

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

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАХБАР 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

**«ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ
БОШҚАРИШ»**

МОДУЛИ БЎЙИЧА

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

Тошкент 2019

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2019 йил 18 октябрдаги 5-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тузувчи: ТДИУ Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси кафедраси доценти, и.ф.н. Хайитов А.Б.

Такризчилар: 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	10
III. НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....	17
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ	30
V. БИТИРУВ ИШИ УЧУН МАВЗУЛАР	44
VI. КЕЙСЛАР БАНКИ.....	45
VII. ГЛОССАРИЙ.....	75
VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.	81

I. ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Мазкур ишчи 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, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли Қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш ҳамда амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

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, унинг мазмуни Ўзбекистоннинг миллий тикланишдан миллий юксалиш босқичида олий таълим вазифалари, таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари, 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, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив компетентлигини ривожлантириш, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимларидан фойдаланиш ва масофавий ўқитишнинг замонавий шакллари қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг махсус фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар такомиллаштирилиши мумкин.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Инсон ресурслари 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

“Инсон ресурсларини бошқариш” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

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

Тингловчи:

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

Тингловчи:

- фирма, корхона ва ташкилотлар персонали таркибини аниқлаш,
- инсон ресурсларини меҳнатини ташкил этиш ва уни бошқариш хусусиятлари таҳлил қилиш ва хулоса чиқариш;

- персонални танлаш, ишга ёллаш ва ишга жойлаштиришни таҳлил қилиш;
- инсон ресурсларини режалаштириш, касбга йўналтириш, жой-жойига қўйиш бўйича мустақил қарорлар қабул қилиш
- янги ходимларни хизмат вазифаларига мослаштириш каби **кўникмаларига эга бўлиши лозим.**

Тингловчи:

- инсон ресурсларини стратегик режалаштириш;
- меҳнатга қизиқишини ошириш, уларни моддий ва маънавий рағбатлантириш;
- ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашни ташкил этиш;
- карьерани режалаштириш ва ривожлантириш;
- кадрлар заҳираси билан ишлаш;
- инсон ресурсларини 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;
- инсон ресурсларини бошқариш кўрсаткичларни тизимли равишда таҳлил қилиш ва уларни кенг жамоатчиликка тушунтириш;
- инсон ресурсларини бошқариш жараёнларни таҳлил қилиш асосида тармоқлар ва корхоналарнинг ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш;
- ишлаб чиқилган моделларни тармоқлар ва корхоналар фаолиятига қўллаш олиш;
- инсон ресурсларини бошқаришни комплекс таҳлил қилиш асосида оптимал бошқарув қарорларини қабул қилиш;
- тармоқлар ва корхоналарда инсон ресурсларини бошқаришнинг иқтисодий ривожланиш сценарийларини ишлаб чиқиш ва қўллаш;
- барча тармоқ ва соҳалар кесимида фаолият кўрсатаётган корхоналарнинг 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

“Инсон ресурсларини 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 бажарадилар.

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 ресурсларини ривожлантириш”, “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				Қўчма машғулот	Мустақил таълим
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				
			Жами	Назарий машғулот	Амалий машғулот		
1.	Инсон ресурслари бошқаришда инновация	4	4	2	2	-	-
2.	Инсон ресурсларини бошқариш жараёнида иш фаолиятининг сифати ва миқдорини баҳолаш муаммолари	4	4	-	4	-	-
3.	Инсон ресурсларини бошқаришда бошқариш ва назорат	4	4	-	2	2	-
	Жами:	12	12	2	8	2	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-Мавзу. Инсон ресурлари бошқаришда инновация

Кадрлар тизими. Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши. Кадрлар тизимининг прогресси. Кадрлар тизимининг регресси. Кадрлар тизими инқирози. Кадрлар тизими стагнацияси. Кадрлар тизимининг барқарорлашуви. Кадрлар тизимининг ишлаши. Кадрлар тизимининг эволюцион ривожланиши. Кадрлар янгиликлари. Инновацион менежмент объектлари. Псевдоянгиликлар. Кадрлар инновацияларининг ташкилий шакллари. Инновацион кадрлар менежменти. Стратегик мақсад. Тактик мақсад

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-амалий машғулот. Инсон ресурлари бошқаришда инновация (2-соат)

Кадрлар тизими. Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши. Кадрлар тизимининг прогресси. Кадрлар тизимининг регресси. Кадрлар тизими инқирози. Кадрлар тизими стагнацияси. Кадрлар тизимининг барқарорлашуви. Кадрлар тизимининг ишлаши. Кадрлар тизимининг эволюцион ривожланиши. Кадрлар янгиликлари. Инновацион менежмент объектлари. Псевдоянгиликлар. Кадрлар инновацияларининг ташкилий шакллари. Инновацион кадрлар менежменти. Стратегик мақсад. Тактик мақсад

2- амалий машғулот. Инсон ресурсларини бошқаришда бошқариш ва назорат(4-соат)

Командада ўзаро алоқа Бошқарувчилик командада иерархик субординация тақсимотининг контрастлиги. Команда. Бошқарувчилик командаси. Бошқариш ва назорат тизими. кадрларнинг мартаба бўйича кўтарилиши ва уни режалаштириш. Карьера босқичлари. Шаклланиш босқичи. Сақланиш босқичи. Фаолиқ пасайиш босқичи. Профессional ориентация. Реалистик ориентация.Тадқиқий ориентация. Артистик ориентация. Ижтимоий ориентация. Ташаббускор ориентация. Конвенцион ориентация. Қобилият ва кўникмаларни аниқлаш. Карьера лангарлари. Карьерограмма. Қарор қабул қилиш жараёни ва муаммоларни ҳал қилиш усуллари. Бошқарув жараёнларида муаммоларни ечиш моделлари. Қарор турлари. Қарор қабул қилиш жараёни. Ходимларни рағбатлантириш

системаси. Назоратни ташкил қилиш механизми. Раҳбар меҳнати, вазифалари ва уни ташкил этиш.

3- амалий машғулот. Инсон ресурсларини бошқариш жараёнида иш фаолиятининг сифати ва миқдорини баҳолаш муаммолари (2-соат)

Сифатни назорат қилиш тизими. Сифатни бошқариш. Сифат назорати. Сифатни назорат қилишга персонални жалб қилиш. Сифатни ҳар томонлама бошқариш концепцияси. Назорат гуруҳлари. Шахсни товар билан боғлаш. Ходимларни юқори сифат учун мукофотлаш усули. Якка тартибдаги фаолиятга ҳақ тўлаш ва мукофотлаш ўртасидаги ўзаро боғланиш. Меҳнат учун мукофот. Иш ҳақи ва ойлик. Мукофотлаш. Рағбатлантириш. Мукофотлар ва комиссия тўловлар. Комиссион тўловлар. Мукофот. Тартибга солиш дастурлари. Фойда ва мақсадга эришишда қатнашиш. Фойдаларда қатнашиш. Мақсадларга эришишда қатнашиш. Ишлаб чиқариш тўлови. Малака тўлови. Имтиёзлар. Фирма бошқарувчиларининг имтиёзлари. Ишчининг фаолиятини баҳолаш. Персонални баҳолаш услублари. Профессионал билимлар ва малака. Иш ҳажми. Ишнинг сифати. Коммуникатив малакалар. Ишончлилиқ. Раҳбарлик қобилияти ва потенциал имкониятлар.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модуль 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).

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 – 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-қаршилиқларни 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, баҳсининг можарога айланишига йўл қўймайди.

Эксперт – баҳс усулининг натижавийлигини баҳолайди, олдинга сурилган фаразлар ва таклифлар, хулосалар 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.

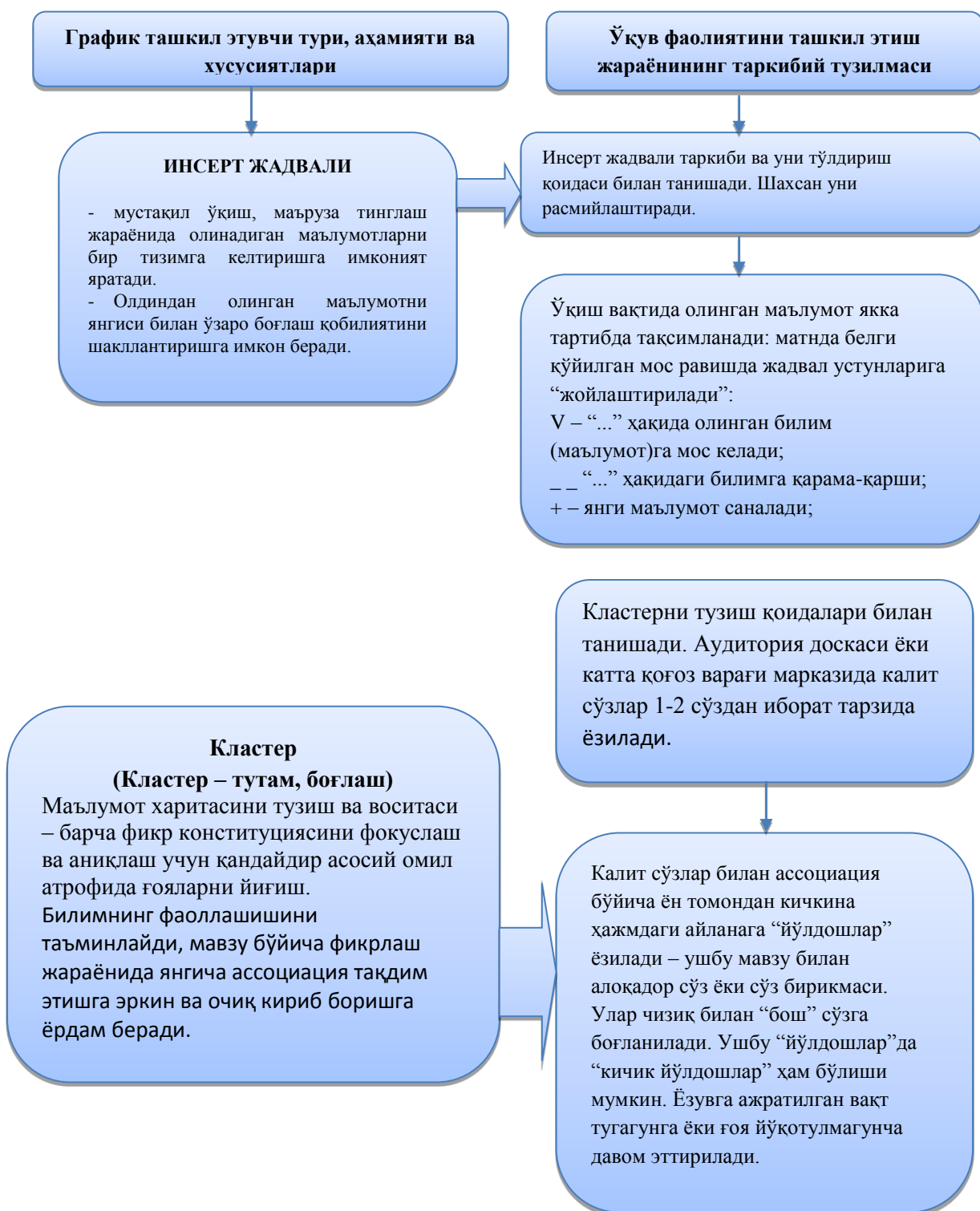
Ақлий ҳужумнинг асосий вазифаси – ўқиб-ўрганиш фаолиятини фаоллаштириш, муаммони мустақил тушуниш ва ҳал этишга мотивлаштиришни ривожлантириш, мулоқот маданияти, коммуникатив кўникмаларни шакллантириш, фикрлаш инерциясидан қутилиш ва ижодий масалани ҳал этишда фикрлашнинг оддий боришини енгил.

- **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



Тоифали жадвал

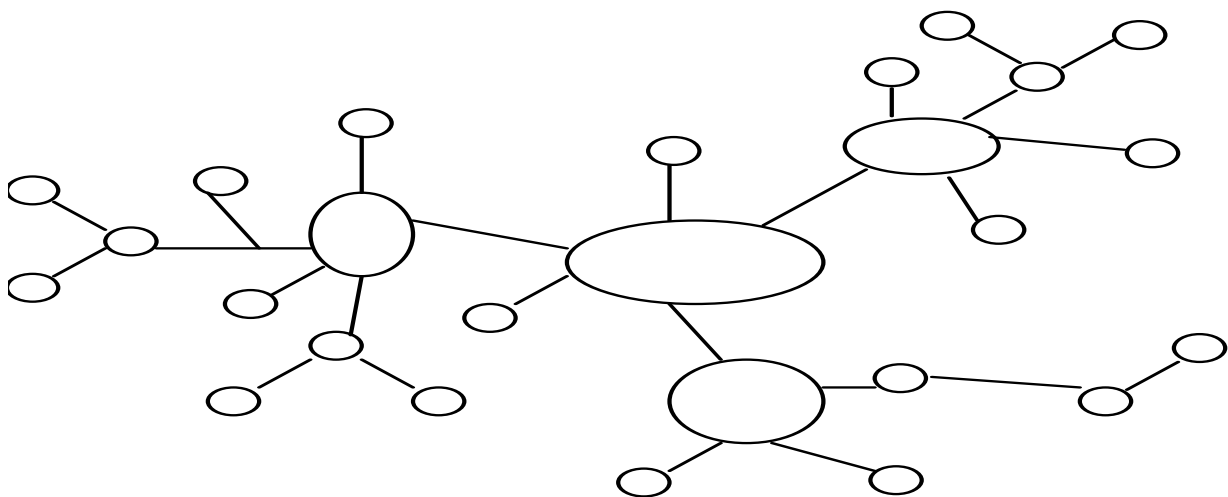
Тоифа – мавжуд ҳолат ва муносабатларни акс эттирадиган белги (умумий).

- ажратилган белгиларга кўра олинган маълумотларни бирлаштиришни таъминлайди.
- тизимли мушоҳада қилишни, маълумотларни таркиблаштириш ва тизимлаштириш кўникмасини ривожлантиради.

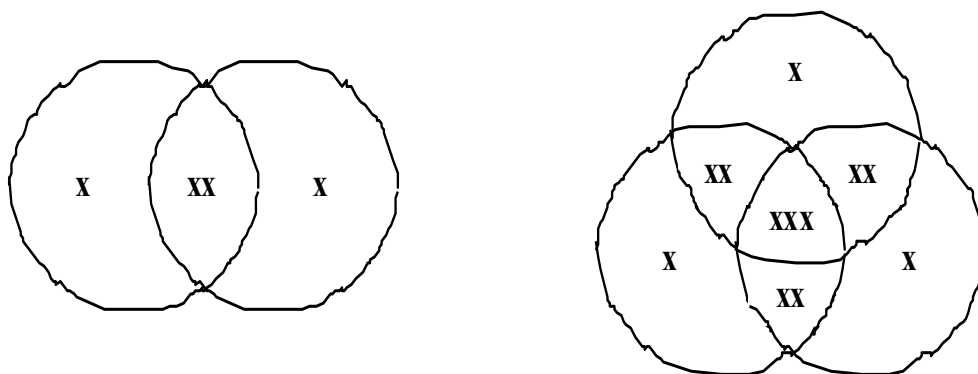
Тоифали шарҳни тузиш коидалари билан танишилади. Ақлий ҳужумдан сўнг (кластерга ажратиш) мини гуруҳларда янги ўқув материали билан танишилади ва олинган маълумотлар фрагментларини бирлаштиришга имкон берадиган тоифаларни излаш ишлари олиб борилади.

