

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Sh.X. Rahmatullayeva, N.R. Saidov

**KADRLAR MENEJMENTIDA AXBOROT
TEXNOLOGIYALARI**

**O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi
tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan**

TOSHKENT – 2021

UO‘K: 338.2:004 (075.8)

КБК: 65.05.73 Т70

Sh.X. Rahmatullayeva, N.R. Saidov. Kadrlar menejmentida axborot texnologiyalari. O‘quv qo‘llanma. – T.: «ИННОВАЦИОН РИВОЖЛАНИШ НАШРИЁТ-МАТБАА УЙИ», 2021, 264 bet.

ISBN 978-9943-7138-9-5

Ushbu o‘quv qo‘llanmada kadrlar menejmentida axborot texnologiyalarining o‘rni, kadrlarni rejalashtirish va elektron jadvallar tuzish, axborot texnologiyalari asosida kadrlarni izlash, tanlash, shakllantirish, kadrlarning mehnat va ijro intizomi, kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etish va ijro intizomi, kadrlarni motivatsiyalashning innovatsion usullari, kadrlar zaxirasi, hamda kadrlarni boshqarishni xorijiy tajribalar bo‘yicha keng miqyosidagi masalalari yoritilgan.

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

UO‘K: 338.2:004 (075.8)

КБК: 65.05.73 Т70

Taqrizchilar:

N.A. Iminova – Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti, “AKT sohasida iqtisodiyot” kafedrasini mudiri, i.f.n.

A.B. Hayitov – TDIU “Inson resurslarini boshqarish” kafedrasini dotsenti, i.f.n.

ISBN 978-9943-7138-9-5

© «ИННОВАЦИОН РИВОЖЛАНИШ НАШРИЁТ-МАТБАА УЙИ», 2021.

MUNDARIJA

KIRISH	7
1-BOB. “KADRLAR MENEJMENTIDA AXBOROT TEKNOLOGIYALARI” FANINING MAZMUNI VA VAZIFALARI	9
1.1. Kadrlarni boshqarishda axborot texnologiyalari.....	9
1.2. Kadrlar menejmentida axborot texnologiyalarining o‘rni	13
1.3. Kadrlarni boshqarish uchun dasturiy mahsulotlar va ularni rivojlantirish tendensiyalari.....	23
1.4. Kadrlar faoliyatini takomillashtirishda axborot texnolo- giyalaridan foydalanish.....	27
Qisqacha xulosalar.	34
Nazorat va muhokama uchun savollar	35
2-BOB. KADRLARNI REJALASHTIRISH VA ELEKTRON JADVAL TUZISH	36
2.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati.....	36
2.2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari..	40
2.3. Kadrlar menejmentida elektron jadvallar tuzish.....	52
2.4. Kadrlarni strategik rejalashtirish.....	57
Qisqacha xulosalar.....	67
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	67
3-BOB. AXBOROT TEKNOLOGIYALARI ASOSIDA KADRLARNI IZLASH, TANLASH VA SHAKLLAN- TIRISH	68
3.1. Kadrlar tanlashda zamonaviy tamoyillar va yonda- shuvlar.....	68
3.2. Avtomatlashtirilgan kadrlar tizimidan foydalangan holda ishga qabul qilish	74

3.3.	Kadrlar tanlashda axborot texnologiyalaridan foydalanish samaradorligi omili sifatida dasturiy ta'minotning sifati....	82
3.4.	Tijorat tashkiloti xodimlarini kompleks kompyuter sinovlaridan o'tkazish dasturini ishlab chiqish ("MV-Office Equipment" va "AmiPrint" kompaniyalari misolida)	85
	Qisqacha xulosalar.....	89
	Nazorat va muhokama uchun savollar	89
4-BOB. KADRLARNING MEHNAT VA IJRO INTIZOMINI BOSHQARISH		90
4.1.	Kadrlarning mehnat intizomini mustahkamlashning mohiyati.....	90
4.2.	Mehnat va ijro intizomini buzish turlari va sabablari	95
4.3.	Mehnat va ijro intizomini mustahkamlash chora-tadbirlari	97
	Qisqacha xulosalar	100
	Nazorat va muhokama uchun savollar	101
5-BOB. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA IJRO INTIZOMI		102
5.1.	Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga doir talablar	102
5.2.	Kadrlar boshqaruvini hujjatlar bilan ta'minlash	111
5.3.	Jamoa va mehnat shartnomalari.....	116
5.4.	Boshqaruv qarorlari va ularning ta'sirchanligi.....	121
5.5.	Kadrlar bo'yicha hisob va hisobotni tashkil etish.....	123
5.6.	Mehnat intizomini boshqarishni tashkil etish	129
5.7.	Ish vaqtdan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish...	134
	Qisqacha xulosalar	138
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	139

6-BOB. KADRLARNI MOTIVATSIYALASH VA RAG‘BATLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI..	140
6.1. Kadrlarni motivatsiyalashning ahamiyati	140
6.2. Motivatsion nazariyalar.	143
6.3. Motivatsiya nazariyalarini hayotga tatbiq etish.	152
6.4. Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari.....	166
Qisqacha xulosalar.	179
Nazorat va muhokama uchun savollar.	180
7-BOB. KADRLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI.....	181
7.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati.....	181
7.2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash	188
7.3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish.....	189
Qisqacha xulosalar.....	192
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	193
8-BOB. KADRLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKAZISH VA BAHOLASH JARAYONLARINI AXBOROTLASH-TIRISH.....	194
8.1. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi.....	194
8.2. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibi.....	196
8.3. Kadrlarni attestatsiya natijalari ijrosi.....	206
Qisqacha xulosalar.....	207
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	207

9-BOB. KADRLAR ZAXIRASI VA ELEKTRON MA'LUMOTLAR BAZASI.....	208
9.1. Kadrlar zaxirasi mazmuni va mohiyati.....	208
9.2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tamoyillari va usullari....	216
9.3. Kadrlar karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish.....	222
Qisqacha xulosalar.....	226
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	227
10-BOB. KADRLARNI BOSHQARISH BO'YICHA XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBALARI.....	228
10.1. Xorijiy davlatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari.....	228
10.2. Xorij mamlakatlarda xodimlar xizmati.....	230
10.3. Xorijiy mamlakatlar korxonalarida strategik rejalashtirish va kadrlar siyosati.....	237
10.4. Xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo'nimsizligi va mehnat motivatsiyasini boshqarish.....	246
Qisqacha xulosalar.....	250
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	251
IZOHLI LUG'AT.....	252
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	260

KIRISH

Kadrlarni boshqarish xizmatining axborot ta'minoti – bu kadrlarni boshqarish xizmatida uning faoliyati davomida aylanib yuradigan ma'lumotlarning hajmi, joylashishi va uni tashkil etish shakllari bo'yicha amalga oshirilgan yechimlar to'plamidir. U operativ, me'yoriy va ma'lumotnomalarni, texnik-iqtisodiy ma'lumotlarning tasniflagichlarini, standartlashtirilgan va maxsus hujjatlar tizimlarini o'z ichiga oladi. Bugungi kunga kelib mazkur masalalar bilan maxsus shug'ullanuvchi “Kadrlar menejmentida axborot texnologiyalari” fani tobora rivojlanib bormoqda.

Ishlab chiqarishda inson omilidan axborot texnologiyalari asosida samarali foydalanish muammolarini hal etishga kompleks yondashuvni ta'minlovchi iqtisodiyotning barcha tarmoq va sohalarida kadrlar menejmentida axborot texnologiyalarining 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 menejmentida axborot texnologiyalari” 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 korxonada va tashkilot oldida turgan dolzarb masala hisoblanadi.

Odatiy ravishda axborotni boshqarish tizimlarining rivojlanishining uch bosqichini ajratish mumkin.

Birinchi bosqich (1960–70-yillarning o'rtalari). Ma'lumotlarni markazlashgan holda qayta ishlovchi yirik kompyuterlarning paydo bo'lishi. Korxonaning avtomatik boshqaruv tizimlari. Ikkinchi bosqich (70-yillarning o'rtalari – 80-yillarning oxiri). Aqlli terminallar va tarqatilgan ma'lumotlarni qayta ishlash elementlari. Ikkinchi bosqichning asosiy nuqtasi Rossiya bozorida birinchi shaxsiy kompyuterlarning paydo bo'lishi deb hisoblanishi mumkin. Ularning boshqaruv funksiyalarini avtomatlashtirish uchun ishlatilishi kompyuterda vazifalarni amalga oshirish texnologiyasini tuzatishga imkon berdi. Uchinchi bosqich (80-yillarning oxiridan to

hozirgi kungacha). Yangi axborot texnologiyalari va korporativ biznes jarayonlarini boshqarish tizimlarining paydo bo'lishi.

Ushbu o'quv qo'llanma ta'limning barcha shakllaridagi talabalar hamda kadrlar menejmentida axborot texnologiyalarini 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 10ta bobi, ularning 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 menejmentida axborot texnologiyalari" 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 MENEJMENTIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI” FANINING MAZMUNI VA VAZIFALARI

1.1. Kadrlarni boshqarishda axborot texnologiyalari

Kadrlarni boshqarish tizimi xodimlari oqilona qaror qabul qilishlari, o‘zlarining boshqa xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun batafsil va ishonarli ma’lumotlarga ega bo‘libgina qolmasdan, shuningdek, bu ma’lumotlar bilan tezkor ishlash, tahlil qilish, umumlashtirish, shu asosda tegishli hujjatlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo‘lishlari talab qilinadi. Olib borilgan tadqiqotlar boshqaruv xizmati mutaxassislari ish vaqtining 30 foizdan 80 foizgachasi ana shu ma’lumotlar bilan ishlashga sarflanishini ko‘rsatmoqda. Bu tabiiydir, chunki axborot bilan ishlash samarali boshqaruvning hal qiluvchi omili hisoblanadi.

Kadrlarni boshqarish axborot ta’minotining asosiy maqsadi oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o‘taydigan mavjud ma’lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iboratdir. Axborot oqimlari hajmining kattaligi, turli ma’lumotlarni to‘plash, saqlash, ular bilan ishlash va ulardan foydalanish bo‘yicha ko‘p hollarda bir-birini takrorlovchi, operatsiyalarni bajarish Kadrlarni boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo‘llashning ahamiyatini yaqqol ko‘rsatadi.

Boshqa sohalarda bo‘lgani kabi kadrlarni boshqarish xizmatida ham axborot texnologiyalarini joriy etishning huquqiy asosi O‘zbekiston Respublikasining “Axborotlashtirish to‘g‘risida”gi qonuni hisoblanadi. Axborot texnologiyalari davlat hokimiyati organlari, mahalliy o‘z-o‘zini boshqarish organlari, jamoatchilik birlashmalarining axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish uchun eng maqbul shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgandir.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005-yil 22- noyabrdagi 256-son “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to‘g‘risida”gi qarorida davlat axborot resurslarini shakllantirish, davlat organlarining axborot

tizimlarini tashkil etish, axborotlarni hujjatlashtirish tartibi belgilab qo'yilgan.

Ushbu qarorga binoan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi obykti hisoblanadi** va tegishli rekvizitlar bilan birgalikda axborot manbaida qayd etilgan alohida hujjat yoki jami hujjatlar shaklida, shu jumladan elektron hujjat shaklida bo'ladi.

Axborotni hujjatlashtirish axborotni davlat axborot resurslariga kiritishning majburiy sharti hisoblanadi.

Davlat axborot resurslarida hujjatlashtirilgan axborot tizimlashtiriladi, tasniflanadi va tegishli rekvizitlar bilan ta'minlanadi.

Quyidagilar **hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizitlari** hisoblanadi:

- hujjatning nomi;
- axborotning nomi yoki egasi;
- axborot manbai;
- paydo bo'lishi, hujjatlashtirish sanasi va vaqti;
- foydalanish tartibi;
- tizimlashtirish va tasniflash uchun zarur bo'lgan boshqa rekvizitlar.

Davlat axborot resurslaridagi axborot matnli, grafikli, ovozli, video va multimedia (matnli, grafikli, ovozli va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo'ladi.

Davlat axborot resurslari foydalanishiga qarab:

- bazaviy axborot resurslariga;
- maxsus axborot resurslariga bo'linadi.

Barcha davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ularga berilgan vakolatlar doirasida umumiy foydalanish uchun mo'ljallangan axborot resurslari bazaviy davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Bazaviy davlat axborot resurslari tarkibiga O'zbekiston Respublikasi davlat axborot resurslari bo'yicha O'zbekiston Respublikasi jismoniy va yuridik shaxslari bo'yicha, O'zbekiston Respublikasi normativ-huquqiy hujjatlari bo'yicha, O'zbekistonning tabiiy resurslari bo'yicha, davlat organlarining veb-saytlari bo'yicha, umumiy foydalanadigan boshqa axborot resurslari bo'yicha ma'lumotlar bazasi kiradi.

Davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslarning tor kasbiy, o'ziga xos vazifalarini hal etishga mo'ljallangan, foydalanilishi cheklab qo'yilgan axborot resurslari maxsus davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Maxsus davlat axborot resurslari tarkibiga:

- idoralar, hududiy boshqaruv va hokimiyat organlarining;
- davlat budjet mablag'lari hisobiga tashkil etilgan yuridik va jismoniy shaxslarning;
- yuridik va jismoniy shaxslarning davlat sirlari va maxfiy axborotga ega bo'lgan ixtisoslashtirilgan axborot resurslari kiradi.

Davlat axborot resurslarini shakllantirishda:

- taqdim etiladigan axborotning ishonchliligi va to'liqligi;
- jismoniy va yuridik shaxslarning axborotdan foydalanish erkinligiga bo'lgan huquqlarini amalga oshirish;
- axborot xavfsizligi;
- axborotning davlat organlari tomonidan foydalanish uchun shart-sharoitlari;
- davlat axborot resurslarining axborot-texnologik mosligi;
- davlat axborot resurslarini arxivlashtirish tizimi ta'minlanadi.

Kadrlarni boshqarishni axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- Kadrlarni boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;
- Kadrlarni boshqarishni avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimini loyihalash;
- tizimni yaratishni tegishli texnik vositalari bilan ta'minlash;
- tizimni sinab ko'rish, tegishli o'zgartirishlar kiritish, Kadrlarni boshqarishni ta'minlash, avtomatlashtirilgan tizimni joriy etish;
- Kadrlarni boshqarish xizmati xodimlarini avtomatlashtirilgan tizimda ishlashga o'rgatish, ularni tegishli yo'riqnomalar va uslubiy materiallar bilan ta'minlash.

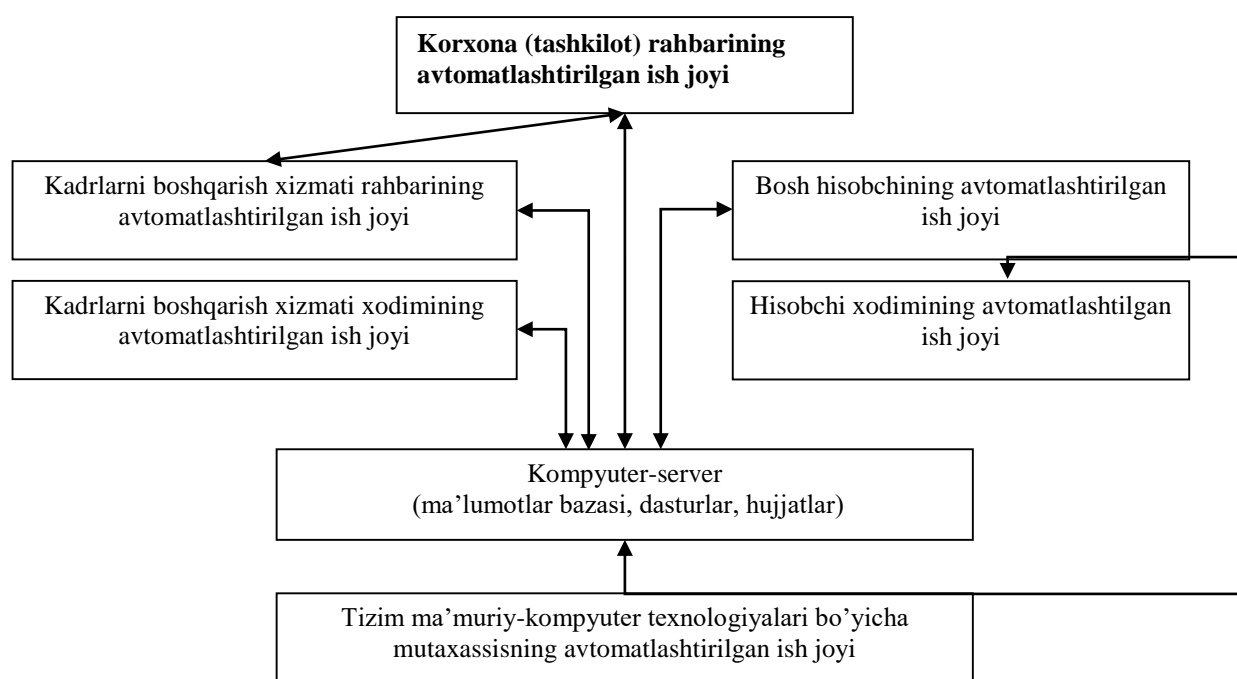
Ana shu bosqichlarning dastlabkisi — loyihalashdan avval tadqiqotlar o'tkazishda quyidagi masalalarni chuqur tahlil etib chiqish talab etiladi:

- kadrlarni boshqarish xizmati funksiyali tarkibi va uning axborot

faoliyati;

- mavjud axborot resurslari;
- axborot ehtiyojiga ega axborot oqimlari;
- axborot oqimlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari va buning maqsadga muvofiqligi.

Kadrlarni boshqarishni avtomatlashtirish vazifalarini amalga oshirishga qaratilgan kompleks avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimi quyidagicha (1.1-rasm) bo‘lishi mumkin. Mazkur tizimga ko‘ra avtomatlashtirilgan ish joylari shaxsiy kompyuterlardan foydalanilgan holda tashkil etiladi.



1.1-rasm. Kadrlarni boshqarish va buxgalteriya hisobini kompleks axborotlashtirish tizmi

Server esa quvvati ancha kuchliroq bo‘lgan kompyuterga ega bo‘ladi. Avtomatlashtirilgan ish joylari bilan server o‘rtasida axborot oqimlari muttasil almashib turiladi: kompyuterlarga axborotlar kiritiladi, ko‘zda tutilgan tartib va shakllarda axborot olinadi, ular bilan ish olib boriladi, so‘rov yoki mavjud axborotni ishlash orqali hujjatlar chiqariladi va hokazolar.

1.2. Kadrlar menejmentida axborot texnologiyalarining o‘rni

Tashkilotni boshqarish tizimining turli iyerarxik darajalarida bajariladigan xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy funksiyalari boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va asoslash hamda ularning bajarilishini nazorat qilishgacha qisqartiriladi. Shuning uchun kadrlar menejmenti – bu axborotni qabul qilish, tahlil qilish va qayta ishlash, saqlash, ishlatish, shakllantirishni o‘z ichiga olgan axborot jarayoni.

Kadrlarni boshqarish xizmatining axborot ta‘minoti – bu kadrlarni boshqarish xizmatida uning faoliyati davomida aylanib yuradigan ma‘lumotlarning hajmi, joylashishi va uni tashkil etish shakllari bo‘yicha amalga oshirilgan yechimlar to‘plamidir. U operativ, me‘yoriy va ma‘lumotnomalarni, texnik-iqtisodiy ma‘lumotlarning tasniflagichlarini, standartlashtirilgan va maxsus hujjatlar tizimlarini o‘z ichiga oladi.

Ma‘lumot:

- keng qamrovli – xizmat faoliyatining barcha jihatlarini (texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy) aks ettirish;
- operatsion – ma‘lumot olish tizimda sodir bo‘layotgan jarayon bilan bir vaqtda ketishi, aniq ma‘lumotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirishi kerak;
- sistematik – kerakli ma‘lumotlar doimiy ravishda olinishi kerak;
- ishonchli – ma‘lumotlar haqiqatda yuz beradigan jarayonlarga mos kelishi va o‘lchovlar yoki hisob-kitoblarga, tahlillarga asoslangan bo‘lishi kerak.

Kadrlarni boshqarish xizmatining axborot ta‘minoti tarkibiy jihatdan quyidagi guruhlariga bo‘linadi:

1. Mashinadan tashqari axborotni qo‘llab-quvvatlash – bu odam tomonidan bevosita qabul qilinadigan xabarlar, signallar, hujjatlar to‘plamidir. U axborotni tasniflash va kodlash tizimini, boshqaruv hujjatlari tizimini, hujjatlarni tartibga solish, saqlash va ularga o‘zgartirishlar kiritish tizimini o‘z ichiga oladi. Ushbu sohada axborot almashinuvi subyektdan boshqaruv obyektiga hujjatlar (buyruqlar, nizom va boshqalar), obyektidan subyektga (kadrlar masalalari bo‘yicha hisobotlar, so‘rovlar) harakati shaklida amalga oshiriladi.

Mashinadan tashqari axborot ta'minoti boshqarish obyektini aniqlashga (standartlar, qoidalar, buyruqlar yordamida), ma'lumotlarni rasmiylashtirishga, belgilangan shakldagi hujjatlar shaklida taqdim etishga imkon beradi.

2. Mashina ichidagi axborotni qo'llab-quvvatlashga ma'lumotlar massivlari va ushbu massivlarning ma'lumotlarini tartibga solish, to'plash, saqlash va ularga kirish uchun dasturlar tizimi kiradi.

Kompaniyaning axborot ta'minoti quyidagi tashkiliy va uslubiy talablarga javob berishi kerak: axborot bazasidagi ma'lumotlarning minimal takrorlanishi; hujjatlar shakllari sonining qisqarishi; hujjatlardagi (mashinadan tashqarida) va ichki mashinadagi ma'lumotlarni kompyuterlarda qayta ishlash qobiliyati; turli xil foydalanuvchilarga turli darajadagi konkretlashtirish bilan ma'lumot olish imkoniyatini yaratadigan axborotni qo'llab-quvvatlashning ma'lum bir ortiqchaligi.

Kadrlarni boshqarish tizimi faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan axborot bazasiga bog'liq. Ikkinchisi – bu ishchilar tarkibida, ularni o'rab turgan ishlab chiqarish va ijtimoiy muhitda yuz beradigan jarayonlarning miqdoriy xususiyatlari yordamida boshqariladigan tizim holati va uning rivojlanish tendensiyalari haqidagi ma'lumotlar to'plamidir. Darhaqiqat, har qanday boshqaruv qarori vaziyat, ta'sir etuvchi omillar va ularning o'zaro aloqalari haqidagi bilimlarga asoslangan bo'lishi kerak. Axborot boshqaruvning barcha funksiyalarini amalga oshirishga yordam beradi: rejalashtirish, tashkiliy, nazorat qilish, tartibga solish, tarqatish.

Kadrlarni boshqarishda foydalaniladigan ma'lumotlar, o'z mohiyatiga ko'ra, birlamchi buxgalteriya hisobi materiallari, shuningdek, umumlashtirilgan shaklda taqdim etilgan hisobot materiallari asosida normativ, ma'lumotnoma, uslubiy, buxgalteriya hisobiga bo'linadi.

Birlamchi ma'lumotlarning asosiy manbai kadrlar bo'limlarining hujjatlari (kadrlarni hisobga olish uchun shaxsiy varaqlar, xodimlarning shaxsiy kartalari, shaxsiy ishlar), korxonalar va tarkibiy bo'linmalar rahbariyati tomonidan xodimlarning shaxsiy tarkibiga nisbatan chiqarilgan buyruq va ko'rsatmalar, bajarilgan va

bajarilgan ish bo'yicha dastlabki buxgalteriya hisoboti va hisobot hujjatlari, korxonaga xizmat ko'rsatadigan sanoat bo'lmagan tarkibiy bo'linmalarining hujjatlari va boshqalar.

Ma'lumotlarning yana bir manbai – bu xodimlarning o'zlari muayyan masalalar bo'yicha fikrlari, sotsiologik tadqiqotlar materiallari (so'rovnomalar, intervyular va boshqalar), psixofiziologik tadqiqotlar natijalari (xodimlarni sinovdan o'tkazish) va boshqalar. Bunday holda, bu muhim ahamiyatga ega maxfiy bo'lgan sotsiologik ma'lumotlarni himoya qilish. Bu, avvalo, jamoadagi shaxslararo munosabatlarni o'rganishda xodimlarning fikrlariga tegishli.

Kadrlar holatini belgilaydigan ko'plab jarayonlar juda jadal: kadrlar almashinuvi tufayli kadrlar soni o'zgaradi, uning tarkibi barcha belgilar majmuasiga muvofiq: jinsi, yoshi, ish staji va boshqalar bo'yicha, xodimlarning ishlab chiqarish ichidagi harakati jarayoni, tarkibiy bo'linmalar o'rtasida doimiy ravishda o'zgarib turadi, kasb o'zgaradi, mahorat darajasi o'zgaradi. Bunday holda, ma'lumotlar ishchi kuchining haqiqiy tarkibining talab qilinadiganiga muvofiqligini, bo'sh ish joylarini to'ldirish vaqtini nazorat qilish vositasi sifatida ishlaydi. Shuning uchun xodimlar ma'lumotlariga qo'yiladigan asosiy talablar samaradorlik va ishonchlilikdir.

Kadrlar bilan ishlashning ijtimoiy yo'nalishi alohida xodimlarga tegishli ijtimoiy xarakterdagi yetarlicha xilma-xil ma'lumotlarni to'plash vazifasini qo'yadi. Shunday qilib, lavozimga tayinlash uchun nomzodlarni tanlashda ma'lumotlar banki nafaqat sanoat, balki ijtimoiy-demografik, intizomiy va hattoki tibbiy xarakterdagi ma'lumotlarni ham o'z ichiga olishi kerak.

Kadrlar ishini o'z ishchi kuchini rivojlantirishga yo'naltirish mehnat xarajatlari, inson kapitaliga investitsiyalar (ish haqi, o'qitish, tibbiy xizmat, ijtimoiy xizmatlar va boshqalar) haqida ma'lumotsiz muvaffaqiyatli bo'lmaydi. Bunday ma'lumotlarning mohiyati shunchaki kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlardan sezilarli darajada farq qiladi, chunki ular buxgalteriya tizimiga tegishli.

Mehnatdan oqilona foydalanish darajasining miqdoriy xarakteristikasi, mehnat natijalarini baholash va boshqalar talab qilinadi.

Yuqoridagilarni umumlashtirib, ma'lumot sifatini baholash uchun quyidagi mezonlarni shakllantirishimiz mumkin. U bo'lishi kerak:

- obyektiv (to'liq, izchil, ishonchli);
- dolzarb (kadrlar holatini rivojlantirish jarayonida paydo bo'ladigan rahbarlar va mutaxassislarning obyektiv axborot ehtiyojlarini qondirish);
- o'z vaqtida;
- maqsadga muvofiq;
- ixcham (ixcham, ammo kerakli to'liqlikni yo'qotmasdan);
- kommunikativ (menejerlar va mutaxassislar uchun tushunarli va ma'qul).

Tizim sifatida axborotni qo'llab-quvvatlash

Kadrlarning turli xil ma'lumotlarini yig'ish, saqlash, qayta ishlash, tahlil qilish, foydalanuvchilarga (boshqaruv subyektlari – kadrlar xizmati va menejerlar) qulay shaklda taqdim etish zarurati korxonada tegishli axborot tizimini yaratish vazifasini qo'yadi.

Bunday tizimni tashkil etuvchi elementlari bu kadrlar muammolarini hal qilish uchun axborot ta'minoti uchun moslashtirilgan buxgalteriya hisobi, to'g'ri tashkil etilgan buxgalteriya hisobi, yig'ish, saqlash, qayta ishlash, qidirish va berish uchun asbob-uskunalar va materiallar.

Ushbu tizimga qo'yiladigan asosiy talablar kompyuterlardan keng foydalanish, zamonaviy axborot texnologiyalari, matematik usullar va modellashtirish va boshqalar.

Axborot tizimining asosini har bir xodim, uning muhiti va unga taalluqli bo'lmagan ish sharoitlari to'g'risidagi ma'lumotlarni aks ettiruvchi yagona massiv tashkil qilishi kerak, bu esa o'z navbatida ma'lum bir ma'lumotni tashkil qilishni va ma'lumotlar massivi bilan ishlash usullarini talab qiladi.

Kadrlar jamoasida va ularning muhitida sodir bo'layotgan jarayonlar juda dinamik bo'lganligi sababli, ushbu o'zgarishlarning barchasini zudlik bilan axborot ma'lumotlari qatorida aks ettirish muhimdir. Axborot tizimi korxonada hujjatlar aylanishi bilan yaqin

aloqada bo'lsa, bunday talabni bajarish mumkin: xodimlarga tegishli buyruqlar har bir xodim uchun massivda mavjud bo'lgan ma'lumotlarni darhol tuzatish uchun ishlatiladi.

Kadrlar haqidagi ma'lumotni ish joylarining tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar, ushbu ish joylari bo'yicha xodimga qo'yiladigan talablar bilan, ish haqining mumkin bo'lgan darajasi, mehnat sharoitlari holati va boshqalar bilan bog'lash juda muhimdir. Ushbu yondashuv birinchi navbatda axborotni qidirish vazifalari (ma'lumot massivida berilgan xususiyatlarga ega bo'lgan qidiruv ishchilari), foydalanuvchilarning so'rovlariga muvofiq ishchilarni guruhlash, qayta guruhlashtirish.

Faoliyatni amalga oshirish natijasida yuzaga kelgan ba'zi parametrlar bo'yicha obyekt holatidagi o'zgarishlarni kuzatib borish, menejerlar qayta aloqa tizimida samarali boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishi va uning bajarilishini nazorat qilishi mumkin.

Axborot tizimi eng muhim omillarni aniqlashga va omillar hamda natijalar o'rtasidagi sababiy aloqalarni o'rnatishga yordam berishi kerak. Ushbu turdagi ma'lumotlar kompaniya xodimlarini rivojlantirish uchun asos bo'lgan maqsadlarni ishlab chiqish uchun zarurdir.

Avtomatlashtirilgan kadrlar axborot tizimlari

Kattalashib borayotgan hajmlar sharoitida zaruriy ma'lumotlarni boshqarish jarayonlarini o'z vaqtida ta'minlash bo'yicha talablarni amalga oshirish, agar axborot bazasi o'zining tashkiliy dizaynini xodimlarni boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi – "Kadrlar" ACS shaklida topsa, to'liq amalga oshirilishi mumkin (yoki uning versiyasi – shaxsiy kompyuter asosida tayyorlangan kadrlar xizmati (AWP) avtomatlashtirilgan ish stansiyasi). Ushbu yondashuv boshqaruv jarayonining yangi axborot texnologiyasini amalga oshirishga imkon beradi [5].

ACS "Kadrlar" – bu inson va kompyuter texnologiyalari o'rtasidagi yaqin munosabatlarga, shuningdek, boshqaruv amaliyotida ishlab chiqilgan qarorlarni optimallashtirish va avtomatlashtirish texnikasi hamda usullaridan keng foydalanishga asoslangan xodimlarni boshqarishni tashkil etish shakli.

Kadrlar bo'yicha xodim uchun avtomatlashtirilgan ish stansiyasi – bu kadrlar bo'yicha mutaxassis professional funksiyalarni bajaryotganda buxgalteriya hisobi jarayonini avtomatlashtiradigan kompyuterlar va boshqa vositalar bilan jihozlangan ish joyi. Ushbu vositalar texnik, axborot, matematik, dasturiy ta'minot, texnologik, lingvistik, huquqiy va ergonomik ta'minotni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, odatdagi ishlardan ozod qilinadigan va keraksiz operatsiyalarni bajaradigan kadrlar xizmati xodimlarining mehnat mazmuni o'zgaradi. Ular interaktiv rejimda (aloqa rejimi) ishlaydi, ma'lumotlarni qayta ishlashning texnologik jarayonidagi barcha operatsiyalar turlarini (yig'ish, tayyorlash, kiritish, qayta ishlash, chiqarish va kerakli ma'lumotlarni ko'paytirish) bajaradi. AWS "Kadrlar" foydalanuvchiga quyidagilarni taqdim etadi:

- xodim haqida ma'lumotlarni kiritish va tuzatish;
- har xil turdagi chiqish hujjatlarini shakllantirish va berish;
- yangi ma'lumotlar bazalarini yaratish;
- ma'lumotlar massivi tarkibidagi o'zgarishlar;
- yangi komplekslar va vazifalarni qo'shish, tegishli menyuni o'zgartirish;

- ma'lum bir sana uchun ma'lumotlarni qayta hisoblash va h.k.

Kichik tizim muammolarini hal qilish uchun dastlabki ma'lumotlar kadrlarni birlamchi hisobga olish, rejalashtirish hujjatlari, umumrossiya va mahalliy klassifikatorlar (ishchilar kasblari, xodimlarning lavozimlari, malakalari, toifalari tasniflagichlari va boshqalar) bo'yicha yagona hujjatlar shakllari asosida yaratiladi.

Ma'lum bir kadr haqidagi ma'lumotlar uning ish joyi to'g'risidagi ma'lumotlarni, demografik ma'lumotlarni, ma'lumotni, maxsus o'qitishning mavjudligini, oilaviy ahvolni, korxonadagi harakatni (tarkibiy bo'linma bo'yicha, kasb o'zgarishi, malakaning o'sishi) va boshqalarni o'z ichiga oladi. Turli asoslar bo'yicha umumlashtirilgan ko'rsatkichlarning katta to'plamini o'z ichiga oladi va kadrlarni rejalashtirishning uzluksizligini ta'minlaydigan, ko'p o'zgaruvchanlik va ko'p faktorli hisob-kitoblarni ta'minlaydigan hisobotlar, ro'yxatlar, ma'lumotnomalar, tahliliy ishlanmalar, hisob-kitoblar va boshqalar shakllariga ega.

Kadrlarni boshqarish tizimining samarali ishlashi uchun korxonada ma'lumotlarni uzatishning zamonaviy imkoniyatlari asosida boshqaruvning barcha darajalari o'rtasida kadrlar to'g'risida o'zaro ma'lumot almashishni ta'minlaydigan yagona avtomatlashtirilgan kompyuter tarmog'ini yaratish muhimdir.

Xorijiy mamlakatlarning amaliyoti korxonalarni tarmoqlararo va milliy mahalliy tarmoqlarga ulash imkoniyatidan dalolat beradi, bu esa umuman mehnat bozori va hattoki ayrim ishchilar – ularning o'tgan ish joylari, ixtisoslashuvi to'g'risida to'liqroq ma'lumotga ega bo'lishga imkon beradi (malaka va boshqalar).

“Kadrlar” avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini ishlab chiqish va joriy etish quyidagi vazifalarni hal qiladigan xodimlar uchun avtomatlashtirilgan ma'lumot-ma'lumot tizimidan boshlab bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak:

- xodimlarning shaxsiy hisobi;
- kadrlar bo'yicha hisobotlarni tuzish;
- kadrlarning sifat tarkibi va harakatini tahlil qilish;
- talab qilingan ma'lumotni so'rov bo'yicha berish;
- kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish.

Bu yerda tizimning modulli prinsipini amalga oshirish maqsadga muvofiqdir, bu tizimni turli toifadagi foydalanuvchilarga moslashtirish, tizimni qurish va uning funksiyalarini kengaytirishga imkon beradi. Shunday qilib, xodimlar tomonidan axborot tizimini yaratish variantlaridan biri beshta modulni o'z ichiga oladi:

1) “Xodimlar”: shtatlar jadvalini shakllantirish, bo'linmalar va umuman tashkilot tomonidan bo'sh ish o'rinlarini hisobga olish;

2) “Buyurtmalar”: xodimlarning barcha turdagi buyruqlarini tayyorlash va amalga oshirish, ularning bajarilishini nazorat qilish;

3) “kadrlar”: xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar bazasini shakllantirish, shu jumladan xodimning shaxsiy kartasidagi ma'lumotlar, sertifikatlashtirish natijalari, malaka oshirish, transferlar, mukofotlar, jarimalar va h.k.

4) “Adabiyotlar”: ma'lumotlar bazasining barcha ko'rsatkichlari bo'yicha ma'lumotlarni qidirish va tahlil qilish, kiruvchi so'rovlar bo'yicha ma'lumotnomalarni tezkor tayyorlash va h.k.;

5) “Statistika”: istalgan vaqt davomida ma’lumotlarni arxivlash, ularni chop etish qobiliyatiga ega bo‘lgan standart shakllarni tayyorlash.

Tizimning keyingi rivojlanish bosqichlarida quyidagi vazifalar hal etiladi:

- xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish;
- kadrlarni tanlash va joylashtirish;
- mutaxassislarning ehtiyojlari va joylashishini rejalashtirish va boshqalar.

Korxonaning kadrlar bilan ishlashini axborot bilan ta’minlash sifatini oshirishning asosiy usullari, hozirgi holatini tahlil qilishda ko‘rsatilgandek:

- kadrlar, iqtisodiy va sotsiologik ma’lumotlarning keyingi integratsiyasi;
- axborot fayllariga o‘zgartirish kiritish samaradorligini oshirish;
- yangi ish beruvchini bo‘sh ish o‘rinlari (lavozimlar) xususiyatlari bilan o‘zaro bog‘lashga imkon beradigan ish joylarining xususiyatlari, ishning mazmuni, xodimga qo‘yiladigan ba’zi talablar to‘g‘risida ma’lumotlarning sezilarli darajada kengayishi;
- xodimlarga mumkin bo‘lgan ish haqi, kasbiy va malakasini oshirishi to‘g‘risida ma’lumot va xodimning yangi ish joyidan kutgan natijalarini o‘z vaqtida baholash uchun zarur bo‘lgan boshqa ma’lumotlar bilan ta’minlash;
- kadrlar xizmati xodimlarining kompyuter savodxonligini oshirish va boshqalar.

Shaxsiy ma’lumotlar va ularning maxfiyligi

Shaxsiy hayotga bo‘lgan huquqlarini himoya qilish, shaxsiy va oilaviy sirlar.

Ushbu qonunning maqsadlari uchun quyidagi asosiy tushunchalar qo‘llaniladi:

1) shaxsiy ma’lumotlar – shaxsga tegishli bo‘lgan yoki shu ma’lumotlar asosida aniqlangan har qanday ma’lumot (shaxsiy ma’lumotlar subyekti), shu jumladan uning familiyasi, ismi, otasining ismi, tug‘ilgan sanasi va joyi, manzili, oilasi, ijtimoiy, mulkiy holati, ma’lumoti, kasbi, daromadi, boshqa ma’lumotlar;

2) operator – shaxsiy ma'lumotlarni qayta ishlashni tashkil qiluvchi va (yoki) amalga oshiradigan, shuningdek, shaxsiy ma'lumotlarni qayta ishlashning maqsadlari va mazmunini belgilaydigan davlat organi, munitsipal organ, yuridik yoki jismoniy shaxs;

3) shaxsiy ma'lumotlarni qayta ishlash – shaxsiy ma'lumotlarni to'plash, tizimlashtirish, to'plash, saqlash, aniqlashtirish (yangilash, o'zgartirish), ulardan foydalanish, tarqatish (shu jumladan uzatishni), shaxsiylashtirish, blokirovka qilish, yo'q qilishni o'z ichiga olgan shaxsiy ma'lumotlar bilan harakatlar (operatsiyalar);

4) shaxsiy ma'lumotlarni tarqatish – shaxsiy ma'lumotlarni ma'lum bir shaxslar doirasiga o'tkazishga (shaxsiy ma'lumotlarni uzatish) yoki cheksiz ko'p odamlarning shaxsiy ma'lumotlari bilan tanishishga, shu jumladan ommaviy axborot vositalarida shaxsiy ma'lumotlarni oshkor qilishga, joylashtirishga qaratilgan harakatlar. axborot va telekommunikatsiya tarmoqlarida yoki shaxsiy ma'lumotlarga boshqa usul bilan kirishni ta'minlash;

5) shaxsiy ma'lumotlardan foydalanish – shaxsiy ma'lumotlar mavzusiga yoki boshqa shaxslarga nisbatan huquqiy oqibatlariga olib keladigan yoki boshqa yo'llar bilan huquqlari va erkinliklariga ta'sir qiladigan qarorlar qabul qilish yoki boshqa harakatlarni amalga oshirish maqsadida operator tomonidan amalga oshiriladigan shaxsiy ma'lumotlar bilan harakatlar (operatsiyalar). shaxsiy ma'lumotlar mavzusi yoki boshqa shaxslar;

6) shaxsiy ma'lumotlarni blokirovka qilish – shaxsiy ma'lumotlarni to'plashni, tizimlashtirishni, to'plashni, ishlatishni, tarqatishni, shu jumladan ularni uzatishni vaqtincha tugatish;

7) shaxsiy ma'lumotlarni yo'q qilish – natijada shaxsiy ma'lumotlarning ma'lumot tizimidagi shaxsiy ma'lumotlarning tarkibini tiklashning iloji bo'lmagan yoki natijada shaxsiy ma'lumotlarning moddiy tashuvchilari yo'q qilingan harakatlar;

8) shaxsiy ma'lumotlarni shaxssizlashtirish – natijada shaxsiy ma'lumotlarning shaxsiy ma'lumotlarning ma'lum bir subyektiga tegishlilikini aniqlash mumkin bo'lmagan harakatlar;

9) shaxsiy ma'lumotlarning axborot tizimi – ma'lumotlar bazasida joylashgan shaxsiy ma'lumotlar, shuningdek

avtomatlashtirish vositalari yordamida yoki bunday vositalardan foydalanmasdan bunday shaxsiy ma'lumotlarni qayta ishlashga imkon beradigan axborot texnologiyalari va texnik vositalar to'plami bo'lgan axborot tizimi;

10) shaxsiy ma'lumotlarning maxfiyligi – shaxsiy ma'lumotlar subyektining roziligisiz yoki boshqa qonuniy asoslarsiz ularning tarqalishiga yo'l qo'ymaslik uchun operator yoki shaxsiy ma'lumotlarga kirish huquqini olgan boshqa shaxslar uchun majburiy talab;

11) jamoat uchun mavjud bo'lgan shaxsiy ma'lumotlar – shaxsiy ma'lumotlar, shaxsiy ma'lumotlar subyektining roziligi bilan ta'minlanadigan yoki federal qonunlarga muvofiq maxfiylik talablari qo'llanilmagan cheksiz ko'p odamlarga kirish.

Kadrlarni boshqarish tizimini texnik qo'llab-quvvatlash

Kadrlarni boshqarish tizimini texnik qo'llab-quvvatlashning asosi – bu texnik vositalar to'plami, ya'ni yig'ish, saqlash, qayta ishlash, tahlil qilish, uzatish va chiqarish uchun texnik vositalar to'plami, shuningdek, ofis uskunalari. Texnik vositalardan foydalanish samaradorligi doimiy xarajatlarni kamaytirish bilan emas, balki xodimlarni boshqarish xizmatining iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilash orqali aniqlanishi kerak.

Menejment xodimlarni boshqarish tizimining texnik vositalari kompleksiga qo'yiladigan asosiy talablarni umumlashtiradi.

1. Dasturiy ta'minot, axborot, kompleksga kiritilgan vositalarning texnik muvofiqligi.

2. Xodimlarni boshqarish xizmati faoliyati shartlariga moslashish.

3. Yangi texnik vositalar va foydalanuvchilarni ulash maqsadida kengaytirish imkoniyati. Texnikani tanlashda jihozning maqsadi va ishlash ko'rsatkichlariga, ishonchliligi va ishlamay ishlashiga, har xil turdagi asbob-uskunalar, shu jumladan shaxsiy kompyuterlar ishlashining mosligiga, jihozlarning narxi, xizmat ko'rsatishning tarkibi va soniga e'tibor berish kerak. xodimlar va jihozni joylashtirish uchun zarur bo'lgan maydon.

Korxonaning xodimlarni boshqarish tizimida qo'llaniladigan texnik vositalarning turini, modelini tanlash sanoat mahsulotlarining

klassifikatori bo'yicha (o'zgarishlarni hisobga olgan holda), shuningdek, turli xil kataloglardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Texnik qo'llab-quvvatlash sohasidagi unifikatsiya va standartlashtirish xodimlarni boshqarish tizimining texnik vositalari kompleksini samarali shakllantirishga yordam beradi. Kadrlarni boshqarish tizimi uchun texnik bazani yaratishda milliy standartlardan tashqari, yetakchi kompaniyalar – tegishli asbob-uskunalarini ishlab chiqaruvchilar tomonidan o'rnatilgan texnik vositalardan foydalanish standartlarini belgilaydigan amalda standartlardan foydalanish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish tizimining texnik ta'minoti katta mablag' talab qilishi mumkin. Shuni esda tutish kerakki, texnik yordam xodimlari quyi tizimining eng kam moslashuvchan qismidir; tashkilot xodimlarini boshqarish tizimining texnik imkoniyatlarini o'zgartirish uchun katta moddiy xarajatlar talab etiladi. Shuning uchun texnik vositalar kompleksini shakllantirishdagi xatolar jiddiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Kadrlarni boshqarish xizmatining texnik vositalari majmuasiga ofis texnikasi ham kiradi. Texnik vositalarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashda tashkilot rahbariyati shuni ham yodda tutishi kerakki, turli xil ofis jihozlaridan foydalanish o'zlari bilan, hujjatlar bilan ishlashning ayrim turlari mehnat zichligini 3–4 baravarga kamaytiradi.

1.3. Kadrlarni boshqarish uchun dasturiy mahsulotlar va ularni rivojlantirish tendensiyalari

Axborotni boshqarish tizimlarining rivojlanish bosqichlari

Odatiy ravishda axborotni boshqarish tizimlari rivojlanishining uch bosqichini ajratish mumkin.

Birinchi bosqich (1960–70-yillarning o'rtalari). Ma'lumotlarni markazlashgan holda qayta ishlovchi yirik kompyuterlarning paydo bo'lishi. Korxonaning avtomatik boshqaruv tizimlari.

Birinchi bosqichning avtomatik boshqaruv tizimlari quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turardi:

– korxonada hisoblash markazi (CC) deb nomlangan maxsus jihozlangan xonaga oʻrnatilgan va ish paytida maxsus xodimlar tomonidan xizmat koʻrsatiladigan bitta kompyuterning mavjudligi;

– maʼlumotlarni markazlashtirilgan tarzda qayta ishlash. Dastlabki maʼlumotlar tashkilot rahbariyatida yoki boshqa boʻlinmalarida shakllangan va keyinchalik qayta ishlash uchun kompyuterga uzatiladigan hujjatlarga maʼlum bir shaklda kiritilgan. Maʼlumotlar qogʻozdan zımbalama kartalari va magnit lentalariga oʻtkazildi. Keyin operator maʼlum bir muammoni hal qilish uchun moʻljallangan dasturni ishga tushirdi va agar kerak boʻlsa, qoʻshimcha dastlabki maʼlumotlarni kiritdi. Ish natijasi bosma shaklda chiqarilgan va dastlabki maʼlumotlarni tayyorlagan tarkibiy boʻlinmaga qaytarilgan;

– xodimlarning kompyuter sohasidagi, menejment sohasidagi muammolarini hal qilish paytida ularning mavjudligi mumkin emasligi;

CC ShKdagi vazifalarni bajarish uchun tartibga solingan jadval;

– kompyuter ishida vaqti-vaqti bilan ishlamay qolishi sababli belgilangan jadvalning buzilishi;

– tez-tez natija olishning kechikishi sababli boshqaruv xodimlarining ish vaqtidan oqilona foydalanish;

– axborot bazasi tarkibiga kiritilgan atributlar soni boʻyicha yozuvning qatʼiy tuzilishiga va ularning har birini saqlash uchun bir xil qatʼiy formatga ega boʻlgan massivlarda joylashgan;

– korxonada avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish, joriy etish va ekspluatatsiya qilish uchun avtomatlashtirish boʻyicha vazifalarni belgilash bilan shugʻullanadigan, ularni dasturlarda mujassam etgan va kerak boʻlganda ularni oʻzgartirgan maxsus boʻlim tashkil etildi.

Ikkinchi bosqich (70-yillarning oʻrtalari – 80-yillarning oxiri). Aqlli terminallar va tarqatilgan maʼlumotlarni qayta ishlash elementlari. Ikkinchi bosqichning asosiy nuqtasi Rossiya bozorida birinchi shaxsiy kompyuterlarning paydo boʻlishi deb hisoblanishi mumkin. Ularning boshqaruv funksiyalarini avtomatlashtirish uchun ishlatilishi kompyuterda vazifalarni amalga oshirish texnologiyasini tuzatishga imkon berdi.

Tarqatilgan ma'lumotlarni qayta ishlash elementlari paydo bo'ldi:

- dastlabki ma'lumotlar tayyorlangan joyda tayyorlandi va tuzatildi, ya'ni avtomatlashtirilgan ish joylari tashkil etila boshlandi;
- bu yerda dastlabki ishlov berish oddiy va qisqa muddatli dasturlar yordamida amalga oshirildi;

- Word so'z muharrirlari, elektron jadvallar va ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimlari kabi dasturiy vositalar ishlab chiqilgan.

Uchinchi bosqich (80-yillarning oxiridan to hozirgi kungacha). Yangi axborot texnologiyalari va korporativ biznes jarayonlarini boshqarish tizimlarining paydo bo'lishi. Yangi axborot texnologiyalari hisoblash texnologiyalaridan foydalanishdagi quyidagi o'zgarishlarning kombinatsiyasidir:

- Shaxsiy kompyuter quvvatini doimiy ravishda oshirish va ularning o'lchamlarini kamaytirish;

- axborot uzatishning texnik vositalarini rivojlantirish (kosmik va optik tolali aloqa), ma'lumotni Yerning deyarli har qanday nuqtasiga vaqt chegarasiz yetkazib berishni ta'minlash;

- ma'lumotlarni saqlash va saqlash vositalarini rivojlantirish hamda takomillashtirish;

- axborotning prinsipial jihatdan yangi vositalarini (skanerlash va nutqni kiritish) va hujjatlar bilan ishlash dasturlarini ishlab chiqish;

- ma'lumotlar strukturasi ularni qayta ishlash dasturlaridan mustaqilligi;

- mahalliy va global kompyuter tarmoqlarini tashkil etish.

Kadrlar uchun xizmat paketlariga umumiy nuqta

Har bir dastur to'plami (PPP) har qanday xususiyatlar to'plamiga qarab tahlil qilinishi mumkin:

- narx;

- kompyuter va tashqi qurilmalarning talab qilinadigan texnik parametri;

- hujjatlarning holati;

- texnologik parametrlar (kirish, ma'lumotlar bazasining yaxlitligini boshqarish, egiluvchanlik va ochiqlik, foydalanuvchi

muhitining o‘ziga xos xususiyatlarini texnik va tashkiliy jihatdan sozlash qobiliyati);

- asboblarning mavjudligi;
- foydalanuvchi interfeysining sifati;
- tarmoq imkoniyatlari;
- amalga oshirish va ishlashni o‘rganishning murakkabligi;
- boshqa paketlar bilan o‘zaro bog‘liqlik.

Kadrlar uchun dastur paketlariga umumiy nuqta:

1. “Atlant-ramkalar”:

- asosiy ma’lumotlar bazasi;
- har xil chiqish ma’lumotlarini chop etish;
- turli qonunchilik va huquqiy tizimlar to‘g‘risida ma’lumot.

2. INFIN kompaniyasining xodimlarini boshqarish uchun to‘plam. O‘zgarishlar:

- mini (30 nafargacha xodim);
- maxi (100 tagacha);
- super (cheksiz).

3. “Flagman” korporativ tizimining kadrlar quyi tizimi.

4. “Galaxy” integral to‘plamining xodimlarni boshqarish moduli.

Imkoniyatlar:

- turli xil asoslarda kompozitsiyani tahlil qilish;
- kadrlarni boshqarish;
- har bir modulda “Ish haqi va xodimlar” kichik tizimi mavjud.

5. IT-kompaniyasining “Boss-Kadrovik” shaxsiy pensiya hisobini o‘z ichiga oladi.

6. N.System elektron hujjat aylanish tizimiga kiruvchi “Kadrlar menejmenti” moduli.

Imkoniyatlar:

- tashkiliy tuzilmani yaratish;
- kadrlar bo‘limi ishini tashkil etish.

7. “Kadrlar” avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi. Kadrlar jadvalini boshqarish qobiliyati, Ish haqini hisoblash, shaxsiy kartalar va boshqalar.

8. “Nika-Soft” kompaniyasining “Kadrlar” moduli.

Imkoniyatlar:

- xodimlarning buxgalteriya hisobi;
- tashkilotning iyerarxik tuzilishi;
- rejalashtirish;
- ish vaqtini hisobga olish.

9. “Omega” kompaniyasining xodimlarni boshqarish avtomatlashtirilgan tizimi.

Kadrlar xizmatini boshqarish faoliyatida axborot texnologiyalaridan foydalanishni tahlil qilish asosida xulosalar

1. Ko‘pincha, korporativ boshqaruv tizimlari Rossiya bozorida alohida tizimlardan iborat bo‘lib namoyish etiladi, modullar, ularning har biri alohida ish jarayoniga yo‘naltirilgan.

2. Barcha paketlar boshqaruv funksiyalarini avtomatlashtirish muammosiga an‘anaviy yondashuvni amalga oshiradilar. Xodimlarni hisobga olish va so‘rov bo‘yicha ma‘lumot berishga, shuningdek, davriy hisobotni shakllantirish bo‘yicha ma‘lumotlarga e‘tibor qaratiladi.

