

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР
КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРИНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**«КАДРЛАР МЕНЕЖМЕНТИ»
МОДУЛИ БЎЙИЧА**

ЎҚУВ – УСЛУБИЙ МАЖМУА

Тошкент- 2017

Тингловчилар контингенти: Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари, Олий таълим муассасалари бошқарув кадрлари захираси

Тузувчи: ТДИУ и.ф.д., проф. Р.Р.Хасанов

Такризчилар: ТДИУ и.ф.д., проф. Э.Ғ.Набиев
ТДИУ и.ф.д., проф. Д.Н.Рахимова

МУНДАРИЖА

МУНДАРИЖА	Ошибка! Закладка не определена.
I. ИШЧИ ДАСТУР	Ошибка! Закладка не определена.
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ	Ошибка! Закладка не определена.
III. НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТ	Ошибка! Закладка не определена.9
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ	53
V. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ	Ошибка! Закладка не определена.
VI. БИТИРУВ ИШИ МАВЗУЛАРИ	60
VII. ГЛОССАРИЙ	6Ошибка! Закладка не определена.
VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	66

I. ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Бугунги кунда юртимизда амалга оширилаётган кенг кўламли иқтисодий ислохотлар бошқарув назарияси ва амалиётининг раҳбар кадрларни тарбиялашдаги ўрнини чуқур мушоҳада ва тадқиқ қилишни тақозо этмоқда. Мамлакатимизда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига асосланган демократик, эркин жамият қуришга қаратилган туб ислохотларнинг натижалари ана шу соҳадаги фаолиятни қандай ташкил этилганига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Бу эса, ўз навбатида, мазкур йўналишда ҳам турли тарзда намоён бўлаётган мақсадлар, манфаатлар ва интилишларни рўёбга чиқариш учун жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этиш, унинг иқтисодий, сиёсий мустақиллигини мустаҳкамлаш тамойилларига таяниш лозимлигини кўрсатади.

Президентимиз томонидан асослаб берилган “Тараққиётнинг ўзбек модели” тамойилларига таяниб мамлакатимизда амалга оширилаётган туб ислохотлар узоқ муддатли барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш орқали аҳолининг турмуш фаровонлигини янада юксалтиришга қаратилган. Барқарор иқтисодий ўсишнинг моддий асоси миллий ишлаб чиқариш бўлиб, бунда хусусий тадбиркорлик имкониятларидан кенг фойдаланиш муҳим омил ҳисобланади. Шу сабабли, иқтисодиётни ривожлантиришда меҳнат салоҳиятидан самарали фойдаланиш борасида зарур бўладиган ташкилий, иқтисодий ва ҳуқуқий муносабатларни такомиллаштириш ҳамда ундаги бошқарув масалаларига янада кенг эътибор қаратишни тақозо этади.

Ўзбекистоннинг ҳар томонлама ривожланиши ва унинг жаҳон иқтисодий ҳамжамиятига интеграциялашуви замонавий билимларни пухта эгаллаган бошқарув мутахассисларини жадал тайёрлашни заруратга айлантормоқда. Бугунги кунда малакали менежерлар – сифат жиҳатидан янги иқтисодиётнинг намоёндалари бу соҳада кўп масалаларни ҳал этмоқда. Янгиликка интилиш эса – менежерлик касбининг мазмун-моҳиятини ташкил қилади. Шу боис менежментни замонавий бошқариш фани сифатида чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш, бу соҳада хориж тажрибасини танқидий таҳлил этиш ва ундан ижобий фойдаланиш бозор муносабатларига ўтиш даврида алоҳида муҳим ўрин тутаяди.

Шунинг учун ҳам бугунги кунда юртимизнинг бошқарув ва раҳбар кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш соҳасида “Кадрлар менежменти” модулини ўқитишга жиддий эътибор берилмоқда. Жумладан, олий таълим раҳбар ходимларига стратегик, тадбиркорлик, инновацион бошқарув асосларини ўрганиш, раҳбарнинг ишбилармонлик қобилияти боғлиқ билимларни ўзлаштириш борасида модул бўйича ўтиладиган машғулотлар жуда кўл келади. Бу модул раҳбарга оқилона бошқарув стратегиясини топиш, бошқаришдаги зиддиятларни четлаб ўтиш,

шериклар билан ҳамкорликка эришиш масалаларида ҳам назарий, ҳам амалий билим беради.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Кадрлар менежменти” **модулининг мақсади:** олий таълим муассасалари раҳбар кадрларини қайта тайёрлаш ва малака ошириш курс тингловчиларини кадрлар бошқарувининг илмий-назарий ва амалий-услубий асослари ҳақидаги билимларини бойитиш, олий таълимда ходимларни самарали бошқариш борасидаги амалий кўникмаларини юксалтириш, юзага келадиган айрим муаммоларни аниқлаш, таҳлил этиш, баҳо бериш борасида кўникма ва малакаларини ривожлантириш.

“Кадрлар менежменти” **модулининг вазифалари:**

- кадрлар бўйича менежернинг асосий касбий вазифаларини ва кадрларни бошқариш тамойилларини таҳлил этиш;

- тингловчиларда кадрлар захирасини шакллантириш амалиёти, кадрлар кўнимсизлиги, мутахассис ходимларни жалб қилиш ва танлаш борасида кўникма ва малакаларини шакллантириш;

- ташкилий тузилма ва унинг турлари, расмий ва норасмий ташкилий тузилмалар ҳақида амалий фикрлар алмашиш, ташкилий тузилмани самарали ташкил этиш ва ривожлантириш амалиётини мустаҳкамлаш;

- кадрларни бошқариш стратегиялари таҳлил этиш, ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш кўникмаларини ошириш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар.

“Кадрлар менежменти” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Тингловчи:

- кадрлар захирасини шакллантириш асосларини билиш;

- ташкилий тузилма ва уни самарали ташкил этиш;

- кадрларни бошқариш стратегиялари;

- ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш, амалиётда қўллаш ва бошқаришни такомиллаштириш ҳақида **билимларга эга бўлиши;**

Тингловчи:

- ўз касбий фаолият соҳаларида кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялардан ҳабордор бўлган ҳолда, олий таълимдаги тегишли таркибни бошқаришни такомиллаштириш бўйича ишларни амалга ошириш;

- олий таълимда кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш сифат жиҳатдан юксалтириш, бундаги камчиликларни бартараф этиш ва эришилган асосий ютуқларни тарғиб қилиш;

- Ташкилий тузилма, уларнинг фарқланиши ва ўзгартириш зарурияти истиқболни белгилаб бориш;
- кадрлар менежментига доир машқ-масалалар ва кейслар тузиш;
- кадрларни бошқаришнинг назарий асосларини амалиётда самарали қўллаш **кўникмаларини эгаллаши**;

Тингловчи:

- кадрлар менежментининг мақсади ва вазифаларидан, инсон ресурсларини бошқариш бўйича кадрлар менежментининг фарқланиши хусусиятларидан амалиётда тўғри фойдалана олиш;
- кадрлар стратегиясининг ташкилот бизнес-стратегиясига боғлиқлиги, ундаги муаммоларни аниқлаш;
- Кадрлар захирасини шакллантириш амалиёти, кадрлар қўнимсизлиги борасидаги муаммоларни таҳлил этиш;
- шахс билан ташкилотнинг ўзаро ҳамкорлиги, шахсий мақсадлар билан ташкилот мақсадлари ўртасидаги мувозанатни ўрнатиш ва бошқаришни такомиллаштириш бўйича таклифлар бериш;
- кадрларни бошқаришда мотивлаштириш турлари ва усулларини билиш, ходимлар хусусиятларини аниқлаш, қобилиятлари, шахсий хусусиятларини баҳолаш ва умумлаштириш **малакаларини эгаллаши**;

Тингловчи:

- Компетенцияга асосланган кадрлар менежменти (Competency-based HRM)ни олий таълим тизимида қўллашда ўзаро ҳамкорлик қилиш;
- ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш жараёнини бошқариш;
- юқори самарали ишлаш тизимини шакллантириш ва такомиллаштириш борасида хулосалар бериш;
- олий таълим кадрлар менежменти асосида қарорлар қабул қилиш ва ўзаро ҳамкорликда фаолият олиб бориш тавсифидаги **компетенцияларни эгаллаши лозим**.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Кадрлар менежменти” модули маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Модулни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилишига асосий эътибор берилади:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялар самарали фойдаланилади;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Кадрлар менежменти” модули мазмуни ўқув режадаги “Таълимда инновацион менежмент”, “Олий таълимда сифат менежменти” ва “Таълим менежменти бўйича илғор хорижий тажрибалар” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг олий таълимда кадрлар бошқаруви бўйича касбий ва бошқарув маҳорати даражасини оширишга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар кадрлар менежменти асосларини ўрганиш, уларни таҳлил этиш, амалда қўллаш ва баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимооти

1. Тингловчилар контингенти: Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			Мустақил таълим
			Жами	жумладан		
				Назарий	Амалий машғулот	
1.	Кадрлар захирасини шакллантириш асослари	2	2	2	-	-
2.	Ташкилий тузилма ва уни самарали ташкил этиш	2	2	2	-	-
3.	Кадрлар технологияси	2	2	-	2	-
4.	Ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш. Кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялар. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш. Ташкилий тузилма, уларнинг фарқланиши ва ўзгартириш зарурияти.	4	-	-	-	4
		10	6	4	2	4

2. Тингловчилар контингенти: Олий таълим муассасалари бошқарув кадрлари захираси

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			Мустақил таълим
			Жами	жумладан		
			Назарий	Амалий машғулот		
1.	Кадрлар захирасини шакллантириш асослари	2	2	2	-	-
2.	Ташкилий тузилма ва уни самарали ташкил этиш	2	2	2	-	-
3.	Кадрлар технологияси	2	2	-	2	-
4.	Ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш. Кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялар. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш. Ташкилий тузилма, уларнинг фарқланиши ва ўзгартириш зарурияти.	2	2	-	2	-
Жами:		8	8	4	4	

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Кадрлар захирасини шакллантириш асослари

Кадрлар менежментининг мақсади ва вазифалари. Инсон ресурсларини бошқариш бўйича кадрлар менежментининг фарқланиши. Кадрлар менежментининг асосий моделлари. Кадрлар бўйича менежернинг асосий касбий вазифалари. Кадрларни бошқариш тамойиллари. Кадрлар стратегиясининг ташкилот бизнес-стратегиясига боғлиқлиги: кадрларни моделлар бўйича бошқариш. Компетенцияга асосланган кадрлар менежменти (Competency-based HRM). Ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш. Юқори самарали ишлаш тизимини шакллантириш.

Кадрлар захирасини шакллантириш назарияси ва амалиёти: кадрлар қўнимсизлиги индекси. Бўлажак мутахассис ходимларни жалб қилиш ва танлаш.

2-мавзу: Ташкилий тузилма ва уни самарали ташкил этиш

Ташкилий тузилма ва уни самарали ташкил этиш. Ташкилий тузилма турлари. Расмий ва норасмий ташкилий тузилма. Штат жадвали, ходимлар поғонавий муносабатлари. Шахс билан ташкилотнинг ўзаро ҳамкорлиги модели: шахсий мақсадлар билан ташкилот мақсадлари ўртасидаги мувозанатни ўрнатиш. Ходимлар хусусиятларини аниқлаш: қобилиятлари, шахсий хусусиятлари. Кадрларни бошқаришда мотивлаштириш турлари, усуллари ва назариялари.

Норасмий ташкилий тузилма мавжудлигининг объектив ва субъектив сабаблари. Норасмий ташкилий тузилма фаолиятдан ижобий фойдаланиш йўллари.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Кадрлар технологияси

Кадрлар фаолияти самарадорлиги менежментининг мақсади ва хусусиятлари. Кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялар. Кадрларни ўқитиш ва ривожлантириш элементлари.

Корхона стратегияси ва кадрлар стратегик режалаштиришнинг ўзаро боғлиқлиги. Кадрларни бошқариш стратегиялари: юқори самарали ишлаш; ишга юқори масъулият билан ёндашиш; партисипатив стратегиялар.

Олий таълимда кадрлар сиёсати ва унинг ўзига хос хусусиятлари. Ходим инсонсеварлиги, ҳалоллик, масъулият ва шахсий ҳулқ-атвор учун жавобгарлик. Кадрларга доир масалаларни объектив ва адолатли ҳал қилиш, ҳуқуқий кафолатини мустаҳкамлаш.

МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ

Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Тингловчи мустақил ишни муайян модулнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- меъёрий ҳужжатлардан, ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модул мавзуларини ўрганиш;
- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;
- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;
- махсус адабиётлар бўйича модул бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;
- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модул бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

Тингловчилар учун мустақил таълим бўйича тавсия этиладиган мавзулар руйхати

1. Кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялар.
2. Миссия тушунчаси. Ташкилотнинг миссияси ва уни ифода этиш хусусияти.
3. Ташкилот мақсади. Мақсадлар тушунчаси ва турлари.
4. Ташкилот стратегияси моҳияти.
5. Ташкилот стратегиясини аниқлаш йўллари.
6. Ташкилот маданияти тушунчаси ва моҳияти.
7. Ташкилотнинг ички муносабатлар тизими ва ташкилот маданиятини шакллантиришдаги боғлиқлик.
8. Ташкилот маданияти муносабатида тўрт йўналиши.
9. Ўзбекистонда ташкилот маданиятига ёндашишнинг ўзига хослиги.
10. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари.
11. Бошқариш жараёнидаги низолар.
12. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар.
13. Низоли ҳолатни келтириб чиқарувчи кишиларнинг беш тоифаси.
14. Доноларнинг асабийлик ҳақидаги фикрлари.
15. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш.
16. Ташкилий тузилма, уларнинг, фарқланиши ва ўзгартириш зарурияти.
17. Ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш.

II.МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.

АҚЛИЙ ҲУЖУМ МЕТОДИ

Ақлий ҳужум (брейнстроминг – ақллар тўзони) – амалий ёки илмий муаммолар ечиш ғоясини жамоавий юзага келтиришда қўлланиладиган метод.

☞Метод чегараланган вақт оралиғи ичида аниқ муаммо(савол, масала)ни ечишнинг ноанъанавий йўллари излаш бўйича ўқувчиларни ақлий фаолиятини йўналтиришга асосланган.

☞Ўқув машғулотидаги ақлий ҳужум учун муаммони танлаш қуйидаги тамойиллар бўйича амалга оширилади:

- танланган муаммо назарий ва амалий аҳамиятга эга бўлиши ҳамда ўқувчиларда фаол қизиқиш уйғотиши керак;
- кўп ҳар хил маънодаги ечим вариантларига эга бўлиши керак.

Ўқитиш технологиясини ишлаб чиқишда ақлий ҳужум методи ўқув машғулотининг бир лавҳаси ёки бутун машғулотни ўтказиш асоси сифатида режалаштирилган бўлиши мумкин.

Ақлий ҳужум методининг технологик чизмаси 1-расмда келтирилган.



Ақлий ҳужум методининг технологик чизмаси

ИНСЕРТ ТЕХНИКАСИ

ИНСЕРТ (инглизча сўздан олинган бўлиб - **INSERT** – **I**nteraktive-интерфаол **N**oting – белгилаш **S**ystem - тизим for-учун **E**ffective – самарали **R**eadng – ўқиш and- ва **T**hinking – фикрлаш деган маънони англатади).

1) Самарали ўқиш ва фикрлаш учун матнда белгилар қўйишнинг интерфаол тизими ҳисобланади.

Матнни белгилаш тизими:

(√) – менинг билганимни тасдиқловчи ахборот;

(+) – мен учун янги ахборот;

(-) – менинг билганларимга, зид ахборот;

(?) – мени ўйлантириб қўйди. Бу бўйича менга қўшимча ахборот керак.

ПИНБОРД ТЕХНИКАСИ

Пинборд–(инглизчадан: *pin-* маҳкамлаш, *board* – ёзув тахтаси) – ўқувчиларни тизимли ва мантикий фикр билдиришга ўргатадиган метод.

Пинборд техникаси:

1) муаммоли масалалар ва вазиятлар, ақлий ҳужум ва амалий ўқитиш методлари билан бирга жамоавий тарзда (гуруҳларда) муаммони ечиш вариантларини баҳолаш ҳамда улар ичидан энг яхшисини танлаш имконини беради;

2) ақлий ҳужум ва амалий ўқитиш методлари билан бирга жамоавий тарзда (гуруҳларда) тоифали шарҳ ўтказиш имконини беради.

Пинборд техникасининг технологик чизмаси

КЕЙС–СТАДИ МЕТОДИ

КЕЙС – (ингл. *case* – тўплам, аниқ вазият) – назарий билимларни амалий вазифаларни ечиш жараёнида қўллаш имконини берувчи *ўқитиш воситаси*.

Кейсда баён қилинган вазиятни ўрганиб ва таҳлил қилиб, ўқувчилар ўзининг келгусидаги касбий фаолиятида ўхшаш вазиятларда қўллаши мумкин бўлган тайёр ечимни олади.

Кейсда баён қилинган вазиятлар (касбий), амалий машғулотларда ечиладиган вазиятли масалалардан тубдан фарқ қилинади. Агар вазиятли масалаларда ҳар доим шарт (нима берилаган) ва талаб (нимани топиш керак) берилган бўлса, кейсда, қоидага кўра, бундай параметрлар мавжуд эмас.

Ўқувчига тақдим этилган ихтиёрий кейсда:

- кейснинг белгиланиши ва топшириқ/саволлар аниқ ифодаланган бўлиши керак;
- баён қилинган муаммоли вазиятни ечиш учун керакли ва етарли ҳажмда маълумотларни ўз ичига олиши керак
- кейсни ечиш учун *услубий кўрсатмалар* бўлиши керак.

Кейс–стади (ингл.case– тўплам, аниқ вазият, стади-ўқитиш)–амалий ўқитиш вазиятларметоди.

Кейс-стади – ўқитиш, ахборотлар, коммуникация ва бошқарувнинг кўйилган таълим мақсадини амалга ошириш ва кейс-стадида баён қилинган амалий муаммоли вазиятни ҳал қилиш жараёнида прогноз қилинадиган ўқув натижаларига кафолатли етишишни воситали тарзда таъминлайдиган бир тартибга келтирилган оптимал усуллари ва воситалари мажмуидан иборат бўлган ўқитиш технологиясидир.

Ушбу метод ўқувчиларни қуйидагиларга ундайди:

- муаммони шакллантиришга;
- амалий вазиятни таҳлил қилиш ва баҳолашга;
- муаммо ечимини энг мақбул вариантини танлашга.

Ўқув машғулотнинг ўқитиш технологиясини танлашни икки асосий далил белгилайди:

1. Кейснинг ҳажми (қиска, ўртача миқдордаги, катта)

2. Ўқув топшириғини тақдим этиш усули:

- саволли (саволлар кейсдан кейин келтирилади)
- топшириқли (топшириқ кейс кириш қисмининг охирида келтирилади)

ЎҚУВ ЛОЙИҲА МЕТОДИ

Ушбу методнинг моҳияти шундан иборатки, маълум муддат ичида (битта ўқув машғулот доирасидан 2-3 ой муддат ичида) таълим олувчи гуруҳли ёки яқка тартибда берилган мавзу юзасидан лойиҳа топшириғини бажаради. Унинг вазифаси – муайян фойдаланувчига йўналтирилган янги маълумот олиш, белгиланган муддат ичида берилган у ёки бу муаммони илмий, техникавий ечимидан иборат.

Ўқув лойиҳаси тушунчаси:

- муайян истеъмолчига мўлжалланган, муаммоларни излаш, тадқиқ қилиш ва ечиш, натижани ноёб (моддий ёки интеллектуал) маҳсулот кўринишида расмийлаштиришга қаратилган. Талабларнинг мустақил ўқув фаолиятини ташкил қилиш *усули*;

- назарий билимлар орқали амалий вазифаларни ечишга қаратилган ўқув *восита ва қуроллари*;

- ривожлантирувчи, таълим-тарбия ҳамда билимларни кенгайтириш, чуқурлаштириш ва малакаларни шакллантиришга қаратилган *дидактик восита*.

ГРАФИК ТАШКИЛ ЭТУВЧИЛАР

КЛАСТЕР (кластер-тутам, боғлам)-ахборот харитасини тузиш йўли-барча тузилманинг моҳиятини умумлаштириш ва аниқлаш учун қандайдир бирор асосий омил атрофида ғояларни йиғиш асосида аниқ бирор мазмунни келтириб чиқаради.

Билимларни фаоллаштиришни тезлаштиради, фикрлаш жараёнига мавзу бўйича янги ўзаро боғланишли тасаввурларни эркин ва кенг жалб қилишда ёрдам беради.

Кластерни тузиш бўйича ўқув топшириғига йўриқнома

1. Катта қоғоз варағи марказида калит сўз ёки 1-2 сўздан иборат мавзу номини айлана ичига ёзинг.

