



**N.R. SAIDOV**

# **INSON RESURSLARI AXBOROT TIZIMI**

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**N.R. SAIDOV**

# **INSON RESURSLARI AXBOROT TIZIMI**

**(Kredit-modul bo‘yicha)**

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

**TOSHKENT–2022**

**UO‘K: 331.101:6112.15.7(07)**

**KBK 65.39**

**S 58**

**N.R.Saidov. Inson resurslari axborot tizimi. (O‘quv qo‘llanma). – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022. - 176 bet.**

**ISBN 978-9943-8616-4-0**

Mazkur o‘quv qo‘llanmada inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni, inson resurslarini rejalashtirish va elektron jadvallar tuzish, axborot texnologiyalari asosida inson resurslarini izlash, tanlash, shakllantirish, rivojlantirish, baholash kabi bilimlar yoritilgan bo‘lib, u 5231600 – “Inson resurslarini boshqarish” bakalavriat ta‘lim yo‘nalishining “Inson resurslari axborot tizimi” fanidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etiladi

В данном учебном пособии освещены знания, как роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами, планирование человеческих ресурсов и составление электронных таблиц, поиск, отбор, формирование, развитие, оценка человеческих ресурсов на основе информационных технологий, что рекомендуя в качестве учебного пособия по дисциплине «Информационная система человеческих ресурсов» направления бакалавриата 5231600 – «Управление человеческими ресурсами»

This textbook highlights knowledge such as the role of information technology in human resource management, human resource planning and spreadsheet compilation, search, selection, formation, development, and evaluation of human resources based on information technology, which is recommended as a textbook on the discipline «Human Resource Information System» of the bachelor’s degree 5231600 – “Human resources management”

**UO‘K: 331.101:6112.15.7(07)**

**KBK 65.39**

**Taqrizchilar:**

**G.F.Ismoilova** – Muxammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti “Menejment va marketing” kafedrasini mudiri, i.f.n.;

**A.B.Xayitov** – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Inson resurslarini boshqarish” kafedrasini dosenti, i.f.n.

**ISBN 978-9943-8616-4-0**

© Saidov N.R., 2022,

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022.

## KIRISH

Har bir korxonada va tashkilotlarning yuqori samaradorlik ko'rsatkichlariga erishishi undagi faoliyat yuritayotgan inson resurslari, zamon talabidan kelib chiqib foydalaniladigan axborot texnologiyalari va innovatsiyalarga bog'liq. Hozirgi zamon yuqori darajada avtomatlashtirilganlikni talab etadi.

Korxonada va tashkilotlarda boshqaruv tizimini axborotlashtirish har bir korxonaning oldiga qo'ygan maqsadiga erishish jarayonini osonlashtiradi va tezlashtiradi. Resurslar tarkibida inson resurslari eng muhim resurs hisoblanib, ularning faoliyatini axborotlashtirish korxonada va tashkilotlarning samaradorlik ko'rsatkichini oshirib boradi. Shu sababli ham hozirgi vaqtda mehnat bozorida malakali, yuqori salohiyatga ega bo'lgan axborot texnologiyalaridan foydalanish bilimlarini chuqur egallagan HR-menejerlarga talab juda yuqori hisoblanadi. "Inson resurslari axborot tizimi" fanini o'rganish ushbu bilim va ko'nikmalarni shakllantirishga ko'maklashadi.

O'quv qo'llanma Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining imkoniyatlari va uni qo'llashga oid bilimlarni egallashga imkon beradi.

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 qism 10 ta bob, ulardan har birida qisqacha xulosalar hamda nazorat va muhokama uchun savollar, atamalar lug'ati va adabiyotlar ro'yxati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

## **I BOB. “INSON RESURSLARI AXBOROT TIZIMI” FANINING MAZMUNI VA VAZIFALARI**

- 1.1. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni.
- 1.2. Inson resurslarini boshqarishni axborotlashtirish jarayoni.
- 1.3. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalaridan foydalanish.

### **1.1. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni**

Inson resurslarini boshqarish tizimi xodimlarni 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.

**Inson resurslarini 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 inson resurslarini boshqarishda eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo‘llashning ahamiyatini yaqqol ko‘rsatadi.

Boshqa sohalarda bo‘lgani kabi inson resurslarini boshqarish 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.

Korxonalar va tashkilotlarda boshqaruv tizimini axborotlashtirish har bir korxonaning oldiga qo‘ygan maqsadiga erishish jarayonini osonlashtiradi va tezlashtiradi.

Axborot oqimlarini avtomatlashtirish orqali quyidagi resurslarni boshqarish mumkin:

- moliyaviy resurslar;
- xomashyo resurslari;
- inson resurslari.

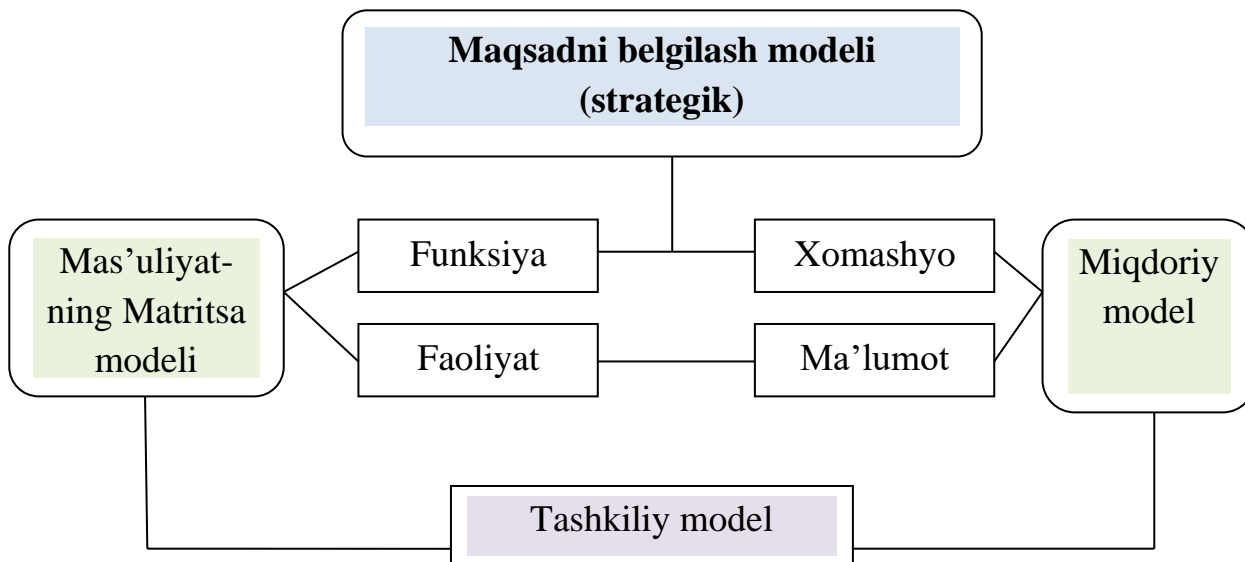
To‘g‘ri avtomatlashtirish kompaniyaning strategiyalari, tuzilmalari va jarayonlarini bosqichma-bosqich tashkiliy modellashtirish va keyinchalik miqdoriy modellarni qurishdan so‘ng amalga oshiriladi. (1.1-rasm)

Axborotlashtirishning asosiy vazifasi bu – axborotni tarqatish, kiritish, o‘zgartirish, saqlash, almashish hajmi va aniqligini ta‘minlash va o‘z vaqtida bajarilishini ta‘minlashdan iborat.

Axborotlashtirishning Strategik vazifasi faoliyat samaradorligini oshirish orqali kompaniyaning raqobatbardoshligini qo‘llab-quvvatlash hisoblanadi. Bu esa o‘z navbatida bilimlarni, kompaniyaning asosiy vakolatlarini va xodimlarning kasbiy vakolatlarini saqlash hamda takomillashtirishga, samarali tashkiliy aloqalarni ta‘minlashga, individual va jamoaviy mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiladi.

Inson resurslarini boshqarish axborot tizimlari zamonaviy kompaniyalarning majburiy xususiyati kabi ko‘plab xorijiy kompaniyalarda uzoq vaqtdan buyon keng qo‘llanib kelinmoqda.

Biroq ularda ham xodimlarning ma‘lumotlari hajmi va sifati haqidagi ma‘lumotlar optimal boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun yetarli hisoblanmaydi.



**1.1-rasm. Boshqaruvni avtomatlashtirishning asosiy modeli.**

Birinchidan, inson resurslari to‘g‘risidagi ma‘lumotlar boshqa ma‘lumotlar, ya‘ni moliya, ishlab chiqarish, logistika kabi ma‘lumotlar kabi aniq va to‘liq bo‘lmaydi. Xodimlarning kasbiy ma‘lumotlarida o‘zgarishlar ko‘p uchraydi. Shuningdek, to‘liq bo‘lmagan va yopiq ma‘lumotlar ham mavjud bo‘lib bular shaxsiy hayot, shaxsiy qiziqishlar va boshqalardir.

Ikkinchidan, xodimlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlar maqbul shaklda to‘planmaydi va saqlanmaydi.

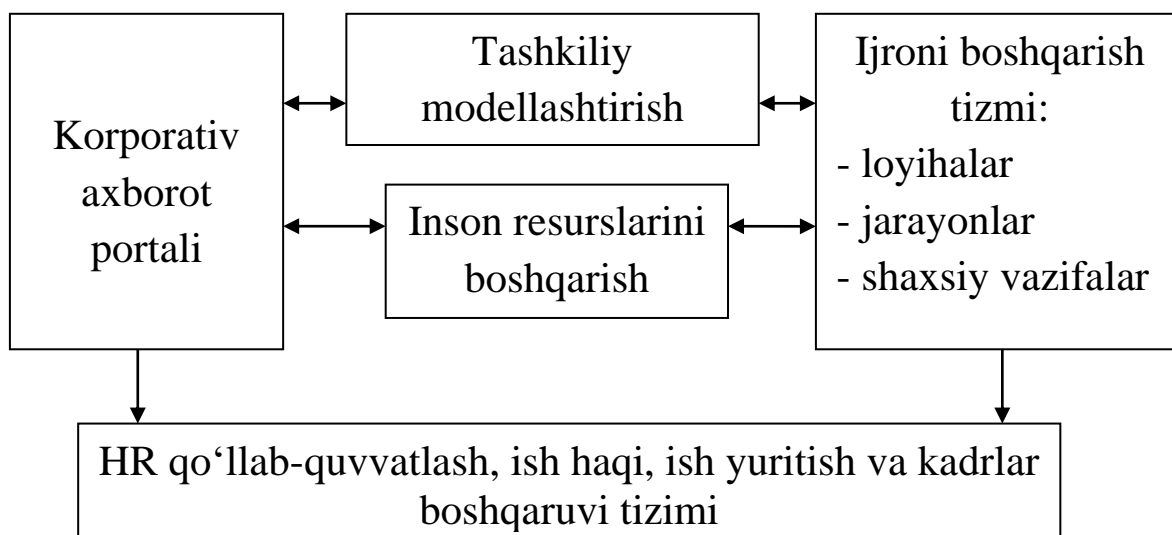
Uchinchidan, xodimlar haqidagi ma‘lumotlarning chuqur analitik tahlili amalga oshirilmaydi.

Natijada xodimlarning faoliyatini tushunish, o‘rganish va baholash yetarli bo‘lmagan faktlarga asoslanadi. Yetarli bo‘lmagan ma‘lumotlarni faoliyat davomida kuzatish va o‘rganish talab etiladi.

Inson resurslarini boshqarish Axborot tizimi korporativ axborot tizimining bir qismi hisoblanadi va kompaniyaning yagona biznes modeliga uzviy tarzda kiritilishi kerak (1.2-rasm).

Bu holat ham ma‘lumotlarning birlashtirilishini ta‘minlashni talab qiladi, ya‘ni inson resurslarini boshqarish tizimini korporativ portal va korporativ axborot tizimining boshqa tarkibiy qismlari bilan o‘zaro bog‘lash kerak bo‘ladi.

Inson resurslarini boshqarishni axborotlashtirish uchun ko‘plab dasturiy mahsulotlar mavjud. Dasturlarning asosiy vazifasi aniq, to‘liq va o‘z vaqtida menejerlarga kompaniyaning inson resurslari haqida ma’lumot berish va yangi turdagi ma’lumotlar bilan ishlaganda qaror qabul qilishda yordam berish hisoblanadi. Ushbu ma’lumot va bilimlar o‘z navbatida muqobil muvaffaqiyatli yechimlarni belgilash va aniq belgilangan boshqaruvni amalga oshirishga xizmat qiladi.



### **1.2-rasm. Inson resurslarini boshqarish axborot tizimi.**

Inson resurslarini boshqarishni axborotlashtirish va intellektual mehnatni rivojlantirish uchun korxonalar va tashkilotlarda bir necha turdagi dasturiy ta’minotlarni joriy etish talab etiladi. Xususan:

– inson resurslarini boshqarishga oid: KPI dasturlari, vazifalar ijrosini nazorat qila oladigan, inson resurslarini boshqarishdagi vaziyatni avtomatik tarzda boshqara oladigan va holatni dinamik ko‘rinishda ko‘rsata oladigan dasturlar;

– ish yuritishda oid dasturlar (elektron pochta, Microsoft office dasturlari va tashkilot veb sayti);

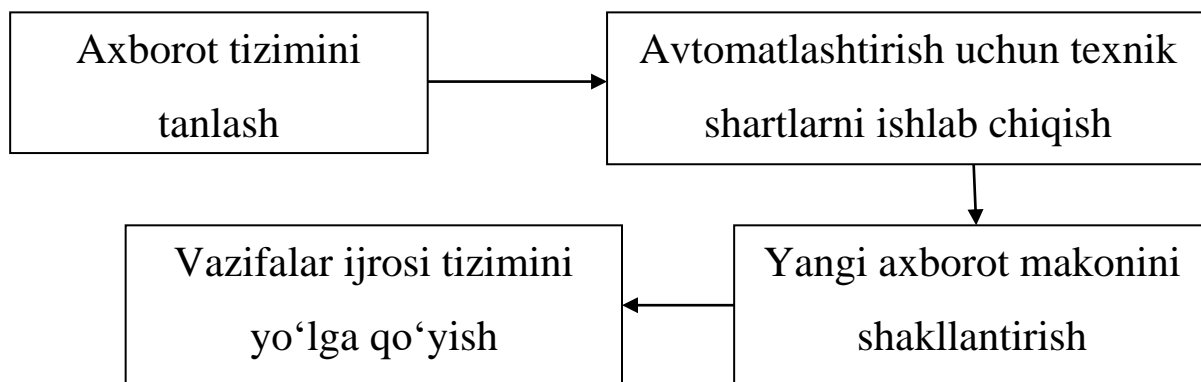
– Tezkor ma’lumot almashish tizimlari va boshqalar (lokal tarmoq va turli messenger).



Kompaniyani kompleks avtomatlashtirish muqarrar ravishda inson resurslari faoliyati uchun maxsus kibernetik muhit yaratadi.

Ushbu muhitning ayrim qismlari xususan, elektron ofis xodimlarning masofali ishlashiga, ya'ni egiluvchan ish grafiglari inqilobiga olib keladi. Bularning barchasi, o'z navbatida xodimlarga berilgan vazifalarning bajarilishini elektron nazorat qilish shakllari va usullarini qo'llashni talab qiladi. Shuning uchun inson resurslarini boshqarishda asosiy e'tiborni kommunikativ ochiqlik, demokratik munosabatlar va mas'uliyat yuklanishiga yo'naltirish kerak bo'ladi.

Inson resurslarini boshqarishni avtomatlashtirishda zamonaviy funksional avtomatlashtirishning qoidasini qo'llash kerak bo'ladi. Bunda asosiy narsa ish beruvchilar IT tizimi va kompyuter dasturlarining turi va ularning xususiyatlariga emas, balki ularning qanday funksional vazifalarni bajara olishiga e'tibor qaratishi kerak. Rahbarlar avtomatlashtirish jarayonida IT mutaxassisleri oldiga aniq vazifalarni quya olishi kerak. Bunda axborotlashtirishning aniq funksiyalari shakllanadi. (1.3-rasm)



### 1.3-rasm. Axborotlashtirishni shakllantirish bosqichlari.

Avtomatlashtirish bo'yicha texnik topshiriqlarni ishlab chiqishda bir necha talablar mavjud:

- gorizontaal o'zaro ta'sirni kuchaytirish;
- IT tizimlarini tanlash.

Avtomatlashtirish bo'yicha texnik topshiriqlarni ishlab chiqishda yuqoridagi talablarni hisobga olish kerak.

Misol uchun gorizontal o'zaro ta'sirni kuchaytirish tashkilot ichidagi aloqalar zichligini oshiradi. Ruxsat etilgan aloqa chegarasidan oshib ketish xavfi vujudga keladi. Bu holat xodimlarni asosiy faoliyatidan chalg'itish, ortiqcha ish yuki va nizolarning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi.

Xodimlar faoliyatining boshqa jihatlariga zarar yetkazmasdan katta hajmdagi turli xil ma'lumotlarning o'tishini ta'minlaydigan texnik yechimlarni ishlab chiqish kerak bo'ladi.

Bunday yechim HR portali bo'lishi mumkun. U xodimlar haqidagi ma'lumotlarni to'g'ridan to'g'ri tizimdan olish imkonini beradi.

Avtomatlashtirish uchun texnik topshiriqlarni ishlab chiqishda dasturiy yechimni tanlashning quyidagi mezonlari mavjud:

- kompaniyaning strategik istiqbollari (shu jumladan, boshqaruv konsepsiyasi, kompaniyaning ko'lami, uning tashkiliy dizayni va boshqalar);

- kompaniyaning muhim vazifalari (strategik maqsadlar va rejalar);

- kompyuter dasturining funkcionalligi;

- axborotlashtirishning umumiy qiymati (qurilma, dasturiy ta'minot, o'rnatish va texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari);

- o'zgartirishlar kiritish imkoniyati (ish o'rinlari soni oshishi va boshqa o'zgarishlar yuzaga kelganda);

- o'rnatilgan tizim, qurilma va uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish darajasi;

- tizim foydalanuvchilari uchun dasturning soddaligi, xodimlarni bunga o'qitish tezligi va boshqa xarajatlar;

- keng tarqalgan yoki belgilangan dasturiy ta'minot va korporativ axborot tizimining modullari bilan o'zaro aloqa qilish imkoniyati.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining ahamiyati yuqori ekanligini ko‘rish mumkin.

## **1.2. Inson resurslarini boshqarishni axborotlashtirish jarayoni**

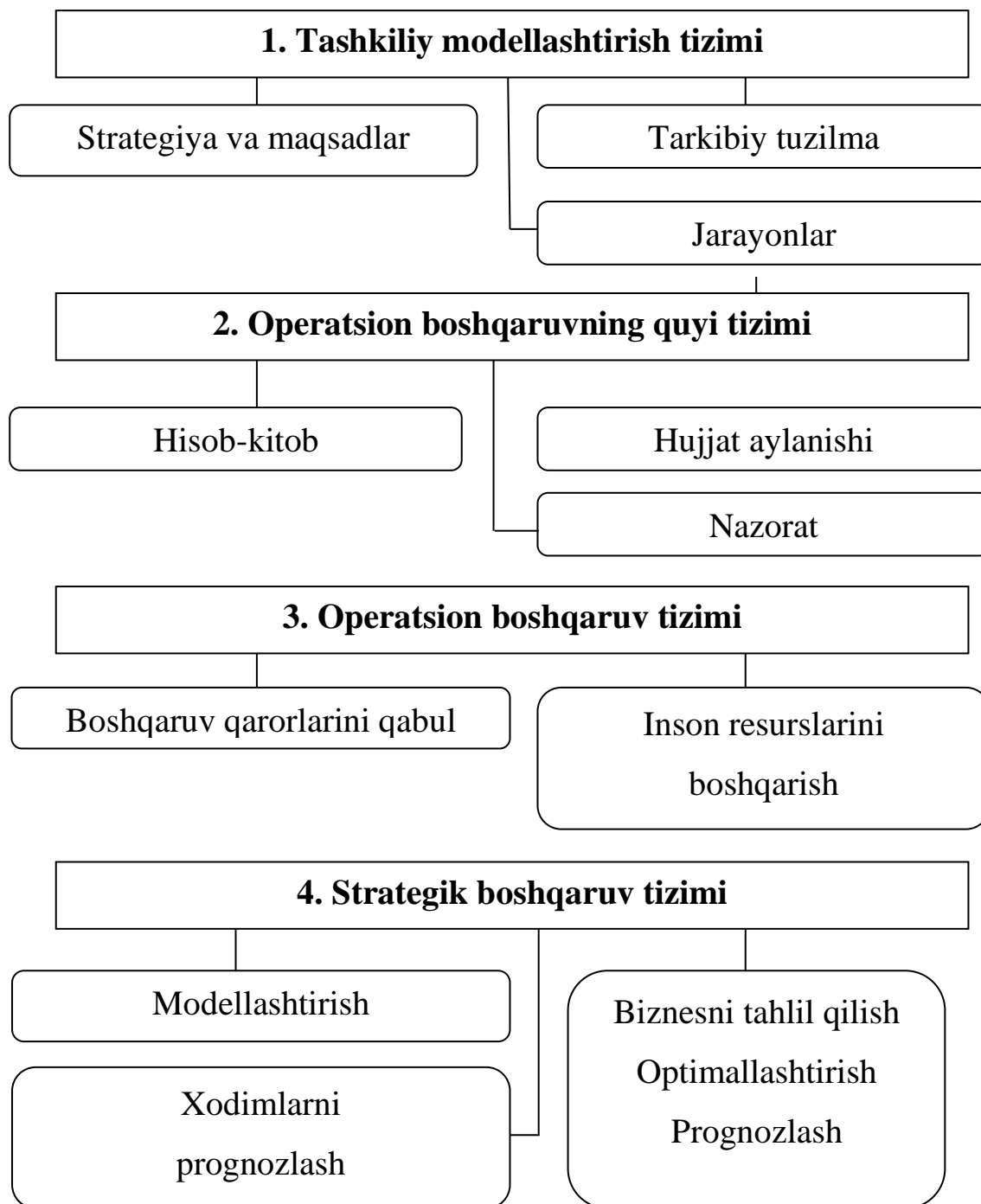
Odatiy ravishda axborotni boshqarish tizimlarining rivojlanishi-ning uch bosqichini ajratish mumkin:

- ma’lumotlarni markazlashgan holda qayta ishlovchi yirik kompyuterlarning paydo bo‘lishi;
- aqlli terminallar va tarqatilgan ma’lumotlarni qayta ishlash elementlari;
- yangi axborot texnologiyalari va korporativ biznes jarayonlarini boshqarish tizimlarining paydo bo‘lishi.

Dasturiy ta’minot to‘plami – inson resurslarini boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish imkonini beruvchi integratsiyalashgan, foydalanishga tayyor dasturiy va uslubiy yechimdir (1.4-rasm).

Operatsion boshqaruv tizimi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- korxonaning shtatlar jadvali va tashkiliy tuzilmasi;
- kadrlar hisobi;
- tabel hisobi;
- buyruqlarni yuritish;
- ish haqini hisoblash;
- HR da ish yuritish va hujjatlar aylanmasi;
- boshqaruv ( inson resurslarini boshqarish);
- inson resurslarini tanlash, ishga moslashtirish, baholash, rag‘batlantirishni boshqarish (nazorat qilish, rejalashtirish, tahlil qilish);
- kompetensiyalarni boshqarish;
- Strategik boshqaruv;
- biznes-tahlil;
- optimallashtirish;
- prognozlashtirish.



**1.4-rasm. Inson resurslarini boshqarish dasturiy kompleksi tarkibi**

Tashkiliy modellashtirish tizimi korporativ axborot tizimida alohida o‘rin tutadi va u jarayonlarni avtomatlashtirmaydi. Lekin boshqaruvning barcha subyektlarida miqdoriy modellarni yaratish uchun dastlabki shablonlarni o‘rnatadi. Inson resurslarini boshqarish nuqtai nazaridan, ushbu tizim xodimlar faoliyatining tashkiliy

tuzilmalarini qo‘llab-quvvatlaydi (kompaniyaning tarkibiy va texnologik tuzilmasi to‘g‘risida ma’lumotlarni uzatadi, samaradorlik maqsadlarini belgilaydi va hokazo).

Boshqaruv jarayoni quyidagi tadbirlarni to‘liq yoki qisman avtomatlashtirish nuqtai nazaridan dasturiy ta’minot to‘plami tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi:

- maqsadni belgilash – qiymatlar o‘rnatiladi, ularga erishish ma’lum bir vaqtda kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashini anglatadi;

- ro‘yxatga olish(da) – nazorat mezonlari joriy etiladi;

- nazorat – obyektning boshqarishning natijalarini aniqlash uchun nazorat mezonlarining joriy va maqsadli qiymatlari taqqoslanadi.

