

TDIU HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI



TOSHKENT DAVLAT
IQTISODIYOT UNIVERSITETI



TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMY



O'QUV USLUBIY
MAJMUA



TOSHKENT-2022



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

**OLIIY TA‘LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL
ETISH BOSH ILMIIY-METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ MARKAZI**

KADRLAR MENEJMENTI

YO‘NALISHI

**“KADRLARNI TAYYORLASH VA
STRATEGIK REJALASHTIRISH”**

MODULI BO‘YICHA

**O‘QUV–USLUBIY
MAJMUUA**

Toshkent 2022

Mazkur o'quv-uslubiy majmua Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan o'quv reja va dastur asosida tayyorlandi.

Tuzuvchi: TDIU PhD Isamuxamedov B.B.

Tuzuvchi: TDIU PhD B.B. Isamuxamedov

Taqrizchi: TMI, "Menejment va marketing"
kafedrasi dotsenti, iqtisod fanlari
nomzodi (*turdosh OTM*). T.Sh. Ermatov

O'quv -uslubiy majmua Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Kengashining 2022 yil 31 yanvardagi 6-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.

№

Bet

MUNDARIJA

I. Ishchi dastur	4
II. Modulni o‘qitishda foydalaniladigan interfaol ta’lim metodlari	11
III. Nazariy materiallar.	17
IV. Amaliy mashg‘ulot materiallari	66
V. Keyslar banki	80
VI Glossariy	112
VII Adabiyotlar ro‘yxati	123

.

ISHCHI DASTUR

Kirish

Dastur O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-sonli, 2019 yil 23 sentyabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” 797-sonli O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qaroridagi ustuvor yo‘nalishlar va vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u zamonaviy talablar asosida qayta tayyorlash va malaka oshirish jarayonlarining mazmunini takomillashtirish hamda oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini muntazam oshirib borishni maqsad qiladi.

Dastur mazmuni oliy ta’limning normativ-huquqiy asoslari va qonunchilik normalari, ilg‘or ta’lim texnologiyalari va pedagogik mahorat, ta’lim jarayonlarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo‘llash, amaliy xorijiy til, tizimli tahlil va qaror qabul qilish asoslari, maxsus fanlar negizida ilmiy va amaliy tadqiqotlar, texnologik taraqqiyot va o‘quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy uslublari bo‘yicha so‘nggi yutuqlar, pedagogning kasbiy kompetentligi va kreativligi, global Internet tarmog‘i, multimedia tizimlari va masofadan o‘qitish usullarini o‘zlashtirish bo‘yicha bilim, ko‘nikma va malakalarini shakllantirishni nazarda tutadi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular ta’lim sohasi bo‘yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo‘yiladigan umumiy malaka talablari va o‘quv rejalari asosida shakllantirilgan bo‘lib, bu orqali oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining sohaga oid zamonaviy ta’lim va innovatsiya texnologiyalari, ilg‘or xorijiy tajribalardan samarali foydalanish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini o‘quv jarayoniga keng tatbiq etish, chet tillarini intensiv o‘zlashtirish darajasini oshirish hisobiga ularning kasb mahoratini, ilmiy faoliyatini muntazam yuksaltirish, oliy ta’lim muassasalarida o‘quv-tarbiya jarayonlarini tashkil etish va boshqarishni tizimli tahlil qilish, shuningdek, pedagogik vaziyatlarda optimal qarorlar qabul qilish bilan bog‘liq kompetensiyalarga ega bo‘lishlari ta’minlanadi.

Modulning maqsadi va vazifalari

“Kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish” modulining maqsad va vazifalari:

- “Kadrlar menejmenti” yo‘nalishida pedagog kadrlarning kasbiy bilim, ko‘nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish;
- zamonaviy talablarga mos holda oliy ta‘limning sifatini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan pedagoglarning kasbiy kompetentlik darajasini oshirish;
- pedagog kadrlar tomonidan zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va xorijiy tillarni samarali o‘zlashtirilishini ta‘minlash;
- maxsus fanlar sohasidagi o‘qitishning innovatsion texnologiyalari va ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘zlashtirish;
- “Inson resurslarini boshqarish” yo‘nalishida o‘quv jarayonini fan va ishlab chiqarish bilan samarali integratsiyasini ta‘minlashga qaratilgan faoliyatni tashkil etish.

Modul bo‘yicha tinglovchilarning bilimi, ko‘nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar

“Kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish” kursini o‘zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Maxsus fanlar bo‘yicha tinglovchilar quyidagi yangi bilim, ko‘nikma, malaka hamda kompetensiyalarga ega bo‘lishlari talab etiladi:

Tinglovchi:

- tashkilotda inson resurslaridan foydalanishni rejalashtirishni;
- inson resurslaridan samarali foydalanishni hisoblash va boshqarishni;
- inson resurslarini sifat jihatidan boshqarishni;
- xodimlarni ishga yollash, foydalanish va ishdan bo‘shatishni shartnomaviy tartibga solishni bilishi va ulardan foydalana olishni **bilishi** kerak.

Tinglovchi:

- kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va lavozimlarga biriktirish;
- inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyalarining asosiy tamoyillari;
- mehnat sohasida ijtimoiy sherikchilik mexanizmlari haqida **ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak.**

Tinglovchi:

- kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish, kadrlarni tayyorlash va uni monitoringini o‘tkazish, kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish holatini

tartibga solish, kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish dasturlarini tuzish va tahlilini amalga oshirish, kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirishda axborot texnologiyalaridan foydalanish **malakalariga** ega bo'lishi kerak.

Tinglovchi:

- inson resurslarini boshqarishning huquqiy asoslari;
- inson resurslarini boshqarish konsepsiyasining shakllanishi va rivojlanishi;
- tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini aniqlash; xodimlarni rag'batlantirish va motivatsiyalash usullari;
- ish joyida xodimlarni kasbiy moslashtirishning shakllanish tizimlari;
- tashkilotda inson resurslaridan foydalanishni tashkiliy boshqarish bo'yicha **kompetensiyasiga** ega bo'lishi zarur.

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish” kursi ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi.

Amaliy mashg'ulotlarda tinglovchilar o'quv modullari doirasidagi ijodiy topshiriqlar, keyslar, o'quv loyihalari, texnologik jarayonlar bilan bog'liq vaziyatli masalalar asosida amaliy ishlarni bajaradilar.

Amaliy mashg'ulotlar zamonaviy ta'lim uslublari va innovatsion texnologiyalarga asoslangan holda o'tkaziladi. Bundan tashqari, mustaqil holda o'quv va ilmiy adabiyotlardan, elektron resurslardan, tarqatma materiallardan foydalanish tavsiya etiladi.

Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi

Modul mazmuni o'quv rejadagi “Inson resurslarini rivojlantirish”, “Iqtisodiyot sohasida tizimli tahlil asoslari” va “Mehnat bozori va uni tartibga solish” o'quv modullari bilan uzviy bog'langan holda pedagoglarning umummutaxassislik bo'yicha tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar zamonaviy ekonometrik modellarni tuzish va qo'llashdagi muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholash hamda optimal qarorlar qabul qilish va prognozlashga doir umummutaxassislik kompetentlikka ega bo'ladilar.

Modul bo‘yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o‘quv yuklamasi, soat				Ko‘chma mashg‘ulot	Mustaqil ta’lim
		Hammasi	Auditoriya o‘quv yuklamasi				
			jumladan				
			Jami	Nazariy	Amaliy mashg‘ulot		
1.	Kadrlarni tayyorlashning uzliksiz tizimini tashkil etish yo‘nalishlari	4	4	2	2	-	-
2.	Kadrlarni strategik rejalashtirish	4	4	2	2	-	-
3.	Xolimlar karerasini rejalashtirish va rivojlantirish	4	4	2	2		-
	Jami:	12	12	6	6	-	-

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu. Kadrlarni tayyorlashning uzliksiz tizimini tashkil etish yo‘nalishlari

Uzluksiz ta’lim, kasbiy mahorat, avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlaridan o‘z o‘zitish to‘plami, attestatsiya, zaxira, psixologik, psixofiziologik, trenajyorlar, ko‘nikmalar, salomatlik, ishchanlik, malaka darajasi, xizmat kar’erasi, qiziqishi (xobbi), xodimning shaxsiy nuqsonlari, mehnatning tashkil etilishi, mehnatga haq to‘lash, ijtimoiy ne‘matlar, ijtimoiy kafolatlar, muntazam nazorat, individuallashtirish, boshqaruv psixologiyasi, ijtimoiy psixologiya, xavfsizlik texnikasi, mehnat muhofazasi

2-mavzu. Kadrlarni strategik rejalashtirish

Zamonaviy strategik rejalashtirish, rejalashtirish mexanizmi, tadbirkorlik konsepsiyasi, talabni prognoz qilish, ekstrapolyatsiya, taklifni prognoz qilish, qo‘nimsizlik, barqarorlik indeksi, tashqi muhitning strategik tahlili, korxonalar salohiyatini strategik rejalashtirish, kadrlar qo‘nimsizligi, resurslarni dinamik taqsimlash, intensivlashtirish, kommunikatsiya siyosati, ko‘p omilli modellar.

3-mavzu. Xolimlar karerasini rejalashtirish va rivojlantirish

“Karera” tushunchasi va uning bosqichlari. Karera turlari. Karerani tanlashda hisobga olinadigan omillar. Personalni lavozimda o‘stirish karerogrammasi. Inson resurslari karerasi bosqichlari. Personal karerasini rivojlantirish tamoyillari. Personal karerasini rivojlantirish bosqichlari. Personal karerasini rivojlantirishning xorijiy tajribalari. Inson resurslari karerasini boshqarish. Inson resurslarining xizmat-kasb jihatdan ko‘tarilishini boshqarish. Kadrlar zahirasi tushunchasi va uning mohiyati. Inson resurslari karerasini rejalashtirish. Personalni boshqarish hamda kadrlar zahirasi bilan ishlash yo‘nalishlarining o‘zaro bog‘liqligi. Xodimlarni zahiraga kiritishning turlari. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash.

AMALIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu. Kadrlarni tayyorlashning uzliksiz tizimini tashkil etish yo‘nalishlari

Uzluksiz ta‘lim, kasbiy mahorat, avtomatlashtirilgan o‘qitish tizimlaridan o‘z o‘zitish to‘plami, attestatsiya, zaxira, psixologik, psixofiziologik, trenajyorlar, ko‘nikmalar, salomatlik, ishchanlik, malaka darajasi, xizmat kar‘erasi, qiziqishi (xobbi), xodimning shaxsiy nuqsonlari, mehnatning tashkil etilishi, mehnatga haq to‘lash, ijtimoiy ne‘matlar, ijtimoiy kafolatlar, muntazam nazorat, individuallashtirish, boshqaruv psixologiyasi, ijtimoiy psixologiya, xavfsizlik texnikasi, mehnat muhofazasi

2-mavzu. Kadrlarni strategik rejalashtirish

Zamonaviy strategik rejalashtirish, rejalashtirish mexanizmi, tadbirkorlik konsepsiyasi, talabni prognoz qilish, ekstrapolyatsiya, taklifni prognoz qilish, qo‘nimsizlik, barqarorlik indeksi, tashqi muhitning strategik tahlili, korxonalar salohiyatini strategik rejalashtirish, kadrlar qo‘nimsizligi, resurslarni dinamik taqsimlash, intensivlashtirish, kommunikatsiya siyosati, ko‘p omilli modellar.

3-mavzu. Xodimlar karerasini rejalashtirish va rivojlantirish

“Karera” tushunchasi va uning bosqichlari. Karera turlari. Karerani tanlashda hisobga olinadigan omillar. Personalni lavozimda o‘stirish karerogrammasi. Inson resurslari karerasi bosqichlari. Personal karerasini rivojlantirish tamoyillari. Personal karerasini rivojlantirish bosqichlari. Personal karerasini rivojlantirishning xorijiy tajribalari. Inson resurslari karerasini boshqarish. Inson resurslarining xizmat-kasb jihatdan ko‘tarilishini boshqarish. Kadrlar zahirasi tushunchasi va uning mohiyati. Inson resurslari karerasini rejalashtirish. Personalni boshqarish hamda kadrlar zahirasi bilan ishlash yo‘nalishlarining o‘zaro bog‘liqligi. Xodimlarni zahiraga kiritishning turlari. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash.

O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo‘yicha quyidagi o‘qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma’lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, aqliy qiziqishni rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash;
- davra suhbatlari (ko‘rilayotgan loyiha yechimlari bo‘yicha taklif berish qobiliyatini oshirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish;
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo‘yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Me‘yoriy-huquqiy xujjatlar.

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2019.- 46 b.

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 25 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasining xalqaro reytinglar va indekslardagi o‘rnini yaxshilash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori //www.lex.uz

2. 2020 yil –«Ilm,ma’rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Kuch-adolatda. O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil 25 yanvar. № 3-4.

3. O‘zbekiston Respublikasi bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi va O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining «Xodimlar sonini tartibga solish va boshqaruv tarkibini ta’minlash uchun xarajatlarni maqbullash bo‘yicha normativ hujjatlarni tasdiqlash to‘g‘risida»gi qarorga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risidagi 14-K/K-sonli Qarori 2018 yil 27 aprel, 88-son

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini ta’minlash bo‘yicha olib borilayotgan ishlar natijadorligi va samaradorligini oshirishda mahalliy ijro hokimiyati va iqtisodiy kompleksning hududiy organlari rahbarlarining shaxsiy mas’uliyatini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-2960-sonli Qarori. 2017 yil 6 may. www.lex.uz

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Bandlik sohasida davlat siyosatini yanada takomillashtirish va mehnat organlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5052-sonli Qarori, 2017 yil 24 may. www.lex.uz

II. Maxsus adabiyotlar.

6. Human Resource Management. Fifteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Meglch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

7. Inson resurslarini boshqarish. Xayitov A.B..Darslik-T.:Iqtisodiyot,2019,- 465 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minovSh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O‘quvqo‘llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

9. Gaponenko A. L. Strategicheskoe upravlenie. Uchebnik, M.: Omega-L, 2011-464 s.
10. Maslova V. M. Upravlenie personalom: Uchebnik.-Moskva: Yurayt,2012.- 488 s.
11. Ekonomika i sotsiologiya truda: sotsialno – trudovye protsessy v sisteme rynochnogo yaozyastvo: uchebnoe posobie/ N.V.Karpova, A.G.Sxirladze, V.P.Boriskin.-starby oskol: TNT, 2016.-str 368
12. Uprvlenie persanalom:Uchebnoe posobie Pod obsh.red T.I.Mixaylinoy.- 3-ye.izd.-M.:Izdatelsko-torgovaya korporatsiya “Dashkov I K”, 2018 . str 280

III. Internet saytlari

- 1 htr: //www.press-service – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati
2. htr: //www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasining davlat portali.
4. http: // www.edu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining rasmiy sayti
5. htr: //www. mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi sayti.
6. htr: //www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.
7. htr: //www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
8. http: // www.ilo.org – Xalqaro Mehnat Tashkilotining sayti.

