

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

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

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА
УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**МЕҲНАТ ИҚТИСОДИЁТИ ВА
СОЦИОЛОГИЯСИ**

ЙЎНАЛИШИ

«ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ»

МОДУЛИ БЎЙИЧА

**Ў Қ У В – У С Л У Б И Й
М А Ж М У А**

Тошкент 2018

Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 201__ йил _____ - сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.

Тузувчи: ТДИУ доценти Хайитов А.Б.

Тақризчилар: О.М.Ахмедов., Г.В.Плеханов номидаги РИУнинг Тошкент шаҳридаги филиали “Меҳнат иқтисодиёти ва бошқарув” кафедраси доценти,и.ф.н.

Салимов Б.Т., Тошкент давлат иқтисодиёт университети профессори,и.ф.д.

Ўқув-услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг 201__ йил _____даги _____-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. Ишчи дастур	4
II. Модулни ўқитишда фойдаланиладиган интерфаол таълим методлари.	11
III. Назарий материаллар.....	17
IV. Амалий машғулот материаллари.....	58
V. Кейслар банки	96
VI. Мустақил таълим мавзулари	128
VII. Глоссарий.....	129
VIII. Адабиётлар рўйхати	138

ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-4732-сонли, 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармонлари, 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2909-сонли қарори ҳамда 2017 йил 22 декабрдаги Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш. Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасидаги устувор йўналишлар ва вазифалари мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари ва қонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт ва ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг касбий компетентлиги ва креативлиги, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларини ўзлаштириш бўйича билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

Персонални бошқариш модулининг мақсад ва вазифалари:

- “Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси” йўналишида педагог кадрларнинг касбий билим, кўникма, малакаларини узлуксиз янгилаш ва ривожлантириш;
- замонавий талабларга мос ҳолда олий таълимнинг сифатини таъминлаш учун зарур бўлган педагогларнинг касбий компетентлик даражасини ошириш;
- педагог кадрлар томонидан замонавий ахборот-коммуникация технологиялари ва хорижий тилларни самарали ўзлаштирилишини таъминлаш;
- махсус фанлар соҳасидаги ўқитишнинг инновацион технологиялари ва илғор хорижий тажрибаларни ўзлаштириш;
- “Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси” йўналишида ўқув жараёнини фан ва ишлаб чиқариш билан самарали интеграциясини таъминлашга қаратилган фаолиятни ташкил этиш.

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

“Персонални бошқариш” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Махсус фанлар бўйича тингловчилар қуйидаги янги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларга эга бўлишлари талаб этилади:

Тингловчи:

- персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадларини;
- персонални бошқариш тамойиллари ва услубларини;
- давлатнинг кадрлар сиёсатини;
- бошқарув ходимлари ва уларнинг сонини тартибга солиш йўналишларини;
- персонал фаолиятини баҳолашнинг замонавий услубларини;
- етакчилик услублари ва замонавий раҳбарлик сифатларини **билиши** керак.

Тингловчи:

- фирма, корхона ва ташкилотлар персонали таркибини аниқлаш,
- персонал меҳнатини ташкил этиш ва уни бошқариш хусусиятларитаҳлил қилиш ва хулоса чиқариш;
- персонални танлаш, ишга ёллаш ва ишга жойлаштиришни таҳлил қилиш;
- персонални режалаштириш, касбга йўналтириш, жой-жойига қўйиш бўйича мустақил қарорлар қабул қилиш

- янги ходимларни хизмат вазифаларига мослаштириш каби кўникмаларига эга бўлиши лозим.

Тингловчи:

- персонални стратегик режалаштириш, меҳнатга қизиқишини ошириш, уларни моддий ва маънавий рағбатлантириш, ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашни ташкил этиш, карьерани режалаштириш ва ривожлантириш, кадрлар захираси билан ишлаш, персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологияларидан фойдаланиш **малакаларига** эга бўлиши керак.

Тингловчи:

- корхоналарда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни чуқур таҳлил этиш ва олинган хулосаларини фаолият кўрсатаётган персоналга тушунтириб бериш ҳамда иқтисодиёт соҳасида тайёрланаётган мутахассисларни ўқитиш жараёнига назария ва амалиётнинг узвий боғлиқлигини таъминлаш;

- персонални бошқари кўрсаткичларни тизимли равишда таҳлил қилиш ва уларни кенг жамоатчиликка тушунтириш;

- персонални бошқариш жарёнларни таҳлил қилиш асосида тармоқлар ва корхоналарнинг ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш;

- ишлаб чиқилган моделларни тармоқлар ва корхоналар фаолиятига қўллаш олиш;

- персонални бошқаришни комплекс таҳлил қилиш асосида оптимал бошқарув қарорларини қабул қилиш;

- тармоқлар ва корхоналарда персонални бошқаришнинг иқтисодий ривожланиш сценарийларини ишлаб чиқиш ва қўллаш;

- барча тармоқ ва соҳалар кесимида фаолият кўрсатаётган корхоналарининг персонални бошқариш жараёнларини таҳлил қилиш ва уларни ривожлантириш бўйича қарорлар қабул қилиш, персонални бошқариш моделлари ва ривожлантириш йўналишларини белгилаш, персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологияларидан самарали фойдалана олиш ҳамда корхоналарда персонални бошқаришнинг инновацион ва стратегик ривожлантириш сценарийларини ишлаб чиқиш **компетенциясига** эга бўлиши зарур.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Персонални бошқариш” курси маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Амалий машғулотларда тингловчилар ўқув модуллари доирасидаги ижодий топшириқлар, кейслар, ўқув лойиҳалари, технологик жараёнлар билан боғлиқ вазиятли масалалар асосида амалий ишларни бажардилар.

Амалий машғулотлар замонавий таълим услублари ва инновацион технологияларга асосланган ҳолда ўтказилади. Бундан ташқари, мустақил ҳолда ўқув ва илмий адабиётлардан, электрон ресурслардан, тарқатма

материаллардан фойдаланиш тавсия этилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

Модул мазмуни ўқув режадаги “Инсон тараққиёти ва халқаро таққослаш кўрсаткичлари”, “Иқтисодиёт соҳасида тизимли таҳлил асослари” ва “Меҳнат бозори ва уни тартибга солиш” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг умуммутахассислик бўйича тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар замонавий эконометрик моделларни тузиш ва қўллашдаги муаммоларни аниқлаш, уларни таҳлил этиш ва баҳолаш ҳамда оптимал қарорлар қабул қилиш ва прогнозлашга доир умуммутахассислик компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимоти

№	Модулмавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат					Кўчма машғулот	Мустақилтаълим
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси					
			Жами	жумладан				
				Назарий	Амалий машғулот			
1.	“Персонални бошқариш” фанининг моҳияти ва вазифалари	6	6	2	4	-	-	
2.	Персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари	10	10	4	4	2	-	
3.	Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологиялари	12	10	4	6	-	2	
	Жами:	28	26	10	14	2	2	

1- мавзу. “Персонални бошқариш” фанининг моҳияти ва вазифалари

“Персонални бошқариш” – фан сифатида. Персонални бошқаришнинг асосий функциялари. Корхона (ташкilot, фирма) персоналининг таркиби. Ишлаб чиқаришда ходимларнинг тутган ўрни. Персонални бошқариш тамойиллари. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари. Персонални бошқаришнинг асосий тушунчалари. Персонални бошқариш концепцияси. Ходимлар салоҳиятини шакллантириш. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги. Ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари. Персонални бошқариш вазифалари. Персонални бошқаришда меҳнат муносабатлари. Персонални бошқаришнинг ривожланиш босқичлари. Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари. Персонални бошқариш ва инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги ўзаро боғлиқлик. Инсон ресурсларини бошқариш хизматининг вазифалари.

2- мавзу. Персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари

Жамоа шартномалари ва келишувлари. Ижтимоий шериклик тушунчаси: моҳияти ва мазмуни. Ижтимоий шериклик тизимининг хусусиятлари ва тамойиллари. Жамоа келишувлари ва меҳнат шартномаси. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш. Меҳнат шартномаларини тузиш тартиби. Меҳнат шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузишнинг босқичлари. Меҳнат шартномаси тузиш иштирокчилари. Меҳнат шартномаларининг шакллари ва муддатлари. Меҳнат шартномаларининг шартлари. Меҳнат шартномаларининг бекор қилиниши ва унинг сабаблари.

3- мавзу. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологиялари

Персонални бошқариш хизматида иш юритиш. Персонални бошқариш самарадорлиги тушунчаси: моҳияти ва мазмуни. Персонални бошқариш хизматида иш юритишни ташкил этиш. Бошқарув тизимини ҳужжатлар билан таъминлаш. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари. Персонални бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланишнинг моҳияти ва мазмуни. Персонални бошқариш ахборот таъминотининг мақсади. Ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари. Персонални бошқаришни ахборотлаштиришга тизимли ёндошувнинг моҳияти ва унинг босқичлари. Персонални бошқариш ва бухгалтерия ҳисобини комплекс ахборотлаштириш тизими. Персонални бошқаришни таъминлашда комплекс ахборот тизими моделларининг функционал таркиби. Персонални бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланишни такомиллаштириш йўналишлари. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологияларидан фойдаланишнинг

хорижий тажрибалари ва улардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш имкониятлари.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1- мавзу. “Персонални бошқариш” фанининг моҳияти ва вазифалари

“Персонални бошқариш” – фан сифатида. Персонални бошқаришнинг асосий функциялари. Корхона (ташкilot, фирма) персоналининг таркиби. Ишлаб чиқаришда ходимларнинг тутган ўрни. Персонални бошқариш тамойиллари. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари. Персонални бошқаришнинг асосий тушунчалари. Персонални бошқариш концепцияси. Ходимлар салоҳиятини шакллантириш. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги. Ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари. Персонални бошқариш вазифалари. Персонални бошқаришда меҳнат муносабатлари. Персонални бошқаришнинг ривожланиш босқичлари. Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари. Персонални бошқариш ва инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги ўзаро боғлиқлик. Инсон ресурсларини бошқариш хизматининг вазифалари.

2- мавзу. Персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари

Жамоа шартномалари ва келишувлари. Ижтимоий шериклик тушунчаси: моҳияти ва мазмуни. Ижтимоий шериклик тизимининг хусусиятлари ва тамойиллари. Жамоа келишувлари ва меҳнат шартномаси. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш. Меҳнат шартномаларини тузиш тартиби. Меҳнат шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузишнинг босқичлари. Меҳнат шартномаси тузиш иштирокчилари. Меҳнат шартномаларининг шакллари ва муддатлари. Меҳнат шартномаларининг шартлари. Меҳнат шартномаларининг бекор қилиниши ва унинг сабаблари.

3- мавзу. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологиялари

Персонални бошқариш хизматида иш юритиш. Персонални бошқариш самарадорлиги тушунчаси: моҳияти ва мазмуни. Персонални бошқариш хизматида иш юритишни ташкил этиш. Бошқарув тизимини ҳужжатлар билан таъминлаш. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари. Персонални бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланишнинг моҳияти ва мазмуни. Персонални бошқариш ахборот таъминотининг мақсади. Ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари. Персонални бошқаришни ахборотлаштиришга тизимли ёндошувнинг моҳияти ва унинг босқичлари. Персонални бошқариш ва бухгалтерия ҳисобини комплекс ахборотлаштириш тизими. Персонални

бошқаришни таъминлашда комплекс ахборот тизими моделларининг функционал таркиби. Персонални бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланишни такомиллаштириш йўналишлари. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологияларидан фойдаланишнинг хорижий тажрибалари ва улардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш имкониятлари.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

- маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, ақлий қизиқишни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш;
- давра суҳбатлари (кўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилиятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантиқий хулосалар чиқариш;
- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилиятини ривожлантириш).

БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

№	Баҳолаш турлари	Максимал балл	Баллар
1	Кейс топшириқлари	2.5	1.2 балл
2	Мустақил иш топшириқлари		0.5 балл
3	Амалий топшириқлар		0.8 балл

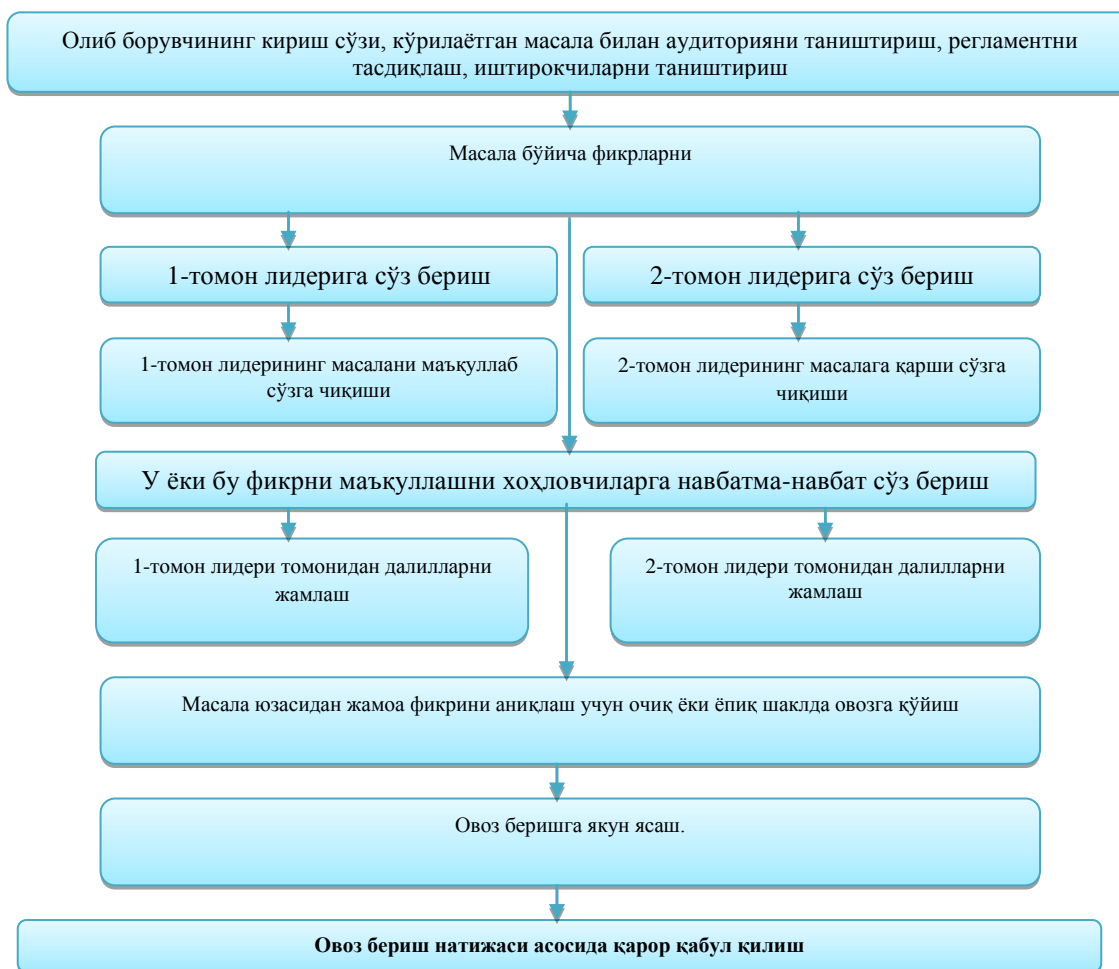
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.

Муаммони жамоали тарзда ҳал этишнинг усуллари ва воситалари

Музокаралар

Музокаралар – аниқ ташкил этилган икки томон фикрларининг алмашинуви.

Музокараларни ўтказиш жараёнининг тузилиши



Баҳс

Баҳс – ўз фикрини ифода этишни хоҳловчилар орасида бирон бир мунозарали масалани муҳокама қилиш, ҳақиқатни аниқлаш ва тўғри қарорни қабул қилиш.

Анжуман-баҳсининг роли

Олиб борувчи – ўргатувчи барча ваколатларига эга – баҳс боришини бошқаради, исботлар ва рад этишларнинг далилигини, тушунча ва атамаларнинг аниқлигига эътибор қаратади, мулоқотнинг барча қоидаларга муносиб тарзда ўтишини кузатади.

Оппонент – тадқиқотчилар муҳитида қабул қилинган оппонентлик жараёнини амалга оширади. У нафақат нутқ сўзловчининг асосий нуқтаи назарини ифодалаши,

балки уни тушиниши орқали унинг хатоларини топиши ва ҳал этишнинг ўз вариантини тақдим этиши зарур.

Мантиқчи – нутқ сўзловчи ва оппонент фикларидаги қарама-қаршиликларни ва мантиқий хатоларни аниқлайди, тушунчалар тавсифини аниқлайди, далиллар ва рад этишларни ва фаразни олдинга суриш ҳаққонийлигини таҳлил қилади.

Психолог – маҳсулли мулоқотни ташкил этиш учун жавоб беради, биргаликда ҳаракатларни амалга ошириб, келишувга эришади, баҳснинг можарога айланишига йўл қўймайди.

Эксперт –баҳс усулининг натижавийлигини баҳолайди, олдинга сурилган фаразлар ва таклифлар, ҳулосалар ҳаққонийлигини баҳолайди, аниқ бир иштирокчининг қўшган ҳиссаси тўғрисида фикрларни билдиради ва бошқалар.

«Ақлий ҳужум»

Ақлий ҳужум (брейнсторминг – миялар бўрони) – амалий ёки илмий муаммоларни ҳал этиш фикрларни жамоали генерация қилиш усули.

Ақлий ҳужум вақтида иштирокчилар мураккаб муаммони биргаликда ҳал этишга интилишади: уларни ҳал этиш бўйича ўз фикрларини билдиради (генерация қилади) ва бу фикрлар танқид қилинмасдан улар орасидан энг мувофиқи, самаралиси, мақбули ва шу каби фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.

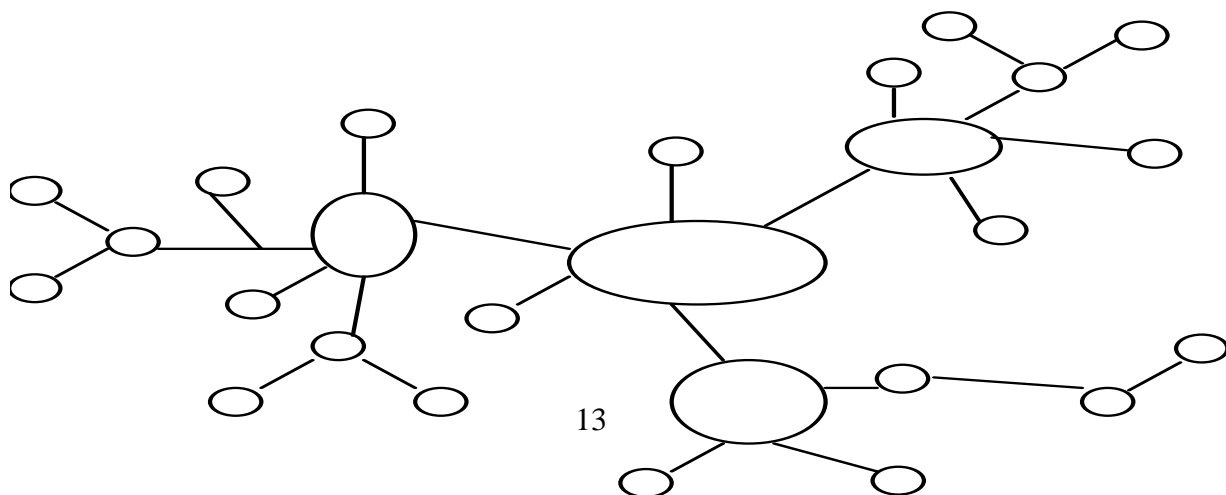
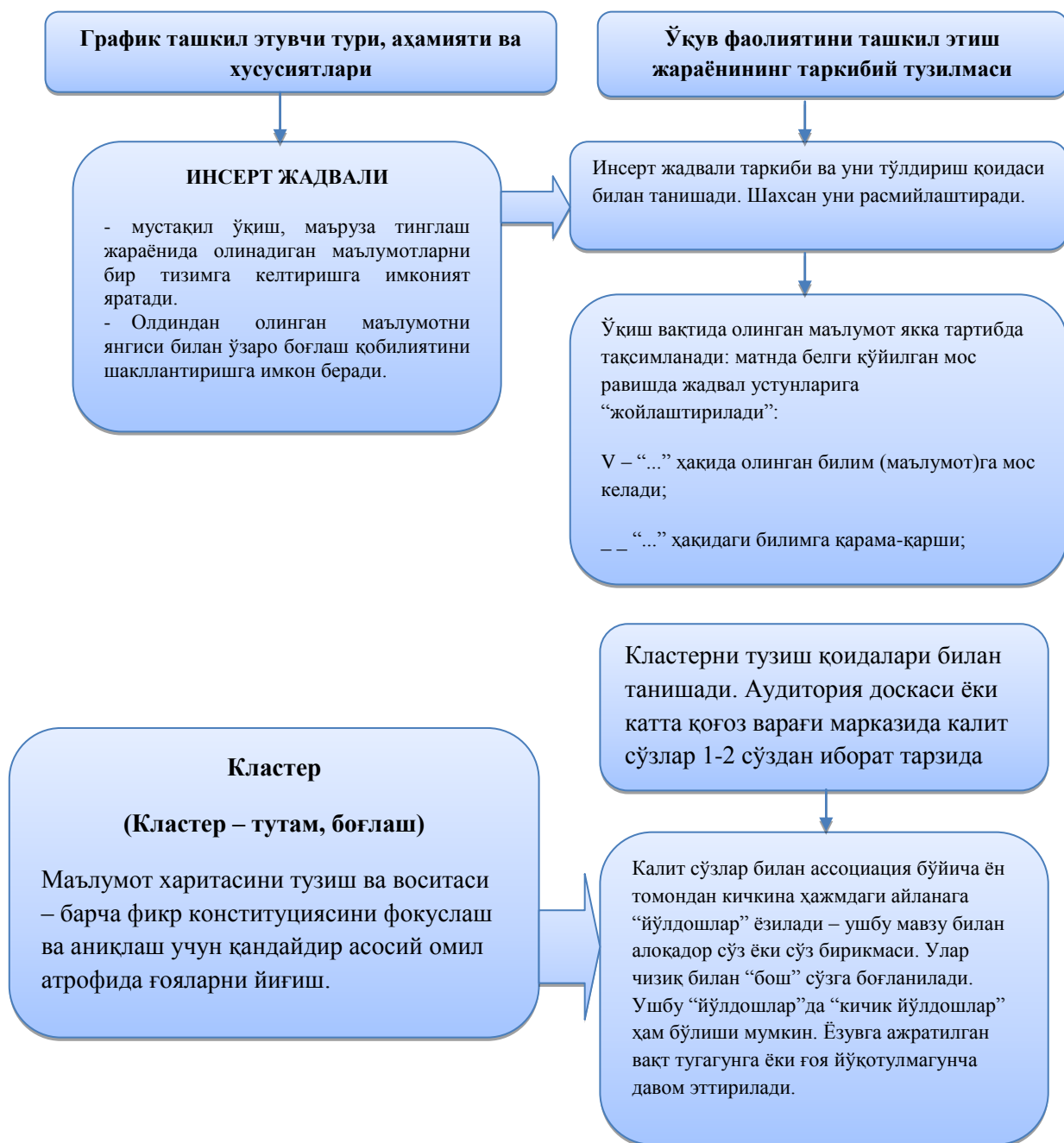
Ақлий ҳужумнинг асосий вазифаси – ўқиб-ўрганиш фаолиятини фаоллаштириш, муаммони мустақил тушуниш ва ҳал этишга мотивлаштиришни ривожлантириш, мулоқот маданияти, коммуникатив кўникмаларни шакллантириш, фикрлаш инерциясидан қутилиш ва ижодий масалани ҳал этишда фикрлашнинг оддий боришини енгиш.

• **Тўғридан-тўғри жамоали ақлий ҳужум** – иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилишини таъминлайди. Бутун ўқув гуруҳи (20 кишидан ортиқ бўлмаган) битта муаммони ҳал этади.

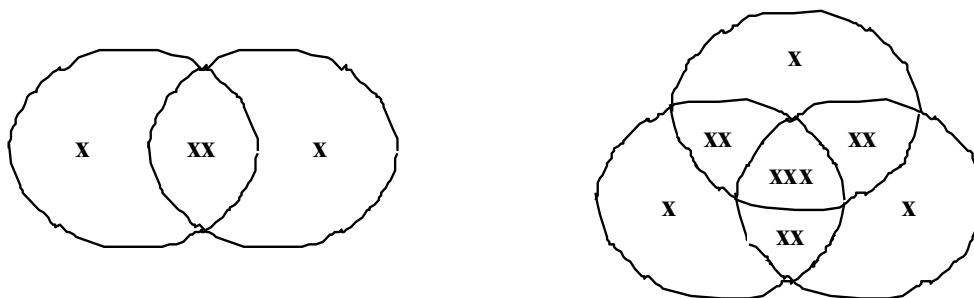
• **Оммавий ақлий ҳужум** – микро гуруҳларга бўлинган ва катта аудиторияда фикрлар генерацияси самарадорлигини кескин ошириш имконини беради.

• Ҳар бир гуруҳ ичида умумий муаммонинг бир жиҳати ҳал этилади.

Кўргазмали тақдим этиш: график ташкил этувчилар



Венн диаграммаси



SWOT-таҳлил жадвали

SWOT – таҳлил номланиши инглизча бош ҳарфлардан олинган:

Strengths – кучли томони, корхонада ички ресурслар мавжудлиги назарда тутилади;

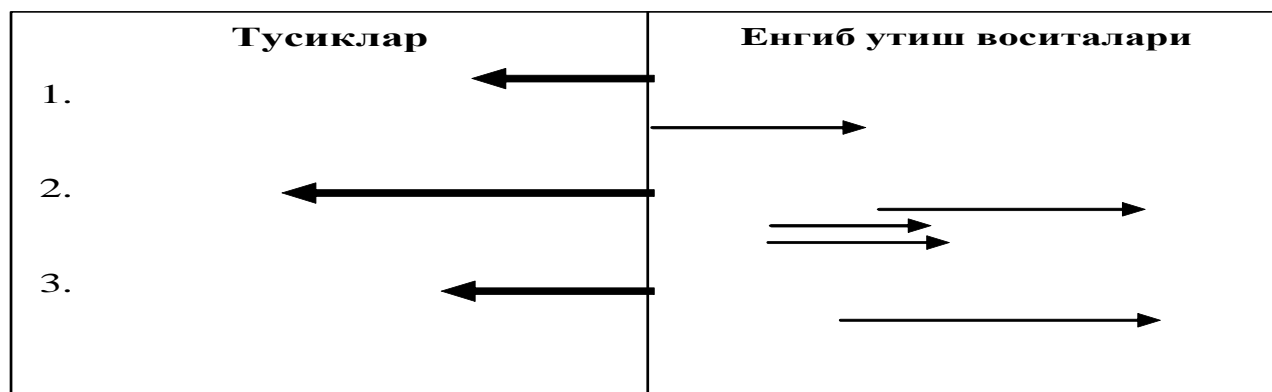
Weakness – кучсиз томони ёки ички муаммолар мавжудлиги;

Opportunities – имкониятлар; корхона ривожланиши учун мавжуд имкониятлар;

Threats – хавфлар; ташқи муҳитдаги мавжуд хавф-хатарлар

Қоидага кўра, SWOT – таҳлилининг муваффақияти ташкилотга боғлиқ бўлмай, балки келгусидаги стратегик мақсад ва лойиҳаларни ишлаб чиқишда унинг натижаси ҳисобга олиншига боғлиқ бўлади. Уни қўллашда элементларини қуйидагича талқин қилиш мумкин:

«Кучлар таҳлили» графиги



«Кучлар таҳлили» графигини тузиш қоидаси

Координат ўқи чизилади, чапга стрелка (кучлар) билан корхона ривожланиши ёки муайян бизнес лойиҳасини амалга оширишга халақит берувчи тўсиқлар жойлаштирилади. Ушбу стрелкалар катталиги жиҳатдан у ёки бу муаммога таъсири ҳамда жиддийлигига мос келиши лозим бўлади.

Сўнгра қарама-қарши томонга ушбу кучларни енгиб ўтиш воситалари стрелка кўринишида экс эттирилади. Уларнинг сони графикнинг ўнг томонидан натижа чиқара оладиган даражада бўлиши лозим.

Умуман олганда, бу келгусида аниқлаштиришни ва бўлакларга ажратишни талаб этадиган кучларни нисбий баҳолаш усули ҳисобланади.

“Кейс-стади” методи

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибиде қўлланилган. Кейсде очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичиге қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерде (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

“Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари

Иш босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
1-босқич: Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш; ✓ кейс билан танишиш (матнли, аудио ёки медиа шаклда); ✓ ахборотни умумлаштириш; ✓ ахборот таҳлили; ✓ муаммоларни аниқлаш
2-босқич: Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш; ✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш
3-босқич: Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил ечим йўлларини ишлаб чиқиш; ✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш; ✓ муқобил ечимларни танлаш
4-босқич: Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш; ✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш; ✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш

Кейс.

Амалий вазият. Илмий-техника дастурлари доирасида бажариладиган тадқиқотлар бўйича эълон қилинган танловда Сизнинг грантингиз ғолиб бўлди. Грант ижрочилари белгиланган бўлсада, ташкилот раҳбари ижрочи сифатида Сиз танимайдиган бир ёш мутахассисни грантга қўшишга кўрсатма берди. Сиз андиша қилиб уни грантга ижрочи сифатида киритдингиз ва у бажариши лозим бўлган вазифаларни белгилаб бердингиз. 6 ой ўтди. Ижрочи ҳеч бир вазифани бажармади, лекин иш ҳақи олиб юрди. Гранд иштирокчилари ўртасида эътирозлар юзага келди.

Бундай ҳолатда Сиз гранд раҳбари ёки ижрочи сифатида қандай йўл тутасиз?

1. Раҳбарингизга арз қилиб, вазиятни тўғрилаш учун ёрдам сўрайсиз.
2. Ёш мутахассис вазифаларини ўзингиз бажариб боришингиз бошқа ижрочиларга айтиб, вазиятни тўғрилайсиз.
3. Ёш мутахассис вазифаларини бошқа ижрочилар бажариши учун тақсимлаб берасиз.
4. Маслаҳатимиз уни гранддан чиқариб ташлайсиз.
5. Ёки бошқача йўллари топасиз.

III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1-МАВЗУ. “ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ” ФАНИНИНГ МОҲИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

- 1.1. “Персонални бошқариш фан сифатида
- 1.2. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари
- 1.3. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

Таянч иборалар: корхона, персонал, менежмент, бошқарув персонали, кадрлар сиёсати, персоналга эга бўлиш, режалаштириш, ривожлантириш, персонални баҳолаш, рағбатлантириш, назорат қилиш, персоналга раҳбарлик.

1.1. Персонални бошқариш - фан сифатида

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар юқори самара билан фаолият кўрсатиши, муваффақиятли рақобат қила олиши фанда “Персонал“ атамаси билан номланадиган меҳнат жамоасининг таркиби, малакаси, салоҳияти, ижодий изланиши, масъулияти каби жуда кўпгина сифатлари ҳал қилувчи аҳамият касб этиши амалий исботини топган. Бугунги кунга келиб мазкур масалалар билан махсус шуғулланувчи „Персонални бошқариш“ фани тобора ривожланиб бормоқда.

Ғарб давлатларида бозор иқтисодиёти шароитларида “Персонални бошқариш” кўпроқ “*менежмент*” атамаси билан номланади.

Менежмент (инглизча “*management*” сўзидан) - бозор иқтисодиёти шароитларида иқтисодий бошқарув тамойиллари, функция ва услубларини қўллаган ҳолда моддий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳисобига белгиланган мақсадларга эришиш учун амалга ошириладиган бошқарув фаолиятидир.

Менежмент аслида “бошқарув” сўзининг синоними ҳисобланиб, асосан бозор иқтисодиёти шароитларида фаолият кўрсатаётган корхоналарда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни англатади.

Менежмент дейилганда қуйидаги маънолар англанади:

1. Корхонанинг бошқарув ходимлари бошқарув аппарати сифатида.
2. Бошқарув аппарати корхонада бажарадиган функциялар.
3. Менежмент корхонани илмий асосда бошқариш сифатида.

Менежмент функциялари тизимида персонални бошқариш вазифалари қандай ўринга эгалиги энг муҳим масаладир. Менежмент функцияларидан персонални бошқариш функциялари фаркланади.

Менежментнинг умумий функциялари дейилганда корхона кўламида махсус функциялардан бирини бажарувчи алоҳида бўлинма фаолияти тушунилади. Бошқарув ходимлари менежментининг барча функцияларини, шунингдек, корхоналарни бошқаришнинг махсус функцияларини амалга ошириш учун зарурдир. Худди мана

шу менежментнинг махсус функцияси ҳисобланган персонални бошқариш алоҳида ўзига хос хусусиятга эга.

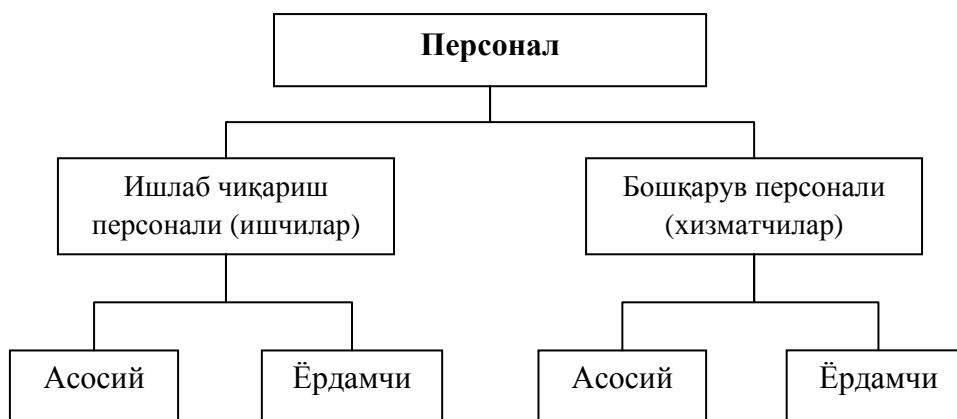
Персонални бошқариш - алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир. Персонални бошқаришнинг асосий функцияларини ўзида акс еттирувчи тўрт таркибий қисм мавжуддир:

1. Персонални танлаш.
2. Персонални ривожлантириш.
3. Персонални баҳолаш.
4. Персонални рағбатлантириш.

“Персонал” ҳозирги вақтда иқтисодиёт фанида умум эътироф этилган атама ҳисобланиб, меҳнат жамоаси таркибий қисмларини қамраб олади. У моҳият бўйича “Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексига қайд этилган “ходим” атамасидан келиб чиққан ҳолда ходимлар таркиби маъносини беради”.¹ Авваллари бу тушунча “кадрлар” атамаси сифатида қўлланиб келинган.

Персонал, ишлаб чиқариш персонали ҳамда бошқарув персонали (1.1- расм)дан иборатдир.

Ишлаб чиқариш персонали (ишчилар) - одатда моддий ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлардан иборатдир. Улар маҳсулот ишлаб чиқаришни, уни сотишни, унга сервис хизмати кўрсатишни амалга оширадilar. Ишлаб чиқариш персонали, ўз навбатида, икки тоифага бўлинади:



1.1-расм. Персонал турлари

Асосий персонал - асосан ишлаб чиқариш, маҳсулотни йиғиш билан банд ишчилар;

Ўрдамчи персонал - асосан корxonанинг хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида банд ишчилар.

Ишлаб чиқариш персоналнинг меҳнат маҳсули товар (бинолар, машиналар, кийим-кечаклар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказолар) сифатида намоён бўлади.

¹Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006. - 10- б.

Бошқарув персонали (хизматчилар) - одатда кўпроқ ақлий меҳнат билан банд бўлиб, ишлаб чиқаришда бошқарувни амалга оширадilar. Улар меҳнат фаолиятининг асосий маҳсули бошқарув қарорларини тайёрлаш мақсадида тегишли ҳужжатлар, маълумотлар тўплаш, уларни умумлаштириш, таҳлил этиш, қарорлар лойиҳаларини тайёрлаш ҳамда раҳбар томонидан бу қарор қабул қилингандан сўнг унинг ижросини амалга ошириш ва назорат қилишдир.

Бошқарув персонали ҳам икки асосий тоифага бўлинади: **раҳбарлар** ва **мутахассислар**. Раҳбарларнинг мутахассислардан асосий фарқи шундан иборатки, раҳбарлар қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар ва улар ўзларига бўйсунувчи ходимларга эга.

Корхона мутахассисларини улар меҳнати натижаларига мувофиқ уч асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

- **бошқарувнинг функцияли мутахассислари**. Уларнинг меҳнат маҳсули бошқарув ахборотлари ҳисобланади. Бу тоифа мутахассислар гуруҳига референтлар, иқтисодчилар ва ҳоказолар киради;

- **мутахассис-муҳандислар**. Улар меҳнати маҳсули техника ва ишлаб чиқариш технологиясига оид конструкторлик-технологик ёки лойиҳа ахборотларидир. Булар - муҳандислар, технологлар, конструкторлар, лойиҳачилар ва ҳоказолардир;

- **хизматчи-техник мутахассислар** (компьютер операторлари, омборчилар, маиший соҳалар хизматчилари ва ҳоказолар) асосан хизмат кўрсатиш билан банддирлар.

Айни пайтда шуни таъкидлаш керакки, персонални бошқарувга замонавий қарашлар бошқаришга инсон муносабатлари назарияси билан боғлиқдир.