- prognozlash va modellashtirish – rivojlanish senariylarini qidirishda amalga oshiriladi;

- boshqaruv qarorlarini qabul qilish – boshqaruv maqsadiga erishish uchun ta’sir aniqlanadi yoki uni o‘zgartirish zarurati va imkoniyatlari to‘g‘risida qaror qabul qilinadi;

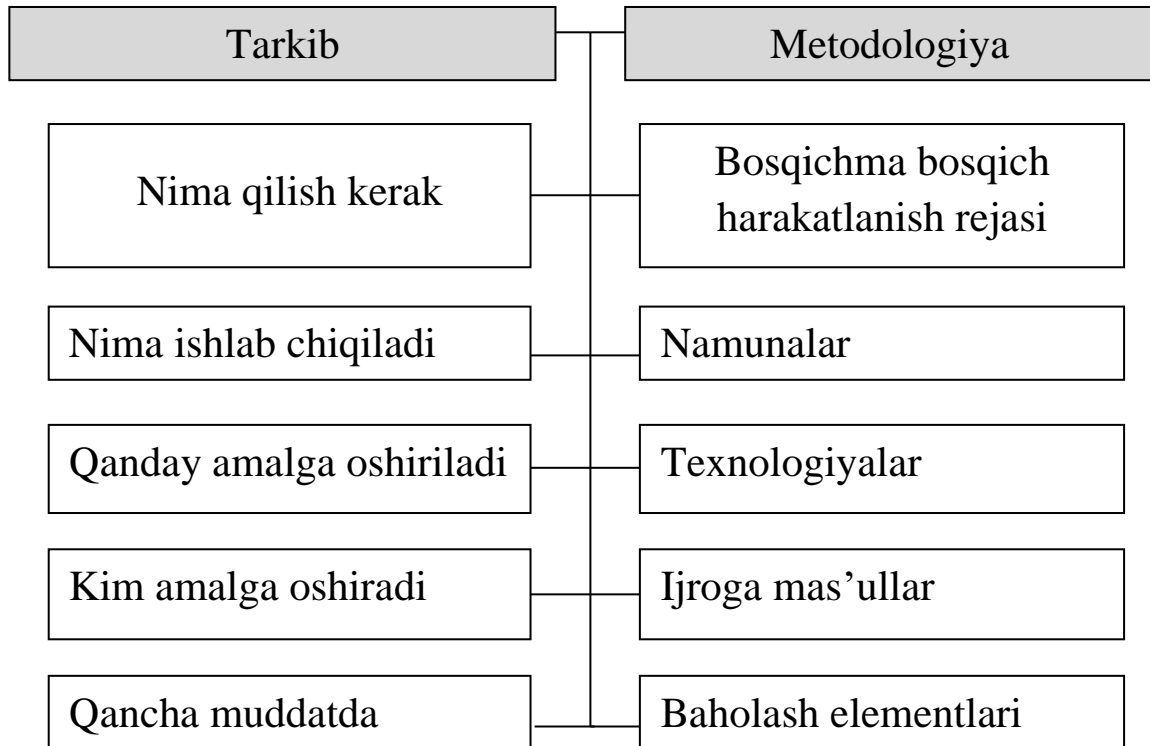
- resurslarni rejalashtirish – qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan resurslarga bo‘lgan ehtiyoj aniqlanadi;

- ma’muriyat – qabul qilingan boshqaruv qarorlarini rasmiylashtirish va tartibli nazorat harakatlariga aylantirish funksiyalari amalga oshiriladi.

Mutaxassislarining fikricha, ko‘plab kompaniyalarda kadrlar hisobini avtomatlashtirish va ish yuritish masalalari yetarlicha yaxshi yo‘lga quyilgan bo‘lsa-da, qolganlari, ayniqsa ma’muriy va boshqaruv funksiyalari juda yomon yuritilmoqda.

Korxonaning biznes jarayonlari samaradorligini oshirish uchun zamonaviy axborot texnologiyalarining imkoniyatlari juda xilma-xildir va ularni amalga oshirish loyihalari korxonaning hayotining turli jabhalariga (odamlar, ish tartibi, texnologik ta’minot) ta’siri tufayli murakkabdir. Bu loyihalar xavflarni sezilarli darajada oshiradi.

Shuning uchun loyiha ishi kuchli, sinalgan va yaxshi tasdiqlangan amalga oshirish metodologiyasiga asoslangan bo'lishi kerak. (1.5-rasm)



**1.5-rasm. Dasturlarni ishlash chiqish ketma-ketligi tarkibi.**

Loyihaning maqsadlari bajariladigan harakatlar va jarayonlar shaklida tashkil etilishi kerak. Har bir jarayon maqsadlarni va ijrochilarga qo'yiladigan talablarni birlashtiradi. Dastlabki bosqichda har bir jarayon uchun quyidagilar kelishib olinishi va belgilanishi kerak:

- jarayon uchun mas'ul shaxslar;
- ijrochining resurslari;
- tekshiruv, muvofiqlashtirish va ish sifatini baholashga jalb qilinadigan, buyurtmachining resurslari;
- hisobot shakllari, davriyligi va to'liqligi.

Ushbu guruhlash ishchi guruhni boshqarish uchun qulaylikni ta'minlaydi.

Loyihaning tezligini maksimal darajada oshirish uchun ish jarayonlarini birinchi bosqichlaridan boshlab amalga oshirish lozim.

Har bir bosqich loyiha bo'yicha aniq maqsadga erishishga imkon beradi va keyingi ishlarni belgilaydi. Bir bosqichda loyiha jamoasi bir nechta loyiha jarayonlarini bajaradi.

Dasturiy ta'minot majmuasini yaratishdan asosiy maqsad inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligini oshirishdan iborat.

Asosiy maqsadga erishish uchun texnik, texnologik, uslubiy, tashkiliy va boshqa sohalaridagi muammolarni hal qilish kerak.

**Texnik jihatdan:**

- maxfiy ma'lumotlarni ruxsatsiz chiqishidan himoya qilishni ta'minlash;
- zarur saqlash hajmiga ega elektron arxivlarni yaratish;
- boshqa korporativ axborot tizimlari va tashqi axborot muhiti bilan o'zaro aloqalarni birlashtirish;
- yagona texnik yechimlar va standart dasturiy ta'minotga asoslangan texnologiyalarni birlashtirish;
- axborotni kiritish va qayta ishlash jarayonini avtomatlashtirish;
- inson resurslarini boshqarish holati to'g'risidagi tezkor ma'lumotlarning to'liqligi va ishonchliligini ta'minlash.

**Texnologik jihatdan:**

- hujjatlarni qisqartirish;
- qo'l mehnatini qisqartirish;
- hujjatlarni yuritish texnologiyasini soddalashtirish;
- hisobot berish;
- qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash;
- malaka oshirish tizimini boshqarish.

**Ishlab chiqarish va iqtisodiy jihatdan:**

- xodimlarni hisobga olish va hujjatlarni tayyorlash bilan bog'liq ishlab chiqarish operatsiyalari uchun mehnat xarajatlarini qisqartirish;
- unumdorlik va mehnat samaradorligini oshirish, hujjatlarni tayyorlash va yetkazib berish xarajatlarini qisqartirish;
- hujjat aylanishiga jalb qilingan xodimlarning mehnat sharoitlarini yaxshilash;

– turli bo‘limlarda ma’lumotlarning takrorlanishini va tegishli xatolarni istisno qilish;

– hujjat aylanishini va hisobot ma’lumotlarini shakllantirishga sarflangan vaqtni qisqartirish;

– xodimlarning malakasini oshirish;

– xodimlar shaxsiy ma’lumotlarining yagona bankini yaratish.

Oxiri, dasturiy ta’minot to‘plami quyidagi natijalarga erishishga imkon beradi:

– hisob-kitob va tahlilning turli sohalarida olingan yagona inson resurslari bazasini yaratish orqali boshqaruv xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirish;

– eskirgan ish uchun mehnat xarajatlarini kamaytirish va tezkor ma’lumot olish imkonini ta’minlash;

– mehnat unumdorligini oshirish;

– inson resurslari faoliyatining rentabelligini oshirish;

– kompaniyaning intellektual aktivlari qiymatini oshirish.

Inson resurslarini boshqarish dasturiy to‘plami quyidagi majburiy xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak (1.6-rasm):

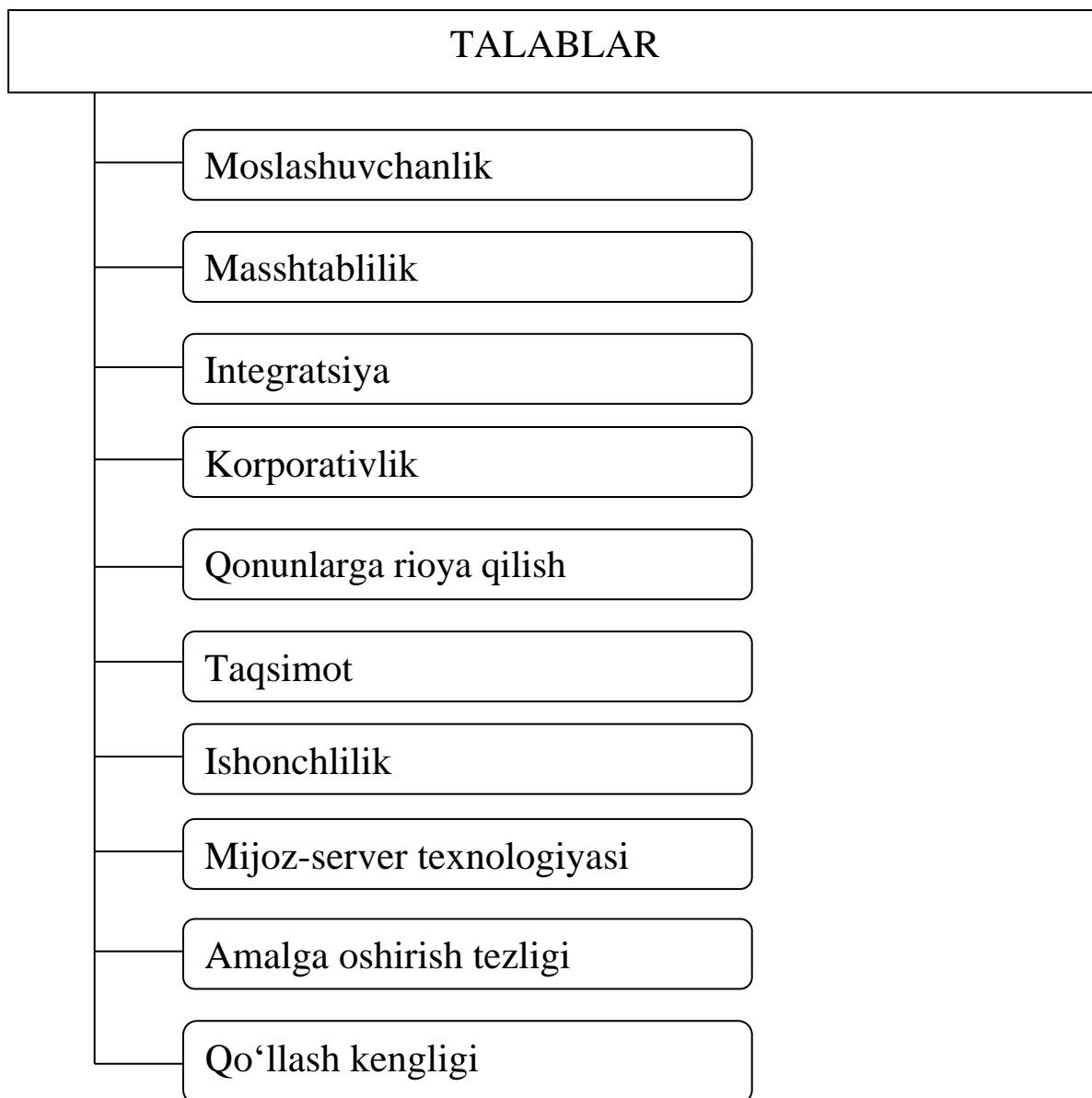
**Moslashuvchanlik** – korxonadagi o‘zgarishlarga muvofiq dasturiy ta’minotda tezkor sozlash imkoniyatlari mavjud bo‘lishi.

**Masshtablilik** – asosiy dasturiy ta’minotda katta o‘zgarishlarsiz korxonada tuzilmasi yaxshilanishi bilan tizimning hisoblash quvvatini o‘zgartirish.

**Integratsiya** – dasturiy ta’minot to‘plami ham avtonom, ham turli moliyaviy tizimlar bilan birgalikda ishlaydi.

**Korporativlik** – bo‘limlarda qayta ishlangan barcha ma’lumotlarni yagona axborot maydoniga birlashtirish imkonini beruvchi manba ma’lumotlaridan optimal foydalanish.





**1.6-rasm. Inson resurslarini boshqarish dasturiy to'plamining majburiy xususiyatlari.**

**Qonunlarga rioya qilish** – kompaniyaning barcha dasturiy mahsulotlari qonunchilikka to'liq moslashtirilishi.

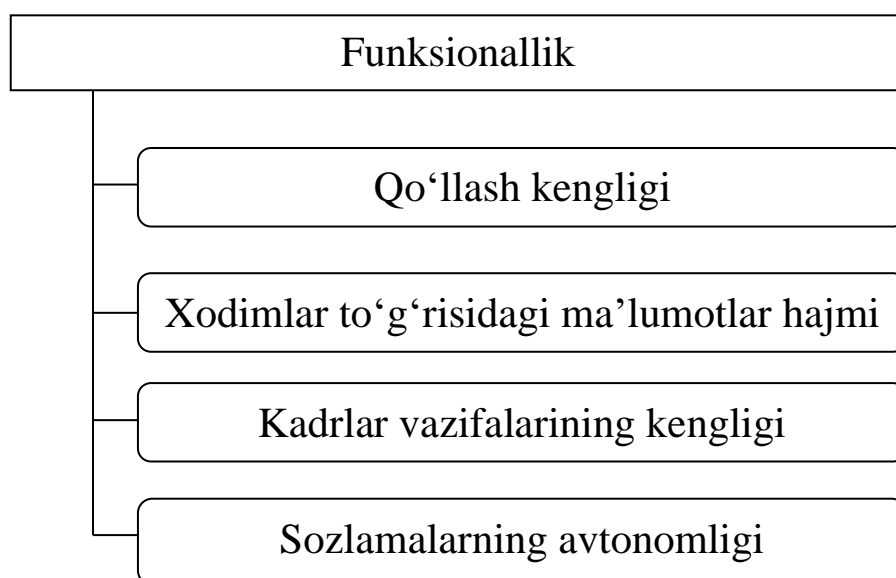
**Taqsimot** – hududiy jihatdan bir-biridan uzoqda joylashgan foydalanuvchilar uchun yagona axborot muhitida ishni tashkil etish.

**Ishonchlilik** – favqulodda holatlarda ma'lumotlarni tezda tiklash.

**Mijoz-server** texnologiyasi – tarmoq yukini sezilarli darajada kamaytiradi va ma'lumotlarni qayta ishlash tezligini oshiradi.

**Amalga oshirish tezligi** – hisobga olish va amalga oshirish belgilangan muddatda bajariladi.

Quyidagi dasturiy ta'minot to'plamida modullarning odatiy funkcionalligi keltirilgan (1.7-rasm). Bu modulni qo'llash har qanday profil va har qanday tarmoq korxonalarida xodimlari to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, hisobga olish va tahlil qilish imkoniyatlarini oshiradi.



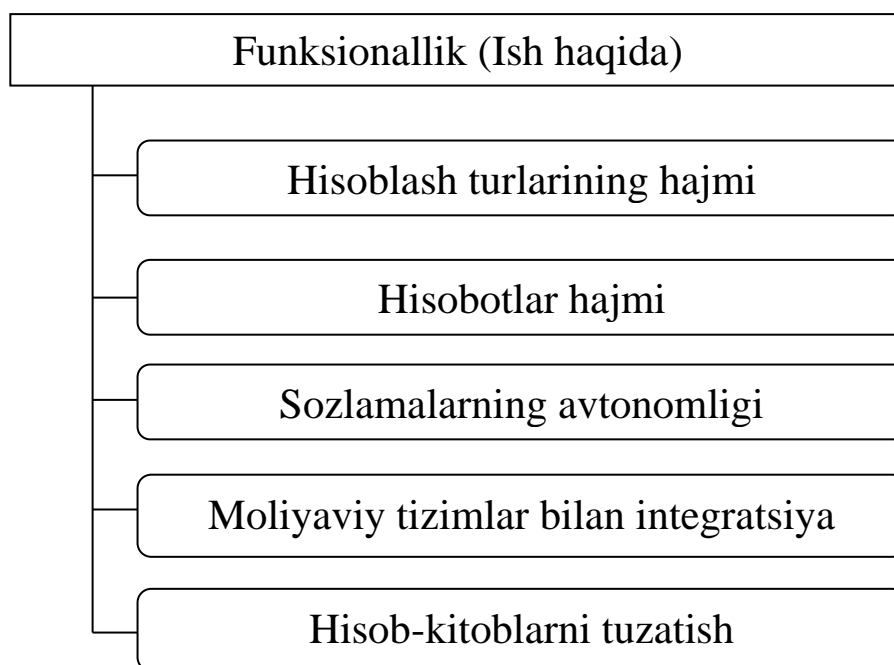
**1.7-rasm. “Xodimlar” dasturiy ta'minot to'plami modulining odatiy funkcionalligi.**

Shuningdek xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar hajmi, korxonada xodimlari haqida keng qamrovli ma'lumotlarni, shu jumladan fotosuratlarini to'plash va saqlash samaradorligini oshiradi.

Kadrlar vazifalarining kengligi quyidagi vazifalarni hal qilishga ko'maklashadi:

- korxonada tuzilmasining tavsifi;
- shtat jadvalini shakllantirish;
- buyruqlar tizimini boshqarish;
- ta'tilni rejalashtirish;
- xodimlar zaxirasini shakllantirish;
- har qanday hisobotlar, ma'lumotlar va shakllarni, shu jumladan statistik ma'lumotlarni yaratish: T-1, T-3, T-4, T-5, T-6, T-8.

**Sozlamalarning avtonomligi** dasturning xizmat ko'rsatish imkoniyatlaridan foydalangan holda, foydalanuvchi dasturlash ko'nikmalariga ega bo'lmasa ham, xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash uchun kerakli miqdordagi jadvallar va ma'lumotnomalarni qo'shishi mumkin.



**1.8-rasm “Ish haqi” dasturiy ta’minot to’plami modulining odatiy funkcionalligi.**

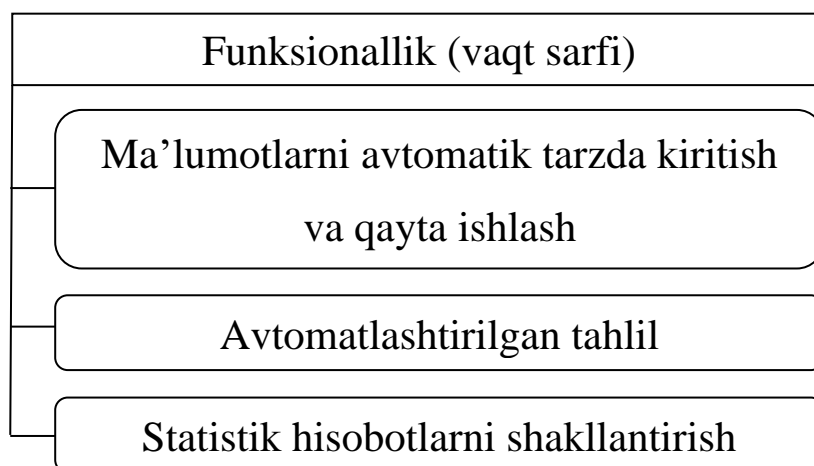
**Hisoblash turlarining hajmi** har qanday turdagi to'lovlar va tejab qolingan pullarni hisoblash: ish haqi, tarif stavkasi, mukofotlar, nafaqalar, ta'tillar, kasallik ta'tillari, moddiy yordam, alimentlar, valutada to'lash, teskari hisob-kitoblar, daromad va pensiya soliqlari va boshqalarni hisobini yuritishda foydalaniladi

**Hisobotlar hajmi** T-49, T-51, T-53 bayonotlari, ro'yxatlar, hisobotlar, T-54 va T-54a shaxsiy hisoblari, kassa farmonlari kabi har qanday chiqish hujjatlarini shakllantirishda foydalaniladi.

Sozlamalarning avtonomligi korporativ foydalanuvchi uchun oson va qonunchilikdagi o'zgarishlarga osongina moslashish imkonini beruvchi moslashuvchan konfiguratsiya tizimi hisoblanadi.

**Moliyaviy tizimlar bilan integratsiya** ish haqi bo‘yicha yakuniy ma’lumotlarni buxgalteriya yozuvlari ko‘rinishida turli moliyaviy tizimlarga eksport qilish imkoniyatini beradi.

**Hisob-kitoblarni tuzatish** hisoblangan, lekin o‘z vaqtida to‘lanmagan summalarni hisobga olish. Ushbu summalar bo‘yicha soliqlarni to‘g‘ri hisoblash va barcha tegishli soliq ma’lumotlarida aks ettirish imkoniyatini beradi



**1.9-rasm. “Vaqt sarfi” dasturiy ta’minot to‘plami modulining odatiy funkcionalligi.**

**Ma’lumotlarni avtomatik tarzda kiritish va qayta ishlash** xodimlar ma’lumotlarini kiritish va qayta ishlashni ta’minlash imkoniyatini beradi.

**Avtomatlashtirilgan tahlil** vaqt turlari va turli analitik xususiyatlar bo‘yicha ishlagan soatlarni tahlil qilib boradi va diagramma ko‘rinishiga olib keladi.

**Statistik hisobotlarni shakllantirish** korxonada xodimlarning o‘rtacha sonini hisoblash. Ma’lumotlarni avtomatik ravishda “Ish haqi” moduliga o‘tkazish imkoniyatini beradi.

**Kompleks ishlarni hisoblash** narxlar tizimi, vaqt standartlari va mahsulot miqdori asosida hisoblanadi.

**Tarixiy ma'lumotlarni shakllantirish** sarflangan vaqtni hisobga olgan holda bajarilgan ishlar bo'yicha uzoq muddatli ma'lumotlarni to'plash.

**Kollektiv daromadlarni takroriy taqsimlash.** Shaxsiy koeffitsientlarni, bajarilgan ish hajmini va ishlagan vaqtni hisobga oladigan moslashuvchan formulalar tizimidan foydalangan holda xodimlar o'rtasida jamoaviy daromadlarni takroriy taqsimlash imkoniyati.

### **1.3. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalaridan foydalanish**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har xil turdagi korxonalar va tashkilotlarning faoliyati boshqaruvni kompleks avtomatlashtirish asosida boshqaruv faoliyatini takomillashtirish sohasida yangi vazifalar va maqsadlarni qo'ydi, ya'ni korxonalarda axborotni boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimlarini tashkil etish.

Inson resurslarini boshqarish axborot tizimi xodimlarni boshqarish, ish haqini hisoblash va to'lash, ish vaqtini hisoblash va ish jarayoni kabi sohalarda biznes jarayonlarini avtomatlashtirish va takomillashtirishga imkon beradigan maxsus dasturiy ta'minot va texnologiyalar to'plamini qamrab oladi.

Ushbu dasturiy ta'minotlar nafaqat turli bo'limlar faoliyatini muvofiqlashtirish, balki xodimlar va boshqaruv o'rtasidagi o'zaro aloqaning turli kanallari:

- shaxsiy o'zaro aloqa;
- telefon;
- internet ishini muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Bundan tashqari, ushbu dastur inson resurslari bo'limi xodimlariga ish haqi, o'qitish, xizmat safarlari va boshqalar uchun budjetlarni eng yaxshi rejalashtirish va nazorat qilish uchun zarur bo'lgan xodim to'g'risidagi to'liq ma'lumotlarga kirish imkonini beradi.

Axborot texnologiyalari, Internet va tarmoqni tashkil etishning barcha turlari, son-sanoqsiz kompyuter dasturlaridan foydalanish nafaqat axborotni tez qabul qilish va qarorlar qabul qilish imkonini beradi, balki ko‘plab fundamental tashkiliy o‘zgarishlarni ham keltirib chiqaradi. Byurokratiya qisqarmoqda, korporatsiyalar o‘rtasidagi samarali aloqaning o‘rni va mexanizmi haqidagi an’anaviy qarashlar qayta ko‘rib chiqilmoqda, moliyaviy bozorlar va investitsiyalar uchun cheksiz imkoniyatlar ochilmoqda, xodimlarning hamjihatligi mustahkamlanmoqda. Axborot texnologiyalari va avtomatlashtirilgan idoralar ta’sirida tashkil etish va boshqarish texnikasidagi o‘zgarishlar quyidagi sohalarda sodir bo‘ladi:

- axborotni qabul qilish;
- tartibga solish;
- saqlash va uzatish tizimini avtomatlashtirish;
- individual boshqaruv funksiyalarini avtomatlashtirish;
- nazorat tizimini takomillashtirish;
- aloqa tizimini rivojlantirish.

