

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

**B.UMURZAQOV, G.ABDURAHMANOVA,  
S.XOLMURATOV**

# **KORXONADA KADRLAR SIYOSATI**

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

**TOSHKENT – 2019**

**UO‘K: 331.108(075.8)**

**KBK 65.240ya7**

**B 71**

**B 71**

**B.Umurzaqov, G.Abdurahmanova, S.Xolmuratov. Korxonada kadrlar siyosati. O‘quv qo‘llanma. –T.: «Fan va texnologiya», 2019, 200 bet**

**ISBN 978–9943–6151–2–0**

Korxonada kadrlar siyosati o‘quv qo‘llanma Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi Kengashida muhokama qilingan va chop etishga tavsiya etilgan. O‘quv qo‘llanma OT-F 1-022-raqamli “Iqtisodiyotni barqaror rivojlanishini ta‘minlovchi ichki imkoniyatlarni aniqlash va xaxiralarni safarbar qilishning ilmiy-metodik asoslari” mavzusidagi fundamental ilmiy loyihaning “Fan va ta‘lim integratsiyasi” doirasida ishlab chiqilgan.

Ushbu o‘quv qo‘llanmada “Korxonada kadrlar siyosati” fani bo‘yicha TDIU “Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi” kafedrasida professor-o‘qituvchilarining hamda “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi hodimlari bilan integratsion va innovatsion hamkorlik asosida tayyorlangan keys-stadi, konkret ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish holatlarini tahlili hamda boshqa faol o‘qitish uslublarini qo‘llagan holda amaliy va seminar mashg‘ulotlarini o‘tkazishga uslubiy ko‘rsatmalar berilgan.

O‘quv qo‘llanma 5231700 - “Kadrlar menejmenti” yo‘nalishi talabalariga mo‘ljallangan.

\*\*\*

Данное учебное пособие было подготовлено, профессорско-преподавательским составом кафедры “Экономика труда и социология” ТГЭУ совместно с сотрудниками НИЦ «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана», на базе практических навыков и опыта ведения инновационного и интеграционного сотрудничества с предприятиями производства и оказания услуг, методических указаний по проведению практических и семинарских занятий по предмету “Кадровая политика на предприятии” с помощью разбора кейс-стади, анализа конкретных ситуаций и других активных форм обучения.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению 5231700 – Кадровый менеджмент

\*\*\*

This school book have been prepared by professors-teachers of the “Economics and Sociology of Labor” department TSEU together with the staff of SRC "Scientific bases and problems of development of Economy of Uzbekistan», based on practical skills and experience in conducting innovative cooperation and integration with enterprises producing and providing services, methodical guidelines for the substantiation of practical and seminar classes on marketing issues “Personnel policy at the enterprise” with the help of analysis of case study, investigation of specific situations and other active forms of training.

The manual is intended for bachelors studying on the direction 5231700 - Personnel management

**UO‘K: 331.108(075.8)**

**KBK 65.240ya7**

**Mas’ul muharrir:**

**Q.H.Abdurahmanov – i.f.d.prof., akademik.**

**Taqrizchilar:**

**N.Q. Zokirova – i.f.d. prof., G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti;**

**R.I. Nurimbetov – i.f.d., prof., TDAI.**

**ISBN 978–9943–6151–2–0**

© «Fan va texnologiya» nashriyoti, 2019.

## KIRISH

Har qanday zamonaviy korxonaning (tashkilot)ning boshqaruv jarayonidagi asosiy vazifasi – yuqori malakali xodimlarni topish, barcha xodimlarni yagona maqsadga chorlash va ruxlantirish, eng yuqori ijtimoiy va iqtisodiy natijalarga erishish uchun ularni jipslantirish, o‘zgaruvchan bozor munosabatlari sharoitida goho keskin sur’atlarda rivojlanish, goho inqiroz mashaqqatlari sharoitidan chiqib ketish tadbirlarini qo‘llashni talab qiladi. Milliy iqtisodiyotimizdagi ro‘y berayotgan innovatsion jarayonlar avvalo, kadrlar siyosatida ham o‘zgarishlarni talab qiladi. Alohida qayd etish lozimki, ushbu atama amaliyotda anchadan beri qo‘llaniladi, ammo har bir korxonada (tashkilotda) uning ishlash tartibi qandayligi, kadrlar siyosati o‘z ichiga olgan masalalar qay darajada olib borilayotganligiga bog‘liq.

Aholini ish bilan ta‘minlash biz uchun nafaqat iqtisodiy, ayni paytda katta ijtimoiy ahamiyatga ega. Hokimlik, vazirlik va idoralar, ish beruvchi tashkilotlar bilan bir qatorda bank muassasalarini ham ishga yanada faol jalb etishi kerak. Aholi bandligini hal etishda turizmni rivojlantirish bo‘yicha katta imkoniyatlarni ham ishga solishimiz lozim<sup>1</sup>.

Ushbu o‘quv-uslubiy qo‘llanmaning tayyorlanish jarayonida mehnat faoliyati vaqtida kadrlar xizmatlarining rahbarlari va mutaxassislaridan savolnoma asosida tahlil o‘tkazilgan, uning natijalariga ko‘ra faqat 73 foiz mutaxassislar o‘zi ishlayotgan korxonaning (tashkilot) kadrlar siyosatini aniq Tushunganligini ko‘rsatdi.

Innovatsion iqtisodiyotga o‘tish sharoitida kadrlar siyosatini har bir korxonaning rahbari va kadrlar xizmatiga mas‘ul bo‘lgan shaxslar tomonidan ishlab chiqishi lozim. Afsuski, amaliyotda korxonalar (tashkilotlar) rahbarlari kadrlar siyosatini ishlab chiqishda shaxsan ishtirok etishmaydi va ko‘pincha kadrlar siyosatini ishlab chiqish bilan faqat kadrlar bo‘limi boshlig‘i (yoki inspektor) shug‘ullangan. Ko‘pincha korxonalarda (tashkilotlarda) mehnatga

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev. Sh.M. 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha harakatlar strategiyasini “Xalq bilan muloqat va inson manfaatlarini yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturini o‘rganish bo‘yicha ilmiy-uslubiy risola. – Toshkent, 2017, – 280 b.

haq to'lash masalalari kadrlar siyosatida eng muhim o'rinni egallaganiga qaramay, mehnat va ish haqi bo'limi boshlig'i kadrlar siyosatini ishlab chiqishga umuman jalb qilinmaydi. Bu korxonalarda (tashkilotlarda) rahbarlar kadrlar siyosatining muhimligini tushunmaganliklari yoki o'z majburiyatlarini kadrlar xizmati xodimlari zimmasiga yuklagan holda uning shakllanishi va rasmiylashtirishiga ma'muriy jihatdan umuman e'tibor bermasligidan dalolat beradi.

Korxonada kadrlar siyosatining eng muhim jihati rahbar toifasidagi xodimlar zaxirasi bilan ishlashdir. Respublika korxonalarida (tashkilotlarida) xodimlarning kasbiy (professional) lavozimi o'sishi, xodimning kasbiy-ishchanligi hisobiga, uning mehnatini baholash natijalariga asoslanadi.

Amalda esa O'zbekistonning barcha korxonalarida xodimlarning kasbiy fazilatlarini maxsus baholash tadbirlari rasman o'tkazilmaydi, Shuning uchun xodimlarning professional o'sishi va ma'muriy lavozimlarga ko'tarilishi ko'p hollarda tasodifan yoki tanish-bilishchilik asosida amalga oshiriladi.

Amaliyotning ko'rsatishicha, barcha korxonalarda, ayniqsa xususiy sektorda ishlab chiqarish jarayonida kadrlar siyosati tushunchasi va mohiyatini belgilashda yagona ilmiy asoslangan tushuncha yo'q. Ammo uning ishlab chiqilishiga yondashuvlar xilma-xilligi iqtisodiyotimizni yanada rivojlanishi sharoitida uni asoslash, qayta ko'rib chiqish va takomillashtirishni taqozo etadi.

Korxonaga (tashkilotga) istiqbolli va doimiy tarzda samarali iqtisodiy, ham ijtimoiy va psixologik osoyishta muhit yaratuvchi omil - ishlab chiqilgan kadrlar siyosati hisoblanadi.

Hozirgi davrda kadrlar siyosatini har bir kompaniyadagi muhim strategik resurslar hisoblangan mutaxassislar nafaqat bilishi, tushunishi, balki so'zsiz ijro etishi ham lozim. Buning uchun kadrlar siyosati asosida korxonani qanday mohirona boshqara olish kerak degan savolga bugun aniq javob berish mushkul, sababi milliy iqtisodiyotning barcha sohalarida aniq maqsadli ishlab chiqilgan milliy kadrlar siyosati endi shakllanib kelmoqda.

Shunday ekan, mavjud mamlakat amaliyoti va xorijiy tajriba asosida tayyorlangan mazkur o'quv qo'llanmada barcha soha

korxonalarida kadrlar siyosatini shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha ishchan yondashuvlar o'z ifodasini topgan.

Mazkur o'quv qo'llanma Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot markazining 2017-2020 yillarga mo'ljallangan OT-F1-022-raqamli "Iqtisodiyotni barqaror rivojlanishini ta'minlovchi ichki imkoniyatlarni aniqlash va zahiralarni safarbar qilishning ilmiy-metodik asoslari" mavzusidagi fundamental ilmiy loyihaning "Ta'lim va fan integratsiyasi" doirasida olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijalarini ifodalaydi.

## **I BOB. KORXONADA KADRLAR SIYOSATI VA UNING KONSEPTUAL ASOSLARI**

### **1.1. Korxonada kadrlar siyosati tushunchasi**

Amaliyotga ko‘ra, korxonalaridagi mulkdorlik shaklidan qat’iy nazar rahbarlar o‘z xodimlari va korxonaning murakkab bozor sharoitida raqobatbardoshlik ustunligini vujudga keltirish ijtimoiy, iqtisodiy va texnologik samara olib kelishiga qodir hal qiluvchi resursga aylanib qolganligini asta-sekin tushuna boshladilar. Korxonada mehnat resurslarining asosiy qismi kadrlar siyosati bilan qamrab olingan. Xodimlarni boshqarish mehnat resurslarini samarali tashkil etish va unumli boshqarish maqsadlariga erishishda yagona imkon beruvchi tizimga aylanib bormoqda.

Kadrlar siyosati – mamlakatimizning kadrlar sohasida azaldan qo‘llangan tushuncha, bu tashkilotning xodimlarga munosabati va aniq maqsadlarga erishish niyatida unga ta’sir ko‘rsatish usullari majmui deb tushuniladi.

“Kadrlar siyosati” tushunchasining zamonaviy ma’nosi quyidagilardan iborat.

Birinchi, korxonaning zamonaviy kadrlar siyosati ishlayotgan har bir xodimning vazifalari va strategik maqsadlaridan mantiqiy kelib chiqadi va faoliyatning aniq natijalari hamda korxonaning umumiy rivojlanish istiqbollari moslashadi. Kadrlar siyosatining qulayligiga, egiluvchanligiga yuqori talablar va uning ichki (boshqarish va rahbarlik uslubi, ichki tashkiliy madaniyat va hokazo) va tashqi muhiti (mehnat bozori, iqtisodiy inqiroz sharoitida – moliya faoliyatini maqsadli olib borish xususiyatlari, qonunchilikning rivojlanishi, takomillashishi) ko‘p omilli ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar asosida amalga oshiriladi.

Ikkinchi, kadrlar siyosatining g‘oyalarini korxonadagi yuqori saviyadagi rahbarlar (ta’sischi, mulkdorlar, top-menejerlar) ishlab chiqadilar.

Uchinchidan, kadrlar siyosatini asosan oliy va oʻrta darajali boshqaruv boʻgʻinida mehnat faoliyatiga ega funksional rahbarlar, maʼlum tajribaga ega boʻlgan professional kadrlar xizmatini ham anglab va izchillik bilan mujassamlashtirib boradilar.

Toʻrtinchidan, kadrlar siyosatini amalga oshirishda yuqori professional malakaga ega kadrlar xizmati muhim ahamiyat kasb etadi. U maslahatchi, uslubchi, rahbar yordamchisi, kadrlar siyosati monitoringini amalga oshiruvchi koordinator vazifasida namoyon boʻladi, uning faoliyat samarasi, zarurat tugʻilganda esa bevosita yangilash tashabbuskori sifatida ham yuzaga chiqadi. Korxonaning kadrlar xizmati aniq kadrlar bilan bogʻliq strategiyalar loyihalari, ssenariyalar, vaziyatlar va kadrlar siyosati talablari bajarilishiga yordam beruvchi personal texnologiyalar mexanizmini ishlab chiqaradi.<sup>2</sup>

Amalda korxonada kadrlar siyosatining turli taʼriflari mavjud (personalni boshqarish siyosati, inson resurslarini boshqarish siyosati, inson kapitalini boshqarish siyosati).

Ulardan baʼzilariga oʻz taʼrifimizni berishimiz zarur:

- Korxonaning kadrlar siyosati – korxonaning xodimlar faoliyati bilan bogʻliq umumiy qoida, tamoyil, munosabat va ustuvorliklar tizimi orqali ushbu korxonada amalga oshirish uchun asosiy va majburiy deb eʼtirof etilgan tizimida qoʻllanuvchi qadriyat moʻljallari, usullari, shakllari, koʻp yillik anʼanalar majmuasi, baholash usullaridan iborat.

- Korxonada kadrlar siyosati – rahbariyat tomonidan belgilanuvchi va jamoaning mavjud tashqi muhit sharoitida uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga eng samarali tarzda erishish imkonini beruvchi, xodimlarni boshqarish jarayonida qoʻllanuvchi mavjud subyektlar, ularning xatti-harakat qoidalari, prinsiplar tizimi.

- Korxonada kadrlar siyosati – xodimlar vazifalarining umumiy yoʻnalishi, korxonaning strategik rivojlanishini hisobga olgan holda doimiy oʻzgarib borayotgan bozor talablariga oʻz

---

<sup>2</sup> Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш (олий ўқув юрти талабалари учун дарслик) Тошкент “Ўқитувчи” - 2006.- 345.б

vaqtida moslashish qobiliyatiga ega mas'uliyatli, yuqori malakali uyushgan jamoani tuzish maqsadida kadrlar salohiyatini rivojlantirish, iqtisodiy inqiroz xavfi sharoitida jamoaning bir maromda ishlash talablarini saqlashga yo'naltirilgan maqsad, ishlab chiqish jarayonining tashkiliy mexanizmi, usullari, shakl va tamoyillari yig'indisidir.

- Korxonada kadrlar siyosati keng ma'noda mehnatni tashkil qilish prinsiplari, normalari, qoidalar tizimi, uning asosida xodimlarni boshqarish bo'yicha faoliyatning (saralash, tanlab olish, ishga yollash, o'qitish, lavozimini ko'tarilish) asosiy yo'nalishlari oldindan rejalashtiriladi va jamoaning umumiy maqsad va vazifalarini belgilash hamda barcha ishlab chiqarish bo'g'inlari bilan muvofiqlashtirish, tor ma'noda esa – inson va korxonada o'rtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va huquqiy munosabatlardagi o'ziga xos qoidalar, majburiyatlar va cheklovlar majmuidir.

- Korxonada kadrlar siyosati – jamoa oldida turgan strategik maqsadlarga erishish va uning missiyasini ro'yobga chiqarish uchun zarur, yetarli miqdorda va malakaga ega bo'lgan xodimlar bilan ishlash sohasidagi muayyan ichki qoida va tamoyillari to'plami.

Yuqorida keltirilgan ta'riflar “kadrlar siyosati” tushunchasi-ning mohiyatini yetarli darajada o'zida aks ettiradi. Ammo, fikrimizcha, bu borada yagona ta'rif bo'lishi mumkin emas, chunki har bir korxonada va har bir jamoada o'z oldiga qo'ygan muayyan maqsadlarga asoslanib, o'z-o'zidan xodimlarni boshqarish muammolarini tashxislash va hal qilishga qodir. Kadrlar siyosatini anglashning xilma-xilligi tashkilotlarning sohaviy, hududiy, tabiiy – iqlim, yoshi va jinsi, texnologik rivojlanish bosqichlarining xilma-xilligi natijasidir.

Mualliflarning fikriga ko'ra, korxonaning kadrlar siyosati jamoada rahbariyat tomonidan (og'zaki yoki yozma) tuzilgan xodimlarning xulq-atvori qoidalari, qarashlari, prinsiplari, ustunliklari, me'yorlari, qoidalari, doimiy ravishda o'zgarib borayotgan ichki tashkiliy sharoitlar va tashqi muhit talablarini hisobga olgan holda tashkilotning oldida turgan ishlab chiqarish



jarayonidagi strategik maqsadlarga erishish borasida xodimlarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun majburiy qoʻllanuvchi talablardir.

Korxonada kadrlar siyosatining obyekti uning xodimlari boʻlib, kadrlar siyosatining subyekti esa – boshqaruv jarayonining barcha boʻgʻinlaridagi rahbarlardan va mavjud kadrlar xizmatidan tashkil topgan boshqaruv tizimi.

## **1.2. Kadrlar siyosati turlari**

Korxonada rahbariyatining kadrlar holatiga taʼsiri va nazorat darajasiga, xodimlarning miqdori va malakaviy shaklini prognozlashtirishga qaratilgan tartiblariga koʻra korxonada kadrlar siyosatining quyidagi turlari ajratib koʻrsatiladi:

- passiv;
- reaktiv;
- ogohlantiruvchi;
- faol.

Passiv kadrlar siyosatida korxonada rahbariyati xodimlar bilan ishlash boʻyicha aniq dasturga ega emas va allaqachon yuzaga keluvchi kadrlar muammolariga (xodimlarning yetishmovchiligi, nizolar, uzoq davr boʻsh lavozimlar mavjudligi) vaziyatni chuqur tahlil qilmay, ularni bartaraf etishga mavjud kuch va vaqtlarini sarflab, majburiy va noiloj ravishda olib boriladi.

Bunda kadrlarga taalluqli qarorlar korxonada uzoq muddatli davrlarda oʻz vaqtida hisobga olmay qabul qilinadi. Xodimlarni saralash va tanlab olib, ishga rasmiylashtirish personalda kelajakka ehtiyojini rejalashtirmagan holda muntazam tezkor tartibda amalga oshiriladi. Nomzodlarni va xodimlarni baholash yuzaki va birmuncha rasman amalga oshiriladi.

Personalni oʻqitish, malakasini oshirish va lavozimlarni oʻzgartirib turish (rotatsiya talablari) tizimsiz, tartibsiz va yashirin tarzda amalga oshiriladi. Ushbu turdagi kadrlar siyosatiga ega korxonalarda xodimlarning vakolati va masʼuliyati aniq taqsimlanmagan boʻladi.

Reaktiv kadrlar siyosatida korxonada rahbariyati yuzaga kelgan muammolarni personal bilan aniqlaydi, kadrlarning muammolari,

ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qiladi, ularni bartaraf etish profilaktik choralarini koʻradi.

Ogohlantiruvchi kadrlar siyosatida korxonah rahbariyati kadrlar holati haqida asoslangan prognozlarga ega boʻlib, kadrlar salohiyati belgilangan vazifalar darajasiga koʻra baholanadi.

Qisqa va oʻrta muddatli kadrlarga talablar prognozlari mavjud. Personalni rivojlantirish va oʻqitish boʻyicha vazifalar shakllangan.

Korxonah rahbariyati kadrlar holatini prognoz qiladi va uning doimiy monitoringini olib boradi, zarur hollarda maqsadli kadrlar dasturlarini ishlab chiqadi.

Kadrlar siyosatining bunday turida korxonalarda kadrlarga talablarni rejalashtirish qisqa va oʻrta muddatli davrlarda amalga oshiriladi, personalni oʻqitish boʻyicha vazifalar ham oʻsha muddatlarda qoʻyiladi.

Faol kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati nafaqat kadrlar prognozi, balki kadrlar holatiga taʼsir etuvchi vositalarga ham ega boʻlib, zarur hollarda maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqishi mumkin. Ushbu turdagi kadrlar siyosatida korxonada ishlab chiqarish muhiti, personalni ragʻbatlantirish monitoringi oʻtkaziladi.

Faol kadrlar siyosati oqilona va avantyuristik boʻlishi mumkin. Tashkilot rahbariyati oqilona kadrlar siyosatida kadrlar holatini rivojlantirish borasida asosli prognozga ega va vaziyatni rivojlantirish (inqirozgacha) turli xil ssenariyalari asosida kadrlar bilan olib boriladigan faoliyat boʻyicha qisqa, oʻrta va uzoq muddatli ish rejalari ega boʻladi.

Avantyuristik kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati kadrlar holatini rivojlantirish borasida asosli prognozga ega emas, ammo unga taʼsir koʻrsatishga intiladi. Natijada korxonaning vakant joylarini kadrlar bilan toʻldirish va ularni rivojlantirish boʻyicha yetarli darajada asoslanmagan ish rejalari tuziladi.

Kadrlar siyosatining tashqi yoki ichki muhitiga, personalning tarkibini shakllantirishda korxonaning ixtisosiga qarab yana ochiq va yopiq turi ajratiladi.

## Ochiq va yopiq kadrlar siyosatining o'ziga xos xususiyatlari

1-jadval

Kadrlar jarayoni	Kadrlar siyosati turi	
	Ochiq	Yopiq
Personalni tanlash	Mehnat bozoridagi yuqori raqobat vaziyati	Ishchi kuchining yetishmovchilik vaziyati
Personalning moslashuvi	Korxonada faoliyatiga tezda kirish imkoniyati, «yangi xodimlar» tomonidan taklif etilgan yangi yechimlarni joriy etish	Murabbiylar instituti hisobiga samarali moslashish, jamoaning yuqori birligi
Personalni o'qitish va rivojlantirish	Ko'pincha tashqi markazlarda o'tkaziladi, yangi tajriba va bilimlarni o'zlashtirishga moslashadi	Ko'pincha ichki korporativ markazlarda yoki ichki o'qituvchilar tomonidan o'tkaziladi, umumiy texnologiyalar, «yakka qarashning» shakllanishiga olib keladi, ushbu tashkilot ishiga moslashgan
Personalning ko'tarilishi	Karera bo'yicha o'sish imkoniyatining qiyinligi, chunki tashqaridan allaqachon tayyor personalni tanlash tendensiyasi ustunlik qiladi	Yuqori lavozimga tayinlashda ustuvorlik hamisha korxonaning xodimlariga beriladi, karerani rejalashtirish amalga oshiriladi
Motivatsiya va personalni rag'batlantirish	Ustuvorlik rag'batlantirish masalalariga qaratiladi	Ustuvorlik motivatsiya masalalariga beriladi (barqarorlikka, xavfsizlikka, ijtimoiy munosabatlarga ehtiyojni qondirish)
Innovatsiyalarni joriy etish	Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovatsion ta'sirlar, innovatsiyalarning asosiy mexanizmi – xodim va tashkilot javobgarligini aniqlovchi shartnoma	Innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish jarayonini maxsus tashabbusni ko'rsatish kerak, xodimlarning yuqori darajadagi o'zgarishlarni amalga oshirish uchun javobgarligida daxldorlik hissi

Ochiq kadrlar siyosatida korxonaning tashqaridan yangi ishchilarni har qanday lavozim darajasida qabul qilish uchun

ochiq, va har bir kishi uchun har qanday lavozimdan ishbilarmonlik darajasiga ko'ra lavozimda o'sish imkoniyatlari yuzaga keladi. Ochiq kadrlar siyosati tezkor o'sishga va o'z sohasida oldingi holatlariga tezkor kirib borishga yo'naltirilgan bozorni egallashning faol siyosatini yurituvchi yangi kompaniyalar uchun odatiy holdir.

Yopiq kadrlar siyosatida korxonada faoliyatini asosan personalning ichki manbalari hisobidan amalga oshiradi, Shuning uchun yangi xodimlarning yuqori lavozimlarga ko'tarilishi faqatgina o'z xodimlari va hokazolarning quyi lavozim darajasidagilardan amalga oshirilishi mumkin. Ushbu turdagi kadrlar siyosati muayyan korporativ madaniyatni yaratishga yo'naltirilgan kompaniyalarga xosdir.

Kadrlarni boshqarishning asosiy jarayonlari bo'yicha ochiq va yopiq kadrlar siyosatini taqqoslash 1-jadvalda keltirilgan.

### **1.3. Kadrlar siyosatining tuzilishi**

Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda har bir korxonada yoki kompaniyada puxta ishlab chiqilgan kadrlar siyosati konsepsiyasi qo'llanilgan bo'lib, uning mohiyati quyidagi muammolarni hal qilishdan iborat:

- kadrlar talabiga mos ijtimoiy-mehnat munosabatlarini sifat jihatdan o'zgartirish;
- ko'p ish o'rinlarining innovatsion yangi ish o'rinlar yaratish tizimini joriy qilish;
- ishga qabul qilish tartibi amaldagi mehnat qonunlariga qat'iy rioya qilishga asoslanganligi;
- xodimlarning hududiy va professional harakatchanligi darajasining yuqoriligi.

Rivojlangan mamlakatlar kompaniyalari kadrlar siyosati quyidagi ustuvor yo'nalishlardan iborat:

1. Kompaniyalarning amaldagi boshqaruv tashkiliy tuzilmasini muntazam ravishda o'zgartirib turishi, bo'lajak qiyinchiliklarga tayyor bo'lishi uchun moslashtirish samaradorligini oshirib borish.

2. Kompaniyaning ishlab chiqarish maqsad va vazifalari bilan bog'liq turli toifadagi xodimlarning o'sib borayotgan ehtiyojlarini oldindan prognoz qilish va aniqlab borish.

3. Kompaniya va soha oldida vujudga keladigan yangi vazifalarni hal etishga tayyor xodimlarni tanlab, tayyorlab borish.

4. Kompaniya xodimlarining ish sifati holatini tahlil qilib borish.

5. Kompaniya xodimlari uchun mehnat haqi va imtiyozlar tizimini o'zgartirish.

6. Xodimlarni rag'batlantirish maqsadida ularning ish miqdori va sifatini baholash uchun qo'shimcha mezonlarni ishlab chiqish.

7. Xodimlarning ishlab chiqarishdagi yangi texnologik vazifalarining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda innovatsion talablarga javob beruvchi kadrlar tayyorlash dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

8. Kompaniya mahsulotining sifati va afzalliklarini ifodalovchi qo'shimcha reklama rejalarini ishlab chiqish.

9. Xodimlarni tanlash jarayonini qat'iy nazorat qilish, ularning miqdoriy va sifat parametrlarini o'zgartirish;

10. Kompaniyaning mavjud kadrlardan boshqaruv lavozimlari uchun istiqbolli nomzodlarni aniqlash, ularni tayyorlash va lavozimga ko'tarish bo'yicha maxsus dasturlarni ishlab chiqish.

Kompaniyalar kadrlar siyosatining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy va ma'naviy talablarini rejalashtirish (tashkiliy tahlil, mavjud lavozimlarni tahlil qilish va ularni innovatsion talablarga moslashtirish, yangi lavozim va yangi mutaxassislikka muhtojlik, xodimlar mehnatini sifatli rejalashtirish, lavozimlarni baholash);

- ta'lim va kasb-hunarni rivojlantirish (sohasidagi ta'lim va kasb-hunar darajasi, ish-xizmatni tayyorlash, xabarlar aylanishi, ta'lim va mustaqil ta'lim, xorijdagi safarlari);

- nazorat monitoringgi tizimi (maqsadli boshqarish, ishlash hajmi, baholash hajmi (qobiliyati) xodimlari, uzluksiz rejalashtirish, mansabni rejalashtirish);

- kompensatsiyalar tizimi faoliyati (barcha to'lov turlari, to'lov hajmi va amalga oshirilgan ishlar muvaffaqiyat, to'lov, ularning holatiga qarab, ijtimoiy xavfsizlik va hokazolar yig'indisi jami).

Kompaniyaning kadrlar siyosati jarayonida xodimlar ishining turli shakllarini birlashtiradi, bu texnologiya va bozorning o'zgaruvchan talablariga yaqin kelajakda javob berish qobiliyatini oshirib boradi.

Kompaniyaning kadrlar siyosatining asosiy xususiyatlari: ishlab chiqarish va texnologik strategiya bilan bevosita bog'liqligi;

barcha dasturlar uzoq muddatli rejalashtirishga yo'naltirilgan;

kompaniya xodimlarining rolini eng muhim deb hisoblaydi;

kompaniyaning har bir bo'g'in rahbari xodimlarning mehnatini o'zaro bog'liq funktsiya va jarayonlari doirasida amalga oshiradi

Har bir korxonaning kadrlar siyosati turli sohalardagi kadrlar siyosati majmuidan iborat, xususan:

- kadrlar mehnatini tashkil etish siyosati;
- kadrlar mehnatini baholash siyosati;
- kadrlarning kasbiy darajasini oshirish va lavozimini ko'tarilish siyosati;
- kadrlarni rag'batlantirish siyosati;
- kadrlarni boshqarish siyosati;
- kadrlarning ijtimoiy-mehnat munosabatlari siyosati;
- jamoaning korporativ madaniyatini shakllantirish siyosati;
- kadrlar bilan aloqa qilish siyosati;
- kadrlar mehnatini muhofaza va ijtimoiy himoya qilish siyosati va hokazo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2007. – 336 с.

Ushbu yoʻnalishlar boʻyicha kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayonida korxonalar mulkdorlari, rahbariyati kadrlar siyosati yoʻnalishlari boʻyicha savollarning oʻzi uchun mavzuli guruhlarini shakllantirishi va muhokama paytida mavjud tashkiliy, iqtisodiy va texnikaviy muammolarga javob berishi shart. Bu talablar samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun muhim.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayoni uchun yoʻnalishlari boʻyicha savollarning mavzuli guruhlarini misol qilib keltiramiz.

Xodimlar mehnatini tashkil etish siyosatini ishlab chiqishda:

Korxonamizda turli lavozim guruhlarini xodimlar bilan toʻldirish uchun qanday kadrlar manbalarini tanlar edingiz?

Korxonangizda muayyan lavozimlarga nomzodlar uchun qanaqa eng muhim talablar qoʻyilishi kerak deb oʻylaysiz?

Rahbar va mutaxassis lavozimlarga ishga jalb etish uchun istiqbolli va munosib nomzodlarni nima bilan qiziqtirishimiz mumkin?

Korxonangizda boshqalarga nisbatan eng istiqbolli kadrlarni jalb eta olishi va birlashtirishi uchun qanday afzalliklarni yaratish kerak?

Kadrlar tanlashda boshqa korxonadagi sharoitlardan stuvorliklarimiz nimadan iborat?

Personalni baholash siyosatini ishlab chiqishda:

Qaysi toifadagi personalni qanchalik tez hamda muntazam baholab borish zarur?

Har xil personal toifalariga nisbatan qanday baholash usullarini qoʻllaymiz?

Personalni baholash boʻyicha qanday lokal meʼyoriy-huquqiy hujjatlardan foydalanishimiz zarur?

Baholash natijalariga koʻra xodimni ishdan boʻshatishga tayyormizmi?

Personalning professional rivojlanishi va lavozimini koʻtarish siyosatini ishlab chiqishda:

Turli xil personal guruhlarini uchun qanday qilib moslashuvchanlik davri yaratiladi?

Qanday qilib biz kadrlarni oʻqitish, qayta oʻqitish va malakasini oshirishni tashkil etamiz?

Personalning mehnat faoliyatini qanday baholaymiz?

Yuqori lavozimlarni egallashga qanday va kimni nomzod qilib ko'rsatamiz?

Rahbarlik qiluvchi kadrlar zaxirasi bilan ishlashni qanday tashkil qilish zarur?

Boshqaruv salohiyatiga ega bo'lgan istiqbolli kadrlarning ishbilarmon karerasini rivojlantirishda qanday yordam ko'rsata olamiz?

Personalni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish siyosatini ishlab chiqishda:

Har xil personal guruhlariga qanday mukofotlash tizimini taklif etishimiz mumkin?

Korxonada ish haqi turlari, mukofot miqdorlari va hokazo kompensatsiyalarni qanday tashkil qilishimiz kerak?

Korxonada ma'naviy rag'batlantirish shakllarining qaysi birini qo'llashimiz yuqori samara beradi?

Bir yoki bir nechta xodimlarga tovon puli to'lashni ko'rib chiqish jarayonida qanday omillarni e'tiborga olishimiz zarur?

Personalni boshqarish siyosatini ishlab chiqishda:

Korxonada personalni boshqarish jarayonida kim real mavqega va qanday vakolatlarga ega?

Korxonadagi menejmentning personalni boshqarishdagi o'rni qanday?

O'rta bo'g'in va funksional rahbarlarning personalni boshqarishdagi o'rni nimalardan iborat?

Korxonada kadrlar xizmatining personalni boshqarishdagi o'rni qay darajada to'g'ri va to'liq belgilangan?

Ijtimoiy - mehnat munosabatlari siyosatini ishlab chiqishda:

Korxonada personal o'rtasidagi ijtimoiy-mehnat munosabatlari qaysi huquqiy hujjatlar asosida belgilangan?

Korxonada personalni boshqarish jarayonida qanday ustuvorliklar mavjud?

Korxonada yuzaga keladigan ijtimoiy-mehnat munosabatlaridagi nizolar qanday hal qilinadi?

Xodimlarning ichki tashkiliy xulqi va madaniyat darajasining eng maqbulini tashkil etish uchun qanday chora-tadbirlar ko'rish zarur?

Xodimlar bilan rahbariyat o'rtasida tashkiliy-ma'muriy munosabatlarda qanday muhitni yaratish va rivojlantirish zarur?



Jamoada tashkiliy va mehnat madaniyatini shakllantirish siyosatini ishlab chiqish:

Jamoada tashkilot madaniyati talablarini qanday tushunamiz?

Jamoaning tashkiliy madaniyati darajasini oshirish uchun eng muhim qadriyatlar nimalardan iborat?

Jamoada a'zolari orasida qanday odob-axloq me'yorlarini rivojlantirishni istar edingiz?

Personalning korxonaga va jamoaga bo'lgan sadoqat tuyg'ularini qanday tushunasiz?

Jamoaning tashkiliy mafkurasi mohiyati nimada deb hisoblaysiz?

Jamoada qanday tashkiliy muhitni yaratishimiz zarur?

Jamoaning tashkiliy madaniyati darajasini qanday rivojlantirishimiz kerak?

Personal bilan ochiq aloqa qilish siyosatini ishlab chiqish:

Jamoaga qaysi axborot ma'lumotlarini, qaysi miqdorda, qachon va qay tarzda yetkazishni xohlardingiz?

Axborotni personalga yetkazishda qanday muammolarni muhim deb hisoblaysiz?

Korxonada birinchi navbatda qaysi axborot aloqa tizimlarini rivojlantirishni afzal ko'rasiz?

Xodimlarning mehnat muhofazasi va ijtimoiy himoya qilish siyosatini ishlab chiqishda:

Xodimlarga sog'lom mehnat sharoitlarini vujudga keltirish uchun qaysi tashkiliy va moliyaviy tadbirlarni amalga oshirgan bo'lar edingiz?

«Xodimlarning munosib mehnat sharoiti» deganda nimani tushunasiz?

Jamoada baxtsiz hodisalarning kelib chiqish sabablari negizida nima yotibti?

Korxonada "ish joyi" tushunchasi va "ish joyi pasporti" hujjati mavjudmi?

Xavfsiz mehnat sharoitlarga qaysi lavozim egasi mas'ul va u qaysi hujjatlar asosida o'z ishini tashkil qiladi?

Yangi xodimlarni sog'lig'ini saqlash va xavfsizlik texnikasi usullariga qanday o'rgatamiz?

Korxonaga kasaba uyushmasi faollari xodimlarning mehnat ta'ili, dam olish kunlari hordiq chiqarishni tashkil qilish va tibbiy-profilaktik ishlarni tashkillashtirishda ahamiyati bormi?

Korxonaning kadrlar siyosatini shakllantirish uchun analitik ma'lumotlarni tayyorlashda quyidagi usullar qo'llaniladi: iqtisodiy, boshqaruv, ijtimoiy, psixologik va hokazo.

Korxonaning kadrlar siyosatini shakllantirish jarayoniga bir qator muhim omillar ta'sir ko'rsatadi. Ularning bir qismi 2-jadvalda ifodalangan.

### **Kadrlar siyosatiga ta'sir qiluvchi omillar<sup>4</sup>**

*2-jadval*

<b>Omillar</b>	<b>Parametrlar</b>
Tashkilot strategiyasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatsion rivojlanish strategiyasi</li> <li>• Investitsion strategiya</li> <li>• Yangi texnologiyalarni joriy etish strategiyasi</li> <li>• Tovar va xizmatlar sifatini oshirish strategiyasi</li> <li>• Xarajatlarni kamaytirish strategiyasi</li> <li>• Iste'molchilar ehtiyojini qondirish strategiyasi</li> <li>• Korxonaning tashkiliy tuzilishini yangilab turish strategiyasi</li> </ul>
Korxonaning hayotiy davrlaridagi holati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shakllanish va rivojlanishdagi holati</li> <li>• O'sish davridagi holati</li> <li>• Yetuklik davridagi holati</li> <li>• Inqiroz sharoitidagi holati</li> </ul>
Korxonaning ishlab chiqarish ko'lamini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kichik</li> <li>• O'rta</li> <li>• Yirik</li> </ul>
Boshqaruv tizimi va yetakchilik uslubi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avtoritar</li> <li>• Demokratik</li> <li>• Liberal</li> <li>• Markazlashtirilgan</li> <li>• Nomarkazlashtirilgan</li> </ul>

<sup>4</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие.-3-е изд.- М.: Дело.- 2000. – 73 с.

Boshqaruv tizimida qoʻllanuvchi texnologiyalar darajasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamonaviy</li> <li>• Anʼanaviy</li> </ul>
Korxonada maqsadlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tez foyda olish</li> <li>• Bosqichma-bosqich obyektiv qonunlar asosida rivojlanib borish</li> </ul>
Xodimlarning korxonada bilan oʻzaro munosabat turlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isteʼmolchilik</li> <li>• Hamkorlik</li> </ul>
Jamoaning tashkiliy madaniyati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashkilotda sardorlik (yetakchilik) uslubi</li> <li>• Qarorlarni qabul qilishda oshkorlik uslubidagi jarayon</li> <li>• Mutaxassislariga yaxshi munosabat</li> <li>• Nazorat qilish tartibi</li> <li>• Xodimlarni boshqaruv jarayonida qoʻllab-quvvatlash</li> <li>• Munosib mehnat sharoitlarini tashkillashtirish va mehnat jarayoni madaniyati</li> <li>• Sifat darajasini oshirish jarayonida oʻzaro taʼsir koʻrsatish tartibi va hokazo</li> </ul>
Personal xususiyatlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasbiy-malakaviy tuzilmasi</li> <li>• Vakolatlar darajasi va salohiyat</li> <li>• Mehnat va dam olish muvozanatining sifati</li> </ul>
Texnologiyalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamonaviy</li> <li>• Eskirgan</li> </ul>
Tashqi muhit omillari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehnat bozoridagi vaziyat</li> <li>• Qonunchilik xususiyatlari</li> <li>• Raqobat tizimining bosimi</li> <li>• Isteʼmolchilarning mahsulotga talab darajasi oshib borishi</li> </ul>

#### **1.4. Kadrlar siyosati va korxonada strategiyasining oʻzaro aloqasi**

Koʻpchilik rahbar xodimlar kadrlar siyosati tushunchasini zamonaviy kadrlar strategiya tushunchasi bilan adashtiradilar. U strategik menejmentni rivojlantirish bilan bogʻliq maxsus

adabiyotga kiritilgan. Qadim zamonlarda strategiya deganda jangda qo‘mondonning xulq-atvori san’ati, harbiy amaliyotlar maqsadlarini aniq belgilash qobiliyati, kuchlarni eng muhim yo‘nalishlarga kerak holatda kerakli miqdorda tarqatishi deb tushunilgan.

Hozirgi O‘zbekistonning innovatsion iqtisodiyotga o‘tish davrida kadrlar strategiyasi deganda istiqbolli maqsadlar, tashqi muhit, shuningdek vositalar, usullar, qarorlar va mavjud mehnat resurslarini hisobga olgan holda personalni boshqarish vazifalarini belgilash tushuniladi. Yuqorida qayd etilganlar yordamida faoliyat eng yaxshi tarzda amalga oshiriladi, aniq belgilangan maqsadlarga erishiladi va vazifalar hal etiladi, korxonaning iqtisodiyotdagi raqobatbardoshligi qo‘llab-quvvatlanadi. Kadrlar siyosatining yuqorida ko‘rsatilgan ta’rifidan umuman olganda farq qilmaganligi strategiyaning bunday tushunilishi to‘g‘ri hisoblanadi.

“Kadrlar siyosati” va “kadrlar strategiyasi” tushunchalarini ajratish, ehtimol, nazariy jihatdan ko‘proq ahamiyatga ega. Ular o‘zaro chambarchas bog‘langan. Amaliyotchilarga qaysi atama qo‘llanilganligi muhim emas, avvalo ularni qanday mazmun qo‘yilganligi va muayyan korxonaning personalini boshqarishda qanday amalga oshirilishi mumkinligi qiziqtiradi.

Kadrlar strategiyalari, fikrimizcha, rejalar, resurslar, vositalar birligidir, ular yordamida tashkilotning mavjudligi, korxonaning rivojlanishining muayyan bosqichida kadrlar siyosati talablaridan kelib chiquvchi personalni boshqarishning aniq maqsadlarga muvofiqligidir.

Strategiyalar korxonaning iqtisodiy maqsadlariga erishishga qaratilgan, ammo yanada tor va ishchanroq rejaga qaratilgan kadrlar siyosatida amalga oshirishga va barcha joriy maqsadlarni haqiqiy mujassamlantirishga qaratilganligi bilan ajralib turadi.

Kadrlar siyosati zimmasiga yuklangan vazifalarni hal qiluvchi kadrlar strategiyasi turli xil bo‘lishi mumkin, masalan:

- kadrlarni yoshartirish strategiyasi;
- kadrlarni saralash va tanlashga ketuvchi xarajatlarni kamaytirish strategiyasi;

- kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlanishtirish va ularning bilim darajalarini oshirib borish strategiyasi;
- rahbar xodimlarning zaxirasini yaratish strategiyasi;
- har bir xodimning ish faoliyatini obyektiv baholash strategiyasi;
- personalni samarali boshqarish uchun tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari mas’uliyatini oshirish strategiyasi;
- yuqori samara bilan ishlovchi jamoalarni yaratish strategiyasi;
- boshqa xodimlarga namuna bo‘luvchi “yetuk professional” – mutaxassislarni yetishtirish strategiyasi;
- mavjud personalni qisqartirish va personal o‘zaro almashtirish strategiyasi;
- rahbar va mutaxassislarning vakolatlarini ularning ish natijalariga javobgarligini oshirish bilan birga kengaytirish strategiyasi.

Kadrlar strategiyasini tanlashda turli omillar ta’sir ko‘rsatadi:

- korxonaning joriy rivojlanish bosqichidagi maqsad va vazifalari;
- kadrlar masalasi bo‘yicha ichki tashkiliy muammolar;
- mehnat bozoridagi bosim vaziyati;
- kadrlar sohasidagi raqobat tendensiyalari;
- korxonaning boshqaruv va moliyaviy imkoniyatlari va hokazo.

Kadrlar strategiyalari kadrlar siyosati singari turli davrlar hususiyatlaridan kelib chiqqan holda qaytadan ishlab chiqilishi mumkin va odatda, o‘rta va uzoq muddatlarga mo‘ljallanib qabul qilinadi. Ularning amal qilish muddatini tanlash ko‘pgina omillar: korxonaning rivojlanish bosqichlari, bozor sharoitidagi o‘zgarib turuvchi tashkiliy maqsadlari, boshqa ichki va tashqi omillarga bog‘liq.

## **1.5. Xodimlar mehnatidan qoniqish darajasini aniqlash bo'yicha so'rovnomalar 1-savolnoma**

Taklif etilayotgan savolnoma korxonani boshqarishning ba'zi jihatlarini tahlil qilish uchun mo'ljallangan. Sizning javoblaringiz yopiq tarzda tahlil qilinadi. Hamkorligingiz uchun rahmat!

**1.** Siz ushbu korxonada qancha vaqtdan beri ishlayapsiz?

- 1) bir yilgacha;
- 2) 1–2 yil;
- 3) 2 yildan ortiq.

**2.** Siz qisman yoki to'liq ishingizdan qoniqmayotgan bo'lsangiz, sababi nimada deb o'ylaysiz?

(Ahamiyat darajasini raqamlar bilan belgilab qo'ying, 1-eng muhim va hokazo)

- 1) ish haqining kamligi;
- 2) ish haqini to'lashdagi doimiy kechikishlar;
- 3) bajarayotgan ishim mening malaka va mutaxassisligimga mos kelmaydi;
- 4) ishning yomon tashkil etilishi (ish vazifalarim aniq emas, kerakli jihozlar, axborot vositalari mavjud emas);
- 5) og'ir va zararli mehnat sharoitlari (qishda sovuq, yozda issiq);
- 6) ish bo'yicha ortiqcha yuklama;
- 7) noqulay ish tartibi;
- 8) professional va mansab bo'yicha ko'tarilish uchun imkoniyatlar cheklangan;
- 9) jamoadagi psixologik muhit nosog'lomligi;
- 10) boshqaruvchilar bilan munosabatlar beqarorligi.

**3.** Quyida keltirilgan ish sharoitlaridan qanchalik qoniqarsiz? (Har bir satrda bitta javobni tanlang, o'ng tomonda joylashgan uchta raqamdan birini doira qilib chizib oling.)

<b>№</b>	<b>Ishlab chiqarish shartlarining omillari</b>	<b>To‘liq</b>	<b>Butunlay emas</b>	<b>Yo‘q</b>
1.	Ish joyingizda mehnat sharoitlaridan qoniqasizmi? (yorug‘lik, elvizak, shovqin, sovuq va hokazo)	1	2	3
2.	Ish miqdori taqsimoti me‘yor doirasidami, ish vaqtdan tashqari ishga jalb qilinish holati bormi?	1	2	3
3.	Ishlayotgan binoga kirish-chiqish tartibi, xonalarning maishiy holati qoniqarlimi?	1	2	3
4.	Kerakli mehnat vositalar, texnika jihozlari va axborot texnologiyalari bilan jihozlanganligi	1	2	3
5.	Korxonada qo‘llanuvchi mehnat normalari va narxlari sizga manzurmi?	1	2	3
6.	Ish haqi miqdori malakangizga munosibmi?	1	2	3
7.	Mukofotlar adolatli taqsimlanadimi?	1	2	3
8.	Ish haqi o‘z vaqtida to‘lanadimi?	1	2	3
9.	Jamoa hayotining asosiy masalalari bo‘yicha qarorlarni qabul qilishda shaxsiy ishtirok etish imkoniyatlaringiz bormi?	1	2	3
10.	Bo‘limingiz xodimlari o‘rtasida vazifa va majburiyatlar aniq taqsimlanganmi?	1	2	3
11.	O‘z mehnatingiz natijalaridan qoniqasizmi? (sifati, miqdori, davomiyligi, unumdorligi bilan)	1	2	3
12.	Mehnatingiz haqqoniy baholanishidan qoniq-qanmisiz? (jamoangizga qo‘shadigan hissangiz bilan taqqoslaganda)	1	2	3
13.	Ishda bilimlaringiz, malakangiz, tajribangiz, qobiliyatlaringizdan to‘liq foydalanish imkoniyati bormi?	1	2	3
14.	Jamoangizdagi xodimlar o‘rtasida mavjud o‘zaro munosabatlar qoniqarlimi?	1	2	3
15.	Korxonada ma‘muriyati tomonidan sizga munosabat qoniqarlimi?	1	2	3
16.	Bevosita rahbaringiz tomonidan sizga munosabat qoniqarlimi?	1	2	3

**4.** Agar tashkilotingizda ijobiy o‘zgarishlar yuz berayotgan deb hisoblasangiz, bu nimadan dalolat beradi? (Uchtadan ko‘p bo‘lmagan pozitsiyani tanlang, bu yerda fikringizcha, eng aniq takomillaShuv ro‘y bermoqda)

1) ishlab chiqarishning moddiy-texnika jihatidan jihozlashning yaxshilanishi;

2) korxonada ishlash ko'rsatkichlarining ijobiy tendensiyalardagi o'zgarishlar (sotish hajmini oshirish, yo'qotishlarning kamayishi);

3) xodimlarning daromadlari va turmush darajasini oshirish;

4) xodimlarni ixtisoslik darajasini oshirish va tayyorlashni tashkil etish;

5) shaxslararo munosabatlarni yaxshilash;

6) ish mazmuni, lavozim vazifalari o'zgaruvchanligi va munosib mehnat sharoitlar vujudga kelishi, zamonaviy raqamli texnologiyalarni qo'llash;

7) jamoani barqarorlashtirishda, kadrlarning qo'nimsizligi pasayishi;

8) mehnat intizomining holatini yaxshilash;

9) yana nimada: ko'rsating.

**5. Joriy ish haqi tizimi bilan qoniqdingizmi?**

1) ha, to'liq;

2) butunlay emas;

3) yo'q.

**6. Agar siz joriy ish haqi tizimidan mamnun bo'lmasangiz, unda asosiy sabablar nimalardan iboratligini ta'riflab berishga harakat qiling:**

1) tarif stavkasi, ish haqi kichik va men bajargan ishning shiddati, miqdori va mas'uliyatiga mos kelmaydi;

2) mukofot, ustama va qo'shimcha haqlar kichik va ish rag'batida qabul qilinmaydi;

3) mukofotlash to'g'risidagi qoidalar aniq emas va xodimning hissasi tegishli hisobga olinmaydi;

4) mukofot, ustama va qo'shimcha haqlar ko'proq;

5) mukofot, ustama va qo'shimcha haqlar ko'pincha ish orqali emas, balki rahbarning ko'nglini topib bilish orqali olinadi;

6) tarif stavkalar va maoshlar professionalizm (kasbiy mahorat) darajasi va xodimlarning mavjud tajribasidan qat'i nazar belgilanadi;

7) past ish haqi;



8) ma'muriyat jamoa ishining natijalariga juda kam e'tibor beradi, Shuning uchun ham maosh kam;

9) yana nima \_\_\_\_\_ ko'rsating.