Тоифалар жадвал кўринишида расмийлаштирилади. Ҳақ маълумотлар жадвалида тегишли тоифалар бўйича тақсимланади. Иш жараёнида маълум бир тоифалар номлари ўзгартирилиши мумкин. Янгилари пайдо бўлиши мумкин

Ишнинг натижавий тақдими



Венн диаграммаси



SWOT-таҳлил жадвали

SWOT – таҳлил номланиши инглизча бош ҳарфлардан олинган:

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

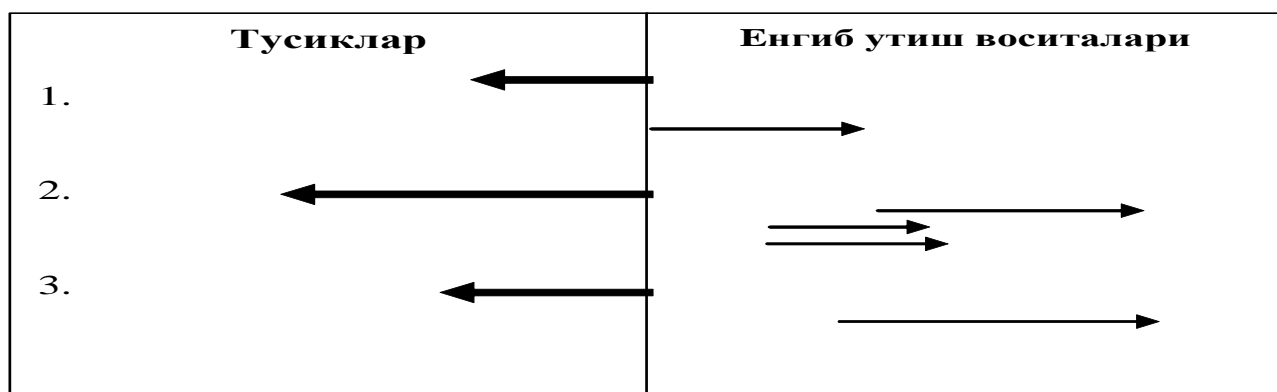
Weakness – кучсиз томони ёки ички муаммолар мавжудлиги;

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 олинishiга 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 этирилади. Уларнинг сони графигнинг ўнг томонидан натижа чиқара оладиган даражада бўлиши лозим.

Умуман олганда, бу келгусида аниқлаштиришни ва бўлақларга 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 университетида амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерда (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 МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-МАВЗУ. ИНСОН РЕСУРЛАРИ БОШҚАРИШДА ИННОВАЦИЯ

РЕЖА

1. Кадрлар тизимида инноватика
2. Кадрлар янгилашларининг моҳияти ва таснифланиши
3. Кадрлар инновацияларининг ташкилий шакллари

Таянч иборалар. Кадрлар тизимининг прогресси, кадрлар тизимининг регресси, инновационкадр менежменти (ИКМ), псевдоянгиликлар, кадрлар янгиликлари (КТ), кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши.

1. Кадрлар тизимида инноватика

Кадрлар тизими (КТ) - ижтимоий-иқтисодий тизимнинг (ташкilotнинг) марказий ва энг мураккаб ташкилий кичик тизими (ядроти) бўлиб, унинг меҳнат салоҳиятини (унинг миқдорий, сифат ва таркибий кўрсаткичлари), унинг турли қисмлари – кадрларни, шунингдек, мақсадлар, қоидалар ва уларни ишлаши ва ривожланишининг механизмини қамраб олади.

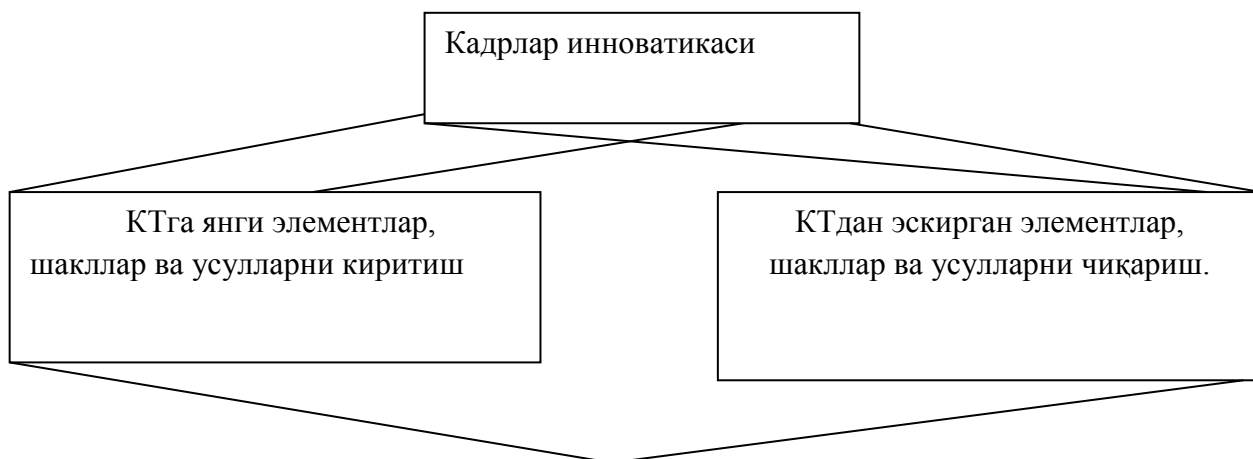
Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши – бу уларнинг миқдорий ва сифат жиҳатдан тўхтовсиз юқорига ўзгариши (даражасининг ортиши, янгилаши), янги мақсадлар, функциялар, профессионал малака ва коммуникацион кўрсаткичлар, таркиб, ўзаро алоқа, бошқариш ва субъектлари ва усулларига эга бўлган янги ҳолатга ўтишидир.

Кўриниб турибдики, КТ ривожланиши кадрлар, кадрларни бошқариш субъектлари (бўлимлар, хизматлар), персонал билан ишлаш шакллари ва усулларини ўзгаришидан иборат. Бу ўзгаришлар прогрессив томонларни (масалан янги касб кадрларини тайёрлаш) ҳам, рессив томонларни (қайта тайёрлаш мумкин бўлмаган эски касблардаги кадрларни бўшатиш) қамраб олади.

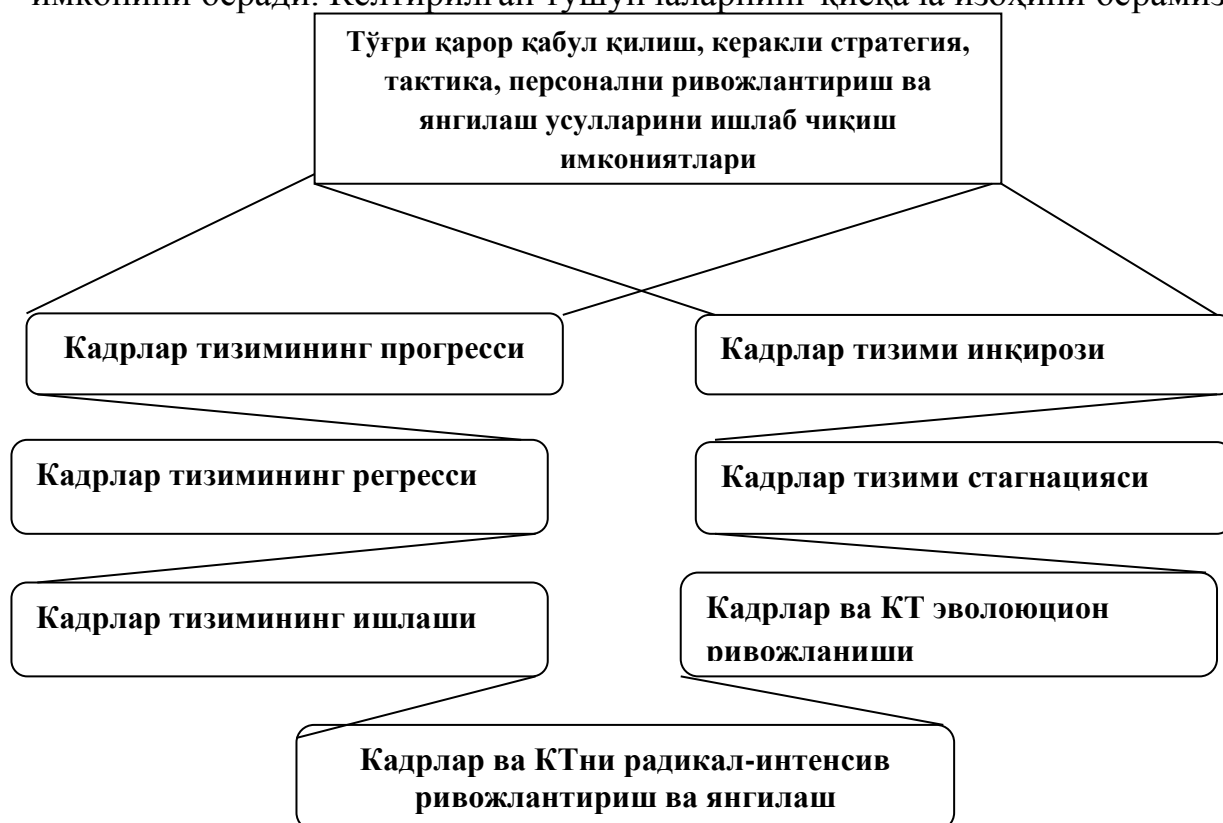
Шундай қилиб, кадрлар инноватикаси иккита ўзаро боғлиқ блоклардан иборат:

КТга янги элементлар, шакллар ва усулларни киритиш:

КТдан эскирган элементлар, шакллар ва усулларни чиқариш.



Кадрлар бўйича янгиликларнинг, шунингдек, КТни замонавий табиати, моҳияти, хусусиятларини тушуниш учун кадрлар тизимини прогресси, регресси, стагнацияси, инқирози ва барқарорлашуви каби тушунчалар муҳим ҳисобланади. Ушбу тушунчаларни кўриб чиқиш, кадрлар тизимидаги янгиликлар сабаблари, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар (мамлакат, минтақа, вазирлик, ташкилотлар) тақдирида кадрлар ривожланишининг ролини яхшироқ тушуниш учун зарур. Ушбу барча тизимлар ва уларнинг кадрлари турли вақтда турли ҳолатларда (тўлиқ фаровонликдан инқирозгача) бўлиши мумкин. Бу ҳолатларни билиш тўғри қарор қабул қилиш, керакли стратегия, тактика, персонални ривожлантириш ва янгилаш усулларини ишлаб чиқиш имконини беради. Келтирилган тушунчаларнинг қисқача изоҳини берамиз:



Кадрлар тизимининг прогресси – бу кадрлар тизимининг кадрлар янгиликларини доимий қидириш, ишлаб чиқиш ва амалга ошириш асосида такомиллашган ва самаралироқ шакллар, мақсадлар, таркиб ва усулларга ўтишидир.

Кадрлар тизимининг регресси - бу кадрлар тизимининг турғунлиги, олдинги даражасининг, фаолиятининг янги вазифаларини таъминлаш имкониятининг пасайиши, кадрлар деградацияси, эскирган кадрлар ва кадрлар билан ишлаш усулларига қайтишдир.

Кадрлар тизими инқирози – кадрлар тизимини энг муҳим мақсадлари, функциялари, таркиблари, ишлаш ва ривожланиш шакллари ва усулларининг чуқур бузилиши ва нотўғри йўналиши, унинг натижасида асосий кадрларнинг йўқотилиши ёки йўқотиш хавфи вужудга келиши мумкин.

Кадрлар тизими стагнацияси – кадрлар тизимининг айни пайтдаги мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай ишлаши ва ривожланишининг секинлашиши.

Кадрлар тизимининг барқарорлашуви – КТни нормал ривожланиши ва ишлашини (янги КТ яратишда ёки КТда сезиларли ўзгаришлар қилинганда) ёки ташкилот барқарор ишлаши учун КТни йўл қўйилиши мумкин бўлган минимал даражада ишлашини таъминловчи кадрлар. Мақсадлар, функциялар, таркиб, шакл ва усулларини доимий барқарор ҳолатга келтириш.

Персонал менежменти тизимида кадрлар инноватикасини умумий масалаларини кўриб чиқишда кадрлар ва КТ ривожланишини бошқариш уларнинг нормал ишлашини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини тушуниб олиш керак.

Кадрлар тизимининг ишлаши – оддий такрор ишлаб чиқариш ёки кадрлар қисмини, персонални бошқаришнинг олдинги сифатда мақсад ва усулларини такрор ишлаб чиқариш билан характерланувчи шаклланган (ўзгармас) норма ва қоидалар бўйича шаклланган сон ва таркибли кадрлар барқарор ва такрорланувчи фаолияти.

Кадрлар тизими ишлаши ва уни таъминловчи усуллар кадрлар ривожланиши вазифаларига нисбатан иккинчи даражада деб, ўйлаш керак эмас. Персоналнинг нормал ишлашини таъминлаш бутун ташкилотни нормал (барқарор) ишлашининг муҳим шарт ҳисобланади. Персоналнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларга ҳаракатдаги кадрлар салоҳиятидан рационал фойдаланиш, унинг барқарорлиги ва пропорционаллигини таъминлаш, кадрларни ташкилот ишлашини

мақсадлари билан балансли боғлаш, кадрлар соҳасида инқирозсизлик ва келишмовчиликсизликни таъминлаш усуллари киритиш мумкин.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва кадрлар тизимларининг нормал ишлашининг қонуниятлари, уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифатда, таркибда, функцияларда, усул ва шаклларда такрор ишлаб чиқарилиши, инқирозсизлик, барқарорлик, ритмиклик, кучсиз келишмовчиликлик, мураккаб бўлмаган истиқболлаш имкониятига эгалилик киради.

Кадрлар ва КТнинг янгиланиши ва ривожланиши жараёнларини характерлаш учун КТнинг эволюцион ва радикал янгиланиши тушунчаларига изоҳ бериш лозим.

Кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши – бу уларнинг эволюцион типдаги локал ва стандарт кадрлар янгиликлари йўли билан аста-секин ўзгариши ва янгиланишидир. Мисол сифатида нафақа ёшидаги кўплаб хизматчиларни кам сонли янги, иш қобилияти ва малакаси юқорироқ хизматчилар билан алмаштиришни келтириш мумкин.

Кадрлар ва КТни радикал-интенсив ривожлантириш ва янгилаш – радикал кадрлар янгиликлари (шу жумладан, кадрлар ислохотлари) йўли билан нисбатан қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, даражасини ошириш). Бу жараёнлар КТ даражаси, ижодий салоҳияти, касбий-малакавий таркиби, мақсадлари, функциялари ва усулларидаги чуқур сифат ўзгаришлари билан характерланади.

Кадрлар янгиликлари ва КТ ривожланиши мақсад эмас, балки замонавий ташкилий жараёнларнинг илмталаблик, интелектталаблик ва инновационлиги ортиши шароитида ижтимоий-иқтисодий ташкилотларни янгилашнинг объектив заруриятдан келиб чиқади.

2. Кадрлар янгилашларининг моҳияти ва таснифланиши

Кадрлар янгиликлари жамият ва ишлаб чиқаришда ишлаб чиқиладиган ва амалга ошириладиган янгиликларнинг турларидан бири ҳисобланади.

Кадрлар янгиликлари (КТ) – кадрларнинг (кадрлар тизимларининг) даражасини ва товарлар, ишчи кучи ва таълим (касбий - малака) хизматлари бозоридаги рақобат шароитида ижтимоий-иқтисодий структуралар (ташкилотлар ва уларнинг бўлимлари) самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини бажариш қобилиятини оширишга йўналтирилган кадрлар янгиликларини киритиш бўйича мақсадли фаолиятдир.