3. Bugungi kunda biron-bir mahalliy to‘plamda boshqa tashkilotlarning ma‘lumotlar bazasi bilan bog‘lanish mavjud emas.

4. Ikkala paket ham boshqa paketlarda tayyorlangan ma‘lumotlarni to‘g‘ridan to‘g‘ri import qilishni nazarda tutmaydi.

5. Bir qator paketlarga kadrlar funksiyasi kiradi.

6. Barcha to‘plamlar fotosuratlarni joylashtirish imkoniyatiga ega bo‘lgan “shaxsiy karta” rejimiga ega.

7. Muammolarni yechishda har doim ham to‘g‘ri algoritmdan foydalanilmaydi.

8. Barcha to‘plamlar ma‘lumotlarning tartibga solinadigan so‘rovlar asosida kiritilganligi va tartibga solinmagan so‘rovlar kelib tushganligi sababli turli xil chiqish hujjatlarining chiqarilishini ta‘minlaydi.

9. Ko‘rib chiqilgan paketlarning deyarli birortasida ichki mehnat birjasini tashkil etish va undan foydalanish ko‘zda tutilmagan.

1.4. Kadrlar faoliyatini takomillashtirishda axborot texnologiyalaridan foydalanish

Bugungi kunda korxonalar va firmalar murakkab tashkil etilgan tizimlar bo‘lib, ularda asosiy va aylanma mablag‘lar, moddiy va

mehnat resurslari va boshqalar mavjud. Ushbu tizimlarning doimiy o'zgarishi va murakkab o'zaro ta'siri, shuningdek, ularning bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlashi boshqaruvni takomillashtirish uchun yangi maqsadlarni qo'ydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlar, korxonalar va firmalarning faoliyati ishlab chiqarishni tashkil etish, rejalashtirish va tahlil qilish jarayonlarini, moliyaviy ishlarni, mahsulotni yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan munosabatlarni rivojlantirish sohasida hal qilinishi zarur bo'lgan masalalar va vazifalar hajmining hamda murakkabligining oshishiga olib keladi. Zamonaviy avtomatlashtirilgan axborot tizimini tashkil qilmasdan ushbu muammolarni tezkor hal qilish mumkin emas.

Boshqaruv axborot tizimining funksiyalari strategik va taktik rejalashtirish, tashkilotning buxgalteriya hisobi va operatsion boshqaruv vazifalarini hal qilishni o'z ichiga oladi. Buxgalteriya va materiallarni hisobga olish, soliqlarni rejalashtirish, nazorat qilish va boshqalarni o'z ichiga olgan vazifalarning asosiy qismi. Bu operatsion boshqaruv ma'lumotlarini ikkilamchi qayta ishlash orqali hal qilinadi. Bunday buxgalteriya nazoratning majburiy qo'shimcha vositasidir.

Axborotni boshqarish tizimlaridan foydalanish quyidagi imkoniyatlarni beradi:

Qarorlarning haqiqiylikini oshirish uchun ma'lumotlarni tezkor ravishda to'plash, uzatish va qayta ishlash tufayli;

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot, korxonalar, firmani boshqarish to'g'risida o'z vaqtida qaror qabul qilishni ta'minlash;

Yuqori darajadagi boshqaruv samaradorligiga erishish uchun barcha darajadagi menejerlarga o'z vaqtida ma'lumot berish orqali;

Hukumatning turli darajalarida va turli idoralarda qabul qilinadigan qarorlarni muvofiqlashtirish;

Mehnat unumdorligi o'sishini oshirish, noishlab chiqarish yo'qotishlarini kamaytirish va boshqalar.

Axborot texnologiyalari tashkilotni boshqarishning axborot tizimining asosiy tarkibiy qismi bo'lganligi sababli, bu tashkilot, korxonalar yoki kompaniyaning faoliyati bilan bevosita bog'liqdir.



1.3-rasm. Axborot tizimlarining tasnifi qaysi parametrlarga bog'liqligi

Avtomatlashtirilgan texnologiyani tashkil etish turi bir necha omillar bilan belgilanadi:

- korxonalar yoki tashkilotning faoliyat doirasi;
- korxonalar yoki tashkilot turi;
- sanoat yoki boshqa faoliyat turlari;
- korxonalar yoki tashkilotning boshqaruv modeli;
- boshqaruvdagi vazifa va maqsadlar
- mavjud axborot infratuzilmasi va boshqalar.

Axborot texnologiyalarini qurish strategiyasini tanlashning asosiy omili iqtisodiy obyektning ko'lamini hisoblanadi. Tashkilotlar, korxonalar, firmalar uchun guruhga bo'linadi – kichik, o'rta va katta (katta).

Kichik korxonalar (tashkilotlar, firmalar)da axborot texnologiyalari buxgalteriya hisobini yuritish muammolarini hal qilish, har xil turdagi biznes-jarayonlar to'g'risida ma'lumot to'plash, tashkilot (korxonalar, kompaniya) faoliyat turi bo'yicha ma'lumotlar bazasini yaratish, shuningdek, foydalanuvchilarning bir-biri bilan aloqa qilishlari uchun telekommunikatsiyalarni tashkil etish uchun mo'ljallangan korxonalar va tashkilotlar.

Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalarining birlashtirilgan tarmoq tashkiloti ma'lum afzalliklarga ega: bu operatsion xarajatlarni

tejjashga imkon beradi, mijoz-server arxitekturasini samarali amalga oshirishga imkon beradi va keng qamrovli apparat hamda dasturiy ta'minot kombinatsiyasi tufayli foydalanuvchi talablariga yaxshi moslashadi.

O'rta tashkilotlarni (korxonalar, firmalar) boshqarish uchun elektron hujjat aylanishining ishlashi va uni biznes-jarayonlar bilan bog'lash katta ahamiyatga ega. Bunday tashkilotlar (korxonalar, firmalar) kompaniya faoliyati bilan bog'liq bo'lgan vazifalar doirasini kengaytirish, avtomatlashtirilgan omborxonalar va ma'lumot arxivlarini tashkil etish bilan tavsiflanadi, bu sizga turli formatdagi hujjatlarni to'plash imkonini beradi, ularning tuzilishini, ma'lumotlarni qidirish va himoya qilish qobiliyatini va boshqalarni taklif qiladi. Axborotni saqlash va undan foydalanishni tashkil etishning turli shakllari imkoniyatlarini kengaytirish – kirishni boshqarish, qidirish vositalarini kengaytirish, saqlash iyerarxiyasi, tasnifi va boshqalar.

O'rta korxonalar o'z faoliyatlarida bir nechta serverlardan foydalanadilar. O'rta tashkilotlarning lokal tarmog'i ikki darajali kompyuter tarmog'idir. Yuqori darajada, mahalliy serverlar o'rtasida ma'lumot almashish uchun aloqa muhiti tashkil etilgan, pastki qismida esa foydalanuvchilarga o'zaro ma'lumot almashish va korporativ resurslardan foydalanish imkoniyatini ta'minlash uchun har bir funksional birlikning turli topologiyalarining lokal tarmoqlari mahalliy serverga ulanadi.

Yirik tashkilotlarda (korxonalar, firmalar) axborot texnologiyalari zamonaviy dasturiy-texnik kompleksga asoslangan bo'lib, telekommunikatsiya vositalari, rivojlangan mijoz-server arxitekturasini va yuqori tezlikdagi korporativ kompyuter tarmoqlaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. Yirik korxonalarda korporativ axborot texnologiyalari uch bosqichli iyerarxik tuzilishga ega. Bunday struktura korxonaning geografik jihatdan ajratilgan bo'linmalarining tuzilishiga muvofiq tashkil etilgan: tizimning markaziy serveri markaziy idorada, bo'lim va filiallardagi mahalliy serverlar, tarkibiy bo'linma, bo'lim yoki filialning mahalliy kompyuter tarmoqlarida tashkil etilgan kompaniya xodimlari.

Korporativ tizimlar

Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda kichik korxonalar va firmalar oxirgi o‘rinlarni egallamaydilar. Vaqt o‘tishi bilan ularning soni sezilarli darajada ko‘payib boshladi. Jahon amaliyoti shuni ko‘rsatadiki, korxonalar va firmalarning bunday tashkilotlari yirik tashkilotlarga nisbatan bir qator afzalliklarga ega. Kichik firmalar va korxonalar moslashuvchanligi va tezkorligi bilan ajralib turadi; mahalliy sharoitga moslashish; g‘oyalarni tezroq amalga oshirish; tez kapital aylanmasi; bir kompaniya ichida marketing va logistika uchun biznes-jarayonlarning integratsiyasi; avtomatlashtirilgan axborotni boshqarish texnologiyasini juda sodda tashkil etish va uning mazmuni uchun arzon narxlar.

Zamonaviy bozor munosabatlari qo‘shma tuzilmalardagi korxonalar va firmalarning birlashishi bilan ajralib turadigan keng miqyosli biznesning shakllanishi va rivojlanishiga imkon berdi. Ular qatoriga korporatsiyalar, konsern xolding kompaniyalari va boshqalar kiradi. Bu mahsulot ishlab chiqarish va sotish narxini pasaytirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va boshqalar hisobiga ish samaradorligini oshirishga intilish bilan izohlanadi.

Uyushmalar va korporatsiyalar sanoat, transport, maishiy xizmat, savdo va boshqa sohalarda ishlaydi. Ba‘zi banklar, fond birjalari, sug‘urta kompaniyalari, ma‘murlar va soliq tizimlari ham xuddi shunday tashkiliy tuzilishga ega.

Yirik korxonalar va tashkilotlar boshqaruvning ikki shakli bilan tavsiflanadi: markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan.

Menejmentning markazlashtirilgan shakli bilan ajralib turadigan tashkilotlar va korxonalar boshqaruv apparatida ishlab chiqarish va xo‘jalik faoliyatini qat’iy muvofiqlashtirishga ega.

Menejmentning markazlashtirilmagan shakliga ega tashkilotlar va korxonalar o‘zlarining ichida strategik biznes bo‘linmalari yoki foyda markazlariga ega bo‘lib, ularning faoliyati o‘z rejasi va budjetiga ega. Bunday tashkilotlarning boshqaruv kengashi keng vakolatlarga ega va o‘z faoliyati natijalari va kompaniya mahsulotlarining raqobatdoshligi uchun javobgardir. Bunday kompaniyalarning rahbariyati uzoq muddatli rejalar bilan

shugʻullanish va tashqi aloqalarni rivojlantirish uchun haqiqiy imkoniyatga ega.

Menejmentning har ikkala turi uchun tizimning korporativ tabiati tashkiliy, texnologik asosga ega. Jugʻrofiy jihatdan tarqoq boʻlgan filiallarni birlashtirgan maʼlumot va boshqa aloqalar. Bunday boʻlimlar gorizontaal va vertikal ravishda turli xil texnologik platformalarga asoslangan.

Markazlashtirilgan boshqaruv va markazlashtirilmagan boshqaruv oʻrtasidagi farq avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalarini tashkil qilishdir.

Markazlashgan menejment axborotning kirishiga qattiq cheklovlar qoʻygan holda, korxonaning asosiy tarmogʻida axborot resurslari konsentratsiyasiga yoʻnaltirilgan texnologiyalar bilan tavsiflanadi.

Markazlashtirilmagan boshqarish korporativ maʼlumotlar omborlarida maʼlumotlarning konsentratsiyasi bilan tavsiflanadi, har bir filial yoki filialning lokal tarmogʻi uchun segmentlar ajratiladi.

Koʻp sonli filiallarga ega boʻlgan yirik korxonalarni boshqarish uchun korporativ kompyuter tarmogʻi ishlaydi, uning asosida alohida filiallarning yoki tarkibiy boʻlinmalarning mahalliy kompyuter tarmoqlari oʻrtasida axborot aloqalari shakllantiriladi.

Korporativ kompyuter tarmogʻi – bu tarkibiy boʻlinmalarning oʻzaro ishlaydigan lokal kompyuter tarmoqlari va maʼlumotlarni uzatish uchun aloqa tizimidan iborat boʻlgan hududiy tarqalish bilan bitta korxonaning yaxlit, koʻp tarmoqli, taqsimlangan tizimi.

Har xil faoliyat turidagi tashkilotlar va korxonalar – bu iqtisodiy tizim turli xil tashkiliy, texnik va ijtimoiy jarayonlardan foydalangan holda tovarlar va xizmatlarga aylantiriladigan biznes tizimi. Faoliyat jarayonida har qanday biznes tizimiga boshqaruv qarorini qabul qilish natijasi boʻlgan tashqi va ichki omillar taʼsir koʻrsatadi. Tashkilot (korxonalar, kompaniya) ning axborot tizimi va axborot texnologiyalarini avtomatlashtirish, shuningdek, qayta ishlanadigan va ishlab chiqarilayotgan axborot mahsulotining turi tashkilotning maqsadi va xususiyatiga bogʻliq.

Axborot texnologiyalari sharoitida har xil turdagi tashkilotlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligi moliyaviy-iqtisodiy

faoliyatni tahlil qilish uchun turli xil vositalardan foydalanish bilan izohlanadi. Tashkilotlar tomonidan hal etiladigan to'rtta vazifa bor:

Vazifalarning birinchi yo'nalishi – tashqi foydalanuvchilarga, masalan, sarmoyadorlar, soliq organlari va boshqalarga iqtisodiy ma'lumotlarni taqdim etish. Bunday holda, tahlil standart buxgalteriya hisobi va statistik hisobot asosida hamda boshqa ma'lumot manbalaridan olingan ko'rsatkichlar bo'yicha amalga oshiriladi.

Vazifalarning ikkinchi sohasi biznesni rivojlantirish uchun boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun ishlab chiqilgan tahlil bilan bog'liq. Bunday holda, ma'lumotlar bazasi kattaroq bo'lishi kerak, ammo aksariyat hollarda alohida tashkilot va kompaniya rivojlanishining asosiy tendensiyalarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar yetarli. Vazifalarning to'rtinchi sohasi – bu iqtisodiy obyektning funksional quyi tizimlariga muvofiq operativ boshqarish vazifalari. Bunday muammolarni hal qilish uchun joriy tezkor ma'lumot kerak.

Tashkilotlar, korxonalar yoki firmalarning rahbar xodimlari ichki va tashqi muhitdagi vaziyatni tahlil qiladi, shuningdek, strategik va qisqa muddatli rejalashtirish to'g'risida qaror qabul qiladi. Strategik va qisqa muddatli rejalashtirish vazifalarini bajarish strategik, taktik va operatsion darajada amalga oshiriladi. Har bir daraja axborot texnologiyalari asosida amalga oshiriladigan ma'lum bir axborot ta'minotini talab qiladi. Axborot texnologiyalari ishida qarorlarni qabul qilishning har bir darajasi uchun quyidagilarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin: uzoq muddatli strategik rejalashtirish, o'rta muddatli taktik rejalashtirish va tashkilotni tezkor boshqarish.

Strategik daraja yuqori menejerlar uchun mo'ljallangan. Menejmentning strategik darajasining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: tashkilotlarning rivojlanish ustuvorliklari tizimini aniqlash; istiqbolli yo'nalishlarni baholash; maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni tanlash va baholash.

Ushbu rejamizga xulosa qilib aytganda, mamlakat iqtisodiyotida bozor jarayonlarining shakllanishi va rivojlanishi, shuningdek, ilmiy-texnik taraqqiyot zamonaviy jamiyatning ijtimoiy va iqtisodiy hayotining barcha sohalarida axborotlashtirish sohasidagi so'nggi yutuqlarni amalga oshirishni keskin tezlashtirdi.

Mamlakat iqtisodiyoti global iqtisodiy tizimda to'liq sherik o'rnini egallashi uchun, shuningdek, uning faoliyati mamlakat ichidagi natijalarga olib kelishi uchun zamonaviy texnologiyalardan foydalanish kerak.

Menejment va iqtisodiyotda axborot texnologiyalarining ko'lami zamonaviy kompyuterlar va rivojlangan aloqa vositalariga asoslanadi, juda keng va xilma-xildir. Bu korxonalar va firmalarga, tashkilotlarga zarur ma'lumotlarni o'z vaqtida va to'liq hajmda olish imkonini beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ro'y berayotgan axborot jarayonlari turli xil texnologik yechimlardan foydalanishga asoslangan, shuning uchun bugungi kunda axborotlar mehnat xarajatlari va moliyaviy resurslarni tejaydigan muhim, qimmatli manbadir.

Qisqacha xulosalar

Kadrlarni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iboratdir. Axborot oqimlari hajmining kattaligi, turli ma'lumotlarni to'plash, saqlash, ular bilan ishlash va ulardan foydalanish bo'yicha ko'p hollarda bir-birini takrorlovchi, operatsiyalarni bajarish Kadrlarni boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llashning ahamiyatini yaqqol ko'rsatadi.

Boshqa sohalarda bo'lgani kabi kadrlarni boshqarish xizmatida ham axborot texnologiyalarini joriy etishning huquqiy asosi O'zbekiston Respublikasining "Axborotlashtirish to'g'risida"gi qonuni hisoblanadi. Axborot texnologiyalari davlat hokimiyati organlari, mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari, jamoatchilik birlashmalarining axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun eng maqbul shart-sharoitlarini yaratishga qaratilgandir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. "Kadrlarni hisobga olish" modulini izohlab bering.

2. Shtatlar jadvalini izohlab bering.
3. Modellash usuliga ta'rif bering.
4. Kadrlarni boshqarishda hujjatlarning tizimlarini ta'riflab bering.
5. Farmoyishni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
6. Qarorni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
7. Mehnat shartnomasi rekvizitlarini sanab bering.
8. Kadrlarni boshqarishda axborot texnologiyalarining o'rni.
9. Tizimli yondashuv nima?

2-BOB. KADRLARNI REJALASHTIRISH VA ELEKTRON JADVAL TUZISH

2.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati

Kadrlarni rejalashtirish — Kadrlarni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

Kadrlarni rejalashtirishning asosiy afzalliklari quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

- xo‘jalik faoliyati strategiyasiga taalluqli kadrlar masalalari va ehtiyoji (tashqi va ichki)ni aniqlash;
- xo‘jalik faoliyati yuritish strategiyasini ishlab chiqish jarayonida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan kadrlar masalalari va investitsiyalarini belgilash;
- kadrlar bo‘yicha dasturlarning xo‘jalik faoliyatini yurgizish umumiy strategiyasiga muvofiqligini kafolatlash;
- personal bilan ishlash yordamida korxonada raqobat bardoshligini, uning samaradorligini oshirish;
- Kadrlarning ortishi yoki uni qisqartirish bilan bog‘liq rejalarni amalga oshirish.

Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo‘lgan miqdorda ish o‘rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir. Ish o‘rinlari mehnat unumdorligi va qiziqish uyg‘otishi nuqtai nazaridan mehnat kishisiga eng maqbul ravishda o‘z qobiliyatini rivojlantirish imkonini yaratishi, mehnat unumdorligini oshirishi, munosib mehnat sharoitlari yaratish va ish bilan bandlikni ta‘minlash talablariga javob berishi kerak.

Kadrlarni rivojlantirish ham tashkilot rahbariyati, ham uning kadrlarini manfaatlarini ko‘zlagan holda amalga oshiriladi. Kadrlarni rejalashtirish yanada yuqoriroq mehnat unumdorligiga erishish uchun qiziqish va ishdan qoniqish hissini uyg‘otishi kerak.

Iqtisodiy muhitning strategik tahlili	Rivojlanishning strategik tahlili va prognozi
1	Tashkilotda kadrlar siyosatini shakllantirish
2	Kadrlarni rejalashtirish
3	Kadrlarga lavozim va kasblar boyicha kasb-malaka modellari talablarini ishlab chiqarish
4	Kadrlarni ishga olish va saralash
5	Ish haqi va imtiyozlarni belgilash, mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirish tizimini tashkil etish
6	Kadrlarni kasbga yo‘naltirish va ko‘niktirish, ishdan bo‘shayotganlar bilan ishlash
7	Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish, martabasini oshirish
8	Kadrlarni kasbiy o‘qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish
9	Kadrlar va ularning mehnat faoliyat natijalarini baholash
10	Kadrlar mehnat bozorining tadqiq va tahlil etish
11	Kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish

2.1-rasm. Korxonada kadrlari bilan ishlash tizimida kadrlarni rejalashtirish o‘rni

Insonlarni birinchi navbatda, ularning qobiliyatlarini o‘stirish uchun sharoit yaratilganligi hamda yuqori va doimiy ish haqi, kafolatlangan ish joylari qiziqtiradi. Shuning uchun Kadrlarni rejalashtirishning eng muhim vazifalaridan biri firmaning barcha xodimlari manfaatlarini hisobga olishdir.

Kadrlarni rejalashtirish vositalari bilan ish beruvchilar va ish yollanuvchilarning iqtisodiy hamda boshqa manfaatlarini tenglashtirish vazifasini bajaradi. Tashkilot personali bilan ishlash tizimida Kadrlarni rejalashtirishning o‘rni yanada oshib bormoqda.

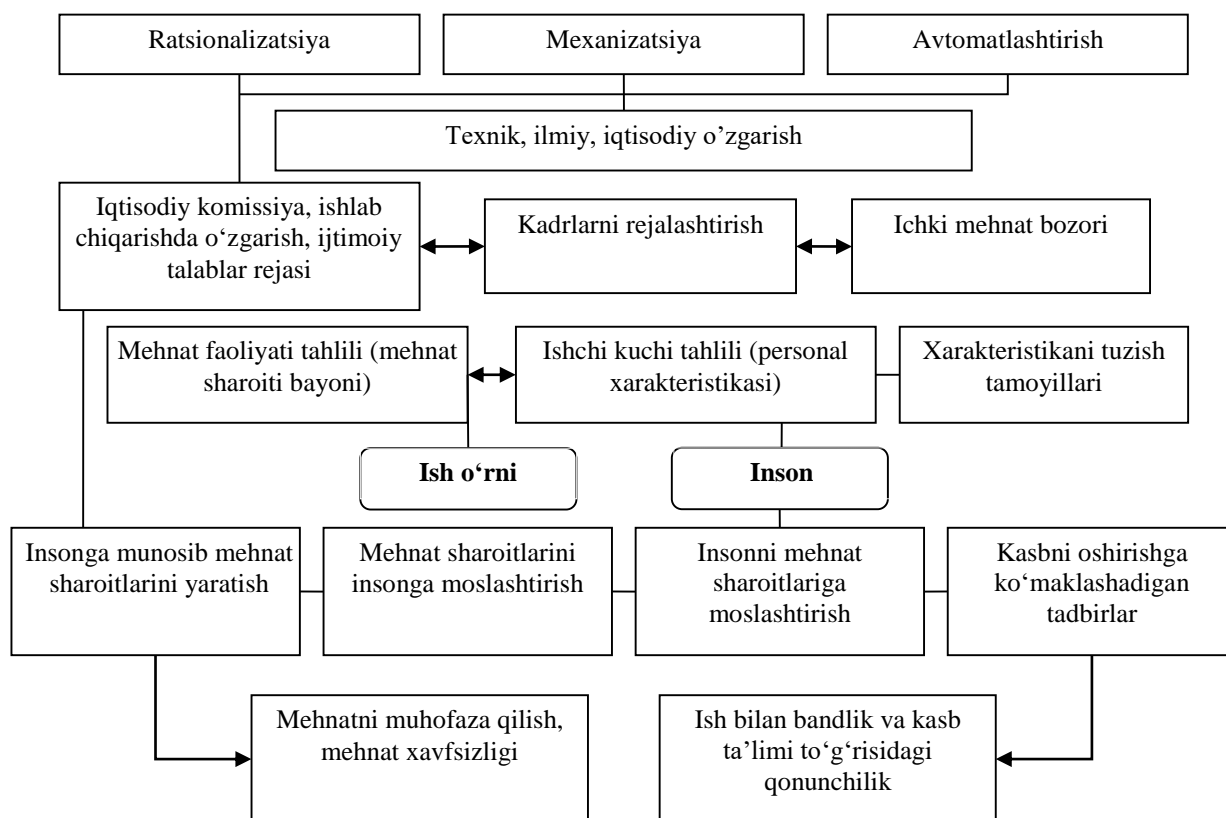
Hozirgi vaqtda hamma joyda ham kadrlarni rejalashtirishga ishlab chiqarishni rejalashtirishdek muhim ahamiyat berilmaydi. Holbuki, ishlab chiqarishdagi tashkiliy-texnologik o‘zgarishlar Kadrlarni oldiga qo‘yilgan ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarini hal etishlari uchun o‘z vaqtida tayyorlashni talab etadi.

Ayni vaqtda bu yo‘nalishda ish joylari o‘zgarayotgan yoki tugatilayotgan xodimlar o‘rtasida paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy muammolarni hal etish zarurati ham ushbu masalaning nihoyatda dolzarbligidan dalolat beradi. Ularni qisqa muddat ichida hal etib bo‘lmaydi. Shunday ekan, Kadrlarni rejalashtirish korxonaning o‘z personaliga nisbatan mas’uliyati ifodasi ham hisoblanadi.

Bu o‘rinda shuni alohida ta’kidlash kerakki, Kadrlarni rejalashtirish ishlab chiqarishni rejalashtirishning umumiy jarayoniga uzviy bog‘liq holda amalga oshirilgan taqdirdagina yuqori samara keltiradi.

Kadrlarni rejalashtirish, jumladan, quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- qancha xodim talab etiladi, ularning malakasi, ular qachon va qayerda kerak bo‘ladi (personalga ehtiyojni rejalashtirish);
- ijtimoiy jihatlarni hisobga olgan holda zarur Kadrlarni qanday qilib jalb etish yoki ortiqcha Kadrlarni qisqartirish mumkin (shtatga olish yoki qisqartirishni rejalashtirish);
- xodimlardan ularning qobiliyatiga qarab qay tarzda foydalanish mumkin (personaldan foydalanishni rejalashtirish);
- qay tarzda aniq maqsadni ko‘zlagan holda personal malakasini oshirishga ko‘maklashish hamda bilimini o‘zgartirayotgan talablarga moslashtirish mumkin (Kadrlarni rivojlantirishni rejalashtirish);
- rejalashtirilayotgan tadbirlar qancha sarf-xarajatni talab etadi (personal uchun sarf-xarajatlari).



2.2-rasm. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va kadrlarni rejalashtirishning o‘zaro bog‘liqligi

Kadrlarni rejalashtirishni amalga oshirish uchun quyidagilar talab etiladi:

1. Korxonada rahbariyatining Kadrlarni rejalashtirishni umumiy rejalashtirishga qo‘shish, buning uchun zarur tashkiliy va kadrlar masalalarini hal etishga tayyorligi.

2. Kadrlarni rejalashtirishda ustuvorlik beradigan yo‘nalish tanlash. Tajriba rejalashtirishni personal ehtiyojini belgilash, ularni jalb etish yoki ishdan bo‘shatishdan boshlash, keyinchalik buni personaldan foydalanish va Kadrlarni rivojlantirish, sarf-xarajatlarni rejalashtirish bilan to‘ldirish maqsadga muvofiqligini ko‘rsatmoqda.

3. Rejalashtirishning davriyligini belgilash. Uni joriy etishning birinchi bosqichida bir-ikki yil bilan chegaralanish mumkin. Asta-sekin bu o‘rta muddatga (3 yilgacha) va uzoq muddatga (3 yildan ortiq) rejalashtirish bilan to‘ldirib borilishi mumkin.

4. Kadrlarni rejalashtirish qanchalik tabaqalashtirilgan bo‘lishi

haqida qarorga kelish. Bu korxonaga turiga bog'liqdir. Ishlab chiqarish vazifalarini hal etish uchun zarur bo'lgan xodimlar malakasi qanchalik turlicha bo'lsa, reja sanalariga shunchalik tabaqalashgan holda aniqlik kiritilishi lozim.

5. Ish o'rinlari, boshqaruv organlari, kadrlar va statistikaga taalluqli axborot materiallari.

Kadrlarni rejalashtirish maqsadlari tashqi muhitni (imkoniyatlar va xavf) tahlil etish, kompaniya yoki firma kuchli (ojiz) tomonlarini tahlil etish, kompaniya yoki firma qo'llab-quvvatlayotgan shaxsiy guruhlar manfaatlari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishni taqozo etadi. Ana shu maqsaddan kelib chiqqan holda turli mamlakatlarda rejalashtirishda o'ziga xoslikni farqlash mumkin. Jumladan, Yaponiya kompaniyalarida yangiliklarni joriy etish mukammalligiga urg'u berilsa, Buyuk Britaniyada resurslar taqsimoti, Amerika Qo'shma Shtatlarida esa barcha bo'linmalar strategiyasini birlashtirish hamda resurslar taqsimoti birinchi o'ringa qo'yiladi.

Kadrlarni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

- Kadrlarni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;
- Kadrlarni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;
- kadrlar xizmatining reja guruhi va korxonaga reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;
- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tatbiq etish.

Ushbu maqsad va vazifalar korxonaga kerakli malakaga ega zarur miqdordagi kadrlarni topish hamda saqlab turish, o'z personali salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki yetishmasligi oqibatida paydo bo'ladigan muammolarni oldindan ko'ra bilishni ko'zlaydi.

2.2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

Korxonaga yoki firmalarda kadrlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish o'zining dolzarbligi bilan ajralib turadi.

Kadrlarni rejalashtirish uslubiy jihatdan rejalashtirishning boshqa sohalariga xos bo'lgan ko'pgina umumiy jihatlarga ega bo'lsa-da, bir qator muhim jihatlar bilan o'ziga xos xususiyatga ham ega. Bu masalalar quyidagilar bilan bog'liq:

– mehnat jarayonidagi vaziyatlarni, mojarolar kelib chiqishi mumkinligi va boshqa muammolar bilan bog'liq masalalarni bashorat qilish murakkabligi bilan bog'liq qiyinchiliklar. Kelajakda kadrlardan foydalanish, istiqboldagi munosabati anchayin noaniq bashorat qilinadi. Shu sababli ularga rejalashtirish jarayonida to'la ishonchga ega bo'lmagan omillar sifatida qaraladi. Bundan tashqari, korxonada personalni rejalashtirish obyekti bo'lishga qarshilik ko'rsatadi, rejalashtirish natijalari bilan kelishmaydi. Bu esa turli nizolar kelib chiqishi mumkinligini istisno etmaydi;

– kadrlar siyosatida iqtisodiy maqsadlarning ikki xilligi. Agar marketing, ishlab chiqarishga sarmoya kiritish va boshqa sohalarda rejalashtirishdan ko'zlangan maqsadlar iqtisodiy masalalarga taalluqli bo'lsa, Kadrlarni rejalashtirishga ijtimoiy samaradorlik masalalari qo'shiladi. Bunday personalga taalluqli rejalarda maqsadlar raqobatini muvofiqlashtirish muammosi kelib chiqadi.

Rejalarni muvofiqlashtirish muammolari (sifat jihatidan turlicha maqsadlar asosida) rejalashtirish bo'yicha turli axborotlarni taqqoslash imkoniyati yo'qligi bilan yanada murakkablashadi. Agar personal bilan bog'liq bo'lmagan boshqa sohalarda miqdor ko'rsatkichlari (masalan, pul miqdori)ni qo'llash imkoniyati bo'lsa, Kadrlarni rejalashtirishdagi ma'lumotlar asosan sifat xususiyatini (masalan, qobiliyat, bajargan ishni baholash bo'yicha ma'lumotlar) anglatadi.

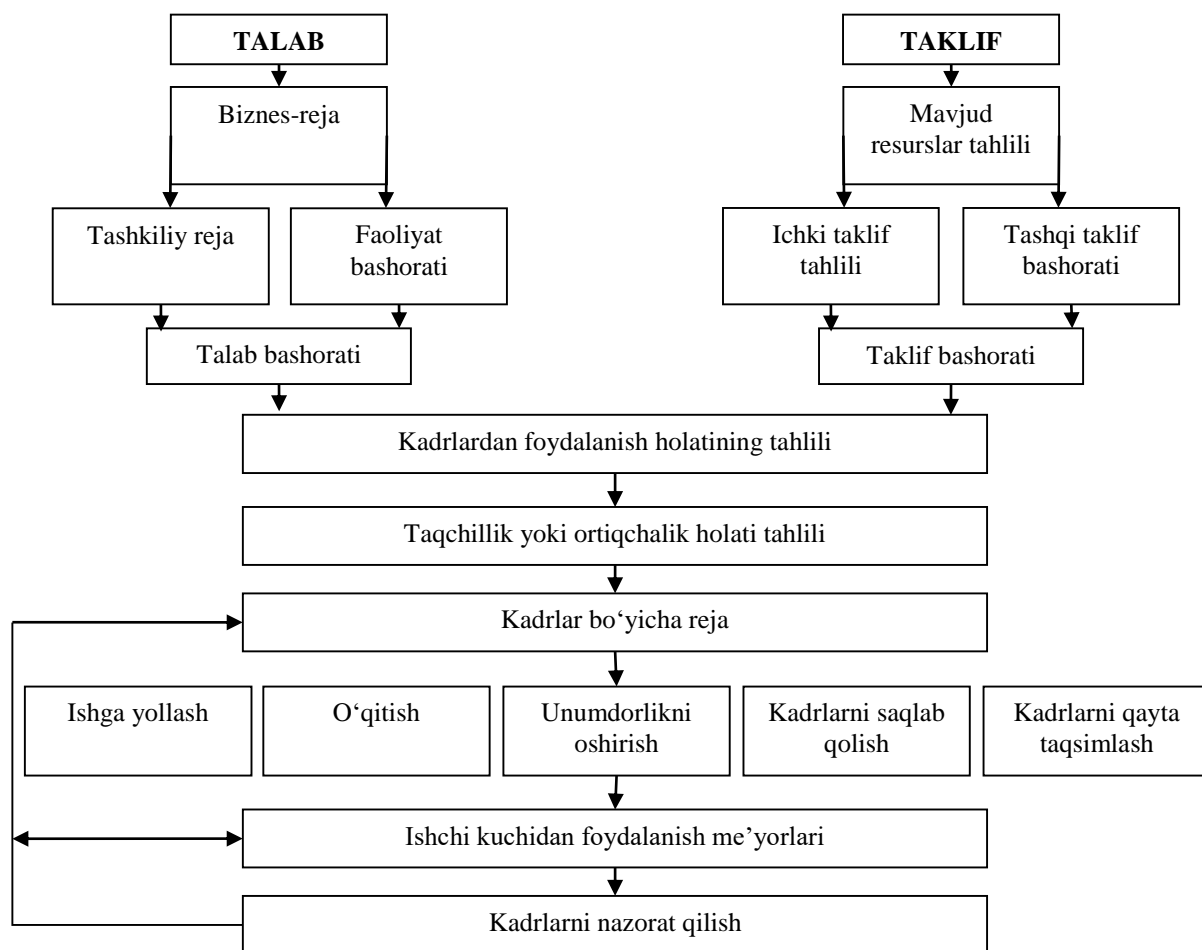
Kadrlarni rejalashtirish jarayoni (2.3-rasm) tashkiliy reja tuzishdan boshlanadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga bo'lgan talabni ko'paytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxona, yangi bo'lim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi bo'linmalarga berish va boshqalar) mumkin bo'lgan tashkiliy reja mufassal bo'lishi lozim.

Rejalashtirish talab etiladigan ma'lumotlar yangi ish uslublari, avtomatlashtirish yoki mexanizatsiyalash jarayonlari natijasida

yuzaga chiqadigan mehnat unumdorligi yoki ishchi kuchidan foydalanish hajmining kutilayotgan o'zgarishlariga taalluqlidir.

Kadrlarni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo'naltirilgan barcha funksiyalarni qamrab olishning o'zi yetarli emas. Bu ishda inson resurslari to'la hayotiy siklining barcha bosqichlari – xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo'shimcha ijtimoiy sug'urta qilish, Kadrlarni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan chora-tadbirlarni mujassamlashtirish darkor.



2.3-rasim. Kadrlarni rejalashtirish jarayonining mazmuni

Kadrlardagi tabiiy o'zgarishlar – pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ish-dan bo'shatishni rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini

kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

Faoliyat ko'rsatib kelayotgan korxonada Kadrlarni rejalashtirishni mavjud ishchi kuchini baholashdan boshlash mantiqiydir. Rahbariyat belgilangan aniq maqsadni amalga oshirish uchun talab etiladigan ish jarayonlarini bajarishga qancha ishchi va mutaxassis jalb etilganligini aniqlab olishi kerak. Masalan, hatto juda oddiy ish hisoblangan aeroportlarda yo'lovchilar yuklarini joylash bilan ko'pgina xodimlar band bo'ladi.

Bundan tashqari, rahbariyat o'z personali ish sifatini ham baholashi lozim.

Rejalashtirishning keyingi bosqichi qisqa muddatli va istiqbolli rejalarni amalga oshirish uchun talab etiladigan personal sonini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Kadrlarni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan (**2.4-rasm**) iboratligidan dalolat beradi.

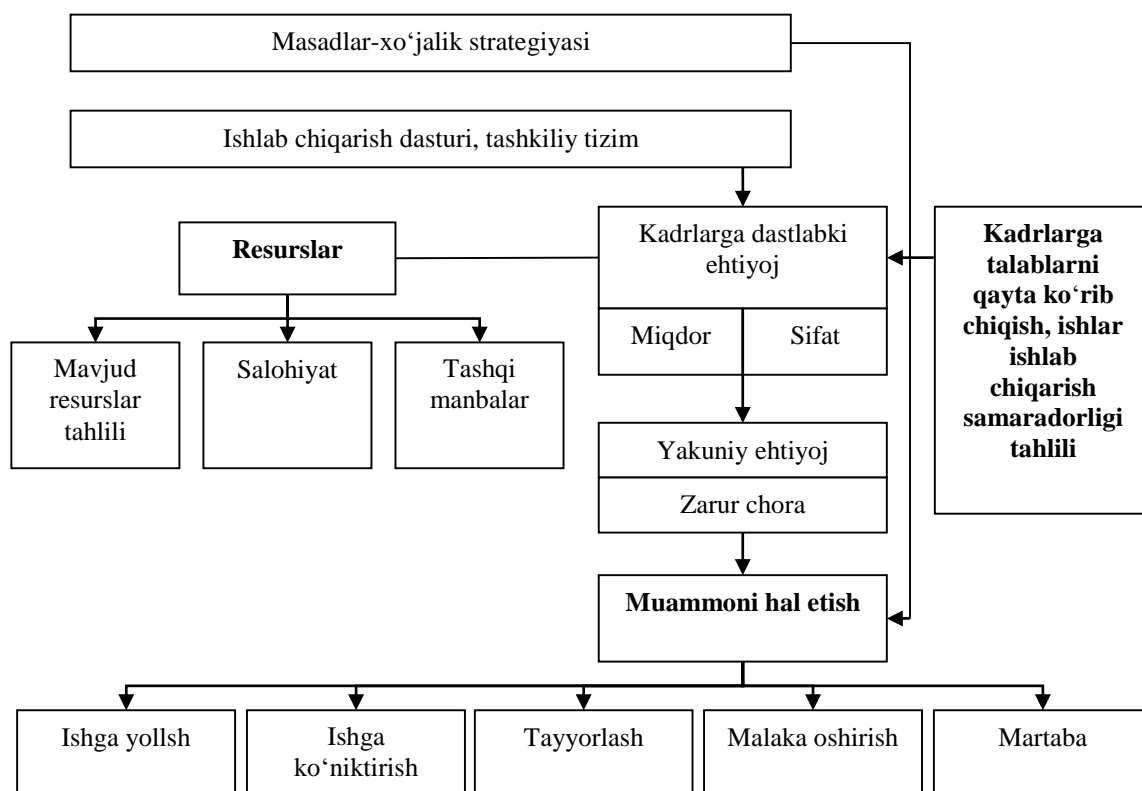
Birinchi qism – kadrlar muammosini aniqlash.

Bu – ishlab chiqarish uchun kadrlar ta'minoti bo'yicha nima talab qilinadi? degan savolga javob izlash kerak bo'ladi. Ishlab chiqarish dasturlarining hajmi hamda firmaning tashkiliy tizimi (xo'jalik strategiyasini amalga oshirishi kerak bo'lgan bo'limlar) talab etilayotgan ishchi kuchi miqdorini (faoliyatning har bir turi, ijtimoiy majburiyatlar va hokazolar bo'yicha mehnat sarfi hajmini hisob-kitob qilish asosida) va uning sifati (bilim, tajriba, ko'nikma darajasi)ni aniqlaydi. Aniq ish joylariga talablar, ishlar, funksiyalar, xizmat vazifalarini tahlil etib borish asosida muntazam aniqlik kiritib boriladi.

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyoj ham, eng muhim lavozimlarga va ixtisosliklar bo'yicha ham hisob-kitoblar qilinadi. Istiqbolli rejalarda ishchi kuchiga ehtiyoj ishlab chiqarish hajmining bashorat qilinayotgan o'zgarishlari asosida aniqlanadi.

Ikkinchi qism (resursli) – muammoni hal etish manbalaridir.

Bu hal qiluvchi bo'g'in hisoblanadi. Bu masalada nima mavjud hamda nima zarurligi uchun nima yetishmaydi? degan savolga javob berilishi kerak. Boshqacha aytganda, ushbu qismda korxonada personal resurslarini baholashning bir qancha yo'nalishlari o'z aksini topgan.



2.4-rasm. Kadrlarni rejalashtirishning umumiy chizmasi

Ulardan biri – mavjud resurslarni (ularning soni, qo‘nimsizligi, sifati, mehnat unumdorligi va hokazolarni) baholash, tahlil etishdir. Ikkinchisi – tashqi manbalarni aniqlashdir. Bu manbalarga boshqa tashkilotlar xodimlari, ta’lim muassasalarini tugallagan o‘quvchilar kiradi. Ushbu manbalar korxonada ko‘zda tutilayotgan yangiliklarni joriy etish jarayonida personalga ehtiyoj nuqtai nazaridan baholanadi. Uchinchisi – ushbu manbalar salohiyatini, ya’ni resurslarni rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

Mazkur ikkinchi resurs qism innovatsiya jarayonida alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu qismda xodimlarning qaysi birlari (ishlab chiqarish novatorlari) noaniq sharoitlarda rivojlanishiga qodirligi, ularning ijodiy ishga loyiqligi baholanadi.

Shundan keyingi bosqich – talablar va resurslarning (hozirgi vaqtda va kelajakda) bir-biriga mosligini baholashdir. Bunda aniqlangan nomuvofiqlik personalga miqdor va sifat jihatdan ehtiyojga uzil-kesil aniqlik kiritadi.

Uchinchi qism – muammoni hal etishdir. Unda qo‘yilgan barcha savollarga javob bo‘ladi. Ya’ni mavjud resurslarni hisobga olgan holda

ishlab chiqarish talablarini amalga oshirish ishga yollash, ishga ko‘niktirish, tayyorlash va malaka oshirish, martaba (lavozimda vertikal va gorizontal siljitish), ishdan bo‘shatish bo‘yicha dasturlar yaratiladi.

Kadrlarni rejalashtirish muddatlari, ya’ni ishchi kuchiga ehtiyoj va ichki manbalarni baholash, Kadrlarni rivojlantirish qancha vaqtga mo‘ljallanganligi masalasida mehnat bozoridagi vaziyat hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Mehnat bozorida yuqori malakali kadrlar yyetarlicha bo‘lgan korxonalar asosan faqat joriy ehtiyojlarni, bir yillik ishlab chiqarish dasturlarini ko‘zlab ish tutib kelgan edilar. Ammo xo‘jalik faoliyatida yuz berayotgan o‘zgarishlar bugungi kunda ko‘pgina kompaniya va firmalarni **kadrlar siyosatining uzoq muddatli strategiyasiga** ko‘proq e’tibor berishlariga majbur qilmoqda.

Ushbu vazifani hal etishda Kadrlarni rejalashtirish jarayonida har bir xodim, eng avvalo uning kasb-malaka imkoniyatlari to‘g‘risida to‘planadigan ma’lumotlar juda muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Shu maqsadda maxsus so‘rovnoma asosida quyidagi ma’lumotlarni to‘plash talab etiladi:

- kadrlarning doimiy tarkibi (xodimning ismi-sharifi, turar joyi, yoshi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazolar);
- kadrlarning umumiy tarkibi (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar salmog‘i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va hokazolar salmog‘i);
- kadrlar qo‘nimsizligi;
- bekor turib qolish, kasallik sababli ish vaqti yo‘qotilishi;
- ish vaqti davomiyligi (to‘la va qisman ish bilan bandlar, bir yoki bir necha tungi smenada ishlovchilar, mehnat ta’tillarining davomiyligi) to‘g‘risidagi ma’lumotlar;
- ishchilar, xizmatchilarning ish haqi (ish haqi tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ustama to‘lovlar, tarif bo‘yicha ish haqi, tarifga qo‘shimcha to‘lovlar);
- davlat va boshqa tashkilotlar tomonidan taqdim etiladigan ijtimoiy xizmatlar (qoidalar, tarif shartnomalari va boshqa me’yoriy hujjatlar bo‘yicha ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag‘lar).

Mazkur ma’lumotlar Kadrlarni boshqarish xizmatida muntazam ravishda to‘planib, umumlashtirib va tahlil etib borilsa, Kadrlarni rejalashtirish masalalarini hal etishda juda qo‘l keladi.

Korxonada ish o‘rinlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlar ham ish o‘rinlarini tahlil etish asosida to‘planib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bunda ushbu jihatlarga e‘tibor qaratilishi kerak:

- ish o‘rnining tasnifi va nomlanishi;
- ish o‘rnining texnik jihatlari (mazmuni, vositasi, mehnatni tashkil etish);
- talab etiladigan malaka (umumiy ta‘lim, kasb ta‘limi, kasb tajribasi);
- jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, ko‘rish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit ta‘siri);
- psixologik talablar (ishning bir xilligi, e‘tiborlik, jamoada ishlashga moslashuv va boshqalar);
- shtatlar jadvali (personal miqdori);
- boshqaruv organlari tavsifi;
- boshqaruv organlarining tashkiliy bo‘ysunishi;
- lavozimlarni o‘rindoshlik asosida to‘ldirish rejasi.

Kadrlarni rejalashtirish yo‘nalishi, hal qilinadigan vazifalar jihatlari va rejalash davrining davomiyligiga qarab, rejalashtirish quyidagi uch turga bo‘linadi:

- 1) strategik, istiqbolli (uzoq muddatli) rejalashtirish (3 yildan 10 yilgacha);
- 2) o‘rta muddatli rejalashtirish (1 yildan 3 yilgacha);
- 3) qisqa muddatli, joriy rejalashtirish (1 yilgacha).

Personal bilan ishlash doirasida hal etiladigan vazifalarning xilma-xilligi Kadrlarni rejalashtirishning quyidagi turlarini keltirib chiqaradi:

- personalga ehtiyojni rejalashtirish;
- kadrlarni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirish;
- personaldan foydalanish va uni qisqartirishni rejalashtirish;
- Kadrlarni o‘qitishni rejalashtirish;
- personal tarkibini saqlab qolishni rejalashtirish;
- personalga sarf-xarajatni rejalashtirish;
- mehnat unumdorligini rejalashtirish.

Kadrlarga ehtiyojni rejalashtirish mavjud mehnat resurslari salohiyatini, ularga kelajakdagi ehtiyojni baholashni, Kadrlarni rejalashtirish bo‘yicha dasturlar ishlab chiqishni talab etadi (4.6- rasm).

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda quyidagilarni farqlash lozim:

– **umumiy ehtiyoj** – rejalashtirilgan ish hajmini bajarish uchun tashkilotga zarur bo‘lgan xodimlar umumiy soni (personalga brutto-ehtiyoj);

– **qo‘shimcha ehtiyoj** – korxonada joriy ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda, rejalashtirilayotgan davrda mavjud ishchi kuchi soniga zarur qo‘shimcha xodimlar (personalga netto-ehtiyoj).

$$\text{PBE} = m_i \cdot t_i \cdot \text{BEK/IBT} \cdot 60 \quad (2.1)$$

Bunda:

PBE – personalga brutto ehtiyoj;

m_i – rejalashtirilgan davrda ish jarayonining miqdori;

t_i – har bir ish jarayonini bajarish uchun talab etiladigan o‘rtacha vaqt (minutlar)

BEK – vaqt yetishmasligi koeffitsiyenti (tanaffuslar, mehnat ta’tillari, kasallik vaqtlarini hisobga olish uchun);

IBT – ish vaqti tarifi (rejalashtirilgan davr uchun soatda, ba’zan ish vaqtiga qo‘shimcha ishlangan soatlarni hisobga olgan holda).

Kadrlarga qo‘shimcha ehtiyojning miqdori (qo‘shimcha ehtiyojning soni) va sifat (qo‘shimcha ehtiyojning malaka tarkibi) ko‘rsatkichlari mavjud.

Kadrlarga brutto-ehtiyojni tashkilot shtatlar jadvali, oldinda turgan vazifalar tahlili (ish vaqti sarfi tahlili) va quyidagi statistika uslubi formulasi bilan aniqlash mumkin:

Agar brutto-ehtiyojning miqdoriy ko‘rsatkichidan Kadrlarning amaldagi mavjud soni ayirilsa va undagi bo‘lajak o‘zgarishlar (masalan, pensiyaga chiqish, boshqa ishga o‘tkazish, ishdan bo‘shatish) hisobga olinsa personalga netto-ehtiyoj ma’lum bo‘ladi. Ushbu ko‘rsatkich ijobiy bo‘lsa Kadrlarni ishga yollashda muammolar yuzaga chiqadi, salbiy bo‘lsa Kadrlarning ehtiyojga moslashishi anglanadi.

Kadrlarga ehtiyojni rejalashtirishda ishchi kuchi taqchilligi yuzaga chiqsa uni qisqa muddatga – har bir xodim ish vaqtini oshirish (masalan, ish vaqtiga qo‘shimcha vaqtda, dam olish kunlari ishlash), uzoq muddatli – yangi xodimlarni ishga qabul qilish hisobiga hal etish mumkin.

Aksincha, kadrlar soni ortiqcha bo‘lsa, buni ish vaqtdan ortiqcha ishlashni bekor qilish, to‘la ish kunidan to‘la bo‘lmagan ish kuniga

o'tish, ish haqi olmasdan ta'tilga ruxsat berish va shu kabilar orqali bartaraf etiladi.

Ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan ishchilar soni quyidagi umumiy formula orqali aniqlanadi:

$$S_A = M:F \quad (2.2)$$

bunda: S_A – ishchilarning ishlab chiqarish quvvati bo'yicha soni;

M – ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F – bir ishchining yillik ish vaqti jamg'armasi.

Ishchilar soni ish vaqti jamg'armasi va me'yorlarni bajarish koeffitsiyentini hisobga olgan holda hisoblab chiqish uslubi ishchilarning reja sonini aniqlashda amaliyotda keng qo'llaniladi.

Texnologik innovatsiyalarni joriy etish orqali yangi buyumlarni ishlab chiqarish mehnat sarflarining ortishi natijasida qo'shimcha ishchilarga ehtiyojni keltirib chiqaradi. Bunda ishchilar korxonaga uchun doimiy talab etilmaydi. Lekin korxonaga yangi ish o'rinlari yaratilgan ekan qo'shimcha ishchi kuchini doimiy shtatga qo'shadi. Bu bilan ishchilarning muayyan zaxirasi tashkil etiladi. Ana shu miqdor quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_q = M_A \cdot A / F_n \cdot K_a \quad (2.3)$$

bunda:

S – qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

M_A – tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun talab etiladigan o'rtacha loyihaviy mehnat sarfi;

A – mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

F_n – bir ishchi ish vaqtining nominal jamg'armasi;

K – yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish davrida ish vaqtidan foydalanishning amaldagi koeffitsiyenti.

Korxonaga shtatlar jadvaliga kiritilgan barcha lavozimlar ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan turli malakali xodimlar sonini anglatadi. Bu ko'rsatkich korxonaning ishchi kuchiga umumiy ehtiyojini ko'rsatadi. Ishchi kuchiga amaldagi ehtiyoj qaysi malakadagi qancha ishchini korxonaning o'zidan yoki tashqi mehnat bozorida ishga jalb etishni ifoda etadi. Bu o'rinda kadrlarni muayyan malakalari va kasblari (masalan, chilangarlar, iqtisodchilar va hokazolar) bo'yicha ehtiyojni hisob-kitob qilishda bu ishni ana shu har bir toifa bo'yicha amalga oshirish zarur bo'ladi.

Kadrlarni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirishda quyidagilar hisobga olinishi lozim:

- talab etilayotgan miqdor, jalb etish muddatlari;
- taklifdagi alohida muammolar va ularni bartaraf etish vositalari;
- jalb etish dasturi.

Kadrlarni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

1. Kompaniya yoki firmaning o‘z xodimlarini jalb etish. Ular ish vaqtiga qo‘shimcha vaqtda ishga jalb etilishi, malaka jihatdan rivojlantirilishi, boshqa ishga o‘tkazilishi mumkin. Bu usul samarali hisoblanadi. Chunki, personal bu holda o‘z korxonasida qobiliyati, malakasi, bilimi, tajribasini to‘laroq namoyon etishi, xizmat lavozimida ko‘tarilish imkoniyatiga egaligidan o‘z ishiga, xizmat vazifasiga yanada mas’uliyatliroq, tashabbuskorlik bilan yondashadi. Natijada, ularning ish va xizmat vazifasidan qoniqishi ortadi, bu mehnat unumdorligini oshirishga, kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirishga xizmat qiladi.

2. Xodimlarni chetdan jalb etish. Bu masalada korxonada personalni xizmati bandlikka ko‘maklashish markazlari bilan qalin hamkorlikda faoliyat ko‘rsatishlari talab etiladi. Shuningdek, ta’lim muassasalari o‘quvchi yoshlari ham bo‘lajak ishchi kuchi manbai hisoblanadilar.