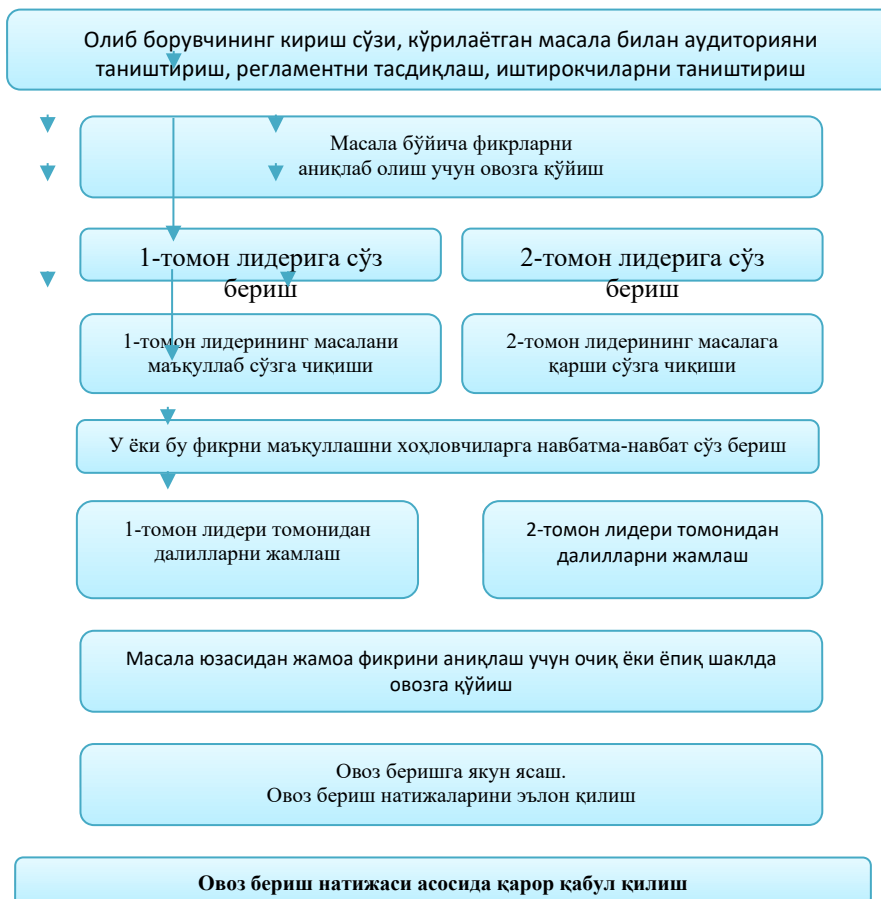
II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI.

Muammoni jamoali tarzda hal etishning usullari va vositalari

Muzokaralar

Muzokaralar – aniq tashkil etilgan ikki tomon fikrlarining almashinuvi.

Muzokaralarni o‘tkazish jarayonining tuzilishi



Bahs

Bahs – o‘z fikrini ifoda etishni xohlovchilar orasida biron bir munozarali masalani muhokama qilish, haqiqatni aniqlash va to‘g‘ri qarorni qabul qilish.

Anjuman-bahsining roli

Olib boruvchi – o‘rgatuvchi barcha vakolatlariga ega – bahs borishini boshqaradi, isbotlar va rad etishlarning daliligini, tushuncha va atamalarning aniqligiga e‘tibor qaratadi, muloqotning barcha qoidalarga munosib tarzda o‘tishini kuzatadi.

Opponent – tadqiqotchilar muhitida qabul qilingan opponentlik jarayonini amalga oshiradi. U nafaqat nutq so‘zlovchining asosiy nuqtai nazarini ifodalashi, balki uni tushinishi orqali uning xatolarini topishi va hal etishning o‘z variantini taqdim etishi zarur.

Мантиқчи – nutq soʻzlovchi va opponent fiklaridagi qarama-qarshiliklarni va mantiqiy xatolarni aniqlaydi, tushunchalar tavsifini aniqlaydi, dalillar va rad etishlarni va farazni oldinga surish haqqoniyligini tahlil qiladi.

Psixolog – mahsulli muloqotni tashkil etish uchun javob beradi, birgalikda harakatlarni amalga oshirib, kelishuvga erishadi, bahsning mojaroga aylanishiga yoʻl qoʻymaydi.

Ekspert – bahs usulining natijaviylikini baholaydi, oldinga surilgan farazlar va takliflar, hulosalar haqqoniylikini baholaydi, aniq bir ishtirokchining qoʻshgan hissasi toʻgʻrisida fikrlarni bildiradi va boshqalar.

«Aqliy hujum»

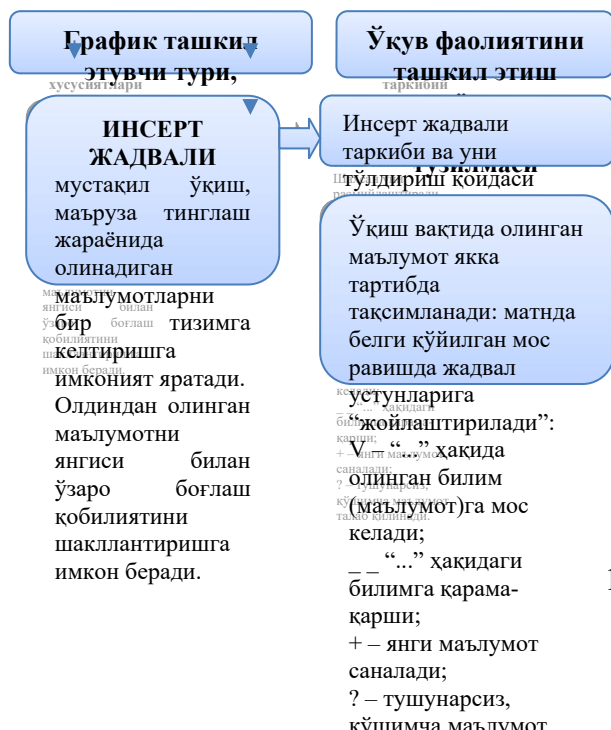
Aqliy hujum (breynstorming – miyalar boʻroni) – amaliy yoki ilmiy muammolarni hal etish fikrlarni jamoali generatsiya qilish usuli.

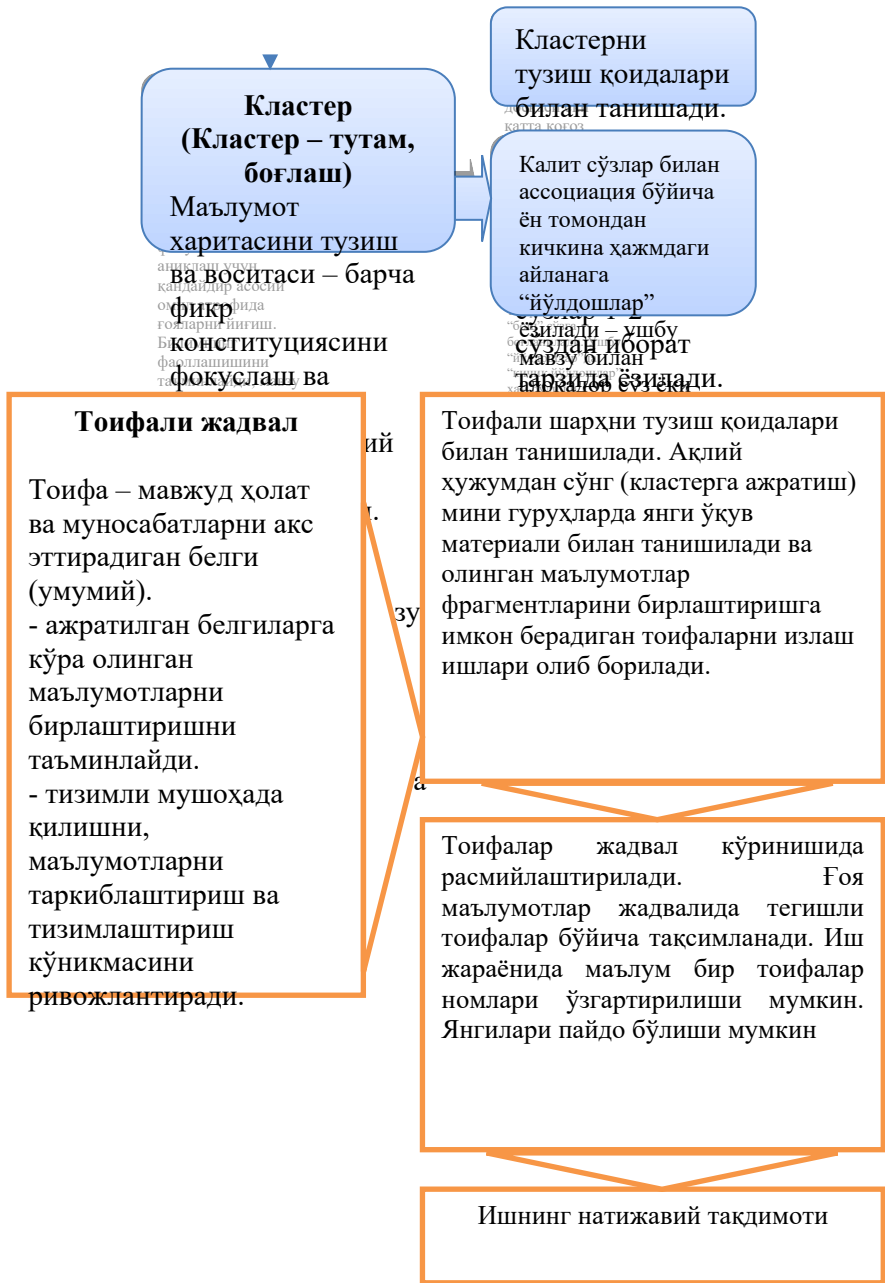
Aqliy hujum vaqtida ishtirokchilar murakkab muammoni birgalikda hal etishga intilishadi: ularni hal etish boʻyicha oʻz fikrlarini bildiradi (generatsiya qiladi) va bu fikrlar tanqid qilinmasdan ular orasidan eng muvofiqi, samaralisi, maqbuli va shu kabi fikrlar tanlab olinib, muhokama qilinadi, rivojlantiriladi va ushbu fikrlarni asoslash va rad etish imkoniyatlari baholanadi.

Aqliy hujumning asosiy vazifasi – oʻqib-oʻrganish faoliyatini faollashtirish, muammoni mustaqil tushunish va hal etishga motivlashtirishni rivojlantirish, muloqot madaniyati, kommunikativ koʻnikmalarni shakllantirish, fikrlash inersiyasidan qutilish va ijodiy masalani hal etishda fikrlashning oddiy borishini yengish.

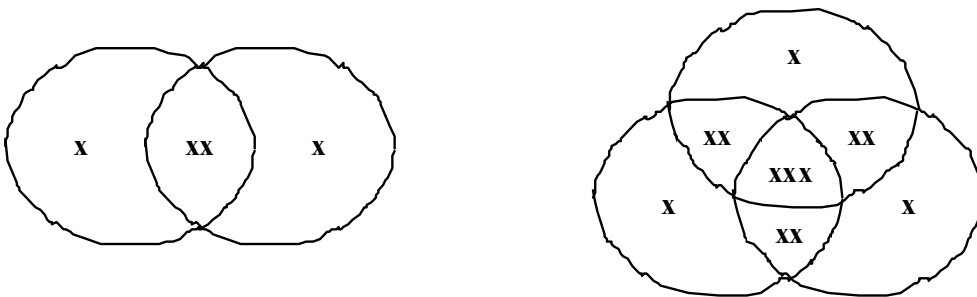
- **Toʻgʻridan-toʻgʻri jamoali aqliy hujum** – iloji boricha koʻproq fikrlar yigʻilishini taʼminlaydi. Butun oʻquv guruhi (20 kishidan ortiq boʻlmagan) bitta muammoni hal etadi.
- **Ommaviy aqliy hujum** – mikro guruhlariga boʻlingan va katta auditoriyada fikrlar generatsiyasi samaradorligini keskin oshirish imkonini beradi.
- Har bir guruh ichida umumiy muammoning bir jihati hal etiladi.

Koʻrgazmali taqdim etish: grafik tashkil etuvchilar





Venn diagrammasi



SWOT-tahlil jadvali

SWOT – tahlil nomlanishi inglizcha bosh harflardan olingan:

Strengths – kuchli tomoni, korxonada ichki resurslar mavjudligi nazarda tutiladi;

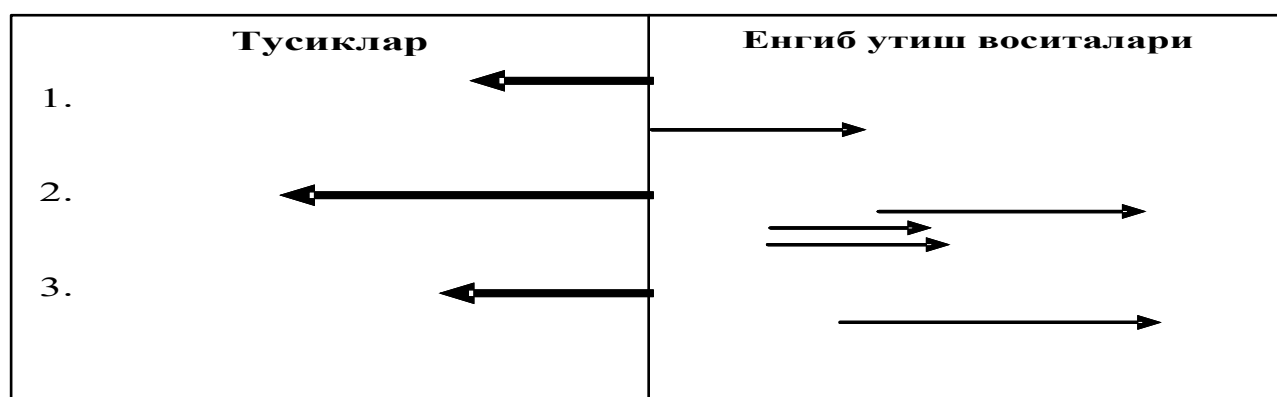
Weakness – kuchsiz tomoni yoki ichki muammolar mavjudligi;

Opportunities – imkoniyatlar; korxonada rivojlanishi uchun mavjud imkoniyatlar;

Threats – xavflar; tashqi muhitdagi mavjud xavf-xatarlar

Qoidaga ko'ra, SWOT – tahlilining muvaffaqiyati tashkilotga bog'liq bo'lmay, balki kelgusidagi strategik maqsad va loyihalarni ishlab chiqishda uning natijasi hisobga olinishiga bog'liq bo'ladi. Uni qo'llashda elementlarini quyidagicha talqin qilish mumkin:

“Kuchlar tahlili” grafigi



«Kuchlar tahlili» grafigini tuzish qoidasi

Koordinat o'qi chiziladi, chapga strelka (kuchlar) bilan korxonada rivojlanishi yoki muayyan biznes loyihasini amalga oshirishga xalaqit beruvchi to'siqlar joylashtiriladi. Ushbu strelkalar kattaligi jihatdan u yoki bu muammoga ta'siri hamda jiddiyligiga mos kelishi lozim bo'ladi.

So'ngra qarama-qarshi tomonga ushbu kuchlarni yengib o'tish vositalari strelka ko'rinishida eks ettiriladi. Ularning soni grafikning o'ng tomonidan natija chiqara oladigan darajada bo'lishi lozim.

Umuman olganda, bu kelgusida aniqlashtirishni va bo'laklarga ajratishni talab etadigan kuchlarni nisbiy baholash usuli hisoblanadi.

“Keys-stadi” metodi

«**Keys-stadi**» - inglizcha so'z bo'lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o'rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o'rganish, tahlil qilish asosida o'qitishni

amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o‘rganishda foydalanish tartibida qo‘llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o‘z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/ Qanaqa (How), Nima-natija (What).

“Keys metodi” ni amalga oshirish bosqichlari

Ish bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
1-bosqich: Keys va uning axborot ta’minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish; ✓ keys bilan tanishish (matnli, audio yoki media shaklda); ✓ axborotni umumlashtirish; ✓ axborot tahlili; ✓ muammolarni aniqlash
2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o‘quv topshirig‘ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash; ✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash
3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o‘quv topshirig‘ining yechimini izlash, hal etish yo‘llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muqobil yechim yo‘llarini ishlab chiqish; ✓ har bir yechimning imkoniyatlari va to‘siqlarni tahlil qilish; ✓ muqobil yechimlarni tanlash
4-bosqich: Keys yechimini yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka va guruhda ishlash; ✓ muqobil variantlarni amalda qo‘llash imkoniyatlarini asoslash; ✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash; ✓ yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish

Keys

Amaliy vaziyat. Ilmiy-texnika dasturlari doirasida bajariladigan tadqiqotlar bo'yicha e'lon qilingan tanlovda Sizning grantingiz g'olib bo'ldi. Grant ijrochilari belgilangan bo'lsada, tashkilot rahbari ijrochi sifatida Siz tanimaydigan bir yosh mutaxassisni grantga qo'shishga ko'rsatma berdi. Siz andisha qilib uni grantga ijrochi sifatida kiritdingiz va u bajarishi lozim bo'lgan vazifalarni belgilab berdingiz. 6 oy o'tdi. Ijrochi hech bir vazifani bajarmadi, lekin ish haqi olib yurdi. Grand ishtirokchilari o'rtasida e'tirozlar yuzaga keldi.

