlarning muomala qilish va o'zaro aloqa qilish qonuniyatlari, guruhlarining ijtimoiy psixologiya asoslari, ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar natijalarini amaliy tadbiq etish yo'llari bo'yicha bilimlar;

– kasbga yo'naltirilgan ishlarning asoslari, kasbiy tanlab olish va kasbiy maslahat berish usullari, kadrlarning ijtimoiy va kasbiy jihatdan moslashish xususiyatlari, ularning shaxsiy va ishchan qobiliyatlarini o'rganish bo'yicha bilimlar;

– mehnat jamoasiga rahbarlik qilishning ijtimoiy-psixologik usullari va ularni amaliyotda qo'llash xususiyatlari bo'yicha bilimlar;

– barqaror mehnat jamoalarini shakllantirish asoslari, optimal ahloqiy-psixologik muhitni yaratish bo'yicha bilimlar;

– ijtimoiy rejalashtirish asoslari, mehnat jamoalarini ijtimoiy rivojlantirishning rejalarini ishlab chiqish va tuzish usullari bo'yicha bilimlar;

– sotsiologik va psixologik tadqiqotlarni tashkil etish va olib borish usullari, ishlab chiqarishda xodimlarning mehnatdan qoniqish darajasini oshirishning asosiy qonuniyatlari bo'yicha bilimlar;

– xodimlarning psixologik jihatdan moslashtirish mexanizmlari, jamoada shaxslararo munosabatlarni shakllantirish bo'yicha bilimlar;

– xodimlarning jinsi va yoshi bo'yicha xususiyatlari va ishda ularning mehnatidan foydalanish yo'llari, kattalarni o'qitish va tarbiyalash psixologiyasi bo'yicha bilimlar;

– samarali suhbatlashish asoslari bo'yicha bilimlar;

– umumiy va ijtimoiy psixologiya, mehnat psixologiya va sotsiologiya, boshqarish psixologiya asoslari bo'yicha bilimlar.

5. Pedagogik bilimlar:

– kattalarni o'rgatish, o'qitish va tarbiyalash, mehnat jamoasida ustozlik qilish va tarbiyaviy ishlarni tashkil etish asoslari bo'yicha bilimlar;

– ishlab chiqarishda kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimida xodimlarni o'qitish xususiyatlari, turli kasblar uchun o'quv dasturlarni ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha bilimlar;

– o'quv-tarbiya ishlari bo'yicha ilg'or tajribani o'rganish va tarqatish usullari, kadrlarning iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik o'qitilishini tashkil etish bo'yicha bilimlar;

– umumiy, yoshga qarab va ishlab chiqarish pedagogik asoslari bo'yicha bilimlar.

6. Ish yuritishni tashkil etish bo'yicha bilimlar:

– xodimlarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish va ishdan bo'shatishga oid hujjatlarni rasmiylashtirish, shaxsiy tarkibni hisobga olish bo'yicha bilimlar;

– xodimlarning ilgari va hozirgi faoliyati to'g'risida ma'lumotnomalarni rasmiylashtirish va berish qoidalari bo'yicha bilimlar;

– ta'tillar bo'yicha hujjatlarni yuritish, pensiya (nafaqa) berish va mukofotlashga oid materiallarni rasmiylashtirish bo'yicha bilimlar;

– kadrlar ishi bo'yicha belgilangan hisobot yuritish bo'yicha bilimlar;

– mexanizatsiyalashgan hisob yuritish va kadrlarning avtomatlashtirilgan boshqarish tizimidan foydalanish sharoitida ish yuritishni tashkil etish, orgtexnikalardan foydalanish bo'yicha bilimlar;

– xodimlar bilan ishlash chog'ida ish yuritishni tashkil etish va elektron-hisoblash texnikasidan foydalanish asoslari bo'yicha bilimlar.

Kadrlar bo'yicha menejerning kasbiy jihatdan muhim qobiliyatlarini aniqlash uchun iqtisodiyotning turli sohalaridagi korxonalar, tashkilot va muassasalarida kadrlar xizmatlari rahbarlari va mutaxassislari o'rtasida tegishli tadqiqotlar olib borilgan.

Ushbu tadqiqotlar kadrlar xizmati tashkilotchisining kasbiy jihatdan muhim qobiliyatlarining asosiy tuzilmachalari quyidagilardan tarkib topganligini ko'rsatgan:

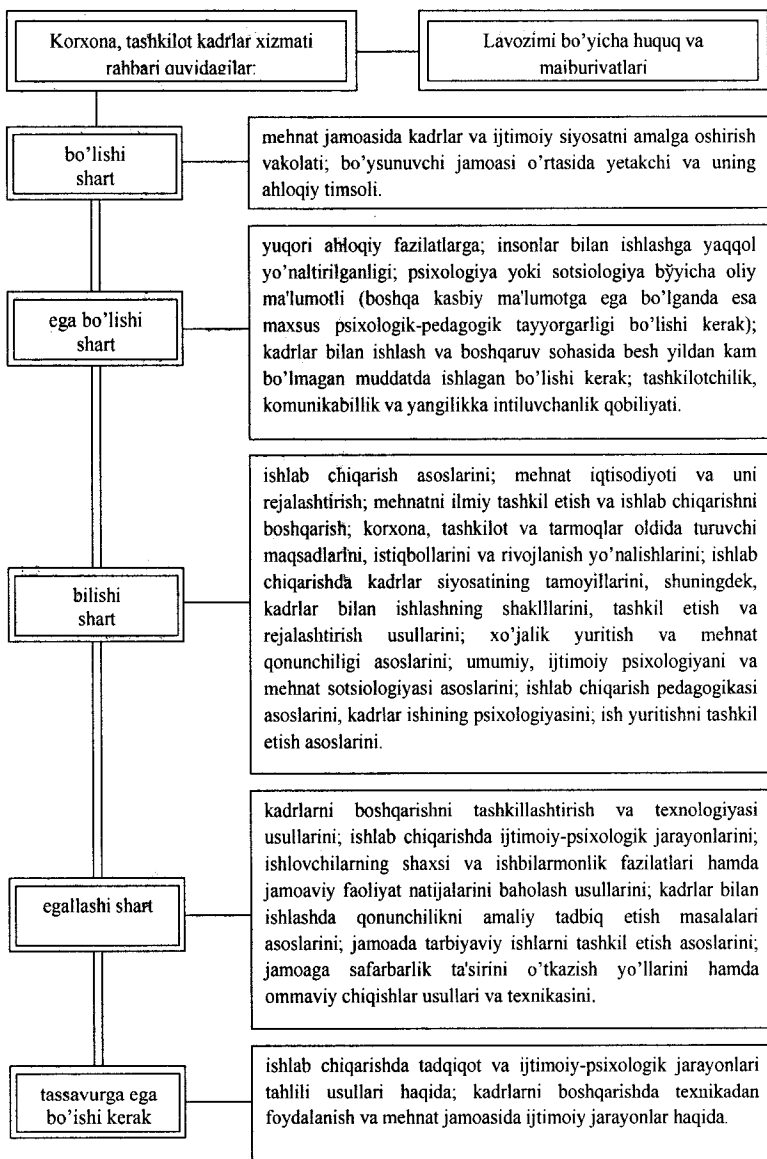
- fuqarolik jihatdan etilganlik (rivojlangan burch hissiyoti, mas'uliyat, intizomlilik, ahloq me'yorlari va boshqa ijtimoiy talablarga amal qilish, o'zining hulq-atvorini va his-tuyg'ularini nazorat qilish);

- ijtimoiy-psixologik yo'naltirilganlik (boshqa insonlar bilan o'zaro aloqa qilishga va "inson-inson" sotsionomik tizimi yo'nalishida kasbiy faoliyatining vazifalarini yechishga yo'naltirilganligi);

- xodimlar bilan ishlash bo'yicha kasbiy jihatdan muhim bo'lgan bilim va uquvlari, samarali muloqot qilish ko'nikmalari majmuasining shakllanganligi.

Kadrlar xizmati tashkilotchisining umumiy qobiliyatlariga intellekt (unda ko'rgazmali-shartli turdagi fikr yuritish ustun turadi), yaxshi xotira (ayniqsa ism va yuzni eslab qolish), shaxsning rivojlangan ta'sirchan va irodali sohasi (unda ichki nazorat lokusi ustun turadi) kiradi.

Kadrlar bo'yicha zamonaviy menejerning kasbiy-malakaviy modeli 5-rasmda keltirilgan bo'lib, unda xodimlar boshqaruvchisining eng muhim shaxsiy qobiliyatlari, bilimi, uquvi va ko'nikmalari eks ettirilgan.



5-rasm. Korxonada kadrlar ishini tashkil etish modeli

2.3. Kadrlar bo'yicha menejerlarni kasbga tayyorlash va uzluksiz ta'limi tizimi

Xodimlar bilan ishlash xususiyatlarini o'rganish jamoat ishlab chiqarishning turli pog'ona va tarmoqlardagi kadrlar menejmenti tashkilotchilarini kasbiy jihatdan tanlab olish va ularga uzluksiz ta'lim berish tizimini yaratishga imkon beradi. Uning asosiy maqsadi – xodimlarga zarur bo'lgan bilim, uquv va ko'nikmalarni mahoratli o'zlashtirish hamda bir vaqtning o'zida ularda kasbiy jihatdan muhim shaxsiy qobiliyatlarni shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Kadrlar bilan ishlash bo'linmalarini va ularning rahbarlari lavozimiga zaxiralarni shakllantirish manbalari quyidagilar hisoblanadi:

– attestatsiyadan o'tgan va nomzod sifatida taklif etilgan mehnatni tashkil etish, kadrlarni tayyorlash, jamoalarni ijtimoiy rivojlantirish bo'yicha mutaxassislar;

– ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy ta'lim muassasasini bitirgan hamda tashkilotchilik va psixologik-pedagogik ishlarga moyilligini ko'rsatgan korxonada xodimlari;

– ta'lim muassasalaridagi iqtisodiy, yuridik, sotsiologik, pedagogik va psixologik fakultetlarning bitiruvchilari.

Kadrlar bo'yicha menejerlar nomzodlari bo'yicha ijtimoiy-psixologik tadqiqotlarni olib borishda quyidagi usuldan foydalaniladi:

– nomzodlarning umumiy fazilatlarini, ahloqiy-psixologik va ishchanlik qobiliyatlarini o'rganish uchun - kuzatish, anketalash, biografik (tarjimai holga oid) usuli, shaxsni guruhli baholash;

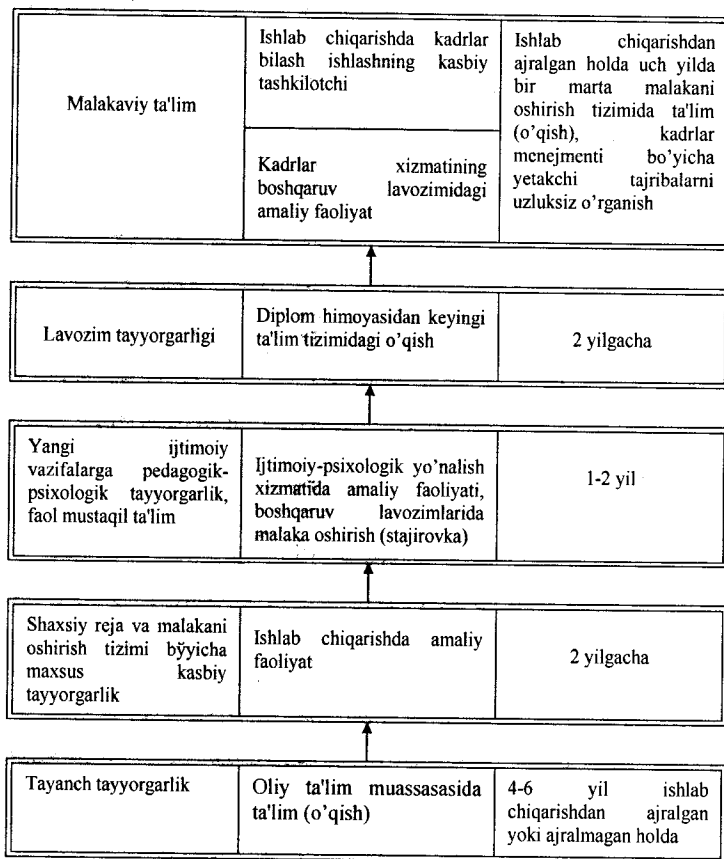
– xodimlarning kasbiy qiziqishlari va moyilligini aniqlash uchun – intervyu olish, muloqot qilish, differensial-diagnostik so'rovi;

– xodimlarning individual-psixologik va shaxsiy xususiyatlarini o'rganish uchun – testdan o'tkazish.

Xodimlar bilan ishlash bo'yicha tashkilotchisi zaxirasiga nomzodlarning qobiliyatlarini o'rganishda amaliy usullar qo'llaniladi: amaliyot o'tash, dublyorlik qilish, xizmat safariga ketgan, kasal bo'lgan, ta'tilga chiqqan rahbarni vaqtinchalik almashtirish va h.k.

Kadrlar bo'yicha menejerlarni tayyorlashning asosiy shakllari oliy va oliy ta'limdan keyingi ta'lim tizimidagi ta'lim muassasalari bo'lishi lozim. Shuningdek, mustaqil ta'lim olish, seminar, qisqa muddatli kurslar kabi malakaviy va umumta'lim o'qish shakllaridan foydalanish maqsadga

muvofig. Kadrlar bo'yicha menejnlarni uzluksiz kasbiy ta'lim olish namunaviy modeli 6-rasmda keltirilgan.



6-rasm. Kadrlar ishi tashkilotchisining kasbiy tayyorgarlik modeli

Ko'rib chiqilayotgan ta'lim shakllari kadrlar xizmati tashkilotchilari va ularning zaxiralari uzluksiz ta'lim tizimiga shakllanib boradi, u 3 ta asosiy yo'nalishni o'zida qamrab oladi:

- universitet va boshqa oliy ta'lim muassasalaridagi iqtisodiyot, pedagogika, huquq, psixologiya va sostiologiya fakultetlarida hamda kadrlar menejmenti sohasida mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida dastlabki kasbga tayyorlash;

- “Kadrlar menejmenti” ixtisosligi bo’yicha oliy ta’lim muassasalari qoshidagi ixtisoslashtirilgan bo’lim va fakultetlarda mutaxassislarni qayta tayyorlash;

- mutaxassislar malakasini oshirish hududiy va tarmoq tizimlarida hamda bevosita ishlab chiqarishda maxsus dasturlar bo’yicha doimiy malakaviy o’qitish.

2.4. Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori hamda uning ahamiyati

O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qaroriga asosan O’zbekiston Respublikasi xizmatchilarining asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori tasdiqlanadi.

Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari nomlaridan foydalanish, shu jumladan mehnat daftarchalarida yozuvlarni qayd etish, lavozimlarni xodimlarning toifalariga kiritish yuzasidan respublikaning barcha tashkilotlarida qo’llanilishi majbur hisoblanadi. Shuningdek ishga qabul qilishda xodimlarning ma’lumoti darajasiga qo’yiladigan eng kam talablar yuzasidan O’zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining qarorlari bilan tashkil etilgan barcha davlat organlari va tashkilotlarida, xo’jalik boshqaruvi organlarida, ustav kapitalida davlat ulushi 50 foizdan ortiq bo’lgan tashkilotlarda qo’llanilishi majburiy, boshqa tashkilotlar uchun esa tavsiya tusiga ega.

Klassifikator quyidagilar uchun mo’ljallangan:

- mehnat shartnomasi va tashkilotlarning shtat jadvalini tuzishda, mehnat daftarchalariga yozuvlarni kiritishda, mehnat munosabatlari bo’yicha buyruqlarni rasmiylashtirishda, lavozimlar va kasblarni xodimlarning (boshqaruv, texnik, xizmat ko’rsatuvchi xodimlar, ishlab chiqarish xodimlari va boshqa xodimlarning) tegishli toifalariga kiritishda rahbarlar, mutaxassislar, boshqa xizmatchilarning lavozimlari va ishchilar kasblari nomlarini standartlashtirish va bixillashtirish;

- kadrlar (mutaxassislar)ning ma’lumoti darajasini, malaka toifasini hisobga olgan holda ularni joy-joyiga samarali qo’yish;

- xodimlar personalni toifalari bo’yicha mehnat hisobi, tahlili va statistikasini yuritish.

Klassifikator belgilangan tartibda ishlab chiqiladigan tarmoq tarif-malaka ma’lumotnomalari uchun asos hisoblanadi.

Klassifikatorda:

– xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblarining alifbo tartibida joylashtirilgan nomlari;

– Kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiq xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari kodlari;

– xizmatchilarning aniq lavozimlari va ishchilar kasblari tegishli bo'lgan xodimlar toifalari nomlari;

– xizmatchi lavozimiga yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga qabul qilishda funkstional vazifalarni bajarish uchun talab qilinadigan xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan talablarga ko'rsatmalar mavjud.

Klassifikatorga kiritilgan lavozimlar, xizmatchilar va ishchilar kasblari nomlari va ularning identifikasion kod raqamlari kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiq.

Kodlar Xalqaro mehnat tashkilotining Kasblarning xalqaro standart klassifikatoriga muvofiqdir va to'rtta raqamdan iborat, ulardan:

birinchisi – Kasblarning milliy standart klassifikatorining asosiy guruhi nomini ifodalaydi;

ikkinchisi – Kasblarning milliy standart klassifikatorining kichik guruhi nomini ifodalaydi;

uchinchisi – Kasblarning milliy standart klassifikatorining quyi guruhi nomini ifodalaydi;

to'rtinchisi – Kasblarning milliy standart klassifikatorining boshlang'ich guruhi nomini ifodalaydi.

Klassifikatorda quyidagi qisqartmalar qo'llaniladi:

a) xodimlar toifasi:

B – boshqaruv xodimlari;

M – mutaxassislar;

T – texnik xodimlar;

X – xizmat ko'rsatuvchi xodimlar;

I – ishlab chiqarish xodimlari;

b) xodimning ma'lumoti darajasi:

O/M – oliy ma'lumotli;

O'MKHT – o'rta maxsus, kasb-hunar ma'lumotli;

TQ – ma'lumoti darajasiga talab qo'yilmaydi.

Agar davlat organi, xo'jalik boshqaruvi organi yoki tashkilot tuzilmasida Klassifikatorda ko'rsatilmagan xizmatchilar lavozimi yoki

ishchilar kasblari mavjud bo'lsa yoxud joriy etilsa, u holda nomi, xodimlarning toifasi, shuningdek ushbu lavozimlar va kasblar bo'yicha ma'lumot darajasiga qo'yiladigan eng kam talablar Klassifikatorga belgilangan tartibda o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish uchun mehnat organlariga yuboriladi.

Xizmatchilarning ayrim lavozimlari xizmatchilar tomonidan bajariladigan funktsiyalarga bog'liq holda boshqaruv yoki ishlab chiqarish xodimlari toifasiga mansub bo'lishi mumkin.

Agar davlat organi, xo'jalik boshqaruvi organi yoki tashkilotning tuzilmasida ishlab chiqarish bo'linmalari ajratib ko'rsatilmagan bo'lsa, mutaxassislar boshqaruv xodimlariga mansub bo'ladi.

Agar texnik xodimlarning lavozimlari tashkilotning ishlab chiqarish bo'linmalari uchun belgilangan bo'lsa, ularning ayrim lavozimlari ishlab chiqarish xodimlariga mansub bo'lishi mumkin.

Xizmatchilarning ayrim lavozimlari va ishchilar kasblari bo'yicha:

a) Xizmatchilar lavozimlari va ishchi kasblari klassifikatorida ko'rsatilmagan:

ishchilar kasblari bo'yicha: katta, yordamchi;

xizmatchilar lavozimlari bo'yicha: o'rinbosar, yordamchi, birinchi, ikkinchi, uchinchi, to'rtinchi, beshinchi, bosh, etakchi, katta, kichik, oliy ma'lumotli, o'rta maxsus ma'lumotli, kasb-hunar ma'lumotli, smenali, brigadali, viloyat, tuman, uchastka, kon va hokazo hosila lavozimlar va kasblar;

b) oliy, birinchi, ikkinchi, uchinchi malaka toifalari belgilanishi mumkin.

Hosila lavozimlar va kasblar, shuningdek mutaxassislarning ayrim lavozimlari bo'yicha malaka toifalari bir lavozim doirasida tashkilot rahbari tomonidan belgilanadi.

Hosila lavozimni, kasbni va malaka toifasini belgilashda lavozim majburiyatlarini bajarishda xodimlarning mustaqilligi darajasi, qabul qilinadigan qarorlarning to'g'riligi uchun uning javobgarligi, tashabbuskorlik, mehnat samaradorligi va sifati, shuningdek amaliy faoliyat tajribasi hisobga olinadi.

Xizmatchilarning ayrim lavozimlari va ishchilar kasblari bo'yicha daraja belgilanishi mumkin. Daraja belgilanadigan lavozimlar va kasblar ro'yxati, uni belgilash tartibi qonun hujjatlarida belgilanadi.

Bakalavr yoki magistr darajasi bilan oliy ta'lim muassasalarini tamomlagan xodimlar oliy ma'lumotli xodimlar jumlasiga kiritiladi.

Akademik litseylar va kasb-hunar kollejlarini (texnikumlar, kasb-hunar-texnik, tibbiyot, pedagogika va boshqa bilim yurtlarini), 10 (11) yil o'qitiladigan umumta'lim maktablarini tamomlagan xodimlar o'rta maxsus, kasb-hunar ma'lumotli xodimlar jumlasiga kiritiladi.

Ayrim hollarda Klassifikatorda belgilangan ma'lumot darajasi va ixtisosligiga ega bo'lmagan, shu jumladan umumta'lim maktablarining 8 (9)-sinflarini tamomlagan (majburiy 12 yillik ta'limga o'tilgungacha), biroq etarli amaliy tajribaga ega bo'lgan va o'zlariga yuklangan lavozim majburiyatlarini to'liq hajmda va sifatli bajarayotgan xodimlar, agar qonun hujjatlarida o'zgacha tartib nazarda tutilmagan bo'lsa, ma'lumotning yuqoriroq darajasini yoxud boshqa ixtisosligini talab qiladigan lavozimga qabul qilinishi mumkin.

Tashkilotlarda xodimlarni hisobga olish, shuningdek barcha hujjatlardagi yozuvlar Klassifikatorda ko'rsatilgan xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari nomlariga qat'iy muvofiq holda amalga oshirilishi kerak.

Klassifikatorda xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari quyidagi shaklda bayon qilinadi:

T/r	Kasb, lavozim kodi	Xizmatchi lavozimi va ishchi kasbining nomi	Kasblarning milliy standart klassifikatori bo'yicha kod	Xodimlar toifasi	Talab qilinadigan ma'lumotning eng kam darajasi
1	2	3	4	5	6

1-ustunda ishchi kasbi yoki xizmatchi lavozimining tartib raqami ko'rsatiladi;

2-ustunda tegishlilik kodi:

1 – ishchi kasbi;

2 – xizmatchi lavozimi ko'rsatiladi;

3-ustunda xizmatchi lavozimi yoki ishchi kasbining to'liq nomi ko'rsatiladi;

4-ustunda Kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiq belgilangan kod ko'rsatiladi;

5-ustunda ushbu xizmatchi lavozimi va ishchi kasbi mansub bo'lgan xodimlar toifasi ko'rsatiladi;

6-ustunda xizmatchining tegishli lavozimiga yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga qabul qilishda talab qilinadigan ma'lumotning eng kam darajasi ko'rsatiladi.

2.5. Kadrlar xizmatlari ishini isloh qilish

Iqtisodiyot tarmoqlarida kadrlar siyosatining dastak va vositasi hisoblangan kadrlar xizmati kadrlar bilan operativ ishlarni bajaradigan vazirlik, korxonalar va tashkilotning boshqaruv apparatidagi asosiy tarkibiy bo'linmalari hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar xizmatlarining faoliyatini isloh qilish quyidagi asosiy yo'nalishlarda amalga oshirilishi lozim:

- avvalambor barcha inson omilining takribiy qismlari (yoshlarni mehnatga tayyorlash va kasbga yo'naltirishdan to mehnat faxriylariga g'amho'rlik qilishgacha bo'lgan ishlar)ni boshqarish asosida kadrlar salohiyatini sifatli shakllantirish va undan samarali foydalanish masalalarini kompleks hal qilishni ta'minlash;

- korxonalar va tarmoqlar uchun kerakli bo'lgan xodimlarni izlab topish va maqsadga yo'naltirilgan holda tayyorlash bo'yicha faol usullarni keng joriy etish. Korxonalar uchun kerak bo'lgan mutaxassislar va malakali xodimlarni jalb qilishning asosiy shakli ta'lim muassasalari bilan to'g'ridan-to'g'ri shartnomalar bo'lishi lozim. Shu bois turli sohalarida yangi texnika va texnologiyani o'zlashtirish uchun ishchi va mutaxassisni ilgarilab tayyorlash muammosi nihoyat dolzarb ahamiyat kasb etadi, bu esa kadrlar xizmatlariga kadrlarni tayyorlash bo'yicha rejalashtirish tizimini takomillashtirishni talab etadi;

- rahbar kadrlar va nomzod qo'yish uchun zaxira kadrlar bilan bir me'yorda ishlash, hozirgi sharoitda uni xizmat martabasini rejalashtirish, individual reja bo'yicha nomzodlarni qo'yish uchun tayyorlash, rahbar va mutaxassislarni bir joydan ikkinchisiga o'tkazish, maxsus kurslarda o'qitish va tegishli lavozimlarda amaliyotni o'tash kabi tashkiliy shakllar asosida tashkil etish lozim;

- tashkiliy-iqtisodiy va ma'naviy-psixologik rag'batlarni takomillashtirish asosida mehnat jamoalarini barqarorlashtirish, kadrlarning mehnat va ijtimoiy faolligini oshirish bo'yicha kadrlar xizmati faoliyatini faollashtirish;

- kadrlar xizmatining ish bilan bandlik sohasida ijtimoiy kafolatlarini ta'minlashdagi rolini sifat jihatdan yangi pog'onaga ko'tarish, bu esa

kadrlar bo'yicha xodimlardan ish bilan ta'minlash va bo'shatilayotgan xodimlarni qayta o'qitish qoidalariga amal qilish, ularga belgilangan imfiyoz va tovonlarni taqdim etishga ko'maklashish talab etiladi;

- ma'muriy boshqaruv usulidan kadrlarni baholash, tanlab olish va joylashtirish bo'yicha demokratik shakllariga o'tish; kadrlar xizmatida keng oshkorligini ta'minlash. Hozirgi sharoitlarda korxonaning kadrlar xizmati istiqbolli xodimlarni tanlab olish va nomzodga qo'yish tashkiliy-uslubiy ta'minot organlariga aylanmoqda, bu esa ularning xodimlardan psixologik testlardan o'tkazish usullari, ommaviy fikrini o'rganish uchun sotsiologik usullarni qo'llash ko'nikmalariga ega bo'lishni talab etadi va h.k.;

- kadrlar xizmati uchun mutaxassislarni tayyorlash, kadrlar xizmati tashkilotchilarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yaratish, chunki malakaviy mutaxassislar bilan mustahkamlanmay va ularning nufuzini oshirmay turib kadrlar xizmatining yangi vazifalarini amalga oshirish mumkin emas;

- kadrlar xizmatining ilmiy-uslubiy ta'minotini va uning moddiy-texnika va axborot bazasini to'liq yangilash.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar xizmati rahbarlarini kasbiy tayyorlash tizimi tashkiliy-iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy-psixologik va pedagogik bilimlarining bo'lishi, kadrlar bo'yicha xodimlarning mehnatini takomillashtirishning psixologik usullari esa insonlar bilan muomala qilish ko'nikmalariga o'rgatish, testlardan o'tkazish, axborot-hisoblash texnikasidan samarali foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi.

Kadrlar xizmati tashkilotchisining umumiy qobiliyatlariga intellekt (unda ko'rgazmali-shartli turdagi fikr yuritish ustun turadi), yaxshi xotira (ayniqsa ism va yuzni eslab qolish), shaxsning rivojlangan ta'sirchan va irodali sohasi (unda ichki nazorat lokusi ustun turadi) kiradi.

Xodimlar bilan ishlash bo'yicha tashkilotchisi zaxirasiga nomzodlarning qobiliyatlarini o'rganishda amaliy usullar qo'llaniladi: amaliyot o'tash, dublyorlik qilish, xizmat safariga ketgan, kasal bo'lgan, ta'tilga chiqqan rahbarni vaqtinchalik almashtirish va h.k.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Zamonaviy kadrlar xizmati qanday sohalarga e'tiborini qaratishi lozim?

2. Kadrlar xizmatining an'anaviy roli va yangi roli o'rtasidagi farqlarni sanab bering.

3. HR-menejer strategik darajada ishlay olishi uchun qanday kompetensiyalarga ega bo'lishi talab etiladi?

4. HR-menejer qanday qilib rivojlanishi mumkin?

5. Kadrlar bo'yicha menejnlarni tayyorlashning ahamiyatini tushuntirib bering.

6. Kadrlar bilan ishlash bo'yicha bo'linmaning asosiy vazifalari nimalardan iborat?

7. Kadrlar xizmati rahbarlarini kasbiy tayyorlashning tizimi qaysi bilim sohalarni o'zida qamrab oladi?

8. Korxonada kadrlar ishini tashkil etish modelining mohiyatini tushuntirib bering.

9. Kadrlar bo'limining samarali faoliyatini ta'minlash yo'nalishlarini aytib bering.

10. Kadrlar bo'yicha menejning kasbiy jihatdan muhim qobiliyatlarini sanab bering.

3-bob. KADRLAR SIYOSATI VA KADRLAR MENEJMENTI

STRATEGIYASI

3.1. Korxonada kadrlar siyosatining asoslari

Tashkilot ishlarining tajribasini hamda mahalliy va xorijiy mutaxassislarning baholashlarini umumlashtirish shuni ko'rsatdiki, keyingi 10-15 yillarda boshqaruv muammolari asosan kadrlar bilan ishlash sohasida vujudga keladi. Korxonada doirasida kadrlar menejmenti uning xo'jalik siyosatining ajralmas qismi bo'lib, strategik va operativ jihatlariga ega. Kadrlar menejmentini tashkil etish korxonaning rivojlanish konsepsiyasi asosida shakllanadi. U 3 ta qismdan iborat:

1. Korxonaning ishlab chiqarish siyosati.
2. Moliyaviy-iqtisodiy siyosati.
3. Kadrlar siyosati.

Kadrlar siyosati korxonaning uni o'rab turgan muhit (mehnat bozori, davlat organlari bilan o'zaro munosabatlari va boshqalar) va o'zining xodimlari (boshqarishda ishtiroki, rahbarlik qilish uslubi, kasbiy ta'lim tizimini takomillashtirish, ijtimoiy masalalar va h.k.) bilan munosabatlariga oid maqsadlarni aniqlaydi. Kadrlar siyosati strategik va operativ boshqaruv tizimlari bilan amalga oshiriladi. **Kadrlar strategiyasining vazifasi** – korxonaning nufuzini oshirish, korxonaning ichki muhitini tadqiq etish, mazkur hududda mehnat salohiyatini rivojlantirish istiqbollarini tahlil qilish, ishdan bo'sh holatlarini umumlashtirish va uning sabablarini oldini olishdan iborat.

Korxonaning kadrlar strategiyasini ishlab chiqishning tarkibiy qismlari quyidagilar hisoblanadi:

– **kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarni rejalashtirish** – tashkiliy tahlili, mavjud lavozimlarni tahlil qilish, yangi lavozimlarga ehtiyoj va sifatli kadrlar xizmatini rejalashtirish, lavozimlarni baholash, xodimlar shtatini to'ldirish;

– **o'qitish va malaka oshirish** – umumta'lim va kasb-hunar darajasini oshirish, joylarda ishlash jarayonida o'qitish, lavozimlar bo'yicha rotatsiya (almashish), xorijga xizmat safariga yuborish, tajriba almashish, mustaqil ta'lim olish va boshqalar;

– **tartibga solish tizimi** – maqsadga yo'naltirilgan rahbarlik qilish, xodimlarning imkoniyatlari (qobiliyatlar)ni baholash, meros bo'lib o'tishni

rejalashtirish (ishchilar sulolasi), xizmat bo'yicha o'sishni rejalashtirish va boshqalar;

– **mehnat uchun haq to'lash** – barcha turdagi to'lovlarning umumiy yig'indisi, bajarilgan ish hajmi va muvaffaqiyatlilik bo'yicha haq, egallab turgan lavozimiga qarab to'lanadigan haq, ijtimoiy ta'minot va boshqalar.

Har kuni kadrlar siyosatini amalga oshirish va bir vaqtning o'zida korxonaning boshqaruv vazifalarini bajarishda rahbarga ko'mak berish kabi vazifalar kadrlar menejmentining operativ sohasida yotadi. Korxonada xodimlarni strategik va operativ boshqarishni kadrlar bo'yicha menejer va chiziqli rahbarlar amalga oshiradi. Bunda kadrlar bo'yicha menejerlar tadbirkorlik madaniyatining eng asosiy tashuvchilari va tarqatuvchilari hisoblanadi, chiziqli rahbar esa o'zining xodimlariga javobgar bo'ladi, tashkilotda ishlarning holatini o'rganadi, xulosalar qiladi va rahbariyatni xabardor qiladi. Jamoa ishlarining turfi ko'rsatkichlari (masalan, ishga chiqmaslik, baxtsiz hodisalar, shikoyat va arznomalar, mehnat unumdorligi va kadrlar ko'nimsizligi)ni o'zgartirgan holda mavjud va salohiyatli qiyinchiliklarni aniqlash mumkin. Chiziqli rahbar, shuningdek, xodimlar bilan ishlash bo'yicha maslahatlar beradi.

Korxonada xodimlarini strategik va operativ boshqarish sohasida **kadrlar bo'yicha menejrlarning asosiy vazifalariga** quyidagilar kiradi:

– xodimlarni yollash, lavozim bo'yicha ko'tarish, boshqa joyga o'tkazish, ishdan bo'shatish, shtatni qisqartirish masalalari bo'yicha korxonadagi kadrlar siyosatini amalga oshirishda rahbariyatga ko'mak berish;

– korxonada tuzilmasini ishlab chiqishda faol ishtirok etish;

– eng samrali natijalarni olish maqsadida xodimlar bilan ishlash jarayonida chiziqli va funksional rahbarlarga yordam ko'rsatish.

Bunday xizmatlar va ishlash usullari xodimlarni to'plash, bo'sh lavozimlar uchun nomzodlar bilan suhbatlashish, xodimlarning bilimlarini tekshirish, kadrlarni o'qitish va ularning malakasini oshirish bo'yicha dasturlarni bajarish, mehnatga haq to'lash sohasida tekshiruv va nazoratni olib borish, ijtimoiy ta'minot bo'yicha dasturlarni amalga oshirish va boshqalar. Kadrlar bo'yicha menejerlar yuqorida keltirilgan xodimlarni boshqarish vazifalarini bajargan holda korxonada xodimlarining natija beradigan faoliyatiga e'tiborni qaratadi, ularni qoniqish va korxonaga sodiqlik hissiyatini shakllantirishga undaydi, bu esa kadrlar va xo'jalik siyosatining maqsadiga erishishga xizmat qiladi.

Shunday qilib, korxonadagi kadrlar siyosati – kadrlar siyosatining turli shakllarini, tashkilotda uni olib borish uslubini va mehnat salohiyatidan foydalanish bo'yicha rejalarni qamrab oluvchi yaxlit kadrlar siyosatidir. Kadrlar siyosati yaqin kelajakda korxonaning o'zgarib turuvchi texnologiya va bozor talablariga ta'sir ko'rsatish imkoniyatlarini kengaytirib borishi lozim. Uning asosiy xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

- strategiya bilan bog'liqligi;
- uzoq muddatli rejalashtirishga yo'naltirilganligi;
- kadrlar rolining ahamiyatliigi;
- kadrlar bilan ishlash bo'yicha o'zaro bog'langan vazifa va amallarning doirasi.

Bunda, ma'muriyat nuqtai nazaridan, kadrlar siyosati tashkilotning barcha boshqaruv va ishlab chiqarish siyosatining tarkibiy qismi hisoblanadi. U jipslashgan mas'uliyatli va yuqori unumli ishchi kuchini yaratishni nazarda tutadi. Bunda mehnat munosabatlari sohasida amaldagi tartib va qoidalari hamda kasaba uyushmalarining muhim rolini hisobga olish lozim. Xodimlar nuqtai nazaridan kadrlar siyosati nafaqat ishdan qoniqish hosil qilish uchun qulay mehnat sharoitlarini yaratish, balki xizmat bo'yicha ko'tarilish va ertangi kunga ishonch imkoniyatlarini ta'minlashi lozim.

Shu bois korxonada samarali kadrlar siyosatining asosiy vazifasi – barcha toifadagi xodimlar va mehnat jamoasidagi ijtimoiy guruhlarining manfaatlarini hisobga olish borasida kunlik kadrlar xizmati bilan ta'minlash iborat.

3.2. Tashkilotlarda kadrlarni o'qitish tizimini qurish va joriy etish

Tashkilotlarda kadrlarni o'qitish va rivojlantirishga ko'p hollarda juda kam e'tibor beriladi, chunki bu ish faqat nominal qiymatga ega. Ammo iqtisodiyotning rivojlanishi yangi texnologiyalarning, yangi mahsulotlar va tovarlarning paydo bo'lishiga olib keladi, bozor uzluksiz harakatda bo'ladi, axborot hajmi kun sayin ortib boradi.

Kadrlarni o'qitishning tashkiliy tizimini yaratish – bir kunlik ish emas, u vaqt va moliya xarajatlarini taqozo etadi, aynan mana shu ko'pincha rahbarlarni jilovlab turadi. Shu bois hamma xodimlar, ayniqsa oliy va o'rta bo'g'in rahbarlari, kadrlarni tayyorlashning maqsadi va vazifalarini aniq tushunib yetishlari, xodimlarni kasbiy o'qitishning

tashkilotni samarali faoliyati uchun qanchalik muhimligini hisobga olishlari kerak.

Kadrlarni samarali o'qitish, foydaning bevosita o'sishidan tashqari, tashkilotning bir qator boshqa muhim vazifalarini ham hal qilish imkonini beradi. Bular:

– xodimlar salohiyatini ochish, jamoani jipslashtirish va undagi ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash;

– motivatsiyani oshirish;

– xodimlarning tashkilotga sodiqligini mustahkamlash;

– boshqaruvda izchillikni ta'minlash;

– yangi xodimlarni jalb qilish;

– tashkiliy maqsadlarga samarali erishishga yordam beradigan maqbul xulq-atvorni va tegishli tashkiliy madaniyatni shakllantirish va h.k.

Tashkilotlar va rahbarlar ko'pgina bir qator kundalik muammolar yig'ilib qolgandagina xodimlarni o'qitish va rivojlantirishga ehtiyojni seza boshlaydilar. Ular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- kadrning yetarlicha sifatli tanlanmaganligi hamda yangi xodimlarni moslashtirish zarurligi;

- topshiriqlarning yetarli darajada bajarilmasligi;

- attestatsiya natijalarining yaxshi emasligi;

- tashkilotda yuz berayotgan o'zgarishlar;

- xodimlarning o'zlaridan o'qish istagi haqida takliflar tushishi.

O'qitish tashkilot maqsadlariga erishishning ajralmas qismi bo'lgani, o'qitishning roli, birinchi galda, uning umumiy maqsadlari bilan belgilanishi bois, birinchi bosqichda tashkilotning o'qitish borasidagi siyosatini aniqlashtirib olish lozim. Tashkilot xodimlarini o'qitish tizimini yo'lga qo'yishda kompetensiyalar bazasini ham shakllantirib olish kerak.

“Kompetensiya” – bu mutaxassis (xodim)ning kasbiy vazifalarning muayyan guruhini hal etish qobiliyati. Kadrlar menejmentida ko'pincha kompetensiyalar deganda nomzodning (nomzodlar guruhining) shaxsga oid, kasbiy va boshqa fazilatlariga nisbatan belgilangan talablar tushuniladi.

O'qitish turlarini tanlashda xodimlar uchun ham, tashkilot uchun ham eng samarali ekanligini tushunib yetish va to'g'ri tanlash muhim.

O'qitish jarayoni ishtirokchilarining tarkibiga bog'liq holda quyidagi o'qitish shakllarini tashkil etish mumkin:

– ichki o'qitish (o'qitish tashkilot xodimlari tomonidan tayyorlanadi va o'tkaziladi);

– tashqi o'qitish (o'qitish tashqi mutaxassislarni jalb qilgan holda tayyorlanadi va o'tkaziladi);

– o'z-o'zini o'qitish (o'qitish xodimning o'zi tomonidan mustaqil, dastlabki bosqichlarda hamda rahbar/murabbiyning bevosita ko'magida o'tkaziladi).

Tashkilotdagi ishlar xususiyatiga qarab o'qitishni quyidagicha olib borish mumkin:

– ishlab chiqarishdan ajralgan holda (o'qish paytida xodim o'zining asosiy vazifalaridan ozod qilinadi);

– ishlab chiqarishdan ajralmagan holda (o'qish paytida xodim uni o'zining asosiy vazifalari bilan birga qo'shib olib boradi).

Xodimning kompetensiyalari darajasi va tashkilot oldida turgan ichki vazifalarga bog'liq holda quyidagilardan foydalaniladi:

– dastlabki tayyorgarlik – o'quv yurtini endi tugatgan, ish tajribasiga ega bo'lmagan xodimni o'qitish;

– moslashtiruvchi o'qitish – xodimni tashkilotga kasbiy, ijtimoiy moslashtirish maqsadida o'qitish;

– qayta tayyorlash – ma'lumoti bo'lgan xodimni yangi mutaxassislikka (kasbga) o'qitish;

– malaka oshirish – xodimning yangi bilimlar, malakalar olishi va unda o'z kasbi, mutaxassisligi doirasida yangi ko'nikmalarni shakllantirish.

O'qitishning tashqi yoki ichki shaklidan qat'iy nazar, vaqt bo'yicha turli dasturlar mavjud:

- qisqa muddatli – 5-10 kungacha davom etadigan o'qitish;
- o'rta muddatli – 3 dan 6 oygacha davom etadigan o'qitish;
- uzoq muddatli – 6 oydan ortiq o'qitish.

O'qitish turlarini tanlashda, birinchi galda, o'qitilishi kerak bo'lgan xodimlar sonini hisobga olish kerak. Shuning uchun guruhli yoki yakka tartibli o'qitish tanlanishi mumkin.

Maktabdan boshlab o'qitishning turli shakllariga biz u yoki bu darajada duch kelamiz. Mazkur masalaga aniqlik kiritish uchun ularning ba'zilarini sanab o'tamiz – bu ma'ruzalar (taqdimotlar), seminarlar, konferensiyalar, treninglar, ishbilarmonlik o'yinlari, o'zini o'zi o'qitish,

stajirovka, interfaol o'qitish, masofali o'qitish, murabbiylik, kouching va boshqalar.

O'qitishning asosiy xususiyati shundan iboratki, bilimlarni o'zlashtirish mumkin, ammo bilimlarning qanchalik o'zlashtirilishiga bir nechta omillar ta'sir qiladi, ulardan ikkitasi: o'qitiluvchining ko'nikmalari hamda o'qitish olib borilayotgan sharoitlar.

Tashkilot tashqi murabbiyni jalb qilish haqida qaror qabul qilishi yoki birinchi bosqichda ichki mutaxassislarning o'zi yetarli deb hisoblashidan qat'iy nazar, har bir mavzu bo'yicha o'qitish rejasini (dasturini) tayyorlash zarur.

Keyingi bosqichda mo'ljallanayotgan o'qitish bo'yicha barcha tashkiliy tadbirlarni yaxshilab o'ylab olish kerak. Xodimlarni o'qitish bo'yicha dasturni (reja va byudjet) bir yil uchun tayyorlash va uni rahbariyatdan tasdiqlatib olish tavsiya etiladi.

Kadrlarni o'qitish bo'yicha dasturda quyidagilar haqida axborot bo'lishi kerak:

- o'qitilayotgan xodimlarning tarkibi;
- o'qitish mazmuni;
- o'qitish maqsadlari va vazifalari;
- o'qitishning davriyligi va davomiyligi;
- dasturni baholash;
- o'qitish qiymati (aniq yoki loyiha bo'yicha).

O'quv dasturi xodimning bilim darajasini oshirishga, hattoki uning xulq-atvorini ham ijobiy tomonga o'zgartirishga ta'sir qilishi mumkin, biroq, agar hech qanday o'zgarishlar yuz bermagan bo'lsa, demak, bunday o'qitish qo'yilgan vazifalarning birortasini ham hal qilmagan bo'ladi. Bunday holda muammoni o'qitish dasturining o'zidan izlash kerak.

Xodim tomonidan berilgan materialning qanchalik o'zlashtirilganligini, olingan bilimlar va ko'nikmalarning kasbiy faoliyatda qo'llanilishini, shuningdek, o'qitishga ajratilgan mablag'larning qanchalik oqilona sarflanganini baholash uchun, oxirgi bosqichda o'tkazilgan o'qitishning samaradorligi baholanadi.

O'qitishdan olingan samaradorlikni ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

- o'qitiluvchilarning berilgan materialga ta'sir javobi;
- zarur ko'nikmalarning, tovarlar, asbob-uskunalar va h.k. haqidagi nazariy bilimlarning o'zlashtirilganlik darajasi;

- o'qitishdan keyin xodimlarning ish joyidagi xulq-atvori;
- oldindan belgilab qo'yilgan maqsadlar doirasida erishilgan yakuniy natijalar.

O'qitishga tizimli yondashuvning afzalliklari shundan iboratki, tashkilot yaxshi o'qitilgan xodimga ega bo'lganda tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishning yuqoriroq darajasiga boshqalarga qaraganda kamroq xarajatlar bilan erishadi.

Boshqacha qilib aytganda, **xodimlarni o'qitish tizimini yo'lga qo'yganda tashkilot quyidagi afzalliklarni qo'lga kiritadi:**

- xodim kompetensiyalarini zarur darajada ushlab turish;
- bevosita ish joyida rejalashtiriladigan tajribani oshirish va malaka oshirishning boshqa shakllari xodimlar o'rtasida tashkiliy madaniyatning asosiy qadriyatlari va ustuvorliklarini joriy etish va tarqatishga, tashkiliy strategiyani saqlab turishga xizmat qiladigan yangi yondashuvlar va xulq-atvor normalarini targ'ib qilishga yordam beradi;
- ijro darajasini yaxshilash va samaradorlikni oshirish;
- mahsulot sifatini yaxshilash (xodimlar mehnati sifati va unumdorligini (samaradorligini) oshirish, sarf-xarajatlarni qisqartirish va tannarxni kamaytirish, jarohatlanishlarni kamaytirish va h.k.);
- mijozlarga xizmat ko'rsatish, tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar sifatini yaxshilash;
- xodimlarni motivatsiyalash darajasini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish.

Tashkilot xodimni o'qitishdan oladigan foydadan tashqari, **kadrning o'zi uchun ham alohida afzalliklar mavjud**, bular:

- xodim ko'nikmalarining, o'ziga bo'lgan hurmatning oshishi;
- xodimning ishdan qoniqishi darajasi, o'z tashkilotiga xayrixohligining oshishi;
- xodimning mehnat bozorida qadriyatining ortishi;
- xizmat pillapoyasidan ko'tarilish imkoniyatlari.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan xodimlarni o'qitish tizimi uni tashkilotdagi biznes-jarayon sifatida qo'llash, xodimlarning o'zgarishlarga qarshiliklarini oldini olish yoki past darajaga tushirish, ularda o'qitishga ijobiy munosabatni shakllantirish, o'qitishga kiritilgan pul mablag'larining iqtisodiy maqsadlarga muvofiqligini oshirish imkonini beradi.

3.3. Boshqaruv xodimlarini uzluksiz o'qitish tizimi

Rahbar va mutaxassislarni uzluksiz o'qitish malaka oshirish va qayta tayyorlashni nazarda tutadi. Malaka oshirishga mehnat mohiyatining doimiy o'zgarib turishi, texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil etishning takomillashib borishi hamda lavozimlar bo'yicha almashishlar bilan shartlangan maxsus faoliyat turida bilim, o'quv va ko'nikmalarni rivojlantirish va takomillashtirishga qaratilgan har qanday ta'lim berish kiradi.

Qayta tayyorlash deb ilmiy-texnik va ijtimoiy rivojlanish ehtiyoji bilan yuzaga kelgan yangi maxsus ta'lim olish zarurati tushuniladi. Boshqaruv xodimi va mutaxassislarini quyidagi o'qitish turlari mavjud bo'lib, ular ta'lim berish uzluksizligini ta'minlaydi: tizimli mustaqil ta'lim (mustaqil ta'lim); qisqa muddatli ta'lim (malaka oshirish)" amaliyot o'tash; doktorantura; qayta tayyorlash.

Rahbar va mutaxassislarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash bo'yicha uzluksiz ta'lim tizimi turlarining mohiyatini qo'rib chiqamiz. Har bir rahbarni tayinlash uning bevosita rahbari tomonidan tasdiqlangan shaxsiy reja bo'yicha amalga oshiriladi. Ishchining maxsus faoliyati turidan kelib chiqqan holda shaxsiy rejalarda ilg'or mahalliy va xorijiy tajribani; iqtisodiyot, huquq, sotsiologiya, pedagogika va muammolarni va boshqalarni o'rganish tavsiya etiladi. Malaka oshirish – har bir ishchining xizmat majburiyati ekanligi tufayli mustaqil ta'lim ham ish vaqtida ham ish vaqtdan tashqarida amalga oshirilishi mumkin. Mustaqil ta'lim tizimli ravishda (mustaqil tarzda va maslahatchilar yordamida) mahalliy va xorijiy ilmiy-texnik adabiyotlarni, o'zining mehnat faoliyati sohasida ilg'or tajribalarni o'rganishga imkon beradi. Mustaqil ta'limning samaradorligi va sifati ko'pincha korxonada, tarmoq va hududlardagi rahbar va mutaxassislarning maxsus faoliyat turlari bo'yicha maslahat berish shaxobchalarining ishlari yaxshi tashkil etilganligiga bog'liq. Xodim tomonidan mustaqil ishlar rejasini bajarishi ustidan uning bevosita rahbari nazorat qiladi.

Qisqa muddatli ta'lim. Mazkur ta'lim turida zarurat tug'ilganda o'zining mehnat faoliyatining samaradorligini oshirish maqsadida korxonada va tashkilot rahbar va mutaxassislarning malakasi oshirib boriladi. Odatda, ta'lim ishlab chiqarishdan ajralgan holda uch haftagacha yoki ishdan qisman ajralgan holda 6 oygacha davom etadi. Guruhlarda

tinglovchilarning tavsiya qilinadigan soni - 10-20 kishi (malaka oshirish tizimidagi o'quv muassasalarida 25-30 kishi) bo'lishi lozim.

Qisqa muddatli ta'lim uchun o'quv reja hamda dasturlar rahbar va mutaxassislarni mazkur o'qitish turini tashkil etuvchi korxonalar (tashkilot) yoki o'quv muassasalari tomonidan ishlab chiqiladi. Guruhlarda o'qish jarayoni imtihonlarni topshirish yoki kurs ishi (referat)larni himoya qilish bilan tugaydi.

Boshqaruv xodimlarining amaliyotini o'tash muayyan bir maxsus faoliyat turida mehnatni tashkil etish sohasida eng yaxshi yuqori samarali tajribani o'zlashtirish va joriy etish maqsadida ilg'or mahalliy va xorijiy korxonalar hamda tashkilotlarda amalga oshiriladi. Amaliyotni o'tash bo'yicha shaxsiy reja va dastur amaliyotni o'tashga boradigan mutaxassis tomonidan amaliyotni o'tash rahbari bilan birgalikda tuziladi. Amaliyotni o'tash maqsadlaridan kelib chiqqan holda uning aniq davomiyligi belgilanadi. Xodimlar amaliyotni o'tash natijalari to'g'risida ish joyidagi bevosita rahbariga hisobot beradi.

Ilmiy-texnik va ijtimoiy taraqqiyot jarayonida mutaxassis tomonidan olingan bazaviy bilim shakllari o'zgarishi, ba'zida esa o'zining ahamiyatini butunlay yo'qotishi mumkin. Tegishli ta'lim muassasalari rahbar va mutaxassislarga tomonidan yangi mutaxassislikni o'zlashtirish maqsadida ularni qayta tayyorlaydi. Turli xil ishchi toifalar va mutaxassisliklar uchun turli xil o'quv muassasalari va qayta tayyorlashning turli davomiyligi mavjud.

Har qanday lavozim bo'yicha almashishdan oldin rahbar va mutaxassislarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash lozim. Lavozim bo'yicha almashish jarayoni sodir etilmagan holatlarda barcha rahbar va mutaxassislarga maxsus faoliyat yo'nalishi bo'yicha belgilangan davriylikka rioya qilgan holda malaka oshirishi lozim (mustaqil ta'lim – doimo, seminarlar – tizimli ravishda, qisqa muddatli ta'lim - har yili, uzoq muddatli ta'lim – besh yilda kamida bir marta).

3.4. Ishchilarni uzluksiz o'qitish tizimi

Ishchilarni uzluksiz kasbiy va iqtisodiy o'qitishni ta'minlash uchun ishlab chiqarishda quyidagi o'qitish turlari tashkil qilinadi:

- ✓ ishlab chiqarishda yangi ishchilarni tayyorlash;
- ✓ malakali ishchilarni qayta tayyorlash;
- ✓ ishchilarni ikkinchi (yaqin) kasblarga o'qitish;

✓ ishchilarning malakasini oshirish.

Sanab o'tilgan ta'lim turlari kurs yoki alohida o'qitish shaklida olib borilishi mumkin. Har bir turini alohida ko'rib chiqamiz.

Ishlab chiqarishda yangi ishchilarni tayyorlash – ishchi kasblarning shogirdlari sifatida ishga qabul qilingan shaxslarni dastlabki kasbiy va iqtisodiy o'qitishdir. U muayyan kasbiy tayyorlash turiga individual ko'rsatkichlar bo'yicha ko'proq javob beradigan shaxslarni individual va psixofiziologik asosida tanlab olish va uni hisobga olgan kasblar bo'yicha o'qitish amalga oshiriladi.

Yangi ishchilarni o'qitish davomiyligi mazkur kasb bo'yicha mehnatning malakaviy jihatdan murakkabligiga qarab 6 oygacha, eng murakkab ishchi kasb turlari uchun esa – 1 yilgacha belgilanadi. Ishlab chiqarishda yangi ishchilarni tayyorlash kurs va individual tarzda o'qitish shakllari bo'yicha olib boriladi. Kurs bo'yicha o'qitish shaklida o'quv guruhda 10-30 kishi (o'quv muassasalarida – 25-30 kishi) bo'lgan holda nazariy ta'lim beriladi.

Ishlab chiqarish ta'limi ikki bosqichda olib boriladi:

birinchi bosqichda – o'quv sexi (uchastka)da ishlab chiqarish ta'limi usta rahbarligi ostida o'quv guruhda olib boriladi;

ikkinchi bosqichda - korxonada sexlarida bevosita ishchi o'rinlarda ishlab chiqarish ta'lim ustasi rahbarligi ostida yoki asosiy ishdan ozod etilmagan yuqori toifali ishchi – ishlab chiqarish ta'lim instruktoriga rahbarligi ostida kamida 10 kishidan iborat o'quv guruhda olib boriladi.

Individual o'qitish shaklida ishchi-shogird dasturining nazariy kursini o'qituvchi va maslahatchilar yordamida mustaqil tarzda o'rganadi, ishlab chiqarish o'quv va ko'nikmalarini ishlab chiqarish ta'lim instruktoriga rahbarligi ostida bevosita ishchi joyida oladi. Yangi ishchilarni nihoyat murakkab kasblarga tayyorlash jarayonida ularni yangi texnologiyalarni qo'llab yangi texnikani ishlab chiqaradigan o'quv poligon yoki korxonalariga ishlab chiqarish ta'limini olish uchun yuborish lozim.

Ishlab chiqarishda yangi ishchilarni tayyorlash (ham nazariy, ham amaliy jihatdan) ish vaqtida (ish kuni davomiyligi tegishli ishchilar toifasi uchun mehnat to'g'risidagi qonunchilikda belgilangan) olib borilishi va malakaviy imtihonlarni topshirish hamda tegishli guvohnomalarni topshirish bilan yakunlanishi lozim.

Malakali ishchilarni qayta tayyorlash ishlab chiqarishdan ajralmagan yoki ajralgan holda kurs yoki individual shaklda amalga

oshirilishi mumkin. Malakali ishchilarni qayta tayyorlash uchun o'quv reja va dasturlar hamda ularni o'qitish muddatlari korxonada tomonidan yangi ishchilarni tayyorlash uchun o'quv reja va dasturlarga muvofiq holda ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi. Ta'lim olayotganlarning kasbiy va iqtisodiy bilim, uquv va ko'nikmalarining haqiqiy darajasini hisobga olgan holda o'qitish dasturi va davomiyligini qisqartirish mumkin. Ishchilarni qayta tayyorlash (qayta o'qitish) malakaviy imtihonlarni topshirish hamda belgilangan namunadagi guvohnomalarni topshirish bilan tugaydi.

Ishchilarni ikkinchi (yaqin) kasbga o'qitish – kasbga ega bo'lgan shaxslar tomonidan yangi dastlabki yoki yuqori malaka darajasi bilan kasbiy va iqtisodiy jihatdan o'qitishdir. Ikkinchi kasblar ro'yxati, ularni o'qitish shakllari, o'quv reja va dasturlarni ishlab chiqish va tasdiqlash tartibi, o'qitish tugagandan keyin bilimlarni nazorat qilish turlari korxonada tomonidan malakali ishchilarni qayta tayyorlashga o'xshab belgilanadi.

Ishchilarning malakasini oshirish – ularning kasbiy va iqtisodiy bilim, uquv va ko'nikmalarini takomillashtirishga qaratilgan uzluksiz tashkil etilgan o'qitishdir.

3.5. Kadrlarni uzluksiz o'qitish tizimining tashkiliy va uslubiy ta'minoti

Boshqaruv xodimlarining malakasini oshirish bo'yicha davlat va tarmoq tizimida shtatli o'qituvchilar tarkibi faoliyat ko'rsatadi. Shtatli o'qituvchilardan tashqari ushbu ta'lim muassasalarida o'qituvchilik ishiga boshqa o'qituvchilar, korxonaning yetakchi mutaxassislari, ishlab chiqarishdan novatorlar jalb qilinadi. Ishchilarni o'qitadigan kasb-hunar ta'lim muassasalarida mashg'ulotlarni nazariy fan o'qituvchilari va ishlab chiqarish ta'lim ustalari (instruktorlar) olib boradi. Bevosita ishlab chiqarishda dars o'tish uchun oliy o'quv yurtlaridagi o'qituvchilar, ilmiy-tadqiqot institutlaridagi olimlar, yuqori toifali mutaxassislar va korxonada ishchilari jalb qilinadi.

Kasbiy va iqtisodiy ta'lim tizimida, ayniqsa ommaviy o'qitish shakllarida mutaxassis va yuqori toifali ishchilar alohida o'rin egallaydi, ularning ko'plari ishlab chiqarish ta'lim o'qituvchi va instruktorlar sifatida jalb qilinadi. Kadrlarni uzluksiz o'qitish tizimida darsni olib borishga jalb qilinadigan ishchilar ularni pedagogik faoliyatidan oldin ishlab chiqarish pedagogika va psixologiya asoslariga o'rgatish lozim. Ushbu o'qituvchilarning malakasini oshirish bo'yicha o'quv reja va dasturlar

ta'lim muassasasi tomonidan ishlab chiqiladi. Har yili, yangi o'quv yilidan oldin korxonadagi kadrlarni o'qitish bo'yicha rahbar va tashkilotchilar ishlab chiqarish ta'lim o'qituvchilarini va instruktorlarini attestatsiyadan o'tkazishi lozim.

O'quv jarayonni hamda korxonada turli toifadagi ishchilarni o'qitish natijalarini rejalashtirish va uning hisobini yuritish kadrlarlarni o'qitish tashkilotchilari tomonidan amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishda kadrlarni o'qitish holatini aniqlab beradigan o'quv jarayonini rejalashtirish bo'yicha tavsiyalar tizimini hamda asosiy ko'rsatkichlarni hisobga olish tizimini davlat ta'lim organlari belgilaydi. Vazirlik va idoralar korxonalar uchun tegishli uslubiy tavsiyalar ishlab chiqadi, o'z navbatida korxonalar ular asosida ta'limning barcha turlari va shakllarining hisobini yuritadi va yuqori turuvchi tashkilot hamda mahalliy organlar oldida mazkur sohada bajarilgan ishlar natijalari bo'yicha hisobot beradi.

Kadrlarni uzluksiz o'qitishni moliyalashtirish manbalari quyidagilar hisoblanadi:

kadrlarning malakasini oshirish tizimidagi o'quv muassasalari uchun – vazirlik va idoralarning markazlashgan jamg'armalari hisobidan yoki ishlab chiqarishda kadrlarni o'qitish tizimidagi malaka oshirish va uslubiy ta'minoti bo'yicha korxonalar va tashkilotlarga xizmat ko'rsatish uchun ularning xo'jalik shartnoma faoliyatlarini asosida;

korxonalarda – ishlab chiqarish, ilm-fanni rivojlantirish jamg'armasi, boshqa mazkur yo'nalishdagi jamg'armalar yoki kadrlarni tayyorlash uchun maqsadli ajratmalar hisobiga amalga oshiriladi.

Tinglovchilarga dars o'tish rahbar va mutaxassislarining pedagogik mehnati uchun haq hamda o'quv jarayonini o'quv-uslubiy jihozlarni ishlab chiqish va tayyorlash uchun ishchi va xizmatchilarga ish haqi korxonalar rahbari tomonidan amaldagi qonunchilik asosida belgilanadi.

Kadrlarni uzluksiz o'qitish tizimining o'quv-moddiy bazasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

– rahbar va mutaxassislarining malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalari (bo'linmalari) – tarmoqlararo va tarmoq muhandislik-ishlab chiqarish majmualari va ularning filiallari, malaka oshirish fakultetlari va oliy o'quv yurtlari qoshidagi kadrlarni qayta tayyorlash bo'yicha maxsus fakultetlar, o'quv markazlari, malaka oshirish kurslari va boshqalar;

– ishchilarni kasbiy va iqtisodiy o'qitish bo'yicha ta'lim muassasalari – tarmoq va tarmoqlararo hududiy o'quv markazlari, malaka oshirish institutlari (shahobchalari), texnika maktablari, korxonalar yoki kasb-hunar va texnik o'quv muassasalar qoshidagi doimiy faoliyat ko'rsatuvchi tarmoqlararo va tarmoq kurslari.

Korxonaning o'quv-moddiy bazasiga esa zarur uskunalar, jihozlar, o'quv-texnik vositalar, o'quv va ko'rgazma qurollari bilan jihozlangan o'quv xonalar (sinf, auditoriya, laboratoriya), o'quv poligonlar, sex, uchastkalar, ustaxonalar, alohida ish o'rin kabilar kiradi.

3.6. Malaka oshirish uchun sarflanadigan xarajatlarni hisoblash uslubiyoti

Hozirgi kunda malaka oshirish uchun xarajatlarni hisoblash uslubiyotini tahlil qilish va ishlab chiqarish bo'yicha harakatlar qilinmoqda. Masalan, shunday uslubiyot tavsiya qilinadiki, unga ko'ra tarmoqning o'zining boshqaruv xodimlarining malakasini oshirish uchun xarajatlarni quyidagi formula bilan ifodalash mumkin:

$$X = X_s + X_t + X_{tsh}$$

bu yerda: X – malaka oshirish uchun umumiy xarajatlar;

X_s – tarmoqdagi malaka oshirish instituti va uning filiallarini saqlash uchun ajratmalar miqdori;

X_t – korxonaning malaka oshirish institutining tinglovchilarni saqlash uchun xarajatlar;

X_{tsh} – tarmoqdan tashqari malaka oshirish tizimida o'qitish uchun xarajatlar.

X_s ko'rsatkich doimo ma'lum, u vazirlik va idoralar tomonidan har yili belgilanadi. X_t ko'rsatkich malaka oshirish institutiga borish va qaytish uchun xarajatlar, borib-qaytish hamda o'qish paytida bir sutka uchun haq, korxonada o'qish paytida ilg'or tajribani o'rganish yoki amaliyotni o'tash uchun tinglovchilarni xizmat safariga yuborish uchun xarajatlarni o'z ichiga oladi, ya'ni:

$$X_t = S_t + S_{kun} + S_{ix} + S_x$$

S_t ko'rsatkich amaldagi transport tariflari asosida hisoblanadi. (S_{kun}) o'qish joyiga uzoq marshrut bilan (bir sutkadan ortiq) kelgan shaxslar uchun ular yo'lda (bir sutkadan ortiq) bo'lgan vaqt uchun, birinchi o'qish oyi uchun esa malaka oshirish institutida bo'lgan davomiyligi va uning o'rtacha ish haqidan kelib chiqqan holda (S_{ix} kiritilgan stipendiyani

hisobga olgan holda) hisoblanadi. Xuddi shunday agar xalqaro transport va yo'l bosish vaqti bir sutkadan oshib ketadigan bo'lsa malaka oshirish instituti tinglovchilarni amaliyotni o'tash va ilg'or tajribani o'rganish uchun korxonalariga xizmat safari uchun xarajatar (S_x) aniqlanadi,

Mutaxassislarning bir qismi boshqa vazirlik va idorlardagi o'quv muassasalarida (tarmoqdan tashqari malaka oshirish tizimida) malaka oshiradi. Ularni o'qitish uchun mablag' tarmoq, oliy o'quv yurti, kursi va h.k. tegishli malaka oshirish instituti tomonidan o'tkaziladi. Tarmoqdan tashqari malaka oshirish tizimida o'qish uchun xarajatlar quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$X_{tsh} = N Z_1$$

bu yerda: N – boshqa vazirlik va idoralardagi ta'lim muassasalariga ishlab chiqarishdan ajralgan holda yuborilgan mutaxassislar soni; Z_1 – bitta mutaxassisni o'qitish uchun xarajatlar.