Кадрлар янгиликларини бир неча сифатлари бўйича таснифлаш мумкин:

-хизматчиларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида (циклида) иштирок этишининг фазаларига кўра;

-касбий-таълим янгиликлари, яъни, ОЎЮ, коллежлар бошқа ўқув марказларида кадрларни профессионал тайёрлашдаги инновациялар. Бу кичик гуруҳга касбий-таълим структураларга абитуриентлар ва кадрларни йиғишдаги янгиликлар, умумий ва профессионал тайёргарликдаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, ўқитиш усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), профессионал тайёргарликнинг якуний баҳолашдаги янгиликлар, ўқитиш ва мутахассислар моделларининг янги стандартларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртлари яратиш ва олдингиларини янгилаш киради. Бундай янгиликлар киритиш соҳаси билан инновацион таълим менежменти шуғулланади;

-кадрларни қидириш ва танлаш билан боғлиқ янгиликлар, яъни янги ва самарали кадрлар салоҳиятини яратиш. Ушбу кичик гуруҳга меҳнат бозори ва ташкилотда кадрлар қидиришнинг янги усуллари киради. Биринчисига, инновацион маркетинг (шу жумладан, янги кадрларга эҳтиёжлар ва таклиф тўғрисида маълумотлар банкни яратиш), иш ўринлари рекламаси, меҳнат биржалари, кадрлар йиғиш бўйича ташкилотлар ва бюролар билан ишлаш, кадрларни баҳолаш ва қабул қилишнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Иккинчисига, ўз кадрларини қидириш, кадрлар захирасини шакллантириш, бу захира билан ишлашнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Бу янгиликлар – инновацион маркетинг предметиدير;

-меҳнат жараёнида кадрлар янгиликлари. Ушбу кичик гуруҳга янги техника ва меҳнат шакллариини ўзлаштириш даврида кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари, кадрлар аттестацияси, шаклланган кадрлар таркибида меҳнат функциялари ва ваколатларнинг янгидан тақсимланиши, хизматчиларни кўтариш ва ўзгартириш усуллари, янги лавозим йўриқномалари ва характеристикаларини ишлаб чиқиш, элита мутахассислар билан ишлашдаги янгиликлар киради;

-кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Ушбу гуруҳга персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари ва усулларидаги янгиликлар, бу соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усуллариини такомиллаштириш, мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малака оширишдан ўтганидан сўнг меҳнат жараёнига жалб қилишнинг янги усуллари, бу ерда янги структураларни тузиш кабилар киради;

-персонални қисқартириш ва кадрлар балластини йўқотиш соҳасидаги янгиликлар. Бунга кадрларнинг зарурий даражага мос келмаслигини аниқлаш усулларини такомиллаштириш, кадрлар балласти бўйича маълумотлар банкни шакллантириш, кадрлар балласти билан ишлаш, кадрларни қисқартириш ва ишдан бўшатиш усулларини такомиллаштириш киради. Бунда кадрлар балласти деб кадрлар салоҳиятининг ўзининг касбий-малакавий сифатлари билан илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолият ривожланиши (ўзгарши) эҳтиёжларидан орқада қолаётган, энг кам иш берадиган ва истиқболи энг паст қисми, шунингдек, ҳар бир босқичда ташкилотда эҳтиёжларга нисбатан ортиқча кадрлар тушунилади.



Инновацион менежмент объектлари бўйича:

-алоҳида кадрларга нисбатан кадрлар янгиликлари (масалан, элита мутахассислари ва новаторлар билан ишлаш – элита менежменти);

-илмий, илмий-таълим ва инновация структуралари ва уларнинг бўлимлари кадрлар тизимларида янгиликлар (бу квадратга кўпайтирилган янгиликлар – инновация структураларида янгиликлар деса бўлади);

-мақсадли илмий ва илмий-техник дастурлар ва лойиҳаларни таъминлаш билан боғлиқ кадрлар янгиликлари (дастур ёки лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун кадрлар йиғиш ва тўплаш);

- ҳаракатдаги ташкилотларда кадрлар янгиликлари;
- янги тузилаётган ва реконструкция қилинаётган ташкилотларда кадрлар бўйича фаолият;
- соҳа, минтақа, мамлакат миқёсидаги кадрлар янгиликлари;
- кадрлар хизматлари ишидаги янгиликлар.



Радикаллик даражаси, миқёс ва амалга ошириш суръатлари бўйича: кадрлар тизимини аста-секин ва қисман янгилаш билан боғлиқ бўлган эволюцион ва модификациялаш характеридаги кадрлар янгиликлари;

кадрлар тизимини тубдан ва кенг миқёсли ўзгартиришга йўналтирилган радикал (ислохотчилик) кадрлар янгиликлари. Кадрлар ислохотлари – бу ижтимоий-иқтисодий тизим ва структуралар ривожланишининг сифат жиҳатдан янги мақсад ва вазифаларига мос равишда кадрлар салоҳиятини (кадрлар тизимини) тубдан ўзгартиришга (янгилашга) йўналтирилган йирик миқёсли кадрлар янгиликларидир;

локал, қисман кадрлар янгиликлари;

қисқа вақт ичида амалга ошириладиган кадрлар тизимидаги экспресс-янгиликлар (одатда, кадрлар тизимидаги экстремал ҳолат билан боғлиқ бўлади).

КТ қисми сифатидаги персонални бошқаришни механизациялаш элементларига нисбати бўйича:

персонал ривожланишини баҳолаш соҳасидаги ўзгаришлар;

персонал ривожланишини истиқболлаш ва дастурлаш соҳасидаги янгиликлар;

персонал ривожланишида молиявий ресурс таъминоти соҳасидаги янгиликлар;

персонал ривожланишини мотивациялаш соҳасидаги янгиликлар.

Псевдоянгиликлар. Кадрлар янгиликлари ҳақида гапирганда ҳар қандай янгиликлар ҳам ижобий, прогрессив ва самарали бўлавермаслигини эътиборга олиш лозим. Улар орасида махсус кўриб чиқилиши лозим бўлган псевдоянгиликлар мавжуд бўлади.

Псевдо (грек тилида ёлғон, хаёлий) – бизнинг ҳолатимизда ташкилотнинг кадрлар ва бошқа тизимлари учун фойда келтириш ўрнига зарар етказадиган ёлғон, хаёлий янгиликларни англатади.

Кадрлардаги псевдоянгиликлар – бу субъективизм оқибатида вужудга келган КТ янгиликлари бўлиб, уларнинг даражаси ва самарасини оширмайди (ёки бунини вазифа қилиб қўймайди) ва ё сунъий равишда кадрлар билан ишлашнинг эски усулларини озгина янгилаш (инновацион имитация), бошқв реал фаолиятда бўлган ва псевдоноваторни қониқтирувчи усулларни яшириш (инновацион спекуляция), ёки прогрессив янгиликларга тўсиқ қўйиб ва ультразамонавий вақти келмаган янгиликларни киритиб кадрларни янгилашнинг прогрессив курсини дискредитация қилиш (инновацион дискредитация) мақсадида амалга оширилади.

Кадрлар тизимида учрайдиган псевдоянгиликларга мисоллар келтирамиз:

етарлича объектив асосларсиз ва уни амалга оширувчиларда янги кадрлар фаолиятининг дастури бўлмаган ҳолда кадрларни тез-тез алмаштириб туриш;

зарурий комплекс кадрлар ислохотлари ўрнига локал, қисман ва иккинчи даражали кадрлар янгиликларини киритиш;

қисман кадрлар ўзгариши билан чекланиш мумкин бўлган ҳолда кадрлар ислохотларини тикиштириш;

эски усуллар ва кадрлар балластини йўқотмасдан туриб кадрлар ислохотларини ўтказиш;

кадрлар захираси бўлмаган ҳолда ва етарли бўлмаган танлов шароитида раҳбар кадрларни ўзгартиришга ҳаракат;

элита кадрлари ва новаторлар ишини қийинлаштирувчи кадрлар янгиликлари («тенг» ҳуқуқлар, иш ҳақи тўлашда ҳаммани бир хил қўйиш ва х.к.);

янги, лекин нопрофессионал сабабларга кўра регрессив кадрлар танлови ва буйруқлари, бунда ушбу даврда кучсизроқ кадрлар келади;

новатор кадрларни «тинчликни бузувчилар» сифатида мўътадил, лекин камроқ ижодкор кадрлар билан алмаштириш;

юқори ташкилий даражада кадрлар ишини янгиланмай туриб, пастки ташкилий даражада кадрлар ишини янгиланшга ҳаракат. Ва аксинча – **янги** прогрессив раҳбарият келиши ва лекин консерватив жамоа ёки жамоа ядросини янгиланш ҳуқуқига эга бўлмаслик.

3. Кадрлар инновацияларининг ташкилий шакллари

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, замонавий илмий-техник тараққиёт, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозоридаги рақобат шароитида кадрлар янгиликлари меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиб, шу сифатда ташкилийлик ва бошқарувни талаб қилади. Бу соҳани **инновацион кадрлар менежменти (ИКМ)** деб атаймиз.

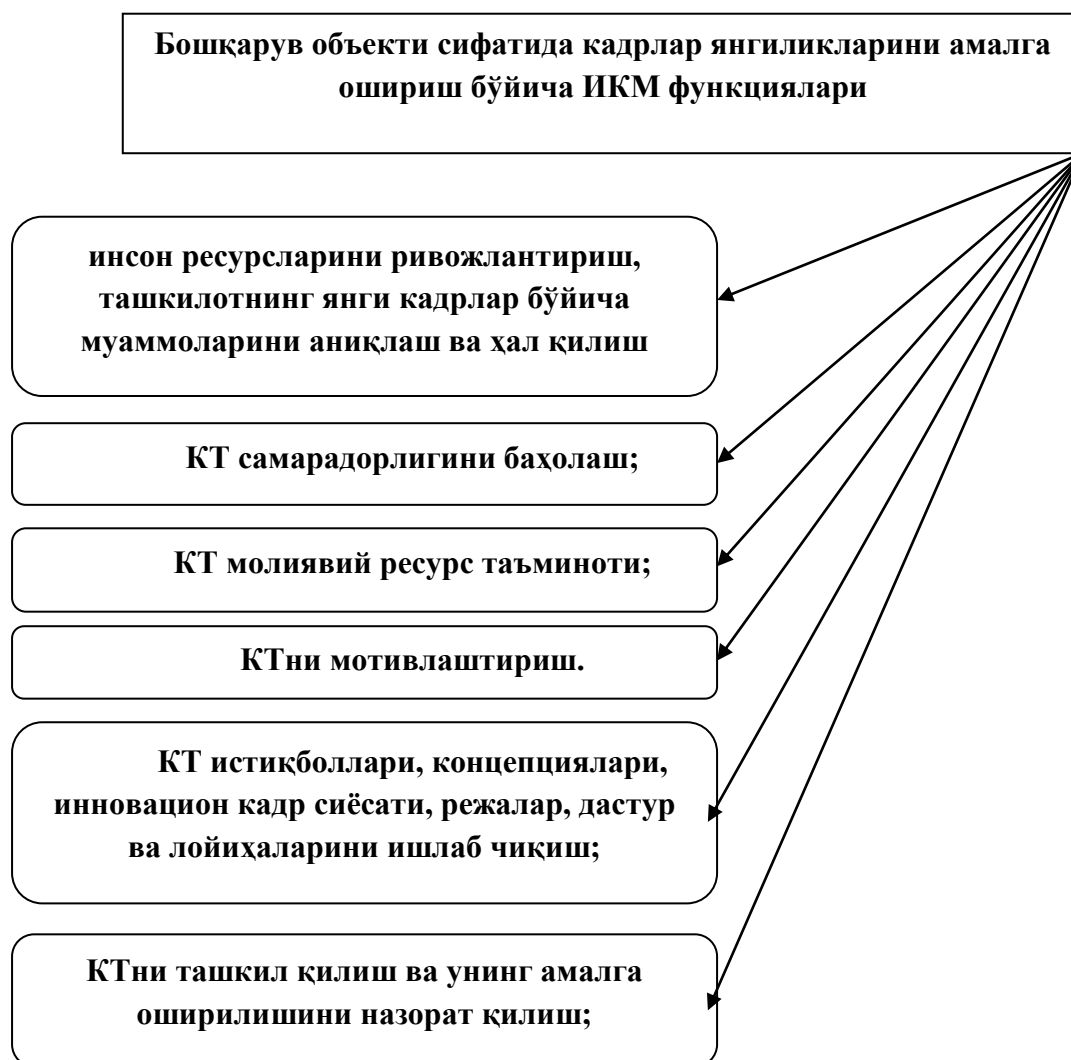
ИКМ – бу бошқарув фани ва унга мос ўқув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқарув соҳалари ўртасидаги чегара соҳа бўлиб, ижтимоий-иқтисодий тизимларни - СЭС (мамлакат, минтақа, ташкилот) кадрлар қисмини янгиланш ва ривожлантириш усуллари ва шакллари инкор қилади. ИКМ объекти – ташкилотлар ва бошқа ижтимоий-иқтисодий структуралар кадрлари ва кадрлар тизимларининг янгиланиш ва ривожланиш жараёнлари, инновацион хусусиятлари, эҳтиёжлари ва кўрсаткичларидир. ИКМ субъекти - ташкилотлар ва бошқа структуралар: кадрлар ва меҳнат хизматларининг инновацион қисмлари (бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислар) дир.

Ташкилотда ИКМ мақсади – кадрлар тизимини ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадлари, персонал ривожланишини замонавий қонуниятлари, давлат, бозор ва касба уюшмалари стандартлари талабларини инсон ресурслари ривожланиш даражасига мос равишда самарали миқёси ва янгиланиш суръатларини таъминлашдан иборат.

ИКМнинг вақт жиҳатдан умумийроқ позициясидан, шунингдек иқтисодиётга ўтиш, шу жумладан, инқирозли ҳолатида кириб - чиқишда стратегик ва тактик мақсадларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад – аста-секин бозор иқтисодиётини шакллантириш асосида меҳнат ва касбий-таълим бозорларининг инновацион салоҳиятини, сифат жиҳатидан янги, инновацион фаол кадрлар салоҳиятини шакллантириш учун давлат, минтақа, ташкилот доирасида кадрларни инновацион бошқаришнинг самарали, кўп даражали тизимини яратишдан иборат.

Тактик мақсад (инқироз ва барқарорлашув даври) – антиинқироз инновацион кадр тадбирлари, шу жумладан, кадрларни касбий малака таркибини қайта қуриш бўйича тадбирларни амалга ошириш, ҳамда аста-секинлик билан кадрлар балластидан қутилиш йўли билан мамлакат, минтақа, ташкилот кадрлар салоҳиятининг энг яхши (элита) инновацион фаол қисмини сақлаб қолишдан иборат.



ИКМ функцияларини икки гуруҳга бирлаштириш мумкин.

Бошқарув объекти сифатида кадрлар янгиликларини амалга ошириш бўйича ИКМ функциялари. Буларга киради:

инсон ресурсларини ривожлантириш, ташкилотнинг янги кадрлар бўйича муаммоларини аниқлаш ва ҳал қилиш (илмий-тадқиқот ташкилотлари билан ҳамкорликда) соҳасида илмий-таҳлилий ишларни ташкил қилиш ва амалга ошириш;

КТ самарадорлигини баҳолаш;

КТ истиқболлари, концепциялари, инновацион кадр сиёсати, режалар, дастур ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

КТ молиявий ресурс таъминоти;

КТни ташкил қилиш ва унинг амалга оширилишини назорат қилиш;

КТни мотивлаштириш.