Kadrlardan foydalanishni va uni qisqartirishni rejalashtirish. Buning uchun bo‘sh turgan shtat lavozimlarini to‘ldirish dasturini ishlab chiqish kerak. Bu ishda xodimlar malakasi, tajribasi bilan bir qatorda ularning psixologik, jismoniy imkoniyatlarini e‘tiborga olish kerak bo‘ladi. Ana shu masalalarni yodda tutish kasb kasalliklari, ishlab chiqarish jarohatlari, nogironlikning oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, keksalar hamda mehnat faoliyati cheklangan insonlarni ish bilan ta’minlash masalasi diqqat markazida turishi darkor. Buning uchun tashkilotda ushbu toifa personaliga ular imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda tegishli ish joylari zaxiralarini yaratish lozim bo‘ladi.

Mazkur turdagi rejalashtirishda kadrlarni qisqartirish masalasini ham hal etish talab qilinadi. Eng avvalo, kim, qayerdan va qachon qisqartirilishi belgilab olinishi kerak. Ayni paytda, qisqartirilgan xodimga yangi ish topishda ko‘maklashish chora-tadbirlari ko‘rilishi lozim. Bunday ishdan qisqartirilgan xodimlarga amaldagi mehnat qonunchiligi va me‘yoriy hujjatlarga asosan tegishli to‘lovlarni amalga

oshirish, qisqartirishni kasaba uyushmalari, boshqa tashkilotlar bilan kelishish ham talab etiladi.

Kadrlarni o‘qitishni rejalashtirishda:

- talab etiladigan o‘quvchilar soni;
- o‘qitish yoki qayta o‘qitish talab etilayotgan xodimlar soni;
- yangi kurslar ochish yoki mavjudlarida o‘qitishni tashkil etish uchun xarajatlar;
- mavjud xodimlarni qayta o‘qitish hisobga olinishi kerak.

Kadrlar tarkibini saqlab qolishni rejalashtirishda ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish alohida ahamiyatga ega. Mehnat sharoitiga bevosita taalluqli bo‘lgan bu tizim (ta’lim muassasalari, tibbiy xizmat, mehnat psixologiyasi xizmati, oshxonalar, sport-sog‘lomlashtirish shoxobchalari) hamda ijtimoiy shart-sharoitlar (ish vaqtining davomiyligi, mehnatni rag‘batlantirish tamoyillari va tizimini ishlab chiqish, baholash mezonlarini aniqlash va boshqalar) xodimlarning keng doirasiga taalluqli bo‘lganligi sababli, Kadrlarni rejalashtirishning bu tarkibiy qismi bilan alohida shug‘ullanish maqsadga muvofiqdir. Chunki, rejalashtirishning barcha boshqa turlari qisman ana shu infratuzilmalarga tayanadi, bu mehnat sharoitlari va mehnat munosabatlarining hal qiluvchi bo‘g‘inidir.

Kadrlarga yo‘naltirilgan sarf-xarajatlarni rejalashtirishning ahamiyati to‘g‘risida ortiqcha gapirmasa ham bo‘ladi. Korxonalar rahbariyati tomonidan qaror qabul qilishda markaziy o‘rinni xarajatlar egallaydi. Yuqori samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan barcha kompaniya va firmalarning tajribasi inson resurslari, personal uchun sarf-xarajatlar (o‘qitish, malaka oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va boshqalar) juda muhimligidan yaqqol dalolat beradi.

Mehnat unumdorligini rejalashtirish quyidagilarni ko‘zlaydi:

1. Mehnat unumdorligini oshirish yoki personal xarajatlarini kamaytirishga:

- tarkibiy omillar;
- boshqaruvni va mehnatni tashkil etishni takomillashtirish;
- ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish: mexanizatsiyalash yoki avtomatlash, o‘qitish;
- moddiy rag‘batlantirish (ish yakuni bo‘yicha to‘lovlar, mukofotlar, foyda taqsimotida ishtirok etish) omillaridan foydalanish;

- mehnatga qiziqtirishni kuchaytirish orqali erishish.
- 2. Mehnat unumdorligi yoki samaradorligi maqsadlariga:
 - ish haqi yoki personalga barcha xarajatlarning mahsulot sotishdan tushadigan daromadga nisbatini kamaytirish;
 - har bir xodim hisobiga sotuv hajmini ko‘paytirish;
 - sof foydaning ish haqi xarajatlariga nisbatini yaxshilash;
 - ish haqi xarajatlarini mahsulot birligiga nisbatini kamaytirish;
 - me‘yorlangan ish vaqtining amaldagi ish vaqtiga nisbatini yaxshilash orqali erishish ko‘zda tutiladi.

Kadrlarni rejalashtirish bosqichlari:

1. Xo‘jalik faoliyati strategiyasi va tashkiliy ehtiyojlarni aniqlash.
2. Ishni sifatli bajarish standartlarini aniqlash.
3. Tashqi muhitni aniqlash.
4. Ichki muhitni aniqlash.
5. Muammolarni aniqlash.
6. Personal strategiyasini ishlab chiqish.
7. Ta’sirlarni baholash va ularga aniqlik kiritish.
8. Strategiyani muntazam ravishda qayta baholash.

Bugungi kunda respublikamizda ham jahon tajribasidan ijobiy foydalangan holda Kadrlarni rejalashtirishni yanada takomillashtirish talab etilmoqda. Mutaxassislarining tahlillariga ko‘ra Kadrlarni rejalashtirishda hamisha ham ishlab chiqarish ehtiyojlari hisobga olinmaydi. Yangi iqtisodiy sharoitlarda faoliyat yuritayotgan korxonalarining anchagina qismi o‘z xo‘jalik strategiyasini ishlab chiqmagan. Ayniqsa, bozordagi tendensiyalar chuqur o‘rganilmaydi. Bu masalada ularning marketing xizmatlari hozirgi davr talablari darajasiga javob bermaydi. Bunga ichki bozorda raqobat muhitining to‘la shakllanmaganligi ham sabab bo‘lyapti.

Ko‘pgina kompaniya, firma, aksiyadorlik jamiyatlari yangi texnika, texnologiyani joriy etish, korxonani qayta jihozlantirish loyihalariga ega emas. Biroq ushbu loyihalarni ishlab chiqish vaqtida butun diqqat-e’tibor korxonani tashkiliy-texnikaviy qayta jihozlantirishga qaratilish kerak. Ana shu rejalashtirilgan mukammal texnika vositalarini ishlatadigan, yangi texnologiyalarni joriy etadigan personal masalalari esa panada qolmoqda.

Kadrlarni rejalashtirishda ishchi kuchiga ehtiyoj markaziy masaladir. Biroq tashkilotlar nafaqat Kadrlarning sifat ko'rsatkichlari, hatto miqdor ko'rsatkichlariga ham ehtiyoj to'g'risida to'liq tasavvurga ega emaslar.

Bugungi globallashtirish sharoitida korxonani barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligiga erishish, ichki va tashqi bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish personal bilan ishlashni, shu jumladan, uni rejalashtirishni tubdan takomillashtirishni qat'iy talab etmoqda.

2.3. Kadrlar menejmentida elektron jadvallar tuzish

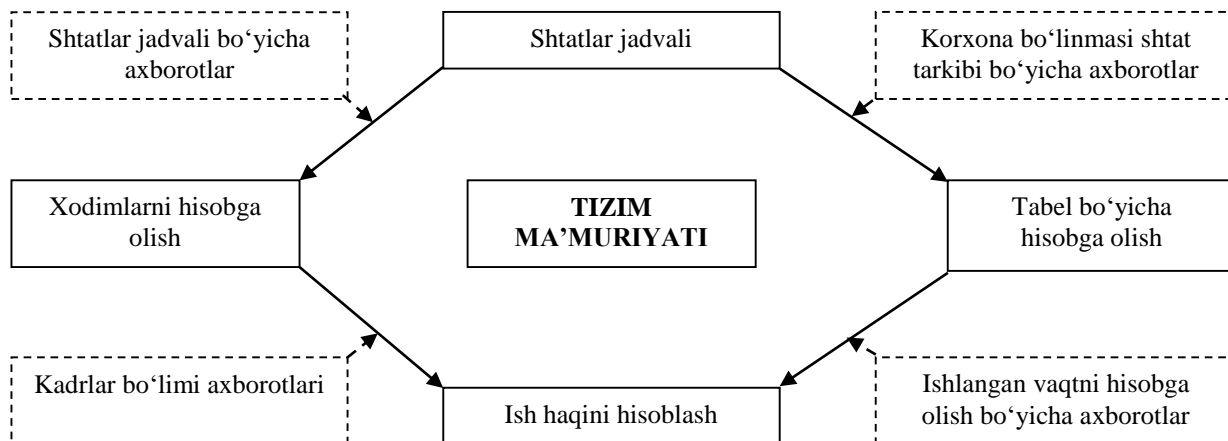
Bugungi kun amaliyotida kadrlarni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimi odatda 3 ta: "Shtatlar jadvali", "Xodimlarni hisobga olish", "Ish haqini hisoblab chiqish" modullaridan iboratdir. So'nggi vaqtda esa ular nomzodlarni tanlash va xodimlarni attestatsiya qilish, kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilish, Kadrlarni boshqarishni axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlash tizimlari bilan to'ldirmoqda¹.

Mazkur tizimlardan foydalanilgan holda quyidagi natijalarga erishish mumkin;

- buyruqlar hamda personalga oid hujjatlar aylanmasini qo'llab-quvvatlash asosida oqilona kadrlar siyosatini o'tkazish;
- har qanday korxonada va tashkilot tarkibini modellashtirish, shu jumladan balans birliklarini ajratib hisoblash;
- xodimlarni tezkor hisobga olish, barcha funksiyalari ijrosini ta'minlash;
- kadrlar resurslarini rejalashtirish va belgilangan rejalarni (kadrlar zaxirasi bilan ishlashdan tortib, personal malakasini oshirishgacha) izchil amalga oshirish;
- ish haqini hisoblab chiqish bo'yicha barcha operatsiyalarni bajarish;
- barcha standart hisobot formalarini to'ldirish hamda har qanday boshqa hisobotlarni tayyorlash;
- korxonada va tashkilotdagi boshqa dasturiy tizimlar bilan integratsiyalash imkoniyati;
- yuqori tashkilotlar davlat organlari uchun hisobotlarni shakllantirish.

¹ Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999

Mazkur tizimning funksional chizmasi quyidagicha ko‘rinishda (2.5-rasm) bo‘lishi mumkin.



2.5-rasm. Kadrlarni boshqarishni ta'minlash uchun kompleks axborot tizimi modullarining funksional chizmasi

Shtat jadvali yil boshidan yoki tashkilot faoliyati boshidan tuziladi va rahbarning buyrug‘i bilan tasdiqlanadi. Hujjatning haqiqiyliги har qanday bo‘lishi mumkin, masalan, rahbarning qaroriga qarab bir yil yoki bir necha yil.

Agar tashkilot faoliyati davomida jiddiy shtat o‘zgarishlari bo‘lsa (xodimlar soni, lavozim lavozimi, tarif stavkalari), u holda rahbarni amaldagi shtat jadvalini o‘zgartirish to‘g‘risida buyruq berish va yangisini tasdiqlamaslik oqilona bo‘ladi.

Biroq, ishchilarni ommaviy ravishda bo‘shatish bilan, albatta, yangi jadval tuzish yaxshiroqdir. T-3 shakli xodimlar yoki buxgalterlar tomonidan to‘ldiriladi.

Tashkilotdagi shtatlar jadvali shtat tarkibi va kompaniyaning umumiy sonini shakllantirish uchun zarurdir. Shtat jadvalining tarkibi barcha firmalar uchun standartdir – lavozimlar ro‘yxati, tarkibiy tarkibi, shtat birligi, xodimlarning ish haqi, oylik ish haqi va mavjud imtiyozlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlar; kompaniyaning nizomi yoki qonunosti hujjatlari bilan belgilanadi.

Shtat jadvali T-3 shakli bo‘yicha tuziladi. Ishchilarni yo‘lash mehnat shartnomasi (ish joyi asosiy yoki to‘liq bo‘lmagan ish

kunidan qat'i nazar), xodimlar jadvaliga binoan amalga oshiriladi, unda tarkibiy bo'linma va xodimning pozitsiyasi ko'rsatilishi kerak.

Odatda, shtatlar jadvali buxgalteriya bo'limining faoliyati hisoblanadi, ammo ish jadvalini to'ldirish mehnat iqtisodchisining bevosita vazifasi ekanligi haqida ma'lumotnomada ko'rsatilgan. Ammo ko'plab tashkilotlarda bu lavozim yo'qligi sababli, kompaniya rahbari tashkilotdagi kadrlar masalasi bilan kim shug'ullanishini mustaqil ravishda hal qiladi.

Shtat jadvalini yuritish uchun javobgarlik mehnat shartnomasida bunday majburiyatga ega bo'lmagan xodimga yuklangan bo'lsa, bunday harakatlar buyruqni bajarish bilan birga keladi.

“Shtatlar jadvali” moduli korxonaga yoki tashkilot tarkibini aks ettirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi. Korxonaga (tashkilot) tarkibi hamda uning shtatlar jadvalidagi o'zgarishlarni aks ettiruvchi hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar)ni tayyorlash va hisobga olish shtatlar jadvalini yuritishning muhim va zarur elementi hisoblanadi. Ma'lumki, korxonaga (tashkilot) bo'lim xizmatlaridan tarkib topadi. Shuning uchun har bir bo'lim va xizmat shtat birliklari, ularning tasnifi modullashtiriladi. Bu shtatlar jadvali va birliklarini hisobga olib borish, mazkur masala yuzasidan hisobotlar tayyorlash imkonini yaratadi.

Modulning ba'zi funksional imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

- har qanday murakkablikka ega korxonaga (tashkilot) korporativ tarkibini ishlab chiqish va takomillashtirib borish;
- korxonaga (tashkilot) bo'limlari bo'ysunishi ko'rinishlarini shakllantirish. Tayyorlangan hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar) asosida bo'linmalar bo'ysunishlari shakllarini o'zgartirish, ya'ni bo'ysunish shakllarini ishlab chiqish, ularni takomillashtirib borish;
- korxonaga (tashkilot) tarkibiy bo'limlari shtatlar jadvalini shakllantirish. Amaldagi va rejalashtirilayotgan shtatlar jadvalini yuritish;
- tayyorlangan buyruqlar asosida shtat birliklarini, ish haqi miqdorlarini qayta guruhlashtirish, o'zgartirish, takomillashtirish;
- ham tarkibiy bo'linmalar va xizmatlar, ham umuman korxonaga

(tashkilot) bo'yicha shtatlar jadvali, Kadrlarni amalda joy-joyiga qo'yilishi bo'yicha asosiy hisobot shakllarini tayyorlash;

– ish haqi, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar, mehnatga ishbay va vaqtbay haq to'lash, tarif setkalari, razryadlari, koeffitsiyentlari bo'yicha tegishli hisob-kitob ishlarini amalga oshirish;

– mehnatga haq to'lashga doir buyruqlarni tayyorlash.

“Kadrlarni hisobga olish” moduli rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Uning vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo'shatish bo'yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin. Buning uchun xodimlarning hamda muayyan lavozimga nomzodlarning shaxsiy varaqlaridan foydalaniladi. Korxonada va tashkilotda xodimlar faoliyat boshlashi bilan ularga oid hujjatlar (buyruqlar, farmonlar, qarorlar)ni tezlik bilan tayyorlash va hisobga olish choralari ko'riladi. Modulning baza-funksiyali imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

1. Me'yoriy ma'lumot axborotlarini shakllantirish va olib borish.

2. Kadrlarni to'g'risida to'la-to'kis axborotni olib borish.

Shu jumladan:

– xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;

– xizmat lavozimida siljitishlar, xizmat vazifasini bajarish, o'rindoshlik;

– shaxsiy kartochkalar, mehnat kartochkalari;

– mehnat staji (umumiy, uzluksiz, mazkur korxonada va hokazolar);

– ta'tillarni rasmiylashtirish;

– vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;

– xizmat safarlari hujjatlarini rasmiylashtirish;

– rag'batlantirish, jazolash, imtiyozlar, sug'urta xizmatlarini hisobga olish;

– harbiy xizmatga majburlar bo'yicha ma'lumotlar.

3. Korxonada (tashkilot)dagi kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

4. Kadrlar attestatsiyasini rejalashtirish va o'tkazish, attestatsiya natijalari bo'yicha hisobotlar tayyorlash.

5. Ishga qabul qilishda lavozimga nomzodlar bilan ish olib borish.

6. Arxiv bilan ish olib borish.

7. Xodimlarni ishga olish, xizmat vazifasida siljitish, ishdan

bo‘shatishga oid buyruqlar tayyorlash.

8. Turli ma’lumotlar va hujjatlarni shakllantirish.

“Tabel hisobi” moduli yordamida maxsus ajratilgan xodim yoki ish haqi bo‘yicha mutaxassis tomonidan ish vaqtining har kungi hisobi olib boriladi yoki muayyan davr uchun tabel (ishda bo‘lmaslik–ta’tillar, kasallik, xizmat safarlari va hokazolar) shakllantiriladi. Bu tabel bo‘limlar bo‘yicha ham, umuman korxonada (tashkilot) bo‘yicha ham shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har xodim bo‘yicha hamda ishlangan vaqtning har bir turi bo‘yicha jamlanib, ish haqini hisoblab chiqishda qo‘llash uchun “Ish haqi hisobi” moduliga uzatiladi.

“Ish haqi hisobi” moduli korxonada (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo‘ljallangan.

Modulning funksional imkoniyatlari quyidagilardan iborat:

- ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur bo‘lgan me‘yoriy ma’lumot axborotlarni (eng kam ish haqi miqdori, to‘lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;
- xodimlar bo‘yicha axborot ma’lumotlarini (daromad solig‘i bo‘yicha imtiyozlar, doimiy amal qiladigan to‘lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;
- tabel hisobini (ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur miqdorda) va bevosita to‘lovlarni olib borish;
- avanslar, ish haqi, ta’tillar, vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik va hokazolarni hisoblab chiqish;
- o‘tgan davrlar uchun ish haqini qayta hisoblab chiqish;
- pensiya jamg‘armasi, soliq inspeksiyasiga hisobotlarni tayyorlash.

Yuqorida qayd etilgan funksiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma’lumotlaridan foydalaniladi.

“Tizim ma’muri” moduli tizim ma’lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislarga mo‘ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma’lumot bazasi, dasturiy modullar, funksiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta’minlaydi.

Axborot resurslari muhofaza qilinishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to‘g‘risida”gi qaroriga muvofiq davlat axborot resurslarini muhofaza qilishning kompleks tashkiliy-texnik chora-tadbirlari va dasturiy apparat vositalarini o‘z ichiga oluvchi tizim bilan ta‘minlanishi ko‘zda tutilgan. Xususan, mazkur dastur apparat vositalari:

- axborot xavfsizligi tahdidini aniqlash, uning oldi olinishi;
- shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saqlashda ma‘lumotlarning yaxlitligini;
- ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muhofaza qilishni, axborot resurslariga qo‘shimcha va o‘zgartirishlar kiritishni;
- ma‘lumotlarni zaxiralashtirish va tiklash tizimini;
- axborot xavfsizligini ta‘minlash tizimining yaxlitligi va ish qobiliyati nazorat qilinishini ta‘minlashi kerak.

2.4. Kadrlarni strategik rejalashtirish

Bu masalada strategik rejalashtirishning **klassik** va **zamonaviy** uslublariga aniqlik kiritish talab etiladi.

Klassik strategik rejalashtirish quyidagi tartibda amalga oshiriladi: avval maqsad belgilanadi, so‘ng uni amalga oshirish uchun maqbul strategiya (yo‘l) izlanadi va pirovardida buning uchun zarur resurslar (vositalar) aniqlanadi.

Bir qarashda mantiqan tuyulgan strategik rejalashtirishning bu usuli tashqi muhit (bozordagi vaziyat, raqobat, texnologiyalar va hokazolar) o‘zgarimas, barqaror bo‘lishiga asoslangan. Ammo real voqelik bu tasavvurlarni mutlaqo o‘zgartirib yubormoqda. Globallashuv, raqobatning keskinlashishi bilan bir qatorda bugungi kunda texnika taraqqiyotining yuksak sur‘atlarda o‘shining o‘zi rejalarga prinsipial jihatdan o‘zgartirishlar kiritishni hayotiy zaruratga aylantirmoqda.

Zamonaviy strategik rejalashtirish muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o‘rganishdir. Bunda birinchi o‘ringa yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida

boshqariladigan alohida ishlab chiqarishning texnik vositalariga asoslangan yo‘llarni izlab topish chiqmoqda.

Masalan, so‘nggi 20 yil ichida texnika vositalari – mashina-uskunalar, kompyuterlar va boshqalar uchun ammortizatsiya davri keskin qisqardi. Shuning uchun zamonaviy strategik rejalashtirish endilikda moliyaviy mablag‘larni tashkilot rahbariyati darajasida qayta taqsimlashni bildirmaydi.

Mavjud vaziyatni baholash va strategik muammolarga aniqlik kiritish zamonaviy strategik rejalashtirishda birinchi qadam hisoblanadi. Bu bosqichda quyidagi savollarga javob topish kerak:

- bozordagi o‘zgarishlar qanday namoyon bo‘lmoqda?
- korxonaning kuchli va ojiz tomonlari (umuman korxonalar, uning ishchanlik faolligi, foyda, bo‘limlar, guruhlar, sarmoya, mashina-uskunalar va ishlab chiqarishning boshqa vositalari) nimada?
- ishlab chiqarishni kengaytirish (korxonalar sotib olish, yangilarini ta‘sis etish, mavjud ishchanlik faoliyatini intensivlashtirish) imkoniyatlari mavjudmi?
- bozor bugungi kunda qanday va kelajakda u qanaqa ko‘rinishda bo‘ladi?

Kadrlarni strategik rejalashtirishning maqsadi mavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanish hisobiga tashkilotning uzoq muddat davomida muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi, raqobatbardoshligi, o‘sishi va taraqqiy etishi to‘g‘risida g‘amxo‘rlikdir.

Strategik rejalashtirish faoliyatining o‘zaro bog‘liq yo‘nalishi yuqoridagi 4.9 - rasmda mujassamlashtirilgan.

Va nihoyat uchinchi qadam “ishni qanday amalga oshirish kerak?” degan savolga javob topishdir. Bu ko‘p jihatdan tadbirkorlik konsepsiyasiga bog‘liqdir. Ushbu konsepsiyaning asosiy mezonlari quyidagidan iborat:

- soha turlari (mahsulotlar, bozorlar, texnologiyalar);
- mamlakat ichkarisidagi va chet ellardagi maqsadli guruhlar (mijozlar, mol yetkazib beruvchilar, hokimiyat, birlashmalar va boshqalar);
- iqtisodiy maqsadlar (pul tushumi, aylanmadagi daromad, umumiy
- sarmoyadan daromad va boshqalar);
- madaniyat ko‘lamlari va jamoat majburiyatlari;
- assortiment siyosati (taklif ko‘lami va chuqurligi);

- narxlar va sifat sohasidagi siyosat;
- kommunikatsiya siyosati (jamoatchilik bilan ishlash, reklama, mahsulot sotishni rag‘batlantirish);
- mahsulot sotish sohasidagi siyosat;
- mahsulot sotib olishdagi siyosat.

1. Talabni prognoz qilish – bu yo‘nalishda prognoz qilish san’ati bozorning rivojlanishi tendensiyalari va ularning personalga bo‘lgan ehtiyojini raqobatchilardan ilgariroq aniqlash qobiliyatida namoyon bo‘ladi. Shu holdagina tashkilot mahsulotiga prognoz qilinayotgan talabning oshishini hisobga olib raqobatchilardan avval yuqori malakali ishchi kuchini jalb etish mumkin. Mazkur vazifani inson resurslari bo‘yicha hamda bozor dinamikasini tadqiq etish bilan mashg‘ul marketing bo‘yicha mutaxassislarning o‘zaro qalin hamkorlik qilishlari orqali muvaffaqiyatli hal etish mumkin.

Korxonaning ishchi kuchi ehtiyojiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar dinamikasini anglash inson resurslarini prognoz qilishning asosi hisoblanadi. Bu prognozning xilma-xil – eng oddiylaridan juda murakkab, ko‘p omilli modellarigacha mavjuddir.

Ekstrapolyatsiya – eng sodda va ko‘p qo‘llaniladigan uslub bo‘lib, bugungi vaziyat (nisbat) asosida kelajakni belgilashdan iboratdir. Bu usulning jozibadorligi uning hammabopligidadir. Lekin ushbu uslubda korxonalar rivojlanishidagi hamda tashqi muhitdagi o‘zgarishlarni hisobga olib bo‘lmaydi. Shu sababli ekstrapolyatsiya qisqa muddatli rejalashtirish va barqaror tarkib bilan barqaror muhitda faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalar uchun qo‘l keladi.

Ko‘pgina korxonalar esa ekstrapolyatsiyaning xodimlari miqdor ko‘rsatkichlaridagi o‘zgarishlar (mehnat unumdorligi)ni hisobga oladigan aniqlik kiritilgan usulidan foydalanadilar.

Sanoat kompaniyasi uchun asosiy ko‘rsatkich ishlab chiqarish budjetidir. Bu budjet korxonalar tomonidan sotilishi ko‘zlangan umumiy mahsulotni yoki korxonalar bo‘linmalari tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini hisoblash asosida shakllantiriladi. Ish vaqti me‘yorlaridan foydalangan holda ish vaqti budjeti chiqariladi. So‘ng har bir mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan ish vaqti rejalangan ish vaqti hajmiga ko‘paytirilib belgilangan davr uchun reja ish vaqti fondi chiqariladi. Olingan ish vaqti fondi bir xodimga bo‘linadi va

personalning zarur miqdori aniqlanadi. Ushbu hisobning eng soddalashtirilgan ko‘rinishi quyidagichadir:

Yillik mahsulot ishlab chiqarish rejasi – 20 ming dona

Ish vaqti me‘yori – 5 soat

Yillik ish vaqti fondi rejasi – 100 ming soat

Bir ishchining ish vaqti fondi (o‘rtacha ish vaqtidan ortiqcha ishlangan vaqt, progullar, ishda bo‘sh turib qolishlar hisobga olinganda) – 2 ming soat

Talab etiladigan asosiy ishchilar – 50 kishi

Talab prognoz qilishda ekspert baholaridan ham foydalaniladi. U inson resurslariga ehtiyojni aniqlashda mutaxassislar fikridan foydalanishga asoslangan. Korxonada bunday mutaxassislar asosiy bo‘linmalar rahbarlari hisoblanadilar. Personalni boshqarish xizmati ular baholarini to‘plash va umumlashtirish bilan shug‘ullanadilar. Ushbu uslubning afzalligi bu ishda quyi rahbarlarning ishtirokidir. Ularning tajriba va bilimlari rejalashtirishga qo‘shimcha nufuz qo‘shadi. Ammo bu o‘rinda ekspert baholarini to‘plash va qayta ishlash ko‘p vaqt talab etishini, shuningdek, baholar subyektiv fikrlarni bildirishini hisobga olish kerak.

Talabni prognoz qilishda qo‘llaniladigan kompyuter modellari ekstrapolyatsiya, ekspert baholari uslublaridan hamda korxonaning, ishchi kuchi ehtiyojiga ta’sir ko‘rsatadigan omillar dinamikasi to‘g‘risidagi ma’lumotlardan bir yo‘la foydalanish imkonini beradi.

Mazkur modellar ishchi kuchiga ehtiyojni eng to‘liq bashorat qilishi bilan samaralidir. Lekin, bu uslub korxonaga uchun qimmatga tushishini, kompyuter modellarini yaratish maxsus tajribani talab etishini yodda tutish lozim. Ana shu muammolar bu uslubni yirik korxonalar tomonidan qo‘llanishini cheklaydi.

Taklifni prognoz qilishda ham korxonaning o‘zidan, ham korxonadan tashqaridan ishlab chiqarishga jalb etish mumkin bo‘lgan ishchi kuchi miqdori aniqlanadi. Bunda absentizm, xodimlar kasbiy va xizmat vazifalarining o‘zgarishi, qo‘nimsizlik, ish vaqti fondining va boshqa mehnat sharoitlarining o‘zgarishi hisobga olinishi kerak.

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarni tahlil etish (pensiyaga chiqish birdan ko‘payib ketishi, xodimlar o‘rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o‘sish cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati

(masalan, rahbarlarning bo‘ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo‘qlarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimlar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

Tahlillarda kadrlar qo‘nimsizligini aniqlashga alohida e‘tibor berish talab etiladi. Buning uchun aylanma indeksi yoki qo‘nimsizlik indeksi (Qi) deb nomlanadigan ko‘rsatkichdan foydalaniladi:

$$Qi = \frac{\text{Muayyan davr (odatda 1 yilda) ishdan bo'shaganlar x 100\%}}{\text{Ushbu davr davomida xodimlarning o'rtacha soni}} \quad (1)$$

Mazkur usul soddaligi tufayli keng qo‘llaniladi. Bunga misol tariqasida quyidagi hisob-kitobni keltirish mumkin. Aytaylik, oxirgi yilda 150 malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo‘shab ketgan bo‘lsa, qo‘nimsizlik darajasi 20 foizni ($30 \times 100/150 = 20$) tashkil etadi. Bu me‘yor butun kompaniya uchun hisoblansa ham katta, ham kichik ish stajiga ega hamma xodimlar uchun bir xil bo‘ladi. Ikkinchi tomondan, bu 20 foizlik me‘yor atigi 20 ishchi o‘ringa ega bo‘linmaga taalluqli bo‘lsa, mutlaqo boshqa manzarali natija hosil bo‘ladi. Agar bu ikki xil holat zarur darajada hisobga olinmasa ishchi kuchiga kelajakdagi ehtiyojlarni bashorat qilishda jiddiy xatolarga yo‘l qo‘yiladi. Qo‘nimsizlik darajasini aniqlashni ham mukammal deyish qiyin. Chunki, xodimlarning o‘rtacha yillik soniga asoslanib aniqlangan foiz hisobot davri mobaynida ishga yollanganlar soni sezilarli darajada ko‘paygan avvalgi tendensiyalar ko‘rsatkichi bo‘lmasa, xatoliklarga yo‘l qo‘yiladi.

Bu chalkashliklar ro‘y bermasligi uchun barqarorlik indeksidan (Bi) ham foydalaniladi. U quyidagicha hisoblanadi:

$$Bi = \frac{\text{1 yil va undan o'proq ish stajiga ega xodimlar soni}}{\text{Bu yildan avval yollangan xodimlar soni}} \quad (2)$$

Ushbu indeks tahlili ish staji ko‘proq bo‘lgan xodimlar kompaniyada ishdan qolishini, ya’ni ish bilan bandlik uzluksizligini ifodalaydi. Ammo bu usul ham chalkashliklarga olib kelishi mumkin. Chunki, unda turli holatlar – ish staji katta bo‘lgan xodimlar salmog‘i yuqori tashkilot yoki bo‘linmalar bilan personalning asosiy qismi kam ish stajiga ega korxonalar farqlanmaydi.

Afsuski, bu tahlilni ham mukammal, deb bo‘lmaydi. Chunki unda faqat ishdan bo‘shatilayotganlar hisobga olinadi. Obyektiv natijalarga erishish uchun esa ishdan bo‘shatilayotganlar sonini ish staji bo‘yicha har bir guruh personaliga ishga yangi yollanayotganlarning soniga taqqoslash kerak bo‘ladi. Masalan, agar ish staji 3 oydan kam bo‘lgan guruhga yangi ishga yollanayotganlarning umumiy soni 80 ta va ish staji 5 yildan ko‘proq bo‘lgan guruhda yangi ishga yollanayotganlarning soni 80 ta bo‘lsa, u holda bu har bir guruhda ishdan bo‘shaganlar tegishli ravishda 50 (40) kishi yoki 10 (8) foizni tashkil etadi. Ushbu ko‘rsatkichlarni, agar noxush tendensiyalarni aniqlash uchun avvalgi davrlar tahlil etib chiqilsa, muayyan darajada obyektiv deyilishga asos bor.

Taklifni bashorat qilishda “yashovchanlik” me’yori ko‘rsatkichi ham hisobga olinadi. Bu ko‘rsatkich muayyan davr mobaynida ishga jalb etilgan hamda ko‘p oylar yoki yillar o‘tgach, tashkilotda mehnat faoliyatini davom ettirayotganlar salmog‘ini ifodalaydi. Masalan, kasb ta’limi o‘quvini tugallaganlar tahlili natijasida 2 yil o‘tgach ish boshlagan 20 shogirdan 10 nafari tashkilotda hamon mehnat faoliyatini davom ettirayotgan bo‘lsa, “yashovchanlik” me’yori 50 foizni ($10 : 20 \times 100$) tashkil etadi.

Kadrlarni rejalashtirishda shuni yodda tutish kerakki, agar qo‘nimsizlikni keltirib chiqarayotgan omillarga ta’sir ko‘rsatilmasa, “yashovchanlik”ning 50 foizli me’yorida yangi ishga yollanganlarning yarmi 5 yildan so‘ng yo‘qotilishi mumkin. Demak, 5 yil davomida talab etilayotgan 50 ta o‘qitilgan xodimga ega bo‘lish uchun joriy yilda 100 ta yangi xodimni ishga yollash talab etiladi (2.1- jadval).

“Yashovchanlik” me’yorining tahlili

Guruhlar	Dastlabki tarkib	Yil oxiriga “yashab qolganlar soni”				
		1-yil	2-yil	3-yil	4-yil	5-yil
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
G	38	32	27	24	22	19
D	42	36	30	26	23	21
“Yashovchanlik”ning o‘rtacha me’yori, foiz	100	82	71	62	55	50

Ishchi kuchi taklifiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar orasida quyidagilar ahamiyatlidir:

1. Mahalliy ahamiyatga ega omillar:

- a) kompaniya hududi atrofidagi aholining zichligi;
- b) mehnat bozorida boshqa ishga yollovchilar bilan raqobatning holati (joriy va kelajakdagi);
- d) ishsizlikning mahalliy darajasi;
- e) ishga yollashning an’anaviy usuli, shuningdek, talab etilayotgan malaka va tajribaga ega ishchi kuchining mavjudligi;
- f) mahalliy ta’lim tizimi (davlat yoki boshqa tur ta’lim muassasalari)ni tugallaganlar soni;
- g) hudud doirasida aholi migratsiyasining ahvoli;
- h) hududning yashash uchun qulayligi jihatidan ma’qulligi;
- i) kompaniyaning ish joyi sifatidagi ma’qulligi;
- j) to‘liq bo‘lmagan ish kunida ishlashga tayyor ishchi kuchining mavjudligi;
- k) uy-joy, tovarlar va transport sotib olish uchun mahalliy imkoniyatlar.

2. Milliy xususiyatga ega omillar:

- a) ishga layoqatli aholi soni o‘shining tendensiyasi;

b) mutaxassislarning alohida toifalari: oliy o‘quv yurtlarini tugallaganlar, kasb tayyorgarligiga ega personal, texnologlar, texniklar, ustalar va boshqalarga umummilliy talab;

d) universitetlar, politexnika va ixtisoslashtirilgan institutlarni tugallaganlar soni;

e) ta’lim tizimi o‘zgarishi – boshlang‘ich ta’lim davomiyligining uzayishi, universitet yoki maktab ta’lim dasturlarining o‘zgarishi natijalari;

f) davlat ta’lim dasturlarining ta’siri;

g) ish bilan bandlik sohasidagi davlat qonun hujjatlarining ta’siri.

2.2-jadval

Kadrlarni yollashga bo‘lgan ehtiyojni prognoz qilish

		1-yil	2-yil	3-yil	4-yil	5-yil
Talab	1. Yil boshida talab etiladigan son	120	140	140	120	150
	2. Yil davomida talab prognozidagi o‘zgarishlar	+20	yo‘q	-20	yo‘q	-30
	3. Yil oxirida talab etiladi, jami (1+2)	140	140	120	120	120
Taklif	4. Yil boshida mavjud bo‘lgani	120	140	140	120	120
	5. Korxonada boshqa ishga o‘tkazish hisobiga o‘shish	5	5	-	-	-
	6. Quyidagilar hisobiga yo‘qotishlar:					
	– pensiyaga chiqish,	3	6	4	1	4
	– qo‘nimsizlik,	15	17	18	15	14
	– tashqariga boshqa ishga o‘tish;	2	4	6	3	-
	– umuman yo‘qotishlar	20	27	28	19	18
	7. Yil oxirida mavjud bo‘lganlar soni (4+5-6)	105	118	112	101	102
8. Yetishmaslik (e)	35(e)	22(e)	8(e)	19(e)	17(e)	
9. Yil davomida ishga yollanganlar orasida yo‘qotishlar	3	6	2	4	3	
10. Yil davomidagi qo‘shimcha ehtiyoj (8+9)	38	28	10	23	20	

Kadrlarga ehtiyoj taklif va talab bashoratlarini taqqoslash hamda kelajakda ish kuchiga taqchillikni yoki uning yetishmasligini aniqlash yo‘li bilan bashorat qilinadi.

2.2-jadvalda 5 yil muddatga talab va taklif bashoratlarining taqqoslanishi ko‘rsatilgan. Bu yollanishi kerak bo‘lgan ishchilar sonini aniqlash imkonini beradi.

Ishlab chiqarish dasturi hamda kadrlar miqdor tarkibidagi o‘zgarishlar (masalan, kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichlari asosida) prognozidan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Ayni paytda, bunda ish vaqtining kutilayotgan o‘zgarishlarini e‘tiborga olish maqsadga muvofiqdir.

Birinchi yili mehnatning yillik budjeti vazifasini o‘tab, har yili (agar talab tez o‘zgaradigan bo‘lsa yanada ertaroq) unga aniqlik kiritib turish mumkin bo‘ladi. Ayrim hollarda personalga ehtiyojni uzoq muddatga (masalan, 5 yilga) bashorat qilish mumkin emas. Ba’zida esa tashkilot 1 yoki 2 yildan ko‘proq muddatdagi o‘zgarishlarni mo‘ljallay olmasligi sababli uzoq muddatli bashoratga ehtiyoj ham bo‘lmaydi.

Talab va taklif prognozlarini solishtirish qancha miqdorda personalni ishga yollash (yoki nechta ishchi kuchi ehtiyojdan ortiqiligini) kerakligini aniqlash imkonini beradi. Bu ma’lumotlar mehnat bo‘yicha rejani ishlab chiqishga asos bo‘ladi, o‘qitish hajmi va dasturlariga, qisqartirilishi kerak bo‘lgan shtatlarga aniqlik kiritadi.

Talab va taklif prognozlari bo‘yicha katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil etish, kelajakda tashkilotdagi ishlarning ahvoli qanday bo‘lishi to‘g‘risidagi taxminlarni baholash uchun inson resurslarini modellashtirishdan foydalanish tavsiya etiladi.

Modellash – real vaziyatning tasviridir. Inson resurslari umumiy prognozlarini tayyorlash jarayonida modellash usullaridan foydalanish kadrlar qo‘nimsizligining darajasini anglash, bashorat qilish va o‘lchashga yordam beradi, shuningdek, xizmatda o‘shishni baholashga dastak bo‘ladi. Agar tashkilot kompyuterlashgan axborot tizimiga ega bo‘lsa, mavjud ma’lumotlar bankidagi axborotlardan katta hajmdagi ma’lumotlarni tez va chuqur tahlil etish uchun qo‘llanish mumkin.

Kadrlar bo‘yicha kompyuterlashgan axborot tizimidan foydalanish uchun maxsus “Microprospect”, “IMS- Monitor”, “IMS- WASP”, “IMS- CAMPLAN modellaridan foydalanish tavsiya etiladi. Ulardan qo‘llashda quyidagilarga e‘tibor berish lozim:

1. Ushbu modeldan nima uchun foydalanilmoqda, undan qanday natijalar kutilmoqda, unda qaysi prognozlarni aniqlash kerak?

2. Ekstrapolyatsiya uchun ma'lumotlar bazasini yaratish maqsadida imkoniyat bor joylarda ma'lumotlar muvaqqat qatoridan foydalanish, ya'ni trendlarni tahlil etish.

3. Ishchi kuchi tizimi to'g'risidagi taxminlarni shakllantirishda "Siz joriy amaliyotni davom ettiradigan bo'lsangiz nima ro'y beradi?" savolini qo'ying, so'ng "Bozor sharoitlarida, yangi texnologiyalarni qo'llashda yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni ko'rib chiqing" topshirig'ini bering.

4. Ma'lumotlar bazasini qismlarga bo'lish ko'proq aniqlik kiritish ehtimoli bo'lsa ham juda kichik raqamlarni qo'llash yolg'on natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

5. Kadrlar qo'nimsizligi to'g'risidagi ma'lumotlar bo'yicha taxminlarning to'g'riligiga ishonch hosil qilish uchun ularni boshqa kompaniyalarning xuddi shunday ma'lumotlari bilan taqqoslab ko'ring.

6. Birinchi navbatda, modeldan ma'lumotlar chiqarayotganda eng asosiy natijalarni, ayniqsa ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar, favqulodda katta va kichik oqimlarni izlab toping.

Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish.

Faoliyat darajasini mehnat unumdorligini oshirish hisobiga ham, qo'shimcha ishchi kuchini yollash hisobiga ham oshirish mumkin. Inson resurslari unumdorligi va xarajatlari nuqtai nazaridan kompaniya investitsiyalarini oqilona joylashtirishni talab etadigan xohlagan boshqa sarmoyalari kabi ko'rib chiqish mumkin.

Umuman olganda unumdorlik – xodimlarning muayyan sonidan foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan tovarlar yoki xizmatlar hajmidir. Kompaniya doirasida unumdorlik:

- mahsulot birligi uchun sarflangan mehnat;
- mahsulot narxida sarflangan mehnatning salmog'i;
- har bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot sotish hajmi;
- kishi soat birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot;
- mehnat sarfining qo'shimcha qiymatga nisbatan (ishlab chiqarish xarajatlari bilan sotuv qiymati o'rtasidagi farq) foizi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniqlanadi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlarni boshqarish samaradorligini oshirishda kadrlarni rejalashtirish, ular bilan ishlash, mazkur jarayonni oqilona tashkil etish muhim ahamiyatga ega.

Korxonalar va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O‘zbekiston Respublikasi qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari, farmoyishlari, vazirlik va idoralarning me‘yoriy hujjatlari bilan muvofiqlashtiriladi.

Hujjatlarni saqlash tizimi – bu hujjatlarni saqlash, izlash, korxonalar, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasidir.

Kadrlarni boshqarish axborot ta‘minotining asosiy maqsadi – oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o‘taydigan mavjud ma‘lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Kadrlarni hisobga olish” modulini izohlab bering.
2. Shtatlar jadvalini izohlab bering.
3. Modellashtirish usuliga ta‘rif bering.
4. Kadrlarni boshqarishda hujjatlarning tizimlarini ta‘riflab bering.
5. Farmoyishni rasmiylashtirish tartibini ko‘rsating.
6. Qarorni rasmiylashtirish tartibini ko‘rsating.
7. Mehnat shartnomasi rekvizitlarini sanab bering.
8. Kadrlarni boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni.
9. Tizimli yondashuv nima?
10. Kadrlarni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini tushuntirib bering.

3-BOB. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA KADRLARNI IZLASH, TANLASH VA SHAKLLANTIRISH

3.1. Kadrlar tanlashda zamonaviy tamoyillar va yondashuvlar

Zamonaviy kadrlar menejmentida kadrlar roliga qiziqish va e'tiborning ortishi va kadrlarning kasbiy salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish imkoniyati bilan ajralib turadi. Bu, avvalambor, mehnat taqsimotining yuqori darajasi, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida yuqori malakali ishchi kuchi ulushining sezilarli darajada oshishi va natijada har bir xodimning muvaffaqiyatli ishida rolining oshishi bilan bog'liq tashkilot. Shu sababli, kadrlarni tezkor va samarali jalb qilishni ta'minlash uchun zamonaviy texnologiyalar va yuqori sifatli vositalarni ishlab chiqish vazifasi kadrlar xizmati ishida eng muhim asosiy omillardan biriga aylanmoqda. Ko'pgina tashkilotlar faoliyatining zamonaviy shartlari kadrlarni tanlash maqsadiga yo'naltirilgan, tezkor ravishda amalga oshirilishini talab qiladi, shu sababli kadrlarni tanlashda nafaqat aniq ish vazifalari va ish joyidagi talablar, balki taktik va strategik maqsadlar ham hisobga olinadi. Tashkilotning, xodimning kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, xodimning kommunikativ va boshqa fazilatlari, kasbiy faoliyat va ushbu tashkilot sharoitida muvaffaqiyatli kasbiy moslashuv uchun muhim ahamiyatga ega. Kadrlarni baholash va tanlashga bunday ko'p faktorli yondashuv faqat axborot va kompyuter texnologiyalaridan intensiv foydalanish sharti bilan amalga oshiriladi. Aynan zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish tashkilotlarda, korxonalarda, kompaniyalarda ishlab chiqarish samaradorligini, kadrlar bo'limlari va kadrlar xizmatlari faoliyatini ko'p marotaba oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi, menejment faoliyati va tashkilot faoliyatini texnologik jihatdan malakali amalga oshirilishini ta'minlaydi. Ushbu muammoning dolzarbligi bir qator qarama-qarshi tendensiyalarning rivojlanishi, turg'unlik va inqirozli jarayonlarning paydo bo'lishi va Rossiyada kadrlarni tanlashning zamonaviy amaliyotida muammolarning o'sishi bilan bog'liq. Hozirgi vaqtda mavjud bo'lgan ba'zi bir yondashuvlar, texnikalar, protsedura va texnologiyalarni tanlash, shu jumladan axborot texnologiyalaridan

foydalanish tashkilotlarning samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. An'anaviy usul va metodlardan foydalangan holda kadrlarni jalb qilishdagi asosiy muammolar (masalan, hujjatlar uchun tanlov, intervyu) – talabgorlarning nomutanosibligi va bo'sh ish o'rinlariga talabgorlarni baholashdagi subyektivlik va resurslarning katta xarajatlari (ayniqsa, xodimlarni ommaviy jalb qilish bilan). Axborot texnologiyalaridan foydalangan holda kadrlarni tanlash muammolarini hal qilishning eng keskin va qiyinligi boshqa sabablarga ko'ra yuzaga keladi.

Birinchidan, ixtisoslashgan firmalar tomonidan axborot texnologiyalari xizmatlari ko'rsatilishi har doim ham kadrlarni tanlash subyektlarining zamonaviy ehtiyojlariga mos kelavermaydi va xodimlarni boshqarish bo'yicha mutaxassislar zamonaviy axborot texnologiyalari yangiliklariga yetarli darajada yoki umuman yo'naltirilmagan.

Ikkinchidan, kadrlar menejmenti ham, axborot texnologiyalari ham kasbiy faoliyatning jadal rivojlanayotgan yo'nalishlaridan biridir. Shu sababli, o'zlarining asosiy kasbiy faoliyatlari bilan shug'ullanadigan mutaxassislarda tegishli sohalardagi yangiliklarni kuzatib borish uchun yyetarli motivatsiya mavjud emas, bu esa turg'unlikka olib keladi, bu ham eskirgan va samarasiz bo'lgan axborot texnologiyalaridan foydalanish, ham eskirgan yoki professional ravishda rivojlanmagan kadrlarni jalb qilishda namoyon bo'ladigan vositalar, va natijada, hisob, uni tanlash sifatining pasayishiga olib keladi. Uchinchidan, zamonaviy axborot resurslarining imkoniyatlari kadrlarni jalb qilish jarayonida ulardan foydalanish texnologiyalari mavjud emasligi sababli tashkilotlarda to'liq ishlatilmayapti. To'rtinchidan, kadrlarni jalb qilish jarayonida axborot texnologiyalaridan samarali foydalanish uchun zarur va yyetarli sharoitlarni yaratishning ancha murakkab muammosi mavjud.

Kadrlar menejmenti sohasida ham, axborot texnologiyalari sohasida ham yuqori malakali, yuqori darajadagi mutaxassislarni ko'p tarmoqli tayyorlashga favqulodda ehtiyoj mavjud. Kadrlar xizmati va tashkilotlarning kadrlar bo'limlari shtatlar jadvaliga maxsus lavozimlarni kiritish ham muhim, ularning vazifalariga axborot

texnologiyalaridan foydalangan holda yuqori malakali kadrlar tanlashni ta'minlash kiradi. Bu faqat keyingi nazariy rivojlanish va ushbu sohadagi amaliy tadqiqotlarni kuchaytirish sharti bilan mumkin bo'ladi.

Zamonaviy axborot texnologiyalaridan menejment va kadrlarni jalb qilishda foydalanish, ayniqsa, "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasining qabul qilinishi bilan dolzarb bo'lib, u zamonaviy axborot texnologiyalarini rivojlantirish va hayotning barcha sohalarida qo'llashning yangi yo'nalishini belgilab berdi.

Raqamli ta'limni rivojlantirish bo'yicha:

2021-yil 1-yanvardan boshlab fuqarolar tomonidan tizim boshqaruvi, ma'lumotlar bazasi va "bulutli" platformani boshqarish, axborot xavfsizligini ta'minlash va boshqa talab yuqori bo'lgan yo'nalishlarda xalqaro IT-sertifikatlarni olish xarajatlarining 50 foizgacha bo'lgan qismini qoplash tizimi joriy etiladi;

2021-yil 1-sentabrga qadar har bir tuman va shaharda mavjud infratuzilma obyektlari negizida keng aholi qatlamlari, ayniqsa yoshlar va ayollar uchun raqamli texnologiyalar o'quv markazlari ochiladi;

2023-yil yakuniga qadar barcha tuman va shaharlarda o'quvchilarning ijodiy rivojlanishi va kompyuter dasturlash asoslarini o'rganishi uchun mavjud ta'lim muassasalari negizida 200 dan ortiq informatika va axborot texnologiyalarini chuqurlashtirib o'qitishga ixtisoslashtirilgan maktablar bosqichma-bosqich tashkil etiladi.

Shunga qaramay, zamonaviy sharoitlarda yuqori sifatli kadrlarni tanlash professional faoliyat samaradorligi va samaradorligiga ta'sir etuvchi turli xil omillarni (ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik, tashkilot ichidagi) hisobga olishni o'z ichiga olganligi sababli, professional faoliyatning determinantlarini keyingi nazariy tadqiqotlar kadrlar kerak. So'nggi yigirma yil ichida tadqiqotchilarning jamiyat hayotining turli sohalarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanishga bo'lgan qiziqishi sezilarli darajada oshganiga qaramay, shuningdek, professional faoliyatning turli sohalarida axborot texnologiyalaridan foydalanishga menejmentda axborot texnologiyalaridan foydalanish va tanlovga nisbatan deyarli xodimlar yo'q.

Tashkilotning kadrlarni boshqarish umumiy tizimida kadrlarni tanlashga beriladigan katta ahamiyat, avvalo, ish haqqining o'sib borishi va xodimga nisbatan kasbiy va shaxsiy talablarni sezilarli darajada oshirish zarurati bilan belgilanadi. To'g'ri ko'rilgan kadrlarni tanlash jarayoni mehnat unumdorligini oshirish, har qanday tashkilotning mehnat, moddiy va moliyaviy resurslaridan foydalanishni yaxshilashning eng samarali vositalaridan biridir. Masalan, Yaponiyada bitta nomzodni tanlash uchun o'rtacha 48 soatgacha, AQSHda 16–18 soatgacha ish vaqti sarflanishi bejiz emas. Afsuski, umuman O'zbekiston uchun va O'zbekiston mintaqalari uchun bu borada aniq va ishonchli statistik ma'lumotlar yo'q. Biroq, katta ishonch bilan aytish mumkinki, O'zbekistonda kadrlarni tanlashning ma'lum bir modeli hali shakllanmagan: kadrlarni tanlash ko'pincha kadrlar xizmatlari rahbarlari va yo'nalish menejerlari tomonidan intuitiv ravishda, ularning subyektiv qarashlari asosida amalga oshiriladi. Ushbu aniq lavozim uchun zarur bo'lgan shaxsiy va kasbiy fazilatlar. Shu munosabat bilan, birinchi navbatda, yirik firma va tashkilotlarida kadrlarni jalb qilish amaliyotini tahlil qilish kerak, chunki aynan shu tashkilotlar kadrlar xizmatiga ega bo'lishlari va rekruting faoliyatini yanada uyushqoqroq, malakali tarzda olib borishlari mumkin. Maxsus vositalardan foydalangan holda va maxsus ishlab chiqilgan texnologiyalar asosida. Bu, ayniqsa, abituriyentlar uchun o'ziga xos va juda yuqori talablarga ega bo'lgan lavozimlarga mutaxassislarni jalb qilishda to'g'ri keladi.

Kadrlarni jalb qilishning asosiy bosqichlarining ta'riflari bizni xulosa qilishga imkon beradi, kadrlarni izlash, tanlash va tanlash protseduralari muayyan tarzda o'zaro bog'liq protseduralar majmuasini (yoki tizimini) tashkil etadi. Har bir tanlov tartibidan so'ng, baholanadigan fazilatlar uchun vakansiya uchun majburiy talablarga javob beradigan nomzodlar tanlanadi. Barcha tanlov protseduralari va tegishli tanlov tartiblaridan o'tganidan so'ng, vakant lavozimga eng munosib nomzodni yakuniy tanlash qolgan nomzodlarning ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlarini taqqoslash va u bilan shartnoma tuzish orqali amalga oshiriladi.