2. Калит сўз билан бирлашдиган ён томонига кичкина ҳажмдаги айлана-“йўлдошча” ичига мавзу билан алоқадор сўз ёки сўз бирикмасини ёзинг. Уларни чизик билан “бош” сўзга боғланг.

3. Ушбу “йўлдошча”ларда “кичик йўлдошлар” ҳам бўлиши мумкин, улар ичига яна сўз ёки иборалар ёзиб ажратилган вақт тугагунга қадар ёки ғоялар тугамагунга қадар давом эттирилади.

“НИМА УЧУН?” СХЕМАСИ – муаммонинг дастлабки сабабини аниқлаш бўйича фикрлар занжири бўлиб, тизимли, ижодий, таҳлилий мушоҳада қилиш кўникмаларини ривожлантиради.

“Нима учун?” схемасини тузиш бўйича ўқув топшириғига йўриқнома

Ўқув топшириқда кўрсатилган муаммосабабини аниқлаш учун:

1) Муаммони ёзинг ва стрелка чизигини чиқариб “Нима учун?” сўроғини ёзинг.

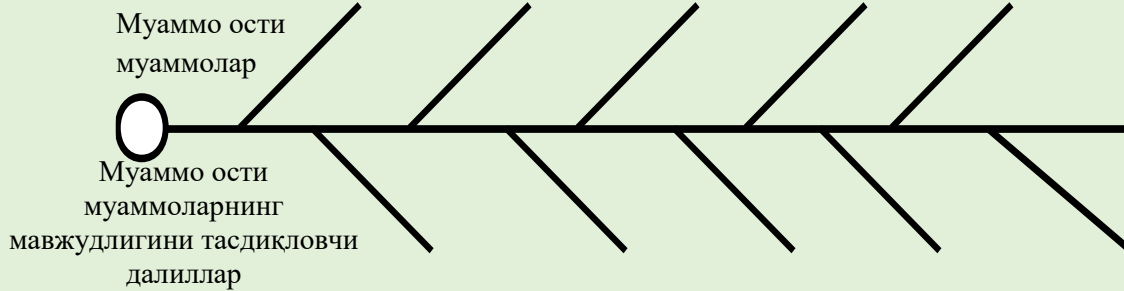
2) Саволга жавоб ёзиб нима учун сўроғини такрор ёзиб бораверинг. Бу жараённи муаммонинг дастлабки сабаби аниқланмагунча давом эттиринг

«БАЛИҚ СКЕЛЕТИ» ЧИЗМАСИ – бир қатор муаммоларни тасвирлаш ва уни ечиш имконини беради. Тизимли фикрлаш, тузилмага келтириш, таҳлил қилиш кўникмаларини ривожлантиради.

“Балиқ скелети” схемасини тузиш бўйича ўқув топшириғига йўриқнома

Ўқув топшириқда кўрсатилган муаммо майдонини тавсифлаш учун:

1. “Балиқ скелетини” чизинг:



2. “Суяк”нинг чап қисмида (ёки юқори суякда) муаммо ости муаммони ёзинг, ўнг қисмида (пастки суякда) – муаммо ости муаммони амалда мавжуд эканлигини тасдиқловчи далилларни ёзинг.

«ҚАНДАЙ?» ИЕРАРХИК ДИАГРАММАСИ – муаммо тўғрисида умумий тасаввурларни олишга, унинг ечимини топиш усул ва воситаларини топишга имкон берувчи мантиқий саволлар занжиридан иборат.

Тизимли, ижодий, таҳлилий фикрлаш кўникмаларини ривожлантиради.

“Қандай?” диаграммасини тузиш бўйича ўқув топшириғига

йўриқнома

“Қандай?” диаграммасини тузишдан аввал, сиз қуйидагиларни билишингиз керак: кўп ҳолларда Сизга муаммолар ҳал этишда “Нима қилиш керак?” ҳақида ўйлашга ҳожат бўлмайди. Муаммо ечимини топиш учун асосан “Буни қандай қилиш керак?” қабилида бўлади. “Қандай?” - муаммони ҳал этишда асосий савол ҳисобланади.

1. Доира чизинг ва унинг ичига ечилиши лозим бўлган муаммони ёзинг.

2. Кетма-кет равишда “Қандай?” саволини қўйинг ва шу саволга жавоб беринг. Шу тартибда саволларни кетма-кет бериб бораверинг ва жавобларни ўйлаб ўтирмасдан, солиштирмасдан, баҳоламасдан, тез-тез ёзишда давом этинг.

Маслаҳат ва тавсиялар:

Янги ғояларни график кўринишда қайд этишни ўзингиз ҳал этинг: дарахт ёки каскад кўринишида, юқоридан пастга ёки чапдан ўнгга. Энг муҳими эса тутинг: нисбатан кўп миқдордаги фойдали ғоялар ва муаммо ечимларини топишга имкон берадиган усул энг мақбул усул ҳисобланади.

Агарда сиз муаммони ечимини топиш учун тўғри саволлар берсангиз ва унинг ривожланиш йўналишини намоён бўлишида ишончни сақласангиз, диаграмма, сиз ҳар қандай муаммони амалий жиҳатдан ечимини топишингизни кафолатлайди.

“НИЛУФАР ГУЛИ” ЧИЗМАСИ – муаммони ҳал этиш воситаси. Ўзида нилуфар гули қиёфасини мужассам этган. Унинг асосини 9 та катта квадратлар ташкил этиб, уларнинг ҳар бири ўз навбатида тўққизта кичик квадратдан иборат.

Тизимли, ижодий, таҳлилий фикрлаш қўникмаларини шакллантиради.

“Нилуфар гули” схемасини тузиш бўйича ўқув топшириғига йўриқнома

Ўқув топшириқда кўрсатилган муаммони ҳал этиш воситаларини топиш учун:

1) Ўзида нилуфар гули қиёфасини мужассам этган схемани чизинг. Унинг асосини 9 та катта квадратлар ташкил этиб, уларнинг ҳар бири ўз навбатида тўққизта кичик квадратдан иборат;

	B			Z			C	
			B	Z	C			
	D		D	A	F		F	
			G	H	Y			
	G			H			Y	

2) асосий муаммони марказий квадратнинг марказига ёзинг. Уни ҳал этиш ғояларини марказий квадрат атрофида жойлашган қолган саккизта квадратларга ёзинг;

3) ҳар бир ушбу саккизта ғояни марказий квадрат атрофида жойлашган саккизта катта квадрат марказига ўтказинг, бошқача айтганда, нилуфар гулидан унинг гул баргига ўтказинг. Шундай қилиб, улар ҳар бири, ўз навбатида, яна бир муаммо сифатида қаралади.

1- мавзу: Кадрлар захирасини шакллантириш асослари.

Режа

- 1.1. Кадрлар менежментининг мақсади ва вазифалари.
Кадрлар менежментининг асосий моделлари.
- 1.2. Кадрларни захирасини шакллантириш стратегияси.
- 1.3. Кадрни танлаш тизими, захирага киритиш мезонлари.
- 1.4. Кадрлар захирасини шакллантириш ва узлуксиз ишлаш механизмини таъминлаш.

Таянч иборалар: менежер, раҳбар, бошқарувчи, кадрлар захираси, менежмент моделлари, янги авлод кадрлари, профессионал кишилар, касбий малака, кадрларни захираси тизими, штат жадвали, карьера, хизмат тилла-поясида силжиб бориши, кўникмалар, қобилиятлар, малакавий имкониятлар, ташкилий компетенция, кадрлар стратегияси, кадрларни захираси сиёсати, кадрлар истиқболи.

1.1. Кадрлар менежментининг мақсади ва вазифалари. Кадрлар менежментининг асосий моделлари.

Менежментга конкрет бошқарувчилик саъй-ҳаракатлари мажмуи сифатида қаралса, унинг мазмуни қуйидагича талқин этилиши мумкин. Менежмент формал ташкилотлар фаолиятини уюштириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамиятга молик ижтимоий фаолият туридир. Ушбу фаолият соҳасида эришилган юксак малака ва маҳорат, ҳеч шубҳасиз, санъат даражасидаги ютуқ сифатида эътироф этилиши мумкин. Менежмент санъат тури сифатида талқин этилса-да, бу соҳада юксак маҳоратга эга бўлмоқлик учун мазкур фаолият турига асос бўлгучи концептуал ғоялар, назарий принципларни пухта ўзлаштириш ва иш услубиятини амалий жиҳатдан доимий равишда такомиллаштирмоқлик зарур.

Кўплаб компанияларнинг ўз стратегик мақсадларига эришиш маҳорати улардаги бўлинмалар ва ходимларнинг компания олдида қўйилган мақсадларига эришиш йўлида ҳамкорликда ишлашларини таъминлашга ёрдамлашиш мақсадида мукамал стратегик тенглашувни амалга оширишдан манфаат кўради¹.

Концептуал малакалар – ташкилотни бир бутун деб ва, айти пайтда, унинг қисмлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни аниқ ажратган ҳолда тасаввур этадиган инсоннинг когнитив (билим орттириш) қобилиятидир. Шундай малакалар қаторига менежернинг фикрлаши, унинг келиб тушаётган ахборотларни идрок эта билиши ва режалаштириш қобилияти киради.

¹Matthias T. Meifert.. Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages. Switzerland: Springer, 2013. – page 21.

Менежер фирмадаги ҳар бир бўлимнинг ташкилотдаги ролини, компаниянинг соҳадаги ўрнини ва унинг жамиятдаги ҳамда анча кенг амалиёт ва ижтимоий доирадаги ролини аниқ тасаввур қилиши керак. Бу бошқа хил нарсалардан ташқари стратегик фикр юритишни, яъни ташкилотнинг узок муддатга мўлжалланган келажагини чамалаш қобилиятини ҳам назарда тутати. Концептуал малакалар ҳамма менежерларга зарур, аммо улар ташкилотнинг олий даражадаги раҳбарлари учун алоҳида аҳамиятга эга. Улар пайдо бўладиган ҳар бир ҳолатнинг мазмунини тез илғаб, муҳим омилларни ажратиб, воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари керак. Масалан, Microsoft Corporation дастур таъминоти асосий ишлаб чиқарувчисининг тизими ва фаолияти ташкил этилиши унинг асосчиси Билл Гейтснинг концептуал малакасини акс этдиради. Бизнеснинг аниқ шакллантирилган мақсади унинг барча ходимларига маълум. Microsoft миллиард-миллиард даромад олиб, ўзининг соҳа лидери деган обрўсини мустаҳкамлаб туради. Гейтснинг ўзи компаниянинг (масалан, дастурлаштиришга ихтисослашаётган) якка-бизнес фаолиятини мувофиқлаштиришда фаол қатнашади ва айна пайтда энг кучли менежерларга кўшимча ҳуқуқ бериб, ўз концепциясини (нуқтаи назарини) ривожлантиради. Microsoftнинг АҚШдаги сотиш ва маркетинг бўйича вице-президенти катта Скотт Оки таъкидлаганидек, “Компаниянинг ҳар бир қисми ўз шахсий ҳаёти билан яшайди, Билл [Гейтс] эса уларни бир-бирига бирлаштирувчи олим вазифасини бажаради”. Профессинал ривожланиш мағлубиятсиз вазият (win-win situation)ни яратиб билганлиги боис глобаллашув учун муҳим аҳамиятга эгадир. Ходим ташкилотнинг ўз ходимларини маҳорат ва компетенциялар билан таъминлай олишини ҳис этади. Бундан ташқари, ташкилот професинал ривожланиш дастурларидан фойдалана олган ходимларнинг орттирилган маҳоратлари ва алоқаларидан манфаат кўради².

Менежер ташкилот иерархиясининг юқори поғонасига томон кўтарилишига қараб, у ўзининг концептуал малакаларини ривожлантиришга кўпроқ эътибор бериши керак. Акс ҳолда, унинг “Пирамида” чўққиси томон йўли чўққининг қуйи остонасида тугаб қолиши мумкин. Масалан, катта инженер ташкилотнинг ривожланиш стратегияси тўғрисида ўйламай, техник муаммоларга боши билан шўнғиб кетган бўлса, унга компания раҳбарлик қилиш вазифаси топширганга уддасидан чиқаолмаслиги мумкин. Чунки олий даражадаги менежерларнинг қарор қабул қилиш, ресурсларни тақсимлаш ва ўзгартиришларни амалга ошириш каби вазифалари кенг нуқтаи назарни – фикр-мулоҳазларни талаб қилади.

Бошқарув даражаси:

Олий менежерлар;

Ўрта бўғин менежерлари;

Қуйи бўғин менежерлари;

² Jeffrey A. Mello. Strategic Human Resource Management. Fourth Edition. Cengage Learning, 2014. – page 26.

Раҳбарлик мавқеига эга бўлмаган ходимлар (персонал).

Ҳозирги замонда хорижий мамлакатларда бошқарувчилик фаолиятининг мазмун-моҳиятига доир янгича қарашлар

Янгича фикрлашнинг вужудга келишига сабаб бўлган шарт-шароитлар:

- илмий-техник тараққиёт таъсири;
- илм-фан ва ишлаб чиқариш соҳасидаги салоҳиятнинг такомилга эришуви натижасида пайдо бўлган илғор ғоялар тизимининг шаклланиши;
- иккинчи жаҳон урушидан сўнгги даврда инсонларнинг эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилувчи ва прогрессив технологиялар асосида ташкил этиладиган ишлаб чиқариш соҳалари катта таъсирга эга бўлди;

- ишлаб чиқариш соҳасида кичик ва ўрта корхоналарнинг кўпроқ аҳамиятга эга бўлиши. Бунинг натижасида истеъмолчиларнинг алоҳида эҳтиёжларини қондириш имконияти туғилади. Ўз навбатида, янгича шарт-шароитлар тақозосига кўра, корхоналараро муносабатлар ва алоқалар тизими мураккаблашади.

Бу вазиятда бизнес соҳасида амал қилувчи қуйидаги мезонларнинг аҳамияти тобора оша бошлади: ишлаб чиқариш жараёнини талаб ва таклиф муносабатларига тезкорлик билан мослаштира олиш, фаолиятнинг динамик хусусиятга эгаллиги ва ташқи муҳит талабларига жавобан тезда мослаша олиш.

Янгича назария асосини ташкил этувчи ғоялар тизими (1970-80 йиллар давомида шаклланди)

- Корхона – ички ва ташқи муҳит омилларининг узвий бирлиги сифатида эътироф этилувчи очиқ тизим демакдир;

- Ишлаб чиқаришда маҳсулот ҳажмига эмас, балки сифатига кўпроқ аҳамият бериш; истеъмолчилар (мижозлар) эҳтиёжини қондириш устувор масала ҳисобланади;

- Бошқарувчилик соҳасида масалага вазиятга қараб ёндашув принципининг татбиқ этилиши; шунга кўра, вазиятга тезкорлик билан ва тўғри муносабат билдириш муҳим аҳамият касб этади;

- Даромад келтирувчи асосий манба сифатида муайян соҳада тегишли билим ва малакага эга инсонлар эътироф этилади ва уларнинг потенциал имкониятларини тўлиқлигича намоён этиш учун қулай шарт-шароитлар яратилишига катта эътибор берилади;

- Ташкилий фаолиятни уюштириш соҳасида янгиликларни жорий этишга тайёрлик, ходимларнинг ишчанлигини оширмақ учун улар фаолиятини мотивлаштириш, бошқарув услубини такомиллаштиришга асосланган янгича бошқарув тизимининг ташкил этилиши.

Янгича парадигмага асос қилиб олинган бошқарувчилик принциплари:

- ходимларга нисбатан беғараз, холисона муносабатда бўлиш;
- менежерлик фаолиятининг самарали кечиши учун масъулиятни ҳис қила билиш;

- фирма фаолиятини уюштириш учун муҳим саналган горизонтал ва вертикал йўналишдаги алоқадорликни (коммуникациялар) ўрнатиш;
- фирма ходимларининг шахсий имкониятларини (қобилиятларини) тўлиқ намоён этишлари учун зарур шарт-шароитларни яратиш;
- фирма фаолиятининг умумий натижаларида ҳар бир алоҳида ходимнинг шахсий ҳиссаси ифодаланишига эришмоқлик;
- атроф муҳитда рўй берадиган ҳар қандай ўзгаришларга ўз вақтида ва муносиб равишда муносабат билдириш;
- одамлар билан ишлашда уларнинг ўз меҳнат фаолиятдан қаноат ҳосил қилаётганини қилишига алоҳида эътибор бериш;
- менежерларнинг ҳамкорлик ришталарини ўрнатиш ниятида ишчи гуруҳлари билан бевосита ишлай билиши;
- менежер иш жараёнида ким билан мулоқотга киришишидан қатъи назар ҳамманинг фикрини тинглай билиши лозим;
- менежмент соҳасида бизнес этикасига қатъий амал қилиш муваффақият гаровидир;
- инсонларга ишониш ва улар билан ҳалол муносабатда бўлиш;
- менежментнинг қуйидаги асосларига таяниш: сифат, тежамкорлик, сервис, фан ютуқларини жорий этиш, ресурслар устидан назорат ўрнатиш, персонал билан ишлаш;
- шахсий лаёқат ва салоҳиятни узлуксиз такомиллаштириш.

Кадрлар менежменти қуйидагилар таъсирида бўлади:

- ташкилотлар – ижтимоий-техник жиҳатдан мураккаб саналган тизимлардир. Уларнинг фаолиятига ички ва ташқи муҳитнинг бир қатор омиллари ўз таъсирини ўтказди.
- Ташкилотларда фаолият юритувчи инсонлар энг муҳим ташкилий омил ҳисобланади. Бу омилнинг аҳамиятини ўринли ва тўғри эътироф этмоқлик учун масалага илмий ёндашувдан ташқари, конкрет вазиятларда ундан фойдалана олиш маҳоратини ривожлантириш ҳам лозим бўлади.
- Кўпчилик мутахассисларнинг фикрига кўра, бошқарувчилик алоҳида истеъдод ва тажриба талаб этади.

Менежментнинг илм соҳаси деб эътироф этилиши беҳуда эмас. Бундай нуқтаи назарни пайдо бўлишига бошқарувчилик амалиёти жиддий таъсир кўрсатади. Менежмент соҳасида тўпланган бой тажриба умумлаштирилиб, алоҳида предмет учун асос қилиб олинади. Бу соҳанинг ўзига хос муаммолари ва уларнинг ечимини излаш методологияси мавжуд. Менежмент фанининг назарий асосини бир неча юз йиллар давомида тўпланган амалий тажриба натижалари ташкил этади, уларни назарий жиҳатдан асослаб, турли хил концепциялар, назарий ғоялар, иш принциплари ва услублари ишлаб чиқилган. Аммо алоҳида фан соҳаси сифатида менежмент XIX асрга келиб шакллана бошлади.

Вазифалари:

- бошқарувчилик фаолиятининг мазмуни ва табиатини изоҳлаб бериш;
- бошқарувчилик соҳасида рўй берадиган воқеалар, ҳолатлар, алоқа ва муносабатлар ўртасида сабаб-оқибат муносабатларининг ўрнатилишини изоҳлаб бериш;
- ташкилотга кирувчи инсонларнинг умумий меҳнат фаолияти ҳам фойдали, ҳам самарали бўлмоғи учун муҳим саналган омиллар ва шарт-шароитларни аниқлаш;
- жорий фаолиятни ўз вақтида ва ўринли бошқаришга эришиш;
- воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш ва шунга кўра ташкилот фаолиятининг стратегияси ҳамда сиёсатини ишлаб чиқиш.

Функциялари:

- ташкилот фаолиятининг ривожланиш йўналишини белгилаш. Бунинг учун ташкилотнинг ичкарасида ва ташқарисида кўзланган мақсадни амалга оширмақлик учун қулай имкониятлар, ресурслар ва шарт-шароитлар аниқланиши лозим;
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва рўёбга оширади;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилот ўз фаолияти давомида кутилмаган ҳолатларга тушиб қолса, менежер вазият тақозосига кўра, умумий фаолиятни ташкиллаштириши лозим;
- ташкилот ихтиёрида бўлган барча турдаги ресурслар тақсимоли учун жавобгар;
- ташкилот вакили сифатида шартномалар тузишда қатнашади.
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва амалга оширади;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитига тегишли, ўз фаолияти учун муҳим бўлган турли хил информацияларни тўплайди ва қайта ишлайди;
- ташкилотга келувчи ҳар қандай информацияни ўзида тўплайди ва тақсимлайди (ўзига хос “нерв маркази” ролини бажаради);
- ташкилотда тўпланган жами информацияларни тегишли тарзда ифодалаб, қўл остидаги ходимларга етказди, ташкилотнинг сиёсатини ва фаолият мақсадини персоналга тушунтириб беради;
- ташкилотнинг ташқи алоқаларини ўрнатиш ва амалга ошириш учун муҳим бўлган информацияларни жамлайди ва тегишли субъектларга етказди, зарурат туғилса, эксперт сифатида фаолият юргизади;

- ташкилот миқёсида шахслараро алоқалар ва муносабатларни тартибга солиш билан боғлиқ вазифалари;
- ҳуқуқий ёки ижтимоий характерга эга бўлган масалалар билан шуғулланади;
- ташкилот ходимларининг фаолиятини мотивлаштириш ва фаоллаштириш, ташкилот учун зарур бўлган кадрларни топиш ва ишга тайёрлаш учун жавобгар, умумий миқёсда фаолиятни мувофиқлаштиради;
- ташкилот фаолияти учун муҳим бўлган информацияларни етказиб берувчи манбалар тизимининг ишини йўлга қўйишни таъминлайди.