1.2. Персонални бошқариш фанининг моҳияти ва мақсадлари

Мамлакатимизда бозор муносабатларига ўтиши ходимларни бошқариш тизимида бир қатор вазифаларни амалга оширилишини тақозо этади. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларнинг ўз мавқеларини сақлаб қолиши, уларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларни бошқариш соҳасида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар илмий ва амалий усулларни тўғри танлашни талаб этади.

Персонални бошқариш фанининг предмети - корхона ва ташкилотларнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида ходимларга керакли таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган билимлар тизимидир.

Ушбу курсни ўргатишдан мақсад талабаларга ходимларни бошқариш илмини амалиётга қўллай биладиган даражада кўникмалар ҳосил қилишдан иборат. У талабаларда ишлаб чиқаришдан кўзланган мақсадга эришишни таъминловчи ходимларни бошқариш бўйича назарий ва амалий профессионал билимларни шакллантиришга ёналтирилган. **Персонални бошқариш** фанининг мазмуни корхона ходимларини бошқариш усуллари ва тамойилларини; бу борада назарий ва амалий

масалалар тизимини; ташкилий шакллари ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш жараёнларидан иборат.

Персонални бошқариш ёки **персонал менежменти** дейилганда ҳам алоҳида менежерлар, ҳам умуман бошқарув бутун аппаратининг фаолият турлари, энг аввало бошқарув фаолияти тизими тушунилади.

Персонални бошқариш асосий тушунчалари ва уларнинг моҳияти қуйидагилардан иборатдир:

Кадрлар сиёсати - персонал билан ишлаш тамойиллари, мақсадлари ва стратегияси. Корхонада ходимлар билан ишлаш бўйича барча тадбирлар шу мақсадга ёъналтирилади.

Персонал - корхона ходимлари: раҳбарлар, мутахассислар, ишчилар, хизмат кўрсатувчи кичик персонал.

Персоналга эга бўлиш - корхона учун ходимларни ишга ёллаш билан боғлиқ барча жараёнлар, шунингдек, янги ходимларни ўз вазифаларини бажаришга киришишларига тайёрлаш.

Персонални режалаштириш - персонал билан иш олиб бориш барча йўналишларини белгилаб олиш.

Персонални ривожлантириш - персоналнинг янги билимларга эҳтиёжларини аниқлаш ва бу эҳтиёжларни қондириб бориш, бош-қарув услубларини муттасил такомиллаштириб бориш, ходимларга уларнинг фаоллигини оширишда ҳар тарафлама ёрдам бериш.

Персонални бўшатиш - штатларни қисқартириш ва ортикча ходимларни ишдан бўшатиш билан боғлиқ барча тадбирлар.

Персонални баҳолаш - корхона ёки унинг бўлинмаси ишлаб чиқариш пировард ёки оралиқ натижаларига алоҳида ходимларнинг ҳиссаларини аниқлаш.

Персонал иш сифатини баҳолаш - ходимларнинг эгаллаб турган хизмат вазифаларига лойиқлик даражасини аниқлаш.

Персоналга раҳбарлик - персонални бевосита раҳбарлар - бўлим раҳбарлари томонидан бошқариш.

Персонални назорат қилиш - ишлаб чиқариш назорати тизимидан фойдаланган ҳолда раҳбарият қарорлари ва ишлаб чиқариш топшириқлари ижроси назоратини амалга ошириш.

Персонални бошқаришнинг асосий мақсадикорхона персоналини шакллантириш, ривожлантириш ва унинг салоҳиятидан энг самарали равишда фойдаланишдан иборатдир. Бу - корхона ҳар бир ходими билан олиб борилаётган ишни муттасил яхшилаб бориш орқали унинг ўз меҳнат ва ижодий қобилиятини ошириб боришига эришиш ва бу қобилиятидан корхона мақсадларига эришиш учун иложи борича тўла фойдаланишни таъминлаш демакдир.



1.2-расм. Персонални бошқариш мақсадлари

Персонални бошқариш концепсияси корхона ходимлар салоҳиятини шакллантириш ва ривожлантириш билан ўзаро боғлиқ бўлиб, қуйидагича табақаланади:

Ходимлар салоҳиятини шакллантириш - бу персонал меҳнат муносабатларини персонални бошқариш хизмати томонидан белгиланган тартиб-қоидалар асосида ташкил этишдир. Мазкур категория бошқарувнинг барча функциялари (масалан, инвестиция менежменти ва персонални бошқариш, ишлаб чиқариш менежменти ва персонални бошқариш) ўртасидаги алоқадорликни боғловчи жараёнларни англатади. Бунда боғловчи жараёнлар сифатида коммуникациялар ва бошқарув қарорлари намоён бўлади.

Персонални марказлаштирилган ҳолда бошқариш алоҳида функция ҳисобланиб, алоҳида бўлимлар томонидан бажарилади.

Персонални марказлаштирилмаган ҳолда бошқариш барча бўлинмалар (бўлимлар, сеҳлар, хизматлар, лабораториялар, шўъбалар) раҳбарлари фаолиятдир.

1.3. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

Бошқарув тарихига назар ташланса, инсон фаолиятининг бу соҳасига оид гоётада муҳим муайян тамойиллари бундан юзлаб, ҳатто минглаб йиллар илгари мавжуд бўлганлигини кузатиш мумкин.

Жумладан, Қадимий Мисрда еҳромларнинг бунёд этилиши бугунги кунда “персонални бошқариш” номини олган ушбу фаолият турини режалаштирилишига мисол бўла олади. Шунини таъкидлаш жоизки, еҳромлар ҳар бири қарийб 2,5 тонна оғирликка эга оғир тошлардан қад ростлаган. Бу тошлар еҳромлар барпо этилаётган жойдан анча олисда тайёрланган. Шунинг учун уларни тайёрлаш, олиб келиш ва ўрнатиш пухта режалаштиришни талаб этган. Айниқса, еҳромларни барпо қилаётган, асосан қуллардан иборат 100 минг кишилик меҳнат армиясини йигирма, ўттиз йил давомида бошқариб туриш осон бўлмаган.

Меҳнатни ташкил этишнинг юқори самарали усуллари қадимги Рим ва Шарқда ҳам мавжуд еди.

Ўзбекистон Республикаси мустақил тараққиёт йўлига ўтиб, нафақ иқтисодий, балки маданий ва маънавий юксалиш жараёнига дадил кириб бормокда.

Айниқса, буюк Амир Темурнинг давлатни бошқариш, бунёдкорлик, ҳарбий ва бошқа соҳалардаги ташкилотчилик усуллари жуда катта аҳамиятга эгадир.

Амир Темурнинг даҳо даражасидаги саркарда бўлганини бутун дунё тан олади, Соҳибқирон Амир Темур асос солган марказлашган буюк салтанатни идора этиш тартиби ўз даврида бошқарув намунаси деб ҳисобланади. Буюк Амир Темур ҳокими мутлақ бўлган, ижроия ҳокимиятни девонбеги - бош вазир бошлиқ 7 вазирликдан иборат аркони давлат - **Вазирлик Маҳкамаси** бошқарган. Вазирлардан бири - **мамлакат ва раият вазири** вилоят ва туманлардан тўпланадиган ҳосил, солиқ-ўлпонлар ва ободончилик масалалари билан шуғулланган. Иккинчиси - **вазири сипоҳ**, деб аталиб ҳарбий ишлар вазири ҳисобланган. Салтанатда **тижорат** (савдо), **молия ишлари вазирлари** бўлган. Қолган учта вазир эса чэгара вилоятлари ва тобе мамлакатлар бошқарувини назорат қилган. Бу уч вазир салтанатнинг “ҳолиса”, деб юритилган бош назорат ҳайъатини ҳам ташкил этган.

7 вазир девонбегига бўйсунган ва у билан бамаслаҳат давлатнинг молиявий ишларини амалга оширганлар.

Мамлакат маъмурий жиҳатдан **улус**, **вилоят** ва **туманларга** бўлиниб. улар **ҳоким**, **ноиб** ва **туман бошлиқлари** томонидан бошқа-рилган. Бу бошқарув раҳбарларининг аксарияти ҳарбийлар-амирлар бўлган. Ҳар бир шаҳар ва вилоятларнинг **молия девони**, **қозиси**, **муфтиси**, **мутаваллиси** ва **мухтасиби** бўлган.

Буюк Соҳибқирон ишнинг кўзини биладиган тадбиркор, қобилиятли инсонларни юксак қадрлаган. “Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор, хушёр, жанг кўрган, мард, шижоатли бир киши, мингта тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир. Чунки тажрибали бир киши минглаб кишига иш буюради”².

²Тсмур тузуклари. Т.:Шарқ, 2005. - 13- бст

Амир Темурнинг бошқарувни мукамал ташкил этиши, интизомга қатъий риоя этилиши улкан салтанатни муваффақиятли идора этиш, бекиёс бунёдкорлик ишларини амалга ошириш имконини берди.

Бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишига. **XVII - XVIII** асрлардаги саноат инқилоби жуда катта таъсир кўрсатди. Буғ двигателининг ихтиро қилиниши билан корхоналар учун мануфак-тура хўжалиги чегаралари жуда торлик қилиб қолди. Фабрикаларни ривожлаштириш учун сармоёга бўлган эҳтиёж кескин ўсди. Бу эса акция капиталига кенг йўл очиб берди. Ана шундай шароитларда бошқарув фаолиятининг мушкуллашиб кэтганлиги бу соҳада ёлланма бошқарувчилар ва мутахассисларнинг пайдо бўлишига олиб келди. Акциядор мулк эгалари ўз манфаатларини амалга ошириш вако-латини, бунинг учун зарур бўлган барча ҳуқуқий меъёрларни ишлаб чиққан ҳолда бошқарувчи менежерлар ихтиёрига бердилар. Бу жамият тараққиётида ғоятда муҳим босқич бўлди.

1776 йилда шотландиялик олим, профессор Адам Смит томонидан нашр этилган **“Халқларнинг бойлиги табиати ва сабабларини тадқиқ қилиш”** асари эркин бозорга эга бўлган иқтисодий жамият тараққиётининг назарий асоси, қисман ижтимоий модели бўлди. Бу мумтоз асардаги шахсий рағбат ва меҳнатнинг чуқур тақсимоти ғояси менежмент назариясини сифат жиҳатидан янги босқичга кўтарди.

Америкалик муҳандис-механик **Фредерик Тейлор** илмий менежментнинг асосчиси ҳисобланади. Унинг **“Сех менежменти”** (1903) ва **“Илмий менежмент тамойиллари ва усуллари”** (1911) асарларида менежмент ва персонални бошқариш соҳасидаги асосий тамойиллар аниқ равшан баён этилган.

Ушбу янгиликлар илмий менежмент тизими таркибий элементларини ташкил этди. Улар асосини тўрт тамойил ташкил этарди:

1. Маъмурият “ески анъанавий ва кўпол амалий услублар ўрнига” корхонада қўлланилаётган меҳнатнинг барча турлари илмий пойдеворларини ишлаб чиқаришни ўз зиммасига олади.

2. Маъмурият илмий асосда ишчиларни синчиклаб танлаб олади, сўнг ҳар бир ишчини машқ қилдиради, ўқитади ва ривожлантиради. Ҳолбуки, авваллари ишчи ўзига ўзи касб танлар ва билганича бу касб бўйича машқ қиларди.

3. Маъмурият ишлаб чиқаришнинг барча алоҳида тармоқлари ўзи олдин ишлаб чиққан илмий тамойилларга мос келишига эришиш йўлида ишчилар билан дилдан ҳамкорликни амалга оширади.

4. Корхона маъмурияти ва ишчилар ўртасида деярли бир хил меҳнат ва масъулият тақсимоти ўрнатилади.³

Америкалик амалиётчи олим **Гаррингтон Эмерсоннинг „Унумдорликнинг 12 тамойили“** (1912) китоби ҳам менежмент фанининг мумтоз асари ҳисобланади. Таҳлилчи олим истеъдоди, АҚШ, Мексика, Канада компанияларида 20 йил давомида орттирилган бой тажриба Г.Эмерсонга меҳнатни самарали ташкил этишни таъминлайдиган персонални бошқариш тизимини қуйидаги 12 тамойил асосида қуриш зарурлигини асослаб беришга имкон туғдирди:

1) аниқ қўзланган ғоялар ва мақсадлар;

³Бернол Дж.Десмонд. Мир без войны.М.: Иностранная литература, 1960. – С. 241 – 242.

- 2) соғлом маъно;
- 3) малакали маслаҳат;
- 4) интизом;
- 5) персоналга адолатли муносабат;
- 6) тезкор, ишонарли, тўлик, аниқ ва доимий ҳисоб-китоб;
- 7) диспетчерлаш (нозимлаш);
- 8) меъёрлар ва иш тартиби;
- 9) шароитларни меъёрлаштириш;
- 10) операцияларни меъёрлаштириш;
- 11) ёзма стандарт ёриқлар;
- 12) унумдорлик учун мукофот.⁴

Ушбу тамойиллари барча ёлланма ходимлар - ишчилар учун ҳам, хизматчилар учун ҳам бир хил даражада тааллуқли бўлган меҳнатни ташкил этишга ўзига хос комплекс ёндашув Г.Эмерсоннинг персонални бошқариш назариясини ривожлантиришга қўшган сезиларли ҳиссаси бўлди.

Франциялик муҳандис **Анри Файолнинг** ҳам бошқарув назариясини бойитишда муносиб ўрни бор. У ишлаб чиққан тамойиллар бугунги байналмилал менежмент, хусусан Европа мамлакатлари, АҚШ ва Япония мамлакатлари учун ўз аҳамиятини йўқотмаган.

А. Файолнинг фикрича, меҳнатни ташкил этишда қуйидаги тамойилларга амал қилиш лозим:

1. Меҳнат тақсимооти.

Меҳнат тақсимоотининг мақсади бир хил куч-ғайрат сарфлаган ҳолда ишлаб чиқариш миқдори ва сифатини оширишдир.

2. Раҳбарият - мажбуриятдир.

Раҳбарият фармойиш берувчи ҳамда бу фармойишга бўйсундирувчи кучдир. Раҳбариятни масъулияциз тасаввур этиб бўлмайди, яъни раҳбарлик амал қиладиган ҳамма жойда масъулият ҳам пайдо бўлади.

3. Интизом.

Интизом - моҳият жиҳатидан бўйсунуш, ўзини идора этиш қобилияти, корхона ва унинг хизматчилари ўртасидаги битимга мувофиқ кўрсатиладиган ташқи ҳурмат белгиларидир. У ёки бу ижтимоий тузилмадаги интизомнинг аҳволи кўп жиҳатдан унинг раҳбарлари фазилатларига боғлиқдир.

4. Фармойиш бериш бирлиги.

У ёки бу иш юзасидан хизматчига фақат битта бошлиқ буйруқ бериши мумкин. Ушбу қонидани мутлақ ҳақиқат, деб тан олиб бўлмаслиги сабабли, уни тамойиллар қаторига қўйиш керак.

5. Раҳбарлик бирлиги.

Ушбу тамойилни битта раҳбар ва якка-ю ягона мақсадни кўзловчи операциялар учун битта дастур, деб ифодалаш мумкин.

6. Хусусий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш. Бу тамойил корхонада ишчилар ёки хизматчилар гуруҳи манфаатлари корхона

⁴Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука), Москва, 1989. – С. 30.

манфаатларидан юқори қўйилиши мумкин эмас, деган маънони англатади. Бу бошқарувнинг энг мушкул муаммоларидан бири ҳисобланади.

7. Персонални мукофотлаш.

Персонални мукофотлаш бажарилган иш учун тўлов ҳисобланади. Мукофот адолатли бўлиши ва имкон даражасида персонал ва корxonани, ишга ёлловчи ва хизматчини қаноатлантириши лозим.

8. Марказлаштириш.

Марказлаштириш бошқарув тизими ҳисобланмайди, у ўз-ўзича яхши ёки ёмон бўлиши мумкин эмас. У раҳбар қарашлари ҳамда шарт-шароитга қараб қабул қилиниши ёки рад этилиши мумкин. Бирок, марказлаштириш катта ёки кичик даражада ҳамisha мавжуддир. Гап корхона учун энг мақбул бўлган марказлаштириш даражасини топишда қолган.

9. Мансаб даражалари.

Мансаб даражалари қуйи лавозимдан энг юқори лавозимгача бўлган раҳбарлик мансаблари пиллапоясидир.

10. Тартиб.

Моддий тартиб қондаси ҳамма учун маълум: ҳар бир буюм учун муайян ўрин ва ҳар бир буюм ўз ўрнида. Ижтимоий тартиб қондаси ҳам шундай: ҳар бир шахс учун муайян ўрин ва ҳар бир шахс ўз ўрнида.

11. Адолат.

Персонални ўз хизмат вазифаларини сидқидилдан ва садоқат билан ижро этишига рағбатлантириш учун унга яхши муносабатда бўлиш керак. Адолат - яхши муносабат билан ҳуқуқ тартиботи йиғиндисидир.

12. Персонал таркибининг доимийлиги.

Персоналнинг қўнимсизлиги бир вақтнинг ўзида ишлар аҳволи қоникарсиз эканлигининг сабаби ва оқибатидир. Шунга қарамасдан, таркибда ўзгаришлар бўлиши муқаррар: персонал ёши, касаллиги, истеъфога чиқиши, вафоти ижтимоий тузилма таркибини ўзгартиради. Айрим хизматчилар ўз вазифаларини ижро этиш қобилиятини йўқотадилар, бошқалар эса зиммаларига юксакроқ масъулият олишга қодир бўлмайдилар.

Шундай қилиб, бошқа тамойиллар каби ишчи кучи таркибининг доимий бўлиши тамойили ҳам ўз чэгараларига эга.

13. Ташаббус.

Ташаббус деб, режа тузиш ва уни амалга ошириш имкониятига айтилади. Таклиф ва амалга ошириш эркинлиги ҳам ташаббус категориясига тааллуқдидир.

14. Персоналнинг бирлашиши.

Менежментни ривожлантиришда классик давр ҳисобланган, Ф.Гейлор, Г.Эмерсон, А.Файол томонидан ишлаб чиқилган бошқарув тамойиллари XX асрнинг ҳеч муболағасиз энг муваффақиятли тадбиркори ҳисобланган америкалик **Генри Фордга** юксак молиявий самарага эришиш имконини берди. Г.Форднинг жаҳоннинг ўнлаб мамлакатларида юз мартадан қўп қайта нашр этилган “**Менинг умрим, менинг**

ютуқларим” китобида техника ихтироларидан тижорат мақсадида жуда юксак самара билан фойдаланиш очиб берилган.

Бугунги иқтисодиётда персонални бошқариш (персонал менежменти) корхона(ташкilot) даражасида ишчи кучи салоҳиятидан самарали фойдаланиш учун шарт-шароитларни яратиш бўйича ўзаро боғлиқ ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир.

Персонални бошқаришда ходимлардан юксак самара олиш, демакки, корхона (ташкilot) фаолиятида юксак пировард натижаларга эришиш улар қизиқишини аниқ мақсадларни кўзлаган ҳолда ўзгартиришга қаратилган узлуксиз жараёндир. Ҳозирги шароитларда персонал билан ишлашнинг асосий мақсади юксак масъулият, жамоа психологияси, юқори малака, мулкдорлик туйғусига эга бўлган шахсни шакллантиришдир.

Персонални бошқаришда **функция жиҳатидан** кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ барча вазифалар (масалан, кадрларни танлаш, улардан фойдаланиш, малакасини ошириш, меҳнатга ҳақ тўлаш, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар) тушунилади.

Ташкилий жиҳатдан эса бу тушунча кадрлар билан ишлаш учун масъул бўлган барча шахс ва ташкilotларни (масалан, раҳбар ходимлар, кадрлар бўлимлари, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари) қамраб олади.

Бугунги кунда барча корхоналар бозор муносабатлари ва рақобат муҳитига мослашишга мажбурдир. Шунинг учун бозорда муваффақият қозонишни таъминлайдиган омиллар айна пайтда корхона муваффақиятини белгиловчи омиллар ҳисобланади. Бу омилларнинг ҳаммаси корхона ходимлари, яъни персонал меҳнат фаолияти билан боғлиқдир.

Персонални бошқариш билан ишлаб чиқариш вазифаларининг алоқадорлиги меҳнат шароитларида ҳам намоён бўлади. Ходим меҳнат фаолияти учун қулай, жуда бўлмаганда энг зарур меҳнат шарт-шароитларига эга бўлмас экан, ўзига юклатилган хизмат вазифаларини муваффақиятли ҳал этиши мушкуллашади. Аксинча, меҳнат фаолияти учун энг қулай шарт-шароитларда ходимнинг иш унуми ғоят юқори бўлади. Персонал самаралироқ ва унумлироқ меҳнат қилар экан, маҳсулотлар, товарлар ишлаб чиқаришни, хизмат кўрсатишни кўпайтириш учун имкониятларни кўпайтиради. Бу эса ходим ўзининг корхонада иқтисодий, ижтимоий, психологик ва маънавий жиҳатдан яхши ҳис этишини таъминлайди. Ходим, ёки ҳар бир инсон фаровонлигининг ошиши эса жамият фаровонлиги яхшиланишининг негизидир.

Персонални бошқариш жараёнида раҳбарлар, бошқарув хизмати (кадрлар бошқармаси ёки бўлими), ходимлар, шунингдек, корхона кенгаши (акциядорлик жамиятида акциядорлар кенгаши) ушбу жараён иштирокчилари ҳисобланадилар. Уларнинг ҳар бири ёки бошқарув субъекти, ёки бошқарув объекти сифатида, баъзи ҳолларда эса ҳам бошқарувнинг субъекти, ҳам объекти сифатида персонални бошқаришга ўз улушини қўшади. Уларнинг ҳар бири ҳам ишлаб чиқариш соҳасида, ҳам ўзаро муносабатлар соҳасида муайян вазифаларни, демак персонални бошқариш вазифаларини ҳам бажаради.

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги куйида акс этган:

Бошқарув вазифалари атроф-муҳит омиллари билан бир қаторда персонални бошқаришнинг муайян чەгараларини ташкил этади. Персонал билан ҳамкорлик ходимларни излаш ва уларни корхонадаги иш жойларига тақсимлашдан бошланади. Бу кўпгина ташқи ва ички ижтимоий, маънавий, техник-технологик, иқтисодий омиллар билан боғлиқдир:

- меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий шартлари ва меъёрлари;
- корхона ва унинг шерикларининг ижтимоий таркиби;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва унинг технологияси;
- логистика;
- хўжалик фаолияти тамойиллари, ишчанлик фаоллиги концепсияси, тадбиркорликка муносабат;
- корхона бўлинмаларининг тадбиркорлик фаолияти, улар мустақиллигининг даражаси;
- корхонани бошқаришнинг ташкилий тузилмаси.

1.1- жадвал

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги

Ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари	Персонални бошқариш вазифалари
Ишлаб чиқаришнинг мақсадлари	Бошқарув мақсадлари
Ишлаб чиқариш фаолияти	Бошқарув фаолияти
Фаолиятининг моддий неъматга айланиши ҳисобга олиш	Инсонларни бошқариш орқали моддий неъмат ҳосил қилишга ҳисса қўшишини назарда тутиш
Технологик ва бошқа меъёрланган моддий буюм жараёнларига мувофиқ кўзлаган ва қатъий белгилаб қўйилган фаолият орқали амалий натижаларига эришиш	Раҳбарлар фаолияти натижалари кўзланган, лекин қатъий белгилаб қўйилмаган фаолият турларининг маҳсули сифатида

Меҳнат жараёнининг самарадорлиги турли шароитларга боғлиқ ҳолда унинг қатнашчилари фаоллиги билан белгиланади. Бу шароитларни билиш ходимлар ишчанлик фаоллигига таъсир ўтказиш имконини беради.

Меҳнат муносабатлари куйидаги омилларга боғлиқдир:

- шахснинг амалий сифатлари;
- шахснинг аҳволи (унинг мақсадлари, психофизиологик қобилияти, маънавий хислатлари, зиёлилиги);
- ходимлар малакаси;
- ходимнинг корхонадаги вазиятдан ҳамда корхонани ривожлантириш

истикболидан хабардорлиги;

- меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори, мукофот ва имтиёзлар, иш ҳақи ошиш истикболлари;

- меҳнат таркиби ва тақсимоти;

- меҳнатнинг ташкил этилиши ва меҳнат шароитларининг яхшиланиши;
- ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги шахсий мақсадлари, ижтимоий муҳит;
- ходимлар ва раҳбарлар, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар;
- бошқарув услуги.

Мазкур омиллар ҳар бир корxonанинг ўзига хос хусусиятларига қараб яхлит тизимни ташкил этади. Персонални самарали бошқариш ана шу омилларни билиш ва шу орқали корхонадаги табиий жараёнларни ривожлантиришга, ходимлар салоҳиятини корхона мақсадларига йўналтиришга боғлиқдир.

Бозор иқтисодиёти шароитларида персонални бошқариш вазифаларига иккинчи даражали масала сифатида қараш барҳам топди. Ҳозирги вақтда ҳар бир хўжалик раҳбари бу вазифаларни ҳал этишдан манфаатдордир.

Шу билан бирга бозор иқтисодиёти маъмурий буйруқбозлик тизимидан фарқли равишда персонални бошқаришга янада қатъиятлироқ ёндашувни талаб этади. Бу, энг аввало, ҳар бир корхона ўз персоналининг бозор иқтисодиёти шароитларида таваккалчилик асосида фаолият юритишлари билан изоҳланади. Ана шундай вазиятда персонални бошқариш хизмати ходимларининг мулк эгалари олдидаги масъулияти кескин ортади.

Рақобатга асосланган бозор муносабатларига ўтиш бошқарув ташкилий тузилмаларини такомиллаштиришни, қатъий иерархияга асосланган таркибий тузилмаларни егилувчан, мослашувчан, тадбиркорликнинг муайян турларига ихтисослашган бўлинмаларга айлантиришни ҳаётий заруратга айлантиради.

Маълумки бозор иқтисодиёти муттасил ўзгариб бориш хусусиятига эга. Шундай экан корхона ҳам (агар у бозорда рақобатбардош бўладиган даражада самарали фаолият кўрсатишга интилса) нафақат бу ташқи ўзгаришларга, балки ўзгаришлар суръатига ҳам тез мослаша олишга қодир бўлиши керак.

Шу жиҳатдан анъанавий корхона ва янги типдаги корxonани фарқлай олиш даркор.

Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари корхона ички муҳитида рўй бераётган ўзгаришлар (иқтисодиётда, техно-логияларда, ижтимоий соҳада, ҳуқуқий муносабатларда) билан боғлиқдир. Уларни қуйидаги шаклда (1.3- расм) тасаввур этиш мумкин.

Анъанавий ва янги типдаги корхоналарнинг таққосланма таснифи

Омиллар	Анъанавий корхона	Янги типдаги корхона
Корхона тузилиши	Ийерархия, бюрократия	Тармоқ шаклида
Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	Вертикал бўйсунуш тузилмаси	Мослашувчанлик (органик) тузилмалар, горизонтал компаниялар, виртуал тузилмалар
Корхона фаолиятининг асосий тамойили	Функцияли ихтисослашув	Интеграция, энг аввало горизонтал интеграция, интеллектуал ҳамкорлик
Рақобат устуворлигининг асосий хусусияти	Моддий ва молиявий активлар (капитал)	Интеллектуал активлар (билим)
Корхона персонали	Функционерлар. Қиймат омили. Бўйсунуш	Салоҳиятли ресурслар (қобиятли аниқлаш марказлари) – муваффақият аоси ва манбаи. Ходимлар салоҳияти
Персонал умидлари	Ҳаётини эҳтиёжларни қондириш	Персонални сифат жиҳатидан ўсиши
Асосий шахслар	Мутахассислар, профессионаллар	Гуруҳлар, командалар, энг аввало виртуал командалар
Етакчилик	Автократия (ҳокимиятнинг бир шахс қўлида марказлаштирилиши)	Мақсадли йўналтириш Релеват ахборот
Етакчилик услуги	Автокритар (раҳбариятга сўзсиз бўйсунуш). Фирма услуги вариантлари	Демократик (ходимларга ўз салоҳиятларини намоён этишга қаратилган ва бунга ёрдам кўрсатиладиган раҳбарият атрофида маслақдошларни жипслаштиришга интиладиган). Фақат бирдамлик услуги вариантлари
Муаммо қўйилиши	Ким?	Қандай қилиб?
Ҳокимият манбаи	Мансаб	Билим
Фаолият	Якка тартибда	Гуруҳ манбаи
Хатолар	Йўқотиш	Таълим манбаи

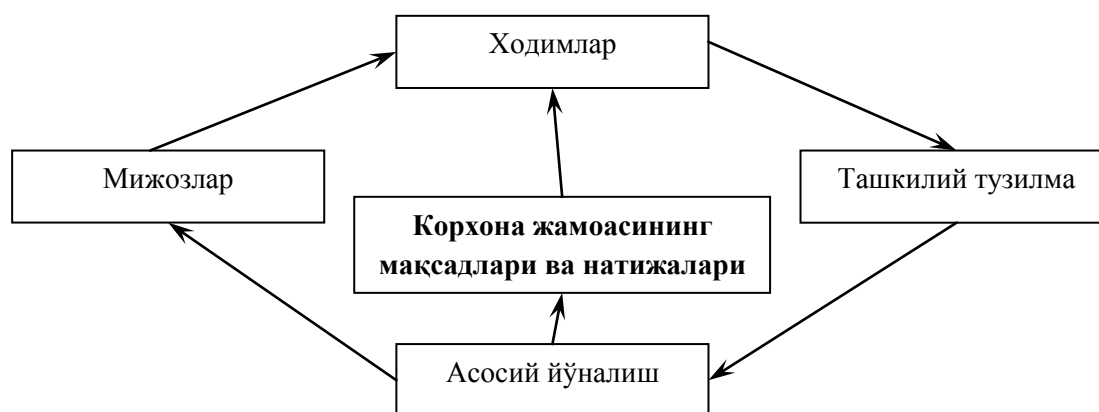
Ташкилий тузилма бўлинмаси мақоми	Ёпиқ ва ўз-ўзини таъминлашга асосланган бирликлар	Ҳамма учун очик бўлган муайян ресурслар
Бозорлар	Ички	Глобал
Манфаат	Қиймат, фойда	Вақт, тезлик
Корхона фаолияти йўналиши	Фойда, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	Аниқ истеъмолчи эҳтиёжини қондириш. Миссия
Атроф муҳит билан алоқадорлик	Атроф-муҳит ўзгаришига муносабат билдириш	Имконият даражасига муросасиз эришиш. Белгилаб қўйилган даражага тўлиқ мос келиш. Мижоз эҳтиёжларини қондириш
Устуворлик	Натижа. Инсон натижага боғлиқ. Инсон вазифа ижрочиси	Инсон. Натижа инсонга боғлиқ. Инсон бойликнинг асосий манбаи. Персонални тивожлантиш

Бозор иқтисодиёти билан боғлиқ ижтимоий ва ҳуқуқий соҳалардаги ўзгаришлар бошқарувнинг янги йўналишларини шакллантиради. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- персоналнинг стратегик менежменти;
- менежер карьерасини режалаштириш;
- ходимларни мувофиқлаштириш техникаси;
- иқтисодий танглик шароитида персонални бошқариш.

Юқорида қайд этилган барча муаммоларни ҳал этиш ва янгийўналишларда муваффақиятга эришиш умумий асосга эга. Бунинг диққат марказига персонални қўйиш, ходимлар томонидан янги шароитлардаги ўз ролларини идрок этишлари ва шахсий онглиқдир.

Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишларини хорижий компания ва фирмаларга хос амалий фаолияти тажрибаси эътиборга моликдир.



1.3-расм. Персонални бошқариш йўналишлари⁵

АҚШда шаклланган персонални бошқариш тамойиллари америкаликларнинг ўз давлатларини “катта имкониятлар мамлакати” деб ҳисобланадиган тамойили негизида асосланган. Яъни, Америка Қўшма Штатларида ҳар бир ходимга агар у куч-ғайратини аямаса, ўзининг касбий маҳорати ва билимини ошириб борса, албатта муваффақиятга еришади, деган қатъий ишонч сингдирилган. Бундай шароитда фақат ўз кучига ишонадиган, кичикроқ бўлса-да ўз шахсий корхонасига эга, ишчан ва малакали ходим тадбиркорликнинг “энг мақбул модели” ҳисобланади.

Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари **“инсон ресурсларини бошқариш”** тушунчасини ҳам қамраб олади. Инсон ресурсларини бошқариш ишлаб чиқаришда инсон омилини ҳисобга олишга асосланган.

“Инсон ресурслари” тушунчаси XX аср 70- йилларнинг охири ва 80- йилларнинг бошида **“шахсий менежмент, ёки персонални бошқариш”** фани негизида таркиб топа бошлади. Ҳозирги вақтда **“Персонални бошқариш”** ва **“Инсон ресурсларини бошқариш”** тушунчалари фарқланиши эътироф этилади. Хусусан, иқтисодчи олим **Стори** шахсий, ишлаб чиқариш муносабатлари билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасида 27 та фарқ мавжудлигини асослайди. Ушбу хусусиятлар умумлаштирилган ҳолда “персонални бошқариш” билан “инсон ресурсларини бошқариш” ўртасидаги асосий фарқлар 1.3- жадвалда келтирилган.

Ушбу жадвалда инсон ресурсларини бошқариш тобора глобал тус олаётганлигини кузатиш мумкин. Яъни, инсон ресурсларини бошқариш экология, соғлиқни сақлаш, таълим масалалари билан узвий боғлиқликни ташкил етмоқда.

Персонал билан ташкилий иш олиб бориш авваллари асосан ходимларнинг кундалик масалаларни ҳал этишига қаратилган бўлса, ҳозирги вақтда корхонага оид стратегик масалалар тобора биринчи ўринга кўтарилмоқда.

1.3- жадвал

Персонални бошқариш билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги тафовутлар⁶

т.р.	Хусусиятлар	Персонални бошқариш	Инсон ресурсларини бошқариш
1	Атроф-муҳит	Мамлакат доирасида, ички	Глобал даражада, ташқи
2	Ташкилий вазифалар	Тезкор, ишчи кучини жалб этиш, сақлаш, рағбатлантириш	Стратегик, пировард натижалар

⁵Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 22

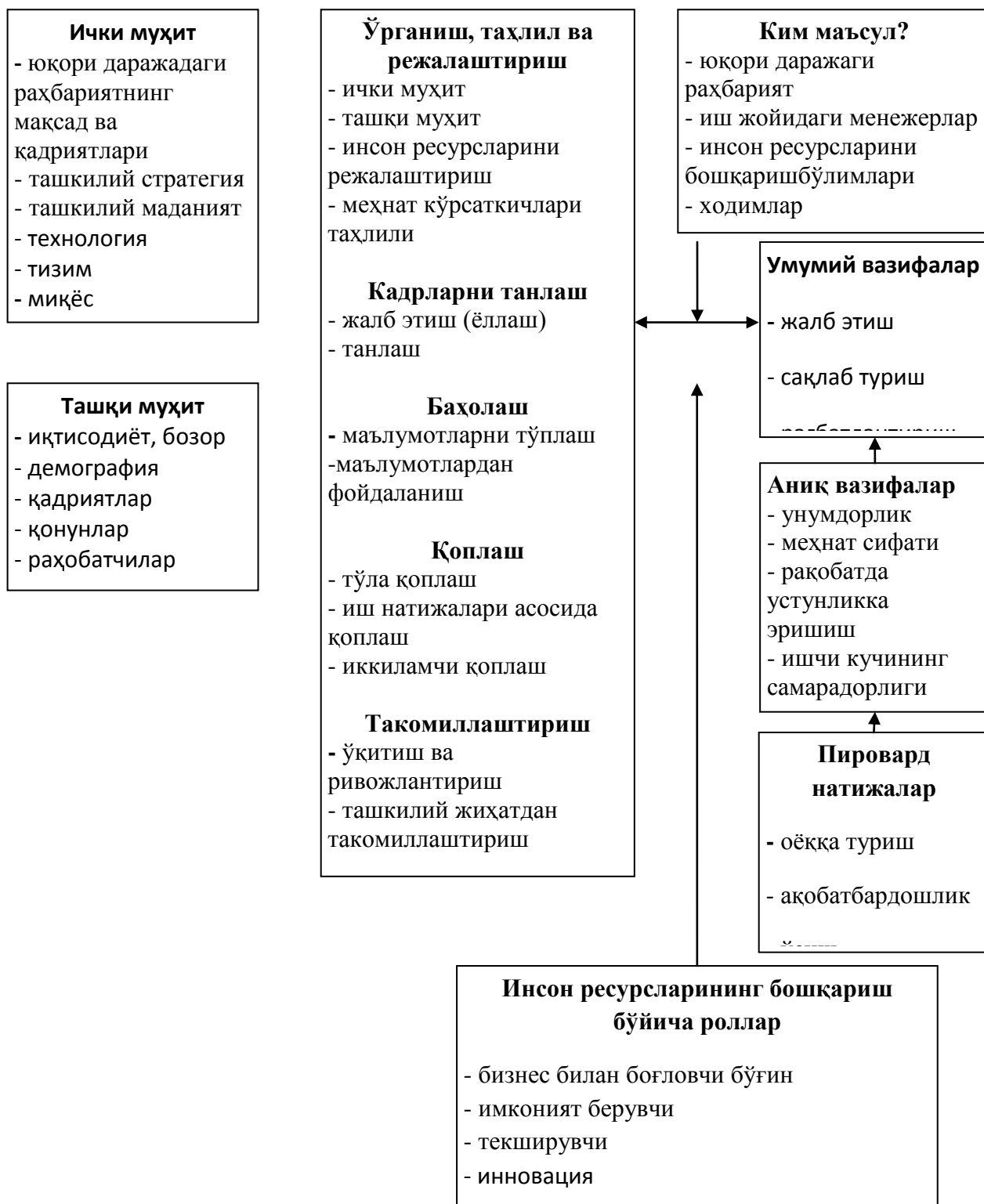
⁶Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия, Санкт-Петербург.- 2002. - С. 167

3	Бошқарув услуги	Функцияли	Шериклик
4	Персонал билан ишлаш ходимлари	Тор ихтисосли мутахассислар	Кенг ихтисосли мутахассислар
5	Корхона, ташкилот персонали билан ишлаш	Меҳнат низоларини ҳал этади	Ўзаро муносабатларни уйғунлаштиради
6	Амалий иш услублари	Тор йўналишда – диққат марказида алоҳида ходим туради	Кенг йўналишда – диққат марказида бутун персонал туради

Инсон ресурсларини бошқариш бўйича хизматлар корхона асосий таъминотчилари ва мижозлари билан боғлиқ масалалар билан ҳам шуғулланадилар. Агар кадрлар бўлимларининг асосий вазифаси ишчи ва мутахассисларни ишга қабул қилиш, уларни жой-жойига қўйиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш, рағбатлантиришдан иборат бўлса, инсон ресурсларини бошқаришда пировард натижалар: корхона рақобатбардошлиги, рентабеллик, ишчи кучининг рақобатчиларникига қараганда юқори малакалиги ва демакки, юқори самара келтира олиши фаолиятнинг асосий мезонига айланган.