Axborot texnologiyalarining rivojlanishi va Internet ko‘lamining kengayishi bilan uning kompaniyalar boshqaruviga ta’siri kuchaymoqda. Mablag‘larni jalb qilish va to‘plash, boshqaruv tajribasi, qarorlar qabul qilish usullari haqida ma’lumot tarqatish, strategik ittifoqlarni shakllantirish, tuzilmalarni markazlashtirish va boshqalar uchun yangi imkoniyatlar mavjud.

Zamonaviy tashkilotning boshqaruv tizimidagi axborot texnologiyalari qabul qilingan qarorlarning asoslilik darajasini, tashkilotni boshqarish bo‘yicha qarorlarni qabul qilishning o‘z vaqtidaligini oshirishga, boshqaruvning turli darajalarida qabul qilingan qarorlarning aniq izchilligini ta’minlashga imkon beradi. Mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarishdan tashqari yo‘qotishlarni kamaytirish va boshqalar.

ERP tizimlari operatsiyalar samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin (buxgalteriya hisobi, to'lovlarni nazorat qilish, hisob-kitob xarajatlari va investitsiyalarning tezroq qaytishi). Ammo ushbu tizimning foydalanuvchilari quyi va o'rta menejerlardir, top-menejerlar vositani olmagan. ERP tizimi strategik boshqaruv vositasi sifatida ishlatilmaydi va ma'lumotlar emas, balki bilim sohasida yotgan kompaniyaning raqobatdosh ustunliklarini ma'lum darajada qo'llab-quvvatlaydi. Asosan yangi imkoniyatlar axborot tizimlarining yangi sinfini – qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimlarini ochadi.

Qarorlarni qo'llab-quvvatlash vositalari ikkita funksiyani yaratadi:

- standart (tipik, o'zgarmas, takrorlanuvchi) yechimlarni to'liq avtomatlashtirish;
- noyob qarorlarni qabul qilish uchun instrumental yordam (to'liq - simulyatsiya - voqelikni modellashtirish va berilgan cheklovlar hamda istiqbollar makonida eng yaxshi alternativallarni yaratish orqali).

Ushbu toifadagi tizimlar uchun bir nechta belgilar mavjud. Birlashtiruvchi konsepsiya «DPS tizimlari (Dynamics Prognozlash va simulyatsiya)» – dinamik prognozlash va simulatsiya).

DFS tizimlari yuqori boshqaruvning strategik va operatsion boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlash uchun mutlaqo yangi vositadir.

Ular kompyuterning afzalliklarini inson tafakkuri bilan birlashtirgan eng yangi avlod hisoblash vositalari – intellektual axborot texnologiyalariga asoslangan. Shunga o'xshash tizimlar, ekspertlarning fikriga ko'ra, ro'yxatdagi kompaniyalarning 2/3 qismi tomonidan qo'llaniladi.

O'zlarining arizalaridan katta foyda oladigan «Fortune-soo».

DFS tizimlari ikkita tizimning imkoniyatlarini birlashtiradi:

1) BI (Business Intelligence – biznes razvedkasi) tizimlari kompaniyaning tashqi va ichki muhitdagi faoliyati samaradorligi to‘g‘risida jamlangan ma‘lumotlarni olish va qabul qilingan qarorlar oqibatlarini hisoblash imkonini beradi;

2) AL tizimlari (Artificial Intelligence – sun‘iy intellekt) yanada murakkab muammolar – prognozlash va optimallashtirishni hal qilishni ta‘minlaydi.

Kelgusi bir necha yil ichida intellektual axborot texnologiyalarini rivojlantirish sharti bilan kompaniyalarning ma‘lumotlarga asoslangan va axborotga asoslangan boshqaruvdan bilimlarni boshqarishga keng ko‘lamli o‘tishi mumkin. Menejerlar uchun asosiy to‘siq – bu yangi boshqaruv paradigmasi va yangi instrumental (axborot) imkoniyatlarini bilmaslik va noto‘g‘ri tushunishdir.

1.10-rasmda bilimlarni boshqarishda kompyuter tizimlari va inson imkoniyatlari o‘rtasidagi bog‘liqlikning umumiy diagrammasi ko‘rsatilgan.

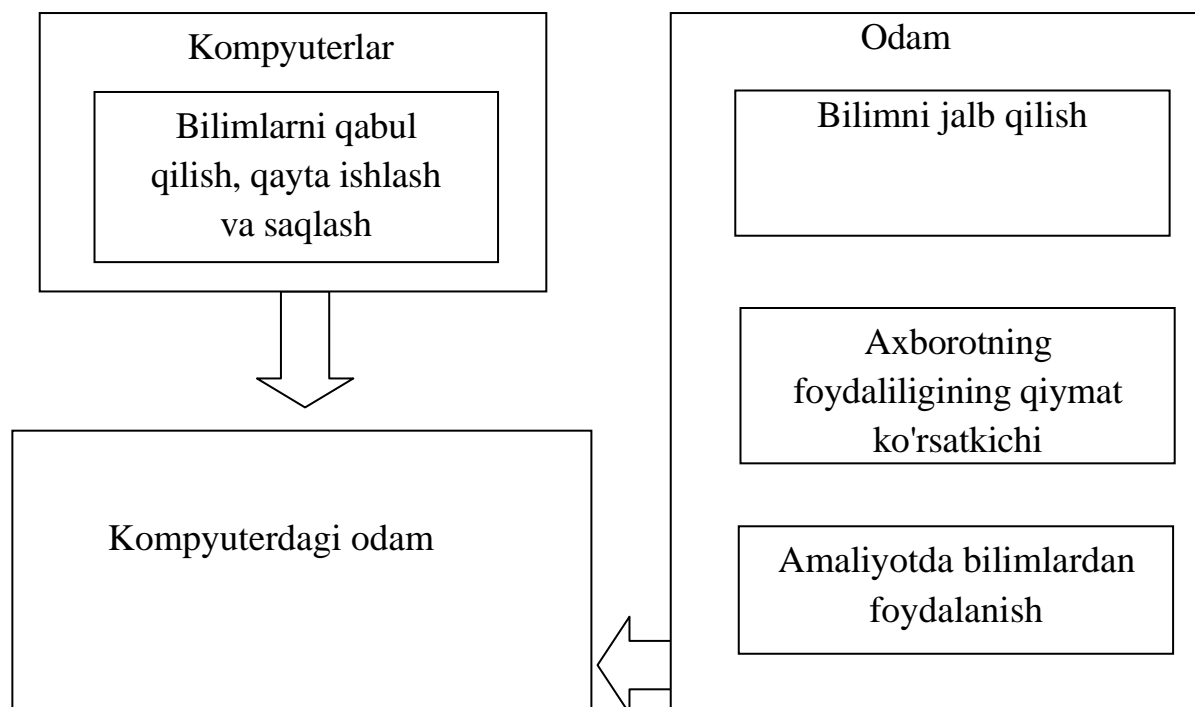
Bugungi kunda ishbilarmonlik qobiliyatiga ega bo‘lgan tadbirkorlar biznes maqsadlariga erishish uchun axborot texnologiyalari (IT) vositalarining kuchini tan oldilar. Bu nafaqat biznes maqsadlariga erishishga yordam beradi, balki ish oqimlarini optimallashtiradi.

Inson resurslarini boshqarish (HRM) tashkilotdagi odamlarni yollash, o‘qitish, rivojlantirish va mukofotlash kabi tadbirlarni o‘z ichiga oladi. Inson resurslarini boshqarish tashkilot xodimlarining shaxsiy va kasbiy rivojlanishi uchun doimiy ta‘lim va o‘quv dasturlarini taqdim etish orqali xodimlarni boshqarish sohasida raqobatbardoshlikka erishishga qaratilgan bo‘lishi kerak.



## 1-jadval

### Axborot tizimlarining imkoniyatlari va bilimlarni boshqarishdagi shaxs o'rtasidagi bog'liqlik<sup>1</sup>.



Internet, mobil aloqa, yangi media va boshqalar kabi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) HR sohasida tashkilotning kadrlar siyosatini amalga oshirishga katta hissa qo'shishi mumkin. Texnologik yutuqlar tashkilotning kadrlar bo'limiga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu kompaniyaga o'zining ichki jarayonlarini, asosiy vakolatlarini, tegishli bozorlarini va umumiy tashkiliy tuzilmasini yaxshilash imkonini beradi.

Inson resurslari birinchi navbatda tashkilotning strategik maqsadlariga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Ushbu strategiyalar tashkilot uchun strategik AT rejasini kiritishga olib kelishi kerak. Bu mahsulotni loyihalash (tadqiqot va ishlanmalar) va IT tizimlari kabi tashkilotning texnologik tizimlarining har qanday rivojlanishi bilan bog'liq faoliyat.

<sup>1</sup> Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский государственный университет им. А. М. Горького»

Axborot texnologiyalari dinamik muhitda ishlaydigan tashkilotlarga ko‘proq ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Bu inson resurslarining samaradorligi va samaradorligini oshirishga olib keladi. Shu sababli, ma’lumotlar bazalarini boshqarish va ishga qabul qilish tizimini takomillashtirish uchun IT ilovasidan foydalanish biznes samaradorligini oshiradi.

Xodimlarni boshqarish falsafasi asosan xodimlarni boshqarish funksiyasi bilan bog‘liq emas. Bu ko‘proq top-menejmentning yetakchilik uslubi, hozirgi korporativ madaniyati va qadriyatlari haqida. Bu tashkilot rahbarining qarashlari haqida. Zamonaviy rahbar odatda xodimlarni boshqarishga zamonaviy yondashuvni talab qiladi va zamonaviy xodimlarni boshqarishni rivojlantirish uchun qulay muhit yaratadi. Bu xodimlarni boshqarishning parda ortidagi falsafasidir.

Tashkilotda xodimlarni boshqarish falsafasiga ta’sir qiluvchi asosiy omillar quyidagilardir:

- yetakchilik uslubi;
- korporativ madaniyat;
- korporativ qadriyatlar.

Agar kerak bo‘lsa, rahbar korporativ madaniyat va HR falsafasini o‘zgartirishga olib keladi. Biroq, inson resurslarini boshqarish sohasidagi innovatsiyalar turli yo‘llar bilan namoyon bo‘lishi mumkin:

- muzokaralar davomida tez va moslashuvchan yechim toping;
- mahsulotlar va xizmatlar uchun yangi g‘oyalarni aniqlash.

Bu kabi innovatsiyalar HRga ijobiy ta’sir ko‘rsatish uchun axborot texnologiyalari bilan to‘ldiriladi. Axborot va kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) inson resurslarini boshqarishga quyidagi muhim ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Ham HR, ham chizikli menejerlar birinchi navbatda biznes muvaffaqiyatidan manfaatdor. Inson resurslarining asosiy vazifasi tashkilotning ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojlarini qo‘llab-quvvatlashdir. HR va chizikli menejerlar o‘rtasidagi strategik

rejalashtirish hozirgi xodimlarni o'qitish, ularni lavozimga ko'tarishga tayyorlash yoki mavjud xodimlarning bilim bazasini to'ldirish uchun yuqori malakaga ega nomzodlarni yollash kerakligini aniqlash uchun kelajakdagi biznes talablari prognozlarini tahlil qilish uchun muhimdir. Shunday qilib, chiziqli menejerlarni IT vositalariga o'rgatish va rivojlantirish liniya menejerlarini bir qator yetakchilik vazifalariga tayyorlaydi.

Boshqaruvni to'ldiruvchi, samaradorlik va samaradorlikni oshirishi mumkin bo'lgan HR IT vositalari, bu butun tashkilotning muvaffaqiyatiga olib kelishi mumkin. Misol uchun, Success Factors Solutions kompaniyasi hozirda butun dunyo bo'ylab ishlab chiqarish quvvatlariga ega Hilton Worldwide uchun HR IT iqtidorlarini boshqarish vositasini ishlab chiqdi.

Tashkilotlar hozirda lavozimga eng yaxshi nomzodlarni topish uchun onlayn ish portallaridan foydalanmoqda. Bu jarayon Internetdan foydalanish orqali samarali bo'ldi, chunki ko'pchilik taklifdan xabardor bo'lib, shuning uchun samarali xodimlarni yollash ehtimoli ortadi.

Ish beruvchilar har bir xodimning ishi, martaba va shaxsiy rivojlanishiga oid barcha kerakli ma'lumotlarni Internetdagi portal-larda taqdim etishlari mumkin.

AT qo'llanilganda ma'lumotlarni boshqarish osonlashadi va u qog'ozsiz bo'ladi. Ko'p monoton ishlar endi qo'lda bajarilmaydi. Bu ish samaradorligi va mahsuldorligini oshiradi. Tashkiliy samaradorlik barqaror va beqaror muhitda o'z vaqtida biznes muvaffaqiyatiga olib kelishi mumkin. Juda xilma-xil bo'lmagan va juda ko'p takrorlanadigan ishlar xodimlarga yoqmaydi va oxir-oqibat past ushlab turish yoki ish faoliyatini kamaytirishga olib keladi.

Ishlash ma'lumotlari agar ular onlayn bo'lsa va hamma uchun ochiq bo'lsa, xodimlar IT HR vositalaridan foydalangan holda tanqidiy tahlil qilinishi mumkin.

Ishbilarmonlik qobiliyatiga ega bo'lgan tadbirkorlarning ta'kidlashicha, mijozlarga yaqinlik, operatsion samaradorlik va ilg'or texnologiyalar orqali tashkilot faoliyatini oshirish mumkin. Mijozlarning ehtiyojlarini moslashtirish va ajoyib mijozlar misollarini taqdim etish orqali qondirish kerak. Buning uchun tashkilotlar bir martalik mahsulotlar to'plamini taqdim etish va biznesni takomillashtirilgan mahsulot hamda xizmatlar bilan diversifikatsiya qilish uchun IT HR vositalaridan foydalanadilar.

Muhim foyda olish mumkin, chunki IT vositalari yordamida turli xil hisobotlarni yaratishi mumkin. Maqsadlar bo'yicha boshqaruvni amalga oshirish va inson resurslari axborot texnologiyalari vositalari orqali ishtirokchi boshqaruv uslubini qo'llash orqali tashkilot samaradorligini oshirish mumkin. Tashkilot rahbariyati korxonaga egalari oldida tashkilotning faoliyati va yutuqlari uchun javobgardir.

Tashkiliy o'zgarishlar muqarrar bo'lganligi sababli, muhim muvaffaqiyat omillari va asosiy ishlash ko'rsatkichlarini qayta ko'rib chiqish va samaradorlikni oshirish uchun tegishli AT HR vositasini ishlab chiqish kerak. Sifatli ishlarni bajarish va sifatli natijalarni taqdim etish tashkilot faoliyatini yaxshilaydi.

Karyera rejalashtirish vositasi butun dunyo bo'ylab muvaffaqiyatli ishbilarmonlarga o'z shaxsiy rivojlanishi va martaba o'sishi bilan birga xodimlarining yo'llarini boshqarishga yordam beradigan o'rganish va bilimga asoslangan tizimdir. Ish faoliyatini baholash va martaba oshirish xodimlarni samarali va samarali ishlashga undashning asosiy omili bo'lishi mumkin. Tashkilotdagi samaradorlikni o'lchash va mukofotlash tizimlari ustuvorlik, ya'ni nima muhim va nima unchalik muhim emasligi haqidagi tasavvurni belgilaydi. Shu sababli, HR samaradorligini ishonchli o'lchash tizimi tashkilot uchun juda muhim bo'lgan IT vositasidir. Tizim ishonchli bo'lishi kerak, shunda odamlar unga tayanishi mumkin. Kompensatsiya tizimlari menejerlar va boshqa xodimlar uchun mukofotlar IT HR vositalarida saqlangan ishlash maqsadlariga asoslanishi uchun o'zgartirilishi kerak.

Xodimlar HR IT vositalari ma'lumotlar bazasiga muvofiq kerakli xatti-harakatlar va natijalar asosida ishlaganliklari uchun mukofotlanishi kerak.

Korporativ madaniyat va korporativ qadriyatlar xodimlarni boshqarish falsafasining chegaralarini belgilaydi. Xodimlarni boshqarish korporativ madaniyatga zid bo'lishi mumkin emas. Bu madaniyatning tabiiy qismi bo'lishi kerak. HR falsafasi o'zgargan taqdirda, HR jamoasi korporativ madaniyatga ta'sir qilishni boshlashi kerak. Bundan tashqari, uni sozlash kerak. Korporativ madaniyatni o'zgartirish menejment va HR o'rtasidagi hamkorlikdagi harakatdir. Jonli misollarni o'zgartirish orqali o'zgarish bo'lishi kerak. Xodimlar o'zgarishlarni tabiiy ravishda kuzatib boradilar.

Axborot tizimlari bozori turli darajadagi tashkiliy rivojlanish darajasidagi va faoliyatning turli sohalaridagi kompaniyalarda xodimlarni boshqarish va biznes jarayonlarini optimallashtirishning dolzarb muammolarini hal qilish uchun dasturiy mahsulotlarning keng assortimentini taklif etadi.

Ichki bozorda mavjud bo'lgan dasturiy mahsulotlarni quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

- **Murakkab axborot tizimlarining bir qismi sifatida kadrlarni boshqarish modullari.** Bunday modullar kompleksning bir qismi sifatida ham (masalan, ERP tizimlari) va mustaqil ishlashi mumkin. Xodimlarni hisobga olish va ish haqini hisoblashning standart funksiyalaridan tashqari, ushbu tizimlar xodimlarni boshqarishning barcha elementlarini qo'llab-quvvatlaydi: ishga olish, o'qitish, baholash, motivatsiya, loyihalarni boshqarish va boshqalar. Bundan tashqari, ushbu axborot tizimlari xodimlar budjetini shakllantirish va nazorat qilish, xodimlarni rejalashtirish, Internet orqali qo'llab-quvvatlash, fikr-mulohazalarni va boshqa ko'p narsalarni amalga oshirish imkoniyatini beradi. Bunday murakkab tizimlarga misol sifatida SAP, Oracle, BAAN, Scala, Navision kiradi.

(G‘arbiy), Galaxy, Parus, 1C, BOSS, Best-Pro (ruscha). Tizimlarni o‘rnatish soni yuzlab va minglab, G‘arbiy tizimlar – birlik va o‘nlab. Moliyaviy ma‘noda vaziyat aksincha: rus ishlab chiqaruvchilarining sotuv hajmi, eng yaxshisi, o‘n millionlab dollarlarda, G‘arbda esa o‘nlab milliardlarda o‘lchanadi.

• **Xodimlarni hisobga olish bo‘yicha maxsus dasturlar.** Ko‘pgina HR tizimlari faqat HR avtomatlashtirish uchun mo‘ljallangan. Bunday dasturlar juda ko‘p va ularning barchasi juda o‘xshash, bu xodimlarni hisobga olish qoidalari va shakllarini aniq tartibga solish bilan izohlanadi. Ushbu tizimlarning aksariyati avtonom emas, balki ish haqi tizimi bilan birgalikda ishlaydi.

Rossiya bozorida shubhasiz yetakchilar Moskva kompaniyasining «1C» dasturlari («1C: Xodimlarni boshqarish 8.0», «1C: Ish haqi va xodimlar 7.7»). Ular Rossiya qonunchiligiga moslashtirilgan, ishlab chiqaruvchi kompaniya tomonidan yaxshi yordamga ega (yangilash, maslahatlar, funkcionallikni rivojlantirish). Robertson & Blooms kompaniyasining HRB tizimi, ko‘p funksiyali G‘arb tizimi o‘zini yaxshi isbotladi. Shuningdek, u Rossiya qonunchiligiga yaxshi moslashtirilgan. Ushbu dasturiy mahsulotlar konfiguratsiyaga kiritilgan funkcionallik doirasida mijoz-kompaniyaning individual talablarini inobatga olgan holda tizimni sozlash vositalariga ega («1C» o‘rnatilgan obyektga yo‘naltirilgan tilga ega, «HRB» – bu kompaniyaning belgilangan biznes-jarayonlariga muvofiq qabul qilish, o‘tkazish, ishdan bo‘shatish kabi xodimlar tartiblarini moslashtirishga imkon beruvchi maxsus algoritm tili).

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

Inson resurslarini 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. Axborot texnologiyalari qanday qulayliklarni yaratadi?
2. Axborotlashtirishning qanday jarayoni mavjud?
3. Qanday axborot dasturlarini bilasiz?

## **II BOB. INSON RESURSLARINI REJALASHTIRISH VA ELEKTON JADVALINI TUZISH**

- 2.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati.
- 2.2. Inson resurslarini rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari.
- 2.3. Rejalashtirishga oid elektron jadvallar tuzish.
- 2.4. Inson resurslarini strategik rejalashtirish.

### **2.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati**

**Inson resurslarini rejalashtirish** – personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

Inson resurslarini 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 raqobatbardoshligini, 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.

Hozirgi vaqtda hamma joyda ham inson resurslarini 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, inson resurslarini rejalashtirish korxonaning o'z personaliga nisbatan mas'uliyati ifodasi ham hisoblanadi.

**Inson resurslarini 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).

Kadrlarni rejalashtirishni amalga oshirish uchun quyidagilar talab etiladi:

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

2. Inson resurslarini rejalashtirishda ustuvorlik beradigan yoʻnalish tanlash. Tajriba rejalashtirishni personal ehtiyojini belgilash, ularni jalb etish yoki ishdan boʻshatishdan boshlash, keyinchalik buni personaldan foydalanish va kadrlarni rivojlantirish, sarf-xarajatlarni rejalashtirish bilan toʻldirish maqsadga muvofiqligini koʻrsatmoqda.

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

4. Inson resurslarini rejalashtirish qanchalikta baqalashtirilgan boʻlishi haqida qarorga kelish. Bu korxonaga turiga bogʻliqdir. Ishlab chiqarish vazifalarini hal etish uchun zarur boʻlgan xodimlar malakasi qanchalik turlicha boʻlsa, reja sanalariga shunchalik tabaqalashgan holda aniqlik kiritilishi lozim.

5. Ish oʻrinlari, boshqaruv organlari, kadrlar va statistikaga taalluqli axborot materiallari.

**Kadrlarni rejalashtirishning vazifalari** asosan quyidagilardan iborat:

- kadrlarni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;

- inson resurslarini rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bogʻlash;

- inson resurslari xizmatining reja guruhi va korxonaga reja guruhi oʻrtasida samarali oʻzaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;

- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga koʻmaklashadigan qarorlarni hayotga tatbiq etish;

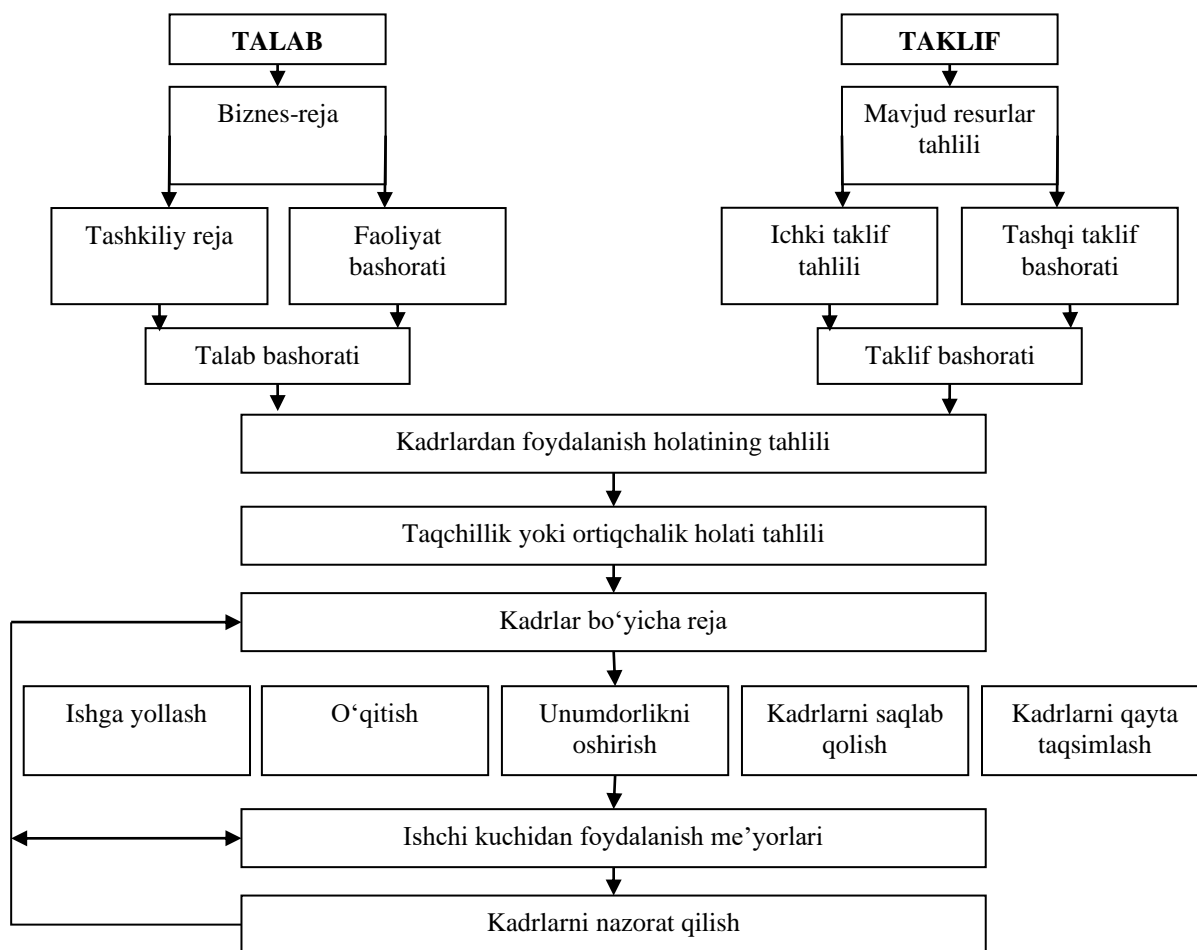
Ushbu maqsad va vazifalar korxonaga kerakli malakaga ega zarur miqdordagi inson resurslarini topish hamda saqlab turish, oʻz personalini salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki yetishmasligi oqibatida paydo boʻladigan muammolarni oldindan koʻra bilishni koʻzlaydi.