**7.** Siz uchun qanday mehnat mukofotining turi eng qimmatli va sezilarli hisoblanadi? (Uchtadan ko'p bo'lmagan javobni tanlang. Raqamlar bilan belgilab qo'ying: 1 – eng muhimi.)

- 1) maosh, mukofotlar;
- 2) xizmatda ko'tarilish;
- 3) boshliqning maqtovi;
- 4) jamoaning e'tirofi;

5) dam olish vaqtida oilamga qo'shimcha imtiyoz va mukofotlar;

6) jamoa e'tiboriga yetkazilgan og'zaki va yozma shaklda ma'naviy rag'batlantirish;

7) yana nima \_\_\_\_\_ ko'rsating.

**8.** Agar qo'shimcha imtiyozlar (qo'shimcha haqlar) tashkilotingizda amalda qo'llansa, siz uchun qaysilari samara keltirardi. (Uchtadan ko'p bo'lmagan javoblarni tanlang. Raqamlar bilan belgilab qo'ying: 1 – eng jozibador imtiyoz)

- 1) oziq-ovqat uchun to'lovlar;
- 2) uy-joy qurilishi uchun imtiyozli kreditlar;
- 3) qimmatbaho bayram sovg'alari;
- 4) malaka va kasbiy ko'nikmalarni oshirish uchun qo'shimcha to'lovlar;

5) o'zim va oila a'zolarimga davolanishga bepul yo'llanmalar;

6) mobil telefonim xarajatlarini qoplash;

7) bepul transport chiptalari berish;

8) boshqalar.

**9.** Malaka oshirishga ehtiyojningiz bormi?

1) ha;

2) yo'q;

3) javob berishga qiynalaman.

**10.** Fikringizcha, siz uchun mos keluvchi uchta omilni tanlang:

1) men uchun eng muhimi – pul daromadidir;

2) men uchun eng asosiysi - lavozimda o'sishga intilaman;

- 3) men doim rahbar va hamkasblarimning tanqidini yoqtirmayman;
- 4) men doim mehnatim tufayli oladigan jazo va ko'ngilsiz voqealar bo'lmasligini xohlayman;
- 5) men jamoada hurmat va e'tiborga sazovor bo'lishni istayman;
- 6) men avvalo yaxshi bajargan ishimdan mamnunman;
- 7) men uchun ishim jamoaga foydali ekanligini bilish juda muhim.

## **2-savolnoma**

- 1. Siz o'z vazifalaringiz doirasini aniq bilasizmi?**
  - 1) ha;
  - 2) yo'q;
  - 3) taxminan.
- 2. Sizning mehnat faoliyatingizga nima to'sqinlik qiladi?**
  - 1) noto'g'ri tanlangan mutaxassislik;
  - 2) ta'limning yetarli darajada emasligi;
  - 3) malakaning yetarli darajada emasligi;
  - 4) ish sharoitining nomunosibligi;
  - 5) ishdagi hamkasblarimning past malakasi;
  - 6) rahbariyat tomonidan talabchanlik yo'qligi;
  - 7) hech narsa xalaqit bermaydi;
  - 8) boshqa ko'rsating.
- 3. Sizni egallab turgan lavozimingiz yo'riqnomasi bilan tanishtirishdimi?**
  - 1) ha;
  - 2) yo'q.
- 4. Sizningcha Shu korxonada lavozimingiz bo'yicha o'sish istiqboli bormi?**
  - 1) ha;
  - 2) yo'q;
  - 3) bu mavzu haqida hech kim gapirmadi;
  - 4) javob berishga qiynalaman.
- 5. Siz o'z ish joyingizda mehnatni tashkil etilganlik holatini qanday baholaysiz?**

1) ish joyi belgilangan vazifalarni bajarish uchun munosib jihozlanmagan;

2) xonaning tugallanmagan dizayni;

3) kompaniya joylashgan hududda ekologik sharoit noqulay;

4) og'ir mehnat sharoitlari (shovqin va hokazo);

5) tegishli kompyuter texnikasining mavjud emasligi;

6) boshqa ko'rsating.

6. Korxonada ishingizning asosiy maqsadlariga ta'rif bering

1) o'zingiz va oilangizning turmush xarajatlari uchun pul bo'lishi kerak;

2) menga munosib ish haqi darajasi miqdorini belgilash zarur;

3) mening kasbim (mutaxassisligim) bo'yicha boshqa yerda ishga joylashish imkoni yo'q bo'lgani uchun shu yerda ishlamoqdaman;

4) kasbim bo'yicha yaxshi ish hali beri topilmasligi uchun;

5) ishsiz bo'lishdan qo'rqish;

6) ishimning istiqomat qilayotgan joyimga yaqinligi;

7) kasbiy mahorat va ko'nikmalarga ega bo'lish imkoniyati;

8) mehnat faoliyatidan ma'naviy qoniqish;

9) boshqasini ko'rsating.

6. Sizning ishingiz samaradorligiga eng ko'p darajada ijobiy ta'sir qiluvchi sabab? (Muhimlik darajasini raqamlar bilan belgilab qo'ying, 1- eng muhim va hokazo)

1) yuqori ish haqi;

2) kelajakka ishonch, mavjud ijtimoiy kafolatlar;

3) korxonadagi ishbilarmonlik muhiti, bilimdon va tashabbuskor rahbariyat;

4) rahbariyat tomonidan faoliyatimning tan olinishi, ma'naviy rag'batlantirish;

5) mening mehnatim natijalari jamoa va odamlarga kerak;

6) kasbim bo'yicha professional mahoratim va ko'nikmalarim oshib borish imkoniyatlari;

7) jamoadagi o'zaro hurmat va sog'lom ruhiy munosabatlar;

8) mustahkam sog'liq;

9) mamlakatimizning iqtisodiy va siyosiy barqarorligi;

10) korxonadagi lavozimda o'sish iqtiqbollari;

- 11) rahbariyat tomonidan e'tibor va g'amxo'rlik;
- 12) qulay axloqiy-ruhiy muhit;
- 13) munosib mehnat sharoitlari mavjudligi
- 14) muntazam o'qish, kasbiy mahorat va malakani oshirib borish imkoniyatlari;
- 15) boshqa ko'rsating.

7. Korxonangizda quyidagi xususiyatlar qanday namoyon bo'ladi? (Fikringizcha, haqiqatga to'g'ri keladigan baholarni doira qilib chizib oling.)

- Baholar: 3 – qat'iy fikr;  
 2 – ustunlik qiluvchi fikr;  
 1 – fikr ba'zan bildiriladi;  
 0 – boshqa fikr bildiriladi.

<b>№</b>	<b>Fikr</b>	<b>Baho</b>	<b>Fikr</b>
1.	Ishimdan mamnunman	3 2 1 0 1 2 3	Ishimdan noroziman
2.	Ish haqi miqdoridan qoniqdim	3 2 1 0 1 2 3	Ish haqi miqdoridan qoniqmadim
3.	Mehnatimning boshliq tomonidan bahosi xolisona	3 2 1 0 1 2 3	Mehnatimning boshliq tomonidan baholanishi noxolisona
4.	Boshliq mening ishimni adolatli va to'g'ri baholaydi	3 2 1 0 1 2 3	Boshliq mening ishimni to'g'ri baholay olmaydi
5.	Bo'linmamizdagi kayfiyat ijodiy, ishbilarmonlik muhiti barqaror	3 2 1 0 1 2 3	Bo'linmamizdagi kayfiyat noijodiy, ishbilarmonlik muhit mavjud emas
6.	Mening zimmamga lavozim va malakamga taalluqli mas'uliyat yuklangan	3 2 1 0 1 2 3	Mening zimmamga lavozim va malakamga taalluqli bo'lmagan mas'uliyat yuklangan
7.	Mening bevosita boshlig'im rahbar sifatida bilimdon va samarali faoliyat yuritadi	3 2 1 0 1 2 3	Mening bevosita boshlig'im rahbar sifatida saviyasi past va samarasiz faoliyat yuritadi
8.	Men ishlashni xohlayman, chunki mening manfaatimga mos	3 2 1 0 1 2 3	Men ishda manfaat ko'rmasam-da noiloj boraman
9.	Menga avvalgi ishlagan tashkilotimga nisbatan bu tashkilot ko'proq yoqadi	3 2 1 0 1 2 3	Menga avval ishlagan joyimga nisbatan bu korxonadagi ishim yoqmaydi

Siz ishlayotgan bo‘linmangizda quyidagi xususiyatlar qanday namoyon bo‘ladi?

(Fikringizcha, haqiqatga to‘g‘ri keladigan baholarni doira qilib chizib oling)

Baholar: 3 – xususiyatlar har doim guruhda ko‘rsatiladi;

2 – xususiyat ko‘p hollarda namoyon bo‘ladi;

1 – xususiyat kamdan-kam namoyon bo‘ladi;

0 – bu va hokazo xususiyat bir xil darajada namoyon bo‘ladi.

<b>№</b>	<b>Ruhiiy muhit xususiyatlari</b>	<b>Baho</b>	<b>Ruhiiy muhit xususiyatlari</b>
1.	Kayfiyatning engil, quvnoq tarzi ustunlik qiladi	3 2 1 0 1 2 3	Ruhiiy tushkunlik, g‘amgin kayfiyat ustunlik qiladi
2.	O‘zaro munosabatlarda xayrihohlik, o‘zaro xush ko‘rishlar	3 2 1 0 1 2 3	Munosabatlarda janjal, xush ko‘rmaslik
3.	Jamoadagi guruhlar o‘rtasidagi munosabatlarda o‘zaro hurmat, moyillik, tushunish mavjud	3 2 1 0 1 2 3	Guruhlar munosabatlari o‘zaro zidlik, qarama-qarshilik alomatlariga qurilgan
4.	Guruh a‘zolariga birgalikda vaqt o‘tkazish, hamkorlik faoliyatida ishtirok etish yoqadi	3 2 1 0 1 2 3	Muloqot qilishga sabrsizlik qiladilar, qo‘shma faoliyatga salbiy munosabatni bildiradilar
5.	Hamkasblarning muvaffaqiyatlari yoki muvaffaqiyatsizliklari guruhning barcha a‘zolari orasida samimiy munosabati bilan ifodalanadi, omadsizlik jamoaviy noxushlikka olib keladi	3 2 1 0 1 2 3	Hamkasblarning muvaffaqiyatlari yoki muvaffaqiyatsizliklariga beparvo bo‘lib qoladi yoki hasadgo‘ylikni keltirib chiqaradi
6.	Boshqalarning fikri hurmat va e‘tibor bilan qabul qilinadi	3 2 1 0 1 2 3	Har bir kishi o‘z fikrini asosli deb biladi va hamkasblarning fikriga toqat qilmaydi
7.	Guruhning yutuq va muvaffaqiyatsizliklari kuchli tuyg‘u uyg‘otadi	3 2 1 0 1 2 3	Guruhning yutuqlari va muvaffaqiyatsizliklariga a‘zolar befarq qaraydilar

8.	Guruh a'zosining yutuq va muvaffaqiyatsizliklari jamoa a'zolarining yutug'i va tashvishi hisoblanadi	3 2 1 0 1 2 3	Guruh a'zosining yutuq va muvaffaqiyatsizliklari jamoa a'zolarida beparvolik tug'diradi
9.	Guruh uchun og'ir kunlarda ruhiy birlashuv kelib chiqadi: «bir kishi hamma uchun, hamma bir kishi uchun»	3 2 1 0 1 2 3	Og'ir kunlarda guruh a'zolari sarosima, janjal va o'zaro ayblovlar bilan Shug'ullanadi
10.	Guruhda doim o'z ishlaridan mag'rurlik va faxrlanish hissi hukm suradi	3 2 1 0 1 2 3	Maqtoov va rag'batlantirishlarga guruh a'zolari toqatsizlik bilan qaraydilar
11.	Guruh har bir vaziyatda faol, sinergetik shiddat bilan to'la	3 2 1 0 1 2 3	Guruh har bir vaziyatda beqarorlik, harakatsizlik, passivlik va ishni bajarmaslikda sabab axtarish bilan band
12.	Yangi kelgan xodimlarga nisbatan xayrihohlik va do'stona munosabatda bo'ladilar, ularga jamoada ko'nikishga yordam beradilar	3 2 1 0 1 2 3	Yangi kelgan xodimlarga begona va dushmanlarcha munosabatda bo'ladilar, ularga nisbatan ko'pincha chidab bo'lmaydigan muhit yaratadilar
13.	Guruhda barcha a'zolarga adolatli munosabat, yoshlar, nogiron, homilador ayollar va keksalarni qo'llab-quvvatlaydilar, iloji boricha ularni himoyalab boradilar	3 2 1 0 1 2 3	Guruh sezilarli darajada «e'tiborsizlarga», zaiflarga nisbatan beparvo munosabatda bo'ladi
14.	Ehtirom va hurmat barchani jiplashishga chorlaydi, birgalikda ishlash istagi kuchayadi	3 2 1 0 1 2 3	Guruhni jamoaviy ishlarga chorlash imkoni yo'q, har bir kishi o'z manfaatini ko'zlaydi

**8.** Agar sizga bevosita boshliqni tanlash kerak bo'lganda, siz hozirgi rahbar uchun ovoz berarmidingiz?

- 1) ha;
- 2) o'ylab ko'rardim;
- 3) qarshi ovoz berardim;

4) javob berishga qiynalaman.

**9.** Bo‘linmangizda paydo bo‘layotgan muammo va qiyinchiliklar muhokama qilinadimi?

- 1) ha;
- 2) yo‘q;
- 3) ayrim hollarda.

**10.** Bo‘linma boshlig‘i ishingiz davomida yuzaga keluvchi muammolarga yetarlicha e‘tibor beradimi?

- 1) ha;
- 2) yo‘q;
- 3) ayrim hollarda.

**11.** Bo‘linma boshlig‘i va oddiy xodimlar o‘rtasida «ruhiy to‘siq» mavjudmi?

- 1) ha;
- 2) yo‘q;
- 3) ayrim hollarda.

**12.** Korxonada rahbariyatining boshqaruv sifati va samaradorligini qanday baholar edingiz?

- 1) ancha yuqori;
- 2) past;
- 3) juda past;
- 4) javob berishga qiynalaman.

**13.** Bevosita boshlig‘ingizning kasbiy vakolatidan foydalana olishini qanday baholaysiz?

- 1) yuqori;
- 2) o‘rtacha;
- 3) past;
- 4) javob berishga qiynalaman;

**14.** Bo‘linma boshlig‘i va oddiy xodimlar o‘rtasida ikki tomonlama to‘liq va samimiy fikr almashuv mavjudmi?

- 1) ha;
- 2) yo‘q;
- 3) javob berishga qiynalaman.

**15.** Jamoangizda tez-tez ijtimoiy mehnat nizolari uchrab turadimi?

- 1) tez-tez;

- 2) doimiy tarzda;
- 3) kamdan-kam hollarda;
- 4) deyarli paydo bo'lmaydi.

**16.** Bo'linmangiz jamoasida axloqiy va ruhiy muhit haqida fikringiz?

- 1) yaxshi axloqiy va ruhiy muhit;
- 2) o'zaro befarqlik;
- 3) to'liq tartibsizlik;
- 4) guruhbozlik;
- 5) o'zimni noqulay va begona his qilaman;
- 6) normal axloqiy va ruhiy muhit;
- 7) tuzatib bo'lmas og'ir ruhiy holat.

**17.** Quyida keltirilgan shkalaga e'tibor bering. Qaysi katakka jamoangizni joylashtirishingiz mumkin? (1-raqam sizga juda yoqadigan jamoani, 9-raqam esa sizga juda yoqmaydigan jamoani ta'riflaydi)


**18.** Odatda sizning jamoangizda qanday muhit ustunlik qiladi? (Quyida keltirilgan shkalada 1-raqam nosog'lom, do'stona bo'lmagan muhitga, 9 esa, aksincha, o'zaro yordam, o'zaro hurmat muhitga mos keladi va hokazo. Kataklerden qaysi biriga jamoangizni joylashtirgan bo'ladingiz?)


**19.** Bo'linmangizda yaqin istiqbolda ishonchli, samimiy, yaxshi munosabatlar paydo bo'lishiga ishonasizmi?

- 1) ha;
- 2) yo'q;
- 3) javob berishga qiynalaman.



## **Xodimni ishdan bo‘shatish sabablarini aniqlash uchun so‘rovnoma**

Ishdan bo‘shatish sanasi \_\_\_\_\_

Hurmatli \_\_\_\_\_

Afsuski, sizning korxonamizdagi lavozimdan bo‘shashingiz kutilmoqda. Biz sizga kelgusidagi mehnat hayotingizda muvaffaqiyatlar tilaymiz va qaroringizning haqiqiy sabablari haqida savolga javob berishingizni so‘raymiz. Bu bizlarga keyingi ishlarda personalni boshqarishni takomillashtirish jarayoniga yordam beradi.

Sizning ishdan bo‘shashingiz sabablarini ahamiyat darajasiga ko‘ra raqamlar (1 dan 9 gacha) bilan belgilab qo‘ying (1 – asosiy sabab va hokazo):

<b>№</b>	<b>Ishdan bo‘shash sababi</b>	<b>Ahamiyat darajasi</b>
1.	Past ish haqi darajasi	
2.	Egallab turgan lavozimning istiqbollari yo‘qligi	
3.	Malaka oshirishning imkoni yo‘qligi	
4.	Mehnatning noijodiy tavsifi	
5.	Munosib mehnat sharoitlari yo‘qligi	
6.	Boshliq bilan nizolashish	
7.	Noqulay ish tartibi	
8.	Boshliqning samarasiz boshqaruvi	
9.	Bo‘linmadagi qoniqarsiz axloqiy-ruhiy muhit	
10.	Pensiya yoshiga yetganligim	
11.	Sog‘ligim yomonlashganligi	
12.	Ijtimoiy kafolatlar yo‘qligi	
13.	Istiqomat qiladigan joyimdan uzoqligi	
14.	Malakaviy darajasining pastligi	
15.	Oilaviy holati yomonlashgani tufayli	
16.	Xorijiy davlatga ko‘chib ketayotganim sababli	

### 3-savolnoma

Korxonada personalni boshqarish tizimini tavsiflash uchun savollar

1. Sizningcha, korxonaning personalga bo'lgan xarajatlarning tarkibi foizlarda qanday?	
Mehnatga haq to'lash	
Personalni o'qitish va rivojlantirish xarajatlari	
Personalni yollash xarajatlari	
Baholash va attestatsiyalash xarajatlari	
Moliyaviy smetaga kiritilmagan majburiy ijtimoiy to'lovlar	
Ijtimoiy dastur va tadbirlar	
2. Mehnatga haq to'lash shaxsiy samaradorligiga (bo'linmaning unumdorligiga) bog'liq xodimlarning (yoki bo'linmalar) foizi qancha?	
Xodimlar foizi	
Bo'linmalar foizi	
3. Rahbarlar (har xil bo'g'indagi), ularning kompaniya tomonidan ishlab chiqilgan samaradorlikning muhim ko'rsatkichlaridan foydalanish faoliyatini baholash foizi qanday?	
Yuqori menejment	
O'rta menejment	
Quyi bo'g'in rahbarlari	
4. Kompaniyada qo'nimsizlik darajasi miqdorini bilasizmi (o'z xohishi bilan bo'shaganlarning foizi)?	
5. Xodimlarning almashtirib turilishi raqamlari (yil davomida korxonadan ketganlarning foizi)?	
6. Kompaniyada personal tarkibi tuzilmasi qanday (% da)?	
Asosiy personal	
Yordamchi (asosiy biznesga ishlab chiqarish xizmatlarni ko'rsatuvchi) personal	
Ma'muriy-boshqaruv personali	
7. Kadrlar xizmatining 1 xodimiga korxonadagi xodimlarning nechtasi to'g'ri keladi (kishi)?	

8. Iltimos, 1 bo'sh o'rinning (yollash) pozitsiyalar (kunlar) bo'yicha o'rtacha yopish vaqtini baholang:	
Kompaniya bosh-menejmenti	
O'rta menejment	
Quyi bo'g'indagi liniya rahbarlari	
Asosiy (menejerlar tarkibiga kirmaydigan) xodimlar	
9. O'rtacha yollanma va moslashish haqi (baholovchi) qancha (doll. da)?	
Ish haqi to'lash fondiga kiritilmagan majburiy ijtimoiy to'lovlar	
Ijtimoiy dastur va tadbirlar	
10. Ishning birinchi yilida har qanday sabablarga ko'ra bo'shab ketganlar foizi qancha?	
11. Korxonaga talablariga javob beruvchi nomzodlarga korxonaga ishlashga taqdim etilgan, lekin rad etilgan takliflarning o'rtacha hissasi foizlarda qancha?	
12. Har yili o'qitiladigan xodimlarning foizi qancha?	
13. O'rtacha yillik ta'lim xarajatlari qancha (doll. da)?	
Kompaniyaning 1 nafar xodimi uchun (o'rtacha)	
1 nafar top-menejeri uchun	
O'rta bo'g'indagi 1 nafar menejer uchun	
1 nafar liniya rahbari uchun	
14. Ta'lim (% da) turlari bo'yicha xarajatlar tarkibi yo'nalishi qanday?	
Malaka oshirish	
Boshqaruv vakolatlari	
Kasb ixtisosini o'zgartirish (ixtisosni o'zgartirish)	
Umumiy korporativ ta'lim (chet tili va hokazo)	
15. Xodimlar umumiy sonida turli darajadagi menejerlar foizini baholang (% da)	
Barcha menejerlar	
O'rta bo'g'indagi menejerlar	
Liniya menejerlari	

16. Korxonada zaxira qilib qo'yilishi lozim bo'lgan 1 ta lavozim hisobida zaxiradagilarning qancha soni mavjud (kishi)?	
Top-menejeri lavozimiga	
O'rta bo'g'in menejeri lavozimiga	
Liniya menejeri lavozimiga	
<b>18.</b> Zaxiradagilarning talab qilib olinishini baholang (zaxiraga olinganlar lavozimlarga tayinlangan umumiy sonining zaxira sonidan yangi xodimlarning foizi).	
18. Ichki rotatsiya orqali egallanadigan bo'sh o'rinlarning foizi qancha (zaxira tarkibidan shart emas)?	

## **1.6. Kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tashkilotda personalni baholash tizimining SWOT-tahlil natijalarini qo'llash**

### **Dastlabki ma'lumotlar**

Metall konstruksiyalarni ishlab chiqarish va sotish bilan Shug'ullanuvchi kompaniya bozorda olti yildan buyon faoliyat yuritmoqda. Tarkibida: bosh ofis (37 kishi), ishlab chiqarish inshootlari (490 kishi), omborxonalar (26 kishi), yirik shaharlardagi kompaniyaning 5 ta filiali (39 kishi) mavjud. Kompaniya yuqori sur'atlar bilan rivojlanmoqda, ishlab chiqarish miqdori o'sgan sayin personal xarajatlari ham oshib bormoqda. Bir vaqtning o'zida so'nggi yarim yil davomida sotish bo'limining xodimlari va boshqaruvning o'rta bo'g'inidagi menejerlarning qo'nimsizligi oshishi kuzatila boshladi (tegishlicha 23% dan 46 % gacha).

Rahbariyat bu vaziyatdan xavotirda edi: korxonadan ketganlar raqobatdagi kompaniyalarga ishga joylashdilar. Personalni boshqarish tizimi auditini o'tkazish yuzasidan qaror qabul qilindi. Shu jumladan, personalni baholash tizimi ham tahlil qilindi. Natijada quyidagilar aniqlandi:

1. Tashkilot rahbariyati e'lon qilinayotgan kadrlar siyosati doirasida baholashni personalni boshqarish tizimining bir qismi hisoblagan, ammo uning boshqa qismlari bilan bog'liqligini aniq ko'rsatmagan.

2. Kadrlar xizmati rahbar xodimlar va mutaxassislarni amaldagi qoidalar asosida attestatsiyadan o'tkazishni tashkil etgan. Kadrlar xizmati boshlig'i yangi baholash texnologiyalarini o'zlashtirishga intilmaydigan iste'fodagi harbiy kishi edi. U attestatsiya to'g'risida namunaviy qoidani (hujjatni) tayyorlagan va Shunga asosan personalni baholash o'tkazilgan.

3. Attestatsiya to'g'risidagi qoidalar, uning natijalari, rahbar va mutaxassislar so'rovini tahlil qilish davomida baholash jarayoni rasmiylashtirildi va ish jarayonining mehnattalabligi aniqlandi.

4. Tarkibiy bo'linma rahbarlari ularning baholovchilarga qaratilgan tavsiyalariga e'tibor bermaganligiga ishonch hosil qilib, attestatsiya jarayoni bevosita ish jarayonidan alohida deb hisoblay boshlaganlar. Ularning attestatsiya qilish maqsadi - faqat bo'y-sunuvchi xodimlar bo'yicha hisobda yangilishni ko'rsatishdan iborat. Ular, o'z navbatida, attestatsiyadan ijobiy natija ola olmay, mavjud personalning har bir toifasi uchun faoliyatni alohida baholash mezonlari ishlab chiqilmagan deb, xulosa chiqardilar. Attestatsiya ish haqi, malakani oshirish va karera oshishi uchun emas, balki navbatdagi «tanbeh» uchun qo'llanilgan degan xulosaga kelindi.

2. «SWOT-tahlil» korxonaning mavjud ichki va tashqi imkoniyatlaridagi kuchli, zaif tomonlari, bo'lajak zaxiralari, xavf-xatarlar va sezilarli taxdidlardan kelib chiqib tayyorlanuvchi strategik rejalashtirish uslubi.

Korxonada personalni baholash jarayonida mavjud bo'lish ehtimoliga ega asosiy muammolar:

- e'lon qilingan maqsadlar bo'yicha o'tkazilgan attestatsiyaning pirovard maqsadlarga zid kelishi;
- rahbar xodimlarni baholash personalni boshqarish tizimining quyi bo'g'inlari bilan bog'lanmaganligi;
- personalni baholashda quyi bo'g'inlarning kompaniya umumiy faoliyat natijalariga qo'shgan hissasining aniq emasligi;

– attestatsiyaning personalni baholashning bir qismi sifatida tashkilotni yanada rivojlantirish talablariga javob bermasligi.

3-jadval

**Kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tashkilotda personalni baholash tizimining SWOT-tahlili**

<b>Kuchli tomonlar</b>	<b>Zaif tomonlar</b>
<p>1. Xodimlarni obyektiv tarzda baholash va sifatli attestatsiya o'tkazish qoida va talablari mavjudligi.</p> <p>2. Baholash uslublarining xodimlar tomonidan aniq tushunilishi.</p> <p>3. Attestatsiyani o'tkazish kuni haqida bir oy oldin yozma ravishda xodimlar e'tiboriga yetkazish tartibi</p>	<p>2. Attestatsiya o'tkazishning maqsadlarini xodimlar umumiy tushunishi yoki tushunchasi yetishmasligi.</p> <p>3. Barcha toifadagi xodimlarni bir xil baholash yondashuvi.</p> <p>4. Ishlab chiqarish yoki xizmat bo'linmasining umumiy natijaga qo'shgan hissasini aniq bilmaslik.</p> <p>5. Rahbar xodimlarning quyi tizimlar bilan bog'lanishining yo'qligi.</p>
<b>Xavflar</b>	<b>Imkoniyatlar</b>
<p>1. Personalning har bir toifasi uchun aniq baholash mezonlari mavjud emasligi.</p> <p>2. Attestatsiya jarayoni haqidagi xodimlarning xabari yo'qligi va xotirasida oldingi attestatsiya adolatsizliklari natijasi mavjudligi</p> <p>3. Xodimlarni attestatsiya natijalari bilan shaxsan tanishtirmaslik</p>	<p>2. Korxonada direktori yoki yuqori tashkilot vakillarining ko'rsatmasi bo'yicha baholash uslublari.</p> <p>3. Tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining personalni baholash bilan bog'liq vaziyatni qalbakilashtirish istagi</p>

## Tajribadan misol. Birinchi voqea

Aholi uchun keng iste'mol mollarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan mas'uliyati cheklangan jamiyati mahsulot assortimentini doimo kengaytirgan holda faoliyat yuritib kelmoqda. Korxonaning rivojlanish imiji, maosh miqdorining oshib borishi sezilarli darajada, ammo kadrlar qo'nimsizligi so'nggi paytlarda ko'paydi, quyi va o'rta bo'g'in menejerlari xodimlarning katta qismini tashkil etadi. Korxonada rahbariyatini bu muammo xavotirga solmoqda, chunki menejerlarning tez-tez o'zgarib turishi oddiy personalning ish sifatiga salbiy ta'sir eta boshladi.

Top-menejerlar rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash muammosi bo'yicha maxsus yig'ilishda to'plandilar.

Muammolar bo'yicha menejerlarga berilgan savollar quyidagicha:

Korxonaning rahbar xodimlarida mavjud asosiy muammolar nimalardan iborat?

Sizning fikringizcha, rahbar kadrlar zaxirasi o'zi nima?

Rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish korxonada kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadimi?

Rahbar kadrlar zaxirasini yaratish maqsadlari qanday? Zaxira bilan ishlashning eng muhim prinsiplari nimalardan iborat?

Korxonaning maqsad va strategiyalari, tashqi va ichki muhitidan kelib chiqib, birinchi navbatda qaysi lavozimlarga zaxira tayyorlash kerak?

Zaxira bilan ishlash va uni tashkil etish hamda tezkor ishlashi uchun javobgarlikni kimning zimmasiga yuklash kerak?

Zaxiraning tuzilishi qanday bo'lishi kerak va uning asosida nima bo'ladi?

Muayyan lavozimlarga zaxirani shakllantirish manbalari qanday?

Zaxira qanday lavozimlar uchun shakllanishi mumkin?

Rahbarlik lavozimlariga qancha zaxira xodim tayyorlanishi kerak?

Zaxiraga nomzodlar bo'yicha takliflarni kim kiritishi mumkin?

Turli boshqaruv darajalarida yuqori lavozimlarga da'vogar bo'lishi uchun xodimlar qanday fazilatlariga ega bo'lishlari lozim?

Zaxira qanday shakllanishi kerak, uni shakllashtirishning asosiy bosqichlari nimalardan iborat?

Zaxiradagi shaxs qanday huquqlarga ega bo'lishi kerak?

Zaxiradagilarning rejalashtirilgan lavozimini egallashga tayyorgarlik darajasini qanday aniqlash mumkin?

Zaxirani tayyorlashning asosiy shakllari qanday?

Nomzod xodim zaxira tarkibida qancha vaqtgacha bo'lishi mumkin?

Rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash kim nazorat qiladi?

Rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash tartibi va izchilligini qaysi hujjatlarda belgilash kerak? Ular kerakmi o'zi?

Bundan keyin, korxonaning kadrlar bo'limi rahbar kadrlar zaxirasiga bag'ishlangan kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjat bilan tanishib, muhokamaga tayyorlandi. Uni quyida keltiramiz.

“Rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish” kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishi hisoblanadi. Zaxirani shakllantirishning asosiy maqsadi boshqaruv ishlari uchun va shu asosda korxonani boshqarishning izchilligi, uzluksizligi, samaradorligini belgilash, Shuningdek, uning barqaror rivojlanishi uchun tayyorlangan xodimlar guruhini shakllantirishdan iborat. Rahbar kadrlar zaxirasi o'z professional, ishchanlik va shaxsiy fazilatlarini bilan eng yuqori darajali bo'sh rahbarlik lavozimlarini egallashga qodir, maxsus shakllangan va tayyorlangan xodimlar guruhidir.

Zaxirani tuzish maqsadi quyidagilardan iborat: xodimni yangi lavozimga moslashtirish muddatini ixchamlashtirish; korxonada xodimlari orasida sadoqat tuyg'ularini shakllantirish; avlodlar o'rtasida ziddiyatning asta-sekin o'zgarishi, buning natijasida korxonadagi ishlab chiqarish texnologiyalari va madaniyatni saqlash imkoni bo'ladi. Korxonaning strategiyasi ichki kadrlar hisobiga rahbar kadrlar zaxirasini tayyorlashga qaratilgan.

Korxonaning rahbari zaxira bilan ishlash uchun shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, zaxira bilan ishlashni tashkil etish rahbarning o'rinbosarlaridan biriga topshiriladi.



Aniq lavozim yoki ba'zi lavozim guruhlariga zaxirani shakllantirish manbalarini korxonalar rahbari (uning o'rinbosarlari), tarkibiy bo'linma boshliqlari, Shu jumladan, kadrlar xizmati boshlig'i belgilaydi. Korxonadagi zaxira mutaxassis va rahbarlar sonidan, shuningdek boshqa korxonalaridagi boshqaruv xodimlarining quyi, o'rta va yuqori bo'g'in lavozimlari hisobidan shakllanadi.

Xodimlarning lavozim o'sishi istiqbollari qarang zaxira tezkor va strategik mo'ljallarga bo'linishi mumkin. Tezkor zaxirada rivojlanish salohiyati kamroq bo'lgan va lavozim o'sishi cheklangan xodimlar shakllantiriladi. Strategik mo'ljalga esa istiqbolda rivojlanish salohiyatiga ega bo'lgan zaxiradagi xodimlar kiradi.

Zaxira tarkibi, rejalashtirilgan lavozimni egallashga tayyorgarlik darajasiga ko'ra, shartli ravishda uch turga bo'linishi mumkin: tayyor mutaxassis, istiqbolli mutaxassis va maxsus lavozimlar uchun mutaxassis. Kadrlar xizmati zaxiradagilarning keyingi ta'lim tizimini ishlab chiqadi.

Korxonada zaxiradagilardan doimiy rivojlanishga qaratilgan yuqori darajali manfaatini saqlab qolish uchun muayyan choralar ishlab chiqilgan bo'lishi lozim.

Xodimlar faol zaxira tarkibidan, odatda, chiqarilmaydi, balki muayyan lavozimga faol zaxira bo'lish muddati ishchan, maqsadga muvofiqligi, unga kiritilgan shaxslarni mansab pog'onalaridan ko'tarish va ma'lum yoshga erishish istiqbollari bilan belgilanadi.

Zaxiradan qat'iy chiqarish harakatlari uchun asoslar quyidagicha:

–zaxirada bo'lgan shaxsni intizomiy, ma'muriy va axloqiy javobgarlikka tortish;

–attestatsiya komissiyasining xodim egallab turgan lavozimiga mos emasligi to'g'risidagi xulosasi;

–egallab turgan lavozim bo'yicha ishining qoniqarsiz natijalari;

–ishdan bo'shatish, mansabli (xizmat) ishga o'tish va zaxirada qolish imkonini bermaydigan boshqa holatlar.

Xodimni zaxira tarkibidan chiqarish to'g'risidagi qaror korxonah rahbari yoki uning oliy kollegial organi – ishlab chiqarish va texnologik kengash, kengash, pedagogik kengash va h.k. (ko'pchilik ovozi bilan) tomonidan qabul qilinadi.

Zaxira bilan ishlashni nazorat qilish doimiy ravishda amalga oshiriladi va korxonaning kollegial organi yig'ilishida korxonah rahbarining o'rinbosari, kadrlar xizmati rahbari, tarkibiy bo'limlar rahbarlari tomonidan tayyorlangan hisobotlarni tinglash yoki zaxira bilan ishlash to'g'risidagi analitik xatlar shaklida har yili jamoaga e'lon qilib boriladi».

Korxonaning kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjatda rahbar kadrlar zahirasini shakllantirish to'g'risida bo'limiga asosan kadrlar xizmati zaxira bilan ishlash to'g'risida alohida nizomni tayyorlaydi.

(Hujjatdan parchalar keltiramiz.)

TASDIQLAYMAN  
Korxonah direktori

Imzo \_\_\_\_\_

Sana \_\_\_\_\_

## **1.7. Korxonada rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash to'g'risidagi nizom**

### **1. Umumiy qoidalar**

1.1. Rahbar kadrlar zahirasini shakllantirish va u bilan muntazam ishlashni tashkil etish korxonah kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishi hisoblanadi.

1.2. Zaxirani shakllantirishning asosiy maqsadi boshqaruv ishlari uchun va shu asosda korxonani boshqarish tizimining izchilligi, uzluksizligi, boshqaruv samaradorligini oshirish, shuningdek uning barqaror rivojlanishi uchun tayyorlangan xodimlar guruhini shakllantirishdan iborat.

Zaxirani yaratish maqsadlari quyidagilardan iborat:

xodimni yangi lavozimga moslashtirish muddatini ixchamlashtirish;

xodimlarda korxonada va uning jamoa a'zolariga nisbatan sadoqat tuyg'ularini shakllantirish va mustahkamlash;

avlodlar o'rtasidagi munosabatlarda nizolarsiz, bosqichma-bosqich o'zgarishlarni amalga oshirib borish, natijada korxonadagi an'analar, urf-odatlar, innovatsion texnologiyalarga intilish va jamoa madaniyatini saqlab qolish.

1.3. Zaxira bilan ishlashning asosiy tamoyillari quyidagilardan tashkil topadi:

yuksak professional daraja, ishchanlik harakatlari, shaxsiy fazilatlar va yoshiga doir zaxira tarkibidagi nomzodlarga ko'rsatilgan talablarga mosligi;

zaxira tarkibidagi nomzodlarning zamonaviy sharoitlarda boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligi, kasbiy, ishchan, shaxsiy fazilatlarini atroflicha o'rganish va baholashning xolisligi;

nomzodlarni zaxira tarkibiga kiritishda kollegiallik va oshkorlik, mehnat jamoasining fikrini hisobga olish;

ishning uzluksizligi va zaxira bilan ishlash jarayonini nazorat qilishning muntazamligi;

zaxiradagilarni faol holatga keltirish;

real va qobiliyatli zaxirani tayyorlash uchun rahbar va uning o'rinbosarlari mas'uliyatligi;

turli sabablarga, shu jumladan, jinsi, millati, dini, oilaviy sharoitiga ko'ra zaxiradagilarni kamsitishga yo'l qo'yilmaslik.

1.4. Korxonada rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash to'g'risidagi nizom rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlashning o'ziga xos asosiy tarkibiy elementlari, tartibi va izchilligini belgilaydi.

1.5. Rahbar kadrlar zaxirasi o'z kasbiy darajasi, ishchanligi va shaxsiy fazilatlarini bilan eng yuqori darajali vakant rahbarlik lavozimlarini egallashga qodir, maxsus shakllangan va tayyorlangan xodimlar guruhidir.

## **2. Zaxira bilan bilan ishlashni tashkil etish**

2.1. Zaxiradagi kadrlar bilan ishlash, uning sifat tarkibi va foydalanish samaradorligiga shaxsiy javobgarlikni korxonah rahbari o'z zimmasiga oladi.

Zaxira bilan ishlashni tashkil etish rahbar o'rinbosarlaridan biriga topshiriladi.

2.2. O'z kasbiy darajasi, ishchanligi va shaxsiy fazilatlari bilan rahbarlik lavozimlarini egallashga qodir nomzodlarni tanlash bo'yicha ishni korxonadagi rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha tadbirlarni tanlov komissiyasi olib boradi. Tanlov komissiyasini tuzish, ishlash va hay'at tarkibi korxonah rahbarining qarori bilan belgilanadi. Tanlov komissiyasining tarkibiga korxonadagi rahbar xodimlar va yuqori malakali mutaxassislar kiradi. Tanlov komissiyasining soni besh kishidan kam bo'lmasligi lozim. Komissiyaning a'zolari qabul qilinuvchi qarorning xolisligi va axborotni sir tutish uchun javobgar. Tanlov komissiyasi raisi kadrlar bilan ishlashni tashkil etish uchun korxonah rahbarining o'rinbosari etib tayinlanadi, raisning o'rinbosari esa korxonah kadrlar xizmatining rahbari bo'lishi shart. Tanlov komissiyasi yig'ilishlarning davriyligi zaxirani yangilash zaruriyatini hisobga olib, kadrlar xizmati rahbarining taklifiga binoan belgilanadi. Tanlov komissiyasining yig'ilishlari tarkibdagi a'zoldan uchdan ikki qismi hozir bo'lganida o'tkaziladi.

Tanlov komissiyasi faoliyatining tashkiliy-texnik jihatlari kadrlar xizmati hisobidan amalga oshiriladi.

2.3. Kadrlar xizmati korxonadagi personalga tezkor rahbarlik qiladi va zaxira bilan bevosita doimiy ishlaydi, Shu jumladan:

zaxirani shakllantirish bo'yicha barcha joriy ishni rejalashtiradi va tashkil etadi;

rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha tanlov komissiyasining ishini tashkillashtiradi;

zaxiradagilarni ro'yxatga olish yoki ro'yxatdan chiqarish, Shuningdek yangi lavozimga taklif qilish to'g'risida takliflarni kiritadi;

zaxira bilan ishlash bo'yicha tadbirlar rejasining bajarilishini nazorat qiladi va muvofiqlashtiradi;

zaxiraga olingan shaxslarning mehnat faoliyati natijalarini tahlil qilib boradi va baholaydi;

zaxiradagi shaxslarni o'qitish, qayta tayyorlash, malakasini oshirish, stajyorlikni tashkil qilish va hokazo professional rivojlanish shakllari, tashkiliy tadbirlarni amalga oshiradi;

zaxira bilan ishlash bo'yicha korxonaning barcha bo'linmalar rahbarlari kadrlar xizmatiga tashkiliy-metodik yordam ko'rsatadi;

zaxirada bo'lgan shaxslarni tayyorlash jarayonini va natijalarini aks ettiruvchi hujjatlarni yuritish, rasmiylashtirish, hisobga olishni amalga oshiradi, tegishli ma'lumotlar bazasini shakllantiradi va olib boradi;

zaxira bilan ishlash tashkiliy samaradorligini oshirishga qaratilgan ijtimoiy, ruhiy va boshqa tadqiqotlarni tashkil etadi hamda ularning o'tkazilishida bevosita ishtirok etadi;

zaxira bilan ishlashni takomillashtirish bo'yicha takliflar kiritadi;

zarur hollarda direktorning zaxira ro'yxatiga kiritish to'g'risidagi qarorini xodimlarga ma'lum qiladi;

zaxira bilan ishlash bo'yicha boshqa rahbarlik qiluvchi hujjatlarda ko'zda tutilgan boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

#### 2.4. Korxonada tarkibiy bo'linmasining rahbari:

kadrlar zaxirasiga bo'lajak nomzodlarni tanlab olishda bevosita ishtirok etadi;

o'z bo'linmasida zaxira bilan ishlashni tashkil etish va uning tayyorgarligiga javob beradi;

zaxiradagilarni kasbiy rivojlantirish (mustaqil o'qish) bo'yicha shaxsiy rejalarni tuzishda ishtirok etadi;

tarkibiy bo'linmada zaxiradagilarning stajyorlik faoliyatini tashkil etib, nazorat qilib boradi.

### **3. Zaxiraning tuzilishi, tarkibi va manbalari**

3.1. Zaxiraning tuzilishi korxonada tuzilishiga muvofiqlashgan holda belgilanadi va korxonaning kadrlar reyestriga (nomen-

klaturasiga) kiritilgan lavozimlardan tashkil topadi. Kadrlar reyestriga asosan korxonah rahbari tomonidan tasdiqlanuvchi o'zgartirish uchun zaxira tashkil etiladigan lavozimlar ro'yxati tuziladi.

3.2. Zaxirani aniq lavozimlarga yoki bir xil lavozim guruhlariga shakllantirish manbalarini korxonah rahbari (yoki uning o'rinbosarlari), tarkibiy bo'linmalar boshliqlari, Shuningdek, kadrlar xizmati boshliqlari belgilaydi.

Korxonadagi zaxira mutaxassis va rahbarlari sonidan, Shuningdek, boshqa tashkilotlardagi boshqaruvning quyi, o'rta va yuqori bo'g'in lavozimlaridan shakllanadi.

3.3. Zaxira quyidagilar uchun shakllanishi mumkin:  
muayyan rahbarlik lavozimiga;  
bir xil darajadagi bo'g'in rahbarlik lavozimlariga;  
boshqaruv tizimining bir xil darajadagi lavozimlariga.

3.4. Korxonah kadrlar reestrining rahbarlik lavozimlariga bo'lgan zaxira nomzodlar mavjudligidan kelib chiqib, odatda, eng kamida ikki nomzoddan iborat etib belgilanadi.

3.5. Zaxiraga nomzodlar bo'yicha takliflar korxonah tarkibiy bo'linmalari rahbarlari, boshqa mansabdor shaxslar, attestatsiya komissiyasi tomonidan yozma shaklida kadrlar xizmatiga kiritiladi. Ushbu hujjatlar ishlab chiqarish faoliyati, ishbilarmonlik faolligi natijalari, shaxsiy fazilatlarni ish sharoitida namoyon etish xususiyatlari, Shuningdek zaxiraga nomzodning anketa ma'lumotlari aks ettirilgan bevosita rahbar tomonidan tayyorlangan ishlab chiqarish bo'linmalari (xizmatlari) tavsifnomasini o'z ichiga oladi.

Zaxira tarkibiga kiritish to'g'risidagi takliflar xodimlar tomonidan ham kiritilishi mumkin.

## **4. Zaxirani shakllantirish bosqichlari**

4.1. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash uchta asosiy blokdan iborat:  
kadrlar zaxirasini shakllantirish;  
zaxiraga kiruvchi xodimlarni taxmin qilingan lavozimda ishga tayyorlash;

xodimni mavjud vakant yuqori lavozimlarga tayinlash.

4.2. Bu ish bloklari, o'z navbatida, quyidagi bosqichlarga bo'linadi.

*I bosqich* – korxonada rahbari tomonidan kadrlar reyestrini tuzish to'g'risida qarorni qabul qilish va unga asosan lavozimlar ro'yxatini nomma-nom shakllantirish to'g'risida, ularni o'zgartirish uchun zaxira tuziladi. Bu bosqichda rahbarlar tarkibida mumkin bo'lgan o'zgartirishlarni prognoz qilish, rahbarlik lavozimlarining zaxira bilan ta'minlanganligini aniqlash o'z ichiga oladigan zaxiraga bo'lgan talab tahlil qilinadi. Bunday tahlilning natijasi zaxiraga bo'lgan kasbiy va malakaviy talabni aniqlashdir.

*II bosqich* – rahbarlik lavozimlariga zaxira tarkibiga nomzodlarning malakaviy va shaxsiy xususiyatlarga taalluqli bo'lgan dastlabki (majburiy, minimal) maqbul talablarni ishlab chiqish.

*III bosqich* – zaxira manbalarini aniqlash, turli shakl, usullardan foydalanish asosida dastlabki zaxirani ko'rsatish va shakllantirish hamda uni tanlov komissiyasiga taqdim etish.

*IV bosqich* – zaxira tarkibiga eng yaxshi nomzodlarni tayinlash to'g'risidagi qaror tanlov komissiyasi tomonidan baholanishi va qabul qilinishi.

*V bosqich* – individual professional rivojlanish dasturi asosida (mustaqil o'qish) rejalangan, eng yuqori rahbarlik lavozimni egallash uchun rahbar kadrlar zaxirasini o'qitishni tashkil etish.

*VI bosqich* – zaxiradagilarni eng yuqori darajadagi vakant lavozimga tayinlash.

4.3. Zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash va tanlab olish bosqichiga ko'ra zaxiradagi shaxslar dastlabki va qat'iy zaxiraga ajratiladi.

Dastlabki zaxira zaxiraga kiritish uchun tanlovda ishtirok etishi uchun ko'rsatilgan xodimlar tarkibidir.

Qat'iy zaxira- bu zaxiraga kiritish uchun tanlov komissiyasi tomonidan tavsiya qilingan va korxonada rahbari qarori bilan zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar tarkibi hisoblanadi.

## **5. Nomzodlarni zaxiraga saralash tadbirlarini tashkil etish**

5.1. Nomzodlarni zaxiraga saralashni tashkil etish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

nomzodlarni zaxiraga saralash bo'yicha ishlarni rejalashtirish;  
kasbiy, ishchan, shaxsiy fazilatlarga talablarni belgilash;

nomzodlarni tegishli lavozimga tayinlash natijalarini baholash va ularni zaxiraga kiritish imkoniyati to'g'risida qaror qabul qilish.

5.2. Zaxira tarkibiga potensial nomzodlar to'g'risidagi kerakli axborotni kadrlar xizmati xodim haqida yozma manbalarni o'rganish jarayonida: pasport, mehnat daftarchasi, kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqa, tarjimai hol, diplom, attestatsion tavsifnomalar, Shuningdek zaxira tarkibiga nomzod bilan, uning rahbarlari, hamkasblari, bo'ysunuvchilar bilan suhbatlashish natijasida oladi.

Zarur hollarda zaxiradagi nomzodlarning kasbiy, ishchan, shaxsiy fazilatlari haqida batafsil ma'lumot olish uchun kadrlar xizmati turli shakl va usullardan foydalanishi mumkin. Kasbiy, ishchan va shaxsiy fazilatlar va ularning belgilangan talablarga muvofiqligini baholash uchun quyidagilar qo'llanishi mumkin:

- baholash usuli «360 daraja»;
- sinash;
- boshqa baholash usullari.

## **6. Zaxirani shakllantirish bo'yicha tanlov komissiyasining faoliyatini tashkil etish**

6.1. Tanlov komissiyasi ish rejasiga ko'ra yoki kerak bo'lganda yig'ilishlarni o'tkazadi. Zaxiraga kiritish uchun tanlov komissiyasiga har bir nomzod uchun korxonada kadrlar xizmati tomonidan quyidagilar taqdim etiladi:

zaxiradagilar shaxsiy varaqasi;

nomzodni tavsiflovchi, turli shakl va usullar yordamida olingan materiallar;

ishlab chiqarish tavsifnomasi.



6.2. Tanlov komissiyasi zaxiradagi nomzodga taqdim etilgan materiallarni koʻrib chiqadi, tahlil qiladi va zaxira tarkibiga nomzodlar bilan suhbat oʻtkazadi.