Ushbu sxema ishga qabul qilish texnologiyasining quyidagi o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi: nomzodlarning har xil

sifatlarini tekshirish va baholash zarurati tufayli ko‘p bosqichli tanlov saralash protseduralari; ushbu tartib-qoidalarga rioya qilishning qat‘iy tartibi – har bir tanlov tartibida, baholanadigan fazilatlar uchun vakansiya uchun majburiy talablarga javob beradigan nomzodlarni tanlash tartibi mavjud; nomzodlarni yakuniy saralash paytida tanlash tanlashning barcha bosqichlari natijalarini hisobga olish zaruriyati.

Kadrlarni tanlashda ma‘lum bir ish joyida muvaffaqiyatli ishlash ko‘plab omillarga bog‘liqligini yodda tutish kerak. Masalan, nomzodning o‘ziga xos qobiliyatlari, psixofiziologik va ishbilarmonlik fazilatlarini ish joyi talablariga muvofiqligi darajasi bilan emas, balki nomzodning umumiy ijodiy qobiliyatlari, har xil mashg‘ulotlar uchun qobiliyatlari, tabiati va ma‘lum bir ish joyidagi kasbiy faoliyat uchun motivatsiya kuchi va boshqalar.

Agar biz masalaning tarixiga murojaat qilsak, unda mutaxassislarni tanlashga zamonaviy nuqtayi nazar asosida kasbiy muvofiqlik tushunchasi yotadi. Uy mehnat faoliyati psixologiyasida kasbiy yaroqlilik deganda insonning kasbiy (va kasbiy tayyorgarlik davrida – tarbiyaviy) vazifalarini bajarish qobiliyati tushuniladi. Shunday qilib, psixologiya sohasidagi taniqli mutaxassis B.M.Teplov ta‘kidlaganidek, kasbiy vazifalarning mazmuni, avvalambor, kasbiy fazilatlarining, kasbiy tayyorgarlikning talab qilinadigan darajasini ta‘minlovchi shaxsiy xususiyatlarning umumiyligi bilan bog‘liqdir ». Mahalliy tadqiqotchi K.M.Gurevich kasbiy qobiliyatning ikki turini ajratishni taklif qildi. Uning nuqtayi nazariga ko‘ra, alohida-alohida xususiyatlarga ega odamlar qondira oladigan bunday talablarni taqdim etadigan birinchi turdagi kasblar mavjud. Ikkinchi turdagi kasblar shundan iboratki, har bir inson ularga bardosh bera oladi. Bu bo‘linish juda muhimdir, chunki u ikki turdagi kasblar uchun kasbiy talablarning mohiyatini va xususiyatlarini ajratib olish uchun metodologik asoslar yaratadi, shuningdek, diagnostika usullarini ishlab chiqadi. Ishga qabul qilishning tegishli tartib-taomillarini tayyorlash va o‘tkazishda foydalanilishi kerak.

Muvaffaqiyatli nazariy tadqiqotlar va kadrlarni tanlash prinsiplari va usullarini amaliy ishlab chiqish uchun zamonaviy psixologiyada ishlab chiqilgan qobiliyatlar nazariyasi katta ahamiyatga ega. B.M.Teplov qobiliyatni “bu o‘rganish uslublari va faoliyatining

texnikasi, uni amalga oshirishning muvaffaqiyati, bilim va ko'nikmalarni egallash qobiliyati to'g'risida suhbatlarning osonligi va tezligini belgilaydigan inson xususiyatlarining majmuasi" deb ta'riflagan. U tomonidan ishlab chiqilgan differensial psixofiziologiya yoki individual farqlar psixofiziologiyasi doirasida B.M.Teplov psixofiziologiyada o'lchov usullarini ishlab chiqishga katta hissa qo'shdi, mahalliy fanning yangi yo'nalishining asoschisiga aylandi. Shuningdek, u moyillik va qobiliyat muammosiga nisbatan individuallikdagi tabiiy va ijtimoiy birlikning prinsipini konkretlashtirdi. Darhaqiqat, yuqori darajadagi professional tayyorgarlik va g'ayratga ega bo'lgan taqdirda ham, har bir kishi ba'zi bir kasblarni maqbul vaqt ichida o'zlashtira olmaydi. Bir qator hollarda, zarur bo'lgan professional ahamiyatga ega bo'lgan fazilatlar odamda faqat tegishli tabiiy ma'lumotlar mavjud bo'lganda shakllanishi mumkin. Masalan, bular tezkor reaksiyalarni, professional operatsiyalarni bajarishning yuqori tezligini va hokazolarni talab qiladigan kasbiy faoliyat turlari.

Kadrlarni tanlash muammosini ko'rib chiqishga ilmiy yondashish maxsus ishlab chiqilgan prinsiplar va uslublar hamda abituriyentlarni baholash mezonlari mavjudligini nazarda tutadi. Zamonaviy ilmiy paradigma umuman kadrlar ishiga va xususan kadrlarni tanlash bosqichida tizimli yondashishni talab qiladi. Tizimli yondashuv shaxsiyatni psixik jarayonlarning oddiy mexanik to'plami sifatida emas, balki ajralmas ko'p elementli shakllanish sifatida o'rganishni ta'minlaydi. Inson ko'plab ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, axloqiy, aksiologik, psixologik omillar ta'siri ostida harakat qiladi. Shu sababli, kadrlarni tanlash bosqichida ushbu "ko'p o'lchovli" shaxsiyatni e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi, va tanlangan usullar nafaqat tor professional, balki professional vazifalarni bajarish bilan bog'liq boshqa fazilatlarni ham o'lchashga imkon berishi kerak (masalan, muvaffaqiyatli professional aloqani ta'minlash).

Boshqa tomondan, kadrlarni tanlash bilan bog'liq nazariy va amaliy masalalarni o'rganish uchun kasbiy faoliyatning mazmuni va tuzilishini batafsil o'rganishni ta'minlaydigan tarkibiy va funksional tahlil tamoyillari ham muhimdir; lavozim vazifalari, funksiyalari va ularni kadrlar tanlashda ko'rib chiqish.

3.2. Avtomatlashtirilgan kadrlar tizimidan foydalangan holda ishga qabul qilish

Kadrlar bilan ishlash tizimlariga zamonaviy sharoitlar talablarini faqat turli xil avtomatizatsiya vositalari yordamida qondirish mumkin. Menejment tajribasi shuni ko'rsatadiki, ushbu sinf muammolarini hal qilish uchun kompyuter texnikasini qo'llamasdan amalga oshirish mumkin emas, bu foydalanuvchilarga kerakli xizmat ma'lumotlarini eng qulay shaklda saqlash va taqdim etish imkonini beradi. Tashkilotning turli xil xizmatlarining tezkor o'zaro aloqasi uchun kompyuterlar mahalliy kompyuter tarmoqlariga (LAN) birlashtirilib, ushbu tarmoqning turli xil foydalanuvchilari o'rtasida, bir-biridan biroz masofada joylashgan, qoida tariqasida, bitta binoning turli xonalarida joylashgan.

Tarmoq dasturida kerakli ma'lumotlarga kirish qulayligini ta'minlash, maxfiy ma'lumotlarga ruxsatsiz kirishdan himoya qilish, turli viruslar yuqtirishdan himoya qilish kabi talablar mavjud.

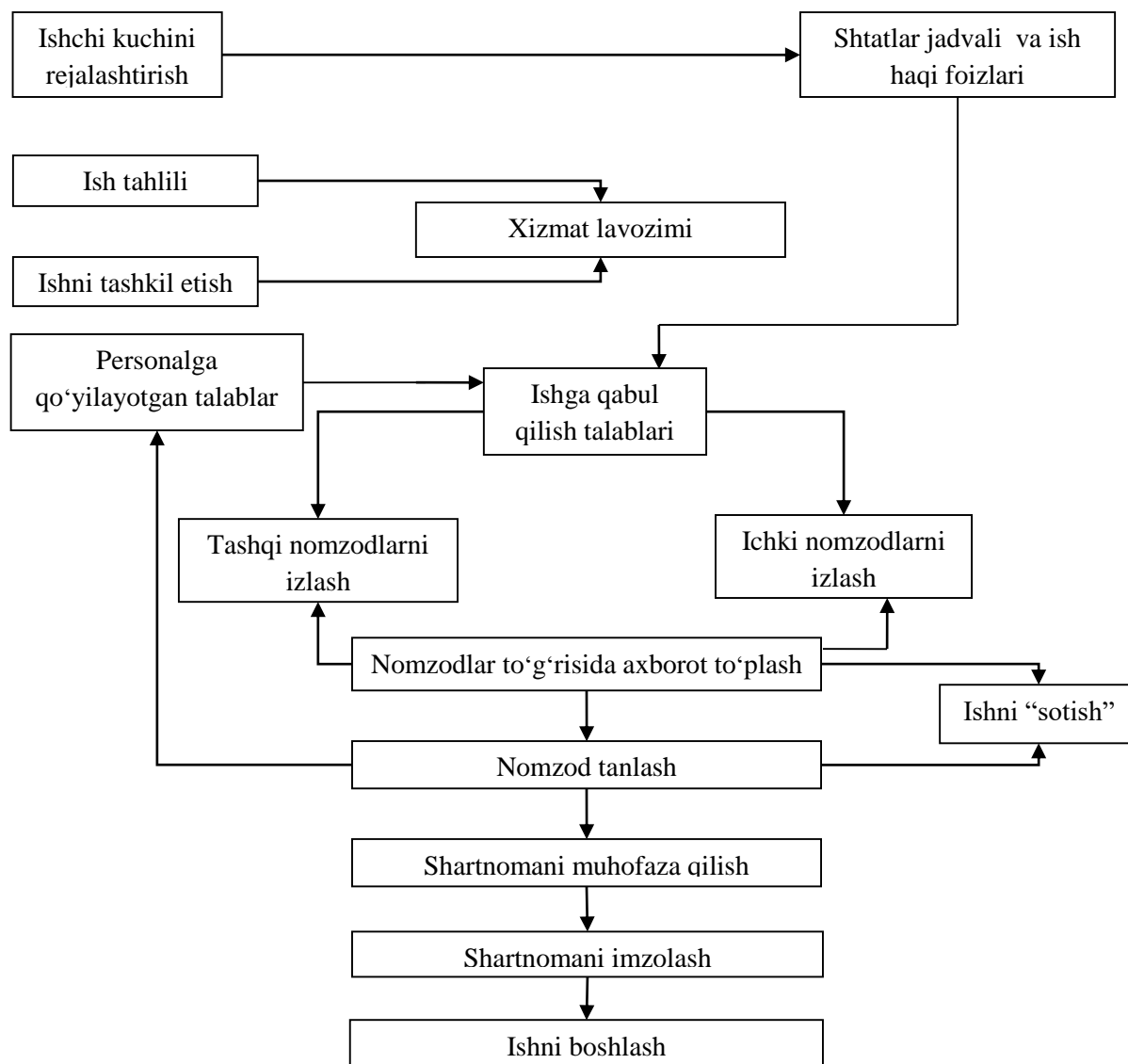
Kompyuter tarmoqlari, periferik uskunalari va dasturiy ta'minot birgalikda axborot tizimining ajralmas qismidir.

Tizim (yunon tilidan System – yaxlit, qismlardan tashkil topgan; ulanish) – “bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lgan, ma'lum bir butunlikni, birlikni tashkil etadigan elementlar to'plami”. Kelajakda biz tizimni bir vaqtning o'zida ham bir butun sifatida, ham belgilangan maqsadlarga erishish manfaatlari uchun birlashtirilgan turli xil elementlar to'plami sifatida ko'rib chiqiladigan har qanday obyekt sifatida tushunishga rozi bo'lamiz.

Ilmiy-texnik nuqtayi nazardan, mavjudlarni tavsiflash va yangi tizimlarni loyihalash bilan bog'liq muammolarni ishlab chiqish tizim yondashuvi, tizimlarning umumiy nazariyasi doirasida amalga oshiriladi. Ilmiy-texnik taraqqiyot asta-sekin avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini, milliy miqyosda ma'lumot to'plash va qayta ishlashning avtomatlashtirilgan tizimlarini joriy etish zaruratini keltirib chiqardi. Bunday muammolarni hal qilishning nazariy shartlari iyerarxik tizimlar, maqsadga muvofiq tizimlar, o'zini o'zi tashkil etuvchi tizimlar va boshqalar nazariyalarida ishlab chiqilgan.

“Tizim” tushunchasiga “axborot” soʻzini qoʻshish tizimni yaratish va ishlashining maqsadini aks ettiradi. Axborot tizimlari har qanday sohadagi vazifalar, shu jumladan kadrlarni tanlash bilan bogʻliq masalalar boʻyicha qarorlar qabul qilish jarayonida zarur boʻlgan maʼlumotlarni toʻplash, saqlash, qayta ishlash, qidirish, berishni taʼminlaydi.

Ishga yollash jarayoni personal xizmatining mehnat bozoridagi faoliyatini tashkil etishdan boshlab shtatga qabul qilingan xodimni xizmat vazifasiga koʻniktirishgacha boʻlgan bosqichlarni (3.1-rasm) oʻz ichiga oladi. Ular quyidagichadir:



3.1-rasm. Kadrlarni ishga yollash jarayoni

1. Nomzodlarni tanlov asosida tanlab olish imkonini beradigan hajmda mehnat resurslari taklifini ta'minlash. Afsuski, hozirgi vaqtda mehnat bozorining holati yuqori samarali menejmentning asosiy tamoyili — bo'sh ish joyiga eng kamida ikki (imkon bo'lsa bundan ko'proq) nomzoddan tanlab olish imkonini bermaydi. Bo'sh ish joyi uchun faqat bitta nomzod bo'lsa, xodimga qo'yiladigan talablardan voz kechishga, demak ishga qabul qilingan insonni o'qitish, malakasini oshirish uchun qo'shimcha sarf-xarajatlar qilishga to'g'ri keladi. Bunday hollarda o'zining amaliy va shaxsiy xususiyatlari bo'yicha ushbu tashkilot uchun to'g'ri kelmaydigan xodimning shtatga olinishini ham istisno qilib bo'lmaydi. Agar ishga tanlov asosida qabul qilish joriy etilsa nafaqat bunday nomaqbul hollarga chek qo'yish, shuningdek, mehnat bozorida faol ish ko'rish uchun xarajatlarni ham qoplash mumkin.

2. Kadrlarni jalb etishga muayyan korxonaga uchun eng ma'qul bo'lgan prinsipial yondashuvni aniqlash. Ushbu talab Kadrlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish bosqichida amalga oshirilishi talab etiladi va mumkin bo'lgan yondashuvlardan birini tanlash bilan bog'liqdir.

3. Kadrlarni tanlab olishning rasmiy tartibining mavjudligi. Ushbu bosqichda xodimning umumiy salohiyatini (ham mehnat faoliyati davomida namoyon bo'lgan, ham mavjud bo'lgan, lekin hali to'la aniqlanmagan) hech bo'lmaganda taxminan aniqlash maqsadga muvofiqdir. Bu ma'lumotlar Kadrlarni boshqarishda, eng avvalo, uni rivojlantirish va xizmat lavozimida o'stirish uchun zarurdir.

4. Muayyan xodimni ishga yollash to'g'risidagi qaror to'g'riligini amaliyotda tekshirib ko'rish imkonini beradigan maxsus nazorat elementlarini tizimga kiritish. Korxonadagi mehnat xususiyatlari bevosita ishga yollash bosqichida xodim amaliy va shaxsiy xislatlarining belgilab qo'yilgan talablarga muvofiqligini to'la-to'kis aniqlash imkonini bermaydi. Noto'g'ri bo'lgan qarorni o'zgartirish (ya'ni doimiy shtatga qabul qilingan xodimni majburan ishdan bo'shatish) birgina tashkiliy-huquqiy masalalar bilan emas, balki tijorat sirini oshkor qilish xavfi bilan ham bog'liq. Shuning uchun amaliyot sinovidan o'tgan sinov muddati va dastlabki stajirovka usullaridan foydalanish lozim.

Kadrlarni boshqarish xizmati bo‘sh ish joylarini aniqlagandan so‘ng bevosita ishga qabul qilish jarayoniga kirishadi. Bu ham bir necha bosqichdan (3.2- rasm) iboratdir.

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu ko‘pqirrali ish bo‘lib, quyidagi amaliy tizimdan iborat:

Ishlab chiqarish yoki boshqaruv faoliyatining u yoki bu funksiyalarini bajarishga qodir nomzodlarni aniqlash.

Xodimni xizmat yoki kasbiy vazifasiga muvofiq ishga yollash (qabul qilish) tartibi.

Xodimni ishdan bo‘shatish tartibi, sabablari va shartlari.

Ishdan bo‘shatilganlar va ishsizlarning davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi va ijtimoiy himoya bilan ta‘minlanishi.

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish talab qilinadi:

komplekslik — nomzodning shaxsini har taraflama o‘rganish va baholash (tarjimayi holi, xizmat vazifasida o‘sishi, kasb bilimlari va tajribasi, ishchanlik va shaxsiy xususiyatlari, sog‘lig‘ining ahvoli, u to‘g‘risida hamkasblarining fikrini o‘rganish);

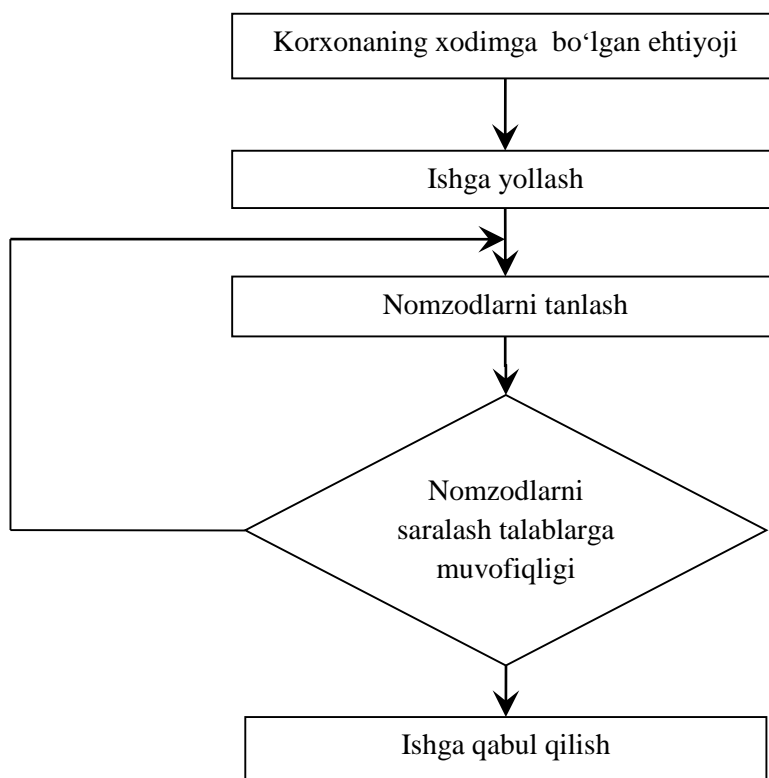
xolislik — nomzodning aniqlangan qobiliyati tanlash va saralash jarayonlarida tasdiqlanishi, so‘nggi qaror qabul qiladigan maslahatchi subyektiv fikri ta‘sirini iloji boricha kamaytirish;

uzluksizlik — eng yaxshi mutaxassislarni ishga jalb etish va saralash bo‘yicha ishlarni muttasil olib borish, rahbarlik lavozimlariga kadrlar zaxirasini shakllantirish;

ilmiylik — ishga qabul qilishga tayyorgarlik va bevosita qabul qilish jarayonida eng so‘nggi fan yutuqlari va texnologiyalardan foydalanish.

Ishga qabul qilish jarayonida nomzod to‘g‘risida ma‘lumotlar to‘planib, nomzodlar bu jarayonning tegishli bosqichlari davomida tanlanib va saralanib olinishi bilan bir qatorda, ular zarur ma‘lumotlar (taklif etilayotgan ish joyi xususiyatlari, xizmat darajasida o‘shish, malakasini oshirish imkoniyatlari, ish haqi miqdori, imtiyozlar) bilan ham tanishtiriladi.

Kadrlarni ishga qabul qilish, tanlash va dastlabki rivojlantirish bosqichlari 3.3-rasmda ifodalangan.



3.2-rasm. Ishga qabul qilish jarayoni

Ishga yollash (qabul qilish) jarayonining o‘zi bevosita ishga jalb etish, nomzodlarni tanlash va ish jarayoniga jalb etish bosqichlaridan iborat.

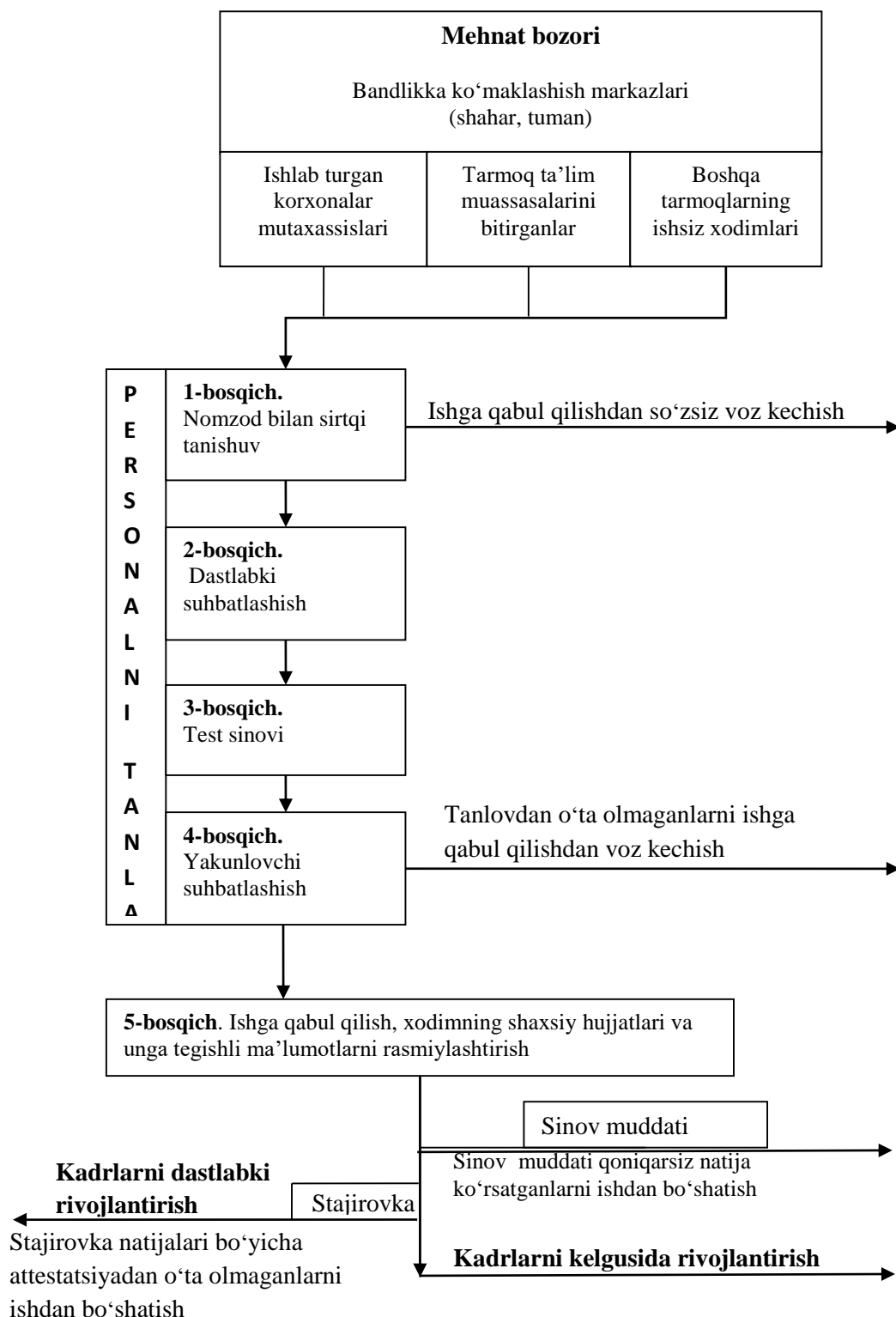
Ishga jalb etish (recruitment) — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. Bundan ko‘zlangan maqsad bo‘lajak xodimlar bilan aloqa o‘rnatib, ularning ishga qabul qilish to‘g‘risida korxonaga ariza bilan murojaat etishlariga erishishdir. Bu jarayonda korxonaning ichki mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqobatbardoshlik esa korxonaning o‘z xodimlariga boshqa, yo‘nalishi bir xil kompaniya va firmadagilarga qaraganda har taraflama yaxshi va qulay sharoit yaratib berishlari bilan belgilanadi. Ana shu mezon, ya’ni xodimlarning o‘z korxonalaridan qoniqish hosil qilishlari darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$K_q = 1 - S_o \cdot h / S \quad (5.1)$$

bunda:

K_q — korxonaning xodimlarining koeffitsiyent bilan baholanadigan qoniqish darajalari;

S_{oh} — muayyan davr mobaynida korxonadan o‘z xohishlariga ko‘ra ishdan bo‘shagan xodimlar soni va ishdan bo‘shaganlar soni (S).



3.3-rasm. Kadrlarni ishga jalb etish, tanlash va dastlabki rivojlantirishni tashkil etish

Xalqaro standartlar tashkiloti (ISO) tomonidan konsepsiyaning qat'iy ta'rifi berilgan: axborot tizimi (ingliz tilidan – axborot tizimi) “xodimlar, bir yoki bir nechta kompyuterlar, tegishli dasturlash vositalari, jismoniy jarayonlardan iborat to‘plam” deb nomlanishi kerak. Ma'lumotlarni qayta ishlash yoki uzatish qobiliyatiga ega bo‘lgan muxtoriyatni tashkil qiluvchi telekommunikatsiya va boshqa obyektlar». Axborot tizimi odatda quyidagi quyi tizimlarni o‘z ichiga oladi: apparat (texnik vositalar to‘plami); dasturiy ta'minot (maqsadlarga erishish uchun modellar, usullar, algoritmlar va dasturlar to‘plami); axborotni qo‘llab-quvvatlash (tasniflash va kodlash vositalari to‘plami, hujjatlar sxemasini unifikatsiyalash); tashkiliy qo‘llab-quvvatlash (tizimda ishlaydigan xodimlarning ishlash usullari va vositalari to‘plami); huquqiy qo‘llab-quvvatlash (tizimning huquqiy holatini belgilaydigan huquqiy normalar to‘plami). Shu munosabat bilan ushbu tushunchaning quyidagi ta'rifiga yo‘l qo‘yiladi: axborot tizimi – bu belgilangan maqsadga erishish uchun ma'lumotlarni saqlash, qayta ishlash va berish uchun ishlatiladigan vositalar, usullar va xodimlarning o‘zaro bog‘liqligi. Keling, kompyuterlar va axborot tizimlari o‘rtasidagi tub farqni yana bir bor bayon qilaylik. Maxsus dasturiy ta'minot bilan jihozlangan kompyuterlar axborot tizimlari uchun texnik baza va vosita hisoblanadi. Axborot tizimini xodimlar kompyuterlar va telekommunikatsiyalar bilan o‘zaro aloqasiz tasavvur etib bo‘lmaydi. Axborot tizimlarining rivojlanish tarixi, shuningdek, turli xil tarixiy bosqichlarda xodimlarni boshqarishda avtomatlashtirish vositalaridan foydalanish maqsadlarining o‘zgarishi. Axborot tizimlarining rivojlanish dinamikasi jadvaldan ko‘rinib turibdi. Elektromexanik hisoblash mashinalariga asoslangan birinchi axborot tizimlari 50-yillarda paydo bo‘lgan (XX asr). Ularning asosiy vazifasi kadrlar yozuvlari, hisobvaraqlarni qayta ishlash va ish haqqini hisobga olishda yordam berish edi. Qabul qilingan ma'lumotlar bir qator tashkiliy, shu jumladan kadrlar masalalari bo‘yicha davriy hisobotlarni tayyorlash uchun ishlatilgan. Natijada, qog‘oz hujjatlarni qayta ishlashni osonlashtirmasdan, turli xil funksiyalarni bajarishga qodir bo‘lgan umumiy foydalanish uchun mo‘ljallangan kompyuter uskunalarni o‘rnatish zarur bo‘ldi.

90-yillarning boshidan beri. XX asrda axborot tizimlari strategik ma'lumot manbayiga aylanib bormoqda va har qanday profildagi tashkilotning barcha darajalarida qo'llaniladi, bu munosib kadrlarni jalb qilish, ilg'or mahsulot va xizmatlarni yaratish, yangi savdo bozorlarini topish va istiqbolli sheriklarni topishda yordam beradi. Kadrlar tanlashda zamonaviy axborot texnologiyalari yondashuvi nafaqat aniq muammolarni hal qilishni, balki tashkilotning missiyasi, tuzilmasi, kadrlar siyosati, uning maqsadlari, kadrlar sifati, tashkilot ichidagi aloqalar o'zgarishiga, tanlov tartiblarining o'zaro bog'liqligini ham o'z ichiga oladi (tashqi muhit holati va boshqa omillarni hisobga olgan holda).

Tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy ta'sirlarga erishish, kadrlarning malakasini oshirish bilan bir qatorda, zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish bilan ko'p jihatdan osonlashadi. Shu sababli, tashkilotni boshqarishda axborot texnologiyalari yondashuvi axborot texnologiyalarini qo'llash va muntazam yangilab borish strategiyasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Shuni ta'kidlash kerakki, kadrlar bo'limlari va kadrlar xizmatlari xodimlarining muvaffaqiyatli ishlashining asosiy shartlaridan biri ular bajaradigan ko'plab funksiyalarni majburiy avtomatlashtirishdir.

Bugungi kunda ushbu maqsadlar uchun kadrlar ish oqimi uchun maxsus dasturlar ishlab chiqilgan. Shuni ta'kidlash kerakki, kadrlar ishi uchun sotib olingan dasturiy mahsulotlarning GOST talablariga muvofiqligi tekshirilishi kerak, chunki ularning ko'pchiligida xodimlar bilan ishlashning eng muhim funksiyalari ko'pincha o'z vaqtida bajarilmasligini tan olish kerak.

XX asrda axborot tizimlari qarorlarni qabul qilish jarayonini qo'llab-quvvatlaydigan va tezlashtiradigan boshqaruv nazorati sifatida ishlatiladi (90-yillarning boshidan beri). XX asrda axborot tizimlaridan foydalanish konsepsiyasi yana o'zgarib bormoqda. Ular strategik ma'lumot manbayiga aylanadi va har qanday profil tashkilotining barcha darajalarida qo'llaniladi, bu munosib kadrlarni jalb qilish, ilg'or mahsulotlar va xizmatlarni yaratish, yangi savdo bozorlarini topish va istiqbolli sheriklarni topishda yordam beradi.

3.3. Kadrlar tanlashda axborot texnologiyalaridan foydalanish samaradorligi omili sifatida dasturiy ta'minotning sifati

Agar biz dasturiy ta'minot bozorining rivojlanish tendensiyalariga rioya qilsak, kamida olti oyda bir marta ofis uskunalari parkini ham, tegishli dasturiy ta'minotni ham yangilab turish zarur. Bunga yyetarlicha yirik kompaniyalargina qodir. Shu bilan birga, eskirgan kompyuter vositalari kompaniyaning raqobatdoshligini olib qo'yadigan omillardan biri bo'lishi mumkin.

Katta tashkilotlarda xodimlarning avtomatlashtirilgan ish joylarini dasturiy ta'minoti bilan bog'liq muammolar, qoida tariqasida, ichki dasturchilarning sa'y-harakatlari bilan hal etiladi. Ularning vazifalariga funksional quyi tizim sifatida tegishli modullarni o'z ichiga olgan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish kiradi.

Kadrlar bo'limining muvaffaqiyatli ishlashi uchun kompyuterni qo'llab-quvvatlashning zarur minimal xususiyatlarini sanab o'tamiz. Xodimlari soni ellikdan oshmaydigan tashkilotda kadrlar bo'yicha standart vazifalarni hal qilish uchun quyidagi minimal xususiyatlarga ega kompyuterlar bilan jihozlangan avtomatlashtirilgan ish stansiyalari (AWS) bo'lishi kifoya.

Har qanday kompyuterning asosini unga o'rnatilgan operatsion tizim (OS) tashkil etadi. Windows NT operatsion tizimlari (Microsoft tomonidan ishlab chiqilgan), taqdim etilgan imkoniyatlar nuqtayi nazaridan, kadrlar bo'limining barcha asosiy talablarini qondiradi va ishlashda juda ishonchli. Ular har qanday konfiguratsiyadagi tarmoqlarni qo'llab-quvvatlash va boshqarish uchun kerakli vositalar to'plamini o'z ichiga oladi. Odatda, Windows NT Serverni kadrlar bo'limi serverida, Windows NT Workstation esa xodimlar bo'limi va tashkilotning boshqa barcha bo'limlari kadrlari sohasida o'rnatish odatiy holdir. Microsoft ofis dasturlari menejerlar va kadrlar bo'yicha mutaxassislarga quyidagi odatdagi operatsiyalarni bajarishda yordam beradi: matnli hujjatlarni (hujjatlar, xatlar, hisobotlar) qayta ishlash; jadval shaklida va grafik shaklda taqdim etilgan ma'lumotlarni hisoblash (ma'lum bir vaqt uchun hisobotlar, xodimlarning ishlarini hisobga olish); xodimlarning tezkor aloqasini ta'minlash;

uchrashuvlar, telefon orqali suhbatlarni rejalashtirish; qo‘shma ishda qatnashadigan shaxslar to‘g‘risida ma‘lumot taqdim etish; uchrashuvlarga, rahbarning nutqlariga tayyorgarlik ko‘rishda yordam berish. Yuqoridagi barcha operatsiyalarni bajarish Microsoft Office dasturiy ta‘minot to‘plami xodimlarning ish stansiyalariga o‘rnatilgandan so‘ng mumkin bo‘ladi. Har qanday tashkilotda ma‘lumotlarni uzatish va qayta ishlashning standart protseduralarini qo‘llab-quvvatlash uchun mahalliy tarmoqlar o‘rnatiladi. Tashkilotning ichki tarmoq bilan jihozlanishi individual foydalanuvchilarning ishini birlashtiradi. Masalan, kadrlar xizmatida elektron pochta yordamida avtomatlashtirilgan hujjatlar aylanishi tashkil etiladi, boshqaruv va boshqa ma‘lumotlarning birlashtirilgan massivlari yaratiladi. Hozirgi vaqtda mahalliy tarmoqlardan davlat, tijorat va boshqa muassasalar va tashkilotlarning shaxsiy ma‘lumotlarini saqlash, uzatish va qayta ishlash uchun keng foydalanilmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitida shahar va bank axborot tizimlari, mehnat va bandlikni boshqarish xizmatlarining ishi uchun mas‘ul komplekslar tobora keng tarqalmoqda. Bunday tizimlarning ishlashi odatda turli xil arxitekturalarning lokal tarmoqlariga asoslangan.

Ko‘plab kadrlar xizmatlari asta-sekin markaziy ofis va filiallar o‘rtasida bir mahalliy tarmoqqa birlashtirilgan kompyuterlar orqali aloqaga o‘tmoqda. Bunday hollarda, ma‘lumotlarni uzatish uchun ma‘lumotlarni uzatish xavfsizligining yanada yuqori darajasi bilan ajralib turadigan mahalliy simsiz kompyuter tarmoqlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Ba‘zi kadrlar rahbarlari uchun shaxsiy ma‘lumotlar bilan ishlashga bunday yondashish katta ishonchni qo‘zg‘atmaydi. Qarama-qarshi dalil sifatida biz korxonalar uchun kadrlarni shakllantirish bo‘yicha kadrlar xizmatining ishlash texnologiyasini taqdim etamiz va xodimlar haqidagi ma‘lumotlarni qayta ishlashning butun siklini kuzatamiz. Izlash, baholash, ishga qabul qilish jarayonida kerakli ma‘lumotlar nomzodlar to‘g‘risidagi shaxsiy ma‘lumotlarni to‘plash uchun bo‘limga yuboriladi va shu yerdan darhol qayta ishlash uchun mahalliy tarmoqqa uzatiladi.

Shaxsiy ma‘lumotlarni tarmoq orqali qayta ishlash quyidagilar bilan tavsiflanadi: tarmoqning har bir ish stansiyasi, qoida tariqasida,

tashkilotning alohida tarkibiy bo‘linmasi bo‘lib, mustaqil ravishda va boshqalardan mustaqil ravishda ma‘lum funksiyalar to‘plamini bajarishi mumkin; shaxsiy ma‘lumotlarning bir nechta oqimlari bir vaqtning o‘zida qayta ishlanishi mumkin; ma‘lum bir kadrlar xizmatining turli xil tarmoq foydalanuvchilari o‘rtasida shaxsiy ma‘lumotlarni almashish mumkin; turli xil operatsion tizimlarga ega kompyuterlar birgalikda ishlashi mumkin. Shunday qilib, tarmoqni qayta ishlash texnologiyalari tufayli shaxsiy ma‘lumotlar hech qayerda yo‘qolmaydi va faqat oldindan belgilangan cheklangan doiralar uchun mavjud. Kadrlar bo‘yicha mutaxassisning ishida haqiqiy yordamni kadrlar boshqaruvi dasturlari ko‘rsatishi mumkin. Shuni ta‘kidlash kerakki, ushbu bozor segmentining jadal rivojlanishi tufayli (deyarli har oyda eski versiyalar “o‘chadi” va yangi kadrlar dasturlari va modullari paydo bo‘ladi), o‘rganish ancha o‘zboshimchalik bilan amalga oshiriladi. Dissertatsiya ishini yozish paytida bu materialning uchinchi nashridir. Shu bilan birga, ushbu mavzu bo‘yicha tahliliy maqolalar, sharhlar va hatto oddiy ma‘lumotlarni taqqoslash zarur. Har bir yangi chiqarilgan dasturiy mahsulot keng va rangli izoh bilan ta‘minlangan, ammo agar siz reklama ma‘lumotlarini hisobga olmasangiz, u yoki bu xodimlar mahsulotining foydaliligini tasdiqlovchi haqiqiy faktlar, qoida tariqasida, yetarli emas.

Bugungi kunda HR dasturlarini taxminan olti guruhga bo‘lish mumkin: ko‘p funksiyali kadrlar dasturlari; xodimlarni hisobga olish dasturlari; dasturiy ta‘minot tizimlari; ma‘lum bir kadrlar funksiyasini avtomatlashtiradigan dasturlar; xodimlarni sertifikatlashtirish dasturlari; yaqinlashib kelayotgan dasturlar.

Axborot texnologiyalari xizmatlari bozorini o‘rganish, mavjud kadrlar dasturlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni 2130-ilova materiallarida keltirilgan yagona ro‘yxatga jamlashga imkon berdi. Taqdim etilgan ro‘yxat kadrlar menejeri ishida yordam beradigan barcha dasturlarni o‘z ichiga oladi. Ro‘yxat tarkibi ishlatilgan operatsion tizimning eskirganligi, ma‘lum bir funksional imkoniyatlarning mavjudligi yoki amaldagi mehnat qonunlariga muvofiqligi nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqilmagan.

Dasturiy ta'minotni tahlil qilish shuni ko'rsatdiki, ko'p funksiyali kadrlar dasturlari guruhida juda ko'p eskirgan DOS dasturlari mavjud. Dasturiy ta'minot hech bo'lmaganda funksional va arzon bo'lishi, tarmoq versiyasiga ega bo'lishi va kadrlar menejeri faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lishi kerakligidan kelib chiqib, bugungi kunda ushbu guruhlar "E-Staff", "BOSS -Kadrovik", "Oracle-Frames".

Xodimlarni hisobga olish ehtiyojlari uchun mo'ljallangan dasturlar bo'yicha biz buxgalteriya dasturlarining kadrlar modullarini to'liq tushunishga rozilik beramiz. Afsuski, buxgalteriya dasturlarining ko'pchiligida kadrlar bo'limida talab qilinadigan minimal xodim funksiyasiga ega bo'lgan cheklangan miqdordagi mahsulotlar tavsiya etilishi mumkin. Boshqa versiyalardan foydalanish tegishli xizmatlarni tekshirishda katta miqdordagi jarimalar va xodimlar menejerlarining ishdan bo'shatilishi bilan bog'liq. Yuqoridagi dasturiy ta'minot versiyalarini kadrlar menejeri ishida ishlatish mumkin emasligi haqida tortishuvsiz, ammo kadrlar boshqaruvida ulardan foydalanishdan voz kechish qat'iyan tavsiya etiladi.

3.4. Tijorat tashkiloti xodimlarini kompleks kompyuter sinovlaridan o'tkazish dasturini ishlab chiqish ("MV-Office Equipment" va "AmiPrint" kompaniyalari misolida)

Zamonaviy tashkilot faoliyati sharoitida xodimlarni jalb qilish bilan bog'liq masalalarni tez va sifatli hal etishga katta ahamiyat beriladi. Bir necha o'n yillar davomida ishlatilgan kadrlarni izlash, tanlash va tanlash usullarining aksariyati, hozirgi zamon axborot texnologiyalari davrida nihoyatda kuchaygan tashkiliy talablarga javob berishni to'xtatdi. Shu munosabat bilan kadrlar xizmatiga amaliyotga kadrlarni jalb qilish va yollashning takomillashtirilgan vositalari va usullarini joriy etishning dolzarb ehtiyoji tug'ildi.

Yaqinda ichki kadrlar ta'minoti bozorida kadrlar bo'limlari va kadrlar xizmatlari amaliyotidan turli xil vazifalarni hal qilishni avtomatlashtiradigan ko'plab dasturiy mahsulotlar paydo bo'ldi. Shu jumladan, 2-bobda ta'kidlanganidek, kadrlarni jalb qilish bilan

bog‘liq tashkiliy chora-tadbirlar majmuini amalga oshirishga yordam beradigan bir necha o‘nlab kompyuter dasturlari ishlab chiqilgan. Shunga qaramay, tashkilotlarda xodimlarni jalb qilish funksiyalarini bajaradi-gan mutaxassislar, bu sohada yuqori sifatli dasturiy ta‘minotning yetishmasligi juda aniq.

Keyinchalik biz “Menejer” deb nomlagan kompyuterni kompleks sinovdan o‘tkazish dasturini ishlab chiqish uchun subyektlarni sinash bo‘yicha barcha harakatlarni amalga oshirishga mo‘ljallangan universal qobiq tanlandi. Qobiqni qo‘llashning mumkin bo‘lgan yo‘nalishlari: kasbga yo‘naltirish, shaxsiy va tashkiliy diagnostika, maxsus bilim va ko‘nikmalarni sinovdan o‘tkazish.

“Menejer” test qobig‘ining asosiy xususiyatlari:

1. Foydalanish qulayligi. Qobiq uchun zamonaviy interfeys ishlab chiqilgan, barcha rejimlar intuitivdir. Dasturiy mahsulot bilan ishlash uchun kompyuterda oddiy bilimlarga ega bo‘lish kifoya.

2. Sinov protokollarini saqlash ma‘lumotlar bazalaridan foydalanish asosida amalga oshiriladi, bu tarmoq orqali sinov o‘tkazishga imkon beradi, shuningdek, protokol bazalarini boshqarish uchun keng imkoniyatlar yaratadi.

3. Bo‘sh test o‘tkazish imkoniyati amalga oshirildi. Buning uchun har bir test uchun anketalar va javoblar varaqalarining chop etilishi mavjud, formadan test ma‘lumotlarini kiritish va natijalarni avtomatik qayta ishlash uchun maxsus interfeys mavjud.

4. Protokollarni masshtablarning turli formatida qayta ishlash, shuningdek, natijalarni muqobil ravishda taqdim etish imkoniyati: matnli, jadvalli va grafik shaklda amalga oshirildi. Matn natijalari turli xil fayl formatlarida saqlanadi. Matn materiallarini tahrirlash funksiyalari (savollar, javob variantlari va talqinlar) amalga oshirildi.

5. Qobiq sizga topshiriqlar bankidan savollarni tasodifiy tanlash, savollar va javoblarning tartibini o‘zgartirish imkonini beradi. “Menejer” qobig‘ining konfiguratsiyasi quyidagilarga imkon beradi: foydalanuvchiga avtonom ravishda test topshiriqlarini taqdim etish; protokol ma‘lumotlar bazalarini saqlash (bitta test uchun ma‘lumotlar bazalari soni cheklanmagan); natijalarni faktor profil, matnni talqin qilish, jadval ma‘lumotlari, maxsus qo‘shimcha ma‘lumotlar

ko‘rinishida chop etish; ixtiyoriy ravishda test natijalarining chiqishini boshqarish; test natijalariga kirish uchun parolni o‘rnatish.

“Menejer” kompleks kompyuter testi sizni o‘lchashga imkon beradigan 80 ta savol va topshiriqni o‘z ichiga oladi: tilni bilish darajasi (o‘lchov ingliz tilining so‘z boyligi va grammatikasi bo‘yicha bilimlarning boshlang‘ich darajasi mavjudligini ko‘rsatadi); marketing bo‘yicha tayyorgarlik darajasi (shkalada bozorning tuzilishi va faoliyati to‘g‘risida asosiy tushunchalar va g‘oyalarni bilish darajasi, reklama va savdo texnikasi asoslarini bilish darajasi ko‘rsatilgan); kompyuterni o‘qitish darajasi (shkala kompyuter savodxonligi sohasidagi asosiy tushunchalar va ko‘nikmalarni bilish darajasini, maxsus ofis 109 kompyuter dasturlarini bilish darajasini ko‘rsatadi); ijtimoiylik (aloqa samaradorligi darajasi, o‘ziga bo‘lgan ishonch darajasi, aloqa o‘rnatish qobiliyati, egiluvchanligi, tushunchasi baholanadi); maqsadga muvofiqlik (o‘lchovning yuqori qiymatlari irodaviy barqarorlikni, natijalarga yo‘naltirilganlikni, jangovarlikni ko‘rsatadi; past ko‘rsatkichlar irodali tartibga solishning zaifligini, zavqga yo‘naltirilganlikni va befarqlikni ko‘rsatadi); tashkilot (funktional barqarorlik va tartiblilik, intizom, quyidagi rejalarning aniqligi mavjudligi); mas‘uliyat (mas‘uliyat mavjudligi va burchni anglash, qabul qilingan majburiyatlarga rioya qilish); ijtimoiy moslashuvchanlik (ishbilarmonlik hiyla-nayranglarining namoyon bo‘lish tendensiyasi aniqlanadi, psixologik sezgi, ishbilarmonlik odob-axloq me‘yorlarini bilish va hisobga olishning to‘g‘riligi baholanadi). Ikki tijorat kompaniyasida o‘tkazilgan ikkita so‘rov natijalari shuni ko‘rsatadiki, ushbu tarozilar asosida keltirilgan fazilatlar savdo menejerining samarali faoliyati uchun eng muhimlardan biri hisoblanadi. Foydalanish qulayligi uchun test savollari va topshiriqlari ikkita umumlashtiruvchi blokga bo‘linadi: kasbiy kompetensiya (tilni o‘rganish darajasi, marketing bo‘yicha tayyorgarlik darajasi, kompyuterda o‘qitish darajasi) va shaxsiy kompetensiya (shaxsiy fazilatlarining rivojlanish darajasi, kasbiy kommunikativ kompetensiya darajasi). Sinov protsedurasining to‘g‘riligini ta‘minlaydigan fikrlarga e‘tibor qaratsak. Birinchidan, bu alohida sinov bloklari tuzilishining soddaligi va qulayligi. Har bir blok oldida kirish qismi keltirilgan bo‘lib, u blokning maqsadini

tushuntiradi va uning savollariga javob berish tartibini belgilaydi. To'ldirish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolar sonini kamaytirish uchun har bir blok oldingi blok savollariga qaytish funksiyasini taqdim etadi; ziddiyatli vaziyatlarda ekranda ogohlantirishlar va kerakli tavsiyalar bilan maxsus "oy-nalar" ko'rsatiladi. Sinov natijalariga kirish huquqiga ega bo'lgan shaxslar doirasini cheklash uchun test natijalariga kirishni cheklash uchun parol funksiyasi taqdim etiladi. Odatiy bo'lib, parol sifatida "test" so'zi o'rnatiladi, agar kerak bo'lsa, parolni maxsus sozlamalar yordamida o'zgartirish mumkin.

Yakuniy natijalarni chiqarishga kelsak, grafik displeydan tashqari, ma'lumotlar bilan hisobot "RTF" formatidagi matnli fayl sifatida "Menejer" kompleks kompyuter sinov dasturi ko'chirilgan papkada saqlanadi.

"Menejer" kompleks kompyuter testining to'liq versiyasi b153-illovada keltirilgan. Sinovni ishlab chiqishda ball tizimini aniqlash muhim ahamiyatga ega edi. Sinovning birinchi va ikkinchi bloklarida biroz farq qiladi.

"Kasbiy vakolat" bloki 30 ta test savollari va topshiriqlarini o'z ichiga oladi. Blokning birinchi qismi, tilni bilish darajasini ochib beradi, 10 ta savolni o'z ichiga oladi. Ularning har biriga javoblar uchun to'rtta variant mavjud, ulardan faqat bitta to'g'ri variantni tanlash kerak. Har bir to'g'ri bajarilgan topshiriq uchun mavzu 1 ball oladi. Shunday qilib, blokning ushbu qismining vazifalarini bajargandan so'ng ballarning umumiy soni 0 dan 10 gacha o'zgarishi mumkin.

Marketing va kompyuter savodxonligi sohasida subyektlarning tayyorgarlik darajasini aniqlashga qaratilgan "Kasbiy kompetensiya" blokining ikkinchi va uchinchi qismlari ham 10 tadan savollarni o'z ichiga oladi. Bu yerda mavzularga ko'proq kuch va e'tibor talab qiladigan javob variantlarini tanlashning yanada murakkab metodikasi taklif etiladi. Ular, ma'lum bir savol uchun ko'rsatmalarga qarab, bir yoki bir nechta javob variantlarini tanlashlari kerak. Har bir to'g'ri bajarilgan topshiriq uchun mavzu 1 ball oladi. Shunday qilib, blokning ushbu qismlarining vazifalarini bajargandan so'ng ballarning umumiy soni ham 0 dan 10154 gacha o'zgarib turadi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar menejmenti sohasida ham, axborot texnologiyalari sohasida ham yuqori malakali yuqori darajadagi mutaxassislarni ko'p tarmoqli tayyorlashga favqulodda ehtiyoj mavjud. Kadrlar xizmati va tashkilotlarning kadrlar bo'limlari shtatlar jadvaliga maxsus lavozimlarni kiritish ham muhim, ularning vazifalariga axborot texnologiyalaridan foydalangan holda yuqori malakali kadrlar tanlashni ta'minlash kiradi. Bu faqat keyingi nazariy rivojlanish va ushbu sohadagi amaliy tadqiqotlarni kuchaytirish sharti bilan mumkin bo'ladi.

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 tanlashda zamonaviy tamoyillar.
2. Buyruq deganda nimani tushunasiz?
3. Shaxsiy tarkib bo'yicha hujjatlarga nimalar kiradi?
4. Kadrlar hisobini yuritish bo'yicha birlamchi hujjatlarni sanab bering.
5. Mehnat intizomi deganda nimani tushunasiz?
6. Mehnat intizomi buzilishlarining asosiy turlarini sanab bering.
7. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish tartibini tushuntirib bering.

4-BOB. KADRLARNING MEHNAT VA IJRO INTIZOMINI BOSHQARISH

4.1. Kadrlarning mehnat intizomini mustahkamlashning mohiyati

Xalqimizning “So‘z boshi salomdan, ish boshi intizomdan”, degan maqoli bor. Intizom keng ma‘noda barcha jamiyat a‘zolarining ma‘lum axloq normalariga, albatta, rioya etishini, ijtimoiy va shaxsiy hayot hamda mehnat faoliyatida qonunlarda belgilangan yoki odat tusiga kirgan tartib va qoidalarga so‘zsiz amal qilishini, tevarak-atrofdagilarning manfaatlariga mos xatti-harakatda bo‘lishini, o‘z burchlarini astoydil bajarishini bildiradi. Shunga ko‘ra, intizom – reja intizomi, shartnoma, ishlab chiqarish intizomi, texnologiya intizomi, mehnat intizomi va hokazolarga bo‘linadi.

Yuqorida ko‘rsatilgan intizom turlari orasida mehnat intizomi eng muhim o‘rin tutadi. Mehnat va ijro intizomi deganimizda mehnat to‘g‘risidagi qonunlarni va ichki mehnat – ish kuni tartibiga qat‘iy rioya qilish, o‘z mehnat burchlarini bajarish, mehnatga ongli munosabatda bo‘lish tushuniladi.

Mehnat va ijro intizomi – mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasiga asoslangan har qanday inson faoliyatining obyektiv zaruriyatidir. Mehnat intizomi bo‘lmasa, muayyan pirovard natijaga erishishga qaratilgan samarali jamoa ishi bo‘lishi mumkin emas. Mehnat va ijro intizomini buzuvchi xodim ishdagi yoki xizmatdagi ulushini vaqtida va sifatli bajarmay, o‘zaro bog‘liq ishlab chiqarish jarayonining asosiy va faol qismi bo‘lgan mehnat jarayonining o‘tishini (bajarilishini) sekinlashtiradi, rejalangan topshiriqning bajarilishiga xalaqit beradi, natijada jamoaning mehnat samaradorligi umumiy darajasi pasayib ketadi.

Mehnat va ijro intizomisiz, amalda mehnatni tashkil etish va uni qoyilmaqom qilib boshqarish ham mumkin emas.