## 2.2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

Korxonada yoki firmalarda kadrlarga boʻlgan ehtiyojni rejalashtirish oʻzining dolzarbligi bilan ajralib turadi.

Kadrlarni rejalashtirish jarayoni (2.1-rasm) tashkiliy reja tuzishdan boshlanadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga boʻlgan talabni koʻpaytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxona, yangi boʻlim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi boʻlinmalarga berish va boshqalar) mumkin boʻlgan tashkiliy reja mufassal boʻlishi lozim.

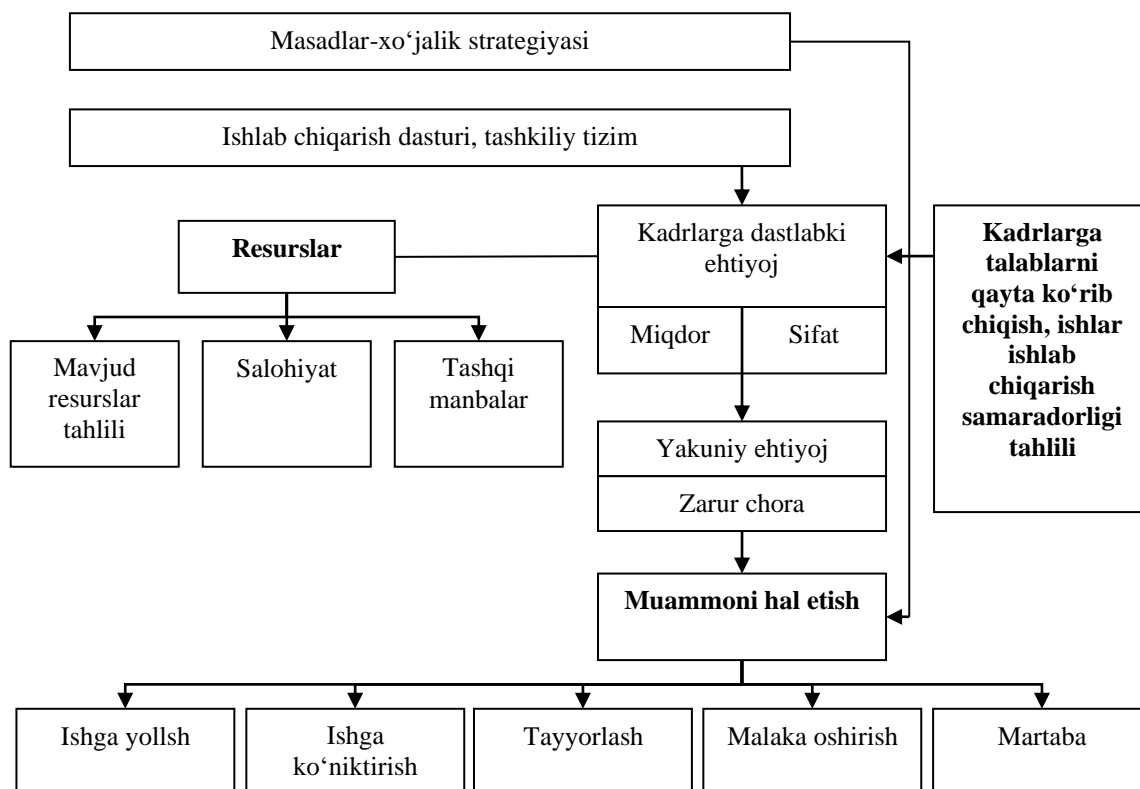


2.1-rasm. Inson resurslarini rejalashtirish jarayonining mazmuni.

Bundan tashqari, rahbariyat oʻz personali ish sifatini 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 (2.2- rasm) iboratligidan dalolat beradi.



**2.2-rasm. Kadrlarni rejalashtirishning umumiy chizmasi.**

**Birinchi qism — kadrlarni 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 sifatini (bilim, tajriba, ko‘nikma darajasi) aniqlaydi.

**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 personalni resurslarini baholashning bir qancha yoʻnalishlari oʻz aksini topgan.

**Uchinchi qism — muammoni hal etishdir.** Unda qoʻyilgan barcha savollarga javob boʻladi. Yaʼni mavjud resurslarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish talablarini amalga oshirish ishga yollash, ishga koʻniktirish, tayyorlash va malaka oshirish, martaba (lavozimda vertikal va gorizonttal siljitish), ishdan boʻshatish boʻyicha dasturlar yaratiladi.

Mazkur maʼlumotlar kadrlarni boshqarish xizmatida muntazam ravishda toʻplanib, umumlashtirib va tahlil etib borilsa, kadrlarni rejalashtirish masalalarini hal etishda juda qoʻl keladi.

Korxonada ish oʻrinlari toʻgʻrisidagi maʼlumotlar ham ish oʻrinlarini tahlil etish asosida toʻplanib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bunda ushbu jihatlarga eʼtibor qaratilishi kerak:

- ish oʻrnining tasnifi va nomlanishi;
- ish oʻrnining texnik jihatlari (mazmuni, vositasi, mehnatni tashkil etish);
- talab etiladigan malaka (umumiy taʼlim, kasb taʼlimi, kasb tajribasi);
- jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, koʻrish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit taʼsiri);
- psixologik talablar (ishning bir xilligi, eʼtiborlik, jamoada ishlashga moslashuv va boshqalar);
- shtatlar jadvali (personal miqdori);
- boshqaruv organlari tavsifi;
- boshqaruv organlarining tashkiliy boʻysunishi;
- lavozimlarni oʻrindoshlik asosida toʻldirish rejasi

### **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‘ldirmoqda<sup>2</sup>.

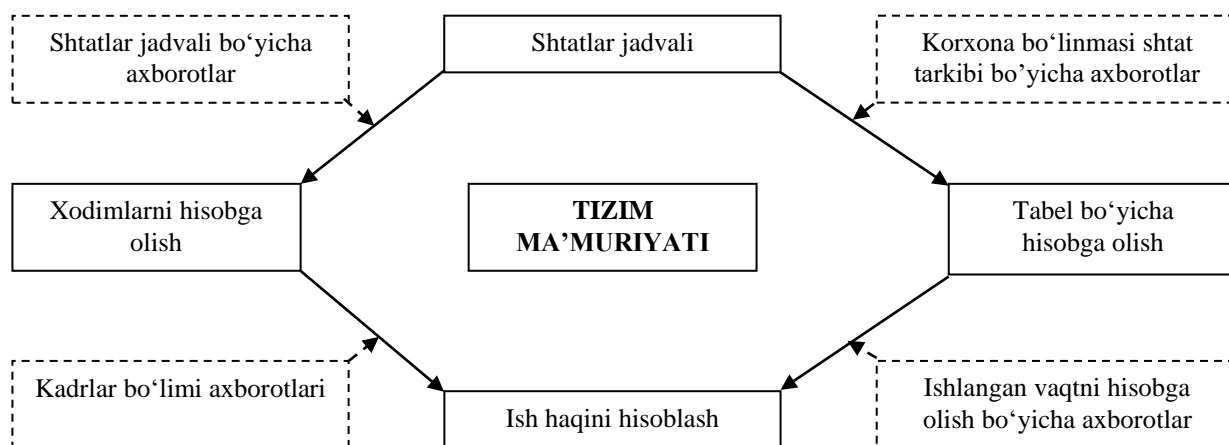
Mazkur tizimlardan foydalanilgan holda quyidagi natijalarga erishish mumkin:

- buyruqlar hamda personalga oid hujjatlar aylanmasini qo‘llab-quvvatlash asosida oqilona kadrlar siyosatini o‘tkazish;
- har qanday korxon 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;
- korxon va tashkilotdagi boshqa dasturiy tizimlar bilan integratsiyalash imkoniyati;
- yuqori tashkilotlar davlat organlari uchun hisobotlarni shakllantirish.

Mazkur tizimning funksional chizmasi quyidagi ko‘rinishda (2.3-rasm) bo‘lishi mumkin.

---

<sup>2</sup> Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999



**2.3-rasm. Inson resurslarini 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 haqiqiy-ligi 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 yollash 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 korxonalar (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. Korxonalar 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) kadrlar 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) kadrlarni 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‘lumotlardan 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 aniklash, uning oldi olinishi;
- shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saqlashda ma‘lumotlarning yaxlitligini;
- ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muhofaza qilishn
- 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.

## **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

**Inson resurslarini rejalashtirish** – personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

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.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. “Kadrlarni hisobga olish” modulini izohlab bering.
2. Shtatlar jadvalini izohlab bering.
3. Kadrlarni rejalashtirishda axborot texnologiyalarining o‘rni.
4. Kadrlarni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini tushuntirib bering.

### **III BOB. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA KADRLARNI IZLASH, TANLASH VA SHAKLLANTIRISH**

- 3.1. Tarmoqlar yordamida kadrlarni izlash tartibi.
- 3.2. Inson resurslarini shakllantirishning nostandart shakllari.
- 3.3. Inson resurslarini tanlash qoidalari.

#### **3.1. Tarmoqlar yordamida kadrlarni izlash tartibi**

Bugungi kunda Internet tarmog‘ining jadal rivojlanganligi bu sohada ham qator ijobiy o‘zgarishlarga olib keldi. Tarmoqqa ulangan har bir inson ish izlash maqsadida tashrif buyurgan bo‘lsa, bugun uz domenidagi saytlardan respublikamizning istalgan hududi bo‘yicha bo‘sh ish o‘rinlari bo‘yicha ma’lumotlarni olish mumkin. Shuningdek ushbu veb saytlar o‘z navbatida korxonalar va tashkilotlarning HRmenejerlari uchun ham kadr topish imkoniyatlarini oshiradi.

Ular quyidagilar:

- 1) <https://www.olx.uz/oz/>
- 2) <https://myjob.uz/>
- 3) <https://tashkent.hh.uz/>
- 4) <https://ishkop.uz/>
- 5) <https://tashkent.gorodrabot.uz/>
- 6) <https://uzjobs.uz/>
- 7) <https://uz.jooble.org/>
- 8) <https://www.rabota.uz/>
- 9) <https://flagma.uz/ru/vacancies>

← → ↻ olx.uz/oz/

🔍 ☆ 🏠 🌐 📱

🏠 **olx** E'lon berish

📄 Xabarlar ❤️ 👤 Mening profilim

02 | PY

🛒 Bolalar dunyosi 🛒 Kochmas mulk 🛒 Transport 🛒 Ish 🛒 Hayvonlar 🛒 Uy va bog' 🛒 Elektr jihozlari 🛒 Xizmatlar 🛒 Moda va stil

🛒 Bolalar dunyosi 🛒 Kochmas mulk 🛒 Transport 🛒 Ish 🛒 Hayvonlar 🛒 Uy va bog' 🛒 Elektr jihozlari 🛒 Xizmatlar 🛒 Moda va stil

> Barcha e'lonlarni ko'rib chiqish ...da ish

- > Chakana savdo-sotuvlar > Transport-logistika > Qurilish > Barlar-restoranlar
- > Yurisprudentsiya-va-buhgalteriya > Qo'riqlash-xavfsizlik > Uy xodimlari > Gozallik-fitness-sport
- > Turizm-dam olish-o'yinlar > Ta'lim > Madaniyat-san'at > Tibbiyot-farmatsiya
- > It-telekom-kompyuterlar > Kochmas mulk > Marketing-reklama-dizayn > Ishlab chiqarish-energetika
- > Kotibiyat-Axo > Karyerani boshlash, talabalar > Xizmat ko'rsatish > Boshqa mashg'ulotlar
- > Qisman bandlik

🌕

Bu sayt Cookie fayllarni ishlatadi. Brauzeringizda Cookies'ni sozlashingiz mumkin. Ko'proq ma'lumot olish.

Qabul qilish

3.1-rasm <https://www.olx.uz/oz/> veb sayti

- 10) <https://imirjobs.uz/>
- 11) <https://tashkent.salexy.uz/rabota>
- 12) <http://professionals.uz/vacancy/search>
- 13) <https://ish.mehnat.uz/>
- 14) <https://obiavo.uz/tashkent/rabota/>
- 15) <https://2work.uz/>

<https://www.olx.uz/oz/> veb sayti O‘zbekistonda birinchi raqamli e‘lonlar servisi hisoblanadi. Ushbu veb sayt online bozor vazifasini bajaradi. Ya’ni, mahsulot sotuvchi va xizmat ko‘rsatuvchilarni online tarzda bir-birlarini topishlariga ko‘maklashadi. Shuningdek online mehnat bozori vazifasini ham bajarib, ish beruvchi va ishga yollanib ishlovchilarni online tarzda tezkor uchrashtiradi (3.1-rasm).

Korxonalar va tashkilotlarning HR menejerlari o‘zlariga kerakli bo‘lgan kadrlarni qidiruv funksiyasidan foydalanib, mavjud e‘lonlar yordamida hech bir qiyinchiliksiz topa olishlari mumkin.

<https://sitechecker.pro/> veb saytining ma’lumotlariga ko‘ra hozirda olx.uz veb saytiga tashrif buyuruvchilar soni oyiga o‘rtacha 4427333 ming nafarni tashkil etmoqda. Tashrif buyuruvchilarning 94,5% respublikamizda qolgan ulushlari esa boshqa mamlakatlarga to‘g‘ri kelmoqda.

<https://myjob.uz/> sayti O‘zbekistonning dastlabki ishbilarmon tarmoqlardan biri hisoblanadi. Uning qulay imkoniyatlaridan biri - bu ro‘yxatdan o‘tgan milliy iqtisodiyotning turli jabhalarida faoliyat yuritayotgan ishchi-xodimlar bilan muloqot qilish imkonini beradi.

myjob.uz

Рус O'zb Eng | Войти Регистрация

Ищу работу | Ищу сотрудника | Каталог компаний | Рубрикатор вакансий | + Добавить резюме | + Добавить вакансию

## Работа найдется для каждого


80 вакансии | 25 106 резюме | 17 678 компании

Поиск | Ташкент | Вакансии | Найти

Расширенный поиск

★ Популярные вакансии

СП ООО "BIZNES UNITED" Бухгалтер всего 3 вакансии	СП ООО "BIZNES UNITED" Ресепшионист всего 3 вакансии	СП ООО "BIZNES UNITED" Официант всего 3 вакансии	"IN TIME" Менеджмент по прода... всего 1 вакансия
		INVEST PEOPLE'S HEALTH Региональный менед... всего 3 вакансии	



3.2-rasm. <https://myjob.uz/> veb sayti



Ish qidirayotganlar o‘z imkoniyatlaridan kelib chiqib, mamlakatimiz hududida ushbu sayt orqali ishbilarmonlik aloqalarini o‘rnatishlari mumkin (3.2-rasm).

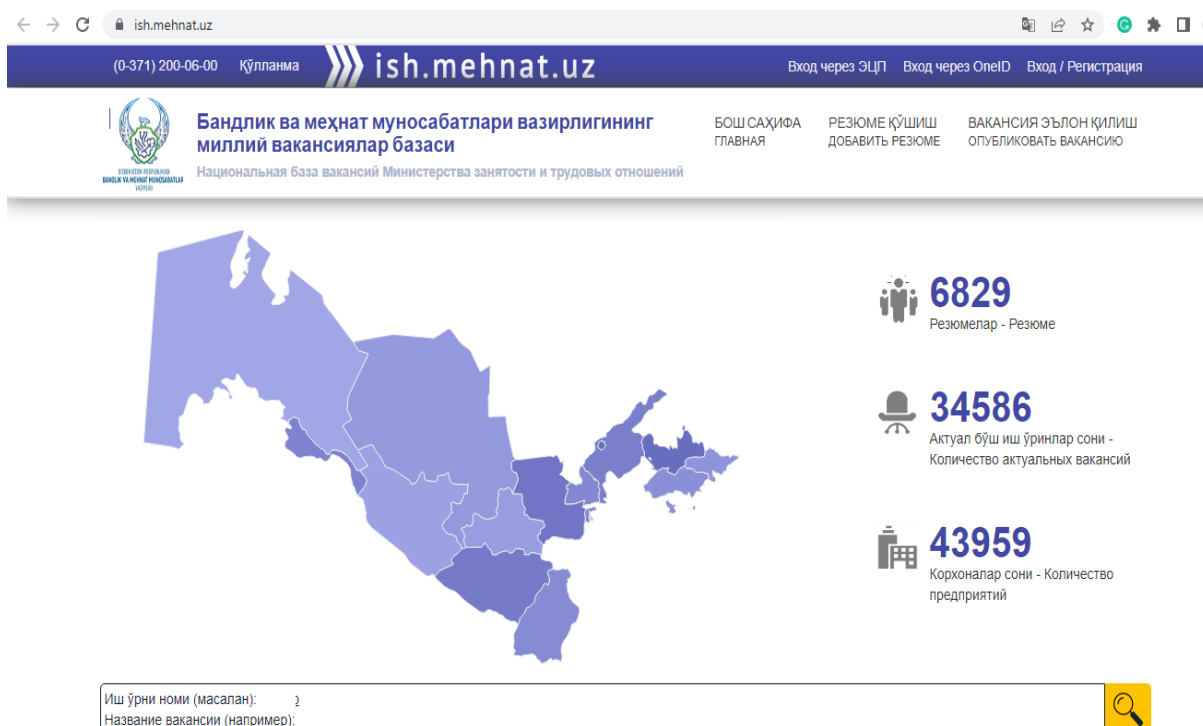
Buning uchun, foydalanuvchi o‘zi haqidagi ma’lumotlarni to‘ldirib jo‘natishi va javob olishi kerak bo‘ladi. Unda respublika doirasida bo‘sh ish o‘rinlarini topish, aniqlash va muloqot o‘rnatishni amalga oshirish mumkin.

Hozirgi kunda <https://myjob.uz> veb saytiga 25 mingdan ortiq rezyumelar kiritilgan. Shuningdek 17 mingdan ortiq ish beruvchi korxonalar veb saytdan ro‘yxatdan o‘tgan.

[www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining rasmiy sayti. Unda ish bilan band bo‘lmaganlar va ish izlovchilar uchun aholining imkoniyati cheklangan qatlami uchun ishga joylashuv, kasbiy ta’lim va aholining ish bilan band bo‘lmagan qatlamini qayta tayyorlash, ish beruvchilar va xodimlar uchun ma’lumotlar ba’zasi shakllantirilgan.

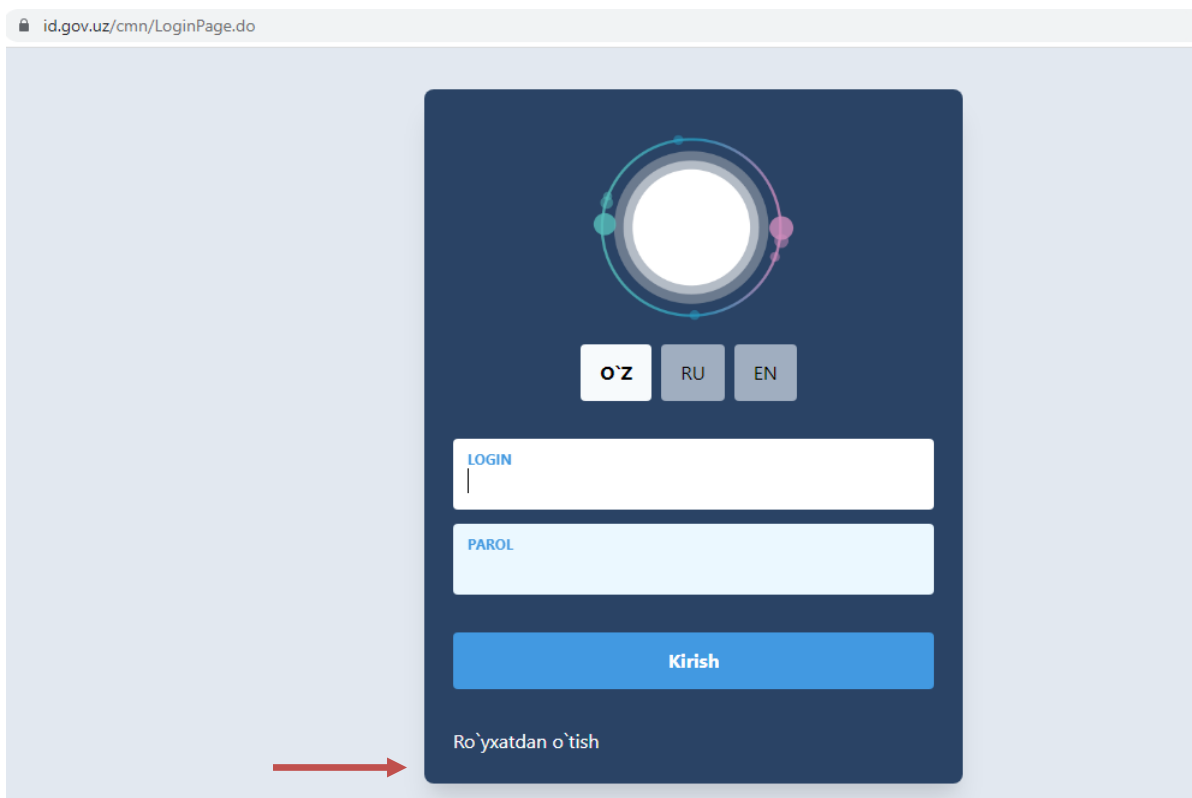
[www.ish.mehnat.uz](http://www.ish.mehnat.uz) saytida ham ish izlash mumkin bo‘lib, qidiruv natijasida o‘zingizga ma’qul topgan ish o‘rnini aniqlasangiz, uning manzili, rahbariyatining qabul kunlari haqidagi ma’lumotlarga ham ega bo‘lasiz (3.3-rasm). Rasmda ko‘rinib turganidek, ish.mehnat.uz veb saytida ham kerakli bo‘lgan kadrlarni topish maqsadida 43959 ming korxonalar va tashkilotlar ro‘yxatdan o‘tgan. Bo‘sh ish o‘rinlari soni esa 34 mingdan ko‘p ekanligini ko‘rishimiz mumkin.

Korxonalar yoki tashkilot bo‘sh ish o‘rinlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni ish.mehnat.uz milliy vakansiyalar ba’zasiga yo‘llashi mumkin. Buning uchun id.gov.uz yagona indentifikatsiya tizimidan Davlat soliq organlari tomonidan olingan Elektron raqamli imzo (ERI) orqali ro‘yxatdan o‘tish talab etiladi. Ushbu qadamlar ketma-ketligini ko‘rib chiqamiz.



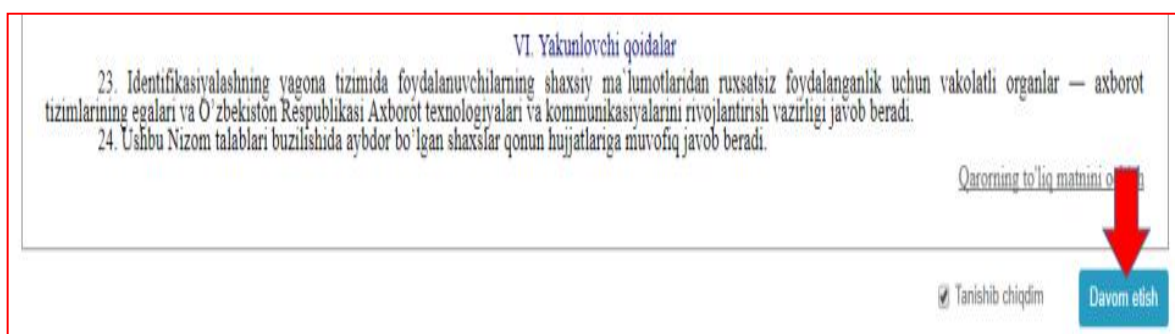
### 3.3-rasm. www.ish.mehnat.uz veb sayti.