6.3. Tanlov komissiyasi nomzodlarni zaxiraga kiritish toʻgʻrisida qaror qabul qilishda quyidagi mezonlarga amal qiladi:  
egallagan lavozimda ishning ijobiy natijalari;  
taʼlim, malaka, boshqaruv tayyorgarlikning tegishli darajasi;  
nomzodning kasbiy, ishchanlik, shaxsiy fazilatlarini, uning kelgusi rahbarlik ishiga potensial imkoniyatlar va qobiliyatlari;  
nomzod bilan bevosita ishlovchi shaxslarning fikri;  
attestatsiya komissiyasining ijobiy natijalari va tavsiyalari;  
muayyan yosh va sogʻliq holati;  
zaxira tarkibiga kirish shaxsiy istagi.

6.4. Suhbatdan soʻng tanlov komissiyasi xodimlarning ularning hozirgi lavozimda namoyon etayotgan kasbiy, ishchanlik, shaxsiy va hokazo fazilatlarini baholaydi va qaror qabul qilishga oʻtadi.

6.5. Zaxira tarkibiga nomzod har tomonlama oʻrganilgach, tanlov komissiyasi quyidagi qarorlardan birini qabul qiladi:

zaxiraga qabul qilish uchun tavsiya etiladi (iloji boricha muayyan rahbarlik lavozimi koʻrsatilgan holda);

zaxiraning maxsus guruhiga qabul qilish uchun tavsiya etiladi;  
zaxiraga qabul qilinishi mumkin boʻlgan lavozim talablariga javob bermaydi.

6.6. Tanlov komissiyasining qarori ochiq ovoz berish yoʻli bilan qabul qilinadi. Agar yigʻilishda qatnashayotgan komissiya aʼzolarining kamida yarmi unga ovoz bergan boʻlsa, qaror qabul qilingan deb hisoblanadi. Ovozlar teng boʻlgan taqdirda rais ovoz bergan qaror qabul qilingan deb hisoblanadi.

6.7. Tanlov komissiyasining qarori rais va tanlov komissiyasi aʼzolari tomonidan imzolanadigan bayonnoma bilan rasmiylashtiriladi va nomzodga taqdim etilgan hujjatlar bilan oʻn kunlik muddatda korxonaning kadrlar xizmatiga oʻtkaziladi.

6.8. Tanlov komissiyasi qaroriga binoan, shuningdek, kadrlar xizmati xulosasi asosida korxonada rahbari nomzodni zaxiraga kiritish toʻgʻrisida qaror qabul qiladi. Xodimga zaxira tarkibiga kiritilish

haqida xabar beriladi. Zaxira tarkibiga kiritish to'g'risidagi qaror xodimning shaxsiy hujjatlari tarkibiga (delosiga) kiritiladi.

## **7. Zaxiradagilarni kasbiy faoliyatga tayyorlash**

7.2. Ekspertlar, shu jumladan, tanlov komissiyasi a'zolari ham, korxonada kadrlar reestriga kiruvchi har bir lavozim guruhlaridagi xodim uni muvaffaqiyatli bajarish uchun ega bo'lishi kerak bo'lgan (kasbiy, ishchan, shaxsiy) fazilatlarning majmuini ishlab chiqadilar. Tanlov komissiyasi a'zolari nomzodlarning ushbu fazilatlarga ega bo'lishi nuqtayi nazaridan zaxira tarkibiga kiruvchi har bir nomzodni baholaydi.

7.3. Ishbilarmon lavozim o'sishining istiqbollariga qarab zaxira tezkor va strategik yo'nalishda bo'lishi mumkin. Tezkor zaxiraga rivojlanish salohiyati kamroq bo'lgan va lavozim ko'tarilishida cheklangan, strategikka esa katta rivojlanish salohiyatiga ega zaxiradagilar kiradi. Bu zaxirani tayyorlash mablag'larni samarali taqsimlash imkonini beradi.

7.4. Zaxira tarkibi, rejalashtirilgan lavozimni egallashga tayyorgarlik darajasiga qarab, shartli ravishda uch turga bo'linishi mumkin:

- tayyor;
- istiqbolli;
- maxsus.

Bunga asosan shakllangan zaxira tarkibi turli guruhlarga bo'linadi. Kadrlar xizmati zaxiradagilarning keyingi ta'lim bosqichlarini ishlab chiqadi.

•Tayyor zaxira – hozirgi paytda rahbarlik lavozimini egallashi mumkin bo'lgan xodimlar va ularga buning uchun maxsus qo'shimcha tayyorgarlik talab qilinmaydi.

•Istiqbolli zaxira – oliy o'quv yurtlarining istiqboli bor talabalari, 31 yoshgacha bo'lgan yosh mutaxassislar. Bu maxsus tayyorgarlikdan so'ng rejalashtirilgan rahbarlik lavozimini egallashi mumkin bo'lgan xodimlar guruhi. Oliy o'quv yurtlari talabalari orasidan istiqbolli zaxira tarkibiga nomzodlarni ko'rsatish oliy o'quv yurtlarining rahbariyati tomonidan amalga

oshiriladi, 31 yoshgacha bo'lgan yosh mutaxassislar esa korxonaning tarkibiy bo'linmalar rahbarlari tomonidan tavsiya qilinadi.

Istiqbolli zaxira bilan ishlashning o'ziga xos xususiyati turli jamoat tashkilotlarini ishga jalb qilish, tahliliy ishlarni tayyorlashda ishtirok etish, turli treninglarda ishtirok etish orqali kelajak rahbarning fazilatlarini rivojlantirishdan iborat.

- Maxsus zaxira – boshqaruv faoliyatida o'z qobiliyatlarini namoyish etgan va ishida eng yaxshi natijalarga erishgan, har qanday vaziyatda vakant rahbarlik lavozimiga tayyor bo'lgan nomzodlardir.

Zaxiradagilarni muayyan zaxira turiga kiritish to'g'risida qarorni tanlov komissiyasi qabul qiladi.

7.5. Zaxiraga tayyorlashning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

ta'lim muassasalarida kasbiy ta'lim (tayyorlash, qayta tayyorlash, malaka oshirish);

individual rivojlanish rejalari bo'yicha mustaqil ta'lim (mustaqil o'qish);

seminarlar;

stajyorlik.

Zaxira bilan ishlash tizimida tayyorgarlikning boshqa shakllari ham qo'llanishi mumkin:

korxonada rahbariyatining majlislari, seminarlari, kengashlari, komissiyalari ishida ishtirok etishga jalb qilish;

dolzarb muammolar bo'yicha tahliliy sharhlarni tayyorlash;

rahbarlik lavozimini vaqtincha almashtirish;

almashtirishga rejalashtirilgan rahbarlik lavozimi ixtisosi bo'yicha mustaqil tayyorgarlik.

7.6. Zaxiradagilarni rejalashtirilgan lavozimlariga jadallashtirilgan ta'lim va ko'tarilishining muhim elementi rotatsiya bo'lishi mumkin. Rotatsiya xodimni gorizontal ravishda axloqiy va moddiy qo'shimcha sabablar bilan bitta mansabli darajadagi lavozimga tayinlashdir.

Rotatsiya qisqa va uzoq muddatli bo'lishi mumkin. Xodim tomonidan boshqa bo'linmalarning ishini tasavvur etishi, korxonada

faoliyatining ishlab chiqarish davri va o‘zini boshqa sohada sinab ko‘rish imkoniyati, yangi bilim va ko‘nikmalar, Shu jumladan, boshqaruv bilimlarini olish rotatsiyaning ustunliklaridir.

Muvaffaqiyatli rotatsiya shartlari – ixtiyoriylik, bo‘sh o‘rinlar mavjudligi, almashtiriluvchi va yangi bo‘ysunuvchilarning ham bevosita rahbari sifatida rotatsiyaga tayyorlanishdir.

7.7. Zaxiradagilarni tayyorlashning muhim shakli turli davriylik bilan o‘tkazilishi mumkin bo‘lgan “zaxiradagilar kuni” bo‘lishi mumkin. Uning mohiyati – zaxiradagilar kun davomida amaliyotda bilimlarni qanday qo‘llashni bilishni o‘rganadilar. Zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar rahbar, uning lavozimida zaxiradagilardan foydalanishi shart bo‘lib, lavozim vazifalari, huquqlari va mas’uliyatini bir kunga o‘z zimmalariga oladilar. Ikkinchisi rejalashtirilgan lavozimda ishni tashkil etish bo‘yicha barcha kerakli chora-tadbirlarni bajaradi, Shuningdek barcha qabul qilinayotgan qarorlar uchun mas’ul bo‘ladilar. Zaxiradagi xodimni kurator nazorat qiladi – uning tayyorgarlik darajasi, amaliy tashkiliy va boshqa qobiliyat hamda ko‘nikmalarini tartibga soladilar. Zaxiradagilar kuni tugagach, zaxiradagi bevosita rahbar bilan birgalikda tarkibiy bo‘linmaning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qiladi. Tahlil jarayonida zaxiradagi xodimning ijobiy va salbiy natijalari aniqlanadi, kelgusida ularni to‘g‘irlash va yo‘l qo‘ymaslik maqsadida xatolarga e’tibor qaratiladi. Tanlov komissiyasi yig‘ilishida bo‘linma rahbarlari “zaxirachi kuni”ning o‘tkazilishi haqida hisobot beradilar, zaxiradagilarning kasbiy faoliyati natijalarini ko‘rib chiqadilar, ularning keyinchalik kasbiy o‘sishi bo‘yicha takliflar kiritadilar.

7.8. Istiqbolli zaxirada bo‘lganlarning professional tayyorgarligi tadbirlari bevosita va yuqori turuvchi rahbar, Shuningdek, korxonaning kadrlar xizmati rahbari ishtirokida maxsus ishlab chiqiluvchi individual rivojlanish rejalariga muvofiq o‘tkaziladi.

- Individual rivojlanish rejasi zaxirada bo‘lish butun davri mobaynida amal qiladi va zaxiradagilarni eng yuqori darajadagi lavozimlarni egallashga tayyorlashni rejalashtirish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va xodimning lavozim o‘sishini tuzishda qo‘llashga mo‘ljallangan. Agar zaxiradagi shaxs tavsiya qilingan muayyan

lavozimga bosh nomzod sifatida ko'rsatilsa, uning individual rivojlanish dasturi zaxiradagi kadr shaxsiy ishining bir qismi hisoblanadi va vaqti-vaqti bilan faollashtiriladi. Individual rivojlanish rejasi zaxiradagilarning kelgusi lavozimlar maqsad va vazifalariga bog'liq rejalar mazmuni, o'qish shakllarini o'z ichiga oladi.

U quyidagi vazifalarga ega:

- stajyorlikka;
- rotatsiyaga;
- malakani oshirishga;
- boshqaruvga tayyorgarlikka;
- tahliliy hujjatlarni, tashkilotning ham umuman olganda va lavozimni almashishga rejalashtirilgan vakolatlar doirasiga kiruvchilar ham faoliyatiga daxldor qarorlar loyihasini tayyorlashda ishtirok etish;
- ish joyidagi murabbiy bilan loyihaviy ta'lim;
- mustaqil ta'lim, kelgusi lavozimi amalga oshirilganda foydalanishi mumkin bo'lgan belgilangan yo'nalishi bo'yicha ilg'or tajribani o'rganish.

### **Zaxiradagi kunda turli treninglarda ishtirok etishi zarur**

- Tayyor zaxira uchun, odatda, yetishmayotgan kasbiy bilimlarni olish va yangi ko'nikmalarni egallashga qaratilgan individual ta'lim rejaları tuziladi, istiqbolli zaxira uchun mahoratni oshirish, yetakchilik fazilatları va ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirishga qaratilgan rejalar tuziladi.

- Zaxiradagi shaxslarni albatta o'qitish, belgilangan tartibda ta'lim berish kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun maxsus muassasalarda amalga oshirilishi kerak.

### **Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari**

1. «Kadrlar siyosati» tushunchasini ifodalang va uning mohiyatini qanday tushunishingizni aytib bering?

2. «Kadrlar siyosati» tushunchasining maqsadi va zamonaviy ma'nosi nimadan iborat?
3. Kadrlar siyosatining ta'sir darajasi korxonaning rahbariyati tomonidan nazorat turlariga ko'ra qanday tasniflanadi?
4. Har bir turdagi kadrlar siyosatining xususiyatlarini tavsiflab bering.
5. Kadrlar siyosatining asosiy yo'nalishlarini aytib bering.
6. Samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tashkilot yuqori rahbarlarining vazifalari nimalardan iborat?
7. Kadrlar siyosatini shakllantirish uchun korxonaning qaysi xizmati tahliliy axborotni rahbarga tayyorlab beradi?
8. Kadrlar siyosatini shakllantirishga qanday omillar ta'sir qiladi?
9. Kadrlar strategiyasi nima?
10. Kadrlar siyosatining vazifalarini belgilab beruvchi kadrlar strategiyasida birinchi navbatda nimalarga e'tibor qaratilishi zarur?

## **II BOB. KORXONADA KADRLAR SIYOSATINI SHAKLLANTIRISH BOSQICHLARI VA YO‘LLARI**

### **2.1. Kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlari**

Jahonning rivojlangan mamlakatlari korxonalarida kadrlar siyosatini ishlab chiqish bo‘yicha umumiy belgilangan standartlar mavjud emas. Ammo bu yo‘nalishda barcha korxonalarning o‘ziga yarasha mavjud xususiyatlarini hisobga olgan holda, har bir mehnat jamoasining faqat o‘ziga xos odat va ko‘p yillardan beri mavjud an‘analarga asoslangan va amalda ko‘p marotaba sinalgan kadrlar siyosati amaliyoti mavjud. Har bir korxonada, tashkilot va kompaniya kadrlar siyosatini shakllantirishni bevosita o‘zi ishlab chiqadi.

Korxonaning kadrlar siyosati uzoq yillar davomida kadrlar bilan samarali ishlashni taqozo etadi va uni doimiy tarzda takomillashtirishga qaratilgan. Korxonada amaliyotidagi kadrlar siyosatining samaradorligi mehnat jamoasining rivojlanishi, tashkilotni boshqarish izchilligi, an‘analari va mentalitetini saqlab borish va shu asosda ishlab chiqarish jarayonida mehnatni to‘g‘ri tashkil qilish va uning unumdorligini oshirib borish imkonini beradi.

Kadrlar siyosati mulkdorlar, yuqori bo‘g‘in boshqaruv menejerlari va korxonaning kadrlar xizmati tomonidan ishlab chiqiladi. Kadrlar siyosatiga umumiy rahbarlikni korxonada rahbari amalga oshiradi. Kadrlar siyosati korxonaning o‘rta bo‘g‘in va funksional bo‘linmalari rahbarlari hamda kadrlar xizmati tomonidan ijro etiladi.

Tizimli kadrlar siyosati, odatda, yirik va o‘rta korxonalarda ishlab chiqiladi. Kichik biznes va hususiy tadbirkorlik sohasi korxonalarida ham ishlab chiqilgan kadrlar siyosati xodimlarning tashkiliy-mehnat va jamoaviy madaniyat darajasi rivojlanishiga bevosita ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Korxonaning kadrlar siyosati jamoada ijtimoiy mehnat munosabatlari rivojlanishining asosiy strategik yo‘nalishlarini hisobga olgan holda shakllanadi. U o‘zgaruvchan va xavf-xatarlari

bilan murakkab bo‘lgan bozor iqtisodiyoti sharoitida realistik, tez moslashuvchan, yuqori malakali kadrlarni jalb qilishga yo‘naltilgan, ijtimoiy-iqtisodiy hayotning o‘zgaruvchan sharoitlariga moslashadigan bo‘lishi kerak.

Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi korxonada samarali mehnat faoliyati va innovatsion rivojlanish uchun personalni boshqarish tizimini maqbullashtiradi. Unga erishish uchun quyidagi asosiy vazifalar o‘z vaqtida hal qilinishi kerak:

- kadrlar uchun zamonaviy innovatsiya tamoyillariga asoslangan talablar tizimini shakllantirish;

- turli darajadagi kasb-malakaga ega kadrlarga mehnat bozoridagi talabni maksimal darajada ishonchli prognozlashtirish va o‘z vaqtida mavjud bo‘sh va yaratiladigan ish o‘rinlarini to‘ldirishga erishish;

- korxonadagi kadrlar tarkibini rivojlantirish ustunliklarini aniqlash;

- kadrlarni saralash, tanlab olish, ishga rasmiylashtirish hamda ularning mehnatini baholash shakllari va usullarini takomillashtirish;

- xodimlarni rag‘batlantirish, rivojlantirish, kasbiy-mansabli ko‘tarilish samaradorligini oshirib borish;

- rahbar bo‘g‘inlardagi kadrlar zaxirasi bilan ishlashni takomillashtirish;

- kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimining faoliyatini takomillashtirib borish;

- kadrlar siyosatini amalga oshirishga qodir o‘ta samarali kadrlar xizmatini barpo etish.

Tashkilotning kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- qonuniylik;

- ilmiy asoslanganlik;

- tartiblilik;

- boshqaruv jarayonini innovatsion tarzda olib borish;

- kompleks yondoshuvchanlik;

- moslashuvchanlik;

- iqtisodiy asoslilik;



- izchillik
- shijoatlilik.

Bundan keyin kadrlar siyosatining ustunliklari belgilanadi.

Kadrlar siyosatining ustunliklarini shakllantirishga ichki va tashqi omillar ta'sir etadi.

Ichki omillar jumlasiga quyidagilar kiradi:

- korxonaning asosiy maqsadlari, uning faoliyati, ixtisosligi, innovatsion texnologiyalari, ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilish xususiyatlari;

- yangi ish o'rinlarining miqdoriy, innovatsion va texnologik sifat tavsifi;

- motivatsiya tizimi va mehnatga haq to'lash shartlari;

- xodimlar mehnat sharoitlarining munosibligi va innovatorlikka moyilligini baholash yo'nalishlarining o'zgarib borishi;

- korxonaning barcha boshqaruv bo'g'inlarida innovatsion boshqaruv uslublari;

- korxonaning xo'jalik-moliyaviy imkoniyatlari va hokazo.

Tashqi omillar sirasiga quyidagilar kiradi:

- bozorda korxonaning mahsulot yoki xizmatlariga bo'lgan ehtiyojning ehtimoliy o'zgarishlari, raqobatbardoshlikning bozordagi imkoniyatlarini kuchaytirish;

- mehnat bozori kon'yunkturasi, raqobatchilar tomonidan mehnat resurslariga talabning oshib borishi;

- ijtimoiy mehnat munosabatlaridagi qonunchilik talablari;

- mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish va ijtimoiy dasturlari;

- ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning mintaqaviy dasturlari va aholini mehnat bilan bandlik darajasini oshirish davlat dasturlarining vazifalari;

- korxonaning faoliyati sharoitlarini shakllantiruvchi iqtisodiy, siyosiy omillar va qonunlarning barqarorligi.

Ko'rsatilgan omillarni hisobga olish korxonaning kadrlar siyosati xususiyatlarini ishlab chiqishda belgilangan joylarni ajratib ko'rsatish imkonini beradi.

Kadrlar siyosatining umumiy ustunliklari quyidagilardan iborat:

- personalni boshqarishda kadrlar xizmatining mavqei va rolini oshirish;

- kasbiy-malakaviy, mansabli va miqdoriy tuzilmani maqbullashtirish asosida personalga innovatsion talablar tizimini shakllantirish;

- personal mehnat faoliyatini samarali tashkillashtirish va uning sifati va unumdorligini oshirib borish;

- kadrlarni saralash, tanlab olish, rasmiylashtirish, baholash va kasbiy lavozimlari o‘shirishini, xodimlarning mehnat sifatini yaxshilash;

- kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish sifatini oshirish;

- rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlashni tartibga solish;

- zamonaviy axborot texnologiyalarini kadrlarni boshqarish amaliyotiga joriy qilish va hokazolar.

Kadrlar siyosatining maqsad va vazifalarini amalga oshirish uchun tashkiliy-axborot va moddiy-texnik shartlarni ta’minlash zarur.

Tashkilotning kadrlar siyosati tashkiliy-axborot ta’minoti quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- personalga bo‘lgan talabni prognozlash tizimi;

- asosiy kadrlar xarakati bo‘yicha zamonaviy, ilmiy-asoslangan personal-texnologiyalar, Shu jumladan, ish natijalarini saralash, tanlab olish, baholash;

- kadrlar va hokazo xizmatlarning tayyorlangan xodimlari, shuningdek, liniya rahbarlari va funksional rahbarlar;

- tashkilot kadrlar tarkibi, kadrlar salohiyatini hisobi va tahlili hamda uni amalga oshirish monitoring tizimi to‘g‘risida tuzilmaviy axborot.

Tashkilot kadrlar siyosatining moddiy-texnik ta’minoti quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- kadrlar xizmatining moddiy-texnik bazasi;

- personalni boshqarishni takomillashtirish muammolari bo‘yicha rahbar va mutaxassislar malakasini oshirishga mablag‘ ajratish;

– kadrlar bilan ishlash tadbirlarini moliyalashtirish manbalari hamda tartibini aniqlash va hokazo.

## **2.2. Tashkilotning kadrlar tarkibi tahlili**

Bu bosqichda tashkilot rahbari topshirig‘i bo‘yicha bir qator xizmatlar (kadrlar, iqtisodiy, yuridik, moliyaviy va hokazolar) kadrlar tarkibi tahlilini o‘tkazadilar.

Kadrlardan foydalanish samaradorligi quyidagi asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha tahlil qilinadi:

- kadrlar tarkibining soni va sifatini tahlil qilish;
- kadrlar harakatini tahlil qilish;
- mehnat sharoitlarini tahlil qilish;
- ish vaqti fondidan foydalanishni tahlil qilish;
- ish kuchi xarajatlarini tahlil qilish;
- rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlashni tahlil qilish va hokazo.

Tashkilotda kadrlar holati baholanadi. Baholash jarayonida tashkilot personal ishining samaradorlik omillari aniqlanadi, Shuningdek, uning ish samaradorligini oshirish qo‘shimcha zaxiralarini quyidagi yo‘nalishlarda izlash amalga oshiriladi:

- kadrlar ta‘lim va kasbiy-malakaviy tuzilmasining maqbulligi, xodimlar tuzilmasining (tarkibining) tashkilot maqsad va vazifalariga mosligi;
- tarkibiy bo‘linmalarning malakaviy ish kuchi bilan ta‘minlanganligi;
- xodimlarni o‘qitish (qayta o‘qitish) ga talab, Shu jumladan, tarkibiy bo‘linmalarning rahbarlarini o‘qitish samaradorligi;
- kadrlarga talabni qondirishning asosiy manbalari;
- xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish (ijtimoiy paket) xarajatlari;
- vakant (bo‘sh) lavozimlarni egallashda, eng yuqori lavozimga ko‘tarishda kadrlar zaxirasidan foydalanishning samaradorlik darajasi;
- kadrlar qo‘nimsizligini tahlil qilish;
- kadrlarning mehnat sharoitlari va mehnatga haq to‘lash darajalari bilan qoniqish darajasi;

– kadrlarni kasbiy rivojlantirishda tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari;

– ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va mehnat sharoitlari hamda moddiy rag‘batlantirish bilan qoniqqanlik maqsadida tashkilotning ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmasini o‘zgartirish mumkinligini tahlil qilish.

O‘tkazilgan tahlil va joriy kadrlar holati tendensiyasini baholash tashkilotning kadrlar siyosatini ishlab chiqishning muhim qismi hisoblanadi.<sup>5</sup>

Kadrlar tarkibini tahlil qilish natijalariga ko‘ra turli darajadagi kasb, mutaxassislik va ixtisoslikda xodimlarga bo‘lgan talab prognoz qilinadi. Tashkilotning kadrlarga bo‘lgan talabni prognozlash tashkilotning iqtisodiy xizmatlari orqali amalga oshiriladi va qisqa muddatli (bir yilgacha), o‘rta muddatli (besh yilgacha) va uzoq muddatli (besh yildan ortiq) bo‘lishi mumkin.

### **2.3. Kadrlar siyosatini rasmiylashtirish usullari**

Kadrlar siyosatini rasmiylashtirish bosqichida tashkilot rahbariyati tomonidan kadrlar siyosatini muhokama qilish va uni hujjatli rasmiylashtirish jarayoni davom etmoqda. Zarur hollarda rahbariyat turli usullardan foydalangan holda, ekspertlar, nufuzli mutaxassislar, yuqori organlar rahbarlarining kadrlar siyosati to‘g‘risida mehnat jamoasining qarashlarini diagnostika qilish to‘g‘risida fikrini bilishi mumkin.

Kadrlar siyosatining qat‘iy loyahasini yakunlashda olingan takliflar, tuzatishlar, tanbehlar e‘tiborga olinadi. Shundan so‘ng tashkilot rahbari uning asosiy yo‘nalishlarini saqlovchi hujjatni tasdiqlaydi.

Kadrlar siyosatini shakllantirgan har qanday tashkilotda, savol tug‘iladi: uni hujjatlantiradimi yoki yo‘qmi? Tashkilotning hujjatlantirilgan kadrlar siyosati ustunliklari quyidagilar: aniqlik, oshkoralik.

---

<sup>5</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие.-3-е изд.- М.: Дело.- 2000. – 73 с.

Kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjat asosida xodimlarning barcha toifalari – mutaxassisdan tortib har qanday darajadagi rahbargacha – ularga nisbatan tashkilot talablariga qarab ish tutishlari, personalga nisbatan boshqarishning yuqori darajadagi rahbarlar harakatlarini tushunish, shaxsiy amaliy karerani yaratishda o'z istiqbollari aniq ko'rishlari mumkin. Tarkibiy bo'linma rahbarlari kadrlar jarayonlarining umumiy nuqtayi nazariga ega bo'ladilar, kadr siyosatini amalga oshirish uchun yondashuvning birligini ta'minlash, personalga bo'lgan talabni belgilashda harakatlarni muvofiqlashtirish va hamkorlikka intilish, kadrlarga nisbatan korporativ xulq standartlarini ta'minlashga ega bo'ladilar. Boshqaruvning barcha darajalarida kadrlar qarorlari ma'lum kadrlar ustuvorliklarini amalga oshirishga yordam beradi. Masalan, tashkilotda boshqaruvning o'rta va quyi darajadagi rahbarlariga ilgari ularga ishonilmagan vakolatlarni berish ularning mas'uliyati va obro'sini oshirishga hamda korporativ madaniyatini mustahkamlashga olib keladi. Vakolatlarni kengaytirish ular oldida keyingi rivojlanish vazifasini aniq qo'yadi, chunki tarkibiy bo'linmalardagi kadrlar siyosatini amalga oshirish bo'yicha ish rahbarlarni mehnat va ular bilan bog'liq munosabatlar sohasida o'z malakalarini oshirishga majbur qiladi. Oshkora kadrlar siyosati «tashqi dunyoda» tashkilotning ijobiy obro'-e'tiborini mustahkamlaydi. Kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjat asosida personalni moslashtirish, rivojlantirish, o'qitish mumkin, tashkilotda bitta jamoani tezkor ravishda yaratish mumkin.

Tashkilotning hujjatlashtirilgan kadrlar siyosati kamchiliklariga samarasizlik va sekinlik kiradi.

Korxonaning kengayib borishi va bozor kon'yunkturasiga tez moslashishi natijasida kadrlar siyosatiga o'zgartirish kiritishi shart bo'ladi. Shuning uchun kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjatga vaqti-vaqti bilan tuzatishlar va qo'shimchalar kiritish kerak bo'ladi.

Kadrlar siyosatini qayta ko'rib chiqish, o'zgartirish tashkilotda belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

## **2.4. Kadrlar siyosatini shakllantirish yo‘llari**

Kadrlar siyosati tashkilotning tegishli rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi.

Amalda kadrlar siyosati tashkiliy, iqtisodiy, ma'muriy-huquqiy, ijtimoiy-psixologik tadbirlar, rejalar, kadrlar dasturi, mavzuli dasturlar (personalni baholash, firmada ta'lim, personal mehnat faoliyatini motivatsiyalash va rag'batlantirish, mu-rabbiylik va yosh mutaxassislarni ijtimoiy moslashtirish, xodimlar mehnat sharoitlarini maqbullashtirish va hokazo), me'yor, usul va qoidalar, personal-texnologiyalar, xodimlarni boshqarishning turli usullari va personal monitoringi tizimi orqali amalga oshiriladi.<sup>6</sup>

Turli darajadagi rahbarlarning, ular tomonidan bo'ysunuvchilar bilan mehnat munosabatlari jarayonida qo'llanuvchi iqtisodiy, ma'muriy va hokazo vakolatlari kadrlar siyosatini amalga oshirish vositasi hisoblanadi.

Kadrlar siyosatida amalga oshiriladigan tadbirlarning samaradorligini aniqlash maqsadida ularning monitoringini amalga oshirish kerak. Ichki va tashqi omillar o'zgarganda tashkilot rahbari tashkilotda inqiroz holatining oldini olish uchun tegishli rahbarlar oldiga inqirozga qarshi kadrlar dasturlarini ishlab chiqish bo'yicha vazifani o'z vaqtida qo'yishi shart. Ular kadrlar siyosatini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatni ta'minlash uchun kutilayotgan yoki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar va inqiroz hodisalarini bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini o'z ichiga oluvchi alohida vaziyatli rejalarini ishlab chiqishi zarur.

### **1-amaliy topshiriq**

Bir nechta tashkilotlarning kadrlar siyosati xususiyatlarini tahlil qiling (quyida kadrlar siyosatini shakllantiruvchi bir qator hujjatlar keltirilgan). Kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjatlar

---

<sup>6</sup>Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 336 с.

tuzilishiga, ularning amal qilish muddatlariga, muhim yoʻnalishlar boʻyicha qoʻyilgan vazifalarni hal qilish usullariga eʼtibor bering.

## **«Zafar» kompaniyasining kadrlar siyosati toʻgʻrisidagi Nizom**

Kadrlar siyosatining mohiyati tashkilot missiyasini amalga oshirish uchun kompaniyani malakali xodimlar bilan taʼminlashdan iborat.

Kadrlar siyosatining asosiy maqsadlari quyidagicha:

1. Barcha xizmat va boʻlinmalarda kompaniya va har bir xodimning maqsadlariga erishish uchun samarali va sifatli ishlashga intiluvchi malakali hamda sodiq kadrlar tarkibini shakllantirish.

2. Har bir xodimning kasbiy va shaxsiy rivojlanishi, teng imkoniyatlarini taʼminlash, adolatlilik va ijtimoiy himoyalanih prinsiplariga rioya qilish.

3. Kompaniyada xodimlarning mehnat faoliyatini Mehnat kodeksi, davlat meʼyoriy huquqiy hujjatlari, ichki mehnat tartib qoidalari, qoʻllanmalar, jamoa shartnomasiga qatʼiy muvofiqligida ilova qilish.

4. Kompaniya xodimlarining kasbiy va shaxsiy salohiyatini ularning manfaatlarini kompaniya manfaatlariga muvofiq rivojlantirish.

5. Yuqori darajadagi xolislikni taʼminlovchi va xodimlarning rivojlanishi va malakasini oshirishni kuchaytiruvchi personalni baholash usullaridan foydalanish.

6. Tashkiliy-shtat tuzilmasini maqbullashtirish maqsadida samaradorlik tahlilini amalga oshirish.

Kadrlar siyosatining vazifalari quyidagi oʻzgartirishlarga muvofiq har yili toʻgʻirlanadi:

tashqi muhitda: raqobat sohasi, mehnat qonunchiligi talablari, mehnat bozoridagi vaziyat;

ichki muhitda: xoʻjalik faoliyatining talablari, kompaniyaning rivojlanish strategiyasi va moliyaviy imkoniyatlari, personalni boshqarish uchun xarajatlarning unga belgilaydigan ehtimoliy

darajasi; mavjud xodimlarning miqdori va sifat tavsifnomalari, istiqbolda ularni o'zgartirish yo'nalishlari;

Kadrlar siyosati quyidagi prinsiplarda tuziladi:

- rejalilik va komplekslilik;
- ishchanlik, samaradorlik;
- boshqarish tizimining moslashuvchanligi;
- teng imkoniyatlar;
- mehnatga adolatli mukofoti;
- ijtimoiy himoya;
- korporatsiya manfaatlari bilan cheklanganlik;
- ochiqlik, xabardorlik;
- qayta bog'lanishni ta'minlash: kompaniya – xodim – kompaniya.

Kompaniyaning kadrlar siyosatining obykti kadrlar hisoblanadi.

Kompaniya kadrlar siyosatining ustuvorliklari inson kapitalini saqlash va yanada ko'paytirish, kasbiy, amaliy, shaxsiy bilimlarni, qobiliyat va ko'nikmalarni rivojlantirish va ketma-ketlik asosida zamonaviy standartlarga javob beruvchi yuqori darajadagi mahoratni ta'minlashdir.

Kompaniya xodimlarga quyidagi talablarni belgilaydi:

1. Kompleks vazifalarni hal qilish, muntazam va dinamik ishlash, yangi texnologiyalarni o'zlashtirishni ta'minlovchi mahorat.

2. Ishlarni bajarish sifati va kompaniya mol-mulkinging saqlanishi, shuningdek, vazifalarning bajarilish me'yor, qoida va muddatlariga rioya qilishda intizomlilik uchun yuqori javobgarlikni talab qilish sharti.

3. Kompaniya va xodim maqsadlarining birligini aks ettiruvchi, tashkilotning barqaror rivojlanishiga imkon beruvchi qarorlarning qabul qilinishini ta'minlovchi vijdoniylik va to'g'rilik.

Ko'rsatilgan talablarga munosib xodimlarni moddiy mukofotni oshirishda kadrlar xizmati ishining ustuvor yo'nalishidir.

Kadrlar siyosatining tuzilishi bir qator o'zaro bog'langan jarayonlarni ifodalaydi:

– kadrlar statistikasi va tahlili orqali kompaniyaning istiqbolli rejalariga muvofiq kadrlarga bo'lgan miqdor va sifat talabini



rejalashtirish, sotsiologik tadqiqotlar va statistika ma'lumotlarini qayta ishlash;

- kompaniyada ishlash uchun yuqori malakali va tajribali mutaxassislarni izlash, kasbiy va psixofiziologik tanlash;

- yangi qabul qilingan xodimlarni qabul qilish va samarali manzilli moslashishni kuzatish;

- kompaniya xodimlari bilan intizomiy munosabatlarni kuzatish;

- personalni baholash va attestatsiya qilish;

- personalning lavozimi o'sishini boshqarish, samarali joylashish va rejalashtirish, Shu jumladan, yuqori lavozimlarga ko'tarilishi uchun zaxirani shakllantirish;

- kompaniya personalining uzluksiz, kasbiy ta'limi va malakasini oshirish;

- ishdan bo'shatilgan va qisqartirilgan xodimlar bilan manzilli ishlash;

- yosh mutaxassislar, o'quv yurtlari bitiruvchilarini jalb etish va biriktirish, yangi qabul qilingan xodimlardan faoliyatning o'ziga xos xususiyatlariga ega va kompaniya manfaatlariga sodiq bo'lgan yuqori darajali professionallarni shakllantirish.

## **«Shodlik» kompaniyasi kadrlar siyosatining asosiy qoidalari Umumiy qoidalar**

Kadrlar siyosati personalni boshqarishning uzoq muddatli strategiyasi, uning asosiy maqsadi kompaniyaning kerakli sifat va miqdordagi mehnat resurslariga ehtiyojini to'liq va zamonaviy shakllarda qondirishdan iborat.

2019 yil uchun kadrlar siyosatining asosiy vazifalari:

- kompaniyadagi asosiy tarkibiy bo'linmalardagi kadrlar sonini optimallashtirish va barqarorligini ta'minlash;

- kompaniya xodimlarini rag'batlantirishning samarali tizimini yaratish;

- mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlash;

- ta'lim tizimini yaratish va rivojlantirish hamda rahbar xodim va mutaxassislarning malakasini oshirish;

- kompaniya faoliyatida korporativ madaniyatni shakllantirish va mustahkamlash.

Kadrlar siyosatini amalga oshirish va xodimlar oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilish usullari, kompaniyaning kadrlar tarkibini takomillashtirishdan iborat.<sup>7</sup>

Bu ichki tartibda xodimlarning xizmat vazifalarini almash-tirish, kompaniya ichki tartib-qoidalari asosida xodimlar ish joylarini o'zgartirish, xizmat mansabiga ega xodimlarga qo'yilgan talablarga javob bermaydigan ishchi-xodimlarni o'z lavozimidan ozod qilish.

Xodimlar oldiga qo'yilgan vazifalarning sifatli va mohirona bajarilishi davriy olib boriladigan attestatsiya orqali tekshirib boriladi.

Mahoratlilik prinsipi va xususiy kompetensiyasi ko'p ta-moyilli tanlov asosida aniqlanadi.

Mahoratlilik vakolatini baholash xodimning bevosita bosh-lig'i (birinchi bosqich) va bo'lim boshlig'i (tarkibiy qism) (ikkin-chi bosqich) orqali amalga oshiriladi.

Xodimlar bo'limi boshlig'i nomzodning shaxsiy va ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlab, baholaydi va xodimning bu xususiyatlarga qo'yilgan talablarga loyiqligi hamda kompaniya-ning korporativ madaniyatiga to'g'ri kelishi haqidagi ma'lumot yuqori bo'g'in rahbarlariga yetkaziladi.

Kadrlar tarkibini maqbullashtirish quyidagicha amalga oshiriladi:

- bo'linmalar tarkibi funksional vazifalar va bajariladigan ish hajmi asosida kerakli va yetarli miqdorda aniqlanadi;

bo'sh lavozimlar uchun va nomzodning mahorat layoqatiga loyiqligi va shaxsiy psixologik hamda ijtimoiy fazilatlariga asosan tanlov e'lon qilinadi.

Xodimlarni tanlashning boshqa tamoyillari (kompaniya bo'limi rahbari bilan tanishuv, oilaviy aloqalar, do'stona munosabatlar, shaxsiy sadoqat va h. k.) odatda ruxsat berilmaydi.

---

<sup>7</sup> Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 336 с.

Izlash, tanlash va yangi xodimlar qabul qilish tartibi ichki normativ-huquqiy hujjat yordamida tartibga solinadi.

Samarali mehnat tizimini yaratish har bir xodimning rejalashtirilgan o'z shaxsiy mehnat faoliyatiga bevosita va barqaror qiziqishining natijaviyligini ta'minlash va rejaga nisbatan natijaning o'sishiga olib keladi. Kompaniyaning asosiy tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni ruhlantirish uchun pul mukofotini joriy etish mexanizmidir. Pul mukofoti tizimining asosiy tamoyili – teng mehnat uchun teng to'lov degan ma'noni anglatadi, ya'ni lavozimining qiyinligi va muhimlik darajasi asosida, bir xil mehnat faoliyati natijasiga ko'ra, oylik maosh xodimlar o'rtasida teng taqsimlanadi.

Kompaniyada pul mukofoti bilan taqdirlash ikki qismdan iborat:

– doimiy kafolat asosida (maoshdan) va o'zgaruvchan qismi, kompaniya va uning bo'limlarida xodim mehnat faoliyatining natijaviyligiga asosan. Ish haqi xodimning har yili bajargan ishining natijasi asosida xodimning lavozimi va razryadiga qarab belgilanadi. Har bir xodim ishining samarasiga qarab, o'zi uchun kafolatlangan mukofotni oshirish imkoniyatigi ega.

Maoshning o'zgaruvchan qismi rag'batlantirish hisoblanib, yillik bonus sifatida rahbarlar uchun kompaniya (kompaniya moliyaviy ko'rsatkichlari foydaliligi asosida butun kompaniya mehnat samaradorligi natijasiga qarab), har chorakda o'rta bo'g'in boshqaruvchilari, bo'lim mutaxassislari va hokazo xodimlar uchun pul mukofotlari yil oxiridagi hisobot asosida belgilanadi. O'z ishining natijaviyligini hisobot qiluvchi ayrim xodimlar uchun o'zgaruvchan qismi shaxsiy faoliyati samaradorligini oshirish bilan bog'liq.

Kompaniyada tashkiliy tartibni yaratish va saqlash kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishning asosiy shartlaridan biri bo'lgan tashkiliy tartib qoidaning shakllanishi uchun eng muhim shart-sharoitlardan biri, bu xodimlar tomonidan o'z xizmat vazifalarini sitqidildan bajarishi, boshqaruvchilarning qo'l ostidagi xodimlarga talabchanligi, xodimlarning mehnat va ishlab chiqarish intizomiga so'zsiz rioya etishi, rahbarlari

tomonidan berilgan farmoyishlar va mehnat topshiriqlarini soʻzsiz bajarishi natijasidir.

Xodimlar oʻz vazifalarini nizomda koʻrsatilgan qoidalarga rioya etgan holda sitqidildan bajarsalar, nizomda koʻrsatilgan qoidalar asosida rahbarlar ham oʻz ishlariga masʼuliyat bilan yondashsalar va qabul qilingan qarorlar natijalari nazorat qilingagina, kompaniya faoliyatini birgalikda tashkillashtirish samarasini koʻrish mumkin.

Ishlab chiqarish qoidalari kompaniya faoliyatini olib borishning ichki tartib qoidalari va axloqiy standartlari orqali boshqariladi. Xulqi, majburiyatlari, huquq va vazifalari esa Kodeks orqali belgilanadi.

Agar tashkiliy tartib kompaniyaning asosiy faoliyatini belgilab bersa, xodimlar tomonidan yoʻl qoʻyilgan har qanday xato ham tegishli jazo, iqtisodiy va maʼmuriy chora, hattoki xodimning ishdan olinishiga olib keladi.

Kompaniyada xodimlarni oʻqitish va malakasini oshirish tizimini yaratish va rivojlantirish kompaniya xodimlarining doimo oʻz ustida ishlashlari va malaka oshirishlari asosida tashkil etiladi. Bu jarayonda ichki korporativ oʻqitishga asosiy urgʻu beriladi: ish paytida oʻqitish, murabbiylik, seminar va treninglar oʻtkazish. Xodimlarning oʻz malakasini oshirish istagi, kompaniya rahbariyati tomonidan maʼnaviy va moddiy qoʻllab-quvvatlanishi, kompaniya faoliyati uchun foydali boʻlgan bilimni xodimlarga oʻrgatish uchun ketadigan sarf xarajatlar toʻliq toʻlanishi kerak.

Kompaniya korporativ madaniyatini shakllantirish va mustahkamlash. Kompaniya xodimlarining xizmatga ishonchini oshiruvchi turli tadbirlarning oʻtkazilishi xodimlar oʻrtasida korporativ madaniyatning vujudga kelishiga sabab boʻladi. Kompaniyada ham tashqi, ham ichki ijobiy imijning yaratilishi, jamoada ijtimoiy tabaqalashuv vujudga kelishining oldini oladi. Kadrlar siyosatini samarali amalga oshirish uchun asosiy javobgarlik yaqin filiallari va rahbar kadrlar bilan yaqin munosabatlarga asoslanadi.

Korxonaning kadrlar siyosatini ishlab chiqish boʻyicha uslubiy tavsiyalar:

1. Korxonaning kadrlar siyosatini ishlab chiqish bo'yicha uslubiy tavsiyalar (bundan keyin – Uslubiy tavsiyalar), umumiy tavsifga ega bo'lmagan va ish joyidagi haqiqiy vaziyatni inobatga olgan holda islohotlar jarayonida ishlab chiqilgan korxonaning xodimlar (kadrlar) tarkibini boshqarish uchun ehtimoliy yechimlarni o'z ichiga oladi.

2. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi ikki asosiy jihatdan iborat: xususiy va tashkiliy.

Xususiy boshqaruv tushunchasi quyidagi muhim elementlarga asoslanadi:

- umumiy strategiyani aniqlash;
- korxonada ehtiyojlarini xodimlarning mavjud imkoniyatlarini hisobga olgan holda rejalashtirish;
- jalb etish, tanlash va xodimlarni baholash;
- kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- rag'batlantirish tizimi (faoliyatini boshqarish);
- mustaqil kadrlar tayyorlash;
- ishni tashkillashtirish, shu jumladan, ish o'rinlarini belgilash ular o'rtasidagi funksional va texnologik bog'liqliklar ish bajarilishining davomiliygi va mazmuni, mehnat shartlari;
- ish haqi va ijtimoiy xizmatlar siyosati;
- kadrlar xarajatlarini boshqarish.

3. Kadrlarni birgalikda boshqarishga munosabat, barcha ishchi xodimlar va kompaniyaning barcha bo'linmalarini o'z ichiga oladi.

4. Kadrlarni boshqarish strategiyasini shakllantirishda rahbariyat tomonidan qabul qilingan korxonada faoliyati strategiyasi qoidalarini hisobga olish tavsiya etiladi.

Kadrlar boshqaruvi maqsadlarini aniqlash, ya'ni kadrlar boshqaruvi sohasidagi qarorlarni qabul qilishda iqtisodiy jihatlarni (xodimlarni boshqarishning qabul qilingan strategiyasi), hamda xodimlarning ehtiyoj va manfaatlarini (mehnatga layoqatli ish haqi, qoniqarli mehnat sharoitlari, xodimlarning qobiliyatlarini rivojlantirish va amalga oshirish uchun imkoniyatlar va hokazolarni) hisobga olish.

Kadrlar ishi mafkurasi va tamoyillarini shakllantirish, ya'ni kadrlar ishi mafkurasi hujjat shaklida aks ettirilishi va korxonada boshlig'idan boshlanib, korxonaning barcha tarkibiy bo'linmalar rahbarlari tomonidan kundalik ishlarda qo'llanilishi kerak. Ushbu hujjat korxonada xodimlari bilan ishlashda me'yoriy-huquqiy me'yorlarga ega bo'lmagan axloqiy majmua bo'lishi kerak. Korxonada xodimlarining mafkurasi korxonaning rivojlanishi va tashqi shartlarining o'zgarishlariga ko'ra aniqlanishi mumkin.

Korxonada mehnat resurslaridan foydalanishning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash uchun sharoitlarni aniqlash. Kadrlar boshqaruvi sohasida iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash korxonaning biznes maqsadlariga erishish uchun xodimlardan foydalanishni anglatadi, (masalan, ishlab chiqarish hajmini oshirish), korxonada tegishli mehnat resurslari cheklanganligi vaqtida. Ijtimoiy samaradorlik korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy istiqbollari, ehtiyoj va manfaatlarini qondirishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimini amalga oshirish bilan ta'minlanadi.

Korxonaning shaxsiy ehtiyojlarini rejalashtirishda quyidagi tadbirlarni amalga oshirish tavsiya etiladi:

- xodimlarga ehtiyojni aks ettiruvchi omillarni (korporativ rivojlanish strategiyasi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar soni, foydalaniluvchi texnologiyalar, ishlar dinamikasi va hokazolarni) aniqlash;

- korxonada uchun zarur xodimlarning mavjudligini tahlil qilish;

- xodimlar sifatiga ehtiyojni aniqlash (ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun zarur kasbiy malakaviy talablarni aniqlash va xodimlarning qobiliyatini tahlil qilish);

- xodimlar sonining miqdoriy ehtiyojlarini aniqlash (umumiy xodimlarning talablari prognozi, xodimlarning harakatini baholash).

Korxonaga kerakli xodimlarni jalb qilish, tanlab olish va baholash uchun quyidagi choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

– xodimlarni jalb etishning ichki (korxonada harakat qilish) va tashqi (yangi xodimlarni jalb qilish) nisbatlarini maqbullashtirish;

- kadrlar tanlash mezonlarini ishlab chiqish;
- yangi ishchilarni ish joylariga taqsimlash;
- xodimlarni boshqarish bo'yicha ishlarni tashkil etish uchun har bir ish joyidagi ishlarning mazmunini aniqlash;
- yanada qulay ish sharoitlarini yaratishga intilish;
- mehnatga haq to'lash tamoyillari va aniq tizimini belgilash;
- xodimlarning ishini tezkor nazorat qilish;
- kadrlar malakasini oshirishni qisqa muddatli rejalashtirishni amalga oshirish.

Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni takomillashtirish maqsadida quyidagilar tavsiya etiladi:

– xodimlarning malakasi va ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos kelishini ta'minlash uchun tadbirlarni rejalashtirish;

– xodimlar malakasini oshirish jarayonida o'qish uslubini tanlash (xodimlar bilan ishlash uchun mas'ul korxonada tarkibiy bo'linmasining yoki tashkil etilgan va tashkiliy bo'lmagan, ishlab chiqarishdan ajratilgan holda yoki ishlab chiqarishsiz);

– korxonada xodimlari malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish;

– xodimlar qobiliyatlarini rivojlantirish va xizmat martabalarini rejalashtirish

– xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tamoyillari, shakl va shartlarini aniqlash.

Korxonada rag'batlantirish sxemalarini amalga oshirish va xodimlar xarajatlarini tartibga solishda quyidagi chora-tadbirlar tavsiya etiladi:

- xodimlarning xarajatlarini rejalashtirish;
- korxonada ish haqi tizimlarini ishlab chiqish va joriy etish;
- korxonada faoliyat yurituvchi ishchilarning ayrim toifalari uchun to'lovlarning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash.

Xodimlarning ozod qilinishi bilan bog'liq masalalarni samarali va oqilona hal etish uchun quyidagilar zarur:

- xodimlarni ozod qilish sabablarini tahlil qilish;

- xodimlarni ozod qilish imkoniyatlarini tanlash;
- ishdan bo‘shatilgan xodimlarga ijtimoiy kafolatlar berish.

Korxonani isloh qilish, boshqa maqsadlarga erishish bilan birga korxonada xodimlarni samarali taqsimlash va ulardan foydalanish, ya’ni ularning sonini tartibga solishni nazarda tutadi. Shu bilan birga, korxonada ishlab chiqarishni rivojlantirish bo‘yicha qabul qilingan strategiyaning amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan ishchilarning maksimal miqdorini aniqlash va strategiya ishga tushirilgunga qadar xodimlar sonining ko‘payishi (taqchilligi) aniqlanishi tavsiya etiladi.