Har bir birlashma, korxonada, muassasa mazkur uslubiyot yordamida kadrlarni qayta tayyorlash uchun o'zining xarajatlari miqdorini hisoblashi va kadrlarning malakasini oshirishni tashkil etish borasida optimal variantlarni qidirib topishi mumkin.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar siyosati korxonaning uni o'rab turgan muhit va o'zining xodimlari bilan munosabatlariga oid maqsadlarni aniqlaydi hamda kadrlar strategiyasining vazifasi korxonaning nufuzini oshirish, korxonaning ichki muhitini tadqiq etish, mazkur hududda mehnat salohiyatini rivojlantirish istiqbollarni tahlil qilish, ishdan bo'sh holatlarini umumlashtirish va uning sabablarini oldini olishdan iborat.

Kadrlar siyosati yaqin kelajakda korxonaning o'zgarib turuvchi texnologiya va bozor talablariga ta'sir ko'rsatish imkoniyatlarini kengaytirib borishi lozim. Uning asosiy xususiyatlari strategiya bilan bog'liqligi; uzoq muddatli rejalashtirishga yo'naltirilganligi; kadrlar rolining ahamiyatligi; kadrlar bilan ishlash bo'yicha o'zaro bog'langan vazifa va amallarning doirasi hisoblanadi:

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonada kadrlar strategiyasining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Korxonaning kadrlar strategiyasini ishlab chiqishning tarkibiy qismlarini sanab bering.

3. Korxonada xodimlarni strategik va operativ boshqarish sohasida kadrlar bo'yicha menejerlarning asosiy vazifalarini aytib bering.

4. "Kompetensiya" deganda nimani tushunasiz?

5. Sizningcha kadrlarni o'qitish bo'yicha dasturda nimalar haqida axborot bo'lishi kerak?

6. O'qitishdan olingan samaradorlikni ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlarga nimalar kiradi?

7. Xodimlarni o'qitish tizimini yo'lga qo'yganda tashkilot qanday afzalliklarni qo'lga kiritadi?

8. Ishchilarni uzluksiz kasbiy va iqtisodiy o'qitishni ta'minlash uchun ishlab chiqarishda qanday o'qitish turlari tashkil qilinadi?

9. Ishlab chiqarish ta'limi qanday bosqichlarda olib boriladi?

10. Kadrlarni uzluksiz o'qitish tizimining tashkiliy va uslubiy ta'minotini aytib bering.

11. Malaka oshirish uchun sarflanadigan xarajatlarni hisoblash tartibini tushuntirib bering.

4-bob. KADRLARNI REJALASHTIRISHNING ASOSIY

JARAYONLARI

4.1. Kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish

Korxonada kadrlar bilan ishlash tizimini boshqarishning eng muhim vositasi va xo'jalik mexanizmining eng asosiy bo'g'ini – rejalashtirish hisoblanadi, aynan bunga hozirgi kunda yuqori talablar qo'yilmoqda. Kadrlar xizmatini rejalashtirishning nazariy asosi ijtimoiy-iqtisodiy siyosati masalalari bo'yicha hukumat qarorlari hamda kadrlarni tanlab olish, tayyorlash va ulardan foydalanish sohasida xo'jalik faoliyati va ilmiy tadqiqotlar natijalari hisoblanadi. Kadrlar bilan ishlashning amaliy asosi korxonada va tashkilot jamoalarining iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi hisoblanadi.

Kadrlar xizmatini rejalashtirishning asosiy turlari quyidagilar: uzoq muddatli, istiqbolli va joriy. *Uzoq muddatli rejalashtirish* 10-15 va undan ortiq yillarni, *istiqbolli* – besh yillik davrni, *joriy* – bir yilgacha bo'lgan davrni qamrab oladi. Uzoq muddatli rejalashtirish odatda maqsadli kompleks dasturlar shaklida bo'ladi. **“Kadrlar” kompleks dasturi** kadrlar bilan ishlash sohasida quyidagi asosiy yo'nalishlarda ishlarni amalga oshirishni ko'zda tutadi:

- kadrlar xizmatini rejalashtirish va tashkil etishni takomillashtirish;
- elektron-hisoblash texnikasidan foydalanish asosida kadrlar menejmentining kompleks tizimini yaratish;

- kadrlarni to'plash, tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimlarini takomillashtirish, ularning ijtimoiy-demografik va kasbiy-malakaviy tuzilmasini yaxshilash;

- ish vaqtining yo'qotilishini, kadrlar qo'nimsizligini doimiy holda pasaytirib borish va xodimlarning mehnat, turmush va dam olish sharoitlarini yaxshilash asosida mehnat intizomini mustahkamlash va ishlab chiqarish jamoalarini barqarorlashtirish;

- xodimlarning ijodiy tashabbuskorligini va mehnat faolligini, ularning madaniy darajasini oshirish, ishlab chiqarishni boshqarishda demokratik asoslarni rivojlantirish.

“Kadrlar” maqsadli dasturini ishlab chiqishda zamonaviy kadrlar siyosatining asosiy qoidalari; mehnat resurslari balansi, ularning cheklanganligi hamda xodimlarning ishdan bo'shab ketishi va qayta taqsimlanishi bilan bog'liq demografik oqimning xususiyatlari; ishlab

chiqarishda ilmiy-texnik taraqqiyotining muhim tendensiyalari; boshqarishni rejalashtirish va tashkil etishni takomillashtirishga nisbatan tobora kuchayib ketayotgan talablar; oldingi davrlarda kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish bo'yicha asosiy yo'nalishlarni amalga oshirish borasida to'plangan tajriba hisobga olinadi. Mazkur dasturning maqsadi – dasturdagi choralarni amalga oshirish, kadrlar qo'nimsizligi va ish vaqtining yo'qotilish darajasini pasaytirish hamda zamonaviy ishlab chiqarishni rivojlantirish talablariga muvofiq holda kadrlar tuzilmasini yaxshilash hisobiga ishlab chiqarish bo'linmalarini barqaror malakali kadrlar bilan ta'minlash, mehnat unumdorligini doimiy oshirishdan iborat.

Kadrlar bilan ishlash bo'yicha uzoq muddatli rejalar asosida istiqbolli va joriy rejalar ishlab chiqiladi, ularning barchasi ishlab chiqarishda kadrlar xizmatini rejalashtirishning korxonada, birlashmada, tarmoq kadrlar salohiyatini shakllantirishning eng muhim jarayonlarini kompleks tarzda amalga oshirishga imkon beradigan yagona tizimni o'zida namoyon etadi.

Kadrlar bilan ishlash bo'yicha 5 yillik rejasi uchta asosiy bo'limlardan tarkib topgan bo'lib, ular quyidagilarni eksi ettiradi:

♦ **ishchi, rahbar va mutaxassislar kadrlarining tarkibini takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar** (kadrlarning sifat tarkibi ko'rsatkichlari; ularni yangilashni tahlil qilish va istiqbolli ehtiyojlarini hisoblash; kadrlarni to'plash manbalarini aniqlash; turli toifadagi xodimlarga nisbatan talablarni aniqlash va asosiy kasblari bo'yicha kasbgrammalarni (professiogrammalarni) ishlab chiqish; kadrlarni baholash va nomzodga qo'yishga zaxira yaratish; yosh mutaxassislar va yosh xodimlar bilan ishlash; rahbar kadrlarni tanlab olish va nomzodga qo'yishda demokratik asoslarni rivojlantirish va boshqalar);

♦ **kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish, yagona uzluksiz ta'lim tizimini yaratish bo'yicha chora-tadbirlar** (xodimlarni umumta'lim va kasbiy tayyorgarlik ko'rsatkichlari, ularni oliy ta'lim muassasalari, kasb-hunar kollejlari o'qishga jalb qilish; xodimlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish, zaxiradagi xodimlarni o'qitish, o'quv-moddiy bazasini yaratish bo'yicha vazifalar; ishlab chiqarishda doimo faoliyat ko'rsatayotgan kadrlar malakasini uzluksiz oshirish shakllarini rivojlantirish);

♦ **kadrlarni tarbiyalash bo'yicha chora-tadbirlar** (tarbiyaviy va madaniy-ommaviy ishlar; xodimlar turar joylaridagi ishlar; mehnat

intizomini mustahkamlash; kadrlarning qo'nimsizlik darajasini kamaytirish; ustozlik qilish va boshqalar).

Joriy reja kadrlar bilan ishlash bo'yicha uzoq muddatli va istiqbolli rejalar ko'rsatkichlarini aniqlashtiradi va bo'linmalarni kerakli xodimlar bilan ta'minlash, ularni joylashtirish va o'qitish, ularning faoliyatini baholash va malakasini oshirish, ish vaqti bilan unumli foydalanishni nazorat qilish va kadrlar bilan ishlash bo'yicha rejalashtirilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish masalalarni aks ettiradi.

Ishlab chiqarishda kadrlar xizmati butun rejalashtirish va prognozlashtirish tizimi uchun tamoyillar asosida rejalashtiriladi, ushbu tamoyillarning asosiyari quyidagilar hisoblanadi:

- iqtisodiyot va siyosatning birdamligi;
- rejalashtirish va prognozlashtirishning ilmiy tavsifi, ularning uzluksizligi;
- resurslar va ehtiyojlar o'rtasidagi muvozanatning mavjudligi;
- rejalashtirishga nisbatan tarmoq va hududiy yondoshuvlarning uyg'unligi;
- rejalarni ishlab chiqish uchun kompleks va tizimli yondoshuv.

Kadrlar xizmatini rejalashtirish tizimi quyidagi majburiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi:

- toifa va lavozimlar bo'yicha kadrlar soni;
- boshqaruv apparati xodimlarining umumiy xodimlar sonidagi ulushi hamda ularni saqlash uchun xarajatlar;
- turli ta'lim muassasalarida o'qishi lozim bo'lgan ishchi, mutaxassis va rahbarlar soni, shu jumladan, boshqaruv kadrlar zaxirasini tayyorlash to'g'risida ma'lumotlar;
- kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimida o'qish o'rinlarining soni, o'qish o'rinlari bilan ta'minlanganligi (o'qish o'rinlarining haqiqiy soni talab etilayotgan o'qish o'rinlariga nisbati, foizda);
- turli toifadagi va kasbiy guruhlarning kadrlar aylanmasi, ularning qo'nimsizligi va o'zgarib turish darajasi;
- mehnat intizomining buzilishi tufayli ish vaqtini yo'qotish va boshqalar.

Bu ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlash bo'yicha barcha muhim bo'g'in, muammo va jarayonlarni rejalashtirishni kompleks qamrab olishga imkon beradi.

Bunda kadrlar xizmatini rejalashtirish tizimida kadrlarga bo'lgan ehtiyojlar va ularni qondirish manbalarining rejalarini ishlab chiqish yetakchi o'rin egallaydi.

Shunday qilib, kadrlar xizmatini rejalashtirish yuqori toifali mutaxassis va malakali kadrlarga joriy va istiqbolli ehtiyojlarni ilmiy asoslangan holda aniqlash, ishlab chiqarishda kadrlardan foydalanish, ularni tayyorlash va malakasini oshirish shakl va turlarining samaradorligini aniqlash; rahbar xodimlar va mutaxassislarni optimal joylashtirish, boshqa joyga o'tkazish va nomzodini qo'yishni aniqlash; korxonada, tashkilot, tarmoqlardagi kadrlarni boshqarishda demokratik asoslarini rivojlantirish; mehnat jamoalarda tashkiliy-tarbiyaviy ishlarini olib borishni o'z ichiga oladi.

Hozirgi kunda kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish bo'yicha asosiy yo'nalishlardan biri **kadrlar menejmentining avtomatlashtirilgan tizimining kadrlar ta'minoti tizimchalarini** tatbiq etish hisoblanadi. Ushbu tizimchalarning amal qilishi bo'yicha mavjud tajriba shuni ko'rsatdiki, "Kadrlar" avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi tashkilot, idora va alohida bo'linma miqyosida kadrlarning hisobini yuritish, mehnat resurslarining harakati bilan bog'liq masalalarni yechishga imkon beradi. Bundan tashqari, kadrlarning miqdor va sifat tarkibi to'g'risida zarur va ishonchli ma'lumotni olish imkoniyati paydo bo'ladi. Bunda hisob yuritish sezilarli darajada oshadi, hisobot berish muddatlari qisqaradi, kadrlarga oid ma'lumotlar hajmi kengayadi. Ushbu tizimcha vazifalari axborot-ma'lumot massivlari va tegishli matematik ta'minot bazasida yechilishi ishlab chiqarishda kadrlar bilan ishlashni optimal tarzda rejalashtirish va tashkil etish uchun asos yaratib beradi.

Kadrlar avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi sharoitlarida kadrlar xizmatini rejalashtirish tegishli normativlar, uslubiy hisob-kitoblarni yaratish, rahbar va mutaxassislarning turli toifadagi istiqbolli modellarini ishlab chiqish hamda kadrlarning shaxsiyatiga va ish o'ringa qo'yilgan talablarni, kadrlarni tanlab olish, tayyorlash va joylashtirish shakllarini takomillashtirishni talab etadi. Korxonada va tashkilotdagi kadrlar bo'limi xodimlarning bevosita ishtirokida kadrlar bo'yicha kiritilayotgan chiqish axborotlari tarkibi; kadrlar bo'yicha klassifikatorlarni kodlashtirish tarkibi va tizimi; kirish va chiqish hujjatlarning tarkibi va shakli; axborotlarni yig'ish, ro'yxatdan o'tkazish, uzatish va olish bo'yicha texnologik chizmasi; axborot massivlariga ruxsatsiz kira olishdan himoyalash usullari;

ishlab chiqarishda foydalanish uchun tizimni tatbiq etish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi. Kadrlar bo'yicha avtomatlashtirilgan tizimni tatbiq etish va uning faoliyat ko'rsatilishi kadrlar xizmati bilan ishonchli aloqa kanallari bilan ulangan hisoblash markazlaridan foydalanishni nazarda tutadi.

Kadrlarning avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini tashkil etishning asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- kadrlar menejmenti vazifalarini ta'minlash sohasida kadrlarga bo'lgan ehtiyoj, kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish, ularni ishlab chiqarish bo'linmalari bo'yicha taqsimlashni rejalashtirish;

- rahbar xodimlar va mutaxassislarni, yuqori malakali xodimlarni markazlashgan holda hisobini yuritish;

- nomzodlikka qo'yish uchun zaxiradagi da'vogarlarni o'rganish va saralab olish;

- yosh mutaxassislar va balog'atga hetmagan kadrlarni hamda ularning ustozlarini hisobini yuritish;

- kadrlar tarkibi, harakati va qo'nimsizlik hisobini yuritish;

- kadrlar bilan ishlash masalalari bo'yicha qarorlarning bajarilishi ustidan nazorat qilish;

- kadrlar bo'yicha statistik hisobot berishni shakllantirish kabi yetakchi operatsiyalarning avtomatizatsiyalash.

Elektron hisoblash texnikasi kadrlar bilan ishlashni takomillashtirishda yangi imkoniyatlarni ochib turganligi bilan bir vaqtda boshqaruv jarayoniga yuqori talabni qo'yadi. Bu, avvalambor, hujjatlar aylanmasi va axborotlarni tashkil etish, ularni qaytash ishlash bo'yicha hisoblash va mantiqiy operatsiyalarni rasmiy holda izohlashga taalluqlidir. Kadrlar to'g'risida axborotlarni qo'llash bo'yicha turli sohalarni o'rganish hozirgi kunda qo'llanilayotgan hisob ma'lumotlar (masalan, xodimlar faoliyatining natijalarini baholashga oid ma'lumotlar hamda intizom, tibbiy tavsifdagi ma'lumotlar va boshqalar)ga nisbatan hisob ma'lumotlarini kengaytirishni talab etadi, bu esa korxonada va butun tarmoq bo'yicha har bir xodim to'g'risida eng to'liq axborot berishni ko'zda tutadi. Kadrlarning avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimining axborot asoslarini ishlab chiqishda shu narsa hisobga olinadiki, kadrlar to'g'risida axborot ko'p sonli manbalar (kadrlar bo'limi, kadrlarni tayyorlash bo'limi,

mehnat va ish haqi bo'limi, ijtimoiy rivojlantirish bo'limi, moliya bo'limi, tibbiy-sanitariya bo'limi va boshqalar)dan kelib tushishi lozim.

Kadrlarning avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi va avtomatlashtirilgan ish o'rini joriy etish bo'yicha to'plangan tajribalar shuni ko'rsatdiki, axborot ta'minotini ishlab chiqish quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- axborot asoslari tarkibining birdamligi;
- axborotning boshqaruv darajasi bo'yicha tizimliliigi va mosliliigi;
- shaxsiy axborot bilan almashish shakllarini birxillashtirish va tuzilmalashtirish;
- axborotdan ko'p marta foydalanganda uni bir xil tarzda kiritish.

4.2. Xodimlar soni va tarkibini rejalashtirish

Korxonada faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning asosiy shakli iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirish rejasi hisoblanadi. Korxonada mustaqil tarzda dastlabki turli ma'lumotlar, nazoratli raqamlar, davlat buyurtmalari hamda iste'molchilarning mahsulot, ish yoki xizmatlar bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri buyurtmalar asosida rejalarni ishlab chiqadi va tasdiqlaydi. Korxonada iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirishni rejalashtirishda xodimlarning umumiy sonini, ularning kasbiy va malakaviy tarkibini aniqlaydi va shtatlarni tasdiqlaydi.

Xodimlarning kerakli sonini, ularning kasbiy va malakaviy tarkibini aniqlash uchun dastlabki ma'lumotlar – ishlab chiqarish dasturi, ishchanlik me'yorlari, mehnat unumdorligining o'sishi, ishlarning tuzilishi hisoblanadi. Yiriklashgan hisob-kitoblarda korxonada (tashkilot)ning kadrlarga (K) bo'lgan umumiy ehtiyoji ishlab chiqarish hajmi (ICh_h)ning bitta xodimning rejalashtirilgan ishchanligi (R_i):

$$K = ICh_h : R_i$$

Xodimlar sonini quyidagi toifalar bo'yicha yanada aniqroq hisoblash lozim:

ishchi xodimlar bo'yicha – mahsulotning sermehnatligi, ish vaqti jang'armasi va bajarilayotgan me'yorlar darajasidan kelib chiqqan holda;

vaqtbay ishlaydigan xodimlar bo'yicha – biriktirilgan hudud va xizmat qilishning sermehnatligi, xodimlar soni me'yorlari, normativ topshiriqlarning sermehnatligi, ish vaqti jang'armasini hisobga olgan holda;

shogirdlar bo'yicha – yangi ishchilarni tayyorlashga ehtiyoj va o'qitish bo'yicha rejali muddatlarni hisobga olgan holda;

xizmat ko'rsatuvchi va qorovul qo'riqlash xizmati xodimlari bo'yicha –namunaviy me'yorlar va shtat jadvallaridan kelib chiqqan holda.

Shuningdek, kadrlarga umumiy ehtiyojdan tashqari kadrlarga qo'shimcha ehtiyoj ham mavjud, u rejali davr boshiga kadrlarga umumiy ehtiyojning ularning haqiqiy soniga ayirmasini o'zida namoyon etadi. U rejali yil va har bir chorak uchun hisoblanadi, chunki ishlab chiqarish hajmi va kadrlarning kamayishi choraklar bo'yicha bir xil emas. Mutaxassis va xizmatchilarga qo'shimcha ehtiyoj tasdiqlangan shtatlardan kelib chiqqan holda hamda turli sabablarga ko'ra ishchilarning kutilayotgan kamayib ketishi va qisman amaliyotchilar bilan almashtirilish holatlarini hisobga olgan holda bo'sh lavozimlar soni bo'yicha rejali yil uchun aniqlanadi.

Mutaxassis va xizmatchilarga umumiy ehtiyoj birlashtirilgan vazifaning sermehnatliligi, boshqarish me'yorlari, boshqarishning avtomatlashtirish darajasiga qarab hamda namunaviy shtat jadvalini hisobga olgan holda aniqlanadi. Hozirgi kunda oliy ta'lim tizimining roli tobora oshib borayotgan bir paytda mutaxassislarni tayyorlashni rejalashtirish darajasini va ulardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadga muvofiq. Mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj (M) mutaxassislar soni va ularga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojning yig'indisini ifodalaydi:

$$M = M_s + M_e$$

bu yerda: M_s – rejali davr boshiga tarmoq, hudud, korxonada mutaxassislarning soni;

M_e – mutaxassislarga bo'lgan ehtiyoj.

Mutaxassislarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj hisob-kitobi o'z ichiga uchta asosiy unsumni oladi:

– tarmoqni rivojlantirish, ya'ni ishlab chiqarishni kengaytirish yoki ishlar hajmini oshirish (kamaytirish) tufayli mutaxassislar vaqtincha egallayotgan lavozimlarni ko'payishi (yoki kamayishi)ga bo'lgan zarur ehtiyojlarni ilmiy jihatdan asoslangan holda aniqlash;

– oliy ma'lumotga ega mutaxassislarning lavozimlarini egallayotgan amaliyotchilarni qisman almashtirish;

– mutaxassis va rahbarlar lavozimlarini egallayotgan xodimlarning tabiiy holda ishdan ketishi.

Lavozimlarning o'sishiga (tarmoq, hudud, korxonaning rivojlanishiga) bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj reja va tayanch (bazaviy) davrlarda mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyojlarning ayirmasini ifodalaydi va quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$Mqe = Mue - Me$$

bu yerda: Mue - reja davrida mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj; Me – tayanch davrda mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj.

Amaliyotchilarni qisman almashtirishga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj ularni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy o'quv yurtlarida ta'lim olish imkoniyatlarini hisobga olgan holda aniqlanadi. Mutaxassis va amaliyotchilarning tabiiy holda ishdan ketgandan so'ng uni qayta tiklashga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj ularning ishdan ketish qonuniyatlarini tahlil qilish asosida aniqlanadi. Tajribalar ko'rsatishicha, mutaxassislarning lavozimini egalayotgan mutaxassis va amaliyotchilarning yillik tabiiy ishdan ketish miqdori ularning umumiy sonining 2-4 foizidan ortmaydi. Bunday ehtiyoj reja davrida mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyojni mutaxassis va amaliyotchilarning ishdan ketish o'rtacha yillik koeffisientiga ko'paytirish yo'li bilan hisoblanadi:

$$Qe = Mue * Kk$$

bu yerda: Mue – reja davri uchun mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj; Kk – mutaxassis va amaliyotchilarning ishdan ketish o'rtacha yillik koeffisienti.

4.3. Mutaxassislarga bo'lgan istiqbolli ehtiyojlarni aniqlash

Rejalashtirish davri bo'yicha mutaxassislarga bo'lgan joriy qo'shimcha hamda istiqbolli ehtiyojlar farqlanadi. Mutaxassislarga bo'lgan **joriy qo'shimcha ehtiyoj** – bu bazis yilda ularning zarur bo'lgan sonidir. Ushbu ko'rsatkich istiqbolli ehtiyojlarni rejalashtirish uchun asos hisoblanadi. Mutaxassislarga bo'lgan **istiqbolli ehtiyoj** 10 va undan uzoq yillar davri uchun aniqlanadi. Mutaxassislarga bo'lgan istiqbolli ehtiyojlarni hisoblash bo'yicha amaldagi usullarni ko'rib chiqamiz.

Mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni 5 yilgacha bo'lgan davr uchun aniqlash maqsadida **shtat-nomenklatura usuli** qo'llaniladi. Ushbu usul ishlab chiqarishni rivojlantirishning reja ko'rsatkichlari, namunaviy tuzilma va shtatlar hamda oliy ma'lumotga ega mutaxassislarning egallashi

lozim bo'lgan lavozimlarning nomenklaturasiga asoslangan. Shtat-nomenklatura usuli yordamida reja ko'rsatkichlari mavjud bo'lganda mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojni ham son jihatdan (shtat jadvaliga asosan), ham sifat jihatdan (malaka darajasi va mutaxassisning tayyorgarlik ko'rgan sohasini aniqlab beradigan lavozimlar nomenklaturasi asosida) aniqlash mumkin. Namunaviy nomenklaturalar boshqaruv, tarkibiy bo'linmalari va lavozim funkstiyalarining nomlarini hamda ko'rsatilgan lavozimlarni vaqtinchalik egallash uchun nomzodlarga kerak bo'lgan oliy ma'lumotli mutaxassisliklarning nomlarini o'z ichiga ladi. Bunday nomenklaturaning misoli 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

Yuqori ma'lumotli mutaxassislar bilan almashtirilish kerak bo'lgan lavozimlar nomenklaturasi

Lavozimlar nomi	Almashtirilishi kerak bo'lgan lavozimlar			
	mutaxassislar		kichik mutaxassislar	
	lavozim raqami va nomi	lavozimlar soni	lavozim raqami va nomi	lavozimlar soni

Namunaviy lavozimlar nomenklaturasi barcha boshqaruv pog'onalarda (korxonadan tortib to vazirlikgacha) ishlab chiqiladi va mutaxassislar bilan to'yinganlik va mutaxassislar kesimida ularga bo'lgan ehtiyojlar normativlarini ishlab chiqish uchun dastlabki baza sifatida xizmat qiladi. Lavozimlar nomenklaturasining yakuniy qatori oliy ma'lumotli mutaxassislarining normativ sonini ko'rsatadi, shu bois mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojlarni hisoblashning ishonchligi lavozimlar nomenklaturasini ishlab chiqish sifatiga bog'liq. Nomenklaturani ishlab chiqishda kadrlar xizmati xodimlaridan tashqari joriy va istiqbolli rejalashtirish vazifalarini bajaruvchi texnik, iqtisodiy, ishlab chiqarish va boshqa bo'linmalar xodimlari ham ishtirok etadi.

Lavozimlar nomenklaturasiga yanada egiluvchanlik xususiyatini berish uchun tarmoq va korxonaning ixtisosligiga qarab ishlab chiqarishni rivojlantirish istiqbolini yanada to'liqroq hisobga olish maqsadida har bir lavozimga bir nechta mutaxassisliklarni nazarda tutish maqsadga muvofiq.

Mufassal reja ko'rsatkichlari bo'lmagan sharoitda uzoq muddatli istiqbol uchun mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlash maqsadida to'yinganlik koeffisientini hisoblash usuli qo'llaniladi. **To'yinganlik koeffisientini** (u mutaxassislar sonining 1000 ishchiga yoki ishlab chiqarish hajmining 1 mln. shartli birligiga nisbati orqali hisoblanadi) ham

butun tarmoq uchun, ham alohida korxonada, tashkilot uchun mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlashda qo'llaniladi.

Normativ to'yinganlik koeffitsienti mutaxassislarning normativ soni (lavozimlar nomenklaturasining yakuniy qatori) lavozimlar nomenklaturasi ishlab chiqilgan holatiga ishchilarning o'rtacha ro'yxat bo'yicha soniga nisbati orqali hisoblanadi. Reja davrining har yili mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj (Mue) mutaxassislarning to'yinganlik koeffitsientini (Kt) ushbu yil ishchilarning reja soniga (Irs) ko'paytirish yo'li bilan hisoblanadi:

$$\mathbf{Mue = Kt * Irs}$$

Mutaxassislarga bo'lgan istiqbolli ehtiyojlarni hisoblash bo'yicha eng universal va ishonchli usuli **normativ usuli** hisoblanib, u har bir tarmoq, tashkilot, korxonada uchun ularning tashkiliy-texnik sharoitlarini hisobga olgan holda optimal sonida mutaxassislar bilan ta'minlab beruvchi rahbar xodim va xizmatchilarning soniga oid normativlarini hisoblash bo'yicha maxsus uslubiyotini ishlab chiqishni nazarda tutadi. Mazkur usul mutaxassislarning bosim, xizmat ko'rsatish, boshqarish va soni bo'yicha normativlarini qo'llashga asoslangan.

Bosim va xizmat ko'rsatish normativlari noishlab chiqarish sohasida (masalan, sog'liqni saqlash, ta'lim, maishiy xizmat ko'rsatish va boshqa sohalarda) ham qo'llaniladi.

Moddiy ishlab chiqarish tarmoqlari (sanoat va qurilish) tegishli korxonalarda mutaxassislarning soni bo'yicha normativlarni qo'llash maqsadga muvofiq. Hisob-kitoblarda ulardan foydalanish mutaxassis kadrlarning miqdori va sifat ko'rsatkichlari hamda korxonada faoliyatining asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari (mahsulot hajmi, mehnat unumdorligi, asosiy ishlab chiqarish fondlarining qiymati va boshqalar) o'rtasida bog'liqlikni o'rnatishni nazarda tutadi:

$$\mathbf{Mom = Ms : Tlk}$$

bu yerda: Mom – oliy ma'lumotga ega mutaxassislarning soni bo'yicha normativi; MS – mutaxassislar soni; Tlk – korxonada faoliyatining tanlangan texnik-iqtisodiy ko'rsatkichining miqdori.

4.4. Ishchi kadrlarga bo'lgan ehtiyojni hisoblash usullari

Hozirgi ishlab chiqarishning rivojlanishi sharoitida fan-texnika taraqqiyoti ishchi kadrlarning kasbiy tuzilishi o'zgarishining muhim omili va moddiy asosi hisoblanadi, bu esa ularni tayyorlash, unumli taqsimlash

va ulardan foydalanishni shartlaydi. Ushbu masalalarni yechish kasblar bo'yicha ehtiyojlarning balans hisobini ishlab chiqishga ko'maklashadi, ular korxonalar, tashkilot va tarmoqni ishchi kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojni aniqlash va uni mahalliy mehnat resurslarining haqiqiy soni va tuzilmasi bilan bog'lash; ishchilarning kasbga tayyorlash bo'yicha barcha amaldagi shakllarni takomillashtirish va rivojlantirish uchun bajariladi.

Korxonalar va tashkilotning balans hisobi tegishli mehnat jamoalarining iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejalarining tarkibiy qismi sifatida kiritilishi va ishlab chiqarishning istiqbolli rivojlanishi, mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlovchi yangi boshqaruv texnikasi, texnologiyasi va tashkilot etishni joriy etish bo'yicha tadbirlar bilan uzviy bog'langan bo'ladi. Korxonalar yoki tashkilotda ishchilarning kerakli soni mehnat resurslari bilan uzviy bog'lanishi ish o'rinlari va mehnat resurslari o'rtasidagi balansni, mehnat resurslari va balans hisobining umumiy balansini tuzish; ishchilarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj va ularni ta'minlash bo'yicha manbalari; malakali xodimlarni tayyorlash bo'lgan ehtiyoj va ularni ta'minlash bo'yicha manbalari; yoshlarni o'qish va ishlab chiqarishga jalb qilish yo'llari bilan amalga oshiriladi.

Tashkilot va korxonalarda malakali xodimlarni tayyorlashga bo'lgan ehtiyojining balans hisobi kasb va mutaxassisliklar bo'yicha, vazirlik va idoralarda esa asosiy kasb guruhlari bo'yicha ishlab chiqiladi va quyidagilarni aniqlashni nazarda tutadi:

– reja davrining boshlang'ich va so'nggi holatiga ko'ra ishchilarning soni;

– xodimlarning ko'payishi va ishdan bo'shaganlarni almashtirish uchun malakali xodimlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoji;

– malakali xodimlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojni ta'minlash manbalari;

– malakali kadrlarni tayyorlash shakllari va nisbatlari;

– yangi xo'jalik usullarini tatbiq etish, ishdan bo'shayotgan ishchilarni qayta taqsimlash va qayta tayyorlash miqyosi tufayli ishdan bo'shayotgan ishchilarning soni.

Kasblar va ularni ta'minlash manbalari bo'yicha ishchi kadrlarga bo'lgan ehtiyojni balans usulida hisoblash tartibi quyidagilardan iborat:

1. Ishchi kadrlarning reja bo'yicha soni yilning boshi va oxirgi holatiga ko'rsatiladi. Uni aniqlash uchun bir vaqtning o'zida yangi texnika

va texnologiyani tatbiq etish tufayli yuzaga kelgan yangi kasblarni aniqlash ham lozim.

2. Kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj kadrlar sonining ko'payishi, rejalashtirilgan ishda bo'shab ketganlarni almashtirish va kadrlar qo'nimsizligi oqibatida yo'qotishlarni qoplashni hisobga olgan holda hisoblanadi.

Ishchi kadrlar sonining ko'payishiga qo'shimcha ehtiyoj yilning boshi va oxiri holati bo'yicha kadrlar soni o'rtasidagi ayirmasi orqali hisoblanadi. Agar yil boshi holati bo'yicha u yoki bu kasbdagi xodimlarning soni yil oxiri holati bo'yicha ularning sonidan kam bo'lsa, bu mazkur kasb bo'yicha xodimlarning kamayib ketganligini bildiradi. Bunda alohida kasbdagi xodimlarning soni istiqbolsiz kasbdagi xodimlarning soni o'zgarishi hisobiga ko'payib ketishi lozim.

Rejalashtirilgan ishdan bo'shab ketishini almashtirish uchun ishchilarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj har bir kasb bo'yicha ishchining yosh bo'yicha tarkibi, korxon va tashkilotining oxirgi 3-5 yil ichida rejalangan sabablari bo'yicha kadrlar harakatiga oid hisobot ma'lumotlari va boshqa ko'rsatkichlarni tahlil qilishdan kelib chiqqan holda aniqlanadi. Rejalangan ishdan bo'shab ketishi tabiiy ishdan bo'shab ketishi (yosh yoki salomatligi bo'yicha nafaqa (pensiya)ga chiqish, ishchining vafot etganligi tufayli ishni tark etish); ishlab chiqarishdan ajralmagan holda o'qiyotganligi, Qurolli Kuchlarga chaqirilganligi, mehnat shartnomasining muddati tugaganligi va ishlab chiqarish zarurati bilan bog'liq va amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan boshqa sabablar (xodimlarni oliy o'quv yurtlarini bitirgandan keyin rahbar, mutaxassis va xizmatchilarning lavozimiga o'tkazish, ishchi kuchini rejali qayta taqsimlash va boshqalar)ga ko'ra ishni tark etish kabilarni o'z ichiga oladi.

Kadrlar qo'nimsizligini qoplashga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj xodimlarni oxirgi 2-3 yil davomida dastlabki hisobini yuritish materiallari asosida hisoblanadi. Bunda ishlab chiqarish jamoalarini barqarorlashtirishga qaratilgan chora-tadbirlarni tatbiq etish natijaviyligini hisobga olish lozim.

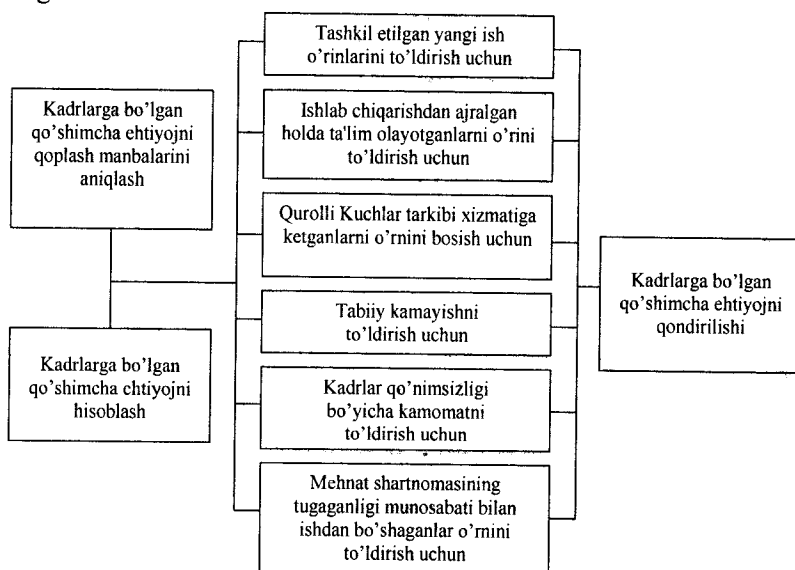
Har bir kasb bo'yicha ishchilarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojning umumiy miqdori barcha **uchta ehtiyoj turlari** (kadrlar sonining ko'payishi, ishdan bo'shab ketishi va kadrlar qo'nimsizligiga bo'lgan ehtiyoj)ning ko'rsatkichlarini qo'shish orqali aniqlanadi. Agar ko'rsatkichlar yig'indisi manfiy bo'lsa, bu mazkur kasb bo'yicha umumiy

qo'shimcha ehtiyoj o'rniga kadrlarning nisbiy oshib ketish holatini bildiradi. Bu holat texnika taraqqiyoti, mehnatni tashkil etishni takomillashtirish, ishlab chiqarishning tarkibiy o'zgarishi va boshqa omillar bilan shartlangan. Ushbu oshib ketishning nisbiy deb nom olinishining sababi shundaki, mazkur korxonada yangi, noyob kasblar bo'yicha ishdan bo'shayotgan ishchilarni qayta tayyorlash yo'li bilan ulardan qisman va to'laqonli foydalanish mumkin.

3. Ishchi kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojni ta'minlash manbalari bevosita ishlab chiqarishda yangi kasbga qayta tayyorlanadigan bo'shayotganlarning orasidan chiqqan xodimlar hamda ishlab chiqarishda ishtirok etadigan ta'lim muassasalari bitiruvchilari iborat.

Tashqaridan qabul qilingan ishchilar soni tanlab olishning ehtiyoji va haqiqiy imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda aniqlanadi. Bunda zarur kasbga ega bo'lmagan ishchilar uchun bevosita ishlab chiqarishda tayyorlash rejalashtiriladi.

Ishchi kadrlar va ular bilan ta'minlash manbalariga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojini aniqlash jarayoni chizma tarzda 7-rasmda keltirilgan.



7-rasm. Korxonada (tashkilot) kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojini shakllantirish va uni qondirish manbalari

Ishchi kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarining balans hisobini tuzish va qo'llash ishlab chiqarish jamoasining kasbiy-malakaviy tuzilmasini doimiy ravishda takomillashtirishni nazarda tutadi. Ushbu ishning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- malakasiz xodimlarning sonini tegishli ravishda pasaytirgani holda malakali ishchilarning ulushini oshirish;
- istiqbolsiz kasblar bo'yicha ish bilan bandlikni qisqartirish hisobiga malakali kasblarning sonini ko'paytirish;
- og'ir va malakasiz mehnat bilan (avvalambor yordamchi ishlarda) band bo'lgan xodimlarning sonini izchillik bilan qisqartirish;
- ishchi kadrlar yetishmasligi bilan tavsiflanuvchi yoshlarni kasbga yo'naltirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Kasbiy-malakaviy tuzilmani tahlil qilish asosida reja davri uchun ishchi kuchining mumkin bo'lgan ichki zaxirasini aniqlash, texnika taraqqiyoti tufayli ishchilarning bo'shab ketishining mumkin bo'lgan manbalarini ko'rsatish va ishchi kadrlardan eng unumli va samarali foydalanish bo'yicha asosiy yo'llarini belgilash mumkin.

Ishlab chiqarishning turli omillarining muvozanatsizligi ish o'rinlari soni aholining ehtiyojlaridan ko'payib ketishi yoki ularning yetishmasligida namoyon bo'ladi. Shu bois ishchi kadrlarni rejalashtirish, tayyorlash, unumli taqsimlash va ulardan foydalanish darajasini oshirish hozirgi kunda kadrlar siyosatining eng muhim omili hisoblanadi.

4.5. Kadrlarning sifat tarkibini tahlil qilish

U yoki bu xo'jalik tizimining faoliyat ko'rsatish samaradorligining darajasi rahbar va mutaxassis kadrlarining sifat tarkibining darajasiga bog'liq, chunki ushbu ishchilarning shaxsiy qobiliyatlari, ularning umumta'lim va malaka darajasi qabul qilinayotgan qaror va ularni amalga oshirish natijalarining sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Kadrlarning sifat tarkibini tahlil qilish xodimlarni jinsi, yoshi, ma'lumoti, ish staji va boshqa ijtimoiy-demografik belgilari bo'yicha o'rganishni nazarda tutadi.

Boshqaruvchi kadrlarning sifat jihatidan tarkibining muhim omili turli lavozim va kasb guruhlarida erkak va ayollar sonining optimal nisbati ham kiradi. Boshqaruv apparati lavozimlarida erkak va ayollardan foydalanishda asosiy tendensiyalar quyidagicha: erkaklar chiziqli rahbar (korxonalar rahbarlari, sex, uchastka, smena boshliqlari) vazifalarni osonroq

uddalaydi, ayollar esa o'zlarini funksional rahbarlari (bo'lim, byuro, sektor, guruh boshliqlari) va mutaxassislari sifatida yaxshi tanilgan.

Rahbar va mutaxassis kadrlarining sifat jihatidan tarkibini ularning ma'lumoti va malakasi nuqtai nazaridan tahlil qilish yuqori ma'lumotli ishchilarning sifat jihatidan tarkibini aniqlash, ishchilarning lavozimi, oliy ma'lumotga ega mutaxassislardan oqilona foydalanish bo'yicha ishchilarni joylashtirish darajasini aniqlashni va boshqalarni nazarda tutadi.

Kadrlarni lavozimlar bo'yicha joylashtirishning sifat ko'rsatkichi rahbar va muhandis-texnik lavozimlarni egallovchi oliy ma'lumotli mutaxassislarning sonini mutaxassislarni almashib turishga talab etuvchi lavozimlarning umumiy soniga bo'lish yordamida aniqlanadi. 4-jadvalda kadrlarni joylashtirish sifati bo'yicha misol keltirilgan.

4-jadval

**Lavozimlar bo'yicha kadrlarni joylashtirish sifatini aniqlash
bo'yicha ko'rsatkichlar**

№	Ko'rsatkichlar	Lavozimlar		
		almashtirishni talab etuvchi		oliy ma'lumotni talab etmaydigan
		mutaxassislarga	kichik mutaxassislarga	
		I	II	III
1	Lavozimlar soni Ishlovchilar tomonidan almashtirilgan	800	437	20
2	oliy malumotlilar	329	-	-
3	o'rta maxsus ma'lumotlilar	328	199	-
4	Jami mutaxassislari soni (2-satr + 3-satr)	657	199	-
5	Oliy yoki o'rta maxsus ma'lumotga ega bo'lmaganlar	54	183	20
6	Jami ishlovchilar soni (2-satr + 3-satr + 5-satr)	711	382	20

Mutaxassislarni lavozimlar bo'yicha joylashtirishning sifat ko'rsatkichi (Sk) quyidagicha hisoblanadi:

$$C_K = \frac{C(2, I) + C(3, II)}{C(1, I) + C(1, II)} * 100\%$$

bu yerda: S – qatorlar (1-5) va ustunlar (I-III) kesishmadagi son.

Son miqdorlarini formulaga qo'yib, lavozimlar bo'yicha quyidagicha joylashtirish mumkin:

$$C_K = \frac{329 + 199}{800 + 437} * 100\% = 42\%$$

Xuddi shunday tarzda xodimlarni oliy ma'lumotli mutaxassislarni almashtirishga lozim bo'lgan alohida lavozimlar bo'yicha kadrlarni joylashtirishning sifat ko'rsatkichlari hisoblanadi.

Boshqaruv xodimining sifat jihatdan tarkibini tahlil qilishda xodimlarni mutaxassisligi va xodimlardan oqilona foydalanish darajasi bo'yicha kadrlarni joylashtirishning sifat ko'rsatkichini aniqlash ham katta ahamiyat kasb etadi, bu esa kadrlar xizmatini rejalashtirish sifatini oshirish, mutaxassislarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojni aniqlashga ko'maklashadi va kasbiy-malakaviy tarkibni takomillashtirish bo'yicha asosiy chora-tadbirlarni ishlab chiqish hamda amalga oshirish va boshqaruv xodimlarini joylashtirish uchun asos hisoblanadi. Kadrlar bilan ishlash bo'yicha to'g'ri tashkil etishda sifat tarkib ko'rsatkichi dinamikasida aks ettiruvchi mutaxassislarni joylashtirish va ulardan foydalanishni doimiy ravishda tahlilini olib borish muhim shart hisoblanadi. Ushbu tahlilda ish o'rinlarida oliy ma'lumotli mutaxassislardan foydalanishni hisobga olish hamda ularning mutaxassisligi va malakasi yo'nalishiga mos keluvchi lavozimlarga o'tkazish uchun zarur choralarni qo'llash lozim. Mazkur ishlarni olib borishda ishchi hujjat sifatida mutaxassislarni almashtirish lozim bo'lgan lavozimlar nomenklaturasi xizmat qiladi.

Ishchi nomenklaturadagi lavozimlarning asosiy ko'rsatkichlari:

- ish joyida mehnat yoki faoliyat turi bo'yicha funksional izohi;
- mazkur lavozim bo'yicha funksiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan ishchining ma'lumot darajasini aniqlash;
- funksional majburiyatlarni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan mutaxassislik yoki bir qator mutaxassisliklar;
- mazkur ishni bajarish uchun talab etiladigan kasbiy faoliyat bo'yicha ish staji va tajriba.

Keltirilgan ko'rsatkichlar rahbarning ish joyiga nisbatan talablar tuzilmasini belgilaydi va boshqaruv xodimlarining zarur bo'lgan kasbiy-malakaviy tuzilmasini belgilaydi. Shunday qilib, ishchining ish joyiga qo'yilgan talablariga muvofiqlik darajasini aniqlash uchun lavozimlar nomenklaturasiga ega bo'lish lozim, u har bir lavozimga normativ talablarni belgilaydi.

Boshqaruv xodimlarining sifat jihatidan tarkibi ulardan bitta lavozimda foydalanish nuqtai nazaridan va lavozim yo'nalishini tahlil qilish asosida o'rganish maqsadga muvofiq, bu esa boshqaruv xodimlarini

tanlab olish va joylashtirishni takomillashtirish uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, lavozimda aniq bir davrdan keyin (odatda 5-7 yildan so'ng) aksariyat rahbarlar kamchiliklarni sezmay qoladi; o'zini ko'rsatishga, boshqaruvchi pog'onadagi rahbarlar orasida yetakchi o'rinni egallashga intiladi.

Rahbarlarning kasbiy va ijtimoiy tajribasi, so'zsiz, ularning samarali faoliyati uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq ma'lumki, tajriba ham keng takrorlanadigan bo'lishi mumkin. Turli lavozimlarda izchillik bilan ishlayotgan rahbarlar boy tajribaga, bitta lavozimni egallab turib ishlayotgan boshqaruv xodimlari takrorlanadigan tajribaga ega bo'ladi. Ushbu rahbarlar qarorlarni ehtiyotkorlik bilan qabul qiladi, ularda konservatizmga bo'lgan tendensiya kuzatiladi. Shu bilan birga korxonada direktorlarining kasbiy yo'llari bo'yicha tahlili shuni ko'rsatdiki, ulardan eng yaxshilari ushbu lavozimni egallashdan oldin 8-10 lavozim bosqichlarini o'tgan, ushbu lavozimlarda ishlab turish vaqti esa o'rtacha 2,5 yildan oshmaydi. Boshqacha qilib aytganda, ushbu rahbarlar ilgari egallab turgan lavozimlarda maksimal samaradorlik davridan deyarli chiqmagan va lavozimni jismoniy jihatdan kuchga to'lgan va ijodiy imkoniyatlari rivojlangan davrda egallagan. Bunda shu narsa aniqlandiki, mutaxassislarining ishlab chiqarishning chiziqli tuzilmasi doirasida ko'tarilishi (usta – uchastka boshlig'i – sex boshlig'i – korxonada direktori) nisbatan qat'iy va mas'uliyatli rahbarlarni, funksional tuzilmasi doirasida esa (muhandis – guruh rahbari – bo'lim boshlig'i – bosh mutaxassis) – nisbatan ehtiyotkor, ammo bilimi o'tkir, yuqori malakali rahbarlarni shakllantiradi.

Shunday qilib, **boshqaruv xodimlari bilan ishlash bo'yicha asosiy maqsad** – boshqaruv xodimlarini ilmiy asoslangan holda tanlab olish va joylashtirish hamda tashkiliy va tarbiyaviy tavsifdagi bir qator izchil chora-tadbirlarni amalga oshirish negizida zamonaviy ishlab chiqarish bo'yicha murakkab va turli xil vazifalarni yecha oladigan yaxlit boshqaruv jamoasini shakllantirishdan iborat.

Boshqaruv xodimlari va mutaxassislarining sifat jihatidan tarkibini takomillashtirish va yaxlit boshqaruv jamoani yaratish bo'yicha asosiy yo'nalishlar quyidagilar hisoblanadi:

◆ boshqaruv xodimlarini kasbga yo'naltirish va kasbiy tanlab olishni tashkil etish, ishchilarning qobiliyati va ishlab turish natijalarini ilmiy

jihatdan asoslash asosida ularning shaxsiy va ishchanlik fazilatlarini chuqur o'rganish;

♦ har bir xodimni lavozim bo'yicha ko'tarish, ishchanlik malakasini va umumta'lim darajasini tizimli ravishda oshirish uchun zaxira tarkibida boshqaruv xodimlarini maqsadga yo'naltirilgan kasbiy tayyorlashni tashkil etish;

♦ kadrlar xizmati bo'yicha zamonaviy shakl va usullardan foydalanish (lavozim uchun loyiha va imtihon tanlovlarini olib borish, ommaviy fikrni o'rganish, lavozim bo'yicha bir me'yorda ko'tarilishini tashkil etish, rahbarlarning lavozimi bo'yicha siljish samaradorligini oshirish va boshqalar) asosida boshqaruv xodimlarini optimal joylashtirishni tashkil etish;

♦ boshqaruv ishchilarining (yosh mutaxassislar, ustalar, guruh o'rinbosarlari va h.k.) turli toifa va guruhlar ixtisoslashuvini hisobga olish asosida boshqaruv xodimlari bilan tarbiyaviy ishlarning darajasini oshirish hamda ularning ishlab chiqarish

4.6. Kadrlar menejmentida prognozlashtirish

Kadrlar xizmatini rejalashtirishning dastlabki bosqichi prognozlashtirish bo'lib, u rejali qaror va topshiriqlarni tayyorlash asosi sifatida xizmat qiladi. Prognozlashtirish o'tgan va hozirgi holatni tahlil qilish asosida kadrlar xizmatining tuzilmasi va dinamikasining o'zgarishini prognoz qilish uchun qo'llaniladi. U muayyan istiqbolli bosqichi uchun erishish lozim bo'lgan korxonalar, birlashma, tarmoqning rivojlanish maqsadlaridan kelib chiqadi. Tashkilot va tarmoqlarning rivojlanish dinamikasi ushbu xo'jalik tizimiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarning turli-tumanligi, boshqaruv tuzilmaning alohida bo'g'inlar o'rtasida harakatchan aloqalarning mavjudligi bilan shartlangan. Shu bois kadrlar tuzilmasini prognoz qilish, uni takomillashtirish yo'llarining mohiyati kadrlarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish va tarbiyalash tizimlarida o'zgarishlarni, hududda va davlatda demografik o'zgarishlarning holatini, kadrlarga va kadrlar xizmatiga talablarning o'sishini prognoz qilish bilan belgilanadi. Prognozlashtirish zarur axborotlarni qayta ishlash asosida tuziladi. Prognozlashtirishning **asosiy bosqichlari** quyidagilar:

– **retrospeksiya**– o'tmishdagi kadrlar xizmati va kadrlar tuzilmasi holatini o'rganish (oxirgi 10-15 yil ichida);

– **diagnoz**– har tomonlama tadqiq etish asosida kadrlar xizmati va kadrlar tuzilmasi tavsifi va holatini o'rganish. Avvalambor kadrlar tuzilmasining rivojlanishida tendensiyalar, kadrlar xizmatini takomillashtirish yo'llari, prognozlashtirish maqsadlari va yechilishi lozim bo'lgan kadrlarga oid masalalar doirasi aniqlanadi;

– **usulni tanlash**– kadrlar xizmatini prognozlashtirishda eng mas'uliyatli bosqich. Usullar rasmiy va norasmiy bo'ladi: rasmiy usullarda matematik statistika apparati; norasmiy usullarda esa kadrlarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish va tarbiyalash sohasida so'nggi fan va amaliyot yutuqlari asosida ekspert baholash va sifat bo'yicha takliflar qo'llaniladi;

– **prognoz** – ishlab chiqarishda kasbiy-malakaviy va ijtimoiy-demografik tarkibdagi, kadrlar ishini tashkil etish va olib borishda asosiy o'zgarishlar va tuzilmaviy jihatdan siljishlarni prognoz qilishdir.

Kadrlar xizmatini rejalashtirish va prognozlashtirish bo'yicha asosiy usullariga quyidagilar kiradi:

- balans usuli;
- taqqoslama tahlil usuli;
- ekspert baholash usuli;
- tizimli tahlil;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik usullari va boshqalar.

Ushbu usullar asosida korxonalar va tashkilotlardagi mehnat jamoalarida ijtimoiy va kadrlarga oid jarayonlarning dinamikasi tahlil qilinadi, ularning rivojlanishida qonuniyatlar aniqlanadi, muayyan tashkilot, korxonalar faoliyatining xususiyatlarini hisobga olgan holda ushbu jarayonlarni optimallashtirish bo'yicha aniq yo'llar aniqlanadi. Masalan, rejalashtirishning **balans usuli**, bir tomondan, mehnat resurslari o'rtasida, ikkinchi tomondan ishlab chiqarish ehtiyojlariga muvofiq holda mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha dinamik muvozanatni o'rnatishdan iborat.

Tizimli tahlil usuli, odatda, uzoq istiqbol uchun kadrlar xizmatini rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqarishda qo'llaniladi va ishlab chiqarishda kadrlar menejmenti tizimining ishlab turishini o'rganish va uning tamoyillarini izohlab berishni; tizimning muhim tarkibiy qismlari, ularning o'zaro aloqalari va o'zaro bog'liqligining xususiyatlarini tahlil qilishni; o'rganilayotgan kadrlar menejmenti tizimining boshqa tizimlardan farqi va o'xshashliklarini belgilashni; mavjud kadrlar

menejmenti modelining xususiyatlarini muayyan belgilar bo'yicha o'rganilayotgan tizimining xususiyatlariga olib o'tishni nazarda tutadi.

Ekspert baholash ijtimoiy va kadrlarga oid jarayonlardagi alohida tomonlarning miqdor va sifat tafsilotlarining alohida turini o'zida namoyon etadi va ekspertlar (ilmiy xodimlar va mutaxassis-amaliyotchilar) bildirilgan fikrlar asosida aniqlanadi.

Kadrlarni kasbga yo'naltirish va ularni kasbiy tanlab olishda o'zgarishlarni prognozlashtirish, ularning sifat tarkibida, tayyorlash va malakani oshirish tizimida tuzilmaviy siljishlarni prognozlash – korxon, tashkilot, tarmoqda kadrlar siyosatining eng muhim masalaridan biri hisoblanadi. Ushbu masala kadrlar xizmatini prognozlashtirishning turli usullaridan kompleks foydalanish yordamida muvaffaqiyatli hal etiladi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, korxon va tashkilot miqyosida kadrlar xizmatini prognozlashtirish va kadrlarning sifat tarkibini takomillashtirish ishlari hozircha kam qo'llaniladi. Shu bilan birga, zamonaviy kadrlar siyosati korxon, birlashma va tarmoqni rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarini ishlab chiqishda ulardan kompleks foydalanish talab etiladi. Hozirgi kunda elektron hisoblash texnikasidan foydalanish asosida kadrlar ishini prognozlashtirish usullarini qo'llash muammolari eng dolzarb hisoblanadi.

Shunday qilib, zamonaviy iqtisodiyot ishlab chiqarishda kadrlar xizmati tizimining ajralmas qismi hisoblangan kadrlar bilan ishlash rejalarini tuzishni talab etadi. Bunda rejalar yordamida zamonaviy kadrlar siyosatining eng muhim talablari amalga oshiriladi, ular barcha toifadagi xodimlarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish va tarbiyalash bo'yicha oldindan ma'lum qilish tamoyillarida aks topadi. Bu uzoq muddatli, besh yillik va joriy rejalarini ishlab chiqishda ishlab chiqarishni rejalashtirilgan tashkil etishni hisobga olgan holda rahbar, mutaxassis, ishchi kadrlar harakatlarining dinamikasini hisoblash va hisobga olish lozim. Natijada turli kadrlarga oid jarayonlarni tahlil qilish roli oshib boradi, chunki uning maqsadi kadrlar menejmenti rejalarini va prognozini tuzishdan oldin ma'lum qilish hisoblanadi. Ishlab chiqarishda kadrlar xizmati holatining eng muhim tahliliy ko'rsatkichlariga rahbar, mutaxassis va ishchilarning sifatli tarkibi; kadrlar kasbiy tayyorgarligining ishlab chiqarish texnik rivojlanishiga moslik darajasi; mehnat intizomi, kadrlarning almashish va ko'nimsizlik holatining darajasi kiradi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar xizmatini rejalashtirishning nazariy asosi ijtimoiy-iqtisodiy siyosati masalalari bo'yicha hukumat qarorlari hamda kadrlarni tanlab olish, tayyorlash va ulardan foydalanish sohasida xo'jalik faoliyati va ilmiy tadqiqotlar natijalari hisoblanadi. Kadrlar bilan ishlashning amaliy asosi birlashma, korxon va tashkilot jamoalarining iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi hisoblanadi.

Zamonaviy iqtisodiyot ishlab chiqarishda kadrlar xizmati tizimining ajralmas qismi hisoblangan kadrlar bilan ishlash rejalarini tuzishni talab etadi. Bunda rejalar yordamida zamonaviy kadrlar siyosatining eng muhim talablari amalga oshiriladi, ular barcha toifadagi xodimlarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish va tarbiyalash bo'yicha oldindan ma'lum qilish tamoyillarida aks topadi. Bu uzoq muddatli, besh yillik va joriy rejalarini ishlab chiqishda ishlab chiqarishni rejalashtirilgan tashkil etishni hisobga olgan holda rahbar, mutaxassis, ishchi kadrlar harakatlarining dinamikasini hisoblash va hisobga olish lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar xizmatini rejalashtirishning asosiy turlarini sanab bering.
2. Kadrlar xizmatini rejalashtirish tizimi qaysi ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi?
3. Mutaxassislarga bo'lgan istiqbolli ehtiyojlar qanday aniqlanadi?
4. Namunaviy lavozimlar nomenklaturasi deganda nimani tushunasiz?
5. Ishchi kadrlarga bo'lgan ehtiyoj qanday usullarda hisoblanadi?
6. Korxon (tashkilot)larda kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojni shakllantirish manbalarini aytib bering.
7. Kadrlarning sifat tarkibini tushuntirib bering.
8. Kadrlar xizmatini rejalashtirish va prognozlashtirishning asosiy usullarini sanab bering.

5-bob. KADRLARNI SARALASHNING ILMIY-USLUBIY

TAMOYILLARI

5.1. Kadrlarni tanlab olish va uning manbalari

Barcha tashkilotlarda ma'lum darajada yangi kadrlarga ehtiyoj seziladi, tegishincha, ular zarur bilimlar va ko'nikmalarga (malakaga), ijobiy shaxsiy va ish fazilatlariga ega bo'lgan nomzodlarni izlash va tanlab olish vazifasini hal qiladi.

Kadrlarni jalb qilishdagi dastlabki holat muayyan lavozimlarga va ish joylariga vakansiyalarning paydo bo'lishi hisoblanadi, bunday vakansiyalar xodimlarning ishdan ketishi, xodimlarning ishga ko'milib ketganligi, ularning, masalan, tashkilotfaoliyatida yangi yo'nalish ochilganligi munosabati bilan boshqa ish joyiga o'tkazilishi tufayli yuzaga kelishi mumkin.

Kadrlarni jalb qilishda turlicha yondashuvlar qo'llanilishi mumkin. Masalan:

1. **O'z kadrlariga tayanish**, tashkilot qadriyatlariga xayrixoh bo'lgan manfaatdor xodimlarni tashkilot ichida harakatlantirish. Asosiy motivatsion omil – xizmatda o'sish;

2. **Turli darajadagi kadrlarni** – oddiy xodimlardan tortib rahbarlargacha – tashkilot tashqarisidan **jalb qilish**. Bu yerda asosiy motivatsion omil – ish haqining yakka tartibdagi natijalar va malakaga bog'liqligi.

3. **Doimiy xodimlar va vaqtincha jalb qilinadigan xodimlar o'rtasida maqbul uyg'unlikni saqlab turish**. Bunday yondashuv mavsumiy ishlar bilan bog'liq tashkilotlarga, shuningdek ish yuki bir tekis taqsimlanmagan tashkilotlarga yoki loyihalar bo'yicha ishlaydigan tashkilotlarga ko'proq mos keladi.

Kadrlarni jalb qilishning tashqi (tashkilot tashqarisidan) va ichki (tashkilot ichidan) manbalari ajratiladi. Ularning har ikkalasi o'z afzalliklari va kamchiliklariga ega.

Xodimlarni tashqaridan yollashning (tashqi manbalar) afzalliklari quyidagilar hisoblanadi:

– nomzodlarni izlashning nisbatan osonligi va ularni tanlab olish imkoniyatlarining kengligi;

– yangi qabul qilingan xodimlarda tashkilotni rivojlantirish uchun yangi g'oyalarning paydo bo'lishi;

– tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini to'liq qondirish mumkinligi;

– jamoa ichida fitnalar yuzaga kelishi xavfini kamaytirish, zero yangi kadrlar e'tirof va obro'ni osonroq qo'lga kiritadilar, deb hisoblanadi;

– o'qitishga kamroq xarajatlar qilinishi (mavjud xodimlarni qayta o'qitishga ketadigan xarajatlarga nisbatan);

– tashkilot uchun qo'shimcha reklama hamda uning muayyan HR-brendga ega bo'lgan faol ish beruvchi sifatida namoyon bo'lishi.

Umuman olganda, agar tashkilotda tegishli bilimlarga va ko'nikmalarga ega munosib nomzodlar umuman bo'lmasa, yoki tashkilotdagi ishlash tizimini chuqur va jiddiy qayta qurish talab etilayotgan bo'lsa, xodimni tashqaridan taklif qilish o'zini oqlaydi.

Kadrlarni tanlab olishning tashqi manbalari kamchiliklariga quyidagilar kiritiladi:

– yangi xodimni jalb qilishga ham, uni moslashtirishga ham katta sarf-xarajat qilinishi;

– yangi xodimlar va ishlab kelayotgan xodimlar o'rtasida ziddiyatlar kelib chiqishi oqibatida ma'naviy-psixologik muhitning yomonlashishi mumkinligi, xodimlar tashqaridan ko'proq jalb qilinadigan bo'lsa – kadrlar qo'nimsizligining ortishi xavfi;

– tashkilotning korporativ madaniyatiga, boshqaruv uslubiga moslashishga ko'p vaqt ketishi, muayyan ish uchastkasida mehnat unumdorligining pasayishi, yangi xodimlarning sinov muddatidan o'tolmasligi va h.k.

Tashkilot o'z xodimlarini jalb qilish (ichki manba)ning afzalliklari quyidagilar:

– ushbu jarayonni rejalashtirish uchun shart-sharoitlar mavjudligi;

– ish haqini oldingi darajada saqlab qolish mumkinligi (chetdan jalb qilingan xodimlarga ba'zan ko'proq ish haqi to'lashga to'g'ri keladi);

– xodimlarga xizmatda o'sish istiqbollarinin ochilishi, bu ishdan qoniqishni oshiradi va rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi;

– shtatlar qisqartirilganda asosiy kadrlar tarkibining saqlanishi;

– talabgorlarning tashkilot xususiyatlarini yaxshi bilishi;

– nomzodlar ko'nikmalarining rivojlanganlik darajasi, shaxsiy salohiyati va ishdagi xulq-atvor xususiyatlarini bilishi (tavakkalchilik darajasining pastligi);

– kadrlar qo'nimsizligining pasayishi;

- yangi sharoitlarga va yangi ish joyi talablariga osonroq moslashish;
- kadrlar siyosatining oshkoraligini ta'minlash;
- kadrlarni o'qitish va malaka oshirish dasturlarini optimallashtirish mumkinligi va h.k.

Kadrlarni tashkilot ichidan jalb qilish afzalroq hisoblansa-da, shunga qaramay, buning o'z **kamchiliklari** ham bor, ularga quyidagilar kiradi:

- yangi ishga ko'tarish (tayinlash) uchun nomzodlar sonining cheklanganligi;
- qayta o'qitishga qo'shimcha xarajatlar qilish zarurati;
- ichki raqobat kuchayishi oqibatida jamoada keskinlik paydo bo'lishi xavfi;
- yangi ishga “kerakli odamlar”ni ko'tarish ehtimoli;
- “bort ortida qolganlar” faolligining pasayishi;
- ishchi kuchiga umumiy talabning saqlanib qolishi.

Korxonalarining yangi xodimlarni tanlash borasidagi strategiyadan ko'zlagan maqsad biznesga eng iqtidorli va qobiliyatli mutaxassislarni jalb qilishdan iborat. Masalan, «BAT O'zbekiston» kompaniyasining xodimlarni tanlash borasidagi asosiy maqsadi – 80 foiz bo'sh menejerlik o'rinlarini kompaniyaning ichidagi xodimlar hisobidan, 20 foizini tashqaridan tanlash hisobidan to'ldirishdan iborat. Bunday yondashuv kompaniya tomonidan tayyorlangan «British Amerikan Tobakko» faoliyati sohasida chuqur bilimlarga ega bo'lgan kuchli kadrlar tarkibini boshqa kompaniyalar tajribali menejerlar olib kelgan yangi g'oyalar oqimi bilan uzviy bog'lashni kafolatlaydi.

Tajribali menedjrlarni tanlash umumiy muvaffaqiyatning muhim sharti hisoblanadi. Kompaniyaning maqsadi biznes sohasida katta tajriba to'plagan, ham a'lo darajadagi texnik ko'nikmalar, ham yetakchilik sifatlariga ega iqtidorli menejerlarni jalb qilishdan iborat. Kadrlar tarkibini to'ldirishning boshqa usuli yuqori toifali mutaxassislar va oliy o'quv yurtlarining yuqori salohiyatli bitiruvchilarini tanlab olish hisoblanadi.

Yangi xodimlarni tanlash jarayoni kompaniyaning barcha bo'linmalarida ishlatiladigan nomzod salohiyatini baholashning universal tizimi asosida sodir bo'ladi. Ushbu tizim maksimal darajada ob'yektiv qarorni qabul qilish va bo'lajak xodimning barcha individual xususiyatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Kompaniya yangi xodimni ishga qabul qilishda eng iqtidorli nomzodlarni tanlashga intiladi. Kundalik iste'mol mollari ishlab chiqaruvchi yirik kompaniyalardan (FMCG) keladigan mutaxassislariga, shuningdek nafaqat bo'sh o'rin talablariga mos keladigan, balki «British Amerikan Tobakko»ni rivojlantirish salohiyatiga ega bo'lgan nomzodlarni tanlaydi.