Vakansiyalar bazasida kirish tugmasi ustiga bossangiz monitoringizni o‘ng qismida id.gov.uz Yagona indentifikatsiya tizimidan ro‘yxatdan o‘tish menyusi paydo bo‘ladi (3.3-rasm). Shu menyu orqali One ID Indentifikatsiya yagona tizimdan ro‘yxatdan o‘tish imkoniyatiga ega bo‘lasiz (3.4-rasm).



**3.4-rasm. 1-qadam One ID Indentifikatsiya yagona tizimdan ro'yxatdan o'tish.**

Keyingi qadam Nizom bilan tanishib chiqqanlikni tasdiqlang va davom etish tugmasini bosing (3.5- rasm).



**3.5-rasm. 2-qadam Nizom bilan tanishib chiqqanlikni tasdiqlash bosqichi.**



Keyingi bosqich Shaxsiy ma'lumotlarni tasdiqlash. Bunda shaxsiy ma'lumotlaringizni tekshirib chiqing, to'liq bo'lmasa to'ldiring va Keyingisi tugmasini bosing.

* Familiya	TU...EV
* Ism	S...
Otasining ismi	... O'GLI
* Jinsi	<input checked="" type="radio"/> erkak <input type="radio"/> ayol
* Tug'ilgan sana	16/02/1996
Tug'ilgan joyi	... ВИЛОЯТИ
Tug'ilgan mamlakati	УЗБЕКИСТАН
Millati	УЗБЕКУЗБЕЧКА
Fuqaroligi	УЗБЕКИСТАН
Kim tomonidan berilgan	... ИЙ РОВД ... ОБЛАСТИ
Berilgan sanasi	...
Amal qilish muddati	03/12/2022

\* belgilangan maydonlarda ma'lumotlarni kiritish lozim

Orqaga **Keyingisi**

### 3.8-rasm. 5-qadam. Shaxsiy ma'lumotlarni tasdiqlash.

Keyingi qadam Murojaat ma'lumotlarini kiritish. Bunda quyidagilarni amalga oshiring:

- login tanlang;
- parol qo'ying (Eslatma. Tanlagan parolingiz sonlar ishtirokida bo'lishi maqsadga muvofiq);
- elektron manzilingizni kiriting;
- telefon raqam kiriting (Eslatma. Tizimda tel. raqam bir marotaba foydalaniladi) va tasdiqlash kodini yuborish tugmasini bosing;
- telefon raqamga kelgan kodni Tasdiqlash paroli maydoniga kiriting va keyingisi tugmasini bosing.

* Login	11
* Parol	.....
* Parolni tekshirish	.....
* Doimiy turar joy manzili	БИЛОЯ ТУМАНИ
Vaqtinchalik turar joy manzili	Viloyat
* Elektrkon pochta manzili	@.uz
Elektron pochta orqali xabarnomalar olish istaysizmi?	<input checked="" type="checkbox"/> Elektron manzil orqali xabarnoma olishni xohlash yoki xohlamasligingiz uchun tanlang
Avtomatik tarzda ro'yxatdan o'tish Himoya kodi	79610
* Telefon Raqami	+998 93-2- Identifikatsiya va xabarlar uchun uyali telefon raqam
* Tasdiqlash paroli	673483

\* belgilangan maydonlarda ma'lumotlarni kiritish lozim

Orqaga **Keyingisi**

### 3.9-rasm. 6-qadam. Shaxsiy ma'lumotlarni tasdiqlash.

Sizning ro'yxatdan muvaffaqiyatli o'tganligingiz to'g'risidagi xabar quyidagi ko'rinishda bo'ladi (3.10-rasm).

* Doimiy turar joy manzili	БИЛОЯ ТУМАНИ
Vaqtinchalik turar joy manzili	Viloyat
* Elektrkon pochta manzili	siroj@mi
xabarnomalar olish istaysizmi?	<input checked="" type="checkbox"/> Elektro n tanlang
matik tarzda ro'yxatdan o'tish Himoya kodi	450
* Telefon Raqami	+998 93-2- Identifikatsiya va xabarlar uchun uyali telefon raqam
* Tasdiqlash paroli	

**Xabarnoma**

Поздравляем, вы зарегистрировались в Единой Системе Идентификации One ID. Ваш логин siroj111.

**Yopish/Tugatish**

**Tasdiqlash kodni yuborish**

### 3.10-rasm. Ro'yxatdan muvaffaqiyatli o'tganlik to'g'risida xabar.

Yuqoridagi qadamlarda [www.ish.mehnat.uz](http://www.ish.mehnat.uz) milliy vakansiyalar bazasidan ro'yxatdan o'tish tartibi ko'rib chiqildi.

Dunyo mamlakatlarida shunday veb saytlar borki ular xalqaro darajada ish beruvchi va ishga yollanib ishlovchilarni uchrashtiradi. Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi bir necha kasb egalari uchun

vazifalarni masofadan turib bajarish imkoniyatini yaratmoqda. Shuningdek ba'zi kasb egalar doimiy korxonada emas, balki bir yoki bir necha marta yollash evaziga korxonalarda faoliyat yuritishmoqda.

### **3.2. Inson resurslarini shakllantirishning nostandart shakllari**

So'nggi vaqtlarda inson resurslarini ishga yollashning nostandart shakllari rivojlanib bormoqda ya'ni, ish beruvchilar xodimlarni asosiy shtatga ishga yollab emas, balki bir necha vazifani bajarish uchun nostandart shaklda shartnoma tuzmoqdalar.

Hozirda "frilans" termini juda mashhur bo'lib bormoqda. Frilanser (inglizcha free – bo'sh; lancer – ishchi) o'rta asrlarda yollanma jangchi ma'nosini bildirgan. Ular yuk tashishgan, kerakli odamlarni qo'riqlagan, janglarda qatnashgan va bularni hammasi uchun yaxshigina pul olgan. Frilanserlar, kimning puli ko'p bo'lsa, o'sha tomon uchun jang qilganlar. Hozirgi zamonaviy "bo'sh ishchilar" jang uchun klaviatura, sichqoncha, planshet va internetga o'xshashlarni ishlatishadi.

Frilanser ish beruvchining doimiy ishchi-xodimi sanalmaydi, bir martalik vazifalarni bajaradi, evaziga kelishilgan pulini oladi. Buyurtmachi (ish beruvchi) bilan masofadan turib bog'laniladi, ko'p hollarda ijtimoiy tarmoqlar orqali, elektron pochta, Vkontakte, instagram, telegram va hokazo.

Frilanserlarning ish joyini oladigan bo'lsak, bizning vaqtda bu bozorga o'xshash joyni esga soladi, buning asosi esa birjalar bo'lib, u yerda ish beruvchilar o'zlarining takliflarini (ishlari, vazifalari) e'lon qilishadi, frilanserlar esa takliflar orasidan o'zlariga ma'qul bo'lgan ishni qidirib topadilar.

Agar ikkala taraf ham barcha ishga oid savollar bo'yicha bitta bitimga kela olishgan bo'lsa, u holda topshiriqni bajarishga kirishish mumkin. Agarda yo'q bo'lsa, har doim taklifni inkor qilish imkoniyati mavjud. Bugungi kunda frilanserlar tomonidan aksariyat hollarda quyidagi kasb sohalari bo'yicha xizmatlar ko'rsatiladi:

- dasturchi (IT);
- dizayner (web-dizayn, illustratsiya);
- kopirayter (kopirayt, rerayt, tarjima qilish);
- SEO-mutaxassis (saytlarni yurgazish);
- 3D-modellashtirish bo‘yicha mutaxassislar;
- poligrafiya mahsulotlari bo‘yicha verstalshik;
- marketolog (reklamachi);
- injener, arxitektor;
- outsorser, konsultant, kouch (biznes trener);
- fotograf, ilustrator.

Ushbu xizmat turi egiluvchan bandlik shakli sifatida jahonda o‘z o‘rnini topgan.

Ushbu yo‘nalishda ko‘plab ish o‘rinlari va ish izlayotganlar haqida ma’lumot beruvchi veb saytlar ham mavjud (3.11-rasm).

Bandlikning bu kabi nostandart shakllaridan foydalanishni qo‘llab-quvvatlash natijasida birinchidan, mehnat bozorida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini yuqori darajada biladigan inson resurslari paydo bo‘ladi, ikkinchidan raqobat muhitining kuchayishi natijasida xizmat ko‘rsatish sohasida yuqori sifat darajasini ta’minlashga imkon yaratiladi.

Frilanserlar internet tarmoqlarida boshqa ish qidiruvchilarga nisbatan faolroq bo‘ladilar. Chunki ular odatda ish beruvchilar bilan mehnat shartnomalarini ham online tarzda tuzishadi. Hozirda frilanserlar uchun xorijiy davlatlardagi korxonalar bilan ham shartoma tuzish imkoniyati mavjud. Ish beruvchilar uchun ham Frilanserlarni ishga yollash birmuncha qulayliklarni yaratadi. Bu holat qisman ish haqiga sarflanadigan xarajatlarni tejaydi



# Найди работу мечты

Профессия, должность или компания

Найти работу

Я ищу сотрудника



337 589  
резюме

5 065  
вакансии

11 567  
компаний



3.11 -rasm <https://tashkent.hh.uz/> veb sayti

Yuqorida nomlari ko‘rsatilgan internet saytlaridan foydalanish foydalanuvchi uchun quyidagi muammolarning oldini olish imkonini beradi:

- vaqt;
- moliyaviy mablag‘;
- ortiqcha ovoragarchilik;
- behuda urinish;
- kutish;
- anglashilmovchiliklar;
- asabbuzarlik;
- ruhiy tushkunlik;
- o‘ziga ishonmaslik.

Chunki internet sayti orqali ish qidirayotgan va ish beruvchi qachon, qayerga, qanday kabi savollarga javob topa oladi. Bu uch savolning yechimi yuqorida sanab o‘tilgan psixologik holatlarning oldini olishga imkon yaratadi. Asosiysi, mehnat bozoriga ilk marotaba kirib kelayotganlar internet saytlaridan to‘g‘ri va oqilona foydalana olishlari kerak. Sababi noqonuniy ravishda tashkil etilgan, noto‘g‘ri berilgan axborotlarning jabrlanuvchilariga aylanib qolishlari ham ehtimoldan xoli emas.

### **3.3. Rekruting faoliyatini axborotlashtirish**

Korxonada va tashkilotlarda rekruting xizmatlarini axborotlashtirish kerakli bo‘lgan xodimlarni topish jarayonini soddalashtiradi va tezlashtiradi.

Rekruting faoliyati – ish qidirayotgan shaxslarni ishga joylashtirish va ish beruvchilar uchun kadrlar tanlash bilan bog‘liq rekruting xizmatlarini shartnoma asosida ko‘rsatish bo‘yicha yuridik shaxs faoliyatidir. Lekin korxonada va tashkilotlarda rekruting agentliklariga murojaat qilmasdan o‘zlarining HR departamentida axborot texnologiyalari asosida ushbu rekruting xizmatlarini yo‘lga

qo'yishlari mumkin. Bu korxonaning kadrlarni qidirish, saralash va tanlashga sarflaydigan mablag'larini tejashga xizmat qiladi.

Korxonada rekruting bo'limi yoki bunga mas'ul shaxsning asosiy vazifasi quyidagilar hisoblanadi:

- korxonada uchun kerakli bo'lgan kadrlarni axtarib topish;
- korxonada uchun munosib kadrlarni saralash;
- korxonada uchun munosib kadrlarni tanlash;
- xodimlarni ishga moslashtirish.

Yuqoridagi vazifalarni axborotlashtirish esa ish jarayonini samaradorligini oshiradi. Hozirda ushbu vazifalarni amalga oshirishning innovatsion usullari mavjud. Ular orasida hozirda ommalashayotgani usul bu telegramm messejeridagi botlardan foydalanishdir. Telegramm botlar korxonaga ishga kirmoqchi bo'lgan nomzodlarni avtomatik tarzda saralaydi.

Dasturchi tomonidan telegramm botning sozlamasi ishlab chiqiladi. U quyidagilarni qamrab oladi:

- korxonada haqida qisqacha ma'lumot;
- nomzodlarning anketasini yig'ish qismi;
- nomzodlarni saralash maqsadida belgilangan test, topshiriq va savollar (mutaxassislik savollari, IQ testlar, muammoga yechim topish bo'yicha keys-topshiriqlar);
- mehnat shartlari bilan tanishtirish qismi.



Botlar avtomatik tarzda ma'lumotlarni saqlaydi va xabarni istalgan vaqtda korxonaning rekruting bo'ladi yoki ma'sul shaxsga

yetkaza oladi. Ular yirik ma'lumotlar bazasini ham o'zida saqlay oladi. Bir vaqtning o'zida bir necha nomzodlarni saralay oladi. Xuddi shunday ushbu botda ishtirok etgan ish qidirayotganlar ham qisqa vaqt va ortiqcha ovoragarchiliklarsiz korxonaga shartlari, ishga munosib yoki munosib emasligi haqida tezkor ma'lumotlarga ega bo'ladilar.

Ishga kirmoqchi bo'lgan nomzodlarga qulaylik yaratish va kerakli kadrlarni qidirishning yana bir qulay usuli bu agar mavjud bo'lsa korxonaga va tashkilotlarning veb saytidan foydalanish hisoblanadi. (3.12-rasm). Korxonaning shaxsiy veb saytlari ishonchni oshiradi

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

УНИВЕРСИТЕТ ТАЪЛИМ ИЛМ-ФАН ЎАМКОРЛИК ТАЛАБАЛАР ҲАЁТИ АБИТУРИЕНТЛАРГА

Асосий > Бўш Иш ўринлари

### Бўш иш ўринлари

Жаҳон иқтисодиёти кафедраси профессори <b>Кафедра</b> 7 801 604 - 8 694 558 UZS 16-December, 2021 22:00 387	Банк иши ва инвестициялар кафедраси профессори <b>Кафедра</b> 7 801 604 - 8 694 558 UZS 16-December, 2021 21:59 312	Маркетинг кафедраси профессори <b>Кафедра</b> 7 801 604 - 8 694 558 UZS 16-December, 2021 21:55 3
Туризм ва сервис кафедраси профессори <b>Кафедра</b>	Амалий математика кафедраси профессори <b>Кафедра</b>	Инглиз тили кафедраси профессори <b>Кафедра</b>

3.12-rasm. TDIU rasmiy veb saytida bo'sh ish o'rinlari e'loni

Korxonada yoki tashkilotlarning veb saytlarida ish beruvchilar tomonidan quyidagi jihatlarni yoritish maqsadga muvofiq:

- lavozim uchun malakaviy talablar;
- lavozim majburiyatlari;
- tanlovda nomzodlarga ustuvorlik beriladigan alohida jihatlari.

Namuna sifatida TDIU ning rasmiy veb saytida belgilangan talablarni ko‘rib chiqamiz.

**Lavozim uchun malakaviy talablar:**

- tegishli ixtisoslik bo‘yicha ilmiy daraja (PhD yoki iqtisodiyot fanlari nomzodi)/(DSc yoki iqtisodiyot fanlari doktori) yoki ilmiy unvonga (dotsent)/(professor) shuningdek, tegishli mutaxassislik bo‘yicha xorijiy mamlakatlarning falsafa doktori (Ph.D)/ Fan doktori (DSc) yoki unga tenglashtirilgan boshqa ilmiy daraja va unvonlarga ega bo‘lishi;

- davlat tilini, shuningdek, xorijiy tillar, shu jumladan rus yoki ingliz tillarini mukammal bilishi;

- zarur bo‘lgan kasbiy va tashkilotchilik qobiliyatlariga, faoliyat turi va vakolatlari doirasida tegishli bilim hamda ko‘nikmalar (pedagogik mahorat, jamoa va talabalar bilan ishlay olish)ga ega bo‘lishi.

**Lavozim majburiyatlari:**

- o‘quv jarayoniga yangi pedagogik va axborot texnologiyalarini joriy etib borish;

- dars beradigan fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy ishlarini rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish;

- dars beradigan fan bo‘yicha mashg‘ulot turalrini sifatli olib borish;

- talabalarni mustaqil ishlarini tashkil etish va rejalashtirish;

- o‘quv jarayonini ilm-fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi doirasida olib borish;
- ilmiy-tadqiqot faoliyatini doimiy olib borish;
- professor-o‘qituvchilar va talabalarning ilmiy tadqiqot ishlarini tashkil etish va amalga oshirish, olingan natijalarni o‘quv jarayoniga tatbiq etish;
- talabalarning ma’naviy va axloqiy sifatlarini rivojlantirishda ishtirok etish;
- o‘rnatilgan lavozim yo‘riqnomasining boshqa talablarini bajarish.

**Tanlovda nomzodlarga ustuvorlik beriladigan alohida jihatlar:**

- mutaxassisligi bo‘yicha xalqaro nufuzli (QS Top 1000) oliy ta’lim muassasasini tamomlagan yoki unda faoliyat yuritganligi;
- xalqaro nufuzli (QS Top 1000) oliy ta’lim muassasasida malaka oshirgan ëki stajirovka o‘taganligi;
- xalqaro loyihalarda rahbar ëki a‘zo sifatida ishtirok etganligi;
- IELTS/TOEFL sertifikatiga egaligi (B2, C1, C2);
- SCOPUS va WEB OF SCIENCE bazalariga kiritilgan nufuzli jurnallarda maqola chop etganligi va “h-index”ga egaligi;
- ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish sohasida xususiy biznes tashkil etganligi yoki yuqori natijalarga ega bo‘lganligi.

Yuqoridagi talablar ma’qul bo‘lsa rezyumi topshirish mumkin bo‘ladi (3.13-rasm).

## Ариза топшириш

Исмингиз  
Исмингиз

Фамилянгиз  
Фамилянгиз

Шарифингиз  
Шарифингиз

Туғулган санангиз  
ДД.ММ.ПТТГ

Жинсингиз  
 Эркак  Аёл

Миллатингиз  
Миллатингизни танланг

Телефон рақамингиз  
+998 00 000 00 00

Электрон почтангизни киритинг  
Электрон почтангизни киритинг

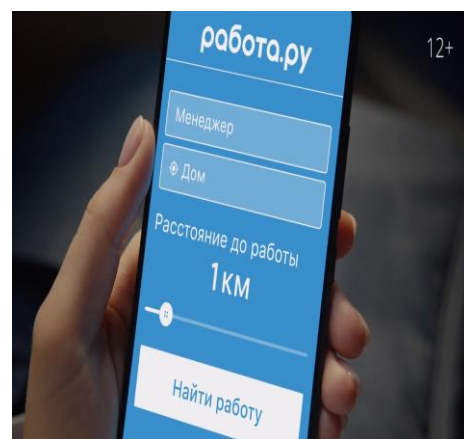
Лавозим  
Лавозим

Яшаш манзилингиз  
Яшаш манзилингиз

Расмингиз (3x4)  
Расмингиз (3x4) Юклаш

### 3.13-рasm. TDIU ga rezyumi topshirish.

Navbatdagi innovatsion usul bu yuqorida ko‘rib chiqilgan ish topishga ko‘maklashuvchi veb saytlarning mobil ilova versiyasini yaratishdir (3.14-рasm).



### 3.14-рasm. Ish qidirishga ko‘maklashuvchi mobil ilovalar.

Hozirda mobil telefon foydalanuvchilarining 85-90 foizi android va ayfon platformasida ishlovchi mobil telefonlardan foydalanadilar. Barcha veb saytlarning mobil ilovalari yaratilishi ish qidiruvchilarga yanada qulay imkoniyatlarni yaratadi. Chunki endi internetga ulangan kompyuterni qidirishga hojat yo‘q. Respublikamizda har 100 ta oiladan 47 ta oila shaxsiy kompyuterlar bilan ta’minlangan. Har 100 ta oilaga 234 ta mobil telefon to‘g‘ri kelmoqda. Shu sababli ham ilovalar muhim ahamiyatga ega.

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

Bugungi kunda Internet tarmog‘ining jadal rivojlanganligi bu sohada ham qator ijobiy o‘zgarishlarga olib keldi. Tarmoqqa ulangan har bir inson ish izlash maqsadida tashrif buyurgan bo‘lsa, bugun uz domenidagi saytlardan respublikamizning istalgan hududi bo‘yicha bo‘sh ish o‘rinlari bo‘yicha ma’lumotlarni olish mumkin. Shuningdek ushbu veb saytlar o‘z navbatida korxonalar va tashkilotlarning HRmenejerlari uchun ham kadr topish imkoniyatlarini oshiradi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar:**

1. Inson resurslarini izlashning qanday tezkor usullari mavjud?
2. Inson resurslarini shakllantirishning qanday nostandart shakllarini bilasiz?
3. Rekruting faoliyati qanday tartibda axborotlashtiriladi?
4. Rekruting faoliyati deganda nimani tushunasiz?



## **IV BOB. KADRLARNING MEHNAT VA IJRO INTIZOMINI BOSHQARISH**

- 4.1. Kadrlarning mehnat intizomini mustahkamlashning mohiyati.
- 4.2. Mehnat va ijro intizomini buzish turlari va sabablari.
- 4.3. Mehnat va ijro intizomini mustahkamlash chora-tadbirlari.

### **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. Hozirda tashkilotlarning ijro intizomini nazorat qiladigan portal faoliyat yuritmoqda (4.1-rasm).



#### **4.1-rasm “ijro.gov.uz” ijro intizomi idoralararo yagona elektron tizimi.**

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 normallashtirishning 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;
- 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 singdirish 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 korxonalarini va bolalar muassasalari qoniqarsiz ishlashini ham ko'rsatish mumkin. Bundan tashqari shaxsiy uyushqoqlik, yurish-turishiga va qiladigan ishga javobgarlik hissini sezdirilmagan, tarbiya ko'rmagan xodimlar ham uchraydi.

Mehnat va ijro intizomi buzilishi sabablarining tahlili bu intizomni mustahkamlash yuzasidan olib boriladigan ishning asosiy

yoʻnalishlarini belgilashga imkon beradi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat intizomini saqlash va mustahkamlashda, odatda, uchta asosiy uslub qoʻllaniladi. Bu uslublar tarbiyalash va ishontirish, halol va pokiza mehnat uchun ragʻbatlantirish, mehnatni ongli ravishda buzganlik uchun jazo choralaridir.

Demak, korxonalarda ongli intizomni tarbiyalash yuzasidan olib boriladigan ishning shakl va uslublari xilma-xil boʻlishi va ularning hammasidan toʻla foydalanish lozim. Bunda faqat jazo choralariga tayanib ish koʻrishga ham, intizombuzarlarga nisbatan tamomila liberallik koʻrsatishga ham yoʻl qoʻyish yaramaydi.

Jazo tarafdorlari intizombuzarlarga qarshi rahmsiz va murosasiz kurash olib borishni, ular oʻzlarini oqlash uchun koʻrsatgan vajlarga eʼtibor bermaslik va ularga shafqat qilmaslikni, soʻz bilan emas, qattiq choralar orqali tarbiya berishni taklif qiladilar. Jazo tarafdorlari katta-kichik hamma masʼuliyatlar intizom masalasida talabchanlik va murosasizlikni muttasil oshirib borishi kerak, deb hisoblaydilar. Ularning fikricha, bu tadbirlarning taʼsiri va natijadorligini kuchaytirish uchun mehnat toʻgʻrisidagi qonunlarga mehnat intizomini buzuvchilarni qattiq jazolashni, ishga kelmagan yoki ishga mast boʻlib kelgan xodimni, soʻzsiz, ishdan haydashni koʻzda tutadigan baʼzi oʻzgarishlar kiritish lozim. Ular intizombuzarlarni (ayniqsa, surunkasiga) mukofotlardan mahrum qilish, taʼtilni faqat qishda berish, ishga chiqmaganligi natijasida yuzaga kelgan zararlarni toʻlatish va hokazo tadbirlar koʻrish kerak, deb hisoblaydilar.

Tabiiyki, intizomni buzgan har bir shaxs oʻz qilmishi uchun maʼlum maʼmuriy yoki ijtimoiy jazoga tortilishi lozim va yuqorida koʻrsatilgan jazo choralaridan baʼzilarini ularga nisbatan tatbiq etish ham mumkin. Ammo talabchanlik oʻrniga rahmsizlik ishlatilmasligi kerak. Ehtiyotsizlik bilan qoʻllanilgan qattiq jazo choralari intizomni mustahkamlash ishiga zarar keltirishi ham mumkin, jazo choralari bilangina ish koʻradigan 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 uchastkasidagi javobgarligini oshiradi, jamoa mehnatining tartibligini vujudga keltiradi.