Ishlab chiqarish miqyosi hozirgidek juda ulkan, ko‘p sohalar hamda chet el korxonalarini bilan bog‘liq bo‘lgan sharoitda (masalan, Andijondagi “Uzdeu avto” avtomobil korxonasi) respublikamiz makroiqtisodiyotining har bir jabhasini rejali rivojlantirish tobora uyushqoqlikni va intizomni talab qiladi. Undan tashqari, korxonalarda,

ayniqsa, davlat korxonalarida mehnatning fond bilan qurollanganlik darajasi tobora o'sib borayotgan hozirgi sharoitda nafaqat ishlab chiqarish, balki mehnat intizomini har qanday buzish, unga rioya qilmaslik, progul, xodimlar qo'nimsizligiga qarshi kurash o'ta muhim ahamiyat kasb etadi.

Mehnat va ijro intizomi o'z vazifalarini halol va ijodiy bajarishdan, ish yoki xizmatning samaradorligini va sifatini oshirishda shaxsan faol ishtirok etishdan iborat. Mehnat va ijro intizomi belgilab qo'yilgan ish kuni tartibiga qat'iy rioya qilish, hamma norma va topshiriqlarni kun sayin bajarib borish, texnologik hamda ishlab chiqarish intizomiga rioya qilish, jamoada sog'lom psixologik muhitni saqlab borish kabi qoidalarni o'z ichiga oladi.

O'z navbatida, ish kuni tartibi ishning, ovqatlanish tanaffusining va shu kabilarning ma'lum vaqtda boshlanib, ma'lum vaqtda tugallanishini nazarda tutadi. Ishning o'z vaqtida boshlanishi birinchidan, xodim ish boshlanishigacha o'z ish joyiga yetib kelibgina qolmay, balki vaqtda ish boshlashini, ikkinchidan, u dam olish vaqtida, o'z ish qobiliyatini batamom tiklab, normal sur'at va normal ritmda ishlashga tayyorligini bildiradi. Xodim ko'rinish uchungina ishga kelib, o'z vazifalarini bajarishga qurbi kelmaydigan bo'lsa, bu mohiyat e'tibori bilan mehnat intizomini buzish bo'ladi. Ish vaqtdan real foydalanish va yuksak kasbiy mahorat har bir ish joyida topshiriqlar muntazam bajarilib turishini ta'minlaydi. Buning natijasida ishlab chiqarishning hamma pog'onalarida uzluksiz ishlashga va har bir jamoa rejani ritmik, ya'ni bir me'yorda bajarishiga erishiladi. Bu esa bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat intizomining asosiy maqsadi muvaffaqiyatli hal etilishi, degan so'z. Ishlab chiqarish intizomi deganda, ishlab chiqarishda belgilangan umumiy qoidalarga rioya qilish, ya'ni rahbarlarning ko'rsatmalarini bajarish, korxonada mulkini ehtiyot qilish, ishlab chiqarish jarayonini zarur moddiy vositalar bilan o'z vaqtida ta'min etish, mehnat xavfsizligini saqlash, mehnatni muhofaza qilish va ishlab chiqarish sanitariyasi, xavfsizlik texnikasi va yong'indan saqlanish texnikasi qoidalariga rioya qilish va hokazolar tushuniladi.

Texnologik intizom deganda, avariya yo'l qo'ymaslik, ishlab chiqarilgan mahsulotni yoki ko'rsatilgan xizmatni sifatli qilib chiqarishga erishish maqsadida texnologiya jarayoni tartiblariga,

uskunalarni zapravka qilish hamma parametrlariga, texnik shart va standartlariga aniq va qattiq rioya qilish, shuningdek, ish usullarining puxta bajarilishi anglashiladi. Loyihalashtirilgan texnologiya normalaridan chetga chiqish mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmat sifatining pasayib ketishiga, nuqsonli mahsulot paydo bo'lishiga va xomashyolar isrofgarchiligiga sabab bo'ladi.

Har bir jamoadagi psixologik muhit normal bo'lishi mehnat intizomining ajralmas qismi hisoblanadi. Bunda xodimlar o'rtasida o'rtoqlarcha ishchanlik munosabati bo'lishi, ular bir-birlariga odob, hurmat va madaniyat bilan muomala qilishlari tushuniladi. Ishlab chiqarishdagi yoki xizmat ko'rsatishdagi hamma masalalar yuzasidan bir-biriga talabchanlik, qo'pollik va odobsizlik salbiy hissiyot, yomon kayfiyat hosil qilib, natijada ish qobiliyati pasayib ketishiga va kadrlar qo'nimsizligiga sabab bo'ladi.

Ishlab chiqarish intizomi deganda, ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) bo'yicha belgilangan umumiy qoidalarga rioya qilish, mehnat jarayonida rahbarlarning ko'rsatmalarini, farmoyishlarini bajarish shartligi, korxonada mulkini ehtiyot qilish, mehnat qurollari va mehnat predmetlariga ehtiyotkorona munosabatda bo'lish, ishlab chiqarish jarayonini zarur moddiy vositalar bilan o'z vaqtida ta'min etish, mehnat xavfsizligini saqlash qoidalariga, mehnatni muhofaza qilish va ishlab chiqarish sanitariyasi qoidalariga, xavfsizlik texnikasi va yong'indan saqlash texnikasi qoidalariga rioya qilish va hokazolar tushuniladi.

Jamoadagi psixologik muhit normal bo'lishi mehnat intizomining ajralmas qismi hisoblanadi. Bunda xodimlar o'rtasida o'rtoqlarcha ishchanlik munosabati bo'lishi, ular bir-birlariga odob va hurmat bilan muomala qilishlari anglashiladi. Ishlab chiqarishdagi hamma masalalar yuzasidan ishchi-xizmatchilar bir-birlariga qo'pollik va beodoblik bilan munosabatda bo'lmasliklari kerak. Chunki qo'pollik va odobsizlik salbiy tuyg'ular, hayajonlar (emotsiyalar), yomon kayfiyat hosil qilib, ish qobiliyati pasayib ketishiga va xodimlar qo'nimsizligiga sabab bo'ladi.

Ishchanlik va talabchanlik bilan jamoa ehtiyojlariga g'amxo'rlikni qo'shib olib boradigan korxonada rahbarining uslubi sog'lom psixologik muhit yaratishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Odatda, har bir jamoa a'zolarining ko'pchilik qismi o'z vazifalariga ongli munosabatda ekani mehnat intizomini buzuvchilarga, unga rioya qilmaydiganlarga nisbatan ko'pincha ishontirish, tarbiyalash choralarini ko'rish bilan cheklanish imkonini beradi.

Har qanday ijtimoiy tuzumda, ishlab chiqarishda va xizmat ko'rsatishda ma'lum tartib va intizom bo'ladi, chunki busiz ishlab chiqarishda ma'lum maqsadlarga erishish uchun xodimlar harakatidagi birlikni ta'min etib bo'lmaydi. Bu talab mehnatning ijtimoiy xarakteridan kelib chiqadiki, u har bir jamiyatga xosdir, har bir jamiyatda ham mehnat intizomi mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishning eng muhim asoslaridan birini, ishlab chiqarish jarayonidagi ijtimoiy aloqalar shaklidan birini tashkil etadi. Ammo mehnat intizomining mazmuni jamiyatda hukmronlik qiluvchi ijtimoiy munosabatlarga bog'liq.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari sezilarli darajada rivojlanayotgan O'zbekiston Respublikasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir xodimning mehnat intizomiga hiyla yuksak talablar qo'yiladi. Bunday talablar ko'p omillar taqozosidir.

Hozirgi vaqtda ishlab chiqarish ko'lami juda o'sib ketdi. Shuning uchun ham mehnat unumdorligini o'stirishdagi har bir foiz va har bir ish kunining ahamiyati ham o'sib boradi. Hozirgi vaqtda respublikamizda har bir ish kunida 1522,5 tonna go'sht, 11,27 ming tonna sut, 3,75 mln. dona tuxum, 1,15 ming tonna po'lat, 8 dona traktor, 16,27 ming juft poyabzal, 24,45 mln. dona sigaret, 3,67 ming tonna paxta tolasi, 43,0 tona plastmassa ishlab chiqarilmoqdi. Ish vaqti nobudgarchiligining yarmi qisqartirilganida ham mehnat unumdorligining 1% oshgani 34 ming tonna sut va 65 ming dona tuxum yetishtirishga, butun mamlakat ko'lamida olganda ish vaqtining bir minuti 5 ming xodimning kundalik mehnatiga tengdir.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining (xizmat ko'rsatish) muhim xususiyatlaridan biri fan va texnika taraqqiyoti darajasining yuksakligidir. U borgan sari ko'proq mexanizatsiyalashtirilmoqda va avtomatlashtirilmoqda, unda borgan sari kuchli quvvatdagi jihoz va uskunalar ishlatilmoqda. Bu texnika aniq yo'lga qo'yilgan va uzluksiz ishni talab qiladi. Bir xodimning intizomsizligi oqibatida bir-biri bilan bog'liq butun bir texnologik liniya to'xtab qolishi, butun bir uchastka, bo'lim yoki sexning ishi buzilishi mumkin.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining xususiyatlaridan yana biri ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ichida ham, korxonalar va xalq xo'jaligining tarmoqlari o'rtasida ham xo'jalik yuritish aloqalarining o'ta murakkablashganligidir. Ixtisoslash va kooperativlashning rivojlantirilishi, ijtimoiy mehnat taqsimotining chuqurlantirilishi korxonalararo aloqaning ahamiyatini oshiradi. Masalan, Toshkent qishloq xo'jaligi mashinalari ishlab chiqarish zavodi mingga yaqin har xil korxonalar, tashkilot va muassasa bilan aloqa qiladi. Olmaliq kon-metallurgiya kombinatiga o'z mahsulotlarini beradigan va kombinat ham o'z mahsulotlari bilan ta'min etadigan korxonalar va tashkilotlar soni 1,5 mingga oshiq. Bunday sharoitda intizomning ozgina buzilishi ham boshqa ko'p korxonalarining faoliyat ko'rsatishiga katta zarar yetkazishi turgan gap.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining mana shu xususiyatlari har bir jamoa va har bir xodimning ishida uyg'unlik bo'lishini talab etadi. Ishning, ko'rsatilgan xizmatning samaradorligi va sifat darajasi ana shu uyg'unlikka bog'liq.

Modomiki, mehnat intizomi mehnatni tashkil etishni joriy qilish va uni boshqarishning zarur sharti ekan, mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarishni tashkil qilish ham, o'z navbatida, ongli mehnat intizomini tarbiyalashga muhim ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ham O'zbekiston Respublikasi "Mehnat Kodeksi"ning «Mehnat intizomini ta'minlash» deb nomlangan 179-moddasida «Mehnat intizomi halol mehnat uchun rag'batlantirish va mukofotlash usullari bilan normal tarzda ishlashga zarur tashkiliy va iqtisodiy shartlarni yaratib berish, noinsof xodimlarga nisbatan jazo choralarini qo'llash orqali ta'minlanadi», deb ko'rsatilgan. Haqiqatda ham unumli mehnat yoki xizmat qilish uchun yetarli sharoit bo'lmasa, ish joylariga qoniqarsiz xizmat ko'rsatilsa, materiallar, xomashyolar bilan ta'minlashda uzilishlar, haybarakallachilik bo'lsa, intizom o'zining rejada ko'rsatilgan ishni bajarish vositasi, ish, xizmat samaradorligi va sifatini oshirish vositasi bo'lishdek mazmuni va asosiy maqsadidan mahrum bo'ladi.

Uyushqoqlik bo'lgan jamoada intizomsizlik bo'lmaydi, yaxshi uyushgan jamoada esa, odatda, mehnat intizomini buzuvchi xodimlarga joy qolmaydi.

Mehnat intizomini o‘rnatishda mehnatni tashkil qilish va moddiy rag‘batlantirishning brigada shakli, mehnatni normalashning darajasi va ish haqining tashkil qilinishi katta rol o‘ynaydi. Brigadada har bir brigada a‘zosining mehnati butun jamoa nazoratida bo‘lib, unga hamkasb o‘rtoqlar adolatli baho berishlari va sarflangan mehnatiga yarasha haq to‘lanishi mumkin. Har tomonlama asoslangan va bir xilda zo‘r keladigan mehnat normalari negizida ishlab chiqarish jarayonining barcha elementlari mutanosibli va ish haqini brigada a‘zolarining mehnatiga yarasha taqsimlash amalga oshirilishi ta‘minlanadi. Bu shartlarga to‘liq rioya qilinmas ekan, mehnat intizomining juda muhim rag‘batlantiruvchilik ahamiyati yo‘qqa chiqadi.

Demak, yuqori mehnat va ijro intizomi o‘z-o‘zidan o‘rnatilmaydi. Uni mustahkamlash uchun muttasil g‘oyat katta e‘tibor bilan ish olib borish talab qilinadi. Bunda ayrim kishilarga va butun jamoaga ta‘sir ko‘rsatadigan mafkuraviy, tashkiliy va iqtisodiy vositalarning barchasini ishga solish zarur.

4.2. Mehnat va ijro intizomini buzish turlari va sabablari

Mehnat va ijro intizomini buzishning asosiy turlari: ishga kechikib kelish va ishdan barvaqt ketib qolish, ish vaqtida shaxsiy ish bilan mashg‘ul bo‘lish yoki ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) topshirig‘i bilan bog‘liq bo‘lmagan ishni qilish, kuni bilan uzrsiz ishga chiqmaslik, mehnatni muhofaza qilish va texnologiya talablariga rioya qilmaslik, bir korxonadan ikkinchisiga asossiz o‘tish kabilardan iborat.

Mehnat va ijro intizomi buzilishining hamma turlarini uch guruhga bo‘lish mumkin: 1) mehnatni qo‘pol ravishda buzish – ishga kechikib kelish, ishga chiqmaslik, ichkilikbozlik, ishdan bo‘yin tovlash – mehnatga intizomsizligi munosabatining umumiy ko‘lamida bunday salbiy hodisalar ko‘p o‘rin olmaydi; 2) murakkab buzilishlar – bor kuchni berib ishlamaslik, bir korxonadan boshqasiga o‘tish, mas’uliyatsizlik, tarqoqlik – intizomsizlikning bu xillari ko‘proq uchraydi; 3) xizmatdan foydalanib, mehnat intizomini buzish, ya’ni ish vaqtida shaxsiy ish bilan mashg‘ul bo‘lish – intizomsizlikning bu turi ham ko‘p uchraydi.

Mehnat va ijro intizomining buzilishiga olib keladigan asosiy sabablar: ichkilikbozlik, mas’uliyatsizlik, uydagi noqulay sharoit va

vaziyatlar, huquq-tartibotini buzish tufayli qamoqqa tushish va hokazolardir. Xo‘jalik, kasaba uyushmasi va boshqa jamoat tashkilotlari korxonada xodimlariga ongli intizom ruhini sindirish bo‘yicha tarbiyaviy ishlarni bo‘shashtirib yuborganligi ham mehnat intizomining buzilish sabablaridan biridir.

Mehnat va ijro intizomining buzilishiga olib keladigan sabablar qatorida mehnatni tashkil etish va normalash darajasining pastligi, maishiy noqulayliklar, transport vositalari, tijorat korxonalari va bolalar muassasalari qoniqarsiz ishlashini ham ko‘rsatish mumkin. Bundan tashqari shaxsiy uyushqoqlik, yurish-turishiga va qiladigan ishiga javobgarlik hissini sezdirilmagan, tarbiya ko‘rmagan xodimlar ham uchraydi.

Mehnat va ijro intizomi buzilishi sabablarining tahlili bu intizomni mustahkamlash yuzasidan olib boriladigan ishning asosiy yo‘nalishlarini belgilashga imkon beradi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat intizomini saqlash va mustahkamlashda, odatda, uchta asosiy uslub qo‘llaniladi. Bu uslublar tarbiyalash va ishontirish, halol va pokiza mehnat uchun rag‘batlantirish, mehnatni ongli ravishda buzganlik uchun jazo choralaridir.

Demak, korxonalarda ongli intizomni tarbiyalash yuzasidan olib boriladigan ishning shakl va uslublari xilma-xil bo‘lishi va ularning hammasidan to‘la foydalanish lozim. Bunda faqat jazo choralariga tayanib ish ko‘rishga ham, intizombuzarlarga nisbatan tamomila liberallik ko‘rsatishga ham yo‘l qo‘yish yaramaydi.

Jazo tarafdorlari intizombuzarlarga qarshi rahmsiz va murosasiz kurash olib borishni, ular o‘zlarini oqlash uchun ko‘rsatgan vajlarga e‘tibor bermaslik va ularga shafqat qilmaslikni, so‘z bilan emas, qattiq choralar orqali tarbiya berishni taklif qiladilar. Jazo tarafdorlari katta-kichik hamma mas‘uliyatlar intizom masalasida talabchanlik va murosasizlikni muttasil oshirib borishi kerak, deb hisoblaydilar. Ularning fikricha, bu tadbirlarning ta‘siri va natijadorligini kuchaytirish uchun mehnat to‘g‘risidagi qonunlarga mehnat intizomini buzuvchilarni qattiq jazolashni, ishga kelmagan yoki ishga mast bo‘lib kelgan xodimni, so‘zsiz, ishdan haydashni ko‘zda tutadigan ba‘zi o‘zgarishlar kiritish lozim. Ular intizombuzarlarni (ayniqsa, surunkasiga) mukofotlardan mahrum qilish, ta‘tilni faqat qishda berish, ishga

chiqmaganligi natijasida yuzaga kelgan zararlarni to‘latish va hokazo tadbirlar ko‘rish kerak, deb hisoblaydilar.

Tabiiyki, intizomni buzgan har bir shaxs o‘z qilmishi uchun ma‘lum ma‘muriy yoki ijtimoiy jazoga tortilishi lozim va yuqorida ko‘rsatilgan jazo choralaridan ba‘zilarini ularga nisbatan tatbiq etish ham mumkin. Ammo talabchanlik o‘rniga rahmsizlik ishlatilmasligi kerak. Ehtiyotsizlik bilan qo‘llanilgan qattiq jazo choralari intizomni mustahkamlash ishiga zarar keltirishi ham mumkin, jazo choralari bilangina ish ko‘radigan jamoalarda intizom pasayib ketishi ham mumkin, bu holat amaliyotda uchrab turadi. Undan tashqari, kuzatishlar shuni isbotlaydiki, rag‘batlantirishlar natijasida mehnat intizomi jamoa choralari qo‘llangandagina nisbatan ancha yaxshilangan.

4.3. Mehnat va ijro intizomini mustahkamlash chora-tadbirlari

Intizomni mustahkamlashga qaratilgan tadbirlar orasida halol mehnat uchun rag‘batlantirish, xodimlar manfaatdorligini oshiradigan tadbirlar muhim o‘rin tutadi.

Tashkiliy omillarning eng muhimi, mehnatni tashkil etishni biz yuqorida ko‘rib o‘tgan asosiy yo‘nalishlarini amalga oshirishdir. Shubha yo‘qki, ishlab chiqarishda mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi to‘g‘ri uyushtirilgan, uchastkalar, bo‘limlar va xodimlar o‘rtasida o‘zaro aloqa yaxshi yo‘lga qo‘yilgan taqdirda, bu vaziyat har bir kishining o‘zi xizmat ko‘rsatayotgan uchaskasidagi javobgarligini oshiradi, jamoa mehnatining tartibligini vujudga keltiradi.

Ma‘muriy omillar ham mehnat intizomini mustahkamlashda muhim o‘rin tutadi. Mehnat intizomini mustahkamlashning ma‘muriy tadbirlari dastavval yuridik aktlarni o‘z ichiga oladi. 1995-yil 21-dekabrda qabul qilingan va 1996-yilning 1-aprelidan yuridik kuchga kirgan O‘zbekiston Respublikasining yangi “Mehnat Kodeksi” asoslari xodim va xizmatchilarning mehnatini tartibga soluvchi asosiy normalarni belgilab beradi. Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, «Mehnat Kodeksi»da XI bob «Mehnat intizomi» deb ataladi. Shu kodeksning 174-moddasida «Korxonada mehnat tartibi ish beruvchi kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib tasdiqlaydigan ichki mehnat tartibi qoidalari bilan belgilanadi» deyiladi.

175 – «Intizom to‘g‘risida ustav va nizomlar» moddasida esa «Xalq xo‘jaligining ba‘zi tarmoqlarida xodimlarning ayrim toifalari uchun intizom to‘g‘risida ustav va nizomlar amal qiladi», deb yozilgan. Kodeksning «Xodimlarning burchlari» moddasida, «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 shart. Xodimning mehnat vazifalari ichki tartib qoidalarida intizom to‘g‘risidagi ustav va nizomlarda, korxonada qabul qiladigan, lokal hujjatlarda (jamoada shartnomalarida, yo‘riqnomalar va hokazolar), mehnat shartnomasida aniq belgilab qo‘yiladi», deb qayd etilgan.

«Mehnat Kodeksi»da, nafaqat xodimning burchlari, balki ish beruvchining burchlari to‘g‘risida ham alohida to‘xtalib o‘tilgan. Chunonchi, 177 – «Ish beruvchining burchlari» moddasida «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 turmush va mehnat sharoitlarini yaxshilab berishi, ushbu Kodeksga muvofiq jamoada shartnomalarini tuzishi shart.

«Ish beruvchi xodimdan uning mehnat vazifalari doirasiga kirmaydigan ishlarni bajarishni, qonunga xilof yoki 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»ligi qayd etilgan.

Korxonada ma‘muriyati mehnat to‘g‘risidagi yangi qonunga muvofiq mehnat intizomini buzuvchilarga nisbatan, masalan, yaroqsiz mahsulot tayyorlaganda va bekor turib qolgan vaqt uchun ma‘muriy jazo tadbirlarini qo‘llashga haqli. Binobarin, «Mehnat Kodeksi»ning 159-moddasida «Xodimning aybi bilan tayyorlangan qisman yaroqsiz mahsulot uchun kamaytirilgan ishbay baholar bo‘yicha haq to‘lanadi, bunday baholar jamoada shartnomasida belgilab qo‘yiladi, agar u tuzilmagan bo‘lsa, ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimning boshqa vakillik organi bilan kelishib belgilanadi», deb

yoziq qo'yilgan, undan tashqari unda «xodimning aybi bilan tayyorlangan to'liq yaroqsiz mahsulot va bekor turib qolingan vaqt uchun haq to'lanmaydi», deb ko'rsatilgan.

Xodim o'z vazifalarini muttasil ijro etmagani, shuningdek, uzrsiz sabablarga ko'ra ishga kelmagani (progul qilgan) uchun ma'muriyat intizomiy jazolar qo'llaydi. Shuning uchun ham "Mehnat Kodeksi"ning 181-moddasida "Xodimga mehnat intizomi"ni buzganligi uchun ish beruvchi quyidagi intizomiy jazo choralarini qo'llashga haqli:

- hayfsan;
- o'rtacha oylik ish haqining yigirma foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima. Ichki mehnat tartibi qoidalarida xodimga o'rtacha oylik ish haqining qirq foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima solish hollari ham nazarda tutilishi mumkin. Xodimning ish haqidan jarima ushlab qolish ushbu Kodeksining 164-moddasi talablariga rioya qilingan holda ish beruvchi tomonidan amalga oshiriladi:
- mehnat shartnomasini bekor qilish (100-modda ikkinchi qismining 3 va 4-bandlari).

Har bir ish beruvchi mehnat intizomini ta'minlash uchun zarur bo'lgan tashkiliy va texnikaviy sharoitlarni yaratishi shart. Chunonchi, "Mehnat Kodeksi"ning «Mehnat intizomini ta'minlash» to'g'risidagi 179-moddasida ko'rsatilganidek, «Mehnat intizomi halol mehnat uchun rag'batlantirish va mukofotlash usullari bilan normal tarzda ishlashga zarur tashkiliy va iqtisodiy sharoitlarni yaratib berish, noinsof xodimlarga nisbatan jazo choralarini qo'llanish orqali ta'minlanadi».

Bozor iqtisodiyotining hozirgi sharoitida mehnat intizomini mustahkamlashning iqtisodiy tadbirlari keng quloch yozdi. Ularni shartli ravishda moddiy ta'sir ko'rsatishning rag'batlantiruvchi va man etuvchi shakllariga bo'lish mumkin. "Mehnat Kodeksi"ning «Mehnat uchun rag'batlantirish» haqidagi 180-moddasida «Ishdagi yutuqlar uchun xodimga nisbatan rag'batlantirish choralarini qo'llanishi mumkin. Rag'batlantirish turlari, ularning qo'llanish tartibi, afzallik va imtiyozlar berish jamoa shartnomalari, ichki mehnat tartibi qoidalari va boshqa lokal hujjatlarda, jamoa kelishuvlarida, intizom to'g'risidagi ustav va nizomlarda belgilab qo'yiladi. Xodimlar mehnat sohasida davlat va jamiyat oldidagi alohida xizmatlari uchun Davlat mukofotlariga taqdim etilishi mumkin» deya bejiz qayd etilmagan.

Mehnat va ijro intizomini mustahkamlashning iqtisodiy vositalari,

qurollari yuqorida qayd qilingan shakllar bilan chegaralanmaydi. Hayot har kuni mehnat intizomini mustahkamlash uchun kurashning yangi-yangi shakllarini, ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish xodimlariga ta'sir ko'rsatishning tobora yangi shakllarini taqozo etmoqda.

Xodimlarni mehnat va ijro intizomiga rioya qilish ruhida tarbiyalashda rahbarning roli ham juda katta. U mehnat va ijro intizomini mustahkamlashga da'vat qilish bilan chegaralanmasdan, ishlab chiqarishda axloqiy iqlim yaratishi, o'z qo'l ostida faoliyat ko'rsatadigan jamoa a'zolari bilan o'zaro to'g'ri munosabat o'rnatishi kerak. Buning uchun rahbarning o'zi shaxsiy namuna ko'rsatishi, so'zining va va'dasining qayd etilgan muddatda ustidan chiqishi, o'ziga bo'ysunuvchi kishilarga g'amxo'rlik, kerak bo'lgan paytlarda ularni himoya qilish, ular bilan doim va yaqin aloqada bo'lishi lozim.

Intizomni mustahkamlashda birlamchi mehnat jamoasining bevosita rahbari, xodimlarning tashkilotchisi va murabbiysi bo'lgan ustaga (master) ko'p narsa bog'liq. Xodimlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, ularning razryadlarini oshirish, rag'batlantirish va jazo berish masalalarini hal etishda ustalarga teng huquq berilishi xodimlarni mehnat intizomiga rioya qilish ruhida tarbiyalash va intizomni ko'tarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar menejmenti o'ziga xos xususiyati va qonuniyatlariga ega ko'p qirrali va nihoyatda murakkab jarayondir. Mehnat va ijro intizomini mustahkamlash yo'llari va shakllari xilma-xil. Bu ishning holati juda ko'p ishlab chiqarish, ijtimoiy, axloqiy va psixologik omillarga bog'liq. Davlat ahamiyatiga ega bo'lgan bu muhim vazifani muvaffaqiyatli hal qilish uchun barcha imkoniyatlardan keng foydalanish kerak.

Mehnatni tashkil etishning har tomonlama asoslangan rejalarining ishlab chiqilishi va joriy etilishi har bir xodimga shunday mehnat sharoitini va muhitini yaratadiki, bunda mehnat funksiyalari aniq va o'z vaqtida bajarilishini, ish vaqtidan to'la va yanada samarali foydalanishni, mehnat va dam olish tartibiga aniq va yetarli rioya

qilinishini xodimlarning o‘zlari talab qiladilar. Natijada mehnat va ijro intizomining buzilish imkoniyatlari ancha qisqaradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnat va ijro intizomini mustahkamlashning mohiyatini tushuntirib bering.
2. Mehnat va ijro intizomini buzish sabablarini sanab o‘ting.
3. Mehnat intizomining buzilishi korxonada samaradorligiga qanday ta‘sir ko‘rsatadi?
4. Kadrlar hisobini yuritish bo‘yicha birlamchi hujjatlarni sanab bering.
5. Mehnat intizomi deganda nimani tushunasiz?
6. Mehnat intizomi buzilishlarining asosiy turlarini sanab bering.
7. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish tartibini tushuntirib bering.

5-BOB. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA IJRO INTIZOMI

5.1. 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 soni qisqarishiga olib kelmadi, aksincha, ish yuritish bilan bogʻliq ishchilar sonining koʻpayishiga olib keladi. Zero, boshqaruv xodimlari sonining oddiy oʻsishi ijobiy samarani bermasa, kadrlar xizmati ish yuritish boʻyicha tashkiliy masalalarni yechish uchun katta kuch talab etiladi.

Butun kadrlar menejmenti jarayonining samaradorligi koʻpincha hujjatlarni qayta ishlash jarayonini toʻgʻri tashkil etish va yanada toʻliqroq avtomatlashtirishga bogʻliq. Koʻp vaqt hujjatlar bilan ishlash uchun ketadi: dastlabki koʻrib chiqish, hisobni yuritish, saqlash, hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilish, turli topshiriqlar va h.k.

Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etish quyidagi bir qator masalalarni yechishni nazarda tutadi:

birinchidan, kadrlar boʻlimining faoliyatini tashkiliy jihatdan toʻgʻri tuzish va hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish boʻyicha eng umumli shakllarni tanlab olish;

ikkinchidan, alohida ijrochilar va boʻlinmalar oʻrtasida ularning malakasi boʻyicha vazifalarni toʻgʻri ajratish, zamonaviy ish yuritish usullarini tatbiq etish. Bu masala meʼyoriy hujjat, standart, lavozim yoʻriqnomalarini ishlab chiqish va joriy etish yoʻli bilan hal etiladi. Kadrlar xizmatidagi inspektorlar va referentlarning lavozim yoʻriqnomasini toʻgʻri ishlab chiqishga alohida eʼtibor berish lozim;

uchinchidan, kadrlar xizmati ishchilarining mehnatini toʻgʻri meʼyorlash. U ishchilarning har bir ish joyida normal mehnat qizgʻinligi sharoitida ish kuni, hafta, oy va yil davomida ishchilarning normal mehnat yukini taʼminlashga 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 ishdan noqulayliklardan qutulish emas, balki mehnat vazifalarini 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-gigiyena 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, konselyariya mollari 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 operatsiyalarni hisobga olgan holda joylashtirish;
- tezkor qayta ishlash talab etilmaydigan materiallarni maxsus papkalarda saqlash.

Agar hujjatlar keyinchalik qayta ishlanishi talab qilinsa, ularni boshqa xodimlar ulardan bemalol foydalanishi mumkin bo'lgan joylarga qo'yiladi; kichik orgtexnika vositalari harakatlarini avtomatlashtirishga olib kelish uchun unga yetib oladigan joyga

joylashtirishi lozim. Barcha doimiy holda foydalanilayotgan materiallarni kerak bo'lgan paytda ularni bemalol olish mumkin joylarga qo'yilishi; hujjatlarni tez va xatosiz qidirib topish uchun turli rangdagi papkalardan foydalanish tavsiya etiladi.

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 yechish va muayyan barqaror intizom qoidalarini o'rnatish maqsadida mazkur organlar tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir.

Farmoyish – muayyan masalalarni yechish maqsadida rahbar shaxsan o'zi (avvalambor 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 yechish uchun kollegial tartibda qabul qilinadigan ijro qo'mitalarning huquqiy hujjatidir.

Bo'yruq – eng muhim operativ masalalarni yechish uchun korxonada, muassasa, tashkilotlar rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Bo'yruqlar yuqori turuvchi organlarning me'yoriy hujjatlarni ijro etish ham, muassasaning ichki faoliyatini tartibga solish uchun tashabbuskorlik tartibda ham chiqariladi.

Yuqorida sanab o'tilgan me'yoriy hujjatlar ishlab chiqarishda xodimlarni boshqarish chog'ida kadrlar xizmatlarining hujjatlarini ishlab chiqish va shakllantirishning asosini tashkil etadi. Hujjatlarning alohida guruhga xizmat xatlari, telegrammalar, telefonogrammalar bo'lib, ular tezkor xabarlar, topshiriqlar, hisobotlar, ma'lumotnomalar va h.k.ni yetkazib berish uchun qo'llaniladi. Hisobot hujjatlari – kadrlar bilan ishlash bo'yicha turli davlat statistik hisobotlar, kadrlarning sifat tarkibi, kadrlar qo'nimsizligi natijalari va h.k. Shaxsiy tarkib bo'yicha hujjatlarga shaxsiy tarkib bo'yicha buyruqlar, arizalar, tavsifnomalar, mehnat daftarchalari, shaxsiy kartochkalar va boshqa shaxsiy ishga taalluqli hujjatlar kiradi.

Kelib chiqishi bo'yicha hujjatlar xizmat va shaxsiy hujjatlarga bo'linadi. Xizmat hujjatlari deb korxonada, tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarining faoliyatini aks ettiruvchi hujjatlarga; shaxsiy hujjatlar

deb esa alohida shaxslar tomonidan tuzilgan xat, arizalarga aytiladi (ishga qabul qilish uchun ariza, ish haqini to‘lamagan holda ta’til berish va h.k.).

Paydo bo‘lishi bo‘yicha hujjatlar ichki va tashqi hujjatlarga bo‘linadi. Ichki hujjatlarga mazkur muassasa ichida yaratilayotgan va qo‘llanilayotgan hujjatlar, tashqi hujjatlarga esa boshqa tashkilot, korxonalar, 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 ularni 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”(konfedensial) 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 xomaki, asl nusxa, nusxa va dublikatga bo‘linadi. Xomaki hujjat – dastlabki tahrir qilishdagi hujjat. Asl nusxa – qo‘yilgan talabga

muvoqif 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 korxonalar 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 hujjatlarni 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 formularga muvofiq holda tuzish va rasmiylashtirish lozim. Hujjatning formulari 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 ko‘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 hamda 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. Korxonada, 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 birxillashtirishi 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 korxonaga, 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 aniqlanganda kadrlar bo'limi ishining nomenklaturasi ishlab chiqilganda; hujjatlarning uning muqovasida saqlash muddati belgisi qo'yilgan holda aniq bir ishga taalluqliligi 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 rejalari, 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 ahamiyatliligi; 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 qiymatliligini ekspertizada eng muhim ma'lumot olish qo'llanmasi sifatida turli ro'yxat hujjatlari xizmat qiladi. Korxonalar 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 ekspert komissiyasi tuziladi. Yirik korxonalar va birlashmalarda markaziy ekspertlar komissiyalari tuzilib, ular tarkibiy bo'linmalarning ekspert 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 to'xtatgandan keyin arxivda saqlash uchun doimiy holda yig'ish, tanlab olish va tayyorlashni ta'minlashdan iborat. Ekspert komissiyasi amaldagi tartib, yo'riqnoma, 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 imzolanadi hamda korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

5.2. 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 mexanizatsiyalash 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 tuzishdan 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 indeksatsiya 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 buyruqlar (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, sex, 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), attestatsion varaqlar, rag‘batlantirish va jazolash to‘g‘risidagi buyruqlar 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 buyruqning 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.

Tarjimayi hol – muallif shaxsan o‘zi ixtiyoriy ravishda, ammo muayyan talablarga amal qilgan holda to‘ldiradigan hujjatdir. Ishga qabul qilinganda tarjimayi 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 taassurotlarni 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‘zgarganligi to‘g‘risida yozishi lozim.

Tarjimayi 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.) yechishda o‘z xodimiga beradigan rasmiy hujjatdir. U A4 formatdagi umumiy blankda 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 korxonada 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 ragʻbatlari mavjudligi; *toʻrtinchi qism* – yakuniy – xulosadan iborat boʻlib, unda tavsifnomaning maqsadi koʻrsatiladi.

Tavsifnomaning matni uchinchi shaxs nomidan izohlanadi. Tavsifnomani korxonada rahbari imzolaydi. Imzo gerbli muhr bilan tasdiqlanadi va tavsifnomani imzolash sanasi qoʻyiladi. Tavsifnoma xodimning shaxsan qoʻliga beriladi yoki uning roziligi bilan ushbu hujjatni soʻragan muassasa, tashkilot, korxonaga yuboriladi.

5.3. Jamoa va mehnat shartnomalari

Jamoa shartnomasi – korxonada ish beruvchi bilan xodimlar oʻrtasidagi 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 oʻz vakillik organi orqali, xodimlar tomonidan vakolat berilgan boshqa vakillik organi yoki bevosita mehnat jamoasining umumiy yigʻilishi (konferensiyasi) ega.

Jamoa shartnomalari korxonalarda, ularning yuridik shaxs huquqi berilgan tarkibiy boʻlinmalarida tuziladi.

Jamoa shartnomasi, bir tarafdin, xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki oʻzlari vakolat bergan boshqa vakillik organlari orqali, ikkinchi tarafdin bevosita ish beruvchi yoki u vakolat bergan vakillar tomonidan tuziladi.

Jamoa shartnomasiga ish beruvchi va xodimlarning quyidagi masalalar boʻyicha oʻzaro majburiyatlari kiritilishi mumkin:

- mehnatga haq toʻlash shakli, tizimi va miqdori, pul mukofotlari, nafaqalar, kompensatsiyalar, qoʻshimcha toʻlovlar;
- narxlarning oʻzgarib borishi, inflyatsiya darajasi, jamoa shartnomasi bilan belgilangan koʻrsatkichlarning bajarilishiga qarab mehnatga haq toʻlashni tartibga solish mexanizmi;
- xodimlarni ish bilan taʼminlash, qayta oʻqitish, ishdan boʻshatib olish shartlari;
- ish vaqti va dam olish vaqti, mehnat taʼtillarining 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 xususiylashtirish vaqtida xodimlarning manfaatlariga rioya qilish;
- ishni ta‘lim bilan qo‘shib olib boruvchi xodimlar uchun imtiyozlar;
- ixtiyoriy va majburiy tarzdagi 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 kompensatsiyalar, xodimlarni ishlab chiqarishda hamda ularning bolalarini maktabda va maktabgacha tarbiya muassasalarida tekin yoki qisman haq to‘lanadigan tarzda ovqatlantirish, boshqa qo‘shimcha imtiyoz va kompensatsiyalar) ham kiritilishi mumkin.

Jamoa shartnomasi, basharti uni umumiy yig‘ilishda (konferensiyada) 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 (konferensiyada) bildirilgan taklif-istaklarni e‘tiborga olgan holda ishlab takomiliga yetkazadilar hamda o‘n besh kun ichida umumiy yig‘ilish (konferensiya) muhokamasiga qayta taqdim etadilar.

Umumiy yig‘ilishda (konferensiyada) 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 belgilagan 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 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 rozilgisiz 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 hollar 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 yetarli bo'lmaganligi yoki sog'lig'i holatiga ko'ra bajarayotgan ishga noloyiq 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;

4) xodimning o'z mehnat vazifalarini buzishi qo'pol tusga egaligi yoki ega emasligi har bir muayyan holda sodir qilingan nojo'ya harakatning og'ir-yengilligiga 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, uzrli 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.

5.4. Boshqaruv qarorlari va ularning ta'sirchanligi

Korxonalarda har kuni ko'plab turdagi qarorlar qabul qilinadi. Ular ta'sir doirasi bilan bir-biridan farq qiladi: umumiy (jamoa 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.

Funksional belgilariga qarab ularni ijtimoiy, tashkiliy, iqtisodiy, texnologik va texnik qarorlarga 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 hamda 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 mavqeyini tushirib yuborishi mumkin.

Qabul qilingan qarorning bajarilishini tashkillashtirish – boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonining yakunlovchilaridir. Shartli ravishda uni 4 ta bosqichga ajratish mumkin.

1. Qarorlarni hujjatlashtirish.
2. Qarorni tashviqot qilish va tatbiq 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 obyektiv 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 muntazamlilik 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.

5.5. 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 xaxiralari, 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 kartochkaga 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 buyruq 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 buyruq va farmoyishlarda e‘lon qilinadi, jamoaning e‘tiboriga yetkaziladi va xodimning mehnat daftarchasiga yoziladi. Kadrlar bo‘limi xodimlari, shuningdek, jazo solishlarning 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 jazolanganligi 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. Zaxira 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'vogarlarning aniq lavozim belgilari bo'yicha guruhlarga bo'linadi. Masalan, kartotekaning "Korxonalar, tashkilot rahbarining nomenklaturasi" bo'limida quyidagi bo'limlar bo'lishi mumkin:

- sex boshliqlarining zaxirasi;
- texnik yo'nalishdagi bo'lim boshliqlarining zaxirasi;
- iqtisodiy yo'nalishdagi bo'lim boshliqlarining zaxirasi va h.k.

Zaxira hisobini yuritish kartochka da'vogarlarning 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 h.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 yetmagan xodimlar, yosh mutaxassislar va yosh ishchilar hisobini yuritish hamda tabel hisobi, ishchi va xizmatchilarni kasbiy o'qitish hamda 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 korxonada 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:

– kadrlarni 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);

– kadrlar 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, korxonada, 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. Mutaxassislarining fikricha, kadrlar xizmatining ish xonalari bajarilayotgan faoliyat yo‘nalishiga qarab funksional vazifalarga bo‘lish lozim:

– boshqaruv funksional 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 funksional hudud (bu yerda 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 funksional hudud (kadrlar bo‘yicha inspektorlarning ish joy hududini va zarur mebellar bilan jihozlangan tashrif buyuruvchilar hududini o‘zi ichiga oladi);

– hujjatlar bilan ishlash (bu yerda 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 funksional hudud (ishonchli muloqot qilishga qulay bo‘lgan interyerdagi alohida xonani o‘zida namoyon etadi);

– hujjatlarni kodlashtirish funksional hudud (EHMni qo‘llash sharoitida turli kadrlar bo‘yicha ma‘lumotlarni kodlashtirish uchun mo‘ljallangan);

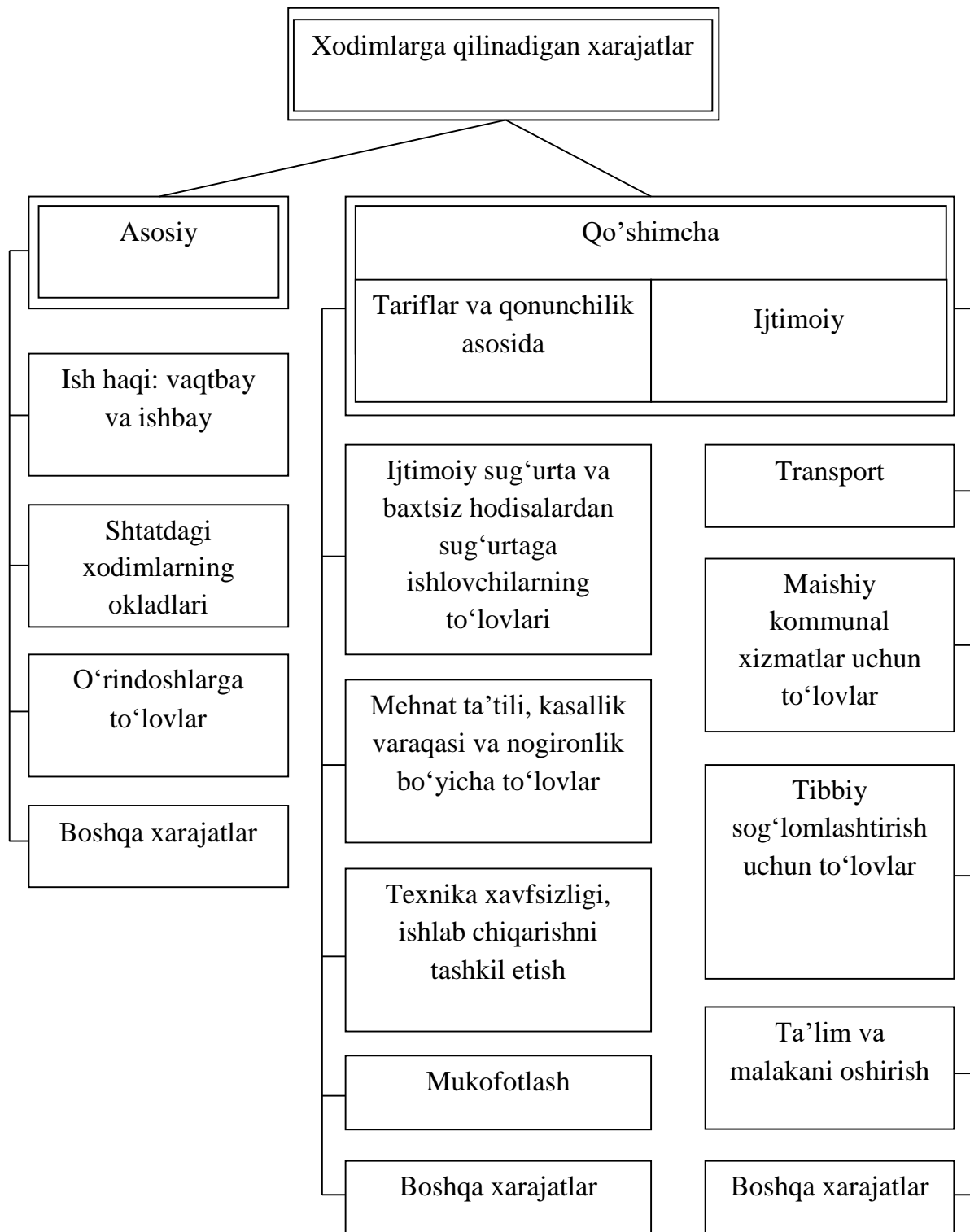
– hujjatlarni saqlash funksional hududi (bu yerda xodimlarning kartotekalari, shaxsiy ish va mehnat daftarchalari, kadrlar ishi bo‘yicha hisobotlar va kadrlar bo‘yicha boshqa hujjatlar saqlanadi).

Hisob-kitoblar ko‘rsatishicha, xodimlarning soni 3 ming kishigacha bo‘lgan korxonada kadrlar xizmati xonalarining optimal o‘lchami taxminan 150 metr kvadratni tashkil etishi lozim.

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

xarajatlarni to‘g‘ri aniqlashni nazarda tutadi. Bu yerda 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 guruhlarini ajratiladi (5.1-rasm).



5.1.-rasm. Kadrga qilinadigan xarajatlar

Kadrlar tarkibining to‘liqligi ham miqdor jihatdan – ishchilarning haqiqiy sonini operatsiyaning 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 subyektiv 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 munosabatlarning ishonchiligi;

- kadrlar xizmatlarining xizmat ko‘rsatish tezligi, sifati va samaradorligi;

- kadrlar xizmati tomonidan tashkilot rahbarlariga beriladigan axborotning sifati va mahoratli maslahat berishni baholash.

Kadrlarni 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.

5.6. Mehnat intizomini boshqarishni tashkil etish

Mehnat intizomi kadrlarning mehnat to‘g‘risidagi amaldagi qonunchilik va me‘yoriy hujjatlarda nazarda tutilgan intizom qoidalarini ularning mehnat funksiyasi 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 mexanizatsiyalash 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 mexanizatsiyalashgan korxonalarda ishga sababsiz kelmay qolish holatlari tufayli ish vaqtining yo‘qotishlari mexanizatsiyalash 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 yetarli 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 yetarli 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 rejalari asosida mazkur muammolarni yechishga 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).

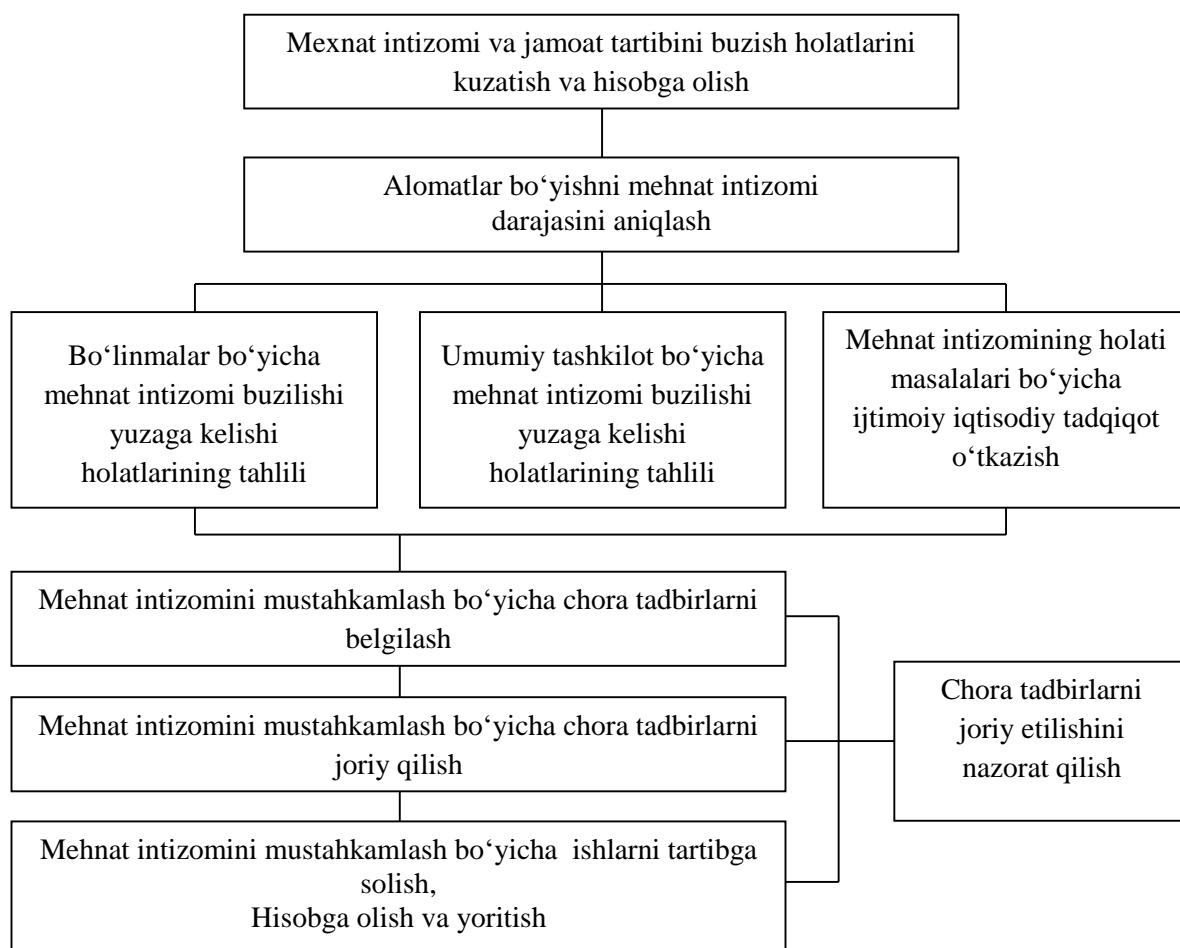
Intizomiy jazoning amal qilish muddati jazo qo'llanilgan kundan boshlab bir yildan oshib ketishi mumkin emas. Agar xodim shu muddat ichida yana intizomiy jazoga tortilmasa, u intizomiy jazo olmagan deb hisoblanadi.

Intizomiy jazoni qoʻllagan ish beruvchi oʻz tashabbusi bilan, xodimning iltimosiga binoan, mehnat jamoasi yoki xodimning bevosita rahbari iltimosnomasiga koʻra jazoni bir yil oʻtmasdan oldin ham olib tashlashga haqli.

Tashkilot va korxonalarda mehnat intizomini mustahkamlash jarayonini va ish vaqtidan unumli foydalanishni boshqarish quyidagilar hisobiga taʼminlanadi:

- tashkilot va uning tarkibiy boʻlinmalarida 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.

Tashkilotlarda mehnat intizomini mustahkamlash boʻyicha ishlarning namunaviy chizmasi 5.2-rasmda keltirilgan.



5.6-rasm. Korxonada mehnat intizomini mustahkamlash boʻyicha namunaviy amalga oshiriladigan ishlar sxemasi

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, ishchilar turar joylaridagi tarbiyaviy ishlar va h.k.).

5.7. 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’i 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 tushga 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, budjet 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 majburiyatlari 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 kombinatsiyalashgan va boshqa tabel hisob yuritish tizimini qo‘llashga 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 vaqtdan yetarli 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. Korxonalar 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 koeffitsiyenti, 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 oyidagi 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 korxonaga va uning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha shaxsiy tarkib hisobini yuritadi.

Qisqacha xulosalar

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 operatsiyalarni hisobga olgan holda joylashtirish; tezkor qayta ishlash talab etilmaydigan materiallarni maxsus papkalarda saqlash talablarni hisobga olish tavsiya etiladi.

Korxonaga (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.

Mehnat intizomi kadrlarning mehnat to'g'risidagi amaldagi qonunchilik va me'yoriy hujjatlarda nazarda tutilgan intizom qoidalarini ularning mehnat funksiyasi 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 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?

6-BOB. KADRLARNI MOTIVATSIYALASH VA RAG‘BATLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI

6.1. Kadrlarni motivatsiyalashning ahamiyati

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 loqaydilar? Xodimlarni 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 korxonada 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.

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 tilla-yu zeb-ziynatlar yoki hukmdorga qarindoshlik (shoh, xon qiziga uylanish) bilan siylanardi.

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

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

muvofiq ishlab chiqarishda insonning ishtirokiga faqat uning funksiyasi – 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 konsepsiyaning ilmiy asosini personalga uning xizmat vazifasi orqali qarash, boshqaruvni ma‘muriy mexanizmlar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funksiyalar) 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 funksiyasi, 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” konsepsiyasida qisman aksini topgan.

4. Insonni boshqarish (Human being management). Bu konsepsiyaga binoan inson korxonaning bosh subyekti va “resurs” sifatida ko‘rilishi mumkin bo‘lmagan boshqaruvning alohida obyektidir.

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 6.1-jadvalda o‘z aksini topgan.

Xodimlar 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.