«BAT O'zbekiston»dagi bo'sh o'rinlar uchun nomzodlarni tanlash jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. **Rezyumeni sinchiklab tahlil qilish** mazkur bo'sh o'ringa eng ko'p mos keladigan nomzodlarni tanlash imkoniyatini beradi. Kompaniya nomzodlardan o'z ish maqsadlarini ilova xatida yoki rezyumening o'zida ko'rsatishni so'raydi.

2. **Testdan o'tkazish, nomzodning menejerlik salohiyatini baholash markazlari, imitastion o'yinlar** va boshqa hammaga ma'lum usullar nomzodning texnik bilimlari hamda ko'nikmalarini, shuningdek uning boshqarish qobiliyatlarini aniqlash imkonini beradi.

3. Xodimlar bilan ishlash bo'limi xodimlari bilan **suhbat**. Suhbatdan ko'zlangan maqsad nomzodning kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash, shuningdek kompaniya to'g'risida qisqa hikoya qilib berish va nomzodning savollariga javob qaytarishdan iborat.

4. **Bo'lim boshlig'i bilan suhbat** nomzodning aniq faoliyat sohasidagi qobiliyatlarini aniqlash imkonini beradi.

5. **Ijobiy qaror** nomzod tanlovning barcha bosqichlaridan muvaffaqiyatli o'tgan taqdirdagina qabul qilinadi.

5.2. Yosh mutaxassislar bilan ishlash

So'nggi paytda ish beruvchilar xodimlarni tanlashda muammolarga tobora ko'proq duch kelmoqda. Muammo shundan iboratki, talabgorlarga ko'pincha kerakli malaka, ishga va jamoaga tez va oson kirishib ketish imkonini beradigan bilimlar, ko'nikmalar va tajriba yo'q. Oxir-oqibat ish beruvchi ishga bo'sh o'rin uchun belgilangan talablarga ko'proq mos keladigan xodimni ishga oladi, keyin esa uni moslashtirish va o'qitishga yana ko'p vaqtni sarflashga to'g'ri keladi.

Kadrlarga oid ushbu masalaning muqobil echimi sifatida stajirovka va murabbiylikdan foydalanish lozim, zero ular yosh mutaxassislarni tayyorlashning samarali tizimi hisoblanadi.

Korxonada stajirovka dasturining asosiy maqsadi korxonaning bo'lajak mutaxassislari va menejrlari zaxirasini shakllantirishdan iborat.

Stajirovka dasturi yosh mutaxassislarni tayyorlash va rivojlantirishga qaratilgan vazifalar va funkstiyalarning tayyor to'plami bo'lib, bu mutaxassislar keyinchalik kompaniyada asosiy o'rinlarni egallashi mumkin.

Masalan, ba'zi bir chet el kompaniyalarida bunday dasturning afzalliklarini quyidagilar tashkil etadi:

– kompaniya biznesining turli sohalarida amaliy tajriba va bilimlar orttirish;

– tajribali menejrlar rahbarligidagi yakka tartibli rivojlanish rejasi;

– kompaniyaning o'zida menejer lavozimida xizmatda o'sishni davom ettirish hamda xalqaro tajribani orttirish imkoniyatiga ega bo'lish.

Oliy, o'rta maxsus va kasb-hunar ta'lim muassasalari bitiruvchilarining korxonaga u yoki bu lavozimga qo'yadigan bazaviy talablarga mos keladiganlari stajyor bo'lishi mumkin.

Murabbiylar – bu korxonada uzoq vaqtdan beri, odatda, uch yildan ortiq ishlab kelayotgan, tegishli faoliyat sohasida yuqori nazariy va amaliy bilimlarga ega bo'lgan mutaxassislar. Eng ma'qul holatda – bu keng ko'lamlı professional xotiraga ega bo'lgan, tajriba almashinish va stajyorlarni o'qitishni istaydigan va buni uddasidan chiqa oladigan, buning uchun o'z ish grafigidan ma'lum bir vaqtni ajratishga tayyor bo'lgan mutaxassislardir.

Odatda, stajirovka dasturini ishga solishga qaror qilgan kompaniyalarda aksariyat hollarda xizmatda o'sishni rejalashtirish va xodimlarni rivojlantirish vositasida vorislik jarayoni yo'lga qo'yiladi.

Kadrlar xizmati xodimlari stajyorlikka nomzodlarni izlash manbalarini yaxshi biladilar:

– internet (bu yoshlar ko'p muloqot qiladigan ijtimoiy tarmoqlar ham, bo'sh o'rinlar haqidagi e'lonlar joylashtirilgan saytlar ham bo'lishi mumkin);

– davlat tashabbusi bilan yoki tijorat maqsadlarida uyushtirilgan vakansiya yarmarkalari;

– ta'lim muassasalari, o'quv yurtlari qoshidagi kar'era markazlari bilan bevosita aloqa.

Nomzodlarni izlashning samarali manbasi korxonaning sayti bo'lishi lozim, unda "Vakansiyalar" bo'limida bitiruvchilarni ishga qabul

qilish haqida e'lonlar joylashtirib, stajirovka dasturining shartlari bayon qilinishi mumkin.

Bo'sh o'rinlarni to'ldirishga nomzodlarni tanlash jarayonida qabul qilingan bosqichlarni stajyorni tanlash uchun ham qo'llash mumkin. Hammasi u yoki bu tashkilotda xodimni tanlab olishning qanday tartib va qoidalari amal qilishiga bog'liq. Biroq, stajyor boshqa yangi xodimga nisbatan o'ziga ko'proq vaqtni va ko'proq kiritmalarni talab etishini hisobga olsak, nomzodni tanlashda adashmaslik nihoyatda muhim. Shu munosabatda tanlash usullarini kengaytirish va jarayonni murakkablashtirish zarurati tug'ilishi mumkin.

Masalan, yangi xodimni ishga olish haqida ijobiy qaror qabul qilish uchun uning rezyumesini tahlil qilish va u bilan suhbat o'tkazish kifoya qiladi, stajyor bilan esa jarayonga:

– umumiy rivojlanish bo'yicha testlash, kasbiy yo'nalganligini baholash, mativastion ixtisoslikni tahlil qilish va h.k.lar bosqichini;

– biznes-o'yin bosqichini qo'shish mumkin, bu nomzodning shaxsiy fazilatlarini, bilimdonligi, xulq-atvor xususiyatlari haqida tasavvur hosil qilishga, nutqini lingvistik tahlil qilishga yordam beradi. Bu esa etakchilik, jasurlik, taqdimot ko'nikmalari kabi fazilatlarini aniqlash imkonini beradi.

Ushbu usullari yordamida talabgor haqida to'liq axborot olish va uni yosh mutaxassislar stajirovkasi dasturiga jalb qilishning qanchalik maqsadga muvofiqligi haqida to'g'ri qaror qabul qilish mumkin. Asosiysi – kadrlar xizmati va bo'linma rahbari, stajyor keyinchalik, bo'linma xususiyatlaridan kelib chiqib o'ziga yuklatilgan vazifalarni lozim tarzda bajarishi uchun, o'zlashtirgan bilim va ko'nikmalardan tashqari, unga yana qanday muhim fazilatlar (bilimlar) kerak bo'lishini aniqlash dardkor.

Tanlovning barcha bosqichlaridan o'tgan va stajirovkaga qabul qilingan stajyor majburiy tartibda rivojlanish dasturiga ega bo'lishi kerak. Rivojlanish dasturi korxonada haqida axborot olishning bosqichli reja-jadvali – nazariya, hamda tegishli yo'nalish bo'yicha bazaviy ko'nikmalarga o'rgatish – amaliyotdan iborat.

Shuningdek dasturda stajyor materialni o'rgangani va mas'ul shaxs tomonidan stajyorning materialni o'zlashtirgani baholangani haqida belgi qo'yilishi mumkin.

Baholash parametrlari sifatida quyidagilar qabul qilinishi mumkin:

- materialni o'zlashtirish tezligi;
- rivojlanish dasturiga muvofiq o'qish muddatlariga rioya etishi;

– korxonatashkilotdagi intizomga, tartib-qoidalarga va uning siyosatiga rioya qilinishi;

– vazifalarning sifatli va o'z vaqtida bajarilishi;

– qo'shimcha foyihalarga jalb qilinganlik.

Keyinchalik rivojlanish dasturidan o'tish bo'yicha berilgan umumiy baho stajyorni muayyan lavozimga ishga qabul qilish yoki rad etish haqida qaror qabul qilinishida asosiy omillardan biri bo'lishi mumkin.

Korxonada yosh mutaxassislar bilan ishlash bo'yicha umumiy chizmasi 8-rasmda keltirilgan.

Ishlab chiqarishda rahbarlarning eng ko'p sonli guruhlarini ishlab chiqarish uchastka ustalari hisoblanadi. Ular ko'pincha ishlab chiqarishda reja bajarish va majburiyatlar hamda madaniyatga ta'sir qilishi mumkin. Tashkilot va korxonalarining usta rolini oshirish borasidagi ishlarning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi.

Usta lavozimiga oliy ma'lumotli insonlar bilan ishlash qobiliyatiga ega bo'lgan shaxslar qabul qilinadi. Yosh mutaxassislarni ushbu lavozimga qabul qilishda dastlab o'quv-kurs kombinatlari qoshidagi yosh ustalar maktablarida yoki bevosita ishlab chiqarishda ta'lim oladi. Ishlab chiqarish masalalarini hal qilishda ustalarning tayyorgarlik darajasiga ta'sir ko'rsatuvchi eng muhim omil doimiy holda malakani oshirish hisoblanadi. Shu bois kadrlar bo'limi ustani ishga qabul qilganda uning malakasini oshirish muddatini rejalashtiradi va unga rioya qilishni nazorat qiladi.

Ustalarga amaliy yordam ko'rsatish, ilg'or tajribani o'rganish va tarqatish uchun tashkilotlarda texnik, iqtisodiy, psixologik-pedagogik masalalari hamda barcha boshqaruv pog'onalarida tajriba almashish bo'yicha seminar yig'ilishlarni olib borish davriyligi belgilanadi hamda ustalar bilan ishlash ustidan nazorat qilish tizimini ishlab chiqadi.

5.3. Boshqaruv xodimlarini tanlab olish va joylashtirishning

ilmiy-amaliy asoslari

Kadrlar menejmentini tashkil etishda ishlab chiqarishda ishchilarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish, foydalanish, ularning malakasini oshirish jarayonlari farqlanadi. Boshqaruvchi xodimlarni tanlab olishga ishchilarning muayyan lavozimlarda boshqaruv funktsiyalarini muvaffaqiyatli bajarishga yaroqliligini aniqlash maqsadida ularni o'rganish jarayoni tushuniladi.

Boshqaruv xodimlarini joylashtirish mavjud ishchilarni yagona yaxlit tizim sifatida namoyon bo'lgan boshqaruv jamoasi talablariga muvofiq holda tarkibiy bo'linmalar bo'yicha maqsadga muvofiq holda taqsimlashdan iborat.

Nomzodini qo'yish ishchilarni rahbar kadrlar zaxirasiga tanlab olish va kiritish hamda u tomondan zaxira tarkibida zarur bo'lgan tayyorgarlikdan o'tishini nazarda tutadi.

Hozirgi kunda boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, nomzodga qo'yish va joylashtirishning uchta asosiy mexanizmlari mavjud:

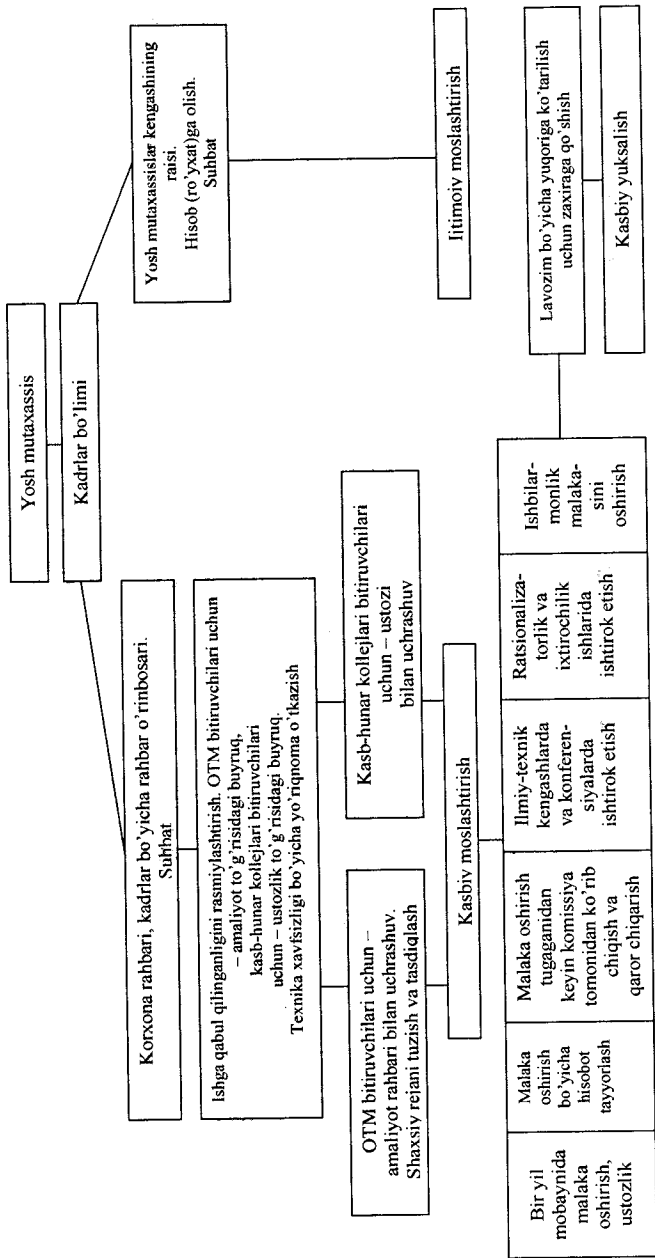
- erkin tanlab olish;
- rasmiy mezonlarni qondirish;
- tanlov.

Erkin tanlab olish korxonada va tashkilotdagi kadrlar bo'limining bo'sh turgan boshqaruv lavozimlariga nomzodlarni qidirish bo'yicha mustaqil faoliyatdan iborat. Erkin tanlab olishning kamchiliklariga nomzodlikka tanlab olinayotgan shaxslar sonining cheklanganligi, xizmat bo'yicha ko'tarilish tasodifiyligi, butun apparat uchun yagona talablarga rioya qilish qiyinchiliklari kabilar kiradi.

Rasmiy mezonlarni qondirish mexanizmlari oxirgi – masalan, rahbar va mutaxassis lavozimlar nomenklaturasi, ishchilarning kasbiy-malakaviy modellari, xizmatchi lavozimlarning umumtarmoq malakaviy tavsiflariga muvofiq holda amalga oshiriladi. Mazkur mexanizmning kamchiligi shundan iboratki, unda tegishli ishchiga nisbatan zarur talablar bo'yicha to'liq va aniq ro'yxatni aniqlash deyarli mumkin emas.

Tanlov boshqaruv apparatida ishlash uchun nomzodlarni tanlashda musobaqa tamoyiliga asoslanadi. Ushbu mexanizmning afzalligi kadrlar siyosatini olib borish ustidan nazorat qilish uchun zarur shartlarni yaratib beradigan oshkoralik hamda tanlovda ishtirok etish uchun keng ommaga imkoniyatni berish hisoblanadi. Ko'rib chiqilayotgan mexanizmga yaqin bo'lgan, ammo alohida hisoblangan lavozimlarni almashtirish shakllaridan biri boshqaruv apparatini saylov orqali to'ldirish hisoblanadi.

Yuqorida nomi keltirilgan boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, nomzodga qo'yish va joylashtirish kadrlar salohiyatini shakllantirish bo'yicha mavjud modellar ko'rinishida ifodalash mumkin, ya'ni etalon modeli, "o'toq" modeli va vakil qilib qo'yish modeli.



8-rasm. Yosh mutaxassislar bilan ishlash sxemasi

Etalon modeli yoki “da’vogar-tavsiyachi” modeli qandaydir etalon (masalan, malakaviy talab yoki mazkur ishchilar lavozim guruhlaridagi eng yaxshi aniq bir vakili)dan foydalanish asosida boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish usulini o’zida namoyon etadi. Mazkur modelni tuzish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun turli boshqaruv lavozimlarning kasbgrammalarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi, ya’ni u talab etiladigan ishchilar bo’yicha o’ziga xos kasbiy-malakaviy modelini o’zida namoyon etadi. Rahbar va mutaxassislar kasbiy modellari boshqaruv apparatidagi turli toifadagi ishchilarga qo’yiladigan umumiy talablar va lavozim majburiyatlarini standartlashtirish, oqilonalashtirish va bir me’yorda tartibga solish uchun ishlab chiqiladi. Ushbu modellar asosida bo’sh turgan rahbar va mutaxassislar lavozimlarini almashtirish uchun kontingentlarni kasbiy jihatdan tanlab olish ishlari olib boriladi, boshqaruv ishchilari xizmat vazifalarini bajarish paytida ular o’rtasida funkstional aloqalar o’rnatiladi, rahbar va mutaxassislar attestatsiyadan o’tkaziladi hamda boshqaruv xodimlarining mehnatiga joriy baho beriladi.

Kasbiy-malakaviy model negizida o’quv dasturlari hamda rahbar va mutaxassislarni o’qitish rejaları shakllanadi. Ushbu model ikkita asosiy bo’limlardan iborat: umumiy talablar; funksional huquqlar va ishchining majburiyatlari.

Kasbiy model kadrlar va ijtimoiy rivojlanish xizmatlari standartlashtirish bo’limlari bilan birga boshqaruv apparatining barcha lavozimlari uchun ishlab chiqiladi va rahbar tomonidan tasdiqlanadigan korxonada standarti ko’rinishida rasmiylashtiriladi.

Shunday qilib, ko’rib chiqilayotgan modelning mohiyati shundan iboratki, kadrlarni tanlash bo’yicha organ etalondan foydalangan holda nomzodlar orasidan kerakli sondagi da’vogarlarni (etalondan yomon bo’lmagan insonni) topib va u asosida tegishli boshqaruv kadrlar guruhini shakllantiradi.

Boshqa variant ham bo’lishi mumkin: faoliyat ko’rsatayotgan boshqaruv kadrlar tarkibidan talabga ko’proq mos keladigan ishchi (“tavsiyachi”)ni, nomzodlarning umumiy sonidan esa “da’vogarlar” aniqlanadi, so’ng esa ular bir-biri bilan taqqoslanadi. Agar “da’vogar” “tavsiyachi”dan ko’ra yomon chiqmasa, u boshqaruv guruhiga kiritiladi. Boshqaruv apparatini (yoki elita guruhlari, tashkil etish nazariyasiga ko’ra) shakllantirishning mazkur modeli elitadan chiqadigan ishchilarni

almashtirish qoidasiga ko'ra, ham yuqori unumdor boshqaruv guruhlarini yaratish, ham ularning tanazzulini hosil bo'lishga sabab bo'lishi mumkin.

Etalon modelini shakllantirishning ushbu ikkita rejimini ko'rib chiqamiz: eng yomon ishchilar birinchi bo'lib tark etish rejimi va eng yaxshi ishchilar birinchi bo'lib tark etish rejimi. Agar etalonga mos keluvchi eng yaxshi ishchilar elita guruhlarda uzoq vaqt davomida ishlab turgan bo'lsa, bu eng yomonlarni "brakka chiqarish" va mazkur guruhni ulardan tozalashga xizmat qiladi. Agarda eng yaxshi xodimlar birinchi bo'lib tark etganda ko'p vaqt o'tmay elita guruhleri eng yomon ishchilar hisobiga to'ldiriladi, chunki birinchi ishchilar "tavsiyachi"lar sifatida bo'lmaydi, "da'vogar"lar esa qolgan (yaxshi bo'lmagan) ishchilar bilan taqqoslanadi. Natijada bunday tizim o'ziga kerak bo'lgan rahbarlarni shakllantira olmaydi, chunki lavozimga tayinlangan har bir yangi xodim oldingi xodimdan ko'ra sal bo'lsa ham etalon jihatdan past ko'rsatkichga ega bo'ladi. Shundan kelib chiqqan holda prognoz qilish mumkin: mazkur elita guruhi tanazzulga uchrashi lozim.

Shunday qilib, salbiy teskari aloqa (eng yaxshi ishchilar birinchi bo'lib tark etadi) va "da'vogar – tavsiyachi" deb nom olgan safini to'ldirish mexanizmiga ega guruhning xususiyatlari, agar uni dastlab shakllantirish paytida etalondan aylanib o'tib, mazkur guruhga hattoki eng yomon ishchilarning kam qismi tushgan bo'lsa ham, shubhasiz yomonlashib boradi. Shu paytning o'zida ijobiy teskari aloqaga (eng yomon ishchilar birinchi bo'lib tark etadi) ega bo'lgan guruhlarining xususiyati doimo yaxshilanib boradi. Bunga misol qilib sportni keltirish mumkin: terma jamoadan odatda birinchi bo'lib eng yomon sportchilar musobaqani tark etadi.

Boshqaruvchi kadrlarni shakllantirishning "o'toq" modeli kadrlarni tanlab olish bo'yicha organ da'vogarlarni cheklangan miqyosda tanlab olish, masalan, bitta korxonaga yoki tashkilot miqyosida harakat qilishga majbur bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Mazkur holatda boshqaruv guruhining har bir rivojlanish bosqichi (masalan, har bir navbatdagi attestatsiya yoki joriy baholashdan keyin) uning tarkibidan qolgan ishchilarga nisbatan yomonroq bo'lganlar boshqa ishchilar bilan almashtiriladi. Bunda guruhning har bir rivojlanish bosqichida ishchilar qancha kam ketsa, shunchalik "o'toq" model samarali hisoblanadi, ya'ni faqatgina bitta eng yomon ishchini bo'shatish afzalroq hisoblanadi, aks holda u bilan birga undan ruyxatda pastroq turgan ishchilarni ham

bo'shatishga to'g'ri keladi. Va aksincha, bitta eng yaxshi ishchini yo'qotayotgan guruh eng ko'p zararga uchraydi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv guruh eng yaxshi xodimlarning tark etishi eng yomon xodimlarni tizimli ravishda "o'toq" qilish bilan qoplangan taqdirda samarali hisoblanishi mumkin. Ushbu amalning dastagi sifatida ekspert baholash xizmat qilishi mumkin, uning natijalari bo'yicha ishchining ishchan va shaxsiy qobiliyatlarining namoyon bo'lish jadvali tuziladi. Qolgan baholaydigan ishchilarga nisbatan umumiy baholash natijasida eng kam ball to'plagan rahbarlar mazkur boshqaruv guruhidan chiqish uchun da'vogar sifatida ko'rib chiqilishi mumkin.

Boshqaruv apparatining "o'toq" modelining huquqiy asosi rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha me'yoriy hujjatlari hamda ishchilar soni va tarkibini mustaqil tarzda boshqarilishini tashkil etish huquqi xizmat qilishi mumkin.

Boshqaruv xodimlarini shakllantirishning **vakil qilib qo'yish modeli** ko'p sonli da'vogarlardan tanlov asosida tanlab olish amalini o'zida namoyon etadi (masalan, yirik birlashma, vazirlik, mahalliy hukumat organlari va x.k.dagi boshqaruvchi kadrlarni shakllantirish chog'ida). Bunda kadrlar bilan to'ldirish amali mazkur boshqaruv guruhida shakllanmay, balki umumiy da'vogarlar. "Vakil qilib qo'yish" modelining "da'vogar-tavsiyachi" modelidan tub farqi shundaki, unda kiritilayotgan da'vogarning boshqaruv guruhiga kirgan xodimlar bilan solishtirish rad etiladi. Da'vogarlarni vakil qilib qo'yish tufayli shakllantirilgan va faoliyat ko'rsatuvchi guruhning samaradorligi "o'toq" yo'li bilan shakllantirilgan guruhning samaradorligidan ko'ra yuqori.

Shunday qilib, kadrlar amaliyotida turli boshqaruv xodimlarini shakllantirish modellari bo'yicha bilish va to'g'ri ko'llash uning faoliyati samaradorligini oshirish va eng munosib da'vogarlardan rahbarlarni tanlab olishga xizmat qiladi. Bunda rahbar kadrlarni tanlov asosida tanlab olish, bitta lavozimni egallab turish bo'yicha cheklangan muddatini o'rnatish kabi kadrlar siyosati vositalarini joriy etish boshqaruv apparatidan oqilona foydalanish, yangi ishchilarning doimiy oqimini ta'minlaydi.

Boshqaruv lavozimlarida kadrlarni doimiy va bir me'yorda yangilash zaruratini ta'kidlagan holda shuni alohida aytib o'tish lozimki, bunday yangilanish kadrlar ko'nimsizligiga aylanib qolishi mumkin emas. Shu bois boshqaruv xodimlarni yangilash jarayoni quyidagi tamoyillarga asoslanishi lozim:

- yangilanishni o'zining majburiyatlarini sitqidildan bajaruvchi ishchilarni bo'shatish usuli sifatida tushunmaslik lozim;
- rahbar va mutaxassislarni boshqa lavozimlarda ishlashi uchun ularning manfaatlarini va imkoniyatlarini hisobga olishi lozim;
- xodimlar tomonidan oldingi ish joyida to'plangan boshqaruv tajribalarini yangi lavozimlarda qo'llash uchun imkoniyatlari yaratib berilishi lozim.

Qisqacha xulosalar

So'nggi paytda ish beruvchilar xodimlarni tanlashda muammolarga tobora ko'proq duch kelmoqda. Muammo shundan iboratki, talabgorlarga ko'pincha kerakli malaka, ishga va jamoaga tez va oson kirishib ketish imkonini beradigan bilimlar, ko'nikmalar va tajriba yo'q. Oxir-oqibat ish beruvchi ishga bo'sh o'rin uchun belgilangan talablarga ko'proq mos keladigan xodimni ishga oladi, keyin esa uni moslashtirish va o'qitishga yana ko'p vaqtni sarflashga to'g'ri keladi.

Boshqaruv xodimlarini joylashtirish mavjud ishchilarni yagona yaxlit tizim sifatida namoyon bo'lgan boshqaruv jamoasi talablariga muvofiq holda tarkibiy bo'linmalar bo'yicha maqsadga muvofiq holda taqsimlashdan iborat. Nomzodini qo'yish ishchilarni rahbar kadrlar zaxirasiga tanlab olish va kiritish hamda u tomondan zaxira tarkibida zarur bo'lgan tayyorgarlikdan o'tishini nazarda tutadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlarni jalb qilishda qanday yondashuvlar qo'llanilishi mumkin?
2. Xodimlarni tashqaridan yollashning afzalliklarini aytib bering.
3. Kadrlarni tanlab olishning tashqi manbalari kamchiliklariga nimalar kiritiladi?
4. Tashkilot o'z xodimlarini jalb qilishning afzalliklarini sanab bering.
5. Stajirovka dasturining ahamiyatini tushuntirib bering.
6. Stajyorlikka nomzodlarni izlash manbalarini aytib bering.
7. Hozirgi kunda boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, nomzodga qo'yish va joylashtirishning nechta asosiy mexanizmlari mavjud?
8. Boshqaruv xodimlarini yangilash jarayoni qanday tamoyillarga asoslanishi lozim?

6-bob. KADRLARNI KASBIY YO'NALTIRISH, IJTIMOIYLASHTIRISH VA MEHNATGA MOSLASHTIRISH

6.1. Kasbga yo'naltirish – tizim sifatida

Korxonada va tashkilotlarni zarur kasb va malakaga ega bo'lgan kadrlar bilan samarali va sifatli ta'minlash asoslari umumta'lim o'quvchilari o'rtasida kasbga yo'naltirilgan ishlarni olish borish hisoblanadi, ular o'z navbatida zamonaviy ishchi kuchini takror ishlab chiqarish sharoitlarida qurilish va sanoat ishlab chiqarishini mehnat resurslari bilan to'ldirish eng muhim manbasi hisoblanadi.

Ko'p tarmoqli xo'jalik sharoitlarida maktab bitiruvchilari ishlab chiqarishning u yoki bu kasbdagi kadrlarga bo'lgan ehtiyojini, ish bilan ta'minlash bo'yicha real imkoniyatlar yoki o'qishni davom ettirish, turli kasblarning xususiyatlarini tasavvur qilish va o'zining moyillik va qobiliyatlarini to'g'ri baholay olishi qiyin. Har yili 500 tadan ortiq yangi kasblar yaratiladi, shuni ta'kidlash kerakki, eski kasblarning tabiiy yo'q bo'lishi yangilarning paydo bo'lishiga qaraganda sustroq sodir bo'ladi. Bir vaqtning o'zida ko'p sonli tadqiqotlarning natijalari o'zining qobiliyatlari bilan kasbning talablariga mos keluvchi ishchilarning mehnat unumdorligi ushbu talablarga mos kelmaydigan qobiliyatlarga ega bo'lgan ishchilarga nisbatan o'rtacha 20 foizga yuqori, ishlash joyini almashtirib turgan ishchilarning qariyb 40 foizi ishni qobiliyat bo'yicha tanlamagan ishchilar ekanligidan dalolat bermoqda. Shu bois yoshlarni kasbga yo'naltirishni tashkil etish korxonada va tashkilotning samarali faoliyatini amalga oshirishning muhim sharti hisoblanadi. **Kasbga yo'naltirish deb kadrlarning moyilligi, qobiliyati va insonning boshqa individual fazilatlarini ob'yektiv baholash va hisobga olish asosida ish joyi bo'yicha biriktirishga ko'maklashuvchi ularga ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va vositalarning ilmiy asoslangan tizimiga aytiladi.**

Kadrlarni kasbga yo'naltirishni tashkil etish o'zaro bog'liq bir nechta **bosqichlardan** iborat:

- kasbiy axborot,
- kasbiy masalihat,
- kasbiy tanlab olish
- kasbga moslashtirish.

Kasbiy axborot (kengroq ma'noda – kasbiy maorif) umumta'lim maktab o'quvchilarini, ularning o'qituvchi va ota-onalarini doimiy va bir

me'yorda kasbiy xabardor bo'lishni ta'minlash; etakchi va ommaviy kasblarni kasbiy targ'ibot qilishni tashkil etish; korxonalar, tashkilotlar, kasb-hunar kollejlari va umumta'lim maktab jamoalari o'rtasida doimiy aloqalarni o'rnatish va mustahkamlashga qaratilgan.

Kasbiy maslahatning vazifalari: yoshlarga jamoat ishlab chiqarish sohasida turli mehnat faoliyatiga o'z qobiliyatlarini baholashda yordam berish; kasbni tanlash va uni o'zlashtirishning mumkin bo'lgan yo'llari (oliy o'quv yurtlari, kasb-hunar kollejlari o'qish, bevosita ishlab chiqarishda tayyorlanish va h.k.) bo'yicha aniq tavsiyalarni berish. Kasbiy maslahatlarni yoshlarni kasbga yo'naltirish bo'yicha bo'linma shtatlar tarkibiga kirgan yuqori toifali psixolog-maslahatchilar olib boradi. Maslahatlar tibbiyot xulosasi, tafsiloti, maxsus psixofiziologik tadqiqotlar natijalari asosida olib boriladi.

Kasbiy tanlab olishning eng asosiy vazifasi har bir o'spirin uning qobiliyati va moyilligini hamda ishlab chiqarishga bo'lgan ehtiyojini hisobga olgan holda aniq bir turdagi mehnat faoliyatiga kasbiy jihatdan yaroqliligini ilmiy asoslangan holda aniqlash hisoblanadi. Kasbga yo'naltirishni tashkil etish ishlari ishchilarni mehnat jamoasiga ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar majmuasini ishlab chiqish va amalga oshirish bilan tugatiladi.

Hozirgi kunda amal qiluvchi kasbga yo'naltirishni boshqarish mexanizmining tarkibiy qismlari quyidagilar hisoblanadi:

– umumta'lim maktab va kasb-hunar kollejlariidagi kasbga yo'naltirilgan xonalar va laboratoriyalar;

– korxonalar va tashkilotlardagi kasbga yo'naltirishga ixtisoslashtirilgan tarmoq xonalari va kasbiy tanlab olish laboratoriyalari;

– hududiy idoralararo kasbga yo'naltirilgan markazlar hamda aholini ish bilan ta'minlash markazlari;

– mehnat bo'yicha bo'lim va boshqarmalar nomidan ish ko'ruvchi umumdavlat organlari (ular boshqa tashkilotlar bilan birgalikda har yili hududda kasbga yo'naltirish bo'yicha muvofiqlashtiruvchi ish rejasini ishlab chiqadi, idoraviy bo'ysinishdan qat'iy nazar kasbga yo'naltirilgan bo'linmalarning faoliyati ustidan nazorat olib boradi, ushbu sohada ilg'or tajribani tarqatadi). Bandan tashqari, ushbu organlar hududlarning kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojining balans hisob-kitobini ishlab chiqadi va o'quvchi, o'qituvchilar jamoasi, ota-onalar va boshqa toifadagi fuqarolarni ushbu axborotdan foydalanishini ta'minlaydi, hududlarning

kadrlarga bo'lgan ehtiyojiga muvofiq holda maktab o'quvchilarini mehnatga o'qitish ixtisosligi bo'yicha tavsiyanomalar tayyorlaydi.

Kasbga yo'naltirilgan ishlar tizimini boshqarish, odatda, uchta jihatdan ko'rib chiqiladi. **Ijtimoiy-iqtisodiy jihat** ijtimoiy-kasbiy faoliyatni amalga oshirishga imkon beruvchi muayyan bilim, me'yor, ko'nikma va o'quv tizimini o'zlashtirishni nazarda tutadi, bu esa ishchi kuchi tarkibining sifat jihatdan yaxshilanishi va yoshlarning mehnatdan qoniqish darajasining oshishida aks etadi. **Psixologik-pedagogik jihati** o'quvchining qiziqish, moyillik va qobiliyatlarini aniqlash va shakllantirish hamda shaxsning individual-psixologik xususiyatlariga mos keluvchi kasblarni tanlashda yordam berishni ko'zda tutadi. **Tibbiy-biologik jihati** muayyan kasbiy faoliyatni bajarish uchun zarur bo'lgan insonning sog'lig'i va alohida fiziologik qobiliyatlariga bo'lgan ehtiyojini amalga oshirishni nazarda tutadi. Bunda har qanday pog'onada kasbga yo'naltirilgan ishni bajarishda muvaffaqiyat darajasi ushbu jarayonlarni boshqarishga nisbatan yondoshuv qanchalik kompleks va tizimli tarzda amalga oshirilganligiga bog'liq.

Kasbga yo'naltirishni boshqarish usullari quyidagilar hisoblanadi:

– **dasturli-maqсадli** (kasbga yo'naltirishning asosiy maqsadini aniqlash, unga erishish dasturlarini ishlab chiqish, dasturlarni amalga oshirish bo'yicha boshqaruv mexanizmlarini yaratish);

– **prognozlashtirish** (turli xodimlarga bo'lgan hozirgi va istiqbolli talablarni, fan-texnika taraqqiyotining tendensiyalarini hisobga olish, istiqbol uchun kadrlar siyosatini prognozlashtirish);

– **modellashtirish** (korxonada, tashkilot, tarmoq va hududda kasbga yo'naltirishni boshqarish bo'yicha modellarni tuzish);

– **tashkiliy-tartibli** (kasbga yo'naltirish ishlari tizimi faoliyat ko'rsatishi ularni bajarish ustidan nazorat qilish qoidalarini tartibga soluvchi tegishli hujjatlar –bo'yruq, farmoyish, qoida, standartlarni tayyorlash).

Ishlab chiqarishda kasbga yo'naltirish yagona va barqaror tizimni namoyon etadigan dinamik samarali natijalarni berishi mumkin. Bunga ko'proq ushbu tizimni boshqarish bosqichlari, jihatlari, funkstiyalari, usullari hamda asosiy maqsadlarini va yo'nalishlarini aniqlash kabilar ko'maklashadi.

Kasbga yo'naltirish bo'yicha ishlar ikkita yo'nalishlarda olib boriladi:

birinchi yo'nalish – yoshlarda ishlab chiqarish ehtiyojlarini hisobga olgan holda shaxsiy qiziqishlarini shakllantirish;

ikkinchi yo'nalish – yoshlarning shaxsiy qiziqishlarini jamoada amalga oshirish imkoniyatlarini moslashtirish.

Demak, butun kasbga yo'naltirish tizimining maqsadi shaxsiy xohishlarning ijtimoiy ehtiyojlarini optimal holda mos kelish holatini aniqlashdan iborat.

6.2. Kasbiy maorif

Kasbiy maorif – kasbiy axborot, kasbiy targ'ibot va kasbiy tashviqotni nazarda tutadi. Uning asosiy maqsadi o'quvchilarga iqtisodiyotning eng ommalashgan kasblari bo'yicha muayyan hajmdagi ma'lumotlar to'g'risida axborot berish, ularni o'zlashtirish uslub va sharoitlari to'g'risida axborot berish; hozirgi kunda iqtisodiy hudud xo'jaligi keskin ehtiyoj sezayotgan kasbning ahamiyatini targ'ib qilishdan iborat. Shuningdek bunda kasbiy tarbiyalash ham alohida o'rinni egallaydi, unga maktab o'quvchisida insonning kasbiy jihatdan eng muhim qobiliyatlari (**kasbiy burch va sharaf, mas'uliyatlilik, kasbiy g'urur, etika** va boshqalar)ni tarbiyalash tushuniladi.

Kasbiy axborot kasbiy maorifning alohida nisbatan mustaqil va butun kasbga yo'naltirish unsuri sifatida o'quvchilar tomonidan kasbni to'g'ri tanlash to'g'risida ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik va psixofiziologik shartlarga oid zarur bilimlarni o'zlashtirishga qaratilgan o'quv-tarbiya ishlarni tashkil etish va olib borish tizimini o'zida namoyon etadi. Kasbiy axborot ishlari tizimining unsurlarini sanab o'tamiz.

• **kasbiy axborot darslari.** Uning asosiy vazifasiga quyidagilar kiradi:

- o'quvchini kasbga o'rgatish va tanlashga qiziqish uyg'otish;
- o'spirinda kasbni ongli ravishda tanlashga ma'suliyat va faol munosabatlarni tarbiyalash;
- kasbiy faoliyatni tanlashda to'g'ri motivatsiyalarni aniqlash;
- o'quvchining bilish faolligini va mustaqilligini rivojlantirishga ko'maklashish;
- maktab o'quvchisi tomonidan kasbiy jihatdan o'z-o'zini topish va o'zini shakllantirish maqsadida kasbiy jihatdan muhim qobiliyatlarni mustaqil tarzda tarbiyalash ishlarini takomillashtirish kabilar kiradi.

• **kasbgrafik** (professiografik) **uchrashuv** – u o'quvchilar tomonidan kasbni o'rganish yo'llaridan biri bo'lib, muayyan kasb bo'yicha vakillarning maktab o'quvchilari bilan uchrashuvini o'zida namoyon etadi. Kasbgrafik uchrashuvda o'quvchilar kasb bo'yicha vakil bilan birga kasbiy mehnatning mazmunini psixologik tahlilini olib boradi, shaxsning psixologik sohada kasbga nisbatan talablarini izohlaydi. Kasb bo'yicha vakil o'quvchilar yordamida kasbiy faoliyatning ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik jihatlarini ochib beradi hamda o'z kasbining psixologik tuzilmasini izohlaydi va mutaxassis sifatida o'zini tahlil qilib, o'zi tuzgan savolarga javob beradi: Mazkur tanlangan kasb uni nima bilan qiziqtirgan? Mehnat sohasida u nimalar tufayli yuqori unumdorlikka erishadi? Nima uchun bu kasb har kimga ham qiziq emas? Nima uchun mazkur kasbiy mehnat turida ayrim kishilar alohida topshiriqlarni uddalay olmaydi yoki ularni sifatsiz bajaradi?

• **kasbgrafik ekskursiya** – uning vazifasi bir tomondan o'quvchilarni zamonaviy ishlab chiqarishning tuzilmasi, texnika, texnologiya, mehnatni tashkil etish, mashinalarning tuzilishi va harakatlanish tamoyillari, ishlab chiqarish texnologiyalarida turli tabiiy qonuniyatlar borasidagi bilimlarni qo'llash va ulardan foydalanish bilan tanishtirishdan iborat bo'lsa, ikkinchi tomondan ularni kasbga qaratilgan maqsadlarda kasblarni mustaqil tarzda tahlil qilishga o'rgatishdan iborat. Boshqacha qilib aytganda, kasbgrafik ekskursiya bevosita insonlar kasbiy faoliyatining aniq bir sharoitlarda kasbgrafik axborotini olish va tahlil qilishga qaratilgan o'quvchilarning bilish faoliyatini tashkil etish shaklidir.

• **kasbgrafik tadqiqot** o'quvchilarning mustaqil faoliyatini tashkil etishga asoslanib, mazkur kasbiy faoliyat turining kasbga yo'naltirilgan tafsilotini tuzish maqsadida muayyan maktab o'quvchilar guruhi tomonidan mazkur kasb bo'yicha ma'lumotlarni mustaqil tarzda topishni nazarda tutadi. Kasb 5 ta jihatlar bo'yicha o'rganiladi va tegishli o'quvchilar 5 ta guruhga bo'linadi va quyidagilarni tadqiq etadi:

birinchi guruh– kasb bo'yicha umumiy ma'lumotlarni;

ikkinchi guruh– mehnat jarayonini;

uchinchi guruh– sanitariya-gigiena mehnat sharoitlarini;

to'rtinchi guruh– insonning jismoniy va psixologik sohada kasbga nisbatan talablarini;

beshinchi guruh–kasbiy tayyorgarlikka nisbatan talablarni tadqiq etadi.

O'quvchilar bilan kasbga yo'naltirilgan ishlarni tashkil etish va olib borishda maktab va kasb-hunar kollejaridagi kasbga yo'naltirilgan o'quv-usubiy xonalarmuhim rol o'ynaydi. Kasbga yo'naltirilgan xonalar funkstiyasiga quyidagilar kiradi:

- o'quvchilarga turli iqtisodiyot tarmoqlariga oid axborotlarni berish;
- o'quvchilarni eng ko'p tarqalgan kasblar bilan tanishtirish;
- o'quvchilarning muayyan mehnat faoliyat turlariga kasbiy qiziqishi, moyillik va qobiliyatlarini aniqlash va rivojlantirish;
- o'quvchilarda insonning psixofiziologik fazilatlariga mos keluvchi va jamiyatda kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini hisobga oluvchi kasbiy istaklarini shakllantirish;
- o'quvchilar uchun kasbni tanlash, ish bilan ta'minlash va o'qishni davom ettirish masalalari bo'yicha maslahatlar uyushtirish;
- o'qituvchi va o'quvchining ota-onalari bilan yig'ilish, ma'ruza, uchrashuv va individual maslahatlarni uyushtirish;
- maktab o'quvchilariga kasbga yo'naltirish bo'yicha ilg'or tajriba bilan tanishtirish va umumlashtirish;
- kasbga yo'naltirish masalalari bo'yicha mehnat jamoasi va jamoat bilan aloqalarni amalga oshirish kabilar kiradi.

6.3. Kasbgrafiya va kasblogiya

Kasbgrafiya – kasblogiyaning asosiy tarmoqlaridan biri bo'lib, insonlarning kasbiy faoliyatini o'rganadi. Kasblogiyaning vazifalari kasb yoki mutaxassislikni, insonga, uning psixofiziologik qobiliyatlariga qo'yiladigan asosiy talablarini izohlash hamda inson faoliyatining muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi hamda mehnat bilan qoniqishni shartlaydigan omillarini aniqlash hisoblanadi. Kasblogiyada “kasb”, “mutaxassislik” va “toifa” tushunchalari mavjud.

Kasb – jamoa mehnat taqsimoti jarayonida vujudga kelgan va uni bajarish uchun muayyan qobiliyatlar, maxsus nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarni talab etuvchi mehnat faoliyatining muayyan turidir. Kasb mazkur sohada yaratilayotgan mahsulot, foydalaniladigan mehnat qurollari va ishlab chiqarishning maxsus sharoitlaridan kelib chiqqan holda vujudga keladi (masalan, tokar, randaluvchi, frezerchi, pardozlovchi, chilangar, temirchi, shtamplovchi, payvandlovchi).

Mutaxassislik kasbning kichkina turini o'zida namoyon etib, bitta kasb doirasida keyingi mehnat taqsimotini nazarda tutadi (masalan,

chilangar-yig'uvchi, chilangar- instrumentchi, chilangar-ta'mirlovchi va h.k.)

Ishchining toifasi maxsus bilim, amaliy ko'nikma darajasi bilan aniqlanadi va ishchi tomonidan bajarilayotgan aniq bir ish turining murakkablik darajasi bilan tavsiflanadi. Malakali ishchi kadrlarga tegishli o'qitish va attestatsiyadan o'tkazishni talab etuvchi nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarga ega ishchilar kiradi.

Mehnatni psixologik jihatdan o'rganish va keyinchalik amaliy faoliyatda foydalanish uchun aniq bir ish turini kompleks, tizimlashtirilgan holda, har tomonlama izohlash kasbgramma (professigramma) hisoblanadi.

Kasbgramma o'quvchi va ishga joylashayotgan yoshlarning kasbiy axborotlashtirish va maorif jarayonida turli kasblar bilan tanishtirish uchun qo'llaniladi.

Asosiy ishchi kasblarning kasbgrammalari ish jarayoni bo'yicha ma'lumotlar, talab qilinadigan kasbiy va umumta'lim tayyorlanishi to'g'risida axborot, gigiena va fiziologik xususiyatlari, tibbiy jihatdan to'g'ri kelmaslik holatlari, kasbiy-malakaviy o'sish istiqbollari, iqtisodiy ma'lumotlar va boshqalar. Maktab o'quvchilarini kasbga yo'naltirishni tashkil etishni rivojlantirish va takomillashtirishda, ishlab chiqarish korxonasi va tashkilotdagi kadrlarni tayyorlash bo'yicha muhandislar, kasbga yo'naltirish ishlari bo'yicha tashkilotchilar muhim rol o'ynaydi.

Kasblarni izohlash (kasbgramma)ning umumiy rejasi quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

1. Kasb, mutaxassligi bo'yicha umumiy ma'lumotlar (kasbning nomi, mazkur ixtisosliklarga bo'lgan ehtiyoj, kasbiy tayyorlanish shakllari, kasbni o'zlashtirgandan keyin egallashi mumkin bo'lgan ish o'rinlari).

2. Ishning mazmuni va shartlari (qo'llanilayotgan materiallar, mehnat qurollari, ish jarayoni va uning natijalari, mexanizastiyalash va avtomatlashtirish darajasi, ishlash uchun zarur bo'lgan bilim, o'quv, ko'nikma, qobiliyat va mehnat sharoitlari).

3. Mehnat jarayonida insonning roli (mehnatning jozibali jihatlari va uning murakkabliklari, mas'uliyat darajasi va ijodning unsurlari, psixofiziologik qobiliyatlar va tibbiy jihatdan to'g'ri kelmaslik holatlari, inson uchun mehnatdan kelib chiqadigan ijobiy va salbiy oqibatlar).

4. Kasbning ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlari (ish haqi va ijtimoiy ta'minot tizimi, madaniy-maishiy sharoitlar, kasbiy o'sishning istiqboli, kasbning geografiyasi va boshqalar).

Kasbgrammaning eng muhim tarkibiy qismlaridan biri psixogramma bo'lib, unda kasbning psixologik xususiyatlari izohlanadi. Har bir aniq kasb ishlab chiqarish operastiyalarini bajarish jarayonida alohida psixologik tarkiblar (hissiyot, idrok, xotira, tafakkur, tasavvur, nutq, e'tibor, iroda va boshqalar)ning son va sifat jihatdan ifodalanilishi, ularning o'zaro aloqadorligi va o'zaro ta'sirini belgilab beradi, bu esa muayyan qobiliyatlarning mavjudligini shartlaydi. Psixogramma ushbu xususiyatni aks ettirish va insonga uni qiziqtirayotgan kasb tomonidan uning psixologik holati va shaxsiga qanday talablarni qo'yayotganligini bilishga xizmat qiladi.

6.4. Kadrlarni ishlab chiqarish va ijtimoiy moslashtirishni tashkil etish

Kasbga yo'naltirish sohasini rivojlantirishda tashkilot va korxonadagi kasbga yo'naltirilgan laboratoriya va xonalar katta hissa qo'shmoqda. Ushbu laboratoriya va xonalarning asosiy vazifalari – umumta'lim maktablarda yosh o'quvchilar bilan kasbga yo'naltirish ishlarida ishtirok etish; ishga joylashayotgan ishchi va xizmatchilarni ishchining individual xususiyatlariga muvofiq kasb guruhlari bo'yicha to'g'ri taqsimlash; xona va laboratoriyaning asosiy vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan tadqiqotlarni olib borish; imkon qadar qisqa muddat ichida tanlangan kasbni sifatli o'zlashtirishni ta'minlovchi kadrlarni kasbga yo'naltirilgan soha bo'yicha tayyorlash hamda tarbiyalash shakl va usullari bo'yicha tavsiyalar berishdan iborat.

Bunda yangi kelgan ishchilarning ishlab chiqarishga moslashishiga asosiy e'tibor beriladi, ya'ni ularni ijtimoiy ishlab chiqarish muhitiga faol kirishi va bo'linma jamoasining qadriyatlarini qabul qilishini nazarda tutadi.

Moslashtirish (*rus tilida adaptatsiya, lotincha adaptare*) – bu ishga qabul qilingan odam va tashkilotning faol o'zaro bir-biriga moslashishi jarayoni bo'lib, xodimning jismoniy va ijodiy mehnat salohiyatini eng samarali tarzda ro'yobga chiqarishga qaratilgan.

Aytish mumkinki, xodimni yangi ish joyiga moslashtirish – bu yangi ishni faol o'zlashtirish hamda jamoaga kirishish jarayoni bo'lib, bir vaqtning o'zida bir nechta yo'nalishda boradi, bular:

- tashkiliy;
- kasbiy;
- psixofiziologik;
- ijtimoiy-psixologik;
- ijtimoiy-iqtisodiy.

Tashkiliy moslashtirish yangi ish joyiga, amaldagi qoidalar va tartiblarga, mehnatni tashkil qilishga, ish usullariga moslashtirishdan iborat.

Kasbiy moslashtirish kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos jihatlarini, zarur bilimlarni, ko'nikmalarni, faoliyat usullari, texnikasi va texnologiyasini faol o'zlashtirishdan, mehnat ko'rsatkichlarini zarur darajaga asta-sekin ko'tarishdan iborat. Kasbiy moslashtirishga ish muhiti (ish joyi, texnologiyasi, atrof-muhiti); xodimning shaxsiy qobiliyatlari (tajribasi, bilimlari, ko'nikmalari, mahoratlari); motivatsiya (manfaat, burch hissi, kasbiy o'sishga intilish); muayyan xodimning individual-psixologik xususiyatlari (kirishimlilik, faollik, samamiylik va h.k.); rahbariyat va hamkasblarning yordami va nazorati (o'qitish, maslahat berish); rag'batlantirish; ishlab chiqarish topshiriqlarining xususiyatlari, ishga kirishib ketish sur'atlari va h.k.lar ta'sir qiladi.

Mehnat sharoitlariga, ish va dam olish rejimiga va h.k.larga **psixofiziologik moslashtirish** alohida qiyinchilik tug'ddirmaydi. Bu jarayon tez kechadi va ko'p jihatdan xodimning sog'lig'iga, uning tabiiy reaksiyalariga, shuningdek ushbu sharoitlarning tavsiflariga bog'liq. Shunga qaramay, ishlab chiqarishdagi bahtsiz hodisalarning aksariyati ishning dastlabki kunlarida aynan shularning yo'qligi tufayli yuz beradi.

Ijtimoiy-psixologik moslashtirish – jamoaga va uning normalariga, o'zaro munosabatlar xususiyatlariga, o'zining yangi roli va maqomiga, rahbariyatga va hamkasblarga moslashtirishdir. Bunday moslashtirish birmuncha qiyinchiliklar bilan bog'liq bo'lishi mumkin (to'siqlarga etarlicha baho berilmaganligi bois tez muvaffaqiyat qozonish haqidagi umidlarning oqlanmasligi; nazariy bilimlar va yo'riqnomalarning ahamiyatiga ortiqcha baho berilishi hamda jonli insoniy muloqotning, amaliy tajribaning muhimligiga etarlicha baho bermaslik va h.k.).

Ijtimoiy-iqtisodiy moslashtirish – bu daromad olish darajasi va usullariga moslashtirishdir. Masalan, ayrim savdo-servis kompaniyalarida sotuvlar bo'yicha menejerlar mehnatiga haq to'lashni quyidagi tamoyil bo'yicha tashkil qilish mumkin: 60 foiz – qat'iy belgilangan ish haqi, 40 foiz – sotuv natijalariga qarab.

Moslashtirish jarayoni taxminan 3 yil davom etadi.

Odatda korxonada yosh ishchilarning moslashish uslubiyoti ishni 3 ta asosiy bosqichlarda tashkil etishni ko'zda tutadi.

♦ **Birinchi bosqich** – dastlabki ijtimoiy moslashishi. Ishning birinchi 10 kunini o'z ichiga qamrab olib, quyidagi tadbirlarni amalga oshirishni ko'zda tutadi:

– qabul qilingan ishchilar bilan zavod (stex)ning tarixi va an'analari to'g'risida suhbat;

– bo'linmaning tashkiliy tuzilmasi va ishlab chiqarish vazifalari bilan tanishish;

– ichki mehnat tartib qoidalari, jihoz va maxsus kiyimni olish tartibi, ish haqi va mukofotlarini hisoblash, yosh ishchilar uchun imtiyozlarni berish tizimi;

– stex bo'yicha ekskursiya tashkil etish (xizmatlar, maishiy xonalar, ish o'rinlari, ommaviy ovqatlanish va tibbiy xizmat ko'rsatish shoxobchalarining joylashishi bilan tanishish);

– yangi ishchini mehnat jamoasiga tanishtirish va unga instruktor-ustozni tayinlash;

– mehnat daftarchasini va shaxsiy mehnat qurolini tantanali ravishda topshirish.

♦ **Ikkinchi bosqich** – ijtimoiy-kasbiy moslashishi. Bu bosqich qariyb 6 oy davom etadi. Ya'ni, bu bosqich kasbni o'zlashtirish davrini qamrab oladi, ushbu davrda yosh ishchi texnologik jarayonni o'rganadi, jamoa a'zolari bilan ishlab chiqarish aloqalarini o'rnatadi, ishlab chiqarish intizomi talablariga moslashadi, bo'linma jamoasining hayotiga faol kirishadi. Quyidagi asosiy tadbirlar ko'zda tutilgan:

– yangi ishchilarni o'rgatish, ularning dam olish va turmush sharoitlari ustidan davriy holda nazorat qilish;

– yangi ishchilarga birinchi ish haqini tantanali ravishda topshirish;

– yosh ishchilarni jamoa hayotiga izchillik bilan jalb qilish;

– toifa (razryad)ni berish bo'yicha malakali guvohnomani tantanali ravishda topshirish va boshqalar.

♦ **Uchinchi bosqich** – ijtimoiy ishlab chiqarish moslashishi. Bu bosqich yosh ishchi olgan bilim va ko'nikmalar asosida mustaqil tarzda ishga kirishi bilan tavsiflanadi. Bu bosqich yakuniy hisoblanadi va navbatdagi malakli toifa (razryad)ni olish bilan tugaydi. Asosiy chora-tadbirlar quyidagilardan iborat:

– mazkur korxonaning stexida ishchilarga turli tabdirlarni tashkil etish va uyushtirish, balog'at yoshga to'lish kunini nishonlash;

– “Kasb bo'yicha eng yaxshi ishchi” tanlovlarni uyushtirish;

– yosh ishchilarni mehnat, o'qish, jamoat ishlarida muvaffaqiyatlari uchun rag'batlantirish uchun tavsiya etish va boshqalar.

Muvaffaqiyatli moslashtirish belgilariga quyidagilar kiradi:

– yangi xodimning zarur kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni o'zlashtirishi;

– tashkilotga va ishga qiziqish hosil bo'lishi (yangi ish hayotda muhimroq rol o'ynay boshlaydi) kasbga bog'liqlikni his qilish, ishdan qoniqish;

– mehnat intizomi talablarini bajarish, ishlashning tashkilotda qabul qilingan standart tartib-qoidalariga, shuningdek qaror topgan xulq-atvor me'yorlari va qoidalariga rioya qilish;

– xodimning o'zini takomillashtirishga, mehnat ko'rsatkichlarini yaxshilashga intilishi, yangi g'oyalarni ilgari surish;

– jamoadagi yaxshi munosabatlar, psixologik xotirjamlikni his qilish.

Shu bilan birga, **yangi xodimni moslashtirish talaygina qiyinchiliklar** bilan ham bog'liq bo'lib, ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

✓ dastlabki paytlarda atrofdagilarning (shu jumladan rahbarning) yangi xodimga nisbatan ogohliligi va salbiy munosabatda bo'lishi;

✓ yangi vazifalarni ko'pincha noodatiy sharoitlarda bajarish zarurligi. Zarur tajriba va ko'nikmalar bo'lmaganda yoki mavjud bilimlarni yangi ishda qo'llash uchun keraksiz bo'lib qolganda yangi xodim –stressga tushib qolishi mumkin;

✓ tasavvurlarning va voqelikning mos kelmasligi (tashkilot imkoniyatlaridan qoniqmaslik, oqlanmagan umidlar va h.k.);

✓ yangi jamoaning befarqligi;

✓ oldingi aloqalarni uzishning hamda ishdagi yangi xulq-atvor me'yorlariga o'rganishning qiyinligi.

Xodimni ishga moslashtirishdan tashqari, buning teskarisi – **ishni xodimga moslashtirish** ham kerak. Buning uchun tashkilot quyidagi vazifalarni hal qilishi kerak:

- ish joylarini ergonomika talablariga muvofiq tashkil qilish;
- odamlarning individual xususiyatlariga mos tarzda ish vaqti ritmi va davomiyligini o'zgaruvchan tartibga solish ehtiyojini hisobga olish;
- tashkilot tuzilmasini (bo'linmalarini) qurish, xodimlarning shaxs xususiyatlaridan kelib chiqib mehnat funktsiyalarini, vazifalarini, vakolatlarini, javobgarlikni taqsimlash;
- mehnatni rag'batlantirish tizimini shakllantirishda xodimlar tipologiyasini ehtiborga olish va h.k.

Mehnatdan qoniqish, birinchi navbatda, mehnat natijalarining insonning ichki ehtiyojlariga qanchalik mosligiga bog'liq bo'lgani bois, aynan moslashtirish davrida xodim o'zining kasbiy va shaxsiy rejalarini baholashi, masalan, malaka oshirish, xizmatda o'sish, o'qishni davom ettirish, dam olishni va oiladagi turmush tarzini tashkil qilish va h.k.larni rejalashtirishi mumkin.

Xodimni jamoada moslashtirishning muvaffaqiyatli natija berishi barcha moddiy va vaqt xarajatlarini oqlaydi, chunki tashkilot zarur malakaga ega bo'lgan xodimni qo'lga kiritadi, bu malakani xodim aynan ish joyida, hamkasblari yordamida o'zlashtiradi, korporativ qoidalar va xulq-atvor me'yorlariga rioya qiladi, jamoa xayrixohligi yuqori bo'ladi.

Qisqacha xulosalar

Kasbga yo'naltirish deb kadrlarning moyilligi, qobiliyati va insonning boshqa individual fazilatlarini ob'ektiv baholash va hisobga olish asosida ish joyi bo'yicha biriktirishga ko'maklashuvchi ularga ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va vositalarning ilmiy asoslangan tizimiga aytiladi.

Moslashtirish bu ishga qabul qilingan odam va tashkilotning faol o'zaro bir-biriga moslashishi jarayoni bo'lib, xodimning jismoniy va ijodiy mehnat salohiyatini eng samarali tarzda ro'yobga chiqarishga qaratilgan.

Kasbiy moslashtirish kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos jihatlarini, zarur bilimlarni, ko'nikmalarni, faoliyat usullari, texnikasi va texnologiyasini faol o'zlashtirishdan, mehnat ko'rsatkichlarini zarur darajaga asta-sekin ko'tarishdan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kasbga yo'naltirish deganda nimani tushunasiz?
2. Kadrlarni kasbga yo'naltirishni tashkil etish bosqichlarini sanab bering.
3. Kasbiy axborot deganda nimani tushunasiz?
4. Kasbiy masalahatning asosiy vazifalarini aytib bering.
5. Kasbga yo'naltirishni boshqarishning qanday usullarini bilasiz?
6. Kasbga yo'naltirish bo'yicha ishlar nechta yo'nalishda olib boriladi?
7. Kasbgrafiya – bu nima?
8. Kasblarni izohlashning umumiy rejasi qanday bo'limlarni o'z ichiga oladi?
9. Xodimni yangi ish joyiga moslashtirishning qanday yo'nalishlari mavjud?
10. Yangi xodimni moslashtirishda qanday qiyinchiliklar uchraydi?
11. Ishni xodimga moslashtirish deganda nimani tushunasiz?

7-bob. KADRLAR MOTIVATSIYASI VA RAG'BATLANTIRISH

7.1. Kadrlar mehnat motivatsiyasining ilmiy-nazariy jihatlari

Insonning aqliy, jismoniy, kasb va malaka salohiyatidan to'liq foydalanish uchun qanday chora-tadbirlar ko'rish kerak? Nima uchun xodimlarning mehnat unumdorligi turlicha bo'ladi? Nima uchun bir korxonada, bir xil sharoitda ba'zi xodimlar g'ayrat-shijoat bilan ishlaydi, boshqalar esa o'z mehnat faoliyatlariga loqaydlar? Kadrlarni mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish, uning sifatini oshirish uchun izlanishga, shaxsiy tashabbus ko'rsatishga qaysi omillar rag'batlantiradi? Nima uchun mehnat jamoasi a'zolari bir xil toifasini korxonaga maqsadi – yuksak samaradorlikka erishishga munosib hissasini qo'shishga qiziqtirish uchun ish haqi omillaridan foydalanish, boshqa xodimlarni esa ma'naviy rag'batlantirish – hamkasblari oldida erishgan mehnat natijalari uchun maqtash, minnatdorchilik bildirish, faxriy yorliq bilan taqdirlash kifoya qiladi? Donishmandlar, buyuk ajdodlarimiz qadim-qadimdan bu masalalarga katta e'tibor bilan qarab kelganlar.

Kaykovusning "Qobusnoma"da "Har kishi molini ziyoda qilmoq ta'masida bo'lsa, bir tanga uchun mag'ribdan mashriqqa borur, o'zini toqqa, daryoga urur, jonin, tanin va molin muxoratara (xatar)ga solur, yo'lning noimligi (xavfli)din, hayvonotdin (darranda, hayvondin) qo'rqmas, shuning uchun mag'ribdin mashriqqa, mashriqdin mag'ribga borib xalqqa ne'mat keltirur"¹ degan hikmatli so'zlarni o'qiyimiz.

Iqtisodchi olimlar tomonidan ishlab chiqilgan mehnat motivatsiyasining ilk nazariyalari keyinchalik boshqarishning "qamchi" va "shirin kulcha" tamoyili sifatida e'tirof etiladigan usulga asoslangan edi.

Bizga o'z xalqimiz og'zaki ijodi namunalari – ertak va dostonlardan yaxshi ma'lumki, o'sha davrlarda mehnat qilishga, topshirilgan vazifani bajarishga sovuqqonlik, loqaydlik uchun "qamchi" sifatida qatl etilish, zindonga tashlash, yurtdan quvg'in qilish kabi qatag'on choralari qo'llanilgan bo'lsa, qahramonlik, fidoyilik, sadoqatning "shirin kulcha"si - odam bo'y-basti barobar tillayu zeb-ziyatlar yoki hukmdorga qarindoshlik (shoh, xon qiziga uylanish) bilan siylanardi.

¹ Кайковус. Қобуснома. – Т.: Истиклол, 1994. – 107-108 б.

Menejment sohasida taniqli rossiyalik olim L.I.Evenko fikriga² ko'ra ishlab chiqarishda insonning roliga munosabat bo'yicha to'rt konsepsiya mavjud:

1. **Mehnat resurslaridan foydalanish** (Labour resources use). Bu taxminan XIX asrning 60-yillarigacha bo'lgan davrni qamrab olib, unga muvofiq ishlab chiqarishda insonning ishtirokiga faqat uning funkstiyasi - sarf etilgan ish vaqti va ish vaqti bilan o'lchanadigan mehnat hajmi orqali qaralardi. G'arbda bu teylorizm nazariyasida, sho'rolar davrida odamning davlat tomonidan ekspluatatsiya qilinishida namoyon bo'lgan edi.

2. **Personalni boshqarish** (Personnel management). XX asr 30 - yillaridan rivojlana boshlagan ushbu konstepstiyaning ilmiy asosini personalga uning xizmat vazifasi orqali qarash, boshqaruvni ma'muriy mexanizmlar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funkstiyalar) orqali amalga oshirishni tashkil etardi.

3. **Inson resurslarini boshqarish** (Human resource management). Bu konsepsiyada insonga faqat xizmat vazifasi bo'yicha qarashdan voz kechilib, uning ishlab chiqarishdagi roli uch asosiy qism: mehnat funkstiyasi, ijtimoiy munosabatlar, personal holatini birlashtirgan ijtimoiy yaxlitlik sifatida baholanadigan bo'ldi. Bu, jumladan, sho'rolar davri so'nggi bosqichi – “qayta qurish” vaqtida keng targ'ib qilingan “inson omilini faollashtirish” konstepstiyasida qisman aksini topgan.

4. **Insonni boshqarish** (Human being management). Bu konsepsiyaga binoan inson korxonaning bosh sub'yekti va “resurs” sifatida ko'rilishi mumkin bo'lmagan boshqaruvning alohida ob'yektidir.

Iqtisodchi olimlar xodimlarning mehnat motivatsiyasi omillarini tahlil etar ekanlar, odamlarni mehnat qilishga u yoki bu ehtiyojini qondirish zarurati undaydi degan xulosaga kelganlar. Personal toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi 5-jadvalda o'z aksini topgan.

Kadrlar bevosita shu korxonada ishlashi uchun u mehnati munosib qadrlanayotganligini aniq bilishi shart. Bunga mehnatga qiziqtirish tizimining eng asosiy vositasi - rag'batlantirish tizimi orqali erishish mumkin.