Инсон ресурслари бўйича мутахассислар кенг ихтисосли ходимлар бўлиши керак. Улар персонал билан ишлашда аввалги вақтлардаги корхона меҳнат низоларини олдини олиш билан шуғулланиш ўрнига эътиборни кўпроқ меҳнат жамоаси аъзолари ўртасида уйғунликни, дўстона муҳитни яратишга қаратмоқдалар.

Юксак самара билан ишлаётган компания ва фирмалар инсон ресурсларини бошқариш хизматининг асосий вазифалари 1.4- расмда акс этган.



1.4-расм.Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари

Бугунги кунда инсон ресурсларини бошқаришнинг муваффақияти кўп жиҳатдан ташқи ва ички муҳитни ўрганиш, таҳлил этишга ҳамда инсон ресурсларини

режалаштиришга боғлиқдир. Инсон ресурслари соҳасидаги фаолиятнинг барча турларида ҳуқуқий меъёрларнинг роли бекиёсдир.

Булар қаторида ташқи муҳитнинг бошқа жиҳатларини, шу жумладан мамлакат ичкарисидаги важаҳон бозоридаги рақобатни, демографик ўзгаришлар ва ишчи кучлари ўзгаришини ҳамда умумий иқтисодий ва ташкилий тенденцияларни ўрганиш ва таҳлил этиб бориш талаб қилинади. Компания ёки фирма ички муҳитининг муҳим хусусиятлари қаторига корхона ёки ташкилот стратегияси, мақсадлари, юқори даража раҳбариятнинг мақсад ва кадриятлари, меҳнат маданияти ва таркиби киради.

Ушбу хусусиятларни мунтазам ўрганиб бориш ва таҳлил этиш компания ёки фирма эҳтиёжларини таъминлашни кафолатлаш билан бир қаторда, инсон ресурсларини бошқариш бўйича чуқур асосланган қарорлар қабул қилиш имконини беради.

Инсон ресурсларини режалаштириш қисқа муддатли ва истикболли бўлади. Режалаштиришда иш жойлари учун керак бўлган ишчи ва мутахассислар малакаси ва қобилиятларини аниқлаш учун компания ёки фирмадаги меҳнат жараёнини чуқур таҳлил этиш керак бўлади.

Инсон ресурсларига эҳтиёжни режалаштиришда юқорида қайд этилган жиҳатларни ҳисобга олиш:

1. Бугун қандай малакага эга бўлган ва қанча миқдордаги персонал керак ҳамда келгусида қанча керак бўлишини.

2. Ана шундай персонални қайси йўл билан (ишчи ва мутахассисларни ташқаридан жалб этиш орқали ёки корхонада мавжуд бўлган ишчи кучидан фойдаланган ҳолда) ишга жалб этиш.

3. Персонални ўқитиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш учун қандай ўргатувчан ва персонални ривожлантирадиган дастурлар зарур бўлишини аниқлаш имконини беради.

Компания ёки фирманинг инсон ресурсларига қўшимча эҳтиёжи маълум бўлгандан сўнг персонални танлаш юзасидан амалий ишга киришилади.

Баҳс мунозаралар учун саволлар

1. Бошқарув персонали ва ишлаб чиқариш персонали деганда нимани тушунасиз?
2. Персонални бошқариш қандай тамойилларга асосланади?
3. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадларини тушунтириб беринг?
4. Ходимлар салоҳиятини шакллантириш деганда нимани тушунасиз?
5. Персонални бошқариш жараёнидаги асосий иштирокчи гуруҳлар хусусида нималарни биласиз?
6. Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифалари ўртасида қандай алоқадорлик мавжуд?
7. Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишлари нималардан иборат?
8. Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларига нималар киради?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.:Ўзбекистон, 2012.- 40 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги қонунига шарҳлар. -Тошкент.: “Шарқ”, 2000. – 384 б.
3. Мирзиёв Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг ҳисобот йил яқунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори
7. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.
8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O'quv qo'llanma. – Т.: TDIU, 2014- 356 б.
9. М. Мартин и Т. Джексон. Практика работы с персоналом. Пер. с англ. - М.:НПРО, 2005. - 336 с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

2-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИНГ ҲУҚУҚ ВА МАЖБУРИЯТЛАРИ

- 2.1. Меҳнат шартномалари ва уларнинг мазмуни
- 2.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг моҳияти
- 2.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари
- 2.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари
- 2.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари
- 2.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари
- 2.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби
- 2.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш
- 2.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

Таянч иборалар: Меҳнат шартномалари, ижтимоий шериклик, жамоа келишувлари, ижтимоий имтиёзлар, меҳнат муҳофазаси, суғурталаш тизими, персонални ўқитиш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, меҳнат дафтарчаси

2.1. Жамоа шартномалари ва уларнинг мазмуни

Бозор иқтисодиёти нафақат иқтисодий, балки меҳнат муносабатларининг ҳам мазмун ва моҳиятида туб ўзгаришларни амалга оширишни тақазо этади. Маълумки, бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими давлат томонидан ижтимоий ва иқтисодий соҳаларнинг барча жабҳаларини назорат қилишни, шу жумладан ишчи кучидан фойдаланиш, меҳнатга ҳақтўлаш ва бошқа масалаларни якка ўзи ҳал этишига асосланган еди. Бу тизимда ходим ўз меҳнат шарт-шароитлари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини ҳимоя қилиш имкониятига ега эмас еди.

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларининг шаклланиши меҳнат муносабатларини қонуний демократик асосда йўлга қўйиш, иш берувчилар ва ходимлар ўртасида муносабатларни шартнома ва келишувлар билан мувофиқлаштиришга йўл очиб берди. Меҳнат муносабатларига оид бу ҳуқуқий меъёрлар республика парламенти томонидан 1996 йил 1 апрелдан эътиборан амалга киритилган (сўнг бир қатор ўзгартиш ва қўшимчалар киритилган) Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексидан⁷ ўз ифодасини топди.

Ана шундай шароитларда ижтимоий муносабатлар ҳуқуқий-ташкилий мураккаб тузилишининг таркибий қисми ҳисобланган жамоа — шартнома мувофиқлаштиришининг аҳамияти янада ортади. Иш берувчи билан ходим ўртасидаги муносабатларнинг давлат томонидан ҳамда шахсий меҳнат шартномаси асосида мувофиқлаштириш ҳам ана шу тизим таркибига киради. Меҳнат бозорида жамоа-шартнома тизимини ривожлантиришдан иш берувчи ҳам, ходим ҳам манфаатдордир. Чунки мазкур тизим жуда муҳим вазифаларни: меҳнат муносабатларида иштирок этувчи ҳар икки томон манфаатларини ҳимоя қилади, меҳнат муносабатларини тартибга солади, уларни барқарор бўлишини таъминлайди.

⁷О'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

Бозор иқтисодиёти шароитларида иш берувчи ва ходим ўртасидаги меҳнат муносабатлари ижтимоий шерикликни тақозо этади.

2.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг моҳияти

Ижтимоий шериклик бозор иқтисодиётига хос бўлган ижтимоий меҳнат муносабатларининг алоҳида тури ҳисобланиб, у турли ижтимоий гуруҳлар, бқринчи навбатда иш берувчилар ва ходимлар асосий манфаатлари энг мақбул нисбатини таъминлашга ёъналтирилгандир.

Ижтимоий шериклик ва меҳнат муносабатларини кенгайтириш ва чуқурлаштириш бугунги кунда персонални бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бирига айланмоқда. Бундай шерикликда алоҳида ижтимоий гуруҳларнинг турли ижтимоий манфаатларини ўзаро боғлиқлигини эътироф этиш ҳамда шу сабабли уларга иқтисодий жараёнларда, қарор қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқлари берилиши ҳам назарда тутилади.

Халқаро Меҳнат Ташкилоти томонидан қабул қилинган конвенция ва тавсияномаларда иш берувчилар ва ходимлар вакиллик органлари ўртасида шериклик муносабатларини ривожлантириш бўйича тавсиялар назарда тутилган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 10-моддасида „Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномасида ёки Халқаро меҳнат ташкилотининг Ўзбекистон томонидан ратификация қилинган конвенциясида ходимлар учун меҳнат тўғрисидаги қонунлар ёки бошқа норматив ҳужжатларга нисбатан имтиёзлироқ қоидалар белгиланган бўлса, халқаро шартнома ёки конвенциянинг қоидалари қўлланилади” — деб эътироф етилган. Яъни давлатимиздаги амалдаги қонунчиликка кўра ижтимоий шерикчилик тамойилларини кенгайтириш ва чуқурлаштиришга алоҳида аҳамият берилган.

2.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари

Ижтимоий шериклик тизимининг қуйидаги хусусиятларини назарда тутиш керак:

Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари:

- давлатнинг ижтимоий шерикчиликни демократик асосда мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга кўмаклашиши;
- музокара иштирокчиларининг манфаатларини ҳурмат қилиш ва ҳисобга олиш;
- томонларнинг шартнома муносабатларида иштирок этишларидан манфаатдорлиги;
- ижтимоий шериклар ва улар вакилларининг амалдаги қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга қатъий амал қилишлари;
- томонларнинг тенг ҳуқуқлиги ва ўзаро муносабатларидаги ишонч;
- бир-бирларининг ишларига аралашмаслик;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалаларни танлаш ва муҳокама

қилиш эркинлиги;

- ижтимоий шериклар томонидан ўзаро келишув асосида мажбуриятлар қабул қилишнинг ихтиёрийлиги;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалалар юзасидан мунтазам равишда маслаҳат учрашувлари ва музокаралар ўтказиш;
- ижтимоий шериклар томонидан қабул қилинган мажбуриятларнинг бажарилишини амалда таъминлаш;
- келишилган аҳдлашувлар ижросининг мажбурийлиги;
- ижтимоий шериклик доирасида қабул қилинган битимлар, шартномалар ва қарорлар ижроси устидан доимий назоратни таъминлаш;
- томонлар, улар вакиллари, мансабдор шахсларнинг масъуллиги.
-

2.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари

Ижтимоий шериклик субъектлари (томонлари) сифатида ходимлар, иш берувчилар ва давлат тушунилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ музокаралар жараёнида томонлар манфаатларини ифода еттирувчи вакиллик органлари қуйидагилар ҳисобланади:

Ходимлар. Меҳнатга оид муносабатларда ходимларнинг манфаатларини ифода этишда вакил бўлиш ва манфаатларни ҳимоя қилишни корхонадаги касаба уюшмалари ва уларнинг сайлаб қўйиладиган органлари ёки ходимлар томонидан сайланадиган бошқа органлар амалга ошириши мумкин (21- модда).

Иш берувчилар. Корхонада иш берувчи номидан вакилликни маъмуриятнинг мансабдор шахслари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, уларнинг уставлари ва низомлар асосида берилган ваколатлар доирасида амалга оширадилар (27-модда).

Давлат. Меҳнат соҳасидаги давлат бошқарувини Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва унинг ҳудудий органлари амалга оширади (9-модда).

Давлат ижтимоий шериклик субъекти бўлиш билан бир қаторда давлат (унитар) корхоналарига нисбатан мулк егаси ва иш берувчи ҳам ҳисобланади. Бозор муносабатлари тараққий этиши билан давлатнинг меҳнат муносабатлари соҳасидаги функцияларининг бир қисми жиддий равишда ўзгаради: давлат ижтимоий шериклик тизимида меҳнат муносабатларини мувофиқлаштиради, ташкил этади, назорат қилади.

Ижтимоий шерикликнинг объекти давлатнинг ижтимоий меҳнат сиёсатининг асосий ёъналишларини амалга оширишдир.

Ижтимоий шериклик жамоат шартномалари ва келишувлар, меҳнат шартномалари тизими (2.1- жадвал) орқали амалга оширилади.

Ўзбекистон Республикасида жамоа келишувлари ва меҳнат шартномаси

т.р.	Келишувлар турлари	Келишув тарафлари
1.	Бош келишув	1. Ўзбекистон Республикаси ҳукумати 2. Ўзбекистон Касаба уюшмаси Федерацияси кенгаши (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари)
2.	Тармоқ келишувлари	1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат ва аҳолини итимоий муҳофаза қилиш органлари 2. Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) 3. Иш берувчилар бирлашмалари
3.	Худудий (минтақавий) келишувлар	1. Маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари. 2. Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари)
4.	Жамоа шартномаси	1. Ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган бошқа вакиллик органлари 2. Иш берувчи ёки у ваколат берган вакиллар

Бош келишув. У ушбу жамоа келишувини имзолаган субъектлар томонидан иқтисодий сиёсатни амалга ошириш умумий тамойилларини белгилайди. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ Бош келишув Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгаши (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчиларнинг республика миқёсидаги бирлашмалари ўртасида, томонларнинг таклифига кўра еса Ўзбекистон Республикаси ҳукумати билан ҳам тузилади (48-модда). Бош келишувда одатда, ижтимоий-иқтисодий сиёсатнинг мазкур даврдаги умумий тамойиллари, ходимлар ва иш берувчилар манфаатлари ўз ифодасини топади. Уларда шунингдек, меҳнат муносабатларини, шу жумладан, меҳнатга ҳақтўлашни, ижтимоий-иқтисодий кафолатларни муво-фиқлаштириш тамойиллари кўзда тутилади.

Тармоқ келишувлари. Улар тармоқни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий ёъналишларини, меҳнат шартлари ва унга ҳақ тўлашни, тармоқ ходимларининг (касбдошлар гуруҳларининг) ижтимоий кафолатларини белгилайди. Тармоқ келишувлари тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг бирлашмалари) ўртасида, тарафларнинг таклифига кўра еса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги билан ҳам тузилади (49-модда).

Худудий (минтақавий) келишувлар. Улар худудларнинг хусусиятлари билан боғлиқ бўлган муайян ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш шартларини белгилайди. Худудий келишувлар тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг

бирлашмалари) ўртасида тарафларнинг таклифига кўра еса маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари билан ҳам тузилади (50- модда).

Жамоа шартномаси иш берувчи ва ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларига оид ўзаро мажбуриятларини қамраб олади. Жамоа шартномаси бир тарафдан ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган вакиллар томонидан тузилади. Жамоа шартномалари корхоналарда уларнинг юридик шахс ҳуқуқи берилган таркибий бўлинмаларида тузилади (35—36- моддалар).

Бош, тармоқ, ҳудудий (минтақавий) келишувлар, меҳнат шартномалари тизимида ахдлашувлар тузилишида юқори даражадаги келишувларнинг куйидагилардагига нисбатан устуворлиги мавжуддир. Шунинг учун Касаба уюшмалар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларининг фақат умумий масалаларини акс еттирадиган Бош келишув тузилганга қадар тармоқ келишуви тузилиши талаб этилади.

2.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат муносабатлари барча тарафлар манфаатларини ҳисобга оладиган ахдлашувларга асосланган бўлишини талаб этади. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига асосан жамоа шартномалари ва келишувлари худди шу мақсадга ёъналтирилган.

Жамоа шартномаси — корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнатга оид, ижтимоий-иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга солувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа келишуви — муайян касб, тармоқ, ҳудуд ходимлари учун меҳнат шартномалари, иш билан таъминлаш ва ижтимоий кафолатлар белгилаш борасидаги мажбуриятларни ўз ичига олувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа шартномалари ва келишувлари ходимлар билан иш берувчиларнинг меҳнатга оид муносабатларини шартнома асосида тартибга солишга ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий манфаатларини мувофиқлаштиришга ёрдам бериш мақсадида тузилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида **жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари** ҳам белгилаб кўйилган. Улар куйидагилардан иборатдир:

- қонун ҳужжатлари меъёрларига амал қилиш;
- тарафлар вакилларининг ваколатлилиги;
- тарафларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- жамоа шартномалари, келишувлари мазмунини ташкил этувчи масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- мажбуриятлар олишнинг ихтиёрийлиги;
- олинаётган мажбуриятларнинг ҳақиқатда бажарилишини таъминлаш;
- текшириб боришнинг мунтазамлилиги;
- жавобгарликнинг муқаррарлиги.

Жамоашартномасининг учта энг муҳим функцияси фаркланади:

1. Меҳнат муносабатлари ҳар икки тараф манфаатларини ҳимоя қилиши.

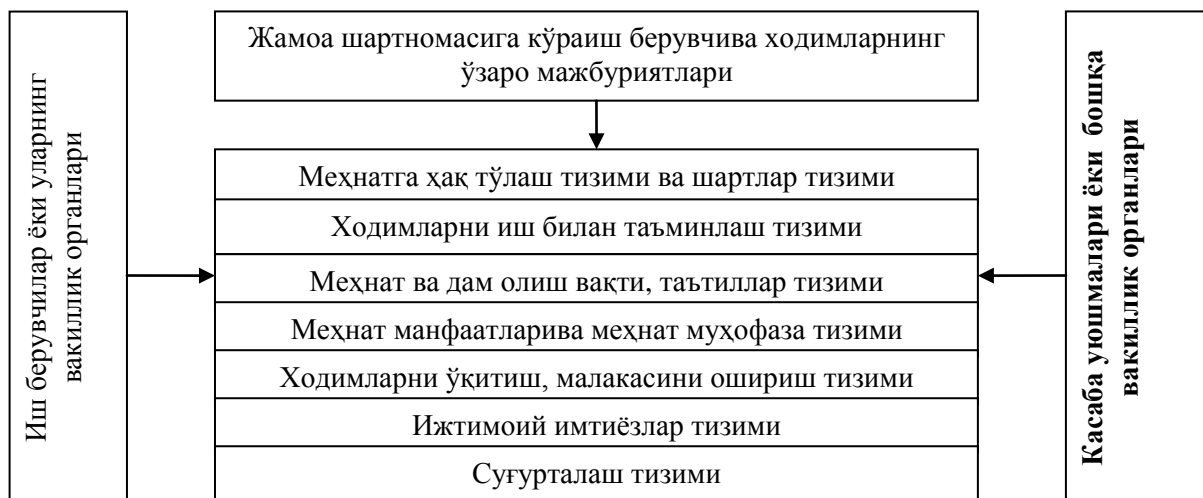
Яъни жамоа шартномаси меҳнат муносабатларининг заифроқ субъекти ҳисобланган ходимни ўз иқтисодий ҳолати устувор бўлган иш берувчининг бу устунлигини қўллаш дан ҳимоя қилади.

2. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш. Жамоа шартномасининг бу ташкилий функцияси ҳам ҳар икки томоннинг ва умуман жамиятнинг жамоа-шартнома муносабатларидан манфаатдорлигини таъминлашга қаратилган.

3. Жамоа шартномалари меҳнат муносабатлари барқарорлигини таъминлашга қаратилган. Меҳнат бозорида тарафларнинг ўз манфаатлари ва мақсадлари мавжуд бўлиб, меҳнат бозори субъектлари бўлган ходимлар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларда низоларга йўл қўймаслик кафолатини бера олмайдилар, албатта.

2.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ меҳнат муносабатлари субъектлари — иш берувчи ва ходимлар жамоа шартномаси мазмуни ва тузилишини мутлақо эркин белгилай олади. Шундай бўлса-да, амалиётда жамоа шартномасига иш берувчи ва ходимларнинг қуйидаги масалалар бўйича ўзаро мажбуриятлари киритилиши мумкин (12.1- расм).



2.1-расм. Жамоа шартномасининг йириклаштирилган тизими

Меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби ва шартлари тизими Меҳнатга ҳақ энг аввало тўлаш шакли, миқдори, нафақалар, компенсациялар, қўшимча тўловларни қамраб олади. Шунингдек, жамоа шартномасида нархларнинг ўзгариб бориши, пулнинг қадрсизланиш даражаси, жамоа шартномаси билан белгиланган кўрсаткичларнинг бажарилишига қараб, меҳнатга ҳақтўлашни тартибга солиш воситаларини ҳам кўзда тутди.

Ходимларни иш билан таъминлаш тизими. Жамоа шартномасида меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга ошириш кафолатлари ифода этилиши лозим. Ушбу

кафолатлар Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида белгилаб қўйилган. Энг аввало шуни таъкидлаш керакки, давлатимизда ҳар бир фуқаро иш берувчига бевосита мурожаат қилиши ёки меҳнат органларининг бепул воситачилиги орқали иш жойини эркин танлаш ҳуқуқига ега.

Меҳнат ва дам олиш таътиллари тизими. Жамоа шартномасида иш вақти (шу жумладан, иш вақтининг қисқартирилган муддати), иш вақти режими, иш ҳафтасининг турлари, байрам ва дам олиш кунлари, танаффуслар, иш вақтидан ташқари иш, таътиллари (шу жумладан, ижтимоий таътиллари) кўрсатилиши лозим.

Меҳнат шартномалари ва меҳнат муҳофазаси тизими. Корхонада хавфсизлик ва гигиена талабларига жавоб берадиган меҳнат шароитларини яратиб бериш иш берувчининг мажбуриятига киради ва бу жамоа шартномасида ўз ифодасини топиши лозим. Иш берувчи ходимларга ёки уларнинг вакилларига муайян иш жойидаги ва ишлаб чиқаришдаги меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати ҳақида ахборот бериши шарт. Меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати устидан давлат назорати ва текширувни давлат органлари, жамоат текширувини касаба уюшмалари ва ходимларнинг бошқа вакиллик органлари амалга оширадilar.

Ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш тизими. Иш берувчи ишлаб чиқаришда касбга доир таълим олаётган, ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда малакасини ошираётган ёки таълим муассасаларида ўқиётган ходимларга ишни таълим билан қўшиб олиб бориш учун шарт-шароитлар яратиб бериши шарт. Улар учун имтиёзлар (иш жойидан ҳақ тўланадиган қўшимча, ижтимоий таътилга чиқиш, қисқартирилган иш ҳафтасида ишлаш ва ҳоказолар) меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларда белгилаб қўйилган.

Ижтимоий имтиёзлар тизими. Айрим тоифадаги ходимлар (ҳомиладор ва ёки боласи бор, оилавий вазифаларни бажариш билан машғул аёллар, 18 ёшга тўлмаган ёшлар ва ҳоказолар) учун амалдаги қонунчиликда тегишли ижтимоий имтиёзлар белгилаб қўйилган.

Суғурталаш тизими. Барча ходимлар давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилинадилар. Давлат ижтимоий суғуртаси учун иш берувчилар, шунингдек, суғурта қилинган ходимларнинг ўзлари бадал тўлайдилар. Жамоа шартномасида ходимларни давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилишга, қўшимча суғурта қилиш ҳам кўзда тутилиши мумкин.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузиш. Ходимлар ва иш берувчилар манфаатларини мувофиқлаштиришга қаратилган жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ҳамда тузиш тартиби, қоидалари Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида аниқ белгилаб қўйилган. Бу тартиб ва қоидалар Халқаро Меҳнат Ташкилотининг 1957 йилда қабул қилинган 91-сон “Жамоа шартномалари тўғрисида”ги тавсиялари ҳамда 1981 йилда қабул қилинган 154-сон “Жамоа мунозараларига ёрдам кўрсатиш тўғрисида”ги Конвенциясида⁸ белгилаб қўйилган халқаро меъёрларга тўла мос келади.

⁸А. Костин. Международная организация. М.: „Экзамен“, 2002. - С. 230.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузишни шартли равишда тўрт изчил босқичга бўлиш мумкин.

1.Жамоа шартномаси амал қилиши соҳасини белгилаш ҳамда шартнома тарафларини тенг ҳуқуқли шериклар сифатида биргаликда эътироф этиш. Жамоа шартномаси амал қилиш соҳасини бошланғич босқичда белгилашда ходимлар манфаатлари муштарақлиги, тарафларнинг ўзаро хоҳиши, шунингдек, жамоа шартномасига оид мунозаралар жараёнида ҳал этилиши керак бўлган аниқ масалалар моҳияти эътиборга олинади.

2.Ходимлар талабларини тайёрлаш ва тақдим этиш. Иш берувчи билан жамоа шартномаси тузиш зарурлиги ҳақида қарор қабул қилиш ҳуқуқига касаба уюшмаси ўз вакиллиги орқали, ходимлар томонидан ваколат берилган бошқа вакиллик ёки бевосита меҳнат жамоасининг умумий йиғилиши (конференцияси) ега. Бунинг учун ходимлар ваколат берган орган иш берувчига тегишли ёзма хабар йўллайди. Бу ёзма хабарни олган иш берувчи ёки у ваколат берган орган етти кун ичида мунозараларга киришиши шарт. Ходимлар ва иш берувчи ўртасида аввалги жамоа шартномаси амал қилаётган бўлса, ёзма хабар жамоа шартномаси амал қилиш муддати тугашига қадар уч ой муддатда ёки бу ҳужжатлар белгилаб қўйилган муддатда юборилиши керак.

3. Музокаралар олиб бориш тартиби. Музокаралар олиб бориш ва жамоа шартномаси, келишувининг лойиҳасини тайёрлаш учун тарафлар тенг ҳуқуқлилиқ асосида тегишли ваколатларга ега бўлган вакиллардан иборат комиссия тузилар.

Комиссия таркибига иш берувчи, иш берувчилар бирлашмаси (уларнинг вакиллари) билан касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари киради. Агар ходимлар томонидан бир вақтнинг ўзида ходимларнинг бир нечта вакиллик органи қатнашаётган бўлса, улар музокаралар олиб бориш, жамоа шартномаси ёки келишувининг ягона лойиҳасини ишлаб чиқиш ва бундай шартнома ёки келишувни тузиш учун бирлашган вакиллик органини ташкил этадилар. Зарур ҳолларда, музокараларда ижро этувчи ҳокимият органлари иштирок этадилар. Иш берувчилар касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари кўриб чиқиш учун таклиф етган меҳнатга оид ва ижтимоий-иқтисодий масалалар юзасидан музокаралар олиб боришга мажбурдирлар.

2.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби

Меҳнат шартномаси ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича ишни ички меҳнат тартибига бўйсунадиган ҳолда тарафлар келишуви, шунингдек, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган шартлар асосида ҳақ евазига бажариш ҳақидаги келишувдир.

Меҳнат шартномаси тарафлари қуйидагилар ҳисобланади:

- ходим;
- иш берувчи.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида меҳнат шартномаси тарафи бўлган ходимни ишга қабул қилиш қоидалари белгилаб қўйилган. Чунончи, ишга қабул қилишга ўн олти ёшдан йўл қўйилади. Ўн беш ёшга тўлган шахслар ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг ёзма равишдаги розилиги билан ишга қабул қилиниши мумкин.

Ёшларни меҳнатга тайёрлаш мақсадида умумтаълим мактаблари, хунар-техника билим юртлари ва ўрта махсус ўқув юртлари ўқувчиларини ўн тўрт ёшга тўлганларидан кейин ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг розилиги билан болаларнинг соғлигига ва камол топишига зиён етказмайдиган ва таълим олиш жараёнини бузмайдиган энгил ишларни ўқишдан бўш вақтларида бажариш учун ишга қабул қилишга йўл қўйилади.

Ўн саккиз ёшга тўлмаган шахсларни ишга қабул қилишда амалдаги қонунчиликда улар меҳнатидан фойдаланишда қатор чеклашлар белгилаб қўйилган. Яъни ўн саккиз ёшга тўлмаган шахслар меҳнатидан шу тоифа ходимларининг соғлиги, хавфсизлиги ёки ахлоқ-одобига зиён етказиши мумкин бўлган меҳнат шароити ноқулай ишларда, ерости ишларида ва бошқа оғир ишларда фойдаланиш тақиқланади ҳамда уларнинг нормадан ортиқ оғир юк кўтаришлари ва ташишларига йўл қўйилмайди. Ман етилган бу ишлар рўйхати ҳамда юк нормаларининг чегараси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги, Соғлиқни сақлаш вазирлиги билан Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси Кенгаши иш берувчиларнинг вакиллари маслаҳатини олган ҳолда белгилаб қўядилар. Ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этишга йўл қўйилмайди.

Қуйидагилар ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этиш деб ҳисобланади:

- Меҳнат Кодексининг 6-моддаси биринчи қисмидаги талаблар (жинси, ёши, ирқи, миллати, тили, ижтимоий келиб чиқиши, мулкый ҳолати ва мансаб мавқеи, динга бўлган муносабати, ёштиқоди, жамоат бирлашмаларига мансублиги, шунингдек, ходимларнинг ишчанлик қобилиятларига ва улар меҳнатининг натижаларига алоқадор бўлмаган бошқа жиҳатларига қараб, меҳнатга оид муносабатлар соҳасида ҳар қандай чеклашларга ёки имтиёзлар белгилашга йўл қўйилмаслиги)нинг бузилиши⁹;

- иш берувчи томонидан иш таклиф қилган шахсларни ишга қабул қилмаслик;

- иш берувчи қонунга мувофиқ меҳнат шартномаси тузиши шарт бўлган шахсларни (белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахсларни: ҳомиладор аёлларни ва уч ёшга тўлмаган болалари бор аёлларни — тегишлича уларнинг ҳомиладорлиги ёки боласи борлигини важ қилиб) ишга қабул қилмаслик.

2.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш

Ишга қабул қилиш рад етилган тақдирда, ходимнинг талаби билан иш берувчи ишга қабул қилишни рад этишнинг сабабини асослаб уч кун муддат ичида

⁹О'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. - 7- bet.

ёзма жавоб бериши шарт. Бу жавоб ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган мансабдор шахс томонидан имзоланган бўлиши лозим. Асослантирилган жавоб бериш ҳақидаги талабларни қондиришни рад этиш ходимни ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад етилганлиги устидан шикоят қилишга тўсиқ бўлмайди.

Меҳнат дафтарчаси ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир.

Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнатдафтарчасига ёзилмайди.

Ходим ўриндошлик асосида ишлаш тўғрисида ҳам (агар бу амалдаги қонунчиликда тақиқланмаган бўлса) меҳнат шартномалари тузиши мумкин.

Ишга қабул қилиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномаси асос бўлади.

Корхона раҳбарини ишга қабул қилиш корхона мулки егасининг ҳуқуқи бўлиб, бу ҳуқуқни у бевосита, шунингдек, ўзи вакил қилган органлар орқали ёки корхонани бошқариш ҳуқуқи берилган корхона кенгаши, бошқаруви ёхуд бошқа органлар орқали амалга оширади.

Корхона раҳбари корхона мулкдори унга берган ваколатлар доирасида ходимлар билан меҳнат шартномаларини тузади.

Ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқ тузилган меҳнат шартномасининг мазмунига мувофиқ равишда чиқарилади.

Буйруқ ходимга маълум қилиниб, тилхат олинади.

Ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган мансабдор шахс томонидан ёки унинг ижозати билан ходимга ҳақиқатда ишлашга рухсат етилган бўлса, ишга қабул қилиш тегишли равишда расмийлаш-тирилган ёки расмийлаштирилмаганлигидан қатъий назар, иш бошланган кундан эътиборан меҳнат шартномаси тузилган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномасининг мазмуни тарафлар келишуви асосида, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларга риоя етилган ҳолда белгиланади.

Меҳнат шартномасининг шакли Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланган тартибда тасдиқланадиган намунавий шартномани ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.

Меҳнат шартномалари муддатлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- номуайян муддатга;
- беш йилдан ортиқбўлмаган муайян муддатга;
- муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб тузилиши мумкин.

Муддатли меҳнат шартномалари:

- бажарилажак ишнинг хусусияти, уни бажариш шартлари ёки ходимнинг

манфаатларини ҳисобга олган тарзда, номуайян муддатга мўлжалланган меҳнат шартномаларини тузиш мумкин бўлмаган ҳолларда;

- корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда еса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан амалдаги қонунчиликда назарда тутилган бошқа ҳолларда тузилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнатга оид қонунларида меҳнат шарномасини **дастлабки синов шарти** билан тузиш мумкинлиги белгилаб қўйилган. Дастлабки синов шарти қуйидаги мақсадларда белгиланади:

- ходимнинг топширилаётган ишгалаётқатлилигини текшириб кўриш;
- ходим меҳнат шартномасида шартлашилган ишни давом еттиришнинг мақсадга мувофиқлиги ҳақида бир қарорга келиши.

Дастлабки синовни ўташ ҳақида меҳнат шартномасида шартлашилган бўлиши лозим. Бундай шартлашув бўлмаган тақдирда ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномасида меҳнат шартлари белгилаб қўйилган бўлади.

Меҳнат шартлари деганда меҳнат жараёнидаги ижтимоий ва ишлаб чиқариш омиллари тушунилади.

Ижтимоий омиллар жумласига меҳнат ҳақи миқдори, иш вақтининг, таътилнинг муддати ва бошқа шартлар киради.

Техника, санитария, гигиенага оид, ишлаб чиқариш, маиший ва бошқа шартлар **ишлаб чиқариш омиллари** деб ҳисобланади.

Меҳнат шартлари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, шунингдек, меҳнат шартномаси тарафларнинг келишуви билан белгиланади.

Меҳнат шартларини ўзгартириш, улар қайси тартибда белгиланган бўлса, шундай тартибда амалга оширилади.

Меҳнат шартномаси тарафларидан бирининг талаби билан меҳнат шартларини ўзгартиришга қуйидаги ҳолларда йўл қўйилади.

Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи. Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартиришга фақат технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ишлар (маҳсулот, хизматлар) ҳажмининг қисқарганлик (башарти бундай ўзгаришлар ходимлар сони ёки ишлар хусусиятининг ўзгаришига олиб келиши олдиндан аниқ бўлса) ҳолларидагина ҳақлидир.

Иш берувчи айрим тоифадаги ходимлар учун меҳнат шартларини ўзгартириш хусусида, корхонадаги ходимларнинг вакиллик органлари билан олдиндан маслаҳатлашиб олади.

Иш берувчи меҳнат шартларидаги бўлажак ўзгаришлар ҳақида ходимни камида икки ой олдин ёзма равишда огоҳлантириб тилхат олиши шарт. Кўрсатилган муддатни қисқартиришга фақат ходимнинг розилиги билан йўл қўйилади.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган ҳолларда, ходим иш берувчидан меҳнат шартларини ўзгартиришни талаб қилишга ҳақлидир.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳақидаги аризаси берилган кундан эътиборан уч кундан кечиктирмай иш берувчи томонидан кўриб чиқилиши лозим.

2.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

Меҳнат шартномаси қуйидаги сабабларга кўра бекор қилиниши мумкин:

- 1) тарафларнинг келишувига кўра. Ушбу асосга биноан меҳнат шартномасининг барча турлари исталган вақтда бекор қилиниши мумкин;
- 2) тарафлардан бирининг ташаббуси билан;
- 3) муддатнинг тугаши билан;
- 4) тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатларга кўра;
- 5) меҳнат шартномасида назарда тутилган асосларга кўра.
- 6) янги муддатга сайланмаганлиги (танлов бўйича ўтмаганлиги) ёхуд сайланишда (танловда) қатнашишни рад етганлиги муносабати билан.

Меҳнатга оид муносабатларни бекор қилиш тўғрисидаги шарт меҳнат шартномасида бу шартнома иш берувчи томонидан корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда еса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан тузилганда, шунингдек, қонунда йўл қўйиладиган бошқа ҳолларда ҳам назарда тутилиши мумкин;

Корхона мулкдори алмашганда, худди шунингдек, корхона қайта ташкил етилган (қўшиб юборилган, бирлаштирилган, бўлиб юборилган, қайта тузилган, ажратилган)да меҳнат муносабатлари ходимнинг розилиги билан давом етаверади.

Меҳнат шартномасининг Меҳнат шартномалари қуйидагича бекор қилинади:

- муддатли меҳнат шартномаси муддати тугаши билан;
- агар муддат тугагандан кейин ҳам меҳнатга оид муносабатлар давом етаверса ва тарафлардан бирортаси бир ҳафта давомида унинг бекор қилинишини талаб қилмаган бўлса, шартнома номуайян муддатга узайтирилган деб ҳисобланади;
- иш жойи (лавозими) сақланиши лозим бўлган ходимнинг ишда бўлмаган вақтига мўлжаллаб тузилган меҳнат шартномаси шу ходим ишга қайтган кундан эътиборан бекор қилинади.

Тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатлар бўйича бекор қилиниши.

У қуйидаги ҳолларда бекор қилинади:

- 1)ходим ҳарбий ёки муқобил хизматга чақирилган тақдирда;
- 2)шу ишни илгари бажариб келган ходим ишга тикланган тақдирда;
- 3)ходимни жазога маҳкум етган суднинг ҳукми қонуний кучга кирган тақдирда, башарти бунинг натижасида ходим аввалги ишини давом еттириш имкониятидан маҳрум етилган бўлса, шунингдек, ходим суднинг қарорига биноан ихтисослаштирилган даволаш-профилактика муассасасига йўлланган тақдирда;
- 4)ишга қабул қилиш юзасидан белгиланган қоидалар бузилганлиги муносабати билан, агар йўл қўйилган қоидабузарликни бартараф этишнинг имкони бўлмаса ва у ишни давом еттиришга тўсқинлик қилса;

- 5) ходимнинг вафоти муносабати билан;
- б) қонунда назарда тутилган бошқа ҳолларда.

Меҳнат шартномасини бекор қилиш ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган шахслар томонидан амалга оширилади ва буйруқ билан расмийлаштирилади.

Охириги иш куни меҳнат шартномаси бекор қилинган кун деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинган ёки ходим ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказилган ҳолларда, у иш берувчининг ўзи, суд ёки бошқа ваколатли орган томонидан аввалги ишига тикланиши лозим.

Баҳс мунозаралар учун саволлар

1. Жамоа шартномалари қандай тартибда тузилади?
2. Жамоа келишувларини қандай тартибда тузилади?
3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари қайсилар?
4. Ижтимоий шериклик объект ва субъектлари деганда нимани тушунаси?
5. Тармоқ ва ҳудудий келишув нима?
6. Жамоа шартномасининг қандай функцияларини биласиз?
7. Қайси ҳолатларда меҳнат шартномалари бекор қилинади?
8. Меҳнат шартномаси қайси сабабларга кўра бекор қилинади?
9. Зарарни қоплашнинг қандай йўлларини биласиз?
10. Ходим ва иш берувчиларнинг қандай мажбуриятлари бор?

Тавсия этилаётган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. www.lex.uz
2. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.
3. К.Х.Абдурахманов, Н.К. Зокирова. Экономика управления персоналом. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 380 стр.
4. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. Kalandar Abdurakhmanov, Nodira Zokirova. Labour Economics and Sociology: Edited by: prof. Dr. E.S. Margianti, SE., MM. Tutorial. – Jakarta.: Gunadarma Publisher, 2013, 430 - oages
6. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

3-мавзу. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологиялари

Режа

- 3.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш
- 3.2. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари
- 3.3. Ички иш тартиби қоидалари
- 3.4. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари моҳияти
- 3.5. Персонални бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланиш
- 3.6. Персонални бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими

Таянч иборалар: персонални бошқариш, самарадорлик, ҳужжатлаштириш тизими, иш тартиби қоидалари, ахборот технологиялари.

3.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш

Персонални бошқариш самарадорлиги бу — тизимда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юритишни оқилона ташкил этишга ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Ҳар бир корхона ва ташкилотнинг персонални бошқариш хизмати ходимларидан амалдаги қонунчилик меъёрларини чуқур билишлари, уларга қатъий амал қилишлари талаб қилинади. Бугунги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти турли соҳаларини мувофиқ-лаштиришга қаратилган ҳуқуқий меъёрларнинг энг асосийлари қаторида қуйидагиларни келтириш мумкин:

- Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси;
- Ўзбекистон Республикаси қонунлари;
- Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, фармойишлари, қарорлари;
- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва фармойишлари;
- вазирлик ва идораларнинг меъерий ҳужжатлари.

Корхона ва ташкилотларнинг персонални бошқариш хизматлари ўз фаолиятида, айниқса иш юритишда Ўзбекистон Республикасининг қуйидаги қонунларига қатъий амал қилишлари талаб қилинади:

- Давлат тили тўғрисида;
- Стандартлаштириш тўғрисида;
- Архивлар тўғрисида;
- Электрон имзо тўғрисида.

Персонални бошқариш хизматида иш юритишни тўғри ташкил этиш айниқса муҳимдир.

Иш юритиш атамаси илмий муомалага вамаъмурий амалиётга XVIII асрнинг иккинчи ярмидан кириб келган бўлиб, қарор қабул қилиш ёки „иш юритиш“ билан боғлиқ фаолиятни англатади. Ҳозирги вақтда иш юритиш корхона, ташкилот, муассаса маъмурий бошқарув фаолиятининг таркибий қисми ҳисобланиб, ҳужжатлаштириш ҳамда расмий ҳужжатлар билан ишлашни, ҳужжат-ахборот базасини ташкил этишни англатади.

XX аср охирига келиб, илмий адабиётда “иш юритиш” тушун-часининг синоними сифатида “бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш” атамаси қўлланила бошланди.

Бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш — иш юритишнинг ҳозирги давридаги ахборот-технологик хусусиятини кўрсатувчи ҳужжатларни яратиш, улар билан ишлаш, сақлашдан иборат технологик жараён ҳисобланади. Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодекси, Меҳнат кодекси, корхоналар тўғрисидаги қонунда, шунингдек, амалдаги қонунчилик ҳужжатларида ҳуқуқий жиҳатдан асослаб берилган.

Ҳужжатнинг ҳуқуқий кучи расмий ҳужжат хусусияти ҳисобланиб, у амалдаги қонунчилик, мазкур ҳужжатни чиқарган орган ваколати ҳамда ҳужжатнинг белгиланган тартибда расмийлаш-тирилиши орқали таъминланади.

Иш юритишнинг яна бир муҳим таркибий қисми ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш, яъни ҳужжат айланишини, уни сақлаш ва бошқарувнинг жорий фаолиятида ҳужжатлардан фойдаланиш тизимини яратишдир.

Корхона, ташкилот, муассасада **ҳужжат айланмаси** деб ҳужжатлар яратилгандан ёки келиб тушгандан бошлаб бу ҳужжатларда кўзда тутилган топшириқлар ижроси таъминлангунга қадар ҳаракат билан боғлиқжараён тушунилади.

Ҳужжатларни сақлаш тизимига қоида бўйича ҳужжатларни сақлаш, излаш, корхона, ташкилот жорий фаолиятида улардан фойдаланишга қаратилган ҳисобга олиш ва тартибга солиш воситалари мажмуаси киради.

Персонални бошқариш тизимининг иш юритиш асосий функцияларига қуйидагилар киради:

- кадрлар масалалари бўйича ҳужжатларни расмийлаштириш;
- келиб тушаётган ва етказиб берилаётган ҳужжатлар билан иш олиб бориш;
- ҳужжатларни ижрочиларга белгиланган муддатда етказиб берилишини таъминлаш;
- персонал бўйича шахсий ҳужжатларни рўйхатга ва ҳисобга олиш, сақлаш;
- мазкур корхона ёки ташкилот учун белгилаб қўйилган тартибда ходимлар шахсий ишларини шакллантириш;
- персоналга оид ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

3.2. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Персонални бошқаришда ҳужжатлаштиришнинг қуйидаги тизимлари мавжуддир.

1. Ташкилий-фармойиш тизими. Бу тизим таркибида қуйидагилар мавжуддир:

- ташкилий ҳужжатлар (низом, қоидалар, ёъриқномалар);
- фармойиш ҳужжатлари (қарор, буйруқ, фармойиш);
- маълумот-ахборот ҳужжатлари (ҳолатлар, хизмат ёзишмалари, тушунтириш хати, маълумотлар, аризалар, тақдимномалар, баённомалар ва

хоказолар);

—персонал бўйича ҳужжатлар (ходимлар бўйича буйруқлар, меҳнат шартномаси, шахсий варақа, меҳнат дафтарчаси. Анкета, таржимаи ҳол, тавсиянома, пенсия ҳужжатлари бўйича ҳужжатлар).

—фуқаролар мурожаатлари бўйича ҳужжатлар.

2. Режа ҳужжатлари (кадрлар масалалари бўйича режа топшириқлари ёки мутахассисларга буюртмалар, ходимлар сони, улар меҳнатига ҳақ тўлаш, кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш бўйича режалар).

3. Ҳисобот-статистика ҳужжатлари (ходимлар сони, иш вақти баланси, иш ҳақи, меҳнат унумдорлиги, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар бўйича статистика ҳисоботлари).

4. Ижтимоий таъминот бўйича ҳужжатлар (нафақалар, имтиёзлар, ижтимоий суғурта ва ҳоказоларга оид ҳужжатлар).

Персонални бошқариш хизматининг ҳар бир бўлинмаси ҳужжатларни ўз функцияларига асосан яратади, расмийлаштиради ва ижросини таъминлайди. Бу ҳужжатларнинг аксарияти корхона ёки ташкилот ичкарисида фойдаланишга мўлжалланганлиги сабабли улар билан ишлаш тартиби ички низомлар, қоидалар ва ёриқномаларда белгилаб қўйилади.

Персонал билан ишлаш хизматининг **ташкилий-кадрлар ҳужжатлари** мавжуд бўлиб, улар корхона ва ташкилот таркиби, штатлар жадвали, персонал тўғрисидаги низом, хизмат ёриқномаси, ички иш тартиби қоидаларидан иборатдир.

Корхона ва ташкилот таркиби алоҳида ҳужжат шаклида расмийлаштирилиб, унда барча таркибий бўлинмалар, лавозимлар номланиши ва ҳар бир лавозим бўйича штат бирликлари миқдори кўрсатилади.

Штатга мувофиқ **штатлар жадвали** ишлаб чиқарилади. Штатлар жадвалида персонал лавозимлари ва миқдори, иш ҳақи фонди қайд етилган бўлади.

Персонал тўғрисидаги низомда корхона ёки ташкилотдаги меҳнат ва кадрлар муносабатлари, ходимлар меҳнат шароитлари шартлари қайд етилади.

Хизмат ёриқномаси ходимнинг ташкилий-ҳуқуқий мақоми, унинг функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, масъулиятини белгилаб қўйиш ҳамда унинг самарали фаолият кўрсатиши учун зарур шароитларини таъминлашга ёналтирилган, корхона ва ташкилот томонидан чиқарилган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатдир. Ходим билан меҳнат шартномаси мазкур хизмат ёриқномаси асосида тузилади.

3.3. Ички иш тартиби қоидалари

Ички иш тартиби қоидалари ёриқнома тусидаги ҳужжат бўлиб, ундан меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, меҳнат фаолиятини такомиллаштириш, иш вақтидан оқилона фойдаланиш мақсади кўзланади. Мазкур ҳужжат одатда қуйидаги моддалардан иборат бўлади:

1. Умумий қоидалар.
2. Ходимни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш тартиби.
3. Ходим ҳуқуқлари.
4. Ходим мажбуриятлари.

5. Маъмуриятнинг асосий ҳуқуқ ва мажбуриятлари.

6. Иш вақти.

7. Ходимларни рағбатлантириш тартиби.

8. Ходимлар масъулиятлари.

Персонални бошқариш хизматининг **фармойиш ҳужжатлари** буйруқ, фармойиш, қарор шаклида расмийлаштирилади.

Буйруқ корхона ёки ташкилот фаолияти энг муҳим тезкор масалаларини ҳал этиш мақсадида раҳбар ёки унинг вазифасини бажарувчи томонидан яқка тартибда чиқарадиган меъёрий ҳужжат ҳисобланади.

Фармойиш кундалик маъмурий, молиявий, ишлаб чиқариш-ҳўжалик масалалари бўйича раҳбар томонидан яқка тартибда чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади. У жорий тезкор масалалар бўйича қабул қилиниши сабабли, амал қилиш муддати одатда чекланган бўлади.

Фармойишларни чиқаришга худди буйруқлар чиқариш каби талаблар қўйилади. Фақат мазкур ҳужжатда буйруқдаги **“БУЮРАМАН”** сўзи ўрнига **“ЗИММАСИГА ЮКЛАЙМАН”**, **“ТАВСИЯ ЕТАМАН”**, **“ТАКЛИФ ЕТАМАН”**, **“ЗАРУР ДЕБ ҲИСОБЛАЙМАН”** сўзлари ишлатилади.

Қарор ижтимоий меҳнат, ишлаб чиқариш-кадр, ҳўжалик масалалари бўйича қабул қилинадиган коллегиял орган ҳужжатиدير. Уни тузиш учун талаблар фармойиш ҳужжатларига оид талаблар каби бўлиб, фақат унда **“ҚАРОР ҚИЛИНДИ”**, **“ҚАРОР ҚИЛАДИЛАР”** сўзлари ишлатилади. Қарор коллегиял орган раҳбари ва аъзолари ёки раҳбар ҳамда котиб томонидан имзоланади.

Маълумот-ахборот ҳужжатларида топшириқлар берилмайди. Уларнинг асосий вазифаси бошқарув тизимидаги ишларнинг амаддаги аҳволдан хабардор қилиш, бошқарув қарорлари қабул қилишга қаратилган маълумотларни тақдим этиш, бошқарадиган ва бошқариладиган тузилмалар ўртасидаги алоқани таъминлашдир. Агар ташкилий-фармойиш ҳужжатлари юқоридан пастга ёъналтириладиган бўлса, маълумот-ахборот ҳужжатлари, аксинча пастдан юқорига (таркибий бўлинмадан корхона ёки ташкилот раҳбариятига) ёки горизонтал ёъналишда (таркибий бўлинмалараро ва хизматлараро, мансабдор шахслар ўртасида) ҳаракатда бўлади.

Маълумот-ахборот ҳужжатлари асосан куйидагилардан иборат:

- хизмат ёзишмаси;
- ариза;
- тақдимнома;
- баённома;
- тушунтириш хати;
- телеграмма;
- телекс;
- телефонограмма;
- факсограмма;
- электрон хабар ва ҳоказолар.

Ишга жойлаштириш, кадрларни ҳисобга олиш ва улар билан ишлашга оид ҳужжатларга қуйидагилар киради: меҳнат шартномаси; ходимнинг шахсий варақаси; персоналнинг шахсий ишлари; меҳнат дафтарчаси.

Меҳнат шартномаси ёзма ҳолда икки нусхада расмийлаштирилиб, ходим ва иш берувчи томонидан имзоланади. Унинг бир нусхаси ходимга берилади, иккинчиси иш берувчида сақланади.

Ходимнинг шахсий карточкаси кадрлар таркибини таҳлил этиш ҳамда уларни лавозимида силжишларини ҳисобга олишни таъминлайдиган ҳужжатҳисобланади.

Ҳозирги вақтда ходимнинг шахсий варақаси компьютерда, электрон маълумотлар базасида жойлаштиришга мўлжалланган ҳолда ҳам тузилмоқда.

Ходимнинг шахсий варақаси архивда унинг шахсий ишидан алоҳидаҳолда сақланади.

Ходимнинг шахсий иши ходим ва унинг меҳнат фаолияти тўғрисида энг муфассал маълумотларга ега бўлган ҳужжатлар тўпламидан иборатдир.

Меҳнат дафтарчаси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига мувофиқ ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир (81- модда).

Бошқарув персонали фаолиятининг баҳоланиши ҳам ҳужжатланиб борилади. Бу қуйидаги ҳолларда амалга оширилади:

- атгестация ўтказишда;
- малака разряди беришда;
- интизомий жазо белгиланганда;
- ходим илтимосига мувофиқ, тавсифнома ёки тавсия хати берилганда.

Персонални бошқаришни ҳужжат билан таъминлаш хизматининг энг муҳим функцияларидан бири **ҳужжат айланмасини ташкил этишдир.**

Корхона ёки ташкилотда ҳужжат айланмасини қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин:

- келиб тушаётган ёки етказиб берилаётган ҳужжатлар билан ишлаш;
- ҳужжатларни ижрочилар — персонални бошқариш тизими ходимларига етказиш;
- ходимлар шахсий таркибига оид ҳужжатларни қайд этиш, ҳисобга олиш ва сақлаш;
- ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

3.4. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг моҳияти

Персонални бошқариш тизими ходимлари оқилона қарор қабул қилишлари, ўзларининг бошқа хизмат вазибаларини муваффақиятли бажариш учун батафсил ва ишонарли маълумотларга ега бўлибгина қолмасдан, шунингдек бу маълумотлар билан тезкор ишлаш, таҳлил қилиш, умумлаштириш, шу асосда тегишли ҳужжатларни тайёрлаш имкониятига ега бўлишлари талаб қилинади. Олиб борилган тадқиқотлар бошқарув хизмати мутахассислари иш вақтининг 30 фоиздан 80 фоизгачаси ана шу маълумотлар билан ишлашга сарфланишини кўрсатмоқда. Бу

табiiйдир, чунки ахборот билан ишлаш самарали бошқарувнинг ҳал қилувчи омили ҳисобланади.

Персонални бошқариш ахборот таъминотининг асосий мақсади оқилона қарорлар қабул қилиш учун манба вазифасини ўтайдиган мавжуд маълумотлар билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш ва умумлаштиришдан иборатдир. Ахборот оқимлари ҳажмининг катталиги, турли маълумотларни тўплаш, сақлаш, улар билан ишлаш ва улардан фойдаланиш бўйича кўп ҳолларда бир-бирини такрорловчи, операцияларни бажариш персонални бошқариш хизматида энг замонавий ахборот технологияларини қўллашнинг аҳамиятини яққол кўрсатади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги 256-сон “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорида давлат ахборот ресурсларини шакллантириш, давлат органларининг ахборот тизимларини ташкил этиш, ахборотларни ҳужжатлаштириш тартиби белгилаб қўйилган.

Ушбу қарорга биноан **ҳужжатлаштирилган ахборот, мулк ҳуқуқи объекти ҳисобланади** ва тегишли реквизитлар билан биргаликда ахборот манбаида қайд этилган алоҳида ҳужжат ёки жами ҳужжатлар шаклида, шу жумладан электрон ҳужжат шаклида бўлади.

3.5. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Ахборотни ҳужжатлаштириш ахборотни давлат ахборот ресурсларига киритишнинг мажбурий шarti ҳисобланади.

Давлат ахборот ресурсларида ҳужжатлаштирилган ахборот тизимлаштирилади, таснифланади ва тегишли реквизитлар билан таъминланади.

Қуйидагилар **ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари** ҳисобланади:

- ҳужжатнинг номи;
- ахборотнинг номи ёки егаси;
- ахборот манбаи;
- пайдо бўлиши ва ҳужжатлаштириш санаси ва вақти;
- фойдаланиш тартиби;
- тизимлаштириш ва таснифлаш учун зарур бўлган бошқа реквизитлар.

Давлат ахборот ресурсларидаги ахборот матнли, графикли, овозли, видео ва мультимедия (матнли, графикли, овозли ва видео форматлар комбинацияси) шаклларида бўлади.

Давлат ахборот ресурслари фойдаланишига қараб:

- базавий ахборот ресурсларига;
- махсус ахборот ресурсларига бўлинади.

Барча давлат органлари, юридик ва жисмоний шахслар томонидан уларга берилган ваколатлар доирасида умумий фойдаланиш учун мўлжалланган ахборот ресурслари базавий давлат ахборот ресурслари ҳисобланади.

Махсус давлат ахборот ресурслари таркибига:

- идоралар, ҳудудий бошқарув ва ҳокимият органларининг;
- давлат бюджет маблағлари ҳисобига ташкил етилган юридик ва жисмоний шахсларнинг;
- юридик ва жисмоний шахсларнинг давлат сирлари ва махфий ахборотга ега бўлган ихтисослаштирилган ахборот ресурслари киради.

Персонални бошқаришни ахборотлаштиришга **тизимли ёндашув** талаб этилади. Бундай ёндашув қуйидаги босқичлардан иборатдир:

- персонални бошқариш жараёнларини ахборотлаштиришни лойиҳалашдан аввал тадқиқ этиш;
- персонални бошқаришни автоматлаштириш ва компютерлаш тизимини лойиҳалаш;
- тизимни яратишни тегишли техник воситалари билан таъминлаш;
- тизимни синаб кўриш, тегишли ўзгартиришлар киритиш, персонални бошқаришни таъминлаш, автоматлаштирилган тизимни жорий этиш;
- персонални бошқариш хизмати ходимларини автоматлаштирилган тизимда ишлашга ўргатиш, уларни тегишли ёрликномалар ва услубий материаллар билан таъминлаш.

3.6. Персонални бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими

Бугунги кун амалиётида персонални бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизими одатда 3 та: “Штатлар жадвали”, “Ходимларни ҳисобга олиш”, “Иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш” модулларидан иборатдир. Сўнгги вақтда еса улар номзодларни танлаш ва ходимларни аттестация қилиш, кадрлар бўйича қарорлар қабул қилиш, персонални бошқаришни ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш тизимлари билан тўлдирмоқда¹⁰.

“Штатлар жадвали” модули корхона ёки ташкилот таркибини акс етгириш ва уларнинг штатлар жадвалини юритишни таъминлайди. Корхона (ташкилот) таркиби ҳамда унинг штатлар жадвалидаги ўзгаришларни акс еттирувчи ҳужжатлар (буйруқлар, фармойишлар, қарорлар)ни тайёрлаш ва ҳисобга олиш штатлар жадвалини юритишнинг муҳим ва зарур элементи ҳисобланади. Маълумки, корхона (ташкилот) бўлим хизматларидан таркиб топади. Шунингучун ҳар бир бўлим ва хизмат штат бирликлари, уларнинг таснифи модуллаштирилади. Бу штатлар жадвали ва бирликларини ҳисобга олиб бориш, мазкур масала юзасидан ҳисоботлар тайёрлаш имконини яратади.

4. “Кадрларни ҳисобга олиш” модули раҳбарлар ва персонал бўйича мутахассислар учун мўлжалланган. Унинг воситасида ходимларни ишга қабул қилиш, хизмат лавозимларида силжитиш, ишдан бўшатиш бўйича барча асосий операцияларни амалга ошириш мумкин. Бунинг учун ходимларнинг ҳамда муайян лавозимга номзодларнинг шахсий варақларидан фойдаланилади. Корхона ва ташкилотда ходимлар фаолият бошлаши билан уларга оид ҳужжатлар (буйруқлар, фармонлар, қарорлар)ни тезлик билан тайёрлаш ва ҳисобга олиш чоралари кўрилади.

¹⁰Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999

“Табел ҳисоби” модули ёрдамида махсус ажратилган ходим ёки иш ҳақи бўйича мутахассис томонидан иш вақтининг ҳар кунги ҳисоби олиб борилади ёки муайян давр учун табель (ишда бўлмаслик—таътиллер, касаллик, хизмат сафарлари ва ҳоказолар) шакллантирилади. Бу табель бўлимлар бўйича ҳам, умуман корхона (ташкilot) бўйича ҳам шакллантирилиши мумкин. Ой давомида ишланган вақт ҳар ходим бўйича ҳамда ишланган вақтнинг ҳар бир тури бўйича жамланиб, иш ҳақини ҳисоблаб чиқишда қўллаш учун, “Иш ҳақи ҳисоби” модулига узатилади.

“Иш ҳақи ҳисоби” модули корхона (ташкilot) ходимлари иш ҳақини ҳисоблаб чиқишни тезлик билан амалга ошириш ҳамда ушбу ҳисобга асосланиб, турли ҳужжатларни тайёрлашга мўлжалланган.

Модулнинг функционал имкониятлари қуйидагилардан иборат:

— иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур бўлган меъёрий маълумот ахборотларни (энг кам иш ҳақи миқдори, тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— ходимлар бўйича ахборот маълумотларини (даромад солиғи бўйича имтиёзлар, доимий амал қиладиган тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— табель ҳисобини (иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур миқдорда) ва бевосита тўловларни олиб бориш;

— аванслар, иш ҳақи, таътиллер, вақтинча меҳнатга қобилияцизлик ва ҳоказоларни ҳисоблаб чиқиш;

— ўтган даврлар учун иш ҳақини қайта ҳисоблаб чиқиш;

— пенсия жамғармаси, солиқ инспекциясига ҳисоботларни тайёрлаш.

Юқорида қайд етилган функцияларни бажариш учун асос сифатида буйруқлар ҳамда автоматлаштирилган тизим бошқа модулли маълумотларидан фойдаланилади.

“Тизим маъмури” модули тизим маълумотлар базасини бошқарувчи мутахассисларга мўлжалланган. У автомат тизимидан фойдаланувчиларнинг маълумот базаси, дастурий модуллар, функцияли имкониятларига кириш ҳуқуқларини чегаралашни таъминлайди.

Ахборот ресурслари муҳофаза қилиниши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорига мувофиқ давлат ахборот ресурсларини муҳофаза қилишнинг комплекс ташкилий-техник чора-тадбирлари ва дастурий аппарат воситаларини ўз ичига олувчи тизим билан таъминланиши кўзда тутилган. Хусусан, мазкур дастур аппарат воситалари:

— ахборот хавфсизлиги таҳдидини аниқлаш, унинг олди олиниши;

— шакллантириш, фойдаланиш, ишлаш, бериш ва саклашда маълумотларнинг яхлитлигини;

— рухсат берилмаган, эркин фойдаланишдан муҳофаза қилишни, ахборот ресурсларига қўшимча ва ўзгартиришлар киритишни;

— маълумотларни захиралаштириш ва тиклаш тизимини;

— ахборот хавфсизлигини таъминлаш тизимининг яхлитлиги ва иш қобилияти назорат қилинишини таъминлаши керак.

Баҳс мунозаралар учун саволлар

1. Иш юритиш тушунчаси нимани англатади?
2. Ҳужжатларнинг ҳуқуқий кучи нима?
3. Ҳужжат айланмаси деганда нимани тушунасиз?
4. Персонални бошқаришда ҳужжатларнинг тизимларини ўрни нимада?
5. Фармойиш қайси тартибда расмийлаштирилади?
6. Қарор қандай тартибда расмийлаштирилади?
7. Меҳнат шартномасининг қандай реквизитларини биласиз?
8. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг ўрни нимада?
9. Тизимли ёндашув деганда нимани тушунасиз?
10. Персонални бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизими нимани англатади?

Тавсия этилаётган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. www.lex.uz
2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги **256-сон** “*Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида*”ги қарори
3. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.
4. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. К.Х.Абдурахманов, Н.К. Зокирова. Экономика управления персоналом. – Т.: “Fanvatexnologiya”, 2016, 380 стр.
6. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

АМАЛИЙ МАСҲУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1 - мавзу. “Персонални бошқариш” фанининг предмети ва вазифалари

Режа:

1.1. Персонални бошқариш - фан сифатида

**1.2. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва
мақсадлари**

1.3. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management»
2. textbook – USA 2015: Cengage learning
3. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: “Ўқитувчи”, 2008 – 655 б.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

1.1. Персонални бошқариш - фан сифатида

“Менежмент” тушунчасининг рамзий маънолари:

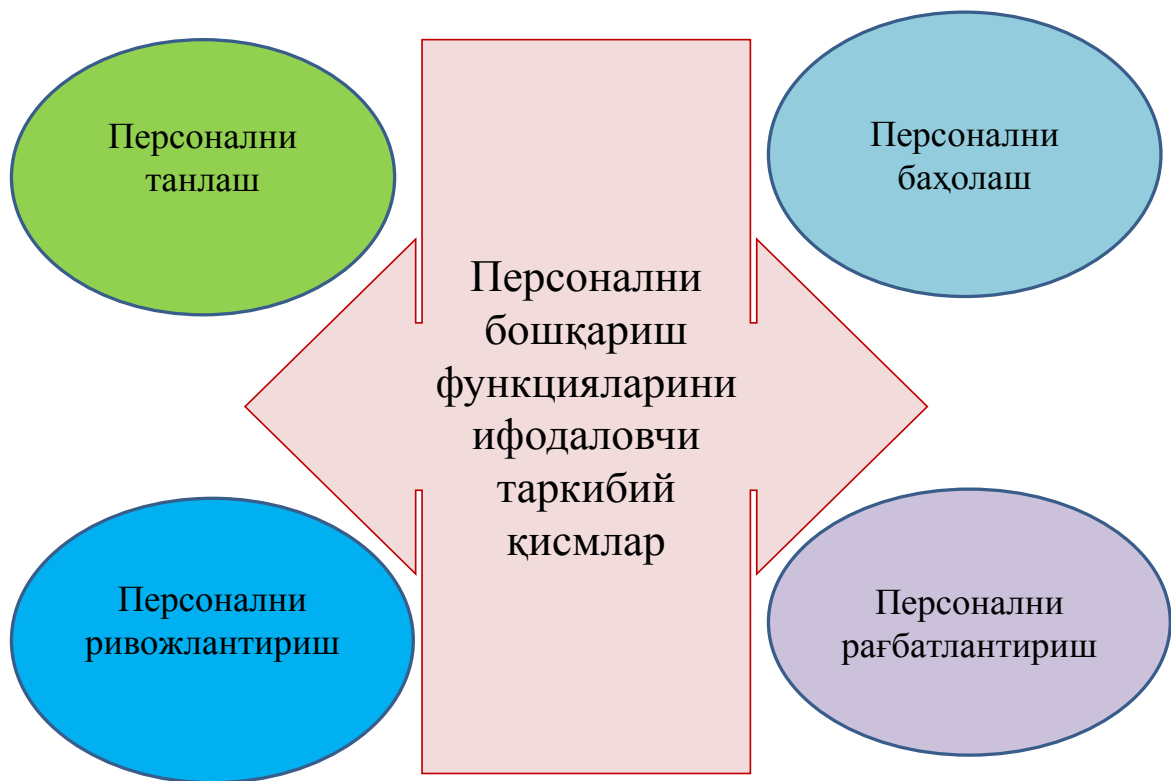


“Персонални бошқариш” фанининг предмети – корхона ва ташкилотларнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида ходимларга керакли таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган билимларни ўрганади.

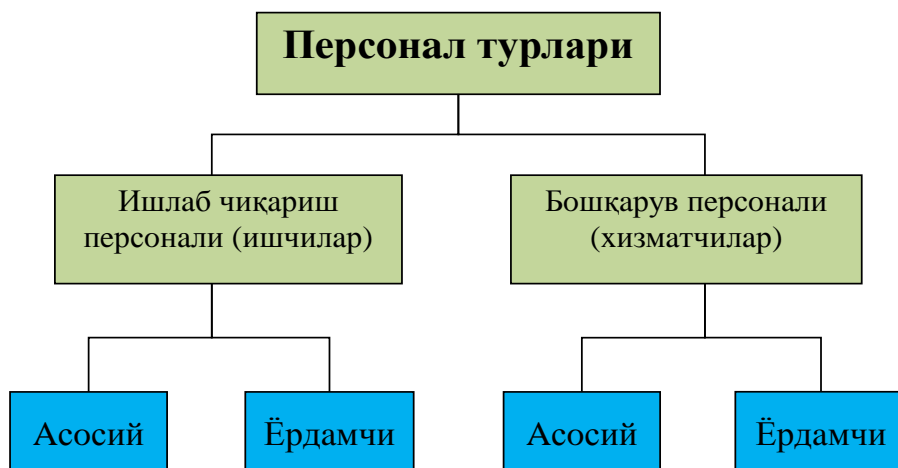
Фанни ўқитишдан мақсад – талабаларга персонални бошқариш асосларини амалиётга қўллай оладиган даражадаги билим ва кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Фаннинг вазифалари

- талабаларга персонални бошқариш асосларини ўргатиш;
- корхоналарда ходимларни бошқариш стратегияси ва тактикасининг моҳияти, мазмуни ва хусусиятларини билишга ўргатиш;
- юқори малакали кадрларни шакллантириш ва ходимларни бошқаришнинг мезонлари, ўлчовлари ва кўрсаткичларини;
- ходимларни профессионал танлаш, ўқитиш, малакасини ошириш; лавозимларга бириктириш ва кўтариш масалаларини;
- ходимларни ишга қабул қилиш ва ундан бўшатиш ҳамда ходимларни бошқаришнинг ҳуқуқий-меърий асосларини;
- персонални бошқариш бўйича иш юритиш асослари ва зарурий ҳужжатларни тўғри ва тез расмийлаштиришни;
- персонални бошқариш самарадорлигини аниқлашни ўргатишдан иборат.



Ишлаб чиқариш персонали (ишчилар) - одатда моддий ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлардан иборатдир. Улар маҳсулот ишлаб чиқаришни, уни сотишни, унга сервис хизмати кўрсатишни амалга оширадilar. Ишлаб чиқариш персонали, ўз навбатида, икки тоифага бўлинади:



Бошқарув персоналининг асосий
тоифалари

Раҳбарлар

Мутахассислар

Менежмент бўйича мутахассислар, хусусан россиялик иқтисодчи олим Л.И. Евенко фикрига кўра, ишлаб чиқаришда ходимларнинг ролини белгилаб берувчи концепцияси ривожланиш жараёнида **тўрт** босқични босиб ўтган

**меҳнат
ресурсларидан
фойдаланиш**

(Инглизча Labor Resources) бу- XIX аср охиридан XX асрнинг 60-йилларигача бўлган даврни қамраб олиб, мазкур концепцияга биноан ишлаб чиқаришда фақат инсон унинг функцияси - иш вақти сарфи ва иш ҳақи билан ўлчанадиган меҳнат мезон вазифасини ўтаган. Ғарбда бу *тейлоризм* назариясида, собиқ иттифоқда эса *меҳнатнинг давлат томонидан эксплуатация килинишида ўз ифодасини* топган.

Персонални бошқариш

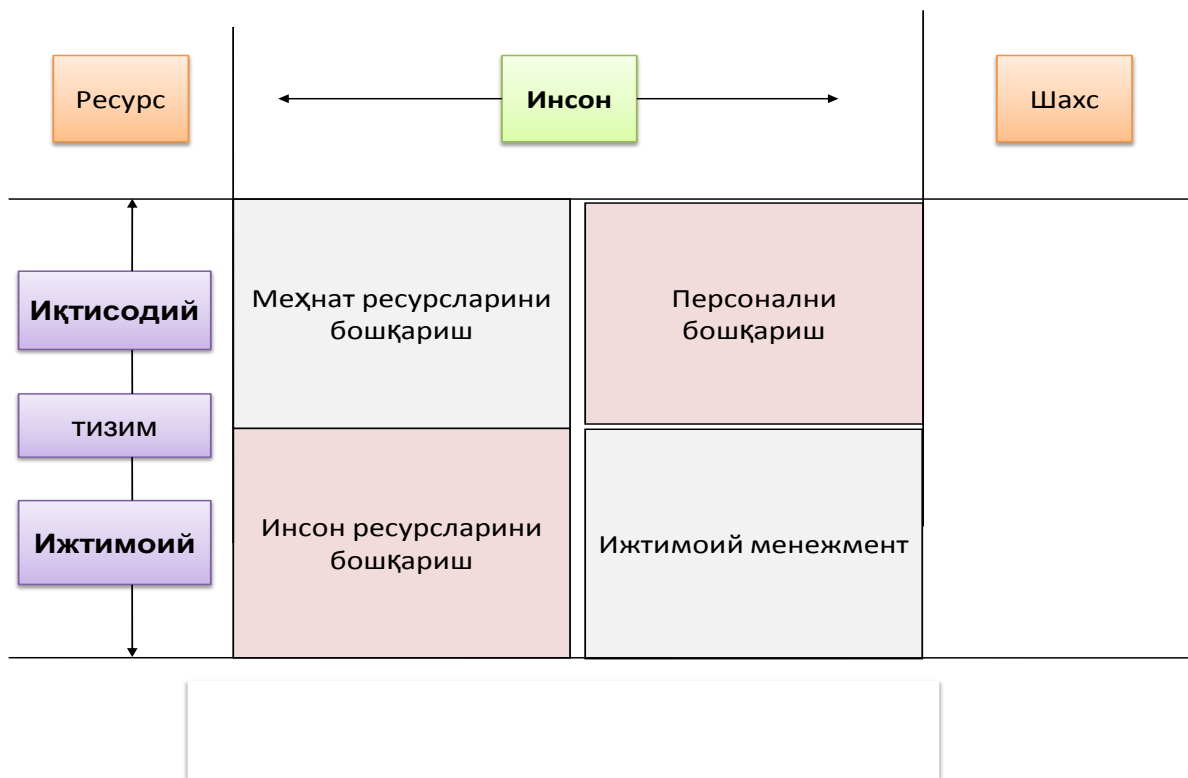
(*Personal management*)- XX аср 30-йилларидан бошлаб шакллана бошлаган. Ушбу концепциянинг назарий асоси сифатида инсонга хизмат вазифаси орқали қаралиши қабул қилинган бўлиб, бошқарув маъмурий воситалар (тамойиллар, услублар, ваколатлар, функциялар) орқали амалга оширилиши назарда тутилади.

Инсон ресурсларини бошқариш

(*Nitap resources management*) бу концепцияга кўра инсонга хизмат вазифаси орқали эмас, балки уч асосий компонентли (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ходим ҳолати) яхлит ижтимоий тузилма элементи сифатида қаралади. Мазкур назария XX асрнинг 70- йилларидан шакллана бошланиб, собиқ иттифоқда “қайта қуриш” даврида “инсон омилини фаоллаштириш” ғояларида ўз аксини топган.

Инсонни бошқариш

•(*Nitap being management*) - ушбу концепция асосчилари япон иқтисодчи олимлари **К. Мацусита** ва **А. Марита** ҳисобланиб, улар фикрича инсон корхонанинг бош субъекти ҳамда бошқарувнинг асосий субъекти ҳисобланиб, унга “ресурс” сифатида қараш мумкин эмас. Корхона стратегияси ва тузилиши инсоннинг хоҳиши ва салоҳиятига асосланиши керак.