1.2. Кадрларни захирасини шакллантириш стратегияси.

Кадрлар захирасини шакллантириш ташкилий фаолиятини таъминловчи турли ташкилот даражасидаги асосий вазифаларни ўзларининг концептуал, имконий ва техник малакаларини қўллаб, бажаришини кўриб чиқдик. Захира яратиш вазифаси шунчалик турли-туманки, уларни атрофлича баён қилиш учун қатор-қатор тадқиқот ишлари олиб бориш зарур. Кейинги менежмент ҳақидаги таърифимиз бу хулосаларнинг ғоят тўғри эканлигини тасдиқлайди.

Кадрлар захирасини шакллантириш фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари:

- захира ўз таркибига қуйидаги фаолият йўналишларини киритади: маъмурий ташкилотчилик ва тарбиявий фаолият, аналитик ва конструктив фаолият, информацион-техник фаолият;
- ишлаб чиқариш жараёнининг пировард натижасида билвосита ўз меҳнати самарасини намоён этади (ташкilotнинг бошқа ходимлари бажарадиган меҳнат жараёнини уюштириш ва бошқариш орқали);
- захирани шакллантириш аслида информация билан ишлаш демакдир;
- махсус малакавий ва назарий билимларга эга бўлиш ва улардан ўз ўрнида фойдалана билиш;
- тез ривожланувчи ва ноаниқ вазиятларда тегишлича қарор қабул қилиш ва ўз қарорини асослай билиш;
- корхона иш юритаётган иқтисодий соҳа бўйича кенг қўламли маълумотларга эга бўлиш, хусусан, мазкур соҳада амалга оширилаётган илмий изланишларнинг, техника, технологияларни, рақобатчилик ҳолатини, тайёр маҳсулотга нисбатан мавжуд талаб даражасини билиш;
- замонавий информацион технологияларни, коммуникация воситаларидан фойдаланиш;

1.3. Кадрни танлаш тизими, захирага киритиш мезонлари.

Республикамизда кечаётган жадвал ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, янгиланишлар даврида ҳар томонлама компетент раҳбарларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш энг долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Шу сабабли

ҳар бир ташкилот, корхона, ҳокимлик ва вазирликлардан бошлаб республика халқ хўжалигининг барча соҳаларида кадрлар захирасини тайёрлаш энг асосий масала бўлиши керак.

Кадрлар захираси – бу олдиндан танловдан ва махсус тайёргарликдан ўтган, юқорироқ даражадаги раҳбарлик лавозимларидаги вакансияларга қўйилиши мумкин бўлган юқори малакали ходимлар.

Демак, биз бундай малакага эга бўлган захирадаги раҳбар-ходимларни махсус тайёрлашимиз зарур. Кадрлар захираси билан ишлаш қуйидаги бочқичларда амалга оширилади:

- конкрет лавозимларга захирага бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш;
- кадрлар захирасига киритиш учун ходимларга қўйиладиган талабларни аниқлаштириш;
- захирага киритиш учун номзодлар рўйхатини шакллантириш;
- номзодларни баҳолаш, характеристикалар тузиш ва тавсияномалар тайёрлаш;
- захирани шакллантириш (рўйхатни тузиш ва тасдиқлаш);
- индивидуал корьера режасини ва ривожлантириш режасини ишлаб чиқиш (ҳар бир захирадаги ходим учун);
- ўқитиш ва ривожлантиришга йўналтирилган тадбирларни режалаштириш ва амалга ошириш (бу тадбирлар гуруҳий ҳам, индивидуал ҳам бўлиши мумкин);
- ривожлантиришнинг индивидуал режаларини амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш;
- захирага киритилган ходимларни лавозимларга кўтариб бориш.

Юқорида келтирилган барча йўналишларда асосий урғу ходимларнинг профессионал ва шахсий жиҳатдан ривожланишига қаратилиши лозим.

1.4. Кадрлар захирасини шакллантириш ва узлуксиз ишлаш механизмини таъминлаш.

Кадрлар захираси сиёсати мамлакатда ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, маданий, маърифий ва бошқа соҳаларда барқарор ривожланишни йўлга қўйиш, айти вақтда у ёки бу соҳада профессионал фаолият кўрсатадиган “кадрлар тизимини янги, билимли ва истеъдодли ёшлар ҳисобига тўлдириш, лавозимларни тадбиркор ва янгиликни тез илғайдиган ёшларга топшириш” воситасида мамлакат кадрлар потенциали узлуксизлигини таъминлашни англатади.

Кадрлар захираси сиёсати амалда ўзаро кетма-кетликда ташкил этиладиган бир қатор умумий ва махсус таркибий қисмларни ўз ичига олади. Умумий таркибий қисм мамлакатимизда фуқаролар эркинлигини таъминлаш мақсадида қабул қилинган конституцион қонунлардан келиб чиқади ва “Таълим тўғрисида”ги қонун, “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” каби қонунлар ва дастурлар асосида, давлатнинг кадрлар потенциалини шакллантиришни ташкил этиш ва назорат қилишга йўналтирилган ваколатли

ташкilotлари воситасида амалга татбиқ этилади. Умумий таркибий қисм кадрлар тайёрлашнинг қатор босқичларини ўз ичига оладиган яхлит тизимдан иборат бўлиб, у шахс, давлат ва жамият, узлуксиз таълим, фан, ишлаб чиқариш механизми асосида иш олиб боради. Кадрлар захираси сиёсатининг махсус таркибий қисми умумий таркибий қисмининг давоми сифатида амалга татбиқ этилиб, бунда фан ва ишлаб чиқариш муносабатларида меҳнат билан банд фуқаролар ичидан давлатнинг турли соҳаларга йўналтирилган сиёсатини амалга татбиқ этишга лаёқатли кадрларни давлат бошқаруви узлуксизлигини таъминлаш мақсадида захиралаштириш тамойилига асосан иш олиб борилади. Кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш сиёсатининг махсус таркибий қисми ўз навбатида кадрлар захирасини шакллантиришнинг концептуал, ҳуқуқий ва ташкилий асослари, кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш тартиби, кадрлар захирасини бошқариш механизми каби таркибий қисмларга бўлинади. Бундан ташқари, махсус қисм доирасида давлат тасарруфидаги бошқарув кадрлари, жамоатчилик асосида бошқариладиган ва хусусий тармоқ бошқарув кадрларини алоҳида гуруҳларга ажратишга оид қарашлар ҳам мавжуд.

Мамлакатимизда замонавий кадрлар тайёрлаш ва танлашга долзарб ва муҳим вазифа сифатида қараб келинмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 19 январдаги 32-сонли “Раҳбар кадрларни тест орқали аттестациядан ўтказиш тўғрисида”ги, 2000 йил 3 августдаги 303-сонли “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида”ги қарорларида ҳозирги давр учун замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг асосий йўл-йўриқлари ўз ифодасини топган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 3 августдаги 303-сонли “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий-кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида”ги Қарорига мувофиқ вилоят, шаҳар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий-кадрлар хизмати фаолиятини янада такомиллаштириш, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш ишларини тубдан яхшилаш асосий мақсад сифатида қўйилиб, ана шу қарор асосида қатор тадбирлар амалга оширилди. Мазкур қарорда асосан қуйидаги вазифалар белгиланди:

- раҳбарлик лавозимларига кадрлар тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш тизимини яратиш ва мувофиқлаштириш;

- ҳудудларда кадрларга бўлган эҳтиёж асосида амалдаги ва истиқболли кадрлар захирасини шакллантириш, уларни босқичма-босқич мўлжалланган лавозимларга тайёрлаб бориш, қайта ўқитиш ва пировард натижада замонавий раҳбар тайёрлаш тизимини яратиш;

- ҳудудларда мунтазам равишда кадрлар билан ишлашнинг аҳволини таҳлил қилиш, ёш истеъдодли, мустақиллигимиз ғояларига содиқ бўлган ватанпарвар, фидойи кадрларни танлаш ва улар тўғрисида ҳокимият раҳбариятига ахборот ва таклифлар бериб бориш;

- раҳбар кадрлар алмашинуви (ротация) эҳтиёжларини ўрганиб бориш ва таклифлар киритиш;

- таълим муассасалари ва ўқув юртлари билан кадрларга бўлган эҳтиёж юзасидан ҳамкорлик алоқаларини йўлга қўйиш, ҳудудлардаги кадрлар тўғрисидаги маълумотларни ўзида жамлаган ягона компьютер маълумотлар базасини яратиш ва ундан доимий равишда самарали фойдаланиш;

- вилоят, шаҳар ва туманлар ҳокимлари кадрлар бўйича давлат сиёсати тамойилларининг амалга оширилиши, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва тарбиялаш учун шахсан жавобгар эканлиги.

Бугунги кунда Ўзбекистонда жамият ҳаётининг сиёсий, иқтисодий ва маънавий соҳаларида, шунингдек, давлат ва жамият бошқарувини эркинлаштиришга доир ислоҳотлар амалий жиҳатдан ўзига хос янги паллага кириб борапти. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 9 декабрдаги “Республика бошқаруви органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида”ги, 2003 йил 22 декабрдаги “Хўжалик бошқарув органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармонлари, шунингдек, Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 5 январда қабул қилган “Худудий давлат бошқаруви органларининг тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги Қарори мамлакатда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш соҳасидаги ислоҳотларнинг янги босқичини бошлаб берди. Бунинг натижасида кадрлар билан ишлаш тизимини такомиллаштириш ва бу соҳада илмий муассасалар фаолиятидан самарали фойдаланиш учун шарт-шароитлар яратилди.

Президент Ислом Каримов раҳбар кадрларнинг мамлакатда амалга оширилаётган ислоҳотлардаги ўрни, халқ фаровонлигини ва ижтимоий-сиёсий барқарорликни таъминлашдаги ролини белгилаб бериш билан бирга раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлаш соҳасига доир назарий ва амалий қарашларни янада ривожлантирди. Айниқса, бу соҳада давлат ва ҳокимият органлари бошқарув кадрлари ўртасида уюшган жиноятчилик, коррупция, маҳаллийчилик, қариндош-уруғчилик ва уруғ-аймоқчилик каби иллатларининг пайдо бўлишини олдини олишга доир қатор амалий чоратadbирлар кўрилди. Президент Ислом Каримовнинг таъкидлашича, “жиноий тузилмаларнинг давлат органлари амалдорлари билан чатишиб кетиши, уларнинг турли давлат тармоқларига кириб олиши жамоатчилик наздида фуқароларнинг ҳимоясизлиги хиссини кучайтиради. Давлатнинг ўзини обрўсизлантиради”. Шунинг учун ҳам Президент Ислом Каримов бошчилигида давлат органлари уруғ-аймоқчилик каби иллатнинг пайдо бўлишига тўсиқ бўла оладиган ҳуқуқий ва сиёсий асосларни яратишга катта аҳамият қаратиб келади.

Шунингдек, кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш сиёсатида, асосан, қуйидаги ташкилий ҳамда технологик вазифаларни амалга оширишга алоҳида эътибор қаратилади:

- барча соҳаларда барқарор ривожланишни йўлга қўйиш;

- кадрлар тизимини янги, билимли ва истеъдодли ёшлар ҳисобига бойитиб бориш;

- давлат ва жамият тараққиёти учун кадрлар потенциали узлуксизлигини таъминлаш;
- кадрлар захирасини шакллантиришнинг концептуал, ҳуқуқий ва ташкилий асосларига риоя қилиш;
- кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш тартибини мунтазам такомиллаштириб бориш;
- кадрлар захирасини бошқариш;
- ҳудудларда кадрларга бўлган эҳтиёж асосида амалдаги ва истиқболли кадрлар захирасини шакллантириш;
- захирага олинган кадрларни босқичма-босқич мўлжалланган лавозимларга тайёрлаб бориш, қайта ўқитиш;
- мунтазам равишда кадрлар билан ишлашнинг аҳволини таҳлил қилиб бориш;
- кадрлар захираси бўйича ягона электрон маълумотлар базасини шакллантириш ва шу кабилардир.

Кадрларни амалдаги ва истиқболдаги захираларга киритишда уларнинг салоҳияти алоҳида ўрин тутди. “Кадрлар салоҳияти” тўғрисида фикр юритишдан олдин кадр сўзининг луғавий маъносига ҳам эътибор қаратиш лозим. “Кадр” атамаси французча “cadre” сўзидан олинган бўлиб, корхона, ташкилот хизматчиларининг штат таркиби, шахсий таркибини ифодалашда қўлланилади. Илмий адабиётларда корхона ва ташкилот ходимларининг асосий, доимий, профессионал малакали таркиби кадрлар деб номланади ва айнан шу кадрларнинг меҳнат фаолияти мазкур ташкилотнинг мақсад-вазифаларини рўёбга чиқаришга хизмат қилади.

“Кадрлар салоҳияти” тушунчаси ўз мазмун ва моҳиятига кўра, аввало, давлат аппаратига жалб қилинган кадрларнинг мавжуд тизимини, қолаверса, ходимларнинг ҳозиргача рўёбга чиқмаган имкониятлаини эътиборга олиш ва улардан истиқболда фойдаланиш режасини ифодалайди”.

Бу тушунча кадрларнинг профессионал фаолиятда ҳали фойдаланилмаётган, яширин куч-қудратини ифодалайди. Салоҳият эса, ўз навбатида, профессионал, яъни касб малакаси, шахсий, мотивацион, ижодий, ақлий, бошқарувчилик билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Туб ислохотлар кечаётган Ўзбекистон Республикасида давлат хизматчилари ва ҳокимият органлари кадрларининг профессионал салоҳиятини узлуксиз равишда юксалтириб бориш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири саналади. Давлатнинг кадрлар сиёсатида давлат ва жамият бошқаруви муаммоларини ҳал қилиш муҳим ўрин тутди. Давлат ўзининг кадрлар сиёсатида муаян макон ва замон учун мос мақсадни илгари суриши, устувор вазифаларни белгилаши ва шу орқали кадрларни тайёрлаш учун буюртма белгилайди.

Илмий нуқтаи назардан, кадрлар салоҳияти қуйидагиларда намоён бўлади:

- ақлий салоҳият, узлуксиз таълим доирасида орттирилган қобилиятни ўз ичига олади;

- ижтимоий салоҳият, самарали ижтимоийлашувни таъминлайдиган мулоқотга киришиш қобилиятини ўз ичига олади;
- профессионал тажриба билан боғлиқ салоҳият, касб малакаси билан боғлиқ тажрибани умумлаштириш кўникмаларини ўз ичига олади;
- психологик-физиологик салоҳият.

Кадрлар салоҳияти давлат ҳокимияти ва маҳаллий бошқарув органлари фаолиятининг самарадорлигини белгиловчи асосий омиллардан биридир. Бироқ кадрлар салоҳияти фақат уларнинг қобилияти билан ўлчанмайди, балки уларни рўёбга чиқариш имконияти ҳам муҳим саналади. Бундан ташқари, раҳбар кадрларда малакаларни шакллантириш, улардаги мавжуд кўникмаларни янада ривожлантириш ҳамда бу жараёнларни амалга оширишда жамият, ташкилот ва инсон манфаатларидан келиб чиқиш устувор аҳамият касб этади.

Ақлий қобилият коэффиценти кадрлар салоҳияти сифатининг муҳим кўрсаткичи ҳисобланади. Зеро, фан ва таълим яқин келажакда жамиятни ривожлантиришнинг асосий манбаига айланиши тайин. Айнан илм ва таълим ёрдамида миллатнинг шундай қатлами шаклланадики, улар учун ижодкорлик ҳамда яратувчанлик ҳаётини меъёрга айланади.

Жамиятнинг кадр салоҳияти ҳамда давлат идоралари ва маҳаллий бошқарув органлари тизими ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсирдадир. Зеро, жамиятнинг кадр салоҳияти, инсоний ресурслари давлат бошқаруви органларидаги кадрлар салоҳиятини шакллантиришда пойдевор вазифасини ўтайди.

Давлатнинг амалдаги ва истиқболдаги кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлашда ходимларнинг хизмат карьерасини бошқариш алоҳида аҳамиятга эга. Чунки захирага олинган ходим бу амалда соғлом карьерага интилиб фаолият юритаётган ходим ҳисобланади.

Давлат хизматида карьера ютуққа эришиш тамойили сифатида ижобий баҳоланади. Ҳар бир хизматчи давлат органларида хизмат қилиш жараёнида ўз карьерасини амалга ошириш, яъни лавозимлардан босқичма-босқич кўтарилиш, ижтимоий мақомини юксалтириш ҳақида қайғуради. Карьерага бундай муносабат баъзан ўзининг барча шахсий хусусиятлари ва профессионал қобилияти, салоҳиятини лавозимларда ўсишга йўналтириш, карьера йўлида ҳар қандай сифатлардан воз кечиш ва бу билан ахлоқий пастлашиш маъносида қўлланиладиган карьеризмни келтириб чиқаради.

Мамлакатимизда Президент Ислом Каримов томонидан кадрлар хизмат карьерасининг энг асосий тамойили сифатида фаолият самарадорлигига муҳим эътибор қаратилди. Айниқса, раҳбар кадрнинг ўз мансабида узоқ давр ишлаши ҳам ёки ўз мансабидан қисқа муддат ичида олиб ташланиши ҳам унинг раҳбарлик фаолиятининг нечоғлиқ самарадорлиги билан ўлчаниши анъанага айлана бошлади.

Шунингдек, давлат бошқарувини эркинлаштирилиши, давлат ҳокимияти органларини номарказлаштиришга доир ислохотларни тобора чуқурлашиб бориши кадрлар хизмат карьерасига нисбатан қатор янги талабларнинг юзага

келишига сабаб бўлмоқда. Айниқса, фуқаролик жамияти шароитларида давлат бошқаруви тизимида фаолият юритиш учун бошқарувнинг замонавий асосларини ўзлаштириш ва уларни амалиёт билан боғлай олиш қобилиятини ўстириш заруратини ҳаёт кун тартибига қўймоқда.

Шунинг учун ҳам Биринчи Президентимиз И.А.Каримов кадрлар карьерасида дунёқараш нуқтаи назаридан замонавийлик, амалий ва илмий жиҳатлардан етуклик мавжудлигига алоҳида аҳамият қаратишни таъкидлайди, кадрлар танлашда бу каби сифатларга эътибор беришни вазифа қилиб қўйишга оид қарашларини шундай ифодалайди: “...ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш... Иккинчи масала – тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлиш... Рус тилида буни “компетентность” дейди. Яъни, ўз соҳасида компетентли бўлиш – бу замон талаби. Ўзбекча айтганда, ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш керак. Биз ҳар бир раҳбарнинг фаолиятига мана шу икки талабга қай даражада жавоб беришига қараб баҳо берамиз ва хулоса чиқарамиз. Мен бу икки талабдан биринчисига, яъни масъулият масаласига кўпроқ эътибор бераман. Майли, раҳбарнинг билими етишмасин, уни ўрганса бўлади. Лекин у масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди”.

“Умуман, мустақиллик йилларида Ўзбекистонда кадрлар сиёсатида карьерага нисбатан қуйидаги талаблар мажмуи шаклланди:

- раҳбарлик лавозимига муносиблик;
- масъулиятни чуқур ҳис этишга қобиллик;
- касбга доир тегишли билим, тажриба ва юқори малака;
- мустақиллик мафқурасига содиқлик;
- иллатлардан холилик; ташкилотчилик; масъулиятлилик; етакчилик; ташаббускорлик; тадбиркорлик; кенгашишга мойиллик”.

Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан давлат бошқаруви кадрларини танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш, уларнинг тарбиясига, маънавиятига ва салоҳиятини юксалтиришга, карьерасини бошқаришга хизмат қиладиган мукаммал тизимни шакллантиришга муҳим эътибор қаратиб келинмоқда. Бу жараёнда раҳбар кадрларни жамиятни ҳаракатга келтиришдаги, халқнинг ижодий бунёдкорлигини, ташаббуси ва интилишларини уйғотишдаги, жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий, маънавий ҳаётини жонлантиришдаги ўрнининг муҳимлиги назарда тутилди. Қолаверса, мамлакат олдида турган стратегик мақсадларни амалга ошириш, халқ фаровонлигини таъминлаш, умуман мамлакатни ривожлантириш раҳбар кадрлар салоҳиятини оширишга боғлиқ эканлиги ҳам кўзда тутилган эди.