Персонални бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича ИКМ функциялари:

персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш (кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш);

янги ишлаб чиқаришлар учун камёб, элита ва новаторлик касблари бўйича кадрларни қидириш ва танлаш;

инновацион структуралар кадрлари меҳнати, персоналнинг инновацион сифатларини аттестация қилиш ва баҳолаш;

иш жойлари, меҳнат ва персоналнинг ривожланиши учун лавозим ривожланиши схемаларини ишлаб чиқиш ва лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

хизмат ва касбий карьера даражалари бўйича хизматчиларни кўтариш ва жойини ўзгартириш, раҳбар персонал кадрлар захирасини шакллантиришни ва у билан ишлашни ташкил этиш;

элита ва новатор кадрлар билан ишлаш;

янгиликлар киритишда персонални мотивлаштириш;

кадрлар хизматлари ишини ташкил қилишда янгиликларни ишлаб чиқиш;

меҳнат ҳаёти стандартлари ва сифатини оширишни таъминлаш.

Юқорида кўриб чиқилган масалалар юзасидан шуни хулоса қилиш мумкинки, кадрлар инноватикаси замонавий шароитларда ижтимоий-иқтисодий тизимлар (ташкилотлар) фаолиятини ривожлантиришда энг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, замонавий илмий-техник тараққиёт, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозоридаги рақобат шароитида кадрлар янгиликлари меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланган.



Ҳозирги даврда ташкилот ИКМси – кадрлар тизимини ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадлари, персонал ривожланишининг замонавий қонуниятлари, давлат, бозор ва касаба уюшмалари стандартлари талабларини инсон ресурслари ривожланиш даражасига мос равишда самарали миқёси ва янгилаш суръатларини таъминлашда асосий ўрин тутади.

Назорат учун саволлар:

1. Кадрлар тизими (КТ) нима?
2. Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши деганда нимани тушунаси?
3. Кадрлар тизимининг прогресси нима?
4. Кадрлар тизимининг регресси нима?
5. Кадрлар тизимининг барқарорлашуви қандай амалга оширилади?

6. Кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши деганда нимани тушунасиз?
7. Кадрлар ва КТни радикал-интенсив ривожлантириш ва янгилаш деганда нимани тушунасиз?
8. Кадрлар янгиликлари (КТ) ташкилотлар фаолиятидаги қандай янгиликларни ифодалайди?
9. Псевдоянгиликлар қандай янгиликлар?
10. Инновацион кадр менежменти (ИКМ) ташкилотда қандай вазифани бажаради?

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 қондаси 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.
1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2012 – 488 с.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-МАВЗУ. ИНСОН РЕСУРЛАРИ БОШҚАРИШДА ИННОВАЦИЯ

Маъруза машғулоти

- **1.Кадрлар тизимида инноватика**
- **2.Кадрлар янгилашларининг моҳияти ва таснифланиши**
- **3.Кадрлар инновацияларининг ташкилий шакллари**

Кадрлар тизими (КТ)

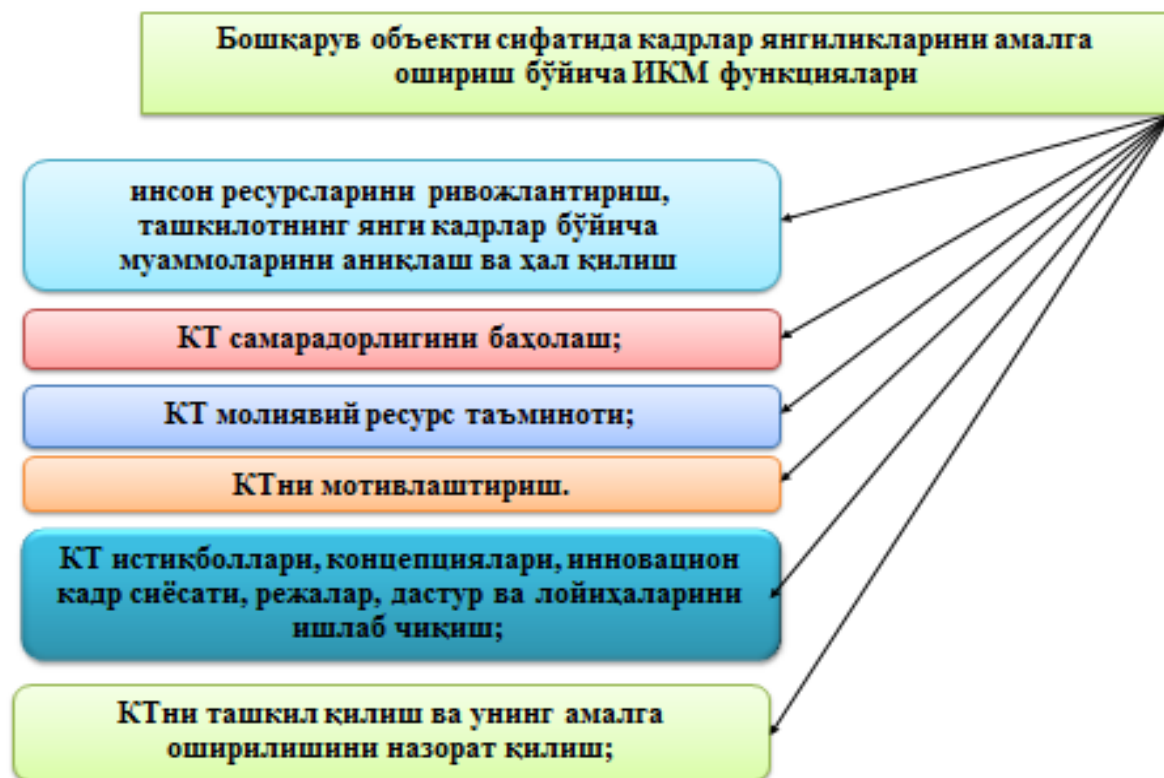
ижтимоий-иқтисодий тизимнинг (ташкилотнинг) тмарказий ва энг мураккаб ташкилий кичик тизими (ядрози) бўлиб, унинг меҳнат салоҳиятини (унинг миқдорий, сифат ва таркибий кўрсаткичлари), унинг турли қисмлари – кадрларни, шунингдек, мақсадлар, қоидалар ва уларни ишлаши ва ривожланишининг механизмини қамраб олади.

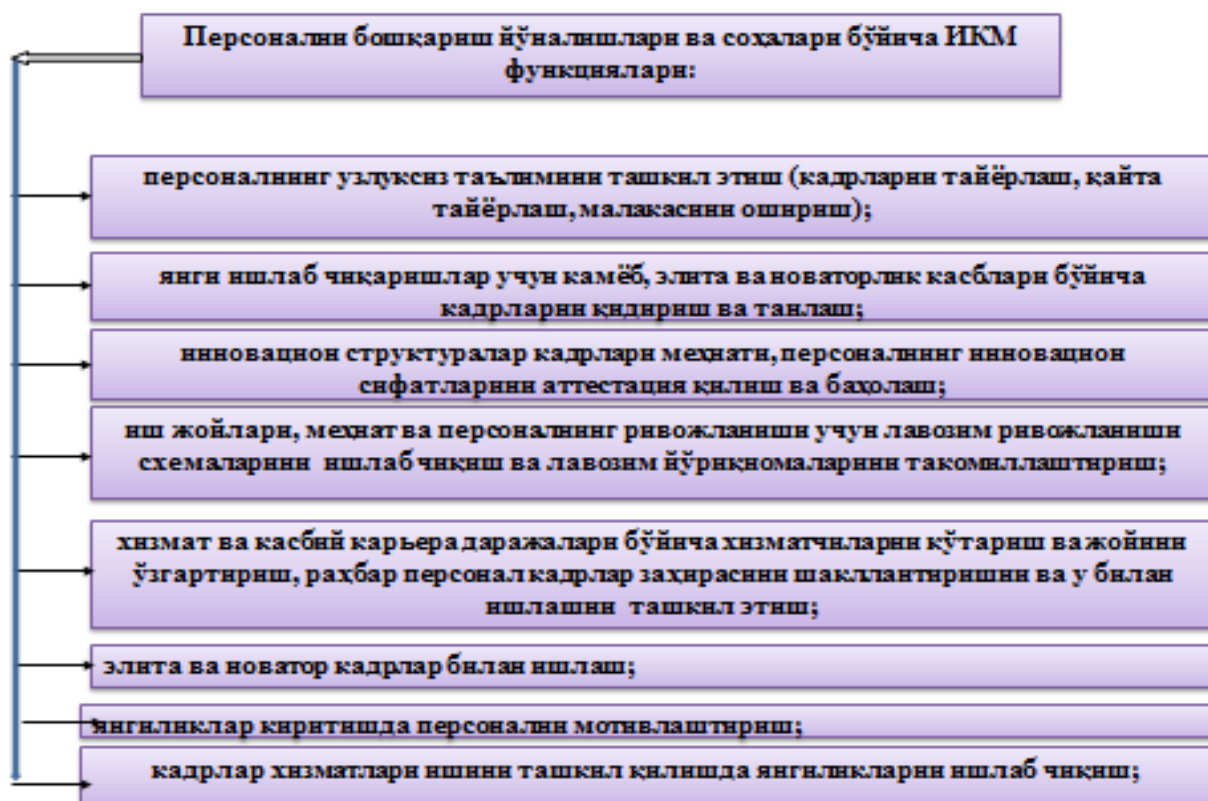
Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши –

- бу уларнинг миқдорий ва сифат жиҳатдан тўхтовсиз юқорига ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши), янги мақсадлар, функциялар, профессионал малака ва коммуникацион кўрсаткичлар, таркиб, ўзаро алоқа, бошқариш ва субъектлари ва усуллариغا эга бўлган янги ҳолатга ўтишидир.





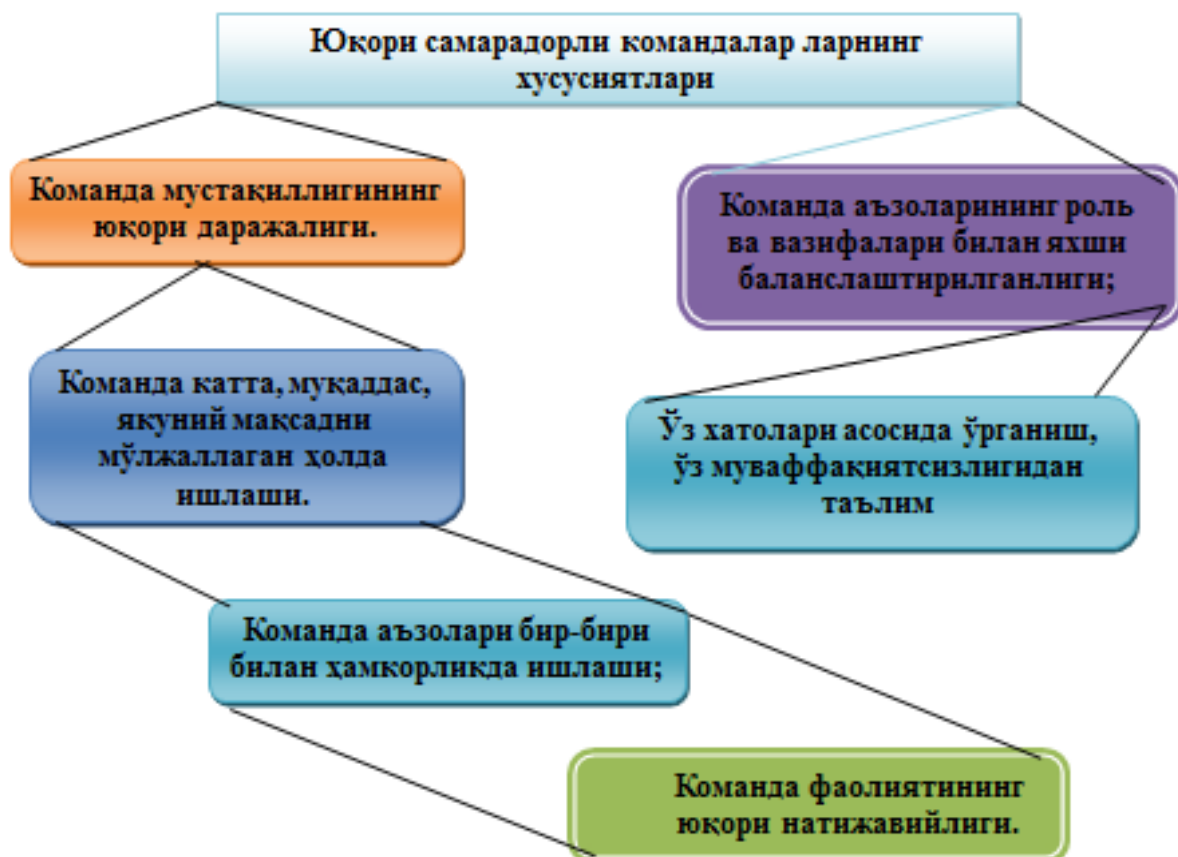
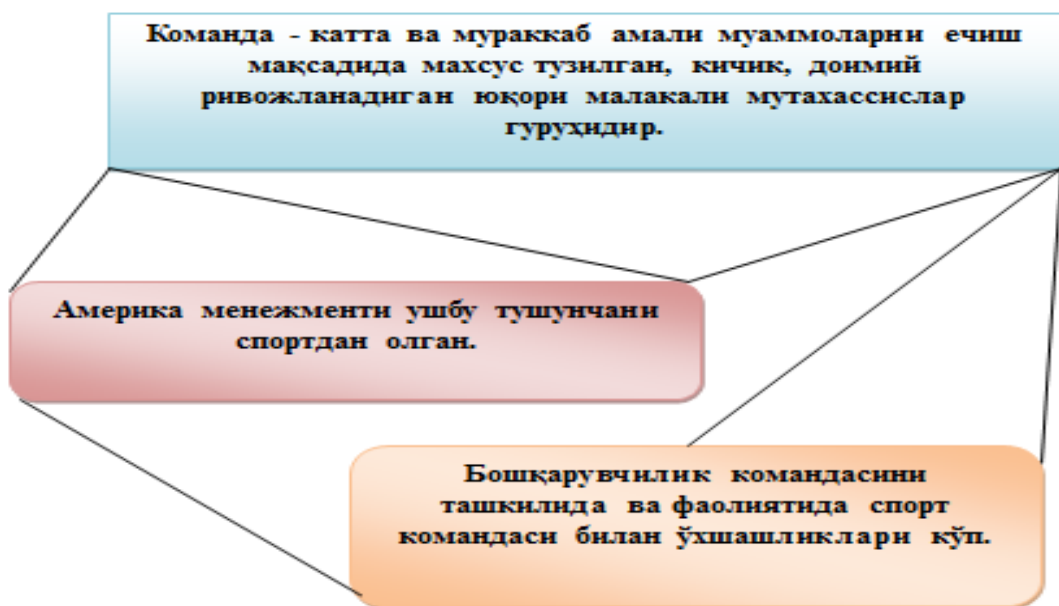




2-МАВЗУ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШДА БОШҚАРИШ ВА НАЗОРАТ

• РЕЖА

- 1. Биргаликда бошқариш ҳақида тушунча ва ишлаб чиқариш шароитида унинг аҳамияти
- 2. Бошқариш ва назорат тизими
- 3. Кадрларнинг мартаба бўйича кўтарилиши ва уни режалаштириш
- **Таянч иборалар:** команда, лидер, либерал услуб, комплементаллик, контрастлик, гомеостатлик стратегик режа, йил режаси, квартал режаси, ой режаси, ҳафта режаси, кун режаси.