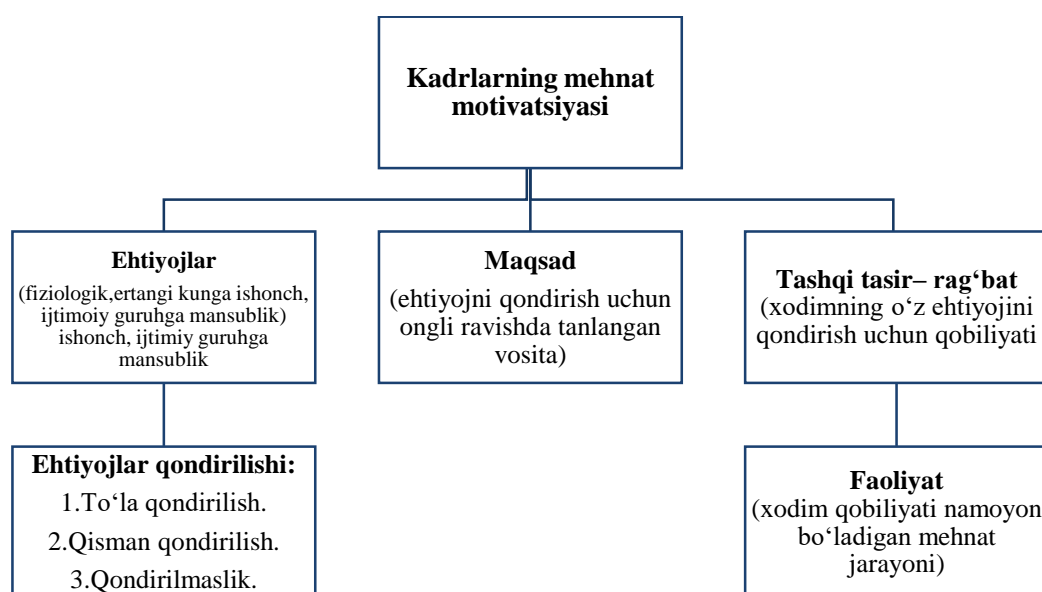
Agar motivatsiya insonni u yoki bu ishni bajarishga majburlaydigan ichki hissiyot bo‘lsa, rag‘bat personal faolligini oshirishga xizmat qiladigan tashqi hissiyotdir. Agar rag‘bat personalning ehtiyojlarini qondirish uchun g‘oyat muhim ahamiyat kasb eta olsa, u mehnat motivatsiyasi omiliga aylanishi mumkin.

6.1-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 yetarli emas	30,0	Qiziqishi noma‘lum, rag‘batlantirish samarasi aniq emas
Sidqidil emas, mehnat qilishga loqayd	5,0	Qiziqishi yo‘q, rag‘batlantirish samara bermaydi
Jami	100,0	-

6.1-rasmda kadrlarning mehnat motivatsiyasi xususiyatlari keltirilgan.



6.1-rasm. Kadrlarning mehnat motivatsiyasi xususiyatlari

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 aksiyalarini imtiyozli narxda olish), rag'batlantiruvchi (xodim kasb mahorati, sifatli mahsulot ishlab chiqargani, xomashyo, 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:

$$X_{sk} = M / S$$

Bu yerda: X_{sk} – mehnat motivatsiyasi uchun xarajatlar samaradorligi koeffitsiyenti; M – ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi; S – ishlab chiqarilgan mahsulot uchun sarflar.

6.2. Motivatsion nazariyalar

Korxonada maqsadiga erishish – ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan,

tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq. Buning uchun xodimlar o‘z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) – bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to‘rt bosqichga bo‘lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo‘lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma‘naviy rag‘batlantirishga ega bo‘lish.

Ehtiyoj – insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj – suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar – uy-joy, kiyim-kechak, ro‘zg‘or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj – millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o‘z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o‘z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o‘sis qobiliyatlari e‘tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda **inson – boshqaruvning bosh subyektidir**. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko‘pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq obyektidir.

Shaxs – individga jamiyat a‘zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil – individ hamda ushbu individni boshqalardan farqlovchi xususiyatlar yig‘indisi – individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma’noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o‘zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtayi nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmunini o‘zaro bog‘liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o‘laroq, boshqaruv obyekt va subyekt maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon – obyekt ham, subyekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv obyektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo‘ladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma’naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 10.2-rasmda menejerlar o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

- mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi.

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo‘lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o‘z muayyan qo‘llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tag-zamin tushunchalar – ehtiyoj va rag‘batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo‘ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko‘rish yoki o‘lchash mumkin emas. Ular to‘g‘risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg‘otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg‘otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin.

Qiziqtirish nazariyasida rag‘batlantirish – inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag‘batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag‘batlan-tirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag‘batlantirishni ishning o‘zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko‘zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o‘z-o‘zidan g‘ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o‘z ehtiyojini o‘zi kabilar, ya’ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish orqali qondiradi.

Tashqi rag‘batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e’tiroflar, qo‘shimcha to‘lovlar, qo‘shimcha ta’tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar – shular sirasiga kiradi.

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga quyidagilarni keltirish mumkin.

S. Bernard nazariyasi. Ushbu nazariyaga muvofiq:

1. Korxonada mehnat jamoasi a’zolari bo‘lgan shaxslar o‘zaro bir-birlariga bog‘liq holda faoliyat ko‘rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o‘z mehnat jamoasi a’zolariga rag‘batlantirish orqali ta’sir ko‘rsatadi, ana shu rag‘batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o‘zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo‘shadilar.

3. Xodimlarni rag‘batlantirish ularning korxonaga qo‘shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo‘lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi.

A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo‘ladi. Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo‘yicha bosqichma-bosqich joylashadi.

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda, inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

Sheriklik ehtiyoji insonning atrofdagilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi.

Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D.Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtayi nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar.

Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniq rag'batlantirishni xohlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam taqdirlanib turilishlari kerak.

Sheriklik ehtiyoji hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F.Gertsberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F.Gertsbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F.Gertsbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziktirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F.Gertsberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim.

Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilish darkor.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan.

Jarayon nazariyalari esa inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning

faoliyati faqatgina ehtiyojlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati, shuningdek, uning umid qilishi (mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlari bilan ham belgilanadi.

Xususan, Viktor Vrumning umid qilish nazariyasiga muvofiq, ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishi uchun qiziqtirishning yagona zarur sharti emas.

Inson, shuningdek, o'zi tanlagan faoliyat turi ehtiyojini qondirishga olib kelishiga ishonch hosil qilishi kerak.

Mazkur nazariya **uchta o'zaro bog'liqlikka** asoslangan: mehnat sarfi – natija (M-N), natija – rag'bat (N-R), qadrlanish (rag'batdan qoniqish qilish).

M-N munosabatida **umid qilish** – bu sarf qilingan kuch-g'ayrat va erishilgan natija o'rtasidagi nisbatdir.

N-R munosabatidagi **maqbullashtirish** – bu erishilgan natijalar darajasi uchun **mukofotlanishni kutishdir**.

Qadrlanish – umid qilish nazariyasida qiziqtirishni belgilaydigan uchinchi omil hisoblanadi (**rag'batlantirish** yoki **mukofotlanish qimmat**). Qadrlanish muayyan rag'batlantirish olinishi munosabati bilan qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning ehtimol tutilgan darajasidir. Aytaylik, xizmatchi bajarilgan ish uchun oyligiga ustama mukofot oldi. U esa lavozimda ko'tarilishni kutayotgan edi. Bu xilda qiziqtirish susaygan bo'ladi.

V.Vrum xodimlarni ishga qiziqtirishni shakllantirish algoritmini quyidagicha belgilaydi:

Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'lsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar.

Bu **adolatlilik nazariyasi** hisoblanadi.

Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi.

Hatto bunday shubha uchun asos bo‘lmasligi ham mumkin. Umuman esa to‘lovlar miqdorini to‘la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g‘ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog‘liqdir.

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g‘ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog‘liqdir. O‘z navbatida sarf qilingan kuch-g‘ayrat darajasi rag‘batlantirish qimmatini (1) va xodim sarf qilingan kuch-g‘ayrat bilan rag‘batlantirish o‘zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog‘liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o‘z malakasiga ishonchi hamda o‘z-o‘zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag‘batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o‘shish kabi tashqi rag‘batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag‘batlantirish (9) o‘rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag‘batlantirishni adolatli deb hisoblashlari uchun o‘z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda ichki va tashqi rag‘batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag‘batlantirish qimmatini (1) amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi o‘lchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo‘lgan vaziyatlarga o‘zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- maqtov dakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir.
- mukofotlash sezilarli darajada bo‘lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag‘batlantirish orasida uzilishga yo‘l qo‘ymaslik);
- mo‘ljallanmagan va doimiy hisoblanmagan rag‘batlantirish kutilayotgan va mo‘ljallanmagan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;
- xodim va uning oila a‘zolariga doimiy e’tibor – juda muhim

qiziqishdir;

– insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proq o'zlarini g'olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;
- xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;
- boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;
- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;
- oqilona ichki raqobat – taraqqiyot omilidir.

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtilishiga bog'liqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.

Yaqin-yaqingacha ba'zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

Samara = qobiliyat (bilim va tajriba) x ishga qiziqtirish

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi,

ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag‘batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari – ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag‘batiga alohida e‘tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o‘taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda **birlamchi** va **ikkilamchi ehtiyojlar** farqlanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo tug‘ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo‘lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o‘zini daxldor deb his etish ehtiyojlaridir. Insonlar orttiradigan tajriba turlicha bo‘lishi sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari bir-birlarinikidan ko‘proq darajada farqlanadi.

Ehtiyojlar rag‘batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag‘batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kenfoq ma‘no kasb etadi.

6.3. Motivatsiya nazariyalarini hayotga tatbiq etish

Qiziqish sabablari (motivlari)ga insonni biror narsa yoki muayyan tarzda o‘zini tutishga da‘vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug‘ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki, bu qiziqishga ta’sir o‘tkazish ham oson emas. Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta’lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o‘zgarib boradi.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo‘lgan ishga to‘la-to‘kis mos bo‘lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

- kasbga qiziqish;
- iloji boricha ko‘proq moddiy rag‘bat olishga intilish;
- xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab yetishi.

Rag‘bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko‘pgina rag‘batlarni ularning mohiyatini anglab yetmasdan, ya’ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag‘batlarga munosabat bir xil emas.

Ko‘pgina tadqiqotlarda rag‘batlar faoliyat uchun tashqi da’vat, qiziqish sabablari esa ichki da’vat deb ta’riflanadi. Shunday ekan rag‘bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko‘rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag‘bat manfaat (moddiy, ma’naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko‘rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko‘tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo‘rqish, mas’uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag‘batga nisbatan kengroq ma’noga ega.

Rag‘batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag‘batlantirish usuli orqali o‘zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag‘batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma’noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan uni hal etish uchun o‘zini-o‘zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o‘zida uning irodasi bilan paydo bo‘ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo‘lishi mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan bevosita rahbar rag‘batlar orqali uyg‘otishi mumkin. Xodimni rag‘batlar orqali vazifani hal etishga undash **ekstravert qiziqtirish** deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan mukofotlash, farmoyish chiqarish, ijtimoiy e’tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o‘zlarining rolini anglab yetishlari, o‘z kuch-g‘ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo‘naltirish, topshiriq bilan maqsad o‘rtasidagi bog‘liqlikni anglab yetishdan iborat personalning o‘z-o‘zini qiziqtirishlarini ta’minlash yuqori bo‘g‘in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o‘z-o‘zlarini qiziqitira olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta’sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi.

Amalda ichki – **introvert** va tashqi – **ekstrovert** qiziqitirishlar o‘rtasida aniq chegara bo‘lmaydi. Ba’zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqitirishga duch kelinadi.

Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqitirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Personalni ishga qiziqitirishga qiziqitirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo‘llash orqali ham erishish mumkin.

Iqtisodiy uslublalar qiziqitirishning eng ko‘p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ishhaqi, mukofot, qo‘shimcha to‘lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to‘lanadigan mehnat ta’tillari, hayot va salomatlikni sug‘urta qilish, pensiya ta’minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublalar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag‘batlantirish yotadi. Ko‘pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog‘lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to‘layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma’muriyat tomonidan qo‘shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

- xodim maqomi nufuzini belgilovchi;
- xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko‘rsatuvchi;
- bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma’muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag‘batlantirish hamisha ham qiziqitirishning eng ta’sirchan vositasi bo‘lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko‘tarilgan sari birgina uning o‘zi yetarli bo‘lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqitirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag‘batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o‘zlariga adolatli munosabatlarda bo‘lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo‘lganidek munosabatda bo‘linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o‘ziga adolatli munosabatda bo‘layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqsimlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo‘lsa ham o‘zlarini mukofotga da‘vog‘ar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo‘ysunuvchilar o‘zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo‘linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o‘lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma‘lum bo‘lishi kerak. Bu ma‘lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

***Partisipativlik* – xodimlarni boshqaruvga, muammoni hal etishga jalb qilish.**

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko‘proq manfaatdor bo‘ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma‘naviy rag‘batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas‘uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e‘tirof etish qo‘shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e‘tibor va e‘tirofdan charchamaydilar.

Ma‘naviy rag‘batlantirishda xodim xizmatlari e‘tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

- sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e‘tirof etish;
- mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonaga jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

- e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziqtirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqtsirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti o'ylab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonaga muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kengroq erkinlik berishga asoslangan.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma'naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat

qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo'nimsizlik) kamayishi tufayli ro'y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlariga ega bo'lishi lozim.

2. Ish topshiriqlari o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3. Ish chegaralarini tayyorlab qo'yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4. Bajarilayotgan ish – mahsulot yoki xizmat foydali bo'lishiga sezilarli hissa qo'shishi kerak. Bunday hissa kichik bo'lgan ish operatsiyalarini xodim o'z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo'shib yuborish lozim.

5. Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonada faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi baribir emas. **Partisipativ – xodimni boshqaruvga jalb etish usuli** muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxonada va jamoa hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch-g'ayrati va intilishlarini jamoa yagona maqsadiga qo'shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'inlarda amalda ta'minlanishi dardkor.

2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoa a'zolari o'rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o'rinda turadi.

Mutaxassislar esa birinchi o'ringa jamoa a'zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko'rsatishda o'z ishtiroklarini qo'yadilar. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

Intizomiy uslublar noto'g'ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e'lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo'shatish va boshqa choralar ko'rishdan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o'tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1. Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o'z-o'zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2. Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zan jazoning jiddiyligi rag'batlantirish darajasidan bir necha barobar ko'p bo'ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo'l qo'ygan inson o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib qo'yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, o'z me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo'lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to'g'risida xabardor qilishi lozim. Bu to'g'ri qarorni birgalikda topishga ko'maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo‘ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma‘naviy rag‘batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e‘tiborni muayyan jihatlariga yo‘naltirishiga, natijalarni taqqoslash uchun me‘yorlar bo‘lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta‘sir ko‘rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning, ham korxonaning o‘ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Qiyin maqsadlar yengillariga qaraganda ko‘proq qiziqtirish kuchiga ega bo‘ladi. Ayni paytda qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo‘ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1. Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo‘lishi darkor.
2. Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo‘lishi lozim.
3. Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.
4. Maqsad o‘lchana va baholana olishi darkor.
5. Natijalar aniq bo‘lishi kerak.
6. Maqsad aniq muddatga mo‘ljallanishi lozim.
7. Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo‘lishi va unga erishish mumkin bo‘lishi zarur.
8. Maqsad doimiy nazorat ostida bo‘lishi lozim.
9. Xodim o‘z korxonasining maqsadlari va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo‘shadigan o‘z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziqtirishga xizmat qiladi. U xodimlar manfaatlarini:

- mehnat turmushining yuksak sifati;
- mehnat natijalarining e‘tirof etilishi;
- korxonaning manfaatlari nuqtayi nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta‘minot;
- mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot

va ko'rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.

Qiziqtirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniq bilishi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

Menejer maqsad qo'yilgan zahoti ijro jarayonini baholab, qiziqtirishning, eng avvalo, ma'naviy rag'batlantirish, salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish, intizomiy jazo usullarini qo'llashi darkor. Yaxshi ijrochilikka erishish uchun jazolash kam qo'llanishi va u mukofotlash bilan muvozanatlantirilishi kerak. Bitta jazo ham xodim faoliyatini yomon tomonga o'zgartirib yuborishi mumkin.

Xodim ijro jarayonida menejer tomonidan unga ta'sir o'tkazilayotgan rag'batlarni baholaydi va shunga qarab natijaga erishish uchun yo'naltirilgan kuch-g'ayratiga aniqlik kiritadi.

Xodim faoliyatiga tashqi rag'batlardan tashqari o'z-o'zini qiziqtirish ham ta'sir ko'rsatadi. Bu eng avvalo, burch, mas'uliyat hissi, shuningdek, yuksak sifatli va unumli mehnat qilish, tezroq ko'zlangan natijaga erishish uchun ichki da'vatdir. Insonlar hamisha ichki da'vat bilan yaxshiroq ishlaydilar. O'z korxonaga va tashkiloti maqsad va vazifalariga xayrixoh xodimlar o'ziga o'zi vazifa qo'yish, uni bajarish yo'lini topish va o'zini o'zi nazorat qilishga qodir bo'ladi.

Ijroni baholash ijro butun jarayoni davomida olib boriladi va u norasmiy hisoblanadi. Bu menejerning oraliq natijalarga munosabatida ifodalanadi. Ijroni baholash natijalari hamda har bir xodimning o'ziga xosligiga qarab tashqi qiziqtirish aniq uslublari qo'llaniladi. Yuksak pirovard natijalarga faqatgina yuksak sifatli ijro orqali erishish mumkin.

"Ijroning menejer tomonidan baholanishi – xodimning shaxsiy xususiyatiga qarab qiziqtirish uslubini tanlash – xodim tomonidan rag'batning baholanishi" siklli ijro butun jarayon davomida takrorlanadi. Bu pirovard natijaga erishishga qaratilgan.

Natijaga erishilgach, menejer uni baholaydi. Baholash tartibi oldindan belgilanib qo'yiladi. Odatda, ish sifati va miqdori hisoblanadi.

Agar ko'zlangan natijaga erishilsa va rag'batlantirish xodim kutgandek bo'lsa, u o'z ishidan qoniqish hosil qiladi. Qoniqish darajasi maqsad to'g'ri qo'yilganligiga, qiziqtirish uslubi to'g'ri tanlanganligiga, shuningdek, erishilgan natijaga bog'liq bo'ladi.

Qoniqish nafaqat qiziqtirish jarayonining yakuni, balki qiziqtirishning navbatdagi siklini amalga oshirish uchun dastlabki omil vazifasini o'taydi. Qoniqish o'z-o'zini qiziqtirishni kuchaytirishga ko'maklashadi.

Baholash natijasiga ko'ra baholashda suhbat o'tkaziladi. Bu suhbat o'zibo'larchilikning oldini olish hamda xodim va rahbar munosabatlariga ravshanlik kiritishga qaratilgan bo'ladi. Baholash jarayonida menejer xodimni natija bilan tanishtirishi hamda uni kasb jihatidan o'sishga erishishiga da'vat qilishi lozim. Bu kelgusidagi taraqqiyot uchun yaxshi zamin vazifasini o'taydi. O'z mehnati natijasi haqida ma'lumotga ega bo'lmaslik xodimda befarqlik kayfiyatini uyg'otishi mumkin. Ish natijasi to'g'risidagi ma'lumotning o'zini ham xodim rag'bat sifatida qabul qiladi. Agar baholash suhbatini to'g'ri o'tkazilsa u personalni samarali mehnat qilishga qiziqtirishga katta hissa bo'ladi.

Qiziqtirishning uch turi mavjud.

1. Bevosita qiziqtirish. Bu xodim shaxsiga va uning qadriyatlar tizimiga ishontirish, ta'sir ko'rsatishni anglatadi. Bevosita qiziqtirishning tashviqot, ibratni namoyish qilish, xabardor qilish va boshqa shakllari ham mavjuddir. Bevosita qiziqtirish, boshqaruvning, obyekt va subyekt o'rtasida ishonch, amaliy hamkorlik, oshkorlik, izchillik, qaror qabul qilishda mustaqillik, o'zaro yuksak mas'uliyat kabi ijobiy munosabatlarni shakllantiradi. Shunday qilib, bevosita qiziqtirish yangiliklarni joriy etishdan manfaatdor xodim shaxsini bevosita shakllantirishga qodirdir. Bundan tashqari, ushbu usul ko'p vaqt talab etmaydi.

Ammo bevosita qiziqtirish kamchiliklardan ham xoli emas. Bu xodimlar bilan yakkama-yakka ish olib borish, ular ichki dunyosiga kirish, ko'zlangan maqsadlarni chuqur asoslab berishni talab qiladi. Bunday ish olib borish uchun rahbar ishontirish, ehtirosli ta'sir ko'rsatish, shaxsan o'zi namuna ko'rsata olish qobiliyatlariga ega bo'lishi darkor. Bularning hammasi ushbu uslubni amaliyotda qo'llashni birmuncha cheklaydi.

2. Majburiy qiziqtirish. Bu ko'p jihatdan rahbar tomonidan qo'yilgan talablar xodim tomonidan bajarilmagan taqdirda xodimning qaysidir ehtiyojlarini qondirish yomonlashishi tahdidiga asoslangandir. Odatda, bunday usul boshliq va unga bo'ysunuvchi xodim bo'lgan xizmat lavozimlarida ishlatiladi. Ushbu hol bu usulni innovatsiya

sohasida qo‘llash imkoniyatlarini toraytiradi. Ammo tezkor boshqaruvda majburiy qiziqtirish bir qator afzalliklari bilan mavjud muammolarni hal etishda qo‘l keladi.

3. Bilvosita rag‘batlantirish usuli. Bu usulda qiziqtirishni shakllantirish xodimga o‘zi uchun qadrli deb hisoblagan narsani tanlash huquqi berilishi nazarda tutiladi. Faoliyatning turli sohalarida insonga o‘zini qanday tutish lozimligi bo‘yicha to‘g‘ri qaror qabul qilishga **ijtimoiy-psixologik faoliyat** modelini tuzish yordam beradi. Mazkur model ham shaxsiy, ham guruhiiy xatti-harakatlar uchun tuzilishi mumkin.

Inson faoliyati hamisha aniq, mavjud ehtiyojlar bilan bog‘liq. Odamlar nimalargadir erishishga, nimalardandir esa o‘zlarini olib qochishga harakat qiladilar. Personalni qiziqtirish, bu xodimning mehnat faoliyati orqali ehtiyojlarini qondirish (ma‘lum ne‘matlarni olish)ga intilishidir. Mehnatga qiziqish tarkibiga:

- xodim qondirishni xohlayotgan **ehtiyoj**;
- bu ehtiyojni qondiradigan **ne‘matlar**;
- ne‘matlar olish uchun zarur bo‘lgan **mehnat faoliyati**;
- mehnat faoliyati bilan bog‘liq moddiy va ma‘naviy xarajatlarni tashkil etadigan **baho** kiradi.

Mehnatga qiziqish quyidagi hollarda shakllanadi:

- boshqaruv subyekti ixtiyorida insonning ijtimoiy ehtiyojlariga bog‘liq tegishli ne‘matlar bo‘lgan taqdirda;
- ushbu ne‘matlarga ega bo‘lish uchun xodim zarur shaxsiy kuch-g‘ayratini sarflashga tayyorligida.

Mehnat faoliyati xodimga faoliyatining barcha boshqa turlaridan farqli o‘laroq, ushbu ne‘matlarni kamroq moddiy va ma‘naviy xarajatlarsiz olish imkonini beradi.

Mehnatga qiziqish mehnat faoliyati ne‘matlariga ega bo‘lishning yakka-yu yagona bo‘lmasada, asosiy shart bo‘lgan taqdirdagina shakllanadi. Agar taqsimlash munosabatlarida mezonlar sifatida maqom tafovutlari (lavozim, malaka razryadlari, unvonlar va hokazolar), ish staji, muayyan ijtimoiy guruhga (faxriy, nogiron, urush qatnashchisi va hokazolar) mansublik qabul qilinsa, bu hollarda erishilgan muvaffaqiyat, malaka razryadi, daraja, unvon olish, ish joyiga birlashtirilish va hokazolar qiziqishlari shakllanadi. Bular esa xodim

mehnat faolligini shart qilib qo‘ymaydi. Chunki, ushbu narsalarga faoliyatning boshqa turlari orqali ham erishish mumkin.

Har qanday faoliyat muayyan kuch-g‘ayratni talab etadi va o‘z bahosiga ega bo‘ladi. Masalan, mehnat faoliyati jismoniy va ma‘naviy kuch sarflari bilan o‘lchanadi. Agar korxonada mehnat layoqatini tiklash uchun shart-sharoit bo‘lmasa, mehnatning yuqori darajada intensiv bo‘lishi xodimlarga ma‘qul tushmasligi mumkin. Mehnatni tashkil etish yomon ahvolda, ishlab chiqarishdagi sanitariya-gigiyena sharoitlari noqulay, ijtimoiy-maishiy soha rivojlanmagan bo‘lsa, xodim kam ish haqi olsa ham kamroq ishlashni ma‘qul ko‘radi, ya‘ni uning uchun intensiv mehnatning bahosi ma‘qul kelmaydi.

Qiziqish kuchi xodim uchun u yoki bu ehtiyojni qondirish zarurati bilan belgilanadi. Xodim u yoki bu ne‘matga qanchalik katta ehtiyoj sezayotgan bo‘lsa, unga egalik qilishga intilishi shunchalik kuchli bo‘ladi, u shunchalik faol harakat qiladi. Agar muayyan ne‘matni olish ko‘p kuch-g‘ayrat talab etmasa, yoki bu ne‘matni olish o‘ta qiyin bo‘lsa, odatda unda bunga qiziqish shakllanmaydi. Yuqorida bayon etilgan ikki holatda ham xodim nofaol bo‘ladi. Ana shunday vaziyatlar tez-tez takrorlanib tursa, mehnat faolligini istisno etuvchi fenomen paydo bo‘ladi.

Mehnatga qiziqishning o‘ziga xosligi tovar ishlab chiqarishi bilan bog‘liq bo‘lgan „o‘ziga“ va „o‘zgalarga“ yo‘naltirilganligidadir. Mehnat natijasi tovarga aylanib, iste‘mol qiymati sifatida xodim ehtiyojini emas, balki boshqa odamlar ehtiyojini qondiradi. Tovlar xodim ehtiyojini o‘zining qiymati orqali qondiradi.

Bozor iqtisodiyoti raqobat mexanizmi orqali „o‘ziga“ va „o‘zgalarga“ qiziqishini uyg‘unlashtiradi. Rejali iqtisodiyot esa ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitlarida ushbu qiziqishni nomuvofiqlashtirishga olib keladi. Chunki bu tizimda xodim o‘z mehnatiga jamiyatga berganiga qaraganda ancha kam haq olardi. Buning oqibati ish sifatining yomonlashishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste‘mol xususiyatlarining pasayishida namoyon bo‘lard.

Xodim jamiyatga berayotgani bilan mehnatiga yarasha o‘ziga olayotgani o‘rtasidagi tafovut qanchalik katta bo‘lsa, uning uchun mehnatga qiziqish odamlar, umuman jamiyat oldidagi burchi, mehnati bilan insonlarga foyda keltirish kabi omillar ahamiyatini shunchalik yo‘qotib boradi.

Xodimlarning „**kasbiy malakasini yo‘qotishi**” mehnatga qiziqish ahamiyatini pasayishi oqibatidir. Uning uchun kasb malakasini oshirish o‘z dolzarbligini yo‘qotadi. Chunki u ishlab chiqarayotgan mahsulot iste‘mol xususiyatlarini yaxshilash o‘z ehtiyojini qondirish bilan bog‘liq emasligi sababli shaxsiy manfaatdorligiga ta‘sir ko‘rsatmaydi.

Mehnatga qiziqish (motiv)ning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

1. Guruhda (jamoada) bo‘lish motivi. Ushbu qiziqish, ayniqsa, personalni boshqarishning sharqiy (yaponcha) usuliga xos: guruhiy axloq, shaxsiy musobaqa mavjud emasligi, korporativ madaniyat va hokazolar. Ko‘pgina sotsiologlar fikricha, **ahil jamoada mehnat qilish, xodimni ishga qiziqtirishning eng jozibali turi hisoblanadi.**

2. Shaxsiy o‘zligini namoyon qilish motivi. Bu ko‘pgina xodimlarga, ayniqsa yosh va yetuk yoshdagi xodimlarga xos.

3. Mustaqillik motivi. Bu „xo‘jayinlik” his-tuyg‘usi kuchli bo‘lgan xodimlarga xosdir. Mazkur insonlar „xo‘jayinlik qilish va tadbirkorlikni mustaqil olib borish uchun” barqarorlikni qurbon qilishlari va yuqoriroq ish haqidan voz kechishlari mumkin. Ular – ishbilarmonlar tavakkalchilik qilib, o‘zlarining barqaror ish joylari, yuqori miqdordagi maoshdan voz kechib mustaqil ish boshlagan.

4. Ishonchlilik (barqarorlik) motivi. Mohiyat jihatidan bu mustaqillik motivining aksidir. Bu holda faoliyatning va turmushning barqarorligi tadbirkorlikdagi tavakkalchilikdan afzal ko‘riladi.

5. Yangilikka (bilimlar, buyumlarga) ega bo‘lish motivi. Bu bozor menejmenti, eng avvalo marketingning ko‘pgina xususiyatlari negizini tashkil etadi. Iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan davlatlarda moddiy buyumlar dunyosini yaratish uchun xuddi shu qiziqishdan foydalanadilar.

6. Adolatlilik motivi insoniyat butun taraqqiyoti davomida alohida ahamiyat kasb etib kelgan. Har bir jamiyatda adolat tushunchasi o‘ziga xos mezonlarga ega bo‘ladi. Adolat tamoyiliga amal qilmaslik xodimlar qiziqishini so‘ndiradi, hatto o‘ta jiddiy ijtimoiy muammolarga sabab bo‘ladi. Shuning uchun O‘zbekistonda hayotning boshqa sohalarida, xususan ishlab chiqarishda ham adolat tamoyiliga amal etilishiga alohida e‘tibor qaratiladi.

7. Musobaqalashish motivi har bir insonga xos xususiyat. Bu holda kam xarajat bilan yuqori samaradorlikka erishish mumkin. Musobaqalashish motivi korxonada musobaqa tashkil etishning asosi

hisoblanadi. Bunda quyidagilarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir:

- musobaqalashuvchilarni sharoitlari, ishlab chiqarish xususiyatlari yaqin bo‘lgan guruhlar bo‘yicha tabaqalashtirish;
- ko‘rsatkichlarning bir xil bo‘lishi;
- g‘oliblarii tabaqalashtirgan holda taqdirlash;
- g‘oliblik o‘rinlarini egallaganlarning ish haqi kamida uchdan bir baravarga ko‘payishi kerak.

Qiziqtirishda inson manfaati hamisha hisobga olinadi: psixologiyaga oid adabiyotda qiziqish va manfaatga bir tushuncha sifatida qaraladi. Iqtisodiyotda esa manfaat iqtisodiy subyektlar xatti-harakatlarining manfaatdorligini, qiziqishini rag‘batlantiruvchi omil hisoblanadi.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan xodimda qanday manfaatlar mavjudligini bilish muhimdir. Bu boshqaruv maqsadlariga muvofiq personal faoliyatini muayyan ish, vazifaga yo‘naltirishga xizmat qiladi. Ana shu maqsadga erishish uchun manfaatlar tasnifini bilish darkor.

Manfaatni shakllantirish murakkab va ko‘p bosqichli jarayondir. Birinchidan, bu insonning ushbu ehtiyojning uning hayoti uchun ahamiyatini anglatishdir. Ikkinchidan, ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlashga undaydi. Tashqarida ehtiyojni eng yaxshi darajada qondiradigan obyekt belgilanadi. So‘ng bu obyekt ehtiyojni qondirish jarayoniga jalb etish yo‘li izlanadi. Natijada, ushbu obyekt bilan bog‘liq harakatlar boshlanadi. Shunday qilib, manfaat insonlar faoliyati va ular xatti-harakatining real sababchisiga aylanadi.

Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, korxonalarda mehnat munosabati bo‘yicha xodimlarning to‘rt toifasi mavjud.

Inson hayotida mehnatning roli:

birinchidan, u mehnat faoliyati orqali turli xil ehtiyojlarini qanchalik ko‘p qondirishiga;

ikkinchidan, u egalik qiladigan ne‘matlar qanchalik xilma-xil va ko‘pligiga;

uchinchidan, bu ne‘matlar unga faoliyatning boshqa turlariga qaraganda mehnat faoliyati orqali qanchalik kam baho to‘plashiga bog‘liqdir. Ushbu omillarning ijobiyliigi mehnatning inson hayotidagi rolini oshirishga ham, mehnat faoliyatini faollashtirishga ham xizmat qiladi.

Yuqoridagi insonning muhim ehtiyojlarini qondiradigan har qanday ne'matlar (agar bu ne'matlarga mehnat faoliyati orqali egalik qilinadigan bo'lsa) rag'bat vazifasini bajarishi mumkin, degan xulosa kelib chiqadi. Boshqacha qilib aytganda, ne'mat mehnatga qiziqtirishni shakllantirsa u mehnat rag'batiga aylanadi. Shunday ekan "Mehnatga qiziqish" va "Mehnatga rag'bat" tushunchalari bir xil. Mehnatga qiziqish deyilganda mehnat faoliyati orqali ne'matga egalik qilishga intilayotgan xodim, mehnatga rag'bat deyilganda xodimlarga zarur ne'matlarga ega boshqaruv organi tushuniladi. Bu boshqaruv organi ushbu ne'matlarni samarali mehnat faoliyati uchun taqdim etadi.

6.4. Xodimlarni rag'batlantirishning jahon tajribalari

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 yetishi 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.

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 menejerlari ega bo'ladi. G'arbdagi korxonalarda aksariyat xodimlarning mazkur holati

natijasida frustratsion vaziyat yuzaga keladi. Bu xodimlarning korxonadan tashqari yuqori guruh ehtiyojlarini qondirishga intilishiga sabab bo'ladi. Ikkita omil – shaxsiy faoliyatni kasbiy faoliyatga almashtirish va ishlash paytida frustratsiya 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 ehtiyojlarini 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 korxonalarida va ularda an'anaviy tarzda shakllangan insonlar o'rtasida (shu jumladan, iyerarxiyaning turli pog'onalariga mansub bo'lgan insonlar o'rtasida)gi munosabatlar ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish uchun qulay sharoitlarni taqdim etadi. Bunga ish kuni oxirida iyerarxiyaning 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 korxonalaridan ko'ra insonlarni hurmat qilishga ko'proq intiladi, chunki ularda ish stajiga qarab xizmat iyerarxiyasi bo'yicha ko'tarilish tamoyili qo'llaniladi.

Yaponiya korxonalarida xodimlarning ehtiyojlarini qondirish bo'yicha nisbatan katta salohiyatga ega bo'lganligi tufayli xodimlar korxonadan tashqarida faollik 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 yondashuvlar korxonada xodimlarning ehtiyojini qondirish salohiyatini oshirish uchun foydalanish maqsadida G'arb davlatlari sharoitiga moslab o'zgartirish mumkin va lozim bo'ladi.

Yaponiyada qabul qilingan quyidagi tamoyil (yondashuv)larni G‘arb davlatlarida keng foydalanish uchun tatbiq etish tavsiya etiladi:

- xizmat iyerarxiyaning 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 yechishning uzviy o‘zaro aloqadorligi va o‘zaro bog‘liqligini tushuntirish.

Korxonada (tashkilot)larda mehnat motivatsiyasiga qator omillar ta‘sir ko‘rsatadi (6.2.-jadval).

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.

6.2-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	korxonada 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	korxonada 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	korxonada rahbari tomonidan personalga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish
Intizomiy ta'sir choralari	intizomiy ta'sir choralari 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 korxonada oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; personalning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli.

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 korxonada ham, jamiyat ham katta zarar ko‘radi. Shu tufayli har bir korxonada o‘z xodimini ishlatish bilan birga uni ishga olib kelish va ishdan uygacha 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. Korxonada 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 korxonada, 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‘rniga, mavqeiga ega bo‘lishni xohlaydi. Shu tufayli har bir shaxs o‘z o‘rnida yetarli darajada obyektiv ravishda baholanishi lozim. Uning izzat-obro‘i o‘z o‘rniga 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.

Mehnatni rag‘batlantirish muayyan, oldindan belgilab qo‘yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo‘shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko‘zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag‘batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me‘yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o‘zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag‘batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo‘llash bilan bog‘liq omillar kuchda bo‘ladi. Moddiy ne‘matlarni yo‘qotish bilan bog‘liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to‘lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo‘yilganligi, bu talablarga u qat’iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo‘ladi va o‘zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o‘rtasidagi farq juda shartli va o‘zgaruvchandir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o‘zining axloqiy me‘yorlari sifatida munosabatda bo‘ladi.

Mehnatni rag‘batlantirish tizimi boshqaruvning ma‘muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo‘lsa, bu uslub o‘rnini egallamaydi. Mehnatni rag‘batlantirish boshqaruv organlari o‘zlari haq to‘layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me‘yorda ushlab tura olsalargina samarali bo‘ladi. Rag‘batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo‘yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

Mehnatni rag‘batlantirishning bir necha funksiyalari mavjud:

Iqtisodiy funksiya. U, eng avvalo, mehnatni rag‘batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko‘maklashishda namoyon bo‘ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o‘z ifodasini topadi.

Axloqiy funksiya. U mehnatni rag‘batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog‘lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag‘batlantirish tizimini an‘analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

Ijtimoiy funksiya. U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda esa ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligi yaxshi ma'lum.

O'z navbatida, rag'batlar **moddiy** va **nomoddiy** bo'ladi.

Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

Komplektlik axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag'batlar mushtarakligini anglatadi. Ularning ahamiyati personalni boshqarishga yondashuvlar, kompaniya yoki firma tajribasi va an'analarga bog'liqdir. Komplektlik aksilrag'batlar (antistimullar) mavjud bo'lishini ham taqozo etadi.

Tabaqalashtirish xodimlarning turli qatlamlari va guruhlarini rag'batlantirishga yakkama-yakka yondashuvni anglatadi. Ma'lumki, yaxshi ta'minlangan va kam ta'minlangan xodimlarga yondashuvlar jiddiy ravishda farqlanishi lozim. Shuningdek, tajribali va yosh xodimlarga yondashuvlar ham turlicha bo'lishi darkor.

Egiluvchanlik va **tezkorlik** rag'batlari jamiyatda va jamoada ro'y berayotgan o'zgarishlarga muvofiq ravishda, muntazam ravishda qayta ko'rib chiqishni bildiradi.

Hammaboplilik. Xodimlar har bir rag'bat turiga da'vogarlik qilish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Rag'batlantirish shartlari demokratik va hamma uchun tushunarli bo'lishi lozim.

Salmoqlilik. Amaliyot rag'batlarning ta'sir kuchiga ega bo'lgan muayyan darajasi mavjudligidan dalolat beradi. Bu daraja turli mamlakatlar va turli jamoalarda turlicha bo'ladi. Ba'zi xodimlar uchun 5000 so'm miqdoridagi mukofot ham salmoqli, boshqalar uchun esa 50 ming so'mlik rag'bat ham yetarli bo'lmasligi mumkin. Rag'batning quyi darajasini belgilashda ana shu xususiyatni hisobga olish kerak bo'ladi.

Bosqichma-bosqichlilik. Moddiy rag'batlar miqdori muttasil ko'payib borishini amaliyotda hisobga olish kerak. Bir marotaba katta

miqdorda mukofot berish, xodimlarda navbatdagi rag‘batlantirish miqdori o‘sha katta mukofotdan kam bo‘lmasligiga umid uyg‘otadi. Ana shu umid oqdanmasa, xodimlarning qiziqishi pasayishiga sabab bo‘ladi. Shuning uchun rag‘batlantirish darajasi qancha yuqori bo‘lmasin, uni pasaytirish maqsadga muvofiq emas. Amaliy tadqiqotlar rag‘batlantirishning istalayotgan va real darajasi o‘rtasida chiziqli bog‘liqlik mavjud ekanligini ko‘rsatadi. Rag‘batlantirish miqdori oshirilgan zahoti, ko‘p hollarda, bajarilgan bir xil mehnat uchun yanada kattaroq mukofotga umid qilinadi.

Mehnat natijasi va unga to‘lanadigan haq o‘rtasidagi **uzilishni iloji boricha kamaytirish**. Chet eldagi ko‘pchilik firmalarning haftabay ish haqi to‘lashlari, eng avvalo, xuddi ana shu tamoyilga rioya etishlari bilan bog‘liqdir. Rag‘batlantirishning darhol amalga oshirilishi samaradorligi ko‘pdan beri yaxshi ma‘lum. Amalga oshirilgan tajribalar ushbu tamoyilga amal qilish, hatto mukofot miqdorini kamaytirish mumkinligini ham isbotlaydi. Chunki, odamlarning aksariyati „Kam bo‘lsa ham darhol to‘lansin!“ tamoyiliga moyildirlar. Bundan tashqari, rag‘batlantirishning tez-tez amalga oshirilishi, uning mehnat natijasi bilan bog‘liq bo‘lishidan iborat ta‘sirchan kuchga ega.

Moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish usullarini qo‘shib olib borish. Rag‘batlantirishning bu ikki turi ham katta ta‘sir kuchiga ega. Ularni qo‘llashda iqtisodiyotning rivojlanish darajasi, an‘analar, xodimning moddiy ahvoli, yoshi va jinsi hisobga olinishi lozim. Masalan, xodim yosh bo‘lsa uni moddiy rag‘batlantirish samaraliroqdir.

Biroq bu ma‘naviy rag‘batlantirishni qo‘llash samarali emas, degan ma‘noni keltirib chiqarmaydi.

Olimlar fikricha, iqtisodiyotning barqaror holatida xodim yoshi 50 ga yetganda uning uchun moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish deyarli bir xil ahamiyat kasb etadi. Rag‘batlantirish omillari va turlariga yetarlicha e‘tibor bermaslik yoki ortiqcha baho berish korxonada samarali menejment uchun zararlidir.

Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo‘lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo‘ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat

sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari – mehnatsevarligi, mas’uliyat, intizomlilik, tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi. Ayni vaqtda dastlabki mehnat ko‘nikmalari hosil qilinadi.

Ishga qiziqishni shakllantirish uchun, ushbu mehnat me’yorlari va qadriyatlarini egallash nihoyatda muhimdir. Bevosita xuddi ana shu me’yor va qadriyatlar kelgusidagi mehnat faoliyati mazmunini, turmush tarzini belgilaydi.

Inson mehnat faoliyatini boshlar ekan, mehnati orqali qaysi manfaatlarini amalga oshirishini anglaydi. Amaldagi ishlab chiqarish muhiti insonning bu qarashlariga tegishli aniqliklar kiritadi. Shu sababli xodimlar mehnatga qiziqishi bo‘yicha turli toifalarga bo‘linadi.

Ish haqiga qiziquvchi xodim. Uni faqat ish haqi qiziqtiradi. U bu ish haqini naqd pul hisobida va mehnati natijalariga ko‘ra darhol olishni xohlaydi. Bunday xodim rag‘batlantirishning boshqa shakllariga qarshi bo‘ladi.

Kasbiga qiziquvchi xodim. U o‘z kasbiy salohiyati, bilim va imkoniyatlarini namoyon etishni mehnat faoliyatining asosiy maqsadi, deb tushunadi. Uni, asosan, mehnatning mazmuni va ish xususiyati qiziqtiradi. Bunday xodimlarga o‘z kasbidan faxrlanish xos.

Vatanparvar. Bu toifadagi xodimlarning mehnatga qiziqishi insonning g‘oyaviy va insoniy qadriyatlari – korxonaga sodiqlik, tenglik, adolat, ijtimoiy uyg‘unlik va boshqalarga asoslangan.

Xo‘jayinlik tuyg‘usi. Mazkur toifa xodimlari uchun eng asosiysi mulk, boylik, moddiy ne‘matlarni ko‘paytirishdir. Ular uchun tashqi qiziqtirish deyarli kerak emas. Ana shu shaxslarning ehtiyojlari amalda cheksizdir.

Lyumpenlashgan xodim moddiy ne‘matlarni bir tekislik asosida taqsimlash tarafdorlari bo‘ladilar. Ularga hasadgo‘ylik xos bo‘lib, bu shaxslar jamiyatda ne‘matlar taqsimotidan hamisha norozi bo‘lib yuradilar. Bu toifa xodimlar mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishni, mehnatni tashkil etishning individual shakllarini yoqtirmaydilar.

Mehnatga qiziqtirish ish samaradorligining eng muhim omilidir va shu sifatda xodimning **mehnat salohiyati** asosini tashkil etadi.

Mehnat salohiyati psixofiziologik salohiyat (insonning qobiliyati va qiziqishlari, uning sog'lig'ining ahvoli, mehnatga layoqati, chidamliligi, asab tizimining turi) hamda shaxsiy (qiziqish) salohiyatidan iboratdir. Insonning bu qobiliyatlari va imkoniyatlari mushtarakligida qiziqtirish salohiyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Ana shu qiziqtirish salohiyati xodim o'zini qanday rivojlantirishi va mavjud imkoniyatlarini mehnat faoliyat jarayonida naqadar samarali foydalana olishini belgilab beradi.

Mehnat faolligini oshirishda **rahbar va ijrochi o'rtasidagi munosabatlarning huquqiy asosi** katta rol o'ynaydi. Ana shu asos xodimga aniq belgilab qo'yilgan huquqiy me'yorlar chegarasida mehnat jarayonini amalga oshirishni mustaqil tanlash huquqini beradi.

Bunda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ishlab chiqarishda yakka rahbarlik tamoyiliga zid emas. Mehnat sohasida boshqaruvning huquqiy uslublaridan foydalanish huquq va mas'uliyatning aniq taqsimlanishiga asoslangan bo'lib, xodimni ham ma'muriyat, ham jamoa tazyiqlaridan himoya qilinganligining zarur sharti hisoblanadi.

Korxonalar iqtisodiy mustaqilligi belgilab qo'yilgan. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy sharoitida mehnat munosabatlarining huquqiy asoslarini mustahkamlash alohida ahamiyatga egadir. Ma'muriy buyruqbozlikka asoslangan sho'rolar davridagi iqtisodiy sharoitda korxonalarining butun faoliyati yuqori tashkilotlar izmida edi. Ana shu yuqori tashkilotlar korxonalariga reja topshiriqlarini, xomashyo, butlovchi qismlar miqdorlarini, xullas hamma-hamma narsalarni qat'iy belgilab berar edi. Ana shunday holatda rahbarlar va ijrochilarning iqtisodiy manfaatdorligiga taalluqli, tabiiy hisoblangan ichki ishlab chiqarish ziddiyatlari taraqqiyot manbai vazifasini o'tay olmay qolardi. Chunki rahbarlar manfaatdorlik omili mavjud emasligi sababli mehnatni tashkil etish va mehnat sharoitini yaxshilash to'g'risida ortiqcha kuyunmasdilar, xodimlar esa mehnat sohasidagi kuch-g'ayratlarini oshirishga intilmas edilar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa mutlaqo boshqacha manzaraga duch kelinadi. Bu holda rahbar va ijrochi manfaatlari o'rtasidagi ziddiyatlarning kuchayishi va bevosita ana shu ziddiyatlarning hal etilishi orqali mehnat samaradorligi ta'minlanadi. Ana shunday vaziyatda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ziddiyatlarning hal etilishi insonparvarlik ruhida, qonun doirasida kechishi kafolati bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnatni insoniylashtirishga **ijtimoiy kafolat tizimi** ham xizmat qilishi kerak. Xususan, O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq ushbu ijtimoiy kafolatlar quyidagilardan iborat:

- bajarilgan tegishli me'yordagi mehnatga ish haqining eng kam miqdori;
- ish haqi to'lashda mehnat ulushi mezonini bo'yicha ish haqini tabaqalashtirishga asoslangan adolat tamoyiliga amal qilinishi;
- ishlab topilgan pulni iste'mol bozorida sarf qilishda teng imkoniyatlar;

– mehnat – turmush sifatining muayyan darajasi. Ma'lumki, har bir sohadagi islohotlarning muvaffaqiyati, amalga oshirilishi mo'ljallanayotgan o'zgarishlar qanchalik chuqur va puxta tahlil etib chiqilganligiga bog'liqdir. O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyot sohasi isloh qilinar ekan, mehnat kishisi o'z mehnati samarasidan bahramand bo'lish imkoniyatini beradigan xo'jalik yuritish shart-sharoitlari yaratishga birinchi darajali ahamiyat berildi.

Xo'jalik yuritishning yangi sharoitlariga o'tilishi bilan ish haqining xodimlarni mehnatga qiziqtirish funksiyalari ham yangi ma'no va mazmun kasb etdi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

– har bir xodimning ish haqi, eng avvalo, uning jamoa mehnatining umumiy natijasiga qo'shgan mehnat hissasi bilan belgilanadi. Holbuki, hozirgi vaqtda ham qator korxonalarda ish haqi miqdoriga xodimning shaxsiy mehnat ulushidan ham ko'proq korxonaning umumiy ish natijalari ta'sir ko'rsatib kelmoqda;

– mehnatga haq to'lashda mehnatning murakkabligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning iste'mol xususiyatlari hisobga olingan holda ish haqini tabaqalashtirishni yanada kuchaytirish (ushbu holatlar mehnatning ijtimoiy foydali ekanligi hamda "o'zimga" va

“o‘zga” manfaatlar yo‘nalishini uyg‘unlashtirish uchun o‘ta muhimdir);

– noqulay ish sharoiti va sanitariya-gigiyena sharoitlari uchun pul bilan kompensatsiya to‘lashdan asta-sekinlik bilan voz kechish (bu kompensatsiyalar noqulay ish sharoitlari bundan buyon ham saqlanib qolaverishiga yo‘l ochib beribgina qolmasdan ish haqining mehnat qilishga qiziqtirish omilini ham pasaytiradi);

– ish haqining rag‘batlantirish rolini kengaytirish. Bunga malakali ishchi kuchi tayyorlashni ta‘minlaydigan, davlat tomonidan kafolatlangan eng kam ish haqi miqdori bilan turlicha mehnat ulushi qo‘shayotgan xodimlar farovonligida, sifat jihatdan farqlanadigan eng ko‘p ish haqining eng maqbul nisbatini o‘rnatish orqali erishiladi;

– mukofot tizimlari funktsiya va rollarini o‘zgartirish. Mehnat faoliyatini rag‘batlantirish ish vaqti va bo‘sh vaqt, mehnat va dam olishning eng maqbul nisbati bo‘lishini taqozo etadi. Faqat iqtisodiy jihatdan qiziqtirish mehnat intensivligini oshirish va ish vaqti davomiyligini uzaytirishga, natijada ish vaqtdan ortiqcha vaqtda ishlashga olib keladi.

Shuning uchun kompaniya va firmalarning ijtimoiy rivojlantirish xizmatlari, endilikda ijtimoiy-maishiy muammolarni hal etishdan mehnat turmushi sifati muammolarini yechishga o‘tishlari kerak.

O‘zbekistondagi Navoiy kon-metallurgiya kombinati, Olmaliq kon-metallurgiya kombinati, Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi va boshqa korxonalarda personalni qiziqtirishda boy tajriba to‘plangan. Ularni umumlashtirgan holda quyidagicha aks ettirish mumkin. Yuqori samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi boshqaruv personalini rag‘batlantirishda asosiy ish haqi hamda foydada sheriklikni hisobga olishga asoslangan.

Xodim lavozimida ko‘tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo‘yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko‘payib boradi.

Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda **xodimlarni rag‘batlantirishning shaxsiy tizimi** ham bo‘ladi. Unga ko‘ra alohida

hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma'muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Korxonalarda hozirgi vaqtda mukofotlash tizimi ikki darajali: **yillik mukofot tizimi va har oylik mukofot tizimiga** bo'linadi. Yillik mukofot tizimi yil yakuniga qarab beriladi va odatda "o'n uchinchi maosh" deb yuritiladi. Har oylik mukofotlash tizimi xodimlar mehnati rag'batlantirishning tizimi turli shakl va uslublaridan iboratdir.

Bundan tashqari, kompaniya yoki firma rahbarlari, mutaxassislari va xizmatchilarni alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlash ham ko'zda tutilishi mumkin.

Alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlar ish haqi fondi hisobidan joriy oyda amalda xodimning ishlagan kunlari uchun to'lanadi.

Rag'batlantirishning yana bir turi – xodimlarga imtiyozli (foizsiz) qarz berishdir. Shuningdek, ko'pgina kompaniya va firmalarda farzand tug'ilishi munosabati bilan, oila qurilishi (nikoh rasmiylashtirilishi) munosabati bilan, yaqin qarindoshlar vafoti munosabati bilan eng kam ish haqi miqdorining 5 baravaridan 10 baravarigacha moddiy yordam ko'rsatish amaliyoti ham mavjud.

Qisqacha xulosalar

Xodimlarni mehnatga qiziqtirish, uning qiziqishini oshirish va uni rag'batlantirish korxonalar va tashkilotlarning maqsadga erishishi uchun muhim o'rin tutadi.

Odatda, xodimlarda qiziqish jarayoni to'rt bosqichda bo'lishi mumkin, bularga: ehtiyojning paydo bo'lishi, uni qondirish yo'llarini izlash, ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish va nihoyat ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish kabilar kiradi.

Qiziqish bo'lmagan joyda qiziqtirish yuzaga keltirilishi lozim. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv obyekti va subyekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi.

Qiziqtirish esa rag‘batlantirishsiz amalga oshirilishi mumkin emas. Rag‘batlantirishning esa ichki va tashqi turidan foydalaniladi. Ma’lumotlarda aytiladiki, rag‘batlantirishda – inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi.