Agar korxonada ortiqcha shtat birligidagi xodimlar aniqlansa, korxonada islohoti jarayonida quyidagi tadbirlarni amalga oshirish tavsiya etiladi:

a) korxonada xodimlar orasida ularning maqsadlari va mehnat bozoridagi ehtimoliy xulq-atvori, bu maqsadlar amalga oshirish yoki oshmasligini aniqlash va agar xodimlar ishsiz qolsa, ularning oilaviy daromadlarini bilish maqsadida so‘rovnomalar o‘tkazish;

b) tanlagan maqsadlari har xil bo‘lgan ishchi guruhlarining sonini aniqlash uchun ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirishda foydalanilmaydigan korxonada mavjud bo‘lmagan ijtimoiy so‘rov natijalarini umumlashtirish.

– Kengaytirilgan guruh xodimlarini quyidagi maqsadlarga ko‘ra ajratish tavsiya etiladi:

– mehnat munosabatlarini takomillashtirish va korxonada asosiy daromad olish;

– mehnat munosabatlarini takomillashtirish va amaldagi qonunchilikda, jamoaviy va/yoki individual mehnat shartnomalarida belgilangan ish haqi miqdori buzilganda;

– o‘zining avvalgi mutaxassisliklarida yangi ish joyini topishlari;

– kasbiy tayyorgarlikdan o‘tish va ushbu korxonada yoki boshqa korxonada yangi ish joyini topish (Shu jumladan, yangi yashash joyiga ko‘chish bilan);

– pensiyaga chiqish (amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq pensiya ta’minoti uchun beriladigan mehnatkashlar toifalari uchun);

– agar boshqa ma’lumot bo‘lsa (ko‘rsating);



d) aniq guruhga tegishli ishchilarni ish bilan ta'minlash mumkin emasligi sabablarini tahlil qilish, (Shu bilan birga ushbu guruhlar orasida, masalan, korxonada mahsulotiga (xizmatlariga) to'lanmagan to'lov talabi, korxonada mehnat resurslaridan oqilona foydalanish bo'yicha choralar, kasbiy ko'nikmalar va xodimlarning yoshi va bo'sh ish o'rinlari uchun talabnoma beruvchi talablari);

e) isloh qilinayotgan korxonada ish bilan band bo'lmagan xodimlarga kafolatlar va kompensatsiyalarni belgilash uchun zarur moliyaviy resurslarga ehtiyojni aniqlash. Bu holda, u ishchilarni ozod qilish bilan bog'liq faoliyatini moliyalashtirish manbalarini ko'rsatish va ulardan foydalanish imkoniyatlarini aniqlash uchun tavsiya etiladi.

Mablag'larning yetishmasligi natijasida kompaniya tartibini isloh etish bilan xodimlarni ozod qilish to'g'risida qaror qabul qilingan taqdirda, ikki asosiy mezondan foydalanib, ushbu mablag'larni taqsimlash jarayonini aniqlash uchun tavsiya etiladi.

Birinchi mezondan foydalanish - hududda ijtimoiy keskinlik darajasi - islohotchilar tomonidan chiqarilgan ishchilarning toifalari miqdorini aniqlashni nazarda tutadi.

korxonada hududdagi ijtimoiy keskinlikning eng yuqori o'sishiga olib keladi.

Ikkinchi mezondan foydalanish - xodim oilasida aholi jon boshiga to'g'ri keluvchi daromad miqdorini - islohotchi korxonadan ozod etiladigan ishchilar oilalarini aholi jon boshiga daromadini keskin kamaytirishga imkon beradi (masalan, qashshoqlik darajasi, ma'lum bir jon boshiga bo'lgan miqdori va hokazo).

Mavjud cheklangan moliyaviy resurslarga ushbu mezonlar asosida ajratilgan ishchilar toifalari maqsadlarini amalga oshirish uchun ustuvorliklar beriladi.

Korxonada qabul qilingan korxonalarni rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish uchun zarur xodimlar sonining kamligi bo'lsa, u holda islohotlar jarayonida korxonada ish o'rinlarining jozibadorligini oshirish bilan bog'liq masalalar (ish haqi oshishi, ta'lim tizimi va hokazo) tavsiya etiladi. Biroq raqobatbardoshlikni mehnatga layoqatli (depressiyalangan) hududlarda ko'proq va mehnatga layoqatsiz hududlarda (iqtisodiy o'sish sohalarida) kamroq bo'ladi.

Har ikkala holatda ham (ortiqcha va mehnat resurslarining yetishmasligi bilan qabul qilingan korxonalarni rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish uchun) mehnat resurslaridan oqilona foydalanish zarurati asosida korxonada xodimlarini isloh qilish vaqtida boshqarish uchun strategiya ishlab chiqilgan. Rivojlangan strategiyani moliyaviy qo'llab-quvvatlash uchun mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari, ish bilan ta'minlash bo'yicha davlat xizmati organlari va uning bajarilishini moliyalashtiradigan boshqa tashkilotlar bilan kelishilgan.

### **“Kadrlar siyosati haqida maslahatlashamiz”**

Murakkab tuzilmali yirik korxonalarda kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirishda yagona yondashuvlarni ta'minlash uchun maslahat organlari, xususan, Kadrlar siyosati kengashi tashkil qilinishi mumkin. Uni tashkil etish muayyan tashkilotning rahbarligi asosida olib boriladi.

Kadrlar siyosati kengashi, ehtimol, kadrlar boshqaruvi ishini yomonlashtirmaydi va agar bu menejerlarning e'tiborini kadrlar siyosatini amalga oshirishga qarata olsa, foydasi juda muhim bo'lishi mumkin. Quyida korxonalarining kadrlar siyosati bo'yicha kengashining namunaviy qoidalaridan biri keltirilgan.

Bunday hujjatlarni tayyorlashda qanday omillar e'tiborga olinishi kerakligini hujjat bilan tanishib tahlil qiling va javob bering.

Korxonaning nomi  
TASDIQLAYMAN  
Korxonra rahbari Imzo  
Sanasi

## **Kadrlar siyosati kengashi haqida Nizom**

### **1. Umumiy qoidalar**

1.1. Kadrlar siyosati kengashi (keyin - Kengash) maslahatchi organ hisoblanib, tavsiyalar va kadrlar masalalari bo'yicha boshqaruv, turli darajadagi tashkilot rahbarlari faoliyatini muvofiqlashtirish va kadrlar siyosati birgalikda tahlil qilish uchun mo'ljallangan.

1.2. Kengash o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasi amaldagi qonunchiligiga, O'zbekiston Respublikasi bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining me'yoriy-huquqiy hujjatlari va hokazo hujjatlari va ushbu Nizomga amal qiladi.

1.3. Boshqaruv tarkibi tashkilot rahbari buyrug'i bilan tasdiqlanadi.

1.4. Kengash qarorlari va takliflari tashkilotda xodimlar bilan ishlash uchun yangi strategiyalar, nizomlar, buyruqlar va hokazo me'yoriy-uslubiy hujjatlar tayyorlash va ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va tavsiyanomaga ega.

### **2. Kengashning asosiy maqsadi va vazifalari**

2.1 Kengashning asosiy maqsadi tashkilotning yagona kadrlar siyosatini amalga oshirishga yordam berishdan iborat.

2.2. Kengashning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

2.2.1. Tashkilotning kadrlar sohasidagi jarayonlarni tahlil qilishda ishtirok etish.

2.2.2. Kadrlar siyosatidagi o'zgarishlarni tuzish va tayyorlashda ishtirok etish.

2.2.3. Xodimlar bilan bog'liq ichki korporativ tuzilmalarni ishlab chiqishda ishtirok etish.

2.2.4. Tizimdagi bo‘lim rahbarlari o‘rtasida kadrlar masalalari bo‘yicha munosabatlarda paydo bo‘ladigan bahsli masalalarni hal qilishda ishtirok etish va h.k.

### **3. Kengashning vazifalari**

3.1. Korxonada boshlig‘ining jamoadagi kadrlar siyosatining asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha qarorlarini amalga oshirish.

3.2. Korxonada xodimlarining ishini takomillashtirish masalalari bo‘yicha tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari harakatlarini muvofiq- lashtirish.

3.3. Korxonada xodimlar bilan ishlash bo‘yicha materiallarni tahlil qilish, eng yaxshi ichki va xalqaro tajribani umumlashtirish;

3.4. Kadrlar siyosati samaradorligini aniqlash usullarini ishlab chiqish.

3.5. Korxonada xodimlari bilan ishlashning eng yaxshi tajriba- larini tahlil qilish va tarqatish.

3.5. Korxonada rejalashtirish, baholash, targ‘ib qilish, rivojlan- tirish, kadrlarni tayyorlash va o‘qitish bo‘yicha tavsiyalarni ishlab chiqish.

3.6. Xodimlar bilan ishlashga mas‘ul tarkibiy bo‘linmalar xodimlarining kasbiy mahoratini oshirish bo‘yicha takliflar kiritish.

3.7. Kadrlar sohasiga daxldor ichki o‘zgarish loyihalari va me‘yoriy-huquqiy hujjatlar loyihalari bo‘yicha xulosalar tayyorlash.

### **4. Kengash rahbariyati va uning ish tartibi**

4.1. Kengash raisi tomonidan boshqariladi. U xodimlar bilan ishlashni nazorat qiluvchi tashkilot rahbarining o‘rinbosari.

4.2. Kengashning hozirgi ishlarini Boshqaruv raisining o‘rinbosari tashkil etadi. Kengash raisining o‘rinbosari - Kadrlar xizmati rahbari.

4.3. Kengash raisi o‘rinbosari: Kengash raisi bilan kelishilgan holda Kengash ishini rejalashtiradi; Kengash majlislarini tashkil etadi; Kengash majlislari uchun materiallar tayyorlaydi; har yili korxonada boshlig‘ining o‘rinbosariga, 20 yanvardan kechiktirmay Kengash ishi haqida hisobot taqdim etadi.

4.4. Kengash tarkibiga korxonaning barcha yo‘nalishi bo‘yicha rahbarlari kiradi.

4.4. Kengash o‘z yig‘ilishini zarur deb bilsa-da, yarim yil ichida kamida bitta uchrashuvni o‘tkazadi.

Direktor o‘rinbosari

imzo

### **3-amaliy mashg‘ulot**

O‘zbekiston bo‘ylab filiallar tarmog‘iga ega yirik nodavlat ishlab chiqarish kompaniyasi 20 yildan buyon o‘z faoliyatini olib boradi. So‘nggi uch yil davomida korxonaning kadrlar sohasida ayrim muammolar yuzaga keldi: xodimlar qo‘nimsizligi biroz ko‘paydi, xodimlarning korxonaga sadoqati pasayib ketdi, yuqori darajadagi rahbar va mutaxassislar munosib ish haqiga ega bo‘lishiga qaramay, kompaniyani tark etdilar. Yuqori malakali kadrlar orasida raqobatbardosh ustunlik yo‘qolishi xavfi mavjud edi. Bu boshqaruv kengashini bezovta qildi, majlisda bosh direktor o‘rinbosari va bosh texnologning shu mavzudagi ma‘ruzalari eshitildi. Rasmiy nuqtayi nazardan, hamma narsa tartibli olib borilayotgandek edi: davlat mehnat inspeksiyasining tekshiruvlari korxonada mehnat qonunlari qo‘pol ravishda buzilishini aks ettirgani yo‘q, xodimlarning malakaga doir vakolati haqida shubha yo‘qligi va hatto kompaniyaning kadrlar siyosati to‘g‘risidagi hujjat mukammal ishlab chiqilganligini qayd etdi. Biroq direktor o‘rinbosari tomonidan o‘z vaqtida ishlab chiqilgan va jamoa majlisida o‘z tasdig‘ini olgan hamda amalga oshirilgan kadrlar siyosati bir qator muhim kamchiliklarga ega bo‘lganligi ham aniqlandi: asosiysi kadrlar siyosati korxonada biznes strategiyasiga bog‘liq emas edi.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda direktorlar kengashi, o‘rta bo‘g‘in boshqaruvchilari jalb qilinmagan, bosh korxonada yoki uning filiallarida xodimlarni boshqarish samaradorligi monitoring qilinmagan. Munozara yakunlari bo‘yicha yetakchi kengash, direktorlar kengashi va shaxsan bosh direktor ko‘p hollarda vaziyat uchun aybdor bo‘lib, kadrlar siyosati va kadrlar strategiyasini ishlab chiqishda ishtirok etishdan chetda qolgan deb paradoksal (ziddiyatli)

xulosaga kelishdi. Shu sababdan korxonaning kadrlar siyosati bo'yicha Kengashni tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilindi.

Direktor o'rinbosari barcha rahbarlarni jalb etish uchun o'zaro aloqa mexanizmini ishlab chiqish, korxonaning biznes strategiyasidan kelib chiqib, uning muhim tarkibiy qismiga aylanib boruvchi kadrlar siyosatining yangi loyihasini ishlab chiqish jarayonini taklif etdi. U keyinchalik kadrlar siyosatini monitoring qilish natijalari va kadrlar boshqaruvi tizimining samaradorligini muntazam baholash asosida ehtimoliy tuzatishlar bo'yicha taklif va tashabbuslarning muvofiqlashtiruvchi mutaxassisi bo'lishi kerak, degan taklifni kiritdi. Ushbu vaziyatdan kelib chiqib quyidagi muammolarga e'tiboringizni qaratamiz va savollarga javob tayyorlash borasida bu vaziyatdan chiqib ketish yo'llarini topamiz.

### **Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari**

1. Korxonalarda kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun umumiy standartlar mavjudmi?
2. Korxonaning kadrlar siyosatini kim ishlab chiqishi kerak?
3. Korxonaning kadrlar siyosatini umumiy amalda kim boshqarib boradi ?
4. Korxonaning kadrlar siyosatini ijro etishni qaysi xizmat amalga oshiradi?
5. Odatda, qaysi korxonalarda kadrlar siyosati tizimi ishlab chiqilishi kerak?
6. Korxonada kadrlar siyosatini shakllantirish qanday bosqichlardan iborat?
7. Fikringizcha, korxonadagi kadrlar siyosatini shakllantirishning birinchi bosqichi nima?
8. Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi nima?
9. Kadrlar siyosatining asosiy maqsadiga erishish uchun qanday vazifalarni bajarish zarur?
10. Korxonada kadrlar siyosatining asosiy tamoyillarini aytib bering.
11. Kadrlar siyosatining asosiy ustuvor yo'nalishlari nimadan iborat?

12. Qaysi ichki va tashqi omillar kadrlar siyosatini shakllantirishga bevosita ta'sir qiladi?

13. Kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishlarini kim belgilaydi?

14. Kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun qanday sharoitlar zarur?

15. Kadrlar siyosatining tashkiliy va axborot sharoitlari nimadan iborat?

16. Kadrlar siyosatini bajarishning moddiy-texnik shartlari nimadan iborat?

17. Fikringizcha, korxonadagi kadrlar siyosatini shakllantirishning ikkinchi bosqichi nima?

18. Korxonada kadrlar siyosatini shakllantirishning ikkinchi bosqichida xodimlarni tahlil qilish qanday xizmatlarni amalga oshiradi?

19. Xodimlarning kuchi va sifati samaradorligini tahlil qilishning asosiy yo'nalishlari qanday?

20. Fikringizcha, korxonadagi kadrlar siyosatini shakllantirishning uchinchi bosqichi qanday?

21. Qaysi bo'limlarda kadrlar siyosatiga oid hujjat bo'lishi mumkin?

22. Sizningcha, kadrlar siyosatini qayta ko'rib chiqish va o'zgartirish kerakmi?

23. Fikringizcha, korxonadagi kadrlar siyosatini shakllantirishning to'rtinchi bosqichi nima?

24. Kadrlar siyosatini qanday amalga oshirasiz?

25. Korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirish vositasi nima?

### **III BOB. ZAMONAVIY KADRLAR SIYOSATINI TASHKIL ETISH VA UNI ISHLAB CHIQUISH**

#### **3.1. Davlat boshqaruv organlarining kadrlar siyosati xususiyatlari**

Rivojlangan davlatlarda kadrlar siyosatini mahalliy hokimiyat organlari tomonidan amalga oshiriliining quyidagi funksiyalari mavjud:

– oliy o‘quv yurtini bitiruvchilar mahalliy hokimiyat organlarida o‘z faoliyatini boshlaganlar orasidan rahbarlikka nomzod qilib ko‘rsatilishi shart;

– muayyan lavozimlarni egallash uchun universitet diplomi yetarli, ammo lavozimga tayinlangach, rasmiy xodimni kasbiy o‘qitish majburiy hisoblanadi;

– mahalliy boshqaruvda quyi bo‘g‘indagi xodimlarning ko‘pchiligi o‘rta maktabni tugatgach, to‘g‘ridan-to‘g‘ri ishlashi mumkin, lekin ish boshidanoq amaliy mashg‘ulotlar (ofis ishi, buxgalteriya va hokazolar)ga yo‘naltirilib o‘qitiladi.

G‘arbiy Yevropa mamlakatlarida har yili mahalliy hokimiyat xodimlarining 10 foizi o‘qitiladi. Mahalliy hukumatlar zaif bo‘lgan yoki qayta tashkil etish jarayonidagi mamlakatlarda markaziy hukumat o‘z tashkiloti uchun mas’uldir. Masalan, Fransiyada markaziy hukumat, ayniqsa moliyalashtirish masalalari bo‘yicha kadrlar tayyorlashni tekshirish huquqini saqlab qoladi. Belgiyada milliy darajada davlat xizmatchilarini tayyorlashni tashkil etish vazifasi qo‘yilmaydi. Mahalliy hokimiyat organlari kadrlar siyosati va kadrlar tayyorlash masalalarida mustaqildir. Ushbu variantning afzalligi markazning aralashuvisiz. Kamchiliklari, mahalliy hokimiyat organlarining teng bo‘lmagan moliyaviy imkoniyatlari tufayli o‘qitish va uning sifati uchun talablar tizimi boshqacha.

Tajribaga ko‘ra, yosh mutaxassislarni ishga joylashtirishning eng muvaffaqiyatli yechimi Skandinaviya mamlakatlari, Shveysariya va Buyuk Britaniyada amalga oshiriladi. U yerda trening to‘g‘ridan-to‘g‘ri mahalliy idoralar milliy birlashmalari



tomonidan tashkil etiladi yoki ular ushbu ta'lim tizimi bilan chambarchas bog'liq. Bu imkoniyat mahalliy organlarning mustaqillik kafolati sifatida xizmat qiladi va Shu bilan birga og'ir moliyaviy ahvolga tushib qolgan kishilarga mamlakat bo'ylab birlashmaning yordamidan foydalanish imkonini beradi. Shu bilan birga, trening jarayonining boshqaruvi mahalliy hokimiyat organlari qo'lida o'zgarmay, boshqarilib kelinadi.

Davlat xizmati mutaxassislari malakali mutaxassislar fikri bo'yicha davlat xizmatchilarining eng muhim beshta xususiyatini rivojlantirishga yordam beruvchi fan yo'nalishlari va faoliyat turlari bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqdilar:

1. Ijtimoiy, iqtisodiy va siyosiy tahlil qilish qobiliyati.
2. Siyosiy va ijtimoiy ta'lim asoslarini bilish va to'g'ri talqin qila olish.
3. Mehnat faoliyatiga ijodiy yondashuv (boshqaruvning yangi usullariga sezgirlik).
4. Hozirgi zamon aloqa vositalari bilan ishlash qobiliyatlari (aloqalar, boshqalarga e'tibor, fazoni navigatsiya qilish qobiliyati).
5. Xulq-atvor, to'g'riso'zlik, adolatsizlikka qarshi kurash tuyg'ulari.

Mintaqaviy va mahalliy ma'muriy organlar bilan ish olib boruvchi Yevropa Ittifoqi doimiy komissiyasi mintaqaviy va mahalliy hukumatlar kadrlar siyosatining asosiy prinsiplari deklaratsiyasini qabul qildi. Masalan, ushbu Deklaratsiyaning asosiy qoidalari quyidagicha:

1. Ushbu tamoyillar birinchi navbatda asosiy lavozimlarni egallagan viloyat va joylardagi davlat hokimiyati organlarining menejerlari va mansabdor shaxslari, mutaxassis va boshqa xodimlarini nazarda tutadi, shuningdek, barcha davlat xizmatchilariga mosdir.

2. Viloyat va joylardagi hokimiyat organlarida kadrlar masalalarini markaziy, hududiy va mahalliy tartibga solish ishchilarning manfaatlarini ifodalovchi kasbiy tashkilot bilan yaqin aloqada va fikr almashish jarayonida yuzaga keladi. Davlat

xizmatchilarining vazifalari bu borada aniq va ravshan bo'lishi kerak.

3. Davlat hokimiyati organlari o'z vazifalarini bajarishda ushbu mintaqaviy yoki mahalliy hokimiyat manfaatlariga rioya etishi kerak.

4. Xodim o'z lavozimiga mos kelmaydigan xatti-harakatlardan qochishi kerak.

5. Agar xodim o'z ishi bilan bog'liq bo'lmagan yoki tegishli organning ruxsati bo'lmasa, uning ishi bilan bog'liq maxfiy ma'lumotlarni oshkor qilmasligi kerak.

6. Xodim qonunga zid buyruqlardan tashqari, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun mas'uldir

7. Xodim o'z lavozimiga mos kelmaydigan faoliyat bilan shug'ullanishi mumkin emas. Ish beruvchining vakolatli organi, agar xodim o'z ofisiga zid bo'lmasa, boshqa joyda parallel ishlamaslikni ta'qiqlashi mumkin emas.

8. Shaxsiy manfaatdor bo'lgan ish bo'yicha mas'ul ish beruvchi bu haqda tegishli organga xabar beradi.

Deklaratsiyaning keyingi boblarida quyidagilar mavjud:  
Ish beruvchilarning mintaqaviy va mahalliy boshqaruv idoralarida javobgarligi.

Ish haqi.

Xizmat va ishdan bo'shatish.

Intizomiy jazo.

Mehnat muddati.

Ishtirok etish huquqi.

O'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish.

Shunday qilib, ushbu hujjatning tayyorlanishi Yevropa Ittifoqining mintaqaviy va mahalliy boshqaruv organlari muammolarini aniq belgilangan kadrlar siyosati orqali hal qilishdagi qiziqishini ko'rsatadi.

### **3.2.Xodimlarning mehnat faoliyatini rejalashtirish**

Kadrlar siyosatining eng muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni rejalashtirishdir. Kompaniya xodimlarini rejalash-

tirishning asosiy maqsadi - kundalik ishlarda xodimlarning barcha toifalari manfaatlarini hisobga olishni ta'minlash. Kompaniyalardagi barcha asosiy bo'linmalar faoliyatini kadrlar siyosatini aniq rejalashtirish, ishlab chiqish va takomillashtirishsiz amalga oshirishi mumkin emas. Xodimlarni rejalashtirish, yaqin kelajakda tashkiliy reja va dasturlarni ishlab chiqishda amalga oshiriladi, bu esa xorijiy tashkilotda ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishini ta'minlaydi. Xodimlarni rejalashtirish kompaniyadagi maxsus xizmat vazifasi hisoblanadi. Odatda statistika ma'lumotlarini to'plash, xodimlarning holatini tahlil qilish, xodimlarning reja loyihalarini ishlab chiqish va uni tasdiqlash bo'yicha qaror qabul qilishda ishtirok etishni rejalashtirish bo'limlari tashkil etiladi.

Umuman kadrlar bo'linmalari xodimlar harakati, lavozimi, xodimlarning aylanishi va kompaniyada yangi bo'sh lavozimlarning paydo bo'lishini taxmin qilish uchun mo'ljallangan.

Inson resurslarining miqdor va malakaviy sifat ko'rsatkichlarini rejalashtirishning samarali muhim sharti hisoblanib, kadrlar bo'limining vazifasiga kirib, xodimlarni rejalashtirish kompaniyaning texnik rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi va texnologik omillar ham o'z navbatida, xodimlarni rejalashtirish mazmuniga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Xodimlarni rejalashtirish jarayonidagi muhim element – kompaniya xodimlarining vazifalarini aniq belgilash va u quyidagilardan iborat:

- lavozimning nomi va vazifalarini aniq ko'rsatish;
- ushbu lavozimni kompaniyaning boshqaruv tarkibiga moslashtirish va muvofiqlashtirish;
- ma'muriy bo'ysunish pog'onasi va darajasi;
- rasmiy vazifalardan foydalanishning asosiy maqsadi;
- eng yaqin lavozim va uning vakolatlari;
- ushbu lavozimni almashtirish yo'llari va hokazo boshqaruv lavozimlari;
- ushbu lavozimni egallagan xodimni kasbiy rivojlantirish bo'yicha rejalashtirish tadbirlari.

Inson resurslarini ushbu turdagi rejalashtirish, xodimga faqat iqtisodiy yondaShuvga asoslanadi, uning mohiyati quyidagilardir:

- kompaniya xodimidan ishga joylashish uchun sarflanuvchi xarajatlar;
- ishga qabul qilish;
- o‘qitish, qayta o‘qitish;
- munosib mehnat sharoitlarini yaratishga sarflanuvchi xarajatlar;
- uzoq muddatli foyda keltirishiga qaratilgan tadbirlar.

Kadrlarni rejalashtirish sohasida yakuniy qarorlar qabul qilish uchun javobgarlik kompaniyani boshqarish bilan bog‘liq bo‘lib, u xodimlarni rejalashtirishni ishlab chiqarish qarorlari majmuasiga integratsiyalashishga qaratilgan. Qoida tariqasida korxonalar rahbarlari eng muhim maqsadlarni belgilab olishlari va qanday tadbirlarni amalga oshirish kerakligini aniqlashlari kerak. Kadrlar ishini rejalashtirish, kompaniyaning to‘liq boshqarilishining muhim qismidir, Shuningdek, xodimlarning kasbiy va malakali tuzilmasida o‘zgarishlarni kuzatishni o‘z ichiga oladi va ishchi kuchi rivojlanishining tendensiyalarini aniqlash va uning uchun sifatli va miqdoriy talablarni belgilash uchun mo‘ljallangan. Bu inson resurslari samaradorligini sezilarli darajada yaxshilaydi.

### **3.3.Xodimlarni saralash, tanlash va ishga rasmiylashtirish**

Kadrlarni saralash, tanlash va ishga rasmiylashtirish kadrlar siyosati sohasidagi asosiy yo‘nalishlar hisoblanadi. Ushbu jarayonni amalga oshirish samaradorligi har qanday kompaniyaning ishlashiga bog‘liq bo‘lib, bunda boshqaruv jiddiy ahamiyat kasb etadi.

Kadrlar bilan ishlash bo‘yicha xizmatlarning markaziy o‘rinlaridan biri xususiy kompaniyalarning quyi va o‘rta darajadagi rahbarlarini tanlashdir. Germaniyadagi firma va korporatsiyalarda yuqori malakali kadrlar korpusining shakllanishi juda muhimdir. Ko‘pchilik menejerlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri firmalarda o‘sib boradi va doimo boshqaruvning barcha darajalarini egallaydi.

Yetakchi kadrlarni tanlashning asosiy qoidasi, o‘z navbatida, tanlab olishdir, bu ko‘plab iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni hal etishning samarali shartidir. Vakolatli kompaniyalar ma’lum bir

ishni bajarish uchun talablarni to‘g‘ri oldindan tahlil qilish asosida nomzodlarni tanlaydi. Lavozimga nomzodlar taklif qilinayotgan ishning batafsil tavsifi bilan o‘zlari tanlab olishni ta‘minlaydilar.

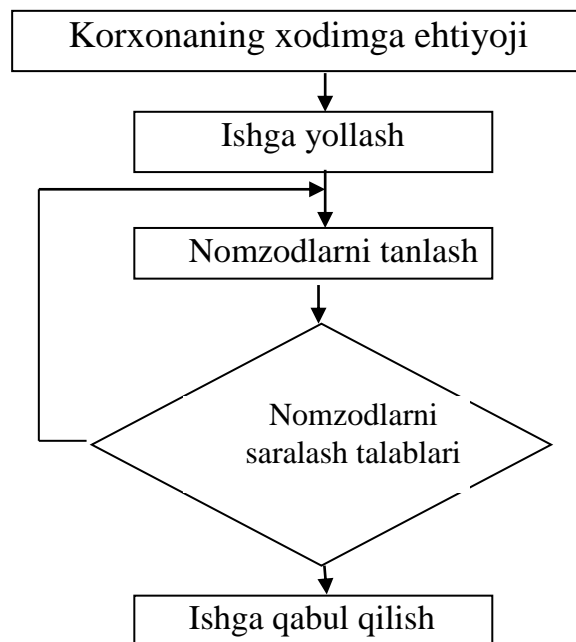
Personalni boshqarish xizmati bo‘sh ish joylarini aniqlagandan so‘ng bevosita ishga qabul qilish jarayoniga kirishadi. Bu ham bir necha bosqichdan iboratdir.

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

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

3. Xodimni ishdan bo‘shatish tartibi, sabablari va shartlari.

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



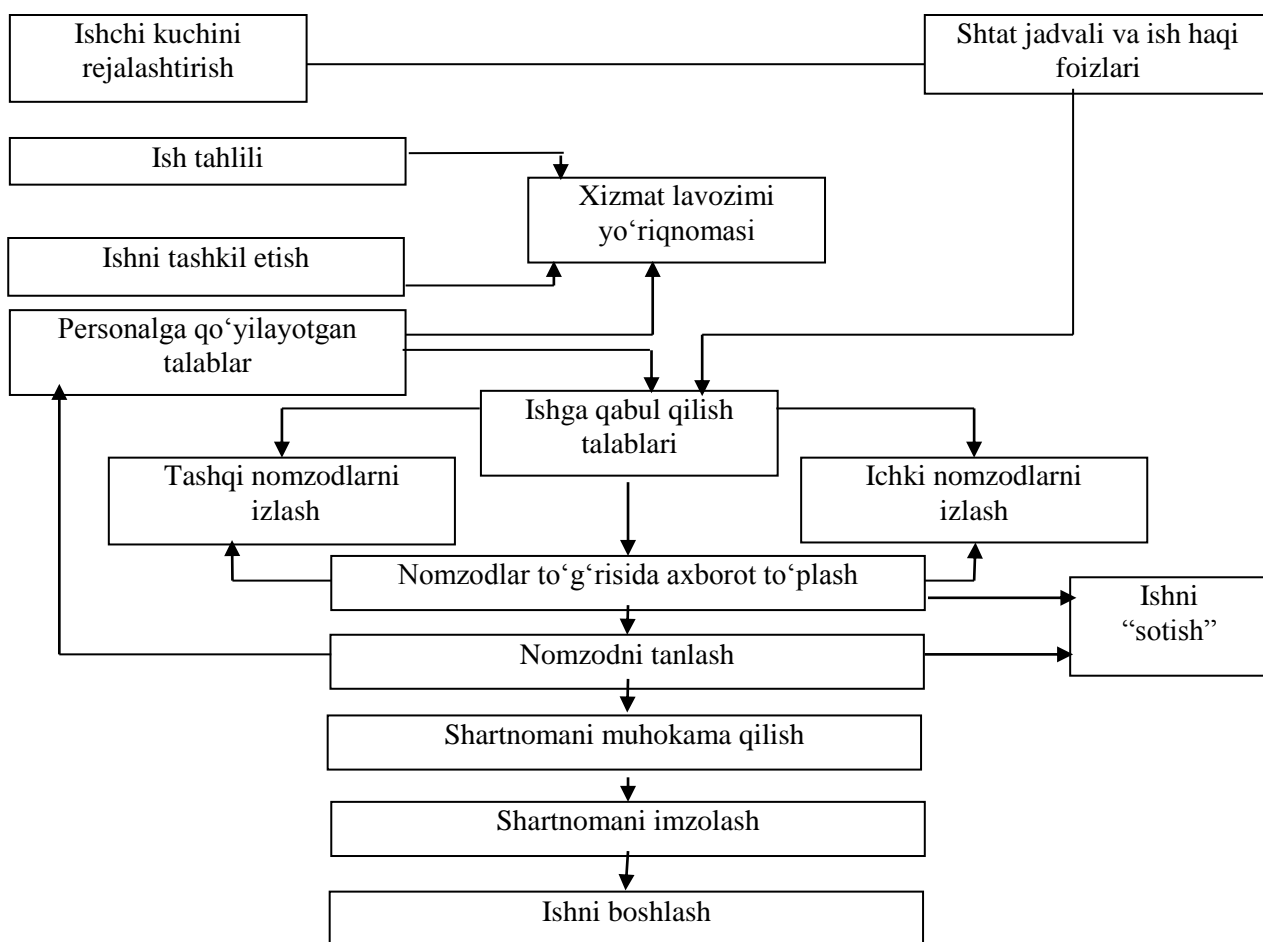
### **1-rasm. Ishga qabul qilish jarayoni**

Rahbariyat lavozimiga nomzodlarni tanlashda kompaniya xodimlari orasidan ba‘zilari seminar-treningga taklif etiladi. Kompaniyaning mavjud mutaxassis maslahatchilari nomzodlarni ushbu vazifani hal qilishda yoki ular taklif etgan masalani muhokama qilayotganda baholaydilar. Nomzodlar bilimni aniqlash uchun testdan ham o‘tadilar. Odatda, har bir firma o‘z

tanlov mezonlari va xodimlarni ishga yollash tartibini rivojlantirib boradi. Talab qilingan talablarga muvofiq nomzodlar kasbiy mahoratga, shaxsiy fazilatlariga ko‘ra baholanadi.

Nomzodlarni tanlab olish vazifasining ahamiyati ularni baholash zaruratini yuzaga keltiradi. Nomzodni dalillar asosida baholash imkonini beruvchi maxsus standart dasturlari ishlab chiqilgan.

Ishga yollash jarayoni personal xizmatining mehnat bozoriidagi faoliyatini tashkil etishdan boshlab shtatga qabul qilingan xodimni xizmat vazifasiga ko‘niktirishgacha bo‘lgan bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Ular quyidagichadir:



## 2-rasm. Personalni ishga yollash jarayoni

Shuningdek, xodim va mutaxassislarning kasbiy va malakaviy tarkibi baholanadi, ularning tashkiliy va ishlab chiqarish tuzilmalariga muvofiqligi darajasi ko‘rib chiqiladi. Xodimlarning

ragʻbatlantiruvchi tizimi amalda koʻp jihatlar va kasbiy malaka oshirish bilan bogʻliq.

### **3.4. Xodimlarni kasbiy tayyorgarlik, qayta tayyorlash va malakasini oshirish**

Yuqori rivojlangan davlatlar kompaniyalarida kadrlar siyosatini rivojlantirishning bir qismi ham kasbiy tayyorgarlik, kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishdir. Taʼlim (qayta tayyorlash) ning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

1. Mavjud ishlab chiqarish talablari va uni rivojlantirish istiqbollari hisobga olgan holda kadrlar malakasi darajasini oshirish.

2. Korxonaning kasbiy salohiyatini saqlab qolish, undan samarali va maqsadli foydalanish.

3. Innovatsion texnologiyalarni xodimlarga tatbiq etishda bilim va tajribani almashish, mehnat, boshqaruv va ishlab chiqarishni tashkil qilishning samarali usullari orqali kompaniyaning mahsulot va xizmatlari raqobatbardoshligini oshirish.

4. Texnologik yutuqlarga muvofiq xodimlarning yuqori kasbiylik darajasini saqlab qolish.

5. Kasbiy oʻsish uchun shart-sharoitlarni yaratish, xodimlarni mehnatini ragʻbatlantirishning eng soʻnggi vosita va texnologiyalaridan foydalangan holda bozor iqtisodiyoti sharoitida oʻz-oʻzini anglashini taʼminlash.

6. Korxonalarda kadrlar malakasi va bilim darajasini oshirish, ishlab chiqarish talablariga muvofiq ularni samarali qoʻllash va rivojlantirish istiqbollari.

7. Samarali ish uchun zarur koʻnikma va qobiliyatlarni takomillashtirish.

8. Harakatlanuvchi faoliyat uchun xodimni tayyorlash, uning hamkasblarini yangilab borish.

Masalan, Yaponiyada ishchi kasb-hunarlarida kadrlarni tayyorlash va oʻqitish OVR tizimi (ichki zaxirani tayyorlash) asosida olib boriladi. Korxonada kadrlarni uzoq muddatli

tayyorlash uning hayotiyligi va rivojlanishi uchun zarur shart-sharoit hisoblanadi.

Ko'pgina korxonalarda kadrlar tayyorlashning maqsadi ko'p tomonlama ishchi-xodimni tayyorlashga qaratilgan. Ushbu maqsadga erishishning eng muhim vositasi - korxonada kasbiy rotatsiya, bir ishdan boshqasiga o'tkazish.

Korxonada ta'lim olish davlat standartlari asosida intellektual rivojlangan ko'p qirrali xodimlarni tayyorlashdan iborat.

Korxonada o'quv mashg'ulotlarini tashkil etishda ikkita asosiy maqsad belgilanadi:

1. Malakali ishchilarni ularni korxonada tayyorlash yo'li bilan o'qitishga yordam berish.

2. Malakali ishchilarning keyingi ta'lim va ijtimoiy mavqei.

Ta'kidlash kerakki, kasb-hunar ta'limi sohasida asosiy e'tibor alohida kasb yoki malakaga ega bo'lishga qaratilgan; kasb-hunar va mutaxassisliklarni o'qitish ko'p tomonlama ishchini tayyorlashga qaratilgan bo'lib, olingan malakalardan turli ishlab chiqarish maydonchalarida operatsiyalarni amalga oshirish uchun foydalanish mumkin.

Korxonaning rivojlanish istiqbollari inobatga olgan holda kasb-hunar ta'limi rivojlangan, kasbiy harakatga, yangi vazifalarni bajarishga tayyor.

Amerika IBM korporatsiyasining kadrlar siyosatini tashkil qilishning qiziqarli tajribasi:

Korporatsiyaning asosiy kuchi uning 400 ming nafar xodimidir. Ularning tarkibi intellektual darajasini baholash asosida ishga joylashish uchun talabnoma beruvchilarni sinchkovlik bilan tanlab olish natijasida shakllantiriladi, bu ular sohasidagi eng yaxshi mutaxassislar bo'lishining kafolatidir. Ishlaydigan xodimlar korxonada kasbiy tayyorgarlikdan o'tadilar, ular o'z kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirib boradilar. IBMda hokimiyat delegatsiyasining tizimi mavjud, bu esa har bir kishi o'z tajribasi va bilimlarini korporatsiya foydasiga to'liq amalga oshirish imkonini beradi.

Korporatsiyadagi har bir ish beruvchi, har ikki yilda bir marta o'z o'rnini o'zgartiradi. Shubhasiz, bunday siyosatning



asosiy foydasi ishlaydigan xodimlarning tajribasi va kasbiy bilimlarini oshirish, uning istiqbollarini kengaytirish va uzoq muddatli bir joyda bo'lish natijasida yangilik hissi yo'qotish ehtimoli kamayishiga olib keladi.

Bunday almashtirishlar tufayli rahbariyatdagi asosiy lavozimlarga nomzodlar ish sifatini to'g'ridan-to'g'ri o'lchash mumkin bo'lgan hollarda Shunday pozitsiyalardan o'tadilar. Yuqori lavozimni egallash uchun ariza beruvchi o'z ishining sifatini to'g'ridan-to'g'ri natijalarga ko'ra baholashni osonlashtiradigan sodda ijrochi sifatida tajriba olishi kerak.

Korporatsiya amaliyotida katta ahamiyatga ega, boshqaruvning barcha darajalarida yetakchilik lavozimiga nomzodlarni tanlashga bog'liq. Har bir murojaat etuvchining individual ekspertizasi va bahosi yuqori lavozimdagi ishni almashtirish bilan amalga oshiriladi.

Kompaniya rahbariyati yuqori va o'rta menejerlarni tanlash jarayonini kuzatib boradi. Buning uchun keng tajriba va hokimiyatga ega boshqaruv kengashi a'zolaridan iborat qo'mitalar tashkil etiladi. Agar korporatsiya tashqarisida nomzodni topish kerak bo'lsa (amerika firmalarining 1/3 qismiga to'g'ri keladi), boshqaruv odatda vakolatli lavozimga nomzodlarni qidiruvchi va ularning talablarga muvofiqligini kafolatlovchi maslahat firmalaridan yordam oladi.

Boshqa Amerika transmilliy kompaniyasida "ZM" deb nomlangan "talabalar dasturlari" analitik, ijtimoiy-siyosiy va qurilish materiallari asosida kadrlarni tanlash amalga oshiriladi. Ularning kelajakdagi kasbini tanlash va ularning biznes hamda shaxsiy fazilatlarini baholash va kompaniyada ishlash uchun iqtidorli yoshlarni topishga e'tibor qaratiladi. Kompaniyaning xodimlari institut va universitetlarning o'quv jarayonida muntazam ishtirok etadilar. Shu asosda "tashkiliy rivojlanish" nazariyasi asoslanadi, ya'ni kadrlar boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha uzluksiz ish olib boruvchi tizim bo'lib, u "inson resurslari" ni boshqarish vakolati to'g'risidagi bayonotda va quyidagicha shakllantirilgan:

- korporativ biznesni har tomonlama qo'llab-quvvatlash;
- "inson resurslari" ning rivojlanishini prognozlashtirish;

- yuqori samarali ish uchun shart-sharoit yaratish;
- ijodkorlik va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash;
- hayotning o‘zgaruvchan shartlariga tezkor javob berish va kompaniyaning raqobatbardosh afzalliklarini aniqlash.

Amerika kompaniyalari ta’lim dasturlari va texnik vositalariga katta xarajat sarflaydi va bu iqtisodiy strategiyada uzoq muddatli amaliyotdir. Misol uchun, Qo‘shma Shtatlardagi xususiy kompaniyalar ushbu maqsadlar uchun yiliga 100 milliard dollardan ko‘proq mablag‘ sarflaydi. 500 dan ortiq kishilarni ish bilan ta’minlovchi AQSh korporatsiyalarining 76 foizi kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash sohasida dasturlarga ega. Shu bilan birga, ko‘plab kompaniyalar nafaqat o‘z ehtiyojlari, balki etkazib beruvchi kompaniyalar uchun ham qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturlarini tashkil etadi. Xususan, “Kseroks” kompaniyasi 300 yetkazib beruvchilardan 100 nafar xodim tayyorlamogda. Ushbu maqsadlar uchun kompaniya har yili 1,5 milliard dollar sarflaydi.

Korxonalarda kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, qoida tariqasida, ish joylarida maxsus tayyorlangan o‘quv markazlarida o‘quv dasturlari shaklida amalga oshiriladi. Treningning davomiyligi darsning aniq maqsadlariga qarab bir necha kundan bir necha oygacha o‘zgarib turadi.

Firmalardagi xodimlar va mutaxassislarni kasbiy tayyorgarlikda tor professional modeldan chiqib ketish tobora oshkora bo‘lib bormogda. Birinchi o‘rinda “qisman” xodimlarni tayyorlashga emas, balki zamonaviy tizimni tezroq o‘rganishga imkon beruvchi yanada tizimli umumiy ta’lim olishga erishiladi.

Har xil amerikalik kompaniyalarning kasbiy tayyorgarligi va qayta o‘qitilishi sohasidagi amaliyotini tahlil qilish bizga odatda quyidagi tamoyillarni ajratish imkonini beradi:

- trening mashg‘uloti ish jarayonida olingan bilim va ko‘nikmalardan foydalanishga, ya’ni ma’lum bir kasb yoki malakaga ega bo‘lishga qaratilgan;

- treninglar ko‘p qirrali tusga ega bo‘lib, unda olingan malakalar faqat bitta operatsiyani bajarish uchun qo‘llanishi mumkin;

-kasb-hunar va mutaxassisliklarni bir yoki bir nechta malakali mutaxassislar bilan ta'minlash strategik maqsadlarni amalga oshirishga ko'maklashadi;

-ta'lim kishilarga va ishlab chiqarishga ikki tomonlama sarmoya sifatida qaraladi;

-kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish.

Fransiyada korxonada kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimi quyidagilarni tashkil etgan:

- kompaniyaning umumiy strategiyasi bilan bog'liq ta'limning aniq maqsad va vazifalari;

- bo'linmalar rahbarlarining bilimlarini oshirish;

- trening amaliy tavsivga ega;

- o'qitish tezda amalga oshiriladi, uning natijalari vaqti-vaqti bilan baholanadi;

- treningning davomiyligi va turli toifadagi ishlab chiqarish xodimlarining ro'yxatdan o'tish darajasi o'rtasidagi muvozanat belgilanadi.

Ko'pgina Germaniya firmalarida kasbiy tayyorgarlikni takomillashtirish jarayoni davom etmoqda. Iqtisodiyot va boshqa sohalarda keng tarqalgan o'zgarishlar doimiy ravishda xodimlarga yangi talablarni qondirishga qaratilgan.

Masalan, "Adreyis Shtil" kompaniyasining ma'muriyati kadrlar tayyorlash tizimini ishlab chiqdi. Bu kollej bitiruvchilarining kasbiy tayyorgarligi, kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish va ularni rag'batlantirishni o'z ichiga olgan chora-tadbirlar majmuasi sifatida tushuniladi. Bu "ish jarayonida o'qitish" shiori ostida amalga oshiriladi. Sinflar bevosita ish joyida tashkil etiladi va xodimlar malakaga muvofiq qat'iy qo'llaniladi. Maktab bitiruvchilarini sanoat ta'limida texnik va tijorat yo'nalishlari bo'yicha 13 ta mutaxassislik mavjud.

Reynbraun kombinatida barcha kadrlar masalalari ishlab chiqarish tuzilmalari tegishli kadrlar boshqaruvi tomonidan boshqariladi va asosiy kadrlar boshqaruvi tomonidan muvofiq- lashtiriladi.

Menejerlar va ishlab chiqarish mutaxassislarini tayyorlash va malakasini oshirish beshta boshqaruv darajasini hisobga olgan

holda differensial tarzda amalga oshiriladi. Menejment sohasidagi bilim, tovar koni va inson munosabatlarining firma xususiyatlariga nisbatan alohida e'tibor berilmoqda.

Kelajakdagi menejerlar korpusini shakllantirishda stavkalarni universitet bitiruvchilari joylashtiradilar. Odatda yosh mutaxassislar iqtisodiyot va menejment, tashkiliy ko'nikmalar va ishlab chiqarishni bilish sohasida yetarli bilimga ega emasligini hisobga olganda kelajakda menejerlarni tayyorlash dasturi zavodda doimo ishlab chiqilmoqda. Ishlab chiqarishga kelgan barcha yosh mutaxassislar dastlabki ikki kun mobaynida kompaniyaga tashrif buyurdilar. Kelajakda ularning faoliyati turli dasturlar asosida olib boriladi. Yillik dasturga muvofiq muhandislik-texnik yo'nalishdagi barcha yosh mutaxassislar tayyorlanadi va ikki yillik mutaxassislar firmaning tijorat xizmatlari mutaxassislari hisoblanadi. Birinchi yil mobaynida yosh mutaxassislar firma faoliyati, ishlab chiqarish va tijorat bo'linmalarining muayyan jihatlari bilan tanishish uchun seminarlar o'tkazadilar. Ikki yil davomida yosh mutaxassislar kompaniyaning barcha bo'limlari bilan tanishish uchun vaqt topadilar.

Umumiy seminarda treninglar bilan bir qatorda, har bir yosh mutaxassisning individual dasturi mavjud. Barcha seminar va tadbirlarning mazmuni ishlab chiqarish talablari bilan uzviy bog'liq. O'quv mashg'uloti nafaqat ishlab chiqarish vazifalarini hal qilishda yordam beradi. Trening mashg'ulotlarida asosiy maqsad firma xodimlarining kasbiy bilimlari, ko'nikmalari, qobiliyatlari, Shuningdek, motivatsiyasini mustahkamlash yoki kengaytirishga qaratilgan.

### **3.5. Tadbirkorlik sohasida xodimlar mehnatini baholash**

Xodimlarning ish sifatini baholash tizimi kadrlar siyosatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Muhandislik-texnik xodimlar va ishchilar uchun biznes tavsiflarini olish tizimi joriy etilmoqda. Tavsiyanomalar tezkor rahbarlar tomonidan tuziladi va yuqori menejment tomonidan tasdiqlanadi. Xodimlarni qayta attestatsiya qilish har 1-1,5 yilda o'tkaziladi. Kadrlarni baholash tizimini

takomillashtirishning ikki yoʻnalishi mavjud. Bu xodimlarning istiqbollari hisobga olgan holda muntazam soʻrov oʻtkazish va obyektiv, koʻp tomonlama baholash, jumladan, bilim va koʻnikmalar, malaka, nostandart qarorlar qabul qilish va faoliyatning yangi yoʻnalishlarini oʻrganishdan iborat.

Kadrlar siyosati sohasida barcha darajadagi xodimlarni baholash usullariga alohida ahamiyat beriladi, masalan, Fransiyadagi korxonalar xodimlarini baholashda qoʻllanuvchi usullar murakkabligi bilan Yevropaning boshqa davlatlaridan farq qiladi. Boshqarma direktori oʻrta korxonalar tomonidan tasdiqlangan holda boʻlim boshliqlari har yili xodimlarning salohiyat va imkoniyatlarini aniqlash uchun boʻgʻinlar bilan muntazam ravishda intervyu oʻtkazadilar. Boshqa korxonalarda oʻz-oʻzini baholash usullaridan foydalanadilar.

Quyi va oʻrta boʻgʻin boshqaruv tizimida yuqori lavozimlarga nomzodlar tanlashning muhim xususiyatlari amalga oshiriladi va uning asosiy vazifasi - baholash markazlari, xolisona oʻz qobiliyatini baholash, boshqarish imkoniga ega xodimlarni aniqlashdir.

Baholash natijalariga koʻra, nomzodning lavozimga qoʻyilgan sifatlari toʻgʻrisida batafsil hisobot tayyorlanadi, uning kuchli va zaif tomonlari izohlanadi, bu maʼlumotlar shaxsiy elektron fayllarda saqlanadi. Bunday dasturda ishtirok etish uchun tavsiyalar, odatda, arizachini bevosita biluvchi yuqori lavozimli shaxslar tomonidan beriladi, biroq bir qator yirik kompaniyalar bunday testdan oʻtishni istagan har bir kishiga ruxsat beradi.