Agar motivatsiya insonni u yoki bu ishni bajarishga majburlaydigan ichki hissiyot bo'lsa, rag'bat personal faolligini oshirishga xizmat qiladigan tashqi hissiyotdir. Agar rag'bat personalning ehtiyojlarini

² Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика. - Алма-Ата, 1996. - С.23-25.

qondirish uchun g'oyat muhim ahamiyat kasb eta olsa, u mehnat motivatsiyasi omiliga aylanishi mumkin.

5-jadval

Kadrlar toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi

Xodimlar toifasi	Jamoadagi ulushi, %	Mehnat motivatsiyasi darajasi va rag'batlantirish samarasi
G'oyat sidqidil, o'ta mehnatsevar	5,0	Qiziqishi eng yuksak, rag'batlantirish o'ta samarali
Yetarli darajada sidqidil, mehnatsevar	60,0	Qiziqishi yetarli darajada, rag'batlantirish samara ko'rsatadi
Yetarli darajada sidqidil emas, mehnatga qiziqishi etarli emas	30,0	Qiziqishi noma'lum, rag'batlantirish samarasi aniq emas
Sidqidil emas, mehnat qilishga loqayd	5,0	Qiziqishi yo'q, rag'batlantirish samar bermaydi
Jami	100,0	-

Manba: Odegov Yu.G. Upravlenie personalom v struktarno-logicheskix sxemax. – M.: "Akademicheskij projekt", 2005 - 930 s.

Rag'batlar quyidagicha tasniflanadi:

1. Amal etish muddati bo'yicha - uzluksiz (mehnat sharoiti, ish o'rnida yaratilgan shart-sharoitlar), uzoq muddatli (ish haqi miqdori yuqoriligi, foydaga sheriklik), qisqa muddatli (oy, yil choragi, yil yakuni bo'yicha mukofotlar).

2. Amal etish doirasi bo'yicha - jamoaviy (ish haqi fondi, foydani taqsimlashda bevosita ishtirok etish), shaxsiy (xodim bo'yicha daromadlari jamlanmasi).

3. Mohiyati bo'yicha – nufuzli (alohida tarif bo'yicha ish haqi, korxonada akstiyalarini imtiyozli narxda olish), rag'batlantiruvchi (xodim kasb mahorati, sifatli mahsulot ishlab chiqargani, xom ashyo, elektr quvvati safini kamaytirgani uchun ish haqiga ustamalar).

4. Qo'llanish sohasi bo'yicha – hammabop (pul bilan rag'batlantirishning barcha turlari), o'ziga xos (nomoddiy rag'batlantirishlar).

Korxonada ma'muriyati mehnat motivatsiyasini oshirish uchun turli rag'batlantirish omillarini ishga solar ekan, ular korxonada maqsadlari – foyda olishni kuchaytirishga xizmat qilishiga alohida e'tibor berishi tabiiydir. Bu personal mehnat samaradorligini baholash orqali amalga oshiriladi. Personal mehnati samaradorligini baholash mehnat motivatsiyasi nazariyasi va amaliyotini uzviy bog'lanishning eng ishonchli vositasidir. Baholash mehnat motivatsiyasiga yo'naltirilgan aniq maqsadli omillardan amaliyotda qo'llanish orqali xodimlar mehnat faoliyati maqsad va natijalarini ajralmas mustahkam bir bo'g'ingacha bog'lashga xizmat qiladi.

Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlarining korxonada maqsadi uchun samaradorligini aniqlashning oddiy formulasi mavjud:

$$Xsk = M / S$$

Bu yerda: Xsk – mehnat motivatsiyasi uchun xarajatlar samaradorligi koeffitsienti; M – ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi; S – ishlab chiqarilgan mahsulot uchun sarflar.

7.2. Mehnatni rag'batlantirish omillari

Mehnatni rag'batlantirish deganda mehnatning sodir bo'lishini ta'minlovchi va uning faolligini oshiruvchi moddiy, ma'naviy va huquqiy manfaatlar majmuasi tushuniladi.

Mehnatning o'zi kishilarning birorta ehtiyojini qondirishga qaratilgan maqsadli faoliyatdan iborat. Demak, kishilar mehnatni shunchaki qilmaydi, balki zamirida birorta manfaatni qondiradigan maqsad yotadi.

Mehnatni rag'batlantirish nimalarda namoyon bo'ladi? Eng avvalo, xodimlar mehnati uchun olgan maoshi o'zining va oila a'zolarining yashashi uchun bemalol etishi lozim. Shundagina mehnatning bir qismi bo'lgan ish kuchining qiymati to'liq to'langan, xodim esa to'liq rag'batlantirilgan bo'ladi.

Endi mehnatning o'lchami nima degan savolga javob berish lozim, chunki hamma bir xil mehnat qila olmaydi va bir xil rag'batlantirilmaydi. Mehnatning birlamchi o'lchami xodimning sarf qilgan vaqti, ya'ni ish vaqti bilan o'lchanadi.

Mehnatni rag'batlantirishda, eng avvalo, kimning qancha vaqt ishlagani inobatga olinadi. Hamma bir xil ish vaqti sarf qilib ishlashi mumkin. Lekin hammaga bir xil ish haqi to'lanmaydi. Chunki ular bir ish vaqtida turli natijalarga erishishlari mumkin.

Korxonada (tashkilot)larda mehnat motivatsiyasiga qator omillar ta'sir ko'rsatadi (5-jadval).

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar	Ta'sir ko'rsatish omillari xususiyatlari
Ishni tashkil etish	- ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalar; - kadrga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati; - kadrga ishda mustaqillik berish
Moddiy rag'batlantirish	- taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to'lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi; - ish haqi doimiy va o'zgarib turadigan qismlarining nisbati; - ish haqi bilan ish natijalarining bog'liqligi; - bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati
Ma'naviy rag'batlantirish	-korxonah rahbarining xodimni nomoddiy rag'batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning personalni mehnatga bo'lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo'qqa chiqaradi); - xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni qo'shib olib borish
Xodimga shaxsiy yondashish	- korxonah rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi
Vazifani belgilash	- personalga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo'lgan aniq topshiriqlar berish
Baholash va nazorat	- korxonah rahbari tomonidan personalga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish
Intizomiy ta'sir choralari	-intizomiy ta'sir choralarini o'z vaqtida qo'llash; - jazoning qilmishga mosligi; - personalga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish
Qadriyatlar	- personalning o'zligini namoyon qilish imkoniyati; - personalning ish haqi miqdoridan qoniqishi; -personalning korxonah oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; - personalning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli.

Rag'batlantirish qancha yuqori bo'lsa, mehnatning ham samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi. Mehnatni moddiy rag'batlantirish bilan birga ma'naviy

rag'batlantirish ham mavjudki, buning ta'sir kuchi ham moddiy rag'batlantirishdan kam emas. Ma'naviy rag'batlantirishga quyidagilar kiradi:

– jamoa oldida yaxshi ishlayotganligini qayd etish, ma'muriyat buyrug'i bilan rahmatnoma va tashakkur e'lon qilish;

– faxriylar taxtasiga, kitobiga yozish, faxriy yorliqlar bilan taqdirlash;

– unvonlar berish.

– orden va medallar bilan taqdirlash.

Kadrlarning mehnat qilishi uchun bir qancha motivlar borki, bularsiz samarali mehnatning sodir bo'lishi mumkin emas. Bularga quyidagilar kiradi:

1. Ko'proq mehnat haqi to'lanishi.

2. Yaxshi mehnat sharoitining yaratilishi. Bu xodim uchun juda katta ahamiyatga ega. Mehnat sharoiti xodimlarni ishga olib kelish, ishlash jarayonini ta'minlash va ishdan uygacha kuzatib qo'yishni o'z ichiga oladi. Hozir transport xarajatlari qimmat. Xodimlarning ishga borib-kelishi uchun oylik maoshning asosiy qismi ketib qoladi. Shu tufayli odamlar ozroq ish haqi bo'lsa ham, yashash joyiga yaqinroq joydagi korxonalarda ishlashni xohlaydi.

Albatta, bu xodimning malakasiga ham, mutaxassisligiga ham to'g'ri kelmasligi mumkin. Lekin u yo'l haqini tejash evaziga ko'proq moddiy manfaatdor. Ammo bundan xodim ham, uzoqroqda joylashgan korxonaga ham, jamiyat ham katta zarar ko'radi. Shu tufayli har bir korxonaga o'z xodimini ishlatish bilan birga uni ishga olib kelish va ishdan uyigacha kuzatib qo'yish chorasini ham ko'rishi kerak.

Har bir xodimning ishlaydigan joyi har tomonlama qulay, yorug', ozoda, bahavo bo'lishi lozim. Bu borada mehnat ergonomikasi talablariga javob beradigan bo'lishi kerak. Bu ham yaxshi va samarali ishlash uchun asosiy motivlardan biridir. Korxonaga jug'rofiy jihatdan ham qulay joylashgan bo'lishi lozim. U transport vositasi bekatiga yaqin, do'konga, oshxonaga, bozorlarga yaqin va ularga borish ham qulay joyda joylashishi ham unda ishlaydigan xodimlar uchun ahamiyatlidir.

3. Xodimning malakasiga mos ish bilan ta'minlanishi. Bu ham mehnatning muhim motivlaridan biridir. Xodim malakali bo'lsa-yu, u oddiy, malaka talab qilmaydigan ishga qo'yilsa ham, malakasi bo'lmasdan, malaka talab qiladigan ishga qo'yilsa ham, uning mehnatida samara bo'lmaydi. Masalan, yuqori malakali kompyuter operatorini oddiy kalkulyator bilan ishlaydigan joyga va oddiy kalkulyatorda ishlay oladigan kishini kompyuterga o'tqazib qo'yish ham samarasizdir. Ikki holda ham korxonaga, xodim, jamiyat yutqazadi. Shu uchun har bir xodimni yaxshi o'rganib, uning qobiliyati va

malakasiga yarasha ish bilan ta'minlash lozim. Korxonada shunday muhit yaratilishi lozimki, qaysiki biror xodim malakasini muntazam oshirib borsa, shunga yarasha u moddiy va ma'naviy rag'batlantirilishi lozim, ya'ni unga loyiq ishni topib berib, kerak bo'lsa, lavozimini ko'tarib qo'yish kerak. Bu, birinchidan, shu xodim uchun juda katta rag'bat bo'ladi. Ikkinchidan, esa korxonada texnologik jarayon takomillashib boradi. Malaka talab qiladigan ilg'or dastgohlar ishlab chiqarishga, boshqarishga joriy qilinishining intellektual asosi yaratiladi.

4. Korxonada yaxshi ma'naviy-ruhiy muhitning yaratilishi. Bu ham mehnat samaradorligini oshirish uchun eng muhim omillardan biridir. Chunki har bir kishi ma'naviy jihatdan mustaqil. U mehnat jamoasida, jamiyatda o'z o'miga, mavqeiga ega bo'lishni xohlaydi. Shu tufayli har bir shaxs o'z o'rnida etarli darajada ob'ektiv ravishda baholanishi lozim. Uning izzat-obro'i o'z o'miga qo'yilishi kerak.

5. Har bir xodimning o'z o'rniga ega bo'lishini ta'minlash. Bu borada ma'naviy-ruhiy muhitning o'rni katta. Chunki bu omillar bir-biri bilan uzviy bog'liq omillardir. Har bir xodim o'zining mehnati bilan jamoaning umumiy muvaffaqiyatiga u yoki bu darajada ozmi-ko'pmi hissa qo'shadi. Lekin u har bir xodim uchun juda kattadek tuyuladi. Shu jihatdan u o'zi ishlayotgan mehnat jamoasida o'z o'rnim bor, deb his qiladi. Aynan xodimlarda shakllangan shu tuyg'uni poymol qilmaslik kerak. Zarur hollarda faqat uning yutug'i, ishi qayd qilinsa, demak u faqat hamma ishni o'zi qilayotgandek tuyuladi. Shuningdek, jamoaning muvaffaqiyati bevosita unga bog'liq ekanligi va o'zining jamiyatga, jamoaga kerakligini his qiladi. Bunday his-tuyg'u bilan bog'liq mehnat motivatsiyasi uning samarali, unumli ishlashi uchun asos va omil bo'ladi.

6. Har bir kishini shu korxonaning egasi, xo'jayini va uning bu yerda zarur ekanligini his qilishni ta'minlash. Har bir xodim o'zi ishlagan joyining xo'jayini yoki egasi ekanligini his qilishi lozim. Bunga ishlaganiga qarab, ya'ni ish natijasining hajmiga qarab ish haqini oshirib borish, yil oxirida olingan foydaning bir qismini dividend tariqasida bo'lib berish orqali erishiladi. Bu tuyg'u har bir xodimda shu xo'jalik mulkini saqlashga, tejamli bo'lishga, yilni ko'proq foyda bilan yakunlashga da'vat etadi. Shuningdek har bir kishi samarali mehnat qilishga harakat qiladi.

Qisqacha xulosalar

Mehnatni rag'batlantirish deganda mehnatning sodir bo'lishini ta'minlovchi va uning faolligini oshiruvchi moddiy, ma'naviy va huquqiy manfaatlar majmuasi tushuniladi.

Agar motivatsiya insonni u yoki bu ishni bajarishga majburlaydigan ichki hissiyot bo'lsa, rag'bat personal faolligini oshirishga xizmat qiladigan tashqi hissiyotdir. Agar rag'bat personalning ehtiyojlarini qondirish uchun g'oyat muhim ahamiyat kasb eta olsa, u mehnat motivatsiyasi omiliga aylanishi mumkin.

Personal mehnati samaradorligini baholash mehnat motivatsiyasi nazariyasi va amaliyotini uzviy bog'lanishning eng ishonchli vositasidir. Baholash mehnat motivatsiyasiga yo'naltirilgan aniq maqsadli omillardan amaliyotda qo'llanish orqali xodimlar mehnat faoliyati maqsad va natijalarini ajralmas mustahkam bir bo'g'inga bog'lashga xizmat qiladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivatsiya atamasi qanday ma'noni anglatadi?
2. Mehnat motivatsiyasi deganda nimani tushunasiz?
3. Amal etish muddati bo'yicha rag'batlarning qanday turlarini bilasiz?
4. Kadrlarning mehnat motivatsiyasi qanday xususiyatlarga ega?
5. Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlari qanday aniqlanadi?
6. Mehnatni moddiy rag'batlantirish turlarini sanab bering.
7. Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?
8. Xodimlarni rag'batlantirish tizimining samaradorligini oshirish yo'nalishlarini sanab bering.

8-bob. KADRLARNI ATTESTATSIYA TEKSHIRUVINI TASHKIL ETISH VA O'TKAZISH

8.1. Boshqaruv xodimlarini baholashni tashkil etish

Boshqaruv kadrlarining sifat tarkibini samarali tahlil qilish va ularning turli guruhlar bilan ishlarini to'g'ri tashkil etish uchun boshqaruv xodimlari faoliyatini hamda shaxsiy va ishchanlik qobiliyatlarini muntazam ravishda baholash birinchi darajali ahamiyatga ega. Ishlab chiqarishda kadrlarni tanlab olish, tayyorlash, joylashtirish va ulardan oqilona foydalanish boshqaruv xodimlarini: rahbar va mutaxassislar lavozimiga bo'lgan nomzodlarni; ishchilarni sinov muddati va amaliyot o'tash muddati tugagandan keyin; rahbarlarni zaxiraga tanlab olish va kiritish, zaxira tarkibidan lavozimga qo'yish; turli tayyorlash va malakani oshirish shakllariga tanlab olish paytida; ishchilarning egallab turgan lavozimiga muvofiqligini aniqlash uchun ularni muayyan davr oralig'ida muntazam takrorlanadigan davriy va joriy baholash talab etadi. Xodimlarni baholash bo'yicha mavjud tizimda rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish etakchi o'rin egallab, u barcha tashkilotlarda tegishli normativ hujjat va qoidalar asosida hamda ijtimoiy-psixologik amallar yordamida muntazam ravishda olib boriladi.

Boshqaruv kadrlarining ishlarini baholash (ham davriy – attestatsiya, ham joriy) rahbar va mutaxassislarni joylashtirish va ulardan foydalanishni yaxshilash, boshqaruvchining mehnatini rag'batlantirish, boshqaruv apparatini takomillashtirish, jamoalarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishni intensivlashtirish uchun olib boriladi.

Rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish tashkilot va korxonadagi rahbar, muhandis-texnik ishchilar va boshqa mutaxassislar attestatsiyadan o'tkazish tartibi to'g'risidagi qoidalarga muvofiq holda olib boriladi. Yangi sharoitlarda rahbar, mutaxassis va xizmatchilar faoliyatining sifatiga talabchanlik hamda berilgan topshiriqning mas'uliyati oshib bormoqda. Shu bois ishlab chiqarish bo'linma va xizmatlar rahbarlarini, korxon va tashkilotdagi boshqa mutaxassislarni tizimli ravishda 3 yilda bir marta attestatsiyadan o'tkazish lozim. Muhandislar va boshqa mutaxassislarning malakasini oshirish, ular tomonidan murakkab va mas'uliyatli ishlarni bajarishga manfaatdorligini kuchaytirish maqsadida malakali toifalar (muhandis, I va II toifali muhandis, etakchi muhandis va boshqa mutaxassislar uchun tegishli

toifalar) kiritiladi, ustalar uchun sinf unvonlari o'rnatiladi. Attestatsiya natijalari bo'yicha tashkilot va korxonah rahbarlariga lavozim, sinf unvoni va ishchilarning malakali toifalar bo'yicha ko'tarilishi (pasayishi), uning lavozimi bo'yicha ish haqini tegishli lavozim bo'yicha maksimal va minimal miqdorlar doirasida oshishi yoki pasayishi, lavozim bo'yicha ish haqiga qo'shimchalarni o'zgartirishlarni belgilash va uni bekor qilish, zarurat tug'ilganda esa egallab turgan lavozimdan ozod etish to'g'rsida qarorlarni qabul qilish huquqi beriladi.

Attestatsiyaga tayyorgarlik ko'rish va uni olib borish tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining faol ishtirokida korxonaning kadrlar xizmatlari tomonidan tashkillashtiriladi. Rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha ishlar 3 bosqichda amalga oshiriladi:

birinchi bosqich – attestatsiyani o'tkazishga tayyorgarlik ko'rish;

ikkinchi bosqich – attestatsiyani o'tkazish;

uchinchi bosqich – attestatsiya natijalari bo'yicha qarorlarni qabul qilish.

Attestatsiyani o'tkazishga tayyorgarlik ko'rish – mas'uliyatli bosqich bo'lib, u quyidagilarni nazarda tutadi:

- attestatsiyadan o'tishi lozim bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish;
- attestatsiyani o'tkazish muddatlarini aniqlash;
- attestatsiya komissiyasi tarkibi va miqdorini aniqlash;
- attestatsiyadan o'tuvchilar uchun taqriz (tavsifnoma) va attestatsiya varaqlarini tayyorlash;
- attestatsiyani o'tkazish maqsadi va tartibi to'g'risida tashviqot ishlarni tashkil etish.

Attestatsiyani o'tkazish grafigi attestatsiyadan o'tuvchilarni attestatsiya boshlanishidan kamida 1 oy oldin habardor qilinadi (1-shaklga qarang).

1-shakl

NAMUNAVIY GRAFIK
rahbar va mutaxassislarni

bo'linmalari

(bo'linma / tashkilot nomi)

bo'yicha attestatsiya o'tkazish

Bo'linma	Attestatsiyadan o'tuvchining familiyasi, ismi, otasining ismi	Attestatsiyadan o'tuvchining lavozimi	Attestatsiya o'tkazish sanasi	Attestatsiya komissiyasiga tavsifnoma (xulosa)ni taqdim etish sanasi	Tavsifnoma (xulosa)ni tayyorlashga mas'ul shaxsning F.I.O.,

2-shakl

BAYONNOMANING NAMUNAVIY SHAKLI

attestatsiya komissiyasining majlisi

“ ____ ” _____ 201__y.

Qatnashdilar: _____
 (attestatsiya komissiyasining raisi va kotibi,

 a'zolarining familiyasi, ismi, otasining ismi)

KUN TARTIBI:

Rahbar va mutaxassislarning attestatsiyasi _____
 (korxonaga (tashkilot)

 bo'linmasi nomi)

TINGLANDI:

Attestatsiyadan o'tuvchining taqriz (tavsifnoma)ni _____
 (familiyasi, ismi, otasining ismi)
 Attestatsiyadan o'tuvchining ishi to'g'risida ma'lumot _____
 qisqacha tavsif

Attestatsiyadan o'tuvchiga savollar _____
 qisqacha tavsif

Attestatsiyadan o'tuvchining javobi _____
 qisqacha tavsif

Taqdimot (chiqish) _____
 qisqacha tavsif

Attestatsiyadan o'tuvchi rahbarining familiyasi, ismi, otasining ismi, attestatsiya komissiyasi a'zosi

Taqdimot (chiqish)ning qisqacha tavsifi

QAROR QILINDI: _____
 Attestatsiyadan o'tuvchining faoliyatiga baho

Attestatsiya komissiyasining takliflari

Rais _____

Kotib _____

Attestatsiyadan o'tuvchilar uchun zarur hujjatlar esa attestatsiya boshlanishidan kamida 2 hafta oldin attestatsiya komissiyasiga taqdim etiladi. Attestatsiya komissiyaini rais boshqaradi; uning tarkibiga komissiya a'zolari va

kotib kiradi. Attestatsiya varaqlarini tayyorlash komissiya kotibi zimmasida, attestatsiyadan o'tuvchilar taqriz (tavsifnomalar) esa ularning bevosita rahbarlari zimmasida yotadi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiyadan o'tuvchi to'g'risida taqdim etilgan hujjatlarni ko'rib chiqadi, uning ishlab turishi, erishilgan yutuqlari va kamchiliklari to'g'risida axborot eshitadi va ushbu ma'lumotlar asosida mulohazalardan keyin attestatsiyadan o'tuvchining ishtirokisiz ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholardan birini beradi:

- egallab turgan lavozimiga mos keladi;
- ishlarni yaxshilagan hamda attestatsiya komissiyasi tavsiyalarini bajargan holda hamda 1 yildan keyin takror attestatsiyadan o'tish sharti bilan egallab turgan lavozimiga mos keladi;
- egallab turgan lavozimiga mos kelmaydi.

Attestatsiya komissiyasi lavozim bo'yicha ko'tarish yoki tushirish, boshqa ishga o'tkazish, lavozimi bo'yicha ish haqiga shaxsiy qo'shimcha haqlarni o'rnatish, ish haqini oshirish yoki pasaytirish bo'yicha tavsiyalar berishi mumkin. Attestatsiya komissiyasi yig'ilishi bayonnoma bilan rasmiylashtirilib, u rais va kotib tomonidan imzolanadi (2-shaklga qarang).

Attestatsiya natijalari bo'yicha bo'yruc chiqariladi, u bilan ishlab chiqilgan chora-tadbirlar, kadrlarni joylashtirishdagi, lavozim bo'yicha ish haqi borasidagi o'zgartirishlar, istiqbolli ishchilarni nomzodga qo'yish uchun zaxira qabul qilish tasdiqlanadi hamda attestatsiya natijalari bo'yicha ijobiy baholarni olgan xodimlar rag'batlantiriladi. Attestatsiya komissiyaning xulosalarini amalga oshirish bo'yicha qaror tashkilot (korxon) rahbari tomonidan amaldagi qonunchilikda belgilangan muddatda qabul qilinadi.

Rahbar va mutaxassislarining faoliyatini joriy baholash ularning ishchanlik va shaxsiy qobiliyatlarini attestatsiyalararo davrda aniqlash maqsadida olib boriladi. Ushbu baholash bo'linma yoki korxon faoliyatining yakuniy natijalariga erishishda xodimning o'rnini topishga yordam beradi, mukofot pullarni taqsimlashda, attestatsiya paytida esa attestatsiya komissiyasi tomonidan xulosa chiqarishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Joriy baholash bajarilgan ishlarning normativ sermehnatligi, tarkibiy bo'linmalar, boshqaruv xodimlarning lavozim majburiyatlari bo'yicha qoidalari rahbar va mutaxassislarining kasbiy modellariga asoslanadi. Boshqaruv apparatining (ham funkstional, ham chiziqli) mehnatini baholash mehnatning yakuniy natijalarining boshqaruv tashkiliy tuzilmasiga muvofiqligini baholash asosida amalga oshiriladi. Joriy baholash rahbar (mutaxassis)ning shaxsiy baholash va uning jamoa bilan ishlashini baholashdan iborat bo'ladi. Baholash mezonni sifatida bo'linma va mutaxassislar tomonidan har oyda yoki har chorakda tuziladigan va tasdiqlanadigan joriy ish rejalarini bajarilishiga xizmat qiladi. Mutaxassisning mehnat samaradorligini, ishchanlik va shaxsiy qobiliyatlarini baholashning mezonlar varag'i 3-shaklda keltirilgan.

Mehnat samaradorligi, ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlarini
BAHOLASH ME'ZONI VAROQ'I

F.I.O. _____ lavozimi _____ bo'linmasi _____

Baholanuvchi me'zonlar	Baholash me'zonlarining tavsifi va baho ballarda			Bahoni kim berdi	Familiya va imzo
	Yuqori daraja	O'rita daraja	Quyida daraja		
1	2	3	4	5	6
Kasbiy mahorat (vazifalarni sifatli bajarishga xizmat qiluvchi kompleks amaliy va nazariy bilimlar)	Yuqori darajadagi amaliy va nazariy bilimlarga ega hamda takomillashtirish bo'yicha to'xtovsiz izlanishlar olib boradi	O'rtacha darajadagi amaliy va nazariy bilimlarga ega hamda ularni oshirishga intiladi	Etarli darajadagi amaliy va nazariy bilimlarga ega emas hamda ularni sust oshiradi	Muayyan rahbar	
	10 / 8 / 8	7 / 6 / 5 / 4	3 / 2 / 1		
Ishda ijodiy yondashuvi	Ishda tashabuskorlik ko'rsatadi, o'ziga xos, tubdan yangi g'oyalarni ilgari suradi	Doimo ish usullarini takomillashtirib boradi. U yoki bu vazifalarni bajarishda eng rasional va samarali echimlar topadi	Ijodiy tashabuskorligi yo'q. Ishmi ishtiyqsiz bajaradi	O'sha shaxs	
	10 / 8 / 8	7 / 6 / 5 / 4	3 / 2 / 1		
Ishda mustaqilligi	Ishmi mustaqil bajaradi	Muayyan ishni mustaqil bajara oladi	Ishni faqat bironing rahbarligida va uning yordami bilan bajaradi	O'sha shaxs	
	10 / 8 / 8	7 / 6 / 5 / 4	3 / 2 / 1		
Vazifalarni o'z vaqtida bajarilishi	Ishni o'z vaqtida bajaradi	Ishni bajarishda muttati kechiktirilish holatlar	Ishmi bajarishda asosan me'yoriar buziladi	O'sha shaxs	

1	10/8/8	kuzatilgan	7/6/5/4	3/2/1		
	2		3	4	5	6
Bajarilayotgan ishning murakkabligi	Turli xil, yangidan tashkil etilgan ishlarni bajaradi		Muntazam takrorlanmaydigan ishlarni bajaradi	Xar doim bir xil, doimo takrorlanuvchi ishlarni bajaradi		Muayyan rahbar
	10/8/8		7/6/5/4	3/2/1		
Bajarilayotgan ishning sifati	Qo'shimcha ishlov berilishi talab etilmaydigan qilib ishni topshiradi (bajaradi)		Ishlov berish talab etiladigan qilib ishni topshiradi (bajaradi)	ishni tubdan boshqatdan ishlov berish talab etadigan qilib ishni topshiradi (bajaradi)		O'sha shaxs
	10/8/8		7/6/5/4	3/2/1		
Mehnat va ishlab chiqarish intizomi, mehmata bo'lgan munosabat	Mimnadorchilik, rag'batlantirishning mavjudligi, berilgan ishga yuqori darajadagi mas'uliyat bilan yondoshuv		Mehnat intizomi buzilishi yo'qligi, vazifalari funksional doirasida mehnatga sifqiddilik bilan yondoshuv	Ish vaqtdan foydalanish bo'yicha ogoxlantirish mavjudligi, etarli darajada mehnatsevarlikning yo'qligi		O'sha shaxs
	10/8/8		7/6/5/4	3/2/1		
Ijtimoiy-psixologik sifatar	Jamoada yuqori darajada obro'-etiborga ega		Jamoada o'rta darajadagi obro'-etiborga ega	Jamoada salbiy holatning vujudga kelishiga sababchi		O'sha shaxs
	10/8/8		7/6/5/4	3/2/1		
Ishlovchi egallab turgan lavozimiga nisbatan malakasining mutanosibligi	Oliy ma'lumoti,					
	20 yildan ko'p	10 yildan yilgacha	10 yildan ko'p	5-10 yil	3-5 yil	3 yilgacha
	10	9	8	7	6	5
						4
						3/2/1

"TASDIQLAYMAN"

sex, bo'lim boshlig'i

(familyyasi, imzosi)

“ ” 201_ y.

Barcha baholash me'zonlari bo'yicha jami ball
Mehnat samaradorligi, ishbilarmontlik va shaxsiy fazilatlard bo'yicha umumlashtirilgan baho

Qo'yilgan baho bilan tanishtirildi (baholanuvchining imzosi)

Kadrlarni baholash (attestatsiya)ni to'g'ri o'tkazishdan olinadigan foydali samaralar 3 ta guruhga ajratiladi.

Iqtisodiy samara:

- kadrlarni joylashtirishdagi xatolar bilan bog'liq sarf-xarajatlarning kamayishi, tashkilotning kadrlar tuzilmasini takomillashtirish;
- kadrlar ishini etarlicha nazorat qilmaslik bilan bog'liq yo'qotishlarning kamayishi;
- kadrlar asosiy toifalarining samarali ishiga halal beradigan muammolarni o'z vaqtida aniqlash va hal qilish;
- tashkilotning insoniy resurslari qimmatini oshirish;
- attestatsiya yordamida bevosita bo'lmagan rahbarlar va kadrlar o'rtasidagi teskari aloqa mexanizmini yo'lga qo'yish hisobiga boshqaruv sifatini oshirish.

Kadrlar asosiy toifalari salohiyatini rivojlantirish va yanada to'liq ishga solish:

- o'qitishga bo'lgan ehtiyojni aniq va o'z vaqtida aniqlash hamda kadrlarning turli toifalarini o'qitishni tashkil qilish;
- kadrlar zaxirasini shakllantirish hamda kadrlar zaxirasi bilan ishlash dasturlarini yaratish;
- kadrlar ishiga, ishdagi xulq-atvoriga qo'yilgan talablarni xodimlarga etkazish va shu talablarga mos kelishga xodimlarning tayyorligini baholash hisobiga ular mehnati samaradorligini oshirish;
- attestatsiyadan o'tayotgan xodimlarning mehnatdan motivatsiyasini oshirish.

Ijtimoiy-psixologik samara:

- rahbariyat va attestatsiyadan o'tayotgan xodimlar toifalari o'rtasida hamkorlik va ishonch darajasini oshirish;
- xodimlarning tashkilot maqsadlari, strategiyasi va kundalik ishlari haqidagi xabardorligi darajasini oshirish;
- xodimlarning o'z tashkilotiga xayrixohligi darajasini oshirish (ishdan qoniqishni oshirish, xizmatda o'sish imkoniyatlarini tushunish va tashkilotda uzoq vaqt ishlashni mo'ljallash hisobiga);
- jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash.

8.2. Baholovchi suhbat va uni olib borish

Baholovchi suhbat – bu baholanayotgan xodim bilan tizimlashtirilgan suhbat bo'lib, muayyan vazifalarni hal qilishga qaratilgan. Baholovchi suhbat chog'ida quyidagi savollarga javob olish zarur:

- hisobot davrida nimalarni amalga oshirish rejalashtirilgan edi?
- rejadagidan nimalar bajarildi?
- rejalashtirilgan ishni bajarishga nima xalal berdi?
- xodim endi nima qilish kerak?

Xodimlar bilan baholovchi suhbatlar ularga ishlarining samaradorligini baholash natijalarini ma'lum qilish uchun ham olib boriladi. Bu rahbarga xodimning ishi yakunlarini baholash, uning maqbul xulq-atvorini mustahkamlash, ishidagi kamchiliklarini ko'rsatish va birgalikda ishni yaxshilash rejasini ishlab chiqish imkonini beradi. Muntazam attestatsiya o'tkazio' attestatsiya komissiyasiga emas, balki bevosita rahbarga topshiriladigan hollarda baholovchi suhbatlar attestatsiyaning asosiy elementiga aylanadi.

Baholovchi suhbat rahbarning odamlarni boshqarish hamda ularning xulq-atvoriga ta'sir qilish haqidagi tasavvurlariga bog'liq. Bu tasavvurlar suhbat tuzilmasida va beriladigan savollar mazmunida o'z ifodasini topadi. Rahbarlar qo'llashi mumkin bo'lgan kamida 3 ta yondashuvni ajratish mumkin.

Rahbarga odatda baholovchi suhbatni o'tkazish chog'ida 3 ta yondashuvning hammasidan foydalanishiga to'g'ri keladi, ammo bunday suhbatni o'tkazishda hamkorlik muhiti yaratilsa, agar rahbar xodimning takliflari, fikri va baholarini hisobga olsa, undan eng yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Xodimni yechimlarni ishlab chiqishga jalb qilish quyidagi jiddiy afzalliklarni beradi:

- rahbar ham, xodim ham – har ikkalasi tizimning muvaffaqiyatiga hissa qo'shadilar, har ikkalasi mazkur tizimning muvaffaqiyatidan yutuqda bo'ladilar;

- tashkilot maqsadlari bilan xodimning maqsadlari o'zaro muvofiqlashtiriladi;

- xodim, baholash nimaning asosida olib borilishini aniq biladi;

- har ikkala taraf ham xodim nimaga erishishi lozimligi xususida bir fikrga keladi;

- bu tizim rahbar va xodim o'rtasida o'zaro munosabatlarni yaxshilaydi;

o'qitish yoki qo'shimcha tayyorgarlikka ehtiyoj aniqlanishi mumkin (6-jadval).

6-jadval

Baholovchi suhbatni olib borishga yondashuvlar

	Majburlash	Ishontirish	Xodimni qarorlar qabul qilishga jalb qilish
Maqsad	Ishni yoki xulq-atvorni yaxshilashga majburlash. Qarshilikni bostirish	Xodimni o'zgarish zarurligiga ishontirish. O'z nuqtai nazarini etkazish, xodimning nuqtai nazarini tushunish va umumiy kelishuvga erishish	Xodimning kasbiy o'qishini va rivojlanishini rag'batlantirish. Muammoni hal qilish uchun xodimga nima kerakligini aniqlash.
Boshqaruv falsafasi	Xodimlarning qarshiligi bostirilsa, ular o'zgarib boshlaydi. Tanqid xodimlarga faqat foyda beradi va ular ko'rsatilgan yordam uchun minnatdor bo'lishlari kerak.	Agar xodim o'zining kamchiliklari haqida bilib olsa, u bu kamchiliklarni tuzatishga harakat qiladi. Har bir xodim, agar xohlasa, ishini yaxshilashi mumkin.	Ijrochi ishining yaxshilanishiga, agar uni maqsadlarni qo'yish va echlamlarni ishlab chiqishga jalb qilinsagina erishish mumkin. Ishdagi muammolarni muhokama qilish ishning yaxshilanishiga olib keladi.
Rahbarga zarur bo'lgan bilimlar va ko'nikmalar	Motivatsiyalash mexanizmlarini bilish va rag'batlarning (ham ijobiy, ham salbiy) hammasidan foydalana olish. Ta'sir ko'rsata olish	Faol quloq solish. Dalillash. Muzokaralar olib borish.	Vakolatlarni taqsimlash, xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb etish. Muammolarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilish ko'nikmalari
Xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatish tamoyillari	Tashq ijobiy va salbiy rag'batlardan foydalanish (ish haqi, mukofotlar, mehnat sharoitlari va h.k.).	Hamkorlikka tayyorlik darajasini oshirish	Ko'proq mustaqillik berish, javobgarlikni oshirish va h.k. orqali ichki motivatsiyani rivojlantirish.
Yondashuvlarning potensial kamchiliklari	Xodim tomonidan ishonchning yo'qolishi, hamkorlik darajasining hamda mustaqillik, tashabbuskorlik ko'rsatish darajasining pasayishi. Fikrlar mustaqilligini bostirish.	Xulq-atvorni o'zgartirish yoki ishni yaxshilikka ehtiyoj tug'ilmasligi mumkin.	Xodimda g'oyalar bo'lmasligi yoki kam bo'lishi mumkin (past faollik). O'zgarishlar rahbar kutgan yo'nalishda emas, balki boshqa yo'nalishda borishi mumkin.

Baholovchi suhbatning samarali o'tishi baholanayotgan xodimning baholash jarayonida faol ishtirok etishiga, rahbar/attestatsiya komissiyasi a'zolarining konstruktiv yondashuvlariga hamda, zarur bo'lsa, baholanayotgan xodimlarga yordam ko'rsatilishiga, xodimlarga berilayotgan rag'batlar baholash natijalariga mos kelishi ta'minlanishiga ko'p jihatdan bog'liq.

Baholovchi suhbatning natijasi quyidagilar bo'lishi kerak:

- mehnat samaradorligini pasaytirayotgan muammolarni hal qilish uchun harakat rejasining ishlab chiqilishi;

- kelgusidagi ishlar maqsadining belgilanishi;

- kutilayotgan natijalar parametrlarining belgilanishi, muhokama qilinayotgan muammolar xususida bir qarorga kelinishi. Bunda muddatlarning belgilanishi va nazoratga olinishi, nazorat ko'rsatkichlarining belgilanishi hamda nazorat shaklining tanlanishi haqida ham unutmazlik kerak.

Suhbatga tayyorgarlik ko'rish tartibi quyidagicha:

1. Suhbat o'tkaziladigan kun, vaqt va joyni hammaga ma'qul keladigan tarzda belgilash.

2. Suhbatni shoshilgan holda o'tkazmaslik uchun unga yetarlicha vaqt ajratish. Hamma baholanayotgan xodimlarga bir xil vaqt ajratilishi lozim. Odatda suhbat o'tkazishga yarim soatdan bir soatgacha vaqt ajratish mumkin.

3. Suhbatni o'tkazish joyini tashkil qilish. Asosiy talablar – halal beradigan va chalg'itadigan omillarning bo'lmasligi, maqbul sharoitlarning yaratilishi (xona etarlicha keng bo'lishi, stol va stullar etarlicha bo'lishi, xona yaxshi shamollatilishi va yoritilishi, orgtexnika va materiallar (ruchka, qog'oz) va h.k. bilan ta'minlanishi).

4. Baholashni olib borayotgan barcha shaxslar (rahbarlar, o'rta bo'g'in menejrlari va kadrlar xizmati mutaxassislari) uchun suhbatni o'tkazishning namunaviy senariysini ishlab chiqish, aniq yozma yo'riqnomalarni tayyorlash.

5. Zarur hujjatlar ro'yxatini tuzish. Suhbatni olib borishda xodimlarning lavozim yo'riqnomalari va ish rejalari, shaxsiy g'imajildlari, oldingi suhbatlar materiallari va boshqa hujjatlar hamda materiallar kerak bo'lib qolishi mumkin.

6. Xodim uchun tayyorlangan attestatsiya shaklini to'ldirish, fikr-mulohazalar (tavsifnoma)ni yozib qo'yish.

AQShning ayriya kompaniyalari ishida shaxsni har tomonlama o'rganishga qaratilgan baholovchi intervyudan foydalanish amaliyoti qo'llaniladi. Bunda shaxs tizim sifatida qaraladi, bu tizim 4 ta tarkibiy qismdan iborat:

1. Intellekt.
2. Xodimning motivatsiyasi.
3. Xodimning temperament va fe'l-atvori
4. Xodimning ish tajribasi.

Chunonchi, intellektni baholashda quyidagi savollarga javob olinadi:

- Baholanayotgan xodimning aqliy faoliyati xususiyatlari qanday?
- Uning fikr yuritish mantig'i qanday?
- U o'z nutqini qanday tarzda tashkil qiladi?
- Uning tutqij tushunarlimi?
- Muammani qanchalik anglaydi? va h.k.

Motivatsiyani baholashda manfaatlar, qadriyatlar, faoliyatning energetik darajasi aniqlanadi. Mazkur holda ishga munosabat, ishdan manfaatdorlik, ishdan bo'sh vaqt va h.k.larga bog'liq savollar berilishi mumkin.

Temperament va fe'l-atvorni baholashda, birinchi navbatda, shaxs fazilatlarini (kirishimlilik, odamovilik, hissiyotlarga berilganlik va h.k.) aniqlanadi.

Tajribani o'rganish uchun xodimning umumiy ma'lumoti, ish tajribasi, kasbiy malakasi va qandaydir maxsus ko'nikmalari haqida savollar beriladi. Intervyuga bir soat vaqt ajratiladi.

Hamma amerikalik menejerlar bunday intervyu tizimidan bir necha marta o'tkaziladi, ularga bunday suhbatlarni o'tkazish metodikasi o'rgatiladi.

8.3. O'zini o'zi attestatsiyalash – kadrlarni rivojlantirish usuli sifatida

Rivojlangan mamlakatlarda so'nggi yillarda rasmiy yondashuvdan chetlashish hamda kadrlarni baholashdek murakkab va mas'uliyatli ishning barcha bosqichlarida sarflangan mablag' va sa'y-harakatlardan eng yuqori naf olish imkonini beradigan tendensiyalar kuzatilmog'ida.

Baholash (attestatsiya)ning eng asosiy maqsadlari xizmatda o'sish va ish haqini tabaqalashtirish emas, balki kadrlarni rivojlantirishni

boshqarish, har bir xodimning o'qishga ehtiyojini aniqlash, ko'nikmalarni takomillashtirishdir.

Xodimni uning bevosita boshlig'i baholaydigan an'anaviy sxema o'rniga o'zini o'zi attestatsiya qilish usullari keng tarqalgan bo'lib, bunda bir nechta yuqori turuvchi menejerlar, hamkasblar va hattoki bo'ysunuvdagi xodimlar attestatsiya qiluvchilar rolini o'ynaydi.

Kadrlarni baholash va attestatsiya qilishda yetakchi rol o'rtada bo'lg'in menejerlariga beriladi – bu xodimlar ehtiyojlarini yanada to'liqroq hisobga olishga yordam beradi. Kadrlar xizmatlari faol yordamchilar rolini o'ynaydi, uslubiy yordam ko'rsatadi.

Xodimni o'zini o'zi attestatsiya qilish uchun foydalanish mumkin bo'lgan anketaga misol keltiramiz.

Xodimni o'zini o'zi attestatsiya qilish anketasi

(xodimning o'zi to'ldiradi)

1. Asosiy yutuqlar (mazkur lavozimdagi oxirgi davr uchun)

2. Zarur ko'mak. Kelajakda mehnat unumdorligini oshirish uchun qanday yordamni olishni istardingiz?

3. Asosiy javobgarlik sohalari. Baholashning keyingi davri vaqtida javobgarlikni o'zingizga olmoqchi bo'lgan bitta yoki ikkita ish turini ko'rsating.

4. Shaxsiy rivojlanish bo'yicha faoliyat. Sizing individual rivojlanishingizga qaratilgan har qanday choralar (harakatlar)ni bayon qiling (masalan, kurslarda o'qish va h.k.)

5. Mehnat unumdorligi omillari. O'zingizning kasbiy bilimlaringizni, ko'nikmalaringizni, o'zingizni dadil va mahoratli deb hisoblaydigan ish yo'nalishlarini ko'rsating.

Hamkasblar bilan muloqot

- aniq va lo'nda yozaman
- aniq va lo'nda gapiraman
- hamkasblarim bilan yaxshi ishlayman
- bo'ysunuvimdagi xodimlarim bilan yaxshi ishlayman
- boshliqlar bilan yaxshi ishlayman
- odob doirasidan chiqmayman, doim mijozlarga yordam beraman
- g'oyalarni ishonarli tarzda bayon qilaman

Ish ko'nikmalari/tajriba

- ish topshiriqlarini doim oxiriga etkazaman
- Ishning asosiy jihatlarini bilaman

- nazoratga biroz muhtojman
- ba'zan xatolarga yo'l qo'yaman
- grafik bo'yicha ishlayman
- mazkur sahodagi zamon yutuqlari bilan tanishman

Ishni rejalashtirish

- o'zimga bajarish mumkin bo'lgan vazifalarni belgilayman
- talablar va ehtiyojlarni aniq tahlil qilaman
- natijakorman
- qarorlarni ko'p ishlab chiqaman
- muammolarni samarali aniqlayman va hal qilaman

Shaxsiy mehnatni tashkil qilish

- hujjatlarni tartibli va saranjom saqlayman, topshiriqlarni lozim tarzda tasdiqlayman

- harakatlarning samaradorligini tekshiraman
- Ishning asosiy maqsadlarini belgilayman
- vaqtdan tejamkor va samarali foydalanaman

Kuzatuvchanlik

- xodimlarimning mehnati samaradorligini aniq bilaman
- samarali yetakchilikni namoyish qilaman
- xodimlarimni ishlashga rag'batlantiraman

Nazorat

- korxonasiyosati va belgilangan tartibga qat'iy rioya qilaman
- maqbul sifat standartlarini belgilayman
- belgilab berilgan xarajatlar doirasidan chiqmayman

Boshqa fazilatlar

- axborotni qaerdan izlashni bilaman
- ijodiy g'oyalarni ishlab chiqaman va rivojlantiraman
- bosim bo'lganda ishni yaxshi uddalayman
- o'zgarishlarga moslashaman
- yaxshi qarorlar qabul qilaman

6. Malaka oshirish. O'zingizning shaxsiy malakangizni oshirishni istaydigan o'ziga xos ob'ektlar/faoliyat yo'nalishlarini ko'rsating.

7. Xizmatda o'sishga qiziqish.

Har qanday baholash ishlarini olib borish ancha katta vaqt va moddiy resurslarni taqozo etadi. Shuning uchun kadrlarni baholashni (attestatsiya qilishni) maqsadlarni belgilab olmasdan rasmiy o'tkazish, uning natijalari bo'yicha alohida xodimlar toifalari va umuman tashkilot ishining samaradorligini oshirishga qaratilgan hech qanday aniq ishlarni olib bormaslikka mutlaqo yo'l qo'yib bo'lmaydi. Ushbu yo'nalishdagi ishlar samaradorligining zaruriy sharti – kadrlarni attestatsiya qilish natijalaridan foydalanish, oliy rahbariyatning uning natijalari bo'yicha aniq qarorlar qabul qilishga tayyorligidir.

8.4. Kadrlarni baholashning hozirgi zamon texnologiyalari ("Assessment-markaz")

Assessment-markaz – bu xodimlarni baholash usuli bo'lib, maxsus tayyorlangan mutaxassislar tomonidan modellashtirilgan vaziyatlarda kompetenstiyalarning rivojlanganlik darajasi – kasbiy bilimlar, ko'nikmalar, maqsadlarni aniqlash va baholashdan iborat.

"Assessment" so'zi (inglizchadan assessment)ning o'zi ham "baholash" tarzida tarjima qilinadi. O'zbek tilida "Baholash markazi" kabi atash mumkin, ya'ni tasavvur tug'iladiki, kompaniyada shunday bir maxsus bo'lim borki, xodimlarni u erga baholash uchun yuborishadi. Bunday holda "assessment markazni o'tkazish" degan anchagina keng tarqalgan ifodani qanday tushunish mumkin, degan savol tug'iladi.

1956 yilda "American Telephone and Telegraph Company" kompaniyasi xodimlar salohiyatini keng ko'lamda baholashni o'tkazdi. Bu tadbir o'tkazilgan joy Assessment Centre deb atalardi. Ushbu usul aynan shu joyning sharafiga shunday deb atalgan.

Masalan, AQShning Mehnat va bandlik departamenti assessmentni xodimlarni baholashning standartlashtirilgan ko'p jihatli prostedurasi sifatida belgilaydi va unga ko'plab baholash prosteduralarini kiritadi, bular: suhbat, psixologik testlar, rolli o'yinlar va ishbilarmonlik o'yinlari.

Assessment-markaz usulini asosan g'arb kompaniyalari keng qo'llaydi. Bu usulni barcha kompaniyalarga tavsiya etish mumkin, chunki u xodim bilan olib boriladigan ishlarni optimallashtirish imkonini beradi, bu ayniqsa xodimlar soni ko'p bo'lgan kompaniyalar uchun maqbuldir.

Assessment-markazni o'tkazish muntazam tusga ega emas. Uning prostedurasi aniq, ko'pincha strategik bo'lgan vazifalar uchun ishlab chiqiladi, urg'u baholash maqsadlaridan kelib chiqib muayyan kasbiy kompetenstiyalarga beriladi. Attestatsiyada doimiy mezonlar tizimidan

foydalanilsa, assessmentda parametrlar tizimi har gal maxsus ishlab chiqiladi.

Assessment xodim yoki nomzodga uning kundalik ishlarini modellashtiradigan vaziyatlarda uning barcha qobiliyatlarini to'liq namoyish etish imkonini bergani bois, uni quyidagi maqsadlarda qo'llash mumkin:

- xodimlarni tanlab olishda;
- xodimlarni o'qitish va rivojlantirishda;
- xodimlarni xizmatda ko'tarishda;
- karerani boshqarish va murabbiylikda;
- motivatsiya nuqtai nazaridan xodimlardan teskari aloqani olishda.

Assessment-markaz quyidagi tamoyillar asosida quriladi:

1. Integral baholash. Har bir ishtirokchi bir nechta mutaxassislar tomonidan baholanadi, o'zini va boshqalarni baholaydi.

2. Kuzatish va baholash fazalari yuqoriroq xolislikka erishish uchun vaqt bo'yicha ajratilgan bo'ladi.

3. Attestatsiyadan o'tkazilayotganlarning xulq-atvorini belgilab beruvchi sabablar emas, balki kuzatilayotgan xulq-atvor baholanadi.

4. Kadrlarning salohiyati baholanadi.

Assessment-markaz komponentlariga kelsak, amaliyotda asosan quyidagilar qo'llaniladi:

- ekspert bilan suhbat, bu suhbat chog'ida xodimlarning bilimlari va tajribasi haqida ma'lumotlar to'planadi;
- testlar (psixologik, kasbiy, umumiy);
- ishtirokchining ekspertlar va boshqa ishtirokchilar oldidagi qisqacha taqdimoti;

- ishbilarmonlik o'yinlari. Kuzatuvchi boshchiligida xodimlar yoki nomzodlar guruhi oldindan tayyorlangan ssenariy asosida biznes-vaziyatni o'ynab chiqishadi;

- biografik anketalash;
- kasbiy yutuqlar bayoni;

- konkret vaziyatlarni individual tahlil qilish. Ishtirokchiga berilgan vaziyatda muayyan harakat strategiyasi va taktikasini tanlab olish tavsiya etiladi;

- ekspert kuzatuv. Kuzatuv natijalari bo'yicha har bir xodim uchun tavsiyalar tuziladi.

Har bir kompaniya o'z ehtiyojlaridan, shuningdek vaqt va moliya resurslaridan kelib chiqib assessment-markazni o'tkazish komponentlarining o'zi uchun mos to'lamini shakllantiradi.

Assessment-markazning sinaluvchi uchun foydasi quyidagicha:

Birinchidan, u xodimlarga o'z qobiliyatlarini namoyish qilish uchun bir xil imkoniyatlarni beradi.

Ikkinchidan, xodimlarning o'z lavozim vazifalarini yaxshi tushunishga yordam beradi.

Uchinchidan, o'z ishchanlik fazilatlarini xolis va har tomonlama baholashni ta'minlaydi.

To'rtinchidan, nomzodlar va/yoki xodimlarning shaxsiy fazilatlarini rivojlantirish bo'yicha yakka tartibda tavsiyalar ishlab chiqishga yordam beradi.

Assessmentni o'tkazish uchun bir nechta bosqichni rejalashtirish zarur.

1-bosqich – tayyorlov bosqichi.

Bu bosqichda maqsadlar qo'yiladi: masalan, kadrlar zaxirasini shakllantirish, xodimlarni o'z lavozimlariga mosligini tekshirish, o'qitishga talabni aniqlash va h.k.

Tayyorlov bosqichi davomida baholanayotgan guruh bilan aloqa o'rtanatish, xodimlar savollariga javob berib, yuzaga keladigan tashvishlarni oldini olish juda muhimdir. Xodimlar e'tiborini olingan natijalarning mahfiyiligiga qaratish zarur. Bularning hammasi assessmentni o'tkazish uchun eng maqbul shart-sharoitlarni yaratish va validli natijalarni qo'lga kiritish imkonini beradi.

2-bosqich – prosteduraning o'ziga nima kirishini ta'riflab berish.

Bu hammasi – suhbat ham, turli keyslar (vaziyatni modellashtiruvchi savollar) ham, testlar ham, amaliy topshiriqlar va rolli o'yinlar ham bo'lishi mumkin.

3-bosqich – assessmentni o'tkazish (buning uchun odatd bir yoki ikki kun ajratiladi).

Sinaluvchining ishi natijalarini baholaydigan ekspert komissiyasi tuziladi. Komissiyaga bir necha (odatda 2-4) kishi kiradi. Unga xodimning bevosita rahbari, kadrlar xizmati mutaxassislari, shuningdek mustaqil ekspert kirishi mumkin. Tadbir davomida ularda xodimlarning individual kartalari bo'lishi kerak, bu kartalarda xodimlar haqidagi ma'lumotlar, shuningdek ekspert komissiyasi a'zolari sinaluvchilarga qo'ygan baholar

shkalalari bo'ladi. Assessment uchun guruhda 12-15 tadan ortiq odam bo'lmasligi kerak, aks holda ularni kuzatish qiyinchilik tug'dirishi mumkin.

4-bosqich – yakuniy bosqich.

Bu bosqich bayon qiluvchi qismdan, ekspert bahosidan – har bir topshiriqdan ishlab topilgan ballar miqdoridan, xulosa qismidan iborat. Xulosa qismida zaif zonalar aniqlanadi va xulosalar chiqariladi, bu qism assessmentni o'tkazish maqsadlariga mos kelishi kerak. Masalan, kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzodlarni aniqlash vazifasi qo'yilgan bo'lsa, xulosada "Kadrlar zaxirasiga kiritilsin" (agar sinov mavaffaqiyatli o'tgan bo'lsa) deb yozib qo'yiladi.

Prostedura yakunlangandan keyin xodimlarga kuzatuv hamda ekspertlar qo'ygan baholarni muhokama qilish natijalari bo'yicha teskari aloqa beriladi. Teskari aloqaning asosiy tamoyillari – hurmat, tushunarlik, dalillarga tayanadigan, asoslangan fikrlarni bildirish, umumlashtirmasdan, yorliq yopishtirmasdan, faqat zaif tomonlarga urg'u bermasdan rivojlanish imkoniyatlarini namoyish qilish.

Qisqacha xulosalar

Xodimlarni baholash bo'yicha mavjud tizimda rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish etakchi o'rin egallab, u barcha tashkilotlarda tegishli normativ hujjat va qoidalar asosida hamda ijtimoiy-psixologik amallar yordamida muntazam ravishda olib boriladi.

Attestatsiyaga tayyorgarlik ko'rish va uni olib borish tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining faol ishtirokida korxonaning kadrlar xizmatlari tomonidan tashkillashtiriladi.

Xodimlar bilan baholovchi suhbatlar ularga ishlarining samaradorligini baholash natijalarini ma'lum qilish uchun ham olib boriladi. Bu rahbarga xodimning ishi yakunlarini baholash, uning maqbul xulq-atvorini mustahkamlash, ishidagi kamchiliklarini ko'rsatish va birgalikda ishni yaxshilash rejasini ishlab chiqish imkonini beradi.

Assessment-markaz xodimlarni baholash usuli bo'lib, maxsus tayyorlangan mutaxassislar tomonidan modellashtirilgan vaziyatlarda kompetensiyalarning rivojlanganlik darajasi – kasbiy bilimlar, ko'nikmalar, maqsadlarni aniqlash va baholashdan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Rahbar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha ishlar nechta bosqichda amalga oshiriladi?
2. Kadrlarni baholash (attestatsiya)ni to'g'ri o'tkazishdan olinadigan iqtisodiy foydali samalarni aytib bering.
3. Baholovchi suhbat usulining mohiyatini tushuntirib bering.
4. Baholovchi suhbatning natijasi nimalar bo'lishi kerak?
5. Suhbatga tayyorgarlik ko'rish tartibini tushuntirib bering.
6. Xodimni o'zini o'zi attestatsiya qilishning ahamiyati nimalardan iborat?
7. Kadrlarni baholashning qanday texnologiyalarini bilasiz?
8. "Assessment" so'zi qaysi tildan olingan va qanday ma'noni anglatadi?
9. Assessment-markaz qanday tamoyillar asosida quriladi?
10. Assessment-markazning sinaluvchi uchun foydasini aytib bering.

9-bob. KADRLAR QO'NIMSIZLIGI VA MEHNAT INTIZOMINI

BOSHQARISH

9.1. Kadrlar qo'nimsizlik holatini baholash

Kadrlar qo'nimsizligi deb xodimlarnig o'z xohishi bo'yicha hamda ishga sababsiz kelmasligi va boshqa mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan bo'shab ketishlarning yig'indisiga aytiladi. Tashkilot (korxonada) kadrlar qo'nimsizligini o'rganish va ularni pasaytirish ishlari quyidagi bosqichlarni ko'zda tutadi:

– kadrlar qo'nimsizligi holati, uning sabablari va omillari to'g'risida axborotni yig'ish va qayta ishlash (jarayonning miqdor va sifat tavsiflarini aniqlash);

– kadrlar qo'nimsizligi darajasini tahlil qilish;

– kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va tatbiq etish.

Kadrlar qo'nimsizligi jarayoni holati qo'nimsizlik koeffisienti (Qk), qo'nimsizlikning shaxsiy koeffisienti (Qsh.k) va qo'nimsizlikning intensivlik koeffisienti (Qik) bilan tavsiflanadi.

Qo'nimsizlik koeffisienti butun tashkilot (korxonada) va uning alohida bo'linmalari bo'yicha qo'nimsizlik miqdorini baholash uchun qo'llaniladi. U ishga sababsiz kelmaslik va boshqa mehnat intizomini buzganligi uchun hamda o'z xohishi bilan ishdan bo'shab ketgan ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar soniga nisbati sifatida hisobot davri (oy, kvartal, yil) uchun hisoblanadi. Qo'nimsizlikning shaxsiy koeffisienti alohida yoshi va jinsi, kasbi, ma'lumoti va boshqa mehnat jamoa guruhleri bo'yicha qo'nimsizlik miqdorini baholash uchun qo'llaniladi. U mazkur guruhda ishga sababsiz kelmasligi va boshqa mehnat intizomini buzganligi uchun hamda o'z xohishi bilan ishdan bo'shab ketgan ishchilarning mazkur guruhning o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar soniga nisbati yordamida aniqlanadi.

Qo'nimsizlikning intensivlik koeffisienti (Qik) mazkur guruh bo'yicha butun tashkilot yoki uning alohida bo'linmalari bo'yicha hisoblangan qo'nimsizlikning shaxsiy koeffisienti (Qshk)ning tegishli ravishda butun tashkilot yoki uning alohida bo'linmalari bo'yicha hisoblangan qo'nimsizlik koeffisienti (Qk)ga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_{uk} = \frac{K_{iuk}}{K_k}$$

U mazkur guruh qo'nimsizlikning shaxsiy koeffitsienti Q_k dan ko'ra necha marta ko'p yoki kamligini ko'rsatadi, xususan: $Q_k \approx 1$ miqdori mazkur guruhda (tashkilot yoki bo'linmaga nisbatan) qo'nimsizlik darajasi o'rtacha ekanligi; $Q_k < 1$ – qo'nimsizlik intensivligi uning o'rtacha darajadan pastroq, ya'ni guruhning barqaror ekanligi; $Q_k > 1$ – qo'nimsizlik intensivligi tegishli ravishda yuqori ekanligini ko'rsatadi. Q_k miqdori qo'nimsizlik jarayoniga ishchilarning jinsi, yoshi, ma'lumoti, kasbi, malaka darajasi va h.k. kabi omillarning ta'sirini aniqlashga imkon beradi hamda qo'nimsizlikni pasaytirish bo'yicha alohida chora-tadbirlarning samaradorligini nazorat qilish uchun xizmat qiladi. Bunda qo'nimsizlikning intensivlik koeffitsientining past ko'rsatkichlari jamoada ijtimoiy jarayonlar bir me'yorda rivojlanayotganligidan har doim ham dalolat bermaydi. Masalan, bir qator kasb guruhlarida $Q_k = 0,5$ ko'rsatkichi jamoaning keksayib borayotganligidan dalolat beradi.

Qo'nimsizlik jarayoni sifat jihatdan omil, sabab va motivlar bilan tavsiflanadi. Qo'nimsizlikni pasaytirish bo'yicha aniq bir chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun sabab va omillarni aniqlash lozim, motivlar esa sabablarni aniqlash uchun dastlabki materiallar hisoblanadi. **Qo'nimsizlikning sabablari** deb mazkur tashkilot (korxonada) ishchilarning ishdan bo'shab ketishi bo'yicha eng ko'p sabablarga aytiladi. Ularning kelib chiqishi bo'yicha ularni shartli ravishda 3 ta yirik guruhlariga bo'lish mumkin, xususan: oila va turmush bilan bog'liq; mehnat va mehnat sharoitlaridan qoniqmaslik; mehnat intizomining buzilganligi bo'yicha sabablar.

Qoniqmaslik tufayli yuzaga kelgan ishdan bo'sh sabablari qo'nikmaslik shakllari bilan uzviy bog'langan bo'lib, unga ishchining mehnat va turmush sharoitlari (mehnatning mazmuni va uni tashkil etish, psixologik va moddiy rag'batlantirish tizimi, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish, jamoada rahbarlik va o'zaro munosabat qilish uslubi, kasb bo'yicha harakatlanish tizimi, uy-joy bilan ta'minlanganlik, mehnatning sanitariya-gigiena sharoitlari va h.k.) tushuniladi.

Qo'nimsizlik omillari ta'sir ko'rsatish darajasi bo'yicha quyidagi guruhlariga ajratiladi:

- boshqariladigan;
- qisman boshqariladigan;

- boshqarilmaydigan.

Birinchi guruhga kadrlarning ishlab chiqarish va turmushning moddiy omillari (mehnatning tavsifi, sharoitlari va uni tashkil etish, turli moddiy ne'matlar bilan ta'minlanganligi), ikkinchi guruhga – ishlab chiqarishning sub'ektiv omillari (ishchilar tomonidan ishlab chiqarishning turli sharoitlarga qoniqqanligi), uchinchi guruhga – tabiiy-iqlim va demografik jarayonlar kiradi.

Keltirilgan omillar bo'linmalarda qo'nimsizlik darajasini tahlil qilishda aniqlanadi. Bo'shab ketish motivlari kadrlar ongidagi bo'shab ketish sabablarining aksi hisoblanadi.

Motiv bo'shab ketuvchining so'zlaridan kelib chiqadi. Bunda haqiqiy motivni aniqlashga harakat qilish lozim, chunki ishchi bo'shab ketish motivini yashirishi yoki noto'g'ri izohlashi, motivni sababdan ajrata olmasligi mumkin. Masalan, bitta motivga – ish haqi miqdoriga qoniqmaganligi - bir nechta sabablar to'g'ri kelishi mumkin: detal, jhoz va uskunaning yo'qligi yoki yomon holatda bo'lganligi tufayli ish vaqtidagi yo'qotishlar; ishlarning noto'g'ri ta'riflanishi; mukofot pulining yo'qligi yoki ularning miqdori kam va boshqalar.

Qo'nimsizlik motivlarini bir nechta guruhlarga bo'lish mumkin:

- kasbiy-malakaviy;
- mehnat sharoitlari va uni tashkil etish;
- shaxsiy;
- moddiy ne'matlar bilan qoniqish darajasi;
- jamoada munosabatlar va boshqalar.

Ishlab chiqarishda ishchilar ko'nimsizligining asosiy omil va motivlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- mehnat va ishlab chiqarishning yaxshi tashkil qilinmaganligi tufayli alohida guruhdagi ishchilar ish haqi miqdorining pastligi;
- ishlab chiqarish jo'shqinligining yo'qligi, ish vaqtdan tashqari va dam olish kunlarida tizimli ravishda ishlash;
- bajarilayotgan ishlar malaka darajasi va asosiy kasbga to'g'ri kelmasligi, kasbiy ko'tarilish istiqbollarining noaniqligi;
- ishlab chiqarishning alohida uchastkalardagi og'ir va zararli mehnat sharoitlari;
- ishlab chiqarish jamoasida ma'muriyat bilan o'zaro munosabatlarning yaxshi emasligi;
- kasbdan qoniqmaslik.

Qo'nimsizlikning motiv va omillarni aniqlash, sabablarini topish uchun kadrlar xizmati xodimlari tomonidan bajarilayotgan maxsus amal yordam beradi. Unga anketa ma'lumotlari, bo'shab ketganlar hamda kasbdoshlar, brigadirilar, ustalar, uchastka boshliqlari bilan suhbatni o'rganish kiradi, uning natijalari bo'shab ketishlarni hisobga olish daftarida qayd etiladi.

Kadrlar qo'nimsizligi holati korxonada va uning bo'linmalari bo'yicha tahlil qilinadi:

- qo'nimsizlik koeffitsientining dinamikasi oldingi davrga nisbat baholanadi;

- Qk ning eng yuqori ko'rsatkichga ega bo'lgan bo'linmalari aniqlanadi;

- yuqori qo'nimsizlik darajasini belgilovchi sharoitlar aniqlanadi;

- yuqori qo'nimsizlikka duchor bo'lgan ishchilarning kasbi, yoshi va jinsi hamda boshqa guruhlarini aniqlanadi va h.k.

Tahlil qilish natijalari hisob shaklida umumlashtirilib, unda tashkilot (korxonada) bo'yicha qo'nimsizlik holati va uning dinamikasi baholanadi; ko'nimsizlikni pasaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga olgan xulosalar beriladi. Mufassal tahlilni bir yilda bir marta 1 yanvar holati bo'yicha olib borish tavsiya etiladi. Har bir chorak boshi holati bo'yicha Qk miqdorini o'tgan yilning tegishli davri bilan solishtirgan holda tashkilot va uning bo'linmalari bo'yicha qo'nimsizlik koeffitsienti miqdorini aniqlab borish lozim.