Bunday holatda Siz grand rahbari yoki ijrochi sifatida qanday yo'l tutasiz?

1. Rahbaringizga arz qilib, vaziyatni to'g'rilash uchun yordam so'raysiz.
2. Yosh mutaxassis vazifalarini o'zingiz bajarib borishingiz boshqa ijrochilarga aytib, vaziyatni to'g'rilaysiz.
3. Yosh mutaxassis vazifalarini boshqa ijrochilar bajarishi uchun taqsimlab berasiz.
4. Maslahatimiz uni granddan chiqarib tashlaysiz.
5. Yoki boshqacha yo'llarini topasiz.

1. NAZARIY MATERIALLAR

1-MAVZU. KADRLARNI TAYYORLASHNING UZLIKSIZ TIZIMINI TASHKIL ETISH YO'NALISHLARI

1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

Personalni rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi.

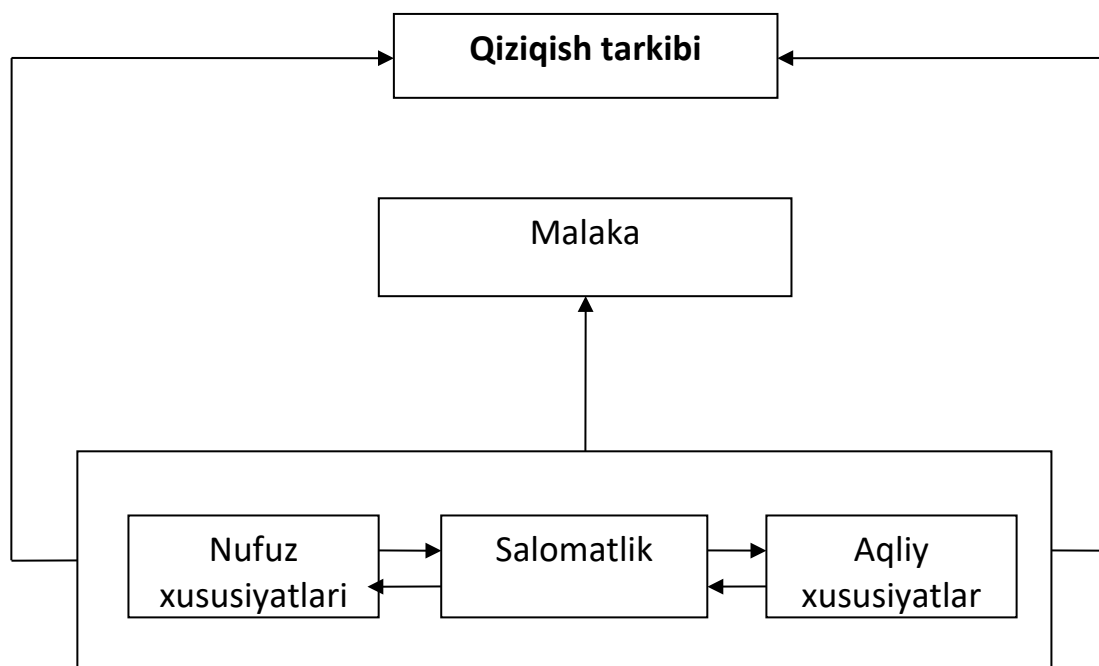
Personalni rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

Mehnat jarayonida namoyon bo'ladigan inson xususiyatlari muayyan tarkibni tashkil etadi. Quyidagilar bu tarkib bo'laklaridir:

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufuz (demografik) xususiyatlari, salomatlik.

Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (8.1- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.



1-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o'zaro bo'g'liqligi

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi

sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQSHning „Motorolla“ korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o'quv markazlari keng tarmog'i bilan birgaliqda o'z texnika universitetiga ham ega. So'nggi o'n yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.

Ishchi kuchi sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ular yo'nalishiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

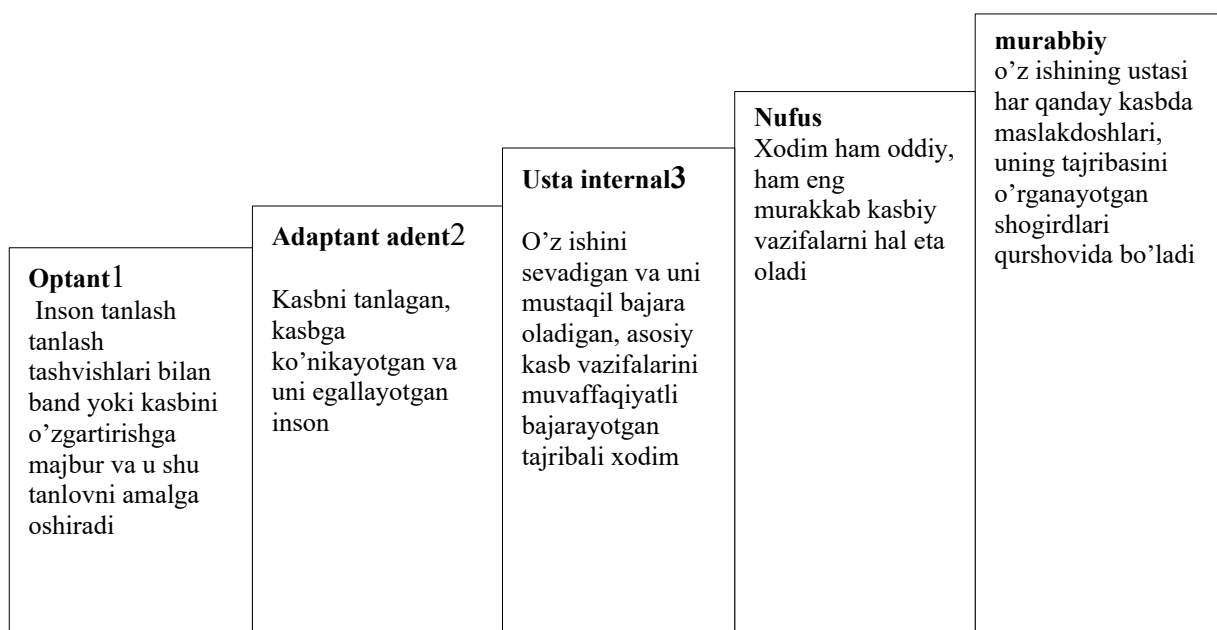
1. Bevosita ta'sir omillari. Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog'liq hamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog'liqdir.

Mehnat hayoti sifati esa insonning mehnat jarayonida qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratilgan, yuqori va doimiy ish haqi kafolatlangan ish joylari mavjudligi bilan belgilanadi.

Yuqsak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo'lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo'lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o'z ishlariga taalluqli bo'lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari dardor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish vositalari bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.

Mehnat hayoti sifati mehnatdan qoniqish hosil qilish hissini kuchaytirish, o'z malakasini oshirishga intilishda o'z ifodasini topar ekan, ya'ni ishchi kuchi sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga ko'maklashar ekan, ushbulardan kelib chiqqan holda mehnat hayoti sifati jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.



2-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari

2. Bilvosita ta'sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. Bular:

- ijtimoiy-siyosiy shartlardir. Ular muayyan sifatdagi ishchi kuchini shakllantirish maqsad va vazifalarini aniqlab berib, boshqa barcha omillar uchun negiz hisoblanadi:

- ilmiy-texnika taraqqiyoti;
- ekologik sharoitlar;
- nufus (demografik) vaziyatlar.

Mansab darajasi hamisha ham kasbiy rivojlanish bosqichi bilan bog'liq emas. Lavozimga ko'tarilgan inson kasb malakasi bo'yicha ana shu darajada yuqoriga ko'tarilmagan bo'lishi mumkin.

Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 8.2-rasmda, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 8.3-rasmda ko'rsatilgan.

Raqobat ustuvorliklari

	Malaka	Ish texnologiyasi
Poydevor	Kasb bilimlari	Xizmat vazifalari
Shaxsiy sifatlar	ta'lim sohasidagi bilimlar	

3-rasm. Kasb malakasi oshishi rivojlanish bosqichlari

Personalni rivojlantirish uning raqobatbardoshligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqtsori bilan belgilanadi.

Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:

- korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- xodimlarni rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;

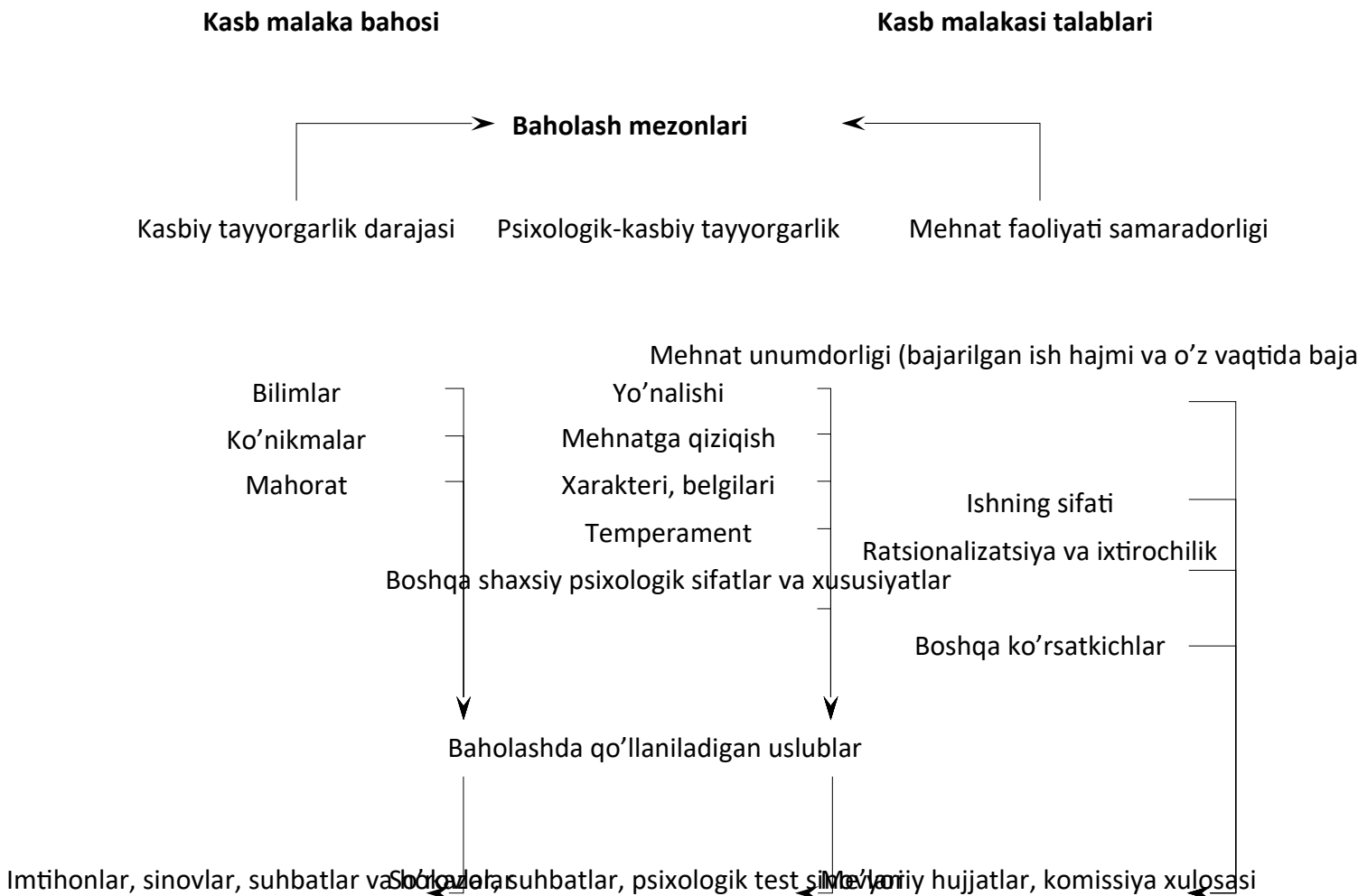
¹ Optant (lotincha "optatio" so'zidan) — niyat, tanlash.

² Adent (lotincha "adeptus" so'zidan) — erishish.

³ Internal (lotincha "internus" so'zidan) — ichki.

- personalning rivojlanishga ehtiyoji;
- personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning o'zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o'zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziq-tirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.



4-rasm. Xodimning kasb malakasi o'sishini baholash

Personalning rivojlanishga ehtiyoji 4-rasm) deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Kadrlar bo'limi

Xodimlar

Rahbar

Korxonani rivojlantirish strategiyasi rivojlantirish manfaatdorligi bo'lim ehtiyojlari

Xodim salohiyatini baholash

Personalni kasbiy baholash O'z salohiyatini baholash

5-rasm. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o'zgartirishlar kiritish tizimini — o'qitish dasturlari, yangi yo'riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo'ladi. Uchinchidan, jamoa a'zolari shaxsiy topshiriqlarini o'zgartirish kerak. Bu o'zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o'z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro'li shaxs bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to'rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo'lsa, savollar ham kam bo'ladi.

Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun **koorporativ g'oyani joriy etish** muhimdir. Bu g'oyalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1. Eng yaxshi ta'lim-tajriba. Nazariy mashg'ulotlar, bilimlarni o'rganish, ish ko'nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko'nikmalariga amaliyotda o'rgatish jarayonida, balki o'qitishning dasturiy usullari qo'llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

2. Kompaniya xodimlari o'qitish-jamoa jarayon ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o'rtoqlashish natijasida amalga oshadi.

3. Bilimlar bilan samarali ayirboshlash faqat ma'lumotlarga tez yo'l topishdangina iborat emas. Komp'yuterning dasturiy ta'minoti va „Internet“ texnologiyalari ma'lumotlardan xabardor bo'lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o'zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo'lishi kerak.

4. An'anaviy korxonaga xodimlari izlanuvchi bo'lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo'lmasalar, izlanishlar samarasi yo'qotiladi yoki oshkor

qilinmaydi. Uzlüksiz o'qiydigan korxonada esa **izlanuvchanlik hamisha va hamma joyda namoyon bo'ladi**. Bu, ayniqsa, jamoa bo'lib ishlashda yaqqol ko'zga tashlanadi.

5. Qadriyatlar va dunyoqarashlar tizimi mushtarak bo'lishi kerak. Xodimlar o'rtasida o'tkaziladigan so'rovlar ko'p hollarda, hatto birgalikda ishlaydigan insonlarning ham ishlab chiqarish jarayonlariga qarashlari turlicha bo'lishidan dalolat berib turibdi. Agar xodimlarning fikrlashi — mezonlar, qadriyatlar, yondashuvlar umumlashtirilib, jamoa barcha a'zolari tomonidan qabul qilinmagan bo'lsa, bilimlar ayirboshlash murakkab kechadi.

2. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish

Hozirgi sharoitlarda personalning uzluksiz ta'limini yo'lga qo'ymasdan juda jadal sur'atlarda o'zgarib borayotgan texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, ulardan samarali foydalanish, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tasavvur etib bo'lmaydi. Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar personalning uzluksiz ta'limini tashkil etishda katta tajribaga egadirlar.

Korxonada personalning uzluksiz ta'lim tizimi mutaxassislarning ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o'qitish, personalni tarkibi va malakasi to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o'stirish, o'quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini beradi.