Qiziqtirish ham o‘zining nazariyalariga ega: A.Maslou nazariyasi, K.Alderfer nazariyasi, F.Gertsberg nazariyasi va D.Mak-Klelland nazariyalari shular jumlasidandir.

Mehnatni rag‘batlantirish esa o‘zining bir necha funksiyalariga ega bo‘lib, ular asosida moddiy va nomoddiy rag‘batlarga ajratiladi.

Rag‘batlantirishning eng muhim omili va bo‘g‘ini bu – ish haqidir. Teng mehnatga teng haq to‘lash har bir korxonada personalni uchun muhim rag‘bat hisoblanadi.

Xodimlar 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.

7-BOB. KADRLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI

7.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati

“Bilimlar iqtisodiyoti” sharoitida tashkilotlar soni ko‘paymoqda, barqarorlik va raqobatbardoshlikni oshirishda kadrlarni rivojlantirish va qayta tayyorlashni muhim manba deb biladi. An’anaviy bilan bir qatorda kadrlarni rivojlantirish va o‘qitish usullarini innovatsion shakllarni tarqatmoqda.

Innovatsion ta’lim texnologiyalari tizimda protseduralar, kadrlarni rivojlantirish usullari sezilarli darajada yaratilgan amaliyotdan farq qiladi. Kadrlar uchun innovatsiyalarning yo‘nalishi quyidagi vazifalar bilan bog‘liq:

- mehnat unumdorligi va sifatini oshirish;
- samarali mashg‘ulotlar va kadrlar malakasini oshirish;
- konstruktiv g‘oyalarni rag‘batlantirish va yaratishda ijodiy muhit;
- hayot sifatini yaxshilash; to‘liq foydalanish odamlarning qobiliyatlari; xodimlar xarajatlarini optimallashtirish.

Zamonaviy istiqbolli innovatsion texnologiyalardan biri bu ta’limning norasmiy, sinfdan tashqari ta’limdir (informal, nonformal education, leaning).

Sinfdan tashqari ta’limni rivojlantirishda elektron (elektron ta’lim) alohida o‘rin tutadi. Elektron ta’lim orqali ta’lim sifatini oshirish uchun multimedia texnologiyalari va Internet resurslar va xizmatlarga kirishni yaxshilash, shuningdek, masofadan turib bilim almashtirish va jamoaviy ish. Bu usuldan foydalanish jarayoni axborotni yetkazib berishning interaktiv elektron vositalari: kompakt-disklar; korporativ, ijtimoiy tarmoqlar, Internet va boshqalar asosiy amalga oshirishdan tashqari funksiyalar – masofadan turib bilim olish, elektron suyanish vositadir an’anaviy ta’lim shakllarining samaradorligini oshirish va mumkin o‘quv jarayonining kunduzgi shakllariga qo‘shimcha sifatida foydalanish mumkin.

Elektron ta’limning afzalliklari quyidagilarni o‘z ichiga oladi.

- axborot resurslaridan foydalanish erkinligi;
- ma'lumotni yetkazib berish va qabul qilish uchun past xarajatlar;
- o'quv kurslari mazmunini modul va bloklarga bo'lish qobiliyati talabaning ehtiyojlari va fanning o'ziga xos xususiyatlariga qarab;
- ish joyida o'qitish, malaka oshirishning afzalliklarini anglash ishlab chiqarish;
- moslashuvchanlik, tinglovchining imkoniyatlari va ehtiyojlariga kursni moslashtirish;
- tashkil etish orqali mashg'ulotlar samaradorligini aniqlash qobiliyati o'quv jarayonida bilimlarni baholashning aniq mezonlari.

Yangi aloqa standartlarining paydo bo'lishi mobil aloqaning rivojlanishiga olib keldi: mobil telefonlar orqali o'qitish (mobil ta'lim, m-learning), i-Pad qurilmalari, PDA (Pocket PC), Tablet PC (planshet kompyuter) va boshqalar. Mobil ta'lim xorijiy kompaniyalarda keng tarqalgan. Shunga o'xshash usuldan foydalanish misollari chet el amaliyotida elektron ta'lim quyidagilar: mobil ta'lim "Jismoniy shaxslar uchun kredit tarif rejalarini sotish" kursi (kompaniya "Beeline"), Mobil ta'lim maktabi" o'quv sayti.

➤ MITER korporatsiyasida abituriyentlar 3D o'yinni topshirishadi Sharafli ish; Renault-da o'yin standartlarni o'rgatadi–avtoullov xizmatida xizmat ko'rsatish;

➤ Hilton mehmonxonalar tarmog'i virtualdan foydalanadi–mehmonlarga xizmat ko'rsatish simulyatori;

➤ British Gas foydalanadi – samarali aloqa va xatolarni aniqlash uchun o'quv kursi xizmat muhandislari uchun. Ta'lim o'yinlarida erishilgan natijalar ko'pincha xodimlarning ish haqiga KPI bilan bog'lanish orqali ta'sir qiladi.

Har bir korxonada, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi kadrlarga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Kadrlarni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Kadrlar malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o‘qitishdir.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, Kadrlarni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to‘rt yo‘nalishga mujassamlashtirish mumkin:

Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.

O‘quv dasturlari va umuman o‘quvni rejalashtirish.

Shakli va uslublari bo‘yicha xilma-xil o‘quv dasturlari yaratish.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan Kadrlarni kasbiy va xizmat vazifasida o‘stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aksionerlik jamiyatlari tajribasi, Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish – bu to‘rt yo‘nalishning hammasi bo‘yicha ish olib borilgan taqdirda, ko‘zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o‘quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo‘lishi kerak, albatta.

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‘qitish tashkilotning samarali faoliyati uchun qanchalik muhimligini hisobga olishlari kerak.

Kadrlarni samarali o‘qitish, foydaning bevosita o‘shidan 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 vazifalarining muayyan guruhini hal etish qobiliyati. Kadrlar menejmentida ko'pincha kompetensiyalar deganda nomzodning (nomzodlar guruhi-ning) 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).

Kadrlarning 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’i 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’i 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 budjet) 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, **kadrlarni 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 qadriyatlarini 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;
- kadrlarni motivatsiyalash darajasini oshirish va kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirish.

Tashkilot xodimni o‘qitishdan oladigan foydadan tashqari, **kadrlarning 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 bozoridagi qadrining ortishi;
- xizmat pillapoyasidan ko‘tarilish imkoniyatlari.

Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kadrlarni 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.

O‘qitish va rivojlantirishning innovatsion shakllarini joriy etish natijasi kadrlar: mehnat unumdorligi va sifatini oshirish, o‘shirish xodimlarni rag‘batlantirish, xodimlar xarajatlarini kamaytirish, oshirish, ishdan qoniqish, ijodiy va professionalni amalga oshirish xodimlarning salohiyati. Oxir oqibat, zamonaviy shakllardan foydalanish kadrlar tayyorlash barqaror raqobatbardosh mavqelarga erishishga yordam beradi bozorda tashkil etish va uzluksiz ishlash uchun yangi imkoniyatlar ochadi kadrlar malakasini oshirish.

7.2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘plash, umumlash-tirish va tahlil etishdan boshlanadi.

Xodimning tayyorgarlik darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda kadrlarni qaysi yo‘nalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qo‘yilgan omillar bo‘yicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim o‘z xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari bo‘yicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida o‘z malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari o'tkaziladi. Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniqlashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, so'rovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va o'rta bo'g'in menejerlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy ko'nikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatlari, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, o'ziga bo'ysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida o'stirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar bo'libgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi bo'lishga intilsalar, ular uchun kasbiy ta'lim bu maqsadga erishish yo'lida mustahkam poydevor vazifasini o'taydi.

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan o'z karyerasini rivojlantirish bilan bir qatorda, o'zining yetakchilikka ham da'vogarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma'lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda, shundan so'ng bevosita xodimlarni o'qitish chora-tadbirlari ko'riladi. Bunda o'quv dasturlari Kadrlarning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo'lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

7.3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo'lishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2–3 yilga mo'ljallanadi. U kadrlarni o'qitish strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim

markazlari bo‘ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonalar va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko‘p hollarda strategik rejalashtirish deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko‘p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- korxonalar va tashkilotning personal bilan ishlash konsepsiyasi;
- ta‘lim muassasalari amal qiladigan korxonalar va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining konsepsiyasi;
- korxonalar va tashkilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat obyektlari qurish va hokazolar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o‘qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni kadrlarni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlashdan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo‘lgan xodimlar ro‘yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so‘nggi marta o‘qitilgani yoki korxonalar bo‘linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma‘lumotlarni o‘rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so‘ng taxminiy o‘quv mundarijasi va mavzu yo‘nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o‘rinda ular ta‘lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya‘ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o‘z-o‘zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

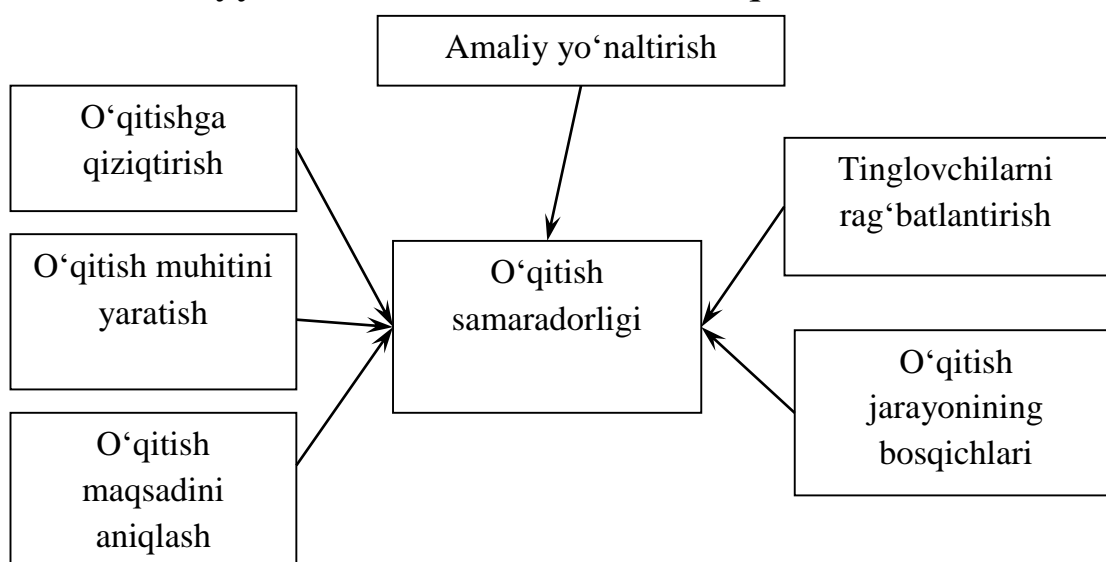
Stajirovka-tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko‘nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o‘tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma‘muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o‘tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o‘tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o‘rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o‘qitilish yakuni bo‘yicha bahosi ko‘rsatiladi.

Kadrlar xizmatiga kadrlarni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchi, kadrlarni o'qitish zaruratini aniqlash. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o'zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo'lganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o'zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchi, o'quv maqsadlarini belgilash (7.1-rasm). Bu – korxonada yoki tashkilot maqsadlarini ta'minlash unda zarur bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi.



7.1-rasm. O'qitish samaradorligini aniqlash

Uchinchi, o'qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko'rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;

- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida attestatsiya qilish;
- attestatsiya qilinmasdan, o'z-o'zini malakasini oshirish;
- ish joyida o'qitish.

To'rtinchidan, uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish. Buning uchun kadrlarni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o'qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o'qitish;
- imtixon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o'qitish;
- rahbar tomonidan o'qitish;
- mas'ul topshiriq berish orqali o'qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo'limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o'z-o'zini o'qitish;
- muntazam baholab borish;
- seminar va konferensiyalarga jalb etish.

Qisqacha xulosalar

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'qitish 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.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning maqsadi va mohiyati nimada?

2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyoj qanday aniqlanadi?

3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish qanday amalga oshiriladi?

4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.

8-BOB. KADRLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKAZISH VA BAHOLASH JARAYONLARINI AXBOROTLASHTIRISH

8.1. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi

Attestatsiya kadrlarning mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha normalar, qoidalar va yo‘riqnomalar talablariga javob beradigan sog‘lig‘i va mehnatning xavfsiz shart-sharoitlariga bo‘lgan konstitutsiyaviy huquqlarini amalga oshirish maqsadida ish o‘rinlaridagi mehnat sharoitlarini baholash hamda noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlab chiqarish omillarini aniqlash uchun o‘tkaziladi

1C: Kadrlarni baholash, “Mahsulot” 1C: “Kadrlarni baholash”, kadrlarni boshqarishni avtomatlashtirishga mo‘ljallangan. Dasturni ishlab chiqishda 350 dan ortiq yirik tashkilot va muassasalarda nomzodlar va xodimlarni baholashni avtomatlashtirish tajribasi hisobga olindi. Dastur kadrlarni baholash bo‘yicha eng yaxshi maslahat usullari va texnologiyalarini o‘z ichiga oladi.

Dastur quyidagilarni ta’minlaydi:

- tashkilot va tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari uchun baholash natijalari to‘g‘risida ishonchli va o‘z vaqtida ma’lumot; xodimlar almashinuvi va xodimlar bilan sodir bo‘lgan hodisalar sonining pasayishi;

- tasdiqlangan usullar va kadrlar xizmatini baholash uchun mehnat xarajatlarini 50–300 foizga pasaytirish;

- xodimlarni obyektiv baholash va mulohazalari shaklidagi moliyaviy bo‘lmagan motivatsiya;

- IT bo‘limi uchun xizmat ko‘rsatishning ochiqligi va qulayligi.

Dastur kadrlar bilan ishlashning barcha muhim jarayonlarida qarorlarni qabul qilishga va asoslashga yordam beradi:

- 90 ta tayyor psixologik va professional testlar sizga nomzod bo‘yicha qaror qabul qilishga yordam beradi;

- 360 daraja usulda qayta aloqa o‘qitish rejalashtirish, kadrlar zaxirasini shakllantirish uchun foydali bo‘ladi;

- KPI ma’lumotlari malakani baholash natijalarini to‘ldiradi va kadrlar almashinuvi to‘g‘risida qaror qabul qilishga yordam beradi;

- baholashni avtomatlashtirish motivatsiya sxemasini tuzishga yordam beradi; dasturda pozitsiyalarni baholash uchun anketa mavjud;

anketa natijalari asosida dastur avtomatik ravishda baho matritsasini tuzadi;

- Dasturda jamoani shakllantirish metodologiyasi loyiha guruhini shakllantirishni, bo‘linmada nizolarni yo‘q qilishni ta’minlaydi.

Dasturning asosiy sanoat funksiyalari:

- kadrlarni baholash va sertifikatlashni o‘z ichiga olgan xodimlarni baholash jarayonlarining aksariyat qismini avtomatlashtirish;

- ishga qabul qilishda, xodimlar tanlovini o‘tkazishda, xodimlarning rotatsiyasida, ishchilarning ma’lum ish talablariga muvofiqligini inobatga olgan holda nomzodlarni baholash;

- korxonada kadrlar malakasi tizimini joriy etish, ularning faoliyati bilan bog‘liq potensial xavflarni baholash uchun xodimlarning odatiy vaziyatlarda o‘zini tutishini bashorat qilish;

- yangi yoki xavfli boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitni nazorat qilish;

- kadrlar faoliyatini samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimi (KPI) asosida baholash.

Attestatsiya natijalaridan quyidagi maqsadlarda foydalaniladi:

- mehnat sharoitlarini mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha normalar, qoidalar va yo‘riqnomalar talablariga muvofiqlashtirish tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- og‘ir ishlarda, noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlarda va mehnatning boshqa alohida shart-sharoitlarida band bo‘lgan xodimlarga qonun hujjatlarida nazarda tutilgan imtiyozlar va kompensatsiyalarni belgilash;

- xodimlarni ish joylaridagi mehnat sharoitlari, sog‘liqqa shikast yetkazishning mavjud xavfi, zararli va (yoki) xavfli ishlab chiqarish omillari ta’siridan himoya qilish chora-tadbirlari hamda og‘ir ishlarda, noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlarda va boshqa alohida mehnat sharoitlarida ishlovchi xodimlarga berilishi kerak bo‘lgan kompensatsiyalardan xabardor qilish;

- ish joylarida mehnat sharoitlarini nazorat qilish;

- kasbiy xavfni baholash;

- xodimlarni yakka tartibdagi va jamoaviy himoya vositalari bilan ta’minlash;

- mehnat sharoitlarining holati to‘g‘risida statistika hisobotini tayyorlash;

- mehnatni muhofaza qilish ishlarini tashkil etishning mehnatni muhofaza qilish talablariga muvofiqligini tasdiqlash;
- kasb kasalligiga shubha tugʻilganda kasallikning kasb bilan bogʻliqligi toʻgʻrisidagi masalani hal etish, shuningdek, kasb kasalligi tashxisini aniqlash;
- xodimlar mehnatining xavfsiz shart-sharoitlarini taʼminlash bilan bogʻliq masalalar va kelishmovchiliklarni koʻrib chiqish;
- mehnatni muhofaza qilish boʻyicha normalar, qoidalar va yoʻriqnomalar talablariga muvofiq xodimlarni sanitariya-maishiy va tibbiy taʼminlash;
- xodimlarning ayrim toifalari uchun mehnatni cheklashlarni asoslash, ishlab chiqarishlar, muassasalar, ishlar, kasblar, lavozimlar va koʻrsatkichlarni imtiyozli pensiya taʼminoti huquqini beruvchilarga tegishli deb topish;
- shu jumladan, mehnatni muhofaza qilish fondi mablagʻlari hisobiga korxonada mehnat sharoitlari va muhofazasini yaxshilash tadbirlarini rejalashtirish va moliyalashtirish;
- xizmatchilar va ishchi kasblari lavozimlari nomlarini Xizmatchilar va ishchi kasblari asosiy lavozimlari klassifikatorida hamda xizmatchilar lavozimlari va ishchi kasblarining tarmoq tarif-malaka maʼlumotnomalarida koʻrsatilgan nomlarga muvofiqlashtirish;
- korxonada mehnat sharoitlari va muhofazasining holati toʻgʻrisidagi axborotlarni toʻplash va qayta ishlash uchun asos hisoblanadi.

8.2. Kadrlarni attestatsiyadan oʻtkazish tartibi

Kadrlarni attestatsiyadan oʻtkazish davriyligini korxonaning oʻzi belgilaydi, biroq u har 5 yilda kamida bir marta oʻtkaziladi.

Attestatsiyaning oʻz vaqtida oʻtkazilishi yuzasidan masʼuliyat korxonaga rahbariga yuklanadi.

Attestatsiya materiallari qatʼiy hisobot beriladigan materiallar hisoblanadi va 50 yil saqlanadi.

Qayta tashkil etishda attestatsiya materiallari toʻliq hajmda qayta tashkil etilayotgan korxonaning huquqiy merosxoʻriga, tugatilgan taqdirda esa belgilangan tartibda davlat arxiviga beriladi.

Attestatsiya fuqarolik-huquqiy tusdagi shartnoma asosida attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish uchun ish beruvchi tomonidan jalb etiladigan attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot bilan birgalikda ish beruvchi tomonidan o'tkaziladi.

Attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish sohasidagi faoliyatni amalga oshirish uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- «Mehnatni muhofaza qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga, ushbu Nizom va boshqa qonun hujjatlari talablariga rioya qilish;

- shtatda mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha mutaxassisning malaka sertifikatiga ega bo'lgan hamda faoliyatni faqat ushbu attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotda amalga oshiruvchi kamida uch nafar xodimga ega bo'lish;

- mulkida xo'jalik yuritish, tezkor boshqarish huquqi bilan yoki boshqa qonuniy asosda ishlab chiqarish muhiti va mehnat jarayoni omillarini o'lchash uchun mo'ljallangan, qonun hujjatlarida belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan laboratoriyaga (keyingi o'rinlarda akkreditatsiyadan o'tkazilgan sinov laboratoriyasi deb ataladi) ega bo'lish;

- mehnatni muhofaza qilish bo'yicha amaldagi normativ-huquqiy hujjatlarning ma'lumotnoma bazasiga, shuningdek, attestatsiyani o'tkazish uchun zarur bo'lgan ma'lumotnoma hujjatlarga ega bo'lish;

- attestatsiyani o'tkazishda olingan axborotning maxfiyligini ta'minlash;

- attestatsiyani o'tkazish bo'yicha shartnoma majburiyatlarini o'z vaqtida va sifatli bajarish;

- attestatsiyani o'tkazishda mustaqillikni ta'minlash;

- attestatsiya to'g'risidagi to'g'ri hisobotni taqdim etish.

Faqat mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha mutaxassisning malaka sertifikatiga ega bo'lgan shaxs attestatsiyani o'tkazuvchi tashkilotning rahbari bo'lishi mumkin.

Attestatsiya o'tkazuvchi tashkilot ish o'rinlarida attestatsiyadan o'tkazilayotgan korxonaga nisbatan mustaqil shaxs bo'lishi kerak.

Korxonada attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish uchun bir nechta attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotlarni jalb etishga haqlidir. Bunda attestatsiya bo'yicha ishlar attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotlar o'rtasida ham attestatsiyadan o'tkazilishi kerak bo'lgan ish o'rinlari soni, ham ish o'rinlarida bajariladigan ishlarning turlari bo'yicha taqsimlanishi mumkin.

Attestatsiyani tashkil etish va o'tkazish uchun ish o'rinlarida attestatsiya o'tkaziladigan korxonada rahbarining yozma qarori bilan doimiy ishlovchi attestatsiya komissiyasi (keyingi o'rinlarda attestatsiya komissiyasi deb ataladi) tashkil etiladi hamda attestatsiya bo'yicha ishlarni amalga oshirish jadvali belgilanadi.

Zaruriyat bo'lganda korxonaning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha attestatsiya komissiyalari tashkil etilishiga yo'l qo'yiladi.

Attestatsiya komissiyasi tarkibiga majburiy tartibda bosh muhandis (bor bo'lganda), mehnatni muhofaza qilish xizmatlari rahbarlari va xodimlari, kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki korxonada xodimlarining boshqa vakillik organi vakillari, attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot vakillari kiritiladi.

Qonun hujjatlariga muvofiq kichik tadbirkorlik subyektlariga tegishli deb topilgan korxonalarda attestatsiyani o'tkazishda attestatsiyani o'tkazuvchi tashkilotning rahbari, vakillari, shuningdek, bor bo'lgan taqdirda mehnatni muhofaza qilish xizmatlari rahbarlari va xodimlari, kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki korxonada xodimlarining boshqa vakillik organi rahbarlari attestatsiya komissiyasi tarkibiga majburiy tartibda kiritiladi.

Attestatsiya komissiyasiga ish o'rinlarida attestatsiya o'tkazilayotgan korxonaning rahbari yoxud korxonada rahbarining tegishli yozma qarori bilan vakil qilingan shaxs boshchilik qiladi.

Attestatsiya komissiyasining tarkibi, shuningdek, attestatsiya bo'yicha ishlar jadvali korxonada rahbarining yozma qarori bilan tasdiqlanadi.

Avtomatlashtirish vositalariga qaytish: Baholash vositalari (Assessment Tools) hisobotlarni tayyorlash va boshqaruv qarorlari bilan onlayn rejimda xodimlarni sertifikatlash va baholashni o'tkazish uchun mo'ljallangan.

Baholash vositalari (Assessment Tools) qanday vazifalarni hal qiladi?

- ma'lumotlar yig'ish
- ma'lumotlarni sharhlash va tahlil qilish
- ma'lumotlar taqdimoti
- arxiv ma'lumotlarini saqlash

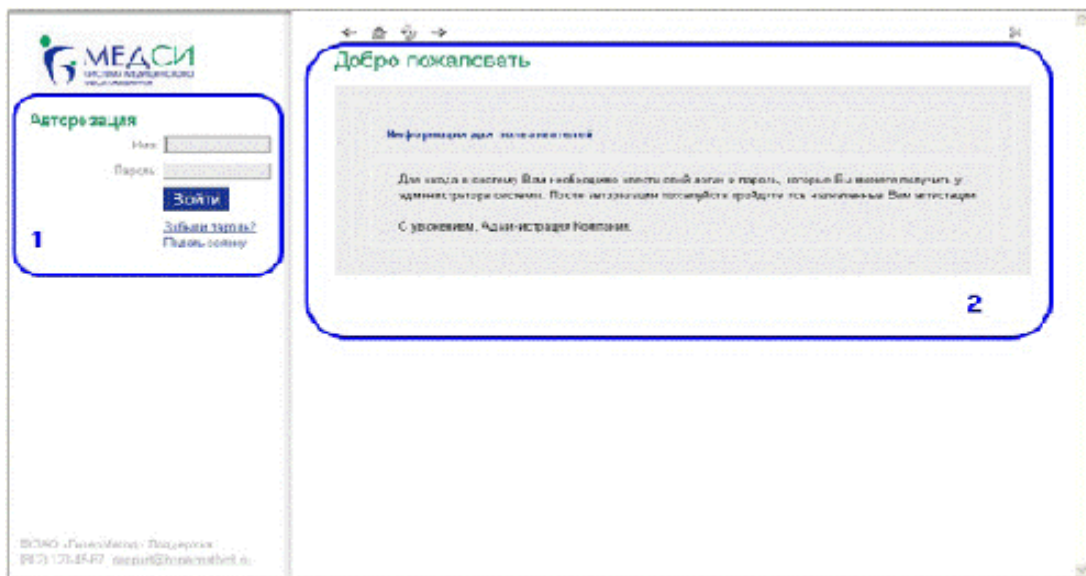
Baholash vositalari (Assessment Tools) quyidagilarga imkon beradi:

- istalgan lavozim uchun vakolat profilini yaratish;
- kadrlar menejerlari o'rtasida mas'uliyat sohalarini taqsimlash (geografiya, ish ta'rifi va boshqalar bo'yicha);
- xodimlar va lavozimga nomzodlar uchun test jadvallarini tuzish;
- xodimlar va lavozimga nomzodlarni sinovdan o'tkazish, shu jumladan masofadan turib kirish.
- shaxsiy xodimlar uchun ham, bo'limlar uchun ham, umuman butun tashkilot uchun ham baholash faoliyati natijalari to'g'risida hisobotlar tuzish;
- javoblarni yozib olish va elektron shaklda intervyular paytida ham, undan keyin ham belgilar qo'yish;
- xodimlar va abituriyentlarning shaxsiy ma'lumotlarini, test natijalarini, sertifikatlarni, so'rovnomalarni cheklanmagan vaqt davomida saqlash.

Server manzili, login va parolni bilgan holda ma'lumotlarga kirish Internetga ulangan har qanday kompyuterdan olinishi mumkin:

- tashkilotning shtat jadvalini to'liq tuzish va uning zamonaviylikini ta'minlash;
- abituriyentlar va tashkilot xodimlarini uning kasbiy faoliyati, ixtisoslashuvi va shaxsiy fazilatlarini bilan bog'liq turli mezonlarga qarab baholash uchun namuna shakllantirish.

Baholash vositalari (Assessment Tools) bilan ishlashni boshlash uchun foydalanuvchi brauzerni ishga tushirishi va manzil satriga tizim joylashgan URL manzilini (masalan, <http://sdu.elearn.ru>) yozishi kerak. Baholash vositalarining asosiy sahifasi (8.1-rasm) quyidagicha ko'rinadi:

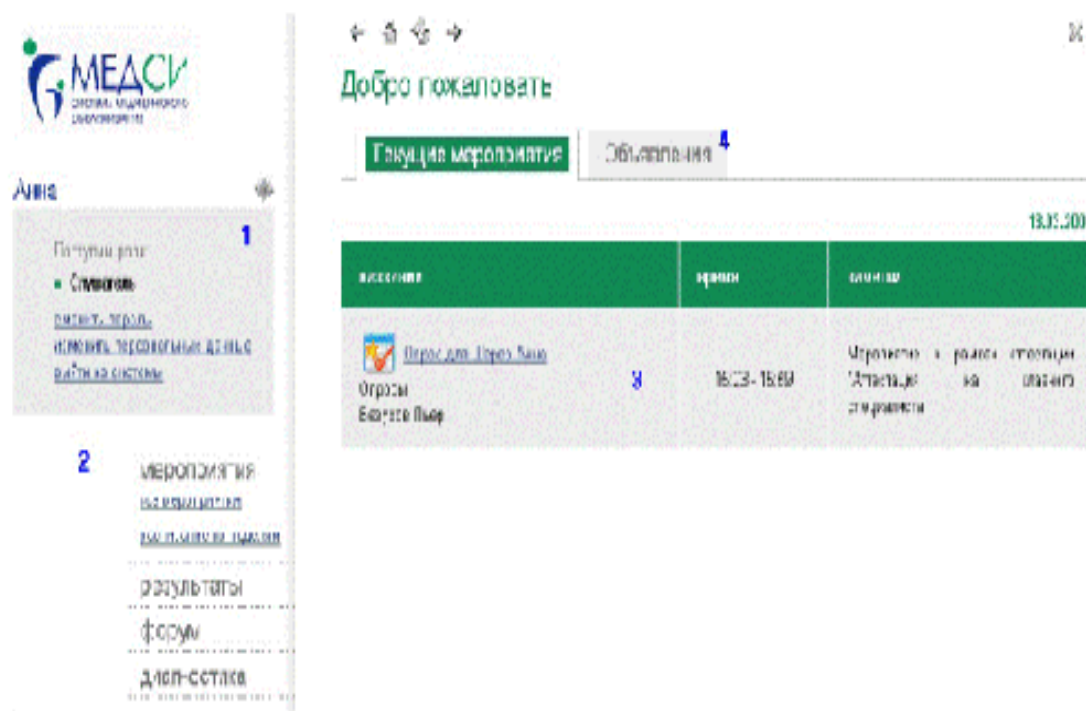


8.1-rasm. Baholash vositalari (Assessment Tools)

Rasmda ko‘rsatilgan elementlar:

- 1) avtorizatsiya shakli;
- 2) yangiliklar bloki.

Tizimga avtorizatsiya shaklida kirish uchun siz hisob nomini (bundan keyin – “kirish”) va parolni kiritishingiz kerak. Ushbu ma’lumotlarni Baholash vositalari ma’muridan olish mumkin.



8.2-rasm. Kirishdan keyin bosh sahifa

Rasmda ko'rsatilgan sahifaning maydonlari:

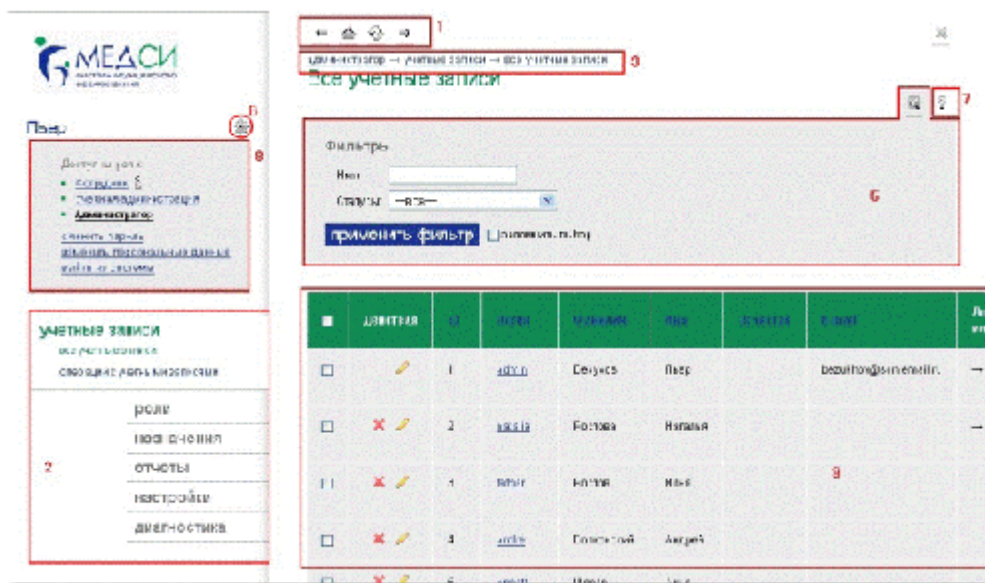
1) maxsus funksiyalar bloki; bu tizimdagi hisob qaydnoman-gizni boshqarish vositalari;

2) foydalanuvchining asosiy menyusi; bu yerda barcha foydala-nuvchi funksiyalari jamlangan va ko'rsatmalar bo'yicha guruhlangan;

3) joriy voqea; bu bugungi kunda yakunlanishi kerak bo'lgan so'rovnomalar. Sana bilan bir qatorda darsning rejalashtirilgan vaqti ham mavjud. Tizim boshqa vaqtga rejalashtirilgan faoliyatni boshlashingizga imkon bermaydi;

4) e'lonlar; kurs o'qituvchisi serverda e'lonlarni e'lon qiladi; e'lonlar yordamida o'qituvchi foydalanuvchilarga har qanday foydali ma'lumotlarni yetkazishi mumkin.

8.3-rasmda asosiy tipik elementlarni ko'rsatadigan dastur ekranining namunasi ko'rsatilgan.



8.3-рasm. Asosiy tipik elementlarni ko'rsatadigan dastur ekranining misoli

Baholash vositalari (Assessment Tools) interfeysining odatiy elementlariga quyidagilar kiradi.

1. Umumiy navigatsiya (Assessment Tools).

Umumiy navigatsiya elementlari umuman joriy sahifani boshqarish uchun brauzer funksiyalarini takrorlaydi.

2. Asosiy menyu (Assessment Tools). Bu foydalanuvchining o'zi bajaradigan harakatni tanlashda asosiy vositasi. Menyu elementlarining soni va tarkibi foydalanuvchi o'ynagan o'rni bilan belgilanadi. Rasmda "Menejer" tayanch roli asosiy menyusining namunasi ko'rsatilgan. Ayrim funksiyalar berilgan rolga xos faoliyat yo'nalishlari bo'yicha guruhlanadi. Ko'pgina guruhlar ularning nomlarini bosish orqali qisqartirilishi va kengaytirilishi mumkin. Joriy menyu punkti rang bilan ajratilgan.

3. Non ushoqlari (Assessment Tools). Baholash vositalarida ildiz hozirgi rolning bosh sahifasi hisoblanadi. Zanjir sahifalarni joylashtirishning 3 darajasini o'z ichiga oladi, shu bilan birga foydalanuvchi uchinchi darajadagi sahifadan chuqurroq kirib borishi mumkin. Bunday holda, zanjirning so'nggi nuqtasi 3-darajaga qaytish uchun havola bo'lib xizmat qilishi mumkin.

4. Sahifadagi filtrlar. Filtrlash mexanizmi foydalanuvchiga sahifada kerakli ma'lumotlarni topish uchun harakatlarni minimallashtirishga imkon beradi. Ta'lim jarayonining yuqori intensivligi bilan tizimdagi alohida shaxslar soni minglab va o'n minglabga yetishi mumkin. Amaldagi operatsiyalarni bajarishda foydalanuvchiga ushbu yozuvlarning butun hajmi kerak emas, faqat qaysidir ma'noda farq qiladigan yozuvlar kerak. Bunday hollarda sahifadagi filtrdan foydalanish mantiqan to'g'ri keladi.

5. Amallar.

6. Kontekstli yordam.

7. Maxsus blok.

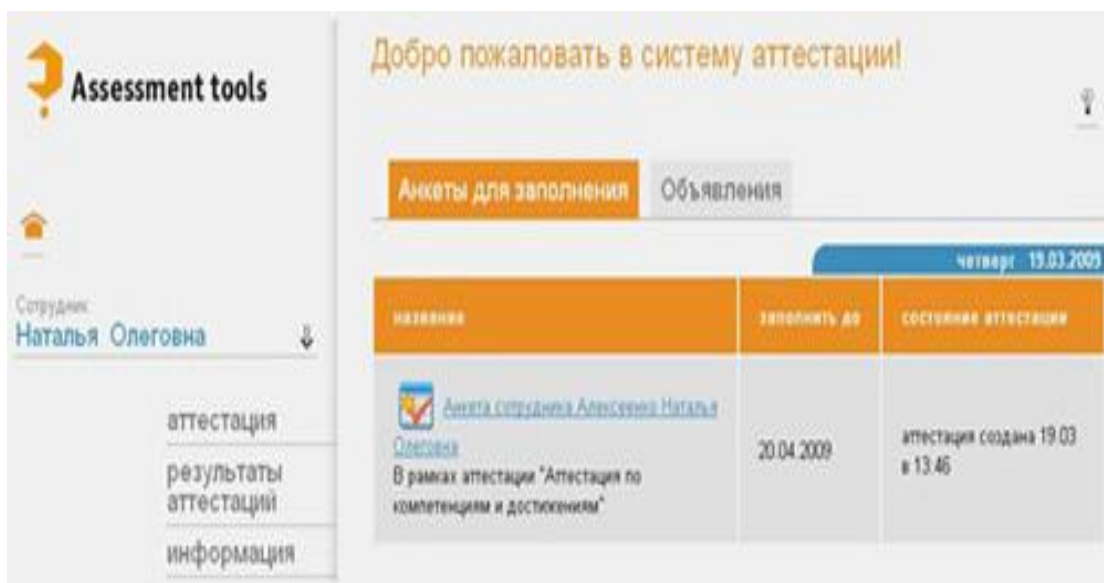
8. Ish maydoni.

"Tashkilot tuzilmasi modeli" sahifasining interfeysi alohida ko'rib chiqilishi kerak. 8.4-rasmda asosiy tipik elementlarni ko'rsatadigan sahifa misoli ko'rsatilgan.

Rasmda ko'rsatilgan elementlar:

1. Yog'och. Daraxt tuzilishi strukturani ifodalash uchun eng mos keladi tashkilotlar; bu holda daraxtning asosiy vazifasi u yoki bu harakat amalga oshiriladigan element (elementlar)ni tanlashdir.

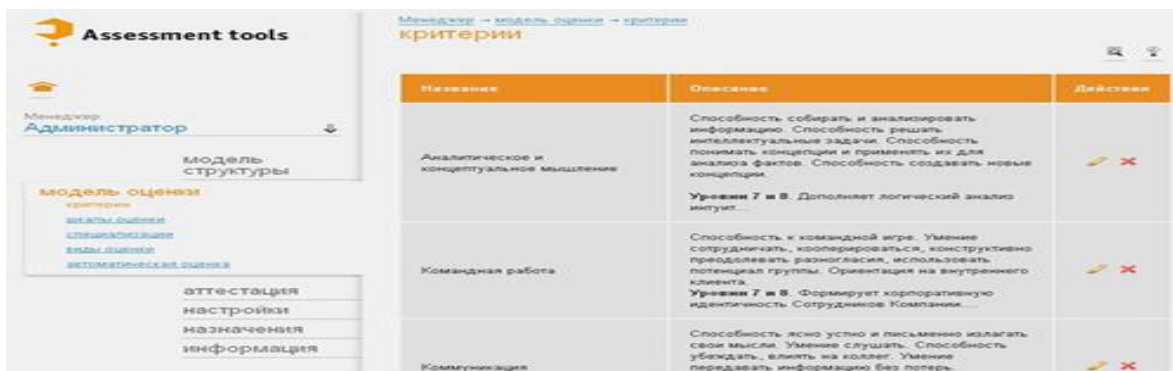
2. Harakatlar to'plami. Bu yerda har bir yorliq ma'lum bir harakatga mos keladi, daraxtda tanlangan elementlarda bajarilgan.



8.5-rasm. Xodimlar interfeysi. To'ldirish uchun shakllar

HR – menejeri shaxsiy kabinet (8.6-rasm) quyidagi ma'lumot bo'limlarini o'z ichiga oladi:

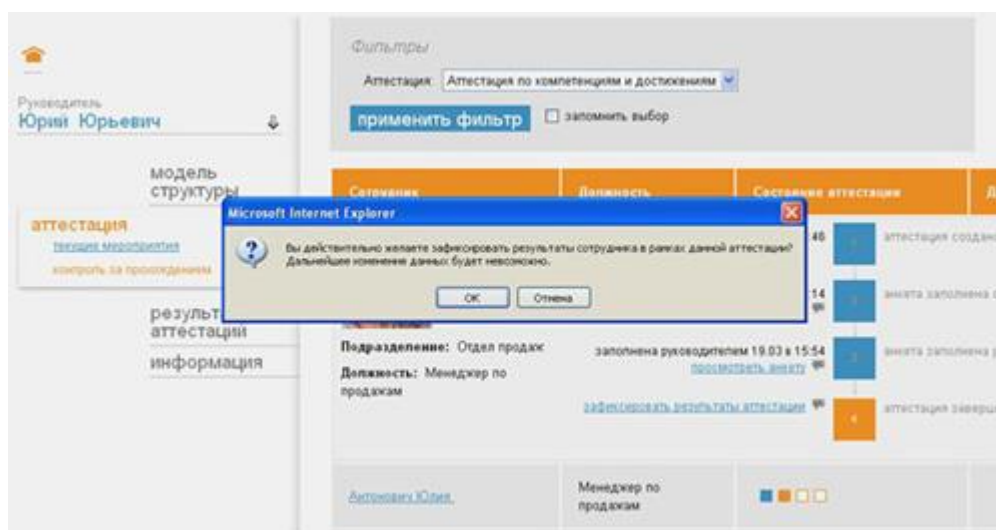
- tashkilot tuzilishining modeli;
- tayinlangan menejrlarning javobgarlik sohalari;
- attestatsiyadan o'tganlarni baholash mezonlarini belgilash;
- attestatsiyadan o'tganlar uchun baho o'lchovlarini belgilash;
- baholash turlari uchun sozlamalar;
- attestatsiya natijalari bo'yicha hisobotlar va grafikalar tuzish (xodimlarning turli guruhlari tomonidan o'tish foizi, har bir xodim uchun attestatsiya tartibidan o'tish jarayoni ustidan nazorat);
- sertifikatlashtirish shartlarini o'zgartirish imkoniyati;
- interaktiv xizmatlar to'plami: e'lonlarni elektron pochta orqali nashr etish va yuborish qobiliyati, tashkilot ichidagi aloqa uchun forumga kirish. Reklama mexanizmi yordamida menejer foydalanuvchilarga har qanday foydali ma'lumotlarni yetkazishi mumkin. Reklama yaratishda menejer org-ni belgilash qobiliyatiga ega (ushbu ma'lumot mo'ljallangan birlik).



8.6-rasm. HR- menejeri interfeysi. Tasdiqlangan baholash mezonlari

HR-menegerning shaxsiy kabineti (8.7-rasm) quyidagi ma'lumot bo'limlarini o'z ichiga oladi:

- tashkiliy tuzilish modeli;
- attestatsiyadan o'tishni nazorat qilish;
- doimiy faoliyat;
- xodimlarni baholash natijalari;
- interaktiv xizmatlar to'plami: e'lonlarni elektron pochta orqali nashr etish va yuborish qobiliyati, tashkilot ichidagi aloqa uchun forumga kirish.



8.7-rasm. Menejer interfeysi

Menejer xodimlarning sertifikatlash natijalarini tasdiqlaydi.

Baholash vositalari menejerga (Assessment Tools) butun mavjud vaziyatni ish stolida onlayn ko'rish imkoniyatini beradi:

– bo'limda qancha xodim anketalarni to'ldirishga va baholash topshiriqlarini bajarishga kirishganligi.

– natijalarni tasdiqlashning qaysi bosqichi har bir xodim, qancha xodim attestatsiyadan o'tganligi va ularning natijalari qanday.

Bundan tashqari, har bir xodimning butun tarixi – ilgari belgilangan ish maqsadlari va rivojlanish rejalaridan tortib, ularni amalga oshirish darajasigacha, tashkilotdagi har bir xodimning martaba o'sishini ko'rishingiz mumkin.

8.3. Kadrlarning attestatsiya natijalari ijrosi

Kadrlarning attestatsiya natijalari attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot tomonidan attestatsiya to'g'risidagi hisobot shaklida rasmiylashtiriladi, unga:

– attestatsiya komissiyasini tashkil etish va attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish jadvalini tasdiqlash to'g'risidagi buyruq;

– attestatsiyadan o'tkazilishi kerak bo'lgan ish o'rinlari ro'yxati;

– o'lchashlar protokollari bilan birgalikda mehnat sharoitlari xaritalari;

– ish o'rinlarining mehnat sharoitlari bo'yicha attestatsiyasi natijalari yig'ma vedomosti;

– attestatsiya natijalari bo'yicha belgilangan mehnat sharoitlari darajalarining yig'ma jadvali hamda shu munosabat bilan xodimlarga belgilanishi zarur bo'lgan kafolatlar va preferensiyalar;

– mehnat sharoitlarini yaxshilash va sog'lomlashtirish tadbirlari rejasi;

– mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlarining ijobiy xulosasi;

– attestatsiya komissiyasining yakuniy (oraliq-yakuniy) majlisi (majlislari) protokoli (protokollari);

– attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot to'g'risidagi ma'lumotlar, shu jumladan sinov laboratoriyasining akkreditatsiya attestati nusxasi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya to'g'risidagi hisobot tushgan sanadan boshlab o'n kalendar kun mobaynida:

– attestatsiya to‘g‘risidagi hisobotni ko‘rib chiqadi va uni tasdiqlash uchun korxonaga rahbariga kiritadi;

– ish o‘rinlarida attestatsiya o‘tkazilgan xodimlarni tilxat ostida ish o‘rinlari attestatsiyasining natijalari bilan tanishtiradi;

– jamoa shartnomasi va jamoa bitimiga tegishli o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish yuzasidan takliflar tayyorlaydi.

Korxonaga rahbari attestatsiya to‘g‘risidagi hisobot tushgan sanadan boshlab o‘n ish kuni mobaynida attestatsiyaning tugaganligi va attestatsiya to‘g‘risidagi hisobotni tasdiqlash to‘g‘risida yozma qaror qabul qiladi.

Attestatsiya materiallari kadrlarni attestatsiya o‘tkazilgan korxonada ushbu Nizomning 9-bandida belgilangan muddat mobaynida saqlanadi.

Qisqacha xulosalar

Attestatsiya kadrlarning mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha normalar, qoidalar va yo‘riqnomalar talablariga javob beradigan sog‘lig‘i va mehnatning xavfsiz shart-sharoitlariga bo‘lgan konstitutsiyaviy huquqlarini amalga oshirish maqsadida ish o‘rinlaridagi mehnat sharoitlarini baholash hamda noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlab chiqarish omillarini aniqlash uchun o‘tkaziladi.

Ehtimol, xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, avtomatlashtirish va baholash vositalari (Assessment Tools) zarurligi haqida gapirish mantiqsiz, kadrlar menejerining ma‘lumotlarga boy hayotini osonlashtiradigan kompaniya uchun juda qulay vosita bo‘lishi mumkin. Axborot texnologiyalari imkoniyatlarni beradi va ulardan qanday foydalanish – har bir kompaniya o‘zi qaror qiladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi va vazifalarini tushuntiring.
2. Ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazish tartibi qanday?
3. Ish o‘rinlarining attestatsiya natijalari qanday amalga oshiriladi?
4. Assessment Tools nima?
5. (Assessment Tools) interfeysining asosiy elementlari?

9-BOB. KADRLAR ZAXIRASI VA ELEKTRON MA'LUMOTLAR BAZASI

9.1. Kadrlar zaxirasi mazmuni va mohiyati

Kadrlar zaxirasi deyilganda o'z amaliy va shaxsiy sifatlari bo'yicha muayyan darajadagi rahbarga qo'yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo'lgan, korxonada bo'linmalarida mehnat faoliyati bilan o'zini ko'rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o'qiladi.

Kadrlar bilan ish olib borishning boshqa ko'pgina yo'nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va o'zaro bog'liqdir.



9.1-rasm. Kadrlarni boshqarish hamda kadrlar zaxirasi bilan ishlash yo'nalishlarining o'zaro bog'liqligi

Kadrlar bilan ish olib borishning boshqa ko'pgina yo'nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ham kompleks xarakterga ega va o'zaro bog'liqdir.

Zaxiraga kirishning ikki turi mavjud.

1. Faoliyat turi bo'yicha:

– **rivojlantirish zaxirasi.** Ularga korxonaning yangi yo'nalishlari (ishlab chiqarish yo'nalishlari o'zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo'lga qo'yilganda) doirasida faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o'sishni, yoki xizmat vazifasida o'sishni tanlab olishlari mumkin;

– **funksiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo'llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilishga yo'naltirilgan bo'ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo'yicha:

“**A**” **guruhi** – asosiy zaxira, ya'ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko'tarilishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

“**B**” **guruhi** – istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1-3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko'tarish mo'ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo'lgan, korxonada bo'linmalarida mehnat faoliyati bilan o'zini ko'rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o'qitiladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo'yicha shaxsiy reja bajarilgandan so'ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (1-jadval).

Zaxiraning shaxsiy tarkibi muntazam ravishda (odatda, har 6 oyda) personalni boshqarish xizmati tomonidan ko'rib chiqilishi, zarurat bo'lsa, bu tarkibga xodimlarning shaxsiy muvaffaqiyatlari (attestatsiya natijalariga ko'ra), rahbarlik lavozimiga ehtiyojlar hamda kadrlarni joy-joyiga qo'yishdagi o'zgarishlar hisobga olingan holda aniqlik kiritilishi darkor.

9.1-jadval

Zaxiradagi xodimni baholash varag'i

T/ R	Mezonlar	Baholar					Javob berishga qiynalaman
		5	4	3	2	1	
1	Tahlil etish, mantiqan fikrlash qobiliyati						
2	Qaror qabul qilishdagi mustaqillik						
3	Tashabbuskorlik						
4	Topshirilgan ishning o'z vaqtida va yuqori sifatli bajarilishi						
5	Xodimlar bilan aloqa o'rnatish, guruhda ishlay bilish xususiyati						
6	Hissiyotida vazminlik, murakkab vaziyatlarda o'zini tuta olish xususiyati						
7	Ishchanlik						
8	Mas'uliyat, intizomlilik						
9	O'z-o'ziga obyektiv baho bera olishi						
10	Tashkilotchilik qobiliyati						
11	O'qishga layoqati						
12	Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko'tarilishiga intilishi						

1. Zaxira muhimligi tamoyili lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira

tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o‘shish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak.

2. Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili. Nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur sifatlari va malakalarini, bu lavozimga qo‘yilgan talablarni hisobga olish demakdir.

3. Nomzodning istiqbolligi tamoyili. Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

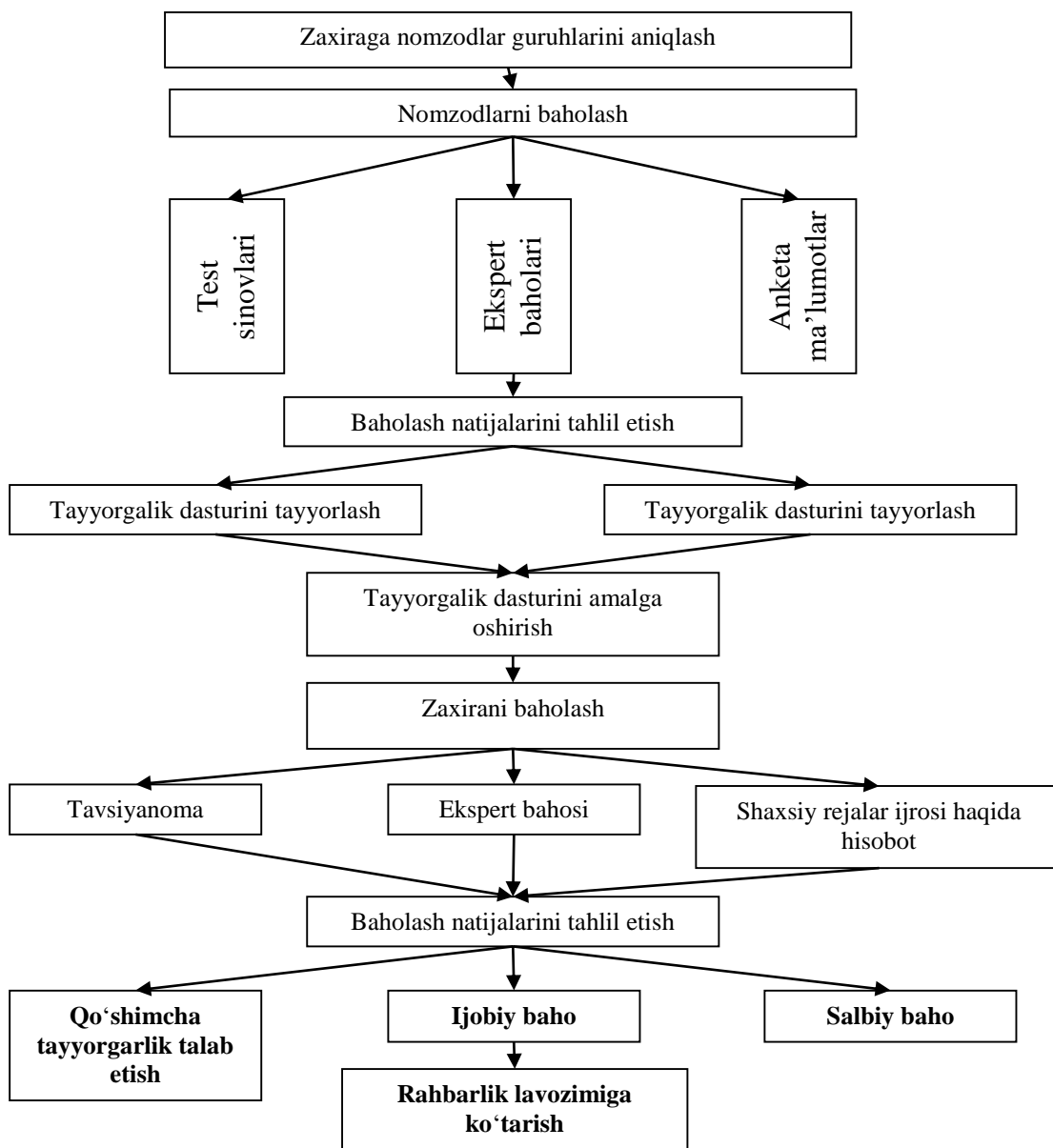
- kasbiy o‘shishga yo‘naltirish;
- ma‘lumot darajasiga bo‘lgan talab;
- yoshga bo‘lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman karyera dinamikasi;
- salomatlik ahvoli.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish (9.2-rasm) quyidagilarni ko‘zda tutadi.