Mehnat jamoalarini barqarorlashtirish jarayonlarini tahlil qilish uchun kadrlarning almashish koeffitsienti va jamoani yoki alohida kasb guruhlarini to'liq yangilash davrini hisoblash ham katta ahamiyat kasb etadi. **Kadrlarning almashish koeffitsienti** bir yilda bo'shab ketgan kadrlar sonining umumiy kadrlar soniga nisbati yordamida aniqlanadi. Kadrlar almashishining to'liq davri (yil hisobida) (D) quyidagi formula yordamida hisoblanadi.

$$D = 100 / Kal$$

bu yerda: Kal – almashish koeffitsienti.

Xuddi shu tarzda kadrlarning alohida toifalari va kasb guruhlarini bo'yicha kadrlar almashishining to'liq davri ko'rsatkichlari hisoblanadi. Bunda uzoq muddatli almashish davri - yaxshi ko'rsatkich, uzoq muddat davom etmagan davr esa yomon ko'rsatkich hisoblanadi.

9.2. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va tatbiq etish

Kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish bo'yicha chora-tadbirlar ishdan bo'shab ketish sabablarini (birinchi navbatda, kadrlarning mehnat va turmush sharoitlaridan qoniqmasligi bilan bog'liq sabablarni) oldini olishga qaratilgan. Korxonada, tashkilot, tarmoq miqyosida kadrlar qo'nimsizligini boshqarish, avvalambor, kadrlarning ehtiyojlari va qiziqishlari hamda ularni qondirish uchun aniq imkoniyatlari o'rtasidagi ziddiyatliklarni minimumga olib kelishdan iborat. Qo'nimsizlik sabablarining tavsifiga qarab uni pasaytirish chora-tadbirlari mazmun bo'yicha quyidagicha bo'lishi mumkin:

- texnik-iqtisodiy (mehnat sharoitlarni yaxshilash, moddiy rag'batlantirish va mehnatni me'yorlash, ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish tizimini takomillashtirish, ishlarni mexanizastiyalash va avtomatlashtirish darajasini oshirish, mehnatni tashkil etish yangi shakllarini rivojlantirish va h.k.);

- tashkiliy (kadrlarni qabul qilish va ishdan bo'shatish mexanizmlarini, kasb bo'yicha ko'tarilish tizimini takomillashtirish va h.k.);

- tarbiyaviy (kadrlarda mehnatga nisbatan yaxshi munosabatni, tartibli intizomini, odob madaniyatini shakllantirish va h.k.);

- ijtimoiy-psixologik (rahbarlik qilish, jamoada o'zaro munosabat qilish usul va uslublarini, psixologik rag'batlantirish tizimini takomillashtirish va h.k.);

- madaniy-maishiy (kadrlarga maishiy xizmat ko'rsatish va ommaviy ovqatlanish, madaniy va ommaviy hamda sport ishlarini yaxshilash va ularni uy-joy, bolalar muassasalari, dam olish bazasi va uylar bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish va h.k.).

Ishlab chiqarish kadrlarni, xususan qo'nimsizlik jarayonlarini boshqarishda ijtimoiy axborotning roli tobora oshib bormoqda, uning umumlashgan natijalari jamolarning ijtimoiy rivojlantirish rejasi (IRR)ni ishlab chiqish uchun zarur asos hisoblanadi.

Ishlab chiqarishda kadrlar menejmentidagi ijtimoiy axborot deb kadrlar xizmati xodimlarining huquqiy, sostiologik, ijtimoiy-psixologik va pedagogik sohalaridan xabadorligining yig'indisi tushuniladi, u jamoada ijtimoiy jarayonlarni amalga oshirish va kadrlarni tarbiyalash jarayonlariga

maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishga qo'maklashadi. Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy axborot - ishlab chiqarish jamoalarni shakllantirish va barqarorlashtirish hamda butun ijtimoiy boshqarish masalalarni qo'yish, vositalarni tanlash va amalga oshirish maqsadida kadrlar bo'yicha menejment uchun zarur bo'lgan ma'lumotlardir.

Aniq bir chora-tadbirlar ishlab chiqilganda qo'nimsizlik jarayoni, sostiologik va ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar tahliliga tayanishi lozim. Barqaror ishlab chiqarish jamoalarini shakllantirishning asosiy yo'nalishlari tashkiliy jihatdan quyidagilar hisoblanadi:

-korxonalar va tashkilotlarda ishchi kadrlar bilan ta'minlash bo'yicha doimiy manbalar to'g'risida qayg'urish, amaliy kasbga yo'naltirilgan ishlarni tashkil etish;

- yoshlarning mehnat jamoalarida ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan moslashtirish jarayonlarini takomillashtirish;

- har bir ishchi mehnat yo'lining istiqbolini aniqlash, uning kasbiy va umumta'lim darajasini oshirish, tashkilot, korxonalar ichida kadrlar mobilligini tashkil etish;

- "Kadrlar" avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini joriy etish.

Ishchilarni, ayniqsa yoshlarni ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan moslashtirish jarayonlarini takomillashtirish ishlab chiqarishda kadrlar qo'nimsizligini qisqartirish sohasida nihoyatda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki ishlab chiqarishda 50 foiz ishchilar 30 yoshgacha bo'lgan xodimlar hisoblanadi, ularning orasida qo'nimsizlik darajasi boshqa yoshga oid guruhdagi ishchilarga nisbatan ikki barobar yuqori va umumiy kadrlar qo'nimsizlik ko'rsatkichidan 2/3 ni tashkil etadi.

Kadrlarning ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirishda ustozlik harakati muhim rol o'ynaydi. Har bir qabul qilingan yosh ishchiga 3-5 kun muddatga tarbiya ishlarini bajarish uquviga ega bo'lgan yuqori toifali ishchilar orasidan ustoz birlashtirilishi lozim. Kadrlar xizmati korxonadagi ustozlar kengashi bilan birgalikda moslashish jarayonini nazorat qiladi. Balog'at yoshiga etmagan ishchilarning 50 foizdan ortiq ishlayotgan tashkilot va korxonalarda kadrlar bo'limi shtatlariga qo'shimcha ravishda balog'atga etmagan yoshlar bilan ishlash inspektori lavozimi kiritilib, u balog'at yoshiga etmagan ishchiga ustozni o'z vaqtida birlashtirish, o'spirinlarni yosh ishchilar maktabida va boshqa ta'lim muassasalarida o'qishga jalb qilish; balog'at yoshiga etmaganlarga oid mehnat qonunchiligiga amal qilish, ularga o'z vaqtida tarif-malakaviy toifa

(razryadlar)ni o'z vaqtida berish, turmush sharoitlarda ularning hulq-atvori ustidan nazorat qiladi hamda yoshlar o'rtasida tarbiyaviy ishlarni olib boradi va h.k. Jamoada yangi ishchining moslashish davri o'rtacha 2-3 yil davom etadi. Uch yil ishlagandan so'ng ishchilar, odatda, korxonada butunlay qolishga moyillik bildiradi. Ulardan kamida 70 foizi korxonada 10 yildan ziyod mehnat qilishga davom etadi.

Qo'nimsizlik jarayoniga sezilarli darajada ta'sir etuvchi omillardan biri o'zaro munosabatlar bo'yicha ishlab chiqarish iqlimi hisoblanib, uni shartli ravishda uchta iqlim hududlariga bo'lish mumkin.

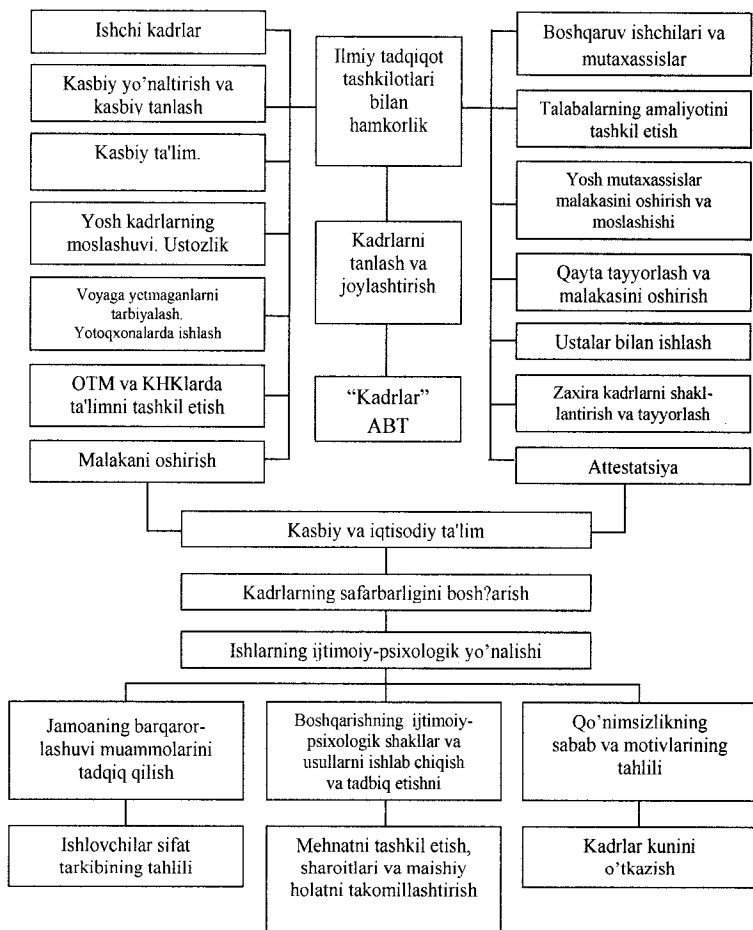
I iqlim hududi – bu ijtimoiy iqlim bo'lib, u har bir ishchi tomonidan tashkilotning umumiy maqsadi va vazifalarini anglab etish darajasi bilan belgilanadi va quyidagi omillar ta'sirida shakllanadi: boshqaruv xodimining ishga zavq bilan qarash borasida ibrat ko'rsatishi, huquqiy va ahloqiy me'yorlarga qat'iy amal qilishi, ishlab chiqarishni boshqarishda demokratik asoslarning rivojlanganligi;

II iqlim hududi – bu ahloqiy muhit bo'lib, u jamoada amal qilgan axloqiy qadriyatlar bilan belgilanadi va ko'lam bo'yicha lokal, ya'ni birlamchi jamoalar (brigada, uchastka, bo'lim) uchun xos bo'lgan iqlim hisoblanadi;

III iqlim hududi – bu psixologik iqlim bo'lib, uning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, u bevosita bir-biri bilan aloqa qiluvchi ishchilar o'rtasida vujudga keladi.

Nosog'lom ahloqiy-psixologik iqlimga ega bo'lgan jamoalarda mehnat unumdorligi past va kadrlar qo'nimsizlik darajasi yuqori bo'ladi. Ayniqsa ahloqiy-psixologik muhitga yosh ishchilar va ayollar ta'sirchan bo'ladi. Ishchilarning yaxshi kayfiyati ularning mehnat unumdorligini o'rtacha darajasidan 5-10 foizga oshirishi, yomon kayfiyat esa mehnat unumdorligini xuddi shu ko'rsatkichga pasaytirishi mumkin. Demak, faqat ishchining kayfiyatiga qarab mehnat unumdorligi 10-20 foiz atrofida tebranishi mumkin. Sog'lom ahloqiy-psixologik iqlimni yaratish funkstional musiqani joriy etishga ko'maklashadi, bu esa mehnat unumdorligini 2-5 foiz oshishiga, yaroqsiz (brak) mahsulotlarni chiqarish holatlarini 5-10 foizga kamayishiga hamda kadrlarning umumiy madaniyatini oshishiga, kadrlar qo'nimsizlik darajasining pasayishiga, kasal bo'lish holatlarining kamayishiga sabab bo'ladi.

Butun kadrlar xizmati, xususan kadrlar qo'nimsizlik darajasini pasaytirish bo'yicha ishlarda "Kadrlar" ABT (avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi)ni yaratish va joriy etish muhim bo'g'in hisoblanadi.



10-rasm. Barqaror mehnat jamoasini shakllantirish tizimi

Masalan, ishlab chiqarishda ABT mavjud bo'lsa, qo'nimsizlikning shaxsiy koeffitsienti va qo'nimsizlikning intensivlik koeffitsientini hisoblash bilan bog'liq masalalarning echimi to'liq avtomatlashtirilishi

mumkin. Buning uchun “Kadrlar” ABT da ikkita axborot massivlar – ishdan bo’shagan va ishlab turgan xodimlar yaratiladi. Masalani echishda kirish ma’lumotlari har bir belgilanadigan ijtimoiy-demografik va kasbiy-malakaviy guruhlar bo’yicha ishdan bo’shaganlar soni; ishdan bo’shaganlarning umumiy soni; har bir guruh bo’yicha ishchilarning ruyxati bo’yicha soni; qo’nimsizlik koeffisientining (K) miqdori hisoblanadi. Chiqish ma’lumotlari belgilanadigan guruh jamoalaridan har biri bo’yicha K1Ch va KL1 miqdorlari hisoblanadi.

Umuman olganda, barqaror mehnat jamoani shakllantirish tizimi (u

10-rasmda chizma tarzida ko’rsatilgan) kadrning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish, ularning madaniy va turmush sharoitlarini yaxshilash, ta’lim, malaka oshirish va xodimlarning kasbi bo’yicha ko’tarilish tizimini takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasi asosida turli ishchi toifalar bilan doimiy maqsadga yo’naltirilgan ishlarni olib borishni nazarda tutadi.

9.3. Ishlab chiqarishda kadrlar mobilligini boshqarish

Ishlab chiqarishga yangi texnika va texnologiyalarning joriy etilishi, ish o'rinlarining tarkibini qayta tashkil etish, ishchi kuchi bo'shab ketish jarayonlarining avjiga chiqishi kadrlarni operativ va egiluvchan qayta taqsimlashni talab etadi. Ishchilarga kasbiy va malakaviy o'sish imkoniyatlarini berib, faoliyat turining o'zgarishi, bitta ishlab chiqarish uchastkasidan ikkinchi ishlab chiqarish uchastkasiga o'tish kadrlarning ehtiyojlarini ro'yobga chiqarish, jamoada shaxslararo munosabatlarni yaxshilashga xizmat qiladi va pirovardda ishdan bo'shab ketish va mehnat intizomini buzish holatlarini kamayishiga ko'maklashadi.

Tadqiqotlar ko'rsatishicha, 10 foiz ishchilar korxonada va tashkilotdan bo'shab ketish motivi sifatida kasbiy-malakaviy o'sish istiqbolining yo'qligini ko'rsatadi. Shu bilan bir qatorda har uchta xodimdan ikkitasi mehnat qilishni boshlangan mutaxassisligi bo'yicha faoliyat ko'rsatadi, taxminan uchdan bir qismi o'zining kasbini korxonada doirasida almashtirib turadi. Hisob-kitoblar ko'rsatishicha, ishchi o'rta hisobda 10 yilda bir marta, ya'ni o'zining mehnat faoliyati davomida taxminan 3 marta kasbini o'zgartiradi. Shu bois barqaror ishlab chiqarish jamoalarini shakllantirish bo'yicha ishlarda asosiy yo'nalishlardan biri tashkilot, korxonada ichida kadrlar mobilligini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha choratadbirlarni ishlab chiqish va takomillashtirish (ishchining mehnat borasidagi yo'lini rejalashtirish, uning kasbiy-malakaviy o'sishini tashkil etish, maqsadga yo'naltirilgan o'tishlarni amalga oshirish va h.k.) hisoblanadi. Tadqiqotlar bilan korxonada ichida ishchilar mobilligi va kadrlar qo'nimsizligi o'rtasida teskari mutanosiblik aloqa mavjudligi qat'iy ravishda aniqlangan: korxonada ichida mobillikning intensivlik darajasi ko'p jihatdan kadrlar qo'nimsizlik darajasini belgilaydi.

Deyarli har bir korxonada va har bir tashkilotda mobillikka ehtiyoj mavjud va shu nuqtai nazardan **kadrlar xizmatining vazifalari** imkon qadar ishchilar harakatlarini ishlab chiqarish manfaatlari bilan uyg'unlashtirishdan iborat. Xususan, aniq bir sostiologik tadqiqot ma'lumotlariga ko'ra, aksariyat ish joyini almashtirishga xohish bildirgan sanoat va qurilish ishchilari korxonani tark etmasdan turib buni amalga oshirishga istak bildirgan. Shu bilan bir vaqtda bajarilgan ishlarning malaka darajasiga to'g'ri kelmasligi, kasbdan qoniqish hosil qilmaganligi, malakani oshirish va kasbiy o'sish istiqbolining yo'qligi kadrlar qo'nimsizligining asosiy omillari hisoblanadi.

Ayrim ma'lumotlarga ko'ra, mehnat mobilligi quyidagi ko'rsatkichlarda ifodalanadi: bitta korxonada (tashkilot)da o'rtacha ishlash muddati – 3,3 yil, bitta mutaxassislik bo'yicha – 3,2 yil, bitta tarmoqda – 5,6 yil. O'rtacha hisobda har 3,3 yilda bir marta ishchi malaka oshiradi. Ishchilarning taxminan 60 foizi u yoki bu turdagi kadrlar harakatlarida ishtirok etadi. Boshqacha qilib aytganda, zamonaviy ishlab chiqarish sharoitlarning uzluksiz o'zgarib borayotganligi tufayli ishchilar butun faoliyati davomida o'z kasbini 4-5 marta almashtirishni talab etadi. Shu bois kadrlarning korxonada va korxonalararo o'tishlarini tahlil qilish katta qizish o'yg'otadi, u tavsiflar bo'yicha korxonada yoki tashkilotdan tashqarida ishdan bo'shab ketishidan tubdan farq qiladi.

Masalan, qo'nimsizlikka duchor bo'lgan ishchilar orasidan erkaklar ko'pchilikni tashkil etsa (71%), korxonada lavozimlarni o'zgarib turadiganlar orasidan aksariyat (61%) ayollar hisoblanadi. Birinchi holatda 30 yoshgacha (60 %ni tashkil etadi) bo'lgan yosh ishchilar joy olgan, ikkinchi holatda ular 43 %ni tashkil etadi. Korxonada 3 yilgacha ish stajiga ega bo'lgan xodimlarning ulushiga birinchi holatda 79 %, ikkinchi holatda – 40 % to'g'ri keladi. Shunday qilib, korxonada lavozimlar almashish ko'rsatkichi katta ish stajiga ega bo'lgan katta yoshdagi shaxslarning ulushi yuqori bo'lgan bo'lsa, ishdan bo'shayotgan malakasi past bo'lgan ishchilar orasidan ularning soni esa boshqa ishchilarga qaraganda ikki barobar ko'pdir; ishdan bo'shayotganlarning malakasi odatda o'rtacha darajadan pastroqdir. Tabiiyki, qo'nimsizlik motivlari bo'yicha ishdan bo'shayotgan ishchilarning qariyb 2/5 qismi kasbini o'zgartiradi, chunki malakasi past bo'lgan ishchi uchun kasbni o'zgartirish katta muammo tug'dirmaydi.

Korxonada (tashkilot) ichida kadrlar harakati jarayonini boshqarish – nihoyatda muhim va murakkab vazifa bo'lib, u amaliyot tomonidan etarli darajada baholanmagan. Kadrlar xizmati kadrlar mobilligi, ishdan bo'shayotgan va lavozimini o'zgartirib borayotgan xodimlarning asosiy tavsiflari to'g'risida axborotni tahlil qilib borish hamda kadrlarning shaxsiy rejalarini ishlab chiqarish manfaatlarini uyg'unlashtirishga chorlashi lozim. Korxonada kadrlar mobilligini boshqarish borasida kompleks tizimini joriy etish, avvalombor, kadrlarning malakasiz, nufuzsiz mehnat qiladigan kasbdan ijodiy va qiziqarli mehnat qiladigan kasbga o'tishini rejalashtirishni nazarda tutadi. Bu kam jozibali kasblarni (tashuvchilar, qadoqlovchilar, konveyrda

ishlovchilar va h.k.) kadrlar bilan ta'minlash muammosini real holda hal etishga imkon berib, ishchining mehnat faoliyatini dastlabki bosqichga aylantirib yuboradi. Ushbu ishlarda jami ishchilardan o'rtacha 10-15 % band bo'ladi, yillik yangi kadrlar bilan to'ldirish ko'rsatkichi taxminan 5 % tashkil etadi. Demak, mazkur kasbda o'rtacha ishlash davomiyligi – 2-3 yilni tashkil etadi, so'ng ishchi yanada nufuzli kasb bo'yicha ishga o'tadi. Shuni hisobga olgan holda uchastka, stex, korxonona, birlashma ichida xodimlarning o'tishlar rejasini tuzish maqsadga muvofiq. Uchastka, stex, korxonona, birlashma esa o'z navbatida ishchilarning kasbiy va malakaviy harakatlarini hamda mazkur o'tishlarning asosiylari, umumiy va aniq sharoitlarni nazarda tutishi lozim.

Korxonona ichida ishchilarning o'tish jarayonlarini boshqarish kadrlarning niyatlarini o'rganish, kadrlar xizmatida olinayotgan axborotga e'tiborini jamlash, uni tahlil qilish va har bir ishchini boshqa ishga o'tkazish bilan bog'liq istiqbollari to'g'risida xabar bergan holda ijtimoiy rejalashtirish doirasida kadrlarning ichki harakatlari bo'yicha rejali chora-tadbirlarni ishlab chiqishni nazarda tutadi. Shunday qilib, ishlab chiqarishda kadrlar mobilligini boshqarish ishchilarning oqilona tarzda ko'tarilishi, kadrlarning manfaati, shaxsiy rejalarini hisobga olgan holda mehnat jamoasini barqarorlashtirishga qaratilgan va barcha ishchilar uchun teng imkoniyatlar, kasbiy-malakaviy va lavozim bo'yicha o'sishda navbatlilik hamda ishchilar tashkilot tomonidan taqdim etilayotgan turli ne'matlarni olish imkoniyatlarini doimiy holda kengaytirish tamoyillariga asoslanadi.

Hozirgi ishlab chiqarishni rivojlantirish sharoitida kadrlarning o'tish jarayonlarini boshqarishni rejalashtirish va tashkil etish barqaror ishlab chiqarish jamoalarini shakllantirish bo'yicha ishlarning eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bunda kasbiy ko'tarilish uchun xaziraga qabul qilingan har bir ishchi qaysi kasbiy va malakaviy ko'nikmani, qaysi muddatda va qanday hajmda o'zlashtirishi, yangi kasbni o'zlashtirish va kasbiy mahoratini muvaffaqiyatli oshirish uchun unga korxonada qanday sharoitlar yaratilganligi, uning ish joyi va bo'lajak ish rejimi, mehnat haqi sharoitlari qanday bo'lishini va boshqalarni bilishi lozim.

9.4. Ishchilarni kasbiy o'stirish tizimi

Kasbiy o'stirishning asosiy shakllari quyidagilar hisoblanadi: og'ir, malakasiz qo'l mehnati, bir xil bo'lgan ishni tashkil etgan ish joylarda

band bo'lgan ishchilarni malakaviy va ijodiy mehnat qilish kasb va lavozimlarga ko'tarilishi;

- navbatdagi malakali toifani belgilash (bitta kasb doirasida);
- ikkinchi yoki yaqin kasb, ixtisoslikni o'zlashtirish;
- brigadir lavozimiga tayinlanish;
- oliy ma'lumotli ishchilarni mutaxassis lavozimiga ko'tarish.

Mazkur kasbiy o'stirish shakllarini malakaviy va yuqori malakaviy mehnat qiladigan yangi kasbga o'rgatish; qayta tayyorlash yoki malaka oshirish kurslarida ta'lim olish; yaqin kasblarni o'zlashtirish hisobiga kasbiy mahoratini oshirish; oliy o'quv yurtlari, akademik listey va kasb-hunar kollejarida ta'lim olish hisobiga umumta'lim va kasbiy darajasini oshirish va boshqa yo'llar bilan ta'minlashi mumkin.

Izchil kasbiy-malakaviy o'sishni ta'minlash uchun butun ishchilarning kontingentini uchta toifaga bo'lish mumkin (6 ta toifali jadvalga ko'ra):

- boshlang'ich malakaga ega bo'lgan (I va II toifadagi) ishchilar;
- malakaviy mehnat bilan band bo'lgan (III va IV toifadagi) ishchilar;
- yuqori malakali mehnat bilan band bo'lgan (V va VI toifadagi) ishchilar.

Tadqiqotlar ko'rsatishicha, ishdan bo'shab ketishlar soni va ishchilarning vertikal mobillik holati o'rtasida to'g'ri bog'liqlik mavjud. Xususan, agar bo'shab ketganlarning orasida korxonada ishlab turgan paytida 40 % ishchilar o'z toifasini oshirgan bo'lsa, ishda qolganlar orasida bu ko'rsatkich 60 % ni tashkil etdi. Muayyan kasbga ega bo'lish kasbiy mobillikni yanada rivojlantirishni cheklovchi omilga aylanadi, bunda ishchi qanchalik yuqori malakali mutaxassislikka ega bo'lsa, ushbu cheklov shunchalik kuchli namoyon bo'ladi. Biroq, 30-40 yoshlarda o'zining kasbi bo'yicha kasbiy «cho'qqi»ga erishib, ishchi kasbiy ko'tarilishda "to'xtab" qolishi mumkin, shu bois ushbu ishchilarni brigadir, muhandis-texnik va boshqa boshqaruv lavozimlariga o'tkazish (tegishli ma'lumotga ega bo'lgan holda) hamda yuqori malakaviy mehnat talab etadigan yangi va yaqin kasblarni o'zlashtirish maqsadida o'qitish va qayta tayyorlashni o'z vaqtida amalga oshirish muhim hisoblanadi.

Ishchining bir toifada ishlashining o'rtacha muddati 2-2,5 yilni tashkil etadi, toifa qanchalik yuqori bo'lsa, ushbu muddat shunchalik uzoq bo'ladi (II va III toifalar uchun – 2 yildan oshmaydi, IV va V toifalar uchun – 3-4 yil talab etiladi). Mavjud o'stirish tezligida ishchi hattoki 10 yil davomida o'zining kasbi bo'yicha butun "kasbiy zina"ni o'tib bo'ladi, ya'ni kasbiy

“cho’qqi” uning keyingi o’sish istiqboliga ta’sirchan bo’lgan yoshga etgan paytga to’g’ri keladi. Malakaviy va yuqori malakaviy ishchilar o’rtasida o’tkazilgan so’rovlarni natijalariga ko’ra, ulardan 60 % eng kutilgan o’sish shakli sifatida toifani oshirish, 23 % - usta yoki brigadir lavozimini egallash, 14 % - muhandis-texnik ishchilar qatoriga o’tish, 3 % i xizmatchilarga o’tishni ko’rsatgan. Bunda mehnatdan eng yuqori qoniqish darajasi malakali ta’mirllovchi va jihozlovchilarda kuzatilgan. Ayollarda mehnat sharoitlarini yaxshilash, yosh erkaklarda esa yanada qiziqarli ish bilan band bo’lish birinchi o’rinda turgan.

Korxonada (tashkilot) miqyosida kasbiy o’sishni boshqarish, avvalambor, ishchilarning kasbiy-malakaviy o’sishini rejalashtirish asosida ta’minlanadi, u 2 bosqichdan iborat:

- 1) umumiy rejalashtirish (davr va korxonada bo’linmalari bo’yicha);
- 2) individual rejalashtirish (alohida har bir ishchi bo’yicha).

Umumiy rejalashtirish shundan iboratki, kadrlar xizmati har bir bo’linmada uchun ishchilarning kasbiy o’sishi bo’yicha yillik reja va keyingi yil yoki 2 yilga dastlabki rejani ishlab chiqadi. Ushbu rejada har bir bo’linmada uchun bir yil davomida ko’tarilishi lozim bo’lgan ishchilar soni belgilanadi (kasbiy o’sishning asosiy shakllari bo’yicha). Bunda brigadir, mutaxassis, rahbar va xizmatchi lavozimiga tayinlanadigan ishchilarning soni reja bilan qat’iy tartibga solinmaydi va odatda ishlab chiqarishning zarurati tug’ilganda belgilanadi.

Bo’linmalarda yillik reja uchastka, smena, ishlab chiqarish brigadaga etkazib beriladi. Etkazib berilgan rejalar asosida ishchilarning bir yil va istiqboli uchun kasbiy o’sish bo’yicha individual rejalashtirish amalga oshiriladi. Kasbiy o’sishga nomzodlar dastlab va har yili brigada kengashi fikrlarini hisobga olgan holda usta tomonidan aniqlashtiriladi. O’sish uchun nomzodlarning hisobi ishchilarning kasbiy o’sish ekrani (4-shaklga qarang) ko’rinishida brigada ishchilarning familiyasi bo’yicha ro’yxat yordamida yuritiladi, u brigadaning barcha a’zolariga etkazib beriladi.

201__yilda _____ ishchi brigada _____ uchastka
 _____ sex (xizmatlar)ning kasbiy o'sish ekrani

Tabel raqami	Familiyasi, ismi, otasining ismi	Tug'ilgan yili	Ma'lumoti	Korxonada ish staji	Kasbi			...ga qo'shimcha to'lov o'rnatildi
					Korxonaga ishga kirishdan oldin	Korxonadagi	Razryadi	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Rejalashtirilgan o'sish normalari							Ishlovchilarni lavozimlari bo'yicha o'sishi to'g'risida belgi (jiro etish sanasi va hujjat tartib raqami)		
Malakali mehnatning kasbi va ish joyi bo'yicha	Brigadir etib tayinlanishi	Muhandis- texnik lavozimiga oliy ma'lumotli ishlovchilarni o'sishi	Yillar bo'yicha razryad malakasini oshirish						
			2012 y.	2013 y.	2014 y.	Yillar bo'yicha o'qishga jo'natish			
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Shunday qilib, malakaviy va yuqori malakaviy mehnat talab qiladigan ish o'rinlariga ko'tarilishni quyidagi ketma-ketlikda ifodalash mumkin:

brigadir, mutaxassis va xizmatchi lavozimiga o'tgan yuqori malakali (V va VI toifali) mehnat bilan band bo'lgan ishchilarning bo'sh o'rinlari malakali (V va VI toifali) mehnat bilan band bo'lgan ishchilar hisobiga band qilinadi;

malakali mehnat bilan band bo'lgan ishchilarning kasbiy ko'tarilishi tufayli bo'sh qolayotgan yoki ishlab chiqarishni kengaytirish hisobiga paydo bo'layotgan bo'sh ish o'rinlari ishchilarning boshlang'ich malakasi hisobiga band qilinadi;

boshlang'ich malakani talab etuvchi paydo bo'lgan bo'sh ish o'rinlari tashqaridan korxonaga (tashkilot)ga qabul qilinayotgan ishchilar hisobiga band qilinadi.

Ishchilarning kasbiy ko'tarilishi bo'yicha uslubiy, tashkiliy va texnik ishlari korxonaga hamda tashkilotdagi mehnat va ish haqi bo'limi, kadrlar bo'limi hamda kadrlarni tayyorlash bo'yicha bo'linmalar orqali amalga oshiriladi.

Kasbiy ko'tarilish jarayonlari faqat ishchilarni mutaxassis va xizmatchilar lavozimiga ko'tarilish bilan kifoyalanmaydi, balki teskari yo'nalish bo'yicha o'tishni ham nazarda tutadi. Statistik hisobotning tahlillari dalolat berishicha, ko'plab sanoat tarmoqlarida 5 foizgacha ishchilarning har yili muhandis-texnik xodim va xizmatchilar hisobiga to'ldiriladi. Bunda teskari jarayon - ishchilarning boshqa toifaga o'tishi - nisbatan intensivsiz sodir bo'ladi. Ko'p jihatdan bu ma'muriy-boshqaruv apparatining qisqarish natijasi hisoblanadi, bu esa ham ishchilarni, ham xizmatchilarni kasbiy ko'tarilishini bir vaqtning o'zida rejalashtirishni nazarda tutadi.

Kasbiy o'sishni rejalashtirishning asosi ishchi kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimi yaxshi yo'lga qo'yilganligi hisoblanadi.

Hozirgi ishlab chiqarishni rivojlantirish sharoitlarida brigadir kadrlarni tanlab olish va tayyorlashni tashkil etish ishchilarning malakasini tayyorlash va oshirish bo'yicha barcha ishlarning muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Brigadirlarni va ularning zaxirasini tanlab olish va tayyorlashni tashkil etish bir nechta bosqichlarni nazarda tutadi:

I bosqich – jamoa ichidagi aloqalarni, brigada jamoasining a’zolari o’rtasidagi munosabatlarni o’rganish, uning jipslik darajasini aniqlash va ijtimoiy yetakchilarni topish;

II bosqich – yetakchilarning anketa va boshqa ijtimoiy-demografik ma’lumotlarini, ularning xizmat tavsiflarini tahlil qilish, brigadirlar uchun kasbgrammalarni tuzish;

III bosqich – brigada a’zolari, ustalar, uchastka, sex rahbarlari bilan o’tkaziladigan suhbat, so’rov, anketalash orqali brigadirlarga nomzodlarning ishchan va shaxsiy qobiliyatlarni baholash; nomzodlarning aniqlangan qobiliyatlarini ishlab chiqilgan kasbgrammaga muvofiqligini aniqlash;

IV bosqich – brigada, uchastka, sexning umumiy yig’ilishida brigadalar uchun zaxira ro’yxatini tuzish va tasdiqlash; brigadirlar zaxirasini tayyorlashni tashkil etish

V bosqich – eng munosib nomzodni tanlash va uni tayinlash.

Amaliyot ko’rsatishicha, brigadirlarning tizimli ravishda sifatli o’qitish va ularning zaxirasini o’z vaqtida tayyorlash ko’p jihatdan ishlab chiqarish brigadalarining ish samaradorligini belgilaydi.

9.5. Rahbar va mutaxassislarining kasbiy-malakaviy o’sishini boshqarish

Menejment kadrlar bilan ishlashni tashkil etishda eng muhim yo’nalishlardan biri kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish, ularni yangilash va boshqaruv faoliyatida ijodiy to’xtab qolishni oldini olish maqsadida boshqaruv xodimlarini bir me’yorda maqsadga yo’naltirilgan kasbiy o’tishlarini ishlab chiqish va amalga oshirish hisoblanadi. Ko’p sonli tadqiqotlar bilan rahbarlarning lavozim bo’yicha harakatlari bevosita ishlab chiqarish samaradorligiga ta’sir ko’rsatishi tasdiqlangan. Bir lavozimni uzoq vaqt davomida egallab turish ham ishchiga, ham uning xo’jalik faoliyatiga salbiy ta’sir ko’rsatadi. Shu bois rahbarlarning eng samarali ishlash davrini aniqlash ishlab chiqarishda boshqaruvchi kadrlarni nomzodga qo’yish va ulardan foydalanish tizimini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Boshqaruvning o’rta pog’onalalarida boshqaruv lavozimida ishlash bo’yicha og’ir davrlar lavozimga kirish hisoblanadi (birinchi yarim yil ishlab turish davri); optimal mahsuldorlik bosqichiga o’tish (2,5-3 yil ishlab turish davri); uning pasayishining ayrim belgilari namoyon bo’lishi (6-7 yil ishlab turish davri).

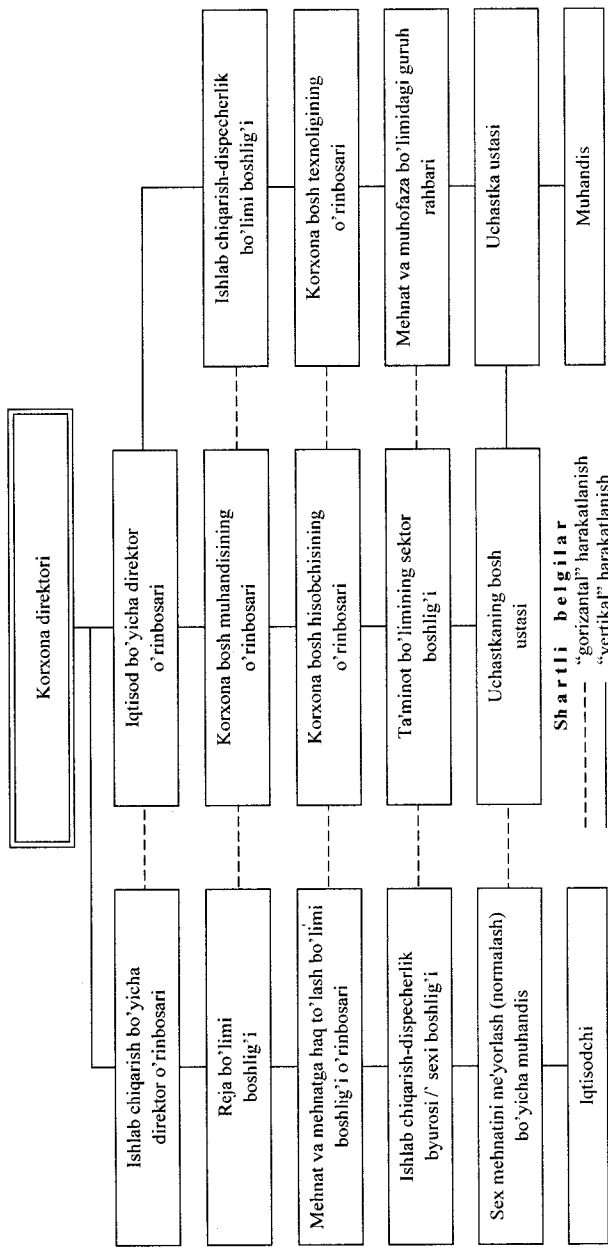
Boshqaruv kadrlarning bir me'yorda lavozimlar bo'yicha o'tishlarini tashkil etish ishchilarni samarali joylashtirish va ulardan foydalanish, ular faoliyatining mahsuldorligini oshirish, boshqariladigan ob'ektning ishlab chiqarish va ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilash muhim shart hisoblanadi. Lavozimlar bo'yicha o'tish tizimi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

– korxonada, tashkilot, tarmoq doirasida boshqaruv kadrlarning harakatlanish modellari, mobillik rejani ishlab chiqish va ularni amaliy jihatdan qo'llash;

– korxonada (tashkilot)ning mazkur davrda va istiqbol uchun rahbar va mutaxassislariga bo'lgan talabi bo'yicha axborot ta'minotini tashkil etish.

Ishlab chiqarishda boshqaruvchi kadrlarning lavozimlar bo'yicha o'tish tizimining asosi, avvalombor, nomzodga qo'yish uchun zaxiraga qabul qilish maqsadida mutaxassislarining shaxsiy xizmat yo'li (karera) modelini ishlab chiqish. Ushbu modellar, shuningdek yosh mutaxassislar uchun ham muhim ahamiyat kasb etib, ular uchun mustaqil ta'lim olish va malakani oshirish uchun rag'bat hisoblanadi va u tanlagan tashkilot va kasbning istiqboli va uni to'g'ri tanlanganligiga ishonch hosil qilishga undaydi. Xizmat yo'li modellari ishlab chiqarish ehtiyojlari, ishchining shaxsiy rejalari, uning ishchanlik va ahloqiy-psixologik qobiliyatlari hamda ommaviy fikrni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Modellar umumiy va aniq bo'lishi mumkin.

Umumiy modellar mutaxassis yoki mutaxassislar guruhining xizmat bo'yicha o'sishining bir nechta mumkin bo'lgan yo'nalishlarini, aniq modellar esa lozim pog'ona va ixtisolikdagi rahbarni tayyorlash uchun munosib o'qitish va lavozimni egallash bo'yicha qat'iy jadvalni o'zida namoyon etadi. Mutaxassisning xizmat yo'li bo'yicha umumiy modeliga misol 11-rasmda keltirilgan.



11-rasm. Sanoat korxonasida mutaxassislarining ishbilarmon karerasi umumiy modelining namunasi

Ko'plab mahalliy korxonalarda rahbar modellari ishlab chiqilgan. Ushbu modellar yordamida kadrlar xizmati nomzodga qo'yish uchun zaxiralarga da'vogarlarni baholash bo'yicha ob'ektiv tavsifnoma oladi. Ushbu modellarda muayyan lavozimga nomzodlarga qo'yiladigan kasb va xizmatga oid, shaxsiy, psixofiziologik talablarning izohi beriladi. Rahbarning modeli nomzodlarni tanlab olishda kamchiliklarni minimumga olib keladi.

Mutaxassislarning shaxsiy xizmat yo'li modellari, ishlab chiqarishda boshqaruv tuzilmasining rivojlanish istiqboli, shtat jadvali, boshqaruvchi kadrlarga bo'lgan ehtiyojning o'sish dinamikasi va rahbarlarning modellari asosida korxonalar, tashkilot, tarmoq doirasida boshqaruv xodimlarining lavozim bo'yicha harakatlari (mobilligi) ishlab chiqiladi. Stex va butun korxonalar miqyosida xizmat zinasini bo'yicha ishchilarning o'tishi va ko'tarilish rejasini tuzish maqsadga muvofiq. Bunda rahbarlarni bir nechta ierarxik pog'onalardan oshib ko'tarilishni rejalashtirish noto'g'ri hisoblanadi. Barcha zarur lavozimlardan bosqichma-bosqich o'tish ko'zda tutilishi lozim.

Kadrlar xizmati doimo ixtisosligi bo'yicha ishlarni bajarib bormayotgan ishchilar hamda bajarilayotgan ishlardan qoniqmaganlarni o'tkazishi mumkin bo'lgan tarkibiy bo'linmalarda lavozimlarning bo'shab qolishi to'g'risida to'la-to'kis ma'lumotga ega bo'lishi lozim. Ishchilarning kasbiy-malakaviy o'sishi bo'yicha oqilona tizim rahbarlarga mutaxassislarni asoslangan holda tanlab olish, ishchilar faoliyatini baholashning samarali tizimini tatbiq etish, munosib ravishda ularning lavozimlar bo'yicha o'tishlarini amalga oshira oladigan butunlay yangi kadrlar xizmatini tashkil etish yoki amaldagisini tubdan takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha majburiyatlarni yuklaydi. Turli tadqiqotlar ma'lumotlari ko'rsatishicha, faqat har uchinchi ishchi u uchun korxonada xizmat bo'yicha ko'tarilish istiqboli mavjud deb o'ylaydi, so'rganlarning atigi 60% ularda mazkur korxonada malakaviy o'sish ehtimoli bor deb o'ylaydi. Shu bilan bir qatorda respondentlarning hisoblashicha, korxonada bo'sh ishchi o'rinlarning mavjudligi to'g'risida axborot yaxshi yo'lga qo'yilmagan.

Boshqaruv kadrlarining kasbiy-malakaviy o'sishini boshqarish tizimining samarali ishlab turishini oshirish maqsadida korxonalar va tashkilotlarda ijtimoiy axborot ma'lumotnomalari, korxonaga qabul qiluvchilar uchun eslatmalar va korxonalar, ishlab chiqarish va mehnatni

tashkil etish xususiyatlari, kasbiy va lavozim bo'yicha o'sish imkoniyatlari to'g'risida axborotlar aks ettirilgan boshqa axborot materiallari ishlab chiqiladi. Korxonada bo'sh turgan lavozimlar mavjudligi bo'yicha operativ ma'lumot olish uchun kadrlar xizmatining ayrim xonalarida zarur bo'lgan ma'lumotni beruvchi avtomatik javob beruvchi va mexanizastiyalashgan stendlar o'rnatiladi.

Shunday qilib, ishchilarning kasbiy-malakaviy o'sishini boshqarish tizimi ishlab chiqarishning aniq sharoitlarda kadrlarni yanada asoslangan holda tanlab olish, joylashtirish, o'qitish va ko'tarilishini ta'minlashga qaratilgan. U ishchi mehnat faoliyatining bosqichligini hisobga oladi: ishga joylashish, jamoaga moslashish, korxonada va tarmoq ichida kadrlar harakati. Mazkur tizimning tashkiliy asosi korxonada va tashkilotlarda ishlab chiqiladigan Kadrlar harakati tizimi bo'yicha nizomi hisoblanadi, u ochilayotgan bo'sh ishchi o'rinlarga ishchilarning tartibli ravishda o'tishi tartibini belgilaydi. Bunda ishchini yuqori turuvchi lavozimga to'g'ridan-to'g'ri tayinlash ("vertikal" harakatlanish) hamda unga teng bo'lgan lavozimlar bo'yicha o'tish ("gorizontal" harakatlanish) nazarda tutiladi.

9.6. Mehnat intizomini boshqarishni tashkil etish

Mehnat intizomi kadrlarning mehnat to'g'risidagi amaldagi qonunchilik va me'yoriy hujjatlarda nazarda tutilgan intizom qoidalarini ularning mehnat funkstiyasi va majburiyatlariga muvofiq holda ongli va ixtiyoriy ravishda bajarishga asoslangan ularning o'zaro majburiyatlarga oid munosabatlarni o'zida ifodalaydi.

Xodim o'z mehnat vazifalarini halol, vijdonan bajarishi, mehnat intizomiga rioya qilishi, ish beruvchining qonuniy farmoyishlarini o'z vaqtida va aniq bajarishi, texnologiya intizomiga, mehnat muhofazasi, texnika xavfsizligi va ishlab chiqarish sanitariyasi talablariga rioya qilishi, ish beruvchining mol-mulkini avaylab asrashi kerak.

Xodimning mehnat vazifalari ichki tartib qoidalarida, intizom to'g'risidagi ustav va nizomlarda, korxonada qabul qilinadigan lokal hujjatlarda (jamoat shartnomalarida, yo'riqnomalar va hokazolarda), mehnat shartnomasida aniq belgilab qo'yiladi.

Ish beruvchi xodimlar mehnatini tashkil qilishi, qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat sharoitlarini yaratib berishi, mehnat va ishlab chiqarish intizomini

ta'minlashi, mehnat muhofazasi qoidalariga rioya etishi, xodimlarning ehtiyoj va talablariga e'tibor bilan qarashi, ularning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilab borishi zarur.

Ish beruvchi xodimdan uning mehnat vazifalari doirasiga kirmaydigan ishlarni bajarishni, qonunga xilof yoki xodim va boshqa shaxslarning hayoti va sog'lig'i uchun xavf tug'diruvchi, ularning sha'ni va qadr-qimmatini kamsituvchi harakatlar qilishni talab etishga haqli emas.

Mehnat intizomining darajasi va holati ko'plab omillarga: mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish, moddiy va psixologik rag'batlantirish, ishlab chiqarishning mexanizastiyalash va avtomatlashtirish darajasi, rejalashtirish va boshqarish tizimi, tarbiya ishlarining darajasi, mehnat jamoasi a'zolarining o'zligini bilish va boshqalarga bog'liq. Masalan, ish o'rinlarining 60 foizdan ortig'i mexanizastiyalashgan korxonalarda ishga sababsiz kelmay qolish holatlari tufayli ish vaqtining yo'qotishlari mexanizastiyalash darajasi 30-40 foizdan oshmaydigan korxonalardan ko'ra 4-8 barobar kam. Quruvchi ishchilar o'rtasida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mehnat intizomini buzuvchilarning ma'lumot darajasi past bo'lgan ishchilardir (24,9 % - o'rta maktabning to'qqiz sinfni tamomlagan); odatda ular o'qishni davom ettirmaydi va yuqori bo'lmagan malakaga ega. Ularning o'rtacha tarif toifasi (razryadi) 1,7 ga teng, shunda intizom buzuvchilarning 30,5 foizi ushbu toifani biron marta ham oshirmagan. Bulardan shunday xulosa qilish mumkinki, mehnat intizomini mustahkamlash kadrlarning ma'lumoti va malaka darajasini oshirish bilan chambarchas bog'liq.

Tadqiqotda intizomsiz kadrlar sonining katta ulushiga ega ikkita yosh bo'yicha guruhlar qayd etilgan:

1. 18 yoshgacha bo'lgan yosh ishchilar.
2. 40-50 yoshdagi kishilar.

Intizomsiz ishchilar o'rtasida qariyb yarmi mazkur tashkilotda 2 yildan kam bo'lgan uzluksiz ish stajiga ega, bu kasbga yo'naltirish ishlarida va ishlab chiqarishda ustozlik qilishni tashkil etishda kamchiliklar mavjudligini ko'rsatadi.

Shuningdek, tadqiqotda ishchilarning mehnatga nisbatan munosabatida oilaning ijobiy roli qayd etilgan. Bo'ydoq erkaklar va turmush qurmagan ayollar (37 %) o'rtasida qoida buzuvchilar halol ishlaydigan ishchilarga (25 %) nisbatan 1,5 barobar ko'p. Bo'ydoq erkaklar va turmush qurmagan ayollardan tarkib topgan qoida

buzuvchilarning aksariyat qismi tarbiya ishi va dam olishi etarli darajada yaxshi tashkil etilmagan turar joyda bo'lgan. Shu bois korxonalarda oila xizmati tashkil etila boshlangan, uning asosiy yo'nalishlari oilalarga amaliy yordam ko'rsatish, korxonadagi maktabgacha ta'lim muassasalarning faoliyat ko'rsatish samaradorligini oshirish, oila munosabatlari, o'spirinlarni tarbiyalash, yoshlarni nikohga tayyorlash va boshqa masalalar bo'yicha tibbiy-psixologik individual maslahatlar berishdan iborat.

Ishlab chiqarishda jamoat ovqatlanish yaxshi yo'lga qo'yilganligi ham ish vaqtining yo'qotishlarini kamaytirish, mehnat intizomining mustahkamlanishi hamda mehnat unumdorligining oshishiga (7-8 foiz) xizmat qiladi. Jamoat ovqatlanishiga etarli darajada e'tibor bermayotgan korxonalarda tushlikka vaqtliroq ketish va tushlikdan kechikib kelish tufayli yo'qotishlar 40-70 foizni tashkil etadi.

Intizom darajasini belgilovchi asosiy ishlab chiqarish omillari mehnatni tashkil etish, sanitariya-maishiy sharoitlar va umuman mehnatdan qoniqqanlik darajasi hisoblanadi. Mehnat intizomi holatiga ishchilarning ishlab chiqarishni boshqarishga real kirishish darajasi ham kiradi, bu esa jamoalarni iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejaları asosida mazkur muammolarni echishga kompleks va tizimli yondashuvning zaruratligini bildiradi.

Mehnat intizomini boshqarish va ish vaqtidan unumli foydalanish barqaror mehnat jamoalarini shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlar tizimi bilan chambarchas bog'liq, bu ularning o'zaro bog'liqligi bilan shartlangan. Ma'lumki, **intizom darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, kadrlarning qo'nimsizlik darajasi shunchalik past bo'ladi va aksincha.** Mehnat intizomi holatining ishchilar tomonidan ma'lumot va malaka darajasini oshirish, ustozlikni tashkil etish, ishchilar turar joylarida tarbiya ishlarining darajasi va dam olishni tashkil etish, mehnat sharoitlari va sanitar-maishiy sharoitlari hamda umuman mehnatdan qoniqqanlik darajasiga uzviy bog'liqligi turli tadqiqotlarda isbotlangan. Boshqacha qilib aytganda, mehnat intizomini mustahkamlash va barqaror mehnat jamoalarini shakllantirish bo'yicha ishlar texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va tarbiyaviy tavsifdagi yagona chora-tadbirlar majmuasini ishlab chiqish va amalga oshirishni nazarda tutadi.

Mehnat intizomini mustahkamlash bo'yicha ishlarni tashkil etishda asosiy e'tibor turli xil qoida buzishlarning namoyon bo'lish sabablarini

bartaraf etishga qaratilgan bo'lishi lozim. **Mehnat intizomi buzilishlarining asosiy turlariga** quyidagilar kiradi:

- smena boshida va tushlik tanaffusidan keyin ishga kechikib kelish;
- tushlik tanaffusiga va smena oxirida ishdan vaqtli ketish;
- ishga sababsiz kelmay qolish;
- ish paytida mast holda bo'lish;
- mehnat majburiyatlarini o'z vaqtida yoki to'liq hajmda bajarmaslik;
- mehnat unumdorligi uchun ish vaqtdan to'liq va unumli foydalanmaslik.

Mehnat kodeksining 181-moddasiga binoan ish beruvchi xodimga nisbatan mehnat intizomini buzganligi uchun quyidagi intizomiy jazo choralarini qo'llashga haqli:

- xayfsan;
- o'rtacha oylik ish haqining o'ttiz foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima. Ichki mehnat tartibi qoidalarida xodimga o'rtacha oylik ish haqining ellik foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima solish hollari ham nazarda tutilishi mumkin. Xodimning ish haqidan jarima ushlab qolish ushbu Kodeksning 164-moddasi talablariga rioya qilingan holda ish beruvchi tomonidan amalga oshiriladi;

- mehnat shartnomasini bekor qilish (Kodeks, 100-modda. 2-qism, 3 va 4 bandlari).

Intizomiy jazoning amal qilish muddati jazo qo'llanilgan kundan boshlab bir yildan oshib ketishi mumkin emas. Agar xodim shu muddat ichida yana intizomiy jazoga tortilmasa, u intizomiy jazo olmagan deb hisoblanadi.

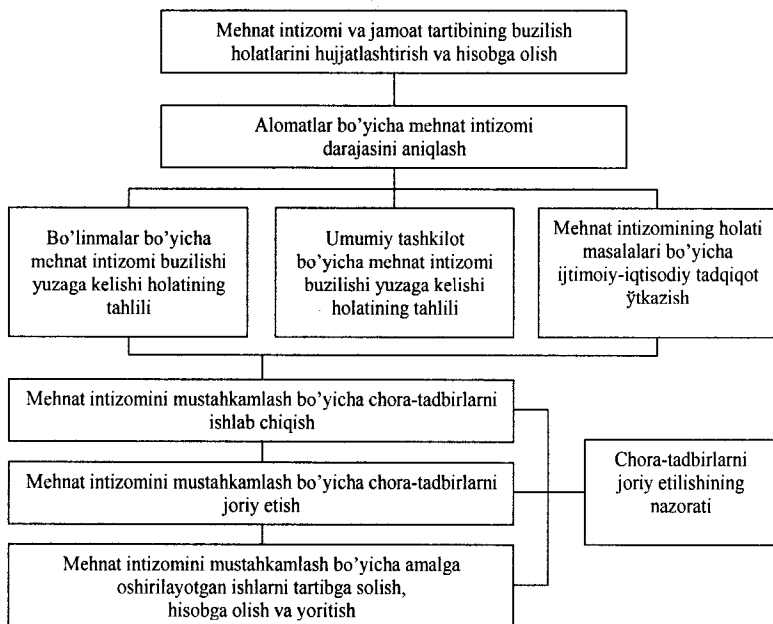
Intizomiy jazoni qo'llagan ish beruvchi o'z tashabbusi bilan, xodimning iltimosiga binoan, mehnat jamoasi yoki xodimning bevosita rahbari iltimosnomasiga ko'ra jazoni bir yil o'tmasdan oldin ham olib tashlashga haqli.

Tashkilot va korxonalarda mehnat intizomini mustahkamlash jarayonini va ish vaqtdan unumli foydalanishni boshqarish quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarida mehnat intizomi holatini tahlil qilish va baholash;
- ish vaqti hisobini yuritish va undan foydalanish ustidan nazorat qilish, mehnat intizomining buzilishlari hisobini yuritish;

- mehnat intizomini mustahkamlashga qaratilgan chora-tadbirlarni rejalashtirish va bajarishni tashkil etish.

Mehnat intizomi darajasi miqdor ko'rsatkichlar bilan bir qatorda sifat belgilari bo'yicha ham tahlil qilinadi, ularga mehnat intizomi va jamoat tartibini buzish turlari; qoida buzuvchilarning (jinsi, yoshi, ma'lumoti, ixtisosligi, malakasi, ish staji va h.k. bo'yicha) tafsilotlari; mehnat intizomining buzilishi ro'y bergan sharoitlarning tafsilotlari (ish vaqtidan foydalanish darajasi, ishlab chiqarishda mehnat va turmush sharoitlari, jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim, ishlab chiqarishda va ishchilar turar joylaridagi tarbiyaviy ishlar va h.k.). Tashkilotlarda mehnat intizomini mustahkamlash bo'yicha ishlarning namunaviy chizmasi 12-rasmda keltirilgan.



12-rasm. Korxonada mehnat intizomini mustahkamlash bo'yicha namunaviy amalga oshiriladigan ishlar sxemasi

9.7. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish

Ish vaqti – xodim ish tartibi yoki jadvaliga yoxud mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq o'z mehnat vazifalarini bajarishi lozim bo'lgan vaqt. Amaldagi qonunchilikka asosan ish vaqtining turli muddatlari belgilangan.

1. **Ish vaqtining normal muddati** – haftasiga 40 soatdan ortiq bo'lishi mumkin emas. U mulk shaklidan qat'iy nazar barcha korxonalar va tashkilotlarning xodimlari uchun boshlang'ich norma tariqasida belgilanadi.

2. **Ish vaqtining qisqartirilgan muddati** – ayrim toifadagi xodimlar uchun qonunlarga binoan belgilangan ish vaqti. Jumladan, ish vaqtining qisqartirilgan muddati quyidagilar uchun belgilanadi:

– o'n sakkiz yoshga to'lmagan xodimlar;

– I va II guruh nogironi bo'lgan xodimlar;

– noqulay mehnat sharoitlaridagi ishlarda band bo'lgan xodimlar. Bunday xodimlarning ish vaqti haftasiga 36 soatdan oshmaydi. Korxonadagi bunday ishlarning ro'yxati va ularni bajarishda ish vaqtining muayyan muddati tarmoq (tarif) kelishuvlarida, jamoa shartnomalarida belgilab qo'yiladi, agar ular tuzilmagan bo'lsa, - ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib, mehnat sharoitlariga baho berishning O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi bilan O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi tomonidan tasdiqlanadigan uslubiyati asosida belgilanadi. Mehnat sharoiti o'ta zararli va o'ta og'ir ishlarda band bo'lgan xodimlar uchun ish vaqtining muddati chegarasi O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilanadi.

– alohida tusga ega bo'lgan (yuqori darajadagi his-hayajon, aqliy zo'riqish, asab tangligi bilan bog'liq) ishlardagi xodimlar. Bunday toifadagi xodimlar uchun (tibbiyot xodimlari, pedagoglar va boshqalar) ish vaqtining muddati haftasiga 36 soatdan oshmaydigan qilib belgilanadi. Bunday xodimlar ro'yxati va ular ish vaqtining aniq muddati O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilanadi.

– uch yoshga to'lmagan bolalari bor, byudjet hisobidan moliyaviy jihatdan ta'minlanadigan muassasalar va tashkilotlarda ishlayotgan ayollar.

3. **To'liqsiz ish vaqti** – ayrim xodimlar uchun korxonalar rahbariyati bilan kelishilgan holda o'z mehnat majburiyatlarini bajarishi uchun belgilangan ish vaqti.

To'liqsiz ish kuni rejimida kundalik ish muddati qisqartiriladi (masalan, besh kunlik ish haftasida 6 soatgacha). To'liqsiz ish vaqti sharti bilan ishlash xodimning yillik asosiy mehnat ta'tilining muddatini, mehnat stajini hisoblashni hamda boshqa mehnat huquqlarini biron bir tarzda cheklashga asos bo'lmaydi va ishlangan vaqtga yoki ishlab chiqarilgan mahsulotga mutanosib ravishda haq to'lanadi.

To'liqsiz ish haftasi rejimi ish haftasi muddatini normal ish kunini saqlagan holda qisqartirishni nazarda tutadi (masalan, besh kunlik ish haftasida 4 ish kuni). Bu holda xodimning ish haqi ishlangan vaqtga proporsional yoki ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga ko'ra belgilanadi.

4. **Nonormal ish vaqti** – ayrim xodimlar uchun belgilangan ish vaqti, ularning mehnati vaqtiga qarab emas, balki mehnat mahsulotiga qarab baholanadi.

Ish vaqtining o'zgaruvchan rejimi – ayrim xodimlar tashkilot rahbariyati bilan o'z ish vaqtlarini ko'paytirishlari yoki qisqartirishlari mumkin. Ish vaqtini hisobga olish uch usulda amalga oshirilishi mumkin:

- kundalik;
- haftalik;
- jamlab.

Ish vaqtini **kundalik** hisobga olishda xodim ish haftasining kundalik ish muddati davomiyligi sharoitida ishlagan kunlar soni hisobga olinadi.

Ish vaqtini **haftalik** hisobga olish ish haftasi muddati qonunda belgilab qo'yilgan hollarda qo'llaniladi (masalan, 40, 36, 24, 12 soat), korxonadagi kundalik ish muddati belgilangan haftalik norma jadvali bo'yicha belgilanadi. Mazkur usulni qo'llaganda hisobga olingan davr – haftadagi ishlangan soatlarning umumiy miqdori hisobga olinadi.

Ish vaqtini **jamlab** hisobga olish mehnat sharoitlari tufayli ayrim toifadagi xodimlar uchun qonunchilikda nazarda tutilgan kundalik yoki haftalik ish vaqti muddatini belgilashga imkon bo'lmagan taqdirda qo'llaniladi. Bunday hollarda ish kuni yoki haftasining muddati normadan chetga chiqishi mumkin. Biroq ish vaqtining muddati hisobga olish davrida ish soatining normal muddati, ya'ni haftasiga 40 soatdan oshmasligi kerak.

Ish vaqti hisobini yuritish va undan foydalanish ustidan nazorat qilish mehnat intizomini mustahkamlash bo'yicha barcha ishlarning zarur asosi hisoblanadi. Shu bilan bir qatorda sanoat birlashma va tashkilotlarda olib

borilgan keng ko'lamli tekshirishlarning natijalari shuni ko'rsatadiki, ularning aksariyatida nafaqat qoida buzishlarning vujudga kelish sabablari, balki ularning vujudga kelayotgan asosiy sabablari bo'yicha hisob yuritilmayapti. Korxonada amal qilayotgan tabel hisob yuritish tizimi faqatgina ishga sababsiz kelmay qolish qoida buzilishini muayyan darajada nazorat qilishga imkon beradi. Shu bilan bir qatorda umumiy mehnat intizomining buzilishlarida ishga sababsiz kelmay qolishda qoida buzish turi atigi 5 foizni tashkil etadi. Aksariyat qoida buzilishlar:

- tushlik tanaffusida va smena oxirida ishdan vaqtli ketish (qoida buzilishlarining 40 %);

- smena boshida va tushlik tanaffusidan keyin ishga kechikib kelish (30 %);

- mehnat majburiyatlarini o'z vaqtida yoki to'liq hajmda bajarilmasligi (10%);

- mehnat unumdorligi uchun ish vaqtdan to'liq va unumli foydalanilmaslik (10 %) kabilar deyarli hisobga olinmaydi.

Hozirgi kunda qurilish va sanoatda quyidagi ish vaqti hisobini yuritish va undan foydalanish ustidan nazorat qilish tizimlari qo'llaniladi:

- kartochkali (nazoratli soat yordamida);

- jetonli (tabel jeton yoki markalardan foydalangan holda);

- ruxsatnoma bo'yicha (ishchilar ruxsatnomalarni topshirish va ularga berish yo'li bilan);

- raport-idorali (bo'linma, ustalar, brigadalar rahbarlaridan raport yoki tabel vedomostdan foydalangan holda);

- nazorat-o'tkazuvchi qurilmalar yordamida.

Qurilish tashkilotlarida, odatda, kartochkali, jetonli va raport-idoraviy tabel hisob yuritish tizimi amal qiladi, sanoat korxonalarida esa ruxsatnoma va nazorat-o'tkazuvchi qurilmalar yordamida hisob yuritiladi. Ishlab chiqarish sharoitlariga qarab kombinastiyalashgan va boshqa tabel hisob yuritish tizimini qo'llash ruxsat etiladi, ammo har qanday ish vaqtdan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish tizimi:

- ishchilarning o'z vaqtida ishga kelishini, ishga kelmagan va kechib kelganlarni aniqlash;

- ishchilarning ish vaqtida ish joyida bo'lishi hamda tushlik tanaffusiga o'z vaqtida ketish va tushlik tanaffusidan o'z vaqtida qaytish;

- ishchilarning ish kuni yoki smena tugagandan keyin ishdan o'z vaqtida ketish;

- haqiqatdan ishlagan vaqti, turib qolish vaqti va boshqa ish vaqtidan etarli darajada foydalanmaslik turlari nazoratini ta'minlashi lozim.

Tabel hisobini yuritishni tashkil etish va olib borish uchun ishchilarning ro'yxatdagi va o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar sonini to'g'ri aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonada ishchilarining ro'yxat tarkibi bir kun va undan uzoq bo'lgan muddatga doimiy, mavsumiy yoki vaqtinchalik ishga qabul qilingan barcha ishchilarni o'z ichiga oladi. Bunda ishchilarning ro'yxat tarkibida har bir taqvim (kalendar) kun uchun ham amalda ishlaydigan, ham u yoki bu sabablarga ko'ra ishga kelmaganlar hisobiga olinadi. Tegishli davr (oy, chorak, yil) uchun ishchilarning sonini aniqlash maqsadida mehnat unumdorligi, aylanma koeffitsienti, kadrlar qo'nimsizligi, kadrlarning doimiyligi va boshqa ko'rsatkichlarni hisob-kitob qilish uchun zarur bo'lgan o'rtacha ro'yxatdagi soni hisoblanadi.

Ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi soni hisobot oyi uchun oyni ro'yxat oyi ishchilar sonini qo'shgan holda (shu jumladan, bayram (ish kuni bo'lmagan) va dam olish kunlarini hisobga olgan holda) va hosil bo'lgan miqdorni hisobot oydagi taqvim (kalendar) kunlar soniga bo'lish orqali aniqlanadi. Ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi sonini to'g'ri aniqlash uchun ishchilarning ro'yxat tarkibining sonini kunlik hisobini yuritish lozim, u ishchilarni ishga qabul qilish, ularni boshqa ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risida buyruq (farmoyish)lar asosida aniqlashtirish lozim. Ro'yxat tarkibidagi ishchilarning soni har kun uchun ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritish tabel ma'lumotlariga muvofiq bo'lishi lozim, uning asosida ishga kelgan va kelmagan ishchi va xizmatchilarning soni aniqlanadi. Kadrlar bo'limi korxonada va uning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha shaxsiy tarkib hisobini yuritadi.

Ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi sonini aniqlashda ruyxat tarkibidagi ayrim ishchilar o'rtacha ro'yxatdagi soniga qo'shilmaydi (masalan, qonunchilikka muvofiq holda bola parvarishlash ta'tilida bo'lgan ayollar va x.k.). Korxonada ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi sonini hisoblashning misoli 7-jadvalda keltirilgan. U 280 ((8691:31) odamni tashkil etadi.