Ushbu tizimda o'qitish korxonadagi mavjud asosiy kasblar va ixtisosliklar ro'yxatiga muvofiq amalga oshiriladi. Buning uchun kompaniya va firmalarda faoliyat turlari va o'qitish muddati belgilangan guruhlar shakllantiriladi. Har bir guruh uchun ish joylari pasporti, o'quv dasturlari, o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlaridan iborat **o'z o'qitish to'plami** (bilimlar negizi) yaratiladi. Barcha ixtisosliklar bo'yicha bunday o'qitish to'plamlari o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari **jang'armasini** tashkil etadi.

Personalning uzluksiz ta'limi kompaniya va firmalarning o'zida ham, o'quv markazlarida ham amalga oshirilishi, uzluksiz ta'limda xodimlar o'z-o'zlarini o'qitish usulidan ham foydalanishlari mumkin.

Tasdiqlangan o'quv dasturlariga muvofiq o'tkaziladigan uzluksiz o'qitish korxonada mutaxassislari ixtisosliklari uchun malaka oshirish rejalarida aks ettiriladi. Mazkur reja xodimning ishga qabul qilingan vaqtdan boshlab, uning butun mehnat faoliyati davrini qamrab oladi.

Personalni uzluksiz ta'lim tizimida o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni hozir ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN“) „BAT-kadrlar“ tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tizim bankida odatda quyidagi ma'lumotlar jamlangan bo'ladi:

- o'qitilgan, attestatsiyadan o'tgan xodimlar soni;
- xodimlarning malaka oshirganliklari, qayta tayyorgarlikdan o'tganliklari,

so'nggi o'qitilgan vaqti;

- muayyan davr oralig'ida ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar soni;

- tegishli o'qitish turiga jalb etilgan sana yoki xizmat lavozimidagi siljishlar;

- so'nggi attestatsiyadan o'tgan vaqti;

- kadrlar o'qitilishining tahlili;

- lavozimda o'stirish uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassis va rahbarlar ro'yxati;

- xodimlarning ma'lumoti;

- taxlil yoki umumlashtirish uchun lozim bo'lgan boshqa ma'lumotlar (xodimlarning yoshi, ish staji, qaysi ta'lim muassasasini tugallaganlari va hokazolar).

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar tahlili xodimlarni o'qitish bilan bog'liq masalalarni oqilona hal etish uchun juda foydalidir.

Bundan tashqari, personalni uzluksiz ta'limga jalb etishda **psixologik tadqiqotlar tizimidan** ham foydalaniladi. Ushbu tadqiqotlarni olib borish uchun quyidagilardan foydalanish tavsiya etiladi:

- psixologik va kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish majmuasi. U 25 ta psixologik va psixofiziologik test uslublaridan iborat;

- psixologik kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish tizimi. U 12 ta psixologik test uslubidan iborat;

- „Testlar“ psixologik layokatni baholash bo'yicha avtomatlashgan tizim. U 14 ta psixologik va psixofiziologik uslubdan iborat;

- ijtimoiy-psixologik muhitni tadqiq etish bo'yicha avtomatlashgan tizim. U ijtimoiy-psixologik muhitni, shuningdek, guruhning, jamoaning jipsligini, guruh har bir a'zosi ijtimoiy maqomini baholash bo'yicha 2 ta test uslubidan iborat.

Yuqorida ko'rsatilgan barcha tizimlar bir-birlaridan mustaqil ravishda qo'llanilishi mumkin.

Uzluksiz ta'lim tizimida test dasturlari tizimini xodimlar, mutaxassislar va rahbarlar kasbiy layoqatini aniqlash uchun qo'llash tavsiya etiladi. Bunda ushbu tizimning asosini:

- bilim, ko'nikma, mahoratning kirish, joriy va chiqishdagi nazorat turlari;

- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazuvchilar (tarmoqdagi barcha ixtisosliklar uchun ishlab chiqilgan va ishlab chiqilayotgan) barcha turlariga kiruvchi test dasturlari banki tashkil etadi. Turlicha avtomatlashgan o'qitish tizimi va mashq o'tkazuvchilar (to'la hajmli, imitatsiya qiluvchi, displeyli)dan foydalanish xodimlarning, ayniqsa, ularni ishga qabul qilish, o'qitish strategiyasini tanlash, xizmat vazifasida siljitishlar va hokazolar paytida juda qo'l keladi.

Mutaxassislarni zamonaviy mashq o'tkazuvchilar (trenajyorlar)dan foydalangan holda tayyorlash ularni nazariy va amaliy jihatdan o'qitishda yangi uslubiy imkoniyatlar yaratadi. Bu o'quv jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tayyorgarlikning bunday mavjud barcha imkoniyatlaridan mutaxassislar faoliyati (ular faoliyatlari shartlari)ga aniqtalablarni tadqiq etish orqaligina foydalanish mumkin.

Ishchi va mutaxassislar ish joylarini pasportlashtirish ana shu maqsadga xizmat qiladi. Personal bilimi, ko'nikmalari, mahoratiga talablar uzluksiz ta'lim

tizimining asosiy hujjati hisoblanib, o'qitish unga asoslangan holda tashkil etiladi.

Personalni uzluksiz o'qitish yo'lga qo'yilgan kompaniya va firmalarda ish joyi pasporti odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi (8.6-rasm):

- ❖ xodim haqida ma'lumotlar;
- ❖ xodimning ishtajribasi;
- ❖ xodimning kasbiy bilimi;
- ❖ xodimning kasbiy mahorati;
- ❖ shaxsiy sifatlar;
- ❖ shaxs psixologiyasi;
- ❖ salomatlik va ishchanlik;
- ❖ malaka darajasi;
- ❖ xizmat kar'yerasi;
- ❖ qiziqishi (xobbi);
- ❖ xodimning shaxsiy nuqsonlari;
- ❖ mehnatning tashkil etilishi;
- ❖ mehnatgahaqto'lash;
- ❖ ijtimoiy ne'matlar;
- ❖ ijtimoiy kafolatlar.

Ilmiy asosda tuzilgan ish joyi pasporti xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, ularni rivojlantirish vazifalarini hal etishda me'yoriy hujjat vazifasini o'taydi.

Yaxshi xodimlar, odatda, o'qish, malaka oshirishni, sifat jihatidan yangi vazifalarni hal etishni xohlaydilar. Biroq eng faol xodimlar ham buni qanday amalga oshirishni hamisha ham bilavermaydilar. Oqibatda ularning intilishlari ro'yobga chiqmaydi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta'sirini qo'rsatmay qolmaydi. Bu ro'y bermasligi uchun korxonalar va tashkilotlarning kadrlar xizmati ishlab chiqarishning joriy va istiqboldagi faoliyati ko'rsatkichlariga asoslangan hodda o'z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishlari, bu rejalar bajarilishini muntazam nazorat qilib borishlari kerak.

Korxonada personalni uzluksiz o'qitish tajribasiga tayangan holda uning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- o'qitishni umumiy ishlab chiqarish va kadrlar vazifalari bilan uzviy bog'likligini ta'minlash;
- o'qitish dasturlarini guruhlarlar va ixtisosliklarga muvofiq ravishda individuallashtirish;
- dasturlar uslubiyotini juda puxtalashtirish;
- o'qitishning faol usullaridan keng qo'llanish va o'qitish muddatlarini qisqartirish;
- ixtisoslashtirilgan malaka oshirish markazlari tarmog'ini yaratish;
- bilimlar, ko'nikmalar, mahoratga o'qitishda bu bilim va ko'nikmalarni rahbardan xodimga hamda xodimlar o'rtasida bir-birlariga uzatishlariga erishish.

Personalni uzluksiz o'qitish mundarija, mavzulari, mazmuni har bir korxonalar va tashkilot faoliyat turi ixtisosliklar, guruhlar tarkibi va hokazolarga muvofiq ravishida xil bo'lishi tabiiy. Ayni vaqtda, bugungi kun talablaridan kelib chiqqan holda uzluksiz ta'limdan quyidagi masalalar o'rin olishi maqsadga muvofiq

hisoblanadi:

- bozor iqtisodiyoti asoslari;
- xo'jalik huquqi;
- shartnoma asosida faoliyat olib borish;
- personalni boshqarish;
- menejment;
- marketing;
- boshqaruv psixologiyasi va ijtimoi psixologiya asoslari;
- axborot ta'minoti;
- mehnat qonunchiligi va ish haqi to'lash tizimi;
- mutaxassis ish joyiga ergonomik talabalar;
- xavfsizlik texnikasi va mehnat muxofazasini tashkil etish.

3. Masofadan turib o'qitish

Zamonaviy axborot texnologiyalari personalni o'qitish, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yo'lga qo'yish imkoniyatini beradi. U ta'limning yangi — masofadan turib o'qitish turini dunyoga keltirdi.

Masofadan turib o'qitish — zamonaviy axborot texnologiyalaridan keng qo'llanilgan holda tashkil etiladigan sirqi ta'lim berishning sifat jihatdan yangi bosqich.

Masofadan turib o'qitishda tinglovchi ma'ruza va seminar shaklidagi muntazam mashg'ulotlarga jalb etilmaydi, balki u o'zi uchun qulay vaqt, qulay joyda, qulay sur'atda o'qiydi. Bu ishlab chiqarishdan ajralgan holda o'qish imkoniyatni bo'lmaganlar uchun ayniqsa qulaydir. Masofadan turib o'qitishda har kim belgilangan o'quv dasturini to'la egallash uchun o'ziga zarur vaqt davomida o'qish imkoniyatiga ega.

Masofadan turib o'qitish dasturlari **modul tamoyili** asosiga qurilgan. Ta'lim moduli har bir alohida kurs bo'yicha muayyan sohaga oid bilimlar to'g'risida yaxlit tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Bu mustaqil kurslar — modullardan shaxsiy va guruhiy ehtiyojlarga javob beradigan o'quv dasturini shakllantirishda qo'l keladi.

Masofadan turib o'qitish ta'limning an'anaviy usullariga nisbatan 50 foizga arzon tushishi amaliyotda o'z tasdig'ini topgan. Bunga butun bir o'quv kursi yagona majmua sifatida mujassamlashtirilganligi, masofadan turib o'qitish texnologiyalarining katta miqdordagi tinglovchilarga mo'ljallanganligi, shuningdek, xodimlarning malaka oshirishlari uchun safar xarajatlari va ish vaqtlari tejalishi hisobiga erishiladi.

Masofadan turib o'qitishda o'qituvchi o'quv loyihalariga rahbarlik qilish, shaxsiy o'quv rejalarini tuzishda maslahat berish kabi vazifalarni bajaradi. O'qitish jarayonida o'qituvchi va tinglovchi o'zaro aloqalari elektron pochta, faksimil' va telefon aloqasi, Internet tizimi orqali amalga oshiriladi.

Masofadan turib o'qitishda nazorat shakllari sifatida masofadan turib tashkillashtiriladigan imtihonlar, komp'yuter test tizimlari, eksternat usullari

qo'llaniladi.

Masofadan turib o'qitish texnologiyasi — insonning mustaqil ravishda, lekin nazorat ostida tegishli bilimlar, ko'nikmalarni muayyan vaqtlarda o'qituvchi maslahatlarini olgan holda (ishlab chiqarishdan ajralmasdan) egallashining uslub, shakl va vositalari yig'indisidir. Mazkur texnologiya talab etilayotgan muayyan bilimlar hajmi poydevoriga qo'yilgan. O'zlashtirish uchun taqdim etiladigan bilimlar hajmi masofadan turib o'qitishga mo'ljallangan maxsus kurs va modullarda jamlanadi. Bu bilimlar hajmi tarmoqda mavjud ta'lim standartlari hamda ma'lumotlar banki, videoteka kutub-xonalariga asoslanadi.

Tinglovchilar uchun axborotlar quyidagi shakllarda yetkaziladi:

- bosma materiallar (o'quv-uslubiyot qo'llanmalari);
- elektron materiallar (komp'yuter ta'lim kurslari, ma'lumotlar banki, bilimlar banki, elektron darsliklar);
- audio va video tasmlar;
- televideniye o'quv ko'rsatuvlari;
- nazorat va taxlil etuvchi tizimlar.

Bu materiallar quyidagi **axborot manbalari** orqali yetkaziladi:

- bosma nashrlar;
- audio va video tasmlar;
- egiluvchan magnit, lazer va qattiq disklar;
- nazorat jadvallari va qoliplari.

Masofadan turib o'qitishda quyidagilar **ta'lim vositalari** hisoblanadi:

- o'quv-uslubiy majmualari ("case" — "keys-texnologiya");
- komp'yuterlar;
- televizorlar;
- telefon, fakslar;
- magnitofon, videomagnitofonlar;
- maxsus mul'timedia texnikasi;
- komp'yuter tarmoqlari.

Masofadan turib o'qitishda telekommunikatsiya tizimi markaziy bo'g'in hisoblanadi. Ulardan o'quv jarayonini ta'minlash uchun foydalaniladi. Bu tizimlar orqali:

- tinglovchilar zarur o'quv va o'quv-uslubiyot materiallari bilan ta'minlanadi;
- o'qituvchi va tinglovchi o'rtasida masofadan turib aloqa o'rnatiladi;
- axborot tarmoqlariga ulanishga erishiladi.

Demak, masofadan turib o'qitish texnologiyalari o'quv materiallarini tinglovchilarga yetkazib berishning o'ziga xos xususiyatlariga muvofiqfarqlanar ekan. Xususan, ta'lim muassasalarining masofadan turib o'qitish tizimida quyidagi texnologiyalar qo'llanilishi mumkin:

1. Keys-texnologiya. Ushbu kurs kitob sifatidagi o'quv-amaliy darslik bo'lib, unda o'rganilayotgan mavzu yaxlit yoritilgan holda tinglovchi o'z bilimini tekshirib ko'rishi uchun zarur miqdordagi nazorat topshiriqlari bo'ladi. Kurs qo'shimcha o'quv

materiallaridan

iborat audio va video tasmlar bilan to'ldirilishi mumkin.

2. SD-ROM - texnologiya. Kurs mul'timedia interaktiv mahsulotli SD-disk sifatida bo'ladi. Bu kursni komp'yuter orqali uyda yoki ish joyida egallasa bo'ladi.

3. Tarmoq texnologiyasi. Bu usulda kurs ta'lim muassasasi o'quv serveriga tarmoq murojaati vositasi bilan egallanadi.

Masofadan turib o'qitishda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlarining roli kattadir. Yirik kompaniya va firmalarda hozirgi vaqtda personal ixtisosliklari va xizmat vazifalariga muvofiq yuzlab avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari hamda mashq qildiruvchi imitatorlar yaratilgan. Odatda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi 6 ish tartibiga ega:

1. O'qitish.
2. Imtihon.
3. Namoyish qilish.
4. Nazorattopshirigi.
5. Statistika.
6. Yordam.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimining dasturiy ta'minoti katta imkoniyatlarga ega. U ish tartibini, o'quv-mashq topshiriqlarini bajarish uchun tanlay oladi, tegishli tartib bo'yicha bilimni tekshiradi, „O'qitish” tartibida tinglovchi tushunmagan masala yuzasidan yordam olish imkoniyatiga ega. Shuningdek, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi tinglovchi o'qitish jarayonida faollik ko'rsatmasa unga tegishli ta'sir ko'rsata oladi. „Imtihon” tartibida esa tinglovchi savollarga javob berish vaqtini nazorat qila oladi.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi dasturiy ta'minoti jumladan, Microsoft Windows operatsiya tizimi boshqaruvi ostida ishlay oladi.

Masofadan turib o'qitishda **mul'timedia tizimidan** foydalanish yanada samaraliroqdir. Mul'timedia tizimi komp'yuter texnologiyalari yo'nalishlarining tadrijiy davomidir.

Mul'timediyadan foydalanuvchi audio va video xabarni elektron pochta orqali uzatish, dasturiy mahsulotni nutq bilan izoxlab berish, ekran „ oynacha”laridan biriga teletasvir yoki boshqa joydagi o'qituvchi tasvirini qabul qilib olish imkoniga ega bo'ladi.