Мамлакатда бозор иқтисодиёти муносабатларига ўтишнинг барқарор ва рационал ривожланишига эришилиши, фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат қуришга доир ислоҳотларнинг чуқурлашиб бориши натижасида раҳбар кадрларнинг фаолият услубларини замонавийлаштириш зарурияти пайдо бўлди. Бу эса, ўз навбатида, кадрлар карьерасида адолат тамойилларининг

янада чуқурлашувига имконият яратди.

Жумладан, мамлакатимизда жуда катта эътибор билан куч ва маблағ сарфлаб тайёрланаётган раҳбар кадрларнинг кадрлар захирасига олинганидан кейинги фаолиятларида юзага келаётган қуйидагича ҳолатларга Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримов томонидан ўз вақтида тегишлича баҳо бериб келинмоқда.

Хусусан, “Юртбошимиз вилоятда истиқболли кадрлар захирасини шакллантириш масаласи қониқарсиз аҳволда эканини таъкидлаб, Тошкент вилояти ҳокимлигининг тавсиясига кўра, 1996-2008 йиллар мобайнида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясини 38 киши битиргани, улардан 17 нафари ўз жойига, 2 нафари ундан ҳам қуйи лавозимларга ишга тайинлангани, 2 нафари эса умуман иш билан таъминланмаганига эътибор қаратди”.

Албатта, бундай даражадаги эътибор ва баҳо жойларда кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш сиёсатининг талаб даражасида юритилишга, адолат мезонлари бузилишининг олдини олишга хизмат қилади.

Шунингдек, мамлакатнинг бозор иқтисодиёти муносабатларига ўтиши, давлат бошқарувининг демократик тамойиллар асосидаги усулларининг шаклланиши билан бир қаторда раҳбар кадрлардан замонавий давлат бошқарувини тўла эгаллаш, менежмент ва маркетинг асосларини пухта билиш, тадбиркорлик ва бизнес фаолиятини баҳолаш, хорижий тажрибалардан фойдалана олиш, илғор технологиялар ютуқларини ўз соҳасига жорий этишни замон ва келажакка муносиб даражада ўрганишни, амалиётга қўллай олиш қобилиятига эга бўлишни талаб қилмоқда.

Бугунги кунда маҳаллий ҳокимликлар, идора ва ташкилотларда кадрларни танлаш, лавозимларга амалдаги ва истиқболдаги захираларни шакллантириш ва умуман давлатнинг кадрлар сиёсатини маҳаллий даражада юритиш учун етарлича шарт-шароит ва ҳуқуқий асослар яратилган.

Жойларда бошқарув тизимида кадрлар захирасини тайёрлаш ва раҳбар лавозимларига тавсия этиш бўйича Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва амалдаги қонунчиликка мувофиқ алоҳида дастурлар, чора-тадбирлар режалари ишлаб чиқилган. Ушбу дастур ва режалар асосида кадрлар захирасини шакллантириш, раҳбар кадрларнинг алмашинуви масалалари, захирага олинган кадрлар билан ишлаш, кадрларга бўлган эҳтиёжларни ўрганиш, кадрларнинг сифат таркибини ошириб бориш, рағбатлантириш каби йўналишларда белгиланган тегишли чора-тадбирлар амалга оширилади.

Айнан, вилоятда амалдаги ва истиқболдаги кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш йўналиши учун ҳокимнинг шахсий жавобгарлиги асосида мутасадди тузилмалар томонидан қуйидаги:

- тегишли даражадаги лавозимлар захираси учун номзодлар танлаш;
- захирада турган номзод кадрларни бўшаган лавозимларга тайинлаш;
- жойларда кадрларга бўлган эҳтиёж бўйича доимий мониторингни амалга ошириш;

- мониторинг натижаларига асосланган ҳолда истиқболли кадрлар захирасини яратиш;
- зарур ҳолларда захирадаги кадрлар алмашинувини амалга ошириш;
- кадрларни давлат бошқаруви органларига жалб этиш бўйича фаолият таҳлилини амалга ошириш;
- таълим муассасалари билан амалий ҳамкорлик қилиш;
- Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясига, шунингдек, мамлакатимиздаги ва чет эл сафарларига малака ошириш ва тажриба алмашиш курсларига, номзодларни танлаш, тегишли таклифлар тайёрлаш;
- кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш бўйича ташкилий-техник фаолият самарадорлигини ошириб бориш каби вазифаларнинг амалга оширилиши таъминланади.

Бевосита кадрлар захирасини шакллантириш ҳокимликнинг ташкилий-назорат гуруҳи томонидан қуйидаги тартибда амалга оширилади:

- давлат органлари, ҳудудда жойлашган мулкӣ шакли ҳамда идоравий мансублигидан қатъи назар барча корхона, ташкилот, муассаса, ўқув юртларида захирага танланган номзод ҳаёти ва фаолияти бўйича қонунга зид келмайдиган барча ҳужжатларни сўраб олиш, уларнинг белгиланган муддатда ва тўлиқ тақдим этилишини талаб қилиш;
- ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлардан номзод тўғрисида тезкор ва бошқа маълумотларни сўраб олиш;
- номзод тўғрисида берилган ахборотларни қайта текшириш;
- номзоднинг соғлиғи ва хулқ-атвори бўйича тиббиёт муассасалари ва маҳаллалар билан мулоқотда бўлиш.

Амалдаги захирага олинган кадрлар мунтазам равишда вакант лавозимларга тавсия этиб борилади. Истиқболдаги захирага олинган кадрнинг эса режа бўйича босқичма-босқич тайёргарлиги ошириб борилади.

Кадрлар захирасига олинган номзодларнинг алмашинуви раҳбарлик лавозими бўшаганда, ўша лавозимга белгиланган амалдаги захирада турган номзодни баъзи сабабларга кўра ушбу лавозимга тайинлаш имкони бўлмаган ҳолларда амалга оширилади.

Ҳозирда барча маҳаллий ҳокимликларда сифат таркибидан қатъи назар маҳаллий давлат бошқарув органлари, саноат, қурилиш, транспорт, алоқа, банк, таълим, соғлиқни сақлаш, маданият, спорт, савдо ва маиший хизмат кўрсатиш, коммунал хизмат ва ободонлаштириш, илмий-текшириш ва лойиҳалаш, жамоат ташкилотлари, қўшма корхоналардаги раҳбар лавозимларга кадрлар захираси мавжуд.

Кадрлар захирасига Ватанпарварлик, масъулиятлилик, лаёқатлилик, ўз касбининг устаси, мамлакатда амалга оширилаётган демократик ислохотлар ва туб ўзгаришларнинг мазмун-моҳиятидан етарлича хабардорлик, фидойилик, юксак маънавият, соғлом, қатъиятли ва изланувчанлик талабларига жавоб берадиган номзодлар киритилади.

Захирага киритилиши мўлжалланган номзод билан суҳбат ўтказилади. Суҳбатда номзод белгиланган мезон ва талабларга жавоб бериши маълум бўлганда ҳамда таклиф этилаётган захирага киритилишига эътироз билдирмаса захирага киритилади. Захирага олинган номзод билан заруратга қараб, лекин захиралаштириш тартиби бўйича белгиланган муддатларда суҳбат ўтказиб турилади.

Захирага номзодлар маълумотлар банки ва мониторинг натижаларига кўра ташкилий-назорат гуруҳи томонидан ҳокимга тақдим этилади. Захиралар рўйхати ва унги ўзгартишлар ҳокимнинг қарори асосида расмийлаштирилади.

Амалдаги кадрлар захирасига одатда 45 ёшгача бўлган номзодлар орасидан шакллантирилади, истиқболдаги захирага эса 24 ёшгача бўлган номзод кадрлар киритилади. Шунингдек, судланганлар ҳамда тиббий кўрикдан ўтмаганлар захирага олинмайди.

Кадрлар захирасининг умумий рўйхати қуйидаги ҳолларда,

- ҳар йил бошида;
- янги тайинлаган ҳоким ўз вазифасига киришганидан кейин бир ой муддатда;

- мониторинг хулосаларига кўра янгиланади ва қайта тасдиқланади.

Кадрлар захирасига олинган номзод:

- суд ҳукмига асосан айбдор деб, топилганда;
- жамиятдаги маънавий-ахлоқий муҳитга зарар етказадиган хатти-ҳаракат содир этганда;

- хизмат вазифасини бажараётганда давомли равишда хато ва камчиликларга йўл қўйган ҳолларда;

- ёши ва соғлиғининг тўғри келмаслиги сабабли;

- хизмат вазифасини уйддалашга ожизлик қилганда ва касбий маҳорати сусайганда;

- аттестация натижаларига ҳамда ўз хоҳишига кўра, захира рўйхатидан чиқарилади.

Шакллантирилган захирага янги номзод қуйидаги ҳолларда:

- амалда захирада турган номзод рўйхатдан чиқарилганда, унинг ўрнига;

- бошқа лавозимга ишга ўтган захирадаги номзоднинг ўрнига;

- турли сабабларга кўра ишдан бўшаган ёки нафақага чиққан захирадаги номзоднинг ўрнига;

- захирадаги номзоднинг вафоти туфайли бўшаган ўринга;

- тегишли раҳбарнинг юқори турувчи ташкилот билан келишилган ҳолда қўшимча номзод киритиш тўғрисида қабул қилган қарорига асосан киритилади.

Мустақилликнинг дастлабки давридан бошлаб давлат ва жамият бошқарувида кадрлар тизими, давлат хизмати, маъмурий ислохотлар тўғрисида муайян ислохотлар, янгиликлар мунтазам амалга ошириб келинмоқда. Натижада бошқарув механизми ҳам тобора такомиллашиб бормоқда.

Мамлакатимизда қайси бўғиндаги кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш бўлмасин, захирани соҳибқирон Амир Темур бобомиз айтганидек, “ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши...”лар орасидан шакллантиришни мақсад қилиб олиш керак. Ана шунда кадрлар захирасини шакллантириш ва тайёрлаш давлат сиёсати кутилган натижани беради.

Чунки “Биз олдимизга қандай вазифани қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурияти туғилмасин, гап охир оқибат, барибир кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимизнинг келажаги, ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай кадрлар тарбиялашмизга боғлиқ”.

Назорат саволлари:

1. 2017-2021 йилларга мўлжалланган стратегик ривожланишнинг 5 та йўналишида белгиланган вазифалардан келиб чиққан ҳолда кадрлар захирасини ташкил этиш ва самарали бошқариш масалалари мазмунини англаб етиш.

2. Глобаллашувнинг кадрларни бошқаришга кўрсатадиган таъсири натижаларининг таҳлили.

3. Кадрлар менежментида халқаро йўналишлар.

4. Кадрларнинг стратегик функционал роллари (Леггенинг инноватор кадрлар модели; Тайсон ва Фелларнинг куриш объекти модели; Сторининг стратегик / тактик модели; Улрихнинг чемпион кадрлар модели; Улрих ва Брокбэнкларнинг янгиланган модели; Калдвелнинг ўзгаришлар матрицаси).

5. Хорижий таълим муассасаларида инсон ресурслари департаменти фаолиятини ташкил этиш тажрибаси.

6. Кадрларни стратегик бошқаришга бўлган универсал ва вазиятли ёндашувлар.

7. Кадрларни стратегик бошқаришга ресурсли ёндашув концепцияси (RBV - resource-based view).

8. Олий таълимда кадрлар стратегиясининг моҳияти, мазмуни ва аҳамияти.

9. Кадрлар захирасини бошқариш самарадорлиги.

10. Кадрлар карьерасининг ривожланиши ва ташкилий аҳамияти.

11. Кадрлар зихираси ва истеъдодларни бошқариш (talent management) ўртасидаги ўзаро боғлиқлик масалалари.

12. Кадрлар захирасини шакллантириш жараёнига ишчи-ходимларни жалб қилиш масалалари.

13. Глобаллашув шароитида кадрларни стратегик бошқаришнинг янги шакллари.

14. Ўзбекистонда кадрлар захирасини самарали ташкил этиш усуллари ва истиқболи.

Режа:

- 2.1. Ташкилот ишини ташкил этиш жараёнининг асосий йўналишлари.
- 2.2. Ташкилий тузилманинг асосий тамойиллари. Ташкилот ташкилий тузилмасининг турлари.
- 2.3. Олий таълим бошқарувида самарали ташкилий тузилмани барпо этиш шартлари.

Таянч иборалар: ташкилот, ташкилий тузилма, ҳокимият, ҳокимиятни тақсимланиши, фаолият координацияси, ихтисослашиши, ваколат, масъулият, мажбурият, ваколатни юклатиши, ҳисоботдорлик, вертикал ва горизантал тузилмалар, бошқарувчанлик меъёри, вертикал ёндашув, горизантал ёндашув, функционал ёндашув, дивизионал ёндашув, матрицали ёндашув, команда сифатидаги ёндашув, тўр сифатидаги ёндашув, лидерлик, расмий ва норасмий муносабатлар, норасмий ташкилий тузилма.

2.1. Ташкилот ишини ташкил этиш жараёнининг асосий йўналишлари.

Конкрет ва аниқ ўлчамларга эга бўлган мақсадлар. Ташкилий фаолият мақсадларини бу хилда белгилаш, ташкилот раҳбариятига жараён давомида навбатдаги ташкилий қарорларни қабул қилиш ва ишнинг боришини баҳолашга, ташкилот фаолиятининг пировард натижага нисбатан нечоғли самарали ҳамда тўғрилигини белгилашга имкон яратади.

Универсал ёндашувга кўра, ишчи-ходимлар рекрутинги ва уларни танлаш, тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва ривожлантириш, шунингдек, ходимлар мотивацияси каби кенг қамровли инсон ресурсларига оид муаммоларга боғлиқ бўлган “энг яхши усуллар” ҳар қандай ташкилот учун уларнинг ўзига хос жиҳатларидан қатъи назар бир хил аҳамиятга эга бўлади³.

Мақсадларни вақт ўлчовини ҳисобга олиб белгилаш. Мазкур принципга кўра, энг аввало, узоқ муддатга, сўнгра ўртача ва қисқа вақт оралагига мўлжалланган мақсадлар белгилаб олинади.

Мақсадларнинг реал тарзда қўйилиши, яъни мавжуд шарт -шароитларда уларга эришиш мумкин бўлиши лозим.

Турли ташкилий мақсадларнинг бир - бирига зид келмаслигига алоҳида эътибор бериш шарт.

Вазифалар - пировард натижага эришиш учун аввалроқ бажарилиши лозим бўлган конкрет тадбирлар.

Алоҳида хусусиятлар:

1. Ташкилий вазифалар фаолиятнинг бевосита мақсадларини ифодалайди. Уларни миқдорий жиҳатдан ўлчаш мумкин.

2. Одатда вазифалар деб, конкрет ижрочининг зиммасига ўрланган ва бажарилиш муддатлари аниқ белгиланган иш(лар)ни назарда тутишади.

³ Stephen E. Condrey, James L. Perry. Handbook of human resource management in government. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010 – page 102.

3. Техник жиҳатдан олганда, ташкилий вазифалар конкрет лавозимга нисбатан белгиланади. ҳар бир лавозим доирасида бажарилиши шарт бўлган ишлар мажмуи пировард натижага эришиш йўлидаги муҳим босқич саналади.

Ташкилий вазифалар категорияси:

4. одамлар билан ишлаш;
5. предметлар билан ишлаш;
6. информация билан ишлаш;

Мақсадлар шажараси: ташкилий мақсадларнинг ўзаро тобелиги ва кенгайтирилиши.

Мақсадлар шажарасининг модели амалий фаолият учун жуда қулай восита бўлиб, у бошқарувчиликнинг ташкилий мақсадлари ва вазифаларини белгилашга нисбатан тизимли(тартибли) ёндашувга имконият беради. Мақсадлар шажараси ёрдамида уларнинг тартиблаштирилган иерархик тузилмаси таърифланади.

Ташкилий фаолиятнинг умумий мақсади

Бош мақсад(лар)ни кичик мақсадларга ажратиш қоидалари:

- бош (умумий) мақсад фаолиятнинг пировард натижасини ифодалаш лозим;

- умумий ташкилий мақсаднинг иерархик тузилмасини тузиш давомида ушбу муҳим принципга эътибор бериш лозим: фаолиятнинг келгуси босқичидаги мақсадларга етишмоқ учун илгариги босқичнинг мақсадларини рўёбга ошириш лозим;

- ташкилий фаолиятнинг турли хил босқичларида мақсадларга эришиш йўлларига эмас, балки уларнинг мазмунига (натижа)га эътибор бериш шарт;

- ташкилий фаолиятнинг ҳар босқичида қўйиладиган мақсадлар тамомила мустақил бўлиши, бири - биридан келиб чиқмаслиги керак;

- мақсадлар шажарасининг асосини белгиланган вақт мобайнида маълум тартибда бажарилиши мумкин бўлган вазифалар мажмуи ташкил этиши лозим;

- умумий ташкилий мақсаднинг кичикроқ мақсадларга ажратилишида бош мақсаднинг мураккаблиги, қўлами ва ташкилий тузилмасини эътиборга олиш муҳимдир;

- ташкилий мақсадларни белгилаш жараёнида нафақат мақсадлар шажарасига, балки мақсадларнинг ривожланиш динамикасига ҳам алоҳида эътибор бериш лозим. Ташкилот фаолиятининг истиқбол режасини тайёрлаш чоғида жарённинг динамик моделидан фойдаланилади.

Бошқарувчилик фаолиятининг яхлит тизими сифатида менежмент ташкилот олдида қўйилган барча мақсад ва вазифаларнинг бажарилишини таъминлашга хизмат қилади. Шу сабабдан бошқарувчилик тизимининг ҳар бир поғонасида турган раҳбарлар ўз ваколатлари доирасидан келиб чиқиб, олдида турган конкрет мақсадларни яхши англаши керак. Ушбу асосда мақсадли фаолиятнинг муайян даврида менежер қўл остидаги ходимларнинг фаолиятини йўлга қўйиши лозим. Менежментнинг умумий мақсадлари ва

вазифалари бошқарувчилик тизимининг барча поғоналаридаги менежерлар билан баҳамжиҳат ишлаб чиқилади.

Мақсад(натижа)га кўра бошқариш жараёнининг босқичлари.

- бошқарувчилик тизимининг барча поғоналаридаги менежерларнинг ваколатлари ва мажбуриятлари кўлами белгиланади;
- белгилаб қўйилган мажбуриятлар доирасида бошқарувчиликнинг мақсади ва вазифалари ишлаб чиқилади, сўнгра ўзаро мувофиқлаштирилади;
- ташкилот олдига қўйилган мақсадларга реал даражада эришиш имкониятлари ва воситалари режалаштирилади;
- ҳар бир поғонадаги менежернинг фаолияти назорат остига олинади, таҳлил қилинади, баҳоланади. Олинган натижаларга кўра берилган топшириқларга тегишли тузатишлар киритилади. Бу ҳолатда фаолият мақсадларини қайтадан мувофиқлаштириш зарурияти туғилиши мумкин.

Концепциянинг фойдали жиҳатлари:

- Бошқарувчилик тизимидаги ҳар бир менежер ўзининг ва ташкилотнинг мақсадларини аниқ ва тўғри тасаввур этсагина иш унумдорлиги ошади.
- умумий ташкилий мақсадлар ва вазифаларни белгилаш жараёнида барча поғонадаги менежерларнинг бевосита иштироки таъминлангани тақдирда, уларнинг ўз ишига қизиқиши ва масъулияти ортади;
- пировард натижага босқичма-босқич эришиш имкониятининг мавжудлиги. Зеро, режага мувофиқ маълум вақт мобайнида муайян натижаларга эришиш кўзда тутилади;
- раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш, назорат тизимининг фаолиятини такомиллаштириш имкониятлари пайдо бўлади.

Концепциянинг камчиликлари:

- мазкур назарий тизим бошқарувчиликнинг ташкилий самарадорлиги паст бўлган корхоналарда (ташкилий фаолият мақсадлари ва вазифалари ёқоридан туширилиб, қуйи бўғин менежерларининг ушбу жараёнда иштироки таъминланмаса) яхши натижа бермайди.
- шахсий мотивлаштиришнинг сустлиги, бошқариш жараёнини амалга ошириш учун муҳим бўлган информациянинг етишмаслиги ҳолатларида, назорат тизимининг фаолияти қониқарсиз бўлса, бу концепциядан фойдаланиб бўлмайди.
- концепцияга асосан иш ёритилса, раҳбарларнинг диққат-эътибори кундалик ишлар ва яқин оралиқдаги мақсадларга эришиш билан боғлиқ бўлиб қолади. ҳолбуки, фаолиятнинг пировард натижаси (узок фурсатга режалаштирилган ишлар)га қараб иш тутмоқ лозим;
- маълум шарт-шароитларда ушбу концепцияга амал қилиш оқибатида одамларнинг ижодкорлиги ва ташаббускорлиги бўғилиши мумкин.

2.2. Ташкилий тузилманинг асосий тамойиллари. Ташкилот ташкилий тузилмасининг турлари.