Korxonaning o'rtacha ro'yxatdagi ishlovchilar sonini aniqlash

Oy sanasi	Ro'yxat tarkibida bo'lganlar, kishi	shu jumladan:	
		O'rtacha ro'yxatdagi ishlovchilar tarkibiga qo'shilmaydiganlar soni, kishi	O'rtacha ro'yxatdagi ishlovchilar tarkibiga qo'shiladiganlar soni, kishi
1.	253	3	250
2.	257	3	254
3.	260	2	258
4. (shanba)	260	2	258
5. (yakshanba)	260	2	258
6.	268	3	265
7. (bayram kuni)	268	3	265
va boshqa			
Jami: 31 kun			8961

Qisqacha xulosalar

Kadrlar qo'nimsizligi deb xodimlarning o'z xohishi bo'yicha hamda ishga sababsiz kelmasligi va boshqa mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan bo'shab ketishlarning yig'indisiga aytiladi.

Qo'nimsizlik omillari ta'sir ko'rsatish darajasi bo'yicha boshqariladigan, qisman boshqariladigan va boshqarilmaydigan kabi guruhlarga ajratiladi.

Korxonada, tashkilot, tarmoq miqyosida kadrlar qo'nimsizligini boshqarish, avvalambor, kadrning ehtiyojlari va qiziqishlari hamda ularni qondirish uchun aniq imkoniyatlari o'rtasidagi ziddiyatliklarni minimumga olib kelishdan iborat.

Mehnat intizomi kadrlarning mehnat to'g'risidagi amaldagi qonunchilik va me'yoriy hujjatlarda nazarda tutilgan intizom qoidalarini ularning mehnat funktsiyasi va majburiyatlariga muvofiq holda ongli va ixtiyoriy ravishda bajarishga asoslangan ularning o'zaro majburiyatlarga oid munosabatlarni o'zida ifodalaydi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar qo'nimsizligi deganda nimani tushunasiz?
2. Kadrlar qo'nimsizligi koeffisienti qanday aniqlanadi?

3. Qo'nimsizlikning sabablarini tushuntirib bering.

4. Kadrlar qo'nimsizligi omillari ta'sir ko'rsatish darajasi bo'yicha qanday guruhlariga ajratiladi?

5. Kadrlarning almashish koeffitsiyati qanday tartibda aniqlanadi va uning mohiyatini tushuntirib bering.

6. Kadrlar ko'nimsizligini kamaytirish uchun nimalarga e'tibor qaratish lozim?

7. Barqaror ishlab chiqarish jamoalarini shakllantirishning asosiy yo'nalishlarini sanab bering.

8. Ishlab chiqarishning uchta iqlim hududlaridagi farqli jihatlarni saytib bering.

9. Ishlab chiqarishda kadrlar mobilligini boshqarish uchun nimalarga e'tiborni qaratish lozim?

10. Rahbar va mutaxassislarning kasbiy-malakaviy o'sishini boshqarishni mohiyatini tushuntirib bering.

11. Mehnat intizomi deganda nimani tushunasiz?

12. Mehnat intizomi buzilishlarining asosiy turlarini sanab bering.

13. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish tartibini tashuntirib bering.

10-bob. KADRLAR ZAXIRASI VA MUTAXASSLAR TANLOVINI

TASHKIL ETISH

10.1. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash tamoyillari va usullari

Menejmentda kadrlar zaxirasi deganda muayyan tofiadagi rahbarlarga qo'yiladigan talablarga sifat jihatidan mos keladigan attestatsiya tanlovidan, maxsus boshqaruv tayyorgarligidan o'tgan va ishlab chiqarish faoliyatida ijobiy natijalarga erishgan maxsus shakllantirilgan ishchilar guruhihga tushuniladi. Nomzodga qo'yish uchun kadrlar zaxirasi bilan ishlash tartibi muayyan tamoyillarga asoslanib, bir nechta bosqichlarni nazarda tutadi.

Rahbar kadrlar zaxiralari bilan ishlashning umumiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- ◆ nomzodlarni zaxira tarkibiga rahbarlarning sifat tarkibini doimiy ravishda yaxshilanib borish masalalarini echish uchun ularning axloqiy-psixologik va ishchanlik qobiliyatlari bo'yicha saralab olish;

- ◆ nomzodga qo'yish uchun da'vogarlarning yoshi va ma'lumoti bo'yicha cheklolarga amal qilish. Mahoratli rahbarni oliy maktab bazasida tayyorlash muddati 4-6 yil davom etishini, insonning eng yorqin ijodiy faoliyati esa 35-40 yoshda namoyon bo'lishini inobatga olib, o'rtacha pog'onadagi boshqaruv rahbarlariga nomzodga qo'yish uchun zaxiradagi nomzodlar yoshi 25-30 yoshdan oshmasligi lozim;

- ◆ har bir boshqaruv lavozimiga kamida ikki-uch nomzodlar bo'lishini hisobga olgan holda optimal tuzilma va zaxira tarkibini oqilona tashkil etish;

- ◆ nomzodga qo'yish uchun zaxira ishlarini tashkil etishda keng oshkora qilish asosida rahbarlar zaxirasiga nomzodlarni doimiy va tizimli ravishda qidirish.

Nomzodni zaxira tarkibiga kiritish to'g'risida qaror qabul qilishda quyidagilar hisobga olinadi:

- unga ishontirib berilgan uchastka ishlaridagi ishlab chiqarish faoliyati natijalari;

- oxirgi attestatsiyaning xulosalari;

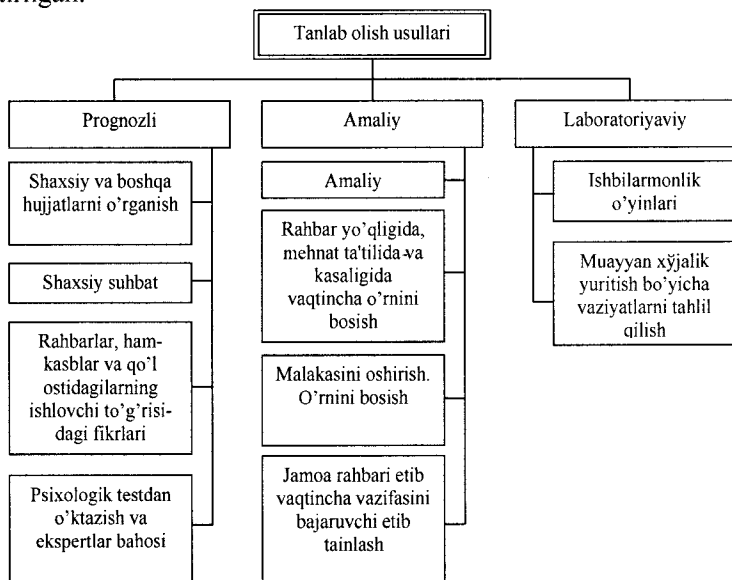
- shaxsiy muloqot hamda unga bevosita boshliqlar, kasbdoshlar va bo'ysunuvchilar bergan taqrizlar yo'li bilan xodimni o'rganish natijalari;

- rahbarga nomzod bo'lganlar to'g'risida ommaviy fikrni tadqiq etish natijalari;

- psixologik testdan o'tish borasida shaxsiy faoliyatni o'rganish hamda natijalari va xodimning ishchanlik va shaxsiy qobiliyatlarini tavsiflovchi boshqa hujjatlar.

Shuningdek, amaliy usullar ham qo'llaniladi: vaqtincha vazifani bajaruvchi jamoa rahbari tomonidan nomzodni tayinlash; xizmat safariga ketgan, kasal bo'lgan yoki ta'tilga chiqib ketgan rahbarni almashtirish; amaliyot o'tash, dublerlik va h.k.

Nomzodlarni zaxira uchun tanlab olish usuli 13-rasmda chizma tarzida keltirilgan.



13-rasm. Rahbar kadrlarga zaxira nomzodlarni tashlash usullarining tasnifi

Zaxirani shakllantirishda quyidagi usullar eng keng tarqalgan usullar hisoblanadi:

- biografik yoki xodimning hujjatini o'rganish usuli;
- ixtiyoriy og'zaki va yozma tasifnomalarni olish yoki "intervyu";
- mustaqil ekspert fikrlarni umumlashtirish;
- psixologik testdan o'tkazish va xodimlarning o'z-o'zini baholash.

Biografik usul xodimning shaxsiy ob'ektiv ko'rsatkichlarini uning hujjatlari orqali o'rganishdan iborat. U xodimning lavozim va kasblar bo'yicha harakatlanishi, uning ma'lumoti, malakasi va boshqa

ko'rsatkichlar bilan bog'liq ma'lumotlarni olishga imkon beradi. Biroq ushbu usul to'liq ma'lumotlarni bermaydi, u xodimning shaxsiy va ishchanlik qobiliyati va fazilatlarining rivojlanish darajasi to'g'risida etarli ma'lumotni olishga imkon bermaydi. **“Intervyu” usuli** olinadigan ko'rsatkichlar tizimini kengaytirishga yordam beradi, ammo bunda kerakli axborotni olishni ta'minlab beruvchi insonlarning munosabatlarini hisobga olgan holda xodim to'g'risidagi ma'lumot ob'ektiv emas, balki noaniq bo'ladi. Bu xodim to'g'risida ta'asurotni ob'ektiv jihatdan qoldirish uchun qiyinlashtiradi. “Intervyu” usuli nomzodga qo'yish uchun zaxiraga da'vogarlarini tanlab olishda kadrlar ishchilarining faoliyati amaliyotda asos sifatida qo'llanilishi mumkin.

Kadrlar bo'limi vakillari nomzodlarni tanlab olish jarayonida oldindan ishlab chiqilgan ssenariyalar bo'yicha turli darajadagi ishchilar bilan uzoq muddatli **suhbat** olib boradi. Mazkur suhbatlarning asosiy vazifasi turli nuqtai nazardan va turli faoliyat yo'nalishlari bo'yicha imkon qadar ko'proq ma'lumot olishdan iborat.

Oxirgi paytlarda mustaqil mulohazalar yoki mustaqil **ekspert fikrlari** keng qo'llanilmoqda. Ekspertlar sifatida yonma-yon ishlayotgan va o'rganilayotgan ishchini yaxshi biladigan hamda mustaqil mulohaza qila oladigan korxonalar ishchilari jalb qilinadi. Ularning so'rovi maxsus ishlab chiqilgan anketa bo'yicha amalga oshiriladi va olingan ma'lumot tegishli ishlov berilgandan keyin shaxsiy ish, ishchining kasbi bo'yicha ko'tarilishi va h.k. bo'yicha qarorlarni qabul qilish uchun qo'shimcha manba sifatida qo'llaniladi.

Va nihoyat, kadrlarning imkoniyat va qobiliyatlari to'g'risida ob'ektiv axborotni olish uchun ko'pincha **psixologik testdan o'tkazish** usullari qo'llaniladi, uning jarayonida shaxsiy va ishchanlik tavsiflar o'rganiladi. Ushbu usullarni qo'llash testdan o'tkazuvchi va testdan o'tuvchi xodimning yaxshi dastlabki tayyorgarlikka ega bo'lishini talab etadi. Mazkur ish psixolog yoki sotsiolog mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladi.

Ishchining shaxsiy va ishchanlik qobiliyatlarini o'rganish bo'yicha ishlar kadrlar xizmatidagi mutaxassislarning muayyan malakaviy tayyorgarligini va kadrlar xodimining mehnat vazifalari mazmuni o'zgartirishini talab etadi. Kadrlar xodimi malakasiga nisbatan yangi talablar quyidagilarni nazarda tutadi:

- kadrlarni testdan yoki ekspert so'rovidan o'tkazish bo'yicha deyarli hammaga ma'qul bo'lgan uslubiyatlarga ega bo'lish;

- kadrlar bo'yicha xodimlarning testdan yoki ekspert so'rovidan o'tkazish bo'yicha ko'rsatma va tayyorgarlik ishlarini olib borishni tanlash bo'yicha uquvi;

- xodimning shaxsiy va ishchanlik qobiliyatlarini rivojlantirish darajasi bo'yicha axborotni olishda kadrlar xodimlari faoliyatida ko'zga ko'rinadigan natijalarni olish uchun axborot fondini to'plash va uni qayta ishlash tizimini yaratish;

- kadrlarning ijodiy mahsuldorligini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirish maqsadida ular bilan ishlash tizimini takomillashtirish.

Boshqaruv kadrlari uchun zaxirani shakllantirishda har bir rahbar toifasi uchun bazaviy lavozimlarni hamda nomzodga qo'yish uchun zaxirani to'ldirish manbalarini aniqlash lozim. Masalan, uchastka boshlig'ining lavozimini almashtirish uchun bazaviy lavozim usta lavozimi, sex boshlig'ining esa uchastka boshlig'i lavozimi hisoblanadi va h.k.

Boshqaruv kadrlar zaxirasining manbalari quyidagilar hisoblanadi:

- attestatsiyadan o'tgan va nomzod uchun tavsiya etilgan ishchilar;

- amaliy ishda o'zini yaxshi tomondan ko'rsatgan mutaxassislar;

- turli toifadagi rahbar o'rinbosarlari;

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy o'quv yurtlarini bitirgan korxonalar (tashkilot) xodimlari va h.k.

Boshqaruv kadrlar uchun zaxira tuzilmasi tegishli boshqaruv daraja va nomenklatura bilan aniqlanadi. Muayyan toifadagi rahbarni tayinlash huquqiga ega bo'lgan lavozimlar ro'yxati nomenklatura deb ataladi. Har bir nomenklatura kesimida tegishli rahbar boshqaruv kadrlar zaxirasini shakllantirish va tayyorlashga mas'ul bo'lgan mansabdor shaxslarning huquq va majburiyatlarini aniqlaydi. Xususan, sanoat korxonalar sharoitida uchastka boshlig'i usta lavozimlariga mutaxassislarni sifatli tanlab olish, joylashtirish va ulardan foydalanish bo'yicha javob beradi; sex boshlig'i uchastka boshlig'i lavozimini o'z vaqtida va sifatli almashtirishga shaxsan o'zi javobgardir; zavod direktori sex boshliqlari va ularning o'rinbosarlari uchun zaxira yaratish bo'yicha majburiyatni o'z zimmasiga oladi. Boshqaruvchi kadrlar uchun zaxirani shakllantirish, tayyorlash va tarbiyalashni rejalashtirish va tashkil etish bo'yicha ishlarni bevosita

tashkilot (korxonada)dagi kadrlar bo'yicha rahbar o'rinbosari hamda kadrlar xizmati amalga oshiradi.

Boshqaruvchi kadrlar uchun zaxiraga nomzodlarni tanlab olish bo'yicha ishlar bir nechta bosqichlarni ko'zda tutadi:

◆ oliy o'quv yurtlari talabalari va korxonada (tashkilot) xodimlarini boshqaruv sohadagi kasblarga kasbiy jihatdan yo'naltirishni tashkil etish hamda ularni bo'lajak kasb faoliyatini o'zlashtirish uchun zarur bo'lgan xususiyat va qobiliyatlarni ularda rivojlantirish;

◆ nomzodga qo'yish uchun zaxiraga da'vogarlar to'g'risida axborotni yig'ish, har bir da'vogar bo'yicha kengaytirilgan tavsifnoma tuzish, zaxira uchun nomzodlar bo'yicha ma'lumotlar bankini yaratish;

◆ nomzodning qobiliyatlarini baholash va uning boshqaruv faoliyatiga to'g'ri kelishini aniqlash, nomzodga qo'yish uchun zaxira tarkibiga da'vogarlarini tanlab olish va qabul qilish.

Boshqaruvchi kadrlar uchun zaxira bilan ishlashda eng muhim yo'nalishlaridan biri ularni tayyorlashni tashkil etish hisoblanadi. Ishlab chiqarishni boshqarish mexanizmlarining o'zgarishi bilan zamonaviy rahbarlarni kasbiy tayyorlashga talablar ham qonuniyat bo'yicha o'zgaradi. Har qanday toifadagi rahbarlarni oliy o'quv yurtida bazaviy tayyorlashdan tashqari boshqaruv faoliyati sohasida qo'shimcha bilim va ko'nikmalarni ham o'zlashtirishi lozim, bunga esa odatda turli boshqaruv kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish shakllari va turlarida o'qitish yo'li bilan erishiladi.

Boshqaruvga tayyorlash rahbar malakasining eng muhim tarkibiy qismi hisoblanadi va ko'p jihatdan uning daajasini belgilaydi. Zaxira uchun nomzodlarni o'qitish shaklini tanlash ularning maxsus ma'lumoti, ish staji, u tomondan malakaviy o'qishdan o'tganligi, ayni damdagi ta'limi hamda korxonada, tashkilot, tarmoqdagi o'quv-moddiy bazaning tegishli shakl va kasbga yo'naltirilganligi bo'yicha o'qishni tashkil etish imkoniyatlariga bog'liq. Kadrlar bo'limi kasbga yo'naltirilgan va kasbiy jihatdan tanlab olish xizmatlarining xulosalarini hisobga olgan holda zaxira uchun nomzodlarni o'qitish shaklini tanlash bo'yicha xulosa beradi. Bunda kadrlar bo'limi kadrlarni tayyorlash bo'limiga zaxiraga qabul qilish uchun nomzodlar ro'yxatini yuboradi. Kadrlarni tayyorlash bo'limi o'quv dasturlarini va rejalarni ishlab chiqadi, o'qish muddatlarini belgilaydi va o'quv jarayonini tashkil etadi.

Malaka oshirish tizimining belgilangan ta'lim turlaridan tashqari boshqaruvchi kadrlar uchun zaxirani tayyorlash maqsadida quyidagi qo'shimcha shakllar qo'llaniladi:

- ilmiy darajaga da'vogarlar tizimidagi o'qish;
- nazariy seminarlarni uyushtirish;
- zaxiraga qabul qilingan ishchilarni malaka oshirish tizimida o'qituvchilik ishlariga jalb qilish;
- menejerlar maktabi va markazlarda o'qitish va boshqalar.

Kadrlar zaxirasini tayyorlashning asosiy shakli mutaxassislarni bevosita ishlab chiqarishda tarbiyalash va o'qitish hisoblanadi: ularni butun tashkilot (korxon) bo'yicha yoki alohida masalalar bo'yicha ishlab chiqarish faoliyatini yaxshilashga oid takliflarni ishlab chiqishga jalb qilish; ish tajribasini o'rganish uchun o'xshash korxon va tashkilotlarga yuborish; endi tayinlangan boshqaruv xodimlarini tashkilot va korxonadagi tajriba rahbarlari ostida amaliyot o'tashni tashkil etish; ularni ilmiy-texnik kengash, anjuman, yig'ilish ishlarida ishtirok etish va ularni tayyorlash, texnik, iqtisodiy, boshqaruv va boshqa mavzular bo'yicha ma'ruza, referat bilan chiqishlar qilishga jalb qilish.



14-rasm. Ishlab chiqarishda rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash tizimi

Zaxira maktabi – korxonada, tashkilot, hudud miqyosida bo'ljak rahbarlarni tayyorlashda eng muhim bo'g'in hisoblanadi. Korxonada zaxira maktabiga qabul qilish rahbar buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi, uni odatda kadrlar bo'yicha o'rinbosar boshqaradi. Zaxira maktablarining uslubiy boshqaruvi kadrlarni tayyorlash bo'yicha xizmatlar amalga oshiradi. Zaxirani shakllantirish tizimi 14-rasmda keltirilgan.

Shunday qilib, zaxira tarkibidan u yoki bu xodimni rahbar lavozimiga nomzodga qo'yish to'g'risida asoslangan qarorni qabul qilish jarayoni quyidagilarni nazarda tutishi lozim:

- mazkur lavozimga bir nechta da'vogarlarning mavjudligi;
- nomzodlarning kasbiy jihatdan zarur bo'lgan qobiliyatlarini baholash va ularning lavozim tomonidan qo'yilayotgan talablariga mos kelishi;

- eng munosib nomzodni tanlash uchun da'vogarlarning qobiliyatlarini baholashni taqqoslama tahlil qilish.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish va tayyorlash bo'yicha ishlarning yakuni kadrlarni tegishli lavozimga nomzod qo'yish hisoblanadi. Kadrlarni joylashtirish kadrlar siyosatining yakuniy maqsadi va butun boshqaruvchi kadrlar faoliyatining muhim bo'g'ini hisoblanadi.

10.2. Mutaxassislar tanlovini tashkil etish

Lavozimlarga (bu erda ishchining malakaviy qobiliyatlari muhim ahamiyat kasb etadi) yuqori toifali mutaxassislarni tanlab olishning ob'ektivligini oshirish maqsadida saralash va bo'sh turgan lavozimlarni almashtirish bo'yicha tanlov tizimini qo'llash tavsiya etiladi. Tanlovlarni olib borish asosida mutaxassis va rahbarlarning lavozimlari almashishi mumkin. Korxonada rahbari tanlov asosida almashishi lozim bo'lgan bo'sh turgan lavozimlar to'g'risida qaror qabul qiladi. Tanlovni olib borish uchun korxonada rahbarining qarori bilan tanlov komissiyalari tuziladi. Ayrim hollarda korxonada rahbari qarori bilan tanlov komissiyasi bir nechta bo'sh turgan lavozimlarni almashtirish uchun tanlov olib borishi mumkin. Komissiya tarkibiga ma'muriyat vakillari tegishli ixtisosligi bo'yicha yuqori toifali mutaxassislar kiritiladi.

Tanlov komissiyasining asosiy maqsadi – korxonada rahbariga tanlovda ishtirok etgan da'vogarlar tarkibidan aniq bir shaxsni lavozimga tayinlash bo'yicha tavsiya berishdan iborat. Tanlovni olib borish, e'lon berish muddatlari, da'vogarlarning kasbiy-malakaviy va boshqa

qobiliyatlariga bo'lgan talablari to'g'risida e'lonlarni tarmoq va mahalliy matbuotda chop etish hamda tanlov olib borilishi va uning natijalarini korxonaning ommaviy axborot vositalarida keng yoritib borish tavsiya etiladi.

Bo'linma jamoasi hamda korxonada ma'muriyati nomzodlarning roziligi bilan tanlov asosida almashtirishga lozim bo'lgan lavozimlarga nomzodlarni qo'yishi ham mumkin. Tanlovda ishtirok etish uchun u yoki bu lavozimga kasbiy-malakaviy va boshqa qobiliyatlari bo'yicha qo'yilgan talablarga javob beruvchi har qanday shaxs o'z nomzodini qo'yishga haqli. Suhbat hamda taqdim etilgan hujjatlar asosida komissiya ulardan kerakli ish tajribasi, ma'lumot darajasi mavjudligi, ularning ixtisosligi va malakasi mazkur lavozimga qo'yiladigan talabalarga muvofiqligi nuqtai nazardan lavozimni almashtirish uchun nomzodlarni aniqlaydi. Ushbu shartlarga javob beradigan nomzodlarga komissiya ularning mutaxassis sifatida qobiliyatligini aniqlash maqsadida bo'lajak faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolar bo'yicha referat tayyorlashni taklif etishga haqlidir.

Tanlov komissiyasi nomzodlar tomonidan tayyorlangan referatlarni baholashni hisobga olgan holda va da'vogarlarining ishchanlik qobiliyatlarini baholash bo'yicha boshqa usullardan foydalangan holda ular bilan suhbatlashish natijalari bo'yicha ochiq yoki yashirin ovoz berish, ko'pchilik ovoz berish yo'li bilan tanlov e'lon qilingan bo'sh turgan lavozimni almashtirishga u yoki bu nomzodni tavsiya etish to'g'risida qaror qabul qiladi. Korxonada rahbari tanlov komissiyasining qarorini hisobga olgan holda tanlov natijalari bo'yicha lavozimga tayinlaydi.

Boshqaruvchi kadrlarni joylashtirishni takomillashtirish maqsadida lavozim uchun nomzodlarning bilim, uquv va ko'nikmalar darajasini yanada aniqroq aniqlashga ko'mak beruvchi maxsus chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq. Masalan, nomzodlar referat va loyihalarni taqdim etishi bilan bir vaqtda lavozim uchun ularni imtihondan o'tkazishi ham mumkin, uning maqsadi – da'vogarlarining lozim bo'lgan umumiy va maxsus bilimlar darajasini aniqlash.

Bevosita nomzod yangi boshqaruv lavozimini egallashdan oldin uning uchun maxsus lavozimga tayyorgarligini tashkil etish tavsiya etiladi, u tegishli lavozim uchun zaxira guruhida malaka oshirish tizimida o'qitish, tarmoqning ilg'or tashkilotlarida lavozim bo'yicha amaliyot o'tash va lavozimni egallash uchun psixologik-pedagogik tayyorlashni o'z ichiga oladi. Lavozim bo'yicha tayyorgarlikning samaradorligi borasidagi

tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, lavozim bo'yicha tayyorgarlikdan o'tmagan korxonada direktor yoki uning o'rinbosari toifasidagi rahbarlar 2,5-3 yil davomida, mazkur tayyorgarlikdan o'tgan rahbarlar esa bir yil davomida o'zining ish uchastkasini o'zlashtiradi. Psixologik-pedagogik tayyorgarligi xodimni u uchun sifat jihatdan yangi bo'lgan boshqa vazifalarni bajarishga psixologik munosabatlarda maksimal darajada tayyorlash va lavozimga moslashtirish davrini qisqartirish maqsadida korxonada chora-tadbirlar (suhbat, ma'ruza, ish o'yinlari va h.k.)ni nazarda tutadi.

10.3. Kar'erani rejalashtirish – kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tarkibiy qismi sifatida

Kar'erani boshqarish – bu tashkilotning ham, xodimning ham maqsadlari, ehtiyojlari va imkoniyatlaridan kelib chiqib, motivatsiyalovchi omillarni va nazoratni (bosqichlarni va erishilgan natijalarni tahlil qilish) qo'llagan holda xodimning xizmatda o'sishini rejalashtirish va tashkillashtirishdir.

Kar'erani boshqarish kadrlar xizmatlari tomonidan amalga oshiriladigan tadbirlar yig'indisi bo'lib, ular quyigilarga qaratiladi:

– yuqori o'sish salohiyatiga ega xodimlarni (yoki nomzodlarni) aniqlashga;

– ularga o'z qobiliyatlarini namoyon qilishga ko'maklashishga;

– ularni o'zi uchun va tashkilot uchun eng maqbul tarzda ishlab chiqilgan harakatlanishlar tizimiga mos holda qo'llashga.

Tashkilot doirasida xodimlar kar'erasini boshqarish tegishli dasturga asoslanadi. Bu dastur lavozimlarga qo'yiladigan talablarni va ular orasidagi aloqalarni tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Kar'erani boshqarish dasturi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Boshqaruv kadrlarga, ularni rivojlantirish va ko'tarishga ehtiyojlarni baholash.

2. Yuqori o'sish salohiyatiga ega xodimlarni aniqlash va ularning yoshini, ma'lumotini, tajribasini, ish fazilatlarini, motivatsion xarakterini hisobga olgan holda uzoq muddatli istiqbolida ularni ilgari surish usullari.

3. Lavozimlarga tayinlash sxemalari.

4. Yakka tartibda karera rejalarini ishlab chiqish uchun rag'batlantiruvchi omillar.

5. Kar'erani attestatsiya natijalari bilan bog'lash usullari.

6. Rivojlanish uchun qulay sharoitlarni yaratish (o'qitish, lavozimlarni tanlash, shaxsiy imkoniyatlarni hisobga olib bir martalik topshiriqlar berish, kuratorlik).

7. Malaka oshirishning samarali tizimini yaratish.

8. Ehtimol qilinadigan rotastiya yo'nalishlari.

9. Rahbarlarning o'z xodimlarini rivojlanishi uchun mas'uliyati shakllari.

Kar'erani to'g'ri rivojlantirish uchun uni xodimning yoshi, tashkilotda yoki muayyan lavozimdagi ish tajribasiga bog'liq holda etib borish xususiyatlarini bilish kerak.

Kar'era bosqichlari:

– Kar'eraning boshlanishi – 20-24 yosh;

– kompetentlikka erishish – 30 yosh atrofida;

– yutuqlarni tahlil qilish va o'zgarishlar uchun imkoniyatlarni izlash – 40 yosh atrofida;

– mahorat – 50 yosh atrofida;

– kar'era bo'yicha yakun yasash – 60 yosh atrofida.

Xodim kar'erasini rejalashtirishda shuni hisobga olish zarurki, bunda:

✓ **xodim o'z oldiga qo'ygan vazifalar:** xizmatda yanada yuqoriroq mavqega erishish; yuqori moddiy farovonlikni ta'minlash; dunyoqarashni kengaytirish; obro'sini, nufuzini oshirish, atrofda qilarning hurmatini qozonish va boshqalar;

✓ **bo'linma, korxonada turgan vazifalar:** xodimlar (ayniqsa yosh xodimlar) orasidan yuqori bilimli, mustaqil, qo'yilgan talablarga javob beradigan hamda bir qator fazilatlariga (tashkilotchilik, kirishimlilik, yuqori ishchanlik, stressga chidamlilik, mas'uliyatlilik va h.k.) ega bo'lgan mutaxassislar va rahbarlarni ajratib, ularni izchil rivojlantirish va joydan joyga ko'chirish yo'li bilan yuqori va mas'uliyatli lavozimlarga tayyorlash vazifalari hal etiladi.

Kar'era rejasi – bu rahbar bilan kelishib olingan xodimning yakka tartibdagi ish dasturi. Amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, O'zbekiston bozorida faoliyat yuritayotgan ko'plab xalqaro kompaniyalar xodimning yakka tartibdagi ish rejalarini qo'llaydi, ularda xodimni – uning kasbiy va ish fazilatlarini rivojlantirish maqsadlari va dasturlari belgilanadi. Bu rejalaridan kompaniyadagi alohida har bir xodimni rivojlantirish tadbirlarini nazorat qilish va hisobini olib borish uchun, aytaylik, kadrlarni

baholash tizimi yoki kadrlar zaxirasini rivojlantirish bo'yicha loyiha doirasida qo'llaniladi. Yakka tartibdagi rivojlanish rejasining bajarilishi xodimning o'zi, uning rahbari, shuningdek tashkilot xodimlarini o'qitish va rivojlantirish tizimining ishi samaradorligi ko'rsatkichi hisoblanadi.

Xodimni yakka tartibda rivojlantirish dasturida quyidagilar aks etishi kerak:

- xodim haqida qisqacha shaxsiy ma'lumotlarni (F.I.Sh., lavozimi);
- murabbiyning (yoki bevosita rahbarning) ismi va lavozimini;
- attestatsiya natijalari hamda mavjud kompetenstiyalari baholash darajasi, ularning rivojlanganligi darajasi hamda xizmatda o'sishning keyingi bosqichiga erishish uchun zarurligi haqidagi axborotni;
- xodim o'zida tegishli kompetenstiyalarni rivojlantirish uchun bajarishi lozim bo'lgan tadbirlar, harakatlarni.

Xodimlar kar'erasini boshqarish dasturini ishga solishda ish beruvchi uchun yanna bitta muhim vazifa – murabbiylarni, o'rta bo'g'in menejlarini ushbu ishga tayyorlash, ularning kommunikativ ko'nikmalarini, emostsional intellektini, boshqaruv kompetenstiyalarini va h.k.larni rivojlantirish. Bunga qarshilik ehtimoli bo'lishi mumkinligini ham hisobdan chiqarish kerak emas, chunki ba'zi bir rahbarlar xodimlarning xizmatda o'sishini o'z mavqeiga tahdid sifatida qabul qilishlari mumkin.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar zaxirasi deganda muayyan tofiadagi rahbarlarga qo'yiladigan talablarga sifat jihatidan mos keladigan attestatsiya tanlovidan, maxsus boshqaruv tayyorgarligidan o'tgan va ishlab chiqarish faoliyatida ijobiy natijalarga erishgan maxsus shakllantirilgan ishchilar guruhiga tushuniladi.

Zaxirani shakllantirishda quyidagi usullar eng keng tarqalgan: biografik yoki xodimning hujjatini o'rganish usuli; ixtiyoriy og'zaki va yozma tasifnomalarni olish yoki "intervyu"; mustaqil ekspert fikrlarni umumlashtirish; psixologik testdan o'tkazish va xodimlarning o'z-o'zini baholash.

Boshqaruv kadrlar zaxirasining manbalari attestatsiyadan o'tgan va nomzod uchun tavsiya etilgan ishchilar; amaliy ishda o'zini yaxshi tomondan ko'rsatgan mutaxassislar; turli toifadagi rahbar o'rinbosarlari; ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy o'quv yurtlarini bitirgan korxonalar (tashkilot) xodimlari va h.k. hisoblanadi

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar zaxirasi deganda nimani tushunasiz?
2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning umumiy tamoyillarini sanab bering.
3. Nomzodni zaxira tarkibiga kiritish to'g'risida qaror qabul qilishda nimalar hisobga olinadi?
4. Zaxirani shakllantirishda qaysi usullar eng keng tarqalgan?
5. Boshqaruv kadrlar zaxirasining manbalari nimalardan iborat?
6. Zaxira maktabi deganda nimani tushunasiz?
7. Mutaxassislar tanlovini tashkil etishning zarurligini tushuntirib bering.
8. Kar'erani boshqarish dasturi nimalarni o'z ichiga oladi?
9. Xodim kar'erasini rejalashtirishda nimalarni hisobga olish zarur?
10. Xodimni yakka tartibda rivojlantirish dasturida nimalar aks etishi kerak?

11-bob. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA UNI BAHOLASH

11.1. Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga doir talablar

Zamonaviy ishlab chiqarishning murakkablashuvi, iqtisodiyotni boshqarishni qayta qurish kadrlar menejmenti sohasida axborotlar sonini sezilarli darajada oshiradi. Xizmat hujjatlarining hajmi yildan-yilga ortib bormoqda. Bir qator yirik korxonalar va birlashmalarda kadrlar xizmatlari hujjatlarini mashinali qayta ishlash tizimini joriy etilishi xodimlar sonini qisqarishiga olib kelmadi, aksincha, ish yuritish bilan bog'liq ishchilar sonining ko'payishiga olib keladi. Zero, boshqaruv xodimlari sonining oddiy o'sishi ijobiy samarani bermasa, kadrlar xizmati ish yuritish bo'yicha tashkiliy masalalarni echish uchun katta kuch talab etiladi.

Butun kadrlar menejmenti jarayonining samaradorligi ko'pincha hujjatlarni qayta ishlash jarayonini to'g'ri tashkil etish va yanada to'liqroq avtomatlashtirishga bog'liq. Ko'p vaqt hujjatlar bilan ishlash uchun ketadi: **dastlabki ko'rib chiqish, hisobni yuritish, saqlash, hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilish, turli topshiriqlar va h.k.**

Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etish quyidagi bir qator masalalarni echishni nazarda tutadi:

birinchidan, kadrlar bo'limining faoliyatini tashkiliy jihatdan to'g'ri tuzish va hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha eng unumli shakllarni tanlab olish;

ikkinchidan, alohida ijrochilar va bo'linmalar o'rtasida ularning malakasi bo'yicha vazifalarni to'g'ri ajratish, zamonaviy ish yuritish usullarini tatbiq etish. Bu masala me'yoriy hujjat, standart, lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish va joriy etish yo'li bilan hal etiladi. Kadrlar xizmatidagi inspektorlar va referentlarning lavozim yo'riqnomasini to'g'ri ishlab chiqishga alohida e'tibor berish lozim;

uchinchidan, kadrlar xizmati ishchilarining mehnatini to'g'ri me'yorlash. U ishchilarning har bir ish joyida normal mehnat qizg'inligi sharoitida ish kuni, hafta, oy va yil davomida ishchilarning normal mehnat yukini ta'minlashga xizmat qiladi, har bir ishchining faoliyatini baholashga yordam beradi;

to'rtinchidan, kadrlar xizmati xodimlarning malakasini oshirish va mehnat madaniyatini doimiy ravishda oshirish. Ushbu jarayonni tashkil etish kadrlar xizmati menejerining to'g'ridan-to'g'ri majburiyati hisoblanadi. U ham bevosita ishlab chiqarishda ishdan ajralgan yoki

ajralmagan holda kurslarni tashkil etish, ham ishchilarni institut, universitet va boshqa tashkilotlarga malaka oshirish kurslariga yuborish hamda amaliyot o'tash, shu jumladan xorijiy korxonalar va tashkilotlarda amaliyot o'tashni tashkil etish yo'li bilan amalga oshiriladi;

beshinchidan, ish joylarini unumli tashkil etish va qulay mehnat sharoitlarni ta'minlash. Har bir kadrlar bo'limi xodimining ish joyi mutaxassisning aqliy va jismoniy harakatlari ishda noqulayliklardan qutilish emas, balki mehnat vazifalarni bajarishga yo'naltirish maqsadida munosib ravishda tashkil etilishi lozim.

Qulay mehnat sharoitlari deb mehnat jarayonida insonning salomatligi va ishlash qobiliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarish muhiti omillarining yig'indisiga aytiladi. Ushbu omillar sanitariya-gigiena sharoitlari (to'g'ri yoritilishi, maksimal darajadagi jimlik, optimal harorat, namlik); munosib mebellar to'plami va ish joylar uchun orgtexnika vositalari (yozuv stoli, idora javonlari, kompyuterlar uchun mo'ljallangan stollar, ko'tariladigan va aylanadigan stollar, kartotekalarni saqlash uchun stellajlar), stol ustida turadigan kartoteka, konstelyariya mollar to'plami, telefon apparatlari, yig'majildlar, xatlar uchun maxsus tortmalar va h.k.) bo'lishi mumkin.

Kadrlar xizmati xodimlarining ish o'rinlari lavozim toifa va yo'riqnomalarga muvofiq holda jihozlanishi lozim. Kadrlar bo'limi xodimlarining ish o'rinlarini rejalashtirishda va jihozlashda quyidagi talablarni hisobga olish tavsiya etiladi:

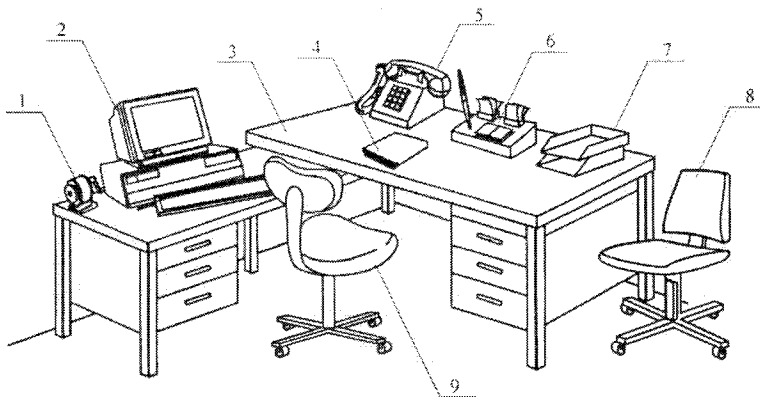
-hujjatlar saralash uchun mebel, jihoz, stellajlar ulardan foydalanish qulay bo'lgan tarzda o'rnatish;

-mehnat predmeti va vositalarni bajarilayotgan operastiyalarni hisobga olgan holda joylashtirish;

-tezkor qayta ishlash talab etilmaydigan materiallarni maxsus papkalarda saqlash.

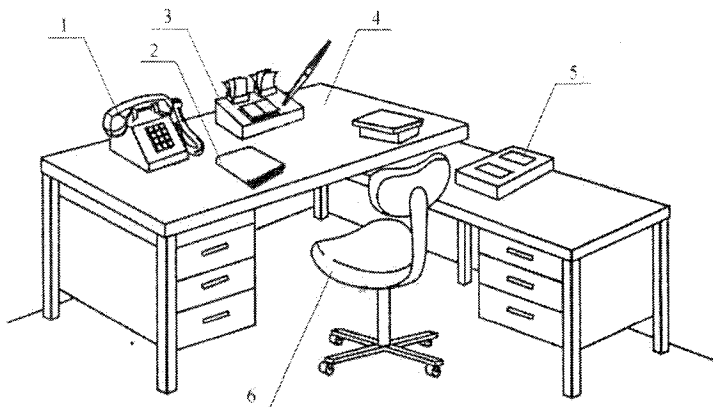
Agar hujjatlar keyinchalik qayta ishlanishi talab qilinsa, ularni boshqa xodimlar ulardan bema'lol foydalanishi mumkin bo'lgan joylarga qo'yiladi; kichik orgtexnika vositalari harakatlarini avtomatlashtirishga olib kelish uchun unga etib oladigan joyga joylashtirishi lozim. Barcha doimiy holda foydalanilayotgan materiallarni kerak bo'lgan paytda ularni bema'lol olish mumkin joylarga qo'yilishi; hujjatlarni tez va xatosiz qidirib topish uchun turli rangdagi papkalardan foydalanish tavsiya etiladi.

Kadrlar bo'yicha inspektorning va tabel to'ldiruvchilarning ish o'rinlarini tashkil etish bo'yicha tavsiya qilinadigan chizma 15 va 16-rasmlarda keltirilgan.



15-rasm. Kadrlar bilan ishlash inspektorining namunaviy ish joyi

- 1-qalamlarni uchli qilish (charxlash) uchun mashinka; 2-kompyuter;
 3-stol s pristavkoy; 4-telefon raqamlari kitochasi; 5-telefon aparati;
 6-umumlashtirilgan kanstilyarich jihozi; 7-hujjatlar uchun javon;
 8-tashrif byuruvchilar uchun stul; 9-ko'p funktsiyali stul



16-rasm. Tabel yurituvchining namunaviy ish joyi

- 1- telefon aparati; 2-telefon raqamlari kitochasi;
 3-umumlashtirilgan kanstilyariya jihozi; 4-stol s pristavkoy;
 5-hujjatlar jildi; 6-ko'p funktsiyali stul

Qonun – eng yuqori yuridik kuchga ega yuqori davlat hukumat organlarining huquqiy hujjatidir.

Qaror – yuqori va ayrim markaziy davlat boshqaruv organlari oldida turgan eng muhim va dolzarb masalalarni echish va muayyan barqaror intizom qoidalarni oʻrnatish maqsadida mazkur organlar tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir.

Farmoyish – muayyan masalalarni echish maqsadida rahbar shaxsan oʻzi (avvalombor davlat boshqaruvining kollegial (bamaslahat) organi) tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Odatda uning amal qilish muddati cheklangan va faqatgina tor doiradagi tashkilot, mansabdor shaxslar va fuqarolarga tegishli.

Qaror – vakolat doirasida eng muhim masalalarni echish uchun kollegial tartibda qabul qilinadigan ijro qoʻmitalarning huquqiy hujjatidir.

Boʻyruq – eng muhim operativ masalalarni echish uchun korxonalar, muassasa, tashkilotlar rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Boʻyruqlar yuqori turuvchi organlarning meʼyoriy hujjatlarni ijro etish ham, muassasaning ichki faoliyatini tartibga solish uchun tashabbuskorlik tartibida ham chiqariladi.

Yuqorida sanab oʻtilgan meʼyoriy hujjatlar ishlab chiqarishda xodimlarni boshqarish chogʻida kadrlar xizmatlarining hujjatlarini ishlab chiqish va shakllantirishning asosini tashkil etadi. Hujjatlarning alohida guruhga xizmat xatlari, telegrammalar, telefonogrammalar boʻlib, ular tezkor xabarlar, topshiriqlar, hisobotlar, maʼlumotnomalar va h.k.ni etkazib berish uchun qoʻllaniladi. **Hisobot hujjatlari** – kadrlar bilan ishlash boʻyicha turli davlat statistik hisobotlar, kadrlarning sifat tarkibi, kadrlar qoʻnimsizligi natijalari va h.k. **Shaxsiy tarkib boʻyicha hujjatlarga** shaxsiy tarkib boʻyicha buyruqlar, arizalar, tavsifnomalar, mehnat daftarchalari, shaxsiy kartochkalar va boshqa shaxsiy ishga taalluqli hujjatlar kiradi.

Kelib chiqishi boʻyicha hujjatlar xizmat va shaxsiy hujjatlarga boʻlinadi. **Xizmat hujjatlari** deb korxonalar, tashkilot va uning tarkibiy boʻlinmalarining faoliyatini aks ettiruvchi hujjatlarga; **shaxsiy hujjatlar** deb esa alohida shaxslar tomonidan tuzilgan xat, arizalarga aytiladi (ishga qabul qilish uchun ariza, ish haqini toʻlamagan holda taʼtil berish va h.k.)

Paydo boʻlishi boʻyicha hujjatlar ichki va tashqi hujjatlarga boʻlinadi. **Ichki hujjatlarga** mazkur muassasa ichida yaratilayotgan va

qo'llanilayotgan hujjatlar, **tashqi hujjatlarga** esa boshqa tashkilot, korxonaga, muassasalardan keladigan hujjatlar tushuniladi.

Shoshilinchligi bo'yicha hujjatlar o'ta shoshilinch, shoshilinch va shoshilinch bo'lmagan hujjatlarga bo'linadi. **O'ta shoshilinch** va **shoshilinch hujjatlar** mazkur hujjatni ijro etish bo'yicha me'yoriy hujjatlarda o'rnatilgan umumiy muddatdan oldin ijro etish talab etiladi. Shoshilinchligi, odatda, rahbarning yozilgan ko'rsatma yoki hujjati ustida "O'ta shoshilinch" yoki "Shoshilinch" grifi qo'yiladi, bu esa ularning ijro etishning navbatsiz va kechiktirmay ijro etilishi tushuniladi. **Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar** bilan umumiy qoidalar bo'yicha ishlanadi va ularga hech qanday grif qo'yilmaydi.

Oshkoralik bo'yicha hujjatlar maxfiy, maxfiy bo'lmagan va xizmatda foydalanish uchun mo'ljallangan hujjatlarga bo'linadi. **Maxfiy hujjatlar** "O'ta maxfiy", "Maxfiy" yoki "K"(konfedenstial) alohida belgiga ega. Maxfiy hujjatlar bilan ularga ruxsat etilgan xodimlar ishlaydi. **Maxfiy bo'lmagan hujjatlar** ochiq matbuotda chop etilishi mumkin.

Shakl bo'yicha hujjatlar individual va tipik hujjatlarga bo'linadi. **Individual hujjatlar** har bir yangidan yaratilayotgan hujjatlarga taalluqli bo'lib, undagi matn boshqa hujjatlarda takrorlanmaydi. **Tipik hujjatlar** bir xil boshqaruv holatini aks ettiradi va namuna sifatida olingan matn asosida tuziladi (kadrlar hisobini yuritish bo'yicha shaxsiy varaqa, shaxsiy kartochka, qabul qilish arizasi va boshqalar). Mazkur hujjatlarning doimiy qismi blankalarda chop etiladi, o'zgaruvchan qismi kadrlar xizmati xodimi tomonidan qo'l bilan to'ldiriladi yoki alohida hollarda kompyuterda teriladi (masalan, mukofot qog'ozini rasmiylashtirish).

Saqlash muddati bo'yicha hujjatlar **doimiy, uzoq muddatli** (10 yildan ortiq) va **vaqtinchalik** (10 yilgacha) saqlash mumkin bo'lgan hujjatlarga bo'linadi. Hujjatlarni chop etish bosqichlari bo'yicha esa ularni homaki, asl nusxa, nusxa va dublikatga bo'linadi. **Xomaki hujjat** – dastlabki tahrir qilishdagi hujjat. **Asl nusxa** – qo'yilgan talabga muvofiq holda tuzilgan hujjatning birinchi nusxasi. Asl nusxa tegishli mansabdor shaxs tomonidan imzolangan taqdirda yuridik kuchga ega bo'ladi. **Nusxa** – asl nusxani to'g'ri ko'chirgan hujjat bo'lib, uning o'ng tomoni tepasiga "Nusxa" yozuvi qayd etiladi. Nusxalar oddiy va tasdiqlangan (notarial idoralar, kadrlar bo'limi, rahbar va boshqalar tomonidan tasdiqlangan) bo'lishi mumkin.

Ba'zida butun hujjat emas, balki uning bir qismini ko'chirish talab etiladi. Bunda ko'chirma (masalan, mehnat daftarchasidan, bo'yruqdan va h.k.) qilinadi. **Dublikat** – nusxa turi bo'lib, u yoki bu asl hujjat (masalan, mehnat daftarchasi) yo'qolgan hollarda beriladi. U xuddi asl nusxadek yuridik kuchga ega.

Hozirgi kunda korxonada va tashkilotlarda kadrlar bo'yicha unifikatsion shakldagi hujjatlar tizimi qo'llanilmoqda. Ushbu tizim tashkiliy-topshiriqli hujjatlar unifikatsion tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi. Uni ishlab chiqish maqsadi – ABU (avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi)da foydalana olish mumkin bo'lgan va hujjatlarni qayta ishlash bo'yicha an'anaviy usullar sharoitida zarur bo'lgan unifikatsion hujjatlashtirish majmualarini yaratishdan iborat. Ushbu hujjatlar tizimi barcha boshqaruv pog'onalarida foydalanish uchun tavsiya etiladi. Unga xodimlarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish, ishdan bo'shatish, rag'batlantirish, ularga ta'til berish, intizom jarimalarini rasmiylashtirish bo'yicha vazifalarni amalga oshirishni ta'minlovchi unifikatsiyalashgan shakldagi hujjatlar va unifikatsion shakldagi hujjatlardan foydalanish bo'yicha yo'riqnomalar kiradi.

Hujjatlarni kadrlar hujjatlar turlariga bo'lish uchun qabul qilingan formulyarga muvofiq holda tuzish va rasmiylashtirish lozim. Hujjatning formulyari deb standart tarzda o'rnatilgan ketma-ketlikda joylashgan rekvizitlar yig'indisiga aytiladi. Hujjatning rekviziti – muayyan hujjat turining majburiy unsuri hisoblanadi. Har bir hujjat quyidagi asosiy rekvizitlarga ega bo'lishi lozim: yo'nalganligi (xizmat xatidan tashqari), muallif, mazmuni, sana, imzo yoki tasdiqlanishi va boshqalar.

Ishga qabul qilish vaqtida ishga kirayotgan shaxs quyidagi hujjatlarni:

– pasport yoki uning o'rnini bosadigan boshqa hujjatni, o'n olti yoshgacha bo'lgan shaxslar esa, - tug'ilganlik to'g'risidagi guvohnoma va turar joyidan ma'lumotnomani;

– mehnat daftarchasini, birinchi marotaba ishga kirayotgan shaxslar bundan mustasno. O'rindoshlik asosida ishga kirayotgan shaxslar mehnat daftarchasi o'rniga asosiy ish joyidan olgan ma'lumotnomani;

– harbiy xizmatga majburlar yoki chaqiriluvchilar tegishincha harbiy biletni yoki harbiy hisobda turganlik haqidagi guvohnomani;

– qonun hujjatlariga muvofiq maxsus ma'lumotga yoki maxsus tayyorgarlikka ega shaxslargina bajarishi mumkin bo'lgan ishlarga kirayotganda oliy yoki o'rta maxsus, kasb-hunar o'quv yurtini

tamomlaganligi to'g'risidagi diplomni yoxud mazkur ishni bajarish huquqini beradigan guvohnomani yoki boshqa tegishli hujjatni taqdim etadi.

Fuqarolar ishga kirgan paytida yozma ariza yozadi, unda ular o'zining kasbi, malakasi, mutaxassisligi, lavozimini ko'rsatgan holda ularni korxonaga, tashkilot, muassasaga qabul qilishni so'raydi. Ariza uchun quyidagi rekvizitlar o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- yuboriladigan tomon (ariza kimga yuboriladi);
- muallif;
- muallifning yashash joyi;
- hujjat (ariza) turining nomi;
- matn;
- tuzuvchining imzosi;
- tuzilgan sanasi.

Arizada odatda old ko'makchi (kim“dan”) yozilmaydi. Arizani A4 formatdagi qog'ozda yozish tavsiya etiladi. Bu ushbu ariza tikiladigan shaxsiy ish hujjatlar varaqlarining bir xil formatda bo'lishini ta'minlaydi. Shaxsiy tarkib bo'yicha boshqa arizalar deyarli shunday rasmiylashtiriladi. Ishga qabul qilish to'g'risida ariza qo'rib chiqilgandan keyin ishga qabul qilish to'g'risida bo'yruq chiqarishga asos bo'ladi.

Har qanday hujjat yuridik jihatdan savodli rasmiylashtirilishi va muallif izohlayotgan barcha hodisalar to'g'risida to'g'ri ma'lumotlarni o'z ichiga olishi lozim. U imkon qadar qisqa (undagi axborotning mazmunini o'zgartirmagan holda) va savodli yozilishi hamma uchun tushunarli bo'lishi lozim. Hujjatlarni maxsus blankalar yoki standart qog'oz varaqlarda tuzish lozim. Tuzatishlar kiritilgan hollarda hujjatlarga “....betdagi o'zgartirishga ishonish” degan maxsus yozuv qayd qilinadi va u imzo va muhr bilan tasdiqlanadi. Chizib tashlagan hollarda to'g'ri matn kiritganligiga ishonch hosil qilish lozim.

Hujjat matnini ikki asosiy qismga ajratish tavsiya etiladi: *birinchi qismida* hujjatni tuzish asosnomasi keltiriladi; *ikkinchidan* – xulosalar, takliflar, qarorlar, farmoyishlar yoki iltimosnomalar izohlanadi.

Hujjat matnini tayyorlashda quyidagi qoidalarga rioya qilish tavsiya etiladi:

1. Korxonaga, tashkilot faoliyatining turli masalalari bo'yicha axborotni o'z ichiga oluvchi hujjatlar (ma'ruzalar, hisobotlar va h.k.) bo'lim yoki boblarga bo'linadi.

2. Har bir bo'lim uning mazmunini aks ettiruvchi sarlavhaga ega bo'lishi lozim.

3. Murakkab gaplarni barqaror so'z birikmalaridan foydalangan holda oddiy gaplar bilan almashtirish hamda so'zlarning to'g'ri ketma-ketligidan foydalanish lozim.

4. Topshiriq hujjatlarda noma'lum shakldagi fe'llardan foydalanish lozim (tayinlash, xizmat safariga yuborish, mukofotlash, tasdiqlash, majburiyatni yuklash va h.k.).

Xizmat hujjatlarining uslubi va tili quyidagi qoidalarga javob berishi lozim:

- zamonaviy tilning rasmiy uslubi va me'yor talablari;

- boshqaruv faoliyatini hujjatlashtirish amaliyoti bilan ommalashgan so'zlardan foydalanish (sizning raqamingizga, lozim darajada, keltirilgan dalillar va boshqalar);

- yuridik va buxgalteriya atamalarini keng qo'llash (da'vo arizasi, shikoyat, debet, kredit va boshqalar);

- tez-tez takrorlanib turadigan hujjatlarda ishchi nutqni birkillastirishi va standartlashtirishi.

Trafaretli matnlardan foydalanish hujjatlarni tuzish tezligini va savodxonlik darajasini sezilarli darajada oshiradi.

Korxonada va tashkilotlardagi kadrlar xizmatlarida ushbu xizmatlarning ko'p qirrali faoliyatini aks ettiruvchi ko'p hujjatlar tuziladi. Ushbu hujjatlarning qiymatligi turlicha. Hujjatlarning aksariyat qismi bir martalik hisoblanadi: bunday hujjatlar unda keltirilgan axborotdan foydalanib bo'lgandan keyin o'z qiymatini yo'qotadi va uni keyinchalik saqlash maqsadga muvofiq emas. Boshqa hujjatlar o'z qiymatini bir necha yillar davomida saqlab turadi. Shunday hujjatlar ham borki, ularning qiymatligini inobatga olgan holda, ular umrbod saqlanishi lozim.

Kadrlar hujjatlari bilan barcha joriy ishlar chog'ida ularni keyinchalik saqlash va ulardan foydalanish uchun tayyorlash ishlari olib borilishi lozim. Ushbu ishlar ularning amaliy qiymatligini ekspertizasi (tekshirish), ishlarni shakllantirish, ularning izohi, kadrlar bo'limida hujjatlarni saqlashni ta'minlash, ishlarni korxonada, tashkilot arxiviga topshirish.

Hujjatlar ekspertizasi – saqlash uchun tanlab olish va saqlash muddatlarini belgilash maqsadida ularning ijtimoiy va boshqa ahamiyatini aniqlashdir. Hujjatlar ekspertizasi jarayonida hujjatlardan doimiy

saqlanishi lozim bo'lganlari saralab olinadi. Hujjatlar qiymatligining ekspertizasi 3 bosqichda amalga oshiriladi.

Ekspertizaning **birinchi bosqichi** hujjat bilan joriy ishlarni olib borish paytida: hujjatlar ro'yxati va ish tajribasi asosida kelgusi ishning qiymatligi aniqlaganda kadrlar bo'limi ishining nomenklaturasi ishlab chiqilganda; hujjatlarning uning muqovasida saqlash muddati belgisi qo'yilgan holda aniq bir ishga taalluqliligini aniqlanganda kadrlar bo'limiga keladigan va ushbu bo'limda yaratilayotgan hujjatlarni ro'yxatdan o'tkazgan paytda amalga oshiriladi.

Ekspertizaning **ikkinchi bosqichi** hujjat bilan ishlab bo'lgandan keyin korxonaga arxivga topshirish uchun ishni tayyorlash paytida amalga oshiriladi. Ushbu ish kadrlar bo'limi xodimlari tomonidan bajariladi va korxonaga (tashkilot) ekspert komissiyasi tomonidan nazorat qilinadi.

Ekspertizaning **uchinchi bosqichi** davlat tomonidan saqlashga berish uchun ishlarni tayyorlash davrida amalga oshiriladi. Ekspertizani idoraviy arxiv xodimlari, korxonaga ekspert komissiya a'zolari va davlat arxiv xodimlari amalga oshiradi.

Kadrlar bo'limi hujjatlarining orasida uning asosiy faoliyatini aks ettiruvchi hujjatlar ham mavjud (ustav, nizom, shtat jadvali, buyruqlar, kadrlar bilan ishlash bo'yicha istiqbol va yillik rejaları, yillik va jamlanma hisobotlar, jamoa kengashi va yig'ilish bayonnomalari, yuqori turuvchi organlar bilan yozishmalar, kadrlar bilan ishlash bo'yicha qarorlar, topshiriqlarni bajarish yuzasidan tekshiruvlar bo'yicha materiallar, shaxsiy tarkib bo'yicha barcha hujjatlar va h.k.). Ularni to'g'ri baholash uchun hujjatlarning qiymatlilik mezonini qo'llash lozim. Asosiy mezonlarga mazmunning ahamiyatligi; tuzgan vaqt va joyi; aslligi va nusxaligi; yuridik kuchi; jismoniy holati kabilar kiradi. Mazmunning ahamiyatlilik mezoni eng muhim mezonlardan hisoblanadi.

Saqlash uchun hujjatlarni tanlab olishda asl nusxalarga ko'proq e'tibor beriladi. Ammo ayrim hujjatlar (statistik hisobotlar, ma'ruzalar, turli xil ma'lumotnomalar va h.k.) faqat nusxa shaklida mavjud, chunki asl nusxalari boshqa idoralarga yuboriladi.

Faqatgina to'g'ri rasmiylashtirilgan hujjatlar yuridik kuchga ega. Ayrim hollarda ularning ikkinchi nusxalari (mehnat shartnomalari, dalolatnomalar) ham yuridik kuchga ega.

Hujjatlarning qiymatligini ekspertizada eng muhim ma'lumot olish qo'llanmasi sifatida turli ro'yxat hujjatlari xizmat qiladi. Korxonaga va

tashkilotlarda hujjatlarni saqlash muddatini belgilangan holda tipik hujjatlar ro'yxati hamda 5 yilgacha saqlanadigan va arxiv muassasalarining tasdig'isiz yo'q qilinishi lozim bo'lgan hujjatlar ro'yxati va davlat arxiviga topshirilishi lozim bo'lgan hujjatlar ro'yxati ishlab chiqiladi.

Barcha tashkilot va korxonalarda ekspret komissiyasi tuziladi. Yirik korxonalar va birlashmalarda markaziy ekspertlar komissiyalari tuzilib, ular tarkibiy bo'linmalarning ekspret komissiyalari ustidan nazorat qiladi. Ekspert komissiyasi rahbar xodimlarning biri raisligida 3-5 kishidan kam bo'lmagan tarkibda korxonalar (tashkilot) rahbarining buyrug'i bilan tayinlanadi.

Ekspert komissiyasining asosiy vazifasi hujjatlarni ular bilan ish yuritishni tuxtatgandan keyin arxivda saqlash uchun doimiy holda yig'ish, tanlab olish va tayyorlashni ta'minlashdan iborat. Ekspert komissiyasi amaldagi tartib, yo'yriqnoma, ish ro'yxati va nomenklaturalarga amal qiladi.

Korxonalar, tarkibiy tuzilmadagi ekspert komissiyasi quyidagi vazifalarni bajaradi:

- korxonalar (tashkilot) va tarkibiy bo'linmalarning ishlar nomenklatura loyihalarini ko'rib chiqadi;

- saqlash va yo'q qilish uchun hujjatlarni har yili saralab olishni tashkil etish;

- davlat arxiviga topshirishi lozim bo'lgan doimiy saqlash uchun hujjatlar ro'yxatini hamda doimiy va vaqtincha saqlash (10 yildan ziyod) uchun shaxsiy tarkib bo'yicha ishlar ro'yxatini ko'rib chiqish;

- keyinchalik saqlash lozim bo'lmagan ishlarni yo'q qilishga ajratish to'g'risida dalolatnomani ko'rib chiqadi;

- alohida toifadagi hujjatlarni saqlash muddatlarini o'zgartirish bo'yicha takliflarni ko'rib chiqadi;

- hujjatlar ro'yxati, namunaviy va tipik nomenklatura ishlari loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etadi va ularni ko'rib chiqadi;

- tarkibiy bo'linmadagi ekspert komissiya faoliyati ustidan nazoratni olib boradi.

Ekspert komissiya a'zolari ro'yxat, dalolatnoma va boshqa hujjatlarni ko'rib chiqish yo'li bilan saqlash va yo'q qilish uchun hujjatlarni saralab olish ishlarining to'g'ri bajarilganligini tekshiradi. Ekspert komissiyasining yig'ilishi bayonnomalar bilan, hujjat va ishlarni saralab

olish va yo'q qilish jarayonlari esa dalolatnomalar bilan rasmiylashtiriladi. Dalolatnomalar korxonada (tarkibiy bo'linma) ekspert komissiyasi tomonidan ko'rib chiqiladi, ularning raisi va a'zolari tomonidan imzolanaadi hamda korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

11.2. Kadrlar boshqaruvini hujjatlar bilan ta'minlash

Boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash – bu boshqaruv apparatining faoliyati bo'lib, u ularning boshqaruv vazifalarni amalga oshirish jarayonida hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish va hujjatlashtirishni qamrab oladi. Butun kadrlarni boshqarish jarayonining samaradorligi bevosita hujjatlarni qayta ishlashni to'g'ri tashkil etish va eng to'liq holda mexanizastiyalash va avtomatlashtirish jarayonlari bilan bog'liq.

Kadrlar xizmati faoliyatining asosi hisobni, hisobotni va tashkiliy-topshiriqli hujjatlarni yuritish hisoblanadi, ular esa o'z navbatida 3 ta asosiy hujjatlar guruhlarini o'z ichiga oladi:

- tashkiliy (nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar, ustavlar);
- topshiriqlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar, ko'rsatmalar, tavsiyalar);
- ma'lumot-axborot hujjatlari (xatlar, hisobotlar, dalolatnomalar, bayonnomalar, tahliliy material va ma'ruzalar, ro'yxatlar, ma'lumotnomalar va boshqalar).

Korxonada va tashkilotlardagi kadrlar xizmatlarida ish yuritishni tashkil etish uning eng muhim masalalari yagona davlat ish yuritish tizimining asosiy nizomlari bilan belgilanadi. Har bir kadrlar bo'limida ishlar nomenklaturasi shakllantirilib, u saqlash muddatini ko'rsatgan holda bo'limning ish yuritish paytida turadigan ishlarning nomlari ro'yxatini o'zida namoyon etadi. Ishlar nomenklaturasi vazirlik va idoralar tomonidan arxiv muassasalar bilan kelishilgan holda ishlab chiqiladigan va tasdiqlanadigan namunaviy va tipik nomenklatura asosida tuziladi.

Kadrlar bo'limida ishlar nomenklaturasini tuzishdash oldin quyidagi ishlar olib boriladi:

- nomenklaturaga kiritiladigan hujjatlar aniqlanadi, ishlarning nomi (masalan, “2014 yil uchun kadrlar bilan ishlash bo'yicha hisobot”);
- ishlarning joylanish tartibi o'rnatiladi (nomenklaturaning tasnifiy chizmasi – uning ketma-ketligi);

- ishlarni saqlash muddatlari va ularning indeksastiya tizimi aniqlanadi;

- bo'limning nomenklatura ishlari rasmiylashtiriladi, kelishiladi va tasdiqlanadi.

Korxonada (tashkilot)da kadrlar hisobini yuritish bo'yicha birlamchi hujjatlar ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish va boshqa joyga o'tkazish to'g'risida bo'yuqlar (farmoyishlar), ta'tillar berish to'g'risida yozishmalar hisoblanadi, ular asosida hisob yuritish hujjatlarida (shaxsiy kartochkalar, mehnat daftarchalar va boshqalarda) tegishli yozuvlar qayd etiladi. Shaxsiy kartochkalar kadrlar bo'limi tomonidan ishga doimiy, vaqtinchalik va mavsumiy holda qabul qilingan barcha xodimlar bo'yicha to'ldiriladi. Shaxsiy kartochkalarda xodimning mehnat faoliyatidagi keyingi o'zgarishlari to'g'risida tegishli yozuvlar qayd etiladi, ular bilan tanishib olgandan keyin o'z imzosini qo'yadi.

Oliy ma'lumotli mutaxassislariga shaxsiy kartochkalardan tashqari hisobga olish kartochkasi ham to'ldiriladi. To'ldirilgan hisobga olish kartochkani ishga qabul qilinadigan xodim imzolaydi va uni kadrlar bo'limi boshlig'i tasdiqlaydi.

Xodimlarning shaxsiy kartochkalari korxonada tarkibiy bo'linmalari bo'yicha alfavit tartibida joylashtiriladi. Ular tashkilotning shaxsiy tarkibining kartotekasini tashkil etadi. Shaxsiy kartochkalarda ishchilar va xizmatchilar soni statistikasi bo'yicha namunaviy va tarmoq yo'riqnomalariga muvofiq holda ishchilarning soni, tarkibi va o'zgarishlar to'g'risidagi ma'lumotlar hisobi yuritiladi. Yirik korxonalarda kartoteka yordamida ishlarni osonlashtirish uchun har bir xodim uchun qo'shimcha alfavit kartochkasi yuritiladi. Ushbu kartochkalarning kartotekasi butun korxonada (tashkilot) miqyosida yuritiladi, unda kartochkalar alfavit tartibida joylashtiriladi va quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi:

- familiya, ismi, sharifi, stex, bo'lim;
- egallayotgan lavozimi;
- shaxsiy ish raqami va tabel raqami.