Bugungi kunda telekommunikatsiya vositalarining takomillashtirilishi entsiklopediyalar, lug'atlar, o'quv darsliklari to'plamlarini server ilovalariga aylantirish imkonini beryapti. Ushbu ilovalar mijozlari sifatida foydalanuvchilarning WWW brauzer (browser)lari bo'ladi. To'g'ri, buninguchun „o'z” o'qitish komp'yuteri va serveriga ega bo'lish talab etiladi. Shu holdagina mazkur server ilovalaridan www — sahifalar orqali tanishish mumkin.

Elektron pochta orqali esa „virtual sinf”lar tashkil etsa bo'ladi. Internetda tarqatish ro'yxati (mailing Lists) degan tushuncha mavjud. Bu serverga o'rnatilgan dasturiy ta'minot bo'lib, bir guruh insonlarning o'zaro aloqada bo'lish imkonini tug'diradi. Bu quyidagicha tashkil etilishi mumkin.

Muayyan bir masala mavzu bo'yicha **bahs guruhi** tuzilib, bu hakda

manfaatdor shaxslarga bahs o'tkazish qoidalari hamda ushbu guruhga obuna bo'lish tartibi (tarqatish ro'yxati) ma'lum qilinadi. Har bir foydalanuvchini ro'yxatga olish server tomonidan elektron pochta orqali foydalanuvchidan tegishli shakllagi maktub olinishi bilan (e'lon qilingan manzilga server-varaqqa tushunarli mazmundagi topshiriq, masalan, zarur tarqatish ro'yxati nomlanishi — subscribe listnante bayon etilgan maktub yuboriladi) avtomat ravishda amalga oshiriladi.

Bahs guruhiga guruhlarning bir a'zosi tomonidan yo'llangan maktub server-varaqtomonidan avtomat tarzda barcha qatnashchilarga yuboriladi. Bu qatnashchilardan biri o'qituvchi bo'lishi mumkin. Ushbu usul juda qulayligi va arzonligi bilan farqlanadi. Mazkur server-varaqdan foydalanish uchun foydalanuvchining o'z elektron pochtasiga ega bo'lishi kifoya.

Bahs guruhlarning yana bir turi — **yangiliklar guruhi** (USENET)dir. Internetda ularni shunday deb nomlashadi. Bu holda serverda yangilik guruhiga xizmat ko'rsatuvchi dasturiy ta'minot o'rnatiladi. Tarqatish ro'yxati usulidan farqli o'laroq, yangiliklar guruhi real vaqt (onlayn) tartibida ishlaydi, ya'ni foydalanuvchilar „Onlayn" tartibiga ulanishlari lozim bo'ladi. Yangiliklar guruhida ishlash tartibi tarqatish ro'yxati usulidek: foydalanuvchilar guruhga boshqa qatnashchilar tomonidan yo'llangan xabarlar bilan tanishadilar, belgilangan mavzu yuzasidan o'z fikr-mulohazalarini bildirib, maktub jo'nata dilar, muhokamaga qo'yilgan masala asosida bahs yurgizadilar va hokazo. Faqat bu hammasi darhol, real vaqtda bo'ladi. Buning uchun bahs qatnashchilari bir vaqtda muhokama o'tkazish uchun o'z komp'yuterlari oldida bo'lishlari talab etiladi.

Masofadan turib o'qitishni keng rivojlantirish uchun respublikamiz korxonalar va tashkilotlarida istiqbolli axborot texnologiyalarini jadal joriy etishni hayotiy zaruriyatga aylantirmoqda. Ayniqsa, quyidagi texnologiyalar va o'qitish tizimlari yaratish muhimdir:

1. Komp'yuter o'qitish tizimlari, shu jumladan mul'timediadan foydalangan holdagi texnologiyalar.

2. Uqitish jarayonini shaxsiy komp'yuterlar orqali tashkil etish.

3. Ekspert o'qitish tizimlarini yaratish.

4. Telekommunikatsiya vositalaridan foydalanish.

5. Amaliy dasturlar to'plamlari texnologiyasini yaratish.

6. Uzluksiz ta'limga masofadan o'qitishni kengjoriy etish.

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligida ushbu masalalarga katta e'tibor berilayotganligi diqqatga sazovordir.

Shuningdek, Oliy ta'lim to'g'risidagi Nizomda ham Oliy ta'limning kasbiy ta'lim dasturlari: kunduzgi, eksternat va masofadan ta'lim olish shakllarida o'zlashtirilishi mumkin, deb ko'rsatilgan. Unga ko'ra: masofaviy ta'lim — oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda ta'lim muassasasidan uzokda o'zlashtirishdir. U zamonaviy axborot texnologiyalari va teletarmoqlar texnologiyasi vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Vazirlik 1998 yildayoq oliy o'quv yurtlarini mul'timedia majmualari bilan ta'minlash to'g'risida alohida buyruq¹ qabul qilgan.

¹ Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar tuplami. T.: Sharq. 2001. - 312-bet.

4. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Har bir korxonada, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi personalga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o'qitishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to'rt yo'nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O'quv dasturlari va umuman o'quvni rejalashtirish.
3. Shakli va uslublari bo'yicha xilma-xil o'quv dasturlari yaratish.
4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o'stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aksionerlik jamiyatlari tajribasi, personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to'rt yo'nalishning hammasi bo'yicha ish olib borilgan taqdirda, ko'zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o'quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

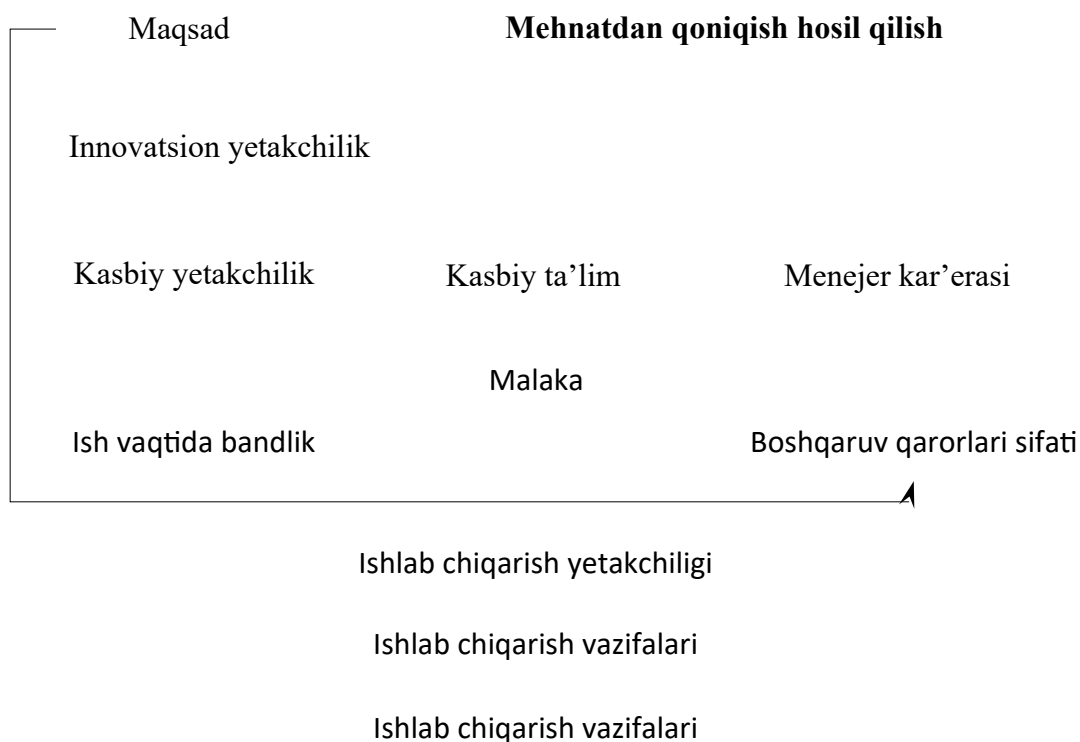
Xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda personalni qaysi yo'nalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qo'yilgan omillar bo'yicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim o'z xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari bo'yicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida o'z malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari o'tkaziladi. Bu — o'quv guruhdarini oqilona shakllantirish, mashklar o'tkazishni yaxshi yo'lga qo'yish hamda ta'lim shaklini belgilashda qo'l keladi.

Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, so'rovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va o'rta bo'g'in menejrlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy ko'nikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatleri, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, o'ziga

bo'ysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida o'stirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar bo'libgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi bo'lishga intilsalar, ular uchun kasbiy ta'lim bu maqsadga erishish yo'lida mustahkam poydevor vazifasini o'taydi (7- rasm).



7-rasm. Kasbiy malaka va yetakchilikning o'zaro bo'g'liqligi

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan o'z kar'yerasini rivojlantirish bilan bir qatorda, o'zining yetakchilikka ham da'vog'arligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma'lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan so'ng bevosita xodimlarni o'qitish chora-tadbirlari ko'riladi. Bunda o'quv dasturlari personalning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo'lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

Qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo'lishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2—3 yilga mo'ljallanadi. U personalni o'qitish strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim markazlari bo'ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonaga va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko'p hollarda **strategik rejalashtirish** deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko'p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- korxonalar va tashkilotning personal bilan ishlash kon-tseptsiyasi;
- ta'lim muassasalari amal qiladigan korxonalar va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontseptsiyasi;
- korxonalar va tashkilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat ob'yektlari qurish va hokazolalar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o'qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni **personalni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlash**dan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so'nggi marta o'qitilgani yoki korxonalar bo'linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma'lumotlarni o'rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so'ng taxminiy o'quv mundarijasi va mavzu yo'nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o'rinda ular ta'lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya'ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o'z-o'zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko'nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o'tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma'muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o'tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o'tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o'rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o'qitilish yakuni bo'yicha bahosi ko'rsatiladi.

Kadrlar xizmatiga personalni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchidan — **personalni o'qitish zaruratini aniqlash**. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o'zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo'lganda;
- mehnat jamoasidagi muhitni o'zgartirish talab etilganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o'zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchidan — **o'quv maqsadlarini belgilash** (8.8- rasm). Bu — korxonalar yoki tashkilot maqsadlarini ta'minlash unda zarur bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi.

Amaliy yo'naltirish

O'qitishga qiziqtirish

Tinglovchilarni ra'gbatlantirish

O'qitish muhitini yaratish **O'qitish samaradorligi**

O'qitish jarayonining bosqichlari

O'qitish maqsadini aniqlash

8.8-rasm. O'qitish samaradorligi shartlari

Uchinchidan — o'qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko'rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida attestatsiya qilish;
- attestatsiya qilinmasdan, o'z-o'zini malakasini oshirish;
- ish joyida o'qitish.

To'rtinchidan — uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish. Buning uchun personalni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o'qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o'qitish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o'qitish;
- rahbar tomonidan o'qitish;
- mas'ul topshiriq berish orqali o'qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo'limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o'z-o'zini o'qitish;
- muntazam baholab booish;
- seminar va konferentsiyalarga jalb etish;
- har bir kompaniya, birlashma yoki aktsiyadorlik jamiyati o'z xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga ega bo'lishi kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Ishchi kuchi” atamasiga ta’rif bering.
2. Ishchi kuchi sifatiga ta’sir etuvchi omillarni sanab o’ting.
3. Shaxs kasb malakasi oshishining bosqichlari nscha bosqichni o’zida qamrab olgan?
4. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi?
5. Sinergetika samarasi deb nimaga aytiladi?
6. Personal raqobatbardoshligi darajasini baholashning asosiy ko’rsatkichlarini sanab o’ting.
7. Korxonada personalni rivojlantirishga qulay muhit yaratish uchun korporativ g’oyaning o’rni qanaqa? Korporativ g’oya qanday g’oyalarni o’zida mujassamlashtiradi?
8. O’zbekiston Respublikasining „Ta’lim to’g’risida”gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo’naltirilgan?
9. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy mazmuni nimaga yo’naltirilgan va qanday maqsadlar unda o’z aksini topgan?
10. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi necha bosqichdan iborat?

2-MAVZU. PERSONALNI REJALASHTIRISH

1. Personalni rejalashtirish jarayoni va uning bosqichlari

Korxonada yoki firmalarda personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish o'zining dolzarbligi bilan ajralib turadi.

Personalni rejalashtirish uslubiy jihatdan rejalashtirishning boshqa sohalariga xos bo'lgan ko'pgina umumiy jihatlarga ega bo'lsa-da, bir qator muhim jihatlardan bilan o'ziga xos xususiyatga ham ega. Bu masalalar quyidagilar bilan bog'liq:

— mehnat jarayonidagi vaziyatlarni, mojarolar kelib chiqishi mumkinligi va boshqa muammolar bilan bog'liq masalalarni bashorat qilish murakkabligi bilan bog'liq qiyinchiliklar. Kelajakda personaldan foydalanish, istiqboldagi munosabati anchayin noaniq bashorat qilinadi. Shu sababli ularga rejalashtirish jarayonida to'la ishonchga ega bo'lmagan omillar sifatida qaraladi. Bundan tashqari, korxonada personalni rejalashtirish ob'ekti bo'lishga qarshilik ko'rsatadilar, rejalashtirish natijalari bilan kelishmaydilar. Bu esa turli nizolar kelib chiqishi mumkinligini istisno etmaydi;

— kadrlar siyosatida iqtisodiy maqsadlarning ikki xilligi. Agar marketing, ishlab chiqarishga sarmoya kiritish va boshqa sohalarda rejalashtirishdan ko'zlangan maqsadlar iqtisodiy masalalarga taalluqli bo'lsa, personalni rejalashtirishga ijtimoiy samaradorlik masalalari qo'shiladi. Bunday personalga taalluqli rejalarda maqsadlar raqobatini muvofiqlashtirish muammosi kelib chiqadi.

Rejalarni muvofiqlashtirish muammolari (sifat jihatidan turlicha maqsadlar asosida) rejalashtirish bo'yicha turli axborotlarni taqqoslash imkoniyati yo'qligi bilan yanada murakkablashadi. Agar personal bilan bog'liq bo'lmagan boshqa sohalarda miqdor ko'rsatkichlari (masalan, pul miqdori)ni qo'llash imkoniyati bo'lsa, personalni rejalashtirishdagi ma'lumotlar asosan sifat xususiyatini (masalan, qobiliyat, bajargan ishni baholash bo'yicha ma'lumotlar) anglatadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga bo'lgan talabni ko'paytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxonada, yangi bo'lim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi bo'linmalarga berish va boshqalar) mumkin bo'lgan tashkiliy reja mufassal bo'lishi lozim.

Rejalashtirish talab etiladigan ma'lumotlar yangi ish uslublari, avtomatlashtirish yoki mexanizatsiyalash jarayonlari natijasida yuzaga chiqadigan mehnat unumdorligi yoki ishchi kuchidan foydalanish hajmining kutilayotgan o'zgarishlariga taalluklidir.

Personalni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo'naltirilgan barcha funksiyalarni qamrab olishning o'zi etarli emas. Bu ishda inson resurslari to'la hayotiy siklining barcha bosqichlari — xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo'shimcha ijtimoiy sug'urta qilish, personalni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan choratadbirlarni mujassamlashtirish dardkor.

Personaddagi tabiiy o'zgarishlar — pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ishdan bo'shatishni rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

Faoliyat ko'rsatib kelayotgan korxonada personalni rejalashtirishni mavjud ishchi kuchini bahslashdan boshlash mantiqiydir. Rahbariyat belgilangan aniq maqsadni amalga oshirish uchun talab etiladigan ish jarayonlarini bajarishga qancha ishchi va mutaxassis jalb etilganligini anikdab olish kerak. Masalan, hatto juda oddiy ish hisoblangan aeroportlarda yo'lovchilar yuklarini joylash bilan ko'pgina xodimlar band bo'ladi.

Bundan tashqari, rahbariyat o'z personali ish sifatini ham baholashi lozim.