Персонални бошқариш фани меҳнат муносабатлари ва инсоннинг корхонадаги фаолиятини илмий тадқиқ этади. Ушбу илмий изланишлар қуйидаги даражаларда олиб борилади:

Бошқарув жараёнлари даражасида - бу жараёнларга бевосита инсон жалб этилган бўлиб, улар билимнинг қуйидаги соҳаларини қамраб олади:

Коммуникация соҳалари

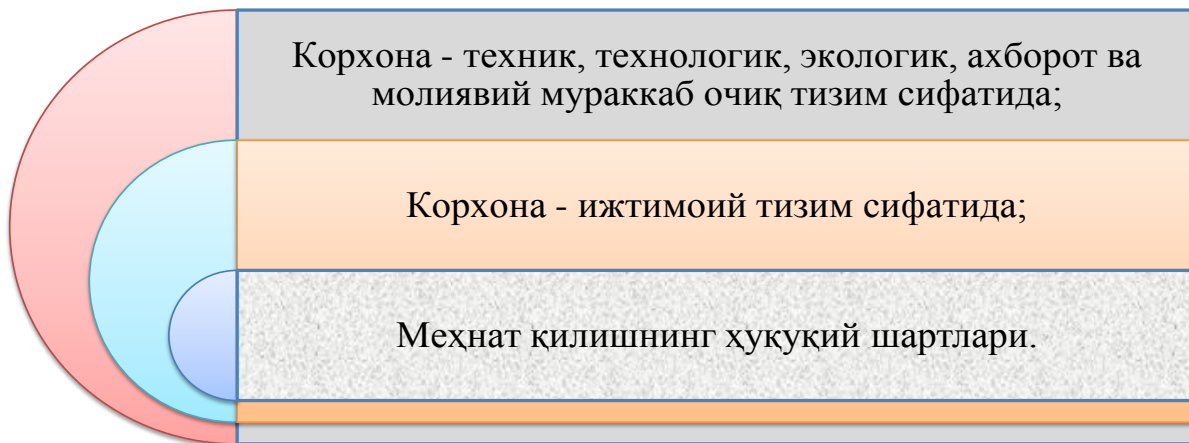
Ходимлар гуруҳ аъзолари сифатида

Бошқарув муносабатларини такомиллаштириш йўллари

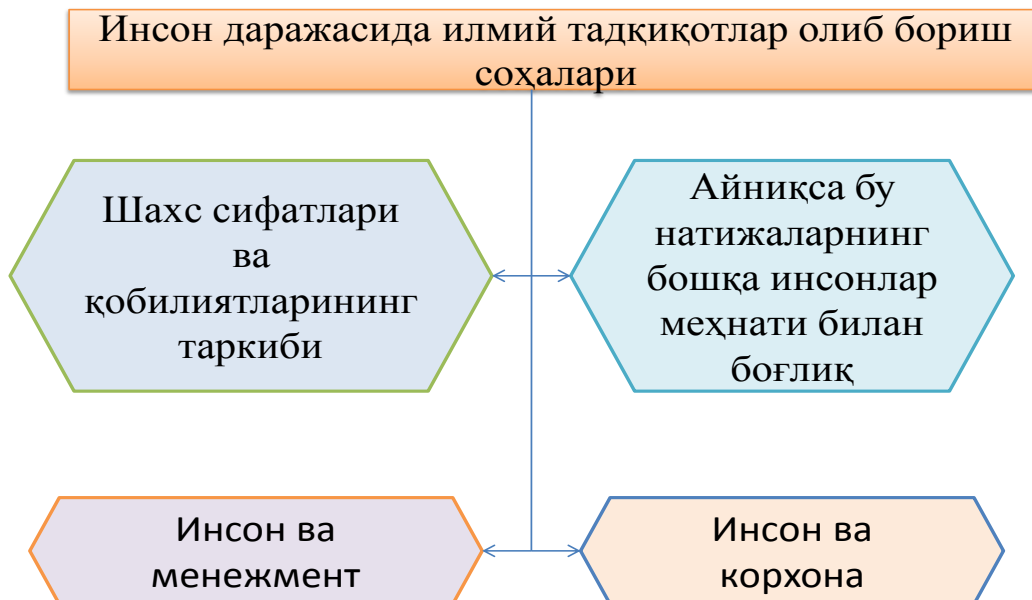
Ижтимоий можаролар

•Қизиқтириш ва назорат

Корхона даражасида- бунда корхонага муайян мақсадларга инсонлар ва улар фаолияти орқали эришиш тизими сифатида ёндашилади. Ушбу даража билимнинг қуйидаги соҳаларини қамраб олади:



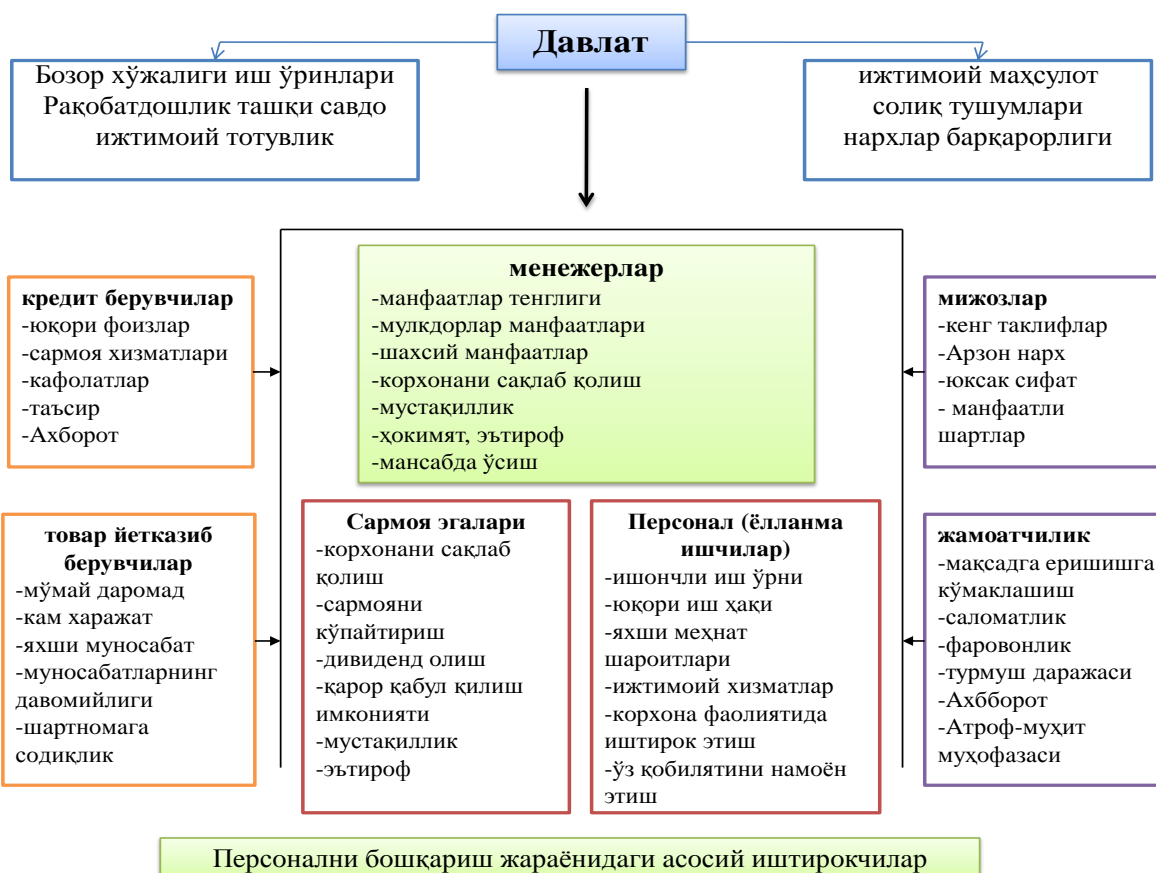
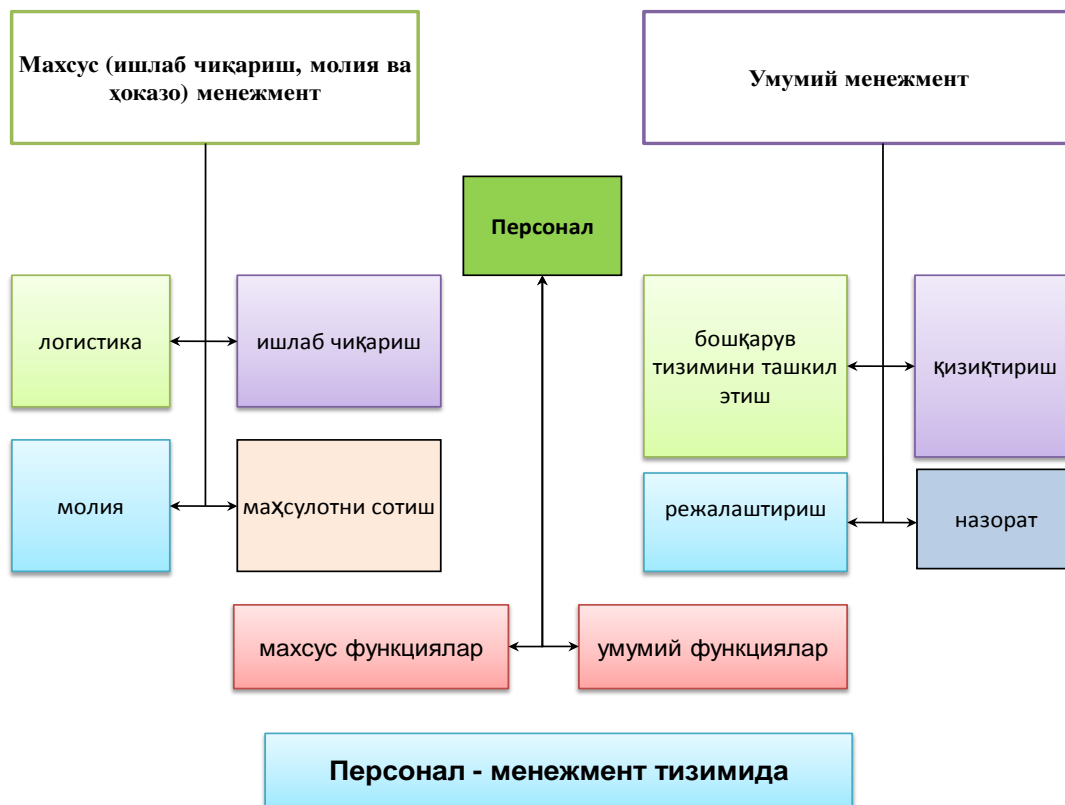
Инсон даражасида - бу даражада инсонга шахс ва ишлаб чиқариш муносабатларининг иштирокчиси сифатида ёндашилади.



1.2. Персонални бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари

Персонални бошқариш ёки персонал менежменти дейилганда ҳам алоҳида менежерлар, ҳам умуман бошқарув бутун аппаратининг фаолият турлари, энг аввало бошқарув фаолияти тизими тушунилади.





Менежерларнинг мулкка эгалик муносабати бўйича турлари

шахсий-хусусий мулк (менежер – мулк эгаси)	пай ёки акциядорлик (менежер - мулкка шерик)	мулкчиликнинг турли шакллари (ёлланма менежер)
бошқарув қарорларини қабул қилишда ваколатларга эга	бошқарув қарорларини қабул қилишда қисман ваколатларга эга	бошқарув қарорларини қабул қилишда мансаб ваколатларига эга
хўжайинлик психологияси	мулкка шериклик психологияси	ёлланма мутахассис психологияси
асосийси - фирма фойда олишини таъминлаш	асосийси - ходимлар ишини қўшимча фойда олишини таъминлайдиган тарзда йўлга қўйиш	асосийси - фирма олий раҳбарияти талабларига жавоб берадиган равишда йўлга қўйиш
фирма учун масъул	фирма учун табақаланган масъулиятга эга	белгилаб қўйилган қисман масъулиятга эга
фойдадан тўлалигича фойдаланади	фойдадан пай улушида фойдаланиш	фойданинг бир қисмини мукофот ва қўшимча тўловлар сифатида олиш
“фирма - менинг ишим” патернализмга раҳбарлик услуби	“биз – иштирокчиларимиз ва амалий шерикларимиз” шиоридаги раҳбарлик услуби	раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари бўлиши мумкин
мақом: президент, бош директор	мақом: директорлар кегаши бошқаруви раиси, бош директор, ижрочи директор	мақом: бўлинма, хизмат раҳбари, йўналиш директор

1.3. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

Бошқарув тарихига назар ташланса, инсон фаолиятининг бу соҳасига оид ғоятда муҳим муайян тамойиллари бундан юзлаб, ҳатто минглаб йиллар илгари мавжуд бўлганлигини кузатиш мумкин.

Жумладан қадимий Мисрда эҳромларнинг бунёд этилиши бугунги кунда “персонални бошқариш” номига олган ушбу фаолият турини режалаштирилишига мисол бўла олади. Шунини таъкидлаш жоизки, эҳромлар ҳар бири қарийб 2,5 тонна оғирликка эга оғир тошлардан қад ростлаган. Бу тошлар эҳромлар барпо этилаётган жойдан анча олисда тайёрланган. Шунинг учун уларни тайёрлаш, олиб келиш ва ўрнатиш пухта режалаштиришни талаб этган. Айниқса, эҳромларни барпо қилаётган, асосан қуллардан иборат 100 минг кишилик меҳнат армиясини йигирма, ўттиз йил давомида бошқариб туриш осон бўлмаган.

Г. Эмерсоннинг “ Унумдорликнинг 12 тамойили “ асари

Аниқ кўзланган
ғоялар ва мақсадлар;

диспетчерлаш
(нозимлаш);

соғлом маъно;

меъёрлар ва иш
тартиби;

малакали маслаҳат;

шароитларни
меъёрлаштириш;

интизом;

операцияларни
меъёрлаштириш;

персоналга адолатли
муносабат;

ёзма стандарт
йўриқлар;

тезкор, ишонарли,
тўлиқ, аниқ ва
доимий ҳисоб-китоб;

унумдорлик учун
мукофот

Бугунги кунда барча корхоналар бозор
муносабатлари ва рақобат муҳитига
мослашишга мажбурдир.

Бу омилларнинг
ҳаммаси корхона
ходимлари, яъни
персонал меҳнат
фаолияти билан
бевосита боғлиқдир.

Шунинг учун бозорда
муваффақият қозонишни
таъминлайдиган омиллар
айни пайтда корхона
муваффақиятини
белгиловчи омиллар
ҳисобланади.

Персонални бошқариш жараёнида раҳбарлар, бошқарув хизмати (кадрлар бошқармаси ёки бўлими), ходимлар, шунингдек, корхона кенгаши (акциядорлик жамиятида акциядорлар кенгаши) ушбу жараён иштирокчилари ҳисобландилар. уларнинг ҳар бири ёки бошқарув субъекти ёки бошқарув объекти сифатида, баъзи ҳолларда эса ҳам бошқарувнинг субъекти, ҳам объекти сифатида персонални бошқаришга ўз улушини қўшади

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги

ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари	персонални бошқариш вазифалари
ишлаб чиқаришнинг мақсадлари	бошқарув мақсадлари
ишлаб чиқариш фаолияти	бошқарув фаолияти
фаолиятининг моддий нэъматга айланиши ҳисобга олиш	инсонларни бошқариш орқали моддий нэъмат ҳосил қилишга ҳисса қўшишини назарда тутиш
технологик ва бошқа мзъёрланган моддий буюм жараёнларига мувофиқ кўзлаган ва қатъий белгилаб қўйилган фаолият орқали амалий натижаларига еришиш	раҳбарлар фаолияти натижалари кўзланган, лекин қатъий белгилаб қўйилмаган фаолият турларининг махсули сифатида

Меҳнат муносабатларининг асосий омиллари:

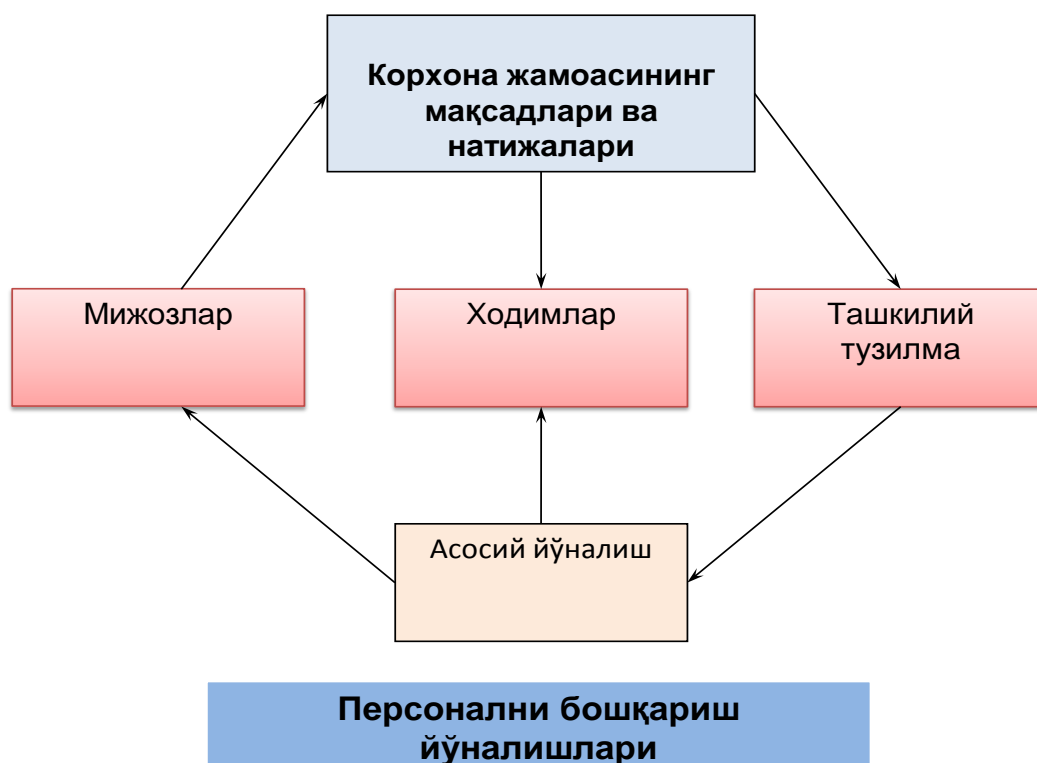
- • шахснинг амалий сифатлари;
• шахснинг аҳволи (унинг мақсадлари, психофизиологик қобиляти, маънавий хислатлари, зиёлилиги);
- • ходимлар малакаси;
• ходимнинг корхонадаги вазиятдан ҳамда корхонани ривожлантириш истиқболидан хабардорлиги;
- • меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори, мукофот ва имтиёзлар, иш ҳақи ошиш истиқболлари;
• меҳнат таркиби ва тақсимоти;
- • меҳнатнинг ташкил етилиши ва меҳнат шароитларининг яхшиланиши;
• ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги шахсий мақсадлари, ижтимоий муҳит;
- • ходимлар ва раҳбарлар, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар;
• бошқарув услуби.



Анъанавий ва янги типдаги корхоналарнинг таққосланма таснифи

Омиллар	Анъанавий корхона	Янги типдаги корхона
корхона тузилиши	иерархия, бюрократия	тармоқ шаклида
бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	вертикал бўйсунуш тузилмаси	мослашувчанлик (органик) тузилмалар, горизонтал компаниялар, виртуал тузилмалар
корхона фаолиятининг асосий тамойили	функцияли ихтисослашув	интеграция, энг аввало горизонтал интеграция, интеллектуал ҳамкорлик
рақобат устуворлигининг асосий хусусияти	моддий ва молиявий активлар (капитал)	интеллектуал активлар (билим)
корхона персонали	функционерлар қиймат омили бўйсунуш	салоҳиятли ресурслар (қобиятни аниқлаш марказлари) – муваффақият асоси ва манбаи. Ходимлар салоҳияти
персонал умидлари	хаётий эҳтиёжларни қондириш	персонални сифат жиҳатидан ўсиши
асосий шахслар	мутахассислар, профессионаллар	гуруҳлар, командалар, энг аввало виртуал командалар

Етакчилик	Автократия (хокимиятнинг бир шахс қўлида марказлаштирилиши)	Мақсадли йўналтириш релеват ахборот
Етакчилик услуги	Авторитар (раҳбариятга сўзсиз бўйсунуш). фирма услуги вариантлари	демократик (ходимларга ўз салоҳиятларини намоён этишга қаратилган ва бунга ёрдам кўрсатиладиган раҳбарият атрофида маслақдошларни жипслаштиришга интиладиган). фақат бирдамлик услуги вариантлари
муаммо қўйилиши	ким?	қандай қилиб?
хокимият манбаи	мансаб	билим
фаолият	якка тартибда	гуруҳ манбаи
Хатолар	йўқотиш	таълим манбаи
ташкилий тузилма бўлинмаси мақоми	ёпиқ ва ўз-ўзини таъминлашга асосланган бирликлар	ҳамма учун очик бўлган муайян ресурслар
бозорлар	ички	глобал
манфаат	қиймат, фойда	вақт, тезлик
корхона фаолияти йўналиши	фойда, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	Аниқ истэъмолчи еҳтиёжини қондириш. миссия
Атроф муҳит билан алоқадорлик	Атроф-муҳит ўзгаришига муносабат билдириш	имконият даражасига мурасасиз еришиш. белгилаб қўйилган даражага тўлиқ мос келиш. мижоз еҳтиёжларини қондириш
устуворлик	натижа. инсон натижага боғлиқ. инсон вазифа ижрочиси	инсон. натижа инсонга боғлиқ. инсон бойликнинг асосий манбаи. персонални тивожлантиш



Персонални бошқариш усуллариинг таққосланма таснифи

Муносабатлар	Шахсий менежмент	Персонални бошқаришнинг умум қабул қилинган модели	Персонални бошқаришнинг Европа модели
муҳит	қарор топган қонуний негиз	қўшимча мувофиқлаштириш (давлатнинг иқтисодиёга аралашуви хажмини камайтириш)	қарор топган қонуний негиз
мақсадлар	ижтимоий соҳа вазибалари	ташкилий вазибалар	ташкилий вазибалар ва ижтимоий соҳа вазибалари
персоналга бўлган муносабат	персонал тизим сифатида	персонал ресурс сифатида (ички ва ташқи)	персоналга асосий ишлаб чиқариш ресурси сифатида қаралади
асосий эътибор	Асосий тизимни талабларга келтиришга қаратилади	эътибор расмий мос қаратилади	асосий эътибор сарф-харажатларни бошқаришга, уларнинг натижалар ва атроф-муҳитга нисбатига қаратилади
ёллаш бўйича ходимлар билан муносабатлар	касаба уюшмалари	касаба уюшмаларининг мавжуд емаслиги	касаба уюшмалар билан ишлаш ва улар билан ҳамкорлик қилмаслик имкониётлари
қуйи раҳбарлик	персонални бошқариш классик модели асосида бўйсунувчи ходимлар учун масъулият	персонални бошқаришнинг аввалдан белгиланган тартиб асосида қуйи раҳбарларга еҳтиёжни таъминлаш	мутахассислар билан ўзаро муносабат, уларни бошқариш
ишлаб чиқариш мутахассислари ва қуйи раҳбарлари билан ўзаро муносабат	тизим амал этиши учун мутахассислар масъулияти	мутахассисларга қуйи раҳбарларни қўллаб-қувватлашга қодир кишилар сифатида қараш	кўп тарафлама ёндашув бағрикенглик эгилувчанлик

Япония корпорацияларида персонални бошқариш сиёсати тамойиллари

- 1 ишчи кучи таълим муассасаларини битирувчилари ичидан танлаб олинади;
- 2 ишлаб чиқаришнинг у ёки бу вазибаларини ҳал этиш учун номзодларнинг жинси ҳисобга олинади;
- 3 мунтазам касбий тайёргарлик амалга оширилади;
- 4 номзодлар ходимларнинг касбий айирбошланиши тамойилларидан фойдаланиладиган дастурлар асосида ўқитилади;
- 5 ходимларни у ёки бу мансаб вазибаласига қўтариш учун уларнинг меҳнат фаолияти барча мезонлар бўйича баҳоланиб борилади;
- 6 персонални иш стажи ва ёшига қараб улар иш ҳақиға махсус устама ҳақ тўлаш амалга оширилади, ходимларнинг иш билан бандлиги қафолатланади.

Персонални бошқариш билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги тафовутлар

т.р.	Хусусиятлар	Персонални бошқариш	Инсон ресурсларини бошқариш
1	атроф-муҳит	мамлакат доирасида, ички	глобал даражада, ташқи
2	ташкилий вазифалар	тезкор, ишчи кучини жалб этиш, сақлаш, рағбатлантириш	стратегик, пировард натижалар
3	бошқарув услуби	функцияли	шериклик
4	персонал билан ишлаш ходимлари	тор ихтисосли мутахассислар	кенг ихтисосли мутахассислар
5	корхона, ташкилот персонали билан ишлаш	меҳнат низоларини ҳал этади	ўзаро муносабатларни уйғунлаштиради
6	амалий иш услублари	тор йўналишда – диққат марказида алоҳида ходим туради	кенг йўналишда – диққат марказида бутун персонал туради

ички муҳит
 - юқори даражадаги раҳбариятнинг мақсад ва кадриятлари
 - ташкилий стратегия
 - ташкилий маданият
 - технология
 - тизим
 - миқийёс

ташқи муҳит
 - иқтисодиёт, бозор
 - демография
 - кадриятлар
 - қонулар
 - рақобатчилар

инсон ресурсларининг бошқариш бўйича роллар
 - бизнес билан бўғловчи бўғин
 - имконият берувчи
 - текширувчи
 - инновация
 - мослашиш

ўрганиш, таҳлил ва режалаштириш
 - ички муҳит
 - ташқи муҳит
 - инсон ресурсларини режалаштириш
 - меҳнат кўрсаткичлари таҳлили

кадрларни танлаш
 - жалб этиш (ёллаш)
 - танлаш

баҳолаш
 - маълумотларни тўплаш
 - маълумотлардан фойдаланиш

қоплаш
 - тўла қоплаш
 - иш натижалари аоссидан қоплаш
 - иккиламчи қоплаш

такомиллаштириш
 - ўқитиш ва ривожлантириш
 - ташкилий жиҳатдан
 - такомиллаштириш

ўргатиш ва қўллаб қувватлаш
 - ходимлар ҳуқуқлари
 - хавфсизлик ва саломатлик
 - қасаба уюшмаси ва раҳбарият ўртасидаги муносабатлар

Ким масъул?
 - юқори даражадаги раҳбарият
 - иш жойидаги менежерлар
 - инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари
 - ходимлар

Умумий вазифалар
 - жалб этиш
 - сақлаб туриш
 - рағбатлантириш
 - қайта ўқитиш

Аниқ вазифалар
 - унумдорлик
 - меҳнат сифати
 - рақобатда устунликка еришиш
 - ишчи кучининг самарадорлиги

Пировард натижалар
 - оёққа туриш
 - рақобатбардошлик
 - ўсиш
 - рентабеллик
 - мослашиш

Инсон ресурсларини бошқариш хизматининг вазифалари

2-мавзу. Персоналнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари (4 соат)

Режа:

- 2.1. Меҳнат шартномалари ва уларнинг мазмуни
- 2.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг моҳияти
- 2.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари
- 2.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари
- 2.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари
- 2.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари
- 2.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби
- 2.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш
- 2.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. www.lex.uz
2. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning
3. К.Х.Абдурахманов, Н.К. Зокирова. Экономика управления персоналом. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 380 стр.
4. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.
6. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

2.1. Меҳнат шартномалари ва уларнинг мазмуни

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларининг шаклланиши меҳнат муносабатларини қонуний демократик асосда йўлга қўйиш, иш берувчилар ва ходимлар ўртасида муносабатларни шартнома ва келишувлар билан мувофиқлаштиришга йўл очиб берди.

Меҳнат муносабатларига оид бу ҳуқуқий меъёрлар Республика Парламенти томонидан 1996 йил 1 апрелдан эътиборан амалга киритилган (сўнг бир қатор ўзгартиш ва қўшимчалар киритилган) Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида ўз ифодасини топди.

Ўзбекистон Республикаси меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.



Ана шундай шароитларда ижтимоий муносабатлар ҳуқуқий-ташкилий мураккаб тузилишининг таркибий қисми ҳисобланган жамоа — шартнома мувофиқлаштиришининг аҳамияти янада ортади. Иш берувчи билан ходим ўртасидаги муносабатларнинг давлат томонидан ҳамда шахсий меҳнат шартномаси асосида мувофиқлаштириш ҳам ана шу тизим таркибига киради. меҳнат бозорида жамоа-шартнома тизимини ривожлантиришдан иш берувчи ҳам, ходим ҳам манфаатдордир. чунки мазкур тизим жуда муҳим вазифаларни: меҳнат муносабатларида иштирок етувчи ҳар икки томон манфаатларини ҳимоя қилади, меҳнат муносабатларини тартибга солади, уларни барқарор бўлишини таъминлайди.

Бозор иқтисодиёти шароитларида иш берувчи ва ходим ўртасидаги меҳнат муносабатлари ижтимоий шерикликни тақозо этади.

2.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг МОҲИЯТИ

Ижтимоий шериклик - бозор иқтисодиётига хос бўлган ижтимоий меҳнат муносабатларининг алоҳида тури ҳисобланиб, у турли ижтимоий гуруҳлар, биринчи навбатда иш берувчилар ва ходимлар асосий манфаатлари энг мақбул нисбатини таъминлашга йўналтирилгандир.



Ижтимоий шериклик ва меҳнат муносабатларини кэнгайтириш ва чуқурлаштириш бугунги кунда персонални бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бирига айланмокда. бундай шерикликда алоҳида ижтимоий гуруҳларнинг турли ижтимоий манфаатларини ўзаро боғлиқлигини эътироф этиш ҳамда шу сабабли уларга иқтисодий жараёнларда, қарор қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқлари берилиши ҳам назарда тутилади.



2.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари

Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари:

- давлатнинг ижтимоий шерикчиликини демократик асосда мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга кўмаклашиши;
- музокара иштирокчиларининг манфаатларини ҳурмат қилиш ва ҳисобга олиш;
- томонларнинг шартнома муносабатларида иштирок этишларидан манфаатдорлиги;
- ижтимоий шериклар ва улар вакилларининг амалдаги қонунлар ва мазъерий ҳужжатларга қатъий амал қилишлари;
- томонларнинг тэнг ҳуқуқлиги ва ўзаро муносабатларидаги ишонч;
- бир-бирларининг ишларига аралашмаслик;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш еркинлиги;
- ижтимоий шериклар томонидан ўзаро келишув асосида мажбуриятлар қабул қилишнинг ихтиёрийлиги;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалалар юзасидан мунтазам равишда маслаҳат учрашувлари ва музокаралар ўтказиш;
- ижтимоий шериклар томонидан қабул қилинган мажбуриятларнинг бажарилишини амалда таъминлаш;
- келишилган аҳдлашувлар ижросининг мажбурийлиги;
- ижтимоий шериклик доирасида қабул қилинган битимлар, шартномалар ва қарорлар ижроси устидан доимий назоратни таъминлаш;
- томонлар, улар вакиллари, мансабдор шахсларнинг масъуллиги.

Халқаро меҳнат ташкилоти томонидан қабул қилинган конвенция ва тавсияномаларда иш берувчилар ва ходимлар вакиллик органлари ўртасида шериклик муносабатларини ривожлантириш бўйича тавсиялар назарда тутилган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексининг 10-моддасида „*Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномасида ёки Халқаро меҳнат ташкилотининг Ўзбекистон томонидан ратификация қилинган конвенциясида ходимлар учун меҳнат тўғрисидаги қонунлар ёки бошқа норматив ҳужжатларга нисбатан имтиёзлироқ қоидалар белгиланган бўлса, халқаро шартнома ёки конвенциянинг қоидалари қўлланилади*“ — деб эътироф етилган. яъни давлатимиздаги амалдаги қонунчиликка кўра ижтимоий шерикчилик тамойилларини кенгайтириш ва чуқурлаштиришга алоҳида аҳамият берилган.

Наши социальные партнеры



2.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари

Ижтимоий шериклик субъектлари (томонлари) сифатида ходимлар, иш берувчилар ва давлат тушунилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ музокаралар жараёнида томонлар манфаатларини ифода эттирувчи вакиллик органлари қуйидагилар ҳисобланади:

Ходимларнинг. меҳнатга оид муносабатларда ходимларнинг манфаатларини ифода этишда вакил бўлиш ва манфаатларни ҳимоя қилишни корхонадаги касаба уюшмалари ва уларнинг сайлаб қўйиладиган органлари ёки ходимлар томонидан сайланадиган бошқа органлар амалга ошириши мумкин (21-модда).

Давлат. меҳнат соҳасидаги давлат бошқарувини ўзбекистон республикаси меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва унинг ҳудудий органлари амалга оширади (9-модда).

Иш берувчиларнинг. корхонада иш берувчи номидан вакилликни маъмуриятнинг мансабдор шахслари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, уларнинг уставлари ва низомлар асосида берилган ваколатлар доирасида амалга оширадидлар (27-модда).

Ижтимоий шерикликнинг объекти -

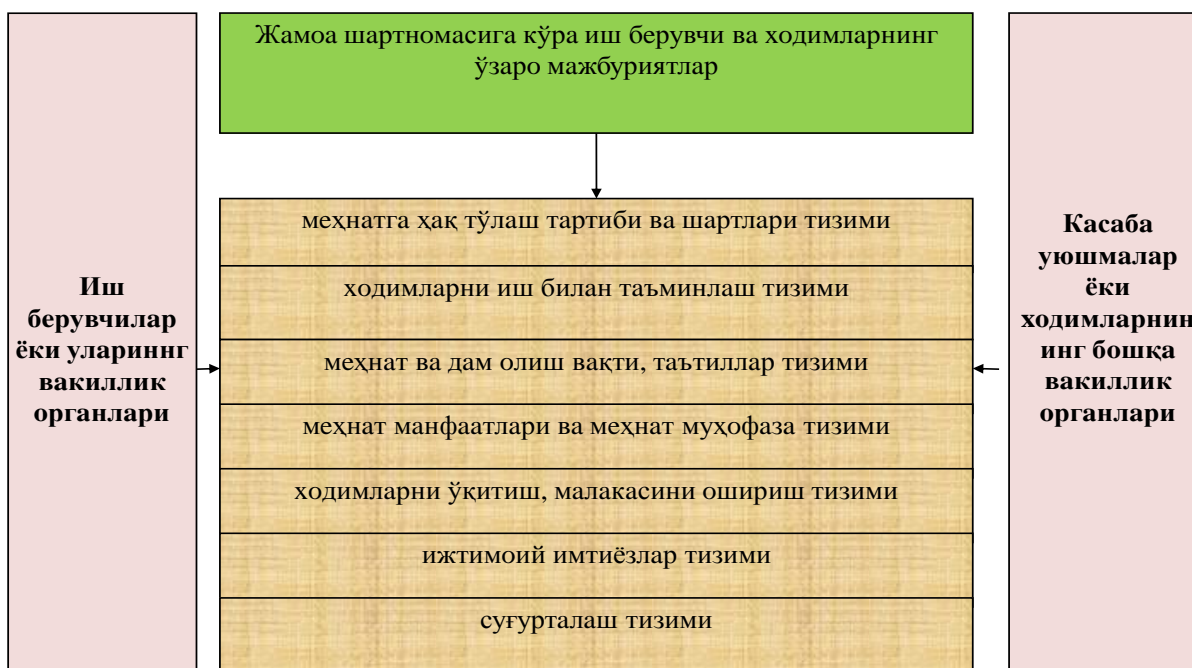
давлатнинг ижтимоий меҳнат сиёсатининг асосий йўналишларини амалга оширишдир



2.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари

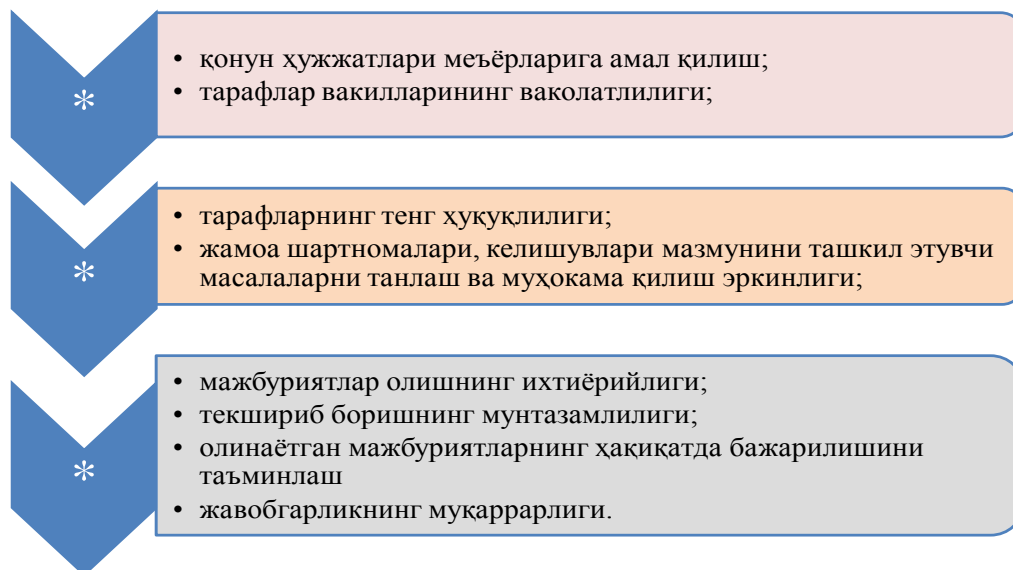
Т.Р.	Келишувлар турлари	Келишув тарафлари
1.	Бош келишув	1. Ўзбекистон Республикаси ҳукумати 2. Ўзбекистон касаба уюшмаси федерацияси кенгаши (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари).
2.	Тармок келишувлари	1. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат ва аҳолини итимоий муҳофаза қилиш органлари 2. Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) 3. Иш берувчилар бирлашмалари
3.	Худудий (минтақавий) келишувлар	1. Маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари. 2. Тегишли касаба уюшмалари(ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари)
4.	Жамоа шартномаси	1. Ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган бошқа вакиллик органлари. 2. Иш берувчи ёки у ваколат берган вакиллар.