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 choralari 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 choralari 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. Hodimlar 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, 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 tabora yangi shakllarini taqozo etmoqda.

Hodimlarni 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 hamda 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.

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosalar**

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 intizomini buzilishi korxonada samaradorligiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
4. Mehnat intizomi deganda nimani tushunasiz?
5. Mehnat intizomi buzilishlarining asosiy turlarini sanab bering.



## **V BOB. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA IJRO INTIZOMI**

- 5.1. Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga doir talablar.
- 5.2. Kadrlar boshqaruvini hujjatlar bilan ta'minlash.
- 5.3. Jamoa va mehnat shartnomalari.
- 5.4. Boshqaruv qarorlari va ularni ta'sirchanligi.
- 5.5. Kadrlar bo'yicha hisob va hisobotni tashkil etish.
- 5.6. Mehnat intizomini boshqarishni tashkil etish.
- 5.7. Ish vaqtidan foydalanish hisobini yuritishni tashkil etish.

### **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 sonini qisqarishiga olib kelmadi, aksincha, ish yuritish bilan bog'liq ishchilar sonining ko'payishiga olib keladi. Zero, boshqaruv xodimlari sonining oddiy o'sishi ijobiy samarani bermasa, kadrlar xizmati ish yuritish bo'yicha tashkiliy masalalarni yechish uchun katta kuch talab etiladi.

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

***birinchidan***, kadrlar bo'limining faoliyatini tashkiliy jihatdan to'g'ri tuzish va hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha eng unumli shakllarni tanlab olish;

***ikkinchidan***, alohida ijrochilar va bo'linmalar o'rtasida ularning malakasi bo'yicha vazifalarni to'g'ri ajratish, zamonaviy ish yuritish usullarini tatbiq etish. Bu masala me'yoriy hujjat, standart, lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish va joriy etish yo'li bilan hal etiladi.

Kadrlar xizmatidagi inspektorlar va referentlarning lavozim yo'riqnomasini to'g'ri ishlab chiqishga alohida e'tibor berish lozim;

***uchinchidan***, kadrlar xizmati ishchilarining mehnatini to'g'ri me'yorlash. U ishchilarning har biri ish joyida normal mehnat qizg'inligi sharoitida ish kuni, hafta, oy va yil davomida ishchilarning normal mehnat yukini ta'minlashga xizmat qiladi, har bir ishchining faoliyatini baholashga yordam beradi;

***to'rtinchidan***, kadrlar xizmati xodimlarning malakasini oshirish va mehnat madaniyatini doimiy ravishda oshirish. Ushbu jarayonni tashkil etish kadrlar xizmati menejerining to'g'ridan to'g'ri majburiyati hisoblanadi. U ham bevosita ishlab chiqarishda ishdan ajralgan yoki ajralmagan holda kurslarni tashkil etish, ham ishchilarni institut, universitet va boshqa tashkilotlarga malaka oshirish kurslariga yuborish hamda amaliyot o'tash, shu jumladan xorijiy korxonalar va tashkilotlarda amaliyot o'tashni tashkil etish yo'li bilan amalga oshiriladi;

***beshinchidan***, ish joylarini unumli tashkil etish va qulay mehnat sharoitlarni ta'minlash. Har bir kadrlar bo'limi xodimining ish joyi mutaxassisning aqliy va jismoniy harakatlari ishda noqulayliklardan qutilish emas, balki mehnat vazifalarni bajarishga yo'naltirish maqsadida munosib ravishda tashkil etilishi lozim.

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 qoidalarni o'rnatish maqsadida mazkur organlar tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir.

Farmoyish – muayyan masalalarni yechish maqsadida rahbar shaxsan o'zi (avvalombor davlat boshqaruvining kollegial (bamaslahat) organi) tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Odatda uning amal qilish muddati cheklangan va faqatgina tor doiradagi tashkilot, mansabdor shaxslar va fuqarolarga tegishli.

Qaror – vakolat doirasida eng muhim masalalarni yechish uchun kollegial tartibda qabul qilinadigan ijro qo'mitalarning huquqiy hujjatidir.

Buyruq – eng muhim operativ masalalarni yechish uchun korxonada, muassasa, tashkilotlar rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan huquqiy hujjatdir. Buyruqlar yuqori turuvchi organlarning me'yoriy hujjatlarni ijro etish ham, muassasaning ichki faoliyatini tartibga solish uchun tashabbuskorlik tartibida 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 korxonalar, 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 ularning ijro etishning navbatsiz va kechiktirmay ijro etilishi tushuniladi. Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar bilan umumiy qoidalar bo'yicha ishlanadi va ularga hech qanday grif qo'yilmaydi.

Oshkoralik bo'yicha hujjatlar maxfiy, maxfiy bo'lmagan va xizmatda foydalanish uchun mo'ljallangan hujjatlarga bo'linadi. **Maxfiy hujjatlar** "O'ta maxfiy", "Maxfiy" yoki "K"(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 homaki, asl nusxa, nusxa va dublikatga bo'linadi. **Xomaki hujjat** – dastlabki tahrir qilishdagi hujjat. **Asl nusxa** – qo'yilgan talabga muvofiq holda tuzilgan hujjatning birinchi nusxasi. Asl nusxa tegishli mansabdor shaxs tomonidan imzolangan taqdirda yuridik kuchga ega bo'ladi. **Nusxa** – asl nusxani to'g'ri ko'chirgan hujjat bo'lib, uning o'ng tomoni tepasiga "Nusxa" yozuvi qayd etiladi. Nusxalar oddiy va tasdiqlangan (notarial idoralar, kadrlar bo'limi, rahbar va boshqalar tomonidan tasdiqlangan) bo'lishi mumkin.

Ba'zida butun hujjat emas, balki uning bir qismini ko'chirish talab etiladi. Bunda ko'chirma (masalan, mehnat daftarchasidan, buyruqdan 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 hujjatlashtirish majmualarini yaratishdan iborat. Ushbu hujjatlar tizimi barcha boshqaruv pog'onalarida foydalanish uchun tavsiya etiladi. Unga xodimlarni qabul qilish, boshqa joyga o'tkazish, ishdan bo'shatish, rag'batlantirish, ularga ta'til berish, intizom jarimalarini rasmiylashtirish bo'yicha vazifalarni amalga oshirishni ta'minlovchi unifikatsiyalashgan shakldagi hujjatlar va unifikatsion shakldagi hujjatlardan foydalanish bo'yicha yo'riqnomalar kiradi.

Hujjatlarni kadrlar hujjatlar turlariga bo'lish uchun qabul qilingan formulyarga muvofiq holda tuzish va rasmiylashtirish lozim. Hujjatning **formulyari** deb standart tarzda o'rnatilgan ketma-ketlikda joylashgan rekvizitlar yig'indisiga aytiladi. **Hujjatning rekviziti** – muayyan hujjat turining majburiy unsuri hisoblanadi. Har bir hujjat quyidagi asosiy rekvizitlarga ega bo'lishi lozim:

- yo'nalganligi (xizmat xatidan tashqari);
- muallif;
- mazmuni;
- sana;
- imzo yoki tasdiqlanishi va boshqalar.

**Ishga qabul qilish vaqtida ishga kirayotgan shaxs quyidagi hujjatlarni:**

– pasport yoki uning o'rnini bosadigan boshqa hujjatni, o'n olti yoshgacha bo'lgan shaxslar esa, tug'ilganlik to'g'risidagi guvohnoma va turar joyidan ma'lumotnomani;

– mehnat daftarchasini, birinchi marotaba ishga kirayotgan shaxslar bundan mustasno. O'rindoshlik asosida ishga kirayotgan shaxslar mehnat daftarchasi o'rniga asosiy ish joyidan olgan ma'lumotnomani;

– harbiy xizmatga majburlar yoki chaqiriluvchilar tegishincha harbiy biletni yoki harbiy hisobda turganlik haqidagi guvohnomani;

– qonun hujjatlariga muvofiq maxsus ma'lumotga yoki maxsus tayyorgarlikka ega shaxslargina bajarishi mumkin bo'lgan ishlarga kirayotganda oliy yoki o'rta maxsus, kasb-hunar o'quv yurtini

tamomlaganligi to'g'risidagi diplomni yoxud mazkur ishni bajarish huquqini beradigan guvohnomani yoki boshqa tegishli hujjatni taqdim etadi.

Fuqarolar ishga kirgan paytida yozma ariza yozadi, unda ular o'zining kasbi, malakasi, mutaxassisligi, lavozimini ko'rsatgan holda ularni korxonaga, tashkilot, muassasaga qabul qilishni so'raydi. Ariza uchun quyidagi rekvizitlar o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- yuboriladigan tomon (ariza kimga yuboriladi);
- muallif;
- muallifning yashash joyi;
- hujjat (ariza) turining nomi;
- matn;
- tuzuvchining imzosi;
- tuzilgan sanasi.

Arizada odatda old ko'makchi (kim“dan”) yozilmaydi. Arizani A4 formatdagi qog'ozda yozish tavsiya etiladi. Bu ushbu ariza tikiladigan shaxsiy ish hujjatlar varaqlarining bir xil formatda bo'lishini ta'minlaydi. Shaxsiy tarkib bo'yicha boshqa arizalar deyarli shunday rasmiylashtiriladi. Ishga qabul qilish to'g'risida ariza qo'rib chiqilgandan keyin ishga qabul qilish to'g'risida buyruq 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.

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'yori 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.

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.

## **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 hujjatlash-tirishni qamrab oladi. Butun kadrlarni boshqarish jarayonining samaradorligi bevosita hujjatlarni qayta ishlashni to'g'ri tashkil etish hamda 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 hamda tipik nomenklatura asosida tuziladi.

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 korxonalar 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.

Shtat-lavozim kitoblari kadrlar bo'limining asosiy ish hujjati bo'lib, korxonalar, tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalari apparatini ta'minlanganlik holatini aks ettiradi. Kadrlar bo'yicha xodimlar mazkur kitobni shtat jadvali asosida quyidagi shaklda tuzadi: tartib bo'yicha raqam, bo'linma va lavozimlar nomi, lavozim bo'yicha ish haqi (stavka); xodimning toifasi, familiya, ismi, sharifi, tug'ilgan yili, ma'lumoti va mutaxassisligi, lavozimga tayinlash to'g'risida bo'yruqning sanasi va raqami. Shtat-lavozim kitoblarida ishchilar qaydlarining tartibli raqamlari zarur ma'lumotlarni operativ tarzda topish maqsadida ularni shaxsiy ishi va shaxsiy kartochkalariga qo'yiladi.

Kadrlar bo'limida ijtimoiy sug'urtalash bulletinlarida 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.

Kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy kartochkalarni to'ldirish. Xodim kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqni barcha qo'yilgan savollarga javob bergan holda o'zi to'ldiradi:

- familiya, ismi, sharifi;
- jinsi; tug'ilgan yili, kuni va oyi;
- ma'lumoti (o'quv yurtining nomi va joylashgan manzili ko'rsatiladi, diplom bo'yicha olgan mutaxassisligi va malakasining nomi);
- chet tillarini bilish darajasi;
- ilmiy daraja va ilmiy unvoni;
- ilmiy ishlari va ixtirolari;
- mehnat faoliyati boshidan bajarilayotgan ishi;
- davlat va boshqa mukofotlar;
- harbiy majburiyatlarga bo'lgan munosabati va harbiy unvoni;
- oilaviy holati;
- uy manzili;
- to'ldirgan sanasi.

Kadrlarni hisobga olish varag'ining oxirida uni to'ldirgan xodim tomonidan imzo qo'yiladi.

Tarjimai hol – muallif shaxsan o'zi ixtiyoriy ravishda, ammo muayyan talablarga amal qilgan holda to'ldiradigan hujjatdir. Ishga qabul qilinganda tarjimai hol A4 formatidagi qog'oz varag'ida yoki maxsus blankada qo'l bilan yoziladi. Uni izohlash shakli – darak shakli (o'z nomidan yoziladi).

### 5.3. 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 (jamo'a 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 va shakllantirish.

***Ikkinchi bosqich*** – ma'lumotlarni izlash va qayta ishlab chiqish.

***Uchinchi bosqich*** – qarorlarning ehtimoliy variantlarini aniqlash.

***To'rtinchi bosqich*** – qaror variantlarining ichidan eng yaxshisini asoslash va tanlash.

Har bir bosqich natijalarining ishonchli bo'lishi qabul qilinadigan qarorning sifatini belgilaydi. Chunonchi, qaror maqsadining aniq bo'lmasligi, masalaga oid ma'lumotlarning kechikishi yoki xato bo'lishi, qaror ta'rifidagi noaniqliklar, eng maqbul mezonlarning noto'g'ri tanlanishi qabul qilinadigan qarorning mavqeini tushurib 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 muntazamlik bo'lib, ijroni doimiy ravishda tekshirish va yuzaga kelgan haqiqiy vaziyatlarni tahlil qilish bilan barcha bo'limlarni nazoratga tortish, faoliyatning hamma sohasini qamrab olishdan iborat

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosalar**

Xizmat hujjatlarining hajmi yildan yilga ortib bormoqda. Bir qator yirik korxonalar va birlashmalarda kadrlar xizmatlari hujjatlarini mashinali qayta ishlash tizimini joriy etilishi xodimlar sonini qisqarishiga olib kelmadi, aksincha, ish yuritish bilan bog'liq ishchilar sonining ko'payishiga olib keladi. Zero, boshqaruv xodimlari sonining oddiy o'sishi ijobiy samarani bermasa, kadrlar xizmati ish yuritish bo'yicha tashkiliy masalalarni yechish uchun katta kuch talab etiladi.

### **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?

## **VI BOB. KADRLARNI MOTIVATSIYALASH VA RAG‘BATLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI**

- 6.1. Kadrlarni motivatsiyalashning ahamiyati.
- 6.2. Motivatsion nazariyalar.
- 6.3. Motivatsiya nazariyalarini xayotga tatbiq etish.
- 6.4. Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari.

### **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 loqaydlar? 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.

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.

### 6.1-jadval

#### Kadrlar toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi

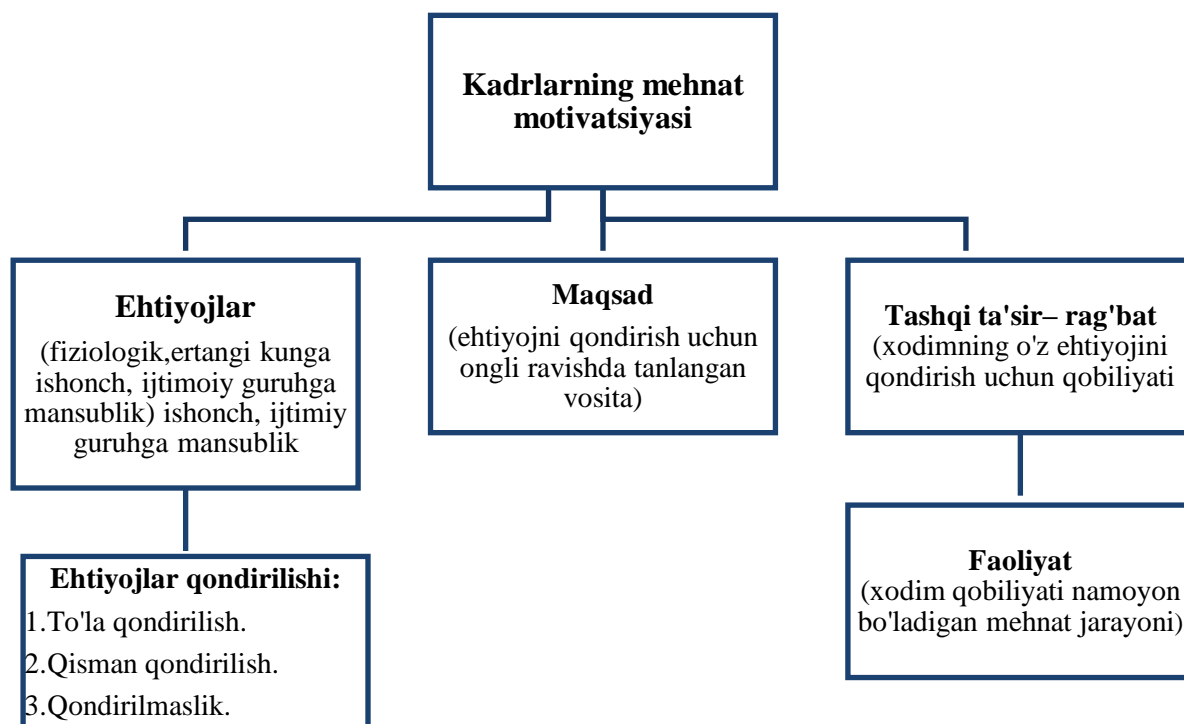
Xodimlar toifasi	Jamoadagi ulushi, %	Mehnat motivatsiyasi darajasi va rag‘batlantirish samarasi
G‘oyat sidqidil, o‘ta mehnatsevar	5,0	Qiziqishi eng yuksak, rag‘batlantirish o‘ta samarali
Yetarli darajada sidqidil, mehnatsevar	60,0	Qiziqishi yetarli darajada, rag‘batlantirish samara ko‘rsatadi
Yetarli 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 samar bermaydi
<b>Jami</b>	<b>100,0</b>	-

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-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 –

foйда olishni kuchaytirishga xizmat qilishiga alohida e'tibor berishi tabiiydir. Bu personal mehnat samaradorligini baholash orqali amalga oshiriladi. Personal mehnat 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'ingaga bog'lashga xizmat qiladi.

Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlarining korxonaga 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

Korxonaga maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishga 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‘rish 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 obyektini 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 nuqtai nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

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. 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‘batlantirishning 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.

***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 turishlari 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'rovnomma 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.Gertsbergning fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. 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 qimmati**). 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 holda 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'ilsa, 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 berilmoqda, 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.

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

- maqtov dakki berish va asossiz tanqiddan samaralirokdir.
- mukofotlash sezilarli darajada bo‘lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag‘batlantirish orasida uzilishga yo‘l qo‘ymaslik);
- mo‘ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag‘batlantirish kutilayotgan va mo‘ljal qilingan 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 qiziqtirilishiga 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.

### **6.3. Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari**

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 korxonalarini 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 korxonalardan ko'ra insonlarni hurmat qilishga ko'proq intiladi, chunki ularda ish stajiga qarab xizmat iyerarxiyasi bo'yicha ko'tarilish tamoyili qo'llaniladi.

Yaponiya korxonalarini xodimlarning ehtiyojlarini qondirish bo'yicha nisbatan katta salohiyatga ega bo'lganligi tufayli xodimlar korxonadan tashqarida faol ko'rsatishga kam qiziqadi. Agar G'arb davlatlarida ish shaxsiy hayotda erishiladigan o'zini ko'rsatish maqsadiga erishish uchun moddiy vosita hisoblansa, yaponlar uchun (aniqrog'i, ish joyidagi ijtimoiy aloqalar) vositasi emas, balki maqsad hisoblanadi.

G'arb mutaxassislarining fikriga ko'ra, G'arb davlatlarining ko'p sonli iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik, ma'naviy-tarixiy farqlar tufayli Yaponiya tashkiliy shakllarining to'g'ridan to'g'ri ko'chirilishi shubhasiz maqsadga muvofiq emas. Ammo Yaponiyada qabul qilingan ayrim tamoyil va yondashuvlar korxonalar 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.

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;
	- kadrda topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati;
	- kadrda ishda mustaqillik berish
	- taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to'lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi;

## 6.2-jadvalning davomi

Moddiy rag‘batlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ish haqi doimiy va o‘zgarib turadigan qismlarining nisbati;</li> <li>- ish haqi bilan ish natijalarining bog‘liqligi;</li> <li>- bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati</li> </ul>
Ma’naviy rag‘batlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korxonah rahbarining xodimni nomoddiy rag‘batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning personalni mehnatga bo‘lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo‘qqa chiqaradi);</li> <li>- xodimlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishni qo‘shib olib borish</li> </ul>
Xodimga shaxsiy yondashish	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korxonah rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi</li> </ul>
Vazifani belgilash	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personalga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo‘lgan aniq topshiriqlar berish</li> </ul>
Baholash va nazorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korxonah rahbari tomonidan personalga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish</li> </ul>
Intizomiy ta’sir choralari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intizomiy ta’sir choralari o‘z vaqtida qo‘llash;</li> <li>- jazoning qilmishga mosligi;</li> <li>- personalga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish</li> </ul>
Qadriyatlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personalning o‘zligini namoyon qilish imkoniyati;</li> <li>- personalning ish haqi miqdoridan qoniqishi;</li> <li>- personalning korxonah oldidagi mas’uliyatini to‘la his etishi;</li> <li>- personalning xizmat vazifasida ko‘tarilish istiqboli.</li> </ul>

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 kalkulator bilan ishlaydigan joyga va oddiy kalkulatorda 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‘analariga bog‘liqdir. Komplektlik aksil rag‘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 oqlanmasa, 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.

Olimlarning fikricha, iqtisodiyotning barqaror holatida xodim yoshi 50 ga etganda 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.

## **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

Xodimlarni mehnatga qiziqtirish, uning qiziqishini oshirish va uni rag‘batlantirish korxonada 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.

### **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. Mehnatni moddiy rag‘batlantirish turlarini sanab bering.
6. Ma‘naviy rag‘batlantirish deganda nimani tushunasiz?
7. Xodimlarni rag‘batlantirish tizimining samaradorligini oshirish yo‘nalishlarini sanab bering.

## **VII BOB. KADRLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI**

7.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati..

7.2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash.

7.3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish.

### **7.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati**

Barqarorlik va raqobatbardoshlikni oshirishda kadrlarni rivojlantirish va qayta tayyorlash muhim hisoblanadi.

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 farq qiladi yaratilgan amaliyotdan. 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 yaratish;
- hayot sifatini yaxshilash;
- 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 hamda 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 talabning 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.

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.

Kadrlarni 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.

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

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

Kadrlarni samarali o‘qitish, foydaning bevosita o‘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.

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.

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 hamda 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, kadrning o‘zi uchun ham alohida afzalliklar mavjud, bular:

- xodim ko‘nikmalarining, o‘ziga bo‘lgan hurmatning oshishi;
- xodimning ishdan qoniqishi darajasi, o‘z tashkilotiga xayrixohligining oshishi;
- xodimning mehnat 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.

## **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, umumlashtirish 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 sifatleri, 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 korxonada 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:

- korxonada va tashkilotning personal bilan ishlash kontseptsiyasi;

– 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 obyektlarini 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.

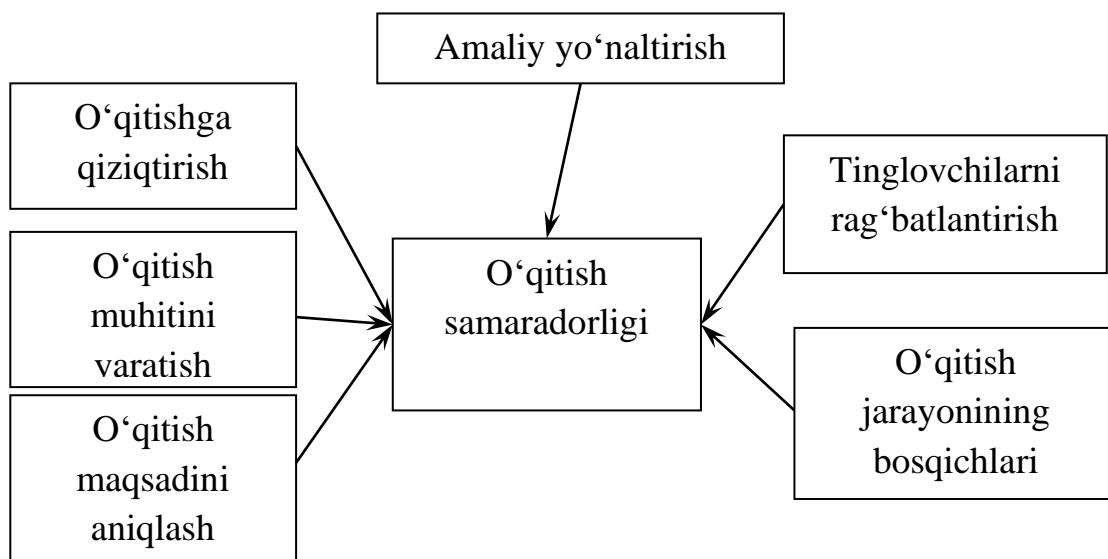
Stajirovka-tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko’nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o’tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma’muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o’tkazish vaqti 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**dan – 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.

**Ikkinchidan** – 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.**

**Uchinchidan** – 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.

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

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 ehtiyojni qanday aniqlanadi?

3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish qanday amalga oshiriladi?

4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish tizimining takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.