Rejalashtirishning keyingi bosqichi qisqa muddatli va istiq-bolli rejalarni amalga oshirish uchun talab etiladigan personal sonini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Personalni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan (1-rasm) iboratligidan dalolat beradi.

iiqarish sama

Birinchi qism — personal muammosini aniqlash. Bu — ishlab chiqarish uchun personal ta'minoti bo'yicha nima talab qilinadi, degan savolga javob izlash kerak bo'ladi. Ishlab chiqarish dasturlarining hajmi hamda firmaning tashkiliy tizimi (xo'jalik strategiyasini amalga oshirishi kerak bo'lgan bo'limlar) talab etilayotgan ishchi kuchi miqdorini (faoliyatning har bir turi, ijtimoiy majburiyatlar va hokazolar bo'yicha mehnat sarfi hajmini hisob-kitob qilish asosida) va uning sifatini (bilim, tajriba, ko'nikma darajasi) aniqlaydi. Aniq ish joylariga talablar, ishlar, funktsiyalar,

xizmat vazifalarini tahlil etib borish asosida muntazam aniqlik kiritib boriladi.

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyoj ham, eng muhim lavozimlarga va ixtisosliklar bo'yicha ham hisob-kitoblar qilinadi. Istiqbolli rejalarda ishchi kuchiga ehtiyoj ishlab chiqarish hajmining bashorat qilinayotgan o'zgarishlari asosida aniqlanadi.

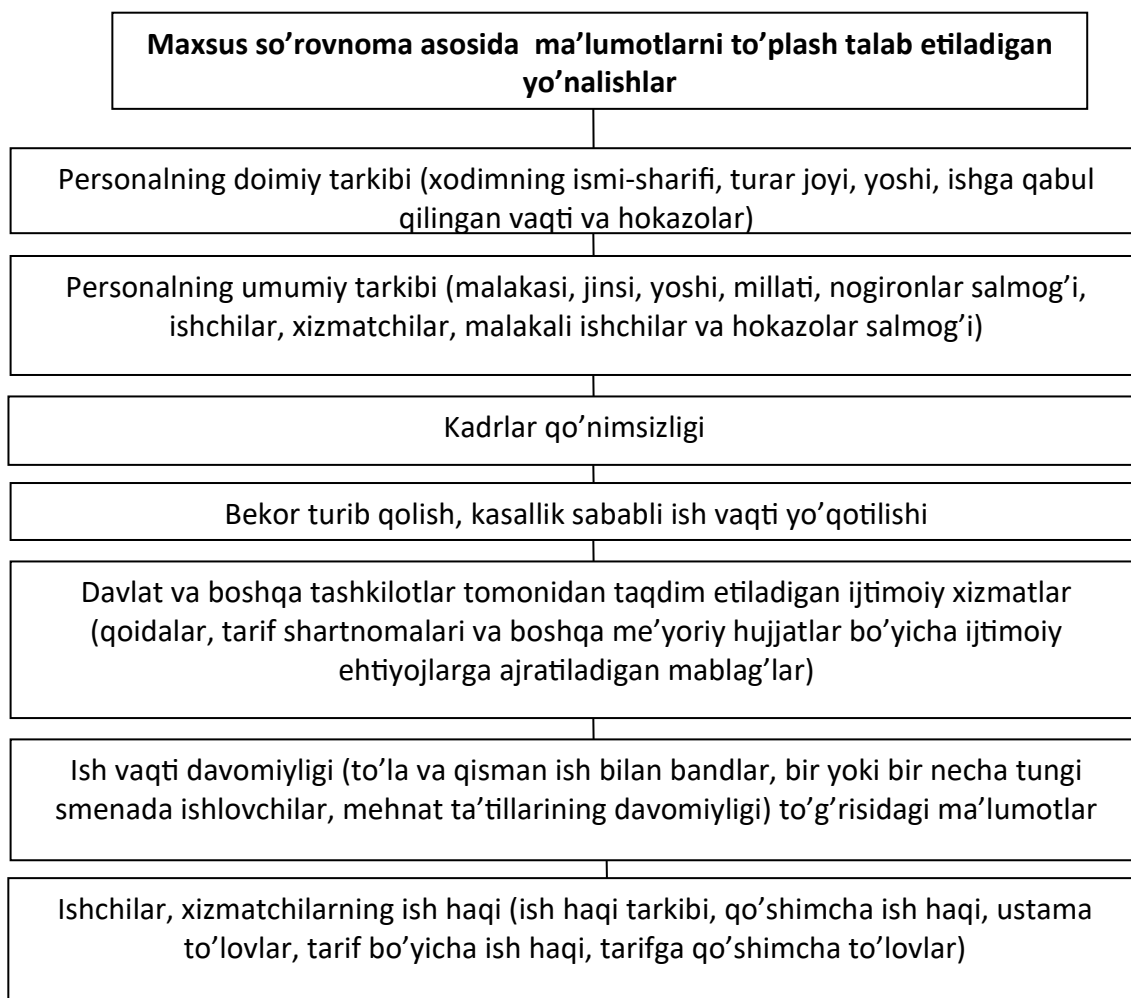
Ikkinchi qism (resursli) — muammoni hal etish manbalaridir. Bu hal qiluvchi bo'g'in hisoblanadi. Bu masalada nima mavjud hamda nima zarurligi uchun nima etishmaydi, degan savolga javob berilishi kerak. Boshqacha aytganda, ushbu qismda korxonada personalni resurslarini baholashning bir qancha yo'nalishlari o'z aksini topgan. Ulardan biri — mavjud resurslarni (ularning soni, qo'nimsizligi, sifati, mehnat unumdorligi va hokazolarni) baholash, tahlil etishdir. Ikkinchisi — tashqi manbalarni aniqlashdir. Bu manbalarga boshqatashkilotlar xodimlari, ta'lim muassasalarini tugallagan o'quvchilar kiradi. Ushbu manbalar korxonada ko'zda tutilayotgan yangiliklarni joriy etish jarayonida personalga ehtiyoj nuqtai nazaridan baholanadi. Uchinchisi — ushbu manbalar salohiyatini, ya'ni resurslarni rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

Mazkur ikkinchi resurs qism innovatsiya jarayonida alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu qismda xodimlarning qaysi birlari (ishlab chiqarish novatorlari) noaniq sharoitlarda rivojlanishiga qodirligi, ularning ijodiy ishga loyiqligi baholanadi.

Shundan keyingi bosqich — talablar va resurslarning (hozirgi vaqtda va kelajakda) bir-biriga mosligini baholashdir. Bunda aniqlangan nomuvofiqlik personalga miqdor va sifat jihatdan ehtiyojga uzil-kesil aniklik kiritadi.

Uchinchi qism — muammoni hal etishdir. Unda qo'yilgan barcha savollarga javob bo'ladi. Ya'ni mavjud resurslarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish talablarini amalga oshirish ishga yollash, ishga ko'niktirish, tayyorlash va malaka oshirish, martaba (lavozimda vertikal va gorizontal siljitish), ishdan bo'shatish bo'yicha dasturlar yaratiladi.

Ushbu vazifani hal etishda personalni rejalashtirish jarayonida har bir xodim, eng avvalo uning kasb-malaka imkoniyatlari to'g'risida to'planadigan ma'lumotlar juda muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Shu maqsadda maxsus so'rovnoma asosida quyidagi ma'lumotlarni to'plash talab etiladi (2-rasm):



2-rasm. Maxsus so'rovnoma asosida ma'lumotlarni to'plash talab etiladigan yo'nalishlar

Personalni rejalashtirish muddatlari, ya'ni ishchi kuchiga ehtiyoj va ichki manbalarni baholash, personalni rivojlantirish qancha vaktga mo'ljallanganligi masalasida mehnat bozoridagi vaziyat hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Mehnat bozorida yuqori malakali kadrlar etarlicha bo'lgan korxonalar asosan faqat joriy ehtiyojlarni, bir yillik ishlab chiqarish dasturlarini ko'zlab ish tutib kelgan edilar. Ammo xo'jalik faoliyatida yuz berayotgan o'zgarishlar bugungi kunda ko'pgina kompaniya va firmalarni **kadrlar siyosatining uzoq muddatli strategiyasiga** ko'proq e'tibor berishlariga majbur qilmoqda.

Mazkur ma'lumotlar personalni boshqarish xizmatida muntazam ravishda to'planib, umumlashtirib va tahlil etib borilsa, personalni rejalashtirish masalalarini hal etishda juda qo'l keladi.

Korxonada ish o'rinlari to'g'risidagi ma'lumotlar ham ish o'rinlarini tahlil etish asosida to'planib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bunda ushbu jihatlarga e'tibor qaratilishi kerak:

- ish o'rnining tasnifi va nomlanishi;
- ish o'rnining texnik jihatlari (mazmuni, vositasi, mehnatni

tashkil etish);

— talab etiladigan malaka (umumiy ta'lim, kasb ta'limi, kasb tajribasi);

— jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, ko'rish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit ta'siri);

— psixologik talablar (ishning bir xilligi, e'tiborlik, jamoada ishlashga moslashuv va boshqalar);

— shtatlar jadvali (personal miqdori);

— boshqaruv organlari tavsifi;

— boshqaruv organlarining tashkiliy bo'ysunishi;

—lavozimlarni o'rindoshlik asosida to'ldirish rejasi.

Personalni rejalashtirish yo'nalishi, hal qilinadigan vazifalar jihatlari va rejalash davrining davomiyligiga qarab, rejalashtirish quyidagi uch turga bo'linadi:

1) strategik, istiqbolli (uzoq muddatli) rejalashtirish (3 yildan 10 yilgacha);

2) o'rta muddatli rejalashtirish (1 yildan 3 yilgacha);

3) qisqa muddatli, joriy rejalashtirish (1yilgacha).

Personal bilan ishlash doirasida hal etiladigan vazifalarning xilma-xilligi personalni rejalashtirishning quyidagi turlarini keltirib chiqaradi:

— personalga ehtiyojni rejalashtirish;

— personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirish;

— personaldan foydalanish va uni qisqartirishni rejalashtirish;

— personalni o'qitishni rejalashtirish;

— personal tarkibini saklab qolishni rejalashtirish;

— personalga sarf-xarajatni rejalashtirish;

— mehnat unumdorligini rejalashtirish.

Personalga ehtiyojni rejalashtirish mavjud mehnat resurslari salohiyatini, ularga kelajakdagi ehtiyojni baholashni, personalni rejalashtirish bo'yicha dasturlar ishlab chiqishni talab etadi (4.6- rasm).

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda quyidagilarni farqlash lozim:

— **umumiy ehgiyoj** — rejalashtirilgan ish hajmini bajarish uchun tashkilotga zarur bo'lgan xodimlar umumiy soni (personalga brutto-ehtiyoj);

— **qo'shimcha ehtiyoj** — korxonada joriy ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda, rejalashtirilayotgan davrda mavjud ishchi kuchi soniga zarur qo'shimcha xodimlar (personalga netto-ehtiyoj).

$$PBE = m_i \cdot t_i \cdot BEK/IBT \cdot 60 \quad (1)$$

Bunda:

PBE -personalga brutto ehtiyoj;

m_i - rejalashtirilgan davrda ish jarayonining miqdori;

t_i - har bir ish jarayonini bajarish uchun talab etiladigan o'rtacha vaqt (minutlar)

BEK - vaqt yetishmasligi koeffitsenti (tanaffuslar, mehnat ta'tillari, kasallik vaqtlarini hisobga olish uchun)

IBT - ish vaqti tarifi (rejalashtirilgan davr uchun soatda, ba'zan ish vaqtiga qo'shimcha ishlangan soatlarni hisobga olgan holda)

Personalga qo'shimcha ehtiyojning miqdor (qo'shimcha ehtiyojning soni) va sifat (qo'shimcha ehtiyojning malaka tarkibi) ko'rsatkichlari mavjud.

Personalga brutto-ehtiyojni tashkilot shtatlar jadvali, oldinda turgan vazifalar tahlili (ish vaqti sarfi tahlili) va quyidagi statistika uslubi formulasi bilan aniqlash mumkin:

Ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan ishchilar soni quyidagi umumiy formula orqali aniqlanadi:

$$S_A = M:F \quad (2)$$

bunda: S_A — ishchilarning ishlab chiqarish quvvati bo'yicha soni;

M — ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F — bir ishchining yillik ish vaqti jamg'armasi.

Ishchilar soni ish vaqti jamg'armasi va me'yorlarni bajarish koeffitsientini hisobga olgan holda hisoblab chiqish uslubi ishchi-larning reja sonini aniqlashda amaliyotda keng qo'llaniladi.

Texnologik innovatsiyalarni joriy etish orqali yangi buyumlarni ishlab chiqarish mehnat sarflarining ortishi natijasida qo'shimcha ishchilarga ehtiyojni keltirib chiqaradi. Bunda ishchilar korxonaga uchun doimiy talab etilmaydi. Lekin korxonaga yangi ish o'rinlari yaratarkan qo'shimcha ishchi kuchini doimiy shtatga qo'shadi. Bu bilan ishchilarning muayyan zaxirasi tashkil etiladi. Ana shu miqdor quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_q = M_A \cdot A/F_n \cdot K_a \quad (3)$$

bunda:

S — qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

M_A — tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun talab etiladigan o'rtacha loyihaviy mehnat sarfi;

A — mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

F_n — bir ishchi ish vaqtining nominal jamg'armasi;

K — yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish davrida ish vaqtdan foydalanishning amaldagi koeffitsienti.

1- jadval

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlari

Ko'rsatkichlar	Soni
Rejalashtirishga kiritilgan vaqtdagi shtatlar jadvali:	
- rejalashtirishga kiritilgan vaqtdagi shtat lavozimlari (mavjud xodimlar)	-
- yangi jalb etilganlar (ishga qabul qilinganlar, o'qishdan so'ng, harbiy xizmatdan so'ng va hokazolar sababli sihga olinganlar);	-
= Darhol qoplanishi kerak bo'lgan ehtiyoj yoki ortiqcha ishchi kuchi	-
+ pensiyaga chiqishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari	-

+ harbiy xizmatga chaqirilishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari	
+ ishchi kuchi qo'nimsizligi munosabati bilan almashtirish zarurati (statistika nuqtai nazaridan + mavjud ishdan bo'shatishlar)	
= Almashtirishga ehtiyoj	-
+ yangi kadrlarga ehtiyoj (tashkil etilayotgan yangi shtat lavozimlari)	
- kadrlarga ehtiyojning kamayishi (bekor qilinayotgan shtat lavozimlari)	-
= kadrlarga amaldagi ehtiyoj yoki ularning ortiqchaligi	-
Balans tuzilgan sana	-

Korxonalar shtatlar jadvaliga kiritilgan barcha lavozimlar ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan turli malakali xodimlar sonini anglatadi. Bu ko'rsatkich korxonaning ishchi kuchiga umumiy ehtiyojini ko'rsatadi. Ishchi kuchiga amaldagi ehtiyoj qaysi malakadagi qancha ishchini korxonaning o'zidan yoki tashqi mehnat bozoridan ishga jalb etishni ifoda etadi. Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlarini 4.1- jadvalda kuzatish mumkin:

Bu o'rinda personal muayyan malakalari va kasblari (masalan, chilangarlar, iqtisodchilar va hokazolar) bo'yicha ehtiyojni hisob-kitob qilishda bu ishni ana shu har bir toifa bo'yicha amalga oshirish zarur bo'ladi.

2. Personalni strategik rejalashtirish

Bu masalada strategik rejalashtirishning **klassik** va **zamonaviy** uslublariga aniqlik kiritish talab etiladi.

Klassik strategik rejalashtirish quyidagi tartibda amalga oshiriladi: avval maqsad belgilanadi, so'ng uni amalga oshirish uchun maqbul strategiya (yo'l) izlanadi va pirovardida buning uchun zarur resurslar (vositalar) aniqlanadi.