Ўзбекистон Республикасида жамоа келишувлари ва меҳнат шартномаси



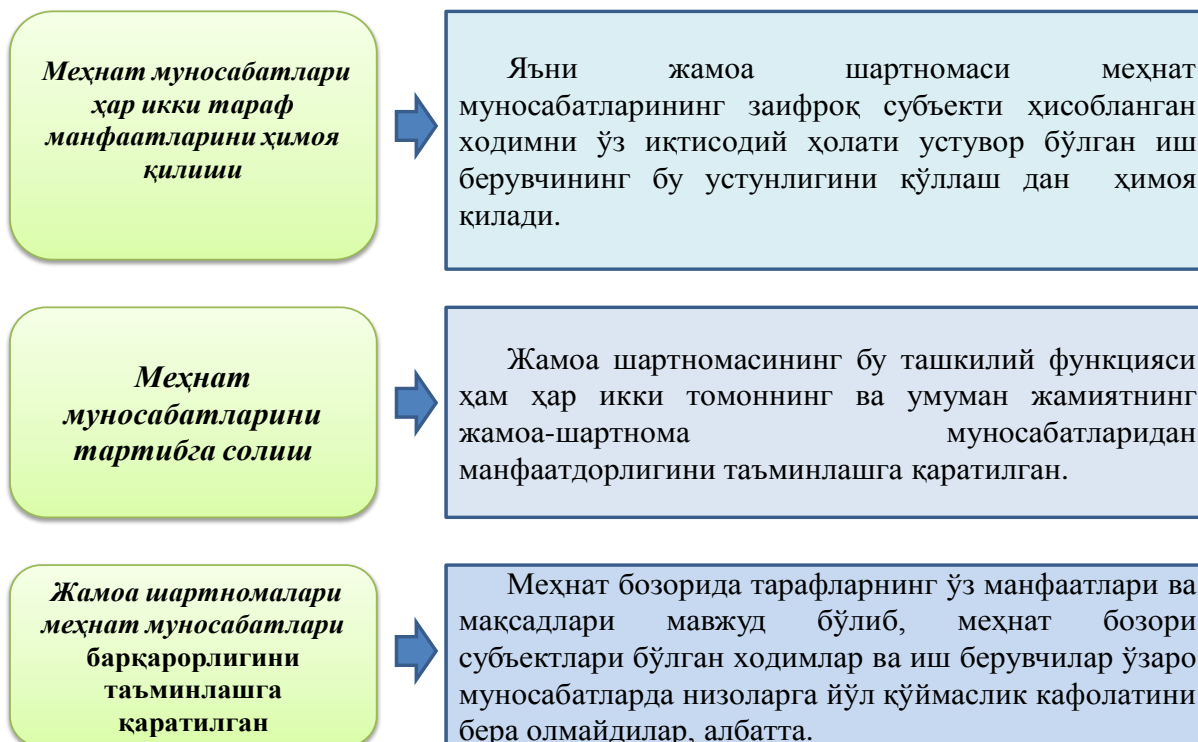
Жамоа шартномасининг йириклаштирилган тизими

2.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари



Жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари ва функциялари

Жамоа шартномаси функциялари



2.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби

Меҳнат шартномаси – бу ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича ишни ички меҳнат тартибига бўйсунадиган ҳолда тарафлар келишуви, шунингдек, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган шартлар асосида ҳақ евазига бажариш ҳақидаги келишувдир.

Меҳнат шартномасининг шакли

Меҳнат шартномасининг шакли - Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланган тартибда тасдиқланадиган намунавий шартномани ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади. Меҳнат шартномаси бир хил кучга эга бўлган камида икки нусхада тузилади ва ҳар бир тарафга сақдаш учун топширилади.

Меҳнат шартномасида тарафларнинг манзиллари кўрсатилади.

Меҳнат шартномаси ходим ва ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахснинг имзолари билан мустаҳкамланиб, имзоланган муддати қайд этиб қўйилади. Мансабдор шахснинг имзоси имзонинг ҳақиқий ва ваколатли эканлигини таъкидлаш тариқасида корхона муҳри билан тасдиқланади.

Қонун ҳужжатларига мувофиқ тузилган меҳнат шартномаси у имзоланган пайтдан бошлаб кучга киради. Ходим шартномада белгилаб қўйилган кундан бошлаб ўзининг меҳнат вазифаларини бажаришга киришмоғи лозим.

2.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш

Меҳнат дафтарчаси

Меҳнат дафтарчаси - бу ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир. Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнатдафтарчасига ёзилмайди.

Меҳнат шартномаларини тузиш муддатлари

Номуайян
муддатга

Беш йилдан
ортиқ
бўлмаган
муддатга

Муайян ишни
бажариш
вақтига қараб

2.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатларга кўра;

тарафлардан бирининг ташаббуси билан;

тарафларнинг келишувига кўра;

муддатнинг тугаши билан;

меҳнат шартномасида назарда тутилган асосларга кўра

Меҳнат шартномаларини бекор қилиш ҳолатлари

муддатли меҳнат шартномаси муддати тугаши билан

агар муддат тугагандан кейин ҳам меҳнатга оид муносабатлар давом этаверса ва тарафлардан бирортаси бир ҳафта давомида унинг бекор қилинишини талаб қилмаган бўлса, шартнома номуайян муддатга узайтирилган деб ҳисобланади

иш жойи (лавозими) сақланиши лозим бўлган ходимнинг ишда бўлмаган вақтига мўлжаллаб тузилган меҳнат шартномаси шу ходим ишга қайтган кундан эътиборан бекор қилинади



3 – мавзу. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш ва ахборот технологиялари 4(соат)

Режа:

- 3.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш
- 3.2. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари
- 3.3. Ички иш тартиби қоидалари
- 3.4. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг моҳияти
- 3.5. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари
- 3.6. Персонални бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. www.lex.uz
2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги **256-сон “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”**ги қарори
3. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning
4. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-T.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.
5. К.Х.Абдурахманов, Н.К. Зокирова. Экономика управления персоналом. –Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 380 стр.
6. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.

3.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш

Тизимда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юритишни оқилона ташкил этишга ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Ҳар бир корхона ва ташкилотнинг персонални бошқариш хизмати ходимларидан амалдаги қонунчилик меъёрларини чуқур билишлари, уларга қатъий амал қилишлари талаб қилинади.

Персонални бошқаришнинг самарадорлиги

Персонални бошқариш самарадорлиги бу — тизимда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юритишни оқилона ташкил этишга ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир. Ҳар бир корхона ва ташкилотнинг персонални бошқариш хизмати ходимларидан амалдаги қонунчилик меъёрларини чуқур билишлари, уларга қатъий амал қилишлари талаб қилинади.

Бугунги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти турли соҳаларини мувофиқлаштиришга қаратилган ҳуқуқий меъёрларнинг энг асосийлари қаторида қуйидагиларни келтириш мумкин:

Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси

Ўзбекистон Республикаси қонунлари

Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, фармойишлари ва қарорлари

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва фармойишлари

Вазирлик ва идораларнинг меъёрий ҳужжатлари

Корхона ва ташкилотларнинг персонални бошқариш хизматлари ўз фаолиятида, айниқса иш юритишда Ўзбекистон Республикасининг қуйидаги қонунларига қатъий амал қилишлари талаб қилинади:

Давлат тили тўғрисида

Стандартлаштириш тўғрисида

Архивлар тўғрисида

Электрон имзо тўғрисида

3.2. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Бошқарув тизимини ҳужжатлар билан таъминлаш жиҳатлари

Иш юритишнинг ҳозирги давридаги ахборот-технологик хусусиятини кўрсатувчи ҳужжатларни яратиш, улар билан ишлаш, сақлашдан иборат технологик жараён ҳисобланади. Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодекси, Меҳнат кодекси, “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонунда, шунингдек, амалдаги қонунчилик ҳужжатларида ҳуқуқий жиҳатдан асослаб берилган.

Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг энг муҳим таркибий қисми ҳужжатлаштириш ҳисобланиб, у бошқарув фаолияти учун зарур бўлган ахборотларни белгилаб қўйилган талаблар ва меъёрлар асосида расмийлаштиришни англатади.

Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари таркиби

Ташкилий-фармойиш тизими

Режа Ҳужжатлари

Ҳисобот-статистика Ҳужжатлари

Ижтимоий таъминот бўйича
Ҳужжатлар

3.3. Ички иш тартиби қоидалари

Ички иш тартиби қоидалари йўриқнома тусидаги ҳужжат бўлиб, ундан меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, меҳнат фаолиятини такомиллаштириш, иш вақтидан оқилона фойдаланиш мақсади кўзланади. Мазкур ҳужжат одатда қуйидаги моддалардан иборат бўлади:

- ❖ умумий қоидалар
- ❖ ходимни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш тартиби
- ❖ ходим ҳуқуқлари
- ❖ ходим мажбуриятлари
- ❖ маъмуриятнинг асосий ҳуқуқ ва мажбуриятлари
- ❖ иш вақти
- ❖ ходимларни рағбатлантириш тартиби
- ❖ ходимлар масъулиятлари

Персонални бошқариш
хизматининг фармойиш
хужжатлари:

- буйруқ
- фармойиш
- қарор

шаклида расмийлаштирилади.

Буйруқ корхона ёки ташкилот фаолияти энг муҳим тезкор масалаларини ҳал этиш мақсадида раҳбар ёки унинг вазифасини бажарувчи томонидан якка тартибда чиқарадиган меъёрий хужжат ҳисобланади.

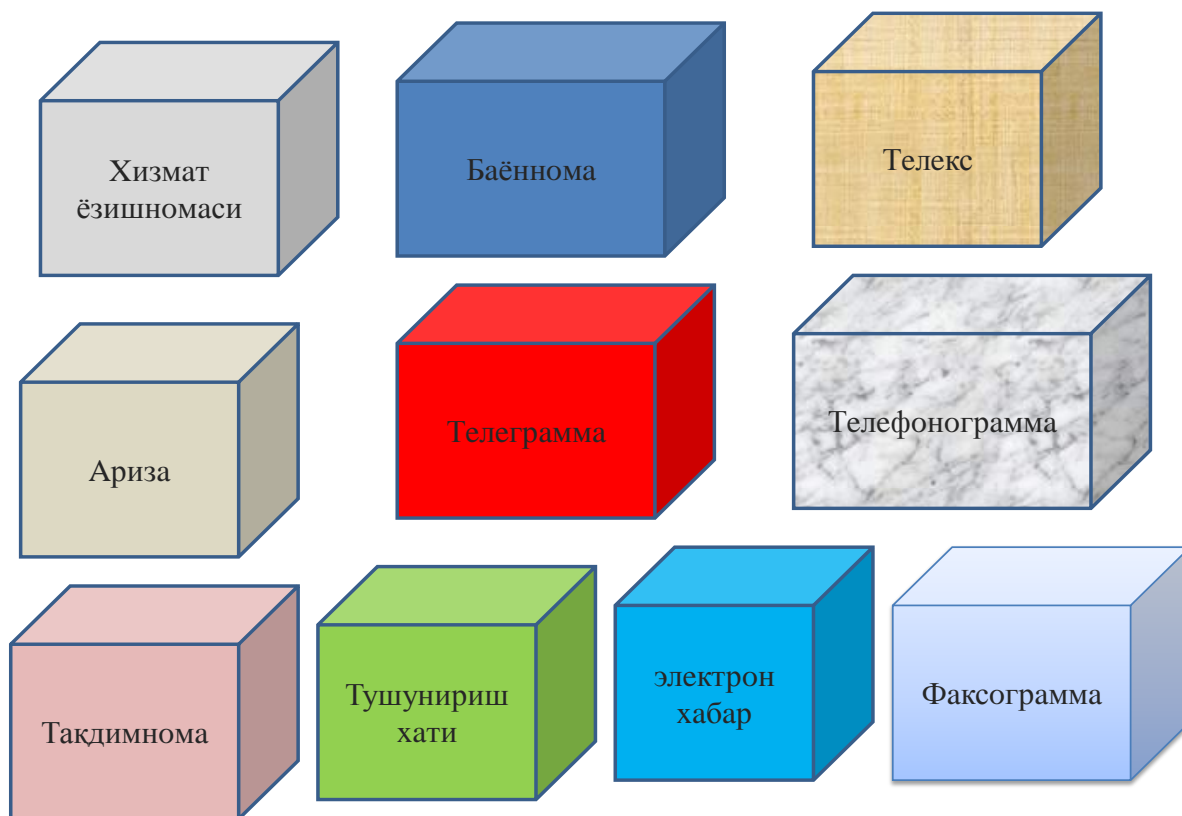


Фармойишнинг тузилиши

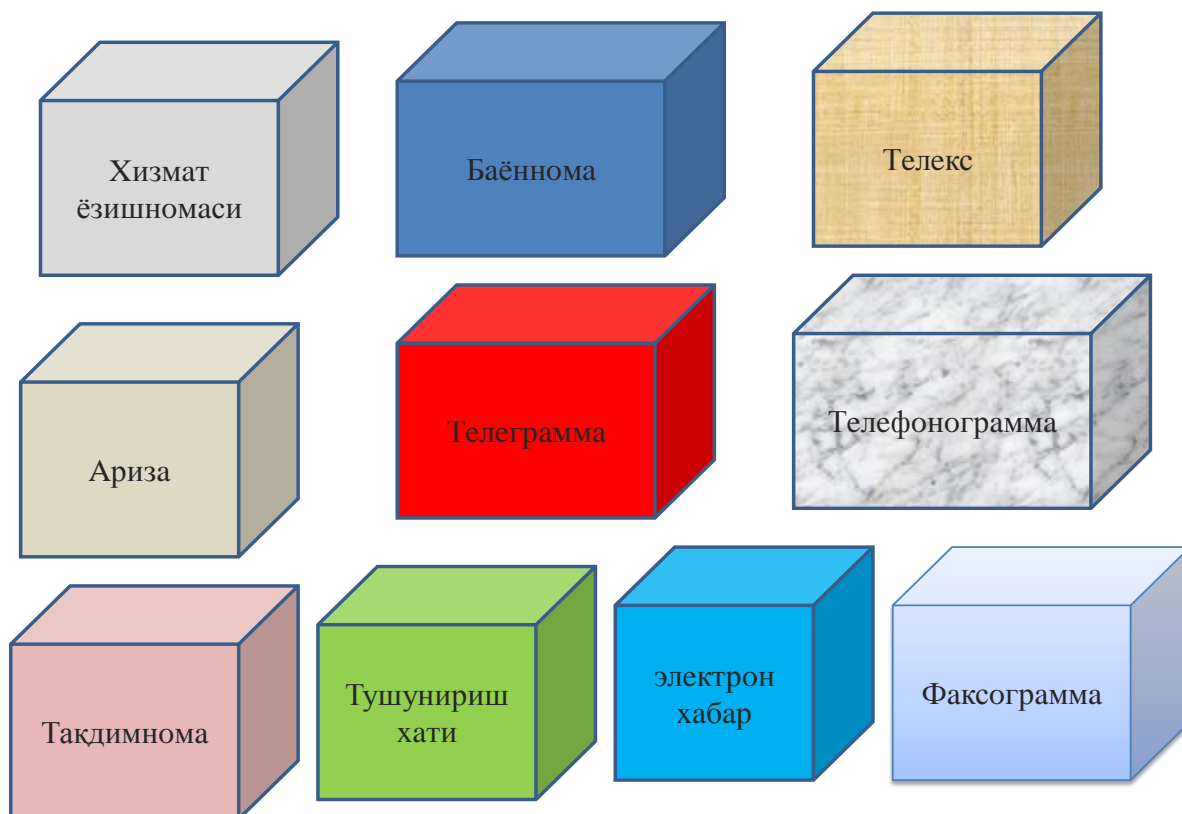
Фармойиш кундалик маъмурий, молиявий, ишлаб чиқариш-хўжалик масалалари бўйича раҳбар томонидан якка тартибда чиқариладиган ҳуқуқий хужжат ҳисобланади. у жорий тезкор масалалар бўйича қабул қилиниши сабабли, амал қилиш муддати одатда чекланган бўлади.

Фармойишларни чиқаришга худди буйруқлар чиқариш каби талаблар қўйилади. Фақат мазкур хужжатда буйруқдаги “**буюраман**” сўзи ўрнига “**зиммасига юклайман**”, “**тавсия этаман**”, “**таклиф этаман**”, “**зарур деб ҳисоблайман**” сўзлари ишлатилади.

Маълумот-ахборот ҳужжатлари таркиби



Маълумот-ахборот ҳужжатлари таркиби



3.4. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг моҳияти

Персонални бошқариш ахборот таъминотининг асосий мақсади

Оқилона қарорлар қабул қилиш учун манба вазифасини ўтайдиган мавжуд маълумотлар билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш ва умумлаштиришдан иборатдир.

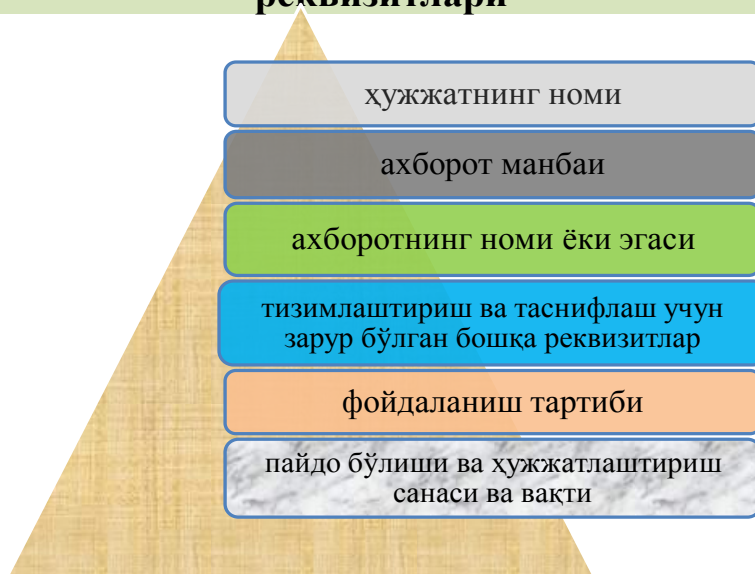
Ахборот оқимлари ҳажмининг катталиги, турли маълумотларни тўплаш, сақлаш, улар билан ишлаш ва улардан фойдаланиш бўйича кўп ҳолларда бир-бирини такрорловчи, операцияларни бажариш персонални бошқариш хизматида энг замонавий ахборот технологияларини қўллашнинг аҳамиятини яққол кўрсатади

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги 256-сон “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорида давлат ахборот ресурсларини шакллантириш, давлат органларининг ахборот тизимларини ташкил этиш, ахборотларни ҳужжатлаштириш тартиби белгилаб қўйилган.

Ушбу қарорга биноан ҳужжатлаштирилган ахборот, мулк ҳуқуқи объекти ҳисобланади ва тегишли реквизитлар билан биргаликда ахборот манбаида қайд этилган алоҳида ҳужжат ёки жами ҳужжатлар шаклида, шу жумладан электрон ҳужжат шаклида бўлади.

3.5. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари



Ахборотни ҳужжатлаштириш ахборотни давлат ахборот ресурсларига киритишнинг мажбурий шarti ҳисобланади.

Давлат ахборот ресурсларида ҳужжатлаштирилган ахборот тизимлаштирилади, таснифланади ва тегишли реквизитлар билан таъминланади.

Давлат ахборот ресурсларидаги ахборот шакллари

- Матнли
- Графикли
- Овозли
- Видео мультимедия (матнли, графикли, овозли ва видео форматлар комбинацияси)



Махсус давлат ахборот ресурслари таркиби

Персонални бошқаришни ахборотлаштиришнинг тизимли ёндашув бошқичлари.



➤ персонални бошқариш жараёнларини ахборотлаштиришни лойиҳалашдан аввал тадқиқ этиш;



➤ тизимни яратишни тегишли техник воситалари билан таъминлаш;

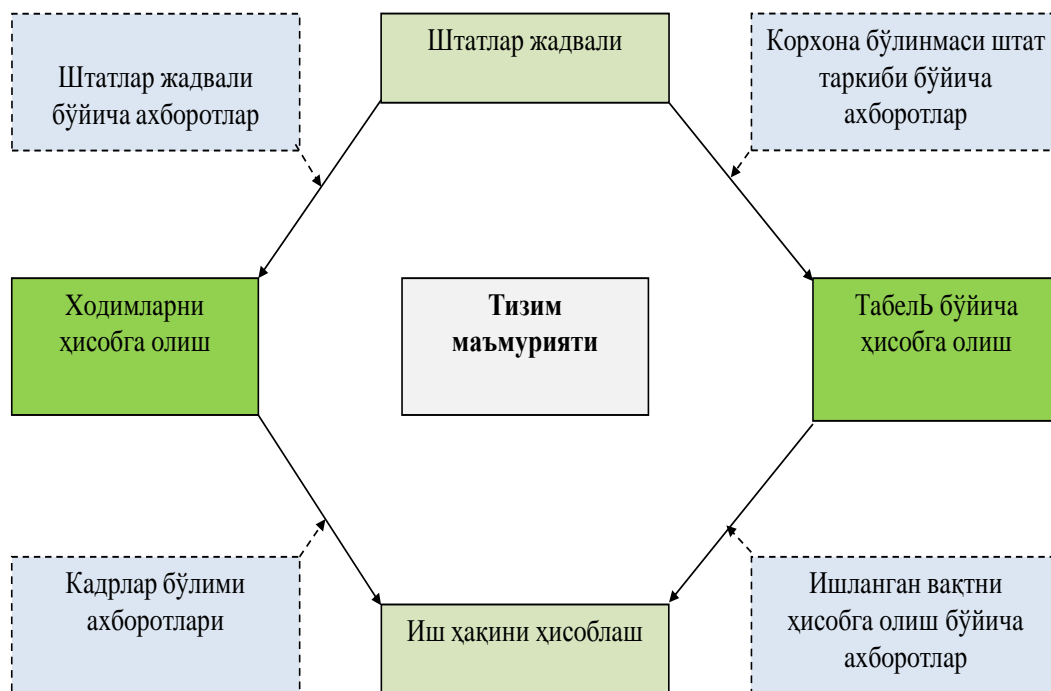
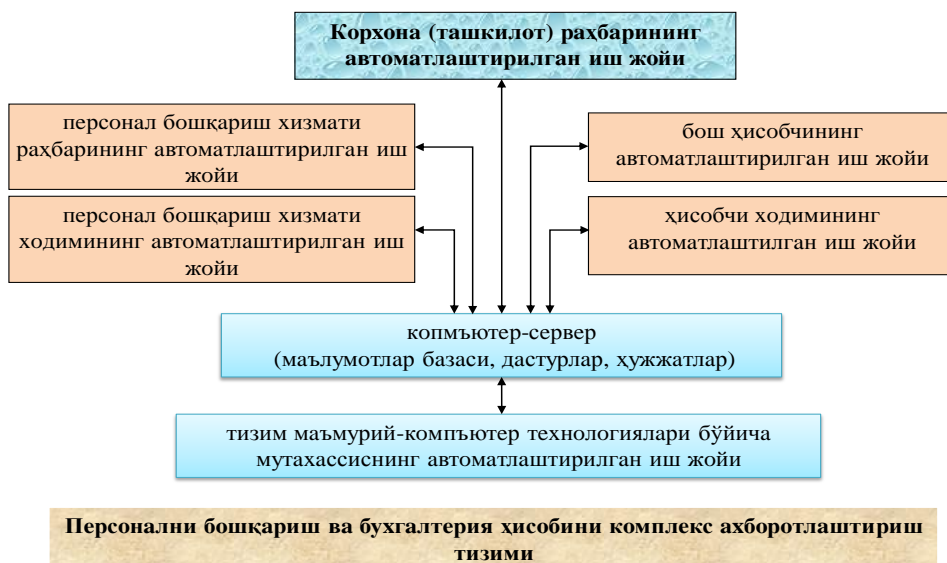


➤ тизимни синаб кўриш, тегишли ўзгартиришлар киритиш, персонални бошқаришни таъминлаш, автоматлаштирилган тизимни жорий этиш;



➤ персонални бошқариш хизмати ходимларини автоматлаштирилган тизимда ишлашга ўргатиш, уларни тегишли йўриқномалар ва услубий материаллар билан таъминлаш.

3.6. Персонални бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими



КЕЙСЛАР БАНКИ

“Корхона ходимларидан фойдаланиш” мавзуси бўйича

Педагогик аннотация

1. Ўқув предмети: “Инсон ресурсларини бошқариш”.

Мавзу: “Корхона ходимларидан фойдаланиш”.

2. Ўқитиш мақсади: Корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил этиш бўйича талабалар билимини чуқурлаштириш ва ушбу муаммолар бўйича илмий – амалий ечимларни ишлаб чиқишдан иборат.

Режалаштирилаётган ўқув натижалари

- корхона ходимлари таркибини ифодалайди
- ишлаб чиқаришнинг барча бўлинмаларида ишчи кучи билан таъминланганлик ва улардан фойдаланиш ҳолатини таҳлил қилади;
- корхона ходимларидан фойдаланишга таъсир этувчи омилларни асослайди;
- кейсда келтирилган ҳолатлар ўрганилиб, таҳлил этилади;
- корхонадаги ходимлардан фойдаланиш ҳолатлари бўйича ёзма ҳисобот тайёрлайди;
- таҳлил натижалари бўйича асосланган хулоса ва таклифлар беради

3. Кейсни муваффақиятли яқунлаш учун зарур бўлган билим ва кўникмалар таркиби:

- корхонада юритиладиган кадрлар сиёсати ҳақида тасаввурга эга
- корхона ходимлари ва ишчи кучлари ҳақида тасаввурга эга;
- корхона меҳнат потенциали тўғрисида назарий билимларга эга;
- меҳнат кўрсаткичларни таҳлил қилиш бўйича кўникмаларга эга бўлиши керак.

4. Мазкур кейс дала тадқиқотлари асосида сюжетли тоифасига киради. Ҳолат корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. Кейснинг объекти бўлиб: “Бритиш Американ Тобакко” компанияси ҳисобланади. Ушбу кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган. У тузилмавий ва ўрта ҳажмдаги кейс – стади ҳисобланади.

5. Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи куйидагилардан иборат: “Бритиш Американ Тобакко” компанияситининг 2005 – 2008 йиллардаги меҳнат ҳисоботи, молиявий ҳисоботи баланси, ушбу компаниянинг низоми ва компаниянинг веб саҳифаси маълумотлари .

6. Кейсни дидактик мақсади –таҳлилларни ўргатиш ва баҳолаш ҳисобланади. Шу сабабдан, кейс муаммосининг шаклланиши ва тузилиши унинг масаласининг ечимида алгоритм ва таҳлил асосида ишлаб чиқилган.

7. Ушбу кейс талабалар томонидан семинар дарсида “Инсон ресурсларини бошқариш”, “Меҳнат иқтисодиёти”, “Меҳнат кўрсаткичлари таҳлили”, “Ходимларни бошқариш” фанларини ўрганиш жараёнида, “Меҳнатни ташкил этиш ва нормалаш” фанидан ҳам қўшимча материал сифатида ишлатилиши мумкин.

Кириш

Кейснинг долзарблиги.

Инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш иқтисодчиларни тайёрлашнинг зарурий босқичи ҳисобланади. Унинг вазифаси – талабаларнинг назарий билимларини чуқурлаштириш ҳамда корхона, ташкилот ва тармоқларда инсон ресурслари фаолиятини таҳлил қилишдаги амалий кўникмаларни ҳосил қилишдан иборат.

Ушбу кейс-стадининг мақсади корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил қилиш ва баҳолаш кўникмаларини ҳосил қилиш ҳамда раҳбарнинг фаолиятини асосий йўналишларини белгилаш, раҳбар шахслар доирасини ва бошқарув ахборотлар хажминини аниқлаш.

Ушбу кейс-стади «Корхона ходимларидан фойдаланиш» мавзусини чуқур ўрганиш, ҳамда талабаларда муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш ва муаммонинг илмий асосланган ечимини топиш кўникмаларини шакллантиришга йўналтирилган.

Кейснинг мақсади – Корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил этиш бўйича талабалар билиминини чуқурлаштириш ва ушбу муаммолар бўйича илмий – амалий ечимларни ишлаб чиқишдан иборат.

Ушбу кейснинг ечими орқали қуйидаги ўқув натижаларига эришилади:

- корхона ходимлари таркибини характерлайди;
- ишлаб чиқаришнинг барча бўлинмаларида ишчи кучи билан таъминланганлик ва улардан фойдаланиш ҳолатини таҳлил қилади;
- корхона ходимларидан фойдаланишга таъсир этувчи омилларни асослайди;
- кейсда келтирилган ҳолатларни ўрганиб, таҳлил этади;
- корхонадаги ходимлардан фойдаланиш ҳолатлари бўйича ёзма ҳисобот тайёрлайди;
- таҳлил натижалари бўйича асосланган хулоса ва таклифлар беради.

1. « Бритиш Американ Тобакко» компаниясига иқтисодий тавсифнома

- **Фаолият даври** - 1994 йилдан буён;
- **Ходимлар сони** -1000 нафардан ортиқ;
- **Ўзбекистон иқтисодиётига киритган инвестицияси** - 300 млн. АҚШ доллари;
- **Халқаро маркалари** - *Kent, Vogue, Lucky Strike, Pall Mall*, ва *Viceroy*;
- **Фабриканинг йиллик ишлаб чиқариш хажми** - 20 миллиард дона сигарета

Ўзбекистон бозорида сотиладиган сигареталарнинг аксарияти Самарқанд Сигарет Фабрикасида ишлаб чиқарилади. Самарқанд Сигарет Фабрикаси 1997 йилда ўзига хос лойиҳа асосида қурилган ва энг замонавий юқори технологик ускуналар билан жиҳозланган.

«Бритиш Американ Тобакко Ўзбекистан» шунингдек тамаки баргини қайта ишлаш ва экспорт қилиш билан ҳам шуғулланади. Компания Самарқанд вилоятидаги фермерлар билан яқин ҳамкорликда ишлаб келмоқда. Ушбу ҳамкорлик самараси туфайли тамакининг рақобатдош бўлган «Измир» ва «Басма» навларини етиштириш ўзлаштирилди ва Ургут Ферментация Заводида қайта ишланмоқда. Бугунги кунда ўзбекистон тамакиси жаҳоннинг 16 давлатига, жумладан АҚШ, Германия, Туркия, Малайзия, Жанубий Африка, Россия ва Марказий Осиё мамлакатларига экспорт қилинмоқда.

Самарқанд Сигарет Фабрикаси ва Ургут Ферментация Заводидаги сифатни бошқариш тизими ISO 9001 стандартига мувофиқ сертификатланган.

«Бритиш Американ Тобакко Ўзбекистан» ўз фаолиятини барча босқичларида масъулиятни ҳис этган ҳолда амалга оширишга интилади. Компания Самарқанд вилоятида бир қанча ижтимоий лойиҳаларни, хусусан тамакикор оилалардан бўлган талабаларга грантлар бериш бўйича “Орзулар ушалмоқда” лойиҳаси, ичимлик суви билан таъминлаш бўйича “Артезиан кудуқлари” лойиҳаси, компьютер синфхоналарини жиҳозлаш, маданий лойиҳалар ва бошқа кўплаб лойиҳаларни амалга оширмоқда.

«Бритиш Американ Тобакко»нинг асосий вазифаси акциядорларнинг узоқ вақт барқарор даромад олишларини таъминлаш ҳисобланади. Шу боис «Бритиш Американ Тобакко» ўз олдига ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатидан халқаро миқёсдаги жаҳон тамаки саноати етакчисига айланиш мақсадини қўйган.

Миқдор жиҳатидан компания сотиш ҳажми ва қиймати бўйича халқаро тамаки компаниялари орасида биринчи бўлишга интилади.

Бироқ компания учун «етакчилик» тушунчаси оддий миқдорий кўрсаткичларга нисбатан кўпроқ тушунчани англатади. «Бритиш Американ Тобакко» компаниялари гуруҳи фақат компанияга масъулиятли муносабатгина барқарор ривожланишни таъминлайди деб ҳисоблайди. Компания учун етакчилик компания юқори даражада ташкил этилган, энг яхши мутахассисларга эга ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарувчи масъулиятли компания деган обрўга эга бўлишни англатади.

«Бритиш Американ Тобакко» — мавқеи жихатдан дунёда иккинчи ўринда турадиган халқаро тамаки компаниясидир. Ишлаб чиқарилаётган сигареталарнинг кўп турлари – 300 маркадан ортиғи Компанияга тегишлидир. Жаҳонда миллиардга яқин катта ёшдаги кишилар тамаки чекишади ва улардан

ҳар саккизинчиси «Бритиш Американ Тобакко» ишлаб чиқарган сигаретларни танлайди. Компаниянинг жаҳон тамаки бозоридаги улуши 17 фоизни ташкил этади ва 50 дан ортиқ мамлакатларда етакчилик қилади. Дунёнинг 40 давлатидаги 47 сигарета ишлаб чиқариш фабрикалари, шунингдек сигара, трубкали тамаки ва бошқа турдаги тамаки маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи 4 фабрика ва 2 завод ҳам компанияга тегишлидир.

2007 йилда «Бритиш Американ Тобакко» фабрикалари томонидан 460 млн. кг. дан ортиқ тамаки барги харид қилинди ва қайта ишланди ҳамда 684 млрд. дона сигарет ишлаб чиқарилди. Бугунги кунда «Бритиш Американ Тобакко» гуруҳи, жумладан унинг шуъба компаниялари ҳам дунё бўйлаб 90 000 нафардан ортиқ кишига иш берувчи ҳисобланади.

Компания ўзининг 100 йилдан ортиқ фаолияти давомида истеъмолчиларнинг турли-туман талабларига жавоб берувчи юқори сифатли тамаки маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи деган мустаҳкам обрўга эга бўлди. Янги ишлаб чиқариш қувватлари, доимий равишда сифатни такомиллаштиришга интилиш, шунингдек ривожланган дистрибуция тизими компания фаолият олиб бораётган 180 дан ортиқ мамлакатдаги истеъмолчиларни маҳсулотлар билан таъминлаш имконини беради.

Дунёда ишлаб чиқарилаётган сигареталарнинг кўп тури «Бритиш Американ Тобакко» га тегишлидир. *DUNHILL, Lucky Strike, Kent, Pall Mall, Vogue* ва *Viceroy* сингари машҳур халқаро маркалар шулар жумласидандир. Бундан ташқари, компания бир қатор мамлакатларда чекиладиган тамаки ва сигараларни ишлаб чиқаради.

Компания чекиш соғлиқ учун хавфли эканлигини ва чекишни ташлаш осон бўлмаслигини тан олади. Шу боис тамаки компанияси зиммасига юклатиладиган масъулият қанчалик катта эканлигини тушунади. Шунинг учун компаниянинг мақсади — компанияга у ёки бу даражада алоқадор бўлганлар билан амалий мулоқот орқали, компанияга ушбу зиддиятли индустрияда фаолият олиб борувчи масъулиятли компания сифатида муносабатда бўлишларига эришишдан иборат.

2002 йилда «Бритиш Американ Тобакко» ўзининг юз йиллик юбилейини нишонлади. Жуда оз сонли йирик компаниялар бундай улуғ ёшга етадилар, ва компания эришган ютуқлариди ва тарихиди билан ҳақли равишда фахрланади. Энг асосийси — мана шу юз йилда компаниянинг ўзига хос, чинакам байналминал жиҳатлари шаклланди.

Компаниянинг янги ходимларни танлаш борасидаги стратегиядан кўзлаган мақсади компанияга энг иқтидорли ва қобилиятли мутахассисларни жалб қилишдан иборат. Мақсади – 80% бўш менеджерлик ўринларини компаниянинг ичидаги ходимлар ҳисобидан, 20 фоизини ташқаридан танлаш

ҳисобидан тўлдиришдан иборат. Бундай ёндашув компания томонидан тайёрланган «Бритиш Американ Тобакко» фаолияти соҳасида чуқур билимларга эга бўлган кучли кадрлар таркибини бошқа компаниялар тажрибали менежерлар олиб келган янги ғоялар оқими билан узвий боғлашни кафолатлайди.

Тажрибали менежерларни танлаш умумий муваффақиятининг муҳим шarti ҳисобланади. Мақсади компания соҳасида катта тажриба тўплаган, ҳам аъло даражадаги техник кўникмалар, ҳам етакчилик сифатларига эга иқтидорли менежерларни жалб қилишдан иборат. Кадрлар таркибини тўлдиришнинг бошқа усули юқори тоифали мутахассислар ва олий ўқув юртларининг юқори салоҳиятли битирувчиларини танлаб олиш ҳисобланади.