Команда сони меъеридан ошиқ бўлса,
қуйидаги оқибатлар келиб чиқиши
мумкин:

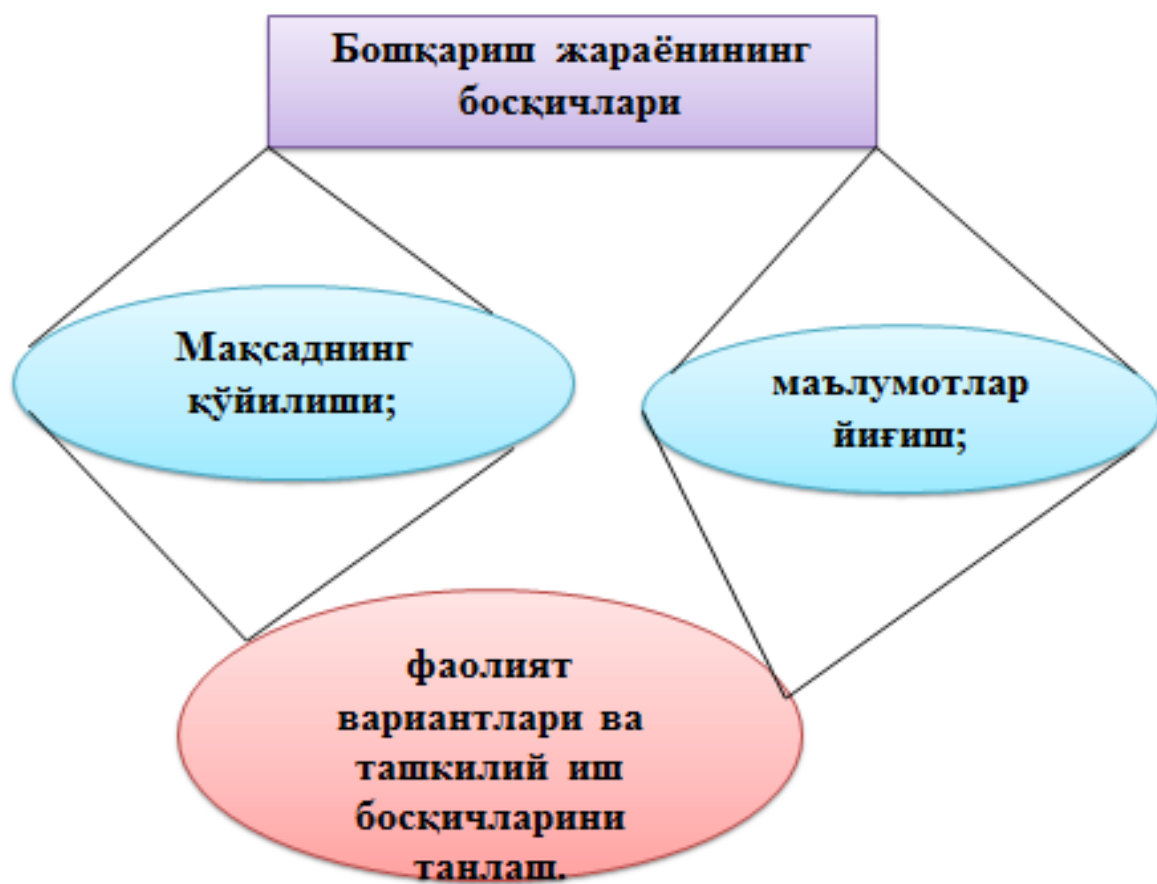
- Команда таркиби ўзгарувчан бўлиб қолади (доим кимдир командадан чикиб, кимдир кираверади);
- Катта команда ичида бир ёки икки гуруҳ пайдо бўлади;
- Команданинг бутунийлиги йўқолади. Атроф-муҳит билан команданинг ташқи муносабатларида бирлик бўлмайди.

Лидернинг оператив вазифалари
қуйидагилардир:

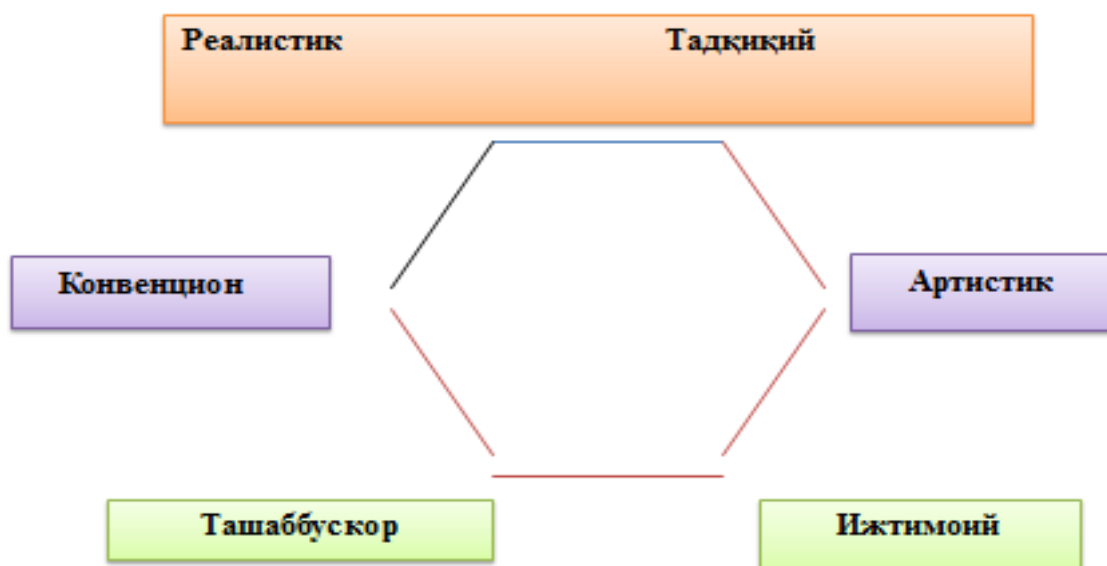
Командада аъзоларнинг ўзаро шахсий
муносабатларини кузатиб
бориш, яхшилаш ва қувватлаш;

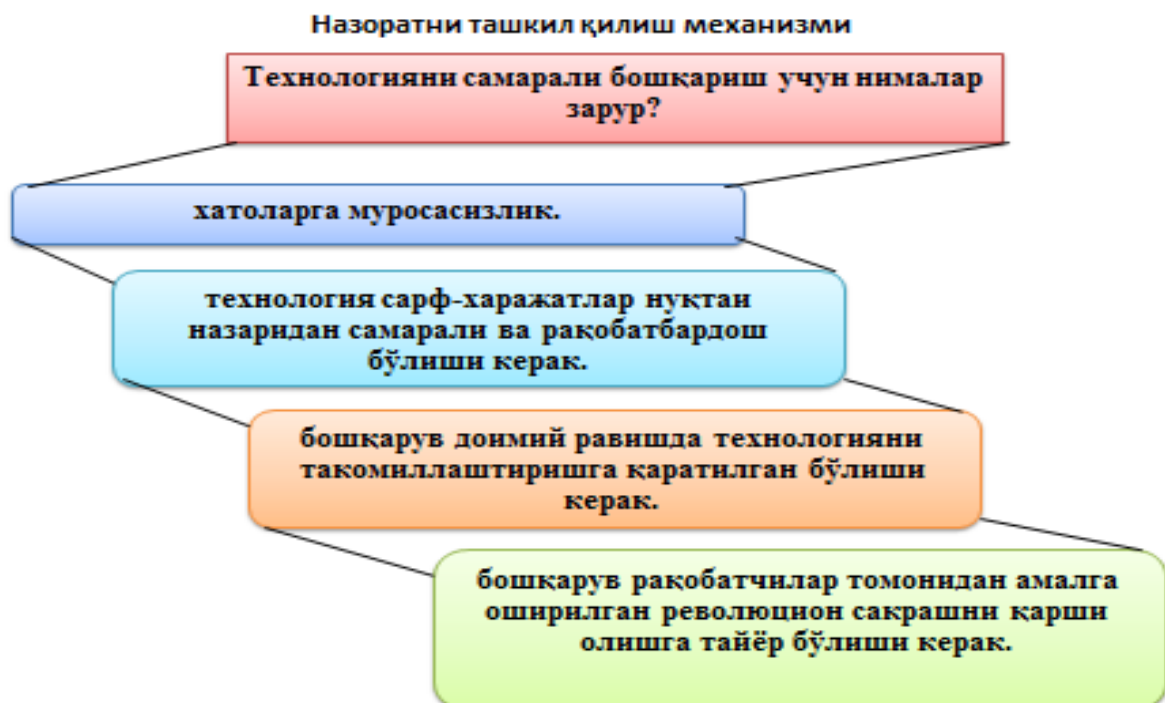
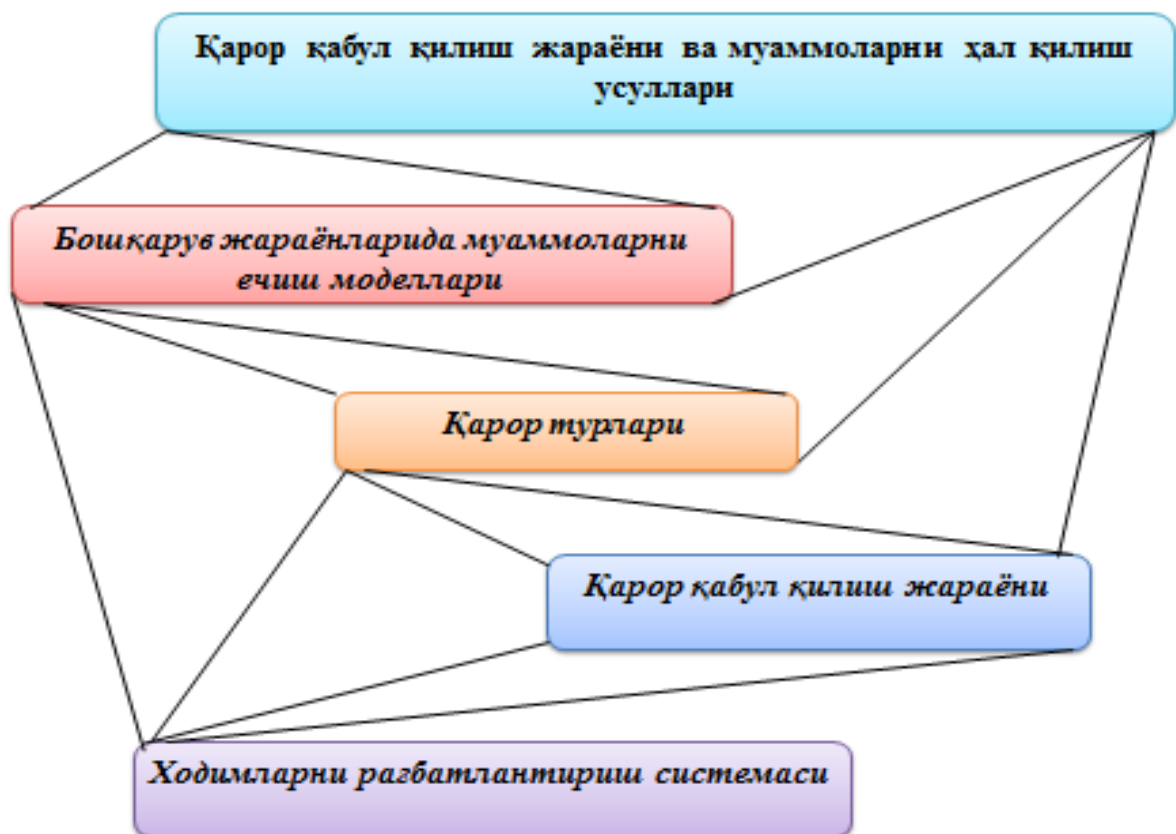
Команданинг қондаларига,
меъёрларига ва
қадриятларига
мутахассисларнинг роя қилишини
таъминлаш;

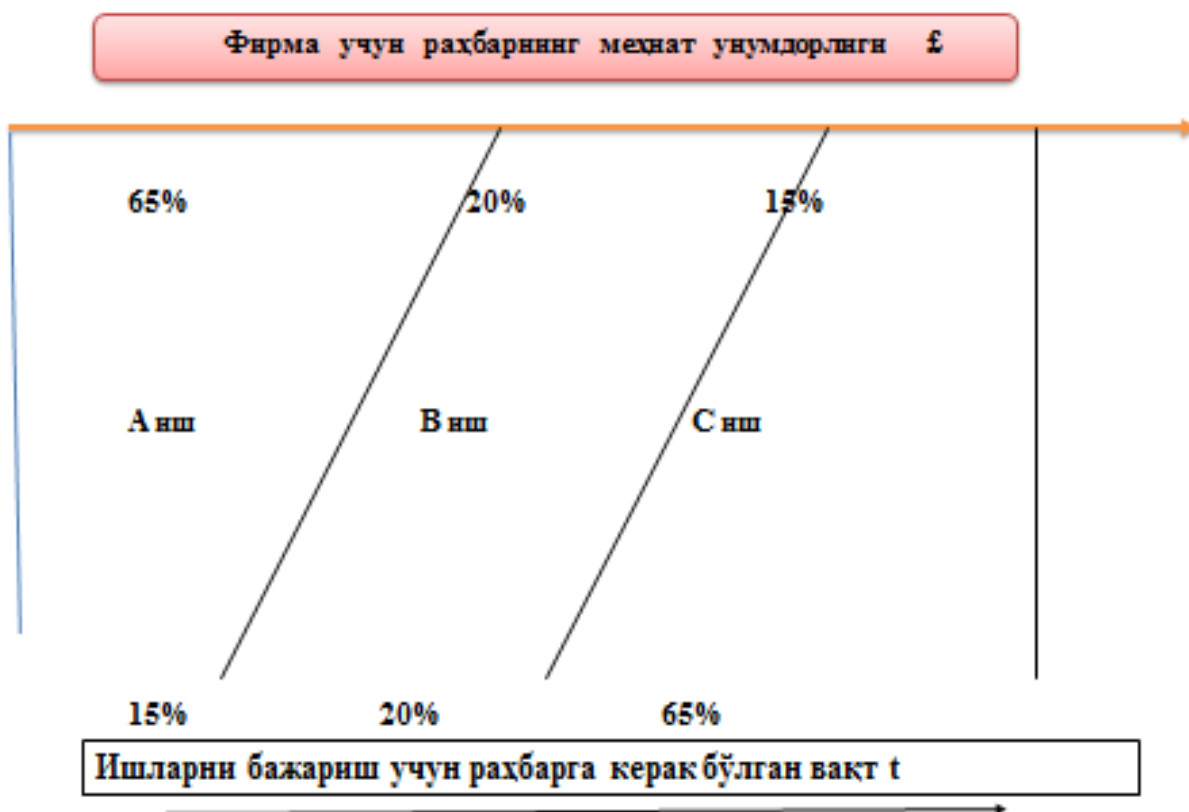
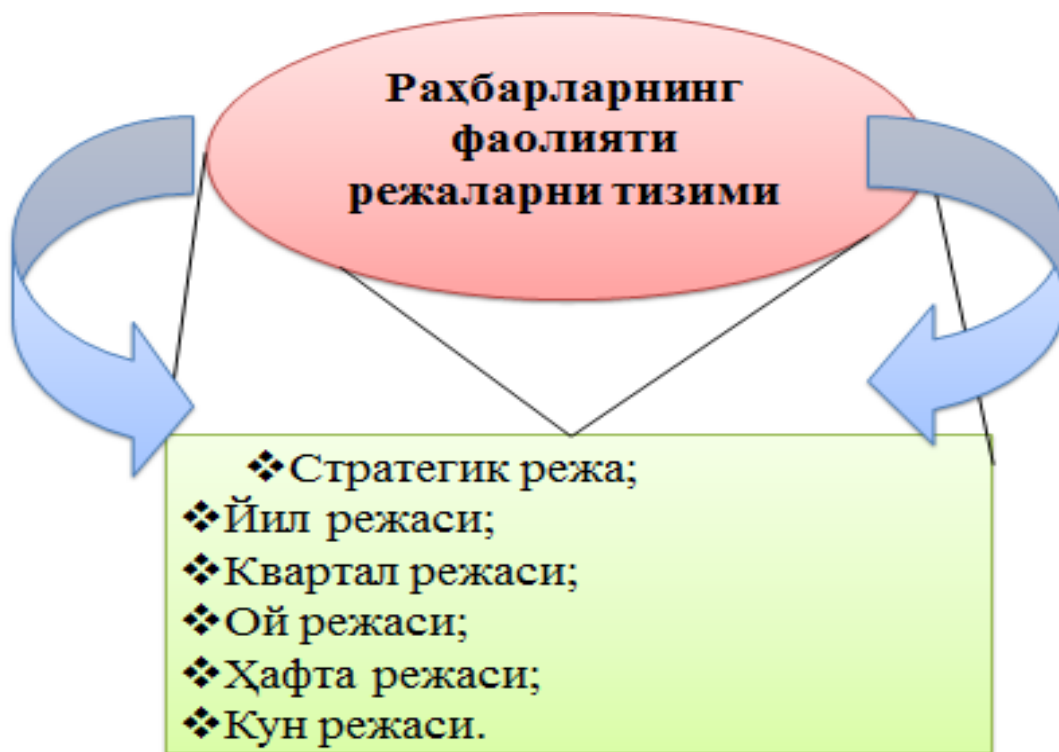
Команданинг манфаатларини ҳар
ерда ҳимоя қилиш.