Bir qarashda mantiqan tuyulgan strategik rejalashtirishning bu usuli tashqi muhit (bozordagi vaziyat, raqobat, texnologiyalar va hokazolar) o'zgarmas, barqaror bo'lishiga asoslangan. Ammo real voqelik bu tasavvurlarni mutlaqo o'zgartirib yubormoqda. Globallashuv, raqobatning keskinlashishi bilan bir qatorda bugungi kunda texnika taraqqiyotining yuksak sur'atlarda o'sishining o'zi rejalarga prinsipial jihatdan o'zgartirishlar kiritishni hayotiy zaruratga aylantirmoqda.

3-rasm. Strategik rejalashtirish taraqqiyoti bosqichlari

Zamonaviy strategik rejalashtirish muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganishdir (3- rasm). Bunda birinchi o'ringa yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida yshlab chiqarishning texnik vositalariga asoslangan yo'llarni izlab topish chiqmoqda.

Masalan, so'nggi 20 yil ichida texnika vositalari — mashina-uskunalar, komp'yuterlar va boshqalar uchun ammortizatsiya davri keskin qisqardi. Shuning uchun zamonaviy strategik reja-lashtirish endilikda moliyaviy mablag'larni tashkilot rahbariyati darajasida qayta taqsimlashni bildirmaydi.

Mavjud vaziyatni baholash va strategik muammolarga aniqlik kiritish zamonaviy strategik rejalashtirishda birinchi qadam hisoblanadi. Bu bosqichda quyidagi savollarga javob topish kerak:

- bozordagi o'zgarishlar qanday namoyon bo'lmoqda?
- korxonaning kuchli va ojiz tomonlari (umuman korxonada, uning ishchanlik faolligi, foyda, bo'limlar, guruhlar, sarmoya, mashina-uskunalar va ishlab chiqarishning boshqa vositalari) nimada?
- ishlab chiqarishni kengaytirish (korxonada sotib olish, yangilarini ta'sis etish, mavjud ishchanlik faoliyatini intensivlashtirish) imkoniyatlari mavjudmi?
- bozor bugungi kunda qanday va kelajakda u qanaqa ko'rinishda bo'ladi?

Personalni strategik rejalashtirishning maqsadi mavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanish hisobiga tashkilotning uzoq muddat davomida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi, raqobatbardoshligi, o'sishi va taraqqiy etishi to'g'risida g'amxo'rliqdir.

Strategik rejalashtirish faoliyatining o'zaro bog'liq yo'nalishi yuqoridagi 4-rasmda mujassamlashgan.

Va nihoyat uchinchi qadam "ishni qanday amalga oshirish kerak?" degan savolga javob topishdir. Bu ko'p jihatdan tadbirkorlik konsepsiyasiga bog'liqdir. Ushbu konsepsiyaning asosiy mezonlari quyidagidan iborat:

- soha turlari (mahsulotlar, bozorlar, texnologiyalar);
- mamlakat ichkarisidagi va chet ellardagi maqsadli guruhlar (mijozlar, mol etkazib beruvchilar, hokimiyat, birlashmalar va boshqalar);
- iqtisodiy maqsadlar (pul tushumi, aylanmadagi daromad, umumiy sarmoyadan daromad va boshqalar);
- madaniyat ko'lamlari va jamoat majburiyatlari;
- assortiment siyosati (taklif ko'lami va chuqurligi);
- narxlar va sifat sohasidagi siyosat;
- kommunikatsiya siyosati (jamoatchilik bilan ishlash, reklama, mahsulot sotishni rag'batlantirish);
- mahsulot sotish sohasidagi siyosat;

— mahsulot sotib olishdagi siyosat.

1. Talabni prognoz qilish — bu yo'nalishda prognoz qilish san'ati bozorning rivojlanishi tendensiyalari va ularning personalga bo'lgan ehtiyojini raqobatchilardan ilgariroq aniqlash qobiliyatida namoyon bo'ladi. SHu holdagina tashkilot mahsulotiga prognoz qilinayotgan talabning oshishini hisobga olib raqobatchilardan avval yuqori malakali ishchi kuchini jalb etish mumkin. Mazkur vazifani inson resurslari bo'yicha hamda bozor dinamikasini tadqiq etish bilan mashg'ul marketing bo'yicha mutaxassislarining o'zaro qalin hamkorlik qilishlari orqali muvaffaqiyatli hal etish mumkin.

Korxonaning ishchi kuchi ehtiyojiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar dinamikasini anglash inson resurslarini prognoz qilishning asosi hisoblanadi. Bu prognozning xilma-xil — eng oddiylaridan juda murakkab, ko'p omilli modellarigacha mavjuddir.

Ekstrapolyatsiya — eng sodda va ko'p qo'llaniladigan uslub bo'lib, bugungi vaziyat (nisbat) asosida kelajakni belgilashdan iboratdir (2- jadval).

2-jadval

Ekstrapolyatsiyali prognoz

	Yillar	Personal miqdori		Nisbat (nazorat:ishchi)
		Ishchilar	Nazoratchilar	
Amalda	-3	1500	150	1:10
	-2	1800	180	1:10
	So'nggi yil	2000	180	1:10
Prognoz	Keying yil	2200	200	1:11
	+2	2500	210	1:12
	+3	2750	230	1:12

Ushbu usulning jozibadorligi uning hammabopligidadir. Lekin ushbu uslubda korxonada rivojlanishidagi hamda tashqi muhitdagi o'zgarishlarni hisobga olib bo'lmaydi. Shu sababli ekstrapolyatsiya qisqa muddatli rejalashtirish va barqaror tarkib bilan barqaror muhitda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun qo'l keladi.

Ko'pgina korxonalar esa ekstrapolyatsiyaning xodimlari miqdor ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlar (mehnat unumdorligining)ni hisobga oladigan aniqlik kiritilgan usulidan foydalanadilar.

Sanoat kompaniyasi uchun asosiy ko'rsatkich ishlab chiqarish byudjetidir. Bu byudjet korxonada tomonidan sotilishi ko'zlangan umumiy mahsulotni yoki korxonada bo'linmalari tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini hisoblash asosida shakllantiriladi. Ish vaqti me'yorlaridan foydalangan holda ish vaqti byudjeti chiqariladi. So'ng har bir mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan ish vaqti rejalangan ish vaqti hajmiga ko'paytirilib belgilangan davr uchun reja ish vaqti fondi chiqariladi. Olingan ish vaqti fondi bir xodimga bo'linadi va personalning zarur miqdori aniqlanadi. Ushbu hisobning eng soddalashtirilgan ko'rinishi quyidagichadir:

Yillik mahsulot ishlab chiqarish rejasi — 20 ming dona

Ish vaqti me'yori — 5 soat

Yillik ish vaqti fondi rejasi — 100 ming soat

Bir ishchining ish vaqti fondi (o'rtacha ish vaqtidan ortiqcha ishlangan vaqt, progullar, ishda bo'sh turib qolishlar hisobga olinganda) — 2 ming soat

Talab etiladigan asosiy ishchilar — 50 kishi

Talab prognoz qilishda ekspert baholaridan ham foydalaniladi. U inson resurslariga ehtiyojni aniklashda mutaxassislar fikridan foydalanishga asoslangan. Korxonada bunday mutaxassislar asosiy bo'linmalar rahbarlari hisoblanadilar. Personalni boshqarish xizmati ular baholarini to'plash va umumlashtirish bilan shug'ullanadilar. Ushbu uslubning afzalligi bu ishda quyi rahbarlarning ishtirokidir. Ularning tajriba va bilimlari rejalashtirishga qo'shimcha nufuz qo'shadi. Ammo bu o'rinda ekspert baholarini to'plash va qayta ishlash ko'p vaqt talab etishini, shuningdek, baholar sub'ektiv fikrlarni bildirishini hisobga olish kerak.

Talabni prognoz qilishda qo'llaniladigan komp'yuter modellari ekstrapolyatsiya, ekspert baholari uslublaridan hamda korxonaning, ishchi kuchi ehtiyojiga ta'sir ko'rsatadigan omillar dinamikasi to'g'risidagi ma'lumotlardan bir yo'la foydalanish imkonini beradi.

Mazkur modellar ishchi kuchiga ehtiyojni eng to'liq bashorat qilishi bilan samaralidir. Lekin, bu uslub korxonaga uchun qimmatga tushishini, komp'yuter modellarini yaratish maxsus tajribani talab etishini yodda tutish lozim. Ana shu muammolar bu uslubni yirik korxonalar tomonidan qo'llanishini cheklaydi.

Taklifni prognoz qilishda ham korxonaning o'zidan, ham korxonadan tashqaridan ishlab chiqarishga jalb etish mumkin bo'lgan ishchi kuchi miqdori aniqlanadi. Bunda absentizm, xodimlar kasbiy va xizmat vazifalarining o'zgarishi, qo'nimsizlik, ish vaqti fondining va boshqa mehnat sharoitlarining o'zgarishi hisobga olinishi kerak.

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarni tahlil etish (pensiyaga chiqish birdan ko'payib ketishi, xodimlar o'rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o'sish cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati (masalan, rahbarlarning bo'ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo'kdarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimlar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

Tahlillarda kadrlar qo'nimsizligini aniqlashga alohida e'tibor berish talab etiladi. Buning uchun aylanma indeksi yoki qo'nimsizlik indeksi (***Qi***) deb nomlanadigan ko'rsatkichdan foydalaniladi:

$$Q_i = \frac{\text{Muayyan davr (odatda 1yilda)ishdan bo'shaganlar} \times 100\%}{\text{Ushbu davr davomida xodimlarning o'rtacha soni}} \quad (4)$$

Mazkur usul soddaligi tufayli keng qo'llaniladi. Bunga misol tariqasida

quyidagi hisob-kitobni keltirish mumkin. Aytaylik, oxirgi yilda 150 malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo'shab ketgan bo'lsa, qunimsizlik darajasi 20 foizni ($30 \times 100/150 = 20$) tashkil etadi. Bu me'yor butun kompaniya uchun hisoblansa ham katta, ham kichik ish stajiga ega hamma xodimlar uchun bir xil bo'ladi. Ikkinchi tomondan, bu 20 foizlik me'yor atigi 20 ishchi o'ringa ega bo'linmaga taalluqli bo'lsa, mutlaqo boshqa manzarali natija hosil bo'ladi. Agar bu ikki xil holat zarur darajada hisobga olinmasa ishchi kuchiga kelajakdagi ehtiyojlarni bashorat qilishda jiddiy xatolarga yo'l qo'yiladi. Qo'nimsizlik darajasini aniqlashni ham mukammal deyish qiyin. Chunki, xodimlarning o'rtacha yillik soniga asoslanib aniqlangan foiz hisobot davri mobaynida ishga yollanganlar soni sezilarli darajada ko'paygan avvalgi tendensiyalar ko'rsatkichi bo'lmasa, xatoliklarga yo'l qo'yiladi.

Bu chalkashliklar ro'y bermasligi uchun barqarorlik indeksidan (*Bi*) ham foydalaniladi. U quyidagicha hisoblanadi:

$$Bi = \frac{\text{1 yil va undan ko'proq ish stajiga ega xodimlar soni}}{\text{Bu yildan avval yollangan xodimlar soni}} \quad (5)$$

Ushbu indeks tahlili ish staji ko'proq bo'lgan xodimlar kompaniyada ishda qolishini, ya'ni ish bilan bandlik uzluksizligini ifodalaydi. Ammo bu usul ham chalkashliklarga olib kelishi mumkin. Chunki, unda turli holatlar — ish staji katta bo'lgan xodimlar salmog'i yuqori tashkilot yoki bo'linmalar bilan personalning asosiy qismi kam ish stajiga ega korxonalar farqlanmaydi.

Qisqacha xulosalar

Personalni rejalashtirish — bu personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalni umumiy va qo'shimcha extiyojini aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir.

Personalni rejalashtirishning vazifalari quyidagilardan iborat:

- personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirilgan holda ishlab chiqarish;
- personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;
- kadrlar xizmati reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;
- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tatbiqetish;
- korxonani strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muam-molari va ehtiyojlarini anikdashga ko'maklashish;
- korxonaga barcha bo'limlari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Personalni strategik rejalashtirish deganda muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganish tushuniladi. Bunda, birinchi navbatda, yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida ishlab chiqarishning texnik vositalariga asoslaniladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalni rejalashtirishniig o'zaro bog'liqligi nimalardan iborat?
3. Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun nimalar talab etiladi?
4. Personalni rejalashtirishning qanday vazifalarini bilasiz?
5. Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda qaysi omillar bo'yicha dasturlar ishlab chiqiladi?
6. Ish kuchiga ehtiyojni bosqichma-bosqich hisob-kitob qilish ko'rsatkichlarini izohlang?
7. Personalni strategik rejalashtirishning mohiyatini tushuntirib bering?
8. Talabni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
9. Taklifni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
10. Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

3-MAVZU. KADRLAR KAR'ERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

1. Kar'era tushunchasi va bosqichlari

Kasbiy ta'lim xodimii turli ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlaydi. Bu an'anaga muvofiq xizmat vazifasi tushunchasi bilan bog'likdir. Inson o'z mehnat faoliyati davomida ko'p hollarda bitta emas, balki bir nechta xizmat vazifalarini egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko'tarilish umum e'tirof bo'yicha *kar'era* deb ataladi.

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to'kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e'tibor berib kelingan. Masalan, "Qobusnoma"da "Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil"¹ deb uqtiriladi.

Kar'era — fransuzcha (carirere)dan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o'sish sifatida tushuniladi. Kar'era birgina xizmat vazifasi va lavozimda o'sish ma'nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, aktyor kar'erasi, sportchi kar'erasi, olim kar'erasi va hokazolar mavjud bo'lib, ular albatta xizmat vazifasi yoki lavozimda o'sish, degani emas.

Zamonaviy menejmentda kar'era ikki nuqtai nazardan baholanadi. Birinchidan, kar'era — inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli kar'era**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, kar'era — inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishidir. Buni **sub'ektiv kar'era**, deb atashadi.

Ana shu ikki nuqtai nazar inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o'z faoliyatidan qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o'z taqdirini nazorat qilish, o'z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e'tirof etadi.

Kar'era, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim)da o'sish emas, balki kasbiy o'sishni ham ang'lanadi.

Menejmentda **amaliy kar'era** tushunchasi qo'llaniladi. Amaliy kar'era — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy kar'era xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida sub'ektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxonada yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini sub'ektiv tasavvur etishidir. Ba'zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat

¹ Кайковус. Қобуснома. Т.: ИСТИҚЛОЛ, 1994. - 143-бет.

(kar'era) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog'onalaridan yuqoriga ko'tarilishdir. Boshqalar uchun esa muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug'ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli amaliy kar'era turlari ko'p (1- rasm).

Lavozimda o'sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko'pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o'sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko'rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o'z kar'erasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o'rganadilar va hokazo.

Faqat 10 foiz aholigina qachon, qanday qilib, rejalagan lavozimni egallashini bilar ekan, xolos.