Zaxirani shakllantirish yuzasidan ishlarni tashkil etish uchun, eng avvalo, quyidagilar hisobga olinishi talab etiladi:

- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimda ko‘tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;
- zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;
- personalni boshqarish xizmatining kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish yuzasidan vazifalari.

Zaxirani shakllantirish usuli odatda kompaniya yoki firmaning kadrlar zaxirasi to‘g‘risidagi nizomida aks ettiriladi. Personal ushbu hujjatdan yaxshi xabardor bo‘lishi darkor, chunki xodimlarni zaxiraga kiritish ular uchun katta qiziqtirish kuchiga ega.



9.2-rasm. Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish

Zaxirani shakllantirish quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- zaxiraga kiritishga mo'ljallangan nomzodlarni, dastlabki o'rganish va baholash;
- zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash;
- zaxira tarkibiga kiritish;
- zaxirani tayyorlashni tashkil etish;

- zaxira tayyorlashni baholash.

Aniq lavozimga zaxiraga kiritilishi mo'ljallangan nomzodlarni shakllantirishda esa, eng avvalo, bu nomzodlarni baholash kerak. Baholash jarayonida nomzodning kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga naqadar muvofiqligi aniqlanadi.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish ham bir necha bosqichdan iborat.

1. Zaxiraga bo'lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirishga kirishishdan avval quyidagilarni aniqlab olish muhimdir:

- korxonada personalni tarkibidagi o'zgarishlar prognozi;
- xodimlarni lavozimda o'stirishning takomillashtirilishi;
- nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta'minlanganlik darajasi;
- har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtadan nomzod to'g'ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro'yxatini tuzish.

Buning uchun quyidagi usullar qo'llaniladi:

- hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to'g'risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o'rganib chiqiladi;

- maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo'yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma'lumotlarni aniqlash uchun);

- xodimning o'zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;

- mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo'linmasining ko'rsatkichlari va hokazolar) baholash;

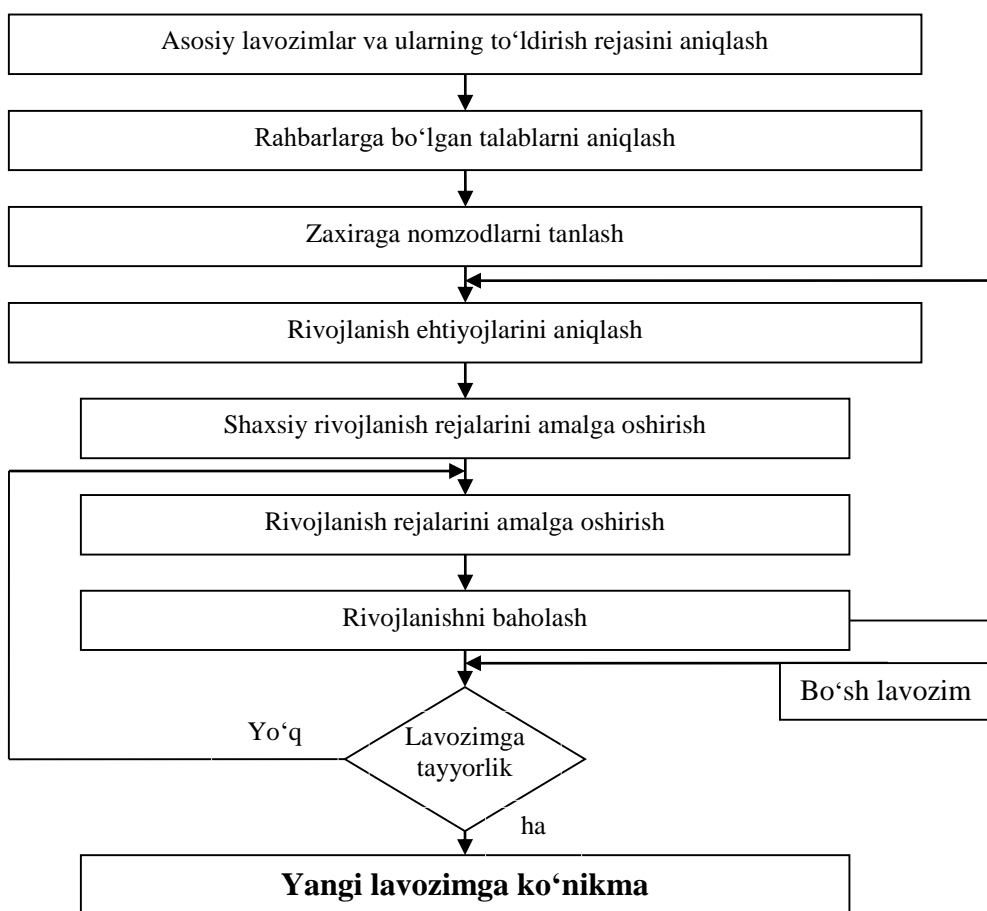
- lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi mo'ljallanayotgan lavozimga qo'yilgan talablar bilan taqqoslanadi;

- zaxiraga nomzod uchun ma'lumoti, yoshi, ish staji va

hokazolar bo'yicha talablar;

- so'nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;
- rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat jamoasining zaxira nomzodi to'g'risidagi fikr va mulohazalari;

- nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o'z nuqtayi nazarini qat'iy himoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas'uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar).



9.3-rasm. Rahbarlik lavozimiga zaxirani rejalashtirish va tayyorlash

Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo'yicha baholangandan so'ng zaxiraning dastlabki ro'yxati qayta ko'rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o'zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo'lishlari kerak.

Ma'muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o'tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. Umumiy dastur. U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o'tkazishga mo'ljallangan bo'lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo'ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.

2. Maxsus dastur. Unga ko'ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar ixtisosliklari bo'yicha guruhlarga ajratilib, alohida-alohida o'qitiladilar. Ushbu dasturda amaliy o'yinlar, ishlab chiqarishning muayyan muammolarini hal etish bo'yicha takliflar tayyorlash kabi o'qitish shakllaridan foydalanish ko'zda tutiladi. Nomzodlar o'z ixtisosliklari bo'yicha ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan aniq takliflar tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

3. Shaxsiy dastur. Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda stajirov-kadan o'tishlari ko'zda tutiladi.

4. Ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik. Nomzodlarning yangi lavozimiga ko'nikish jarayonini yengillashtirish uchun boshqaruvning ular uchun yangi bo'lgan tizimiga jalb etiladilar hamda bu xodimlar o'zaro munosabat qoidalari, qaror qabul qilish texnologiyalari bilan batafsil tanishtiriladilar. Shu bilan birga nomzodlar yangi lavozimga tayinlangandan so'ng shu darajadagi mehnat jamoasi bilan tanishtiriladi. Bu o'rinda ko'pchilik nomzodlar uchun ular maqomining o'zgarishi (avval hamkasblari bo'lgan jamoaga rahbarlik qilish) jiddiy muammoga aylanadi. Shuning uchun yosh rahbarni ham, u boshqaradigan jamoani ham yangi o'zaro munosabatlarga

ko'niktirish shakl-tamoyillarini oldindan puxta rejalashtirib qo'yish foydalidir.

9.2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tamoyillari va usullari

Menejmentda kadrlar zaxirasi deganda muayyan toifadagi 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 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 yechish uchun ularning axloqiy-psixologik va ishchanlik qobiliyatlari bo'yicha saralab olish;

- nomzodga qo'yish uchun davogarlarning Yoshi va ma'lumoti bo'yicha cheklovlarga 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 taqriz 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‘tkazish, dublyorlik va h.k.

Zaxirani shakllantirishda quyidagi usullar eng keng tarqalgan usullar hisoblanadi:

– biografik yoki xodimning hujjatini o‘rganish usuli;

– ixtiyoriy og‘zaki va yozma tavsifnomalarni olish yoki “intervyu”;

– mustaqil ekspert fikrlarni umumlashtirish;

– psixologik testdan o‘tkazish va xodimlarning o‘z-o‘zini baholash.

Biografik usul xodimning shaxsiy obyektiv 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 yetarli 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 obyektiv emas, balki noaniq bo‘ladi. Bu xodim to‘g‘risida taassurotni obyektiv jihatdan qondirish uchun qiyinlashtiradi. “Intervyu” usuli nomzodga qo‘yish uchun zaxiraga da‘vogarlarni tanlab olishda kardlar ishchilarining faoliyati amaliyotda asos sifatida qo‘llanilishi mumkin.

Kadrlar bo'limi vakillari nomzodlarni tanlab olish jarayonida oldindan ishlab chiqilgan ssenariylar bo'yicha turli darajadagi ishchilar bilan uzoq muddatli suhbat olib boradi. Mazkur suhbatlarning asosiy vazifasi turli nuqtayi 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, kadrning imkoniyat va qobiliyatlarini to'g'risida obyektiv 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‘inig 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 (korxonalar)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 korxonalar xodimlarini boshqaruv sohadagi kasblarga kasbiy jihatdan yo‘naltirishni tashkil etish hamda

ularni bo'lajak kasb faoliyatini o'zlashtirish uchun zarur xususiyat hamda qobiliyatlarni ularda rivojlantirish;

– nomzodga qo'yish uchun zaxiraga da'vogarlar to'g'risida axborotni yig'ish, har bir da'vogar bo'yicha 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 tarkibida da'vogarlarni tanlab olish va qabul qilish .

Boshqaruvchi kadrlar uchun zaxira bilan ishlashda eng muhim yo'nalishlardan biri ularni 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'nikmalar ham o'zlashtirilishi 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 darajasini 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 korxon, 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'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 darajadagi da'vogarlar tizimidagi o'qish;
- nazariy seminarlarni uyushtirish;

– zaxiraga qabul qilingan ishchilarni malaka oshirish tizimida o‘qituvchilik ishlariga jalb qilish;

– menejerlar maktabi hamda markazlarda o‘qitish va boshqalar.

Kadrlar zaxirasini tayyorlashning asosiy shakli mutaxassislarni bevosita ishlab chiqarishda tarbiyalash va o‘qitish hisoblanadi: ularni butun tashkilot (korxonada) bo‘yicha yoki alohida masalalar bo‘yicha ishlab chiqarish faoliyatini yaxshilashga oid takliflarni ishlab chiqarishga jalb qilish; ish tajribasini o‘rganish uchun o‘xshash korxonada 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.

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. Zaxira maktablarining uslubiy boshqaruvi kadrlarni tayyorlash bo‘yicha xizmatlar amalga oshiradi.

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‘yiladigan talablariga mos kelishi;

– eng munosib nomzodni tanlash uchun da‘vogarlarning qobiliyatlarini baholashni taqqoslama tahlil qilish.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish va tayyorlash bo‘yicha ishlarining yakuni kadrlarni tegishli lavozimga nomzod qo‘yish hisoblanadi. Kadrlarni joylashtirish kadrlar siyosatining yakuniy maqsadi va butun boshqaruvchi faoliyatining muhim bo‘g‘ini hisoblanadi.

9.3. Kadrlar karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

Karyera – fransuzcha (carriere)dan tarjima qilinganda olg‘a qarab muvaffaqiyatli siljish ma’nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o‘shish sifatida tushuniladi. Karyera birgina xizmat vazifasi va lavozimda o‘shish ma’nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, aktyor karyerasi, sportchi karyerasi, olim karyerasi va hokazolar mavjud bo‘lib, ular albatta xizmat vazifasi yoki lavozimda o‘shish, degani emas.

Karyerani 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‘shishini rejalashtirish va tashkillashtirishdir.

Karyerani boshqarish kadrlar xizmatlari tomonidan amalga oshiriladigan tadbirlar yig‘indisi bo‘lib, ular quyidagilarga qaratiladi:

- yuqori o‘shish 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 karyerasini boshqarish tegishli dasturga asoslanadi. Bu dastur lavozimlarga qo‘yiladigan talablarni va ular orasidagi aloqalarni tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Karyerani boshqarish tizimi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Boshqaruv kadrlarga, ularni rivojlantirish va ko‘tarishga ehtiyojlarni baholash.
2. Yuqori o‘shish salohiyatiga ega xodimlarni aniqlash va ularning yoshini, ma’lumotini, tajribasini, ish fazilatlarini, motivatsion xarakterini hisobga olgan holda uzoq muddatli istiqbolda ularni ilgari surish usullari.
3. Lavozimlarga tayinlash sxemalari.
4. Yakka tartibda karyera rejalarini ishlab chiqish uchun rag‘batlantiruvchi omillar.

5. Karyerani attestatsiya natijalari bilan bog‘lash usullari.

6. Rivojlantirish 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 rotatsiya yo‘nalishlari.

9. Rahbarlarning o‘z xodimlarini rivojlanishi uchun mas’uliyati shakllari.

Karyerani to‘g‘ri rivojlantirish uchun uni xodimning yoshi, tashkilotda yoki muayyan lavozimdagi ish tajribasiga bog‘liq holda yetib borish xususiyatlarini bilish kerak.

Karyera bosqichlari:

- karyeraning boshlanishi – 20–24 yosh;
- kompetentlikka erishish – 30 yosh atrofida;
- yutuqlarni tahlil qilish va o‘zgarishlar uchun imkoniyatlar izlash – 40 yosh atrofida;
- mahorat – 50 yosh atrofida;
- karyera bo‘yicha yakun yasash – 60 yosh atrofida.

Xodim karyerasini 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‘sin, nufuzini oshirish, atrofdagilarning hurmatini qozonish va boshqalar;

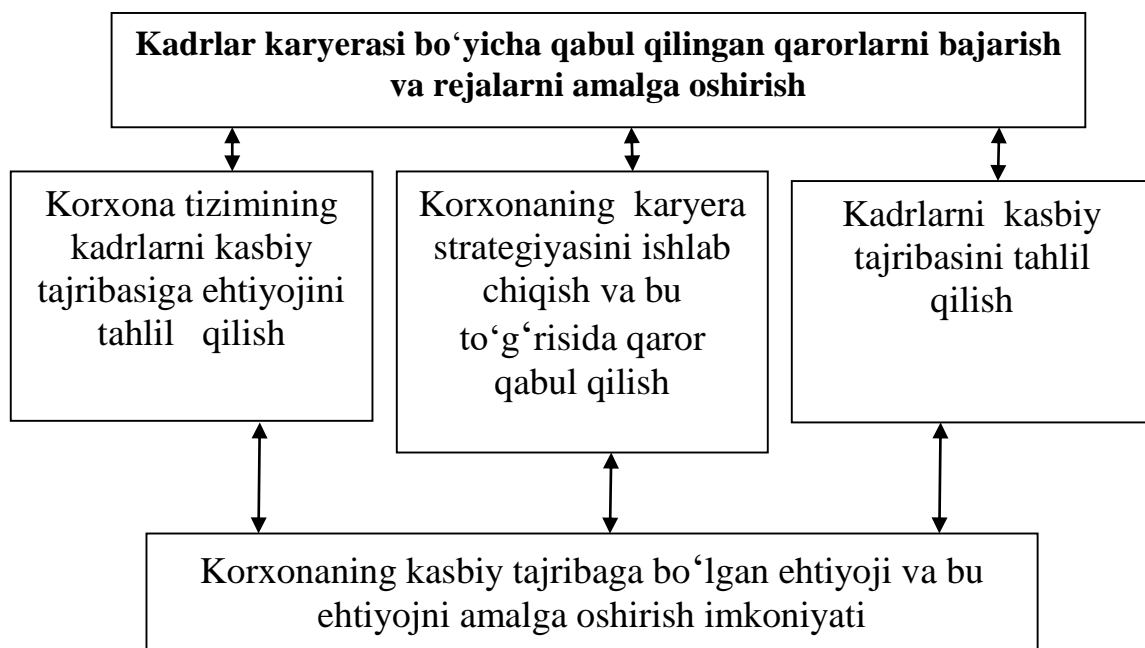
– **bo‘linma, korxonada turgan vazifalar:** xodimlar (ayniqsa yosh xodimlar) orasidan yuqori bilimli, mustaqil, qo‘yilgan talablarga javob beradigan hamda bir qator fazilatlarga (tashkilotchilik, kirishimlilik, yuqori ishchanlik, stressga chidamlilik, mas’uliyatlilik va h.k.) ega bo‘lgan mutaxassislar va rahbarlarni ajratib, ularni izchil rivojlantirish va joydan joyga ko‘chirish yo‘li bilan yuqori va mas’uliyatli lavozimlarga tayyorlash vazifalari hal etiladi.

Karyera 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 maqsadlari va dasturlari belgilanadi. Bu rejalaridan kompaniyadagi alohida har bir xodimni rivojlantirish tadbirlarini nazorat qilish va hisobini olib borish uchun, aytaylik, kadrlarni baholash tizimini yoki kadrlar zaxirasini rivojlantirish bo‘yicha loyiha doirasida qo‘llaniladi. Yakka tartibdagi rivojlantirish tizimi ishining 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 va mavjud kompetensiyalari baholash darajasi, ularning rivojlanganlik darajasi hamda xizmatda o‘shirishning keyingi bosqichiga erishish uchun zarurligi haqidagi axborotni;
- xodim o‘zida tegishli kompetensiyalarni rivojlantirish uchun bajarishi lozim bo‘lgan tadbirlar, harakatlarni.

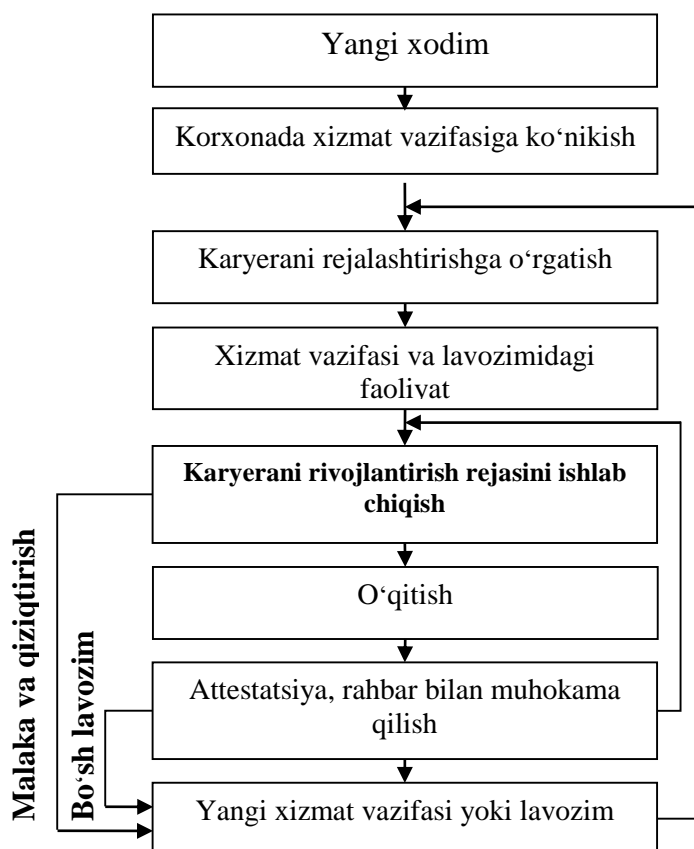


9.3-rasm. Korxonaning kadrlarini karyerasini rejalashtirish

Xodimlar karyerasini boshqarish dasturini ishga solishda ish beruvchi uchun yana bitta muhim vazifa – murabbiylarni, o‘rta bo‘g‘in menejerlarini ushbu ishga tayyorlash, ularning kommunikativ ko‘nikmalarini, emotsional intellektini, boshqaruv kompetensiyalarini va h.k.larni rivojlantirish. Bunga qarshilik ehtimoli bo‘lishi mumkinligini ham hisobdan chiqarish kerak emas, chunki ba’zi bir rahbarlar xodimlarning xizmatida o‘shini o‘z mavqeiga tahdid sifatida qabul qilishlari mumkin.

Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish – kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o‘shini shakllantirishga aniq maqsadni ko‘zlagan holda ta’sir o‘tkazish jarayonidir (9.3-rasm).

Xodimni lavozimda o‘shini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o‘tishini anglatadi (9.4-rasm).



9.4-rasm. Personal karyerasini rivojlantirish

Kadrlarni lavozimda o‘stirishni rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim karyerasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo‘yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma’lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko‘ra)ni hisobga olish kerak;
- korxonada va xodimning karyerani rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko‘zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o‘stirishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;
- korxonada rejalarda xodim karyerasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag‘batlantirish, o‘qitish uchun mablag‘ ajratish va hokazolar)ni ko‘zda tutish.

Qisqacha xulosalar

Kadrlar zaxirasini tayyorlash bo‘yicha ishlar maqsadga muvofiq, tizimli va rejalashtirilgan. Ushbu ishni tashkil etish har bir mutaxassisni yangi, yuqori bosqichda mustaqil faoliyat uchun sifatli va intensiv tayyorgarligini ta’minlashga qaratilgan.

Kadrlar zaxirasi deganda, muayyan toifadagi 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 tushuniladi.

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 xodimlari va h.k. hisoblanadi.

Umuman olganda, kadrlar zaxirasi ma’lum talablarga javob beradigan, tanlangan va malakali va menejer bo‘lishga tayyor bo‘lgan mutaxassislar guruhi sifatida tavsiflanishi mumkin. Kichik filiallar va bo‘linmalar rahbarlari, asosiy va yetakchi mutaxassislar, amaliyotni

muvaffaqiyatli tugatgan yosh mutaxassislar va boshqalar rahbarlik lavozimlari uchun kadrlar zaxirasining manbasi bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, aniqlik kiritishga arziydi, tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari va ehtiyojlariga qarab, barcha toifadagi xodimlardan kadrlar zaxirasini shakllantirish mumkin. Yirik sanoat korxonalari ko'pincha yuqori malakali ishchilarni tanlashda qiyinchiliklarga duch kelishadi va magistr, katta usta, smena boshlig'i yoki sayt menejeri va boshqalar bo'sh ish o'rinlariga nomzodlarni tayyorlashadi.

Kadrlar zaxirasi korporativ madaniyatni mustahkamlashga yordam beradi. Shuning uchun kadrlar zaxirasini shakllantirishimiz lozim.

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. Karyerani boshqarish dasturi nimalarni o'z ichiga oladi?
9. Xodim karyerasini rejalashtirishda nimalarni hisobga olish zarur?
10. Xodimni yakka tartibda rivojlantirish dasturida nimalar aks etishi kerak?

10-BOB. KADRLARNI BOSHQARISH BO‘YICHA XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBALARI

10.1. Xorijiy davlatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari

Yaponiyada uzoq yillar davomida iqtisodiyotning muvaffaqiyatli rivojlanishi turli mamlakatlarning olimlari va amaliyotchilarini mazkur davlatda yuqori samarali ishlab chiqarishni ta'minlay oladigan mexanizm va omillarni chuqur o'rganishga undadi. Tahlillar ko'rsatishicha, mazkur boshqaruv konsepsiyasining markazida inson bo'lib, u firma uchun eng yuksak qadriyat sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu konsepsiyadan 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 konsepsiyalari 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 konsepsiyasini 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 konsepsiya o'zgarishining tasodifiy omillari va tayyor mahsulotlar bozori talabiga bog'liq bo'lgan kadrlar menejmentiga nisbatan yondashuv; 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 obyektiv 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 tabaqalashtirishda 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 konsepsiyadan kelib chiqish lozim:

- ijtimoiy innovatsiyalar texnologik innovatsiyalar kabi muhim hisoblanadi;

- sarmoyani nafaqat ilg‘or texnologiyaga, balki kadrlarni tayyorlash va ularni o‘qitishga yo‘naltirish lozim;

- xodimlarning faolligini muvofiqlashtirilishi kommunikatsiya va o‘zaro munosabatlar 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 funksiyalarini maksimal darajada erkinlashtirish;

- ishchilarning motivatsiyasini rivojlantirish.

Kadrlar menejmenti bo‘yicha ishlab chiqilgan strategik konsepsiyalarga ko‘ra bo‘lajak kadrlar bo‘yicha menejerlarga yangi qobiliyatlar, xususan maqsadga yo‘naltirilganligi, keng miqyoslilik, muomala qila olish, kompleks muammolarni tahlil va hal etish, ma‘lumotlar noaniq va cheklangan sharoitlarda ularni sintez qilish va boshqa qobiliyatlar talab qilinadi.

10.2. 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‘zingga 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 vitse-prezident maqomiga ega.

Kadrlar menejmentining asosiy yo‘nalishlariga xodimlarni tanlab olish, saralash, joylashtirish va ularga ko‘rsatmalar berish kiradi. Bundan tashqari, lavozimdan ko‘tarilish (karyera) rivojlantirish funksiyalari ham mavjud: kasbiy o‘shishni 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 funksiyalariga 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 funksiyalari 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 funksiyalari kirgan. 1930-yillarda, kadrlar bo‘limlariga ularning mavqeini sezilarli darajada oshirgan funktsiya va majburiyatlar yuklatilgan paytda keskin siljish ro‘y berdi. Ushbu yillarda kasaba uyushmalar harakatlarining o‘shishi 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 korporatsiyalarining kadrlar xizmatlari inson resurslar xizmatlariga aylantirilgan. Mehnat resurslarini firma va korxonalar miqyosida rejalashtirish uzoq muddatli tavsifga ega bo‘lib, korporatsiyalarni boshqarishning umumiy strategiyadagi yetakchi 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 vitse-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 muvaffaqiyatsizliklarida 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 yechmaydi: unga boshqa ayrim iqtisodiy vazifalar (masalan, ish haqini hisoblash) vazifalari ham yuklatilgan. Oxirgi paytlarda korxonalarda kadrlar xizmati apparati sonining

ko'payish tendensiyasi 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 yetakchi 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 yechish;
- 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 yechish 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 xarajatlar 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 yondashuvi, 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 yechadigan 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 avvalambor, 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 menejrlarning namunaviy lavozim yo'riqnomasini keltirib o'tamiz.

Kadrlar bo'yicha menejrlarning 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 yetkazib 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 yetkazib 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 taalluqli 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 yetarli darajada bilishi lozim.

10.3. Xorijiy 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 qo'nimsizlik koeffitsiyentini 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 yetganlik 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 foydalanishning nisbatan salohiyatli imkoniyatlarini aniqlash firmaning kadrlar siyosatini qisqa va uzoq muddatli rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Shu nuqtayi 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 kompyuterlashtirilishi tufayli xodimlarning ulushi bandlarning umumiy sonidan ulushi pasayishi kutiladi. Bu kamayish, avvalambor, sanoat xodimlari, hunarmandlarni va aholiga xizmat ko'rsatuvchi bir qator sohalardagi ishchilar o'rtasida sodir bo'ladi. Yangi kanselyariya uskunasi, 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 funksional 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 minima'ruzalar yordamida firmaning boshqaruvchi xodimlarini doimiy

axborot ta'minotini yo'lga solish taklif etiladi. Quyidagi minima'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 faoliyati 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 uskunalar 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 reyestri 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’analar, 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 daxli yo‘q. Odatda, firmaga ishga joylashayotgan odam eng quyi (kuryer, ishchi)dan boshlab muntazam ravishda bo‘linmadan bo‘linmaga o‘tgan holda barcha lavozim iyerarxiya pog‘onalarini o‘tishi lozim. Hisoblanishicha, tegishli darajaga erishgan xodimga firmaning barcha xodimlarining manfaatlari va ehtiyojlarini tushunish hamda 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 funksiyadan faqat “yadro”si belgilanadi va aniq qo'yilgan umumiy yakuniy maqsadlarga erishishda ushbu funksiyalarni bajarish shakli va usullarini tanlashda ijodiy erkinlik beriladi.

Har bir aniq xodimning funksional 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 “jamo” 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'iladigan bo'lsa u yoki bu vazifalarni bajarib, birgalikda mehnat qiladi. Menejerlar jamoa mehnatini baholashda salbiy tafsilotlardan yiroq 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 korxonalariga 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 yetarli 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 gorizonta, ham vertikal bo‘yicha malakasining kompleks tavsifi: har bir xodim mazkur va o‘xshash bo‘linmada, u bilan teng pog‘onada 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 integratsiyalashgan malaka bilan uyg‘unlashgan holda har bir xodimga firmadagi o‘zining roli va o‘rnini anglab yetishi, 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, xorijsda 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 budjetiga 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 tariflanishi har yili oktabr oyida amalga oshiriladi. Natijada har bir xodim firmada ishlab, muayyan vaqt o'tgandan keyin (odatda 4-5 yildan keyin) ekspert-sotsiolog 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 unsumni 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‘tib borishiga qaramay mehnat insonning ishlab chiqarish faoliyati toifasi sifatida yakuniy natijalarga sezilarli darajada ta‘sir ko‘rsatishni davom etmoqda, shu bois jonli mehnatni normallashtirish 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 normallashtirish uchun qo‘llaniladi. Ishlab chiqarish va mehnatni yuqori darajada avtomatlashtirish “inson-mashina” tizimi harakatlarini yanada aniq muvofiqlashtirishni talab etadi. Shu bois kengaytirilgan normallashtirish bilan bir qatorda mikrounsurli normallashtirish ham qo‘llaniladi.

10.4. Xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo‘nimsizligi va mehnat motivatsiyasini boshqarish

Chet el menejerlari juda jiddiy muammoga – xodimning qo‘nimsizligiga duch keladi. Shu sabab qo‘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 davomiyligini 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 sotsiologlari 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 avvalambor kadrlar qo‘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 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 rejasi tuzilgan, ushbu reja tizimli ravishda to‘g‘rilanadi.

Deyarli barcha yetakchi G'arb kompaniyalari mobillik muammoga kadrlar qo'nimsizligiga qarshi kurashishning amaliy vositasi sifatida juda qattiq e'tibor beradi.

G'arb menejerlari 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 ustuvorligi 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'i 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, avvalambor, kadrlar motivatsiyasini oshirish uchun zaxiralardan maksimal darajada foydalanish va ishlab chiqarishda optimal psixologik muhitni yaratishga qaratilgan. Ushbu ishlarning 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'ravonlikdan himoyalash va h.k.);
- ijtimoiy aloqalarga ishonch;
- o'zini va o'zgalarni hurmat qilishga ishonch;
- o'zini ko'rsatishga ishonch.

Inson, avvalambor, birinchi guruh ehtiyojlarini qondirishga intiladi; ular qondirilgandan keyin ikkinchi guruh ehtiyojlarini

qondirishga kirishadi va h.k. Amaliy harakatlar qondirilmagan ehtiyojlar 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 menejerlari ega bo'ladi. G'arbdagi korxonalarda aksariyat xodimlarning mazkur holati natijasida frustratsion vaziyat yuzaga keladi. Bu xodimlarning korxonadan tashqari yuqori guruh ehtiyojlarini qondirishga intilishiga sabab bo'ladi. Ikkita omil – shaxsiy faoliyatni kasbiy faoliyatga almashtirish va ishlash paytida frustratsiya qilish – alohida korxonadagi aksariyat xodimlarning mehnat faolligi va mehnat unumdorligiga hamda butun tadbirkorlikning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

G'arb mutaxassislarining fikricha, Yaponiyada G'arb davlatlaridan farqli o'laroq korxonada ichida xodimlarning ehtiyojlarini 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 korxonalarida va ularda an'anaviy tarzda shakllangan insonlar o'rtasida (shu jumladan, iyerarxiyaning turli pog'onalariga mansub bo'lgan insonlar o'rtasida)gi munosabatlar ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish uchun qulay sharoitlarni taqdim etadi. Bunga ish kuni oxirida iyerarxiyaning 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 korxonalaridan ko'ra insonlarni hurmat qilishga ko'proq intiladi, chunki ularda ish stajiga qarab xizmat iyerarxiyasi bo'yicha ko'tarilish tamoyili qo'llaniladi.

Yaponiya korxonalarida xodimlarning ehtiyojlarini qondirish bo'yicha nisbatan katta salohiyatga ega bo'lganligi tufayli xodimlar korxonadan tashqarida faollik 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 yondashuvlar 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 (yondashuv)larni G‘arb davlatlarida keng foydalanish uchun tatbiq etish tavsiya etiladi:

- xizmat iyerarxiyaning 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 yechishning uzviy o‘zaro aloqadorligi va o‘zaro bog‘liqligini tushuntirish.

Qisqacha xulosalar

Xorijiy davlatlarda kadrlar menejmentining strategik konsepsiyalari 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 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.

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 korporatsiyaidagi 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 funksiyasiga qanday yo‘nalishlar kiradi?
8. AQSH tashkilot va muassasalarida qo‘llanilayotgan kadrlar bo‘yicha menejerlarning 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?

IZOHLI LUG‘AT

Agentlik (lotincha “agentis” – “*ish yurituvchi*” so‘zidan) – idora, muassasa (“O‘zkommunxizmat”, “Sanoatkontexnazorat”, ‘Uzstandart’ agentliklari).

Adaptatsiya (lotincha “adaptation” – “*moslashuv*” so‘zidan) – xodimni mehnat faoliyati mohiyati va shart-sharoitlariga moslashtirish (ko‘niktirish) jarayoni. Adaptatsiyaning kasbiy, psixofiziologik va ijtimoiy-psixologik turlari farqlanadi.

Akkord (italyancha “accordo” – “*bitim*” so‘zidan) ish haqi – shartnoma asosida, ishbay usulda bajarilgan ish uchun bir yo‘la to‘lanadigan ish haqi.

Akkreditiv (lotincha “accerdo” – “*ishonaman*” so‘zidan) – nomiga yozib berilgan shaxsga kredit muassasasidan ko‘rsatilgan summani olish huquqini tasdiqlovchi qimmatbaho qog‘oz. Akkreditivdan naqd pulsiz hisob-kitob olib borish uchun ham foydalaniladi.

Arbitraj (lotincha “*vositachi*”, “*hakam*” so‘zidan) – xo‘jalik munosabatlari ishtirokchilari o‘rtasidagi mulkiy va mulk bilan bog‘liq nomulkiy nizomlarni hal qiladigan, hakamlar sudi.

Attestatsiya (lotincha “*guvohnoma*” so‘zidan) – xodimlar malakasi, ish joyiga layoqatliligini baholash.

Audit (inglizcha “*u eshitadi*” so‘zidan) – muayyan vakolatlar berilgan auditorlar (auditorlar firmalari) tomonidan xo‘jalik yuritadigan subyektlarning moliyaviy hujjatlarni ekspertiza va tahlil qilish, taftish.

Biznes (inglizcha so‘zidan) – daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo‘jalik faoliyati, kasb-kor, mashg‘ulot.

Boshqarish – xo‘jalik obyektining iqtisodiy tizimi holatini tartibga solish va yo‘naltirish.

Boshqarma – tarmoq yoki xo‘jalik sohasida markaziy yoki o‘rta bo‘g‘indagi boshqaruv idorasi (masalan, Davlat mulk qo‘mitasining viloyat, shahar boshqarmasi).

Boshqaruv xodimlari – taqsimlovchi funksiyalarni bajaruvchi xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, korxonalar, tashkilot va muassasalar faoliyati

jarayonlarini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va tartibga soluvchi ishchilar. Boshqaruv xodimlari korxonada, tashkilot va muassasaning oldiga qo'yilgan maqsadlar va vazifalariga erishish uchun zarur tashkiliy-texnik sharoitlarni hamda belgilangan funksiyalar va ishlab chiqarish dasturlari bajarilishini ta'minlaydi.

Boshqaruv xodimlari mutaxassislari – asosiy bajariladigan funksiyasiga boshqariladigan obyekt to'g'risidagi axborotlarni tayyorlash va tahlil qilish, boshqaruv obyektining berilgan parametrlarini ta'minlash bo'yicha qarorlarni tayyorlash, hisobga olish, saqlash, texnologik jarayonlarni tashkil qilish, smeta – moliya materiallarini tayyorlash va boshqa funksiyalar kiruvchi boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Boshqaruv normasi – bevosita bitta rahbarga bo'ysunadigan ishchilarning maqbul soni. Korxonada, tashkilot va muassasaning yuqori rahbarlik tarkibi uchun – boshqariluv normasi bevosita rahbarga bo'ysunadigan tarkibiy bo'linmalarning maqbul sonini belgilaydi.

Brigada (fransuzcha “*jamiyat*” so'zidan) – alohida ishlar majmuasini birgalikda bajaruvchi kishilar guruhi.

Buyruq – korxonada oldida turgan asosiy va kundalik vazifalarni hal qilishga qaratilgan huquqiy hujjat.

Budjet (inglizcha “*hamyon*”, “*mablag*” so'zidan) – belgilangan muddat (yil, kvartal) uchun ishlab chiqilgan, me'yorlashtirilgan, qonuniy ravishda tasdiqlangan daromadlar va xarajatlar yig'indisi. Davlat, mahalliy (viloyat, tuman, shahar), xo'jalik subyektlari budjetlari farqlanadi.

Vazirlik – O'zbekiston Respublikasida davlatning markaziy boshqaruv organi.

Vaqt me'yori – tegishli malakaga ega bo'lgan ishchilar yakka yoki guruh tarkibida muayyan tashkiliy-texnologik sharoitlarda ma'lum hajmdagi ishni bajarish yoki mahsulot birligini tayyorlashi uchun zarur bo'lgan vaqt (kishi-soatlarda hisoblanadi).

Guruh samaradorligining asosiy omillari – bular, guruh hajmi tarkibi; ma'lumotlar topshirig'i, tashqi muhit, rahbarlik uslubi, jarayonlar va tadbirlar, o'zaro ta'sir usullari, sabab, maqsadni amalga oshirish, guruhning qiziqishidir.

Daromad – iqtisodiy subyekt o‘z faoliyati natijasiga ko‘ra oladigan moddiy tushum. Egalik nuqtayi nazaridan aholi, korxonalar (korporativ) va davlat daromadlari farqlanadi.

Devalvatsiya (lotincha “*tanazzul qiymat*” so‘zidan) – milliy pul birligi kursining chet el valyutalariga nisbatan pasaytirilishi.

Departament (fransuzcha so‘zdan) O‘zbekiston Respublikasida idora, ular bo‘linmalarining atalishi.

Jamoa – bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his etadi.

Jamoa kelishuvi – muayyan kasb, tarmoq hudud xodimlari uchun mehnat shartlari, ish bilan ta’minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o‘z ichiga oladigan me’yoriy hujjat. Tartibga solinadigan munosabatlar sohasi, hal qilinadigan masalalarning xususiyatiga qarab bosh, tarmoq, hududiy (mintaqaviy) jamoa kelishuvlari tuzilishi mumkin.

Jamoaning funksiyalari – bu insonning jamoaga mansubligini his qilishi;

Innovatsiya (inglizcha “*kiritilgan yangilik*”, “*ixtiro*” so‘zidan) – texnika va texnologiya avlodlarini almashtirishni ta’minlash uchun iqtisodiyotga sarflangan mablag‘lar.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) – bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ularni tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishi.

Inson resurslarini boshqarish vazifalari – bu, korxonalar va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo‘lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo‘nalishlaridir, ya’ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, unga baho berish, rag‘batlantirishdir.

Ish haqi – bu, ma’lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko‘rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to‘lanadigan mehnat haqidir.

Kadrlar (fransuzcha “sayge” – “*shaxsiy tarkib*” soʻzidan) – korxonada muassasa, firma, aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalarda malakali xodimlarning asosiy tarkibi.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bogʻliq yangiliklar – bu mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish va shu kabilardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish – bu, ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yoʻq kadrlar potentsiali qismini va ish oʻrinlarini korxonada miqyosida tugatishdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYA) tashkil etish – IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (boʻlinmalar, guruhlar, shaxslar), yaʼni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi oʻzaro taʼsir koʻrsatish qobiliyati va normalari majmuidir.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa) – bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyatdir.

Kasb-taʼlim sohasidagi yangiliklar – oliy oʻquv yurtlarida, kollejlarda va boshqa oʻquv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

Kadrlarni rejalashtirish – zarur vaqtda odamlarga kerakli miqdordagi ish oʻrinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq taʼminlab berish.

Kadrlarni izlash va tanlash – bu, yangi samarali kadrlar salohiyatini yaratishdir.

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish – xodimlarning lavozimlarga koʻtarilib borishini maqsad qilib qoʻyadi. U xodimlarning muayyan lavozimlarga koʻtarilishi, almashinishi va boʻshatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Karyera (fransuzcha soʻzdan) – ijtimoiy, xizmat vazifalarida, ilmiy va faoliyatning boshqa sohalarida mansab, xizmat vazifasida muvaffaqiyatli koʻtarilish.

Kasb – insonning mehnat faoliyati, doimiy mashgʻulot turi.

Kasanachi – ish beruvchilar bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asosida oʻz mehnat vazifalarini uylarida bajaruvchi xodimlar toifasi.

Korxonada resurslari – bu ishlab chiqarish yoki xizmat koʻrsatishda foydalaniladigan resurslar boʻlib, ularni uch guruhga

ajratish mumkin: natural yoki tabiiy resurslar, moddiy resurslar va inson resurslari.

Korxon va tashkilot – bu muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasidir.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar – ixtilof qatnashchilarining maqsadlari, o‘zaro harakat qilish muddatlari va shartlari o‘zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo‘l qo‘yiladi.

Kompaniya (fransuzcha so‘zdan) – iqtisodiy faoliyat olib borish uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar, tadbirkorlar birlashmasi.

Konsalting – maxsus (konsalting) kompaniyalarining iqtisodiy, moliya, tashqi iqtisodiy faoliyat, firmalarni tashkil qilish va ro‘yxatdan o‘tkazish, tovarlar va xizmatlar bozorlarini, innovatsiyalarni tadqiq etish va prognozlashga oid masalalarda maslahatlar, tavsiyalar berishdan iborat faoliyati.

Konsorsium (lotincha “*shirkat*”, “*ishtirok etish*” so‘zidan) – kompaniyalar, banklarning kapital talab, juda keng ko‘lamdagi iqtisodiy loyihani amalga oshirish yoki qarzlarni hamkorlikda joylashtirish uchun tuzilgan birlashmasi.

Kontrakt (lotincha “*kelishuv*” so‘zidan) – tomonlarning huquq va majburiyatlari ko‘rsatilgan holda tuzilgan ikki yoki ko‘p tomonlama bitim.

Konsern (lotincha “*ishtirok*”, “*manfaat*” so‘zidan) – manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorlikdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida uyushgan korxonalarining yirik birlashmasi.

Korporatsiya (lotinchada “*birlashma*”, “*uyushma*”, “hamjamiyat” so‘zidan) – biron-bir faoliyat uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar majmui.

Kredit (lotincha “*qarz*” so‘zidan) – pul mablag‘lari, tovar va xizmatlarni kelishilgan ustama (foiz) to‘lab qaytarish sharti bilan ma‘lum muddatlarga qarzga berish.

Magistr (lotincha “*ustoz*”, “*boshliq*” so‘zidan) – O‘zbekiston Respublikasida oliy ta‘limning ikkinchi bosqichi – magistraturani tugallaganlarga kasb-hunar va ilmiy faoliyat bilan shug‘ullanish huquqi berilgan daraja.

Malaka – xodimlarning mehnat faoliyatini amalga oshirishdagi mahorati darajasi.

Malaka oshirish – ta’lim tizimida xodimlar kasbiy bilim va ko‘nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirish jarayoni.

Menejer (inglizcha “*boshqaruvchi*” so‘zidan) – maxsus tayyorgarlikka ega, boshqarishning qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali boshqaruvchi mutaxassis.

Menejment (inglizcha “*boshqarish*”, “*tashkil etish*” so‘zidan) – boshqarish to‘g‘risidagi maxsus fan.

Mehnat intizomi – mehnat jarayonida barcha amal qilishi lozim bo‘lgan me‘yoriy hujjatlar bilan belgilab qo‘yilgan umumiy tartib.

Mehnat kodeksi – mehnat to‘g‘risidagi qonunlar majmui.

Mehnat nizolari – ish beruvchi hamda xodim yoki xodimlar jamoalari o‘rtasida qonunlar, me‘yoriy hujjatlar, jamoa kelishuvlari, mehnat shartnomasi bilan belgilab qo‘yilgan mehnat shartlari qo‘llanishi yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklar.

Mehnat staji – xodimning belgilab qo‘yilgan tartibda hisoblanadigan mehnat faoliyati davri.

Mehnat shartnomasi – xodim bilan ish beruvchi o‘rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo‘yicha, haq evaziga muayyan ishlarni bajarish haqidagi o‘zaro kelishuv.

Mehnatni tashkil etish – korxonada ish jarayonini uyushtirish tartibi va tamoyillari.

Mutaxassislar – bu boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.

Nafaqa – muhtoj odamlarga davlat, korxonalar, tashkilot va ayrim shaxslar tomonidan beriladigan yordam puli.

Namunaviy shtatlar – tashkilotlar, muassasalar va korxonalarining maqsadlari, vazifalari, funksiyalari va ishlab chiqarish dasturlarining bajarish uchun kerak bo‘lgan sonini ko‘rsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar ro‘yxati.

Rahbarlar (ma‘muriy-boshqaruv **xodimlari**) – me‘yoriy hujjatlarga muvofiq (nizomlar, ustavlar, ichki tartib qoidalari) ma‘muriylashtirish funksiyalari, korxonalar, tashkilot va muassasa nomidan harakatlanish, taqsimlash huquqlariga va vakolatlariga (ma‘muriy funksiyalar) ega bo‘lgan, qaramog‘idagi (bo‘ysunishidagi)

xodimlarga rahbarlik qiluvchi (ishlab chiqarishga oid bo‘lgan topshiriqlarni taqsimlash, xodimlarni joy-joyiga qo‘yish), korxonalar, tashkilot va muassasaning, shuningdek, bo‘linmalarning faoliyatini tashkil qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi, farmoyishlarni, topshiriqlarni bajarilishi ustidan nazorat olib boruvchi korxonalar, tashkilot va muassasalar boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Stress (inglizcha “*bosim*”, “*kuchlanish*”, “*tanglik*” so‘zlaridan) – kuchli ta‘sir natijasida sodir bo‘ladigan o‘ta hayajonlanish, asabiylik holati.

Taklif – muayyan vaqtda muayyan narxlar bilan bozorga chiqarilgan va chiqarilishi mumkin bo‘lgan tovarlar hamda xizmatlar miqdori.

Talab – xaridorning iste‘molchining bozordagi muayyan tovarlari, ne‘matlarini sotib olishga bo‘lgan istagi. Haqiqiy, o‘sayotgan, barqaror qondirilgan, qondirilishi kechiktirilgan, qondiril-magan, yakka, yalpi, bozor talabi va boshqa talablar bo‘ladi.

Tarif setkasi – bu mehnatning murakkabligi bo‘yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasidir.

Tashkiliy madaniyat – bu korxonalar va tashkilotlar xodimlarining amal qiladigan qadriyatlar, munosabatlar va xulq-atvor normalaridir.

Firma (italyancha “*imzo*” so‘zidan) – korxonalar, kompaniyalar, xo‘jalik va tijorat tashkilotlarining umumiy nomi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti – Birlashgan Millatlar Tashkilotining mehnatga oid masalalar bilan shug‘ullanuvchi ixtisoslashgan muassasasi. Ushbu tashkilotga O‘zbekiston Respublikasi 1992-yildan beri a‘zo.

Xodimlar – korxonalar, tashkilotlar, muassasaning yollash asosida ishlaydigan va ishchilarning umumiy cheklangan soniga qo‘shiladigan, barcha ishchilarning yig‘indisi.

Shtatlar jadvali – mulk egasi, rahbar yoki yuqori organ tomonidan tasdiqlangan bir xil lavozimlar va lavozim maoshlari miqdorini ko‘rsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar nomi.

Yuridik shaxs – fuqarolik huquq va majburiyatlarining subyektlari hisoblanuvchi korxonalar, muassasalar, tashkilotlar. Yuridik shaxslar O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksiga muvofiq

foйда olishni o‘z faoliyatining asosiy maqsadi qilib olgan tijoratchi tashkilotlar (xususiy korxonalar, xo‘jalik shirkatlari va jamiyatlari) hamda tijoratchi bo‘lmagan tashkilotlar (jamoat birlashmalari, fuqarolarning o‘zini-o‘zi boshqarish organlari)ga bo‘linadi.

Yalpi ichki mahsulot – mamlakat, iqtisodiy faoliyatining muayyan davr (oy, chorak, yil) davomidagi umumiy natijalarini tavsiflaydigan ko‘rsatkich.

Yagona tarif setkasi (YaTS) – bu quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo‘lgan barcha xodimlar mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to‘lashni tashkil etish tizimi.

Haqorat – bu kishining nafsoniyatiga tegadigan so‘zlar bilan qadr va e‘tiborini tushirish niyatida yomon (qo‘pol) muomala qilishdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. – Т.: Адолат, 2011.
2. Абдурахманов К.Х. Человеческие развитие: Учебник. – Т.: ФГБОУ ВПО “РГЭ им. Г.В.Плеханова”, 2014. – 320 с.
3. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г., Умурзаков Б.Х. и др. Экономика труда: Учебное пособие. – Т.: ФГБОУ ВПО “РГЭ им. Г.В.Плеханова”, 2011.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “O‘qituvchi” НМИУ, 2008. – 656 б.
5. Абулқосимов Х.П., Минаварова Г.Т., Каримова Д.А. Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш йўллари. – Т.: Иқтисодиёт-молия, 2007.
6. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практ. пособие кадровиков / В.М. Анисимов. М. : Экономика, 2003. - 704 с.
7. Асалиев А.М. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 171 с.
8. Апенько, С. В. Эффективность системы оценки персонала / С.В. Апенько // Человек и труд. 2003. - № 10. - С. 15-19.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2005. 328 с.
10. Артамонов, Н. В. Кадровый менеджмент : метод, пособие / Н.В. Артамонов. –СПб. : ГУАП, 2003. - 215 с.
11. 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.
12. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012.
13. Басаков М.И. Делопроизводство / М.И. Басаков. Ростов н/Д: Феникс, 2006.–192 с.
14. Баскова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.

15. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2005. 150 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2010. – 423 стр.
17. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.М. Наумова. М. : Гардарики, 2005.–528 с.
18. Вялова, Л.М. Документационное обеспечение деятельности кадровой службы : учеб. пособие / Л.М. Вялова. – М.: Академия, 2003.– 176 с.
19. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 448 с.
20. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. – 264 с.
21. Демин Ю.М. Делопроизводство. Документационный менеджмент / Ю.М. Демин. М.: Бератор-пресс, 2004. – 203 с.
22. Дерезина Л. Текущая работа персонала со знаком минус и со знаком плюс / Л. Дерезина // Служба кадров и персонал. 2005. - № 12. – С. 56–62.
23. Друкер, Питер Ф. Эффективный руководитель. – М.: ООО «И.Д.Вильмс», 2012. – 224 с.
24. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2010. – 272
25. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособие / П. В. Журавлев. М.: Экзамен, 2008. – 448 с.
26. Зайнуддинов Ш.Н, Нурибегов Р.И. Персонални бошқариш. – Т.: “Янгийул полиграф сервис”, 2007. – 320 б.
27. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013.
28. Ларионов В.В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014.
29. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009.
30. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. СПб.: Питер, 2003. –512 с.

31. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 235 с.
32. Коргова М.А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М. А. Коргова. Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 456 с.
33. Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми. Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Акад. Проект, 2010. – 399 с.
34. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2007. 312 с.
36. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурин, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2009.
37. Папонова Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. 2003. – № 10.– С. 31–38.
38. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2015.
39. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2011.
40. Рахимова Д.Н. ва бошқалар. Замонавий менежмент: назарияси ва амалиёт. Дарслик –Т.: Гофур Гулом ижодий уйи, 2009.
41. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
42. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012.
43. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.– СПб.: Питер, 2008.
44. Технологии кадрового менеджмента. Белгород: БФ ОРАГС, 2007. –196 с.
45. 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.
46. Тузова А.А. Мотивация персонала. – М.: ИНТУИТ, 2011.

47. Тюрина, И.О. Кадровый менеджмент. Процесс отбора персонала / И.О. Тюрина // Социолог, исслед. 2000. - № 4. –С. 22–32.
48. Худойбергганов Қ.Т. Ходимлар менежменти. Дарслик. Т.: 2010. –313 б.
49. Фомичев А.Н. Исследование систем управления. Учебник. – М.: Дашков и К. 2013 – 348 с.
50. Шапиров С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 256 с.
51. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. / В.М. Цветаев. – М.: ТКВелби, 2004. – 160 с.

**Raxmatullayeva Shaxnoza Xamidovna,
Saidov Nurali Raximovich**

KADRLAR MENEJMENTIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

Toshkent – « Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи» – 2021

Muharrir:	M.Hayitova
Tex. muharrir:	A.Moydinov
Musavvir:	A.Shushunov
Musahhih:	Sh.Mirqosimova
Kompyuterda sahifalovchi:	M.Zoyirova

**E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel.: +99899.373-90-35
Nashr.lits. № 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.**

Bosishga ruxsat etildi. 02.06.2021.

Bichimi 60x84 ¹/₁₆. «Timez Uz» garniturasida.

Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog‘i 17,0. Nashriyot bosma tabog‘i. 16,5.

Tiraji 50 . Buyurtma №. 58

« Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи»

bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent sh., Olmazor tumani,

Universitet ko‘chasi, 7-uy.