Xodimlarning shaxsiy kartochkalari ular ishdan bo'shatilgandan keyin korxonada kadrlar bo'limida 2 yil, so'ng korxonada arxivida yana 33 yil davomida saqlanib turiladi. Rahbar, mutaxassis hamda moddiy javobgar shaxslar uchun shaxsiy va hisobga olish kartochkalaridan tashqari kadrlar bo'limida shaxsiy ishlar yuritilib, ular ularning biografik, mehnat va shaxsiy qobiliyatlarini tavsiflovchi turli xil hujjatlar to'plamini o'zida

namoyon etadi. Ularga quyidagi hujjatlar kiradi: hujjatlarning ro'yxati, kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqa, kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqaga qo'shimcha, tarjimai hol, ma'lumoti bo'yicha hujjatlarning nusxalari, ishga qabul qilish to'g'risida ariza, lavozimga tayinlash yoki tasdiqlash uchun tavsiyalar nusxalari, mutaxassislar tanlovi natijalari bo'yicha materiallar va rahbarlarni saylash hujjatlarining nusxalari, tavsifnomalar (taqrizlari), attestastion varaqlar, rag'batlantirish va jazolash to'g'risidagi bo'yruqlar nusxalari hamda xodimni tavsiflovchi boshqa hujjatlar nusxalari.

Shtat-lavozim kitoblari kadrlar bo'limining asosiy ish hujjati bo'lib, korxonada, tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalari apparatini ta'minlanganlik holatini aks ettiradi. Kadrlar bo'yicha xodimlar mazkur kitobni shtat jadvali asosida quyidagi shaklda tuzadi: tartib bo'yicha raqam, bo'linma va lavozimlar nomi, lavozim bo'yicha ish haqi (stavka); xodimning toifasi, familiya, ismi, sharifi, tug'ilgan yili, ma'lumoti va mutaxassisligi, lavozimga tayinlash to'g'risida bo'yruqning sanasi va raqami. Shtat-lavozim kitoblarida ishchilar qaydlarining tartibli raqamlari zarur ma'lumotlarni operativ tarzda topish maqsadida ularni shaxsiy ishi va shaxsiy kartochkalariga qo'yiladi.

Kadrlar bo'limida ijtimoiy sug'urtalash byulletenlarida qaydlar qilish uchun ishlayotganlar, boshqa joyga o'tkazilganlar, ishdan bo'shaganlar to'g'risida hamda umumiy va uzluksiz ish staji to'g'risida turli ma'lumotlarni olish uchun alfavit kitoblari yuritiladi. U korxonada, tashkilot tuzilmasi va ishlayotganlarning soniga qarab bo'linma yoki toifalar bo'yicha barcha ishchi va xizmatchilar uchun tuziladi. Alfavit kitobiga xuddi shtat-lavozim kitobi kabi qaydlar ishchilarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish, ishdan bo'shatish to'g'risida buyruqlarni rasmiylashtirish bilan bir vaqtda kiritiladi.

U yoki bu lavozim bo'yicha kadrlarning almashinish tezligini aniqlash va xodimlarning mazkur lavozimni egallab turishni xohlamaslik holatlari vujudga kelish sabablarini mufassal o'rganish maqsadida kadrlar bo'limi quyida keltirilgan shakl bo'yicha lavozim kartochkalarini yuritadi.

Kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy kartochkalarni to'ldirish. Xodim kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqni barcha qo'yilgan savollarga javob bergan holda o'zi to'ldiradi:

- familiya, ismi, sharifi;
- jinsi; tug'ilgan yili, kuni va oyi;

- ma'lumoti (o'quv yurtining nomi va joylashgan manzili ko'rsatiladi, diplom bo'yicha olgan mutaxassisligi va malakasining nomi);
- chet tillarini bilish darajasi;
- ilmiy daraja va ilmiy unvoni;
- ilmiy ishlari va ixtirolari;
- mehnat faoliyati boshidan bajarilayotgan ishi;
- davlat va boshqa mukofotlar;
- harbiy majburiyatlarga bo'lgan munosabati va harbiy unvoni;
- oilaviy holati;
- uy manzili;
- to'ldirgan sanasi.

Kadrlarni hisobga olish varag'ining oxirida uni to'ldirgan xodim tomonidan imzo qo'yiladi.

Tarjimai hol – muallif shaxsan o'zi ixtiyoriy ravishda, ammo muayyan talablarga amal qilgan holda to'ldiradigan hujjatdir. Ishga qabul qilinganda tarjimai hol A4 formatidagi qog'oz varag'ida yoki maxsus blankada qo'l bilan yoziladi. Uni izohlash shakli – darak shakli (o'z nomidan yoziladi).

Barcha ma'lumotlar insonning hayotiy yo'li, ish bo'yicha malakasi va shaxsiy qobiliyatlari to'g'risida ta'assurotlarni hosil qilish uchun xronologik tartibda beriladi. Mehnat faoliyatini izohlashda lavozimlarni sanash bilan cheklanmaygina, bitta ishdan ikkinchi ishga o'tish sabablarini ham tushuntirishi lozim. Agar vaqtinchalik ishlamagan bo'lsa, uning sababini ko'rsatishi lozim. Shuningdek, yashash joyi o'zgartirilishi to'g'risida yozishi lozim.

Tarjimai holda odatda hujjatning nomi; muallifning ismi, otasining ismi va familiyasi; tug'ilgan kuni, oyi va yili, tug'ilgan joyi; ota-onalar to'g'risida ma'lumot (tug'ilgan kuni, oyi va yili, tug'ilgan joyi); ma'lumot va mutaxassisligi bo'yicha ma'lumot; mehnat faoliyatining turi; oxirgi ish joyi; mukofot va rag'batlar; oilaviy holati va oila tarkibi; uy manzili va telefon raqamlari; sana ko'rsatiladi va shaxsiy imzo qo'yiladi.

Tavsifnoma – korxonada, muassasa, tashkilot ma'muriyati bir qator masalalarni (o'quv yurtiga kirish, boshqa davlatga xizmat safariga borish, lavozim uchun attestatsiyadan o'tish va h.k.) echishda o'z xodimiga beradigan rasmiy hujjatdir. U A4 formatdagi umumiy blankada rasmiylashtirilishi mumkin. Tavsifnomada xodimning xizmat faoliyati

bo'yicha taqrizlar beriladi, uning ishchanlik va shaxsiy qobiliyatlari baholanadi.

Tavsifnomaning rekvizitlari: hujjat turining nomi (tavsifnoma); tavsifnoma berilayotgan tashkilotning nomi; xodimning ismi, sharifi, familiyasi; matn; imzolar; muhr. Tavsifnoma matnida bir-biri bilan mantiqan bog'langan tarkibiy qismlarni ajratib olishimiz mumkin: *birinchi qism* – hujjatning nomidan keyin keladigan ism, sharifi va familiyasi, lavozimi, ilmiy daraja va ilmiy unvoni (agar bo'lsa), tug'ilgan yili, ma'lumoti ko'rsatiladigan anketa ma'lumotlari; *ikkinchi qism* – mehnat faoliyati to'g'risida ma'lumotlar (mutaxassisligi, mazkur korxonaga yoki tashkilotda mehnat davomiyligi, xizmat bo'yicha ko'tarilishi to'g'risidagi ma'lumotlar, kasbiy mahorat darajasi va h.k.); *uchinchi qism* – tavsifnomaning o'zi, ya'ni shaxsiy va mehnatga oid qobiliyatlarni baholash (mehnatga munosabati, kasbiy va madaniy darajasini oshirish, turmushdagi holati, hamkasblarga munosabati); xodimda mukofot va boshqa xizmat rag'batlari mavjudligi; *to'rtinchi qism* – yakuniy – xulosadan iborat bo'lib, unda tavsifnomaning maqsadi ko'rsatiladi.

Tavsifnomaning matni uchinchi shaxs nomidan izohlanadi. Tavsifnomani korxonaga rahbari imzolaydi. Imzo gerbli muhr bilan tasdiqlanadi va tavsifnomani imzolash sanasi qo'yiladi. Tavsifnoma xodimning shaxsan qo'lga beriladi yoki uning roziligi bilan ushbu hujjatni so'ragan muassasa, tashkilot, korxonaga yuboriladi.

11.3. Jamoa va mehnat shartnomalari

Jamoa shartnomasi - korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o'rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy va kasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatdir.

Ish beruvchi bilan jamoa shartnomasini tuzish zarurligi haqida qaror qabul qilish huquqiga kasaba uyushmasi o'z vakillik organi orqali, xodimlar tomonidan vakolat berilgan boshqa vakillik organi yoki bevosita mehnat jamoasining umumiy yig'ilishi (konferensiyasi) ega.

Jamoa shartnomalari korxonalarda, ularning yuridik shaxs huquqi berilgan tarkibiy bo'linmalarida tuziladi.

Jamoa shartnomasi, bir tarafdan, xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan boshqa vakillik organlari orqali, ikkinchi tarafdan bevosita ish beruvchi yoki u vakolat bergan vakillar tomonidan tuziladi.

Jamoa shartnomasiga ish beruvchi va xodimlarning quyidagi masalalar bo'yicha o'zaro majburiyatlari kiritilishi mumkin:

- mehnatga haq to'lash shakli, tizimi va miqdori, pul mukofotlari, nafaqalar, kompensasiyalar, qo'shimcha to'lovlar;

- narxlarining o'zgarib borishi, inflyatsiya darajasi, jamoa shartnomasi bilan belgilangan ko'rsatkichlarning bajarilishiga qarab mehnatga haq to'lashni tartibga solish mexanizmi;

- xodimlarni ish bilan ta'minlash, qayta o'qitish, ishdan bo'shatib olish shartlari;

- ish vaqti va dam olish vaqti, mehnat ta'tillarining muddatlari;

- xodimlarning, shu jumladan ayollar va o'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslarning mehnat sharoitlari va mehnat muhofazasini yaxshilash, ekologiya jihatidan xavfsizlikni ta'minlash;

- korxonani va idoraga qarashli turar joyni xususiy lashtirish vaqtida xodimlarning manfaatlariga rioya qilish;

- ishni ta'lim bilan qo'shib olib boruvchi xodimlar uchun imtiyozlar;

- ixtiyoriy va majburiy tarzda tibbiy hamda ijtimoiy sug'urta;

- ish beruvchi tomonidan o'z xodimlarining shaxsiy jamg'arib boriladigan pensiya hisobvaraqlariga qo'shimcha badallar kiritish miqdorlari va muddatlari;

- jamoa shartnomasining bajarilishini tekshirib borish, taraflarning javobgarligi, ijtimoiy sheriklik, kasaba uyushmalari, xodimlarning boshqa vakillik organlariga faoliyat ko'rsatish uchun tegishli sharoit yaratib berish.

Jamoa shartnomasida korxonaning iqtisodiy imkoniyatlarini hisobga olgan holda boshqa shartlar, shu jumladan qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan normalar va qoidalarda ko'rsatilganiga qaraganda imtiyozliroq mehnat shartlari va ijtimoiy-iqtisodiy shartlar (qo'shimcha ta'tillar, pensiyalarga tayinlanadigan ustamalar, muddatdan ilgari pensiyaga chiqish, transport va xizmat safari xarajatlari uchun kompensasiyalar, xodimlarni ishlab chiqarishda hamda ularning bolalarini maktabda va maktabgacha tarbiya muassasalarida tekin yoki qisman haq to'lanadigan tarzda ovqatlantirish, boshqa qo'shimcha imtiyoz va kompensasiyalar) ham kiritilishi mumkin.

Jamoa shartnomasi, basharti uni umumiy yig'ilishda (konferenstiyada) ishtirok etayotganlarning ellik foizidan ko'prog'i yoqlab ovoz bergan bo'lsa, ma'qullangan hisoblanadi.

Agar jamoa shartnomasining loyihasi ma'qullanmasa, taraflarning vakillari uni umumiy yig'ilishda (konferenstiyada) bildirilgan taklif-istaklarni e'tiborga olgan holda ishlab takomiliga etkazadilar hamda o'n besh kun ichida umumiy yig'ilish (konferenstiya) muhokamasiga qayta taqdim etadilar.

Umumiy yig'ilishda (konferenstiyada) ma'qullanganidan keyin taraflarning vakillari jamoa shartnomasini uch kun ichida imzolaydilar.

Jamoa shartnomasi imzolangan vaqtdan e'tiboran yoki jamoa shartnomasida ko'rsatilgan kundan boshlab kuchga kiradi hamda taraflar belgilangan muddat davomida amal qiladi.

Belgilangan muddat tugagach, jamoa shartnomasi taraflar yangi shartnoma tuzguncha yoki amaldagi shartnomani o'zgartirguncha, to'ldirguncha amalda bo'ladi.

Mehnat shartnomasi – xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha ishni ichki mehnat tartibiga bo'ysungan holda taraflar kelishuvi, shuningdek mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida haq evaziga bajarish haqidagi kelishuvdir.

Xodim va ish beruvchi mehnat shartnomasining taraflari bo'lib hisoblanadilar.

Mehnat shartnomasining mazmuni taraflar kelishuvi bo'yicha, shuningdek mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilanadi.

Mehnat shartnomasi taraflarining kelishuvi bilan quyidagilar belgilanadi:

- ish joyi (korxonasi yoki uning bo'linmasi);
- xodimning mehnat vazifasi - mutaxassisligi, malakasi, u ishlaydigan lavozim;
- ishning boshlanish kuni;
- mehnat shartnomasi muayyan muddatga tuzilganda uning amal qilish muddati;
- mehnat haqi miqdori va mehnatning boshqa shartlari.

Mehnat shartnomasi yozma shaklda tuziladi hamda uning shakli O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilangan tartibda tasdiqlanadigan namunaviy shartnomani hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Mehnat shartnomasining namunaviy shakli

_____ son MEHNAT SHARTNOMASI

_____ shahri

20__ " __ " _____

1. Korxonada (mulkchilikning barcha shakllaridagi tashkilot, muassasa, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo'linmalari

_____ (to'liq nomi)

_____ (familiyasi, ismi va otasining ismi to'liq)

nomidan, keyingi o'rinlarda "Ish beruvchi" deb ataladi va fuqaro (O'zbekiston Respublikasi fuqaroligi bo'lmagan shaxs ham bo'lishi mumkin)

_____ (familiyasi, ismi va otasining ismi to'liq)

keyingi o'rinlarda "Xodim" deb ataladi, mazkur shartnomani quyidagilar haqida tuzdik:

2. Xodim _____

_____ (familiyasi, ismi va otasining ismi)

_____ (korxonada tarkibiy bo'linmasi, stex, bo'lim, uchastka, laboratoriya va shu kabilarning nomi)

kasbi bo'yicha _____

_____ (YaTMM bo'yicha kasb, lazozimining to'liq nomi, razryad, malaka toifasi)

lavozimiga ishga qabul qilinadi.

3. Shartnoma _____ hisoblanadi.

_____ (asosiy ish bo'yicha, o'rindoshlik bo'yicha va qonun hujjatlariga muvofiq boshqa shartnoma)

4. Shartnoma muddati _____

_____ (nomuayyan muddatga, 5 yildan ortiq bo'lmagan muayyan muddatga, muayyan ishni bajarish vaqtiga va uning nomi)

5. Shartnoma bo'yicha ishlash

boshlanishi _____

tamom bo'lishi _____

6. Sinov muddati _____

_____ (sinovsiz, sinov muddati)

7. Xodimning majburiyatlari:

a) mehnat va texnologiya intizomi (ichki mehnat tartibi qoidalari, ustavlar va intizom to'g'risidagi qoidalar)ga rioya qilish;

b) ish beruvchining qonuniy farmoyishlarini bajarish;

v) mehnatni muhofaza qilish, xavfsizlik texnikasi va ishlab chiqarish sanitariyasi talablariga rioya qilish;

g) lavozim yo'riqnomalariga rioya qilish;

d) YaTMM, MM bilan nazarda tutilgan malaka majburiyatlariga rioya qilish;

e) qonun hujjatlari va boshqa normativ hujjatlarga rioya qilish;

j) jamoa shartnomasi shartlariga rioya qilish;

z) xodim tomonidan qabul qilinadigan boshqa majburiyatlar.

_____ (ish, mahsulot sifati; ish normasini bajarish; xizmat ko'rsatish va boshqalar)

8. Ish beruvchining majburiyatlari;

a) xodimning mehnatini tashkil etish, xodimni Mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi qoidalari, lavozim yo'riqnomalari, jamoa shartnomasi va boshqa normativ va mahalliy hujjatlar bilan tanishtirish;

b) mehnat va ishlab chiqarish intizomini ta'minlash;

v) ish haqini o'z vaqtida to'lash;

g) xavfsiz va samarali mehnat uchun shart-sharoitlar yaratish, xodimni o'qitish, unga mehnatning

xavfsiz shart-sharoiti to'g'risida yo'l-yo'riq berish;

d) ish joyini mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi qoidalariga muvofiq jihozlash;

j) qonun hujjatlariga va boshqa normativ hujjatlarga rioya qilish;

z) jamoa shartnomasi shartlariga rioya qilish;

i) ish beruvchi tomonidan qabul qilinadigan boshqa majburiyatlar.

9. Ish kuni rejimi _____

(to'liqsiz ish kuni, to'liqsiz ish haftasi, qisqartirilgan ish vaqti, soatboy ish, ish kunining boshlanish va tamom bo'lishi va boshqalar)

10. Mehnat haki to'lash.

Xodimga quyidagicha haq to'lash belgilanadi:

a) _____

(to'lov turi va uning aniq summadagi

yoki YaTS raziyadi ko'rsatilgan holdagi, yohud tushumdan olingan foizlardagi miqdori)

b) amaldagi qonun hujjatlariga va normativ hujjatlarga muvofiq mehnat sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan qo'shimcha haq, ustama, kompensastiyalar quyidagi miqdorlarda:

_____ *(qo'shimcha haq, ustama, kompensastiyalar nomi)*

_____ *(ularning miqdori)*

v) jamoa shartnomasi shartlari bilan nazarda tutilgan, shuningdek, berilgan (mavjud) huquqlar va mablag'lar doirasida rahbar tomonidan belgilanadigan qo'shimcha haq, ustama, mukofot, taqdirlashlar va rag'batlantiruvchi turdagi boshqa to'lovlar;

_____ *(qo'shimcha haq, ustama, mukofotlar nomi)*

_____ *(ularning miqdori)*

11. Xodimga:

a) asosiy ta'til (mehnat ta'tili) _____ ish kunidan;

b) qo'shimcha ta'til _____ ish kunidan ibrat

(nomi)

bo'lgan haq to'lanadigan yillik ta'til belgilanadi.

12. Mehnat shartnomasi (kontrakt)ning mehnat sharoitlari va unga haq to'lash xususiyatlari, ijtimoiy himoya, imtiyozlar, kafolatlar va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan boshqa shartlari.

Tomonlarning manzillari va imzolari:

Xodim:

Manzili: _____

(sana, imzo)

Ish beruvchi:

Manzili: _____

(sana, imzo, muhr)

Mehnat shartnomalari:

- nomuayyan muddatga;
- besh yildan ortiq bo'lmagan muayyan muddatga;
- muayyan ishni bajarish vaqtiga mo'ljallab tuzilishi mumkin.

Agar mehnat shartnomasida uning amal qilish muddati ko'rsatilmagan bo'lsa, mehnat shartnomasi nomuayyan muddatga tuzilgan deb hisoblanadi.

Nomuayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasi xodimning roziligisiz muayyan muddatga, shuningdek muayyan ishni bajarish vaqtiga mo'ljallab qayta tuzilishi mumkin emas.

Mehnat shartnomasi quyidagi sabablarga ko'ra bekor qilinishi mumkin:

1) taraflarning kelishuviga ko'ra. Ushbu asosga binoan mehnat shartnomasining barcha turlari istalgan vaqtda bekor qilinishi mumkin;

2) taraflardan birining tashabbusi bilan;

3) muddatning tugashi bilan;

4) taraflar ixtiyoriga bog'liq bo'lmagan holatlarga ko'ra;

5) mehnat shartnomasida nazarda tutilgan asoslarga ko'ra. Mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish to'g'risidagi shart mehnat shartnomasida bu shartnoma ish beruvchi tomonidan korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh buxgalter bilan, korxonada bosh buxgalter lavozimi bo'lmagan taqdirda esa, bosh buxgalter vazifasini amalga oshiruvchi xodim bilan tuzilganda, shuningdek qonunda yo'l qo'yiladigan boshqa hollarda ham nazarda tutilishi mumkin.

6) yangi muddatga saylanmaganligi (tanlov bo'yicha o'tmaganligi) yoxud saylanishda (tanlovda) qatnashishni rad etganligi munosabati bilan.

Xodim nomuayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasini ham, muddati tugagunga qadar muddatli mehnat shartnomasini ham, ikki hafta oldin ish beruvchini yozma ravishda ogohlantirib, bekor qilishga haqlidir. Ogohlantirish muddati tugagandan so'ng xodim ishni to'xtatishga haqli,

ish beruvchi esa, xodimga mehnat daftarchasini berishi va u bilan hisob-kitob qilishi shart.

Mehnat shartnomasini xodimning tashabbusi bilan bekor qilish haqidagi ariza u o'z ishini davom ettirishining imkoni yo'qligi (o'quv yurtiga qabul qilinganligi, pensiyaga chiqqanligi, saylab qo'yiladigan lavozimga saylanganligi va boshqa hollar) bilan bog'liq bo'lsa, ish beruvchi mehnat shartnomasini xodim iltimos qilgan muddatda bekor qilishi kerak.

Nomuayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasini ham, muddati tugagunga qadar muddatli mehnat shartnomasini ham ish beruvchining tashabbusi bilan bekor qilish asosli bo'lishi shart.

Quyidagi sabablardan birining mavjudligi mehnat shartnomasini bekor qilishning asosli ekanligini bildiradi:

1) texnologiyadagi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi o'zgarishlar, xodimlar soni (shtati) yoki ish xususiyatining o'zgarishiga olib kelgan ishlar hajmining qisqarganligi yoxud korxonaning tugatilganligi;

2) xodimning malakasi etarli bo'lmaganligi yoki sog'lig'i holatiga ko'ra bajarayotgan ishiga noliyiq bo'lib qolishi;

3) xodimning o'z mehnat vazifalarini muntazam ravishda buzganligi. Avval mehnat vazifalarini buzganligi uchun xodim intizomiy yoki moddiy javobgarlikka tortilgan yoxud unga nisbatan mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan ta'sir choralari qo'llanilgan kundan e'tiboran bir yil mobaynida xodim tomonidan takroran intizomga xilof nojo'ya harakat sodir qilinishi mehnat vazifalarini muntazam ravishda buzish hisoblanadi;

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasini bekor qilishga olib kelishi mumkin bo'lgan mehnat vazifalarini bir marta qo'pol ravishda buzishlarning ro'yxati:

– ichki mehnat tartibi qoidalari;

– korxonada mulkdori bilan korxonada rahbari o'rtasida tuzilgan mehnat shartnomasi;

– ayrim toifadagi xodimlarga nisbatan qo'llaniladigan intizom haqidagi nizom va ustavlar bilan belgilanadi.

Xodimning o'z mehnat vazifalarini buzishi qo'pol tusga egaligi yoki ega emasligi har bir muayyan holda sodir qilingan nojo'ya harakatning

og'ir-engilligiga hamda bunday buzish tufayli kelib chiqqan yoki kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlariga qarab hal etiladi;

5) o'rindoshlik asosida ishlamaydigan boshqa xodimning ishga qabul qilinishi munosabati bilan, shuningdek mehnat shartlariga ko'ra o'rindoshlik ishi cheklanishi sababli o'rindoshlar bilan mehnat shartnomasining bekor qilinganligi;

6) korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh buxgalter bilan, korxonada bosh buxgalter lavozimi bo'lmagan taqdirda esa, bosh buxgalter vazifasini amalga oshiruvchi xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi mulkdorning almashishi sababli bekor qilinganligi. Mazkur asos bo'yicha mehnat shartnomasini korxonada mulk qilib olingan kundan boshlab uch oy mobaynida bekor qilishga yo'l qo'yiladi. Xodimning vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri, mehnat to'g'risidagi qonunlar hamda boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan ta'tillarda bo'lgan vaqti, uzli sabablarga ko'ra ishda bo'lmagan boshqa davrlari bu muddatga kiritilmaydi.

Mehnat shartnomasi quyidagi hollarda bekor qilinadi:

1) xodim harbiy yoki muqobil xizmatga chaqirilgan taqdirda;

2) shu ishni ilgari bajarib kelgan xodim ishga tiklangan taqdirda;

3) xodimni jazoga mahkum etgan sudning hukmi qonuniy kuchga kirgan taqdirda, basharti buning natijasida xodim avvalgi ishini davom ettirish imkoniyatidan mahrum etilgan bo'lsa, shuningdek xodim sudning qaroriga binoan ixtisoslashtirilgan davolash-profilaktika muassasasiga yo'llangan taqdirda;

4) ishga qabul qilish yuzasidan belgilangan qoidalar buzilganligi munosabati bilan, agar yo'l qo'yilgan qoidabuzarlikni bartaraf etishning imkoni bo'lmasa va u ishni davom ettirishga to'sqinlik qilsa;

5) xodimning vafoti munosabati bilan;

6) qonunda nazarda tutilgan boshqa hollarda.

Mehnat shartnomasini bekor qilish ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxslar tomonidan amalga oshiriladi va buyruq bilan rasmiylashtiriladi.

11.4. Boshqaruv qarorlari va ularni ta'sirchanligi

Korxonalarda har kuni ko'plab turdagi qarorlar qabul qilinadi. Ular ta'sir doirasi bilan bir-biridan farq qiladi: **umumiy** (jamoada manfaatlariga tegishli) yoki **xususiy** (ayrim ijrochilarga tegishli) xarakterga ega bo'lgan

qarorlar. Qarorlar boshqaruv darajasiga qarab ham farqlanadi (*korxonada miqyosida, ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalari yoki konkret xodimga nisbatan*).

Muddat bo'yicha qarorlar: **uzoq muddatli** (strategik), **o'rta muddatli** (taktik) va **qisqa muddatli** (tezkor) bo'ladi. Tezkor qarorlar deyarli har kuni kuchini yo'qotadi, istiqbol rejalar (uzoq va o'rta muddatli) amalda uzoq davom etadi.

Qarorlar ishlab chiqarish mohiyatiga qarab **ijobiy** (izlanish usullarini talab qiluvchi), **analogik** (mavjud analoglar asosida), **avtomatik** (yuqori turuvchi organning taqdimotnomasi, qarori asosida) hamda **takrorlanuvchi** bo'ladi.

Funktsional belgilariga qarab ularni **ijtimoiy, tashkiliy, iqtisodiy, texnologik** va **texnik qarorlar**ga ajratish mumkin. Boshqaruvning umumiy vazifalarini bajarish bo'yicha qarorlar **rejaviy, tashkiliy, muvofiqlashtiruvchi** va **nazorat qiluvchi** turlarga bo'linadi.

Boshqaruv faoliyatiga qarab qarorlar aniq **qat'iy** (vazifalar, ijrochilar va muddati aniq bo'lgan), **yo'naltiruvchi** (faoliyat yo'nalishi belgilangan, ammo bajarish parametri va reglamenti ko'rsatilmagan) va **me'yoriy** (boshqaruvga tegishli mavjud me'yorlarning bajarilishini ta'minlovchi) bo'ladi.

Boshqaruv qarorlari turli xil bo'lishiga qaramay, ularni tayyorlash, qabul qilish, tatbiq etish va nazorat qilishda barcha holatlar uchun umumiy tartib-qoidalar tizimi mavjud. Bunday tizim qarorlarni qabul qilish va tatbiq etish texnologiyasi deb ataladi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish 4 bosqichda amalga oshiriladi.

Birinchi bosqich – aniqlash, muammo va masalalarni asoslash va shakllantirish.

Ikkinchi bosqich – ma'lumotlarni izlash va qayta ishlab chiqish.

Uchinchi bosqich – qarorlarning ehtimoliy variantlarini aniqlash.

To'rtinchi bosqich – qaror variantlarining ichidan eng yaxshisini asoslash va tanlash.

Har bir bosqich natijalarining ishonchli bo'lishi qabul qilinadigan qarorning sifatini belgilaydi. Chunonchi, qaror maqsadining aniq bo'lmasligi, masalaga oid ma'lumotlarning kechikishi yoki xato bo'lishi, qaror ta'rifidagi noaniqliklar, eng maqbul mezonlarning noto'g'ri tanlanishi qabul qilinadigan qarorning mavjini tushurib yuborishi mumkin.

Qabul qilingan qarorning bajarilishini tashkillashtirish – boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonining yakunlovchi daridir. Shartli ravishda uni 4 ta bosqichga ajratish mumkin.

1. Qarorlarni hujjatlashtirish.
2. Qarorni tashviqot qilish va tadbiq etish rejasini ishlab chiqish.
3. Qarorning tezkor bajarilishini tashkil etish.
4. Bajarilish hisoboti va nazorati.

Qarorlar boshqaruv darajasiga qarab buyruq va qaror shaklida rasmiylashtirilishi mumkin. Qoidalar va yo'riqnomalar shaklidagi me'yoriy aktlar buyruq yoki qaror bilan tasdiqlanadi.

Ko'rsatma beruvchi hujjatlarning bajarilishi ustidan nazoratning yaxshi tashkil etilishi boshqaruv qarorlarining ta'sirchanligini oshiradi. Korxonada shunday nazoratni amalga oshirishda rasmiyatchilikka yo'l qo'yilsa, ishlab chiqarishdagi vaziyatlarni nazorat qilish izdan chiqishi va uning samaradorligi hamda rivojlanishiga ta'sir qilishi mumkin. Ya'ni, qo'l ostidagi xodimlar bilan o'zaro aloqa yo'qoladi. Natijada ko'zlangan maqsadga erishib bo'lmaydi, bu ishlab chiqarish texnologiyasi va mehnat intizomi buzilishining o'sishiga, umumiy qoida va huquqiy me'yorlarning buzilishiga olib keladi.

Ma'muriy nazorat ikki xil maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi.

1. Ma'muriy nazoratning maqsadi qo'l ostidagi xodimlarga topshirilgan vazifalarning bajarilishiga ta'sir ko'rsatuvchi ob'ektiv sharoitlardagi barcha o'zgarishlarni o'z vaqtida aniqlashdir. Bunday holatda tekshirish uchun olingan axborotlar ijrochilar tomonidan farmoyishlarni bajarish uchun qulay shart-sharoitni ta'minlashga qaratilgan qo'shimcha topshiriq va farmoyishlarni tuzatishga asos bo'lib xizmat qiladi. Mazkur nazoratning ta'sirchanligi tahlillarni muntazam ravishda olib borish holatiga bog'liq bo'ladi.

2. Nazorat ijrochilarning vijdonligini, topshirilgan vazifalarga bo'lgan munosabatini baholashga xizmat qiladi. U xodimlarni tarbiyalashga yo'naltirilgan bo'lib, texnologik va mehnat intizomini mustahkamlab, topshirilgan vazifalarga bo'lgan javobgarlikni kuchaytiradi.

Nazorat samaradorligining muhim shartlaridan biri - bu muntazamlik bo'lib, ijroni doimiy ravishda tekshirish va yuzaga kelgan haqiqiy vaziyatlarni tahlil qilish bilan barcha bo'limlarni nazoratga tortish, faoliyatning hamma sohasini qamrab olishdan iborat.

11.5. Kadrlar bo'yicha hisob va hisobotni tashkil etish

Korxonada (tashkilot) shaxsiy tarkibining hisobini yuritishdan tashqari kadrlar bo'limi boshqa yo'nalishlar bo'yicha ham hisob yuritadi, masalan, **ta'tillar, mehnat daftarchalari, nomzodga qo'yish zaxiralari, undirishlar, rag'batlanishlar va boshqalar hisobini yuritadi.**

Ta'tillarni rasmiylashtirish va hisobni yuritish tartibi. Ta'til kadrlar bo'limida rasmiylashtiriladi. Ishchi va xizmatchilar jadval bo'yicha ikki hafta oldin ta'tilni berish to'g'risida blank xatini oladi, ta'til sanasini bo'linma rahbari bilan kelishiladi va o'zining imzosini qo'ygan holda ta'til to'g'risida blank xatini kadrlar bo'limiga topshiradi. Kadrlar bo'limi xodimi navbatdagi ta'til to'g'risidagi yozuvni shaxsiy kartočkaga va ta'tillar hisob kitobiga kiritadi. So'ng ta'tilni taqdim etish xati hisob-kitob qilish uchun buxgalteriyaga beriladi. Bo'linma rahbarlari hamda moddiy javobgar xodimlar uchun ta'til to'g'risida xatdan tashqari ularning o'rnida ishlaydigan xodimlarni ko'rsatgan holda bo'yruq ham rasmiylashtiriladi. Ta'tillar hisobini yuritadigan kadrlar bo'yicha xodimlar joriy oy tugagandan keyin turli shakldagi ta'tillarda bo'lgan xodimlarning sonini jamlaydi va yig'ma ma'lumotnoma tuzadi.

Ishchi va xizmatchilarning mehnat daftarchalarini hisobga olish va yuritish yo'riqnomada nazarda tutilgan tartibda amalga oshiriladi. **Mehnat daftarchasi** xodimning mehnat stajini tasdiqlovchi asosiy hujjatdir. Ish beruvchi korxonada besh kundan ortiq ishlagan barcha xodimlarga mehnat daftarchasini tutishi shart, o'rindoshlik asosida ishlovchilar bundan mustasno.

Ish beruvchi mehnat daftarchasiga ishga qabul qilish, boshqa doimiy ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risidagi ma'lumotlarni yozishi shart. Xodimning iltimosiga ko'ra mehnat daftarchasiga o'rindoshlik asosida ishlagan va vaqtincha boshqa ishga o'tkazilgan davrlar haqidagi yozuvlar kiritiladi. Mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari (sabablari) mehnat daftarchasiga yozilmaydi.

Ishchi va xizmatchilarni orden va medallar bilan taqdirlash, ularga faxriy unvonlarni berish kadrlar bo'limining maxsus kitobida hisobi yuritiladi. Rag'batlar bo'yruq va farmoyishlarda e'lon qilinadi, jamoaning e'tiboriga etkaziladi va xodimning mehnat daftarchasiga yoziladi. Kadrlar bo'limi xodimlari shuningdek, jazo solishlarni hisobini yuritadi, ular buyruq (farmoyish)da e'lon qilinadi va xodimni imzo qo'ygan holda xabardor qiladi. Intizom jazolari mehnat daftarchasiga kiritilmaydi.

Intizomiy jazolar hisobini yuritadigan kitobda quyidagi shakl bo'yicha amalga oshiriladi:

- tartib bo'yicha raqam;
- familiya, ismi, sharifi;
- buyruqning raqami va sana;
- ish lavozimi va joyi;
- huquqbuzarlikning tavsifi;
- intizom jazosining turi va mazmuni.

Kadrlarning shaxsiy hisob yuritish bo'yicha shaxsiy ishlarda kitoblardan tashqari rag'batlanish va jazolash varaqlari bo'lishi lozim, ularda xodim qanday qilib rag'batlantirilgan yoki jazolanaganligi aks ettiriladi.

Kadrlarni nomzodga qo'yish uchun **zaxiralarning hisobini yuritish** kadrlar bo'limi tomonidan zaxira ro'yxati va kartotekani tuzish yo'li bilan amalga oshiriladi. Zaxira ro'yxati har bir nomenklatura bo'yicha alohida tuziladi. Zaxiraga qabul qilingan har bir xodim uchun ro'yxat bilan birga maxsus kartochkalar ochiladi. Zaxirani hisobini yuritish kartochkalar zaxira kartotekasini tashkil etadi, uning ichida tasdiqlangan lavozimlar nomenklaturasiga muvofiq bo'lgan bo'limlar shakllanadi. Nomenklatura bo'yicha zaxira bo'limlari o'z navbatida nomzodga qo'yilgan da'vogarlarining aniq lavozim belgilari bo'yicha guruhlariga bo'linadi. Masalan, kartotekaning "Korxonada, tashkilot rahbarining nomenklaturasi" bo'limida quyidagi bo'linmalar bo'lishi mumkin:

- stex boshliqlarining zaxirasi;
- texnik yo'nalishdagi bo'lim boshliqlarining zaxirasi;
- iqtisodiy yo'nalishdagi bo'lim boshliqlarining zaxirasi va h.k.

Zaxira hisobini yuritish kartochka da'vogarlarining majburiy ijtimoiy-demografik ma'lumotlaridan tashqari ularning malakasini va umumta'lim darajasini oshirish, boshqa lavozimlarni vaqtinchalik egallash, xizmat safariga borish va amaliyot o'tash, maxsus topshiriqlarni bajarish, bajarilgan ishlar va x.k. bo'yicha ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Nomzodga qo'yish uchun kadrlar zaxira ro'yxatlari quyida keltirilgan shakl bo'yicha tuziladi.

Kadrlar bo'limi tomonidan sanab o'tilgan hisob yuritishdan tashqari boshqa hisob yuritish turlari ham amalga oshiriladi. Xususan, **o'rindoshlik asosida ishlayotgan, balog'atga etmagan xodimlar, yosh mutaxassislar va yosh ishchilar hisobini yuritish hamda tabel hisobi, ishchi va**

xizmatchilarni kasbiy o'qitish va ularning malakasini oshirish va boshqalar bo'yicha hisob yuritiladi.

Ishlab chiqarishda kadrlarni boshqarishning turli jihatlar hisobini yuritish joriy axborotni va davlat statistika hisobotini tuzishni ham nazarda tutadi.

Vazirlik va idoralar kadrlar hisobini yuritishni tashkil etishda "**Kadrlar**" avtomatik boshqaruv tizimi yordamida o'z korxonaga va tashkilotlarini kadrlar axborotlarini tuzish va qayta ishlash bo'yicha maxsus yo'riqnomalar, dastur va nizomlar bilan ta'minlaydi.

"Kadrlar" avtomatik boshqaruv tizimida axborot 2 ta asosiy rejimda amalga oshiriladi:

1. Tabel hisobi bo'yicha ma'lumotlarni bergan holda belgilangan grafik bo'yicha va hisobotlarni tuzish uchun ma'lumotlar.

2. Tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining so'rovnomalari bo'yicha so'rov-javob rejimida.

Shaxsiy ma'lumotlarni quyidagi rejimlarda berish mumkin:

- kadrlar hisobini yuritish bo'yicha shaxsiy varag'ning bo'linmalari (qayta o'qish rejimi);

- standart so'rovlar bo'yicha shaxsiy varag'dagi ma'lumotlar (standart so'rov rejimi);

- kadrlarning ixtiyoriy tanlab olish ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lumotlar (nostandart so'rov rejimi);

- belgilangan algoritm bo'yicha hisob-kitob natijalarini o'z ichiga olgan tahliliy jadvallar (hisoblash rejimi);

- kiritiladigan va to'g'rilanadigan ma'lumotlar (kiritish rejimi).

Kompyuterlar yordamida "Kadrlar" avtomatik boshqaruv tizimi masalalarini ham (masalan, korxonaga, birlashma, tarmoq, davlat statistik hisobotlarni, kadrlar harakatini hisobga olish va tahlil qilish, nomzodga qo'yish uchun da'vogarlarini tanlab olish, o'qishga yo'naltirish va h.k.) hal etish mumkin.

Ishlab chiqarishda kadrlarni boshqarish bo'yicha avtomatlashtirilgan axborot-ma'lumot tizimini yanada rivojlantirish kadrlar bo'limi elektron xizmatini tashkil etishni shartlaydi, u kadrlar xizmati tashkilotchiga kompyuter bilan aloqa qilish rejimida axborot bazasida bo'lgan har qanday zarur ma'lumotlarni olishga imkon beradi.

Kadrlar xizmati amaliyotiga boshqarishning zamonaviy vosita va usullarini joriy etish, kadrlar xizmatini zarur kompyuter texnikasi bilan

jihozlash hamda ishlab chiqarishni rivojlantirish sifatida inson omilini faollashtirishda kadrlar bo'limi rolini oshirish ish o'rinlarini oqilona tashkil etish va kadrlar xizmati xodimlari uchun eng yaxshi mehnat sharoitlarni yaratishni ham nazarda tutadi. Mutaxassislarning fikricha, kadrlar xizmatining ish xonalari bajarilayotgan faoliyat yo'nalishiga qarab funktsional vazifalarga bo'lish lozim:

- **boshqaruv funktsional hudud** (kadrlar bo'yicha korxonalar (tashkilot) rahbar o'rinbosarlari, kadrlar bo'limi, kadrlarni va kadrlar xizmatining boshqa rahbar xodimlarini tayyorlash bo'limi boshliqlari ishchi xonalar);

- **kutish funktsional hudud** (bu erda kadrlar xizmati xodimlari tashrif buyuruvchilarni qabul qiladi va bir yo'la korxonalar bo'yicha birlamchi ma'lumotlarni oladi, zarurat tug'ilganda kadrlar bo'yicha hujjatlar blankalarini to'ldiradi);

- **tashrif buyuruvchilar bilan ishlash funktsional hudud** (kadrlar bo'yicha inspektorlarning ish joy hududini va zarur mebellar bilan jihozlangan tashrif buyuruvchilar hududini o'zi ichiga oladi);

- **hujjatlar bilan ishlash** (bu erda axborotni olish, hujjat va materiallarni qayta ishlash, saqlash va berish uchun zarur jihozlangan aksariyat kadrlar xizmati xodimlarining ish o'rinlari joylashgan);

- **tashrif buyuruvchilar bilan aloqa qilish yoki maxfiy suhbatlashish funktsional hudud** (ishonchli muloqot qilishga qulay bo'lgan intererdagi alohida xonani o'zida namoyon etadi);

- **hujjatlarni kodlashtirish funksional hudud** (EHMni qo'llash sharoitida turli kadrlar bo'yicha ma'lumotlarni kodlashtirish uchun mo'ljallangan);

- **hujjatlarni saqlash funksional hududi** (bu erda xodimlarning kartotekalari, shaxsiy ish va mehnat daftarchalari, kadrlar ishi bo'yicha hisobotlar va kadrlar bo'yicha boshqa hujjatlar saqlanadi).

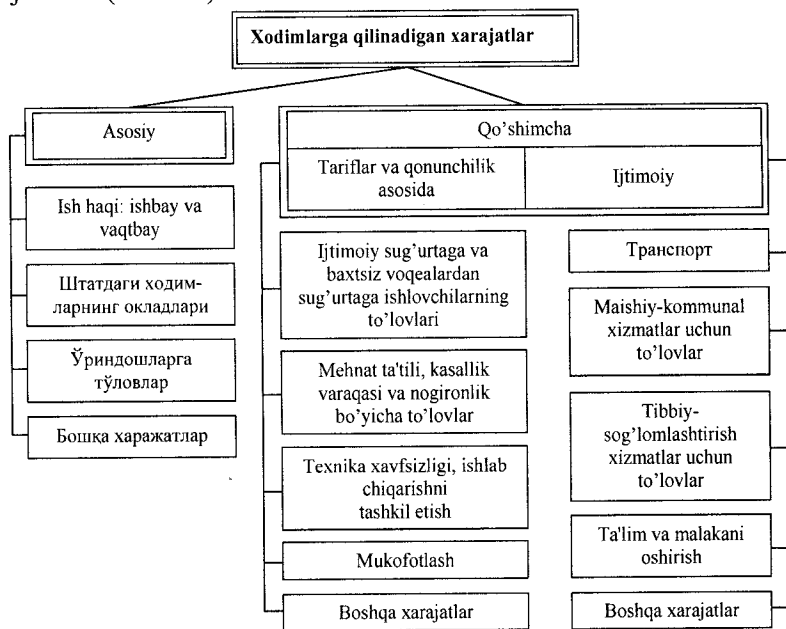
Hisob-kitoblarni ko'rsatishicha, xodimlarning soni 3 ming kishigacha bo'lgan korxonada kadrlar xizmati xonalarining optimal o'lchami taxminan 150 metr kvadratni tashkil etishi lozim.

11.6. Kadrlar xizmati ishlarining samaradorligini baholash

Xodimlarni boshqarish xizmatining faoliyatini baholash – kadrlar xizmati faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xarajat va natijalarni qiyoslash hamda ushbu natijalarning butun tashkilot faoliyati natijalari bilan qiyoslashga qaratilgan tizimli va bir me'yorda tashkil etilgan jarayondir.

Kadrlar xizmati faoliyatini baholash tashkilotning maqsadga erishish va uning oldida turgan vazifalarni sifatli bajarishga qaratilgan kadrlar ishi samaradorligini aniqlashga asoslanadi. Baholash natijalari yakuni indikatorlarga xizmat qilib, ular asosiy e'tiborni kadrlarni boshqarishning asosiy muammolariga qaratadi (kadrlar xizmatining sifati, tashkilot xodimlarining qoniqish darajasi, ijro intizomi, kadrlar qo'nimsizligi va boshqalar).

Kadrlar xizmati faoliyatining miqdor bo'yicha baholash firma kadrlar siyosatini samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan harajatlarni to'g'ri aniqlashni nazarda tutadi. Bu erda ham xodimlarni saqlash, ham ularni to'ldirish va o'qitish uchun xarajatlarni hisobga olish lozim. Xodimlarni saqlash uchun xarajatlar tarkibida asosiy va qo'shimcha xarajat guruhlari ajratiladi (17-rasm).



17-rasm. Xodimga qilinadigan xarajatlar

Kadrlar tarkibining to'liqligi ham miqdor jihatdan – ishchilarning haqiqiy sonini operastiyaning sermehnatligi bo'yicha talab etilayotgan (hisoblangan) miqdori bilan yoki rejali soni va shtat jadvalida ko'zda

tutilgan soni bilan solishtirish yo'li bilan, ham sifat jihatdan –ishchilarning kasbiy-malakaviy darajasini egallab turgan ish o'rni (lavozim) talablariga muvofiqligi bo'yicha baholanadi. Xodimlarning ishdan qoniqqanlik darajasi tashkilot xodimlarini so'rovdan o'tkazish va ularning fikri asosida baholanadi. Ushbu fikrlar tashkilotning ijtimoiy-psixologik xizmatlar xodimlarini anketalash yoki intervyulash yo'li bilan aniqlanadi. Kadrlar xizmati bo'linma ishlarining samaradorligi xodimlarni anketalash paytida sub'ektiv mezonlar asosida baholash mumkin:

- tashkilotdagi turli bo'linmalarning xodimlarni boshqarish xizmati bilan hamkorlik qilish darajasi;

- chiziqli menejerlarning firma kadrlar xizmati samaradorligi to'g'risidagi fikri;

- kadrlar muammosini hal qilishda kadrlar xizmati xodimlarining tashkilotning barcha xodimlari bilan hamkorlik qilishga tayyorligi;

- kadrlar xodimlari bilan o'zaro munosabatlarining ishonchliligi;

- kadrlar xizmatlarining xizmat ko'rsatish tezligi, sifati va samaradorligi;

- kadrlar xizmati tomonidan tashkilot rahbarlariga beriladigan axborotning sifati va mahoratli maslahat berishni baholash.

Xodimlarni boshqarish xizmati faoliyati samaradorligining asosiy bilvosita mezonlariga, oldingi boblarda aytib o'tilganidek, xodimlarni ish o'rinlari (lavozimlari) bo'yicha taqsimlash, kadrlarning qo'nimsizligi va almashish darajasi, mehnat va ijro etish intizomining holati bo'yicha sifat ko'rsatkichlari hisoblanadi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar menejmenti jarayonining samaradorligi ko'pincha hujjatlarni qayta ishlash jarayonini to'g'ri tashkil etish va yanada to'liqroq avtomatlashtirishga bog'liq. Ko'p vaqt hujjatlar bilan ishlash uchun ketadi: dastlabki ko'rib chiqish, hisobni yuritish, saqlash, hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilish, turli topshiriqlar va h.k.

Kadrlar xizmati xodimlarining ish o'rinlari lavozim toifa va yo'riqnomalarga muvofiq holda jihozlanishi lozim. Kadrlar bo'limi xodimlarining ish o'rinlarini rejalashtirishda va jihozlashda hujjatlar saralash uchun mebel, jihoz, stellajlar ulardan foydalanish qulay bo'lgan tarzda o'rnatish; mehnat predmeti va vositalarni bajarilayotgan operastiyalarni hisobga olgan holda joylashtirish; tezkor qayta ishlash talab

etilmaydigan materiallarni maxsus papkalarda saqlash talablarni hisobga olish tavsiya etiladi.

Korxonalar (tashkilot) shaxsiy tarkibining hisobini yuritishdan tashqari kadrlar bo'limi boshqa yo'nalishlar bo'yicha ham hisob yuritadi, masalan, ta'tillar, mehnat daftarchalari, nomzodga qo'yish zaxiralari, undirishlar, rag'batlanishlar va boshqalar hisobini yuritadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga qanday talablar qo'yiladi?

2. Buyruq deganda nimani tushunasiz?

3. Shaxsiy tarkib bo'yicha hujjatlarga nimalar kiradi?

4. Saqlash muddati bo'yicha hujjatlar qanday turlarga bo'linadi?

5. Hujjat matnini tayyorlashda qanday qoidalarga rioya qilish tavsiya etiladi?

6. Hujjatlar ekspertizasi deganda nimani tushunasiz?

7. Kadrlar xizmati faoliyatining asosi qaysi hujjatlarni yuritish hisoblanadi?

8. Kadrlar hisobini yuritish bo'yicha birlamchi hujjatlarni sanab bering.

9. Kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy kartochkalar qanday tartibda to'ldiriladi?

10. Ta'tillarni rasmiylashtirish va hisobni yuritish tartibini tushuntirib bering.

11. Xodimga qilinadigan xarajatlarni sanab bering.

12. Kadrlar xizmati ishlarining samaradorligi qanday baholanadi?

12-bob. RIVOJLANGAN MAMLAKATLARNING KADRLARINI BOSHQARISH BORASIDAGI TAJRIBALARI

12.1. Rivojlangan mamlakatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari

Yaponiyada uzoq yillar davomida iqtisodiyotning muvaffaqiyatli rivojlanishi turli mamlakatlarning olimlari va amaliyotchlarini mazkur davlatda yuqori samarali ishlab chiqarishni ta'minlay oladigan mexanizm va omillarni chuqur o'rganishga undadi. Tahlillar ko'rsatishicha, mazkur boshqaruv konstepstiyasining markazida inson bo'lib, u firma uchun eng yuksak qadriyat sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu konstepstiyadan kelib chiqqan holda barcha boshqaruv tizimlari ishchilarning turli qobiliyatlaridan ishlab chiqarish jarayonida maksimal darajada foydalanilishga, inson esa u ishlayotgan firmaning farovonligiga intilishiga qaratilgan.

So'nggi yillarda AQSh va Yevropa davlatlarida Yaponiya tajribasini hisobga olgan holda turli boshqaruv modellari ishlab chiqilgan, ularning diqqat markazida inson turadi. Odatda, ushbu modellar quyidagi bloklardan iborat:

- tashkilot xodimlari;
- ishchilarni firmadagi eng muhim lavozimlarga tayinlashda bilim va qobiliyatlarini to'liq hisobga olish;
- tashkilotda ishchanlik o'zaro munosabatlarining uslubi va madaniyati;
- firmaning uzoq muddatli rivojlanish rejasi.

Sanoati rivojlangan davlatlarda kadrlar menejmentining strategik konstepstiyalari ishchilarning raqobatbardoshligini saqlash bo'yicha hal qiluvchi omil sifatida ko'rib chiqadi va kadrlarni bozorning o'zgarib turuvchi talablariga muvofiq va yangi texnologiyalarni joriy etish hisobiga tayyorlashga qaratilgan. Ko'plab chet el tadqiqotchilarining fikriga ko'ra, kadrlar bilan ishlashda eng muhim jihati quyidagilar bo'lishi lozim:

- resurslarning yo'naltirilganligi, ya'ni ishchilarning yakka qobiliyatlaridan tashkilotning strategik maqsadlariga muvofiq holda foydalanish (birinchi navbatda, yangi texnologiyalarni o'zlashtirish uchun);
- ishchilarning intilishlari, ehtiyojlari va talablarining tashkilot manfaatlariga muvofiqligi.

Kadrlar menejmenti konstepstiyasini ishlab chiqishda turli joriy va retrospektiv tadqiqotlar olib boriladi. Xususan, AQShda kadrlar menejmenti masalalari bo'yicha ko'p sonli nashrlar fundamental jihatdan tahlil qilingan. Eng asosiy yo'nalishlar sifatida ilmiy-texnik konstepstiya o'zgarishining tasodifiy omillari va tayyor mahsulotlar bozori talabiga bog'liq bo'lgan kadrlar menejmentiga nisbatan yondoshuv; ishchilarni tanlab olish, ularni tayyorlash, ularning malakasini oshirish va ish haqini oshirish bilan shug'ullanadigan xodimlar faoliyatini va ko'p millatli kompaniyalarda kadrlar menejmenti borasida yangi yo'nalishlar tanlab olingan.

Tadqiqotlar ko'rsatishicha, yangi mahsulotni yaratishda va uni chiqarishda hajmlarini oshirishda kadrlar menejmenti strategiyasi turlicha bo'lishi lozim. Yuqori malakali ishchilarni moddiy rag'batlantirish usullari nafaqat firmada shakllangan an'analarga, balki mehnat sifati bo'yicha ob'ektiv me'yor va baholarning mavjudligiga bog'liq. Ular bo'lmasa (masalan, yangi texnika yaratuvchilarni rag'batlantirishda) mehnat unumdorligini oshirishga imkon bo'lmaydi. Turli tadqiqotlarda millatlararo kompaniyalarda ayollar erkaklarga nisbatan begona davlatdagi mehnat sharoitlariga tezroq moslashishi aniqlangan. Ishchilarning vaqinchalik ishdan bo'shab ketishi tufayli ishlab chiqarishning to'xtatilishida yuqori bardoshli ishlab chiqarish etikasiga ega bo'lgan shaxslarda mehnat unumdorligi oshadi. Vaqinchalik ishdan bo'shab ketish qolgan ishchilarga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bunda ish haqini tabaqallashtirishda ko'p jihatdan ishchining mahoratiga emas, balki uning boshlig'i hamda ishchi va uning boshlig'i o'rtasidagi munosabatlarga bog'liqligi aniqlangan.

Boshqaruv muammolari bo'yicha turli tadqiqotlardan asosiy xulosa shuki, kadrlarga va ularning birgalikdagi faoliyatini boshqarish usullariga bo'lgan e'tibor yuqori darajada avtomatlashtirilgan texnologiyalar sharoitida oshib ketadi. Ushbu sohada strategik yo'nalish xodimlarning texnik imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish, mehnatni insonparvarlashtirish va tashabbusni har tomonlama rivojlantirish hisoblanadi. Bunda quyidagi konseptiyadan kelib chiqish lozim:

- ijtimoiy innovastiyalar texnologik inovastiyalar kabi muhim hisoblanadi;

- sarmoyani nafaqat ilg'or texnologiyaga, balki kadrlarni tayyorlash va ularni o'qitishga yo'naltirish lozim;

– xodimlarning faolligini muvofiqlashtirilishi kommunikastiya va o'zaro muosabatlar vositalari orqali ta'minlanishi lozim;

– muammolar jamoaning birgalikdagi harakatlari bilan hal etilishi lozim, kooperativ tarzda ishlash usuli ustuvor bo'lishi lozim.

G'arb mutaxassislarining fikricha, korxonadagi kadrlar siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

– xodimga to'liq ishonish va unga maksimal darajada mustaqillik berish;

– iqtisodiy boshqaruv markazida mablag' emas, balki inson va uning tashabbuslari turishi lozim;

– korxonada faoliyatining natijalari jamoaning jipslashganlik darajasi bilan belgilanadi;

– kadrlar menejmenti funkstiyalarini maksimal darajada erkinlashtirish;

– ishchilarning motivatsiyasini rivojlantirish.

Kadrlar menejmenti bo'yicha ishlab chiqilgan strategik konstepstiyalarga ko'ra bo'lajak kadrlar bo'yicha menejerlarga yangi qobiliyatlar, xususan maqsadga yo'naltirilganligi, keng miqyoslilik, muomala qila olish, kompleks muamolarni tahlil va hal etish, ma'lumotlar noaniq va cheklangan sharoitlarda ularni sintez qilish va boshqa qobiliyatlar talab qilinadi.

12.2. Xorij mamlakatlarida xodimlar xizmati

Kadrlar menejmenti sohasida uchta asosiy davr ajratiladi:

♦ **1880-1920 yillar.** Bu davr sanoat ishchilari sonining keskin ko'payishi, tadqiqotlarning tajribasi yetarli bo'lmagan, tadqiqotlar past darajadagi malaka bilan tavsiflanadi. Mazkur davrning asosiy shiori: *"Sening muvaffaqiyating faqat o'zinga bog'liq"*.

♦ **1930-1960 yillar.** Ushbu davr davlat ijtimoiy dasturlarini yaratish, "inson munosabatlari" falsafasining ta'siri ortishi, ijtimoiy va psixologik xizmatlardagi ishchilarning firmaning chiziqli rahbarlar bilan kam darajadagi aloqalari bilan bog'liq.

♦ **1960 yillardan** boshlab inson omiliga tobora katta ahamiyat berilmoqda. Masalan, hozirgi kunda Amerika kompaniyalarida kadrlarni boshqarishda asosan yuqori malakali mutaxassislar (85 %) shug'ullanadi. Kompaniyaning ijtimoiy xizmat rahbari odatda viste-prezident maqomiga ega.

Kadrlar menejmentining asosiy yo'nalishlariga xodimlarni tanlab olish, saralash, joylashtirish va ularga ko'rsatmalar berish kiradi. Bundan tashqari, lavozimdan ko'tarilish (karera) rivojlantirish funkstiyalari ham mavjud: kasbiy o'sishni rejalashtirish, kasb bo'yicha o'qish, intizomni nazorat qilish, rag'batlantirishning asoslanishi, sog'liq va xavfsizligini ta'minlash, boshqa ishga o'tkazish, lavozimda pasayishi, ishdan bo'shab ketishi. Mehnat munosabatlari funkstiyalariga muzokaralarni olib borish, shikoyatlarni ko'rib chiqish, mehnat nizolarni hal etish kabilar kiradi. Kadrlar menejmentining asosiy muammolari irqi, millati, jinsi va h.k. bo'yicha ishchilarning kamsitilishini oldini olishdan iborat.

Kadrlar menejmenti bo'yicha mutaxassislar kadrlar xizmatidagi ishlarni bajarib, oxirgi yillarda ularning funkstiyalari keskin kengayib bormoqda. Ayni damda xorijiy davlatlarda kadrlar xizmati ishlarini takomillashtirish masalalari bo'yicha kadrlar menejmenti muammolarini tadqiq etuvchi 10 ta ilmiy-tadqiqot tashkilot va kasbiy uyushmalar shug'ullanadi. Yuzlab kasbiy jurnallar va boshqa davriy nashriyotlar kadrlar bilan ishlash tajribasini yoritmoqda.

Xorijiy davlatlarda kadrlar xizmati tarixan ishchilardan haqiqiy foydalanish bo'limlari sifatida paydo bo'lgan. Ularning oldida turgan vazifalarga oddiy qog'ozbozlik funkstiyalari kirgan. 1930 yillarda, kadrlar bo'limlariga ularning mavqeini sezilarli darajada oshirgan funkstiya va majburiyatlar yuklatilgan paytda keskin siljish ro'y berdi. Ushbu yillarda kasaba uyushmalar harakatlarining o'sishi hamda firma va korporatsiya rahbarlari tomonidan ishlab chiqarishda kadrlarning rolini tan olishi asosiy omil sifatida xizmat qildi. Ko'plab kompaniyalarda kadrlar bo'limi (ishlab chiqarishdagi o'zaro munosabatlar bo'limi)ga kadrlar sohasida yagona siyosatni ishlab chiqish, uni olib borish ustidan nazorat qilish va rioya qilish bo'yicha keng vakolatlar berilgan. Xususan, 1970 yillarda ko'plab Amerika korporastiyalarining kadrlar xizmatlari inson resurslar xizmatlariga aylanirilgan. Mehnat resurslarini firma va korxonalar miqyosida rejalashtirish uzoq muddatli tavsifga ega bo'lib, korporastiyalarni boshqarishning umumiy strategiyadagi etakchi yo'nalishlaridan biriga aylangan. Bu esa, o'z navbatida, ularni turli sifat va miqdor tafsilotlari bo'yicha hisobga olish borasida yangi ilmiy jihatdan asoslangan shakllarni yaratishni talab etdi. 1990 yillarga kelib, AQShda 300 ta axborot ish o'rinlar banki faoliyat ko'rsatgan, ular keng doiradagi mezonlar bo'yicha tavsiflangan.

Masalan, AQShda firma va korporatsiyadagi kadrlar xizmati 50 va undan ortiq xizmatchilarni o'z ichiga olgan juda yirik bo'linmalarni o'zida namoyon etgan. Kadrlar muammosi bilan shug'ullanadigan xodimlarning mavqei yanada oshdi. Kadrlar bo'yicha viste-prezident odatda kompaniyadagi ikkinchi shaxs hisoblanadi va barcha strategik qarorlar uning ishtiroki bilan amalga oshiriladi. Kadrlar xizmatlari kompaniyaning kadrlarga bo'lgan talabini aniqlash bo'yicha faol ishlarni olib boradi, kadrlarning zaxirasi, ularni tanlab olish, joylashtirish, baholash va bir joydan ikkinchi joyga o'tkazish bo'yicha ishlash tamoyilini va siyosatini ishlab chiqadi. Inson resurslarini rivojlantirish bo'limi ishlarining muhim tarkibiy qismi firmaning tashkiliy madaniyatini shakllantirishda ishtirok etish hisoblanib, u tashkilotning muvaffaqiyatlari va muvoffaqiyatsizliklarida hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Germaniyadagi yirik firmalarda kadrlar siyosati maxsus xizmatlar tomonidan olib boriladi, ularning hajmi bandlarning soniga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq: 130-150 ishchilarga – bitta kadrlar xizmati xodimi to'g'ri keladi. Aksariyat firmalarda kadrlar xizmati faqat kadrlarga oid masalalarni echmaydi: unga boshqa ayrim iqtisodiy vazifalar (masalan, ish haqini hisoblash) vazifalari ham yuklatilgan. Oxirgi paytlarda korxonalarda kadrlar xizmati apparati sonining ko'payish tendenstiyasi kuzatilmoqda. Xususan, boshqaruv xodimlari umumiy sonidagi ulushi o'rtacha 30 foizni tashkil etadi.

Kadrlar menejmenti bo'yicha nemis jamiyati har yili korxonalarda kadrlar xizmati faoliyati bilan bog'liq bo'lgan masalalar bo'yicha turli firmalar vakillaridan an'anaviy so'rovnomalar o'tkazadi. Oxirgi so'rovnomada kadrlar siyosatining har bir yo'nalishining ahamiyatini aniqlash ko'zda tutilgan. Bunda ish haqini to'lash mexanizmini takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish etakchi o'rinni egallagan. Kadrlarni baholash usullari, xodimlarni xabardor qilish tizimini rivojlantirish, ularni xizmat bo'yicha ko'tarilish muammolariga nisbatan kamroq e'tibor qaratilgan.

Umuman olganda, G'arbiy Germaniya firmalarining kadrlar xizmatiga quyidagi yo'nalishlar kiradi:

- kadrlar siyosatini boshqarish;
- shtat jadvalini rejalashtirish;
- kadrlarni tanlab olish va joylashtirish;
- kadrlarni boshqarish;

- ish haqini hisoblash;
- tejamkorlik va ijodkorlik faoliyatini boshqarish;
- kadrlarni o'qitish va ularning malakasini oshirish;
- amaliyotchilarni o'qitish;
- ijtimoiy masalalarni echish;
- keksa ishchilarning ijtimoiy ta'minoti;
- ishlab chiqarishda tibbiy xizmat ko'rsatish;
- ovqatlanish, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini tashkil etish;

– huquqiy muammolar.

Ish haqini hisoblash ko'plab firmalarning kadrlar xizmati apparatining vazifalariga kiradi. Firmaning qariyb 10 foizi ushbu vazifani boshqa bo'linma (moliya bo'linma va buxgalteriya) xodimlariga topshiradi. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish vazifalarini bajaruvchi aksariyat xodimlar ishlab chiqarishda ovqatlanishni tashkil etish, boshqa qismi esa mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi bilan shug'ullanadi. Ko'plab korxonalarda mehnat muhofazasi borasidagi muammolarni echish maxsus texnik xizmatlar zimmasiga yuklatilgan.

Kadrlar menejmentining yangi shakli va usullarini qidirib topish hozirgi kunda ko'plab Yaponiya boshqaruvchilarini tashvishga soladi. Kadrlar menejmenti borasida asosiy muammo boshqaruvning rentabelligini va samaradorligini pasaytiruvchi xodimlarni saqlashga qaratilgan harajatlar tobora oshib borayotganligi hisoblanadi. Buning sababi – band bo'lgan aholining keksayishi hisoblanadi. Bugungi kunda Yaponiyada ishlovchilarning o'rtacha yoshi 36 yoshni tashkil etadi. Kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha ko'rilayotgan choralar Yaponiya an'anaviy boshqaruv asoslarini qamrab oladi:

– umrbod yollash tamoyili;

– ish haqini oshirish va ish stajiga qarab lavozim bo'yicha ko'tarilishi.

Chet mamlakatlarda firma va korporatsiyalar kadrlar xizmati xodimlarini tanlab olishni tashkil etish diqqatga sazovor. U yoki bu firmada kadrlar bo'yicha malakali mutaxassislar mavjud bo'sh o'rinlar to'g'risida e'lonlarni chop etuvchi matbuot orqali qidirib topiladi. Masalan, Germaniyada mazkur lavozimga qo'yilgan nomzodlarning uchdan bir qismi lozim bo'lgan tayyorgarlikka, shu jumladan, yuridik tayyorgarlikka ega. Kadrlar xizmati rahbari lavozimiga bo'lgan nomzoddan hisoblash texnika sohasida maxsus tayyorgarlik va xorijiy tilni

bilishi talab etiladi. Ulardan, shuningdek, kadrlar bilan bir necha yillar davomida ishlash tajribasi ham talab etiladi. Kadrlar xizmati rahbari aloqalarni o'rnatish qobiliyatiga, muloqot san'atiga, ko'zlangan maqsadlarga chuqur bilimi, ijodiy yondoshuvi, tashkilotchilik qobiliyati, tahliliy fikrlash bilan erishish fazilatlariga ega bo'lishi lozim. Kadrlar xizmatini boshqarish uchun qulay yosh 31-40 yosh hisoblanadi. Kadrlar xizmati mutaxassislariga sanoat sohasi keskin ehtiyoj sezadi, kamroq darajada – tijorat firmalari va xizmat sohalari ehtiyoj sezadi.