Бошқарувчиликнинг илмий жиҳатдан асосланганлиги ва самарадорлиги принципи тизимли-мажмуали ёндашув учун объектив асос бўлади.

Тизимли-мажмуали ёндашувнинг моҳияти қуйидаги тарзда ифодаланиши мумкин: ҳар қандай алоҳида объектга мураккаб тизим қараш керак. Ўз навбатида у янада мураккаброқ бошқа тизимнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Тизимли-мажмуали ёндашувнинг характерли хусусиятлари:

- объективлик;
- конкретлик;
- тадқиқот;
- объектнинг тўлиқ қамраб олиниши;
- детерменизм принципининг эътиборга олиниши.

Тизимли-мажмуали ёндашувнинг таркибий элементлари:

- элементар жиҳатдан - тизимнинг таркибий элементларини аниқлаш;
- тузилмавий жиҳатдан - тизимнинг таркибий элементлари орасидаги ички алоқадорлик ва боғланишларни аниқлаш;
- функционал жиҳатдан - бажариладиган функцияларни аниқлаш;
- коммуникатив жиҳатдан - тадқиқот объектининг ўзга объектлар билан ўрнатилган ташқи алоқаларини аниқлаш;
- интегратив жиҳатдан - тизимни сақлашга, ривожлантиришга ва такомиллаштиришга хизмат қилувчи омилларни ва манбаларни аниқлаш;
- тарихий жиҳатдан - тизимнинг шаклланишини, ривожланишини ва истиқболларини ўрганиш;
- мақсадни белгилаш жиҳатидан - тизимнинг ривожланиш мақсадларини илмий жиҳатдан аниқлаш;
- ресурслаштириш эҳтиёжлари жиҳатидан - муайян муаммони ҳал этмоқ учун зарур бўладиган ресурсларнинг ҳажмини ва тузилишини аниқлаш.

Дастурли - мақсадли ёндашувнинг ўзига хос жиҳатлари:

Мазкур ёндашув мазмунан мақсадга йўналтирилганлик, белгиланаётган тадбирларнинг комплекслиги, вазифаларнинг адреслилиги, уларнинг мажбурий равишда ижро этилиши талабининг қўйилиши, ижро муддатларининг аниқ белгиланиши, ресурсларнинг аниқ манбалари кўрсатилиши каби элементларнинг узвий боғлиқлигини ифода этади.

Алоҳида хусусиятлари:

- бу хил ёндашув тизимли-мажмуали ёндашув билан узвий алоқадор;
- фаолиятни дастурлаштириш давомида қўлланилади;
- мақсадга йўналтирилган дастурлар мажмуасини ишлаб чиқиш вақтида қўлланилади.

Мазкур ёндашув нуқтаи назаридан менежментга нисбатан қўйиладиган талаблар:

- муаммонинг аниқ қўйилиши;

- мақсадни аниқ ва тўғри ифодалаш;
- белгиланган мақсадга эришиш учун муҳим бўлган ресурсларни топиш ва ижро муддатларини ўзаро боғлай билиш.

Дастурли - мақсадли ёндашувни амалга ошириш учун зарур шарт - шароитлар:

- илмий жиҳатдан асосланган мақсадларни белгилаш;
- мақсадга эришишнинг турли хил вариантларини ишлаб чиқиш;
- еўйилган мақсадга эришиш учун зарур ресурсларнинг ҳажмини ва тузилишини аниқлаш;
- тизимнинг амал қилиш принципини ифодаловчи моделни яратиш. Бу модель реал мавжуд ва келгусида жалб этилиши мумкин бўлган ресурслардан қай тарзда ва қай миқдорда фойдаланиш имконияти борлигини ҳисобга олиб тайёрланади;
- таклиф этилаётган муқобил қарорлардан бирини танлаб олиш принципи учун асос бўладиган мезонларни ишлаб чиқиш.

Одатда, компаниялар менежерларни бюрократиядан халос этиш ва уларнинг тадбиркорликка мойилликларини ривожлантириш мақсадида ўз тузилмаларини қайта ташкил этадилар, бироқ кейинчалик уларни қайта тайёрлаш ёки мукофотлаш тизимлари бўйича қарор қабул қилишда муваффақиятсизликка учрайдилар⁴.

Ташкилотни бошқариш тузилмаси ўзаро боғланишли турли хил элементларнинг тартиблантирилган мажмуидир. Мазкур элементлар ўртасида барқарор алоқалар мавжуд бўлиб, улар замирида ташкилий тузилма яхлит тизим сифатида ривожланиши ва амал қилиши мумкин.

Ташкилий тузилма доирасида бошқарувчилик жараёни рўй беради ва унинг иштирокчилари ўртасида муайян функциялар ва вазифалар ўзаро тақсимланади. Шу нуқтаи назардан олиб қаралса, ташкилий тузилма умумий бошқарувчилик билан боғлиқ фаолиятни ўзаро тақсимлаш ва кооперациялаш демакдир. Мазкур жараён давомида ташкилий мақсадларга эришишга йўналтирилган бошқарувчилик фаолияти амалга оширилади. Бошқарувчилик тузилмаси таркибан қисмларга ажратилган ташкилий фаолият мақсадларини ва хатти-ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштирувчи алоқаларни қамраб олади.

Ташкилий тузилма элементлари:

7. бошқарувчилик тизимининг субъекти- бошқарувчиликнинг муайян функцияси билан машғул кимса;

8. бошқарувчилик органи - муайян алоқадорликда бўлган бошқарувчилар гуруҳи (бирламчи бошқарувчилик тузилмалари);

9. бирламчи бошқарувчилик тузилмалари - умумий раҳбарга бўйсунган, аммо қўл остида бошқариладиган ходимлари бўлмаган бошқарувчилар гуруҳи (бир йўналишли бошқарув тизими).

⁴ Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008. – page 29.

Ташкилий бошқарувчилик тузилмасидаги ўзаро алоқалар:

Горизонтал йўналишдаги алоқалар - одатда, бир поғонали муносабатлардан иборат бўлиб, ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиришга асосланади.

Вертикал йўналишдаги алоқалар - бир неча поғонали бошқарувчилик тизими шароитида шаклланади ва ўзаро бўйсунуш принципига асосланган муносабатлар мажмуини ифодалайди.

- бир йўналишли бошқарув тизимида қарор топган ўзаро алоқадорлик. Унга кўра, жамики ташкилий масалалар ўзасидан ўқорида турувчи раҳбарга бўйсунуш принципи амал қилади
- функционал алоқадорлик - муайян гуруҳга мансуб муаммоларни ҳал этиш давомида функционал раҳбарга бўйсунушга асосланган муносабатлар.

2.3. Олий таълим бошқарувида самарали ташкилий тузилмани барпо этиш шартлари.

Бошқарувчилик тузилмаси ташкилий фаолиятнинг мақсад ва вазибаларини ифодалаш, ишлаб чиқариш мақсадларига бўйсундирилиши ва уларга мос равишда ўзгариб туриши лозим. Функционал жиҳатдан меҳнат тақсимотини ва бошқарув тизими ходимларининг ваколатларини акс эттириши лозим; бу масалалар фирманинг сиёсати, ташкилий процедуралар, қоидалар ва мансаб йўриқномалари билан белгиланади. Одатда, бу хил ваколатлар мансаб поғонаси ўқсалган сари кенгайиб боради.

Раҳбарлик ваколатлари ташқи омил, маданиятлилиқ даражаси, шахсий кадриятлар, жамиятда қарор топган анъаналар ва нормалар таъсирида чегараланиши мумкин.

Бу ўринда бир масалага алоҳида аҳамият бериш лозим, яъни бир томондан, конкрет мансабдаги шахсининг зиммасига ўқлатиладиган мажбурият(функция)лар ваколатлар кўламига мос келиши шарт, иккинчи томондан, малака ва маданият даражаси ўзаро мос тушмоғи керак.

Алоҳида хусусиятлари:

- иерархик шаклга эга бўлган ташкилий тузилма бўлиб, унда ўқоридан куйига томон бўйсунуш принципи жорий этилади.
- Ушбу ташкилий принципга асосан ҳар бир бўлинмага раҳбарликни амалда бир киши бажаради. ўз ваколатлари доирасида у ҳамма масалаларни ҳал этишга ҳақли. ўз навбатида бу раҳбар ходим лавозими бўйича ўзидан ўқорироқда турган раҳбарга бўйсуннади.
- бир йўналишли бошқарув тузилмасида ташкилий раҳбарлик функциясини бажарувчи тизим ишлаб чиқариш эҳтиёжларини назарда тутиб қисмлар (бўғинлар)га ажратилади. Бунда ишлаб чиқаришнинг концентрацияланиши, айрим технологик хусусиятлар, маҳсулот номенклатураси ва бошқа шу каби элементлар назарга олинади.
- бир йўналишли бошқарув тузилмаси амал қиладиган ташкилотларда яққа раҳбарлик принципи ўрнатилади. Бу деган сўз, алоҳида олинган бир одам жами ташкилий масалалар ўзасидан қарорлар қабул қилинади. Барча

ходимлар раҳбарнинг фармойишларини ижро этиши лозим. Мазкур принципга мувофиқ, бошқарувнинг иерархик поғонасида ёқориқроқ лавозимга эга бўлган шахс персоналга уларнинг бевосита раҳбарини четлаб ўтиб ҳеч қандай фармойиш бера олмайди.

- бир йўналишли бошқарув тузилмаси кўпинча кичик ва ўрта ҳажмдаги корхоналарда қўлланилади. Зеро, уларда нисбатан соддароқ ишлаб чиқариш операциялари бажарилади ва турли хил корхоналар ўртасида кенг қўламли кооперация ривожланмайди.

Бир йўналишли бошқарув тузилмасини жорий этишнинг афзал томонлари:

- ташкилий масалалар бўйича фармойишлар бир марказдан ва аниқ тарзда берилади;

- ташкилий тузилма миқёсида ижрочилик функциясининг мувофиқлаштирилиши;

- раҳбарият ва персонал ўртасида конкрет тарзда тартиблаштирилган ўзаро алоқадорлик тизимининг мавжудлиги;

- тўғридан-тўғри бериладиган фармойишларга жавобан тезкорлик билан муносабат билдириш имкониятининг мавжудлиги;

- конкрет вазифа ижрочилари барча раҳбарлик поғоналарида мувофиқлаштирилган ва ресурслар билан таъминланган фармойишлар асосида иш олиб боради;

- ҳар бир ташкилий бўлинма раҳбари ўз ваколатлари ва мажбуриятлари доирасидаги фаолият натижаси учун шахсан жавобгардир.

Бир йўналишли бошқарув тузилмасининг камчиликлари:

- ташкилот раҳбарига ёқори даражали талаблар қўйилади, у ташкилий фаолиятнинг барча соҳаларидан бохабар бўлиши лозим. Аммо бундай қатъий талаблар бошқарувчилик самарадорлигининг пасайиб кетишига олиб келиши мумкин.

- ёқори поғонадаги менежерларнинг ташвиши ҳаддан зиёд ортиб кетади, зеро улар қўлидан ўтадиган информациянинг, иш хужжатларининг кўлами кескин ошади, ходимлар ва ташкилот раҳбарлари билан мулоқотлар жуда кўпайиб кетади.

- турли хил ташкилий бўғинлар фаолиятига алоқадор масалаларнинг ечимини топиш анча мушкуллашади.

- ташкилий қарорларни режалаштириш ва амалий ижросини таъминлаш жараёнида ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар иштироки кузатилмайди.

Алоҳида хусусиятлари:

- бир йўналишли бошқарув тузилмасининг муайян поғонасида турган раҳбарга бўйсунувчи алоҳида бўлинма ташкил этилган бўлиб, бу бўлинма мустақил равишда ҳеч қандай ташкилий қарор қабул қилишга ва ўзи бўйсунадиган раҳбарнинг қўл остидаги ходимларга буйруқ беришга ҳақли эмас.

- мазкур бўлинма(штаб)нинг асосий вазифаси ўзи бўйсунадиган менежерга бошқарувчиликнинг айрим функцияларини ижро этишга кўмаклашишдан иборат.

- бошқарувчиликнинг штабли тузилмаси жорий этилганда ўқори поғонадаги менежерлар қошида малакали мутахассислардан ташкил топган штаб фаолият кўрсатади.

- штаб тузилмаси таркибига назорат, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва вазиятни таҳлил қилиш, тармоқ фаолиятини режалаштириш, социологик изланишлар, ҳуқуқ хизмат бўлинмалари киради.

- ташкилий фаолият давомида штабли тузилмаларни ташкил этиш бошқарувчилик фаолиятининг илк тақсимооти демакдир.

- кўпинча штабли тузилмаларнинг менежерларига функционал раҳбарлик ваколатлари топширилади. Улар режалаштириш-иқтисодиёт (тежамкорлик), маркетинг, персонални бошқариш ва бухгалтерия бўлимларининг фаолиятини бошқариб борадилар.

ТУЗИЛМАНING АФЗАЛ ТОМОНЛАРИ:

- бундай вазиятда ташкилий бошқарувчилик қарорлари тобора пухтароқ ишлаб чиқилади;

- бир йўналишли бошқарув тузилмасидаги менежерларнинг зиммасига ўқлатилган масъулият ўқини енгиллаштиради;

- ташкилий масалаларнинг ечимини топишга тор доирадаги ўқори малакали мутахассисларни жалб этишга имкон беради.

ТУЗИЛМАНING КАМЧИЛИКЛАРИ:

- ижрочилик масъулияти аниқ ифодаланмайди, чунки ташкилий қарорларни тайёрлашда иштирок этувчи шахс уларни амалга ошириш жараёнида бевосита қатнашмайди;

- ташкилий раҳбарлик жараёнларини урштиришда ҳаддан зиёд марказлаштиришга мойиллик сезилади;

- ташкилий бошқарувчилик тизимининг ўқори поғонасида турган раҳбар зиммасига жуда катта масъулият юқлатилади.

Назорат саволлари

1. Ташкилот ишини ташкил этиш жараёнининг асосий йўналишлари.

2. Ташкилий тузилманинг асосий тамойиллари.

3. Ташкилот ташкилий тузилмасининг турлари.

4. Вертикал ташкилий тузилма қандай ташкилотларда кўпроқ самара бериши мумкин?

5. Ташкилий тузилманинг горизантал ўзгартириш нимани англатади?

6. Ташкилий тузилма турларининг ижобий ва салбий томонларини изоҳлаб беринг.

7. Олий таълим бошқарувида самарали ташкилий тузилмани барпо этиш шартлари.

Режа

- 3.1. Кадрлар технологиясининг мазмуни, мақсади ва вазифалари.
- 3.2. Кадрларни бошқариш стратегиялари.
- 3.3. Кадрлар сиёсати ва уни такомиллаштириш

Таянч иборалар: кадрлар технологияси, кўп қиррали масалалар, аниқ мақсадни қўйиш, ходимлар феъл-атвори, ходимларни мотивлаштириш, кадрга эҳтиёж, кадрлар қўнимсизлиги, рағбатлантириш, фаолияти натижалари, мансаб вазифалари, сифат стандартлари, мукофотлар, ички ва ташқи мукофотлар, реал имкониятлар, персоналнинг оптимал мақсадлари, бошқариш функцияларини тақсимлаш, жорий назоратни ташкил қилиш, интизом талабларини бажариш, ҳар бир ходимнинг аниқ масъулиятини ўрнатиш, назорат, тартибга солиш, кадрлар сиёсати, мутахассислар фаолиятини қатъий белгилаш, буйруқ, фармойиш, бошқариш стратегиялари, ташкилий технология.

3.1. Кадрлар технологиясининг мазмуни, мақсади ва вазифалари.

Кадрлар технологиясининг мазмуни, мақсади ва вазифалари кўп қиррали масалаларни ҳисобга олишни тақозо қилади. Аниқ мақсадни қўйиш, ходимларни мотивлаштириш, улар феъл-атворини билиш ва бошқа жиҳатлар алоҳида аҳамият касб этади. Мўлжалдаги мақсадга эришишдан олинган қаноатланиш даражаси инсоннинг келгусида шунга ўхшаш вазиятлардаги феъл-атворига таъсир қилади. Умуман, одамлар эҳтиёжни қондиришдан олган қаноатланиш феъл-атворини такрорлашга ва эҳтиёжи етарли қондирилмаган шароитдаги феъл-атворни такрорламасликка интилади. Буни натижа қонуни, - дейдилар. Пол Лоуренс ва Жей Лорш куйидагиларни таъкидлашган: “Инсон ўз муаммоларини ҳал этишга интилган жараёнда феъл-атворнинг аниқ типлари бирон бир тарзда рағбатлантирилган бўлади. Бунда одамлар муайян муаммони қандай қилиб ҳал эта олганликларини эслаб қоладилар. Бинобарин, инсон келгуси сафар бирон муаммога дуч келганида, уни ўша синаб кўрилган усулда ҳал қилишга уринади. Вақт ўтиши билан феъл-атворнинг айрим моделлари доимо муваффақиятли бўлиб чиққани учун инсон айна ўша моделларга амал қилиш кераклигини англайди”.

Масалан, агар олдингизга бирон вазифа қўйиб, ўз эҳтиёжингизни ишда қондира олсангиз, келгусида ҳам худди шундай эҳтиёжни қондиришга интиласиз. Модомики, одамлар эҳтиёжни қондиришга эҳтиёж сезар экан, менежерлар уларнинг ўз эҳтиёжларини ташкилот мақсадига эришишга олиб борадиган феъл-атвор усули воситасида қондира олишларини ҳис қиладиган вазиятни яратиб беришлари керак. Айтайлик, кўмир шахтасида узун қатламларни кавлаш технологиясининг жорий этилиши натижасида ишчилар тарқалиб кетди, шахтёрлар ўзаро муносабатдан маҳрум бўлишди. Буни ишлаб чиқаришдаги вазият ва тегишли вазифаларнинг ўртага қўйишилиши эҳтиёжларни қондиришга салбий таъсир қилишининг мисоли, деса бўлади. Янги технология ҳам шахтёрларга тугал мақсад ва бажарилаётган иш мазмундорлигига эришиш имконини бермади, чунки янги усул шароитида ҳар

бир шахтёр кўмир қазиб чиқаришнинг умумий жараёнидаги кичик бир қисминигина бажарадиган бўлди. Натижада ишчилар ўз қобилиятларини намоён этиш имконига эга бўлмадилар. Оқибатда ишлаб чиқариш ёмонлашди, интизом бўшашди, кадрлар кўнимсизлиги ошди, меҳнат унумдорлиги пасайди. Шахта маъмурияти ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартиргач, технологиянинг одамлар эҳтиёжларига зид келиши барҳам топди ва юқоридаги муаммолар ўз-ўзидан ҳал бўлди.

Эҳтиёж орқали мотивлаштиришнинг мураккаблиги. Инсонларнинг эҳтиёжлари хилма – хил бўлади, ҳар бир инсоннинг назарида ўз эҳтиёжини қондиришга олиб борадиган мақсад ва унга эришишдаги феъл-атвор усуллари ҳам турлича бўлади. Шу муаммони таҳлил қилган Стефен Кэрролл ва Генри Тоси қуйидагиларни таъкидлашган:

“Инсон эҳтиёжларининг тузилиши унинг ижтимоий тузилмадаги ўрни ёки орттирган тажрибаси билан белгиланади. Бинобарин, одамлар учун муҳим бўлган эҳтиёжларга нисбатан улар ўртасида кўпдан-кўп тафовутлар мавжуд бўлади. Аниқ усулдаги эҳтиёжларни қондириш йўллари ва усуллари кўплиги эса бундан ҳам муҳимроқдир. Масалан, бир кишининг ўз обрўсини тасдиқлаш эҳтиёжини қаноатлантириш учун уни бўлимнинг энг яхши ходими деб эътироф қилишнинг ўзи кифоя бўлади. Бошқа бир кишининг шунга ўхшаш эҳтиёжини қондириш эса унинг кийган кийими бичими (фасони) энг яхши деб тан олиниб, у гуруҳдаги бошқа кишилардан кўра яхшироқ дид билан кийинади, деб эълон қилиш керак бўлади. Инсон ўзининг аниқ эҳтиёжини қондириш учун керак бўладиган аниқ усул унинг ҳаётий тажрибаси асосида белгиланади. Биз тажриба йўли билан айрим вазиятлар бошқаларга нисбатан мақбулроқ (рағбатлантириладиган) бўлишини билиб олсак, айти шундай вазиятларга интиламиз. Бошқа вазиятлардан воз кечишга ҳаракат қиламиз”. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, бундай кодекс кишиларнинг ташкилотдаги ўзига хос ташкилий маданиятга риоя этишларига боғлиқ бўлади. Турли хил ташкилотлар ташкилий маданиятларни ривожлантиришнинг турли хил йўллари амалга оширишади. Кўплаб компаниялар ўз ходимларининг эҳтиёжларини юқори даражада қондиришни иш жойидаги ташкилий маданиятларни шакллантириш ва ривожлантириш йўли сифатида эътироф этадилар. Бу уларнинг муваффақиятлари сари қўйиладиган муҳим қадамларидир⁵.