Odatda xorijiy kompaniyalarda quyidagi baholash tizim va usullari qoʻllaniladi:

- xodimlarni muntazam yillik sertifikatlash;
- ishlash uslub va miqdorlarini baholash;
- har bir xodimni belgilangan maqsadlarga erishish natijasi boʻyicha baholash.

Baholash vositalari orasida: psixologik testlardan oʻtish, grafikalar, hayot ssenariysi variantlari, maxsus ishlab chiqilgan anketalarga javob berish.

Har bir xodimning ishini baholash odatda yiliga bir marta amalga oshiriladi. Baholash natijalari xodim va rahbarlar tomonidan muhokama qilinadi va har ikki tomon ham imzolaydi. Ular ishdagi kamchiliklar ro'yxatini muhokama qiladilar va ularni bartaraf etish yo'llarini topadilar. Zarur bo'lganda xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risida ogohlantiradi yoki davom ettiriladigan bo'lsa, ishini takomillashtirishi yuzasidan topshiriqlar beradi.

Baholash usuli xorijiy kompaniyalarning kadrlar siyosati va kadrlar boshqaruvini takomillashtirishda muhim vosita hisoblanadi.

### **3.6. Xodimlar xizmati - tashkilotning kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tizimni muvofiqlashtirish va tashkil etish**

Kompaniyalarning kadrlar xizmati kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayonining markaziy, muvofiqlashtiruvchi va tashkiliy organidir. Kadrlar bo'limi samarali faoliyati har qanday kompaniya faoliyatidagi muvaffaqiyatga bog'liq.

Xodimlar xizmatlari quyidagi vazifalarni bajaradi:

- tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar tahlili va uni prognozlash;
- mehnat resurslarini tanlash, ishga olish va tarqatish uchun modellarni ishlab chiqish;
- kadrlar haqida ma'lumot to'plash, qayta ishlash va baholash;
- joriy ishni davriy baholash;
- tashkilot tomonidan bajariladigan topshiriqlarning o'zgarishiga ko'ra, menejer va mutaxassislarining turli guruhlar uchun talablarning dinamikasini ishlab chiqish;
- kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish;
- ishlarning bajarilishi va javobgarlik sifatini nazorat qilish;
- xodimlarni reklama qilish rejalarini ishlab chiqish tashkilotning kadrlar ehtiyojlari;
- rag'batlantirishni nazorat qilish;

- mehnatdan foydalanish samaradorligini o'lchash mezonlarini ishlab chiqish va uning talablari;
- ishchi kuchi, uni ish joyida taqsimlash tizimidan foydalanish jarayonini takomillashtirish;
- mahsulot samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi taxminiy texnik va ijtimoiy omillarni o'rganish;
- xodimlarni iqtisodiy baholash usullarini ishlab chiqish va daromadlarni oshirish jarayoniga qo'shgan hissasi;
- xodimlar orasidagi munosabatlar va biznes aloqalarini tahlil qilish;
- milliy va xalqaro mehnat bozoridagi faol ish. Yaponiyadagi kompaniyalarda inson resurslari bo'limi markaziy tuzilma bo'lib, ishga olish, o'qitish, targ'ib qilish, intizomiy choralar va ishdan bo'shatishni boshqaradi.

Xodimlar boshqarmasi ish haqi va mehnat sharoitlari, ijtimoiy imtiyozlar va mehnat munosabatlari bilan bog'liq masalalarni hal qiladi, xodimlarning faoliyati, ish haqi darajalari, mehnat sharoitlari va hokazolar haqida ma'lumot to'plash uchun mas'uldir. Boshqa bo'limlar bilan doim aloqada bo'lib, yillik ehtiyojlarini aniqlash bilan birga xodimlar bilan ishlash boshqarmasi yil davomida kompaniya xodimlarining prognozlarini amalga oshiradi, shuningdek kutilayotgan mehnat xarajatlarini ham prognoz qiladi. Nihoyat, ular budjet talablarini muhokama qiladilar. Ulardan eng ko'p so'raladiganlar mehnat, ta'lim va ijtimoiy xarajatlarni jalb qilishdir.

Amerikadagi "ZM" transmilliy kompaniyasida kadrlar bilan ishlash bo'yicha tajriba mintaqada shuhrat qozondi. Kompaniyada xodimlar bilan ishlash asoslari - mehnat bozorida iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va tarkibiy o'zgarishlar asosida tahliliy materiallar asosida ishlab chiqilmoqda, korporativ strategiyani boshqarish "inson resurslari" uchun xodimlarni saralash va tanlash, tayyorlash va qayta tayyorlash, ularning yordami, ish faoliyatini baholash, rag'batlantirishdan iborat.

Fransiyada inson resurslari xizmatining konsepsiyasi ishlab chiqarishning texnik omillari, raqobatni kuchaytirish, iqtisodiy holat va shaxsiy omil ta'sirida o'zgardi va inson resurslari

xizmatining o'rnini ishga joylashish siyosatini ishlab chiqishdan iborat edi: ishga olish (saralash, tanlash), qayta tayyorlash, malakasini oshirish, ish faoliyatini baholash, xodimlarni boshqa mutaxassisliklarni o'zlashtirishga rag'batlantirish.

Yuqori rivojlangan mamlakatlardagi kompaniyalarning muvaffaqiyati, asosan, barcha bo'linmalar faoliyatini muvofiq- lashtirib, inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq ko'plab masalalarni hal etish uchun kadrlar bo'linmalarining samarali faoliyatiga bog'liq.

Shunday qilib, iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda kadrlar siyosati tizimi kompaniya va muassasalar muammolarini muvaffaqiyatli hal etib kelmoqda.

Kadrlar siyosatini amalga oshirish doirasida aholi ish bilan bandlik jarayonining yangi shakllari, ijtimoiy mehnat munosabat- lari, mehnat etikasi, korxonalarda ijtimoiy muammolarni hal etishda yordam berish, mehnat sohasida muqarrar ravishda yuzaga keladigan keskinlik va iqtisodiyotdagi tarkibiy qayta o'zgartirish- larni amalga oshirishga qaratilgan. Xodimlar bilan ishlashning yangicha yondashuvlari tashkiliy va rejalashtirish usullarini, alohida ish shakllarini kengroq qo'llashdan iborat. Har bir korporatsiyada muvaffaqiyat qozonishning muhim sharti xodim- lar bilan ishlashga ajratilgan mablag'larni ko'paytirishdan iborat.

### **Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari**

1. Korxonada kadrlar siyosati nima uchun zarur?
2. Korxonada kadrlar zaxirasi qanday shakllanadi?
3. Korxonada kadrlar siyosatining vazifalari nimalardan iborat?
4. Xorij korxonalaridagi kadrlar siyosatining namunali jihatlari haqida fikringiz qanday?
5. Korxonada kadrlar miqdorini rejalashtirish, saralash va tanlash hamda baholashning o'ziga xosligi.
6. Korxonaning kadrlar miqdorini belgilashning birlamchi bosqichini aytib bering.
7. Korxonada mehnat unumdorligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi ichki va tashqi omillarni aytib bering.



8. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalarida kadrlar siyosatining xususiyatlarini aytib bering.

9. Kadrlar siyosati va kadrlar xizmatining xodimlar miqdori bilan bog'liq jihatlari nimalardan iborat?

10. Korxonada kasb malakasini oshirish, yangi kasbga o'rgatish va xodimlarning professional mahoratini oshirishda ta'lim sohasining o'rnini aytib bering.

## **IV BOB. KADRLAR XIZMATINING KORXONA KADRLAR SIYOSATIDAGI O‘RNI VA AHAMIYATI**

### **4.1. Kadrlar xizmati boshqaruvchisiga talablar**

Kadrlar xizmati boshqaruvchisiga korxonada personal bilan ish olib boruvchi asosiy bo‘g‘indir. Ishlab chiqarishda inson omilining ortishi, hozirgi bozor sharoitida raqobatning kuchayishi, moliyaviy muvaffaqiyatga erishish zarurati personalni boshqarish xizmatlari roli va ahamiyatini kuchaytirib yubordi.

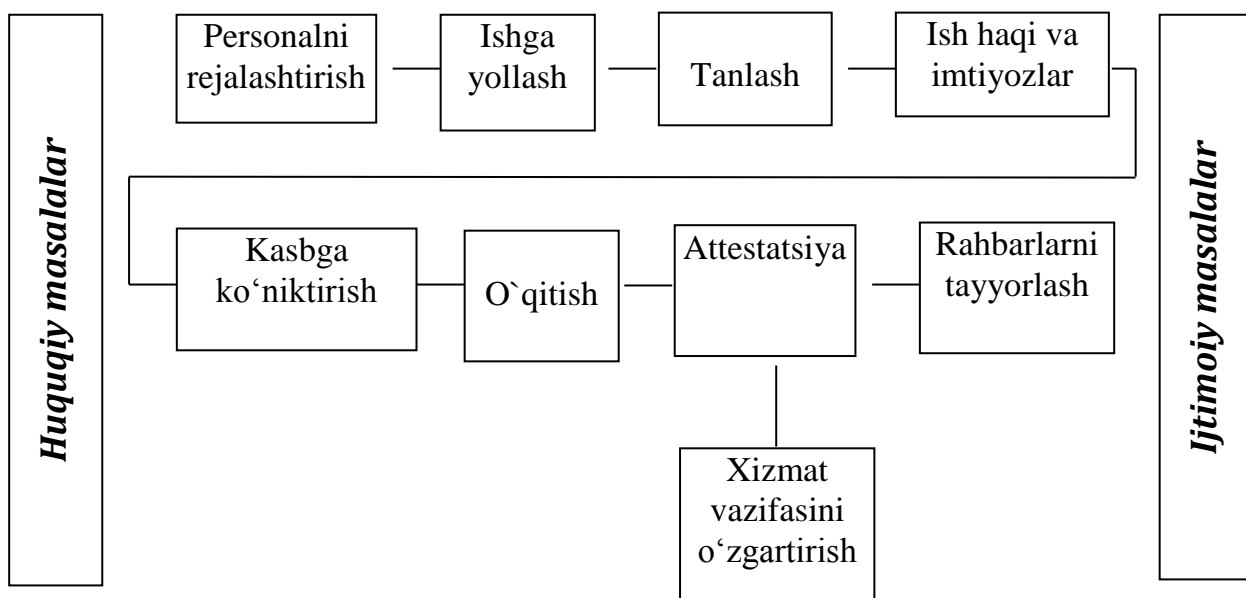
Samarali faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalar bugungi kunda innovatsiya strategiyalari, yangi mahsulot turlari, tashkiliy tuzilmalar yaratish bilan inson resurslarini boshqarish, mehnat salohiyatini rivojlantirish uslublari o‘rtasidagi mavjud uzilishlarni bartaraf etishga eng asosiy masala sifatida qaralmoqdalar. Muammoni ijobiy hal etish ko‘p jihatdan personalni boshqarish xizmatiga bog‘liq bo‘lib qoldi.

Iqtisodiyotda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar an’anaviy kadrlar bo‘limlarining funksiyalari yo‘q bo‘lib ketadi, degan ma’noni bermaydi. Ishga qabul qilish, kadrlarni tayyorlash, ish haqi, ijtimoiy imtiyozlarni taqsimlash masalalari bundan buyon ham personalni boshqarish xizmati funksiyalarida asosiy o‘rinlarni egallashi aniq. Shu bilan bir qatorda bu funksiyalarni amalga oshirish shakl va uslublarida sifat jihatidan o‘zgarishlar qilish ham hayotiy zaruratga aylanmoqda.

Kadrlar xizmatlari jahondagi yetakchi kompaniyalar va firmalarda korxonaning asosiy bo‘linmasi hisoblanadi. Amaliyotda ular zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatilgan:

- kompaniya yoki firmani yuqori malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta’minlash;
- personalni ishga qiziqtirish tizimlarini takomillashtirish;
- personal barcha toifalarining o‘z mehnatidan qoniqish hosil qilish darajasini oshirish;

- personal malakasini oshirish va kasbiy ta'lim tizimini rivojlantirish va yuksak darajada ushlab turish;
- qulay ma'naviy muhitni saqlash;
- xodimlar va rahbariyat uchun o'zaro foyda keltirishini ko'zlagan holda personalni korxonada ichida almashinuvlarini boshqarish;
- karerani rejalashtirish;
- personal ijodiy faolligini oshirish, kompaniya yoki firma innovatsiya rejalarini amalga oshirishda ko'maklashish;
- personal faoliyatini baholash va boshqaruv personalini attestatsiyadan o'tkazish uslublarini takomillashtirish.



### 3-rasm. Kadrlar xizmati boshqaruvchisi vazifalari

Personalni boshqarish xizmati va menejerlar korxonada (tashkilot) uchun kadrlar tanlar ekanlar, ularda ro'y berayotgan o'zgarishlarni (oilaviy ahvol, funksiyalari o'zgartirilgan holda xizmat vazifalarining o'zgartirilishi va hokazolarni) ham hisobga olib talab etiladi.

Personalni o'qitish, malakasini oshirish yoki qayta tayyorlashda xodimlarni chet ellarda stajirovkadan o'tkazishini ko'zda tutish, faoliyat yo'nalishi bo'yicha zarur maxsus adabiyotlar, video va audio materiallar bilan ta'minlash ham talab etiladi.

Personalni samarali mehnat qilishi, ularga yaratilgan qulay sharoitlar (psixologik muhit, qulay ish joyi, ovqatlanish va hokazolar)ga bog'liqligini hisobga olgan holda xizmat rahbariyatga ish-xizmatchilarning maishiy turmushini yaxshilash yuzasidan tegishli tavsiyalar tayyorlashi kerak bo'ladi. Ijtimoiy masalalarga e'tibor katta bo'lgan kompaniya va firmalarda personalning sixat-salomatligi, turar-joy sharoitlari haqida g'amxo'rlik qilinadi, xodimlarni tug'ilgan kun bilan tabriklash, bayramlarda sovg'a berish, turli imtiyozlar (masalan, nufuzli kurortlarga imtiyozli yo'llanmalar ajratish) berish ham an'anaga aylanadi.

Personalni boshqarish xizmati xodimlarga ma'muriyat bilan kontraktlar tuzishda yordam beradi, ular vakolatlarini ta'minlaydi. Shuningdek, tashqi tashkilotlar – mehnat inspeksiyalari, huquq-tartibot idoralari, yuqori tashkilotlar, tarmoq kasaba uyushmalari, ta'lim muassasalari, mahalliy hokimiyat idoralari va boshqalar bilan aloqada bo'lishi ham xizmat vazifalari hisoblanadi.

Ko'pgina kichik xususiy va oilaviy korxonalar personalni boshqarish xizmatiga ega emas, bu vazifani ushbu korxonaga egasi bajaradi. Kichik firmalar ish hajmi ortgandan so'ng hisob-kitob va idora ishlarini olib borish uchun xodim yoki mutaxassis yollaydi.

Bugungi amaliyotda personalni boshqarish bo'yicha mutaxassisga ehtiyoj xodimlar soni 100-150 taga yetganda tug'ilishini ko'rsatadi. Korxonaga faoliyatiga qarab undagi jamoa a'zolari soni 200-500 kishiga yetganda, odatda, personal xizmati tashkil qilinadi.

Uncha katta bo'lmagan firmalarda (100-200 kishi) kadrlar xizmati tarkibi 1-2 mutaxassis (shu jumladan xizmat rahbari), 1-2 yordamchi xodimdan iborat bo'ladi. Personal miqdori 201-300 bo'lganda 2-3 mutaxassis va 2 ta yordamchi xodimni tashkil etadi. Personal soni 500 tagacha kompaniyalarda xizmat rahbari 1-4 mutaxassis va 2-3 yordamchi xodim bilan ishlaydi. Ishlab chiqarishda band bo'lganlar 1000 kishini tashkil etsa, kadrlar xizmati 10-13 kishidan, Shu jumladan rahbar, 5-6 mutaxassis va deyarli Shuncha yordamchi xodimlardan iborat bo'ladi. Personal 2,5 ming kishiga yetganda esa xizmat 17-18 mutaxassis va rahbar, 15 taga yaqin texnik xodimni tashkil qiladi.

Hozirgi vaqtda amalda bo'lgan me'yorlar 1 ming kishilik mehnat jamoasiga 10 nafar personalni boshqarish xodimining to'g'ri kelishini ko'rsatmoqda. Odatda ularning 6 tasi maxsus oliy ma'lumotga, 4 tasi to'liqsiz oliy ma'lumotga ega bo'lishi talab qilinadi.

Kadrlar siyosatini rivojlantirishda faol ishtirok etish uchun kadrlar bo'limi boshlig'i ma'lum darajada professional bilim, malaka va ko'nikmalarga ega bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Ular orasida:

- korxonani rivojlantirish yo'nalishini ko'ra olish, bozor tendensiyalarini prognozlash va tahlil qila bilish;
- muntazam va yaxlit fikrlash qobiliyati, vazifalar va yondaShuvlarni tizimlashtirish va standartlashtirish qobiliyati;
- tashkiliy rivojlanishga tashxis qo'yish prinsiplari, shakl va usullarini bilish;

- korxonaning strategik rejalariga muvofiq kadrlar siyosatini ishlab chiqish;

- korxonaning kadrlar siyosati samaradorligini oshirish;
- kadrlar boshqaruvi sohasida korporativ standartlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;

- korxonaning biznes jarayonlarini boshqarish sxemalari va ularni hujjatlashtirishni bilish.

Bugungi kunda turli xil boshqaruv uslublari, tashkiliy tuzilmasi va madaniyati, kadrlar vazifalari va turli darajadagi xodimlar, ularni amalga oshiruvchi shaxslarning kasbiy mahoratli tuzilmalari mavjud. Xodimlar bilan ishlash boshqarmasi boshlig'i, agar u o'z konsepsiyasiga ega bo'lsa, korxonaning strategik maqsadlariga erishish uchun rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning istiqbollari haqidagi fikrlari bo'lsa, kadrlar siyosatini ishlab chiqish yoki o'zgartirishda yetakchilik qilishi mumkin. U buni xodimlar uchun tasdiqlangan yondaShuvlarga asoslangan holda ishlab chiqishi va ayni paytda kelajakka intilishga harakat qilishi kerak. Albatta, bu ishni g'oyaviy elementlarsiz amalga oshirib bo'lmaydi, lekin u o'z tuShunchasini korxonaning boshqa rahbarlariga qanchalik qiziqarli va rang-barang tarzda taqdim etsa, ularni loyihaning yangiliklari, umidlari, istiqbollari va samaradorligi bilan

Shunchalik ko‘proq qiziqtirishi mumkin, bundan uning kadrlar siyosatini shakllantirishdagi o‘rni va mavqei aniq bo‘ladi.

Agar rahbar xodimlar boshqarmasi boshlig‘ining bunday malakasiga ega bo‘lishni istasa, u korxonada xodimlarini boshqarish bo‘yicha menejerining professional standartlarini ishlab chiqishi (yoki mutaxassislariga ko‘rsatma berishi) mumkin.

Kasbiy standart korxonadagi xodimlarini boshqarish tizimi, korxonada tomonidan bajarilgan ish va tegishli bilim, ko‘nikma, qobiliyat, moyillik va ish sifatining ayrim ko‘rsatkichlarini boshqaruvchi shaxsning vakolatlari uchun ma‘lum miqdordagi talablardir.

Professional (kasbiy) standart bir qancha sabablarga ko‘ra ehtiyojimizga aylangan.

1. Personalni boshqarish sohasidagi menejer va mutaxassislarning professional standartlari tashkilot rahbariyati tomonidan ushbu funksiyani ko‘rishga bog‘liq holda har qanday tashkilotda ishlash uchun kerakli vakolatlarni aniqlash imkonini beradi.

2. Professional standartlar turli bo‘g‘inlardagi hukumat mavqeyiga ega xodimlarning vazifalarini bajarishdagi farqlarni aniq tushunishga yordam beradi.

3. Professional standartlar malakali xodimlarni boshqarish uchun muhim, chunki ular kadrlar sohasidagi eng faol va g‘ayratli vakillarga malaka oshirish uchun sabablar yaratadi.

4. Kasbiy standartlar tashkilot rahbariyatiga kadrlar ishlayotgan shaxs bajaradigan topshiriqlarning murakkabligi, tashkilotning samaradorligiga qanday ta‘sir ko‘rsatishi mumkinligini ko‘rsatish imkonini beradi.

5. Kasbiy standartlar xodimlarning o‘z rahbarlari va mutaxassislarni lavozim talablariga muvofiqligini baholash jarayonini soddalashtiradi va obyektivlashtiradi.

#### **4.2. Kadrlar xizmatining korxonada kadrlar siyosatini ishlab chiqishdagi o‘rni**

Yuqorida ta‘kidlab o‘tilganidek, kadrlar xizmati boshqaruvchi sifatida kadrlar siyosati uchun maxsus yaratilgan loyiha guruhini boshqarishi (asosiy vazifa egalari, direktorlar kengashi, direktor

tomonidan ijro etiladi) yoki uning muvofiqlashtiruvchisi yoki mutaxassisi sifatida faoliyat yuritishi mumkin.

Aniq belgilangan kadrlar siyosati korxonaning maqsad va vazifalariga erishishga qaratilgan boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning me'yorlari, qoidalari, me'yorlari tizimi bo'lgan, korxonaning strategik maqsadlariga erishishga hissa qo'shuvchi har kunlik to'g'ri qaror qabul qilishga imkon beruvchi muhim vositadir. Shu bilan birga xodimlar bilan ishlash boshqarmasi o'z faoliyatini mustaqil baholay oladi.

Xodimlar xizmati boshlig'i tashkilotning kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish jarayonida ekspert sifatida ishtirok etishi mumkin, uning taxminiy bosqichlari va mazmuni 4-jadvalda keltirilgan.

### **Korxonada kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish jarayoni kadrlar xizmati vazifalari (variant)**

4-jadval

<b>Bos-qich</b>	<b>Mundarija</b>
1.	Korxonada vazifasi va strategik maqsadlarini aniqlash
2.	Ommaviy tadbirlarni tashkil etishda ichki va tashqi muhitni tahlil qilish
3.	Korxonaning ichki rivojlanishi va tashqi vaziyat bilan birga amalga oshirilayotgan kadrlar siyosatiga muvofiqligini tahlil qilish
4.	Tahlillar asosida kadrlar siyosatining kuchli farqlovchi xususiyatlarini aniqlash, "sektoral" kadrlar siyosatini (xodimlarni ishga jalb qilish, ish haqini belgilash, xodimlarni professional rivojlantirish) strategiyalarni (xodimlarning malaka va ish sifatini oshirish va ular orasida malakaviy farqni kamaytirish, xodimlarning bilimlilik darajasini oshirib borishni boshqarish)
5.	Kadrlar siyosati va kadrlar strategiyasini amalga oshirishga qaratilgan rejalar, dasturlarning, kutilajak ssenariy va qoidalarni ishlab chiqish
6.	Kadrlar siyosati va strategiyasini amalga oshirish
7.	Kadrlar siyosati va strategiyalarini monitoring qilish, ularni nazorat qilish va tartibga solish

## **Korxonaning vazifalari quyidagilardan iborat:**

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini joriy etish bilan yangi ishlab chiqarishni tashkil etish yakunlanishi bilan asosiy ishlab chiqarish uchun barqaror ishlab chiqarishni ta'minlash;

ISO-9000 seriyali xalqaro sifat tizimini joriy etish bilan mahsulot sifatini oshirish;

ishlab chiqarish resurslarini iste'mol qilish nazoratini kuchaytirish;

ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yangi iste'molchilarini izlash, xalqaro bozorga chiqish yo'li bilan marketingni tashkil etish;

korxonaning imiji va obro'-e'tiborini oshirib borish, reytingni oshirib borish;

korxonada xodimlarning attestatsiyasini tashkil etish, tenderlarda ishtirok etish, reklamani kengaytirib borish.

### **1-bosqich**

Loyiha jamoasi tomonidan amalga oshirilgan ekspert baholash natijasida korxonada tadbirkorlik strategiyasini hisobga olgan holda jadal rivojlanish strategiyasini amalga oshirdi, bu daromadlarning mavjud darajasini saqlab qolish nuqtai nazaridan darhol chora-tadbirlar va daromadlilik strategiyasini jadal amalga oshirish nuqtayi nazaridan amalga oshirildi.

Korxonaning kadrlar siyosatini ishlab chiqishda muhim ustuvor yo'nalish - ustuvor maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlaydigan resurslar mavjudligidir. Buning uchun korxonada mavjud bo'lgan resurslarni tahlil qilish va ularning qaysi qismini guruh boshlagan faoliyatni amalga oshirishga yo'naltirish mumkinligini aniqlash kerak.

### **2-bosqich**

Bundan tashqari, korxonada maqsadlari kadrlar boshqaruvi funksiyalari bilan taqqoslanadi. Taqqoslash natijasida kadrlar boshqaruvining qaysi funksiyalari aniq maqsadni amalga oshirishni



ta'minlashi aniqlandi. O'zaro fikr almashuv yordamida xodimlar ishlarining ushbu sohalari ekspertlarning nuqtayi nazari bilan tashkilotning ustuvor maqsadlarini amalga oshirishga qaratildi.

### **3-bosqich**

Kadrlar tadbirlarini shakllantirishning tezkor darajadagi rivojlanishi tashkilotning muayyan maqsadlariga nisbatan har bir kadrlar boshqaruvi funksiyasining batafsil tavsifi bilan amalga oshirildi. Bunday batafsil o'rganish bosqichida "har tomonlama tafakkurdan foydalanish" uslubi qo'llanadi.

### **4-bosqich**

Xodimlar faoliyati – mavjud matritsa – “ahamiyat – resurslarni ta'minlash” dan foydalangan holda baholanishi zarur. Fikrlar vujudga kelishi bosqichida (3-qadam) tanqidiy baholash ta'qiqlangan. Shuning uchun, “har tomonlama tafakkurdan foydalanish” sessiyasida taklif qilingan faoliyatga qo'shimcha ravishda tanqidiy nuqtai nazar kerak edi. Manba tasdiqlangan tadbirlar aniqlangach, muhim voqealar ro'yxatga olingan. Bu quyidagicha amalga oshiriladi:

taklif qilingan tadbirlardan eng muhimi tanqidiy aniqlanadi va ko'rib chiqish uchun harakatlardan ajratiladi - eng yuqori daraja beriladi (7), qolgan qismi eng kam ahamiyatga ega - unga eng kam daraja beriladi (1). Muhim hududga kiritilmagan faoliyatlar ko'rib chiqilmaydi. Ular bilan ishlash faqat keyingi kunga qoldiriladi.

### **5-bosqich**

Xodimlar faoliyati vaqt va moliyaviy resurslar imkoni nuqtai nazaridan ishlab chiqilgan. 5-jadvalda vaqt va moliyaviy resurslarni taqsimlash bilan tartibli faoliyat ro'yxati keltirilgan.

## Kadrlar tadbirlarini tartibga solish

5-jadval

Muhim tadbirlar	Toifa	Vaqt sarfi
Boshqaruv tizimlarini qayta ishlab chiqish va to'lov shakllari (yakuniy natijada)	1	3 oy
Korxonalar va xodimlarni sertifikatlash dasturini ishlab chiqish	2	6 oy
Korxonalar xizmatlariga undan keyingi taqsimotini hisobga olgan holda tahliliy baholash asosida xodimlarni qayta tayyorlashni tashkil etish	3	6 oy
Korxonani ijtimoiy rivojlantirish uchun uzoq muddatli rejani ishlab chiqish	4	1 oy
Kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash guruhini kadrlar bo'limida tashkil etish	5	1 oy
Yosh mutaxassislar bilan ishlash bo'yicha harakat rejasini ishlab chiqish	6	1 oy
Yetakchi kadrlar zaxirasini yaratish (Shu jumladan, o'rta bo'g'in xodimlari)	7	6 oy
Universitetlar, texnik maktablar, kollejlardan bilan shartnomalar tuzish	8	doimiy
Tanlov talablariga oid tanlov dasturlarini ishlab chiqish	9	1 oy
Korxonalar xavfsizligi va mehnat intizomini mustahkamlash bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish (muntazam mehnat intizomini tahlil qilish)	10	2 oy
Ishdan bo'shatilgan mutaxassislarning ma'lumotlar bazasidan foydalanish	11	doimiy

*Eslatma:* Korxonaning xarajatlar smetasini ishlab chiqish korxonaning moliyaviy holatiga asosan, korxonaning kadrlar siyosatini ishlab chiqishda asosiy mezonlardan biri bo'lgan, shuningdek, o'z-o'zidan yoki maslahatchilar ishtirokida savollarga javob berishga bog'liq holda amalga oshiriladi. Eng muhimi, rejalashtirilgan kadrlar bo'yicha xarajatlar korxonalar biznes-rejasiga kiritilishi kerak.

## 6-bosqich

Monitoring funksiyalarini amalga oshirish va rejalashtirilgan kadrlar faoliyatining bajarilishini muvofiqlashtirish mezonlari ishlab chiqilgan.

Ushbu yo‘nalishdagi bo‘lgan ish ko‘rsatkichlari ro‘yxati quyidagicha:

1. Unumdorlik taxmin qilinadi - mahsulotlar sonining nisbati miqdori.

2. Oldindan kelishilgan natijani haqiqiy natijalar bilan taqqoslash - samaradorlik.

3. Mehnat unumdorligi qiyoslanadi va muhokama qilinadi - resurslarning real iste‘moli resurslarni maqsadli iste‘mol qilish bilan taqqoslanadi.

4. Qilingan ishlarning sifat jihati baholanadi.

5. Agar mahsulot yoki jarayonlar bo‘yicha xodimlar tomonidan taqdim etilgan innovatsion yondaShuvlar mavjud bo‘lsa, muhimligini inobatga olib, yuqoriroq baholanadi.

6. Xodimlarning tashkilot, ish, vazifalar va hokazolar bilan qoniqish darajasi baholanadi, rejalashtirilgan kadrlar bo‘yicha quyidagi ko‘rsatkichlar ishlab chiqildi (ko‘rsatkichlar biri misolida, 5-jadval).

### Tadbir ko‘rsatkichi natijalari

6-jadval

Muhim tadbirlar	Ishlash mezonlari
Xodimlarni korporativ xizmatlar uchun keyingi taqsimotini hisobga olgan holda baholash asosida qayta tayyorlashni tashkil etish	Treningning samaradorligi – ta’lim olishga yo‘naltirilgan va ishlaydigan xodimlarning haqiqiy taqqoslash asosida baholanadi. Treningning sifati - o‘qitilgan xodimlarning ISO-9000 standarti talablariga muvofiqligi bilan baholanadi. Ta’limning innovatsion jihati - malakali xodimlar tomonidan ishlab chiqilgan innovatsiyalar soniga qarab baholanadi. O‘qitish samaradorligi – yuqori malakali xodimlar real daromadlarini ta’lim xarajatlariga nisbati bilan baholanadi.

## 7-bosqich

Ushbu bosqichda olingan natijalar "Xodimlar harakati rejasi" yakuniy jadvalida (ko'rsatkichlardan biri sifatida) umumlashtirildi.

### Xodimlarning tadbirlar rejasi

7-jadval

Xodimlar tadbirlari	Xodimlarni korporativ xizmatlar uchun keyingi taqsimotini hisobga olgan holda baholashni amalga oshirish asosida qayta tayyorlashni tashkil etish
Moliyaviy xarajatlar	Xarajatlar smetasini ishlab chiqish korxonaning moliyaviy holatiga qarab amalga oshiriladi
Boshlash va tugatish sanasi	Ishning boshlanishi va tugatilishi aniqlanadi, tarmoq ish jadvalini tuzish maqsadga muvofiq
Mas'ul (lavozim)	Inson resurslarini boshqarish bo'yicha direktor o'rinbosari

Ushbu bosqichda korxonada kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayoni tugallandi va uni amalga oshirish boshlanadi deb o'ylashimiz mumkin. Xodimlar boshqarmasi boshlig'i kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun yana bir chizmani taklif etishi mumkin, masalan, bu ishda yana bir qator qadam taklif qilish.

1- qadam. Axborotni to'plash va tashkilotdagi vaziyatni baholash.

Ushbu qadam doirasida moliyaviy, axborot, inson resurslari, vazifalar, strategiyalar, maqsadlar, tashkiliy tuzilmalar, biznes-rejalar, kadrlar tarkibi, amaldagi kadrlar siyosati, boshqaruv tizimi va ish ko'rsatkichlarining hisob-kitobi tahlil qilinadi.

Loyiha jamoasi samarali ish olib borishi uchun kadrlar xizmati loyiha guruhi ishtirokchilariga ma'lumot beruvchi qarorlar qabul qilish uchun kerakli ma'lumotlarni taqdim etadi: tashkilotning biznes- rejasi; tashkiliy tuzilma sxemasi; korxonada faoliyati natijalari; kadrlar bo'yicha analitik axborot.

2-qadam. Kadrlar siyosati tamoyillarini ishlab chiqish va muvofiqlashtirish, uning ustuvorliklarini belgilash.

3-qadam. Kadrlar siyosatini rasman tasdiqlash.

4-qadam. Kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari va ustuvor yoʻnalishlari toʻgʻrisida tashkilot xodimlariga maʼlumot berish.

### **4.3. Korxonada rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish yoʻllari**

Kadrlar zaxirasi deyilganda oʻz amaliy va shaxsiy sifatlari boʻyicha muayyan darajadagi rahbarga qoʻyiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan oʻtgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir boʻlgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.

Personal bilan ish olib borishning boshqa koʻpgina yoʻnalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va oʻzaro bogʻliqdir.

Maʼlumki, kompaniya va firmalarda kadrlar siyosati yopiq hamda ochiq boʻlishi mumkin. Yopiq turdagi kadrlar siyosatida zaxira manbalari quyidagilardan iborat boʻladi:

- bosh va yetakchi mutaxassislar;
- tegishli maʼlumotga ega, amaliy faoliyatda oʻzini ijobiy jihatdan namoyon qilgan mutaxassislar;
- stajirovkadan oʻtgan yosh mutaxassislar.

Ochiq turdagi kadrlar siyosatida zaxiraga ham korxonada oʻzidagi, ham boshqa kompaniya va firmalardagi, ham davlat, ham tijorat va xususiy korxonalardagi, jamoat birlashmalari, boshqa tashkilotlardagi rahbar xodimlar, mutaxassislar kiritilishi mumkin. Xodimlarni deyarli barcha boʻgʻinlardagi rahbarlik lavozimida oʻstirishga jalb etish zaxirani shakllantirish oshkoraligini taʼminlaydi.

### **Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud**

1. Faoliyat turi boʻyicha:
  - rivojlantirish zaxirasi. Ularga korxonaning yangi yoʻnalishlari (ishlab chiqarish yoʻnalishlari oʻzgartirilganda, yangi

texnologiyalar joriy etilganda, yangi maxsulotlar tayyorlash yo‘lga qo‘yilganda) doirasida faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o‘shishni, yoki xizmat vazifasida o‘shishni tanlab olishlari mumkin;

- funksiyali zaxira. Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo‘llab-quvvatlashlari umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko‘tarilishga yo‘naltirilgan bo‘ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo‘yicha:

“A” guruhi – asosiy zaxira, ya’ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko‘tarilishi mumkin bo‘lgan nomzodlar;

“B” guruhi – istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1-3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko‘tarish mo‘ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo‘lgan, korxonada bo‘linmalarida mehnat faoliyati bilan o‘zini ko‘rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o‘qitiladi.

Asosiy zaxira tarkibi tegishli tayyorgarlikka va rahbarlik lavozimlarida ishlash tajribasiga ega xodimlar hisobiga shakllantiriladi.

Shu bilan birga potensial va tezkor zaxira ham bo‘ladi. Potensial zaxiraga korxonada mavjud barcha lavozimlarga nomzodlar kiradi. Bu tarkibdan yaqin vaqt ichida bo‘sh qolishi kutilayotgan rahbarlik lavozimlariga tezkor zaxira shakllantiriladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

Zaxira muhimligi tamoyili lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda ko‘tarish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak.

Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur sifatleri va malakalarini, bu lavozimga qo‘yilgan talablarni hisobga olish demakdir.

Nomzodning istiqbolligi tamoyili. Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

- kasbiy o‘shiga yo‘naltirish;
- ma‘lumot darajasiga bo‘lgan talab;
- yoshga bo‘lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman karerasi dinamikasi;
- salomatligining ahvoli.

Har bir korxonada va tashkilot (u katta yoki kichkinaligidan qat’iy nazar)da kadrlar zaxirasi bo‘lishi lozim. Odatda yirik kompaniya va firmalarda zaxira tarkibi o‘z xodimlari hisobiga shakllantirilishini nazarda tutgan holda asosiy e‘tibor bo‘linma rahbarlarini vertikal bo‘yicha rotatsiya qilishga, korxonada xizmatlari rahbar va mutaxassislarni esa gorizontaal siljtitishga berilishi muvofiqdir.

Zaxira tarkibi va miqdori korxonadagi lavozimlar darajasi, personal qo‘nimsizligi, rivojlantirish rejalariga qarab ilgari belgilab qo‘yiladi. Shunga muvofiq turli lavozimlar uchun zaxira koeffitsiyenti belgilanadi. Bu koeffitsiyent 1 dan 3 gacha bo‘lishi mumkin. Ya’ni bu bir lavozim uchun bittadan uchtagacha nomzod zaxiraga kiritilishi mumkinligini anglatadi.

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo‘yicha shaxsiy reja bajarilgandan so‘ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (8-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.

Nomzodning kadrlar zaxirasiga kiritilishi unga rahbarlik lavozimi berilishi kafolati hisoblanmaydi. Biroq bo‘sh rahbarlik lavozimiga nomzodlar birinchi navbatda zaxira tarkibidan tayinlanishi qoidaga aylanishi kerak. Zaxiradagi nomzodni bo‘sh lavozimga tayinlashdan voz kechilishi asoslab berilishi darkor.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish quyidagilarni ko‘zda tutadi.

1. Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish. Bu boshqaruv lavozimi (kasb) da kelajakda o‘shiga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi. Kadrlar zaxirasiga kiritilganligi tasdiqlangan

nomzod, zarurat bo'lsa personalni boshqarish mutaxassislarini jalb etgan holda hamda zaxiraga kiritilgandagi tavsiyalarni hisobga olib, uch yil muddatga mo'ljallangan shaxsiy rivojlanish rejasini ishlab chiqadi.<sup>8</sup>

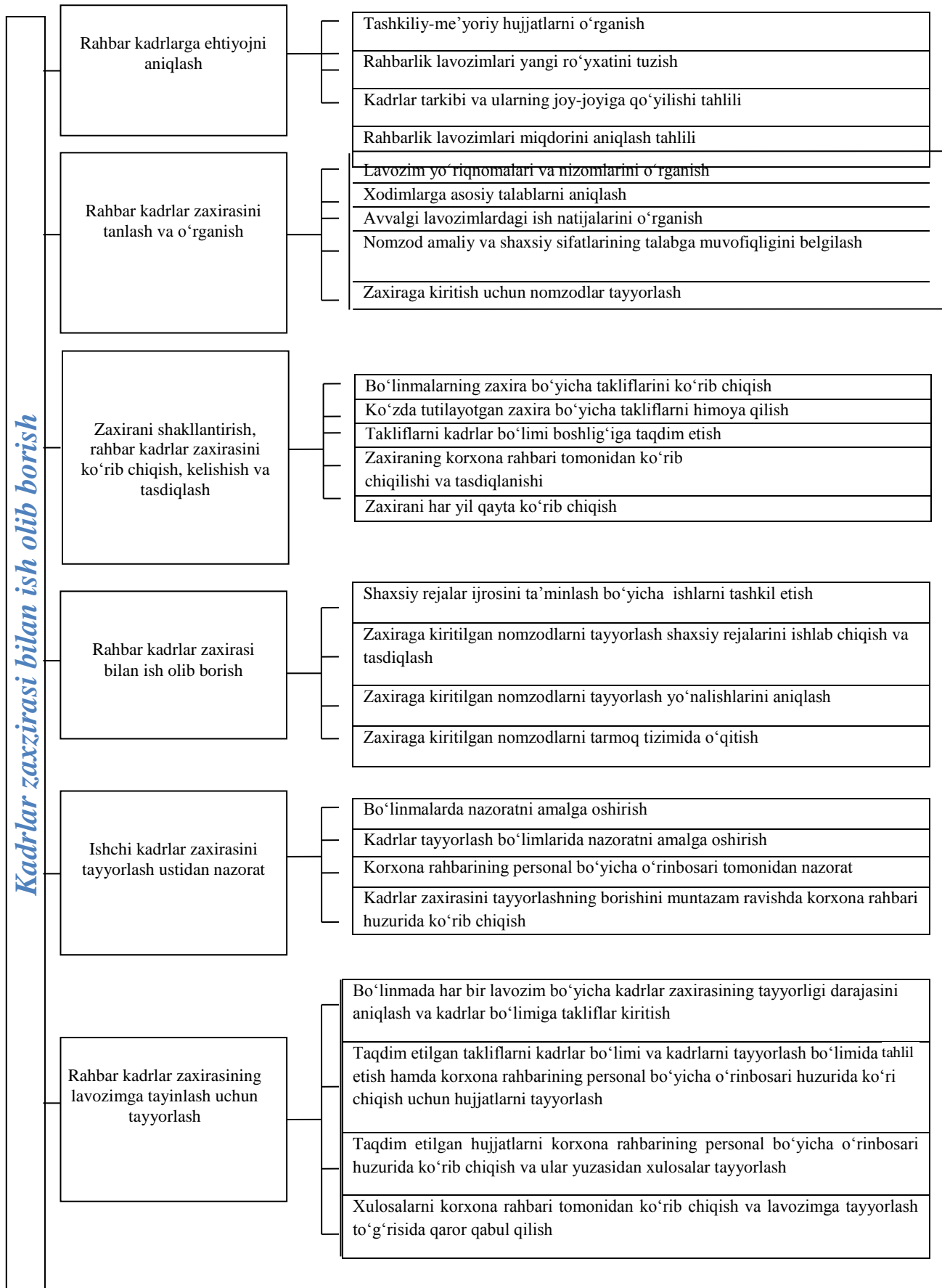
### Zaxiradagi xodimni baholash varag'i

8-jadval

№	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 sifatli bajarilishi						
5.	Odamlar bilan aloqa o'rnata olish, guruhda ishlay bilish xususiyati						
6.	Hissiyotda 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 qobiliyatlari						
11.	O'qishga layoqati						
12.	Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko'tarilishga intilishi						

<sup>8</sup> Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш (олий ўқув юрти талабалари учун дарслик) Тошкент “Ўқитувчи” - 2006.- 345.6





**4-rasm. Korxonada kadrlar zaxirasini shakllantirish va ular bilan ish olib borish**

1. Nomzodlarni rivojlantirish. Bu rejalantirilgan tadbirlar – nazariy va amaliy (boshqaruv) bilimlarni, ko‘nikmalarni takomillashtirish aniq vazifalarini bajarishdir. Ularga quyidagilar kiradi:

- mashq (trening) larda ishtirok etish;
- malaka oshirish kurslarida o‘qish;
- seminar, konferensiya va kongresslarda ishtirok etish;
- stajirovkalar (o‘quv markazlari, ishlab chiqarishni boshqarishning ilg‘or texnologiyalari joriy etilgan korxonalar, Shu jumladan chet el kompaniya va firmalarida);
- tavsiya etilayotgan lavozimda (asosiy rahbar yo‘q vaqtida) stajirovka;
- xizmat vazifalari rotatsiyasi;
- mehnat faoliyatining gorizontal kengayishi (o‘zaro bog‘liq, doirasi kengaytirilgan vazifalarni bir darajada bajarish);
- mehnat faoliyatining vertikal kengaytirilishi (xizmat vazifalariga egallab turgan lavozimidan yuqori darajadagi mansablarda ko‘zda tutilgan vazifalarni ham kiritish);
- ishlab chiqarish ayrim amaliy masalalarini, korxonada va uning bo‘linmalari faoliyati tajribasini, yuzaga chiqqan muammolar kelib chiqishi sabablarini o‘rganishga hamda bular xususida asoslangan xulosa va tavsiyalar tayyorlashga jalb etish;
- o‘z korxonasi hamda boshqa kompaniya va firmalar ishlab chiqarish o‘quvlarida o‘qituvchi sifatida ishtirok etish;

Zaxirani shakllantirish umuman korxonada hamda uning bo‘linmalarida rahbarlik lavozimlarini egallash uchun maxsus tanlab olingan nomzodlarni aniq maqsadni ko‘zlagan holda rivojlantirishdir. (1-rasm).

Zaxirani shakllantirish yuzasidan ishlarni tashkil etish uchun eng avvalo quyidagilar hisobga olinishi talab etiladi:

- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga kiritish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimida 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.

Zaxiraga kiritish uchun nomzodlarni shakllantirishda ikkita ro'yxat tuziladi:

- kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzodlarning umumiy ro'yxati;

- aniq lavozimlarni egallash uchun nomzodlarning umumiy ro'yxati.

Umumiy ro'yxatga kiritilishi mo'ljallangan nomzodlardan qaysilarini o'qitish darkorligi, nomzod shaxsiy xususiyatlarini hamda kelajakda undan rahbarlik lavozimida foydalanishni hisobga olgan holda uni tayyorgarlikdan o'tkazishning qaysi shaklini tanlashga aniqlik kiritish lozim.

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.

Mehnat jamoasiga rahbarlik uchun chetdan jalb etilgan xodimni yangi vazifaga ko'niktirish yanada murakkabroqdir. Chunki ular nafaqat o'zi rahbarlik qiladigan jamoa bilan, balki korxonada, uning tuzilishi, an'analari, o'ziga xos xususiyatlari va hokazolar bilan mutlaqo notanish bo'ladilar. Shuning uchun personalni boshqarish xizmatlarining zaxirani tayyorlash dasturi

doirasida yangi lavozimga ko'niktirish maxsus dasturlarini ham ishlab chiqishlari talab etiladi.

#### **4.4.Kadrlar siyosati to'g'risidagi Nizom**

Kadrlar siyosati to'g'risidagi Nizom tahliliy va tashkiliy ishlarning eng muhim nuqtasiga aylanib, korxonadagi xodimlar bilan bog'liq barcha tadbirlarni belgilovchi asosiy hujjatdir.

O'rta va yirik korxonalarining kadrlar siyosati turli hujjatlarda shakllantirilishi mumkin:

kadrlar siyosati to'g'risidagi qoidalar;  
korxonaning rivojlanish dasturlari;  
korxonah rahbariyatining davriy dasturiy bayonnomalari;  
xodimlarning ishini tartibga soluvchi yo'riqnomalar,  
hujjatlar, kodlar, nizomlar;  
korporativ standartlar;  
jamoashartnomalari va hokazohujjatlar.

Kadrlar siyosati to'g'risidagi hujjat quyidagi bo'limlardan iborat bo'lishi mumkin:

1. Kadrlar siyosatini ishlab chiqish, tasdiqlash va o'zgartirish tartibi.
2. Kadrlar talablarini tahlil qilish, prognozlash va rejalashtirish tartibi.
3. Har xil lavozimlarda va menejment darajasida kadrlarga bo'lgan talabni shakllantirish tartibi.
4. Xodimlarni tanlash va baholash.
5. Yetakchi kadrlar zaxirasi bilan ishlashni tashkil etish.
6. Kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish.
7. Motivatsion yondashuv, xodimlarni rag'batlantirish, ijtimoiy siyosat;
8. Xodimlarni almashtirish tizimi.
9. Kadrlar siyosatini boshqarish va uni amalga oshirishni nazorat qilish.
10. Ishchilarning salomatligini saqlash uchun munosib mehnat, xavfsizlik va qulay sharoitlarni yaratish.

11. Kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun moliyalashtirish manbalari va tartibi.

Kadrlar siyosatining yoʻnalishlari boshqa hujjatlarda belgilanadi: meʼyoriy-huquqiy hujjatlar (kadrlarni saralash, tanlash, kadrlar tayyorlash, boshqaruv xodimlari zaxirasi va hokazolar). Hujjatning kadrlar siyosati boʻyicha tuzilishi taxminan quyidagicha boʻlishi mumkin (9-jadval).

Korxonalar orasidagi farq, ularni boshqarish uslubi, rivojlanishining turli bosqichlari, vazifalar, maqsadlar, strategiyalar, maqom, ahamiyat, xodimlar xizmatining taʼsiri kadrlar siyosatini shakllantirish metodologiyasi va tartibiga turli yondaShuvlarga olib keladi. Har bir muayyan korxonada kadrlar siyosatining boshqa koʻrinishi mavjud. Korxonalar xilma-xilligi kadrlar siyosatining turli-tumanligiga olib keladi. Kadrlar siyosatini shakllantirish metodikasini tanlash va xodimlarning xizmatidagi oʻrni – boshqaruvchilar tomonidan aniqlanadi.