Янги ходимларни танлаш жараёни компаниянинг барча бўлинмаларида ишлатиладиган номзод салоҳиятини баҳолашнинг универсал тизими асосида содир бўлади. Ушбу тизим максимал даражада объектив қарорни қабул қилиш ва бўлажак ходимнинг барча индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш имконини беради.

Компания янги ходимни ишга қабул қилишда энг иқтидорли номзодларни танлашга интилади. Компания кундалик истеъмол молларини ишлаб чиқарувчи йирик компаниялардан (FMCG) келадиган мутахассисларга, шунингдек нафақат бўш ўрин талабларига мос келадиган, балки «Бритиш Американ Тобакко»ни ривожлантириш салоҳиятига эга бўлган номзодларни танлайди.

2. «Бритиш Американ Тобакко» компаниясининг ходимлар билан ишлаш тизими

Ходимлар билан ишлаш бўлимининг вазифаси – иқтидорли ходимларни ишга таклиф қилиш, уларни ривожлантиришдан иборат. Компанияда мукофотлаш тизими амал қилади ва унга барча ходимлар жалб қилинган. Ҳар бир киши ташаббус кўрсатиши мумкин, бунинг устига аъло даражада бажарилган иш мукофотланади. Ходимлар билан ишлаш бўлими уларнинг ҳисобини юритиш билан шуғулланади.

Бўлим ишининг асосий йўналишларидан бири ошкоралик, ишонч ва муваффа-қиятга интилиш асосида қурилган корпоратив маданиятни ривожлантиришда иштирок этиш ҳисобланади. компаниянинг вазифаси — ходимларга тўлақонли, ва мақсадли фаолият олиб боришлари учун барча имкониятларни таъминлашдан иборат. Компания мутахассислари компания тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишини ва жамоада энг юқори натижаларга эришишга ёрдам берувчи муҳитни сақлашини истади.

Компания ўз эҳтиёжлари ва ходимларининг шахсий интилишларини ўзаро мослаштиришга интилади, ва мутахассисларининг тўлақонли шахсий

ривожланишини қўллаб-қувватлайди. Шу тариқа, компаниянинг муваффақиятига ходимларнинг манфаатдорлиги орқали қаралади.

«БАТ Узбекистан» Ходимлар билан ишлаш бўлими

Т/Р	Бўлимлар номи	Вазифалар
1.	Ходимлар фаолиятини баҳолаш ва мукофотлаш	Фаолиятни баҳолаш ва йўналтириш
		Мукофотлаш тизимини ишлаб чиқиш;
		Ходимларнинг имтиёзларини бошқариш.
2.	Ресурслар	Ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш ва ривожлантириш
		Ходимларни танлаш;
		Саралаш ва баҳолаш
		Ходимлар билан ишлаш бўлимининг ишини режалаштириш
3.	Ходимларнинг хизмат лавозимларида ўсиши ва ривожланишини бошқариш	Ходимларнинг қобилиятлари ва салоҳиятини баҳолаш
		Хизмат лавозимларида ўсиш тизимини ишлаб чиқиш
		Компаниядаги иш муҳитини бошқариш
		Ходимларга психологик ёрдам бериш
		Ходимларни ўқитиш
4.	Меҳнат муносабатларини бошқариш	Меҳнат қонунчилигига риоя этилишини назорат қилиш
		Иш жойларидаги муносабатларни бошқариш киради.

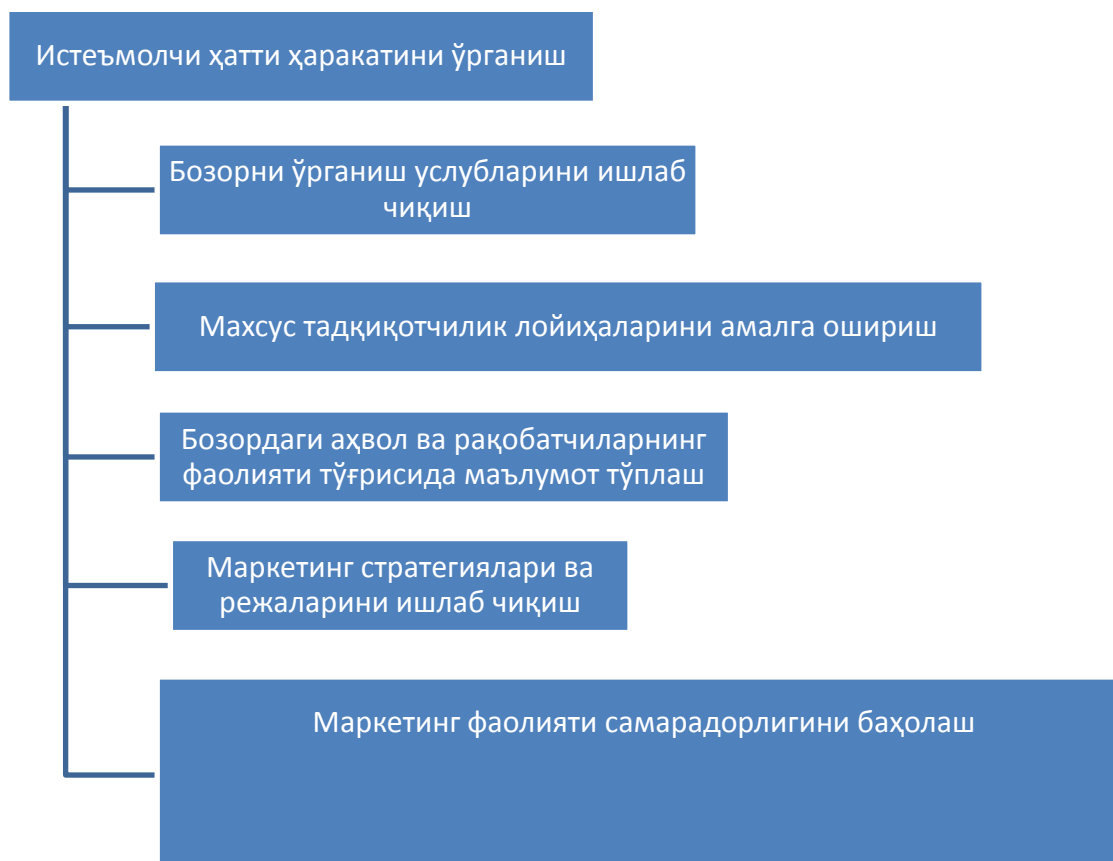
3. Бритиш Американ Тобакко компаниясининг маркетинг тадқиқотлари

«Бритиш Американ Тобакко» компаниясининг бутун фаолияти истеъмолчига қаратилган. Тамаки саноатида маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун бошқа соҳаларга қараганда кўпроқ кўникмаларга эга бўлиш талаб қилинади. Маркетинг соҳасида турли лойиҳаларни амалга оширишда турлича ёндашувлардан фойдалана олиш, асосий мижозлар билан ўзаро манфаатли ва сермахсул ҳамкорликни йўлга қўйиш, инновацион ёндашувлардан фойдаланиш ва бунда маркетинг фаолиятини амалга оширишга доимо масъулият билан ёндашиш – маркетинг соҳасидаги асосий вазифалардан ҳисобланади.

Сизни қизиқарли вазифалар – истеъмолчини ўрганиш, асосий мижозлар билан ҳамкорлик қилиш, янгича ёндашувлар ва технологияларни жорий қилиш кутиб турибди. Маркетинг ходимларининг кундалик иши бир неча йўналишлардаги фаолиятни ўз ичига олади. Улардан айримларини кўриб чиқамиз.

3.1 Истеъмолчи ҳатти ҳаракатини ўрганиш

Компаниянинг истеъмолчи нимани истайди? Унинг феъл-атвори компания амалга ошираётган маркетинг фаолиятига боғлиқ равишда қандай ўзгаради? саволларига Қуйидаги фаолият турлари билан жавоб қайтариш имкониятини беради:



3.2 Савдо маркаларини ривожлантириш иши

Савдо маркаси – сигареталарнинг номлари – бу тамаки компанияси учун кичик бренд. Бу унинг учун одатий бўлган турмуш тарзи, унинг кайфияти, одатлари. Демак, компания савдо маркаси доимо умумий услубнинг бир қисми бўлишига жиддий эътибор қаратишимиз лозим.

Нима учун истеъмолчи бу маркани танлайди? У қандай қилиб ва қаерда сотиб олинади? Компания қуйидаги усуллар ёрдамида бу маълумотларни синчиклаб ўрганамиз:

- Маркаларни ривожлантиришнинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Маркалар портфелини бошқариш;
- Маҳсулотни ривожлантириш жараёнини бошқариш;
- Маркаларни позициялаш;

- Фаолиятнинг мақсадли истеъмолчиларга йўналтирилган инновацион усуллари, шунингдек истеъмолчилар билан алоқалар усуллари ишлаб чиқиш;
- Савдо маркасини бозорга чиқариш стратегияларини, шунингдек реклама материалларини ишлаб чиқиш;
- Маркаларнинг даромадлигини бошқариш;
- Муайян чакана савдо нуқталари безаш ва жиҳозлаш ишларини бошқариш.

3.3 Сотиш каналларини бошқариш

Аъло маҳсулот тайёр бўлганда уни сотиш мумкин. Бироқ компанияда бу анча мураккаб вазифага айланади ва қуйидаги фаолият турларини ўз ичига олади:

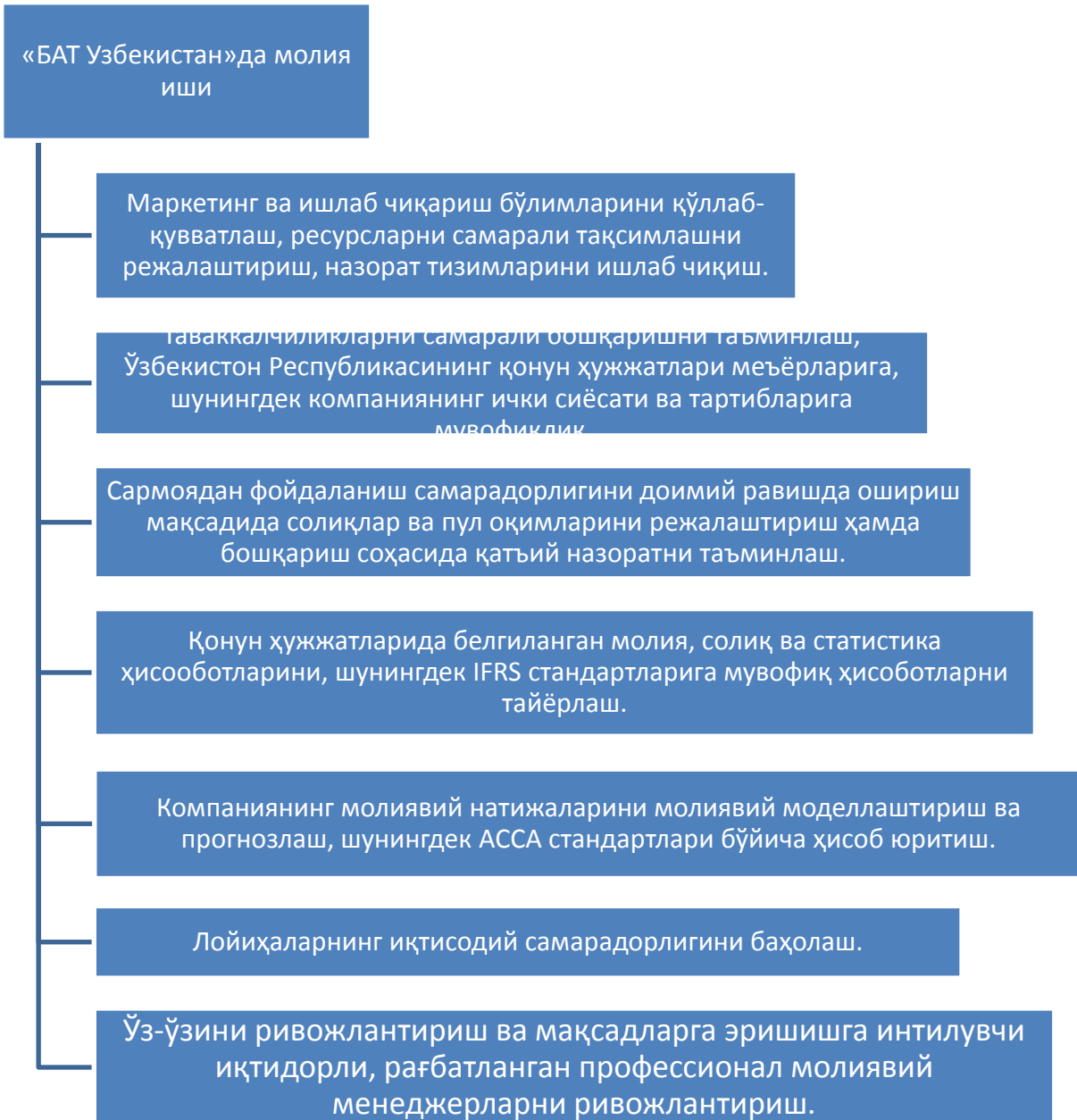
- Сотиш каналларини ривожлантириш соҳасида ишлар стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Асосий мижозлар билан музокаралар олиб бориш;
- Сотиш каналларини алоҳида бошқариш;
- Мижознинг тури бўйича алоҳида хизмат кўрсатиш;
- Нарх-навони шаклантириш, савдо маркаларини бозорга чиқаришни назорат қилиш, умумий фаолиятни баҳолаш.

3.4 Компаниянинг молиявий стратегияси

Компаниянинг иши даромадлигини баҳолаш ва ошириш ёки савдо маркаларини ривожлантиришга инвестиция қилиш сингари муҳим қарорларни қабул қилишни ўз ичига олади. Молия бўлимининг иши бундай қарорларни тайёрлашга, шунингдек жорий фаолиятни таъминлашга йўналтирилган.

«Компаниянинг профессионал молиячилари юқори даражадаги техник кўникмаларга эга бўлиши лозим. Улар бозордаги вазиятдан яхши хабардор бўлиши, шунингдек «Бритиш Американ Тобакко»нинг глобал стратегияси ва компания методологиясини билиши лозим.

БАТ Узбекистан»да молия иши йўналишлари:



3.5 Компаниянинг кадрлар сиёсати

T/P	Йўналишлар	Изоҳ
1.	Касбий ўсиш	Компания ходимлар олдига ўзини тўлалигича сафарбар қилишни талаб қилувчи вазифалар кўяди ва юқори натижаларга эришадиганларга хизмат поғоналаридан кўтарилиш учун чексиз имкониятларни таклиф қилади. Компания ходимлар салоҳиятини максимал ривожлантиришни рағбатлантиради. Компания хизматдаги ўсиш учун масъулиятни ўз зиммангизга олишингизга умид қилади, ва ўз навбатида сизга ёрдам берадиган воситалар ва дастурларни таклиф этади.
2.	Ўзига хосликни рағбатлантириш	«БАТ Узбекистан» компаниясида идеал ходим стереотипи мавжуд эмас. Муваффақиятининг калити – ўзига хосликни рағбатлантиришдадир. Компания ходимлариди масалаларнинг янгича, ўзига хос ечимини топиш учун ўз шахсий сифатларидан фойдаланишларини истайди.
3.	Жамоавий рух	Компания муваффақиятиди асосида аҳил жамоанинг самарали иши ётади, деб ҳисоблайди. Компанияни ғалабага бирлаштиради. Компания халқаро даражада тажриба алмашишга, ижодий тафаккур ривожланишига ва вазифаларни ҳал этишда турли ёндашувлардан фойдаланишга хизмат қилувчи корпоратив маданиятни яратишга интилади.
4.	Мукофотлаш	Компания меҳнат бозоридаги энг жозибали компенсация пакетларидан бирини таклиф қилади. Мукофот миқдори ходим фаолиятининг индивидуал натижалари ва компаниядаги умумий фаолиятига боғлиқ.
5.	Ижтимоий пакет	Компания ходимларга тиббий хизмат, транспорт ва овқатланиш бўйича имтиёзлар, ходимлар учун спорт ва бошқа тадбирларни ташкиллаштириш ҳамда бошқа кўплаб тадбирларни ўз ичига олувчи рақобатга бардошли ижтимоий пакетни таклиф қилади.
6.	Ўқитиш	Компания ходимларидига касбий ўсиш учун кенг имкониятлар яратади, бунинг учун ҳам ички, ҳам ташқи ресурсларни жалб этади. Бу касбий ва бошқарув тренингларини, ходимларга хорижда тажриба орттириш ва энг муҳими иш жойида ўрганиш имкониятини берадиган қисқа муддатли ва узоқ муддатли стажировкаларни ўз ичига олади
7.	Халқаро	Компаниянинг вазифади нафақат битта бозор ёки

	хизматда ўсиш истиқболлари	бўлинма доирасида ривожлана оладиган ходимларни излаб топиш , балки ҳамкасблариди компаниянинг глобал ривожланишига ҳам ўз ҳиссаларини қўшиши ҳисобланади
8.	Энг яхши бўлишга интилиш	Компания етакчи бўлишга интилади, ва компаниянинг ходимларни танлаш стратегияди ҳақиқатдан ҳам қобилиятли кишиларни – компанияди ривожига сезиларли ҳисса қўша оладиган кишиларни танлашга асосланган.

3.6 Ташкилотнинг ривожланиш стратегияси

«Бритиш Американ Тобакко»нинг ўз ривожланиш стратегияси қуйидаги 4 та устувор омилни ўз ичига олади: Ўсиш, Унумдорлик, Масъулият, Ғалабага интилувчи ташкилот.



Ўсиш

Компания бозорнинг глобал улушини миқдор ва қиймат ифодасида оширишнинг иккита йўлини кўрмоқдади: бу узвий равишда ўсиш, шунингдек бирлаштириш ва сотиб олишлардир.

Узвий ривожланиш гарови халқаро маркалар, қатрон ва никотин миқдори кам бўлган сигареталар, қиммат сигареталар, 30 ёшгача бўлган катта ёшдаги истеъмолчилар сингари энг истиқболли сегментларда иштирок этиш ҳисобланади. «Бритиш Американ Тобакко» ўзининг *Dunhill*, *Kent*, *Lucky Strike* ва *Pall Mall* сингари етакчи глобал маркаларини ривожлантиришда давом этади, шунингдек “мақбул нархдаги сифат” ва арзон маркалар сингари нарх

сегментларида ҳажмларни фойдали равишда ошириш учун мавжуд имкониятлардан кенг фойдаланади.

«Бритиш Американ Тобакко» ўзининг устувор – энг йирик ва фойдали бозорлардаги етакчилик мавқеини ривожлантиришга ёки сақлаб қолишга интилади.

Гуруҳ маҳсулот яратиш ва маркетинг соҳасида инновацион ёндашувларни ишлаб чиқиш ва улардан фойдаланишни давом эттиради.

Компания компанияларни сотиб олиш ва бирлаштириш имкониятларини ривожланишнинг энг муҳим манбалари сифатида кўриб чиқади. Бунда бўлажак битимнинг стратегик аҳамияти ва молиявий жозибадорлиги сингари мезонларга асосий эътибор қаратилади.

Унумдорлик

Компаниянинг унумдорликка ёндашувида, энг аввало, гуруҳнинг глобал кўлами ва ресурсларидан фойдани кўпайтиришда фойдаланишдан иборат.

Компания учун унумдорлик фақат харажатларни қисқартиришдан иборат эмас ва энг аввало, маҳсулот сифатини доимий яхшилаб борган ҳолда мавжуд ресурслардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, самарали етказиб бериш тизими, шунингдек билвосита харажатларни камайтиришдир. Натижада реинвестиция қилиш учун қўшимча маблағлар бўшайди, бу эса рақобатчилик позицияларидини кучайтиришга хизмат қилади.

Унумдорликнинг муҳим таркибий қисми билвосита харажатларни камайтириш ҳисобланади, бундай харажатларга хом ашё, материаллар ва ускуналар, шунингдек ходимларнинг иш ҳақи харажатларидан ташқари барча харажатлар киради.

Масъулият

«Бритиш Американ Тобакко» ўз фаолиятини амалга оширишда жамоатчиликнинг турли хоҳиш ва умидларини инобатга олади, бу ўз навбатида компания компаниянинг барқарор ривожланишини таъминлайди. «Бритиш Американ Тобакко» фаолияти асосида ётувчи Компания юритиш тамойиллари компанияни ижтимоий масъулият нуқтаи назаридан қандай бўлишини иштирдани таърифлаб беради.

Тижорат муваффақияти ҳурматга сазовор корпоратив ҳулқ билан узвий боғлиқ. «Бритиш Американ Тобакко» Ишбилармонлик ахлоқий стандартларида баён қилинган юқори талаблар Гуруҳнинг бутун дунёдаги ходимлари томонидан сўзсиз амалга ошириб келинмоқда.

«Бритиш Американ Тобакко» тамаки соҳасини оқилона тартибга солиш тарафдоридир, ва бунинг натижасида

- Катта ёшдаги тамаки маҳсулотлари истеъмолчиларининг тилаклари ва жамият манфаатлари ҳисобга олинишини;

- Чекиш билан боғлиқ хатарларни камайтиришга ошкора ва объектив ёндашилишини;

- Компаниянинг муваффақиятли ривожланиши ва маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминланишини истайди.

«Бритиш Американ Тобакко» жиддий хасталикларни келтириб чиқарши мумкин бўлган маҳсулотни ишлаб чиқаради. Гуруҳнинг устувор мақсадларидан бири истеъмолчиларнинг саломатлигига камроқ зарар етказадиган маҳсулотни ишлаб чиқишдан иборат. «Бритиш Американ Тобакко»нинг ушбу соҳадаги ҳаракатлари қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

- Сигарет тутуни таркибидаги айрим компонентларни изчил равишда камайтириб бориш;

- Тижорат нуқтаи назаридан муваффақиятли ва илмий ҳамжамият ва меъёрий тартибга солиш органлари томонидан истеъмолчилар саломатлигига зарари камроқ маҳсулот сифатида тан олинadиган тамаки маҳсулотларининг янги авлодини яратиш.

Ғалабага интилувчи ташкилот

Ҳар қандай компаниянинг муваффақияти биринчи навбатда унинг ходимларига боғлиқ. «Бритиш Американ Тобакко»да юқори иш натижаларини намоёйиш этиш ва шу тариқа компания компаниясини илгари ривожлантириш истаги ва қобилиятига эга иқтидорли ва профессионал кишилар меҳнат қилади.

«Бритиш Американ Тобакко» ходимлар мунтазам равишда ривожланиши, тажриба алмашиши, янги билимларни эгаллаши лозим, деб ҳисоблайди. Бунда «Бритиш Американ Тобакко» ходимлар ишдан мамнун бўладиган муҳитни яратишга интилади. «Бритиш Американ Тобакко» корпоратив маданиятининг асосида 4 асосий тамойил ётади: Куч турли-туманликда, Ошкоралик, Масъулият орқали эркинлик ва Тадбиркорлик руҳи.

3.7 Ташкилотнинг корпоратив алоқалари

Жамият халқаро компанияларга жуда юқори талаблар қўяётган ҳозирги шароитда корпоратив обрўни бошқариш – компаниянинг стратегик вазифаси деб тан олинган. «Бритиш Американ Тобакко» компаниясида корпоратив муносабатлар бўлими турлича муносабатда бўлинадиган соҳада ишловчи масъулиятли компания имиджи ва обрўсини яратади.

Корпоратив муносабатлар бўлими вазифаларига қуйидагилар киради:

- Тамаки маҳсулотларининг ноқонуний айланишига қарши кураш
- Тамаки маҳсулотларини солиқа тортиш масалаларида мулоқот олиб бориш
- Давлат органлари билан корпоратив муносабатлар
- Ижтимоий инвестициялар
- Масъулиятли маркетинг
- Ўсмирлар ўртасидаги кашандаликнинг олдини олиш

- Жамоат жойларида тамаки маҳсулотлари истеъмолчини тартибга солиш
- Чекиш ва саломатлик масалалари
- Корпоратив коммуникациялар ва оммавий ахборот воситалари билан алоқалар

Мутахассисларимиз компаниянинг барча функционал бўлинмалари иши тўғрисида тасаввурга эга бўлиши, лойиҳаларни бошқара олиши ва мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий вазиятни тушуниши лозим.

Ходимларимизда ўз нуқтаи назарини асослаб бериш ва суҳбатдошни ишонтириш, томонларнинг манфаатлари ҳисобга олинган муросали қарорларни қабул қила олиш, шунингдек компанияни такомиллштириш ва юритиш бўйича таҳлилий материаллар ҳамда таклифларни профессионал тайёрлай олиш кўникмалари алоҳида қадрланади.

4. Талабаларга бериладиган мулоҳаза учун саволлар

1. Сизнинг фикрингизча “Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегияси қониқарли даражадами? Фикрингизни асосланг.

2. Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг роли қандай бўлган деб ўйлайсиз?

3. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у ходимлар билан ишлашнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?

4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу компания қандай стратегия асосида ривожланмоқда?

5. Компаниянинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва сизнинг тавсияларингиз?

6. Агар сизни компаниядаги менеджерлик лавозимига ишга таклиф қилишсасиз бу компаниядаги ходимлар билан ишлаш тизимида қандай ўзгаришлар қилган бўлар эдингиз?

5. Талабалар учун услубий қўлланмалар Кейс билан мустақил ишлаш учун йўриқнома.

Иш босқичлари	Маслаҳат ва тавсиялар
1. Кейс билан танишув.	Аввал кейс билан танишинг. Кейсни ўқишингиз билан дарҳол кузатилаётган ҳолатни таҳлил этишга шошилманг.
2. Тавсия этилаётган ҳолат билан танишув.	Берилган ахборотни яна бир қарра диққат билан ўқиб чиқинг. Сиз учун муҳим саналган абзацларни ажратиб олинг. Ўрганилаётган ҳолатга таъсир этаётган омилларни санаб (ўрганиб)-ўрганилаётган

	<p>холат бўйича субъектларга аниқлик киритинг. Ўрганилаётган холатни тасвирлаб беришга ҳаракат қилинг. Ўрганилаётган холатингизни қайси бири асосий ва қайси бири 2-даражали ўрганишини аниқланг. Тавсия этилган ахборотларни ўрганишда холатни ичига “шўнғиб кетманг”, асосий жихатларини ажратиб кўсатинг.</p>
<p>3. Асосий ва кўшимча муаммоларни аниқлаш, шакллантириш ва асослаш.</p>	<p>Асосий муаммо нималардан иборат? Ушбу холат бўйича яна қандай муаммолани ажратиб кўрсата оласиз.</p> <p>Асосий муаммони ва муаммоларни шаллантиринг. Ўз қарорингизни асослаб беринг.</p> <p>*Ўрганилаётган холатни тор доирада қисқа келажак учун ўрганманг: бунда ўрганилаётган холат асослаб берилмай қолади ёки умуман йўқолиб қолиши мумкин.</p>
<p>4. Ҳолатни таҳлили.</p>	<p>Саволларга жавоб қайтариш ўрганилаётган холатни таҳлил этишга ёрдам беради.</p> <p>Аниқлик киритинг, ўрганилаётган муоммо ҳозирда қай даражада. Саволларга жавоб қайтаринг. Ҳозир таҳлил этилаётган шароитда шу масалани ечими борми?</p>
<p>5. Муаммони асослаш услубларини ва ечиш воситаларини танлаш.</p>	<p>Ахборот хати тайёрлашда ушбу холатда муаммони ечишни мумкин бўлган усулларини ва муаммони ечиш воситаларини аниқлашга ҳаракат қилинг.</p> <p>Муаммони ечиш жараёнида вужудга келадиган ёки вужудга келиши мумкин бўлган қийинчиликларни кўрсатинг (ҳуқуқий, маънавий, этик).</p> <p>*Муаммоли холатни ечиш жараёнида назарий билим ва амалий билишдан фойдаланиш лозим.</p>

Муаммо:

Меҳнат унумдорлигини оширишда ходимлар билан ишлаш тизимини такомиллаштириш

Вазифалар:

- Ходимлар талаблари, истак ва ҳоҳишларини ўрганиб чиқиш.
- Ходимлар гуруҳларини аниқлаш ва уларнинг ўзаро муносабатини ўрганиш, ҳамда яхшилаш йўлларини аниқлаш.
- Корхонада ходимларни ишга жойлаштириш ва уларнинг ишлаш шароитларини яратиб бериш имкониятларини аниқлаш.
- Кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва янги кадрлар тайёрлаш ғояларни ўрганиб чиқиш.
- Корхонани мамлакат бозорида тутган ўрни ва нуфузига баҳо бериш.

Ечиш алгоритми:

1. Ходимларнинг талаб ва таклифлари асосида меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятларини аниқлаш. Уларнинг таклифларига мувофиқ иш шaroитларини узгартириш

2. Ходимларнинг раҳбарлар билан ва ўзаро муносабатларини ўрганиш асосида юзага келган ёки келиши мумкин бўлган муаммоларни ўрганиш уларни бартараф этиш ёки олдини олиш чораларини қидириб топиш.

3. Ходимларга қўйиладиган талаблар уларнинг меҳнат салоҳиятини аниқлаш иш стажи , малакаси эришган ютуқлари нотиклик ва ижодкорлик қобилиятига баҳо бериш.

4. Ташкилотнинг ходимлар билан ишлаш тизимида кадрлар сиёсатининг фаолятини таҳлил қилиш

5. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг рақобатбардошликка қаратилган тизимини кўриб чиқиб, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, таққослаш ва сифат баҳолари таҳлилини аниқланади

6. Кейсолог томонидан келтирилган кейс ечими.

Стратегик мақсад.Мамлакатимиз корхона ва ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш тизимини бошқаришнинг оптимал йўллари таҳлил этиш.

Стратегик вазифалар.

- ❖ ”Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегиясини ўрганиш;
- ❖ Компаниянинг ривожланишида ходимлар билан ишлаш тизимининг аҳамиятини ўрганиш;
- ❖ Ходимлар билан ишлаш тизимини бошқариш ва бу тизимнинг мақсадларини ўрганиш.

Стратегик вазифалар ечими.

- ❖ Ходимлар билан ишлаш тизими, унинг ташкилот ичидаги ишлаш механизми, фаолят натижалари таҳлил қилинади;
 - ❖ Дастлабки босқич, ривожланиш, унинг сабаблари, истикболлари ўрганилади;
 - ❖ Ходимлар билан ишлаш тизимини бошқариш ва уни такомиллаштириш йўллари ўрганилади.
- 1. Сизнинг фикрингизча”Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегияси қониқарли даражадами? Фикрингизни асосланг.**

Ҳа унинг ходимлар билан ишлаш тизими қониқарли даражада .
Компания бу тизимнинг афзаллиги шундаки у аниқ мақсад ва
тамойлларни устувор деб билади ва бу мақсадларга эришишда
устувор вазифаларга оғишмай амал қилади

**2. Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг роли
қандай бўлган деб ўйлайсиз?**

Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг аҳамияти
юқори, яъни ходимлар компаниянинг доимий равишда ҳар қандай
ғояни амалга оширишида таянч ва энергия берувчи вазифасини
бажариб келади

**3. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг бу даражага
эришиш сабабларини айтиш ва у ходимлар билан ишлашнинг
қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб
ўйлайсиз?**

Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг аҳамиятини
таҳлили қилар эканмиз, унинг ходимлар билан ишлаш тизимида
ходимлар фаолиятини баҳолаш

мукофотлаш, ресурслар, ходимларнинг хизмат лавозимларида ўсиши ва
ривожланишини бошқариш ва меҳнат муносабатларини бошқариш
йўналишларини ўз ичига олишига эътибор қаратиш жоиз

**4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу компания қандай
стратегия асосида ривожланмоқда?**

Компаниянинг ривожланиш стратегияси қуйидаги 4 та устувор омилни
ўз ичига олади: Ўсиш, унумдорлик, масъулият ва ғалабага интилувчи
ташкilot

**5. Компаниянинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича
стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва
сизнинг тавсияларингиз?**

Компаниянинг бу борадаги стратегик вазифалари аввало бозорни
ўрганиш уни маълум даражада эгаллаш ва мунтазам равишда
бошқариб туришдан иборат

**6. Агар сизни компаниядаги менеджерлик лавозимига ишга
таклиф қилишсиз бу компаниядаги ходимлар билан ишлаш
tizимида қандай ўзгаришлар қилган бўлар эдингиз?**

Албатта бундай лавозимда киши ходимлар билан ишлаш тизимида
замонавий янгиликларни жорий қилиш ва компаниянинг фаолияти
доирасида керакли ходимлари қидириб топиш, уларга қўйиладиган
талаблар ва хизмат вазифасида ўсиш ишларини такомиллаштиришдан
иборат

7. Амалий машғулотларда муаммоли ҳолатларни ечиш бўйича кейс ўқитиш технологияси

<i>Мавзу</i>	<i>Корхонада ходимлардан фойдаланиш даражасини таҳлил қилиш</i>
<i>Талабалар сони: 25 –30</i>	<i>Вақти 4 соат</i>
<i>Ўқитиш шакли</i>	<i>Амалий машғулотда муаммоли ҳолатни ечиш орқали билимни чуқурлаштириш.</i>
<i>Амалий машғулот режаси</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кейс – стадига кириш ва назарий жихатдан ёритиб бериш. 2. Билимни чуқурлаштиришнинг ва муаммонинг долзарблиги. 3. Корхонанинг кадрлар стратегиясини ўрганиш. 3. Муаммонинг шаклланиши ва уни ечиш йўллари. 4. Кейс – стадини гуруҳларда ечиш. 5. Дискуссия орқали муаммоли ҳолатни ечиш ғояларини кўриб чиқиш. 6. Энг муқобил вариантини танлаш ва натижаларни презентация қилиш. 7. Гуруҳларнинг ишлаш фаолиятини ва мақсадга эришилганлик натижаларини баҳолаш ва хулоса чиқариш.
<i>Ўқув машғулотининг мақсади:</i>	Кичик корхоналарда товарлар ассортиментини стратегиясини ишлаб чиқиш ва унинг самарадорлигини ёритиб бериш.

<p><i>Педагогик вазифалар:</i> Муаммоли ҳолатнинг хусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб беради:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кейсда корxonанинг фаолияти ва маркетинг ҳолати билан таништиради ва таҳлил қилади; • Муаммони ажратиш ва уни аниқлаб, ечиш кетма - кетлигини ишлаб чиқишни ўргатади; • Кейсда муаммонинг маълумотларини бошқарув ва ишлаб чиқаришни тизимини яхшилаш учун ҳисоб - китоблар ўтказадилар, ҳамда якуний хулосалар чиқарадилар; 	<p><i>Ўқув фаолиятнинг натижалари:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - корxonанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корxонага таалукли муаммоларни тавсифлаб берадилар; -Муаммоли ҳолатнинг кўникмаларини ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини ишлаб топмоқ; -корxonанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишнинг кетма – кетлигини аниқлайди; - Иқтисодий кўрсаткичлар билан ишлаш йўллари, башорат қилиш, статистик маълумотлар таҳлили билан ишлаб чиқариш йўллари оптимал вариантини танлайди ва мазкур корxonанинг маҳсулотларига бўлган муносабатларини аниқлайди;
<i>Ўқитиш услуби</i>	Кейс-стади услуби савол-жавоб, муаммоларни ечиш
<i>Ўқитиш шакли</i>	Амалий машғулотда фронтал ва индивидуал ишлаш, гуруҳларда ишлаш.
<i>Ўқитиш воситалари</i>	Маърузалар матни, ўқув дафтарлари, намоён материаллар (маърузачи томонидан презентация-слайд), лазер проектори, компьютер технологиялари, график органайзерлар (схемалар, расмлар, жадваллар),
<i>Ўқитиш шартлари</i>	Техник воситалар билан таъминланган гуруҳлар билан ишлаш учун мўлжалланган аудитория.
<i>Мониторинг ва баҳолаш</i>	мустақил ўрганиш учун саволлар берилади, уй вазифаси учун слайдлар тайёрлайди.