Дж. Голланд олтига асосий индивидуал ориентацияси





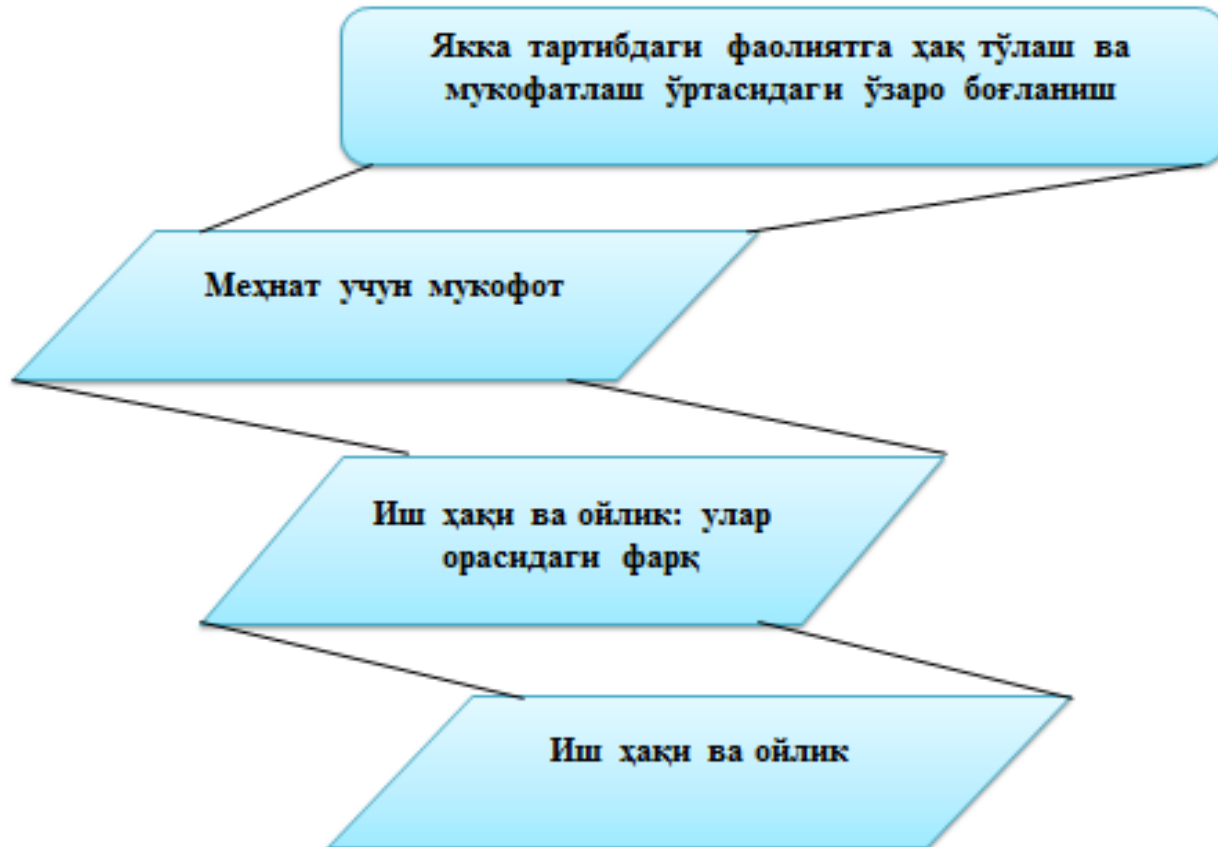
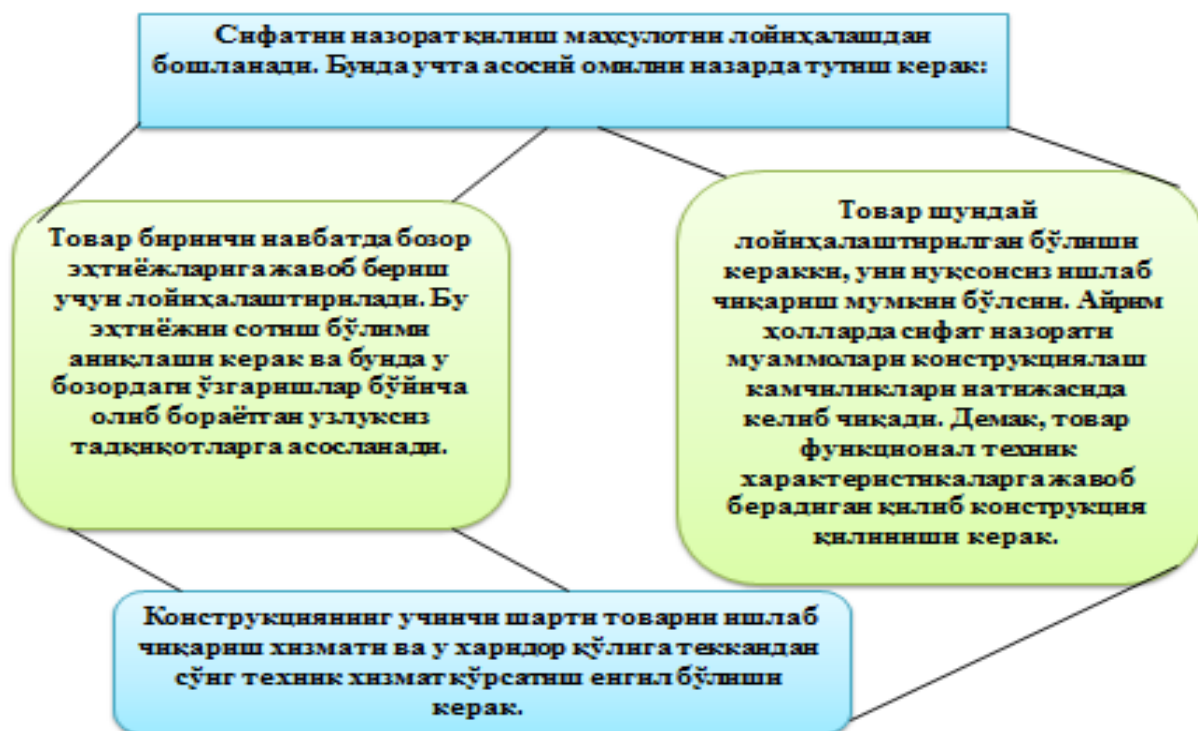


3-МАВЗУ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ИШ ФАОЛИЯТИНИНГ СИФАТИ ВА МИҚДОРНИ БАҲОЛАШ МУАММОЛАРИ

• РЕЖА

- 1. Сифатни назорат қилиш тизими. Сифатни бошқариш
- 2. Сифатни назорат қилишга персонални жалб қилиш. Сифатни ҳар томонлама бошқариш (TQM) концепцияси
- 3. Яқка тартибдаги фаолиятга ҳақ тўлаш ва мукофатлаш ўртасидаги ўзаро боғланиш
- **Таянч иборалар:** сифатни назорат қилиш, TQM устуни диаграммалар, рағбатлантириш, имтиёзлар, баҳолаш услублари, аттестация.





Рағбатлантириш - маҳсулотни керакли ҳажмда ишлаб чиқараётган ёки исталган ишлаб чиқариш даражасини таъминлайдиган ишчиларга нақд тўловлар.

Мукофотлар ва комиссия тўловлар. Булар ойлик олувчи ишчига ҳам, иш ҳақи олувчи ишчига ҳам мукофотнинг бир тури бўлиб, ҳар доимги иш ҳақи ёки белгиланган ойлик устига тўлов ҳисобланади.

Комиссион тўловлар - фирманинг сотув ҳажмида шаклландиган тўловлар. Улар персоналга тўлаш учун ишлатилади ва мукофотнинг ягона шакли бўлиб ёки ҳар доимги ойлиги устига рағбатлантириш бўлиб хизмат қилади.

Мукофот – одатда, иш ҳақи ва ойлик устидан, эришилган ютуқларга ҳақни ифода этувчи нақд тўловлардир.

Фойда ва мақсадга эришишда қатнашиш

Фойдаларда қатнашиш - компания ўз ишчиларига мукофот сифатида компаниянинг фойдасидан маълум бир улушини ажратиш тизими.

Мақсадларга эришишда қатнашиш - ишчиларга умумий фойдасига эмас, балки ишлаб чиқариш ҳажми ошиши билан боғлиқ бўлган ушланиб қолишларни иқтисод қилиш маблағдан мукофот тизими.

Ишлаб чиқариш тўлови - ишлаб чиқариш меъёрларини ёки бошқа мақсадларга эришилгани учун мукофот тўлаш шarti билан ишчига паст иш ҳақи микдорининг белгиланиши.

Малака тўлови - ишчилар томонидан олинган малакага боғлиқ бўлган тўловлар.

Имтиёзлар - компаниянинг энг яхши ва ҳурматга сазовор ишчиларига берилган қўшимча рағбатлантириш категорияси ҳисобланади.



Кўпчилик компаниялар ишчилар меҳнати сифатини объектив баҳолашни таъминлаш учун қуйидаги анкеталарни ишлатадилар.

Фамилия, исми _____ мансаби _____ иш стажи _____
 сана _____ жойлашган жойи _____ Бўлинма (цех) _____
 Шу мансабда ишлашнинг давомийлиги _____ текширув даври
 _____ дан _____ гача.
 Текширув ўтказди _____ Текширувчининг мансаби _____

V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

“Инсон ресурларини бошқариш” модулидан мустақил таълим сифатида ўрганиладиган куйидаги мавзулар тавсия этилади:

1. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида инсон ресурлари ва ишга ёллаш тизими
2. Инсон ресурларини 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. Инсон ресурларини бошқаришда ахборот технологиялари
7. Инсон ресурларини бошқаришни режалаштиришнинг мақсад ва вазифалари
8. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида инсон ресурларини бошқариш ва ишга ёллаш тизими
9. Ўзбекистонда Инсон ресурларини бошқаришда хорижий тажрибаларидан фойдаланиш имкониятлари
10. Масъулияти чекланган жамиятларда хизмат мартабасини бошқариш
11. Акциядорлик жамиятларида инсон ресурларини бошқаришни хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш тизими
12. Иқтисодийдаги таркибий ўзгаришлар жараёнида кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш
13. Инсон ресурларини бошқаришда замонавий ахборот технологияларидан фойдаланиш
14. Инсон ресурларини бошқариш фаолиятини баҳолашнинг замонавий услублари
15. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг хусусиятлари
16. Инсон ресурларини бошқаришни танлаш ва ишга жойлаштириш тизими
17. Корхона ва ташкилотларда инсон ресурларини бошқариш стратегияси
18. Корхона ва ташкилотларда инсон ресурларини билан ишлашни бошқариш
19. Корхона ва ташкилотларда хизмат мартабасини бошқариш
20. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши – бошқарувнинг асоси сифатида
21. Акциядорлик жамиятларида инсон ресурларини меҳнатини ташкил этиш хусусиятлари
22. Масъулияти чекланган жамиятларда инсон ресурларини меҳнатини ташкил этиш хусусиятлари

VI. 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 қуйидагилардан 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, ташилот 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 кейсни 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 кудуклари” 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 менежерлик 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 шарти 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 юр்தларининг 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» компаниясинининг 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 муваффақиятга 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 истайди.

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

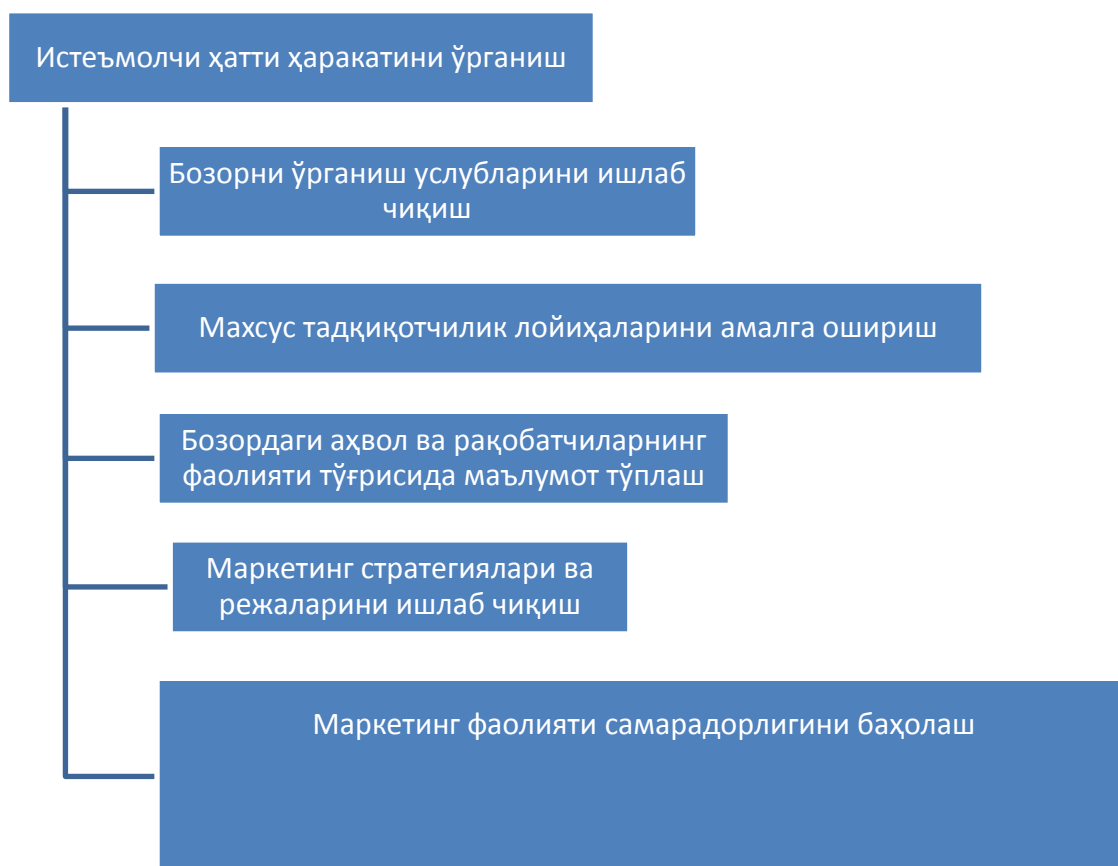
«Бритиш Американ Тобакко» компаниясининг бутун фаолияти истеъмолчига қаратилган. Тамаки саноатида маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун бошқа соҳаларга қараганда кўпроқ кўникмаларга эга бўлиш талаб қилинади. Маркетинг соҳасида турли лойиҳаларни амалга оширишда турлича ёндашувлардан фойдалана олиш, 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 миждозлар 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 қўйидаги 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 қўйидаги фаолият турларини ўз ичига олади:

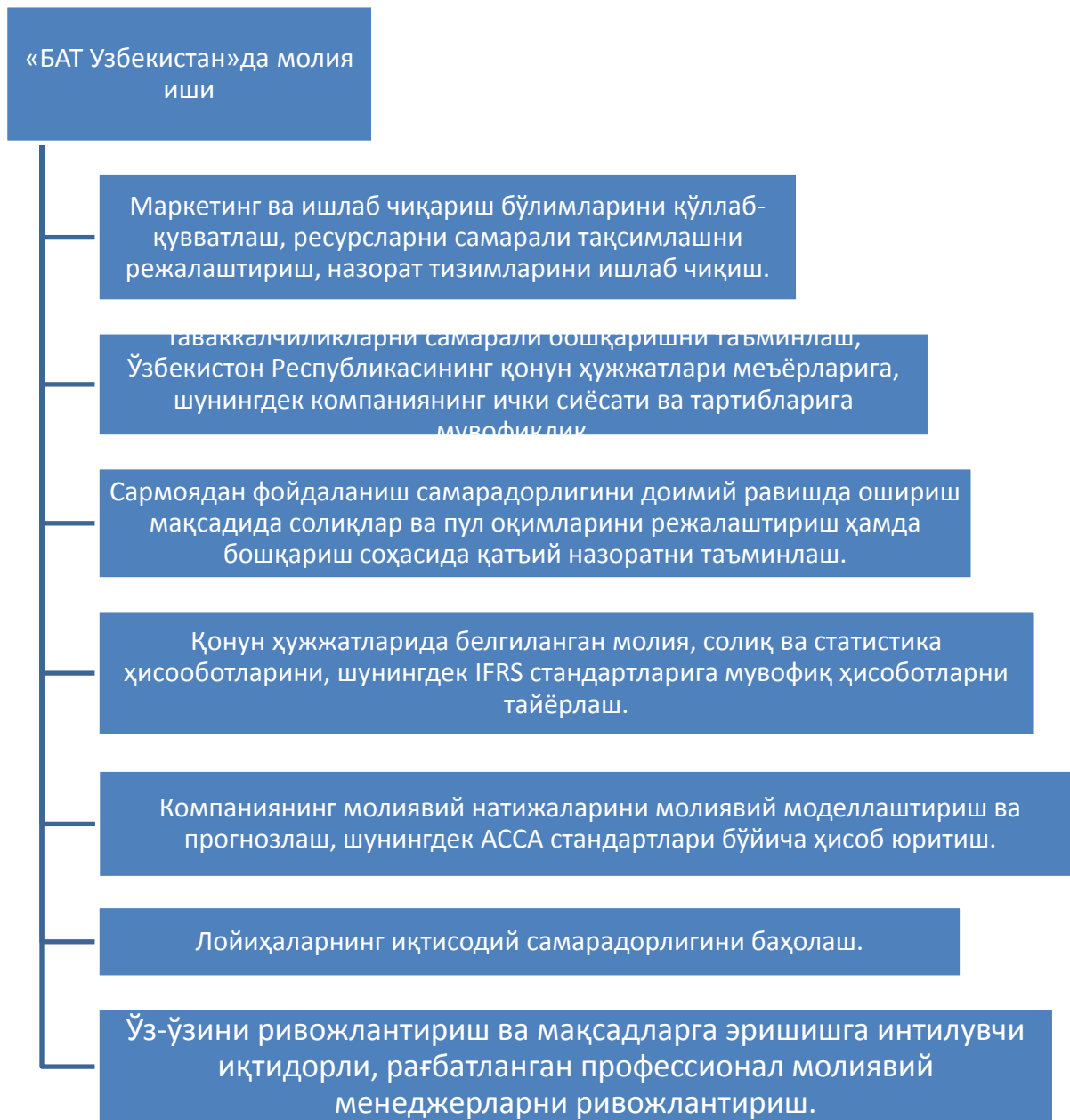
- Сотиш каналларини ривожлантириш соҳасида ишлар стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Асосий мижозлар билан музокаралар олиб бориш;
- Сотиш каналларини алоҳида бошқариш;
- Мижознинг тури бўйича алоҳида хизмат кўрсатиш;
- Нарх-навони шаклантириш, савдо маркаларини бозорга чиқаришни назорат қилиш, умумий фаолиятни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

т/р	Йўналишлар	Изоҳ
1.	Касбий ўсиш	Компания ходимлар олдида ўзини тўлалигича сафарбар қилишни талаб қилувчи вазифалар қўяди 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 истади.
3.	Жамоавий руҳ	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 ходимларидида касбий ўсиш учун кенг имкониятлар яратади, бунинг учун ҳам ички, ҳам ташқи ресурсларни жалб этади. Бу касбий ва бошқарув тренинглари, ходимларга хорижда тажриба орттириш ва энг муҳими иш жойида ўрганиш имкониятини берадиган қисқа муддатли ва узок муддатли стажировкаларни ўз ичига олади
7.	Халқаро хизматда ўсиш	Компаниянинг вазифади нафақат битта бозор ёки бўлинма доирасида ривожлана оладиган ходимларни

	истикболлари	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 куйидаги 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 истикболли 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 жозибadorлиги 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 исташидини 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 ошқора ва объектив ёндашилишини;

- компаниянинг муваффақиятли ривожланиши ва маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминланишини истади.

«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 намойиш этиш ва шу тариқа компания компанияини илгари ривожлантириш истаги ва қобилятига 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, Ошқоралик, 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 қиради:

- 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 истеъмолини 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 қилишсиз 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 карра диққат билан ўқиб чиқинг. Сиз учун муҳим саналган абзацларни ажратиб олинг. Ўрганилаётган ҳолатга таъсир этаётган омилларни санаб (ўрганиб)-ўрганилаётган ҳолат бўйича субъектларга аниқлик киритинг.Ўрганилаётган ҳолатни тасвирлаб беришга ҳаракат қилинг . Ўрганилаётган ҳолатингизни қайси бири асосий ва қайси бири 2-даражали ўрганишини аниқланг. Тавсия этилган ахборотларни ўрганишда ҳолатни ичига “шўнғиб кетманг”, асосий жиҳатларини ажратиб кўсатинг.
3.Асосий кўшимча муаммоларни аниқлаш, шакллантириш асослаш. ва ва	Асосий муаммо нималардан иборат? Ушбу ҳолат бўйича яна қандай муаммолани ажратиб кўрсата оласиз. Асосий муаммони ва муаммоларни шаллантиринг. Ўз қарорингизни асослаб беринг. *Ўрганилаётган ҳолатни тор доирада қисқа келажак учун ўрганманг: бунда ўрганилаётган ҳолат асослаб берилмай қолади ёки умуман йўқолиб қолиши мумкин.
4. Ҳолатни таҳлили.	Саволларга жавоб қайтариш ўрганилаётган ҳолатни таҳлил этишга ёрдам беради. Аниқлик киритинг, ўрганилаётган муоммо ҳозирда қай даражада. Саволларга жавоб қайтаринг. Ҳозир таҳлил этилаётган шароитда шу масалани ечими борми?
5. Муаммони асослаш услубларини ва ечиш воситаларини танлаш.	Ахборот хати тайёрлашда ушбу ҳолатда муаммони ечишни мумкин бўлган усулларини ва муаммони ечиш воситаларини аниқлашга ҳаракат қилинг. Муаммони ечиш жараёнида вужудга келадиган ёки вужудга келиши мумкин бўлган қийинчиликларни кўрсатинг (ҳуқуқий, маънавий, этик). *Муаммоли ҳолатни ечиш жараёнида назарий билим ва амалий билишдан фойдаланиш лозим.

Муаммо:

Меҳнат унумдорлигини оширишда ходимлар билан ишлаш тизимини такомиллаштириш

Вазифалар:

- Ходимлар талаблари, истак ва хоҳишларини 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 шароитларини 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 стажини, 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 таҳлилин аниқланади

6. Кейсолог томонидан келтирилган кейс ечими.

Стратегик мақсад. Мамлакатимиз корхона ва ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш тизимини бошқаришнинг оптимал йўлларини 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, фаолият натижалари таҳлил қилинади;

❖ Дастлабки босқич, ривожланиш, унинг сабаблари, истиқболлари 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 тамойилларни устувор деб билади ва бу мақсадларга эришишда устувор вазифаларга оғишмай амал қилади

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

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

3. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг бу даражага эришиш сабабларини айтинг 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 баҳолашва 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 ташкилот

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 менежерлик лавозимига ишга таклиф қилишса Сиз бу компаниядаги ходимлар билан ишлаш тизимида 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 ассортименти стратегиясини ишлаб чиқиш ва унинг самарадорлигини ёритиб бериш.
<i>Педагогик вазифалар: Муаммоли ҳолатнинг хусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб</i>	<i>Ўқув фаолиятнинг натижалари:</i> - корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корхонага таалукли муаммоларни

<p>беради:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кейсда корхонанинг 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>тавсифлаб берадилар;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Муаммоли ҳолатнинг кўникмаларини ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини ишлаб топмоқ; -корхонанинг 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 корхонанинг 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 вақти	Фаолият мазмуни	
	Ўқитувчи	Талаба
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	<p>1.1. Мазкур кейснинг 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</p>	Тинглайдилар ва ёзиб оладилар

	<p>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>	
<p>2-босқич</p> <p>Асосий қисм</p> <p>(50 мин)</p>	<p>2.1. Назарий ва амалий томондан такқосланган 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 кўрсатилади ва у шарҳланади.</p> <p>2.2. Корхонанинг ҳолати билан музокарани ташкиллаштиради ва куйидаги 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>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 топшириқларп беради. Жамоа ишлаб</p>	<p>Эшитадилар, конспектларда қисқа тарзда ёзиб борадилар.</p> <p>Саволлар жавоб беришади ва дафтарларига ёзиб борадилар. Саволларни аниқлайдилар, муҳокама қиладилар ва тушунмаган жойларини сўрайдилар.</p> <p>Ўқув топшириқларни бажарадилар.</p> <p>Гуруҳлар натижаларнинг</p>

	<p>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 баўолайди.</p> <p>2.5. Презентацияни ташкиллаштиради, муҳокама қилади ва ўзаро баўолайди.</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 эътибор беради.</p> <p>2.8. Кейснинг ўз ечим вариантини эълон қилади ва намойиш қилади.</p>	<p>презентация қиладилар.</p> <p>Дискуссияда қатнашадилар, саволлар берадилар ва ўзаро баҳолайдилар.</p>
<p>3–якуний босқич (20 мин)</p>	<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 англадиб ўтади.</p> <p>3.3. Мустақил таълим учун вазифа беради: Амалиётни назарияга боғлаган ҳолда бирон-бир корханани мисол қилинг ва бу семинар дарсида муҳокама қилинишини айтиб ўтади.</p>	

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>
1	Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун)
2	<p>Аъло – 2 балл</p> <p>Яхши – 1,5 балл</p> <p>Қониқарли – 1 балл</p> <p>Қониқарсиз – 0,5 балл</p>

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 хусусиятлари: Нима бўлмоқда? Ҳолатнинг натижаларини шаклланиши қандай?</p>		<p>1 – 0.5 балл</p> <p>2 – 1 балл</p>
2. Муаммонинг шаклланиши	<p>Муаммода акс эттирувчи асосий хусусиятлар:</p> <p>А) корxonанинг рақобатбардошлик ҳолатини аниқлаш;</p> <p>Б) кадрлар сиёсати ва унинг муҳим йўналишларини таҳлил қилиш;</p> <p>В) истеъмолчиларни гуруҳларга бўлиб ўрганиш;</p>		<p>А) – 0.5 балл</p> <p>Б) – 0.5 балл</p> <p>В) – 1 балл</p>
3. Ҳолатнинг иштирокчиларини аниқлаш	Ташкилотнинг иқтисодий тавсифномаси, 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	А) Рақобатчи корхоналарнинг бозордаги мавқеини аниқлаш;		<p>А) 1.0 балл</p> <p>Б) 1.5 балл</p>

таққослаш ёки уларнинг бозор-даги ўрнини эгаллаши	Б) Таққослаш натижалари аниқланади		
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 жихатдан 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 заҳирасини 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 хизматчсини 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 усулларидан 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;
- мантиқий 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 кўйилган. Стенд ва Интернетдаги сайт “Бизга профессионаллар керак” деб аталади.

Банкда персонал йиғиш ва тўплашнинг қуйидаги усулларидан фойдаланилади:

1. Анкета-резюмелар ишлаб чиқилган бўлиб, уни ҳар бир хизматчи тўлдириб, банкнинг исталган бўлимидаги кадрлар бошқармаси хизматига тегишли кутига 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 характеристика 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. Кейснни 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 тўлдириг.

КЕЙС-СТАДИ

«Цех бошлиғи лавозимига киришиш»

КИРИШ

Инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш иктисодчиларни тайёрлашнинг муҳим босқичи ҳисобланади. Унинг вазифаси – талабаларнинг назарий билимларини чуқурлаштириш ҳамда корхона, ташкилотларда 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 мувафаққият қозониши шароитни қанчалик тўғри таҳлил қила олиши, вақт тиғизлигида асосий йўналишларни белгилаши ва малакали қарорлар қабул қилиши, юқори якуний натижаларга эришиш учун жамоага таъсир ўтқизишига боғлиқ.

Цех бошлиғи жамоани шакллантириш ва ривожлантиришда фаол катнашади. 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 конкурсда 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 бошлиғининг 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.

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

1.2. Ечимни топшиш 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 ҳулосаларингизни, 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 созловчилари етишмайди, меҳнат интизомининг бузилиш ҳолатлари тез-тез учрамоқда, ускуналарни созлаш ва таъмирлаш муддатлари бузилмоқда. Бундай ҳолат 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.