9-jadval

### **Kadrlar siyosatiga oid hujjat**

Boʻlim	Tarkibi
1. Umumiy qoidalar	Xodimlar bilan ishlashning asosiy maqsadlari, vazifa va yoʻnalishlari. Kadrlar siyosatini korxonaning biznes strategiyasi bilan bogʻlash
2. Xodimlar tarkibi	Korxonaning biznes strategiyasini amalga oshirish va tashkilotning maqsadlariga erishish uchun zarur xodimlarning asosiy xususiyatlari. Xodimlar tarkibini rejalashtirish, xodimlarni tanlash va ragʻbatlantirish tamoyillari, Shuningdek, lavozimda koʻtarilishni rejalashtirishning asosiy yondashuvlari
3. Xodimlarni baholash	Davlatda tanlash uchun nomzodlarni baholashning asosiy tamoyil va mezonlari, kadrlar zaxirasi. Muntazam baholash (attestatsiya) vazifalari
4. Xodimlarni oʻqitish	Korxonada taʼlim tizimining asosiy talablari. Turli toifadagi kadrlarni tayyorlashning ustuvor

	yo‘nalishlari (rahbarlar, mutaxassislar, targ‘ib qilish uchun kadrlar zaxirasi, ishchilar va hokazolar)
5. Rag‘batlantirish tizimi	Mehnatga haq to‘lash sohasida siyosatning asosiy yo‘nalish va maqsadlari, korxonada qo‘llanuvchi moddiy va ma‘naviy rag‘batlantiruvchi turlari (bonuslar, imtiyozlar, kompensatsiya va hokazolar)
6. Xodimlarning ijtimoiy himoyasi	Ijtimoiy himoya dasturlarining maqsadlari va prinsiplari (sog‘liq sug‘urtasi, nafaqa, hayotni sug‘urtalash, baxtsiz hodisalardan himoyalash)
7. Korporativ madaniyat	Korporativ madaniyatning asosini tashkil etuvchi qadriyatlar. Rivojlanishning asosiy yo‘nalishlari
8. Xodimlar xizmatining o‘rni	Xodimlar xizmatining roli va asosiy funksiyalari (masalan, strategik sheriklikning vazifasi, qo‘llab-quvvatlash va o‘zgarishlarni boshqarish va hokazolar) va bu funksiyalar qanday amalga oshirilishi
9. Yakuniy qoidalar	Hujjatning maqomi va tashkilotning barcha xodimlari uchun unda belgilangan qoidalar majburiyligi

### **Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari**

1. Kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun kadrlar bo‘limi boshlig‘i qanday fazilatlarga ega bo‘lishi kerak?

2. Kasbiy standart nima?

3. Korxonaning kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish jarayoni qanday?

4. Kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun kadrlar bo‘limida qanday usullarni qo‘llash mumkin?

5. Kadrlar siyosati bo‘yicha hujjatarning tuzilishi qanday bo‘lishi mumkin?

6. Kadrlar siyosatini ijro etishda ijtimoiy muammolar qay darajada ta‘sir etishi mumkin?

7. Kadrlar siyosatining huquqiy jihatlarini belgilovchi qanday hujjatlar korxonada mavjud bo‘lishi shart?

8. Kadrlar siyosatini ijro etishda ta'lim tizimining o'rni nimalardan iborat?

9. Nima sababdan kadrlar siyosati korxonaning texnik strategiyasiga bevosita bog'liq bo'lishi kerak?

10. Xodimlar bo'limining (xizmatining) asosiy funksiyalari nimalardan iborat?

## **V BOB. KORXONALARDA KADRLAR SIYOSATINI YURITISHDA TASHKILY-TEXNIK VA USLUBIY KO'RSATMALAR**

### **5.1. Korxonada boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi**

Korxonada boshqaruv tizimi quyidagi qoidalarga asoslanadi:

1. Personalni rejalashtirishni korxonani rivojlantirish strategiyasi bilan uzviy aloqasini ta'minlash.

2. Personal xarajatlarini miqdoriy baholash va uning ishlab chiqarish iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'siri.

3. Mehnat bozorida samarali ish olib borish uchun zarur kompensatsiyalarni aniqlash.

Rahbar personalni boshqarar ekan, o'ziga bo'ysunuvchilarga faqat buyruq berish bilan cheklanmasdan, ular kuch-g'ayratlarini aniq maqsadga yo'naltirib turishi, salohiyatlarini namoyon eta olishlariga ko'maklashishi, o'z atrofida maslakdoshlarini birlashtirishi, ya'ni personalga rahbarlik qilish tamoyillaridan foydalana bilishi zarur. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- har bir xodimga u bajaradigan ish uchun mas'uliyatni yuklash;

- har bir xodim kimga bo'ysunishi va kimdan topshiriq olishini bilishi kerak;

- personalni boshqarish maqsadi. Zamonaviy rahbarlik belgilangan maqsadga erishish uchun personal va ma'muriyat hamkorligini nazarda tutadi;

- rahbarning bevosita ishtiroki. Butun mehnat jamoasiga bosh bo'lgan birinchi rahbar yangiliklarni joriy etish, ishlab chiqarishni takomillashtirish va boshqa masalalarda shaxsan ishtirok etishi etishi shart;

- muvofiqlik. Kadrlar siyosati ko'zlangan maqsadga, tegishli mezonlarga muvofiq bo'lishi kerak.



Turli bosqich (bo‘g‘in)lardan iborat bo‘lgan boshqaruv tizimi boshqaruv turli bosqichlarini alohida rahbarlar yoki boshqaruv organ (apparat)lariga birkiritib qo‘yilishini taqozo etadi.

Yuqori bo‘g‘in rahbariyatining bosh vazifasi boshqaruv jarayoniga umumiy rahbarlik – turli funksiyalarni muvofiqlashtirish, tegishli bo‘linma va xizmatlar rahbarlarini tanlash, boshqaruv tizimi ishini tashkil etishdan iboratdir.

O‘rta va quyi bo‘g‘in rahbarlari belgilangan ish turlarining tashkilotchilari vazifasini bajaradilar. Ular xizmat vazifasiga ish rejasini ishlab chiqish, mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun personalni birlashtirish, ish jarayoniga rahbarlik qilish, korxonalar alohida bo‘linmalari va alohida xodimlar ishini muvofiqlashtirish, ish jarayonini nazorat qilish va boshqalar kiradi.

Inson resurslaridan korxonalar va xodim manfaatlarini muvofiqlashtirgan holda foydalanishni ta‘minlaydigan shaxsni rivojlantirish ustuvorligini e‘tirof etish personalni boshqarishning eng asosiy tamoyilidir. Ushbu tamoyilni amalga oshirishda korxonalar ish kuchi iste‘molchisi sifatidagi qarash nuqtayi nazar o‘zgaradi. Bozor iqtisodiyotiga o‘tishda obyektiv ravishda ichki mehnat bozori tashkil topadi. Barcha yollanma ishchilar va ma‘muriyat vakillari - ish beruvchilar ushbu ichki mehnat bozori subyektlari hisoblanadilar. Bunda yollanma ishchi va mulk egasi, rahbar va ijrochi o‘rtasida teng huquqlilik ta‘minlanadi.

Personalni boshqarishda iqtisodiy va tashkiliy nazariyalarga asoslangan o‘zaro bog‘liq uch xil yondashuvni kuzatish mumkin. Personalni boshqarishning bu modellari quyidagi jadvalda aks etgan.

Personalni boshqarishga “inson kapitali” usulida yondashish ishchi kuchini tashqaridan yollamasdan korxonaning o‘z mehnat salohiyatini rivojlantirishga asoslangan. Ushbu yondaShuv “yaratish yoki sotib olish” falsafasining bir ko‘rinishidir: ayrim kompaniyalar o‘z mahsulotlari butlovchi qismlarini ishlab chiqarishdan ko‘ra sotib olish foydaliroq deb hisoblaydilar, boshqalari malakali personalni o‘zlari tayyorlash va rivojlantirishga pul sarflashdan ko‘ra tayyor xodimni chetdan yollashni afzal biladilar.

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi:

boshqaruv bo'g'inlari miqdori;

personal miqdori;

boshqaruv tashkiliy tuzilmasi turiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi:

yuqori bo'g'in – korxonada boshqaruvni markaziy apparati;

quyi bo'g'in – tarkibiy bo'linmalar (ishlab chiqarishlar, sexlar, uchastkalar va boshqalar) boshqaruv apparatidan tashkil topadi.

Boshqaruvning liniyalik va funksional tashkiliy tuzilmalari farqlanadi.

Amaliyotda boshqaruvning liniyalik-funksional hamda matritsali tashkiliy tuzilmalari ham mavjuddir.

Boshqaruv funksiyasi – boshqaruv faoliyatining alohida turi hisoblanib, boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisoslashuviga asoslanganidir. Boshqaruv funksiyasining eng ko'p tarqalgan turi boshqaruv umumiy xususiyatlari (sifat, mehnat, ish haqi, ilmiy-texnika taraqqiyoti, mehnatni muhofaza qilish)ni hamda ishlab chiqarish resurslarini (mehnat, moddiy, texnika, moliya va boshqalar) qamrab oladi.

## **5.2. Korxonaning funksional boshqaruv va shtat tuzilmasi**

Iqtisodiy fanlarda dinamik tizimlarni tasniflash nazariyasidan foydalanib, murakkab boshqaruv jarayonlarini asosli ravishda alohida-alohida elementlarga taqsimlab, ularni guruhlariga bo'lib, tashkil etuvchi belgilarni ajratish imkonini beradi.

Korxonaning boshqaruv funksiyalari – boshqaruv faoliyatining o'ziga xos turi, boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisoslashuvi mahsuli bo'lib, o'zida alohida belgi bo'yicha ajralib turuvchi boshqaruv jarayonining bir qismini aks ettiradi. Boshqaruv elementlari (sifat, mehnat va maosh, fan-texnika taraqqiyoti, mehnatni muhofaza qilish) va ishlab chiqarish bo'g'inlari (mehnat, moddiy, texnik, moliyaviy va b.) resurslar predmeti umumiylik bo'yicha amalda tasniflash ko'proq

tarqalgan. Odatda korxonani boshqarish jarayonining 10 dan 25 tagacha funksiyalari farqlanadi.

Mehnatni tashkil qilishning asosiy vazifalari majmui – boshqaruv jarayonining asosiy funksiyalari belgisi (me'yorlash, rejalashtirish, hisob, nazorat, tahlil, tartibga solish) bo'yicha ajratib ko'rsatiluvchi boshqaruv funksiyasi qismidir. Vazifalar majmui muayyan funksiyaga tegishli bo'lib, qoidaga ko'ra, kichik funksional bo'linma (bo'lim, byuro, guruh) tomonidan amalga oshiriluvchi vazifalar majmuini jamlaydi – masalan, korxonaga uchun personal tanlash jarayonini rejalashtirish. Vazifalar majmui soni korxonaga miqyosida 200 tani tashkil etadi.

Bu borada boshqaruv vazifasi – tashkiliy jihatdan o'zaro bog'liq bo'lgan, personal tomonidan texnik vositalar yordamida amalga oshiriluvchi axborotni qayta ishlash operatsiyalari majmui bo'lib, bu operatsiyalar bajarilishi natijasi boshqaruv qarorlarini qabul qilish – masalan, korxonaga bo'yicha yil davomida personalning ehtiyoji miqdori va turini hisoblash imkonini beradi.

Vazifa boshqaruv jarayonining asosiy elementi bo'lgani uchun, uning amalga oshirilishi esa, qoidaga ko'ra, boshqaruvning bir qancha xodimlarini o'z jarayoniga qamrab oladi. Korxonada mehnatni tashkil etish, texnik va texnologik majmualarini boshqarish jarayonida bir necha mingta boshqaruv vazifalari hal etiladi.

Boshqaruv operatsiyasi – texnik vositalarning muayyan to'plami yordamida bitta xodim tomonidan bajariluvchi, axborotning shakli yoki mazmuni o'zgarishiga qaratilgan mehnat harakatlarining majmui hisoblanadi. Bu jarayondagi boshqaruv operatsiyasi vazifaning mazmuniy qismini aniqlashtiradi va namunali chizma shaklida taqdim etilishi mumkin.

Boshqaruv funksiyalarining matritsali taqsimlanishi. Korxonani boshqarish amaliyotida korxonaga rahbariyati, funksional va o'rta bo'g'in bo'linmalari o'rtasida boshqaruv funksiyalarini oqilona taqsimlash dolzarb vazifa sanaladi.

Bir qator sanoat korxonalari boshqaruv tizimlarining tahlilida amaldagi boshqaruv funksiyalari taqsimlanishida rahbarlar tomonidan yo'l qo'yiladigan asosiy xatolar:

- bosh direktor zimmasiga bevosita bo‘ysunuvchi bo‘linmalar va u qaror qabul qiladigan funksiyalarning haddan ortiq yuklanishi;

- bosh direktor, uning o‘rinbosarlari va bo‘limlar rahbarlari o‘rtasida boshqaruv funksiyalarining aniq hujjatlashtirilgan taqsimoti mavjud emasligi;

- aksiyadorlik korxonalarida davlat boshqaruvining eski ma‘muriy tizimiga xos kichik bo‘lim va xizmatlarning mavjudligi (fuqarolik mudofaasi, birinchi va ikkinchi bo‘limlar, mashina byurosi);

- asosiy ishlab chiqarish jarayonida 500-1000 kishilik yirik sexlar bilan bir qatorda ularga xizmat qiluvchi yordamchi ishlab chiqarishdagi 500 kishigacha xodimga ega, samarasi yo‘q sexlar-uchastkalar mavjudligi.

- qaror qabul qiluvchi shaxs ayrim hollarda, o‘z funksiyasiga kirmagan boshqaruv operatsiyasini boshqa bo‘linmalar bilan aniq texnologik o‘zaro bog‘liqliksiz hal etishi;

- ishlab chiqarish jarayonida texnologiyaning sifat talablari, xodimlarning mehnat muhofazasi va xavfsizlik texnikasi talablari ustidan tezkor boshqaruv funksiyalarining taqsimlanishi va ularning bosh direktorning turli o‘rinbosarlari tomonidan har xil yo‘nalishda olib borilishi.

Ko‘rsatilgan kamchiliklarni bartaraf etishning eng sodda va aniq uslubi matritsali uslub sanaladi. Tuzilmaviy bo‘linmalar o‘rtasida boshqaruv funksiyalarini taqsimlash matritsasi jadval ko‘rinishiga ega bo‘lib, uning qatorlari ishlab chiqarish boshqaruvining aniq vazifalari, ustunlari – boshqaruv apparatining tuzilmaviy bo‘linmalari sanaladi. Ustunlar va satrlar kesishiShuvida aniq vazifa bo‘yicha tuzilmaviy bo‘linma javob beradigan boshqaruvning asosiy operatsiyalari ko‘rsatiladi.

Boshqaruv funksiyalarini taqsimlash matritsasi ularni korxonah rahbariyati va boshqaruv apparati bo‘linmalari o‘rtasida aniq taqsimlash, boshqaruv operatsiyalari texnologik ketma-ketligini belgilash va muayyan rahbar yoki mutaxassisga operatsiyalarni aniq biriktirish imkonini beradi.

Personalni boshqarish va uning sonini ma'lum bir davrda ish miqdorlari va maosh hamda xo'jalik xarajatlarining hisob-kitobi uchun korxonaning shtat tuzilmasi tasdiqlanishi kerak. Shuning uchun korxonaning shtat tuzilmasining iqtisodiy, tashkiliy va huquqiy vazifasi – xodimlarning miqdoriy kasbiy tarkibini, mehnatga haq to'lash miqdori va xodimlar ish haqi fondini belgilaydi.

Korxonaning shtat tuzilmasi tarkibini korxonada turgan maqsad va vazifalarga mos xolda puxta va samarali ishlab chiqishga qadar quyidagi muhim hujjatlar tayyorlanishi zarur:

- rejali muddatga korxonaning (oy, chorak, yil davriyligi) ish haqi fondi;

- rejali davrga mo'ljallangan ish miqdorini bajarish uchun yetarli miqdordagi personal sonining hisob-kitobi;

- korxonaning shtat jadvali.

Quyidagilar shtat tuzilmasini shakllantirish uchun boshlang'ich ma'lumotlar hisoblanadi:

- ishlab chiqarish (ishlar va xizmatlar) ning rejali miqdori;

- personal soni va ish haqi normativlari;

- boshqaruv tashkiliy tuzilmasi sxemasi;

- namunaviy (haqiqiy) shtat jadvallari.

Korxonaning ish haqi fondining hisob-kitobi ish haqi bo'yicha xarajatlarni mutloq kattaliklarda ham, ish haqining mahsulot qiymatidagi nisbiy ulushi ko'rinishida ham asoslash imkonini beradi.

Korxonaning shtat tuzilmasi iqtisodiy bo'lim (moliya-reja bo'limi) bilan kadrlar xizmati mutaxassisleri tomonidan ishlab chiqilib, korxonaning rahbari tomonidan tasdiqlanadi va korxonaning muhri qo'yiladi.

Tasdiqlangan korxonaning shtat tuzilmasining bir nusxasi korxonaning rahbarida, ikkinchi nusxasi kadrlar bo'limida, uchinchi nusxasi buxgalteriya xizmatida saqlanadi.

Korxonaning shtat tuzilmasiga korxonaning ishlab chiqarish miqdori, yangi innovatsion texnologiyalar yuzasidan qo'shimcha ishlab chiqarishlar yoki xizmatlar tatbiq qilinganda yil mobaynida bir necha bor o'zgartirishlar kiritilishi mumkin.

### 5.3. Korxonani boshqarish tizimidagi ma'muriy uslublar

Ma'muriy uslublar hokimlik, intizom va jarimalarga asoslanib, tarixda "xivchin uslubi" nomi bilan ma'lum. Ma'muriy ta'sir choralarining beshta asosiy usuli farqlanadi.

Tashkiliy ta'sirlar muayyan personal faoliyatini tartibga soluvchi ichki normativ hujjatlarni tayyorlash va tasdiqlashga asoslangan. Ularga quyidagilar kiradi: shtat jadvali, korxonalar ustavi, bo'linmalar to'g'risidagi nizom, jamoaviy shartnoma, lavozim yo'riqnomalari, ish joyini tashkil etish, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi.

Korxonalar standartlari va boshqaruv reglamentlari maqomiga chiqqan tashkiliy ta'sir choralari yuqori darajada bo'lgan korxonalarda ta'sir tartibini qo'llashga ehtiyoj kamayadi.

Boshqa tomondan, tashkiliy ta'sirlarni amalga oshirish ko'p jihatdan xodimlarning mentalitetiga, ularning "qog'ozdagi" yo'riqnomalarga so'zsiz rioya qilishni, ma'muriyat tasdiqlagan qoidalar bo'yicha ishlashni istash-istamasliklariga bog'liq. Masalan Yevropa korxonalari xodimlari belgilangan qoidalarga o'z-o'zidan tabiiy ishdek qat'iy amal qiladilar. Bizda esa, odamlar firmadagi standartlarga rahbariyat ko'rmayotganda buzish mumkin bo'lgan cheklovlar sifatida qaraydilar.

Taqsimlash ta'siri oldinga qo'yilgan boshqaruv maqsadlariga bevosita ma'muriy tartibga solish yo'li bilan erishishga yo'naltirilgan.

Ularga: buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, mehnat me'yorlari, yo'l-yo'riq ko'rsatish, ishlarni muvofiqlashtirish, ijro-ni nazorat qilish kiradi.

Intizomiy javobgarlik va jarima mehnatga oid qonunchilik buzilganda, intizomiy harakat sodir etilganda (bunda ishchining o'z mehnat majburiyatlarini noqonuniy aybli bajarmasligi tushuniladi) qo'llaniladi.

Intizomiy javobgarlik quyidagilarni ko'zda tutadi: tanbeh, hayfsan, qattiq hayfsan va ishdan bo'shatish.

Xodimlarning moddiy javobgarligi ularning o'z aybli harakatlari yoki harakatsizliklari orqali o'zlari ishlaydigan

korxonaga yetkazgan zararlarini qoplash majburiyatlarida namoyon bo‘ladi. korxonaga keltirilgan zarar turlariga quyidagilar kiradi: mol-mulkni yo‘q qilish yoki shikastlash, bee’tiborlik bilan hujjatlarni yo‘qotish, xodim aybi bilan ishning majburiy to‘xtab qolishi.

Moddiy javobgarlik to‘liq va cheklangan, individual va jamoaviy bo‘lishi mumkin.

Yozma shartnoma tuzilib, moddiy boyliklar olinganda to‘liq javobgarlik yuzaga keladi.

Ma‘muriy javobgarlik va jarimalar ma‘muriy huquqbuzarliklar to‘g‘risidagi kodeks bilan tartibga solinuvchi ma‘muriy huquqbuzarliklar sodir etilganda qo‘llaniladi. Ma‘muriy jarima-ning quyidagi turlari farqlanadi: ogohlantirish, jarima, ma‘muriy qamoq, axloq tuzatish ishlari, ashyolarni musodara qilish.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo‘shatish, mehnat va dam olish vaqti, xodimlar va ma‘muriyatning asosiy majburiyatlari tartibini, Shuningdek rag‘batlantirish va jarimaga tortish choralari tartibga soluvchi eng muhim hujjatlardan biri sanaladi.

Namunaviy qoidalar quyidagi asosiy yo‘nalishlardan iborat:

- umumiy qoidalar;
- xodimlarni ishga olish va bo‘shatish tartibi;
- mehnat va dam olish vaqti;
- xodimlarning asosiy majburiyatlari;
- ma‘muriyatning asosiy majburiyatlari;
- rag‘batlantirish va jarimaga tortish choralari.

Qo‘shimcha ravishda qoidalarga quyidagi bo‘limlar kiritilishi mumkin:

- Mehnat haqini to‘lash shartlari;
- Ijtimoiy mukofot va kafolatlar;
- Xizmat siri.

“Reglamentatsiya” fransuz tilidan kelib chiqqan bo‘lib, u davlat organi, korxonasi, muassasa, tashkilot faoliyati tartiboti, Shuningdek, mehnat jamoasida har xil yig‘inlar, majlis va konferensiyalar o‘tkazish tartibini belgilovchi qoidalar majmuidir.

Sohibqiron Amir Temur “Temur tuzuklari”da XIV asrning ikkinchi yarmida davlat va raiyatni idora qilish tartiblari, soliq tizimi, keksa-qariyalarga, nogironlar va muhtoj oilalarga moddiy yordam berish tadbirlarini davlat miqyosiga ko‘tarib, ilk bor tadbirlar reglamentini belgilagan.

Latviya tarixchiligidan ma’lum XVIII - asrning birinchi choragida Rossiya imperatori Pyotr I tomonidan ilk bor reglament talablari Rossiya davlatining qonunchilik hujjati darajasiga ko‘tarilgandi. Ular markaziy davlat muassasalari shtati, tuzilmasi, funktsiya va tartibini, flot va armiya tashkil etilishi, xizmat o‘tash tartibi va hatto jamiyatda kishi xatti-harakatlarini belgilagandi.

Respublikamiz mustaqillikka erishgandan so‘ng, reglament asosan yig‘ilish yoki majlislar o‘tkazish tartibi belgilanayotganda, davlat qonunlarini tayyorlash va qabul qilish, xorijiy davlatlarning yuksak darajadagi rahbarlarining O‘zbekistonga davlat tashrifi chog‘ida, Hukumat, vazirlik va davlat idoralari rahbarlari lavozimga tayinlanganda va lavozimdan ozod qilinganida esga olinadi hamda atamaning tor ma’nosi qo‘llaniladi. Boshqaruv tizimining izchilligi va uyg‘unligi reglamentlar yo‘q bo‘lsa xodimlar va korxonalar mijozlarining g‘ashiga teguvchi, samarasiz, anarxo-liberal qog‘ozbozlik tizimiga aylanadi.

Korxonalar va mehnat jamoasi miqyosida ham mavjud reglamentlarni boshqaruv tizimi elementlariga qarab quyidagicha tasniflash mumkin:

- korxonalar faoliyatini umumiy tarzda yagona yuridik shaxs sifatida tartibga soluvchi reglamentlar (ustav, ta’rischilar shartnomasi, ichki tartib-intizom qoidalari va b.);

- o‘z navbatida, xodimlarning o‘zaro bog‘liq guruhlari majmui sifatida ko‘rilayotgan xodimlar ishini tartibga soluvchi reglamentlar (bo‘linmalar to‘g‘risida nizom, ish o‘rinlari modellari, lavozim yo‘riqnomalari, shartnomalar va b.);

- axborot ta’minoti bo‘yicha reglamentlar (ish yuritish, hujjatlar, tasniflagichlar, namunali bank ma’lumotlari va b.);

- texnik boshqaruvli ish tartibini muvofiqlashtiruvchi reglamentlar (joylashtirish, pasport, foydalanish yo‘riqnomasi va b.);



- boshqaruv jarayonida mehnat jarayonini me'yorlashtiruvchi reglamentlar (lavozim vazifalari, mehnat jarayoni grafigi, texnologik reglament talablari, majlis va kengashlar o'tkazish reglamenti va b.).

Shaxslarning o'zaro bog'liq guruhlarida sifatida boshqaruv xodimlari ishlarini tartibga soluvchi o'zaro bog'liq majmuasi quyidagi yo'nalishlarda tarkib topadi:

- ichki tartib qoidalar;
- bo'linmalar to'g'risidagi nizom;
- lavozim yo'riqnomalari;
- xodimlar bilan shartnomalar.

Korxonaga yangi xodimlarni taklif qilish, ularni maxsus uslublar asosida saralash, tanlash va ishga rasmiylashtirish kadrlar siyosatining asosiy va muhim vazifalardan hisoblanadi.

Bu murakkab vazifani professional asosda amalga oshirishni nimadan boshlash zarur, degan savol tug'ilishi tabiiy.

1. Korxonada direktori buyrug'i bilan korxonaning "Kadrlarni saralash va tanlash komissiyasini tuzish" darkor.

2. Istiqbolda korxonada qancha yangi ish o'rinlari mavjud bo'lishi, ushbu ish o'rinlariga qancha va qaysi kasb bo'yicha mutaxassislariga talabning shakllantirilishi baholanishi lozim.

3. Ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish.

4. Nomzodlar sog'lig'i va ishga layoqatliligini tibbiy ko'rik orqali tekshirish.

5. Nomzodlarni reyting bo'yicha kompleks baholash va yakuniy ro'yxatini shakllantirish.

6. Bo'sh lavozimga nomzodlarni tanlash bo'yicha kadrlar komissiyasi xulosasini tayyorlash.

7. Nomzodlarni malakaviy ko'rsatkichlarga binoan taalluqli lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish.

8. Nomzodning kadrlar hujjatlarini rasmiylashtirish va kadrlar bo'limiga topshirish.

Korxonaga ishga kirish va rasmiylashtirish uchun talab etiluvchi namunaviy hujjatlar ro'yxatini e'lon qilib, peshtaxtaga osib qo'yish. Bular quyidagilar bo'lishi lozim:

1. Kadrlarni hisobga olish varag'ini to'ldirish.

2. Nomzodning ishga qabul qilish haqidagi shaxsiy arizasini olish.

3. Mehnat daftarchasining asl nusxasi.

4. Xodim oldingi ishlagan joyidan tavsiyanoma.

5. Xodim pasportining asl nusxasi.

6. Xodimning ma'lumoti to'g'risidagi diplom (guvohnoma, sertifikat) asl nusxasi.

7. Xodim fotosurati.

8. Tanlangan lavozimda ishlash biznes-rejasi va taklif qilinayotgan istiqbol tadbirlari (rahbar uchun).

Yuqorida keltirilgan hujjatlar to'ldirilib, korxonaga topshirilgach, nomzod salohiyat sifatleri kompleks baholanishini o'tkazish zarur. Baholashning hajmi va batafsilligi xodimning toifasiga va ish joyining muhimligiga bog'liq.

#### **5.4. Korxonada personalni lavozimga tayinlash tamoyil va uslublari**

Korxonada personalni joy-joyiga qo'yish, kompleks baholash natijalari, rejali tarzda lavozim o'sishi, personalga munosib mehnat sharoitini tashkil qilish va ish haqi miqdoridan kelib chiqib, ish o'rinlarini samarali to'ldirishni ta'minlaydi.

1. Xodimning lavozim o'sishini rejalashtirish xodimlarning shaxsiy hissasi, yoshi, ularning malakaviy darajasi, ish tajribasi, ishlab chiqarish staji va mavjud bo'sh ish o'rinlari (lavozimlar)ning mavjudligini baholash natijalaridan kelib chiqib amalga oshiriladi.

2. Xodimlarga munosib mehnat sharoiti va ish haqi darajasi. Xodim bilan tuziladigan mehnat shartnomasida ish haqi miqdori va muntazam ravishda unumli mehnati uchun mukofotlar, ish o'rnining innovatsion texnik va aloqa vositalari bilan jihozlanishi, ijtimoiy mukofotlar va kafolatlar belgilanadi.

3. Xodimlarning rejali harakatlanishi. Kadrlarni rivojlantirish, kasbiy darajasi oshishi, rotatsiya qilinishi va ishdan bo'shatish, xodimlarni baholash natijalari va ularning hayotiy qiziqishlariga

munosib mehnat sharoitlari va ish haqi darajasi muvofiqligidan kelib chiqib amalga oshiriladi.

Korxonada kadrlarini lavozimga tayinlash tizimida quyidagi hujjatlar shakllanadi:

- xodimlarning lavozim o'zgarishi rejali modeli;
- shaxsiy tarkib bo'yicha buyruqlar tayyorlash;
- shartnomaga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish;
- o'zgartirishlarni qamrab olgan shtat jadvalini shakllantirish;
- kadrlar harakatlanishi bo'yicha yillik hisobotlarni tayyorlash va tahlil qilish;
- ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) jarayonida mehnatni ilmiy tashkil etish loyihalarini tayyorlash va tasdiqlash.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish kadrlar bilan ishlashning eng muhim bosqichlaridan biri bo'ladi va o'zida 3 ta o'zaro bog'liq vazifani aks ettiradi:

- xodimlarning mehnat va intellektual salohiyatini baholash hamda uning shaxsiy istaklaridan kelib chiqib, lavozimda o'zgarishini rejalashtirish;
- boshqaruv tizimida kadrlar harakatlanishini adolatli va yuqori darajada amalga oshirish (ko'tarilish, rotatsiya qilish, tushirilish, bo'shatilish);
- xodimning munosib mehnat sharoiti va malakasiga yarasha munosib ish haqi miqdorini belgilash asosida u bilan mehnat shartnomasi (kontrakt) tuzish.

Korxonada mehnat shartnomalarini rasmiylashtirish (mehnat shartnomasini tuzish) – ma'muriyat (ish beruvchi) bilan va ishga qabul qilinayotgan xodim (yollanma ishchi) o'rtasidagi mehnat shartnomasini rasmiylashtirish shakli bo'lib, ishga qabul qilish, mehnat va dam olishni tashkil etish, ish miqdori, turi, mehnatning davomiyligi, mehnat sharoitlarining ishchi talablariga munosibliigi, mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish, ijtimoiy imtiyoz va kafolatlar, kontrakt muddatini uzaytirish va bekor qilish tartibini o'z ichiga oladi.

O'zbekiston Respublikasida bozor munosabatlarining shakllanishi mehnat munosabatlarini qonuniy demokratik asosga qo'yish, ish beruvchilar va xodimlar o'rtasida munosabatlarni

shartnoma va kelishuvlar bilan muvofiqlashtirishga yo‘l ochib berdi. Mehnat munosabatlariga oid bu huquqiy me‘yorlar respublika parlamenti tomonidan 1996 yil 1 apreldan e‘tiboran amalga kiritilgan (so‘ng bir qator o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritilgan) O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi<sup>9</sup>da o‘z ifodasini topdi.

Ish beruvchi bilan xodim o‘rtasidagi samarali o‘zaro hamkorlikni bozor iqtisodiyoti tamoyillariga mos keladigan manfaatlarni uyg‘unlashtirish ehtimol tutilgan mehnat nizolarini hal etish vositalarisiz, bir tomondan, mulkchilik barcha shakllarini e‘tirof etadigan, ikkinchi tomondan xodimlarni ijtimoiy himoya qiladigan ijtimoiy tizimlarsiz tasavvur etib bo‘lmaydi.

### **Mehnat shartnomasini rasmiylashtirishda quyidagi tomonlar ishtirok etadi:**

Ish beruvchi sifatida –har qanday mulkchilik shaklidan qat‘iy nazar korxonalar, muassasa, tashkilot direktori ishtirok etadi;

Ikkinchi tomondan xodim sifatida – 16 yoshga yetgan fuqarolar; qonunchilikda ko‘zda tutilgan holat boshqa va tartiblarda 14 yoshga to‘lgan o‘quvchilar ishtirok etadi.

Mehnat shartnomasi (kontrakti) matnida tomonlar kelishuviga ko‘ra belgilanuvchi barcha muhim mehnat shartlari (xodim talablariga munosib ish joyi va sharoiti, ish muddati va ish vaqti rejimi, ijtimoiy imtiyoz va kafolatlar) ni aks ettirish tavsiya etiladi.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida belgilangan qoidaga ko‘ra, mehnat shartnomasi nomuayyan muddatga, muayyan muddatga (5 yilgacha), shartnomada kelishilgan ish yoki xizmatni bajarish vaqtiga tuzilishi mumkin.

Xodimga yuklatilayotgan ish yoki xizmat miqdori hamda sifatiga malakaviy tayyorligi va professional qobiliyati muvofiqligini tekshirish uchun, tomonlar kelishuviga ko‘ra, qonunchilikda ko‘zda tutilgan doirada muayyan muddatga sinov muddati belgilanishi mumkin. Agar xodim sinov muddati bilan

---

<sup>9</sup> Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси: меъерий ҳужжатлар тўплами. Тошкент “Ҳуқуқ дунёси” нашриёт уйи, 2004.

ishga olinsa, shartnomada sinov muddati aniq belgilanadi, lekin u olti oydan oshmasligi lozim.

Mehnat shartnomasida (kontraktda) professionalizm va mehnatga layoqatlilik darajasini oshirish bo'yicha xodimning majburiyatlari, zarur hollarda ishlab chiqarishning kelgusi rivojlanishi uchun qayta o'qishi, Shuningdek, ish beruvchining xodim oldidagi majburiyatlari ham kiritilishi tavsiya etiladi.

Korxonada personalni boshqarish jarayonida xodimning lavozimda o'sish variantlari qanchalik turli xil bo'lmasin, ular asosan to'rt asosiy model uyg'unligi hisobida shakllanadi:

“trampolin”;

“zinapoya”;

“ilon”;

“chorraha” modellari.

Lavozimda o'sishning “trampolin” modeli rahbar va mutaxassislar orasida keng tarqalgan. Xodimning hayot yo'li, uning bilim va tajriba salohiyati, malakasi va professional darajasi asta-sekin ortgani sari, lavozim pillapoyasidan uzoq davr davomida yuqorilashdan iborat bo'ladi. Bu model asosida xodim egallab turgan lavozimlari muntazam ravishda ham murakkabroq va yaxshiroq haq to'lanadigan bo'lib boradi. Muayyan bosqichda xodim o'zi uchun eng yuqori lavozimni egallaydi va unda uzoq vaqt qolishga harakat qiladi. Keyin “trampolindan sakrash” – pensiyaga chiqish ro'y beradi. “Trampolin” modeli asosan o'rta bo'g'in rahbarlariga mos keladi.

Lavozimda o'sishning “trampolin” modeli iqtisodiyotda turg'unlik kuzatilgan, markaziy idoralar va korxonalarda ko'plab lavozimlar bir kishi tomonidan 20–25 yil egallab turilgan davr rahbarlariga ko'proq xos.

Boshqa tomondan, ushbu model xizmat bo'yicha yuqorilash maqsadini o'z oldiga qo'ymaydigan mutaxassis va xizmatchilar uchun odatiy sanaladi.

Turli sabablar: shaxsiy qiziqish, yuklama ozligi, yaxshi mehnat jamoasi, egallangan malaka tufayli xodimlarni o'zlari egallab turgan lavozim to'liq qoniqtiradi va ular o'sha egallab turgan lavozimdan pensiyaga ketguncha qolishga tayyorlar.

Shu tariqa, lavozimda o‘shining “trampolin” modeli hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida mutaxassis va xizmatchilarning katta guruhi uchun maqbul bo‘lishi mumkin.

Lavozimda o‘shining “zinapoya” modeli esa lavozimlar o‘shining har bir pog‘onasida ma’lum bir vaqt, masalan, besh yildan uzoq bo‘lmagan muddat egallab turadigan muayyan lavozimdan iborat bo‘lishini ko‘zda tutadi.

Bunday muddat ayniqsa yosh mutaxassislarga yangi lavozimga ko‘nikish va to‘liq fidokorona ishlash uchun yetarli hisoblanadi. Malakaviy darajasi, ijodiy professional salohiyati va ishlab chiqarish tajribasi ortishi bilan rahbar yoki mutaxassis xizmat pillapoyasidan yuqorilab ko‘tarila boshlaydi. Har bir yangi lavozimni xodim malakasini oshirganidan keyin ishonchli ravishda egallayveradi.

Xizmat lavozimlarining yuqori pog‘onasi maksimal professional salohiyatga erishgan, katta tajriba va keng dunyoqarash, kasbiy bilim va yuksak mahoratga ega bo‘lgan davrida egallanadi.

Psixologik jihatdan bu model birinchi (yuqori) rahbarlar uchun nihoyatda noqulay – ular “bosh rol”dan ketishni istaymaydilar.

Yuqori lavozimni egallagach, keyin jo‘shqinligi kamroq, favqulodda vaziyatlarda murakkab qarorlar qabul qilish, katta jamoani boshqarishni talab qilmaydigan ishlarni bajarishga qaratilgan, xizmat zinapoyasidan asta pastga tushish boshlanadi. Biroq ushbu toifadagi amaldagi rahbarning maslahatchi sifatida hissasi korxonaga uchun nihoyatda muhim hisoblanadi.

Xodimning lavozimda o‘shining “zinapoya” modeli iqtisodiyotning innovatsion rivojlanish bosqichida ayniqsa samara beruvchi uslub hisoblanadi

Lavozimda o‘shining “ilon” modeli xodimning bir lavozimdan gorizontal tarzda boshqa lavozimga o‘tkazilishi va xodim lavozimlarning har birini qisqa muddat (1-2 yil) egallashini nazarda tutadi. Masalan, usta menejerlar maktabida o‘qib qaytgach, ketma-ketiga dispetcher, texnolog, iqtisodchi bo‘lib ishlaydi, keyin sex boshlig‘i lavozimiga tayinlanadi. Bu o‘rta

bo'g'in rahbariga yuqori turuvchi lavozimda kerak bo'ladigan aniq boshqaruv funksiyalarini chuqur o'rganish imkonini beradi.

O'rta bo'g'in rahbari korxonada direktori bo'lishdan oldin, 6–9 yil direktorning kadrlar bo'yicha, tijorat va iqtisodiyot bo'yicha o'rinbosari lavozimida ishlashi va faoliyatning muhim jihatlarini har tomonlama o'rganishi unga ma'lum darajada boy tajribaga ega bo'lish imkonini beradi va u rahbarlikning yuqoriroq mavqeini egallash uchun katta tajriba orttirishga erishadai

### **Amaliyotdan misollar:**

Birlashmaning bosh direktori bo'lishdan oldin 1-2 yil mobaynida

- III daraja ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosar
- kadrlar xizmati bo'yicha o'rinbosar;
- iqtisodiy ishlar bo'yicha o'rinbosar.

Yoki, korxonada direktori bo'lishga qadar 2-3 yil:

- II daraja ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosar;
- ta'minot bo'yicha o'rinbosar
- kadrlar bo'yicha o'rinbosar

Bo'linma boshlig'i bo'lishiga qadar 1-2 yil:

- I daraja bosh dispetcher;
- Bosh texnolog;
- Bosh iqtisodchi.

Ushbu modelning asosiy afzalligi mutaxassisni qiziqtiruvchi va o'ziga chorlovchi boshqaruv funksiyalarini bilish ehtiyojini qondirish imkoniyatida ko'rinadi. Bu boshqaruv apparatida kadrlarning muntazam almashinuvi, tayinlash va joyini muntazam o'zgartirib turishning aniq tizimi mavjudligi va jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitni moyillik va har tomonlama chuqur tahlil asosida o'rganishni ko'zda tutadi.

Lavozimda o'sishning "ilon" modeli Yaponiyada barcha firma va kompaniyalarda eng ko'p tarqalgan.

Mashhur “Z nazariyasi” kitobining muallifi U.Ouchi Yaponiyada kadrlar joylashtirilishi haqida shunday ta’kidlaydi: “Ehtimol, eng muhim fakt – bu har bir xodim lavozimi o‘shisi davomida o‘z firmasining bir bo‘linmasidan boshqasiga, hatto turli geografik joylashuvdagi bo‘linmalarga o‘tishini oldindan bilib, unga ishonib va iqror bo‘lib, o‘z mehnat faoliyatini yuritib boradi. Bundan tashqari, ko‘plab yapon firmalarida butun mehnat faoliyati davomida rotatsiyalar barcha xodimlarga tegishli bo‘ladi. Chizmalar loyihalashtirilishidagi muhandis-elektrik ishlab chiqarishga yoki yig‘uv sexiga yuborilishi, texniklarni har yili olingan innovatsion talablarga muvofiq dastgoh yoki boshqa bo‘linmalarga, rahbarlar – biznesning barcha tarmoqlari bo‘yicha o‘tkazilishi mumkin. Kishilar uzoq vaqt bir mutaxassislikda ishlasalar-da, ularda firma emas, balki faqat Shu mutaxassislikning kelajagi bilan bog‘liq barcha tor maqsadlarni shakllantirish tendensiyalari yuzaga keladi”.

Lavozim o‘shishining “ilon” modelining salbiy tomonlari ham mavjud: melanxolik yoki flegmatik temperamentiga ega xodimlar jamoa yoki lavozim o‘zgarishiga ko‘pincha moyil bo‘lishmaydi. Shu jihatdan jamoaning ushbu vakillari bu modelni og‘ir qabul qiladilar va jamoada har xil ijtimoiy qarama-qarshiliklar paydo bo‘lishiga olib kelishidan xoli bo‘lmaydi.

Lavozimda o‘shishning “chorraha” modeli muayyan belgilangan yoki o‘zgaruvchan mehnat muddati yakunlanganidan keyin rahbar yoki mutaxassisning attestatsiyadan o‘tishini, uning natijalariga ko‘ra esa, lavozim o‘zgarishi, pasaytirilishi yoki o‘shisi to‘g‘risida qaror qabul qilinishini ko‘zda tutadi.

1. Korxonada direktori – jamoa tomonidan saylanishi yoki yuqori boshqaruv bo‘g‘ini tomonidan tayinlash yo‘li bilan belgilanadi.

2. Sex boshlig‘i – faqat direktor (yoki boshqaruvchi) tomonidan tayinlanadi.

3. Uchastka boshlig‘i – faqat direktor tomonidan tayinlanishi yo lavozimi pasaytirilishi ko‘zda tutilgan.

Ushbu lavozim egalari muayyan muddat, masalan, sex boshlig‘i lavozimida 5 yil ishlagach, u menejerlar maktabida



kerakli izlanishlar to'liq majmui bilan qayta tayyorgarlikdan o'tadi. Agar kasbiy bilimlari va mahorati, sog'lig'i va ishga layoqatliligi yuqori bo'lsa, jamoadagi o'zaro munosabati mojarosiz bo'lsa, saylash yoki tayinlash yo'li bilan yuqoriroq lavozimni egallash tavsiya etiladi.

Agar kasbiy salohiyat o'rtacha bo'lib, lekin egallab turgan lavozim uchun yetarli kasbiy bilimlarga ega bo'lsa, u boshqa ishga o'tkaziladi. Masalan, boshqa sex boshlig'i lavozimiga. Xalq maqolida aytilgandek, "Yangi supurgi yangicha supuradi".

Agar rahbarning reytingi past, kasbiy tayyorgarligi egallab turgan lavozimiga muvofiq bo'lmay, jamoada mojarolar yuzaga kelsa, uning lavozimini pasaytirish yoki korxonada tartibini qo'pol tarzda buzganlik uchun, hatto ishdan haydash masalasi ham ko'rilishi mumkin.

### **5.5. Korxonada tarkibiy bo'linmalari nizomlarini ishlab chiqish tartibi**

Ishlab chiqarish jarayoni va aholiga xizmat ko'rsatish sohasidagi yirik va o'rta korxonalarda boshqaruv vazifalari mustaqil, ba'zan hududiy jihatdan alohida bo'lgan va xo'jalik hamda ma'muriy mustaqillikka ega bo'linmalar (yoki filiallar) tomonidan bajariladi. Bu bo'linmalarning boshqaruv tizimini samarali muvofiqlashtirish maqsadida ularning faoliyati korxonada direktori tasdiqlagan bo'linmalar to'g'risidagi nizom bilan tartibga solinishi lozim.

Tuzilmaviy bo'linma to'g'risidagi nizomda bo'linmaning korxonadagi o'rnini va ahamiyatini, uning tarkibiy tuzilmasi, boshqaruvning asosiy funksiyasi va vazifalari, bo'linma xodimlari huquqlari, javobgarligi va ularni rag'batlantirish shakllarini tartibga soluvchi asosiy me'yorlar aks ettiriladi.

Bo'linma to'g'risidagi nizom korxonada rahbari tomonidan sana ko'rsatilgan holda tasdiqlanadi va muhr qo'yiladi. Bo'linma va filiallar nizomlarida quyidagi tashkiliy, huquqiy va moliyaviy talablar o'rin egallagashi lozim:

- tuzilmaviy bo‘linmalar o‘rtasida boshqaruv funksiyalarining rasman muvofiqlashgan taqsimlanishini belgilanganligi;
- bo‘linma zimmasiga birlashtirilgan asosiy boshqaruv vazifalar; funktsiya va vazifalar bajarilishi talablari; mehnatni tashkillashtirish, uning davomiyligi va kalendar muddatning aniq belgilanganligi;
- har bir boshqaruv vazifasi kompleks bo‘yicha tuzilmaviy bo‘linmalar o‘rtasida funksional o‘zaro aloqaning o‘rnatilganligi;
- bo‘linmada ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishning miqdoriy ko‘rsatkichlarini kiritish evaziga boshqaruv funksiyalarining o‘z vaqtidaligi va ishonchliligini oshirganligi;
- qarorlar qabul qilish va korxonada hisobidan ajratilgan resurslardan samarali foydalanish talablari va Shu borada bo‘linmaning huquqlari belgilanganligi;
- boshqaruv funksiyalarini o‘z vaqtida va sifatli bajarish maqsadida bo‘linma xodimlarining jamoaviy va individual javobgarligi belgilanganligi;
- ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyati natijalariga ko‘ra xodimlarni moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirishni amalga oshirish talablarining belgilanganligi.

Tuzilmaviy bo‘linma to‘g‘risidagi nizom besh bo‘limdan iborat bo‘lishi kerak: umumiy bo‘lim, funksiyalar va vazifalar, huquqlar, javobgarlik, rag‘batlantirish.

Funksiyalarga bo‘linma tuzilmasiga birlashtirilgan vazifalar majmui kiradi (funksiyalar ro‘yxati, o‘zaro aloqa, ularni davriy bajarish funksiyalari).

Huquqlarga tuzilmaviy bo‘linmalarga birlashtirilgan boshqaruv funksiyalarini bajarish (masalan, vazifalarni bajarish uchun tuzilmaviy bo‘linmalardan kerakli axborot taqdim etishni talab etish; kutubxona, laboratoriyalar xizmatlaridan foydalanish; bo‘ysunuvchi xodimlar uchun lavozim yo‘riqnomalarini ishlab chiqarish va sh.k.) uchun turli resurslar (mehnat, axborot, texnika, material, moliya, energetika)dan foydalanish imkoniyatini taqdim etish kiradi.

Javobgarlikka korxonaning mulkchilik shakli va turidan qat’iy nazar, tuzilmaviy bo‘linmaning barcha xodimlari iqtisodiy

rivojlanishning yillik (chorak, oylik, haftalik, kunlik) rejasida shakllantirilgan, korxonaning o'z maqsad va vazifalarining bajarilishi uchun differensial javobgarlik (individual yoki jamoaviy)ka ega bo'lganligini belgilaydi.

Korxonara rahbari va xodimlar quyidagi huquqbuzarliklar yuzasidan javobgarlikka tortilishi mumkin:

- boshqa tuzilmaviy bo'linmalar va yuqori turuvchi tashkilotlarga hal etilayotgan vazifalar bo'yicha asosiy axborotni o'z vaqtida va sifatli yetkazmasligi uchun;

- boshqaruvning barcha funksiyalari bo'yicha reja va hisobotlarning asossiz va sifatsiz ishlab chiqilishi va iqtisodiy rivojlanish rejasi vazifalarining tuzilmaviy bo'linmalari tomonidan bajarilmasligi;

- xodimlarga munosib mehnat sharoitlarini yaratmaslik, mehnat muhofazasi, xavfsizlik texnikasi, yong'in xavfsizligi qoidalarining buzilish hollarida;

- mehnat resurslaridan, moddiy-texnik baza imkonlaridan samarasiz va maqsadsiz foydalanish, energetik va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanmaslik;

- bo'linmaga belgilangan shtat birligi, byudjet yoki daromad manbalaridan tejamkorlik talablarini inkor etib, moliyaviy intizomni buzish, jamoaviy shartnoma shartlari va ish haqini to'lash nizomining buzilishi.

Bo'limda xodimlarni rag'batlantirish talablari 3 ta asosiy qismdan iborat:

1. Bo'limning boshqaruv vazifalarini o'z vaqtida va sifatli bajarish uchun xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning aniq shakllari ko'rsatiladi:

- jamoa oldida minnatdorchilik bildirish;
- pul mukofoti berish;
- qimmatbaho sovg'a bilan taqdirlash;
- korxonara yoki yuqori tashkilotning faxriy yorlig'ini topshirish;

- faxriy xodimlar peshtaxtasiga kiritish.

2. Korxonaning umumiy ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyati natijasi bo'yicha asosiy ijtimoiy va iqtisodiy

ko'rsatkichlaridan kelib chiqqan tarzda tuzilmaviy bo'linma faoliyati ko'rsatkichlari belgilanadi.

Bo'linmada mehnatni tashkil etish va faoliyat natijasi samaradorligini baholash ijtimoiy, iqtisodiy va tashkiliy ko'rsatkichlar yakuniga qarab amalga oshiriladi. Ularga quyidagilar kiradi: qarorlar ishonchliligi, hujjatlarni rasmiylashtirish sifati, qabul qilinuvchi qarorlarning o'z vaqtidaligi, personal yuklanishi bir tekisdaligi va mehnat intizomi darajasi.

3. Funktsional bo'linmaga biriktiriladigan ko'rsatkichlar ro'yxati ko'rsatiladi. Masalan, korxonada rahbari uchun – pul mablag'larining tushum miqdori, korxonadagi foyda miqdori, rentabellik darajasi va sifat talablari; reja bo'limi uchun – tovar mahsuloti hajmi o'sishi, mehnat unumdorligi o'sishi, foyda miqdori o'sishi, xodimlarning o'rtacha ish haqi fondi o'sish sur'atlari.