Амалий машғулотнинг технологик картаси

Ишнинг босқичлари ва	Фаолият мазмуни
----------------------	-----------------

вақти	Ўқитувчи	Талаба
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	<p>1.1. Мазкур кейсинг мутахассислик йўналишига таъсирини тушунтиради ва таништиради;</p> <p>1.2. Машғулотнинг номини, ўтказиш жараёнини, режалаштираётган мақсад ва натижаларни эълон қилади.</p> <p>1.3. Ўрганиб чиқиш учун кейсга таалукли қўлланмалар ва тарқатма материаллар тарқатади.</p> <p>1.4. Таклиф этилган “Бритиш Американ Тобакко” компанияси фаолияти билан таништиради.</p> <p>1.5. Мустақил ишлаш учун, ҳолатий таҳлил варақасини тарқатади.</p> <p>1.6. Гуруҳларда ишлаш инструкциясини тушунтириб ўтади.</p>	Тинглайдилар ва ёзиб оладилар
2-босқич Асосий қисм (130 мин)	<p>2.1. Назарий ва амалий томондан таққосланган янги материални ўрганишнинг ташкил қилади. Бунинг учун қисқа тарзда корхоналарда маркетинг тадқиқотларини ўтказиш борасида, қилинадиган ишлар ҳақида назарий жиҳатдан гапириб беради. Бу эса амалий машғулотнинг режасига асосланиб, экранда жадваллар, чизмалар, расмлар тариқасида кўрсатиладива у шарҳланади.</p> <p>2.2. Корхонанинг ҳолати билан музокарани ташкиллаштиради ва қуйидаги машғулотнинг асосий саволларига амалиёт билан боғлаган ҳолда жавоб беради:</p> <p>1. “Бритиш Американ Тобакко” компанияси бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у маркетингнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади?</p>	<p>Эшитадилар, конспектларда қисқа тарзда ёзиб борадилар.</p> <p>Саволларжавоб беришади ва дафтарларига ёзиб борадилар. Саволларни аниқлайдилар, муҳокама қиладилар ва тушунмаган жойларини сўрайдилар.</p>

	<p>2. Корхонанинг мақсадли сегментлари ҳақида гапириб беринг.</p> <p>3. Корхона шаклланаётганда қандай муаммоларга дуч келган?</p> <p>4. Сизнинг маҳсулотларингиз истеъмол товарлари бозорида озиқ-овқат товарлари таркибига киради. Шу боисдан корхонанинг имкониятлари қандай ва келажакда фақат озиқ-овқат маҳсулотларини ишлаб чиқариш билан шуғулланадими?</p> <p>2.3. Талабаларни гуруҳларга бўлади ва гуруҳларда ишлаш жараёнини эслатади. Кейс билан ишлаш учун индивидуал ёки гуруҳларда ишлаш жараёни учун топшириқлар беради. Жамоа ишлаб чиққан ҳолатий таҳлил варақасини тўлдирадилар, муқобил ғояларни танлаб оладилар ва баҳолайдилар.</p> <p>2.4. Ўқув фаолиятига маслаҳат беради ва йўналтиради. Индивидуал ва жамоа иш фаолиятини “ҳолатий таҳлил варақасини” текширади ва баёолайди.</p> <p>2.5. Презентацияни ташкиллаштиради, муҳокама қилади ва ўзаро баёолайди.</p> <p>2.6. Корхонанинг фаолияти тўғрисида саволлар беришни тавсия этади. (1-илова ўқитувчининг назорат саволлари) Натижавий ҳолда корхона вакилининг жавобларини машғулотнинг режасига мос равишда амалиётга боғланганлигини кенгайтириб хулоса қилади ва “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш йўллари кўрсатади</p> <p>2.7. Жавобларни текшириб, баҳо беради ва муҳокама қилади. Муаммонинг таҳлили ва ҳолатнинг ечимига алоҳида</p>	<p>Ўқув топшириқларни бажарадилар.</p> <p>Гуруҳлар натижаларнинг презентация қиладилар. Дискуссияда қатнашадилар, саволлар берадилар ва ўзаро баҳолайдилар.</p>
--	---	---

	<p>эътибор беради.</p> <p>2.8. Кейснинг ўз ечим вариантыни эълон қилади ва намойиш қилади.</p>	
3–якуний босқич (20 мин)	<p>3.1. Натижаларга якуний хулосалар қилади, талабаларнинг эътиборини асосий нуқталарга қаратадилар, хулосалар қиладилар ва баўолайдилар.</p> <p>3.2. компаниянинг фаолиятини таҳлил қилиш талабаларнинг йўналишларига ва бўлажак касбларига таъсирини англантиб ўтади.</p> <p>3.3. Мустақил таълим учун вазифа беради: Амалиётни назарияга боғлаган ҳолда бирон-бир корханани мисол қилинг ва бу семинар дарсида ммуҳокама қилинишини айтиб ўтади.</p>	

1-илова

Гуруҳларнинг ишлашини баҳолаш жадвали

Баҳолаш мезонлари		
	<p>Презентация (мазмун, маъноси ва хулосаларнинг исботи учун)</p> <p>Аъло – 2 балл</p> <p>Яхши – 1,5 балл</p> <p>Қониқарли – 1 балл</p> <p>Қониқарсиз – 0,5</p>	<p>Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун)</p> <p>Аъло – 2 балл</p> <p>Яхши – 1,5 балл</p> <p>Қониқарли – 1 балл</p> <p>Қониқарсиз – 0,5 балл</p>
1		
2		

Ҳолатий таҳлилнинг варақаси

Таҳлил босқичининг номи	Таҳлил босқичининг мазмуни	Таҳлил босқичи	Баҳолаш мезонлари
1. Ҳолатий таҳлил	<p>1. Ҳолатнинг аниқ кўриниши ва масаланинг ҳал этилиши, ечилиши учун аниқ маълумотлар.</p> <p>2. Ҳолатнинг энг муҳим</p>		<p>1 – 0.5 балл</p> <p>2 – 1 балл</p>

	хусусиятлари: Нима бўлмоқда? Ҳолатнинг натижаларини шаклланиши қандай?		
2. Муаммонинг шаклланиши	Муаммода акс эттирувчи асосий хусусиятлар: А) корхонанинг рақобатбардошлик ҳолатини аниқлаш; Б) кадрлар сиёсати ва унинг муҳим йўналишларини таҳлил қилиш; В) истеъмолчиларни гуруҳларга бўлиб ўрганиш;		А) – 0.5 балл Б) – 0.5 балл В) – 1 балл
3. Ҳолатнинг иштирокчилар ини аниқлаш	Ташкилотнинг иқтисодий тавсиф- номаси, иш фаолияти ва таркиби, бошқариш тизими		1 балл
4. Кадрлар малака даражаси ҳолатини ўрганиш	Кадрлар ҳолатини аниқлаш ва уларнинг афзаллик ёки талабга жавоб бериш ҳолатини ўрганиб чиқиш.		2 балл
5. Корхоналарни таққослаш ёки уларнинг бозор-даги ўрнини эгаллаши	А) Рақобатчи корхоналарнинг бозордаги мавқеини аниқлаш; Б) Таққослаш натижалари аниқланади		А) 1.0 балл Б) 1.5 балл
7. Муқобил вариантларини билиш ва энг альтернатив ҳолатини танлаш	Ҳолатий масаланинг альтернатив ечимларни билдириш: бўлиши мумкин бўлган йўналишларни билдириш. Ҳар бир альтернативларни баҳолаш. Салбий ва ижобий томонларини кўрсатиш. Энг зўр альтернативани танлаш.		1.5 балл

8. Ечимни ишлаб чиқиш	Масаланинг ечимини ҳал қилмоқ ва ишлаб чиқиш, кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш.		2 балл
-----------------------	--	--	--------

Кейс-стади

«Альфа-банкка» кадрларни жалб қилиш ва йиғиш.

Кириш

Персонални тўғри йиғиш кўп жиҳатдан ташкилотнинг кейинги ўсишини белгилайди, нафақага чиқиш, шартномалар муддатини тугаши, ишлаб чиқариш фаолияти йўналишининг ўзгариши каби кадрлар таркибидаги бўлажак ўзгаришларни эътиборга олган ҳолда барча иш жойларига кадрлар захирасини яратиш имконини беради.

Персонални йиғар экан кадрлар бўлими бир қатор вазифаларни, биринчи навбатда персоналнинг оптимал сонини белгилаш вазифасини ечади. Ишловчилар сони кам бўлмаслиги лозим. Чунки бу ишлаб чиқариш дастурларининг бажарилмаслиги, ишдаги хатоликлар, жамоадаги келишмовчиликларга олиб келиши мумкин. Ишловчилар сони кўп бўлмаслиги ҳам лозим. Чунки бу иш ҳақи жамғармаси бўйича харажатларнинг ортиб кетишига, сифатли ва юқори малакали меҳнатга интилиш камайиши, малакали хизматчиларнинг кетишига сабаб бўлиши мумкин.

Персонал хизматининг вазифаси – режалаштирилган натижаларга эриша оладиган хизматчисини топишдир.

Оммавий тўхталишлар, тўламасликлар, олдинги хўжалик алоқаларининг бузилиши ҳолатида, айниқса, бу ҳолатлар ташкилотни, меҳнат жамоасини тўлиқ бузилишига олиб келмаслиги учун тезкор кадрлар сиёсати зарур. Кадрлар йиғиш ва танлашда ташкилотлар ички ва ташқи манбалардан фойдаланадилар. Кадрларни йиғиш жараёнига таъсир кўрсатувчи омиллар мавжуд. Номзодларни танлашнинг турли усулларида фойдаланган ҳолда кадрлар хизмати номзодга баҳо беради.

Ушбу кейс номзодларни йиғиш ва тўплаш усулини аниқ мисол орқали ўзлаштириш имконини беради.

Ушбу кейс таҳлили қуйидаги натижаларга эришиш имконини

беради:

- ўтилган мавзу бўйича назарий билимларни мустаҳкамлаш;

- муаммоларни мустақил ва гуруҳларда таҳлил қилиш ва қарор қабул қилиш кўникмасини ўзлаштириш;
- мантикий фикрлашни ривожлантириш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- мавзу бўйича ўқув ахборотини ўзлаштириш даражасини текшириш.

1.Ташкилий таъминот.

1.1. Вазият.

Альфа-банк фаолияти мобайнида банкда ишлайдиган юқори даражада профессионал мутахассислар туфайли сезиларли муваффақиятларга эришди. Хизматчиларнинг, шу жумладан бошқарув аъзоларининг ўртача ёши 34 ёш.

Ишлашни хоҳлайдиган, биладиган ва ишлай оладиган персонал йиғилмоқда. Банкда минтақалардаги филиалларини ҳисобга олганда 4,5 минг киши ишлайди, филиаллар кўпаймоқда. Банкда персонал йиғиш бўйича стенд бўлиб, унда жорий вакансиялар ва номзодларга талаблар осиб қўйилган. Стенд ва Интернетдаги сайт “Бизга профессионаллар керак” деб аталади.

Банкда персонал йиғиш ва тўплашнинг қуйидаги усуллари

фойдаланилади:

1. Анкета-резюмелар ишлаб чиқилган бўлиб, уни ҳар бир хизматчи тўлдириб, банкнинг исталган бўлимидаги кадрлар бошқармаси хизматига тегишли қутига ташлаши мумкин.
2. Вакансиялар тўғрисидаги эълонлар «Коммерсант», «Ведомости» каби ихтисослашган нашрларга жойлаштирилади. Бу ахборот фаол иш қидираётган кишиларга эмас, у ёки бу сабабларга кўра ишини ўзгартирмоқчи бўлган ишловчи профессионаллар учун мўлжалланган.
3. Вакансиялар ҳақидаги ахборот Интернетда жойлаштирилади. Кунига 100га яқин анкета келади.
4. Олий ўқув юртлари талабаларининг стажировка ўтиши ташкил этилади.
5. Вакансиялар ҳақидаги ахборот баннерларда, бизнеснинг турли йўналишида ихтисослашган бошқа компаниялар сайтларида жойлаштирилади (у ёки бу соҳадаги мутахассислар зарур бўлганда).
6. Номзодлар учун банк бўлимларининг бир неча раҳбарлари билан учрашувни назарда тутган “карьер кунлари” ўтказилади.
7. “Карьера кунлари”да кадрлар агентликлари ва ОЎЮлар иштирок этишади.
8. Топ-менежерлар йиғиш учун банк рекрутерлик агентликлари хизматидан фойдаланади, чунки бу лавозимларга асосан хорижлик мутахассислар жалб қилинади.

1.2. Муаммо.

Банкнинг кадрлар стратегиясини шакллантиринг.

1.3. Вазифалар.

1. Банк хизматчиларига асосий талабларни белгиланг.
2. Кадрлар йиғишнинг қайси усули қулайлигини белгиланг.
3. Кадрлар йиғишнинг қайси усуллари танланганлигини белгиланг ва уларга ҳарактеристика беринг.
4. Кадрлар йиғиш схемасини тузинг.
5. Таклиф қилаётган банк кадрлар стратегияси ҳақида умумий хулоса чиқаринг ва унинг асосий жиҳатларини жадвал шаклида расмийлаштиринг.

1.4. Вазифани бажариш алгоритми.

1. Кейсни диққат билан ўқиб чиқиб банк кадрлар стратегиясини шакллантириш мумкин бўлган фактларни белгилаш.
2. Хизматчиларнинг профессионал ва шахсий сифатларини эътиборга олган ҳолда банк хизматчиларига асосий талабларни кўрсатинг.
3. Персонал йиғиш схемасини тузишда 1 ва 2- жадвалларни тўлдиринг.

КЕЙС-СТАДИ

«Цех бошлиғи лавозимига киришиш»

КИРИШ

Инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш иқтисодчиларни тайёрлашнинг муҳим босқичи ҳисобланади. Унинг вазифаси – талабаларнинг назарий билимларини чуқурлаштириш ҳамда корхона, ташилотларда инсон ресурслари фаолиятини таҳлил қилишдаги амалий кўникмаларни ҳосил қилишдан иборат.

Ушбу кейс-стадининг мақсади ноаниқлик шароитларида раҳбар фаолиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш кўникмаларини ҳосил қилиш ва раҳбарнинг фаолиятини асосий йўналишларини белгилаш, раҳбар шахслар доирасини ва бошқарув ахборотлар ҳажминини аниқлаш.

«Цех бошлиғи лавозимига киришиш» кейс-стадиси «Инсон ресурсларини бошқаришда етакчилик» мавзусини чуқур ўрганиш, ҳамда талабаларда муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш ва муаммонинг илмий асосланган ечимини топиш кўникмаларини шакллантиришга йўналтирилган.

1 қисм. Ташкилий таъминот.

1.1. Вазият ва муаммо тавсифи.

Янги цех бошлиғи ўз фаолиятини ноаниқлик шароитларида бошлашга мажбур. У ўз фаолиятида мувафақият қозониши шароитни қанчалик тўғри таҳлил қила олиши, вақт тиғизлигида асосий йўналишларни белгилаши ва

малакали қарорлар қабул қилиши, юқори якуний натижаларга эришиш учун жамоага таъсир ўтқазишига боғлиқ.

Цех бошлиғи жамоани шакллантириш ва ривожлантиришида фаол қатнашади. У ижтимоий муносабатларга, инсон омилини фаоллаштиришга, жамоада нормал психологик муҳитни юзага келтиришга таъсир кўрсатади.

Цех бошлиғининг жамоага юқори таъсир кўрсатиши ундан муаммони ўз вақтида аниқлаш, уни таҳлил қилиш, бирламчи вазифалари аниқлаш, меҳнат жамоасини бошқариш тузилмасида ўз ўрнини ойдин англаши зарур.

Ёш цех бошлиғининг келиши жамоа учун ҳам, ўзи учун ҳам муҳим воқеадир. Одатда цех жамоаси олдида «Цехдаги муҳит қандай ўзгарар экан? Кундалик меҳнат фаолиятида қандай ўзгаришлар юз беради? Бошқарув стили ва услубларида қандай ўзгаришлар бўлади?» деган савол туғилади.

Ёш раҳбар ҳам жамоа уни қандай қарши олиши, ўринбосари ва башқарув аппарати билан қандай муносабатлар ўрнатилиши ҳақида қайғуради.

Ёш раҳбарнинг биринчи иш кунларида унинг ўйлаш қобилияти фаоллашади ва шароитни ўрганиши кескин тусдалиги кузатилади.

1.2.Вазифа

Ҳар бир талабага цех бошлиғи лавозими таклиф этилади ва улар бир нечта вазифаларни ҳал этишлари лозим.

1-вазифа.

Сизнинг номзодингизни механик йиғув цех бошлиғи лавозимига конкурда иштирок этишга тавсия қилишди.

1.Сиз ўзингизга цехдаги вазиятни қандай тасаввур қиляпсиз?

2.Цехдаги асосий муаммоларни ва уларнинг келиб чиқиш сабабларини таърифланг.

3.Цех фаолиятини тубдан яхшилаш бўйича таклифлар ишла чиқинг.

Таклиф этилаётган таклифларнинг амалга оширилиш кетма-кетлигини аниқланг(программа-минимум, программа-максимум)

2-вазифа

Сизни цех бошлиғи лавозимига тайинлашди. Сизнинг олдингизда муҳим масала – цех жамоаси билан танишиш вазифаси турибди. Ўзингизнинг танишиш нутқингиз режасини тайёрланг:

1) ўзингизнинг ҳаёт йўлингиз, оилавий аҳволингиз, ҳаётда нималарга эришгансиз, сизнинг ўтмиш ва ҳозирги ҳолатингиз, қизиқишингиз.

2) Ушбу цех бошлиғи лавозимига сайловларида қатнашишга сиз нима учун рози бўлдингиз.

3-вазифа

1. Бошқарув аппарати ва ўринбосарларингизга муносабатингиз.

2.ўзингизнинг янги мажбуриятларингизни, ҳуқуқ ва ваколатларингизни қандай тасаввур қиляпсиз.

3.Ўз ҳуқуқ ва ваколатларингизни ўринбосарларингизга нисбатан қандай қўллайсиз.

4-вазифа.

Янги лавозимда меҳнат фаолиятининг биринчи куни цех бошлигининг олдида бир қанча муаммолар пайдо бўлади.

1. Цех бошлиғи лавозимида биринчи иш кунингизни нимадан бошлайсиз.
2. Биринчи ўринда қандай муаммолар билан шуғулланасиз.
3. Сизнингча, ким билан учрашиш впа суҳбатлашиш зарур.
4. Ахборотларни кимдан ва қандай талаб қилиш зарур.

5-вазифа.

1. Ўринбосарларингиз билан ишлаш тартибини белгиланг.
2. Ижтимоий ташкилотлар ва цех меҳнат жамоаси совети билан ўзаро муносабатда бўлиш тартибини белгиланг.
3. Завод бошқаруви хизматлари ва ҳамкасабаларингиз билан муносабатларингиз.

6-вазифа.

Мухим масалаларни ҳал қилишдаги ўзингизнинг истиқболдаги шахсий режангизни ва шахсий иш регламентингизни ишлаб чиқинг.

1.2. Ечимни топиш алгоритми.

Ҳар бир талаба ҳар бир масалани ечиш бўйича ўз таклифларини тайёрлаши керак:

- Цехдаги вазиятни баҳолаши;
- Цех муаммоларини аниқ ва ойдин таърифлаши;
- Мавжуд муаммоларни ҳал этишнинг амалий ечимларини топиш;
- Цех жамоаси билан танишув нутқини ўтқизиши;
- Ўзингизнинг бошқарув ва раҳбарият билан ишлаш услубингизни тавсифлашингиз;
- Биринчи иш кунингиз режасини ишлаб чиқишингиз;
- Шахсий иш режангизни ишлаб чиқишингиз ва асослашингиз.

1.4. Вазиятни таҳлил қилиш бўйича маслаҳатлар ва таклифлар.

1. Вазият ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш учун аввал барча мавжуд маълумотларни тўлиқ ўқиб чиқинг. Ўқиб бўлмасдан таҳлил қилишга ҳаракат қилманг.

2. Яна бир марта маълумотларни ўқинг. Сизга муҳим кўринган жойларни белгиланг.

3. Вазиятни тавсифлашга ҳаракат қилинг. Унинг смазмуни нимада, нима иккинчи даражали. Сўнгра ёзма равишда хулосаларингизни, муаммоларни белгиланг.

4. Ушбу муаммога боғлиқ барча фактларни белгиланг.

5. Таклиф этилган ечимни тўғрилигини текшириш учун мезонни таърифланг.

6. Агар имкони бўлса ечимни топишнинг муқобил йўллари келтиринг. Уларнинг қайси бири мезонга мос келади.

7. Ечимларингизни амалга оширишнинг амалий чоралари рўйхатини ишлаб чиқинг.

2-қисм. Ахборот таъминоти

Механик йиғув цехи турли номенклатурадаги маҳсулотларга эга. Цехда тўртта участка мавжуд: механик, станоклар, слесарлик ва йиғув участкалар. Ишловчиларнинг умумий сони 250 киши. Ишлаб чиқариш майдони ва технологик ускуналар режа топшириқларини бажариш имконини беради. Бироқ охириги пайтларда цехнинг механик участкасида кадрлар кўнимсизлиги кўпайган, станоклар соловчилари етишмайди, меҳнат интизомининг бузилиш холатлари тез-тез учрамоқда, ускуналарни сошлаш ва таъмирлаш муддатлари бузилмоқда. Бундай холат цех фаолияти натижаларига таъсир кўрсотмоқда. 2006 йилда цех атиги 2 марта режа топшириқларини бажарди. Охириги 2 йилда иккита участка бошлиқлари ва учта мастер алмашди. Цехда смена-суткалик топшириқлар ва суткалик хисоботлар мавжуд эмас.

2-илова.

Вазифани бажариш регламенти

1. Индивидуал ечимни топиш-10 минут.
2. коллектив муҳокама ва презентацияга тайёрланиш-20 минут.
3. Презентация-15 минутгача

3-илова.

БАҲОЛАШ КЎРСАТКИЧЛАРИ МЕЪЗОНЛАРИ

Гуруҳ	гуруҳлар			
	1	2	3	4
<i>1. Кейсни ечиш (1,0):</i>	-			
-ечим йўли (0,5)		-		
-аниқ хулосалар қилиш (0,5)			-	
<i>2. презентация (0,6)</i>				
-баён қилишда кетма-кетлик, мантик, аниқлик (0,3)				
-муҳокамалардаги фаоллик (0,3)				
<i>3. регламентга риоя (0,4)</i>				
Жами				

3.2. Семинарнинг технологик картаси (1-машғулот)

Иш бос-қичлари	Фаолият мазмуни	
	Ўқитувчи	Талаба

Тайёргар-лик босқичи	Олдинги дарсда талабаларга танишиб чиқиш учун кейс материалларини тарқатади(1-илова)	Кейс билан танишадилар
1-босқич Мавзуга кириш (5 минут)	1.1. Машғулот мавзуси, мақсади ва ўқув фаолияти натижалари билан таништиради.	Тинглайдилар
	1.2. Кейснинг вазифаси ва уни билимларни ривожлантиришга таъсирини айтиб ўтади.	Тинглайдилар
	1.2. Ўтилган мавзунини эсга солиш мақсадида «бошқарув хизмати», «бошқарув нормаси» тушунчаларига таъриф беришни сўрайди.	Таъриф берадилар
	1.3. Талабалар билимини жонлантириш мақсадида «бошқарув ходимларини таҳлил қилишда қандай чоралар амалга оширилади ва нималарга эътибор бериш зарур?» деб савол беради. Бир нечта жавобларни эшитиб, машғулотда ишлаш тартиби ва регламенти(2-илова), баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари(3-илова) билан таништиради.	Жавоб берадилар Эшитадилар
2-босқич Асосий бўлим (60мин)	2.1. Кейс материаллари мазмунини муҳокамасини ташкил қилади. Вазифани бажариш тартиби ва муаммони аниқлашга диққатни жалб қилади	Муҳокама қиладилар, савол берадилар
	2.2. Вазиятни таҳлил қилиш, муаммони аниқлаш, уни ечиш йўлини белгилаш ва ечиш вазифасини беради.	Ечимни топиш алгоритминини белгилайдилар
	2.3. Талабаларни кичик гуруҳларга бўлади. Биргаликда вазиятни муҳокама қилиш, ечимни топиш ва презентацияга тайёрланиш вазифасини беради	Муҳокама қиладилар, презентацияга тайёрланадилар
	2.4. Презентацияни ва гуруҳлар ишини баҳолашни ташкил қилади.	Презентация қиладилар, ўз ечимларини асослайдилар

	2.4. Шархлайди, натижаларни умумлаштиради, хулосаларга диққатни жалб қилади.	Эшитадилар, саволлар берадилар
3-босқич Якунловчи (10 минут)	3.1. Олиб борилган ишларга якун ясайди.	Эшитадилар
	3.2. Мустақил иш сифатида кейинги мавзунини Инсерт техникасида ўқиш вазифасини беради .	Эшитиб, ёзиб оладилар

VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

“Персонални бошқариш” модулидан мустақил таълим сифатида ўрганиладиган қуйидаги мавзулар тавсия этилади:

1. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида инсон ресурлари ва ишга ёллаш тизими
2. Персонални бошқаришни ижтимоий-иқтисодий моҳияти
3. Инсон ресурларини бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги
4. Хусусий корхонада персонал меҳнатини ташкил этиш
5. Меҳнат жамоаси шартномалари ва келишувлари
6. Персонални бошқаришда ахборот технологиялари
7. Персонални режалаштиришнинг мақсад ва вазифалари
8. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида персонални танлаш ва ишга ёллаш тизими
9. Ўзбекистонда персонални бошқаришнинг хорижий тажрибаларидан фойдаланиш имкониятлари
10. Масъулияти чекланган жамиятларда хизмат мартабасини бошқариш
11. Акциядорлик жамиятларида персоналнихизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш тизими
12. Иқтисодиётдаги таркибий ўзгаришлар жараёнида кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш
13. Персонални бошқаришда замонавий ахборот технологияларидан фойдаланиш
14. Персонал фаолиятини баҳолашнинг замонавий услублари
15. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг хусусиятлари
16. Персонални танлаш ва ишга жойлаштириш тизими
17. Корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси
18. Корхона ва ташкилотларда персонал билан ишлашни бошқариш
19. Корхона ва ташкилотларда хизмат мартабасини бошқариш
20. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши – бошқарувнинг асоси сифатида
21. Акциядорлик жамиятларида персонал меҳнатини ташкил этиш хусусиятлари
22. Масъулияти чекланган жамиятларда персонал меҳнатини ташкил этиш хусусиятлари

ГЛОССАРИЙ

O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Atamaningmazzmuni
Jamoa	Команда	Team	bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.
Ijtimoiy ruhiy vaziyat	Социальное духовное положение	Social spiritual position	korxonada va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini topadi.
Ijtimoiylas huv	Социализация	Socialization	shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.
Ish	Работа	Work	butabiatvainsontomonidanbirlashgan kuchi ankuchlarning ob'ektiv natijasidir.
Ish o'rnini	Место работы	Place of work	bu ishlab chiqarish makonining bir qismi bo'lib, unda barcha asosiy va yordamchi texnologiya uskunalari, moslamalar, ish mebellari va maxsus qurilmalar joylashgan va ular muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun mo'ljallangan bo'ladi.
Inson resurslari	Человеческие ресурсы	Resources of human	bu zarur uquv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va

			malakasiga ega bo'lgan jamiyat a'zolari, mehnat ahlidir, ya'ni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli hodimlardan iborat.
Inson kapitali	Капитал человека	Capital of human	investistiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasi iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy. Aqliy va psixologik sifatlari hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.
Iqtisodiy faoliyat	Экономическая деятельность	Economic activity	bu inson tirikchiligini ta'minlash usullari va vositalari majmuidir.
Ishchi kuchi	Рабочая сила	Force of work	bu insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlari yig'indisi, uning mehnatga layoqati bo'lib, iqt
Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish	Воспроизводство рабочей силы	Recycling force of work	bu insonning aqliy va jismoniy qobiliyatlarining uzluksiz ravishda tiklanib borishi, doimiy ravishda uning bilim malaka saviyasini ko'tarilib, yangilanib borishidir.
Ishchi kuchi sifatining ko'rsatkichi	Показатель качества силы работы	Gauge of quality of force of work	ishchi kuchining ma'lumot darajasi va ishlab chiqarish tajribasi hisoblanadi.
Ijtimoiy institut	Социальный институт	Social institute	Odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki normativ jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iboratdir.
Martaba	Карера	Karera	bu, haqiqatdan egallanadigan

			bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.
Mehnat faoliyati	Деятельность труда	Activity of labour	bu insonning biror mehnat turi bilan band bo'lishi tushuniladi.
Mehnat birligining bozor bahosi	Рыночная стоимость труда	Market price of labour	bu, ish haqining miqdori (stavkasi) bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi.
Mehnatga munosabat	Отношение к труду	Attitude to labour	bu, murakkab ijtimoiy hodisa bo'lib, uch element birligi: mehnat muomalasi sabablari va yo'nalishlari; real yoki haqiqiy mehnat muomalasi; xodimlarning mehnat faoliyatiga og'zaki baho berishidan iboratdir.
Mehnatdan qoniqish hosil qilish	Удовлетворение трудом	Satisfaction from labour	bu, xodimning mehnat mazmuniga, xarakteri va shart-sharoitlariga qo'yadigan talablarining muvozanatli holati, bu talablarni amalga oshirish imkoniyatlariga sub'ektiv baho berishdir.
Mehnatga moslashish (ko'nikish)	Адаптация к труду	Adaptation to labour	bu, shaxs yangi mehnat vaziyatini o'zlashtirishining ijtimoiy jarayoni bo'lib, unda shaxs va mehnat muhiti bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadi va moslashuvchi-moslashtiruvchi tizimlar hisoblanadi.
Martaba darajasi	Степень карьеры	Degree	bu, insonning ish bilan bog'liq yillari mobaynida mehnat tajribasi va faoliyati taalluqli, alohida

			anglab etilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o'rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeining ahvoli).
Akkord	Аккорд	Accord	ish haqi — shartnoma asosida, ishbay usulda bajarilgan ish uchun bir yo'la to'lanadigan ish haqi
Bakalavr	Бакалавр	bachelor	O'zbekiston Respublikasida oliy o'quv shartlarining birinchi bosqichi—bakalavriatni tugallaganlarga kasb-hunar faoliyati bilan shug'ullanish huquqi beriladigan daraja.
Boshqarish	Управлять	control	xo'jalik ob'ektining iqtisodiy tizimi holatini tartibga solish va yo'naltirish.
Buyruq	приказ	order	korxonada oldida turgan asosiy va kundalik vazifalarni hal qilishga qaratilgan huquqiy hujjat.
Guruh samaradorligi	Эффективность группы	The effectiveness of the group	guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasidir
Davlat ijtimoiy ta'minoti	Социальное обеспечение государства	Social ensuring of the government	O'zbekiston Respublikasi fuqarolarini keksayganda, kasallik ro'y berganda, mehnatga layoqatini qisman yoki butunlay yo'qotganda, boquvchisini yo'qotganda, shuningdek, bolali oilalarni moddiy ta'minlash davlat tizimidir.
Yo'llanib ishlaydiganlar	Наемные работники	Hired workers	bular korxonada rahbariyati bilan mehnat faoliyati shartlari to'g'risidagi tuzilgan yozma kontrakt (shartnoma) yoki og'zaki bitim bo'yicha ishlaydigan shaxslar bo'lib, ular ana shu

			faoliyat uchun yollanish vaqtida kelishib olingan ish xaqini oladilar.
Ijtimoiy ruhiy vaziyat	Социальное духовное положение	Social spiritual position	korxonada va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini topadi.
Ijtimoiylashtirish	Социализация	Socialization	shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarini, yo'l-yo'riqlarini o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.
Kadrlarni rejalashtirish	Планирование кадров	Planning staff	odamlarga zarur vaqtda kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlab berish.
Korxonaning asosiy (ishlab chiqarish) xodimlari	Основные (производственные) персонал предприятия	The basic (production) Enterprise staff	bevosita ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etuvchi, korxonaning iqtisodiy faoliyat turlari tasniflagichiga mos keluvchi asosiy mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo'yicha funksiyalarni, shuningdek yordamchi ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish dasturida belgilangan yo'ldosh mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo'yicha funksiyalarni

			bajaruvchi ishchilar.
Davlatmulki	Государственная собственность	Stateownership	– davlatga tegishli bo‘lgan barcha mulklarning yig‘indisi.
Inson resurslaridan intensiv foydalanish	Интенсивное пользование ресурсов человека	Intensive using of human resources	mehnat faoliyati samarasini oshirishni bildiradi va u mehnat unumdorligiga asoslanadi.
Iqtisodiy faoliyat	Экономическая деятельность	Economic activity	bu inson tirikchiligini ta‘minlash usullari va vositalari majmuidir.
Ishchi kuchi	Рабочая сила	Force of work	bu insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlari yig‘indisi, uning mehnatga layoqati bo‘lib, iqt
Dividend	Дивиденд	The dividend	– hissadorlik jamiyati foydasining (soliqlar to‘lanib, barcha qarz beruvchilar bilan hisob-kitob qilinganidan keyingi) hissadorlar o‘rtasida ular qo‘lidagi aktsiyalarga mutanosib tarzda taqsimlanadigan qismi.
Iste‘mol byudjeti	Употребительный бюджет	Customary budget	moddiy va ma‘naviy ne‘matlar va xizmatlar iste‘moli salmog‘i va tarkibining qiymati bahosi hamda soliqlardir.
Iste‘mol savati	Потребительская корзина	Consumer basket	insonning salomatligini saqlash va uning hayot faoliyatini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan oziq-ovqat mahsulotlari, nooziq-ovqat tovarlari va xizmatlarning

			minimal to‘plamidir.
Ijtimoiy institut	Социальный институт	Social institute	Odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki normativ jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iboratdir.
Intervyu	Интервью	Interview	bu, intervyuening respondent bilan bevosita, maqsadga muvofiq suhbatlari orqali ma’lumot olish usulidir. Foydalanish darajasi va olingan ma’lumotning ishonchliligi bo‘yicha u eng asosiy usullardan sanaladi.
Martaba	Карьера	Karera	bu, haqiqatdan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o‘rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.
Mehnat mazmuni	Смысл труда	Sense of labour	bu ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari bo‘lib, xodimning mehnat predmetlari va vositalari bilan o‘zaro munosabatga kirishuvidir.
Malaka oshirish	Повышение квалификации	Advanced training	ta’lim tizimida xodimlar kasbiy bilim va ko‘nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirish jarayoni.
Mehnat faoliyati	Деятельность труда	Activity of labour	bu insonning biror mehnat turi bilan band bo‘lishi tushuniladi.
Mehnatga munosabat	Отношение к труду	Attitude to labour	bu, murakkab ijtimoiy hodisa bo‘lib, uch element birligi: mehnat muomalasi sabablari va yo‘nalishlari; real yoki haqiqiy mehnat muomalasi; xodimlarning mehnat faoliyatiga og‘zaki baho berishidan iboratdir.

Mehnatdan qoniqish hosil qilish	Образование удовлетворения от труда	Satisfaction from labour	bu, xodimning mehnat mazmuniga, xarakteri va shart-sharoitlariga qo'yadigan talablarining muvozanatli holati, bu talablarni amalga oshirish imkoniyatlariga sub'ektiv baho berishdir.
Mehnatga moslashish (ko'nikish)	Приспособление к труду	Adaptation to labour	bu, shaxs yangi mehnat vaziyatini o'zlashtirishining ijtimoiy jarayoni bo'lib, unda shaxs va mehnat muhiti bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadi va moslashuvchi-moslashtiruvchi tizimlar hisoblanadi.
Motivatsiya (sababni asoslash)	Мотивация	Motivation	bu, real mehnat xulq-atvorini tushuntirish,
Martaba darajasi	Степень	Degree	bu, insonning ish bilan bog'liq yillari mobaynida mehnat tajribasi va faoliyati taalluqli, alohida anglab etilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o'rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeining ahvoli).
Omllari	Факторы	Factors	bu, mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablaridir
Tarif setkasi	Тарифная сетка	Grid of tariff	bu, razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsienti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi.

Tadqiqot muammosi	Проблема исследования	Problem of research	bu, ijtimoiy ziddiyatlarni hal etish va ularni tartibga solish uchun turmushning biron bir jabhasini o‘rganishga bo‘lgan ehtiyojdir.
Shaxsning ehtiyoji	Личная потребность	The individual need	bu, insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo‘qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo‘lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko‘zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.
Qadriyatlar	Ценность	Values	bu, sub’ekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to‘g‘risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.
Qiziqish	Интерес	Interest	bu, shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo‘lish shakli bo‘lib, bu ijobiy his-tuyg‘u uyg‘otishi mumkin.
Qobiliyat	Одаренность	Endowments	bu, xodimda o‘ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik va shu kabilardir.
Yagona tarif setkasi	Единое тарифная сетка	Unified tariff	quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo‘lgan barcha xodimlar mehnatining tarifkatsiyasi va unga haq to‘lashdir.

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2014.-76 б

2. Мирзиёв Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг ҳисобот йил яқунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори

6. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси.// Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 23 декабрь. №258

II. Махсус адабиётлар.

7. Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-35с

8. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ - М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с

9. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.-М.: КНОРУС, 2014.-421с

10. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.

11. К.Х.Абдурахманов, Н.К. Зокирова. Экономика управления персоналом. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 380 стр.

12. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma. – Т.: TDIU, 2014- 356 b.

13. Abdurahmonov Q.X., Xolmo’minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. Personalni boshqarish. Darslik.-Т.: “Iqtisodiyot”, 2011- 580 b.

14. Kalandar Abdurakhmanov, Nodira Zokirova. Labour Economics and Sociology: Edited by: prof. Dr. E.S. Margianti, SE., MM. Tutorial. – Jakarta.: Gunadarma Publisher, 2013, 430 – oages

15. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2012 – 263 с.
16. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. – Т.: МЕҲНАТ, 2009.
17. Аитов Р.А. Технический прогресс и движение рабочих кадров. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 294с
18. Аникина Ф.С. Движение кадров внутри предприятия и их стабильность. Монография. – М.: МГУ, 2009. – 193 с
19. Бреев Б.Д. Подвижность населения и трудовых ресурсов. Учебное пособие. – М.: Статистика, 2008. – 329 с
20. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. Т.: “O’qituvchi” НМИУ, 2008.-67 б
21. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

III. Интернет сайтлари

21. <http://www.press-service> – Ўзбекистон Республикаси Президентининг матбуот хизмати
22. <http://www.gov.uz> – Ўзбекистон Республикасининг давлат портали.
23. <http://www.minesonotm.uz> – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг расмий сайти
24. <http://www.edu.uz> – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг расмий сайти
25. <http://www.mexnat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлиги сайти.
26. <http://www.stat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Статистика бўйича давлат кўмитасининг сайти.
27. <http://www.lex.uz> – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг қонунчилик ҳужжатлари сайти.
28. <http://www.ilo.org> – Халқаро Меҳнат Ташкилотининг сайти.