Вазифани бажариш регламенти

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

БАҲОЛАШ КЎРСАТКИЧЛАРИ МЕЗОНЛАРИ

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

VII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Инсон ресурслари	бу зарур укув-фаросатга, билим ва маҳоратга, ишлаш қобилияти ва малакасига эга бўлган жамият аъзолари, меҳнат аҳлидир, яъни инсон ресурслари ҳақиқий ва салоҳиятли ходимлардан иборат.	human resources training and understanding, knowledge and skills, work skills and experience with community members and working people, ie, human resources, real and potential employees.
Инсон ресурсларини бошқариш субъекти –	бу, бошқарувчи персонал, объекти эса, ишлаб чиқариш персоналидир.	Human resource management, entity management personnel, facilities, and production personnel.
Қобилият	бу инсон амалга оширган ёки ошириши мумкин бўлган барча фаолиятларининг тўпламидир. Қобилиятнинг яна бир таърифи қуйидагича: «Инсон ўзи кадрлайдиган ҳаёт тарзини таъминловчи эркинликдир»	Capability — capability represents the various combinations of functionings (beings and doings) that the person can achieve. Another definition of capabilities: "the substantive freedoms he or she enjoys to lead the kind of life he or she has reason to value."
Қобилиятлар ва имкониятлар асосида ёндашув	бу инсон ҳуқуқларини, соғлиқни, демократия, иқтисодий ўсишни ва кам таъминланган гуруҳлар ҳимоясини таъминлаш орқали сиёсатда инсон тараққиётини амалга оширувчи фалсафий ғоядир	Capability(ies) approach — philosophical foundations of human development translated in policies that promote human rights, disability, health, growth and democratic practice, and the position of disadvantaged groups
Демография	бу аҳолининг ижтимоий-тарихий шарт-шароитлар таъсирида ривожланиш қонуниятларини ўрганадиган фан бўлиб, ер юзида, унинг турли хил ҳудудлари ва соҳаларидаги аҳолининг ёш ва жинсий таркиби тўғрисидаги статистик маълумотларни ҳам таърифлайди. Демография аҳолисонининг келажакда ўсиш даражасини башорат қилишда ва уни режалаштиришда катта аҳамиятга эгадир.	Demography — science that studies the patterns of its population and development in the socio-historical implications; description of statistical data on age and sex composition of the population of the Earth, its regions and sectors. Demography is important in predicting population growth and its planning.
Тараққиёт	бу тушунча ижтимоий-иқтисодий категория	Development — as a social-economic category, along with

	сифатида, даромадлар ва ишлаб чиқаришнинг ўсиши билан бир каторда, жамиятнинг онги ва анъаналаридаги, институционал, ижтимоий ва маъмурий тузилмаларидаги сифат ўзгаришларини амалга оширишга қаратилганжараёндир.	income and production growth, is the process of reorganization and reorientation of the whole economic and social systems, of qualitative changes in institutional, social and administrative structures, as well as in social conscience, traditions and stereotypes.
Иқтисодий ўсиш	бу иқтисодиётда реал даромадларнинг ҳамда ишлаб чиқариш даражасининг ошишидир. Иқтисодий ўсиш маълум вақт оралиғида ишлаб чиқарилган барча товар ва хизматларнинг қийматини ифодаловчи ялпи ички маҳсулот орқали ўлчанади. Иқтисодий ўсиш куйидагиларни англатади: — Мамлакатдаги реал маҳсулотнинг ўсиши; — Аҳоли жон бошига реал даромадларнинг ўсиши; — Битта ишчига тўғри келадиган реал даромаднинг ўсиши.	Economic growth — is increase in real incomes and level of production. Economic growth is measured through gross domestic product (GDP) that is considered as value of all produced goods and services in indicated period. Economic growth means increase in: Gross real product of a country; Real income per capita; Real income per employed.
Иқтисодиёт тармоқлари бўйича бандлик тузилмаси	бу саноатни халқаро стандарт таснифлаш (СХСТ) тизими асосида белгиланган саноатдаги, қишлоқ хўжалигидаги ёки хизматлар соҳасидаги бандликдир. Саноат соҳасини шахталар ва карьерларда фойдали қазилмаларни қазиб олиш, ишлаб чиқариш, қурилиш ва коммунал хизматлар (газ, сув ва электр энергияси) ташкил этади. Қишлоқ хўжалигини овчилик, ўрмончилик, балиқчилик ва қишлоқ хўжалиги ташкил этади. Хизматлар соҳасига улгуржи ва чакана савдо, ресторанлар ва меҳмонхоналар, транспорт, омборхоналар ва алоқа; молия, суғурта, кўчмас мулк ва	Employment by economic activity — employment in industry, agriculture or services as defined according to the International Standard Industrial Classification (ISIC) system (revisions 2 and 3). Industry refers to mining and quarrying, manufacturing, construction and public utilities (gas, water and electricity). Agriculture refers to activities in agriculture, hunting, forestry and fishing. Services refer to wholesale and retail trade; restaurants and hotels; transport, storage and communications; finance, insurance, real estate and business services; and community, social and personal

	тадбиркорлик хизматлари, шунингдек, коммунал, ижтимоий ва шахсий хизматлар киради.	services.
«Инсон ресурсларини бошқариш» фанининг предмети –	корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида инсон ресурсларига мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш билан боғлиқ билимлар тизими.	The subject of human resources management science - in order to meet the needs of businesses and workers to ensure the effective functioning of the system of knowledge about the impact on human resources in accordance with the purpose.
Эндоген ўсиш (иктисодий ўсиш) назарияси	инсон капиталининг узок муддатли давр давомида технологик ва инновацион ўзгаришларини математик моделлаштириш ва жорий этиш орқали мамлакатларнинг иктисодий ўсиш суръатларига таъсирини тадқиқ этишга қаратилган янги иктисодий ўсиш назариясидир (1990-йилларда яратилган).	Endogenous growth, theory — the new theory of economic growth (which was established in the 1990s) , based on special models. The major goal of endogenous growth models is to study of the impact of human capital on the rate of growth in the long-term period on the basis of formalization of technological and innovation changes.
Инсон капитали	бу инсоннинг умри давомида йиғган билими, соғлиғи, касбий кўникмалари ва меҳнат қилиш қобилиятларининг мажмуи бўлиб, ишлаб чиқаришнинг ўсиши ва даромадларнинг ортишига сабаб бўлади.	Human capital - is formed from investments in human capabilities of the individual aggregate, due to a certain reserve of his knowledge, health, skills and abilities to work, that could increase productivity and increase revenues.
Норасмий сектор	норасмий сектор статистикаси бўйича Халқаро экспертлар гуруҳи (Дехли гуруҳи) таърифига кўра, норасмий сектор - бу ўз маҳсулотлари ёки хизматларининг бир қисмини сотиш ёки айирбошлаш учун ишлаб чиқарган, 5 нафардан кам ёлланма ишчиси бўлган ва лицензияси мавжуд бўлмаган, ўз фаолиятини (шу жумладан, профессионал ва техник хусусиятли фаолиятини)	. Informal sector — the informal sector, as defined by the International Expert Group on Informal Sector Statistics (the Delhi Group) includes private unincorporated enterprises (excluding quasi-corporations), which produce at least some of their goods and services for sale or barter, have less than five paid employees, are not registered, and are engaged in nonagricultural activities (including

	<p>ноқишлоқ хўжалиги тармоқларида амалга оширадиган хусусий корхоналардир (квази-корпорациялардан ташқари). Уй-рўзғоришларида банд бўлган уй хизматчилари агар улар ёлланма ишчилар бўлсалар мазкур тоифага кирмайдилар.</p>	<p>professional or technical activities). Paid domestic employees are excluded from this category.</p>
<p>Норасмий сектордаги бандлик даражаси ноқишлоқ хўжалиги секторида банд бўлган аҳолининг фоизи сифатида</p>	<p>мамлакат ичидаги норасмий секторда банд бўлган аҳоли умумий сонининг барча кишлоқ хўжалиги тармоқларидан ташқари қолган барча тармоқларда банд бўлганларнинг умумий сонига нисбатини ифодалайди.</p>	<p>Informal sector, employment in, as a percentage of nonagricultural employment — refers to the ratio of total employment in the informal sector to total employment in all nonagricultural sectors.</p>
<p>Ишчи кучи</p>	<p>иш билан банд бўлган аҳоли, жумладан, ушбу ёш гуруҳига оид лимитдан юқори ёшда бўлган ҳамда мазкур давр мобайнида даромад олиб келган, уй хўжалигида ишлаган ёки қисман банд бўлган аҳоли, шунингдек, мазкур давр мобайнида ишсиз бўлган, ҳозирги пайтда ҳам ишсиз юрган ва иш қидириш билан шуғулланаётган ишсиз аҳолининг жами йиғиндиси.</p>	<p>Labour force — all people employed (including people above a specified age who, during the reference period, were in paid employment, at work, selfemployed or with a job but not at work) and unemployed (including people above a specified age who, during the reference period, were without work, currently available for work and actively seeking work).</p>
<p>Ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш</p>	<p>бу инсоннинг ақлий ва жисмоний қобилиятларининг узлуксиз равишда тикланиб бориши, доимий равишда унинг билим малака савиясини кўтарилиб, янгиланиб боришидир.</p>	<p>Reproduction of labor power - that a person's mental and physical abilities to the continued progress of recovery, continued to rise to his level of knowledge, skills, and updated it.</p>
<p>Ишчи кучи сифатининг кўрсаткичи</p>	<p>ишчи кучининг маълумот даражаси ва ишлаб чиқариш тажрибаси ҳисобланади.</p>	<p>The level indicator of the quality of the labor force, the labor force and production experience.</p>
<p>Иш ҳақи</p>	<p>бу, маълум вақт давомида кишиларнинг яратган маҳсулотлари миқдори кўрсатилган хизматлар ва шу кабиларга асосан тўланадиган</p>	<p>Salary is a certain amount of time to create those products and services, as well as paid labor.</p>

	меҳнат ҳақидир.	
Аҳолининг иқтисодий фаоллиги —	бу 16—60 ёшлар орасидаги меҳнатга лаёқатли бўлган ҳамда меҳнат бозорида ва фаол иш излашда бўлган шахсларнинг аҳоли улушидаги фоизидир.	Labour force participation — the percentage of the working-age population (ages 16 — 60) that actively engages in the labour market, by either working or actively looking for work.
Субвенция	муайян мақсадларга сарфлаш шарти билан юқори турувчи бюджетдан қуйи турувчи бюджетга қайтармаслик шарти билан ажратиладиган пул маблағлари	pecific objectives with the need to spend a higher budget lower budget to reimburse the funds allocated to the condition that
Субсидия	товарлар ишлаб чиқариш, ишлар бажариш, хизматлар кўрсатиш ва уларни реализация қилишни молиялаштириш ёки биргаликда молиялаштириш ёхуд мақсадли харажатларнинг ўрнини қисман қоплаш учун бюджет тизими бюджетлари ҳисобидан юридик ва жисмоний шахсларга бериладиган пул маблағлари	production of goods, works and services and sell them to the financing or co-financing, or intended to partially cover expenses at the expense of the budgets of the budget system for the funds given to legal entities and individuals;
Аҳолининг иқтисодий фаоллик кўрсаткичи	бу мамлакат аҳолисининг ёлланма меҳнат бозорида иш билан банд бўлганлар ёки иш қидирувчилар сифатида ўзини фаол кўрсатаётган меҳнатга лаёқатли қисмининг миқдоридир. Ёлланма асосда ишлаётган шахслар сони сифатида бутун меҳнатга лаёқатли аҳоли сонининг фоизидан ҳисоблаб чиқарилади. Меҳнатгалаёқатли аҳоли қаторига ёши 16 ёшдан юқори бўлган аҳоли киради (мазкур	Labour force participation rate — a measure of the proportion of a country's working-age population that engages actively in the labour market, either by working or actively looking for work. It is calculated by expressing the number of persons in the labour force as a percentage of the working-age population. The working-age population is the population above 16 years of age и
Ресурслар	инсонлар учун моддий ва маънавий озиқа берувчи ва шундай озиқаларни беришга мўлжалланган барча манбалар.	Resources — any sources and conditions for obtaining goods necessary for people's material and spiritual wealth.
Аралаш иқтисодиёт	Бир вақтнинг ўзида давлат йирик миқдордаги товарлар ва	An economy in which government

	хизматларни бозорга таклиф килади ва хусусий секторни тартига солади иқтисодиёт кайсики,	supplies a considerable amount of goods and services and significantly regulates private economic activity.
Ишсизлик	муайян ёшга етган ва ҳақ тўланадиган ишда банд бўлмаган ёки хусусий тадбиркорлик билан шуғулланмаётган, бироқ ишлашга қодир бўлган ҳамда ҳақ тўланадиган иш топиш ва тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш борасида муайян саъй-ҳаракатларни амалга ошираётган барча шахслар ишсизлар ҳисобланади.	Unemployment — refers to all people above a specified age who are not in paid employment or self-employed, but are available for work and have taken specific steps to seek paid employment or self-employment.
Ишсизлик даражаси	ишсизлар сонининг ишчи кучи (ишлаётганлар ва ишсизлар)нинг умумий сонига нисбати.	Unemployment rate — the unemployed divided by the labour force (those employed plus the unemployed).
Инсон Ҳуқуқлари Умумжаҳон Декларацияси	1948 йилнинг 10 декабрида (Париж шаҳрининг Шайо саройида) БМТ Бош Ассамблеяси томонидан қабул қилинган бўлиб, БМТнинг барча аъзо-мамлакатлари учун тавсия этилган ҳужжатдир. Декларация 30 та моддадан иборат бўлиб, Инсон ҳуқуқлари тўғрисида халқаро билимнинг бир қисми бўлиш билан бир қаторда, иқтисодий, ижтимоий ва маданий ҳуқуқлар тўғрисидаги халқаро пакт, Фуқаролик ва сиёсий ҳуқуқлар ҳақидаги халқаро пакт ҳамда иккита Факультатив протокол каби ҳужжатлар билан тенг кучга эгадир.	Universal Declaration of Human Rights (UDHR) — is a declaration adopted by the United Nations General Assembly (10 December 1948 at Palais de Chaillot, Paris). It consists of 30 articles which have been elaborated in subsequent international treaties, regional human rights instruments, national constitutions and laws. The International Bill of Human Rights consists of the Universal Declaration of Human Rights, the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, and the International Covenant on Civil and Political Rights and its two Optional Protocols.
Кадрларни режалаштириш	одамларга зарур вақтда керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқириш талабларига мувофиқ таъминлаб бериш.	Planning jobs at the appropriate time, the necessary number of people in their abilities, inclinations and development in accordance with the requirements of the support.

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2018.-76 б

1. Мирзиёв Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси 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.

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

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

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

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ўтган йил 11 февралдаги (ПП-2298) “ўтган-2019 йилларда тайёр маҳсулотлар бутловчи қисмлар ва материалларни маҳаллийлаштириш Давлат дастури тўғрисида”ги Қарори. www.lex.uz 11.02.ўтган

II. Махсус адабиётлар.

6. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. Т.: “O'qituvchi” НМИУ, 2008.-67 б

7. Гимпельсон В.Д. Движение рабочей силы. Учебное пособие. – М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. – 457 стр.

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

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

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

11. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. – Т.: МЕҲНАТ, 2009.

12. Аитов Р.А. Технический прогресс и движение рабочих кадров. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. –294с

13. Аникина Ф.С. Движение кадров внутри предприятия и их стабильность. Монография. – М.: МГУ, 2009. – 193 с

14. Бреев Б.Д. Подвижность населения и трудовых ресурсов. Учебное пособие. – М.: Статистика, 2008. – 329 с

III. Интернет сайтлари

15. <http://www.press-service> – Ўзбекистон Республикаси Президентининг матбуот хизмати

16. <http://www.gov.uz> – Ўзбекистон Республикасининг давлат портали.

17. <http://www.mineconomu.uz> – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг расмий сайти

18. <http://www.edu.uz> – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг расмий сайти

19. <http://www.mexnat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлиги сайти.

20. <http://www.stat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Статистика бўйича давлат қўмитасининг сайти.

21. <http://www.lex.uz> – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг қонунчилик ҳужжатлари сайти.

22. <http://www.ilo.org> – Халқаро Меҳнат Ташкилотининг сайти.

23. [tdm.uz://](http://tdm.uz) “Toshkentdonmahsulotlari” акциядорлик жамияти сайти