## **VIII BOB. KADRLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKAZISH VA BAHOLASH JARAYONLARINI AXBOROTLASHTIRISH**

8.1. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi.

8.2. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibi.

8.3. Kadrlarni attestatsiya natijalari ijrosi.

### **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 va kadrlarni boshqarishni avtomatlashtirishga mo‘ljallangan. Dasturni ishlab chiqishda 350 dan ortiq yirik tashkilot va muassasalarda nomzodlar hamda 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;

– hodimlarni ish joylaridagi mehnat sharoitlari, sog‘liqqa shikast etkazishning 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 tug‘ilganda kasallikning kasb bilan bog‘liqligi to‘g‘risidagi masalani hal etish, shuningdek kasb kasalligi tashxisini aniqlash;

– xodimlar mehnatining xavfsiz shart-sharoitlarini ta’minlash bilan bog‘liq masalalar va kelishmovchiliklarni ko‘rib chiqish;

– mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha normalar, qoidalar va yo‘riqnomalar talablariga muvofiq xodimlarni sanitariya-maishiy va tibbiy ta’minlash;

– xodimlarning ayrim toifalari uchun mehnatni cheklashlarni asoslash, ishlab chiqarishlar, muassasalar, ishlar, kasblar, lavozimlar va ko‘rsatkichlarni imtiyozli pensiya ta’minoti huquqini beruvchilarga tegishli deb topish;

– shu jumladan mehnatni muhofaza qilish fondi mablag‘lari hisobiga korxonada mehnat sharoitlari hamda 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 ma’lumotnomalarida ko‘rsatilgan nomlarga muvofiqlashtirish;

– korxonada mehnat sharoitlari va muhofazasining holati to‘g‘risidagi axborotlarni to‘plash va qayta ishlash uchun asos hisoblanadi.

## **8.2. Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibi**

Kadrlarni attestatsiyani o‘tkazish davriyligini korxonaning o‘zi belgilaydi, biroq u har 5 yilda kamida bir marta o‘tkaziladi.

Kadrlarni attestatsiyaning o‘z vaqtida o‘tkazilishi yuzasidan mas’uliyat korxonaga rahbariga yuklanadi.

Attestatsiya materiallari qat’iy hisobot beriladigan materiallar hisoblanadi va 50 yil saqlanadi.

Qayta tashkil etishda attestatsiya materiallari to‘liq hajmda qayta tashkil etilayotgan korxonaning huquqiy merosxo‘riga, tugatilgan taqdirda esa belgilangan tartibda davlat arxiviga beriladi.

Attestatsiya fuqarolik-huquqiy tuzdagi 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.

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 oling 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 uni zamonaviyligini ta’minlash;

– abituriyentlar va tashkilot xodimlarini uning kasbiy faoliyati, ixtisoslashuvi va shaxsiy fazilatlari bilan bog‘liq turli mezonlarga qarab baholash uchun namuna shakllantirish.



### **8.1-rasm Baholash vositalari (Assessment Tools).**

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:

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.

### **8.3. Kadrlarni attestatsiya natijalari ijrosi**

Kadrlarni 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.

Korxonada 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.

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

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 foydalanishni 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‘rinlarini attestatsiya natijalari qanday amalga oshiriladi?
4. Assessment Tools nima?

## **IX BOB. KADRLAR ZAXIRASI VA ELEKTRON MA'LUMOTLAR BAZASI**

- 9.1. Kadrlar zaxirasi mazmuni va mohiyati.
- 9.2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tamoyillari va usullari.
- 9.3. Kadrlar karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish.

### **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.

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 qoʻllab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga koʻtarilishga yoʻnaltirilgan boʻladilar.



**9.1.-rasm. Kadrlarni boshqarish hamda kadrlar zaxirasi bilan ishlash yoʻnalishlarining oʻzaro bogʻliqligi.**

**2. Lavozimga tayinlash muddati boʻyicha:**

“A” guruh – asosiy zaxira, yaʼni ayni vaqtda yuqori lavozimga koʻtarilishi mumkin boʻlgan nomzodlar.

“B” guruh – istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1–3 yil ichida rahbarlik lavozimiga koʻtarish moʻljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha boʻlgan, korxonada boʻlinmalarida mehnat faoliyati bilan oʻzini koʻrsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda oʻqitiladi.

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.

**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'sish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak.

### 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'rnata olish, 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						

**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'sishga 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:

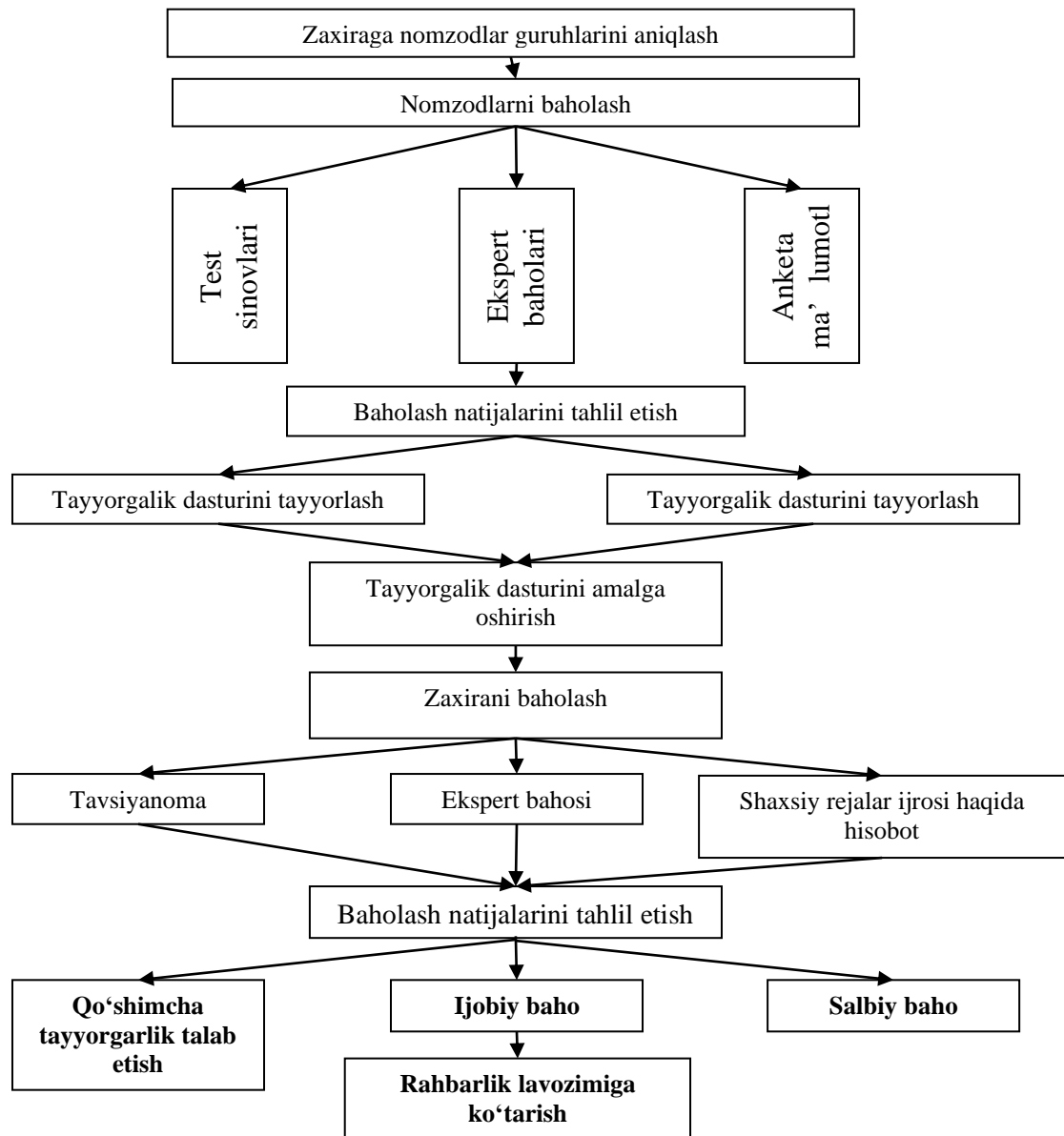
- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimda ko'tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;
- zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;
- 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.

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.



## 9.2-rasm. Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish.

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 personal 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 tahlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

**2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro‘yxatini tuzish.**

Buning uchun quyidagi usullardan 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 sifatleri 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 nuqtai nazarini qat’iy himoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas’uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.

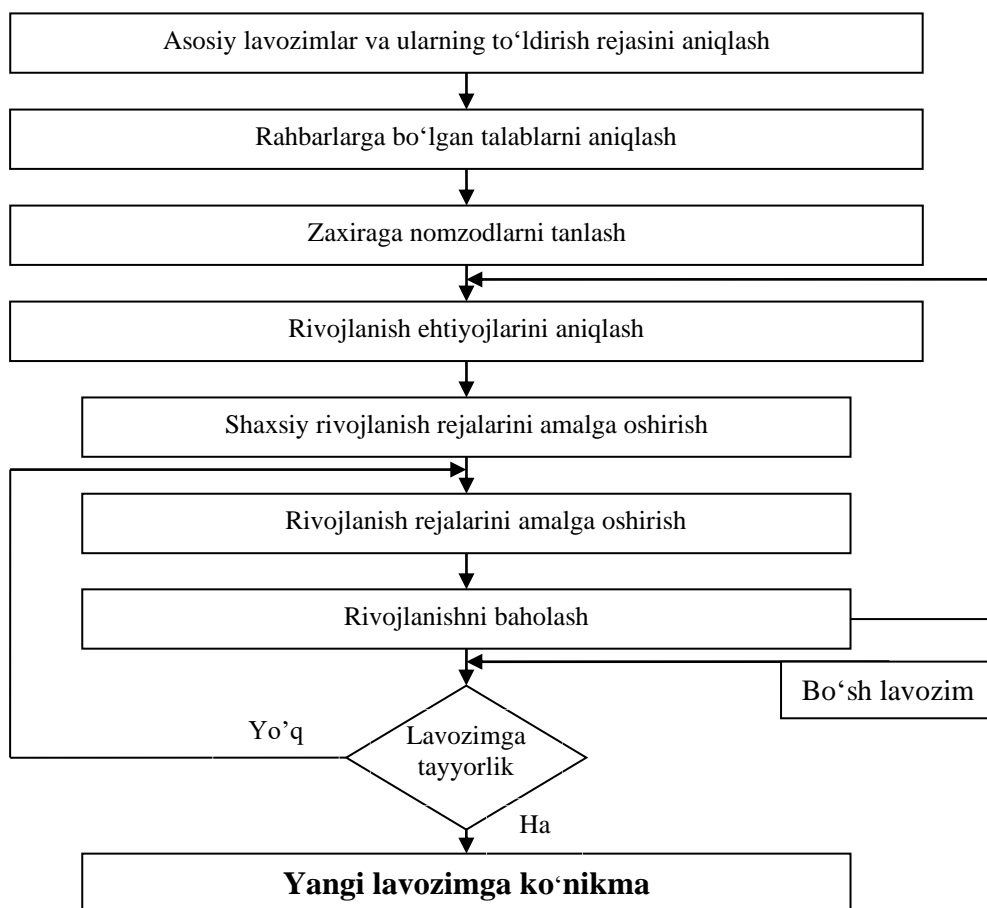
Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo‘yicha baholangandan so‘ng zaxiraning dastlabki ro‘yxati qayta ko‘rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

**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 guruhlariga 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.



**9.3-rasm. Rahbarlik lavozimiga zaxirani rejalashtirish va tayyorlash.**

**3. Shaxsiy dastur.** Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda stajirovkadan 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 maqomi-ning 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 guruhiga tushuniladi. Nomzodga qo‘yish uchun kadrlar zaxirasi bilan ishlash tartibi muayyan tamoyillarga asoslanib, bir nechta bosqichlarni nazarda tutadi.

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, dublerlik 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 siftda 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 nuqtai nazardan va turli faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha imkon qadar ko‘proq ma‘lumot olishdan iborat.

Oxirgi paytlarda mustaqil mulohazalar yoki mustaqil ekspert fikrlari keng qo‘llanilmoqda. Ekspertlar sifatida yonma-yon ishlayotgan va o‘rganilayotgan ishchini yaxshi biladigan hamda mustaqil mulohaza qila oladigan korxonalar ishchilari jalb qilinadi. Ularning so‘rovi maxsus ishlab chiqilgan anketa bo‘yicha amalga oshiriladi va olingan ma‘lumot tegishli ishlov berilgandan keyin shaxsiy ish,

ishchining kasbi bo'yicha ko'tarilishi va h.k. bo'yicha qarorlarni qabul qilish uchun qo'shimcha manba sifatida qo'llaniladi.

Va nihoyat, kadrlarning imkoniyat va 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 sostiolog mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladi.

Ishchining shaxsiy va ishchanlik qobiliyatlarini o'rganish bo'yicha ishlar kadrlar xizmatidagi mutaxassislarning muayyan malakaviy tayyorgarligini va kadrlar xodimning 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, uchasstka boshlig'ining lavozimini almashtirish uchun bazaviy lavozim usta lavozimi, sex boshlig'ining esa uchastka boshlig'i lavozimi hisoblanadi va h.k.

Boshqaruv kadrlar zaxirasining manbalari quyidagilar hisoblanadi:

- attestatsiyadan o‘tgan va nomzod uchun tavsiya etilgan ishchilar;
- amaliy ishda o‘zini yaxshi tomondan ko‘rsatgan mutaxassislar;
- turli toifadagi rahbar o‘rinbosarlari;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy o‘quv yurtlarini bitirgan korxonalar (tashkilot) xodimlari va h.k.

Boshqaruv kadrlar uchun zaxira tuzilmasi tegishli boshqaruv daraja va nomenklatura bilan aniqlanadi. Muayyan toifadagi rahbarni tayinlash huquqiga ega bo‘lgan lavozimlar ro‘yxati nomenklatura deb ataladi.

Har bir nomenklatura kesimida tegishli rahbar boshqaruv kadrlar zaxirasini shakllantirish va tayyorlashga mas‘ul bo‘lgan mansabdor shaxslarning huquq va majburiyatlarini aniqlaydi. Xususan, sanoat korxonalar sharoitida uchastka boshlig‘i usta lavozimlariga mutaxassislarni sifatli tanlab olish, joylashtirish va ulardan foydalanish bo‘yicha javob beradi; sex boshlig‘i uchastka boshlig‘i lavozimini o‘z vaqtida va sifatli almashtirishga shaxsan o‘zi javobgardir; zavod direktori sex boshliqlari va ularning o‘rinbosarlari uchun zaxira yaratish bo‘yicha majburiyatni o‘z zimmasiga oladi. Boshqaruvchi kadrlar uchun zaxirani shakllantirish, tayyorlash va tarbiyalashni rejalashtirish va tashkil etish bo‘yicha ishlarni bevosita tashkilot (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 oq‘uv yurtlari talabalari va korxonalar (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‘nalishlaridan 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 u oliy o‘quv yurtida bazaviy tayyorlashdan tashqari boshqaruv faoliyati sohasida qo‘shimcha bilim va ko‘nikmalarni 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 korxonalar, 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.

### **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'sish sifatida tushuniladi. Karyera birgina xizmat vazifasi va lavozimda o'sish ma'nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, aktyor karyerasi, sportchi karyerasi, olim karyerasi va hokazolar mavjud bo'lib, ular albatta xizmat vazifasi yoki lavozimda o'sish, 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'sishini rejalashtirish va tashkillashtirishdir.

Karyerani boshqarish kadrlar xizmatlari tomonidan amalga oshiriladigan tadbirlar yig'indisi bo'lib, ular quyidagilarga qaratiladi:

- yuqori o'sish salohiyatiga ega xodimlarni (yoki nomzodlarni) aniqlashga;
- ularga o'z qobiliyatlarini namoyon qilishga ko'maklashishga;
- ularni o'zi uchun va tashkilot uchun eng maqbul tarzda ishlab chiqilgan harakatlanishlar tizimiga mos holda qo'llashga.

Tashkilot doirasida xodimlar 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'sish 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 etib 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–40yosh atrofida;

– mahurat–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'sini, nufuzini oshirish, atrofdagilarning hurmatini qozonish va boshqalar;

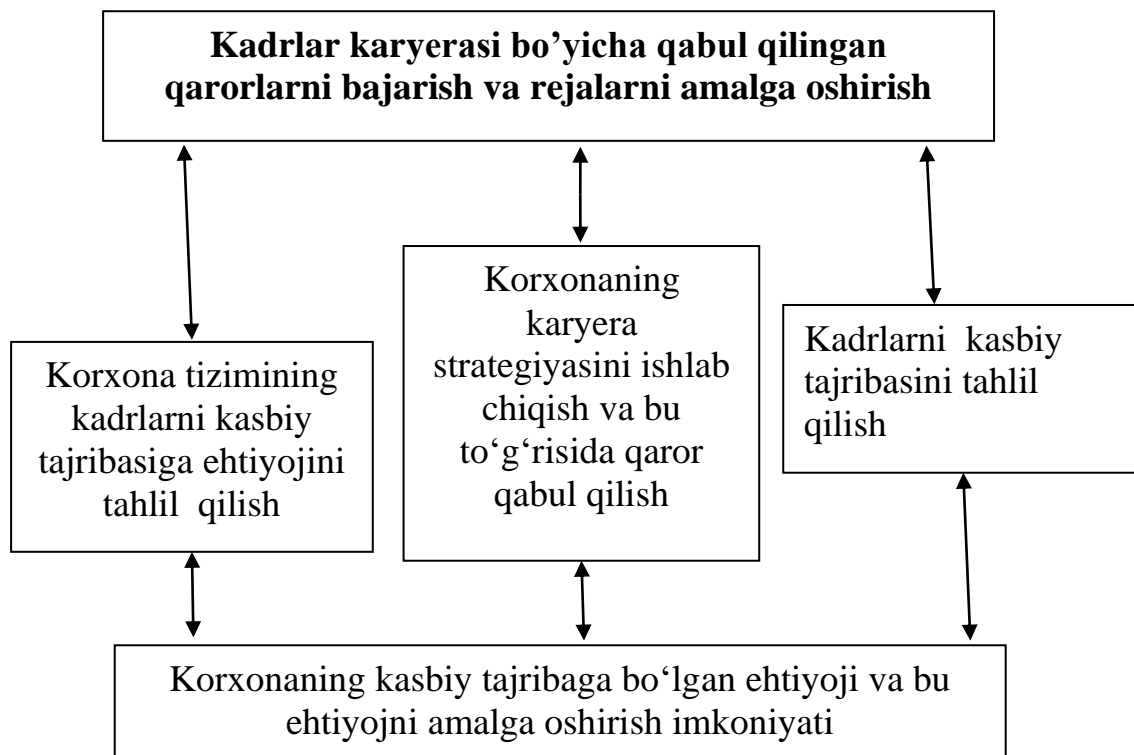
– **bo'linma, korxonada turgan vazifalar:** xodimlar (ayniqsa yosh xodimlar) orasidan yuqori bilimli, mustaqil, qo'yilgan

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 shunik 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 rejalardan kompaniyadagi alohida har bir xodimni rivojlantirish maqsadlari va dasturlari belgilanadi. Bu rejalardan 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 tizimining ishi samaradorligi ko'rsatkichi hisoblanadi.

Xodimni yakka tartibda rivojlantirish dasturida quyidagilar aks etishi kerak:

- xodim haqida qisqacha shaxsiy ma'lumotlarni (F.I.Sh., lavozimi);
- murabbiyning (yoki bevosita rahbarning) ismi va lavozimini;
- attestatsiya natijalari va mavjud kompetensiyalarini baholash darajasi, ularning rivojlanganlik darajasi hamda xizmatda o'sishning keyingi bosqichiga erishish uchun zarurligi haqidagi axborotni;
- xodim o'zida tegishli kompetensiyalarni rivojlantirish uchun bajartishi lozim bo'lgan tadbirlar, harakatlarni.



### **9.3-rasm. Korxonada 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.

#### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

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 tayyolgarligini 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 guruhiga 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.

### **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?

## **X BOB. KADRLARNI BOSHQARISH BO‘YICHA XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBALARI**

10.1. Xorijiy davlatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari.

10.2. Xorij mamlakatlarida xodimlar xizmati.

10.3. Xorijiy mamlakatlar korxonalarida strategik rejalashtirish va kadrlar siyosati.

10.4. Xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo‘nimsizligi va mehnat motivatsiyasini boshqarish.

### **10.1 Xorijiy davlatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari**

Yaponiyada uzoq yillar davomida iqtisodiyotning muvaffaqiyatli rivojlanishi turli mamlakatlarning olimlari va amaliyotchlarini mazkur davlatda yuqori samarali ishlab chiqarishni ta‘minlay oladigan mexanizm va omillarni chuqur o‘rganishga undadi. Tahlillarning 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.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, yangi mahsulotni yaratishda va uni chiqarishda hajmlarini oshirishda kadrlar menejmenti strategiyasi turlicha bo'lishi lozim. Yuqori malakali ishchilarni moddiy rag'batlantirish usullari nafaqat firmada shakllangan an'analarga, balki mehnat sifati bo'yicha ob'ektiv me'yor va baholarning mavjudligiga bog'liq. Ular bo'lmasa (masalan, yangi texnika yaratuvchilarni rag'batlantirishda) mehnat unumdorligini oshirishga imkon bo'lmaydi. Turli tadqiqotlarda millatlararo kompaniyalarda ayollar erkaklarga

nisbatan begona davlatdagi mehnat sharoitlariga tezroq moslashishi aniqlangan. Ishchilarning vaqinchalik ishdan bo'shab ketishi tufayli ishlab chiqarishning to'xtatilishida yuqori bardoshli ishlab chiqarish etikasiga ega bo'lgan shaxslarda mehnat unumdorligi oshadi. Vaqinchalik ishdan bo'shab ketish qolgan ishchilarga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bunda ish haqini tabaqallashtirishda ko'p jihatdan ishchining mahoratiga emas, balki uning boshlig'i hamda ishchi va uning boshlig'i o'rtasidagi munosabatlarga bog'liqligi aniqlangan.

Boshqaruv muammolari bo'yicha turli tadqiqotlardan asosiy xulosa shuki, kadrlarga va ularning birgalikdagi faoliyatini boshqarish usullariga bo'lgan e'tibor yuqori darajada avtomatlashtirilgan texnologiyalar sharoitida oshib ketadi. Ushbu sohada strategik yo'nalish xodimlarning texnik imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish, mehnatni insonparvarlashtirish va tashabbusni har tomonlama rivojlantirish hisoblanadi. Bunda quyidagi 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 muosabatlar vositalari orqali ta'minlanishi lozim;

- muammolar jamoaning birgalikdagi harakatlari bilan hal etilishi lozim, kooperativ tarzda ishlash usuli ustuvor bo'lishi lozim.

G'arb mutaxassislarining fikricha, korxonadagi kadrlar siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- xodimga to'liq ishonish va unga maksimal darajada mustaqillik berish;

- iqtisodiy boshqaruv markazida mablag' emas, balki inson va uning tashabbuslari turishi lozim;

- korxonada faoliyatining natijalari jamoaning jipslashganlik darajasi bilan belgilanadi;

– kadrlar menejmenti 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'sishni rejalashtirish, kasb bo'yicha o'qish, intizomni nazorat qilish, rag'batlantirishning asoslanishi, sog'liq va xavfsizligini ta'minlash, boshqa ishga o'tkazish, lavozimda pasayishi, ishdan bo'shab ketishi. Mehnat munosabatlari



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‘sishi hamda firma va korporatsiya rahbarlari tomonidan ishlab chiqarishda kadrlarning rolini tan olishi asosiy omil sifatida xizmat qildi. Ko‘plab kompaniyalarda kadrlar bo‘limi (ishlab chiqarishdagi o‘zaro munosabatlar bo‘limi)ga kadrlar sohasida yagona siyosatni ishlab chiqish, uni olib borish ustidan nazorat qilish va rioya qilish bo‘yicha keng vakolatlar berilgan. Xususan, 1970-yillarda ko‘plab Amerika 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.

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 echish;
- keksa ishchilarning ijtimoiy ta'minoti;
- ishlab chiqarishda tibbiy xizmat ko'rsatish;
- ovqatlanish, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini tashkil etish;
- huquqiy muammolar.

Ish haqini hisoblash ko'plab firmalarning kadrlar xizmati apparatining vazifalariga kiradi. Firmaning qariyb 10 foizi ushbu vazifani boshqa bo'linma (moliya bo'linma va buxgalteriya) xodimlariga topshiradi. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish vazifalarini bajaruvchi aksariyat xodimlar ishlab chiqarishda ovqatlanishni tashkil etish, boshqa qismi esa mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi bilan

shugʻullanadi. Koʻplab korxonalarda mehnat muhofazasi borasidagi muammolarni yechish maxsus texnik xizmatlar zimmasiga yuklatilgan.