G'arb menejerlarining hisoblashicha, kadrlar xizmati rahbarlari ehadigan eng muhim vazifalar qatoriga xodimlarni rivojlantirish, shtat jadvalini rejalashtirish, kadrlarni tanlab olish va moslashtirish, kadrlar masalalari bo'yicha turli pog'onadagi rahbarlarga maslahat berish, firmaning ishlab chiqarish kengashlari bilan hamkorlik qilish, ish haqini tashkil etish, kadrlarni joylashtirish va boshqalar kiradi.

Kadrlar xizmati referenti lavozimida maxsus ixtisoslashuvga ega bo'lgan kishilar ishlaydi. Ulardan uchdan bir qismining asosiy vazifasi ish haqini hisoblash hisoblanadi. Referentlar, shuningdek, kadrlarni o'qitish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish, tayyorlash va o'tkazish bilan ham shug'ullanadi. Bundan tashqari, ular kadrlarni tanlab oladi, ularni firmaga moslashishiga ko'mak beradi, bo'linma rahbarlariga maslahat beradi, shtat jadvalining loyihalarini ishlab chiqadi va kadrlar siyosatining ko'plab boshqa masalalarini hal etadi. Referentlar har tomonlama tayyorgarlikka ega bo'lishi lozim, shu jumladan, tijorat masalalari bo'yicha ham xabardor bo'lishi lozim. Ular xuddi kadrlar xizmati rahbarlariga o'xshab egiluvchan fazilatlariga ega bo'lishi lozim. Masalan, har doim majburiyatni o'z zimmasiga olishga tayyor bo'lishi, hamsuhbatni ishontira olishi va h.k.

So'nggi yillarda sanoati rivojlangan davlatlarda korxonalaridagi kadrlar xizmatlarining ishlash usuli va shakllari keskin o'zgarimoqda, bu avvalombor, elektron-hisoblash texnikani keng tatbiq etish bilan bog'liq. Ushbu xizmatlar ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli va o'rnini o'zgartirdi: tor taqsimlovchi vazifalar boshqaruv vazifalari bilan almashtirildi, rahbarlik qilish usullari yanada egiluvchan bo'ldi, firma ichki aloqalarining tahlili chuqurlashdi.

AQSh tashkilot va muassasalarida qo'llanilayotgan kadrlar bo'yicha menejerlarning namunaviy lavozim yo'riqnomasini keltirib o'tamiz.

Kadrlar bo'yicha menejerlarning lavozim yo'riqnomasi

Umumiy qoidalar

Mas'uliyatli ma'muriy vazifalarni bajaradi va tashkilot yoki muassasada kadrlar xizmatiga rahbarlik qiladi.

Kadrlar siyosatini rejalashtirish va amalga oshirish, shu jumladan tanlash, sinovlarni o'tkazish, baholash, tayinlash, xizmat bo'yicha ko'tarilish, tashkilot xizmatchilarining maqomi o'zgarishi bo'yicha o'tkazish va tavsiya etish hamda xodimlarga zarur axborotni etkazib berish tizimiga javobgar bo'ladi.

Umumiy rahbarlik ostida ishlaydi, unga yuklangan vazifalarni bajarishda tashabbuskorlikni va erkin fikrlash qobiliyatlarini namoyon etadi.

Bajarilayotgan ishlarning namunalari

Umumiy rejalashtirish ishlarida ishtirok etadi hamda samarali ishlarni va xodimlarni bir me'yorda ish bilan band qilishni ta'minlash yo'llarini aniqlaydi.

Byulleten, yig'ilish va shaxsiy muloqot orqali tashkilotning barcha pog'onalariga kadrlar masalalari bo'yicha eng muhim qarorlar to'g'risida axborot etkazib beradi.

Ishga yollanayotgan ishchilar bilan suhbat uyushtiradi, ta'lim muassasasi bitiruvchilarini baholaydi, ishga qabul qilish to'g'risida arizalarni tasniflaydi.

Bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish uchun yangi xizmatchilarni yollaydi va tanlab oladi, malakali mutaxassislarning arizalarini tahlil qiladi.

Kadrlar masalalari, shu jumladan, xizmatchilarning sinov muddati tugashi ularni tayinlash, yollash yoki ishdan bo'shatish hamda doimiy ishchilarni boshqa joyga o'tkazish, lavozimidan tushirish va ishdan bo'shatish masalalari bo'yicha quyi pog'onadagi rahbarlar bilan maslahatlashadi. Bevosita yoki o'zining bo'ysunuvi ostidagi xodimlar orqali xizmatchilar guruhining ishlariga rahbarlik qiladi.

Rahbariyat topshirig'iga ko'ra uning faoliyat sohasiga ta'alluqli bo'lgan alohida topshiriqlarni bajaradi.

Malakaga bo'lgan umumiy talablar

Tajriba va tayyorgarlik: kadrlar xizmatiga rahbarlik qilish borasida katta tajribaga ega bo'lishi lozim.

Ma'lumoti: to'rt yillik kollej yoki ta'lim va kadrlar menejmenti sohasida ixtisosligi bo'yicha universitetni tugatgan bo'lishi lozim.

Bilim, ko'nikma, qobiliyatlar: kadrlar menejmenti, xizmatchilarni tanlab olish hamda tayinlash tamoyil va amaliyotini, ishchilarning mehnat faoliyatini baholash masalalarini etarli darajada bilishi lozim.

12.3. Rivojlangan mamlakatlar korxonalarida strategik rejalashtirish va kadrlar siyosati

Inson resurslardan foydalanishni oqilona rejalashtirishni tashkil etish korxonaning samarali faoliyat ko'rsatishining garovi hisoblanadi. Xorijiy mutaxassislarning fikriga ko'ra, korxonada xodimlardan foydalanishni prognozlashtirishning eng muhim jihatlari firmaning kadrlar siyosatini, turli ixtisosligi bo'yicha mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish bosqichlarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Firmaning kadrlar siyosati kadrlarning kasbiy-malakaviy tarkibini tarkibiy tahlil qilishdan keyin amalga oshirilishi lozim. Xodimlarni tarkibiy tahlili malaka darajasi, yoshi bo'yicha tarkib, ishchilarning mehnat staji davomiyligi, korxonada ish bilan band bo'lgan erkak va ayollar sonining nisbatiga asoslangan. Firma kadrlar siyosatining boshqa eng muhim unsuri ish kuni davomida ish vaqtidan foydalanish samaradorligini, ishchi kuchining ko'nimsizlik koeffitsientini aniqlash va boshqalar hisoblanadi. Ishchi kadrlarning oqimini ta'minlashning amaliy vositalari sifatida bo'sh ish o'rinlarini egallashni xohlovchilar orasida tanlovlar o'tkazish hamda universitet va kollejlardagi iqtidorli talabalarga stipendiya berish xizmat qilishi mumkin.

Ishchi kuchini tarkibiy tahlildan keyin kompaniyada inson resurslardan foydalanish rejalashtiriladi. Dastavval bevosita ishlab chiqarish mehnat balansi tuziladi, uning asosida mahsulot yaratish uchun zarur bo'lgan mehnat xarajatlari hajmi aniqlanadi. So'ng chiqarilayotgan mahsulotning yakuniga etganlik darajasini hisobga olmasdan turib rejalashtirish davrida mehnat xarajatlari hajmi belgilanadi. Ish kunlari soni, ish kuni davomiyligi va bitta ishchi hisobiga mehnat xarajatlari hajmidan kelib chiqqan holda korxonada ishchi kuchidan foydalanish miqyosini aniqlash mumkin. Biroq, hech bir korxonada yoki firma jamiyatdan uzilmagan. Shu bois jamiyatning inson resurslardan foydalanishni nisbatan salohiyatli imkoniyatlarini aniqlash firmaning kadrlar siyosatini qisqa va uzoq muddatli rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, davlat ichida ish bilan bandlikni va xorijiy bozorlarda ishchi

kuchiga bo'lgan talabning prognozlarini doimiy holda tahlilini olib borish lozim.

Rivojlangan davlatlarda kadrlar tuzilmasini va ish vaqtini zamonaviy prognoziga ko'ra XXI asrda ishlab chiqarish komyuterlashtirilishi tufayli xodimlarning ulushi bandlarning umumiy sonidan ulushi pasayishi kutiladi. Bu kamayish, avvalombor, sanoat xodimlari, hunarmandlarni va aholiga xizmat ko'rsatuvchi bir qator sohalardagi ishchilar o'rtasida sodir bo'ladi. Yangi kanstelyariya uskunasiga, zamonaviy hisoblash va axborot texnikaga xizmat qiluvchi xodimlarga bo'lgan talabning ko'payishida bir qator kasbdagi xizmatchilarga bo'lgan ehtiyoj kamayadi. Ishlab chiqarish infratuzilmasida tub o'zgarishlar tufayli uskunaga kasbiy xizmatlar bilan band bo'lgan ishchilarning ulushi oshadi, yangi texnologiyalardan foydalana oladigan oliy ma'lumotli ishchilarga bo'lgan ehtiyoj oshadi.

Frankfurt maslahat firmasi tomonidan dunyoning 20 ta davlatidagi eng yirik kompaniyalar rahbarlari o'rtasida olib borilgan so'rov natijalari ham boshqaruv kadrlari va yuqori malakali ishchilarga bo'lgan ehtiyoj tobora o'sib borayotganligidan dalolat beradi. Aksariyat so'ralganlarning fikriga ko'ra XXI asrda kadrlarni tayyorlash va boshqarish (strategik rejalashtirish bilan birga) alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Inson resurslardan foydalanishni rejalashtirish va prognozlashtirishni maqbullashtirish muammolari firmani boshqarishning barcha funkstional pog'onalarida qabul qilinayotgan qarorlarni axborot jihatdan yangilash sohasidagi kadrlar tarkibiy qismiga munosabatlarni o'zgartirish zarurligini taqozo etadi. Chet el tadqiqotchilari firmaning yuqori rahbariyati va kadrlar menejmenti bo'yicha mutaxassislar o'rtasida o'zaro tushunmovchiliklarga e'tiborini qaratmoqda, ular ayrim holarda eng muhim strategik qarorlarni tayyorlashda sust harakat qilishga majbur bo'ladi, ushbu qarorlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan firma xodimlari to'g'risidagi ma'lumotlarga bog'liq. Ushbu ma'lumotlarni taqdim etish va eng muhim strategik qarorlarni tayyorlashda kadrlar menejmenti bo'yicha mutaxassislarning rolini oshirish uchun mini-ma'ruzalar yordamida firmaning boshqaruvchi xodimlarini doimiy axborot ta'minotini yo'lga solish taklif etiladi. Quyidagi mini-ma'ruzalar mavzulari tavsiya etiladi:

– xodimlarni ishdan bo'shatish masalalari (shu jumladan, xodimlarni yoshi bo'yicha kutilajak ishdan bo'shatilishi);

– ishdan tashqari ishlar va ular bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar to'g'risida umumlashgan ma'lumotlar;

– ish haqi tizimining takomillashmaganligi to'g'risida ma'lumot;
– kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, firmaning turli bo'linmalarida kadrlar qo'nimsizligi to'g'risida ma'lumotlar va h.k.

Amerika kompaniyalarida kadrlar menejmenti bo'yicha xodimlar xizmati faoliyatini ishlarni tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Ushbu malakani talab etish to'g'risida quyidagi mazmundagi tahlil izohlaydi: kadrlar xizmati xodimlari zavod boshqarmalari, realizatsiya bo'limlaridagi ishchi va xizmatchilar, bo'linma va uchastka rahbarlari tomonidan bajarilayotgan firmada mavjud bo'lgan barcha ishlarni tuzadi va ularni mufassal izohlaydi. **Ishlarning izohi ikki qismdan iborat.**

Birinchi qismda ijrochining majburiyatlari belgilangan:

– ma'lumotlarni nima qilishi kerak (yig'ish, saralash, tahlil qilish, taqqoslash va h.k.);

– insonlar bilan qanday munosabatda bo'lish kerak (rahbarlik qilish, ko'rsatmalar berish, ishontirish, u yoki bu xizmatlar ko'rsatish, muzokaralarni olib borish va h.k.);

– ishlarni qaysi usullar, qaysi mashina va uskunalarda yordamida, qaysi material, predmet bilan bajarish kerak va h.k.

Ishlarni izohlashning ***ikkinchi qismida*** ijrochiga talablar qo'yiladi: ma'lumoti, tajribasi, mas'uliyatligi, kompaniya xizmatchilari va tashqi korxonalar bilan o'zaro munosabatlari, rahbarlik va nazorat qilish zarurligi, jismoniy va aqliy harakatlari, mehnat sharoitlari va h.k. Mufassal izohlangan ishlarning reestri asosida ularning ijrochilari uchun ixtisosliklar (lavozim yo'riqnomalari, tahliliy kartalar, kasbgrammalar va boshqalar). Xodimlar ishlarining ixtisosliklarda aniqlangan vazifalarining bajarilish samaradorligi attestatsiya yo'li bilan baholanadi.

Yaponiya mutaxassislarining ta'rifiga ko'ra, tadbirkorlik faoliyatining maqsadi mehnatga bo'lgan motivatsiyani doimiy ravishda rivojlantirishdan iborat bo'lib, u shunga asoslanadiki, insonning dastlabki mehnat faoliyatidan boshlab to pensiyagacha bo'lgan butun hayoti, uning oilasining farovonligi u ishlayotgan firmaning rivojlanishi, shaxsiy harakatlari va firma ishlari (maqsadlari)ga sadoqatligi bilan chambarchas bog'liq.

Har bir Yaponiya firmasining rahbari mutaxassis va boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, qabul qilish, o'qitish, tarbiyalash ishlarida nihoyatda talabchan va injiqlik bilan ish tutadi. Ushbu jarayon quyidagicha amalga oshiriladi.

1. Oliy va o'rta ta'lim muassasalarida o'quv yili tugashidan taxminan 6 oy oldin (1 apreldan) firmalar keyingi yil uchun ishga qabul qilish lozim bo'lgan odamlar sonini ko'rsatgan holda e'lonlarni osib qo'yadi. Bir vaqtning o'zida firma vakillari bitiruvchi kurs o'quvchilarining tarkibini tahlil qiladi, ulardan eng iqtidorli bo'lganlari bilan muzokaralar olib boradi va individual tarzda ishga taklifnoma beradi.

2. O'quv yilining oxirida bitiruvchilar ular tanlagan firmaga kelib, nomzodni kasbiy tayyorgarlik va umumta'lim darajasini baholash uchun tuzilgan yozma imtihonlar topshiradi.

3. Imtihonni muvaffaqiyatli topshirgan nomzodlar suhbatdan o'tadi: katta bo'lmagan firmalarda – bevosita direktor bilan, yirik korxonalarda – kadrlar bo'limi vakili, kadrlar bo'limi boshlig'i, firma boshlig'i bilan suhbatdan o'tadi.

4. Suhbatdan o'tgan nomzodlar firmaga qabul qilinadi, biroq boshida ular bevosita o'z majburiyatlarini bajarmaydi; ular uchun firmada ishlash uslubi va usullariga tez va unumli moslashish uchun mo'ljallangan ta'lim olish va tarbiyalash bo'yicha maxsus kurslar tashkil etiladi. Moslashishning turli shakllari mavjud:

– mutaxassis va ekspertlarni taklif etgan holda maxsus o'quv bazasidagi ko'chma darslar;

– ko'chma guruhli treninglar.

Oxirgi shakl (ko'chma guruhli treninglar) boshqalardan ko'ra tez-tez qo'llaniladi va eng samarali hisoblanadi. Yangidan qabul qilingan xodimlar guruhi firmaning kadrlar xodimlari bilan birgalikda bir necha hafta davomida shahardan tashqaridagi hudud (odatda, tog'lar)ga chiqib, firmada qabul qilingan amallar, an'analari, urf-odatlar bilan tanishib chiqadi: ushbu guruh uchun ma'ruzalar o'qiladi, amaliy mashg'ulotlar o'tkaziladi hamda sport tadbirlarini o'tkazgan holda birgalikdagi dam olishlar tashkil etiladi.

Shunday qilib, yosh mutaxassislar tez va uyg'unlashgan holda firmaga "singib boradi", jamoatchilikka ruhan kirib boradi, ishlash jarayonida jamoachilikning o'zaro munosabatlarini, qoida va usullarini bilib oladi, chunki Yaponiyada firmaning bo'linmalarini shakllantirishning eng asosiy tamoyili – jamoatchilik tamoyili hisoblanadi.

Yaponiya firmalarida boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usulining asosiy tafsilotlari quyidagicha:

- lavozimni tanlash imkoniyatining kattaligi va lavozimga tayinlash bo'yicha egiluvchan tizim;
- tashabbuskorlik va ijodiy mehnat;
- ishchilar haqida qayg'urish va ularga e'tibor berish;
- axborotdan birgalikda xabardor bo'lish;
- beshta ishlash (“beshta si”) tamoyillariga amal qilish;
- mehnat odobi;
- o'zaro ishonch;
- uzoqni ko'ra bilish.

Ushbu tafsilotlarning eng muhimlarini ko'rib chiqamiz. Lavozimni tanlash imkoniyati kattaligi va lavozimga tayinlash bo'yicha egiluvchan tizim. Yaponiyada ishchilarni qat'iy belgilangan majburiyatlar doirasi, aniq muayyan kasbiy va shaxsiy qobiliyatlari orqali tanlash va lavozimga tayinlash uslubi qo'llanilmaydi. Aksariyat hollarda universitetda olingan mutaxassislik firmadagi xodimning xizmati bo'yicha ko'tarilishiga hech qanday dahli yo'q. Odatda firmaga ishga joylashayotgan odam eng quyi (kurer, ishchi)dan boshlab muntazam ravishda bo'linmadan bo'linmaga o'tgan holda barcha lavozim ierarxiya pog'onalarini o'tishi lozim. Hisoblanishicha, tegishli darajaga erishgan xodimga firmaning barcha xodimlarining manfaatlari va ehtiyojlarini tushunish va hisobga olishga yordam beradi. Bundan tashqari, izchillik bilan lavozimdan lavozimga o'tish tizimi va kadrlarni joylashtirish keng sohalarida yuqori malakali, firmaning deyarli barcha faoliyat sohalarida bilimga ega mutaxassislarni shakllantiradi. Lavozim majburiyatlarini qat'iy belgilashning yo'qligi ham bu jarayonga ko'mak beradi – har bir xodim uchun uning funkstiyadan faqat “yadro”si belgilanadi va aniq qo'yilgan umumiy yakuniy maqsadlarga erishishda ushbu funkstiyalarni bajarish shakli va usullarini tanlashda ijodiy erkinlik beriladi.

Har bir aniq xodimning funkstional majburiyatlarning “yadro”si bilan qoplanmaydigan soha faoliyatining umumiy maydoni, birgalikdagi mehnat sohasi hisoblanadi. Har bir holatda ushbu majburiyatlarni mazkur paytda har qanday bo'sh bo'lgan xodim bajarishi mumkin. Bo'linmani “jamoa” tamoyili bo'yicha tanlab olish nafaqat bir xodimning ikkinchi xodim bilan to'liq muvofiq kelishini, balki ularni o'zaro to'ldirishni nazarda tutadi. G'arb menejment modelida har bir xodim qat'iy muayyan majburiyat doirasiga ega, agar xodim ushbu majburiyatlarni bajarsa, u rag'batlantiriladi, agar bajarmasa – jazo oladi. Yapon tizimida esa barcha

xodimlar zarurat tug'ildigan bo'lsa u yoki bu vazifalarni bajarib, birgalikda mehnat qiladi. Menejerlar jamoa mehnatini baholashda salbiy tafsilotlardan yirok bo'lib, quyidagi tamoyilga amal qiladi: "aybdorni emas, balki yomon holatni kuzatish lozim". Guruhning mehnatga nisbatan bunday intilishi shubhasiz tashabbusni vujudga keltiradi, qulay tashkiliy va psixologik muhitni yaratadi, kichik guruhlarning jipsligini oshiradi, o'zaro yordam ko'rsatishni rivojlantiradi.

Mehnat odobi, sintetik tushuncha bo'lib, ish, xodimlar, firma hamda ishlashning umumiy uslubiga munosabatini nazarda tutadi. U firmadagi barcha tashkiliy tizimning pog'onalarini qamrab oladi. Yaponiya korxonalarida mehnat odobining eng yaqqol misoli iqtisodiy qiyinchiliklar paydo bo'lganda ichki firma intizomining umum qabul qilingan nizomi hisoblanadi: ishdan tashqari ishlar tugaydi va ularga haq to'lash uchun xarajatlar to'xtatiladi; yangi ishchi kuchini yollash jarayoni tugaydi; ish haqi kamayadi, odatda yuqoridan boshlanib, yuqori ish haqi oladigan xodimlar o'zlari o'zining ish haqini kamaytirish to'g'risida ariza beradi; son jihatdan maksimal mumkin bo'lgan xodimlar sho'ba firmalari va o'xshash korxonalarga ishga o'tadi; firma rahbariyati munosib dam olish uchun nafaqa taklif etgan holda xodimlarga ixtiyoriy ravishda ishdan bo'shashi bo'yicha murojaat qiladi; agar barcha ko'rsatilgan harakatlar etarli ta'sir ko'rsatmasa va firmaning holati yomonlashishi davom etadigan bo'lsa, firma ishchilarini qisqartirishga qo'l urishi mumkin.

Beshta ishlash ("beshtasi") tamoyillariga amal qilish mehnat odobining unsurlaridan biri hisoblanadi. Ushbu tamoyillar quyidagilardan iborat:

- ish joyida keraksiz buyumlardan xalos bo'lish;
- kerakli buyumlarni to'g'ri joylashtirish va saqlash;
- ish joyida tartib va tozalikni saqlab turish;
- ish joyini ishlarni olib borish uchun doimo tayyor qilish;
- intizom qoidalarini o'zlashtirish va barcha sanab o'tilgan tamoyillarga amal qilish.

Firmadagi barcha xodimlar tomonidan ushbu tamoyillarni so'zsiz bajarilishi ularda ishlab chiqarish jarayoniga kerakli intilishni, xodimlarning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun sharoitlarni shakllantiradi.

Axborotdan birgalikda xabardor bo'lish tamoyili quyidagilar bilan ta'minlanadi:

- har bir xodimning ham gorizontal, ham vertikal bo'yicha malakasining kompleks tavsifi: har bir xodim mazkur va o'xshash bo'linmada u bilan teng pog'anada turgan, quyi pog'onada turgan deyarli barcha xodimlarning majburiyatlarini hamda bevosita rahbarlarining ko'p sonli majburiyatlarini bajarishi mumkin;

- barcha xodimlar firmaning operativ vazifalari va strategik maqsadlari to'g'risida keng xabardorligi, bu esa integrastiyalashgan malaka bilan uyg'unlashgan holda har bir xodimga firmadagi o'zining roli va o'rnini anglab etishi, o'zining maqsadini firma maqsadi bilan muvofiqlashtirishi, ularga erishishda ishtirok etishiga xizmat qiladi;

- umrbod yollash tizimi, unda har bir xodimni o'qitish, ularning malakasini oshirish, xorijda amaliyot o'tash uchun xarajatlar va ular tomonidan olingan bilimlar uning shaxsiy nou-xau emas, balki umumiy boylikka aylanadi va firma ushbu boylikni boshqa firmaga yanada qulay shart bilan taklif etishi mumkin.

Yaponiya menejmentining barcha sanab o'tilgan unsurlari umummilliy ish haqi tizimi va ijtimoiy to'lovlar bilan to'ldiriladi. Nisbatan murakkab va ko'p omillilikka qaramay, ushbu tizim har bir xodimning mehnatga, firma faliyatining maqsadlariga bo'lgan munosabatlari bilan bevosita bog'liq. Unda yo'nalishi va shakllanish usullari bo'yicha o'ziga xos bo'lgan to'rtta asosiy qismlarni ajratib olishimiz mumkin:

- to'g'ridan-to'g'ri to'lovlar (bazaviy stavkalar va qo'shimchalar);
- egri to'lovlar (tovonlar);
- bonuslar (qo'shimcha haq);
- nafaqa to'lovlari.

Yaponiyada barcha mehnatkashlar kafolatlangan daromad darajasi bilan himoyalangan bo'lib, u eng kam ish haqi sifatida xodimning bazaviy stavkasining asosiy qismini tashkil etadi. Eng kam ish haqi prefekturada minimal iste'mol byudjetiga asosan belgilanadi va xodimning yoshi, oilaviy holati va boshqa ijtimoiy omillariga qarab tabaqalanadi.

Eng kam ish haqining umumiy ish haqidan salmog'i o'rtacha taxminan 60 foizni tashkil etadi. Korxonada eng kam ish haqi to'g'risida kelishuvni buzgan taqdirda unga maxsus prefektura byuro tomonidan jarima solinadi.

Bazaviy stavkaning ikkinchi qismi xodimning mazkur firmadagi ish staji va qobiliyatlariga qarab belgilanadi – ular xodimga navbatdagi razryad (toifa), rang, malaka guruhini bergan paytda ball tizimi orqali

baholanadi. Bir yilda ikki marta – iyul va dekabr oylarida – firmaning ishlari yakuni bo'yicha uning daromadlariga muvofiq va ma'muriyatning kasaba uyushmalari bilan muzokaralar natijasida hamda boshqa korxonada darajasiga intilishida xodimlarga qo'shimcha haq beriladi (yozda – ish haqining o'rtacha 3,5 barobar, qishda – 2,5 barobar).

Bundan tashqari, ishchilar uchun qo'shimcha imtiyoz va to'lovlar to'plami ham juda rang-barangdir: 8 yildan ortiq ishlab turganlar uchun bir martalik mukofot pullari, davolanish uchun to'lovlar, hayotni sug'urtalash, ta'lim olish, turli tovarlarni qulay shartlarda xarid qilish imkoniyatlari. Firmada 60 yoshgacha ishlagan xodimlarga oxirgi 4,5 yil ish haqi miqdorida mukofot puli beriladi.

Yaponiyada yagona tarif savatchasi mavjud emas, har bir kompaniya, tashkilot, muassasa o'zining tarif razryad (toifa) savatchasini ishlab chiqadi. Toifalar xodimlar guruhi bo'yicha tabaqalanishi mumkin (masalan, menejerlar, xizmatchilar, ishchilar), ularning har birida muayyan toifalar soni mavjud.

Yaponiyada tariflashning farq qiluvchi o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, unda keng doiradagi mezonlar hisobga olinadi: bajarilayotgan ishlarning murakkabligi va xodimlarning natijalari bo'yicha mas'uliyat darajasidan tashqari mehnat sharoitlari va jismoniy zo'riqishi, ruhiy holati, tajriba, mustaqil qarorlar qabul qilish qobiliyati, fahmlilik, e'tiborlilik va h.k.lar ham hisobga olinadi.

Yaponiyada ishlar va xodimlarni tariflash bo'yicha yagona normativ materiallar mavjud emas. Har bir firmada maxsus xodim-tadqiqotchi barcha ishlar uchun ishlarni murakkabligi va ularni bajarish shartlari hamda kadrlarga bo'lgan talabni mufassal izohlagan holda tarif-malaka karta (model)ni to'ldiradi. Belgilangan talablar ballarda baholanadi.

Xodimlarning qayta tarflanishi har yili oktyabr oyida amalga oshiriladi. Natijada har bir xodim firmada ishlab muayyan vaqt o'tgandan keyin (odatda 4-5 yildan keyin) ekspert-sostsiolog bilan suhbatning yakuniga ko'ra kadrlar bo'limi xodimi yoki bevosita rahbar qarori bo'yicha kartada ko'zda tutilgan har bir mezon bo'yicha o'zining qobiliyatlari uchun balli bahosini oladi. Ballar yig'indisi bo'yicha razryad (toifa) va unga bazaviy stavkaning tegishli ikkinchi qismdagi miqdori bilan belgilanadi.

Yaponiyada boshqa rivojlangan davlatlar kabi mehnatni boshqarish majburiy unisurni normalashtirish hisoblanib, uning asosida ishlab

chiqarish va mehnat jarayonlari tashkil etiladi, ishlab chiqarish, mahsulotni realizatsiya qilish, ishchilarning zarur bo'lgan soni va ish bilan bandligi rejalashtiriladi, ishlab chiqarish quvvatlari hisoblanadi, shu bois mehnatni normalashtirish sifatida ishlab chiqarishning unumdorligini oshirishning eng muhim omillaridan biri sifatida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi doimiy holda tobora o'sib borishiga qaramay mehnat insonning ishlab chiqarish faoliyati toifasi sifatida yakuniy natijalarga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatishni davom etmoqda, shu bois jonli mehnatni normalashtirish ham dolzarbligicha qolmoqda.

Yaponiya korxonalarida normativ baza sifatida standartlar, ya'ni ishlab chiqarish jarayonlarining u yoki bu unsurlarini bajarish uchun vaqtni sarflashning turli normativ modullarini mustahkamlash darajalaridan foydalaniladi. Ushbu modullar yangi jarayonlarni loyihalash va mavjud loyihalarni normalash uchun qo'llaniladi. Ishlab chiqarish va mehnatning yuqori darajada avtomatlashtirish "inso-n-mashina" tizimi harakatlarini yanada aniq muvofiqlashtirishni talab etadi. Shu bois kengaytirilgan normallashtirish bilan bir qatorda mikrounsurli normallashtirish ham qo'llaniladi.

12.4. Xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo'nimsizligi va mehnat motivatsiyasini boshqarish

Chet el menejerlari juda jiddiy muammoga – xodimning qo'nimsizligiga duch keladi. Shu sabab ko'nimsizlikni o'z vaqtida oldini olish masalasi kun tartibiga qo'yiladi, chunki kadrlar qo'nimsizligiga duchor bo'lgan bo'linmaning mehnat unumdorligi kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulot hajmi va olinayotgan foydasida aks ettiradi. Kadrlar qo'nimsizligi bilan bog'liq bo'lgan omillar aniqlangan: yoshi va xizmat ko'rsatish davomiyligi, mehnatdan qoniqqanligi, mehnat faolligi. AQShda xodimlarning ishdan bo'shab ketishining asosiy omillarini o'rganish uchun maxsus tadqiqotlar olib borilgan. Tahlillar natijasida demografik omillar (yoshi, jinsi, oilaviy holati, ta'lim va boshqalar)ning ustuvor o'rni to'g'risida ilgari olib borilgan tadqiqotlarning natijalari rad qilindi: ular ishda qolayotganlarda va ishdan bo'shayotganlarda o'zgarmaydi. Kompaniyada xizmat ko'rsatish xizmatining davomiylik omili cheklovlar bilan, mehnatdan qoniqmaslik omili esa ishning tavsifi va sharti bilan rahbariyat tomonidan hal qiluvchi omil sifatida qabul qilinadi,

shu bois kadrlar qo'nimsizligini oldini olish uchun ularga ta'sir ko'rsatishi lozim.

Kadrlar qo'nimsizligi darajasining mehnatdan umumiy qoniqish darajasi bilan o'zaro bog'liqligi boshqa tadqiqotlar bilan ham isbotlanadi. Masalan, G'arbiy Germaniya sostiologlari ishchilarning ishdan bo'shab ketish hajmi va xodimlarning umumiy kasallanishi kabi ko'rsatkichi o'rtasidagi bog'liqlikni o'rgangan. Bunda ikkala ko'rsatkich ham o'rganilgan korxonalar o'lchamlari bilan taqqoslangan. Natijada barcha tarmoqlarga xos bo'lgan ikkita asosiy xulosaga kelingan: korxonalar o'lchamlari kattalashib borishi bilan kadrlarning qo'nimsizlik darajasi pasayib, xodimlarning kasallanish darajasi oshadi. Ushbu xulosaga tayangan holda quyidagi tezisni ilgari suradi: kichik korxonalarda mehnatdan qoniqmaslik avvalombor kadrlar ko'nimsizlik shaklida, yirik korxonalarda esa ko'pincha betob bo'lganligi sababli ishga kelmay qolish shaklida namoyon bo'ladi.

Sanoati rivojlangan davlatlardagi kompaniyalarda xodimning mehnatidan qoniqish darajasini oshirish uchun turli dasturlar, shu jumladan, xodimlarning firma ichki mobilligini yaxshilashga qaratilgan dasturlar amalga oshirilmoqda. Masalan, "Xanover" (Nyu-York) kompaniyasida "*Ishni telefon orqali topaman*" degan dastur ishlab chiqilgan. Unda xodimlar firma ichida lavozimdan lavozimga o'tish imkoniyatlari to'g'risida xabardor bo'lishiga qaratilgan. Xodimlar markaziy bo'limga sim qoqadi hamda ish va lavozim tarkibi bo'yicha byulletenda mavjud bo'lgan lavozimlar to'g'risida aniq axborot oladi. Kadrlar xizmatida mobillik bo'limi tashkil etilib, u ish joylarida ko'nikma va malakasi egallab turgan lavozimiga to'g'ri kelmaydigan xodimlarni qidirib topadi, yanada yuqori lavozim uchun nomzodlarni aniqlaydi. Mazkur bo'lim ariza taqdim etganlarga ularning qiziqishi va qobiliyatlariga muvofiq holda ishni tanlab olishga yordam beradi.

"Ford motor kompaniya" firmasining har bir boshqaruvchisi shaxsiy kitobga ega bo'lib, unga unga bo'ysunadigan ishchilar to'g'risida to'liq ma'lumotlar kiritilgan. Har bir xodim uchun 5 (hattoki 10) yilga mo'ljallangan xizmat bo'yicha o'sish rejası tuzilgan, ushbu reja tizimli ravishda to'g'rilanadi.

Deyarli barcha etakchi G'arb kompaniyalari mobillik muammoga kadrlar qo'nimsizligiga qarshi kurashishning amaliy vositasi sifatida juda qattiq e'tibor beradi.

G'arb menejrlari kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish bo'yicha ishlarida yangi qabul qilingan xodimlarning ishga to'g'ri moslashishiga muhim ahamiyat beradi, unda firmaning yangi xodimlari uchun axborot materiallari katta rol o'ynaydi. Yangi ishchi va xizmatchilar uchun axborot tavsifidagi materiallarni ishlab chiqish ularning firma jamoasiga moslashishida muhim vosita hisoblanadi. Axborot materiallarining asosiy ustvorligi shundaki, ular:

- har bir yangi xodimga beriladi, ushbu yangi xodimlar esa mazkur axborotdan har qanday paytda foydalanishi mumkin;

- yangi ishchi va xizmatchilarning joriy axborotni olishga bo'lgan ehtiyojini qondirishning muhim vositasi hisoblanadi;

- yangi xodimlarga his-tuyg'u yoki kimningdir ta'sir ko'rsatishi (masalan, rahbar tomonidan suhbat paytida)dan qat'iy nazar axborotni idrok qilishga imkon beradi;

- yangi xodimlarga ular uchun yangi bo'lgan sharoitlar bilan tez tanishib chiqishga yordam beradi, bu esa ularning firma jamoasiga moslashishini tezlashtiradi.

Sanab o'tilgan chora-tadbirlar, avvalombor, kadrlar motivatsiyasini oshirish uchun zaxiralardan maksimal darajada foydalanish va ishlab chiqarishda optimal psixologik muhitni yaratishga qaratilgan. Ushbu ishlarining asosi ishchilarning ehtiyojlarini qondirish uchun qulay sharoitlarni yaratish hisoblanadi. Xususan, mashhur Maslouning psixologik nazariyasiga ko'ra, 5 ta ehtiyojlar guruhi mavjud:

- fiziologik;

- xavfsizlikka ishonch (ish bilan ta'minlanganlik, zo'rovonlikdan himoyalash va h.k.);

- ijtimoiy aloqalarga ishonch;

- o'zini va o'zgalarni hurmat qilishga ishonch;

- o'zini ko'rsatishga ishonch.

Inson, avvalombor, birinchi guruh ehtiyojlarini qondirishga intiladi; ular qondirilgandan keyin ikkinchi guruh ehtiyojlarini qondirishga kirishadi va h.k. Amaliy harakatlar qondirilmagan ehtiyojlar bilan ham aniqlanadi.

G'arb korxonalarida rahbar vazifalarini bajarmayotgan xodimlar o'zining ish joyida ular uchun muhim bo'lgan hurmat va o'zini hurmat qilish ehtiyojini qondirish imkoniyati yo'q. Bu imkoniyatga cheklangan tarzda bo'lsa ham boshqaruvning o'rta pog'onadagi menejrlari ega

bo'ladi. G'arbdagi korxonalarda aksariyat xodimlarning mazkur holati natijasida frustrastion vaziyat yuzaga keladi. Bu xodimlarning korxonadan tashqari yuqori guruh ehtiyojarini qondirishga intilishiga sabab bo'ladi. Ikkita omil – shaxsiy faoliyatni kasbiy faoliyatga almashtirish va ishlash paytida frustrastiya qilish – alohida korxonadagi aksariyat xodimlarning mehnat faolligi va mehnat unumdorligiga va butun tadbirkorlikning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

G'arb mutaxassislarining fikricha, Yaponiyada G'arb davlatlaridan farqli o'laroq korxonada ichida xodimlarning ehtiyojarini qondirish imkoniyatlari borasida qulay sharoitlar yaratilgan. Umrbod yollash amaldagi mexanizm tufayli Yaponiyada xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj G'arb davlatlaridan ko'ra yuqori darajada qondiriladi, Yaponiya korxonalari va ularda an'anaviy tarzda shakllangan insonlar o'rtasida (shu jumladan, ierarxiyaning turli pog'onalariga mansub bo'lgan insonlar o'rtasida)gi munosabatlar ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish uchun qulay sharoitlarni taqdim etadi. Bunga ish kuni oxirida ierarxiyaning bir xil va turli pog'onadagi xodimlarining norasmiy uchrashuvlari keng yoyilgan amaliyoti ko'maklashadi, ushbu uchrashuvlarda turli ishlab chiqarish masalalari muhokama qilinadi va ko'p hollarda mas'uliyatli qarorlar qabul qilinadi. Yaponiya korxonalarida G'arb davlatlaridagi korxonalardan ko'ra insonlarni hurmat qilishga ko'proq intiladi, chunki ularda ish stajiga qarab xizmat ierarxiyasi bo'yicha ko'tarilish tamoyili qo'llaniladi.

Yaponiya korxonalari xodimlarning ehtiyojarini qondirish bo'yicha nisbatan katta salohiyatga ega bo'lganligi tufayli xodimlar korxonadan tashqarida faol ko'rsatishga kam qiziqadi. Agar G'arb davlatlarida ish shaxsiy hayotda erishiladigan o'zini ko'rsatish maqsadiga erishish uchun moddiy vosita hisoblansa, yaponlar uchun (aniqrog'i, ish joyidagi ijtimoiy aloqalar) vositasi emas, balki maqsad hisoblanadi.

G'arb mutaxassislarining fikriga ko'ra, G'arb davlatlarining ko'p sonli iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik, ma'naviy-tarixiy farqlar tufayli Yaponiya tashkiliy shakllarining to'g'ridan-to'g'ri ko'chirilishi shubhasiz maqsadga muvofiq emas. Ammo Yaponiyada qabul qilingan ayrim tamoyil va yondoshuvlar korxonada xodimlarining ehtiyojini qondirish salohiyatini oshirish uchun foydalanish maqsadida G'arb davlatlari sharoitiga moslab o'zgartirish mumkin va lozim bo'ladi. Yaponiyada qabul qilingan quyidagi tamoyil (yondoshuv)larni G'arb davlatlarida keng foydalanish uchun tatbiq etish tavsiya etiladi:

- xizmat ieraxiyaning turli pog'onadagi xodimlarning norasmiy muhokama qilish jarayonida qarorlarni tayyorlash va qabul qilish;
- boshqaruvda ishtirok etishning turli shakllarini rivojlantirish;
- korxonada xodimlarining xizmatdan tashqari aloqalarini kengaytirish;
- firma taraqqiyotini ta'minlash maqsadida hamkorlik sohasida korxonada xodimlarini tarbiyalash uchun menejmentga o'qitishga qaratish;
- xodimlarga iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni echishning uzviy o'zaro aloqadorligi va o'zaro bog'liqligini tushuntirish.

Qisqacha xulosalar

Sanoati rivojlangan davlatlarda kadrlar menejmentining strategik konstepstiyalari ishchilarning raqobatbardoshligini saqlash bo'yicha hal qiluvchi omil sifatida ko'rib chiqadi va kadrlarni bozorning o'zgarib turuvchi talablariga muvofiq va yangi texnologiyalarni joriy etish hisobiga tayyorlashga qaratilgan.

Chet mamlakatlarda firma va korporastiyalar kadrlar xizmati xodimlarini tanlab olishni tashkil etish diqqatga sazovor. U yoki bu firmada kadrlar bo'yicha malakali mutaxassislar mavjud bo'sh o'rinlar to'g'risida e'lonlarni chop etuvchi matbuot orqali qidirib topiladi.

Sanoati rivojlangan davlatlardagi kompaniyalarda xodimning mehnatidan qoniqish darajasini oshirish uchun turli dasturlar, shu jumladan, xodimlarning firma ichki mobilligini yaxshilashga qaratilgan dasturlar amalga oshirilmoqda.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Sanoati rivojlangan davlatlar kadrlar menejmentining strategik konsepsiyalarining mohiyati nimalardan iborat?
2. Kadrlar menejmenti konsepsiyasini ishlab chiqish maqsadida qanday tadqiqotlar olib berilgan?
3. G'arb mutaxassislarining fikricha, korxonadagi kadrlar siyosati qanday tamoyillarga asoslanadi?
4. Kadrlar menejmenti sohasida nechta asosiy davr ajratiladi?
5. AQSh firma va korporastiyaidagi kadrlar xizmatining o'ziga xos xususiyatlarini aytib bering.
6. Germaniyadagi yirik firmalarda kadrlar siyosatining asosiy yo'nalishlari nimalardan iborat?

7. G'arbiy Germaniya firmalarining kadrlar xizmati funkstiyasiga qanday yo'nalishlar kiradi?

8. AQSh tashkilot va muassasalarida qo'llanilayotgan kadrlar bo'yicha menejrlarning namunaviy lavozim yo'riqnomasining tuzilishini aytib bering.

9. Yaponiya firmasining rahbari mutaxassis va boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, qabul qilish, o'qitish va tarbiyalash borasidagi tajribalarini aytib bering.

10. Sanoati rivojlangan davlatlardagi kompaniyalarda xodimning mehnatidan qoniqish darajasini oshirish uchun qanday dasturlar ishlab chiqilgan?

ATAMALAR LUG'ATI

Assessment-markaz – bu xodimlarni baholash usuli bo'lib, maxsus tayyorlangan mutaxassislar tomonidan modellashtirilgan vaziyatlarda kompetensiyalarning rivojlanganlik darajasi – kasbiy bilimlar, ko'nikmalar, maqsadlarni aniqlash va baholashdan iborat.

Baholovchi suhbat – bu baholanayotgan xodim bilan tizimlashtirilgan suhbat bo'lib, muayyan vazifalarni hal qilishga qaratilgan.

Boshqaruv xodimlari – boshqaruv funkstiyalarini amalga oshiruvchi, xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, tashkilot faoliyatini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va jarayonlarni tartibga soluvchi, zarur qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlar tayyorlovchi xodimlar. Boshqaruv xodimlari tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadlar va vazifalarga erishishi uchun zarur tashkiliy-texnik shartlarni, yuklangan funkstiyalar va ishlab chiqarish dasturlari bajarilishini ta'minlaydilar. Boshqaruv xodimlari rahbarlarga va boshqaruv xodimlari mutaxassislariga bo'linadi.

Boshqaruv xodimlarini joylashtirish – mavjud ishchilarni yagona yaxlit tizim sifatida namoyon bo'lgan boshqaruv jamoasi talablariga muvofiq holda tarkibiy bo'linmalar bo'yicha maqsadga muvofiq holda taqsimlashdan iborat.

Bo'yruq – eng muhim operativ masalalarni echish uchun korxonada, muassasa, tashkilotlar rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir.

Vakolat – bu korxonadagi xodimlarning harakatini aniqlash va resurslarni taqsimlash huquqidir.

Dublikat – nusxa turi bo'lib, u yoki bu asl hujjat (masalan, mehnat daftarchasi) yo'qolgan hollarda beriladi. U xuddi asl nusxadek yuridik kuchga ega.

Javobgarlik – bu ishonib topshirilgan vazifalar natijasiga nisbatan mas'uliyat hissidir.

Jamoa shartnomasi - korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o'rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy va kasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatdir.

Zaxira maktabi – korxonada, tashkilot, hudud miqyosida bo'lajak rahbarlarni tayyorlashda eng muhim bo'g'in hisoblanadi. Korxonada

zaxira maktabiga qabul qilish rahbar buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi, uni odatda kadrlar bo'yicha o'rinbosar boshqaradi.

Ijtimoiy-psixologik moslashtirish – jamoaga va uning normalariga, o'zaro munosabatlar xususiyatlariga, o'zining yangi roli va maqomiga, rahbariyatga va hamkasblarga moslashtirishdir.

Ijtimoiy-iqtisodiy moslashtirish – bu xodimlarni daromad olish darajasi va usullariga moslashtirishdir.

Ishlab chiqarish xodimlari – tashkilotning iqtisodiy faoliyat turlari, shuningdek ishlab chiqarish dasturida belgilangan tegishli mahsulotlar (xizmatlar) klassifikatsiyasiga muvofiq bo'lgan tashkilotning asosiy mahsulotlari (xizmatlari)ni ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan xodimlari. Ishlab chiqarish xodimlari tarkibiga boshqaruv xodimlariga tegishli bo'lmagan muhandis xodimlar va texniklar, ishchilar, kichik mutaxassislar va ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan boshqa xodimlar kiradi.

Kadrlar menejmenti – kadrlardan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va pirovardida turmush sifatini yaxshilashga qaratilgan rejalashtirish, tanlab olish, tayyorlash, baholash va uzluksiz ta'lim berish jarayoni.

Kadrlar menejmenti fanining predmeti – kadrlarning salohiyatidan to'laqonli va samarali foydalanish nuqtai nazardan ishlab chiqarish jarayonida ularning munosabatlari hisoblanadi.

Kadrlar menejmentining asosiy maqsadi – kadrlarning mahoratini rivojlantirish uchun ularni samarali o'qitish, malakasini va mehnat qilish motivatsiyasini oshirishni uyg'unlashtirish hamda ularni yanada yuqori darajadagi ishlarni bajarishga rag'batlantirishdir.

Kadrlar zaxirasi – muayyan tofiadagi rahbarlarga qo'yiladigan talablarga sifat jihatidan mos keladigan attestatsiya tanlovidan, maxsus boshqaruv tayyorgarligidan o'tgan va ishlab chiqarish faoliyatida ijobiy natijalarga erishgan maxsus shakllantirilgan ishchilar guruhi.

Kadrlar qo'nimsizligi – xodimlarning o'z xohishi bo'yicha hamda ishga sababsiz kelmasligi va boshqa mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan bo'shab ketishlarning yig'indisi.

Kasb – jamoa mehnat taqsimoti jarayonida vujudga kelgan va uni bajarish uchun muayyan qobiliyatlar, maxsus nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarni talab etuvchi mehnat faoliyatining muayyan turidir.

Kasbga yo'naltirish – kadrlarning moyilligi, qobiliyati va insonning boshqa individual fazilatlarini ob'ektiv baholash va hisobga olish asosida ish joyi bo'yicha biriktirishga ko'maklashuvchi ularga ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va vositalarning ilmiy asoslangan tizimi.

Kasbiy axborot – umumta'lim maktab o'quvchilarini, ularning o'qituvchi va ota-onalarini doimiy va bir me'yorda kasbiy xabardor bo'lishni ta'minlash; etakchi va ommaviy kasblarni kasbiy targ'ibot qilishni tashkil etish; korxonalar, tashkilot, kasb-hunar kollejlari va umumta'lim maktab jamoalari o'rtasida doimiy aloqalarni o'rnatish va mustahkamlashga qaratilgan.

Kasbiy masalaha – yoshlarga jamoat ishlab chiqarish sohasida turli mehnat faoliyatiga o'z qobiliyatlarini baholashda yordam berish; kasbni tanlash va uni o'zlashtirishning mumkin bo'lgan yo'llari (oliy o'quv yurtlari, kasb-hunar kollejlari o'qish, bevosita ishlab chiqarishda tayyorlanish va h.k.) bo'yicha aniq tavsiyalarni berish.

Kasbgrafik uchrashuv – u o'quvchilar tomonidan kasbni o'rganish yo'llaridan biri bo'lib, muayyan kasb bo'yicha vakillarning maktab o'quvchilari bilan uchrashuvini o'zida namoyan etadi.

Kasbgrafik tadqiqot – o'quvchilarning mustaqil faoliyatini tashkil etishga asoslanib, mazkur kasbiy faoliyat turining kasbga yo'naltirilgan tafsilotini tuzish maqsadida muayyan maktab o'quvchilar guruhi tomonidan mazkur kasb bo'yicha ma'lumotlarni mustaqil tarzda topishni nazarda tutadi.

Kasbiy tanlab olish – har bir o'spirin uning qobiliyati va moyilligini hamda ishlab chiqarishga bo'lgan ehtiyojini hisobga olgan holda aniq bir turdagi mehnat faoliyatiga kasbiy jihatdan yaroqliligini ilmiy asoslangan holda aniqlash.

Kasbgrafik ekskursiya – o'quvchilarni zamonaviy ishlab chiqarishning tuzilmasi, texnika, texnologiya, mehnatni tashkil etish, mashinalarning tuzilishi va harakatlanish tamoyillari, ishlab chiqarish texnologiyalarida turli tabiiy qonuniyatlar borasidagi bilimlarni qo'llash va ulardan foydalanish bilan tanishtirish, ularni kasbga qaratilgan maqsadlarda kasblarni mustaqil tarzda tahlil qilishga o'rgatish.

Kasbografiya – kasblogiyaning asosiy tarmoqlaridan biri bo'lib, insonlarning kasbiy faoliyatini o'rganadi. Kasblogiyaning vazifalari kasb yoki mutaxassislikni, insonga, uning psixofiziologik qobiliyatlariga qo'yiladigan asosiy talablarini izohlash hamda inson faoliyatining

muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi hamda mehnat bilan qoniqishni shartlaydigan omillarini aniqlash hisoblanadi.

Kasbiy moslashtirish – kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos jihatlarini, zarur bilimlarni, ko'nikmalarni, faoliyat usullari, texnikasi va texnologiyasini faol o'zlashtirishdan, mehnat ko'rsatkichlarini zarur darajaga asta-sekin ko'tarishdan iborat.

Karerani boshqarish – bu tashkilotning ham, xodimning ham maqsadlari, ehtiyojlari va imkoniyatlaridan kelib chiqib, motivatsiyalovchi omillarni va nazoratni (bosqichlarni va erishilgan natijalarni tahlil qilish) qo'llagan holda xodimning xizmatda o'sishini rejalashtirish va tashkillashtirishdir.

Kar'era rejasi – bu rahbar bilan kelishib olingan xodimning yakka tartibdagi ish dasturi.

“Kompetensiya” – bu mutaxassis (xodim)ning kasbiy vazifalarning muayyan guruhini hal etish qobiliyati. Kadrlar menejmentida ko'pincha kompetensiyalar deganda nomzodning (nomzodlar guruhining) shaxsga oid, kasbiy va boshqa fazilatlariga nisbatan belgilangan talablar tushuniladi.

Ishchilar – mehnat quroli yordamida mehnat jarayonida ishlov berilishi kerak bo'lgan materiallarga (mehnat predmetiga) ta'sir ko'rsatadigan, asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan, mahsulot yaratadigan, mashinalarni kuzatadigan, sozlaydigan va saqlaydigan, mehnat predmetlari joyini o'zgartiradigan, mehnatning normal sharoitlarini saqlab turadigan, tovarlar va xizmatlarning ishlab chiqarish texnologiyasi bilan belgilanadigan boshqa funkstiyalarni bajaradigan xodimlar.

Ish beruvchi - korxonada, shu jumladan, ularning rahbarlari nomidan korxonaning alohida tarkibiy bo'linmalari, mulkdor ayni vaqtda ularning rahbari hisoblanadigan xususiy korxonalar, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollarda o'n sakkiz yoshga to'lgan alohida shaxslar.

Ish boshlanadigan kun - qonun hujjatlariga muvofiq tuzilgan mehnat shartnomasi imzolangan paytdan boshlab kuchga kiradi, agar ishning boshlanishi sanasi qayd etilmagan bo'lsa, xodim shartnoma imzolangan kundan keyingi ish kundan (smenadan) kechikmay ishga tushishi kerak.

Ishchilarni ikkinchi (yaqin) kasbga o'qitish – kasbga ega bo'lgan shaxslar tomonidan yangi dastlabki yoki yuqori malakaviy darajasi bilan kasbiy va iqtisodiy jihatdan o'qitishdir.

Ishchilarning malakasini oshirish – ularning kasbiy va iqtisodiy bilim, uquv va ko'nikmalarini takomillashtirishga qaratilgan uzluksiz tashkil etilgan o'qitishdir.

Ishlab chiqarishda yangi ishchilarni tayyorlash – ishchi kasblarning shogirdlari sifatida ishga qabul qilingan shaxslarni dastlabki kasbiy va iqtisodiy o'qitishdir.

Lavozim – xodimning tashkiliy-boshqaruv yoki ma'muriy-xo'jalik funkstiyalarini bajarish bilan bog'liq funkstional vazifalari doirasi bilan bog'liq xizmat mavqei.

Mavsumiy ishlar – yil bo'yi emas, balki 6 oydan oshmaydigan ma'lum davr(mavsum) davomida bajariladigan ishlar. Mavsumiy ishlarning maxsus ro'yxati mavjud. Ular jumlasiga, masalan, qor va muz tozalash kabi ishlar kiradi. Mavsumiy ishlarga qabul qilinganlarga nisbatan qonun-qoidalar ba'zi istisnolar bilan joriy qilinadi. Masalan, mavsumiy ishga qabul qilishda sinov qo'llanilmaydi, mavsumiy xodimlar ma'muriyatni 3 kun oldin ogohlantirgan holda, mehnat shartnomasini bekor qilish huquqiga egadir, ular ta'til olish yoki uni pullik kompensasiya bilan almashtirish huquqidan foydalanmaydilar.

Mehnat daftarchasi – xodimning mehnat stajini tasdiqlovchi asosiy hujjatdir. Ish beruvchi korxonada besh kundan ortiq ishlagan barcha xodimlarga mehnat daftarchasini tutishi shart, o'rindoshlik asosida ishlovchilar bundan mustasno.

Mehnat shartnomasi – xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha ishni ichki mehnat tartibiga bo'ysungan holda taraflar kelishuvi, shuningdek mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida haq evaziga bajarish haqidagi kelishuvdir.

Mehnat funksiyasi - mazmuni lavozim yo'riqnomalari, malaka majburiyatlari va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilanadigan muayyan mutaxassislik, malaka yohud lavozim bo'yicha (rahbarlar, mutaxassislar va xizmatchilarning hamda boshqalarning Yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi, Malaka ma'lumotnomalariga muvofiq).

Moslashtirish – bu ishga qabul qilingan odam va tashkilotning faol o'zaro bir-biriga moslashishi jarayoni bo'lib, xodimning jismoniy va ijodiy mehnat salohiyatini eng samarali tarzda ro'yobga chiqarishga qaratilgan.

Murabbiylar – bu korxonada uzoq vaqtdan beri, odatda, uch yildan ortiq ishlab kelayotgan, tegishli faoliyat sohasida yuqori nazariy va amaliy bilimlarga ega bo'lgan mutaxassislar.

Mutaxassislar – boshqaruv funkstiyalarisiz ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtiradigan, loyihalashtiradigan va nazorat qiladigan, murakkab texnikaga xizmat ko'rsatadigan, hujjatlarni ishlab chiqadigan, xodimlarni boshqaradigan, korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati jarayonlarini tartibga soladigan xodimlar. Mutaxassislar bajaradigan funkstiyalariga bog'liq holda boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga mansub bo'lishi mumkin.

Mutaxassislarga bo'lgan joriy qo'shimcha ehtiyoj – bu bazis yilda ularning zarur bo'lgan sonidir. Ushbu ko'rsatkich istiqbolli ehtiyojlarni rejalashtirish uchun asos hisoblanadi.

Mutaxassislarga bo'lgan istiqbolli ehtiyoj – 10 va undan uzoq yillar davri uchun aniqlanadi.

Namunaviy lavozimlar nomenklaturasi barcha boshqaruv pog'onalarda (korxonadan tortib to vazirlikgacha) ishlab chiqiladi va mutaxassislar bilan to'yinganlik va mutaxassislar kesimida ularga bo'lgan ehtiyojlar normativlarini ishlab chiqish uchun dastlabki baza sifatida xizmat qiladi.

Stajirovka dasturi yosh mutaxassislarni tayyorlash va rivojlantirishga qaratilgan vazifalar va funkstiyalarning tayyor to'plami bo'lib, bu mutaxassislar keyinchalik kompaniyada asosiy o'rinlarni egallashi mumkin.

Tavsifnoma – korxonada, muassasa, tashkilot ma'muriyati bir qator masalalarni (o'quv yurtiga kirish, boshqa davlatga xizmat safariga borish, lavozim uchun attestatsiyadan o'tish va h.k.) echishda o'z xodimiga beradigan rasmiy hujjatdir.

Tarjimai hol – muallif shaxsan o'zi ixtiyoriy ravishda, ammo muayyan talablarga amal qilgan holda to'ldiradigan hujjatdir.

Tashkiliy moslashtirish yangi ish joyiga, amaldagi qoidalar va tartiblarga, mehnatni tashkil qilishga, ish usullariga moslashtirishdan iborat.

Texnik xodimlar – funkstiyasiga boshqaruv xodimlari faoliyatiga texnik xizmat ko'rsatish hamda ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni ta'minlash ishlarini bajarish (chop etish, ko'paytirish va arxiv ishlarini bajarish, kutubxona ishi, hujjatlarni etkazib berish, kompyuter texnikasiga

xizmat ko'rsatish, idora, kotiblik ishlarini va boshqa ishlarni bajarish) kiradigan xodimlar.

Farmoyish – muayyan masalalarni echish maqsadida rahbar shaxsan o'zi (avvalombor davlat boshqaruvining kollegial (bamaslahat) organi) tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Odatda uning amal qilish muddati cheklangan va faqatgina tor doiradagi tashkilot, mansabdor shaxslar va fuqarolarga tegishli.

Xizmatchilar – hujjatlarni tayyorlaydigan va rasmiylashtiradigan, hisob va nazoratni, boshqaruv funkstiyalarini, shuningdek xo'jalik xizmatini amalga oshiradigan xodimlar.

Xizmat hujjatlari – korxonalar, tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarining faoliyatini aks ettiruvchi hujjatlar.

Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar– funkstiyasiga binolar va hududlarga texnik xizmat va xo'jalik xizmati ko'rsatish, ularni qo'riqlash, boshqaruv xodimlariga transport xizmati ko'rsatish, tashkilotning boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, shu jumladan ijtimoiy-maishiy xizmat ko'rsatish kiradigan xodimlar. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo'lmagan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish xodimlari ham kiradi.

Hisobot hujjatlari – kadrlar bilan ishlash bo'yicha turli davlat statistik hisobotlar, kadrlarning sifat tarkibi, kadrlar qo'nimsizligi natijalari va h.k.

Xodim - o'n olti yoshga to'lgan O'zbekiston Respublikasi fuqarosi, shuningdek, xorijiy fuqarolar va fuqaroligi bo'lmagan shaxslar (boshqa hollarda ota-onasidan birining yoki uning o'rmini bosuvchi shaxsning yozma roziligi bilan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan tartibda o'n to'rt va o'n besh yoshdan).

Xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan talablar– «Ta'lim to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga muvofiq, xizmatchi yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga kirishda, qoidaga ko'ra, bajariladigan ishlar va funkstional vazifalarning o'ziga xosligidan kelib chiqib talab qilinadigan ma'lumotning eng kam darajasi.

Hujjatlar ekspertizasi – saqlash uchun tanlab olish va saqlash muddatlarini belgilash maqsadida ularning ijtimoiy va boshqa ahamiyatini aniqlashdir.

Hukmronlik – inson qilishi mumkin bo'lgan, resurslarni tashkil etish va harakat qilishning real imkoniyatidir.

Shtat-lavozim kitoblari – kadrlar bo'limining asosiy ish hujjati bo'lib, korxonalar, tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalari apparatini ta'minlanganlik holatini aks ettiradi.

O'rindoshlik – xodimning o'zining asosiy ishlaridan tashqari, alohida mehnat shartnomasi asosida muntazam haq to'lanadigan boshqa ishlarni bajarishi. O'rindoshlikda xodimlarga o'z asosiy ish joyidagi bitta ish beruvchi yoki boshqa ish beruvchida ishlashga ruxsat beriladi.

Qaror – yuqori va ayrim markaziy davlat boshqaruv organlari oldida turgan eng muhim va dolzarb masalalarni echish va muayyan barqaror intizom qoidalarni o'rnatish maqsadida mazkur organlar tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir.

Qonun – eng yuqori yuridik kuchga ega yuqori davlat hukumat organlarining huquqiy hujjatidir.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. – Т.: Адолат, 2011.
2. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. - Т.: Ўзбекистон, 2014. - 36 б.
3. Абдурахманов К.Х. Человеческие развитие: Учебник. – Т.: ФГБОУ ВПО “РГЭ им. Г.В.Плеханова”, 2014. – 320 с.
4. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г., Умурзаков Б.Х. и др. Экономика труда: Учебное пособие. – Т.: ФГБОУ ВПО “РГЭ им. Г.В.Плеханова”, 2011.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик – Т.: “O'qituvchi” НМИУ, 2008. – 656 б.
6. Абулқосимов Х.П., Минаварова Г.Т., Каримова Д.А. Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш йўллари. - Т.: Иқтисодиёт-молия, 2007.
7. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практ. пособие кадровиков / В. М. Анисимов. М. : Экономика, 2003. - 704 с.
8. Асалиев А.М. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 171 с.
9. Апенько, С. В. Эффективность системы оценки персонала / С. В. Апенько // Человек и труд. 2003. - № 10. - С. 15-19.
10. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. -М. : ИНФРА-М, 2005. 328 с.
11. Артамонов, Н. В. Кадровый менеджмент : метод, пособие / Н. В. Артомонов. СПб. : ГУАП, 2003. - 215 с.
12. Артемов, О. Ю. Кадровый менеджмент : практич. руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О. Ю. Артемов, Н. И. Архипова, И. Н. Ермакова. М. : ПРИОР, 2001. - 448 с.
13. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012 г.
14. Басаков М.И. Делопроизводство / М. И. Басаков. Ростов н/Д : Феникс, 2006.-192 с.
15. Баскова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.

16. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. - М. : Экономика, 2005. 150 с.
17. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010 – 423 стр.
18. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А. М. Наумова. М. : Гардарики, 2005. -528 с.
19. Вялова, Л. М. Документационное обеспечение деятельности кадровой службы : учеб. пособие / Л. М. Вялова. М. : Академия, 2003. - 176 с.
20. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 448 с.
21. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. – 264 с.
22. Демин, Ю. М. Делопроизводство. Документационный менеджмент / Ю. М. Демин. М. : Бератор-пресс, 2004. - 203 с.
23. Дербизова, Л. Текучесть персонала со знаком минус и со знаком плюс / Л. Дербизова // Служба кадров и персонал. 2005. - № 12. - С. 56-62.
24. Друкер, Питер Ф. Эффективный руководитель. – М.: ООО «И.Д.Вильмс», 2012. – 224с.
25. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2010. – 272
26. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособие / П. В. Журавлев. М. : Экзамен, 2008. - 448 с.
27. Зайнуддинов Ш.Н, Нурымбетов Р.И. Персонални бошқариш. – Т.: “Янгийўл полиграф сервис”, 2007. – 320 б
28. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013 г
29. Ларионов В.В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014 г.
30. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
31. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. СПб. : Питер, 2003. -512 с.

- 32.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 235 с.
- 33.Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М. А. Коргова. Ростов н/Д. : Феникс, 2007. - 456 с.
- 34.Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми. Учеб.пособие для студентов вузов. -М.: Акад. Проект, 2010. – 399 с.
- 35.Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012 г.
- 36.Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслова. -М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2007. 312 с.
- 37.Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.
- 38.Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. 2003. - № 10. - С. 31-38.
- 39.Патласов О.Ю. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2015 г
- 40.Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2011 г.
- 41.Рахимова Д.Н. ва бошқалар. Замонавий менежмент: назарияси ва амалиёт. Дарслик –Т.: Гофур Фулом ижодий уйи, 2009.
42. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
- 43.Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012 г.
- 44.Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.
- 45.Технологии кадрового менеджмента. Белгород : БФ ОРАГС, 2007. -196 с.
- 46.Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента : практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. 3-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2006. - 336 с.
- 47.Тузова А.А. Мотивация персонала. – М.: ИНТУИТ, 2011 г.
- 48.Тюрина, И. О. Кадровый менеджмент. Процесс отбора персонала / И. О. Тюрина // Социолог, исслед. 2000. - № 4. - С. 22-32.
- 49.Худойберганов Қ.Т. Ходимлар менежменти. Дарслик. Т.: 2010. -313 б

50. Фомичев А.Н. Исследование систем управления. Учебник. – М.: Дашков и К. 2013 – 348 с.

51. Шапиров С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. – 256 с.

52. Цветаев, В. М. Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. М. : ТК Велби, 2004.- 160 с.

*Nargiza Turg'unovna Shoyusupova,
Maxfuza Baltabayeva Ataniyazova*

KADRLAR MENEJMENTI

O'quv qo'llanma

Muharrir

Mirhidoyatova D.

Musahhih

Omonullayeva Sh.N.

Bosishga ruxsat etildi 10.11.2016. Qog'oz bichimi 60x80 1/16.
Shartli bosma tabog'i 15,4. Adadi 100 nusxa. ____-sonli buyurtma

TDIU bosmaxonasida chop etildi.
100003. Toshkent shahri O'zbekiston shohko'chasi, 49-uy.