Шундай қилиб, мураккаб вазифалар ҳал этиладиган ва катта масъулият талаб қиладиган иш жойларини вужудга келтириш кўпгина ишчилар учун ижобий мотивлаш самарасига эга бўлади, лекин бундай кайфият ҳамма ишчиларга ҳам хос бўлавермайди.

Раҳбар доимо тасодифлик ҳолати рўй бериши мумкинлигини назарда тутиши керак. Мотивлаштириш учун энг яхши битта усул йўқ. Баъзи кишиларни мотивлаштириш учун самарали бўлган усул бошқалар учун

⁵ Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008. – page 20.

мутлақо аҳамиятсиз бўлиши мумкин. Бундан ташқари, ташкилот ўз табиатига кўра айрим шахсларга мўлжалланган мотивлаштириш назариясини амалга оширишни мураккаблаштириб юборади. Ишларнинг ўзаро боғлиқлиги, айрим кишиларнинг иш натижалари тўғрисидаги ахборотнинг етишмаслиги, технологияни такомиллаштириш туфайли хизмат вазифаларининг тез-тез ўзгартирилиб турилиши – ана шу ишларнинг ҳаммаси мотивлаштиришнинг мураккаблигини оширади.

Бу муаммоларни ҳал қилиш учун меҳнат одобини яхшилаш имкониятларидан фойдаланиш яхши самара беради. Меҳнат одобини яхшилаш учун нималар қилиш керак?

Рағбатлантиришни ташкилотдаги иш унумдорлиги ва самарадорлигини кўпайтиришга олиб борадиган фаолият билан бевосита боғлаб олиб боринг.

Ўртача кўрсаткичдан ортиқ натижага эришган, бунинг учун куч-ғайрат сарфлаган ходимларга кўпчилик орасида ташаккур билдиринг.

Ходимлар фаолияти натижаларини тўғри баҳолаш учун асос бўладиган мақсад ва кўрсаткичларни ишлаб чиқишда раҳбарлар билан бирга катнашадиган ходимларни рағбатлантиринг.

Мансаб вазифалари ва иш жойларини қайта куриш ҳамда такомиллаштириш дастурларини амалга оширишда ўрта бўғин раҳбари дуч келадиган қийинчиликларга алоҳида эътибор беринг.

Ходимларнинг манфаати фирма фаровонлигини ошириш мақсадига зид келадиган вазият вужудга келиши ва авж олишига йўл қўйманг (масалан, меҳнат хавфсизлигини камайтирадиган ёки иш вақтидан ташқари ишлашга мажбур қиладиган янги технологияни жорий этиш керак эмас).

Сифат стандартларини ошириш билан боғлиқ бўлган харажатларни тўлашга қодир бўлмагунингизча, бу стандартларни оширишга ҳаракат қилманг – (яъни, янги стандартларга мос келмайдиган товарлар ишлаб чиқаришдан, сифатли компонентларни кўпроқ ишлаб чиқариш учун ҳақ тўлашдан тийилиб турунг, ишни сифатли бажара олмайдиган кишиларни бошқа ишга ўтказманг ва бўшатиб юборманг).

Раҳбариятнинг ваъдалари билан ҳақиқий ҳақ тўлаш тизими ўртасида тафовут бўлишига йўл қўйманг.

Меҳнат унумдорлигини ошириш дастурлари амалда ишдан қаноат қилишга ва унинг аҳамиятини оширишга қаратилган, деб тасвирлашга интирманг.

Раҳбарлар билан ҳақиқий иш бажарувчилар ўртасидаги тафовутни кенгайтирадиган махсус имтиёзлар яратилишини қўллаб-қувватламанг.

Мукофотлар. Мотивлаштириш тўғрисидаги суҳбатда “мукофот” сўзи пул ёки қаноатланишдан кўра кенгроқ маънони билдиради (кўпинча одамлар мукофот деганда пул ёки қаноатлантирувчи нарсани тушунадилар). Мукофот – инсон ўзи учун қимматли деб ҳисоблайдиган ҳамма нарсаларни ўз ичига олади. Аммо одамлар “қимматли” тушунчасини ўзига хос тарзда тушунадилар, бинобарин, мукофот ва унинг нисбий қиймати турлича баҳоланади. Оддий бир мисол: юз долларлик пулга тўлдирилган чамадонни

кўпчилик кишилар жуда қимматли мукофот деб тушунадилар, аммо Филиппиндаги ибтидоий Тасадей қабиласининг аъзолари ичидаги пулдан кўра чамадонни қимматли деб тушунишлари эҳтимол. Худди шунга ўхшаш жуда давлатманд киши бир неча соатлик самимий суҳбатни катта миқдордаги пулдан қимматли, деб ҳисоблаши эҳтимолдан холи эмас.

Ички ва ташқи мукофотлар. Раҳбар мукофотнинг икки тури – ички ва ташқи мукофотларни ишга солади. Ички мукофотни ишнинг ўзи тухфа этади. Масалан, бажариладиган ишнинг натижаси, мазмундорлиги ва аҳамиятлилиги, ички мамнуният туйғуси ҳам мукофотдир. Иш жараёнида вужудга келадиган дўстлик ва самимий мулоқотни ички мукофот дейиш мумкин. Тегишли иш шароити яратиш ва вазифани аниқ белгилаб қўйиш ички мамнуният мукофотини таъминлайдиган энг оддий усулдир. Масалан, “Вольво” фирмаси тажриба ташкилотларидаги конвейердан йиғув линияларининг бир қисмини олиб ташлаб, ишчиларнинг ички мамнуниятини ошириш учун йиғув бригадаларини ишга туширган.

Ташқи мукофот – ишнинг ўзидан юзага келмайди, балки уни ташкилот беради. Ташқи мукофот турлари – иш ҳақи, хизмат поғонаси бўйлаб юқорига кўтарилиш, хизмат мақоми ва обрў-эътибор тимсоллари (чунончи, шахсий хона, мақтов ва эътироф, кўшимча тўловлар – кўшимча таътил, хизмат автомобили, муайян харажатлар ҳақини тўлаш, кафолатлар)дан иборат. Мотивлаштириш мақсадида ички ва ташқи мукофотларни қандай нисбатда қўллашни белгилаш учун маъмурият ўз ходимлари эҳтиёжини аниқлаши керак.

3.2. Кадрларни бошқариш стратегиялари.

Ҳар қандай иш фаолиятнинг хилма-хил турларидан ташкил топади. Масалан, тингловчининг иши аудиториядаги билиш фаолияти, кутубхонадаги зарур адабиётни топиш, маърузаларни конспект қилиш, семинарга тайёрланиш, уй вазифаларни бажариш кабиларни ўз ичига олади. Менежернинг фаолият тури бошқариш функцияларини характерлаб беради. Улар бошқариш учун нима қилиш керак, деган саволга жавоб беради. Тажрибали менежер бошқариш функциялари қуйидагиларни ўз ичига олади, деб жавоб беради:

- фирманинг барча ресурсларини аниқлаш ва реал имкониятларини ҳисоб-китоб қилиш;
- персоналнинг оптимал мақсадларини (стратегик, тактик) белгилаш;
- уларнинг муайян давр мобайнидаги фаолиятини режалаштириш;
- қабул қилинган режани амалга ошириш соҳасидаги ишларни ташкил қилиш;
- режани бажариш жараёнида мутахассислар фаолиятини назорат қилиш;
- режани муддатида, сифатли ва тўлиқ бажаришни таъминлаш мақсадида улар фаолиятига ўзгартириш киритиш ва йўл-йўриқ кўрсатиш.

Шундай қилиб, менежмент бошқарув тизими фаолиятидаги иш жараёнида ўз имкониятини намоён этади. У меҳнат жараёнининг барча жиҳатларини қамраб олади. Менежмент жараёни ташкилот олдига қўйилган мақсадга

эришиш учун раҳбар билан ходимлар биргаликдаги хатти-ҳаракатлари йиғиндисидир. Менежментлик жараёни операциялар, уларни амалга ошириш босқичлари, восита ва усуллари билан характерланади. Бошқарув даврининг изчил ўзгариб турувчи босқичларига мувофиқ ҳолда операциялар, раҳбарнинг хатти-ҳаракати бошқариш функциясини ўзида намоён этади. Бу функциялар куйидагилар:

- ҳисоб-китоб;
- режалаштириш;
- ташкил этиш;
- назорат;
- тартибга солиш.

Бошқариш стратегияларининг таҳлили

Бу функцияларнинг ҳар бирини алоҳида таҳлил қиламиз.

а) Ҳисоб-китоб бутун корхона муваффақиятини белгиловчи бошқаришнинг энг масъулиятли функцияси. Ҳисоб-китобнинг биринчи босқичида хом ашё ва яримтайёр маҳсулотларнинг ортиб қолганлари, фойдаланилмаган айланма воситалар, асосий фондлар, мавжуд мутахассислар, барча қурилмалар ва ҳоказолар аниқланади. Бу ишни диққат билан бажариш лозим. Чунки ҳисоб-китобни шошилиш тугатиш кейинчалик катта хатоларга олиб келиши мумкин. Аниқ ҳисоб-китоб ишлаб чиқариш мақсадларини белгилашга имкон яратади.

Бу кичик корхона учун ҳам, йирик компания учун ҳам жуда муҳимдир. Бу шундай фаолият йўналишики, уни рўёбга чиқариш учун барча ресурслар шакллантирилади, аниқланади ва фойдаланилади. Самарали ишлаш учун персонал ишлаб чиқариш мақсадини аниқ билиши ва эса тутиши лозимки, раҳбарлик бунга интилиши, фирма эса бунга эришишга ҳаракат қилмоғи керак.

б) Режалаштириш энг мураккаб функциялардан саналади. Яхши режа фирманинг ўз мақсадига эришиши (капитал, персонал, технология, ишлаб чиқариш қувватлари ва бошқалар) жараёнида кўзда тутилган барча тадбирларни жамлаши керак. Режалаштириш фирманинг келгусида белгиланган даврдаги (смена, ҳафта, ой, квартал, йил) энг оптимал иш режимини аниқлашдир. Режалаштириш шунинг учун ҳам анча мураккаб жараёнки, у келажакни олдиндан кўришни талаб қилади. Келажакни олдиндан кўриш – анча мураккаб. Ҳар бир менежер, табиийки, корхона келажаги ҳақида тўлиқ ва ишончли ахборот олишни истайди.

в) Ташкил қилиш – меъёрида ишлаш учун зарур бўлган муайян тартибни ўрнатиш жараёни. Ташкил қилиш бошқариш функцияси сифатида режани бажариш имконини белгилаб беради. Ташкил қилиш – қабул қилинган режани муддатида, сифатли ва тўлиқ ҳажмда бажариш учун барча ходимлар амалий фаолиятини йўлга қўйишдир. Амалга ошириш соҳасидаги сабъ-ҳаракатлар яхши ташкил қилинмас экан, ҳар қандай режа ҳам ҳаракатсиз қолади.

г) **Назорат.** Фирма ишининг шароити хилма-хил ва белгиланмагандир. Барча иш шароитини на режада, на ишни ташкил қилишда олдиндан кўриш мумкин. Ҳақиқий ҳолатдан далили асосда, режадан четга чиқилиши мумкин. Назорат менежернинг ишлаб чиқаришнинг турли жиҳатлари ҳақида ахборот олиш, шароитни таҳлил қилиш ва қиёсий баҳолашдаги бўйича фаолият туридир. Назоратнинг мақсади раҳбар томонидан қуйидагилар ҳақида доимий ахборот йиғишдир:

– ишлаб чиқариш “режа” ва “далил”и ўртасида четга чиқишлар мавжудлиги ҳақида;

– четга чиқишнинг йўналиши ҳақида (мазкур пайтда илгарилаб кетиш ёки ортида қолиш содир бўлади);

– “режа” ва “далил” ўртасидаги четга чиқишнинг оралиғи ҳақида.

д) **Тартибга солиш** – мақсадга эришиш учун танланган режани сақлаб туришга имкон берувчи бошқариш функциясидир. Тартибга солиш ишлаб чиқаришдаги ҳуқуқий жараённинг режадан четга чиқишини бартараф этади. Бошқариш функцияси сифатида тартибга солиш раҳбардан маҳорат талаб қилади. Ҳар қадамда ортиқча расмиятчилик, доимий назорат ва турли кўрсатмалар ишнинг меъерини бузиши, ходимлар ташаббускорлигини бўғиши, бошқариш харажатларини ошириши мумкин. Яхши ташкил қилинган иш назорат таҳлили ва қайта тузатишларни камайтиради.

Ташкилотда ҳар бир функциянинг аҳамияти ва аниқ тадбиркорлик фаолиятига раҳбарлик қилиш. Шу ўринда “Ҳозир кўриб чиқиладиган функциялардан қайси бирини менежер кўпроқ амалга оширади-ю, қайси функция сермеҳнат кечади?” деган савол туғилиши мумкин, турли функцияларнинг сермеҳнат эканлиги ҳар хил шароитларда турлича бўлади. Бироқ менежернинг кўп вақтини айнан назорат функцияси эгаллайди.

Ушбу барча функциялар йиғиндисини бошқарув жараёнининг тўлиқ мазмуни белгилаб беради. Шуни қайд этиш мумкинки, бошқарув жараёни келтирилган босқичлардан бирортасисиз амалга ошмайди. Бундан ташқари, кўрсатиб ўтилган босқичлар тартибини бузишга йўл қўйиб бўлмайди ҳам.

3.3. Кадрлар сиёсати ва уни такомиллаштириш

Кадрлар сиёсати – бошқариш мақсадларига эришиш усуллари йиғиндисидир. Умумий кўринишда бошқаришнинг мақсади мавжуд чекланган ресурслар билан режа топшириқларини тўлиқ ҳажмда ўз вақтида ва сифатли бажаришдир. Бошқариш методлари бошқариш тизими пиллапоясида тегишли поғонани эгалловчи бир мавқедаги барча раҳбарлар учун ягона қоидадир. Бироқ тегишли лавозимлар ҳақидаги йўриқномалар, қоида ва малакага оид маълумотномаларда алоҳида раҳбарнинг бошқариш методлари унинг бошқариш объекти ўзига хослигини ҳисобга олган ҳолда аниқлаштирилади.

Кадрлар сиёсатида бошқаришнинг уч – маъмурий, иқтисодий ҳамда тарбиявий йўналишлари мавжуд.

Кадрлар сиёсатида маъмурий йўналишлар

- мутахассислар фаолиятини қатъий белгилаш;

- бошқариш функцияларини тақсимлаш;
- жорий назоратни ташкил қилиш;
- интизом талабларини бажариш;
- ҳар бир ходимнинг аниқ масъулиятини ўрнатиш.

Айни шу методлар раҳбарнинг ўз ходимларига буйруқлар, фармойишлар бериш, йўриқномалар нашр этиш ҳуқуқини таъминласа, бошқа томондан уларни бажариш масъулиятини юклайди. Маъмурий методлар бозор иқтисодиёти қонуниятлари ва ҳуқуқий ҳужжатларнинг талабларини бажаришга асосланади. Маъмурий методларнинг мақсади функциялар, мажбурият, масъулият, ваколат, тартиб-интизом ўрнатиш, ишбилармонликнинг ўзаро муносабатлари ва ҳоказоларни тақсимлашдир. Маъмурий методлардан қатъий белгиланган ҳужжатларда кўзда тутилмаган аниқ вазиятлардан келиб чиқувчи кундалик тезкор бошқариш учун ҳам фойдаланилади. Таъсир этишнинг бошқарувчи методлари фармон, буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъерий ҳужжатларлар шаклида амалга оширилади.

Буйруқ – раҳбарнинг қўл остидагиларга муайян топшириқни бажариш учун берган ёзма ёки оғзаки талаби.

Фармойиш – қўл остидагиларга айрим ишлаб чиқариш ёки хўжалик масалаларини ҳал этиш бўйича берилган талаб. Фармойиш функционал раҳбарлар (директор ўринбосарлари, хизмат бошлиқлари) томонидан уларга ўз компетенцияси доирасида берилган ҳуқуқлар асосида чиқарилади.

Кўрсатма оғзаки шаклда берилади. Бундай шаклдан барча раҳбарлар фойдаланади. Бироқ уни ҳаммадан кўпроқ қуйи раҳбарлар – бригадирлар, усталар қўллайди.

Фармон ва қарорлар буйруқ ва фармойишларга айнан ўхшашдир. Фақат фарқи шундаки, буйруқ ва фармойишлар корхона директори ва унинг ўринбосари томонидан, фармон ва қарорлар эса ҳуқуқат даражасида чиқарилади.

Маъмурий методлар маъмурият томонидан муайян расмий ҳужжат имзоланган пайтдан кучга киради. Улар интизомий талаб ва масъулликлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини қўллаб-қувватлайди.

Кадрлар сиёсатида иқтисодий йўналишлар ўзаро алоқадор иқтисодий воситалар мажмуини ўзида намоён этади. У ишлаган тақдирдагина ҳамма учун фойдали бўлади. Демакки, умуман корхона ҳам, ходим ҳам бундан манфаатдор бўлади. Бу методлар моддий рағбатлантириш ва жазолаш тизимлари воситасида “сўм билан тарбиялаш”га асосланган. Шундай қилиб, иқтисодий методлар ходимларга уларнинг иқтисодий манфаатлари орқали таъсир кўрсатади. Иқтисодий методларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоалари учун уларнинг манфаатлари ишлаб чиқариш манфаатлари билан уйғунликда бўлишини таъминлай оладиган иқтисодий шароитни яратишдан иборатдир. Иқтисодий методлар амалга киргандан бирор ой ўтгач, ўзининг ижобий таъсирини кўрсатади. Бироқ маъмурий методлардан кўра иқтисодий методларга таъсирчанроқ бўлади. Бошқаришнинг мавжуд барча

методлари орасида иқтисодий методлар етакчи ўринни эгаллайди. Бу методлар оқилона ва ўз вақтида қўлланилса, бошқаришда чексиз имкониятларга эгадир.

Кадрлар сиёсатида тарбиявий йўналишлар меҳнат жамоасида шундай психологик “иқлим”ни яратадики, унда раҳбарга маъқул келадиган хулқ-атвор ва иш услуби қўл остидагилар томонидан кўнгилли равишда, жамоа меъёрлари ва қадриятларига мувофиқ ҳолда амалга оширилади. Бу методлар жипслашган бошланғич ишлаб чиқариш жамоасини шакллантиришга имкон берадиган ижтимоий психология ва бошқариш психологияси қоидаларига асосланади.

Ишлаб чиқариш шароитида социология одамларнинг ижтимоий алоқаларини шакллантирадиган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий ва ишлаб чиқариш тузилмаларининг ривожланиши ҳамда ишлаши қонунияти, жамиятнинг турли соҳасидаги ҳар хил ижтимоий ҳодисаларнинг ўзаро алоқадорлиги ва одамлар хулқ-атворининг умумий қонуниятларини тадқиқ этади. Шахс психологияси олий асаб фаолиятининг типлари ва инсон характери, шахснинг хусусиятлари, қобилиятлари, ҳиссиёти, хотира, фикрлаш жараёнлари, инсон ҳис-туйғулари ҳамда меҳнат психологиясини ўрганади. Шахснинг психологик хусусиятларини инсон фаолиятдан алоҳида тушуниш мумкин эмас, чунки инсон қобилияти ва характери хусусиятлари фаолият ва ҳатти-ҳаракатларида намоён бўлади ҳамда шаклланади. Инсоннинг шахсий ҳаёти ва ишлаб чиқариш фаолияти унинг психологик қиёфасини шакллантиради. Одам қандай яшаётганини билмай туриб, унда муайян қизиқиш юзага келгани, маълум қобилиятлар ривожлангани, характери шаклланганини тушуниб бўлмайди.

Тарбиявий методлар ходимларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва психологик ўзига хосликлари орқали таъсир кўрсатади. Улар меҳнат жамоасида қулай психологик “иқлим”ни яратиш билан ходимлар ўртасидаги муносабатни тартибга солишга йўналтирилгандир. Психологик методларга қуйидагилар киради: кичик бошланғич ишлаб чиқариш жамоаларини йиғиш, меҳнатни ижтимоийлаштириш, касб танлаш ва кадрларни ўқитиш, меҳнат ҳамда ижтимоий фаолликни ошириш.

Инсон фаолияти аниқ мақсадга эришишга йўналтирилган. “Мотив-мақсад” муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода, мотив – одамни фаолиятга ундайдиган, мақсад – мазкур фаолият натижасида эришишга интиладиган босқичдир. Шундай қилиб, мотив инсон хулқининг ички ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади. Инсоннинг ишга муносабати, унинг ҳаётдаги муваффақиятларининг умумий даражаси мотивация даражасига боғлиқ. Раҳбарнинг энг муҳим хислати – одамлар фаолияти мотивларини таҳлил қила билиш, ҳар бир кишининг келажагини олдиндан кўриш, мутахассисни муайян ишни бажаришга қизиқтириш, унинг табиий мойилликларини ҳисобга олишдир.