Kadrlar menejmentining yangi shakli va usullarini qidirib topish hozirgi kunda koʻplab 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 boʻlgan aholining keksayishi hisoblanadi. Bugungi kunda Yaponiyada ishlovchilarning oʻrtacha yoshi 36 yoshni tashkil etadi. Kadrlar siyosatini takomillashtirish boʻyicha koʻrilayotgan choralar Yaponiya anʻanaviy boshqaruv asoslarini qamrab oladi:

- umrbod yollash tamoyili;
- ish haqini oshirish va ish stajiga qarab lavozim boʻyicha koʻtarilishi.

Chet mamlakatlarda firma va korporatsiyalar kadrlar xizmati xodimlarini tanlab olishni tashkil etish diqqatga sazovor. U yoki bu firmada kadrlar boʻyicha malakali mutaxassislar mavjud boʻsh oʻrinlar toʻgʻrisida eʼlonlarni chop etuvchi matbuot orqali qidirib topiladi. Masalan, Germaniyada mazkur lavozimga qoʻyilgan nomzodlarning uchdan bir qismi lozim boʻlgan tayyorgarlikka, shu jumladan, yuridik tayyorgarlikka ega. Kadrlar xizmati rahbari lavozimiga boʻlgan 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 oʻrnatish qobiliyatiga, muloqot sanʼatiga, koʻzlangan maqsadlarga chuqur bilimi, ijodiy yondashuvi, tashkilotchilik qobiliyati, tahliliy fikrlash bilan erishish fazilatlariga ega boʻlishi 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 fazilatlarga ega bo'lishi lozim. Masalan, har doim majburiyatni o'z zimmasiga olishga tayyor bo'lishi, hamsuhbatni ishontira olishi va h.k.

So'nggi yillarda sanoati rivojlangan davlatlarda korxonalaridagi kadrlar xizmatlarining ishlash usuli va shakllari keskin o'zgarimoqda, bu avvalombor, elektron-hisoblash texnikani keng tatbiq etish bilan bog'liq. Ushbu xizmatlar ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli va o'rnini o'zgartirdi: tor taqsimlovchi vazifalar boshqaruv vazifalari bilan almashtirildi, rahbarlik qilish usullari yanada egiluvchan bo'ldi, firma ichki aloqalarining tahlili chuqurlashdi.

AQSH tashkilot va muassasalarida qo'llanilayotgan kadrlar bo'yicha menejerlarning namunaviy lavozim yo'riqnomasini keltirib o'tamiz.

## **Kadrlar bo'yicha menejerlarning lavozim yo'riqnomasi**

### **Umumiy qoidalar**

Mas'uliyatli ma'muriy vazifalarni bajaradi va tashkilot yoki muassasada kadrlar xizmatiga rahbarlik qiladi.

Kadrlar siyosatini rejalashtirish va amalga oshirish, shu jumladan tanlash, sinovlarni o'tkazish, baholash, tayinlash, xizmat bo'yicha ko'tarilish, tashkilot xizmatchilarining maqomi o'zgarishi bo'yicha o'tkazish va tavsiya etish hamda xodimlarga zarur axborotni 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.

Bulleten, 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 hisobga mehnat xarajatlari hajmidan kelib chiqqan holda korxonada ishchi kuchidan foydalanish miqyosini aniqlash mumkin. Biroq, hech bir korxonada yoki firma jamiyatdan uzilmagan. Shu bois jamiyatning inson resurslardan foydalanishni nisbatan salohiyatli imkoniyatlarini aniqlash firmaning kadrlar siyosatini qisqa va uzoq muddatli rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, davlat ichida ish bilan bandlikni va xorijiy bozorlarda ishchi kuchiga bo'lgan talabning prognozlarini doimiy holda tahlilini olib borish lozim.

Rivojlangan davlatlarda kadrlar tuzilmasini va ish vaqtini zamonaviy prognoziga ko'ra XXI asrda ishlab chiqarish kompyuterlashtirilishi tufayli xodimlarning ulushi bandlarning umumiy sonidan ulushi pasayishi kutiladi. Bu kamayish, avvalombor, sanoat xodimlari, hunarmandlarni va aholiga xizmat ko'rsatuvchi bir qator sohalardagi ishchilar o'rtasida sodir bo'ladi. Yangi kanselariya 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 prognozlash-tirishni 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 mini-ma‘ruzalar yordamida firmaning boshqaruvchi xodimlarini doimiy axborot ta‘minotini yo‘lga solish taklif etiladi. Quyidagi mini-ma‘ruzalar mavzulari tavsiya etiladi:

- xodimlarni ishdan bo‘shatish masalalari (shu jumladan, xodimlarni yoshi bo‘yicha kutilajak ishdan bo‘shatilishi);
- ishdan tashqari ishlar va ular bilan bog‘liq bo‘lgan xarajatlar to‘g‘risida umumlashgan ma‘lumotlar;
- ish haqi tizimining takomillashmaganligi to‘g‘risida ma‘lumot;
- kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, firmaning turli bo‘linmalarida kadrlar qo‘nimsizligi to‘g‘risida ma‘lumotlar va h.k.

Amerika kompaniyalarida kadrlar menejmenti bo‘yicha xodimlar xizmati faoliyatini ishlarni tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Ushbu malakani talab etish to‘g‘risida quyidagi mazmundagi tahlil izohlaydi: kadrlar xizmati xodimlari zavod boshqarmalari, realizatsiya bo‘limlaridagi ishchi va xizmatchilar, bo‘linma va uchastka rahbarlari tomonidan bajarilayotgan firmada mavjud bo‘lgan barcha ishlarni



tuzadi va ularni mufassal izohlaydi. **Ishlarning izohi ikki qismdan iborat.**

***Birinchi qismda*** ijrochining majburiyatlari belgilangan:

– ma'lumotlarni nima qilishi kerak (yig'ish, saralash, tahlil qilish, taqqoslash va h.k.);

– insonlar bilan qanday munosabatda bo'lish kerak (rahbarlik qilish, ko'rsatmalar berish, ishontirish, u yoki bu xizmatlar ko'rsatish, muzokaralarni olib borish va h.k.);

– ishlarni qaysi usullar, qaysi mashina va 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 xizmat-chilari va tashqi korxonalar bilan o'zaro munosabatlari, rahbarlik va nazorat qilish zarurligi, jismoniy va aqliy harakatlari, mehnat sharoitlari va h.k. Mufassal izohlangan ishlarning reestri asosida ularning ijrochilari uchun ixtisosliklar (lavozim yo'riqnomalari, tahliliy kartalar, kasbgrammalar va boshqalar). Xodimlar ishlarining ixtisosliklarda aniqlangan vazifalarining bajarilish samaradorligi attestatsiya yo'li bilan baholanadi.

Yaponiya mutaxassislarining ta'rifiga ko'ra, tadbirkorlik faoliyatining maqsadi mehnatga bo'lgan motivatsiyani doimiy ravishda rivojlantirishdan iborat bo'lib, u shunga asoslanadiki, insonning dastlabki mehnat faoliyatidan boshlab to pensiyagacha bo'lgan butun hayoti, uning oilasining farovonligi u ishlayotgan firmaning rivojlanishi, shaxsiy harakatlari va firma ishlari (maqsadlari)ga sadoqatligi bilan chambarchas bog'liq.

Har bir Yaponiya firmasining rahbari mutaxassis va boshqaruvchi kadrlarni tanlab olish, qabul qilish, o'qitish, tarbiyalash ishlarida nihoyatda talabchan va injiqlik bilan ish tutadi. Ushbu jarayon quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Oliy va o'rta ta'lim muassasalarida o'quv yili tugashidan taxminan 6 oy oldin (1-apreldan) firmalar keyingi yil uchun ishga

qabul qilish lozim bo'lgan odamlar sonini ko'rsatgan holda e'lonlarni osib qo'yadi. Bir vaqtning o'zida firma vakillari bitiruvchi kurs o'quvchilarining tarkibini tahlil qiladi, ulardan eng iqtidorli bo'lganlari bilan muzokaralar olib boradi va individual tarzda ishga taklifnoma beradi.

2. O'quv yilining oxirida bitiruvchilar ular tanlagan firmaga kelib, nomzodni kasbiy tayyorgarlik va umumta'lim darajasini baholash uchun tuzilgan yozma imtihonlar topshiradi.

3. Imtihonni muvaffaqiyatli topshirgan nomzodlar suhbatdan o'tadi: katta bo'lmagan firmalarda – bevosita direktor bilan, yirik korxonalarda – kadrlar bo'limi vakili, kadrlar bo'limi boshlig'i, firma boshlig'i bilan suhbatdan o'tadi.

4. Suhbatdan o'tgan nomzodlar firmaga qabul qilinadi, biroq boshida ular bevosita o'z majburiyatlarini bajarmaydi; ular uchun firmada ishlash uslubi va usullariga tez va unumli moslashish uchun mo'ljallangan ta'lim olish va tarbiyalash bo'yicha maxsus kurslar tashkil etiladi. Moslashishning turli shakllari mavjud:

– mutaxassis va ekspertlarni taklif etgan holda maxsus o'quv bazasidagi ko'chma darslar;

– ko'chma guruhli treninglar.

Oxirgi shakl (ko'chma guruhli treninglar) boshqalardan ko'ra tez-tez qo'llaniladi va eng samarali hisoblanadi. Yangidan qabul qilingan xodimlar guruhi firmaning kadrlar xodimlari bilan birgalikda bir necha hafta davomida shahardan tashqaridagi hudud (odatda, tog'lar)ga chiqib, firmada qabul qilingan amallar, an'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 (“beshtasi”) 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 hamda lavozimga tayinlash uslubi qo‘llanilmaydi. Aksariyat hollarda universitetda olingan mutaxassislik firmadagi xodimning xizmati bo‘yicha ko‘tarilishiga hech qanday dahli yo‘q. Odatda firmaga ishga joylashayotgan odam eng quyi (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 va hisobga olishga yordam beradi. Bundan tashqari, izchillik bilan lavozimdan lavozimga o‘tish tizimi va kadrlarni joylashtirish keng sohalarida yuqori malakali, firmaning deyarli barcha faoliyat sohalarida bilimga ega mutaxassislarni shakllantiradi. Lavozim majburiyatlarini qat’iy belgilashning yo‘qligi ham bu jarayonga ko‘mak beradi – har bir xodim uchun uning funksiyadan faqat “yadro”si belgilanadi va aniq qo‘yilgan umumiy yakuniy maqsadlarga erishishda ushbu

funksiyalarni bajarish shakli va usullarini tanlashda ijodiy erkinlik beriladi.

### **Bob yuzasidan qisqacha xulosa**

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 borilgan?
3. G'arb mutaxassislarining fikricha, korxonadagi kadrlar siyosati qanday tamoyillarga asoslanadi?
4. Kadrlar menejmenti sohasida nechta asosiy davr ajratiladi?
5. AQSH firma va korporatsiyadagi kadrlar xizmatining o'ziga xos xususiyatlarini aytib bering.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Абдурахманов К.Х. Человеческие развитие: Учебник. – Т.: ФГБОУ ВПО “РГЭ им. Г.В.Плеханова”, 2014. – 320 с.
2. Афанасьева И.Г., Дубровин А.В. Методические указания по выполнению лабораторных и самостоятельных работ по дисциплине «Информационные технологии в управлении персоналом». 2018. -75 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. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012 г.
9. Баскова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.
10. Демин, Ю. М. Делопроизводство. Документационный менеджмент / Ю. М. Демин. М.: Бератор-пресс, 2004. - 203 с.
11. Дербизова, Л. Текучесть персонала со знаком минус и со знаком плюс / Л. Дербизова // Служба кадров и персонал. 2005. - № 12. - С. 56-62.
12. Друкер, Питер Ф. Эффективный руководитель. – М.: ООО «И.Д.Вильмс», 2012. – 224с.

13. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2010. – 272
14. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: учеб. пособие / П. В. Журавлев. М.: Экзамен, 2008. - 448 с.
15. Зайнуддинов Ш.Н, Нурымбетов Р.И. Персонални бошқариш. – Т.: “Янгийўл полиграф сервиси”, 2007. – 320 б
16. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013 г
17. Ларионов В.В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014 г.
18. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b> .....	<b>3</b>
<b>I BOB. “INSON RESURSLARI AXBOROT TIZIMI” FANINING MAZMUNI VA VAZIFALARI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalari- ning o‘rni .....	4
1.2. Inson resurslarini boshqarishni axborotlashtirish jarayoni..	10
1.3. Inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalari- dan foydalanish .....	20
Bob yuzasidan qisqacha xulosa. . . . .	29
Nazorat va muhokama uchun savollar .....	30
<b>II BOB. INSON RESURSLARINI REJALASHTIRISH VA ELEKTON JADVALINI TUZISH</b> .....	<b>31</b>
2.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati .....	31
2.2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari .....	34
2.3. Kadrlar menejmentida elektron jadvallar tuzish .....	37
Bob yuzasidan qisqacha xulosa. . . . .	43
Nazorat va muhokama uchun savollar .....	43
<b>III BOB. AXBOROT TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA KADRLARNI IZLASH, TANLASH VA SHAKLLANTIRISH</b> .....	<b>44</b>
3.1. Tarmoqlar yordamida kadrlarni izlash tartibi .....	44
3.2. Inson resurslarini shakllantirishning nostandart shakllari ....	54
3.3. Rekruting faoliyatini axborotlashtirish .....	57
Bob yuzasidan qisqacha xulosa. . . . .	63
Nazorat va muhokama uchun savollar .....	63
<b>IV BOB. KADRLARNING MEHNAT VA IJRO INTIZOMINI BOSHQARISH</b> .....	<b>64</b>
4.1. Kadrlarning mehnat intizomini mustahkamlashning mohiyati .....	64

4.2.	Mehnat va ijro intizomini buzish turlari va sabablari .....	66
4.3.	Mehnat va ijro intizomini mustahkamlash chora-tadbirlari	69
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. ....	70
	Nazorat va muhokama uchun savollar .....	71
<b>V BOB. KADRLAR XIZMATIDA ISH YURITISHNI TASHKIL ETISH VA IJRO INTIZOMI .....</b>		<b>72</b>
5.1.	Kadrlar xizmatida ish yuritishni tashkil etishga doir talablar.....	72
5.2.	Kadrlar boshqaruvini hujjatlar bilan ta'minlash .....	80
5.3.	Boshqaruv qarorlari va ularning ta'sirchanligi .....	83
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. ....	85
	Nazorat va muhokama uchun savollar .....	85
<b>VI BOB. KADRLARNI MOTIVATSIYALASH VA RAG‘BATLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI</b>		<b>86</b>
6.1.	Kadrlarni motivatsiyalashning ahamiyati .....	86
6.2.	Motvatsion nazariyalar. ....	89
6.3.	Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari	97
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. ....	107
	Nazorat va muhokama uchun savollar .....	107
<b>VII BOB. KADRLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION USULLARI .....</b>		<b>108</b>
7.1.	Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati .....	108
7.2.	Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash .....	115
7.3.	Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish .....	116
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. ....	119
	Nazorat va muhokama uchun savollar .....	120
<b>VIII BOB. KADRLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKAZISH VA BAHOLASH JARAYONLARINI AXBOROTLASHTIRISH .....</b>		<b>121</b>



8.1.	Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi . . . . .	121
8.2.	Kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibi. . . . .	124
8.3.	Kadrlarni attestatsiya natijalari ijrosi. . . . .	128
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. . . . .	129
	Nazorat va muhokama uchun savollar . . . . .	129
<b>IX BOB. KADRLAR ZAXIRASI VA ELEKTRON</b>		
<b>MA’LUMOTLAR BAZASI . . . . .</b>		<b>130</b>
9.1.	Kadrlar zaxirasi mazmuni va mohiyati. . . . .	130
9.2.	Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning tamoyillari va usullari. . . . .	138
9.3.	Kadrlar karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish. . . . .	143
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa . . . . .	146
	Nazorat va muhokama uchun savollar . . . . .	147
<b>X BOB. KADRLARNI BOSHQARISH BO‘YICHA</b>		
<b>XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBALARI . . . . .</b>		<b>148</b>
10.1.	Xorijiy davlatlarda kadrlarni boshqarishning strategik konsepsiyalari . . . . .	148
10.2.	Xorij mamlakatlarida xodimlar xizmati . . . . .	151
10.3.	Xorijiy mamlakatlar korxonalarida strategik rejalashtirish va kadrlar siyosati . . . . .	157
	Bob yuzasidan qisqacha xulosa. . . . .	163
	Nazorat va muhokama uchun savollar . . . . .	163
	<b>Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati. . . . .</b>	<b>164</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>1-ГЛАВА. СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ ПРЕДМЕТА «ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ»</b> .....	<b>4</b>
1.1. Роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами.....	4
1.2. Процесс информатизации управления персоналом .....	11
1.3. Использование информационных технологий в управлении человеческими ресурсами .....	23
Краткие выводы. ....	29
Вопросы для обзора и обсуждения .....	30
<b>2- ГЛАВА. ПЛАНИРОВАНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</b> .....	<b>31</b>
2.1. Суть планирования человеческих ресурсов .....	37
2.2. Основные виды и этапы кадрового планирования .....	40
2.3. Создание таблиц для планирования.....	44
Краткие выводы. ....	43
Вопросы для обзора и обсуждения .....	43
<b>3- ГЛАВА. ПОИСК, ПОДБОР И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</b> .....	<b>44</b>
3.1. Порядок поиска персонала с использованием сетей .....	53
3.2. Нестандартные формы формирования человеческих ресурсов .....	63
3.3. Информатизация кадровой деятельности .....	67
Краткие выводы. ....	63
Вопросы для обзора и обсуждения .....	63
<b>4- ГЛАВА. ТРУДОВАЯ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ ДИСЦИПЛИНА УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>64</b>
4.1. Суть укрепления трудовой дисциплины личного состава .....	75

4.2. Виды и причины нарушений трудовой и исполнительской дисциплины .....	78
4.3. Меры по укреплению трудовой и исполнительской дисциплины .....	81
Краткие выводы. . . . .	70
Вопросы для обзора и обсуждения .....	71
<b>5- ГЛАВА. ОРГАНИЗАЦИЯ И ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ДИСЦИПЛИНА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ .....</b>	<b>72</b>
5.1. Требования к организации делопроизводства в кадровой службе .....	85
5.2. Документирование управления персоналом .....	95
5.3. Управленческие решения и их эффективность .....	99
Краткие выводы. . . . .	85
Вопросы для обзора и обсуждения .....	85
<b>6-ГЛАВА. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>86</b>
6.1. Важность мотивации персонала. ....	103
6.2. Мотивационные теории .....	107
6.3. Мировой опыт мотивации сотрудников .....	117
Краткие выводы. . . . .	107
Вопросы для обзора и обсуждения .....	107
<b>7 - ГЛАВА. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>108</b>
7.1. Суть переподготовки и повышения квалификации ...	131
7.2. Выявление потребности в переподготовке и повышении квалификации .....	140
7.3. Организация переподготовки и повышения квалификации .....	141
Краткие выводы. . . . .	119
Вопросы для обзора и обсуждения .....	120
<b>8 - ГЛАВА. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЦЕССАХ СЕРТИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>121</b>

8.1. Цель аттестации .....	147
8.2. Порядок аттестации персонала .....	151
8.3. Оформление результатов аттестации персонала .....	156
Краткие выводы. ....	129
Вопросы для обзора и обсуждения .....	129
<b>9- ГЛАВА. КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ И ЭЛЕКТРОННАЯ БАЗА ДАННЫХ .....</b>	<b>130</b>
9.1. Содержание и сущность кадрового резерва .....	159
9.2. Принципы и методы работы с кадровым резервом .....	169
9.3. Планирование карьеры и развитие .....	175
Краткие выводы. ....	146
Вопросы для обзора и обсуждения .....	147
<b>10 – ГЛАВА. ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>148</b>
10.1. Стратегические концепции управления персоналом в зарубежных странах .....	181
10.2. Кадровая служба в зарубежных странах .....	185
10.3. Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях зарубежных стран .....	192
Краткие выводы. ....	163
Вопросы для обзора и обсуждения .....	163
<b>ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>164</b>

## CONTENT

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>1-CHAPTER. CONTENT AND OBJECTIVES OF THE SUBJECT «HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM»</b> «.....» .....	<b>4</b>
1.1. The role of information technology in human resource management .....	4
1.2. The process of informatization of personnel management .....	11
1.3. The use of information technology in human resource management .....	23
Brief conclusions. ....	29
Questions for review and discussion .....	30
<b>2- CHAPTER. PLANNING AND CHARACTERISTICS OF HUMAN RESOURCES</b> .....	<b>31</b>
2.1. The essence of human resource planning .....	37
2.2. The main types and stages of personnel planning.....	40
2.3. Creating tables for planning .....	44
Brief conclusions. ....	43
Questions for review and discussion .....	43
<b>3- CHAPTER. SEARCH, SELECTION AND FORMATION OF STAFF ON THE BASIS OF INFORMATION TECHNOLOGIES</b> .....	<b>44</b>
3.1. The order of personnel search using networks .....	53
3.2. Non-standard forms of human resources formation... ..	63
3.3. Informatization of personnel activity .....	67
Brief conclusions. ....	63
Questions for review and discussion .....	63
<b>4- CHAPTER. LABOR AND EXECUTIVE DISCIPLINE MANAGEMENT</b> .....	<b>64</b>
4.1. The essence of strengthening the labor discipline of personnel .....	75

4.2. Types and causes of violations of labor and performance discipline .....	78
4.3. Measures to strengthen labor and performance discipline ..	81
Brief conclusions. ....	70
Questions for review and discussion .....	71
<b>5- CHAPTER. ORGANIZATION AND EXECUTIVE DISCIPLINE OF HR SERVICE .....</b>	<b>72</b>
5.1. Requirements for the organization of office work in the personnel service .....	85
5.2. Documentation of personnel management .....	95
5.3. Management decisions and their effectiveness.....	99
Brief conclusions. ....	85
Questions for review and discussion .....	85
<b>6- CHAPTER. INNOVATIVE METHODS OF MOTIVATION AND MOTIVATION OF STAFF .....</b>	<b>86</b>
6.1. The Importance of Staff Motivation .....	103
6.2. Motivational theories.....	107
6.3. World experience in employee motivation .....	117
Brief conclusions. ....	107
Questions for review and discussion .....	107
<b>7 - CHAPTER. INNOVATIVE METHODS OF STAFF DEVELOPMENT .....</b>	<b>108</b>
7.1. The essence of retraining and advanced training.....	131
7.2. Identification of the need for retraining and advanced training .....	140
7.3. Organization of retraining and advanced training .....	141
Brief conclusions. ....	119
Questions for review and discussion .....	120
<b>8 - CHAPTER. INFORMATION ABOUT PROCESSES OF CERTIFICATION AND ASSESSMENT OF PERSONNEL .</b>	<b>121</b>
8.1. Purpose of certification .....	147
8.2. Personnel certification procedure.....	151

8.3. Registration of the results of personnel certification.....	156
Brief conclusions. ....	129
Questions for review and discussion .....	129
<b>9- CHAPTER. HUMAN RESOURCES AND ELECTRONIC DATABASE .....</b>	<b>130</b>
9.1. The content and essence of the personnel reserve .....	159
9.2. Principles and methods of work with the personnel reserve .....	169
9.3. Career planning and development.....	175
Brief conclusions. ....	146
Questions for review and discussion .....	147
<b>10 – CHAPTER. FOREIGN EXPERIENCE IN HR MANAGEMENT .....</b>	<b>148</b>
10.1. Strategic concepts of personnel management in foreign countries .....	181
10.2. Personnel service in foreign countries .....	185
10.3. Strategic planning and personnel policy at enterprises of foreign countries .....	192
Brief conclusions. ....	163
Questions for review and discussion .....	163
<b>REFERENCES .....</b>	<b>164</b>

**SAIDOV NURALI RAXIMOVICH**

# **INSON RESURSLARI AXBOROT TIZIMI**

*Oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma*

**Toshkent – «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2022**

<b>Muharrir:</b>	<b>S. Alimboyeva</b>
<b>Texnik muharrir:</b>	<b>M.Tursunov</b>
<b>Musavvir:</b>	<b>A.Shushunov</b>
<b>Musahhih:</b>	<b>L.Ibragimov</b>
<b>Kompyuterda sahifalovchi:</b>	<b>M.Zoyirova</b>

**E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99897.705-90-35  
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.**

**Bosishga ruxsat etildi 05.09. 2022.**

**Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/16. «Timez Uz» garniturasini.**

**Ofset bosma usulida bosildi.**

**Shartli bosma tabog‘i: 11,5. Nashriyot bosma tabog‘i 11,0.**

**Tiraji:50 . Buyurtma № 85**



**«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»  
bosmaxonasida chop etildi.  
100174, Toshkent sh. Olmazor tumani, Universitet ko‘chasi, 7-uy.**