### **5.6. Korxonada xodimlar soni hamda ish vaqtini maqsadli rejalashtirish talablari**

Korxonada xodimlar mehnatini to'g'ri tashkil etish uchun maqsadlarni puxta o'ylab joyiga qo'yish, ularga erishishning aniq mezonlarini ishlab chiqish va xodimning muayyan individual ish rejalarini tuzish muhim ahamiyat kasb etadi.

Maqsad – inson mehnat faoliyati natijasining ideal, xayoliy shaklda gavdalanishidir. Maqsad xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi mehnat faoliyatini yo'naltiruvchi va uni tartibga soluvchi hamda korxonada mehnat unumdorligi darajasini oshirib boruvchi asosiy vosita hisoblanadi.

Korxonada shtat jadvaliga kiritilgan barcha lavozimlar ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan turli malakali xodimlar sonini anglatadi. Bu ko'rsatkich korxonaning ishchi kuchiga umumiy ehtiyojini ko'rsatadi. Ish kuchiga amaldagi ehtiyoj qaysi malakadagi qancha ishchini korxonaning o'zidan yoki tashqi mehnat bozoridan ishga jalb etishni ifoda etadi. Ish kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlarini 10-jadvalda kuzatish mumkin:

## Xodimlarga ehtiyojni bosqichma-bosqich hisob-kitob qilish

10-jadval

<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>Soni</b>
Rejalashtirishga kirishilgan vaqtdagi shtat jadvali: - rejalashtirishga kirishilgan vaqtdagi band shtat lavozimlari (mavjud xodimlar) - yangi jalb etilganlar (ishga qabul qilinganlar, o'qishdan so'ng, armiya xizmatidan so'ng va hokazolar sababli ishga olinganlar);	
= darhol qoplanishi kerak bo'lgan ehtiyoj yoki ortiqcha ishchi kuchi	
+ pensiyaga chiqishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari; + armiyaga chaqirilishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari; + ish kuchi qo'nimsizligi munosabati bilan almashtirish zarurati (statistika nuqtayi nazaridan + mavjud ishdan bo'shatishlar)	
= Almashtirishga ehtiyoj	
+ yangi kadrlarga ehtiyoj (tashkil etilayotgan yangi shtat lavozimlari); - kadrlarga ehtiyojning kamayishi (bekor qilinayotgan shtat lavozimlari);	
= kadrlarga amaldagi ehtiyoj yoki ularning ortiqchaligi	
Balans tuzilgan sana	

Bu o'rinda personal muayyan malakalari va kasblari (masalan, chilangirlar, iqtisodchilar va hokazolar) bo'yicha ehtiyojni hisob-kitob qilishda bu ishni ana Shu har bir toifa bo'yicha amalga oshirish zarur bo'ladi.

Personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirishda quydagilar hisobga olinishi lozim:

- talab etilayotgan miqdor, jalb etish muddatlari;

- taklifdagi alohida muammolar va ularni bartaraf etish vositalari;

- jalb etish dasturi.

Personalni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

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

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

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

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

Mazkur turdagi rejalashtirishda personalni qisqartirish masalasini ham hal etish talab qilinadi. Eng avvalo, kim, qaerdan va qachon qisqartirilishi belgilab olinishi kerak. Ayni paytda qisqartirilgan xodimga yangi ish topishda ko‘maklashish chora-

tadbirlari ko‘rilishi lozim. Bu ishda qisqartirilgan xodimlarga amaldagi qonunchilik va me‘yoriy hujjatlarga asosan tegishli to‘lovlarni amalga oshirish, qisqartirishni kasaba uyushmalari, boshqa tashkilotlar bilan kelishish ham talab etiladi.

Personalni o‘qitishni rejalashtirishda:

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

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

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

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

Aksincha, personal soni ortiqcha bo'lsa, buni ish vaqtidan ortiqcha ishlashni bekor qilish, to'la ish kunidan to'la bo'lmagan ish kuniga o'tish, ish haqi olmasdan ta'tilga ruxsat berish va shu kabilar orqali bartaraf etiladi.

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

$$S_{\Lambda} = M:F$$

bunda:  $S_{\Lambda}$  - ishchilarning loyiha soni;

$M$  – ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

$F$  – bir ishchining yillik ish vaqti fondi.

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

Texnologik innovatsiyalar yangi buyumlarni ishlab chiqarish mehnat sarflarining ortishi, demak qo'shimcha ishchilarga ehtiyoj bilan bog'liqdir. Bunday ishchilar korxonaga uchun doimiy talab etilmaydi. Lekin korxonaga yangi ish o'rinlari yaratarkan qo'shimcha ishchi kuchini doimiy shtatga qo'shadi. Bu bilan ishchilarning muayyan zaxirasi tashkil etiladi. Ana shu miqdor quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_q = M_{\Lambda} \cdot \Lambda / F_n \cdot K_a$$

bunda:

$S_q$  – qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

$M_{\Lambda}$  - tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun talab etiladigan o'rtacha loyihaviy mehnat sarfi;

$\Lambda$  - mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

$F_n$  – bir ishchi ish vaqti nominal fondi;

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



## **5.7. Korxonada xodimlarning mehnatini baholash uslublari**

Xodimlarning mehnatini baholash milliy iqtisodiyotimizning innovatsion bosqichiga o'tish davrida alohida ahamiyatga ega. Xodimlarni baholash jarayoni korxonada jamoasi orasida muntazam ravishda amalga oshirilishi hamda ushbu jarayonni hozirgi zamon kompyuter texnologiyalari asosida olib borish zarur. Xodimlarning mehnatini baholash, avvalo, xodimning professional salohiyatini oshirishga undovchi jarayon hisoblanadi. Ayniqsa, yangi ishchining korxonadagi mavjud bo'sh ish o'ringa olish yoki xodim egallab turgan lavozimga malakaviy talab jihatidan muvofiqligini aniqlash uch usulda bajariladi:

1. Xodimning professional va intellektual salohiyatini baholash. Bo'sh ish o'rnini egallashda xodimning professional va intellektual salohiyatini, ya'ni kasbiy bilim darajasi va kasbiy mahorati, ishlab chiqarish va xizmat borasidagi tajribasi, insoniy xususiyatlari, shaxsiy ruhiyati, dunyoqarashi, sog'lig'ining mustahkamligi, mehnatga layoqatliligi, umumiy madaniyat darajasini belgilash muhim.

2. Korxonadagi ishlab chiqarish jarayoniga xodimning individual hissani baholash. Muayyan xodim mehnatining ish miqdori va mehnat sifati, ishlab chiqarish va xizmat sohalaridagi murakkablik darajasi, mehnatining unum va samaradorligi ko'rsatkichlari hamda uning egallab turgan lavozimiga muvofiqligini maxsus uslublar yordamida belgilashga yordam beradi.

3. Kadrlarni attestatsiya qilish jarayoni talablari. Bu jarayon xodimning mehnat natijalariga o'ziga xos majmuaviy baho berish uslubi hisoblanib, xodimning professional va intellektual salohiyati hamda mehnatining yakuniy natijadagi alohida hissasini hisobga olgan holda baho beriladi.

## Attestatsiya jarayonini baholash uslublari

11-jadval

Uslub nomi	Uslubning qisqacha tavsifi	Natija
1. Manbashunoslik (bibliografik)	Kadrlar ma'lumoti, kadrlarni hisobga olish varag'i, shaxsiy arizalar, avtobiografiya, ma'lumot haqidagi hujjatlar, tavsifnomalar tahlili	Oilasi, ma'lumoti, lavozim o'sishi, fe'l-atvor xususiyatlari haqidagi mantiqiy xulosalar
2. Intervyu olish yoki suhbatlashish	Inson haqida qo'shimcha ma'lumotlar olish uchun avvaldan tuzilgan yoki erkin shaklda "savol-javob" orqali xodim bilan suhbat o'tkazish	Savolnomaga kiritilgan javoblarga ko'ra tahlil qilish
3. O'zini baholovchi anketa to'ldirish	Shaxsiy xususiyatlarni shaxsan baholash va ularni keyin tahlil qilish uchun maxsus anketa yordamida so'rov o'tkazish	Bo'sh ish o'rniga da'vogar anketasini tayyorlash
4. Ijtimoiy so'rovnoma	Turli toifalardagi, baholanayotgan inson (rahbar, hamkasb, qo'l ostidagi xodim)ni yaxshi biluvchi xodimlar o'rtasida anketa so'rovi va shaxsiy xususiyatlar diagrammasini tuzish	Insonni ijtimoiy baholash anketasi bo'yicha uning xususiyatlari diagrammasi
5. Tashqi kuzatuv	Lahzali kuzatuvlar va ish kunini fotosuratga olish uslubi bilan baholanayotgan xodimni norasmiy (dam olishda, maishiy hayotda) va ish jarayonida kuzatish	Kuzatuv to'g'risida hisobot

11-jadvalning davomi

<p>6. Test yordamida so‘rov o‘tkazish</p>	<p>Kasbiy bilim va mahorat, ruhlanish qobiliyati, shaxs psixologiyasini maxsus testlar yordamida aniqlash va maxsus “kalitlar” uslubida ularni tahlil qilish</p>	<p>Xodimning psixologik portretini shakllantirish</p>
<p>7. Ekspert baholari</p>	<p>Korxonaning ekspertlar guruhlarini shakllantirish, ish joyi sifat talablari majmui yordamida ideal yoki real ish joyiga ekspert bahosini berish</p>	<p>Ish o‘rni modeli</p>
<p>8. Favqulodda hodisa</p>	<p>Favqulodda vaziyatni sun’iy yaratish va xodimning o‘sha jaryondagi harakatlarini kuzatish (mojaro, murakkab qaror qabul qilish, kulfatda o‘zini tutishi, xatto, ayollarga bo‘ladigan munosabat)</p>	<p>Hodisa ro‘y berganda xodimning xatti-harakati haqida hisobot</p>
<p>9. Amaliy ishchanlikni aniqlovchi o‘yinlar o‘tkazish</p>	<p>Tashkiliy, amaliy va texnik o‘yinlar o‘tkazish, ma’lum bilimlar va mahoratni tahlil qilish, o‘yinlarning rollarini mavqei bo‘yicha taqsimlash chiqish (“g‘oyalar generatori”, “tashkilotchi”, “ekspert”, “ish yurituvchi”, “kuzatuvchi” va sh.k.)</p>	<p>O‘yinni tashkillashtirish to‘g‘risida hisobot berish. O‘yinlilar va ularning ijro etgan rollarini baholash</p>

11-jadvalning davomi

<p>10. Qo'yilgan baholarni qo'shimcha talablarga muvofiq darajalash</p>	<p>Baholanayotgan xodimlarni o'zaro boshqa uslublar bilan qiyoslash va tanlangan mezonlar bo'yicha darajalarning kamayishi yoki ko'payishi ko'rinishida joylashtirish (guruhdagi o'rni)</p>	<p>Xodimlar (nomzodlar)ning darajalangan ro'yxati</p>
<p>11. Imtihon (sinov, biznes-reja himoyasi)</p>	<p>Kasbiy bilimlar va mahorat borasida baholanuvchini muayyan fan (muammolar doirasi) bo'yicha oldindan tayyorligini nazorat qilish va imtihon komissiyasi oldida so'zga chiqish</p>	<p>Biznes-reja baholari keltirilgan imtihon varag'i</p>
<p>12. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish</p>	<p>Boshqa uslublardan foydalanuvchi xodimlarni baholash majmuyiy uslubi (intervyu, anketalash, test olish, attestatsiya komissiyasi tomonidan nomzodning bo'sh ish o'rniga muvofiqligini aniqlash uchun ekspert baholari)</p>	<p>"Attestatsiyadan o'tuvchilarning" anketasi, ekspert komissiyasi bayonnomasi, direktor buyrug'i</p>

Yuqorida qayd etilgan uslublar bo'yicha xodimlarni baholash jarayoni yakunida quyidagi hujjatlar shakllantiriladi:

- shaxsning ijtimoiy-psixologik portreti;
- ishga layoqatlilik to'g'risida tibbiy xulosa;
- amaliy va ma'naviy xususiyatlar;
- zararli odat va mayllar tahlili;
- ishlab chiqarish malakaviy darajasini baholash;
- attestatsiya komissiyasi xulosasi.

## **Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari:**

1. Korxonaning chiziqli tuzilmasi nima?
2. Xodimlarning funksional tuzilmasi nimalarni qamrab oladi?
3. Matritsali tuzilma qanday tuzilma?
4. Korxonani shtat tuzilmasi maqsadi va asosiy ijtimoiy-iqtisodiy vazifasi nimalardan iborat?
5. Korxonaning funksional boshqaruv tuzilmasi nimalardan iborat?
6. Nima uchun muntazam ravishda xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazib turish kerak?
7. Navbatdan tashqari attestatsiyadan o‘tkazish qaysi sabablarga ko‘ra tashkil qilinadi?
8. Xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazishning huquqiy asoslari nimalardan iborat?
9. Qaysi vaziyatlarda korxonada xodimlar o‘rtasida so‘rovnoma o‘tkazish mumkin?
10. Korxonada xodimlar sonini belgilash jarayoni qachon o‘tkaziladi?

## **VI BOB. KADRLAR SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH**

### **6.1. Kadrlar siyosati ijrosidagi mavjud muammolar**

Kadrlar siyosati kadrlar bilan bogʻliq rahbariyat xatti-harakatlarining meʼyorlari oʻzgarib turadi. Korxonaning strategik maqsadlari oʻzgaruvchan ichki tuzilish shartlari va tashqi muhit talablari inobatga olingan holda oʻzgarishi mumkin. Korxonaning ilgari ishlab chiqilgan kadrlar siyosatini amalga oshirish imkoniyati oʻzgarib borishi natijasidagi ichki va tashqi omillarga quyidagilar kiradi:

boshqarishning iqtisodiy va huquqiy shartlarini oʻzgartirish;  
hududiy yoki tarmoq mehnat bozoridagi vaziyatni oʻzgartirish;

korxonaning moliyaviy, boshqaruv va texnik siyosatini oʻzgartirish;

yangi rahbar tayinlanganligi;

kadrlar malakasini oshirishga sarflangan mablagʻlarni qaytarishda qiyinchiliklar.

Taʼkidlash joizki, yuqorida aytib oʻtilgan omillar vaqti-vaqti bilan barcha mamlakatlarda oʻzgarib turadi. Shuning uchun kadrlar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishning asosiy muammolaridan biri ichki va tashqi muhitning oʻzgaruvchan omillarini hisobga olishdan iborat.

#### **1. Amaliy mashgʻulot**

Kitoblar, jurnallar va isteʼmol tovarlari ishlab chiqaradigan “Sharq” poligrafiya korxonasi boy tarixga ega va bozor sharoitida rivojlanib, doimo davlat buyurtmalariga ega boʻlib, uskunalar parkini oʻz vaqtida yangilash va xodimlar uchun yuqori ish haqini saqlab turish imkonini berdi. Iqtisodiy tanazzul paytida ham

tashkilot hech qanday yo‘qotishlarsiz bu vaziyatdan chiqdi, o‘sha paytidagi mahsulotlarning yuqori sifatga ega bo‘lganligi va yaxshi imidj bunga sabab bo‘ldi va tijorat tuzilmalaridan ko‘plab yangi mijozlarni jalb qildi. Lekin yillar o‘tdi. Kichik printerlar soni ortdi, bu nafaqat eng yangi texnologiyalar yordamida buyurtmalarni bajarish samaradorligini ta‘minlabgina qolmay, balki mijozlarga keng doiradagi xizmatlarni taqdim etdi. Asosiy kasblardagi ishchilarning ish haqi asta-sekin “Sharq” da taqdim etilgan mukofot darajasidan ustun keldi. Uning printerlari va ularning ortida boshqa ishchilar iste’foga chiqishdi.

“Sharq” boshqaruv jamoasi taxminan bir xil yoshdagi yaxshi poligrafiya mutaxassislari sobiq direktori tomonidan o‘qitilib tayyorlangan, ammo sobiq maktabning iqtisodiy va ijtimoiy ustunliklari boshqacha edi. Lekin vaqt o‘tib, ular bozor talablariga o‘z vaqtida javob bera olmay qolishdi.

Rahbar o‘zgargan edi. Yangi rahbar korxonaga ichki muammolarni yaxshi biladi, u mehnat faoliyatini mutaxassislikdan boshlab, korxonaga rahbarlikigacha yetib kelgan edi. Yangi boshqaruv jamoasi tez shakllanishi boshlandi, uchrashuvlardagi muhokamalar davomida korxonaga va uning jamoasining kelajakdagi umumiy tuzulishi ishlab chiqildi.

Kompaniyaning missiyasi quyidagicha ifodalangan: " Yuqori sifatli mahsulotlar o‘rtacha narxlarda qisqa vaqt ichida. Biz bilan xursand bo‘lasiz. "Asosiy maqsadlar e‘lon qilindi: yangi texnologiyalarni joriy qilish va shu asosda sifatni yaxshilash va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish; mijozlar ehtiyojlariga moslashuvchan javob berish, faol marketing siyosati asosida ularning bazasini kengaytirish va korxonaning ijobiy umumiy obro‘si va hokazolar. Strategik qarash asosida kadrlar siyosati qayta ko‘rib chiqildi. Xodimlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, xodimlarning o‘rtacha yoshi 42 yoshda edi.

Yoshi pensiyaga yetib qolgan bo‘lsada lekin ishlashda davom etayotgan asosiy kasb egalari haqida gapirmasa ham bo‘ladi. Biroq aynan ular uzining yarim asrlik yubileyini nishonlayotgan korxonaning ajoyib qadriyatlarini davom ettiruvchilar edi.

Xodimlarning o'rtacha yoshini pasaytirish strategiyasi, xodimlarni kasbiy rivojlantirish va uning bilimlarini boshqarish strategiyalari, jumladan, quyidagilarni o'z ichiga oladi:

ishlab chiqarish korxonalari bilan ishchilar va yosh mutaxassislarni tayyorlash uchun ta'lim muassasalari bilan shartnoma tuzish va shu asosda ishlab chiqarish amaliyoti talabalarini majburiy o'tish;

kasbiy rivojlantirish:

individual moslashtirish dasturlarini joriy etish;

jamoada madaniyat darajasini rivojlantirish uchun qoidalar;

xodimlarga ishdan bo'shatish tartibi;

yosh mutaxassislar uchun kasbiy-rasmiy reklama va shaxsiy rivojlanish sxemalari;

xodimlarning toifalari bo'yicha ichki ta'lim dasturlari;

yoshlarni rag'batlantirish uchun jozibador kompensatsiya tizimlari;

budjet va kadrlar tayyorlashni rivojlantirish; yoshlar sporti va madaniy tadbirlar dasturlari;

xodimlarga ishini, tizimli bo'linmalarning ishchi jamoalarida ishtiyoq, axloqiy va psixologik muhitni kuzatish uchun tizimlar yaratish va h.k. Tashkilotning dinamik rivojlanishi kadrlar siyosatini o'zgartirishni talab qiladi. Ular asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning pasayishi, xodimlarning tekshiruvi, jamoada salbiy jarayonlar (motivatsiya, sodiqlik, ish faoliyati va h.k.) kamayishi oqibati bo'lishi mumkin. Natijada, tashkilot boshlig'i amaldagi kadrlar siyosati tashkilot maqsadlariga erishishga yordam bermasligiga ishonch hosil qiladi.

Kadrlar siyosatini o'zgartirish jarayonini boshlashda rahbariyat islohotlar yo'lga olib kelishi mumkin bo'lgan xavflarni hisobga olish kerak. Kadrlar siyosatini o'zgartirish bilan birga, kadrlar siyosatini tartibga solish uslubini tanlash va xodimlarning rejalashtirilgan o'zgarishlarga munosabati bilan bog'liq ikkita asosiy xavf mavjud.

Ushbu vaziyatdan kelib chiqib amaliyotdagi uchta misol

Rahim Rajabov besh yildan beri intellektual mahsulot ishlab chiqaradigan tarkibiy bo'linmasini muvaffaqiyatli boshqarib



kelmoqda. U o'zining kadrlar siyosatida doimiy kasbiy rivojlanishga intilgan yuqori malakali mutaxassislarni diqqat bilan tanlab olishga qaratgan. Uning uchun xodimning yoshi, jinsi yoki ko'rinishi muhim emasdi. U uchun xodimning ish natijasi o'ta muhim hisoblanardi. Shunga o'xshash boshqa birliklardan farqli o'laroq, u yildan yilga o'zining jamoasi natijalarining barqaror rivojlanishiga erishdi. U rasmiy intizomning g'ayratli tarafdori emas edi va kimdir ishdan vaqtlitroq ketmoqchi bo'lsa hech qachon qarshilik qilmas edi. U keyinchalik o'sha xodim yo'qotilgan vaqtning o'rniga ishlab berishini bilar edi. jamoada ruhiy holatni yaqindan kuzatib bordi, bo'limning sog'lom psixologik muhitini qo'llab-quvvatladi, Rahim Rajabov rahbariyatning xodimlarni rag'batlantirishlari, ularning rag'batlantirilishi, kelgusida o'qitish uchun shart-sharoitlar yaratish masalalarini o'z vaqtida so'radi. Korxonaning yangi rahbari qilib Akmal Qodirov tayinlanganda, u avvalgi ish joylarida katta mehnat yutuqlariga erishmagan bo'lsada, biznes sohasi egalarining diqqat-e'tiborini o'zining oratorlik qobiliyatlari bilan jalb qilib, ularning ishonchini qozongan edi. O'rta bo'g'in rahbarlari uning oldiga bir qator muhim vazifalarni taklif qilishdi. Ulardan ba'zilari juda murakkab va ajoyib va chuqur o'ylangan yechimlarni talab qilardi.

Afsuski, Akmal Qodirov o'rta bo'g'in rahbarlarining takliflarini rad qilib, o'zining bilganini o'ylamasdan amalga oshirdi. Yangi rahbar korxonadagi o'zgarishlarni atrofdagilarning yordami bilan aniq natijalarga erishishdan ko'ra, uni o'zi hal qilganligini namoyish qilish muhimroq ko'rardi. Tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga nisbatan uning takabburona munosabati jamoaga tezda namoyon bo'ldi. Bu, hech bo'lmaganda, tizim bo'limining har bir boshlig'i bilan fikr almashuviga ham bormaslikka harakat qilmaganligi va rivojlanish strategiyasidagi muammolar, fikrlarni batafsil o'rganishga urinmaganligi aslida ayon bo'ldi. Uchra-shuvlarda u nafaqat mutaxassislarni diqqat bilan tinglash, balki xodimlarning barcha harakatlarida faqat e'tiroz bildirishdan nari ketmadi. Uning "islohotchi" qarashlari hatto mavjud kadrlar siyosatiga ham salbiy ta'sir qildi. Rahbarlar fikri bilan qiziqmasdan, Akmal Qodirov umuman ishga noloyiq lekin,

laganbardor odamlarni ishga oldi, ular oldiga kadrlar siyosatini inkor qiladigan noaniq, ko‘pincha tuzilma boshliqlarining zudlik bilan bajariladigan topshiriqlarini hal qilishga qaratilgan vazifalarni qo‘ydi. Zamonaviy kadrlar texnologiyasiga ega bo‘lmagan Akmal Qodirov, amaliyotda sinalgan mutaxassislar hissasini obyektiv va har tomonlama baholash o‘rniga, ularni moliyaviy jihatdan qo‘llab-quvvat–lamasdan, korxonada faoliyatidagi noto‘g‘ri ishlarda ayblab, o‘zining shaxsiy javobgarligidagi xatolarini tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari bo‘yniga qo‘ydi.

Biroq, g‘aroyib tarzda, korxonaning obro‘yi va noyob mutaxassislari raqobatlashadigan boshqa kompaniyalarga keta boshlaganini sezmaganlar; ijodiy muhit yaratish o‘rniga korxonadagi qobiliyatli istiqbolga ega bo‘lgan yoshlarga tajribali murabbiylarni biriktirib qo‘yish o‘rniga ularni mutlaqo yaroqsiz mutaxassislarga topshirib qo‘ydi. Topshirilgan vazifani bajara olmasdan shoshilinch tarzda ishga qabul qilingan xodimlar ham birin – ketin besabab ishdan bo‘shatila boshlandi. Bir-ikki oydan keyin korxonada chuqur iqtisodiy, texnologik va moliyaviy inqiroz yuz berdi.

Tajribaga boy, bir necha rahbarlar bilan ishlagan usta Rahim Rajabov bunday direktorning barcha xatolarini tahlil qilib, biznes egalarining ishtiroki bilan uchrashuvlardan birida u korxonaning muvaffaqiyatsizligi avvalam bor kadrlar siyosatining malakasiz–larcha olib borilganligi ekanligini ifodalab berdi.

Shundan so‘ng jamoada va yuqori tashkilotlarda zudlik bilan vaziyatdan chiqish yo‘lini izlay boshladilar. Bu voqea Shuni ko‘rsatadiki, bugungi kunda biznesni rivojlantiradigan juda katta korxonalarining hozirgi rahbarlari va menejerlari doimo o‘z kadrlar siyosatiga bo‘lgan jiddiy e‘tiborini tushunmaydilar, korxonaning texnik va texnologik strategiyalari asosida xodimlarni boshqarishning aniq tizimini bilmay turib, rahbarlik qilmoqchi bo‘ladilar va inqiroz kelib chiqishi sabablarini tushunmay barcha aybni xodimlardan ko‘radilar.

Bizning misolimizdagi vakolatli shaxs qanaqa malakaga ega va korxonani boshqarishni nimadan boshlanishini aniq bilish naqadar muhim ekanligini tushunish qiyin emas. Agar hozirgi

zamon rahbarlari va ularning bo‘lajak menejerlarining umumiy va o‘ziga xos qobiliyatlarini to‘g‘ri aniqlashga muvaffaq bo‘lsalar edi, ular kadrlar siyosatida xatoga yo‘l qo‘yishmas edi. Akmal Qodirov korxonaga kira olmadi va uning rahbarlik faoliyati muvaffaqiyatsizligi korxonadagi kadrlar siyosatiga e‘tibor qila olmaganligida deb baholasa bo‘ladi. Rahbarning har qanday xatolik bo‘lishidan qat‘iy nazar, avvalam bor xatolarni kadrlar siyosatidagi nuqsonlardan kelib chiqib baholash kerak.

## **6.2. Kadrlar siyosatining takomillashtirib borish xususiyatlari va yo‘llari**

Mualliflarning fikriga ko‘ra, kadrlar siyosatini takomillashtirishning bir necha uslublarini ajratib ko‘rsatish mumkin. Ular bir qator omillar bilan belgilanadi: korxonaga boshlig‘ining uslubi, jamoadagi korporativ madaniyatning xususiyatlari, tarkibiy bo‘linmalar rahbarlarining vakolatlari, shu jumladan, korxonaning xodimlar xizmati va hokazolar.

Korxonaning kadrlar siyosatidagi innovatsiyalarni amalga oshirishda va inson resurslarini boshqarish tizimida kadrlar siyosatini takomillashtirib borishga jamoada sezilarli qarshiliklar vujudga kelishi tabiiy xoldir. Buning sabablari turli darajadagi rahbarlar va bo‘g‘in menejerlari hamda texnologik yo‘nalish xodimlarining bir-birlaridan bilim va tashkiliy tafakkurdagi farq bo‘lishligi sababdir. Keling, paydo bo‘lgan muammolarni hal qilishning odatiy va optimal usullarini bir boshdan boshlab ko‘rib chiqaylik.

1. Yangilikni yoqtirmaslik va yangiliklardan qo‘rquv. Odamlar yangiliklarni yoqtirishmaydi va rahbariyat tomonidan kiritiladigan yangiliklarga shubha bilan qarashadi. Ular o‘zgarishlarning boshqa lavozimga o‘tishiga, ish haqining oshishi hisobiga ish hajmining ko‘payishiga, ishni yo‘qotish xavfi yoki ish joyining holatiga olib kelishidan qo‘rqadi. Ular yangi texnologiyalar va ish uslublarini o‘rgana olmasligi mumkinligidan ham qo‘rqishadi.

2. Kasbiy va lavozim o‘shish (o‘zgarish) yo‘nalishidagi shubhalar. Xodimlar kadrlar siyosatidagi o‘zgarishlar, bir tomondan, qobiliyatlar, kasb mahoratiga ega bo‘lish, yoki bor mahoratini

yo‘qotish, umuman o‘zgarishlar ishsizlikka olib kelishi mumkinligidan qo‘rqishi, yangi ko‘nikmalar va ko‘nikmalarni o‘rganishga sabrsizligi. Natijada xodimlarning ko‘zi bilan qaraganda mavjud kadrlar siyosati takomillashuvi ularga zid va, hatto, ziyon keltirishi mumkindek tuyuladi.

3. Noqulayliklar. Kadrlar siyosatidagi o‘zgarishlar mehnat tarzini, uning murakkabligini, daromad miqdorini va hayotni qiyinlashtirishi mumkin deb hisoblaydilar

4. Ma’lum shaxslar, jumladan norasmiy munosabatlar tahdidi. Korxonaning mavjud kadrlar siyosatini takomillashtirish amaldagi tarkibiy o‘zgarishlarni ro‘yobga chiqaradi, keyinchalik ular tashkil etilgan norasmiy aloqalarni, ijtimoiy guruhlarni yo‘q qilish, mehnat jamoadagilarni butunlay boshqa rollarni ijro etishga undaydi degan noto‘g‘ri fikrlarga olib keladi (12-jadval).

12-jadval

**Kadrlar siyosatini takomillashtirish uslubining xususiyatlari**

<b>Kadrlar siyosati-ning uslubi o‘zgaradi</b>	<b>Mundarija</b>	<b>Ilova uslubi</b>
1. Buyruqbozlik uslubi	Kadrlar siyosatidagi o‘zgarishlar haqida qaror bir tomonlama ravishda chuqur tahlil qilinmasdan va boshqa rahbarlar bilan maslahatlashil-masdan qabul qilinadi.	O‘zgarishlar qattiq va aniq tarkibiy bo‘linmalar xususiyatlarini va holatini hisobga olmaganda holda, qat’iy ravishda faqatgina yakka buyruq bilan amalga oshiriladi. Kamchiliklar: O‘zgarishlarni aniq asoslash xodimlarning noto‘g‘ri qarorlariga, kadrlar siyosatini olib boruvchi rahbarlardan qarshilik ko‘rsatishga asoslanadi.

	<p>Kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining, tashqi maslahatchilarning fikrini hisobga olgan holda kadrlarni boshqarish tizimining jiddiy tahlili, auditidan so'ng yuzaga keladi, buning natijasida kadrlar siyosatidagi o'zgarishlarning asosiy yo'nalishlari bo'yicha kelishuvga erishiladi</p>	
<p>2. Jamoaviy oshkoralik uslubida</p>		<p>Korxonalar tarkibiy bo'linmalarining xususiyatlarining tahliliy xulosalarini inobatga olgan holda ongli ravishda amalga oshiriladi. Jamoa a'zolarining xulq-atvorda muhim rolni tizimli bo'linmalarining rahbarlari va xodimlar xizmatiga bo'ysundirishadi, ular bir-biriga ittifoqdoshlar va xayrixohlardir.</p> <p>Quyidagilar: yetakchilarining ortiqcha "mustaqilligi" tufayli tarkibiy bo'linmalarda kadrlar siyosatining umumiy yo'nalishidan chetga chiqish mumkin. Xodimlar xizmatining o'rnini ikkinchi darajali bo'lib holi havfi bor.</p>

<p style="text-align: center;">3. Tahliiy xulosaga asoslangan uslub</p>	<p>Ma'lum maqsadlarni aniq belgilab olish, kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar jara-yoni, bosqichma-bosqich tash-xis qo'yish, xodimlarni samarali boshqarish talablari</p>	<p>Kadrlar siyosatida innovatsion rivojlantirish jarayonini tashkil etishda korxonah rahbariyatining tashabbusi, qo'llab-quvvatlashi va nazorati bo'yicha kadrlar bo'limi tomonidan asosiy rol o'ynaydi. Ba'zan o'zgarish nazariy modelni qabul qilganidek, muammosiz ketmaydi, chunki turli omillar ta'sir qiladi: odamlarning his-tuyg'ulari, tashkiliy strategiyalardagi o'zgarishlar va tashqi muhit.</p>
<p style="text-align: center;">4. Amaliy</p>	<p>Korxonah rahbariyati kadrlar siyosatida muhim muammolarning mavjudligini aniq aniqlanmagan bo'lsada, lekin tushunib hal etishga intiladi. Ularning izlanishlari sinov va xatolardan iborat, lekin oxir-oqibat haqiqiy "tanqidiy fikrlar" yuzaga chiqishi mumkin.</p>	<p>Korxonaning deyarli barcha yetakchi menejerlari ishtirok etadilar. Birgalikda qidirish boshqaruv va korporativ madaniyatining darajasini oshiradi, jamoa qurishni rag'batlantiradi va kadrlar siyosatida yuz beradigan o'zgarishlarni umumiy tushunishni anglatadi</p>

## **Kadrlar siyosatini takomillashtirish jarayonida jamoada qarshi bo‘lgan xodimlarning fikr va harakat shakllari o‘zgaradi**

13-jadval

<b>Qabul qilishning yondashuvi</b>	<b>Qo‘llanish usuli</b>
Qalbaki qo‘llash	Ushbu g‘oyani muhokama davrida faol qo‘llab-quvvatlash, lekin amalda qo‘llanilmasligi
Jamoaviy sukut saqlash	Rejalashtirilgan o‘zgarishlarni xodimlar yoppasiga rozilik bildiradi va qabul qilishadi. Shu bilan birga, ular islohotchilarning fikrlaridan ajralib turadigan o‘z nuqtayi nazarlariga ega
Faoliyatlarni modellashtirish qarshilik tadbirini qo‘llash	Noilojli natija jarayonida bo‘ronli qarshilikka harakat qilinish
“Bu tadbir ishlaymapti” degan xulosaga borish	Ular o‘zlari islohot ishlarini o‘zlari bajarmoqchi bo‘lib xo‘ja ko‘rsin ishlarni qila boshlaydi, lekin oqibatta barcha xatti-harakatlarini bajarmaslikdan iborat bo‘ladi.
Rahbarning islohot loyihasini ochiqchasiga rad etish	Turli sabab va yo‘llar bilan, uning fikrlarini qonunga xilof deb e‘lon qilish

Korxonaning kadrlar siyosatidagi o‘zgarish jarayonlariga jamoaning qarshiligini kamaytirish yoki bartaraf qilish uchun xodimlarni boshqarish va kadrlar bilan ishlash tizimida bir qator qo‘shimcha vazifalarni bajarish muhimdir.

Birinchiidan, xodimlarning kadrlar siyosatidagi amaliy va bo‘lajak yangiliklar haqidagi ishonchini oshirish zarur.

Muhim o‘zgarishlarning tashabbuskori yoki tashabbuskor yetakchisi, obro‘li, ijobiy imijga ega bo‘lishi, kadrlar siyosatidagi o‘zgarishlar haqida ma‘lumotni ishonchli tarzda jamoaga taqdim qila oladigan bo‘lishi zarur.

Ikkinchiidan, o‘zgarishlar oldidan xodimlarning yangiliklardan qo‘rquvi va shubhalar tuyg‘ularini yengish muhim

ahamiyatga ega. Kadrlar siyosatida yuzaga keladigan o'zgarishlarning ijobiy qiyofasini yaratish, o'zgarishlarning yutuqli tomonlarini keng ifodalab, o'zgarishlar ma'lum bir xodimning mehnat faoliyatidagi ijobiy ta'sir ko'rsatishini keng ommaga yorqin misollar bilan tushuntirish kerak.

Uchinchidan, jamoadagi bir-biriga ruhan yaqin odamlarning guruhini shakllantirish, kadrlar siyosatining yangi istiqbolli yo'nalishlarini afzalligida ular orasida qat'iy ishonchni hosil qildirish.

To'rtinchidan, xodimlarni kadrlar siyosatining yangi matnini amalga oshirishga bevosita jalb qilish, bu borada ularni qayta tayyorlash, malakasini oshirish, o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydigan rahbarlarni va oddiy xodimlarni rag'batlantirish zarur.

Beshinchidan, xodimlarning yuqori idoralarga qiladigan mavjud rasmiy va norasmiy aloqalarini hisobga olish, ularni asta-sekin tushuntirish vositalari yordamida fikrlarini o'zgartirish.

Oltinchidan, kadrlar siyosatidagi o'zgarishlarning mohiyatini chuqur tushunmaydigan o'rta bo'g'in rahbarlari bilan alohida suhbatlar o'tkazib diqqat e'tiborini o'zgartirish kerak.

Jamoada kadrlar siyosati masalasi bo'yicha birdamlik ishlarini kuchaytirish natijasida xodimlarning mas'uliyatini o'rganish, ba'zi sohalarda kadrlar siyosatidagi noto'g'ri hisoblangan o'zgartirish, ularning yetarli dalillarga, uning davomiyligi va uni amalga oshirish yo'llariga, uni boshqarayotgan odamlarning maqsadlari va qadriyatlariga nisbatan kelishmov-chiliklarni bildirishi mumkin.

Kadrlar siyosatida asosiy guruhlar darajasida innovatsion o'zgarishlarga mavjud qarshilikni bartaraf etish uchun quyidagi tashkiliy tadbirlarni amalga oshirish zarur:

- bo'lim boshliqlariga xodimlarining o'z manfaatlarini va manfaatlarini erkin ifoda etishiga keng imkon berish;

- kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar loyihasida o'z taklif va takliflarini taqdim etish imkoniyatini berish;

- yangilikka qarshilar yoki eski holatni o'zgartirishga moyil bo'lmagan konservativ tushdagi rahbarlarni bosqichma-bosqich suhbatlashib adashgan fikrlaridan qaytarish;



Kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar natijalarini muntazam kuzatib borish va ushbu kadrlar siyosatidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga tadbiiq qilishning turli bosqichlarida har bir menejerning fikrini alohida e'tiborga olib tahlil qilish muhim rol o'ynaydi. Natijada kim haqiqatan haq bo'lgan va kim nohaq bo'lganligi oxir oqibat namoyon bo'ladi. Korxonaning kadrlar siyosatini o'zgartirish tashabbusi nafaqat yuqori lavozimdan, balki xodimlar bo'limi xizmatidan ham keng foydalanish zarur. Bu juda tabiiydir, chunki u korxonada xodimlari haqida barcha asosiy ma'lumotlarga e'tibor beradi.

Xodimlar bilan ishlashning turli sohalarida, jumladan, kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar jarayonini boshqarish bo'yicha xulosalar, tavsiyalar, takliflarni jamlab, ular bilan keng ommani tanishtirib chiqish maqsadga muvofiqdir.

#### **Amaliyotdan 4 holat**

Men uch yil davomida xodimlar bo'limi boshlig'i sifatida ishlab kelayapman. Bundan oldin, ikki yil davomida Shu korxonada xodimlarni saralash bo'yicha menejer edim.

Men uchun kadrlarni tanlash jarayonini takomillashtirish bo'yicha menejer sifatida turli xil takliflar tayyorlash asosiy vazifam edi, o'sha ish davrida korxonada rahbariyatining diqqatini malakali yondashish tufayli o'zimga qaratishga muvaffaq bo'ldim, o'shanda men o'zimning xizmat pillapoyasida bir qadam oldinga siljidim.

Taxminan o'n oy davomida menejer bo'lib ishlaganimdan so'ng, xodimlar bilan ishlashda men uchun bir qator vazifalar amalda turli sabablarga ko'ra hal eta olmaganimga amin bo'ldim. Xususan, tarkibiy bo'linmalar rahbarlari tomonidan tan olingan va korxonada direktori tomonidan o'tkazib yuborilgan xodimlarni boshqarish tizimidagi tizim xatolaridan kelib chiqqan edi.

Shubhasiz, o'sha davrda kadrlar siyosatining ijrosida jiddiy xatolarga yo'l qo'yilgan edi. Mening vazifalarim oldida bir qator murakkab muammolar tug'ildi, ushbu muammolarni bartaraf etishga o'zim harakat qildim.

1. Xodimlar siyosatini tartibga solish bo'yicha rahbarga bir necha takliflar tayorladim:

Keyinchalik, menga ish ta'rifi bilan berilgan vakolatlar bilan muammoni hal qilishning iloji bo'lmasa, korxonaga rahbariga aralashish yoki hech bo'lmaganda korxonaga uchun muhim masalalarni hal qilishda tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining birgalikdagi harakatlarini muvofiqlashtirish kerakligini rahbarga tushuntirdim. Yozma takliflar ko'rib chiqilmaydigan, ko'rishni istamagan, tahlil qila olmaydigan yoki muayyan harakatlarga rioya qilish uchun ularni tushuntirishga zarur bo'lgan ish jarayonlarini aniqlashtirish kerakligini rahbarga tushuntirishga harakat qildim.

Nimaga bu muammolarni og'zaki takliflar sifatida qila olmadim?

Og'zaki takliflar ham qilishim mumkin edi. Ammo bu borada "gapirilib, unutilgan" prinsipi ishlay boshlaydi. Agar ko'z oldida yozma hujjat bo'lsa, u xohlaydimi yoki xohlamaydimi, uni o'rganib, unga munosabat bildirishi kerak.

Rahbarga o'zi mening takliflarim kerakmi?

Korxonaga jamoasiga kerak. Bir necha sabablarga ko'ra.

Birinchidan, u korxonaning xodimlarni boshqarish muammolari to'g'risida chuqur o'ylangan va izchil tahlil qilib turishi mumkin.

Ikkinchidan, u xodimlar ishi va ularning ish unumdorligi darajasi bo'yicha fikr yuritadi.

Uchinchidan, yozma fikrlar uzoq va ishonchli xotirada saqlanmoqda.

Muammoni tahlil qilish menga kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha aniq chora-tadbirlarni namoyish etish va jiddiy asoslashni o'rgatadi va men o'zimning malakamni oshirishga va o'zimning shaxsiy bilimlarimga yordam beradi.

Xodimni qaysi lavozimga ishga qabul qilishni xohlayotganingizni yashirmang va ushbu masalani hal qilishda korxonaga hayotining barcha jihatlariga ta'sir o'tkazing. Bu kelajakda yaxshi takliflar bo'lishiga va lavozim o'sish rejasining yaxshi baholanishiga olib keladi.

Mening takliflarim aslida kimga qaratilgan?

Albatta, birinchi navbatta korxonaning rahbariga, keyin Boshqaruv kengashi a'zolariga qaratilishi kerak.

Hisobotimni takliflarimga nima aloqasi bor?

Siz qo'ygan muammolar korxonada oldidagi muammolar hisobotlar tahlili asosida qilinganligi, takliflardagi iboralar iloji boricha qisqa bo'lishi kerak, va aniq takliflar kiritilishi lozim.

Takliflar bo'yicha ishni nimadan boshlash kerak?

Avvalo, men o'zim uchun takliflar yordamida erishmoqchi bo'lgan maqsadimni aniqladim. Takliflarning maqsadi – bu takliflarni amalga oshirish orqali erishish kerak bo'lgan asosiy maqsad. Misol uchun, korxonada xodimlarining qo'nimsizligi muammosini ko'rib chiqamiz. Shunday qilib, ushbu takliflarning maqsadi joriy kadrlar siyosatini qayta ko'rib chiqishdan iborat bo'lishi kerak. Qo'yilgan maqsad tahliliy xulosa bo'yicha to'g'ri belgilansa, vazifalarni ham aniq ifodalash, ularning vazni va ahamiyatini inobatga olish va ularni tartibga solish imkonini tug'diradi.

Ish boshlashdan oldin korxonadagi xodimlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha takliflar bilan yana nimani ko'rib chiqish kerak?

Menga qanday takliflarimni o'qib berishi kerakligi, u maxsus kadrlarga qancha rahbarlik qilishi aniq bo'lishi kerak. Takliflarni taqdim etish shaklini ko'rib chiqish muhimdir. Boshqacha aytganda, nimani aytish kerak va nima haqida sukut saqlash kerak aniq bilish zarur.

Takliflar ustida ishlayotganda qanday usullardan foydalanishim kerak?

Takliflarni tayyorlash uchun xodimlarga tegishli hujjatlar, ularning murojaatlari, korxonadagi statistik holati va hokazo axborotlar, Shu jumladan, og'zaki intervyular, turli menejer va mutaxassislar bilan maslahatlashuvlardan olingan fikrlar va hokazo bo'linmalar hisobotlaridan olingan ma'lumotlar bilan taqqoslash usullaridan foydalanish kerak.

Xodimlar bilan bog‘liq muammolarni ko‘rsatuvchi va takliflarni asoslovchi dalillarni tanlashda nimani e‘tiborga olish kerak?

Korxonada mehnat faoliyati bilan bog‘liq barcha faktlar, raqamlar, dalillarni diqqat bilan tanlab olish kerak. Ularning xulosalari ishonchli, o‘ziga xos va tasodifiy bo‘lishi mumkin.

Oldin siz korxonaning kadrlar siyosatini o‘zgartirish uchun tayyorlangan memorandum misolini berasiz. Memorandumning matni ikki qismdan iborat bo‘lishi kerak. Birinchisi kadrlar sohasidagi mavjud vaziyatni, eslatmani tayyorlash uchun sabab bo‘lgan muammo va faktlar, ikkinchisi esa xulosalar va aniq takliflarni bayon etadi.

### **6.3. Korxonada kadrlar siyosati samaradorligini baholash**

Korxonada kadrlar bilan ta‘minlashni shakllantirish sohasida real vaziyatni tahlil etish, demografik hozirgi ahvolini hisobga olish, kadrlarni o‘qitish imkoniyatlarini baholash, ish bilan bandlik muammolarini hal etish, umuman personalni boshqarish tizimining ahvolini o‘rganish va baholash davlat kadrlar siyosati konsepsiyasining asoslari hisoblanadi

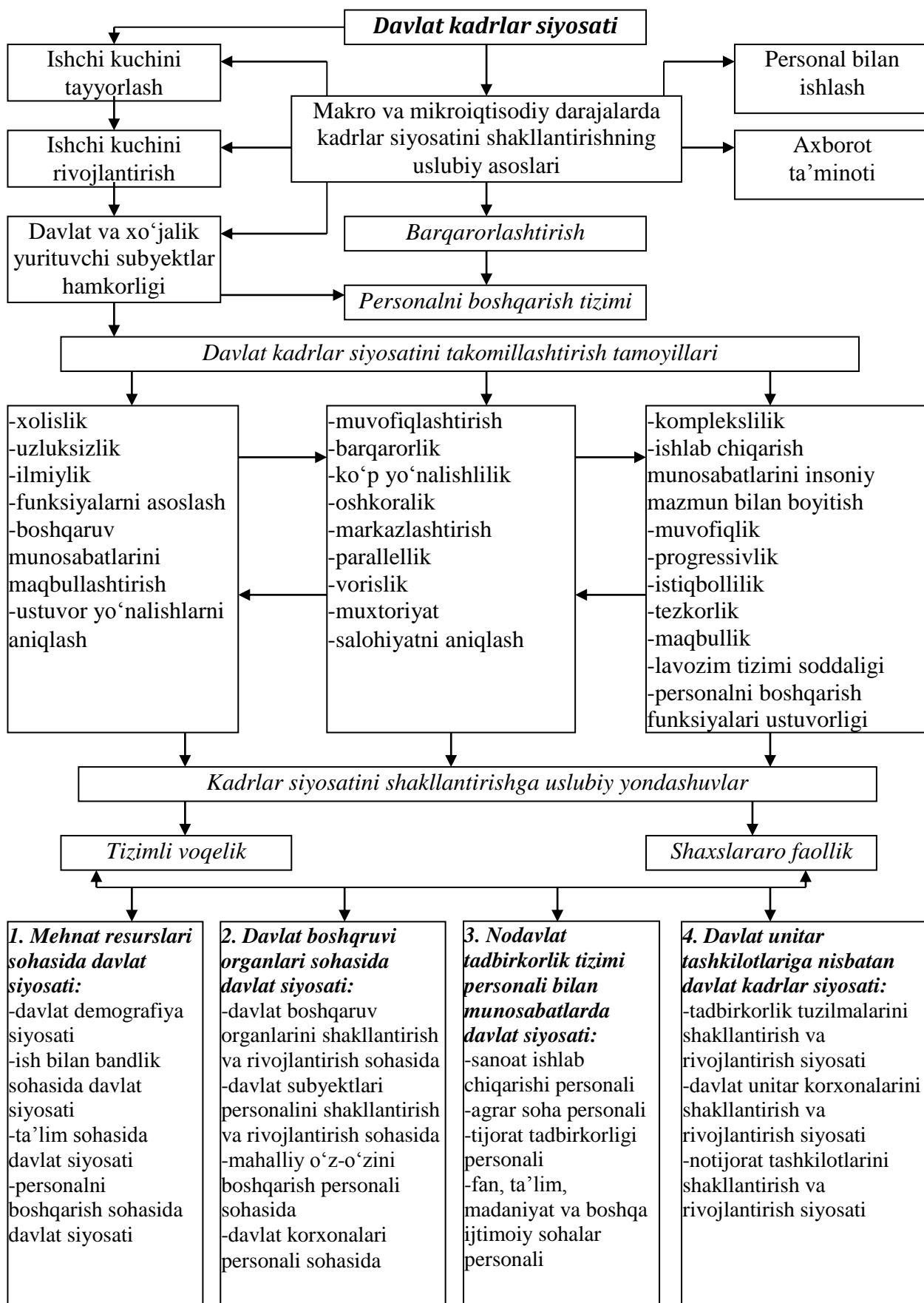
Korxonada personal bilan ishlash boshqarish (boshqarish) korxonaga maqsadlariga erishish vosita va usullarini tanlashdan iboratdir.