Тарбиявий методларнинг таъсири бир йил ва ундан кейин намоён бўлади. Шунини таъкидлаш лозимки, тарбиявий методларни амалга оширишга

сарфланадиган саъй-ҳаракатларнинг иқтисодий самараси маъмурий ва иқтисодий методларни амалга ошириш унумидан бир неча марта ортиқ бўлади.

Кадрлар сиёсатида йўналишларнинг ўзаро алоқадорлиги. Шундай қилиб, бошқариш методлари раҳбарнинг кўл остидаги ходимларига таъсир этиш усуллари йиғиндиси бўлиб, бир-бири билан ўзаро боғлиқдир. Маъмурият бир методни қолдириб, фақат иккинчисидан фойдалана олмайди. Жумладан, буйруқ ва фармойишларни уларнинг иқтисодий оқибатлари ва меҳнат жамоаси кайфиятини ҳисобга олмай туриб, дабдурустдан чиқариб юбориш мақсадга мувофиқ эмас. Иқтисодий янгиликларни ҳам уларни ҳуқуқий расмийлаштирмасдан, тегишли маъмурий фармойиш бермай, шунингдек, мутахассислар фикрини билмай туриб татбиқ этиш мумкин эмас.

Назорат саволлари

1. Кадрлар технологиясининг мазмуни, мақсади ва вазифалари.
2. Кадрларни бошқариш стратегиялари.
3. Кадрлар сиёсати ва уни такомиллаштириш
4. Кадрлар сиёсатида маъмурий йўналишлар.
5. Кадрлар сиёсатида иқтисодий йўналишлар.
6. Кадрлар сиёсатида тарбиявий йўналишлар.
7. Кадрлар сиёсатида йўналишларнинг ўзаро алоқадорлиги.

Амалий машғулот мавзу: Кадрлар технологияси.

Амалий машғулот учун материаллар.

Кадрлар технологияси – персонални сифат ва сон жиҳатидан тавсифини, ташкилотнинг мақсадга эришишини таъминловчи уни самарадорлигини оширишдаги бошқариш воситасидир. Кадрлар технологияси персонални таркибини талаб қилинган таснифини, махсус ахборот олинишини, персонал имкониятларини талаб даражасида ҳисобга олиниши таъминланиши керак. Булар маълум даврдаги жорий мақсадлар ва келажакдаги стратегик мақсадларни амалга оширишга хизмат қилади.

Одатда мақсадларга эришиш учун керакли ресурслар чекланганлиги учун ҳам кадрларга технологик ёндошувни талаб этади. Кадрлар технологияси ўз ичига мақсадларнинг қўйилишини, ушбу мақсадларга эришиш ҳаракатларининг аниқланишини ва ҳаракатларни амалга ошириш учун ресурсларнинг сафарбар қилинишини олади. Кадрлар технологияси қандай қилиб мақсадларга воситалар ёки ресурслар орқали эришилишини тавсифлайди. Бу ерда одатда стратегияни аниқлаш вазифаси қўйилади. Кадрлар технологияси ташкилотнинг ўз муҳитига мослашиши ёки рақобат қилиши учун фаолият модели сифатида намоён бўлади. У ўз ичига стратегик режалаштириш ва стратегик фикрлаш каби фаолиятларни олади.

Технологик ёндошув ташкилот тузилмаси ва ресурсларини унинг стратегияси ва ишчанлик муҳити (ҳуқуқий, жисмоний ва ҳоказо) билан боғлаш жараёни ва натижасидир. Технологик ёндошув мақсадларни амалга ошириш учун кишилар, жараёнлар ва ресурсларнинг ҳиссаларини оптималлаштириш, мос равишда олдиндан назарга тутилмаган ёки ноаниқ бўлган мақсадлар учун ҳар хил йўқотишларни ҳамда ҳаракатлар ва ресурсларнинг нотўғри йўналтирилишини минималлаштириш ҳисобидан янада юқори самарадорликка эришишни таъминлайди. Замонавий, глобал бизнес муҳитида технологик ёндашув нафақат қандайдир бир ташкилотдаги инсон ва бошқа ресурсларни қамраб олувчи, балки қўшимча мақсадлар билан ташкилотлар орқали ҳаракатланувчи кенг миқёсли восита сифатида эътироф этилиши керак.

Бугунги кунда кадрлар менежментдаги халқаро йўналишлар бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- технология ва инновациялар менежменти, ҳар қандай саноат секторида, жумладан, ишлаб чиқариш, сервис, савдо ва бошқа шу кабиларда рақобатдаги устунликни яратиш ва қўллаб-қувватлаш, бизнес самарадорлиги менежменти;

- бундан ташқари, ҳозирги кунда стратегик маркетинг менежменти ҳам стратегик менежментдаги халқаро йўналишлардан бири сифатида намоён бўлаётган бўлиб, унда истеъмолчининг фирмага бўлган ишончи (customer

loyalty), истеъмомлчи муносабатларини бошқариш, глобал брендларни яратиш ва бошқа шу кабилар намоён бўлмоқда;

- бугунги кунда стратегик менежментда, хусусан, стратегик инновацион менежментда кўк океан стратегиялари ҳали ҳам тўлиқ ўрганилмаган соҳа сифатида гавдаланмоқда;

- рақобатдаги устунлик концепцияси тадқиқ этилаётган стратегик менежмент муаммолари орасида энг муҳим элементга айланиб бормоқда;

- шунингдек, сўнгги йилларда стратегик менежментдаги куйидаги йўналишлар ҳам халқаро аҳамиятга эга бўлиб бормоқда: яшил бозорни бошқариш; проактив атроф-муҳит стратегиялари; технологиялар ва инновациялар секторида онлайн таҳлил ва қарорларни қабул қилиш; маркетинг тадбиркорлиги; ривожланаётган бозорларда глобал реалликлар; макроиктисодиёт, маданият ва инсон тараққиёти индексини ҳисобга олган ҳолда мамлакатлардаги стратегик маркетингнинг ривожланиши.

Кадрлар менежменти кўлами инсон ресурслари менежменти “байроғи” остида амалга ошириладиган барча фаолиятларга тегишли бўлади. Бу фаолиятлар куйидагиларда ўз ифодасини топган:

- Инсон ресурсларини ёки кадрларни режалаштириш: компаниянинг вакант иш жойлари сонини аниқлаш, компаниядаги ходимлар штатининг ортиқчалиги ёки етишмаслиги кабиларга аниқлик киритиш жараёни.

- Иш таҳлили дизайни: инсон ресурслари ёки кадрлар менежментининг бошқа бир муҳим соҳаси – иш таҳлиlidir. Иш таҳлили натижасида компаниядаги ҳар бир иш тўғрисида батафсил тушунча олинади.

- Рекрутинг ва танлаш: компания иш таҳлили натижасида йиғилган ахборотга таянган ҳолда рекламалар тайёрлайди ва уларни газеталарда чоп этади. Бу рекрутингдир. Реклама чоп этилганидан сўнг кўплаб анкеталар қабул қилинади, интервьюлар ўтказилади ва компанияга тўғри келадиган ходимлар танланади. Шундай қилиб, рекрутинг ва танлаш инсон ресурслари менежментининг бошқа бир муҳим соҳаси ҳисобланади.

- Ориентация ва индукция: ходимлар танлаб олинганидан сўнг индукция ёки ориентация дастури ўтказилади. Бу инсон ресурслари менежментининг яна бир муҳим соҳасидир. Бунда ишга олинаётган ходимларга компаниянинг тарихи, ташкилий тузилмаси, қадриятлари ва иш этикаси тўғрисида ахборот берилади ва тушунтириш ишлари олиб борилади, сўнгра янги ишга олинаётган ходимлар ишлаб турган ходимларга тушунтирилади.

- Тренинглар ва ривожлантириш: ҳар бир ходим тайёрлаш дастуридан ўтиши керак бўлиб, бу уларнинг иш самарадорлигини оширишга ёрдам қилади. Тренинг дастури катта тажрибага эга бўлган амалдаги штатдаги ходимлар учун ҳам ўтказилади. Бу малака ошириш ва қайта тайёрлаш деб номланади (refresher training). Тренинг ва ривожлантириш компания томонидан катта миқдорда харажат қилинадиган соҳалардан бири ҳисобланади.

- Самарадорликни баҳолаш: Ходим 1 йил ишлаб бўлганидан сўнг, унинг

самарадорлигини баҳолаш мақсадида инсон ресурслари департаменти томонидан самарадорликни баҳолаш (performance appraisal) ўтказилади. Бундай баҳолашнинг натижалари асосида лавозимни кўтариш, турли хил рағбатлар ва иш ҳақи таркибидаги ўсишлар бўйича қарор қабул қилинади.

- Компенсацияни режалаштириш ва мукофотлаш: компанияда компенсация ва бошқа манфаатларга тегишли бўлган кўплаб қоидалар амал қилади. Мукофотлаш ва компенсацияни режалаштириш инсон ресурслари департаментининг ишидир.

- Мотивация, фаровонлик, соғлиқ ва хавфсизлик: мотивация компаниядаги ходимларни кўллаб-қувватлаш учун муҳимдир. Турли хил мотивация қилиш усуллари ишлаб чиқиш инсон ресурслари департаментининг ишидир. Ходимларнинг манфаатларини ошириш орқали соғлиқ ва хавфсизликни таъминлаш ҳам инсон ресурслари департаментининг ишидир.

- Меҳнат муносабатлари: инсон ресурслари менежментининг бошқа бир муҳим соҳаси касаба уюшмаси аъзолари билан ҳамкорликдаги муносабатларни кўллаб-қувватлашдир. Бу ташкилотга турли хил зиддиятларни олдини олиш ва бир текис иш жараёнини таъминлашга кўмаклашади.

- Кишиларни ишга ёллаш инсон ресурслари департаментининг муҳим функцияларидан бири ҳисобланади. Муносиб кишиларни ишга ёллаш ҳамда уларни маҳоратлари ва қобилиятларига қараб муносиб иш жойларига тақсимлаш ҳар қандай ташкилотнинг муваффақияти ва самарадорлиги учун юқори аҳамият касб этади. Бу жараёнда инсон ресурслари департаменти катта роль ўйнайди. Чунки, у истиқболли ходимларни ишга ёллайди ва улар билан интервью ўтказади, шунингдек, ишга ёллаш учун турли-туман қобилиятларни ёки психологик тестларни ташкил қилади. Айниқса, бундай роль, яъни кишиларни ишга ёллаш роли эндигина ўсиш амалиётини бошлаган кичик бизнесда муҳимдир.

- Инсон ресурслари департаменти ходимларни шакллантириш, ёллаш, тайёрлаш, маҳоратларини ривожлантириш, манфаатларни бошқариш ҳамда тегишли миллий, минтақавий ва маҳаллий қонунларга риоя этиш кабилар учун жавобгар бўлади. Қисқача қилиб айтганда, инсон ресурслари бўйича масъул гуруҳ (the HR Group) ўз “мижозлари” – компаниянинг ходимларини жалб қилиш, тайёрлаш ва фаровонлигини ошириш (муайян чегарагача) кабилар учун жавобгар бўлади. Инсон ресурслари функцияси баъзида “Инсон капитали менежменти” ёки “Истеъдодлар менежменти” сифатида ҳам эътироф этилиши мумкин.

- Инсон ресурслари ташкилий тузилмаси инсон ресурслари департаменти ичида жойлашган бўлиб, у инсон ресурсларига оид қарорларни қабул қилиш функцияларини бир-бирига яқин иш функцияларига эга махсус гуруҳларга ажратади. Ички тузилмага мисоллар бўлиб ишчи ходимлар / меҳнат муносабатлари, компенсация / самарадорлик менежменти, қайта тайёрлаш ва ривожлантириш, рекрутинг, манфаатларни бошқариш, соғлиқ ва

хавфсизлик, иш ҳақини ҳисоблаш / инсон ресурслари ахборот тизими (HRIS – Human Resource Information System), вақт ва штат жадвали, ҳужжатлаштириш ва ҳоказо. Инсон ресурслари функциясининг айрим жиҳатлари ташкилот ичида аутсорсинг қилиниши ёки номарказлашиши мумкин. Бу инсон ресурслари “бош офиси” функциялари ва номарказлашган (яъни, дивизионал) умумий инсон ресурслари функцияларида ўз ифодасини топиши мумкин бўлиб, бу функциялар инсон ресурслари “бош офиси” га бевосита бўйсунмаслиги мумкин⁶.

Кадрлар менежментига кўрсатадиган яна бир таъсир профессионал ривожланишга бўлган қаттиқ талабларда ўз ифодасини топади. Профессионал ривожланиш ходимларни карьерага боғлиқ мақсадларига эришишлари учун имкониятлар билан таъминлашга боғлиқ бўлади. Кўплаб компаниялар ўз ходимларини олий маълумот олишлари учун ресурс билан таъминласа, бошқалар ўз ходимларини конференциялар ёки турли хил фаолиятга тегишли тадбирлар ва қайта тайёрлаш дастурларига жўнатишади. Профессионал ривожланиш мағлубиятсиз вазият (win-win situation) ни яратиб билганлиги боис глобаллашув учун муҳим аҳамиятга эгадир. Ходим ташкилотнинг ўз ходимларини маҳорат ва компетенциялар билан таъминлай олишини ҳис этади. Бундан ташқари, ташкилот профессионал ривожланиш дастурларидан фойдалана олган ходимларнинг орттирилган маҳоратлари ва алоқаларидан манфаат кўради⁷.

Ташкилотнинг мақсади ўзгармаганда, унинг стратегиялари ва ташкилий тузилмалари ўзгаради. Бундай ўзгариш ўз навбатида стратегия ва ташкилотни бир-бирига мувофиқлаштириш имконини яратади. Кадрлар технологияси ташкилотдаги бўлинмалар ва штат аъзоларининг ҳаракатларини ташкилотнинг режалаштирилган мақсадлари билан тенглаштириш жараёнидир. Кўплаб компанияларнинг ўз стратегик мақсадларига эришиш маҳорати улардаги бўлинмалар ва ходимларнинг компания олдида қўйилган мақсадларига эришиш йўлида ҳамкорликда ишлашларини таъминлашга ёрдамлашиш мақсадида мукамал стратегик тенглашувни амалга оширишдан манфаат кўради⁸.

Кишиларни ишга ёллаш инсон ресурслари департаментининг муҳим функцияларидан бири ҳисобланади. Муносиб кишиларни ишга ёллаш ҳамда уларни маҳоратлари ва қобилиятларига қараб муносиб иш жойларига тақсимлаш ҳар қандай ташкилотнинг муваффақияти ва самарадорлиги учун юқори аҳамият касб этади. Бу жараёнда инсон ресурслари департаменти катта роль ўйнайди. Чунки, у истиқболли ходимларни ишга ёллайди ва улар билан интервью ўтказди, шунингдек, ишга ёллаш учун турли-туман қобилиятларни ёки психологик тестларни ташкил қилади. Айниқса, бундай роль, яъни кишиларни ишга ёллаш роли эндигина ўсиш амалиётини бошлаган кичик

⁶ Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008. – page 42.

⁷ Jeffrey A. Mello. Strategic Human Resource Management. Fourth Edition. Cengage Learning, 2014. – page 26.

⁸ Matthias T. Meifert. Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages. Switzerland: Springer, 2013. – page 21.

бизнесда муҳимдир⁹.

Кадрларни стратегик бошқаришга бўлган универсал ёки “энг яхши усулли” ёндашув кадрларни бошқариш бўйича энг яхши усулларнинг мавжудлиги ҳамда бундай усулларнинг қабул қилиниши ташкилот билан боғлиқ ҳар қандай шароитдан қатъи назар, ижобий натижаларни шакллантириши мумкинлиги тўғрисидаги нуқтаи назарга боғлиқ бўлади. Универсал ёндашувга кўра, ишчи-ходимлар рекрутинги ва уларни танлаш, тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва ривожлантириш, шунингдек, ходимлар мотивацияси каби кенг қамровли инсон ресурсларига оид муаммоларга боғлиқ бўлган “энг яхши усуллар” ҳар қандай ташкилот учун уларнинг ўзи хос жиҳатларидан қатъий назар бир хил аҳамиятга эга бўлади¹⁰.

Кўпинча кишиларни бошқаришда улар бизнесининг элементи бўлган юқори поғона менежерлари фақатгина битта ёки иккита ўлчамга таянишади ҳамда бошқа ўлчамлар билан ишлашни маъқул кўришмайди. Одатда, компаниялар менежерларни бюрократиядан халос этиш ва уларнинг тадбиркорликка мойилликларини ривожлантириш мақсадида ўз тузилмаларини қайта ташкил этадилар, бироқ кейинчалик уларни қайта тайёрлаш ёки мукофотлаш тизимлари бўйича қарор қабул қилишда муваффақиятсизликка учрайдилар¹¹.

Турли-туман олимлар маданият тушунчасига унинг тадбиқ этилиш маъносидан келиб чиққан ҳолда турли хил таърифлар беришади. Инсонлар табиатан келиб чиқиш ҳудудларига мос равишда турли хил маданиятларга эга бўлишади, бироқ ташкилотлар иш берувчилар ва ишловчилар ўртасидаги ёки ишловчиларнинг ўз ўрталаридаги муносабатларни бошқарадиган деярли бир хил маданиятларга эга бўлишади. Бу борадаги мутахассис Карла маданиятни ижтимоийлашув жараёни орқали қўлга киритиладиган ўзаро муносабатлар, аффектив тушунишга қаратилган ҳаракат моделлари ва конгнитив конструкциялар сифатида эътироф этади. Бундай моделлар турли-туман маданиятларнинг вакилларини улар ҳаракатланадиган йўл орқали ажратиб кўрсатиш мақсадида қўлланилади. Яна бир мутахассис Ледеракнинг таъкидлашича, маданият кўплаб инсонлардан ижтимоий реалликларни ўзаро тушуниш, қабул қилиш, бу борадаги талабларга жавоб бериш ва ифода этиш орқали олинган умумий схемалар ва билимларга боғлиқ бўлади.

Мос равишда, ташкилий маданият кишиларнинг қандай қилиб фаолият юритишлари, уларнинг ўз мажбуриятларини бажаришлари, шунингдек, кишиларнинг ташкилот операциялари ва тадбирларига нисбатан хулқ-атвор кодекси кабиларга боғлиқ бўлади. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, бундай кодекс кишиларнинг ташкилотдаги ўзига хос ташкилий маданиятга риоя этишларига боғлиқ бўлади. Турли хил ташкилотлар ташкилий маданиятларни

⁹ [Myron D. Fottler](#), [Naresh Khatri](#), [Grant Theodore Savage](#). Strategic Human Resource Management in Health Care. Emerald Group Publishing, 2010. - page 35.

¹⁰ Stephen E. Condrey, James L. Perry. Handbook of human resource management in government. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010 – page 102.

¹¹ Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008. – page 29.

ривожлантиришнинг турли хил йўллари амалга оширишади. Кўплаб компаниялар ўз ходимларининг эҳтиёжларини юқори даражада қондиришни иш жойидаги ташкилий маданиятларни шакллантириш ва ривожлантириш йўли сифатида эътироф этадилар. Бу уларнинг муваффақиятлари сари қўйиладиган муҳим қадамларидир¹².

¹² Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008. – page 20.

V. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Тингловчи мустақил ишни муайян модулнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- меъёрий ҳужжатлардан, ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модул мавзуларини ўрганиш;
- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;
- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;
- махсус адабиётлар бўйича модул бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;
- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модул бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

Тингловчилар учун мустақил таълим бўйича тавсия этиладиган мавзулар рўйхати

1. Кадрларни тайёрлашда замонавий тенденциялар.
2. Миссия тушунчаси. Ташкилотнинг миссияси ва уни ифода этиш хусусияти.
3. Ташкилот мақсади. Мақсадлар тушунчаси ва турлари.
4. Ташкилот стратегияси моҳияти.
5. Ташкилот стратегиясини аниқлаш йўллари.
6. Ташкилот маданияти тушунчаси ва моҳияти.
7. Ташкилотнинг ички муносабатлар тизими ва ташкилот маданиятини шакллантиришдаги боғлиқлик.
8. Ташкилот маданияти муносабатида тўрт йўналиши.
9. Ўзбекистонда ташкилот маданиятига ёндашишнинг ўзига хослиги.
10. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари.
11. Бошқариш жараёнидаги низолар.
12. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар.
13. Низоли ҳолатни келтириб чиқарувчи кишиларнинг беш тоифаси.
14. Доноларнинг асабийлик ҳақидаги фикрлари.
15. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш.
16. Ташкилий тузилма, уларнинг, фарқланиши ва ўзгартириш зарурияти.
17. Ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва амалиётда қўллаш.

VI. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

1. Таълим менежментини ривожлантириш йўллари.
2. Олий таълим муассасалари раҳбарлари салоҳиятининг таълим сифатига таъсири.
3. Таълим менежменти стратегиясини ишлаб чиқишда математик моделлаштириш усуллари қўллаш йўллари.
4. Олий таълимда кадрлар захирасини тартибга солиш ва бошқариш.
5. Ўзбекистонда янгича таълим технологияларини ривожланишига таъсир этувчи муаммолар таҳлили.
6. Олий ўқув юртларида ижтимоий муаммоларни олдини олиш ва бошқарувига янгича ёндашиш йўллари.
7. Педагог кадрлар мотивацияси тизимини такомиллаштириш.
8. Олий таълим тизимида педогогик кадрлар бошқарувини такомиллаштириш.
9. Кадрлар менежменти технологияларидан фойдаланиш йўллари.
10. Кадрлар карьераси захирасини шакллантириш стратегияси
11. Олий таълим тизимидаги ходимларни карьерасини ривожлантиришдаги янги замонавий технологиялар.

VII. ГЛОССАРИЙ

Аттестация (лат. “*attestatio*” - гувоҳлик) – квалификацияни (малакани) белгилаш, мутахассислик илми даражаси.

Ахборот – раҳбарга бошқаришнинг жорий вазифаларини ҳал этиш учун зарур бўлган янги маълумотлар йиғиндиси.

Бошқарув жараёни – бошқарув ҳаракатларини юзага келтириш жараёни.

Бошқарувга тизимли ёндашиш – ташкилотни бошқаришда ягона тизим сифатида муносабатда бўлиш.

Бошқарувнинг бюрократик тизими (фр. “*bureau*” – бюро, концелярия + гр. “*kratos*” - ҳокимият) – бошқарувга қатъий тартиблар, ҳуқуқ ва мажбуриятлар, ваколатлар ва масъулиятларга асосланиш тизими. ББТ ўзгарувчан бўлмайди.

Бошқарув меъёри – бўйсунувчиларнинг раҳбарга оптимал даражада итоат этиш.

Ваколатни бериш – бир шахс ёки бошқарув тизимига қарор қабул қилиш ҳуқуқини бериш.

Имидж(обрў) – фирма, бошқарувчи кабиларнинг қиёфаси. У изчил ва мақсадли фаолият натижасида ҳосил қилинади.

Инновацион стратегия – технологиялар, жиҳозлар, ишлаб чиқариш жараёнини, хизмат турларини ва маҳсулотнинг сифат даражасини такомиллаштиришга йўналтириш омиллари, тадбирлари.

Интеллект (гр. “*intellect*”) – ақл, онг, инсоннинг фикрлаш қобилияти

Интуиция (лат. “*intueri*”-англаш, чуқур қараш) – ҳис-туйғу, ҳақиқатни мантиксиз ҳис қилиш, англаш.

Ички муҳит – ташкилот, ишлаб чиқариш ходимлари, ташкилот монияси, маркетинги, ташкилий маданияти ва ҳоказо.

Касб (профессия) – муайян мутахассисликка оид назарий ва амалий билимларни эгаллаш; фаолият тури.

Концепция – қарашлар мажмуи, ёки вазиятни ўзгача тушуниш, ягона фикрни тақдим қилиш, бошқарув қарорини ишлаб чиқишдаги асоси фикр.

Курснинг стратегик ўзгариши ва ташкилотни қайта тузиш – самарадорлигини ошириш мақсадида ташкилотни қайта ташкил қилиш тадбирлари.

Малака – (квалификация, лат. “*qualig*”-сифат+ *facere*-қилмоқ) – муайян меҳнат тури бўйича касбий даража ва тайёргарлик; касб; мутахассислик.

Менежер – ташкилотда бошқарувчилик лавозимига эга бошқарувчи мутахассис.

Менежмент – ташкилот бошқаруви; ташкилотни бошқаришнинг тамойиллари, методлари, воситалари ва шакллари мажмуи.

Мезон (критерий) – баҳолаш, белгилаш ёки таснифлаш меъёрлари.

Муқобил (лат. “*oater*” – иккитасидан бири) – ўзаро боғлиқ имкониятларидан бирини танлаш.

Мониторинг (лат. “monitor”-намоён қилувчи) – муайян объект фаолиятини махсус кузатиш тизими.

Мотивация (туртки) – ташкилот мақсадини амалга ошириш учун ишловчиларни йўналтириш жараёни.

Прогноз – вазият ривожини, объектнинг келажагини илмий тасаввур қилиш, белгилаш.

Стратегик қарор – ташкилотни узоқ муддатда ривожлантиришни кўзловчи қарор.

Стратегик бошқарув – ташкилотнинг бугунги ва истикболини кўзлаб оنگли бошқарув қарорлари қабул қилиш.

SWOT-таҳлил. Бу таҳлил тури қарор қабул қилишда юз бериши мумкин бўлган таҳдидларни ҳисобга олади ва хавф-хатардан чиқиб кетиш тадбирларини олдиндан белгилаб қўяди. (инглизча strength, Wehng, Opporitunitig and Threats – мақсад, тадбир, хушёрлик ва самарадорлик)

Ташкилий-тузилмавий мослашиш – шароитга ва атроф-муҳитга мос равишда тизимни қайта такомиллаштириши.

Узвий ваколатлилик – бўйсунувчидан раҳбаргача бўлган ваколатлар тақсимооти.

Рағбатлантиришга асосланган ҳокимият – рағбатлантириш ва ижобий ёрдам бериш учун имкониятлар ва ресурсларнинг мавжудлиги. Буларга: ойликни кўтариш, лавозимни кўтариш, жозибадор мансаблар, жавобгарликни ошириш, янги асбоб-ускуналар, мақтов, эътироф этиш, тескари алоқалар киради.

Инсон ресурсларини бошқариш – мотивация ва қўллаб-қувватлаш, тартиб-интизом ва жазолаш, зиддиятларни бошқариш, кадрларни жойлаштириш, ўқитиш ва ривожлантириш.

Қарор қабул қилиш – бу режалаштириш, ташкилий фаолият ва назорат билан боғлиқ бўлган муқобилликлар ўртасида амалга ошириладиган танлов жараёнидир.

Қарор қабул қилишдаги рационаллик – олдинга қўйилган мақсадга эришиш йўли тушунилади: агар режалаштирилган мақсад сари тўғри йўл танланса, у ҳолда бундай қарор рационал (оқилона) қарор ҳисобланади.

Жамият маданияти – бу иш фаолияти давомида ортирилган билимлар мажмуи бўлиб, кишилар ундан мавжуд ҳаётини тажрибани тушуниш ва ижтимоий хулқ-атворни шакллантириш мақсадларида фойдаланишади.

Ташкилотнинг қадриятлари – менежмент томонидан тараққий эттириладиган ва расман эълон қилинадиган қадриятларнинг йиғиндиси бўлиб, улар ишчиларнинг коммуникацион тажрибаси ҳамда фирманинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш сиёсатини амалга оширадиган менежерлар томонидан кўрсатиладиган оنگли мақсадли йўналган таъсирлар асосида умумий қадриятларнинг ички трансформациялашуви натижаси кўринишида ва маълум вақт давомида намоён бўлади.

Мақсаднинг қўйилиши – бошқарув тизими ёки объектнинг талаб қилинган ҳолати ёки хулқини аниқлаш.

Оптималлашув – берилган ва чекловларда тизимни сақлаб қолиши ёки экстремал хусусиятларга эга ҳолатга ўтказиш.

Кузатиш – тизимни берилган траекторияда сақлаб туриш ёки бошқариладиган микдорларнинг ўзгариши номаълум бўлган ёки улар ўлчанадиган шароитларда талаб қилинадиган хулқни таъминлаш.

Таҳлил қилиш – тизимнинг ёки уни ўраб турган муҳитнинг турли кўринишдаги хусусиятларини ёки тизимнинг хулқини ташкил қилиб берадиган ахборотни қайта ўзгартириш қонунини топиш.

Ишга қодирлилик хусусияти – алоҳида элемент ёки тизимчалар тўхтаб қолганда мўл-мулкчиликнинг вазифавий, тузилмавий ёки бошқа шакллари туфайли қисман ишга қодирлиликни (самарадорликни) сақлаб қолиш қобилияти.

Самарадорлик мезони – умумлашган кўрсаткич ҳамда энг яхши тизим ёки қарорларни танлаш қоидаси.

Тузилма – тизимни ташкил этадиган элементлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси бўлиб, хатти-ҳаракат моделчаларининг тасвирланиши учун амал қилади.

Вазият – қандайдир бир муайян вақт ичидаги тизим ва муҳит ҳолатларининг йиғиндиси.

Муаммо – кўриб чиқилган вақт ичида берилган муҳит ҳолатида тизимнинг мавжуд ҳолати билан талаб қилинадиган ҳолати ўртасидаги номувофиқлик.

Моделлаштириш – реал тизимни тадқиқ этиш жараёни бўлиб, у моделнинг тузилиши, унинг хусусиятларини ўрганилиши ва олинган маълумотларнинг моделлаштирилган тизимига ўтказилиши кабиларни ўз ичига олади.

Ваколат ва масъулият; ваколат – бу буйруқ бериш ҳуқуқи, масъулият эса унинг аксидир, яъни ваколат масъулиятини пайдо қилади.

Вазиятли ёндашув – асосий эътибор корхонанинг муайян вақтдаги аниқ ҳолатига қаратилади. Америкалик психолог Ф.Фидкернинг таъкидлашича, раҳбарлик усуллари кўп ҳолларда вазиятга қараб белгиланиши керак ва бу ташкилот характериға боғлиқ ҳолда кечади.

Интизом – фирма ва ходимнинг ёзаро ҳурматиға асосланади, интизом адолатни келтириб чиқаради.

Якдиллик – ходим фақат биргина ўз бошлиғидан буйруқ олиши лозим.

Контингент ёндашув – бу, аввало, вазиятдан мустақил ҳолда ўзгариб турадиган омилларни аниқлайди. Унга компания кўлами, спецификаси, ташқи муҳит хусусиятлари, мавжуд ресурслар, технологиялар каби киради.

Ходимларнинг мослашуви – янги ходимларнинг ташкилот шароитлари, тартиб-қоидалари, ҳуқуқлари ва меъёрларини тушуниб етиши жараёни, касбий малака ҳосил қилишға киришуви.

Фаол кадрлар сиёсати – раҳбарият кўлида аниқ ва оқилона тадбирлар мажмуининг бўлиши.

Фаолият таҳлили – мақсад, вазифа ва ишларни аниқ белгилашга йўналтирилган кадрлар соҳасига оид тадбирлар.

Инсон ресурслари таҳлили – персонални ташкилотнинг муҳим ресурси деб билиш концепцияси, унинг натижасида иқтисодий самара берувчи имкониятлар топилади.

Конфликт инциденти (фаолиятда) – турли манфаатлар, қадриятларга йўналиш бериш имкониятларининг пайдо бўлиши.

Конфликт инциденти (ахборотда) лоақал бир субъектнинг манфаатларини англаб олишга ёрдам берувчи ҳодиса.

Кадрларга оид ахборот – ташкилотдаги персонал тўғрисидаги аниқ маълумотлари кўлами.

Кадрлар сиёсати – 1) Кенг маънода: инсон ресурсларидан белгиланган шакллар ва меъёрлар асосида фойдаланиш; 2) Тор маънода: кадрларни ўқитиш, танлаш ва жой-жойига қўйишга доир конкрет қоидалар, тартиблар ва чекланмалар мажмуи.

Кадрларга оид тадбирлар – ташкилот раҳбариятининг кадрларни ташкилот мақсадларига мос равишда такомиллаштириб бориш хатти-ҳаракати.

Кадрлар бошқаруви – ташкилотнинг кадрлар потенциалидан оқилона фойдаланишга доир замонавий менежмент йўналишларидан бири. Унинг тизимига қуйидагиларни киритиш мумкин: бошқарувнинг тезкорлиги, бошқарув тактикаси, бошқарув стратегияси, сиёсий бошқарув ва ҳоказо.

Кадрлар захираси – инсоннинг ўз касбини яхши билиши ва иқтидорига қараб тузиладиган тизимли рўйхат.

Мансаб ўсиши (карьера) – меҳнат фаолиятида самарага эришиш.

Корпоратив маданият – ҳар бир ташкилотда юзага келадиган маънавий-психологик муҳит. Унинг шаклланишида жамоа етакчилари ва раҳбар ходимлар муҳим ўрин тутди.

Корпоратив ахлоқ кодекси – тартиблар, қоидалар, ҳуқуқлар, меъёрлар ва мажбуриятлар мажмуи. Жамоа билан келишилган ҳолда раҳбар томонидан тасдиқланади.

Кадрлар менежменти моделлари – менежментнинг персоналлар бўйича уч белгини аниқлаши.

- 1) Кун давомида ходимларни бошқариш тадбирлари;
- 2) Ходимнинг меҳнат шартномасини қандай бажараётганлигини қайд қилиб бориш;
- 3) Корпорация стратегиясини ишлаб чиқиш.

Стратегияни танлаш (*selection of strategy*) – умумий стратегик жараёндаги иккинчи босқич. Бунда стратегик таҳлил натижасида олинган ахборотдан вариантларни баҳолаш ва энг маъқулини танлаш учун фойдаланилади.

I. Раҳбарий адабиётлар.

1. Каримов И.А. Ўзбекистон ўз истиклол ва тараққиёт йўли. –Т.: Ўзбекистон, 1992. -22 б.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. –Т.: Ўзбекистон, 1996. Т.1. -364 б.
3. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. –Т.: Ўзбекистон, 1994. Т.2. -380 б.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. –Т.: Ўзбекистон, 1995. -269 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. –Т.: Ўзбекистон, Т.3. 1996.
6. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. –Т.: Ўзбекистон, 1997. Т.5. -384 б.
7. Каримов И. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. –Т.: Ўзбекистон, 1999. Т.7.
8. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. – Т.: Ўзбекистон, 2000. Т.8. -528 б.
9. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. –Т.: Ўзбекистон, 2001. Т.9. -439 б.
10. Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. – Т.: Ўзбекистон, 2002. Т.10. -432 б.
11. Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. – Т.: Ўзбекистон, 2003. Т.11. -320 б.
12. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза. –Т.: Ўзбекистон, 2005. -64 б.
13. Каримов И.А. Жамиятни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. –Т.: Ўзбекистон, 2007, Т. 15. -126 б.
14. Каримов И.А. Мамлакатимиз тараққиёти ва халқимизнинг ҳаёт даражасини юксалтириш – барча демократик янгиланиш ва иқтисодий ислохотларимизнинг пировард мақсади. –Т.: Ўзбекистон, 2007.
15. Каримов И.А. Юксак маънавият - енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008. -176 б.
16. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгиланишни изчил давом эттириш – давр талаби // “Халқ сўзи” гезатаси 2009 йил 14 февраль.

17. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. // Ўзбекистон овози 2010 йил 28 январь.

18. Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгиш, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. –Т.: Ўзбекистон, 2010. Т.18. -280 б.

19. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” номли маърузаси // Халқ сўзи. 2010 йил 13 ноябрь.

20. Каримов И.А. 2014-йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.- Т.:“Ўзбекистон”, 2014, 27 - б.

21. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Миромонович Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган дастурларнинг энг мухим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси .//“Халқ сўзи” газетаси. 2017 йил 21 январь.

II. Меъёрий- ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. (Ўн иккинчи чақирик Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг ўн биринчи сессиясида 1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 28 декабрдаги, 2003 йил 24 апрелдаги, 2007 йил 11 апрелдаги, 2008 йил 25 декабрдаги, 2011 йил 18 апрелдаги, 2011 йилдаги 12 декабрдаги, 2014 йил 16 апрельда қабул қилинган қонунларига мувофиқ киритилган ўзгартиш ва кўшимчалар билан) –Т., 2014.

2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1997 йил. 9-сон, 225-модда.

3. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1997 йил. 11-12-сон, 295-модда.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 28 июлдаги “Таълим муассасаларининг битирувчиларини тадбиркорлик фаолиятига жалб этиш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги Фармони.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 2 ноябрдаги “Олий малакали илмий ва илмий-педагогик кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-1426-сонли Қарори.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил майдаги “Олий таълим муассасаларининг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва юқори

малакали мутахассислар тайёрлаш сифатини тубдан яхшилаш чоратадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-1533- сонли Қарори.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 24 июлдаги “Олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар тайёрлаш ва аттестациядан ўтказиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги ПФ–4456-сон Фармони.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида”ги ПФ–4732-сон Фармони.

9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 28 декабрдаги “Олий ўқув юртидан кейинги таълим ҳамда олий малакали илмий ва илмий педагогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 365- сонли Қарори.

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 16 августдаги “Олий таълимнинг давлат таълим стандарти. Асосий қоидаларни тасдиқлаш тўғрисида”ги № 343 сонли Қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 17 августдаги “Олий ўқув юртлари талабаларига стипендиялар тўлаш тартиби тўғрисида”ги 344 сонли Қарори.

12. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 25 июлдаги 283-сон қарори билан тасдиқланган “Хорижий давлатларда таълим олганлик тўғрисидаги ҳужжатларни тан олиш ва нострификациялаш (эквивалентлигини қайд этиш)” Тартиби.

13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 26 июлдаги 318-сон қарори билан тасдиқланган “Олий ўқув юртларида тўлов-контракт асосида ўқиш учун таълим кредитлари бериш тўғрисида”ги Низом // Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати қарорлари тўплами, 2001., № 7, 43-модда.

14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 1 мартдаги 100-сон қарори билан тасдиқланган “Нодавлат таълим муассасалари фаолиятини лицензиялаш тўғрисида”ги Низом// Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2004, 9-сон, 107-модда.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2006 йил 10 февралдаги 21-сон қарори билан тасдиқланган “Ўзбекистон Республикаси таълим муассасаларини давлат аккредитациясидан ўтказиш тартиби тўғрисида”ги Низом // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2006, 6-7-сон, 37-модда.

16. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2007 йил 10 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимида магистратура фаолиятини янада такомиллаштириш, унинг самарадорлигини ошириш чоратадбирлари тўғрисида”ги 190-сон қарори.

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 29 декабрдаги “Республика олий таълим муассасалари рейтингини баҳолаш

тизимини жорий этиш тўғрисида”ги 371-сон Қарори// Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2013 й., 1-сон, 10-модда.

18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 2 мартдаги 36-сон қарори билан тасдиқланган “Магистратура тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги Низом // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2015 й.,9-сон, 98-модда.

19. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 20 августдаги 242-сон қарори билан тасдиқланган “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2015 й.,33 (689)-сон, 442-модда.

III. Махсус адабиётлар.

1. Олий таълим. Меъёрий-ҳуқуқий ва услубий ҳужжатлар тўплами. –Т., Истиклол, 2004.
2. Олий таълимнинг меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари тўплами. –Т., 2013.
3. Корзникова Г.Г. Менежмент в образовании. Практический курс.-М. “Академия”, 2008-288 стр.
4. Краснова Г.А. Открытое образование: цивилизационные подходы и перспективы. –М.: РУДН. 2002.
5. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. – М.: “Дело и Сервис”, 2009.
6. Регион: Управление образованием по результатам Теория и практика / Под редакцией П.И.Третьякова. –М.: Новая школа. 2001.
7. Семеусов В. Предпринимательская деятельность в вузе. // Российская юстиция. –М.: 2000.
8. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника - М.: Педагогическое общество России, 2000 - 448 с.
9. Абдуллаев Ё., Шарифхўжаев М. Менежмент. – Т.: “Меҳнат”, 1998.
10. Academy of Management Online. [www. Aomonline.org-30 k- cached-More from this site.](http://www.Aomonline.org-30-k-cached-More-from-this-site)
11. American Management Association. [www amanet.org.-32 k cached-More from this site.](http://www.amanet.org.-32-k-cached-More-from-this-site)
12. Бекмуродов М. Ўзбек менталитети хусусиятлари. Ижтимоий фикр, 1998, 1-сон, 58-62. бетлар.
13. Бекмуродов М.Б., Бегматов А. Миллий менталитет ва раҳбар маънавияти. –Т.: “Адолат”, 2003.
14. Business Management Degree – KW. Edu Kennedy Western University. [www. Bettermanagement. Com-More from this site.](http://www.Bettermanagement.Com-More-from-this-site)
15. Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008.

16. Jeffrey A. Mello. Strategic Human Resource Management. Fourth Edition. Cengage Learning, 2014.
17. Matthias T. Meifert.. Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages. Switzerland: Springer, 2013.
18. Myron D. Fottler, Naresh Khatri, Grant Theodore Savage. Strategic Human Resource Management in Health Care. Emerald Group Publishing, 2010.
19. Stephen E. Condrey, James L. Perry. Handbook of human resource management in government. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

Интернет сайтлари:

1. www.bilimdon.uz. -Ўзбекистон республикаси олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг веб сайти.
2. https://www.researchgate.net/publication/257968630_Dynamics_of_Organizational_Structure
3. www.saylor.org
4. <https://core.ac.uk/download/pdf/6899814.pdf>
5. <https://ils.unc.edu/daniel/405/Montana11.pdf>
6. <https://martinfowler.com/apsupp/accountability.pdf>
7. <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>