Korxonada personal bilan ishlash usullari (turlari) quyida aks etgan.<sup>10</sup>

Passiv usuli korxonaga rahbariyatida personal bilan ishlashda aniq harakat dasturi mavjud emasligini ko‘rsatadi. Bu holda xodimlar bilan ishlash turli noxush hodisalarni bartaraf etish bilan cheklanib qoladi. Mazkur korxonalarining kadrlar xizmati

---

<sup>10</sup> Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш (олий ўқув юрти талабалари учун дарслик) Тошкент “Ўқитувчи” - 2006.- 345.6



personalga ehtiyojni sezmaydilar. Ularda mehnat va personalni baholash vositalari bo'lmaydi. Moliyaviy rejalarda kadrlar muammolari odatda personal to'g'risidagi ma'lumotlar bilan chegaralanib qoladi, kadrlar muammolari, ularning paydo bo'lishi sabablari tahlil etilmaydi. Rahbariyat jamoada yuz berayotgan mojaroli voqealar kelib chiqishi sabablarini tahlil etmasdan, faqat qanday qilib bo'lsa ham ularni bartaraf etish chora-tadbirlarini ko'rish bilan mashg'ul bo'ladilar.

Reaktiv usuli rahbariyatning personal bilan ishlashda tanglik holatlari belgilari (mojaroli voqealarning kelib chiqishi, oldinda turgan vazifalarni hal etish uchun yetarlicha malakali ish kuchining mavjud emasligi, yuksak samarali mehnat qilish uchun qiziqish yo'qligi)ni nazorat qilayotgan va paydo bo'layotgan mojarolarni hal etish uchun chora-tadbirlar ko'radigan tashkilotlarga xosdir. Bunday korxonalarining rahbarlari kadrlar muammolari kelib chiqishi sabablarini anglab yetadilar, kadrlar xizmatlari esa odatda mavjud ahvolni tahlil etish va tegishlicha shoshilinch yordam ko'rsatish vositalariga egalar. Korxonani rivojlantirish dasturlarida kadrlar muammolari alohida ajratib ko'rsatiladi va maxsus ko'rib chiqiladi, ularni hal etish yo'llari belgilanadi. Ammo bu usulda asosiy qiyinchiliklar o'rta muddatga istiqbolni belgilashda yuzaga chiqadi.

Preventiv usul korxonada rahbariyatida ahvolning rivojlantirishining asoslangan prognozlari mavjud bo'lgan holda kadrlar holatiga ta'sir ko'rsatish uchun vositalar yetishmasligini aks ettiradi. Mazkur korxonalarining kadrlar xizmatlari nafaqat personalni diagnostika qilish vositalariga, balki kadrlar holatini o'rta muddatga prognoz qilish imkoniyatiga egalar. Korxonani rivojlantirish dasturlarida personalga ham sifat, ham miqdor jihatidan ehtiyojning qisqa muddatli va o'rtacha muddatli prognozlari o'rin oladi, personalni rivojlantirish vazifalari belgilanadi. Biroq maqsadli kadrlar dasturlarini ishlab chiqish bunday korxonalarining asosiy muammosi hisoblanadi.

Faol usul – korxonada rahbariyatida personalni rivojlantirishning asoslangan prognozlari hamda bunga muvofiq keladigan ta'sir ko'rsatish usul va vositalari mavjud ekanligini

anglatadi. Mazkur korxonalarining kadrlar xizmatlari kadrlar yetishmasligini bartaraf etish dasturlarini ishlab chiqish, ahvolning doimiy monitoringini olib borish, tashqi va ichki muhit o'zgarishlariga mutanosib ravishda o'rta muddatga va uzoq muddatga mo'ljallangan dasturlar ijrosiga tegishli o'zgartishlar kiritishga qodirdirlar.

Faol usul quyidagi strategik maqsadlarga yo'naltirilgan:

- faoliyat sohasi va mijozlar talablarini hisobga olgan holda bozorga yaqin bo'lish;
- tegishli vositalardan foydalangan holda zarur xizmat ko'rsatish;
- mahsulotning yuksak sifati;
- fan-texnika taraqqiyoti va ilg'or texnologiyalar yutuqlaridan foydalanish;
- iqtisodiy mas'uliyat hissi va iqtisodiy tenglikka rioya yetish;
- malakali kadrlar salohiyati;
- moslashgan va egiluvchan tashkiliy tuzilmalar.

Faol usulning ikki – oqilona va tavakkalchilik usuli mavjud.

Oqilona usulda korxonani rahbariyati mavjud ahvol qay ravishda rivojlanishining ham sifatli diagnozi, ham asoslangan prognoziga, shu bilan bir qatorda bu holatga ta'sir ko'rsatish vositalariga ega bo'ladi. Kadrlar xizmati nafaqat personalni diagnostika qilish, balki kadrlar holatini o'rta muddatga va uzoq muddatga prognoz qilish vositalariga ega bo'ladi. Korxonani rivojlantirish dasturlarida kadrlarga ehtiyojning (ham sifat, ham miqdor jihatidan) qisqa muddatga, o'rta muddatga va uzoq muddatga prognozlari bo'ladi.

Tavakkalchilik usulida rahbariyat sifatli diagnoz va asoslangan prognozga ega bo'lmasa-da, yuzaga kelgan ahvolga ta'sir ko'rsatishga harakat qiladi. Korxonaning kadrlar xizmati odatda kadrlar holatini prognoz qilish va personal diagnostikasi uchun vositalarga ega bo'lmaydi. Lekin korxonani rivojlantirish dasturlariga kadrlar bilan ishlash rejalari kiritiladi. Biroq ushbu rejalarda ahvolning o'zgarishi mumkinligi hisobga olinmaydi. Bunday holatlarda personal bilan ishlash rejalari umuman to'g'ri

tasavvurlarga asoslangan bo'lishi mumkin bo'lsada, ko'proq ehtirolarga berilish natijasida yuzaga keladi.

Kadrlar munosabatlaridagi muhim masalalardan biri kadrlar texnologiyalaridir. Bevosita kadrlar texnologiyalari – personal maqomi va xususiyatlariga nisbatan uslub, shakl va faoliyat izchilligi bilan korxonada personalni rivojlantirish, kadrlar strategiyalari va dasturlarining aniq vazifalari hal etiladi.

Kadrlar munosabatlari amaldagi qonunchilik va huquqiy me'yorlarga muvofiq boshqariladi. Bunda quyidagi xususiyatlarni e'tiborga olish lozim:

-kadrlar munosabatlarini me'yoriy-huquqiy boshqarish. Bu personalni kasbiy o'qitish, tanlash, joy-joyiga qo'yish, baholash uchun huquqiy me'yorlar tizimini ishlab chiqishni talab etadi. Ushbu hujjatlarda kadrlar ishining o'ziga xos xususiyatlari, qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish hisobga olinishi kerak;

-iqtisodiy kon'yukturani hisobga olgan holda kadrlar bilan ishlashning uzoq muddatli konsepsiyasini ishlab chiqish;

-zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish asosida kadrlar tarkibi ahvoli monitoringi tizimini shakllantirish.

Kadrlar munosabatlari va mehnat munosabatlarini muntazam tahlil etib borish, vujudga kelayotgan muammolarni o'z vaqtida hal etish amaliy chora-tadbirlarini ko'rish boshqaruv samarali tizimini yaratishning muhim omilidir. Bu personalni rivojlantirish dasturlarida ham albatta hisobga olinishi kerak.

### **Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari**

1.Nima uchun tashkilotning kadrlar siyosatini o'zgartirish kerak bo'ldi?

2.Kadrlar siyosatini o'zgartirishda qanday xavf mavjud?

3.Kadrlar siyosatini o'zgartirishda qanday yondashuvlardan foydalanish mumkin?

4.Nima uchun kadrlar siyosatida innovatsion tarzda amalga oshirish jarayonida qarshiliklar vujudga keladi?



5. Kadrlar siyosatidagi o'zgarishlarga rozibo'lgan xodimlarning vujudga keladigan qarshilik sabablari nimalardan iborat bo'lishi mumkin?

6. Kadrlar siyosatidagi o'zgarishlarga qarshiligini kamaytirish uchun qanday choralar ko'rish kerak?

7. Xodimlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha rahbarga qanday takliflar yuboriladi?

8. Kadrlar siyosatini o'zgartirish borasida og'zaki taklifidan ko'ra yozma takliflarning afzalliklari nimalardan iborat?

9. Kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha takliflar bo'yicha hisobot ustida ishlashda yana nimani e'tiborga olish kerak?

10. Kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha takliflarni ishlab chiqishda qanday usullardan foydalanish kerak?

11. Xodimlarni tanlash muammolari va takliflarini oqlash uchun dalillar tanlashda nimani e'tiborga olish kerak?

## GLOSSARIY

**Personal adaptatsiyasi** (xodimlarning mehnat jarayoniga moslashishi) – tanishish jarayoni, xodimlarning ish (mehnat faoliyatining) mazmuni va sharoitlariga, Shuningdek, korxonaning (tashkilotning) ijtimoiy muhitiga moslashishi. Xodimlarni mehnat jarayoniga moslashtirish – personalni boshqarishning muhim tarkibiy qismlaridan biri bo‘lib, u korxonaning yangi xodimlariga va ichki rotatsiya tartibida boshqa lavozimga o‘tkazilgan xodimlarga nisbatan qo‘llanadi. Xodimlar jamoasining innovatsion rivojlanishi sharoitida xodimni mehnatga moslashtirish personal bilan ishlash tizimining texnik va texnologik jihatdan yangilanishi hamda ishlab chiqarish va iqtisodiy munosabatlarda muhim va hal qiluvchi yo‘nalishi bo‘lib qolmoqda.

**Faol kadrlar siyosati** – korxonada rahbariyati tomonidan xodimlarning texnik-texnologik va kasbiy mahoratini, Shuningdek, ushbu darajaga mos keladigan ilg‘or usullarning boshqaruv tizimiga hamda bevosita xodimlarga ta‘sirini rivojlantirishning ilmiy asoslangan jarayonidir.

**Xodimlarni attestatsiya qilish** – xodimlarning malakasi va kasbiy talablariga muvofiqligi darajasini baholash uchun rejalashtirilgan (favqulodda) tartibdir. Xodimlarni attestatsiya qilish korxonaning (tashkilot, muassasa) tarkibiy o‘zgarishlar va innovatsion davrida talab qilinadi. Korxonaning kollegial organi tomonidan qabul qilingan xodimlarini attestatsiya qilish to‘g‘risidagi qarori ushbu tashkiliy jarayonning zarur huquqiy asosi hisoblanadi (ishlar kengashi qarori, pedagogik kengashi, Ilmiy kengash va hokazolar.) Ushbu qaror asosida korxonada ishlayotgan va attestatsiyadan o‘tadigan har bir xodimga bir oy oldin qaysi muddatda va qanday shartlar asosida attestatsiyadan o‘tishi haqida yozma ravishda xabar berilishi zarur. Bu davr mobaynida xodim asosli sabablarga ko‘ra ishda bo‘lmasa (kasallik, xizmat safari yoki ta‘tilda bo‘lsa) uni attestatsiyadan o‘tkazish muddatlari xodim ishga chiqish kunigacha kechiktiriladi. Korxonada rahbariyati (tashkilot, muassasa) xodimlarning attestatsiyadan o‘tish natijalariga ko‘ra lavozimidan ozod etish, lavozimini

ko‘tarish yoki boshqa ishga o‘tkazish masalalarini ko‘rib chiqish huquqiga ega.

Attestatsiya jarayonidan o‘tkazishdan ozod qilinadiganlar: uzoq yillar korxonada unumli ishlaganlar; farzandi ikki yoshga to‘lmagan ta‘tildagi va homilador bo‘lgan ayollar, pensiya yoshiga ikki yil qolgan xodimlar.

**Lavozim yo‘riqnomasi** - xodimning mehnat faoliyatini amalga oshirishga asos bo‘luvchi korxonaning ichki mehnat me‘yorlarini belgilovchi hujjatlardan biri. U xodimning tashkiliy-huquqiy va funksional maqomini tartibga soladi. Uning vazifalari, asosiy huquqlari, majburiyatlari, malaka talablarini, Shuningdek ishga qabul qilish va ishdan bo‘shatish tartibini belgilaydi. Lavozim yo‘riqnomasi korxonada shtatida ko‘rsatilgan va korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlangan har bir pozitsiya uchun ishlab chiqiladi.

Lavozim nomi, o‘sha lavozim egasining malakasi yoki kasb yo‘nalishi o‘zgarganda lavozim yo‘riqnomasi qayta ishlab chiqiladi va korxonada rahbariyati tomonidan qayta tasdiqlanadi.

**Yopiq uslubdagi kadrlar siyosati** – yangi xodimlarni quyi bo‘g‘indagi rasmiy xodimlar hisobiga qabul qilishga qaratilgan kadrlar siyosati.

**Kadrlar** – korxonada bilan mehnat munosabatlarida bo‘lgan xodimlar va mustaqil xodimlarning umumiy tarkibi hisoblanadi. Kadrlar malaka, kasbiy mahorat, tajribaga ega hamda professional ko‘nikmalarini doimiy ravishda takomillashtirib boruvchi, vazifalarini yuqori sifatda bajarishga layoqatli xodimlardir. Ushbu kitobda “xodimlar” atamasi va “personal” tushunchasi mazmunan bir xil ma‘noni anglatadi.

**Kadrlar siyosati** - keng ma‘noda korxonada rahbariyati va mehnat jamoasi uchun ishlab chiqarish texnologiyasi, ijtimoiy mehnat ko‘rsatkichlari va korxonaning rivojlanish strategiyasiga muvofiq tarzda ishlab chiqilgan va tasdiqlangan qarashlar, prinsip va me‘yorlar majmuidir. Tor ma‘noda – mehnat jamoasining barcha bo‘g‘inlarida korxonadagi ish jarayoni davomida xodimlarning ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish borasidagi xatti-harakati va mas‘uliyatini belgilovchi qoida hisoblanadi.

**Korxonaning kadrlar xizmati** - korxonada tarkibidagi kadrlar siyosati strategiyasiga muvofiq personalni ishga qabul qilish va ozod etish, ularning kasbiy-malakaviy talablarini nazorat qilish vazifalarini bajarishga ixtisoslashtirilgan bo‘linma hisoblanadi.

**Korxonaning kadrlar salohiyati** – korxonada xodimlari o‘z lavozim vazifalarini yuqori saviyada bajarishlari bilan bog‘liq tashkiliy, malakaviy imkoniyatlar; korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga erishishda xodimlarning miqdor va sifat holati tavsifi; xodimlarning joriy mavjud va istiqbolli davrda egallanuvchi salohiyatlari integral tizim bo‘lib, ma’lum bir vaqtda foydalanilishi talab etiladi. Xodimlarning salohiyati korxonada mehnat salohiyatining muhim qismi hisoblanadi.

Karyera – xodimning lavozimda yoki kasbiy-malakaviy darajasi o‘shishi. Mehnat jarayonida insonning faolligini ifodalovchi holati va xatti-harakatining ongli dinamikasi natijasi hamdir.

**Korporativ madaniyat** – 1) korxonada tashqi va ichki integratsion muhitga uzoq muddatli moslashuv jarayonida mehnat jamoasi a‘zolari orasida shakllangan xatti-harakat shakllari;

2) mehnat jamoasining barcha a‘zolari tomonidan qabul qilingan va jamoada umumiy xulq-atvorni belgilovchi qoidalar majmui.

**Kadrlar siyosatining ijro etilishini ta’minlovchi moddiy-texnika bazasi** – korxonaning kadrlar siyosati ijrosini moddiy-texnik qo‘llab-quvvatlash manbalari; korxonadagi kadrlar bo‘limi tomonidan mavjud texnik imkoniyatlardan samarali foydalanilishi; mehnat resurslari boshqaruvini takomillashtirish bo‘yicha menejer va mutaxassislariga tashkil qilinadigan ta’lim jarayoni uchun zarur o‘quv va texnik asbob-uskunalari; kadrlar siyosatini tashkil etish, boshqarish va ijro etishni moliyalashtirish manbalari.

**Korxonada kadrlar siyosatining tashkiliy va axborot tizimi xizmati** - xodimlarning holatini tezkor hisobga olish tizimi, qo‘shimcha mutaxassislariga talablarni prognoz qilish usullari va maqsadlari; xodimlarning mehnat faoliyatini muntazam baholab borish; moliyaviy holatni buxgalteriya hisobiga olib tahlil qilish; xodimlarni saralash, tanlash, lavozimga qabul qilish, Shuningdek, korxonada xodimlari salohiyatini oshirib borish; yuqori

tashkilotlar va hamkor korxonalariga aniq hisobot tayyorlash uchun zamonaviy, ilmiy asoslangan texnologiyalar; ta'lim xodimlari va hokazo xodimlar xizmatlari, shuningdek, boshqaruvning barcha bo'g'inlaridagi funksional rahbarlar faoliyatini tahlil qilish tizimi; kadrlar salohiyatini monitoring qilish majmuasi.

**Ochiq uslubdagi kadrlar siyosati** – kadrlarni ochiq tarzda saralash, tanlash va lavozimga rasmiylashtirish jarayoni hisoblanib, yuqori malakali va tegishli ko'nikmalarga ega har bir mutaxassis hech qanday shartlarsiz lavozimga olinishi bilan izohlanadi.

**Personalni baholash** – korxonada xodimlarining mehnat samaradorligini aniqlash hamda tashkiliy va lavozim vazifalarini bajarishlarini baholash jarayoni.

**Passiv uslubdagi kadrlar siyosati** - korxonada rahbariyati tomonidan xodimlarga nisbatan aniq belgilangan tadbirlar dasturi mavjud bo'lmagan sharoitdagi kadrlar siyosati

**Personal salohiyati** – xodimlarning professional darajasini belgilovchi ko'rsatkichlar, jamoa oldida joriy vaqt va istiqboldagi muammolarni hal qilish imkoniyatlari. Xodimlarning ta'lim va kasb-hunar ko'nikmalarini, shaxsi, yoshi va jinsiga doir jismoniy rivojlanish xususiyatlarini ifodalovchi mezon.

**Professional standart** - korxonada insonning salohiyatini boshqarish uchun kerakli miqdordagi bilim va malaka, ish uslublari, ko'nikma, qobiliyat, mayl, mehnat bilan bandlik darajasining me'yoriy talablari.

**Reaktiv uslubdagi kadrlar siyosati** - kadrlar siyosatining bir turi hisoblanib, xodimlarning mehnat jarayonida salbiy holatlarga yo'l qo'ymasliklari uchun kuchli nazorat mexanizmi va ijtimoiy-mehnat munosabatlarida yuzaga keluvchi muammolarning oldini olish maqsadida belgilangan korxonada rahbarlarining maqsadli tadbirlari.

**Yetakchi kadrlar zaxirasi** - korxonada yuqori professional darajadagi fazilatlar va yuqori madaniyat, innovatsion sohalar bilimlariga ega hamda yuqori lavozimni egallashga tayyor xodimlar.

**Rotatsiya** – xodimlarni ishlab chiqarish sharoiti talab qilgan paytda gorizontaal va vertikal tuzilmada malakasiga taalluqli yangi lavozimga qo‘shimcha moddiy va ma‘naviy qo‘shimcha rag‘batlantirish tariqasida qayta tayinlash uslubi.

**Korxonaning kadrlar siyosati kengashi** - korxonada jamoasining kadrlar masalalari bo‘yicha turli bo‘linmalar darajasidagi rahbarlar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi maslahat organi.

**Korxonaning ijtimoiy siyosati** – personalni boshqarishning qismi bo‘lib, korxonada tomonidan xodimga uning kasallik, mehnatga layoqatsizlik hollarida hamda oilaviy ehtiyojlari uchun mo‘ljallangan ijtimoiy kafolatlar bilan bog‘liq barcha maqsadli faoliyatni o‘z ichiga oladi. Shuningdek, xodimlarning mehnat jarayoni va dam olishlarini samarali tashkil etish ham korxonada ijtimoiy siyosatining tarkibiga kiradi.

**Personalni boshqarish** - jamoada a‘zolariga ta‘sir qiluvchi uslub va mexanizmlar asosida ishlab chiqilgan tadbirlar, ilmiy me‘yoriy talablar va amaliy faoliyatning tashkiliy asoslari, munosib ish sharoiti va muhitini tashkiliy ta‘minlashga qaratilgan tizimli jarayon.

**Ish haqi siyosati** - xodimlarni boshqarish mexanizmining elementi; ushbu siyosat natijasida ishlab chiqarish maqsadlariga qaratilgan boshqaruv chora-tadbirlari, korxonada tuzilmasi tarkibiga va xodimlar mehnat faoliyatining yakunlariga qarab ish haqi dinamikasiga ta‘sir ko‘rsatish uslublari yig‘indisi.

## KORXONADA KADRLAR SIYOSATI

№1 Fan bobini - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;  
Kadrlar siyosati nimalarni qamrab oladi?

Korxonada resurslari

**Korxonada mehnat resurslari**

Korxonada xarajatlarini tejash

Barcha javoblar

№2 Fan bobini - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar siyosati maqsadi...

Xodimlarni boshqarish

Mehnat resurslarini samarali tashkil etish va umumiy  
boshqarish

Xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish

**Barcha javoblar toʻgʻri**

№3 Fan bobini - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar siyosati bu - ...

Tashkilotning xodimlarga munosabati va aniq maqsadlarga  
erishish niyatida unga taʼsir koʻrsatish usullari majmuri

Kishilarning mehnatga layoqatlilikini oshirishga qaratilgan  
chora-tadbirlar majmuri

Korxonada mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan  
chora-tadbirlar majmuri

**Barcha javoblar toʻgʻri**

№4 Fan bobini - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonada kadrlar siyosati gʻoyalari kimlar tomonidan  
ishlab chiqiladi?

**taʼsischilar, mulkdorlar, top-menejerlar**

mijozlar, investorlar, boshqaruvchilar

xodimlar, mulkdorlar, investorlar

mijozlar, investorlar, boshqaruvchilar

№5 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;  
Kadrlar siyosatini amalga oshirishda qaysi tarkibiy  
bo‘limna muhim ahamiyatga ega?

Reja-iqtisod bo‘limi

**Kadrlar bo‘limi**

Buxgalteriya bo‘limi

Barcha javoblar to‘g‘ri

№6 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar ximatining funksional vazifasi noto‘g‘ri  
ko‘rsatilgan qatorni aniqlang?

Kadrlar siyosati monitoringini amalga oshiradi

Kadrlar siyosati talablari bajarilishiga yordam beruvchi  
personal texnologiyalar mexanizmini ishlab chiqadi

**hodimlar texnik xavfsizligini ta’minlaydi;**

Hodimlarni rag‘batlantirish bo‘yicha boshqaruvga takliflar  
kiritadi

№7 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;  
Kadrlar siyosatiga berilgan noto‘g‘ri ta’rif berilgan qatorni  
aniqlang?

Personalni boshqarish siyosati

Inson resurslarini boshqarish siyosati

Inson kapitalini boshqarish siyosati

**Aholini boshqarish siyosati**

№8 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;  
Rahbariyat tomonidan belgilanuvchi va jamoaning mavjud  
tashqi muhit sharoitda uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga  
eng samarali tarzda erishish imkonini beruvchi, hodimlarni  
boshqarish jarayonida qo‘llanuvchi mavjud subyektlar, ularning  
xatti-harakat qoidalari, prinsiplar tizimi nima deb nomlanadi?

Korxonalar rivojlanish strategiyasi

Korxonalar strategiyasi

**Korxonalar kadrlar siyosati**

Barcha javoblar to‘g‘ri



№9 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonada xodimlarni boshqarish bo'yicha faoliyat deganda nimalar tushuniladi?

**Saralash, tanlab olish, ishga yo'llash, o'qitish, lavozimini ko'tarilish**

Ishga yollash, o'qitish, lavozimini ko'tarilish  
Saralash, tanlab olish, ishga yo'llash, o'qitish  
Ishga yo'llash, o'qitish, lavozimini ko'tarilish

№10 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;  
Inson va korxonada o'rtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va huquqiy munosabatlardagi o'ziga xos qoidalar, majburiyatlar va cheklovlar majmuidir - ...

Korxonada rivojlanish strategiyasi

Korxonada strategiyasi

**Korxonada kadrlar siyosati**

Barcha javoblar to'g'ri

№11 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonada kadrlar siyosatining obyekti ...

**Hodimlar**

Korxonada boshqaruvi

Rahbarlar

Moliyaviy resurslar

№12 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar siyosatining subyekti ...

**Boshqaruv jarayonining barcha bo'g'inlaridagi rahbarlardan va mavjud kadrlar xizmatidan tashkil topgan boshqaruv tizimi**

Korxonani rivojlantirishga qaratilgan chora tadbirlar majmuidir

Korxonada faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan boshqaruv qarorlari majmuidir

Barcha javoblar to'g'ri

№13 Fan bobisi - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qanday turlari mavjud?

Passiv, reaktiv, personal

Ogohlantiruvchi, faol, gorizontol

**Passiv, reaktiv, ogohlantiruvchi, faol**

Reaktiv, ogohlantiruvchi, faol

№14 Fan bobisi - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonalar rahbariyati xodimlar bilan ishlash boʻyicha aniq dasturga ega emas va allaqachon yuzaga keluvchi kadrlar muammolariga vaziyatni chuqur tahlil qilmay, ularni bartaraf etishga mavjud kuch va vaqtlarini sarflab, majburiy va noiloj ravishda olib boriladi?

**Passiv**

Reaktiv

Ogohlantiruvchi

Faol

№15 Fan bobisi - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining qaysi turida hodimlarni saralash va tanlab olib, ishga rasmiylashtirish personalda kelajakka ehtiyojini rejalashtirmagan holda muntazam tezkor tartibda amalga oshiriladi?

**Passiv**

Reaktiv

Ogohlantiruvchi

Faol

№16 Fan bobisi - 1; Fan boʻlimi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida personalni oʻqitish, malakasini oshirish va lavozimlarni oʻzgartirib turish (rotatsiya talablari) tizimsiz, tartibsiz va yashirin tarzda amalga oshiriladi?

**Passiv**

Reaktiv

Ogohlantiruvchi

Faol

№17 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonah rahbariyati yuzaga kelgan muammolarni personal bilan aniqlaydi, kadrlarning muammolari, ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qiladi, ularni bartaraf etish profilaktik choralarini ko‘radi?

Passiv

**Reaktiv**

Ogohlantiruvchi

Faol

№18 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonah rahbariyati kadrlar holati haqida asoslangan prognozlarga ega bo‘lib, kadrlar salohiyati belgilangan vazifalar darajasiga ko‘ra baholanadi?

Passiv

Reaktiv

**Ogohlantiruvchi**

Faol

№19 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonalarda kadrlarga talablarni rejalashtirish qisqa va o‘rta muddatli davrlarda amalga oshiriladi, personalni o‘qitish bo‘yicha vazifalar ham o‘sha muddatlarda qo‘yiladi?

Passiv

Reaktiv

**Ogohlantiruvchi**

Faol

№20 Fan bobi - 1; Fan bo‘limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining qaysi turida tashkilot rahbariyati nafaqat kadrlar prognozi, balki kadrlar holatiga ta‘sir etuvchi vositalarga ham ega bo‘lib, zarur hollarda maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqishi mumkin?

Passiv

Reaktiv

Ogohlantiruvchi  
**Faol**

№21 Fan bobu - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -3;  
Faol kadrlar siyosati qanday ko'rinishlar bo'ladi?

**Oqilona, avantyuristik**

Futuristik, avantyuristik

Oqilona, samarasiz

Oqilona, avantyuristik, samarasiz

№22 Fan bobu - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining qaysi turida tashkilot rahbariyati kadrlar holatini rivojlantirish borasida asosli prognozga ega emas, ammo unga ta'sir ko'rsatishga intiladi. Natijada korxonaning vakant joylarini kadrlar bilan to'ldirish va ularni rivojlantirish bo'yicha yetarli darajada asoslanmagan ish rejalari tuziladi.

Oqilona

**Avantyuristik**

Passiv

Ogohlantiruvchi

№23 Fan bobu - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining tashqi yoki ichki muhitiga, personalning tarkibini shakllantirishda korxonaning ixtisosiga qarab qanday turlarga ajratish mumkin?

Futuristik, avantyuristik

**Ochiq, yopiq**

Faol, nofaol

Passiv, reaktiv

№24 Fan bobu - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonaning tashqaridan yangi ishchilarni har qanday lavozim darajasida qabul qilish uchun ochiq, va har bir kishi uchun har qanday lavozimdan ishbilarmonlik darajasiga ko'ra lavozimda o'sish imkoniyatlari yuzaga keladi?

Yopiq  
**Ochiq**  
Passiv  
Ogohlantiruvchi

№25 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining qaysi turida korxonada faoliyatini asosan personalning ichki manbalari hisobidan amalga oshiradi, shuning uchun yangi hodimlarning yuqori lavozimlarga ko'tarilishi faqatgina o'z xodimlari va boshqaruvning quyi lavozim darajasidagilardan amalga oshirilishi mumkin?

**Yopiq**  
Ochiq  
Passiv  
Ogohlantiruvchi

№26 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -1;

Kadrlar siyosatining qaysi turida karyera bo'yicha o'sish imkoniyatining qiyinligi, chunki tashqaridan allaqachon tayyor personalni tanlash tendensiyasi ustunlik qiladi

Yopiq  
**Ochiq**  
Passiv  
Ogohlantiruvchi

№27 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;

Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda har bir korxonada yoki kompaniyada puxta ishlab chiqilgan kadrlar siyosati konsepsiyasi qaysi muammolarni hal qilishga yo'naltirilgan?

Xodimlarning hududiy va professional harakatchanligi darajasining yuqoriligi

Ko'p ish o'rinlarining innovatsion yangi ish o'rinlar yaratish tizimini joriy qilish

Ishga qabul qilish tartibi amaldagi mehnat qonunlariga qat'iy rioya qilishga asoslanganligi

## **Barcha javoblar to'g'ri**

№28 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Rivojlangan mamlakatlar kompaniyalari kadrlar siyosati  
nechta ustuvor yo'nalishlardan iborat?

**10**

8

9

7

№29 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kompaniyalar kadrlar siyosatining tarkibiy qismlariga  
kirmaydigan qatorni aniqlang?

Xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy va ma'naviy talablarini  
rejalashtirish;

Kompensatsiyalar tizimi faoliyati;

Ta'lim va kasb-hunarni rivojlantirish;

**Aholi bandlilik darajasini oshirish**

№30 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kompaniyaning kadrlar siyosatining asosiy xususiyatlari  
noto'g'ri keltirilgan qatorni aniqlang?

Kompaniya xodimlarining rolini eng muhim deb  
hisoblaydi;

Kompaniyaning har bir bo'g'in rahbari hodimlarning  
mehnatini o'zaro bog'liq funktsiya va jarayonlari doirasida  
amalga oshiradi;

Ishlab chiqarish va texnologik strategiya bilan bevosita  
bog'liqligi;

**Innovatsiyalarni korxonada ishlab chiqarishga joriy etish**

№31 Fan bobini - 1; Fan bo'limi - 1; Qiyinchilik darajasi -2;  
Rejalar, resurslar, vositalar birligidir, ular yordamida tash-  
kilotning mavjudligi, korxonada rivojlanishining muayyan  
bosqichida kadrlar siyosati talablaridan kelib chiquvchi

personalni boshqarishning aniq maqsadlarga muvofiqligi nima deyiladi?

Kadrlar siyosati

**Kadrlar strategiyasi**

Personalni boshqarish siyosati

Mehnat resurslarini boshqarish siyosati

№32 Fan bobi - 2; Fan bo‘limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar strategiyalari muddatiga ko‘ra qanday turlarga tasniflanadi?

Qisqa, o‘rta, uzoq muddatli

**O‘rta, uzoq muddatli**

Bir yillik, ko‘p yillik

Strategik, rejali

№33 Fan bobi - 2; Fan bo‘limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar siyosatini ishlab chiqish bo‘yicha qanday umumiy belgilangan standartlar mavjud?

Amerika, Yaponiya va Germaniya standartlari

Fransiya, Shvetsiya va Amerika standarti

Turkiya, Italiya va Shvetiya standarti

**Umumiy belgilangan standartlar mavjud emas.**

№34 Fan bobi - 2; Fan bo‘limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonada amaliyotidagi kadrlar siyosatining samaradorligi nimalarda namoyon bo‘ladi?

Mehnat jamoasining rivojlanishi, tashkilotni boshqarish izchilligi

Ishlab chiqarish jarayonida mehnatni to‘g‘ri tashkil qilish va uning unumdorligini oshirib borish

Tashkilotni boshqarish izchilligi, an‘analari va mentalitetini saqlab borish

**Barcha javoblar to‘g‘ri**

№35 Fan bobi - 2; Fan bo‘limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonada kadrlar siyosati g‘oyalari kimlar tomonidan ishlab chiqiladi?

**Ta'sischiilar, mulkdorlar, top-menejerlar**

Mijozlar, investorlar, boshqaruvchilar

Hodimlar, mulkdorlar, investorlar

Mijozlar, investorlar, boshqaruvchilar

№36 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -3;

Kadrlar siyosatini amalga oshirishda qaysi tarkibiy bo'limna muhim ahamiyatga ega?

Reja-iqtisod bo'limi

**Kadrlar bo'limi**

Buxgalteriya bo'limi

Barcha javoblar to'g'ri

№37 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -3;

Inson va korxonada o'rtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va huquqiy munosabatlardagi o'ziga xos qoidalar, majburiyatlar va cheklovlar majmui bu - ...

Korxonada rivojlanish strategiyasi

Korxonada strategiyasi

**Korxonada kadrlar siyosati**

Barcha javoblar to'g'ri

№38 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar xizmatining funksional vazifasi noto'g'ri ko'rsatilgan qatorni aniqlang?

Kadrlar siyosati monitoringini amalga oshiradi

Kadrlar siyosati talablari bajarilishiga yordam beruvchi personal texnologiyalar mexanizmini ishlab chiqadi

**Xodimlar texnik xavfsizligini ta'minlaydi;**

Xodimlarni rag'batlantirish bo'yicha boshqaruvga takliflar kiritadi

№39 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -3;

Kadrlar siyosatiga umumiy rahbarlikni kim amalga oshiradi?

Kadrlar bo'limi boshlig'i



## **Korxonalar rahbari**

Bosh hisobchi

Boshqaruv kengashi

№40 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Tizimli kadrlar siyosati asosan qaysi korxonalarda ishlab  
chiqiladi?

Yirik korxonalar

O'rta korxonalar

Kichik tadbirkorlik subyektlarida

**Yirik, o'rta korxonalar**

№41 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Korxonaning kadrlar siyosati nimaga asoslangan holda  
shakllanadi?

Ijtimoiy mehnat munosabatlari rivojlanishining asosiy  
strategik yo'nalishlari

Korxonalar ma'muriy xarajatlari

Korxonalar ishlab chiqarish xarajatlari

Barcha javoblar to'g'ri

№42 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;  
Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi nima?  
Korxonada samarali mehnat faoliyatini ta'minlash  
Innovatsion rivojlanish uchun personalni boshqarish  
tizimini maqbullash?

Xodimlarga munosib mehnat shartlarini yaratish

**Barcha javoblar to'g'ri**

№43 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -1;  
Tashkilot kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari nechta?

7

8

**9**

10

№44 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining ustunliklarini shakllantirishga ta'sir ko'rsatuvchi ichki omillar noto'g'ri keltirilgan qatorni aniqlang.

Korxonaning asosiy maqsadlari, uning faoliyati, ixtisosligi, innovatsion texnologiyalari, ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilish xususiyatlari

Motivatsiya tizimi va mehnatga haq to'lash shartlari

**Ijtimoiy mehnat munosabatlaridagi qonunchilik talablari**

Korxonaning barcha boshqaruv bo'g'inlarida innovatsion boshqaruv uslublari

№45 Fan bobini - 2; Fan bo'limi - 2; Qiyinchilik darajasi -2;

Kadrlar siyosatining ustunliklarini shakllantirishga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi omillar noto'g'ri keltirilgan qatorni aniqlang.

Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning mintaqaviy dasturlari va aholini mehnat bilan bandlik darajasini oshirish davlat dasturlarining vazifalari

Mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish va ijtimoiy dasturlari

Bozorda korxonaning mahsulot yoki xizmatlariga bo'lgan ehtiyojning ehtimoliy o'zgarishlari, raqobatbardoshlikning bozordagi imkoniyatlarini kuchaytirish

**Motivatsiya tizimi va mehnatga haq to'lash shartlari**

## ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2017.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni.
3. Kadrlar tayyorlash Milliy Dasturi.
4. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi// O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi; 2014 y., 4-son, 45-modda.
5. Mirziyoev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017 yil 14 yanvar. - Toshkent: «O‘zbekiston», 2017.-104 b.
6. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruza. - Toshkent: «O‘zbekiston», 2017, 48 b.
7. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan quramiz. - Toshkent: «O‘zbekiston», 2017, 48 b.
8. Q.X.Abduraxmonov va N.Q.Zokirova Mexnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. –T.: “Fan va texnologiya”, 2013, 536, b.
9. Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish (oliy o‘quv yurti talabalari uchun darslik). –Toshkent: “O‘qituvchi”, 2006, 345.b
10. Ijtimoiy soha iqtisodiyoti. Darslik / i.f.d., prof. Q.X.Abdurahmonov tahriri ostida. – T.: Iqtisodiyot, 2013, 418 b.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2008, 832 с.

12. Басовский Л.Э. Теория экономического анализа. Учебное пособие. –М.: «Инфра-М», 2007, 220 с.
13. Борисова Э.А. Оценка и аттестация персонала. –СПб: Питер, 2003, 288 с.
14. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2010, 424 с.
15. Войл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. Перевод с английского -М.: Новости, 2003, 272 с.
16. Гейс И.В. Ответственность за нарушение трудового законодательства. –М.: Издательство: ДиС , 2006, 158 с.
17. Гибсон Дж., Ивансевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2000, 267 с.
18. Daft R. L. Menedjment. SPb., 2000, 134 s.
19. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. - М.: РЕА им. Г.В. Плеханова, 2000, 178 с.
20. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. Учебник. – М.: ИД ФОРУМ ИНФРА- М, 2008. – 132 с.
21. Каминг М.А. Теория и практика менеджмента персонала. - М.: Новости, 2005, 235 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 4-э изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА –М, 2010, 695 с.
23. Марр С., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2000, 231 с.
24. Маслова В. М. Управление персоналом : Учебник для бакалавров. - М. : Издательство Юрайт, 2012, 488 с.
25. Nazarov A.Sh. «Mehnatni tashkil etish va normalash» - T.: TDIU, 2004, 256 b.
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практ. пособие.-3-с изд.ь –М.: Дело, 2000, 73 с.
27. Савицкая Г.В. Экономический анализ. ООО“Новое знание”- М., 2007, 654 с.

28. Хруцкий В.Э., Толмачев Р.А. Оценка персонала. – М., 2007, 122 с.

29. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2007. – 336 с.

30. Holmo‘minov Sh.R, Bakiyeva I.A. Mehnat ko‘rsatkichlari tahlili. O‘quv qo‘llanma – T., Iqtisodiyot.2014.-224-b.

31. Экономика труда: Учебник / под ред. проф. Ю.П.Кокина, проф. П.Э.СХлендера. — М. : Магистр. 2010. - 686 с.

32. “Kadrlar masalalari bo‘yicha ma’lumotnoma” 2016-2017 yillardagi soni.

33. [www.gov.uz](http://www.gov.uz). (O‘zbekiston Respublikasi hukumati portali)

34. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) (O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi)

35. [www.mf.uz](http://www.mf.uz) (O‘zbekiston Respublikasi moliya vazirligi rasmiy sayti)

36. [www.bibliofond.ru](http://www.bibliofond.ru) (Referativ ma’lumotlar sayti).

## MUNDARIJA

Kirish.....	3
-------------	---

### **I BOB. KORXONADA KADRLAR SIYOSATI VA UNING KONSEPTUAL ASOSLARI**

1.1 Korxonada kadrlar siyosati tushunchasi.....	6
1.2. Kadrlar siyosati turlari.....	9
1.3. Kadrlar siyosatining tuzilishi.....	12
1.4. Kadrlar siyosati va korxonada strategiyasining aloqasi.....	19
1.5. Xodimlar mehnatidan qoniqish darajasini aniqlash bo'yicha so'rovnomalar.....	22
1.6. Kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tashkilotda personalni baholash tizimining SWOT-tahlil natijalarini qo'llash..	36
1.7. Korxonada rahbar kadrlar zaxirasi bilan ishlash to'g'risidagi nizom.....	42
Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari.....	53

### **II BOB. KORXONADA KADRLAR SIYOSATINI SHAKLLANTIRISH BOSQICHLARI VA YO'LLARI**

2.1. Kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlari.....	55
2.2. Tashkilotning kadrlar tarkibi tahlili.....	59
2.3. Kadrlar siyosatini rasmiylashtirish usullari.....	60
2.4. Kadrlar siyosatini shakllantirish yo'llari.....	62
Talabalar uchun o'z-o'zini nazorat qilish savollari.....	78

### **III BOB. ZAMONAVIY KADRLAR SIYOSATINI TASHKIL ETISH VA UNI ISHLAB CHIQISH**

3.1. Davlat boshqaruv organlarining kadrlar siyosati xususiyatlari	80
3.2. Xodimlarning mehnat faoliyatini rejalashtirish.....	82
3.3. Xodimlarni saralash, tanlash va ishga rasmiylashtirish.....	84

3.4. Xodimlarni kasbiy tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish.....	87
3.5. Tadbirkorlik sohasida xodimlar mehnatini baholash.....	92
3.6. Xodimlar xizmati - tashkilotning kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tizimni muvofiqlashtirish va tashkil etish.....	94
Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari.....	96

#### **IV BOB. KADRLAR XIZMATINING KORXONA KADRLAR SIYOSATIDAGI O‘RNI VA AHAMIYATI**

4.1. Kadrlar xizmati boshqaruvchisiga talablar.....	98
4.2. Kadrlar xizmatining korxonada kadrlar siyosatini ishlab chiqishdagi o‘rni.....	102
4.3. Korxonada rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish yo‘llari....	109
4.4. Kadrlar siyosati to‘g‘risidagi nizom.....	116
Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari.....	118

#### **V BOB. KORXONALARDA KADRLAR SIYOSATINI YURITISHDA TASHKILY-TEXNIK VA USLUBIY KO‘RSATMALAR**

5.1. Korxonaning funksional boshqaruv va shtat tuzilmasi.....	120
5.2. Korxonani boshqarish tizimidagi ma’muriy uslublar....	122
5.3. Korxonada kadrlar siyosati samaradorligini baholash.....	126
5.4. Korxonada personalini lavozimga tayinlash tamoyil va uslublari.....	130
5.5. Korxonada tarkibiy bo‘linmalari nizomlarini ishlab chiqish tartibi.....	137
5.6. Korxonada xodimlar soni hamda ish vaqtini maqsadli rejalashtirish talablari.....	140

5.7. Korxonada xodimlarning mehnatini baholash uslublari.....	145
Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari.....	149

**VI BOB. KADRLAR SIYOSATINI  
TAKOMILLASHTIRISH SAMARADORLIGINI  
BAHOLASH**

6.1. Kadrlar siyosati ijrosidagi mavjud muammolar .....	150
6.2. Kadrlar siyosatining takomillashtirib borish xususiyat- lari va yo‘llari.....	155
6.3. Korxonada kadrlar siyosati samaradorligini baholash....	164
Talabalar uchun o‘z-o‘zini nazorat qilish savollari.....	168
GLOSSARIY.....	170
ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	188



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА I. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЁ КОНЦЕПТУЛЬНЫЕ ОСНОВЫ</b>	
1.1 Концепция кадровой политики предприятия.....	6
1.2. Типы кадровой политики .....	9
1.3. Структура кадровой политики .....	12
1.4. Кадровая политика и стратегия коммуникации предприятия.....	19
1.5. Опросы определение уровня удовлетворенности персонала.....	22
1.6. Использование результатов SWOT-анализа системы оценки персонала в организации для разработки кадровой политики.....	36
1.7. Положение о резерве управленческого персонала на предприятии.....	42
Для студентов: самоконтроль вопросы.....	53
<b>ГЛАВА II. СОБЫТИЯ ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
2.1. Этапы формирования кадровой политики.....	55
2.2. Анализ состава персонала организации .....	59
2.3. Способ выдачи кадровой политики.....	60
2.4. Пути реализации кадровой политики.....	62
Для студентов: самоконтроль вопросы .....	78
<b>ЛАВА III. СОЗДАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ЕЁ РАЗРАБОТКА</b>	
3.1. Особенности кадровой политики государственных	

административ-ных органов.....	80
3.2. Планирование работы сотрудников .....	82
3.3. Подбор персонала, отбор и регистрация.....	84
3.4. Профессиональной подготовки кадров, переподготовки и повышение квалификации.....	87
3.5. Оценка работы сотрудников в области предпринима- тельства .....	92
3.6. Служба персонала - координация и организация системы разработки организационной кадровой политики.....	94
Для студентов: самоконтроль вопросы.....	96

#### **ГЛАВА IV. РОЛЬ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

4.1. Требования для управляющего кадровой службы.....	98
4.2. Роль кадровой службы в разработке кадровой политики ..	106
4.3. Способы формирования лидирующего кадрового резерва на предприятии.....	109
4.4. Положение о кадровой политике.....	116
Для студентов: самоконтроль вопросы .....	118

#### **ГЛАВА V. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

5.1. Проблемы в реализации кадровой политики.....	120
5.2. Особенности и способы улучшения кадровой политики....	122
5.3. Оценка эффективности кадровой политики на предприятии.....	126
5.4. Принципы и методы назначения персонал компании .....	130
5.5. Порядок разработки устава структурных подразделений	

предприятия.....	137
5.6. Требования к целевому планированию сотрудников и планированию времени сотрудников.....	140
5.7. Методы оценки работы сотрудников на предприятии .....	145
Для студентов: самоконтроль вопросы .....	149

**ГЛАВА VI. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И  
ТЕХНИЧЕСКИЕ ИНСТРУКЦИИ В ОБЛАСТИ  
ОБРАБОТКИ ИССЛЕДОВАНИЙ**

6.1. Организационная структура системы управления предприятием.....	150
6.2. Функциональное управление и государственная структура предприятия.....	155
6.3. Административные методы в системе управления предприятием.....	164
Для студентов: самоконтроль вопросы .....	168
ГЛОССАРИЙ.....	170
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	188

# CONTENT

INTRODUCTION.....	3
<b>CHAPTER I. PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE AND ITS CONCEPTUAL FOUNDATIONS</b>	
1.1 The concept of the personnel policy of the enterprise .....	6
1.2. Types of personnel policy .....	9
1.3. Structure of personnel policy .....	12
1.4. Personnel policy and communication strategy of the enterprise.....	19
1.5. Polls to determine the level of staff satisfaction.....	22
1.6. Using the results of the SWOT-analysis staff appraisal system in the organization for the development of personnel policy..	36
1.7. Regulation on the reserve of management personnel in the enterprise.....	42
For students: self-control questions .....	53
<b>CHAPTER II. FORMING THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE</b>	
2.1. Stages of formation of personnel policy.....	55
2.2. Staff analysis of the organization .....	59
2.3. Method of issuing personnel policy .....	60
2.4. Ways of implementing the personnel policy.....	62
For students: self-control questions.....	78
<b>CHAPTER III. CREATION OF MODERN HUMAN RESOURCES POLICIES AND ITS DEVELOPMENT</b>	
3.1. Features of the personnel policy of public administration.....	80
3.2. Planning staff work .....	82
3.3. Recruitment, selection and registration .....	84

3.4. Professional training, retraining and further training .....	87
3.5. Staff appraisals in the field of entrepreneurship .....	92
3.6. Staff service - coordination and organization of the system of development of organizational personnel policy .....	94
For students: self-control questions .....	96

**CHAPTER IV. ROLE OF STAFF SERVICES FORMING  
THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE**

4.1. Requirements for the Managing Personnel Service.....	98
4.2. The role of the human resources service in the development of personnel policy.....	102
4.3. Methods of forming the leading personnel reserve in the enterprise .....	109
4.4. Regulation on personnel policy.....	116
For students: self-control questions .....	118

**CHAPTER V. IMPROVING PERSONNEL POLICY**

5.1. Problems in the implementation of personnel policy.....	120
5.2. Features and ways to improve personnel policy.....	122
5.3. Evaluation of the effectiveness of personnel policy in the enterprise.....	126
5.4. Principles and methods of appointment of company personnel	130
5.5. The order of development of the charter of structural divisions of the enterprise.....	137
5.6. Requirements for target planning of employees and staff time planning.....	140
5.7. Methods for assessing the work of employees in the enterprise .....	145
For students: self-control questions .....	149

**CHAPTER VI. INSTITUTIONAL AND TECHNICAL  
INSTRUCTIONS IN THE FIELD OF PROCESSING OF  
RESEARCHES.**

6.1. Organizational structure of the enterprise management system.....	150
6.2. Functional management and state structure of the enterprise ..	155
6.3. Administrative methods in the enterprise management system	164
For students: self-control questions.....	168
GLOSSARY.....	170
LIST OF LITERATURE .....	188

**B.UMURZAQOV, G.ABDURAHMANOVA,  
S.XOLMURATOV**

# **KORXONADA KADRLAR SIYOSATI**

**Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2019**

Muharrir:	F.Ismoilova
Tex. muharrir:	A.Moydinov
Musavvir:	A.Shushunov
Musahhih:	Sh.Mirqosimova
Kompyuterda sahifalovchi:	N.Raxmatullayeva

**E-mail: [tipografiyaent@mail.ru](mailto:tipografiyaent@mail.ru) Tel: 71-245-57-63, 71-245-61-61.**

**Nashr.lits. AIN№149, 14.08.09. Bosishga ruxsat etildi 07.12.2019.**

**Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Timez Uz» garniturası. Ofset bosma usulida bosildi.**

**Shartli bosma tabog‘i 12,5. Nashriyot bosma tabog‘i 12,5.**

**Tiraji 400. Buyurtma № 248.**

**«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.  
100066, Toshkent sh., Olmazor ko‘chasi, 171-uy.**