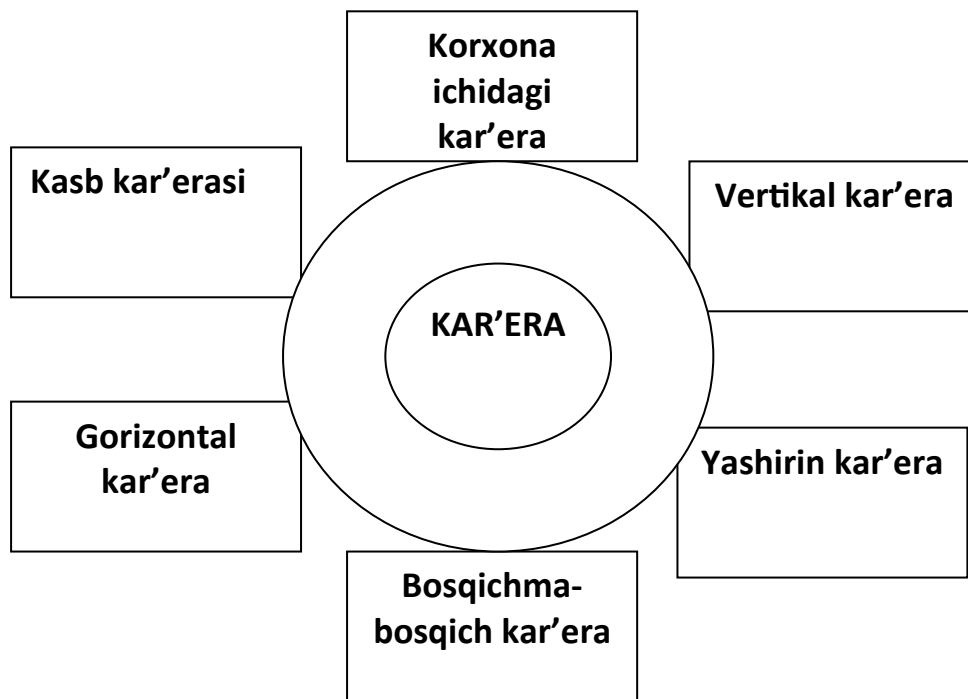
Faoliyat turi, muayyan ish, xizmat pillapoyasidagi lavozim, o'rinni kar'eraning maqsadi, deb bo'lmaydi. U chuqur mazmunga ega. Jumladan, kar'era maqsadlari quyidagilardan iborat:

- xodim o'zini baholashiga mos hisoblagan, shu sababli unda ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyatturi bilan shug'ullanish yoki shunday lavozimni egallash;
- xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;
- ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish;
 - muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;
 - yuqori ish haqi to'lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;
 - o'qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;
 - farzandlarni tarbiyalash ishlari bilan shug'ullanish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish.

Kar'era maqsadlari xodim yoshiga qarab hamda uning malakasi o'sishi va

boshqa sabablarga ko'ra o'zgarishi bilan bog'liq ravishda o'zgaradi. Kar'era maqsadlarini shakllantirish doimiy jarayon hisoblanadi.

Kar'era, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan kar'eraning quyidagi turlari farqpanadi (2 –rasm):



2 -rasm. Kar'eraning turlari

1. Kasb kar'erasi — bilim, ko'nikma, mahorat o'sishidir. Kasb kar'erasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixti-soslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb kar'erasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (1- jadval) bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

Dastlabki bosqichda inson maktabda o'qiydi, o'rta maxsus, oliy ma'lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o'zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug'ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug'iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to'lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O'sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo'lgan vaqtni qamrab oladi. Ana

shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o'sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko'nikmalar, mahorat, o'zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga vako'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodii mehnatiga haq to'lash miqdori oshishi, sog'lig'ini mustahkamlashga ham alohida e'tibor beradi.

1-jadval

Kasb kar'yerasi bosqichlari

Kar'yera bosqichlari	Yosh, yil	Maqsadga erishish ehtiyojlari
Dastlabki	25 gacha	Ta'lim, turli ishlarda sinab ko'rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxasis yoki rahbarning shakllanishi
O'sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxasis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayorlashga, nafaqada faoliyatuning yangi turi bilan shug'ullanishga tayorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffa-qiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat-e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsada, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aktsiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko'radi. U o'ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o'sish (kar'era) tanglik xususiyatiga ega bo'lsa ham xodimlar o'z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o'zlari va tengdoshlaridan g'ururlanish hislari juda kuchli bo'ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad

topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan so'ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) kar'era nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati bo'lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo'yicha badiiy ijod, bog'dorchilik, kolleksiyalar to'plash, jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish va hokazolar) o'zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

2. Korxonada ichidagi kar'era. Bu muayyan xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishini anglatadi.

Korxonada ichidagi kar'era:

- ixtisoslashtirilgan;
- ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

Ixtisoslashtirilgan kar'era muayyan xodim o'z kasbiy faoliyatida kar'era turli bosqichlaridan o'tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o'zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o'tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxonada bosh muhandisi lavozimiga o'tishi mumkin. Bu o'tish yoki ish haqi miqdoridagi, yoki mehnat jarayonidagi o'sish istiqboli bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan kar'eraga yana bir misol sifatida korxonada boshqarmasi boshlig'i korxonada rahbari o'rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan kar'era. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo'lishi kerak, degan qoida qaror topgan. Yapon menejmentiga ko'ra xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko'p muddat ushlanib qolmasdan bosqichma-bosqich ko'tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdin nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

3. Vertikal kar'era deyilganda xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq bo'ladi.

4. Gorizontaal kar'era. Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo'linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishini anglatadi. Egallab turgan lavozimida avval belgilab qo'yilgan vazifalarning qoida bo'yicha ish haqi miqdori oshirilgan holda kengaytirilishi yoki murakkablashtirilishi ham gorizontaal kar'era turiga taalluklidir. Ya'ni gorizontaal kar'era xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

5. Bosqichma-bosqich kar'era. U vertikal va gorizontaal kar'era xususiyatlarini mujassamlashtiradi. Ya'ni xodimning xizmat vazifasida o'sishi bosqichma-bosqich vertikal hamda gorizontaal holda kechishi mumkin. Bu sezilarli darajada samara beradi. Bosqichma-bosqich kar'era korxonada ichidagi kar'era shaklida hamda korxonalararo kar'era shaklida uchraydi.

6. Yashirin kar'era. Bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sishdir. Bunday imkoniyatga odatda o'z

Kar'yera

Gorizantal (kasbiy)	Amalga oshirish davri bo'yicha	Vertikal (lavozim)	Amalga oshirish hususiyati bo'yicha (karera strategiyasi)
Real	Desant	Tipik	
Salohiyatli	Jadval	Barqaror	
	Normal	Uzlukli	
	Sust		

4-rasm. Kar'yera tasnifi

2. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish

Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko'zlagan holda ta'sir o'tkazish jarayonidir (5- rasm).

rish

qabul qil

i

Personal kar'erasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

— korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash;

— personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash;

— muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste’dodlari va qat’iyatlarini hisobga olib, kar’eralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Kar’erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta’minlanadi:

— yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

— yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o’sishlari ta’minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o’rtasida qo’nimsizlikni kamaytirish;

— personal bilan korxonada faoliyati muvofiklashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o’sishi.

Kar’era dinamikasi (11.6- rasm) xodimning korxonada yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko’tarilishini, bu dinamika sur’atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va lavozimga ko’nikish hamda uni egallash uchun odatda uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo’yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo’lganidan so’ng esa uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi. Shuning uchun dinamik kar’era deyilganda xodim, aksariyat hollarda xar bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3—5 yil davomida bo’lishi tushuniladi.

Personal kar’erasini o’sishini boshqarish jarayoni (7-rasm) mantiqan bir-biri bilan bog’likdir. Umuman olganda xodimning kar’erasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda ko’tarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, o’z ijtimoiy rolini va hokazolarni egallaydi.

Personal ijrosi va salohiyatini baholash

Ishga yollash

O'z-o'zini baholash

Karerani rejalashtirish

O'qitish induksiyasi va dastlabki tajrida

7-rasm. Personal kar'erasini boshqarish

Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjuddir:

1. Qisqa muddatli sarmoyalash. Ana shu siyosatni olib boradigan rahbarlar yuqori malakali ijrochilarni ishga yollab, o'qitadilar hamda ular mehnatiga yuqori ish haqi to'laydilar. Bu ijrochilar o'z lavozimlarida kutilgandek samarali faoliyat ko'rsatsalar, lavozimda yanada ko'tariladilar. Bunda kompaniya yoki firma o'zi xohlagan xodimlarga ega bo'ladilar. Bu xodimlar topshirilgan ishni sidqidildan bajaradilar, o'z faoliyatlarini mukammallik darajasiga etkazishga harakat qiladilar, zarurat tug'ilganda zimmlariga qo'shimcha mas'uliyatni ham oladilar. Korxonaning o'zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.

2. Uzoq muddatli sarmoyalash. Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal kar'erasini rivojlantirish istiqbolni ko'zlab rejalashtirishning samarali ekanligiga ishonadilar. Ular katta salohiyatga ega iste'dodli xodimlarni tanlab, strategik rejalashtirish dasturlari asosida ularni lavozimda o'stiradilar.

3. Uzoq muddatli egiluvchanlik. Bu siyosatga amal qiluvchi rahbarlar uchun bevosita bugungi kunda ijroning ko'zlangan darajada bo'lishi eng asosiy vazifa hisoblanadi. Ular buni e'tirof etgan holda muayyan darajada xodimlarni yuqoriroqlavozimga ko'taradilar. Aslida bu qisqa muddatli sarmoyalash ko'rinishlaridan biridir. Ayni vaktida kompaniya yoki firma rahbariyati personal salohiyati munosib baholanishi hamda o'qitish orqali rivojlantirilishi, xodimlarni xizmat vazifalari va lavozimlarda siljitish orqali tajribalari boyitilishi zarurligini tushunadilar. Bu esa uzoq muddatga mo'ljallangan siyosat ko'rinishidir.

Strategik rejalashtirishga amal qilinadigan korxonalarda xodimlar qaysi sifatlarga, qanday bilim, malaka, ko'nikmalarga ega bo'lishi lozimligi, qaysi xizmat vazifasi bosqichlarini bosib o'tishi aks ettirilgan kar'erogramma (2- jadval) ham tuziladi.

Personalni lavozimida o'zlashtirish karerogrammasi

Yosh	18	22	24-29		24-27	32-35	35-40	40 yosh va undan katta
Qisqartirilgan lavozim nomi	Oily o'quv yurti, bakalavriat	Oily o'quv yurti, magistratura	Malaka oshirish insituti		Izlanuvchi- tadqiqodchi- ctajyor (fan nomzodi)	Katta ilmiy xodim (fan doktori)	Yuqori rahbar hodimlar tayorlash o'quv yurtlari (akademiya)	Stajir o'zlashtirish o'quv yurtlari
Amaliy tashkilot tuzilishi			Muhandis	Katta yetakchi, bosh muhandis	Ilmiy hodim, katta ilmiy hodim, bo'lim mudiri	Kafedra mudiri, professor, ilmiy tashkilot rahbari	Birlashma kompaniya, konsern rahbarlik lavozimlari	Vazirlik idoriy rahbarlik tizimlari lavozimlari
Amaliy tashkilot tuzilishi			1	2	3	4	5	6

Personal kar'erasini rivojlantirish xodim kasb malakasi, bilimi, ko'nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o'z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo'ladi. O'z navbatida xodim egallab turgan xizmat vazifasi uning bilim va malakasiga ham tegishli talablar qo'yadi.

Misol tariqasida bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari (8- rasm)ni keltirish mumkin.

takcha, tashabbus

oliya yoki moliya

nunlari, xukumat

lan asoslanishni,

ini, valyuta savdo

ri

Xodim uchun:

- kasbda o'sish va turmush farovonligini oshirish imkonini berayotgan korxonadagi mehnat faoliyatidan katta qoniqish hosil qilish;
- shaxsiy kasb istiqbolini aniqroq tasavvur etish va hayotidagi boshqa masalalarini rejalashtirish imkonini;
- kelajaqdagi kasb faoliyatida aniq maqsadni ko'zlagan holda tayyorgarlik

ko'rish;

— mehnat bozorida raqobatbardoshligini oshirish afzalligidir.

Korxonaga uchun:

— o'z mehnat faoliyatini korxonaga bilan bog'lagan xodimlarga ega bo'lish hamda shu orqali mehnat unumdorligiga erishish, kadrlar qo'nimsizligini qisqartirish;

— xodimlarni kasbiy rivojlantirishni ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda rejalashtirish, kasbda o'sishdan manfaatdor xodimlarni aniqlash, zarur tayyorgarlikka ega, korxonaga sadoqatli xodimlarni rahbarlik lavozimlariga ko'tarish imkoniyatini yaratadi.

Yuqorida qayd etilgan va boshqa afzalliklarni hisobga olgan kompaniya va firmalar personal kar'erasini rivojlantirishni boshqarishni sherikchilik usuli asosiga qo'ya boshladilar. Bunday sherikchilik uch tomon — xodim, uning bevosita rahbari hamda personalni boshqarish xizmati o'rtasidagi hamkorlikni ko'zda tutadi. Bunda xodim o'zining lavozimda o'sishini rejalashtirish va bu rejani amalga oshirish uchun mas'ul hisoblanib, boshqaruv atamasi bilan ta'riflanganda jarayon egasi hisoblanadi. Rahbar xodim murabbiysi vazifasini o'taydi. Xodimning lavozimda o'sishini u tomonidan qo'llab-quvvatlanishi juda muhimdir. Chunki, rahbar tegishli mablag' ajratish, ish vaqtini taqsimlash vakolatlariga egadir.

Yangi hodim

Korxonada xizmat vazifasiga ko'nikish

Karerani rejalashtirishga o'rgatish

Xizmat vazifasi va lavozimidagi faoliyat

Kar'erani rivojlantirish rejasini ishlab chiqish

O'qitish

Attestatsiya, rahbar bilan muhokama qilish

Yangi xizmat vazifasi yoki lavozim

Bo'sh lavozim
Malaka va qiziqtirish

9-rasm. Personal kar'erasini rivojlantirish

Xodimni lavozimda o'sishini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o'tishini (9-rasm) anglatadi.

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan

iboratdir:

— yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo'yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma'lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko'ra)ni hisobga olish kerak;

— korxonani va xodimning kar'erani rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko'zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o'sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

— korxonada xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag'batlantirish, o'qitish uchun mablag' ajratish va hokazolar)ni ko'zda tutish.

Lavozimda o'sish xodimning ana shu maqsadga intilishiga to'la-to'kis bog'likdir. Korxonada esa bu jarayonga yordam ko'rsatishi lozim.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, xodimlarning kar'erasi uzoq davom etadigan jarayon bo'lib, ko'pincha takrorlanadigan bosqichlarni ham o'z ichiga oladi (10- rasm).

Jumladan, ular quyidagilardan iboratdir:

— malaka oshirish (qayta tayyorlash, stajirovka). Bu uzluksiz ta'lim tizimida amalga oshiriladi;

— rahbarlik lavozimi uchun kadrlar zaxirasiga kiritish. Bu holda ham xodim uzluksiz ta'lim tizimida albatta tayyorgarlikdan o'tadi (malaka oshirish, qaytatayyorlash, stajirovka). Bu tayyorgarlik shaxsiy reja asosida amalga oshiriladi;

— xodimning o'z bo'linmasi yoki korxonasida xizmat vazifasi yoki lavozimda siljilishi. Bu xodim dunyoqarashini kengaytirish maqsadida amalga oshiriladi. Xizmat vazifasi va lavozimda siljitishda xodim xizmati yoki lavozim vazifalari o'zgaradi, lekin ish haqi miqdori o'zgarmaydi (kamaytirilishiga yo'l

qo'yilmaydi).

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol kutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi yoki lavozimda stixiyali holda o'sishi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida kar'erasini rivojlantirish va rotatsiyadir¹.

Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish xodimlarni lavozimda o'stirishni rivojlantirish maqsadlari hamda bu maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlab olishdan iborat bo'ladi.

Belgilangan reja asosida egallanishi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga mos kelish uchun nima, qancha vaqtda qilinishi kerakligi, bu qanday nazorat qilinishiga aniqlik kiritilishi darkor. **Bu — harakat rejasi deb ataladi.**

qarish

a

'ylab gorizont

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda xodimni ishga qabul qilgandan boshlab, uning ishdan bo'shshigacha bo'lgan davrda xodim lavozimlar yoki ish joylari tizimi bo'yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal siljishlari tashkillashtirilishi (11- rasm) muhimdir.

Personal o'zining qisqa va uzoq muddatga mo'ljallangan istiqbol rejalarinigina emas, shuningdek lavozimda ko'tarilish uchun mehnat faoliyatida qaysi ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham yaxshi bilishi darkor. Xodim ehtiyojlari va maqsadlarini kompaniya yoki firmada mavjud bo'lgan yoki kelajakda kutilayotgan lavozimda o'sish imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirish, personal kar'erasini rivojlantirishning umumiy maqsadi hisoblanadi.

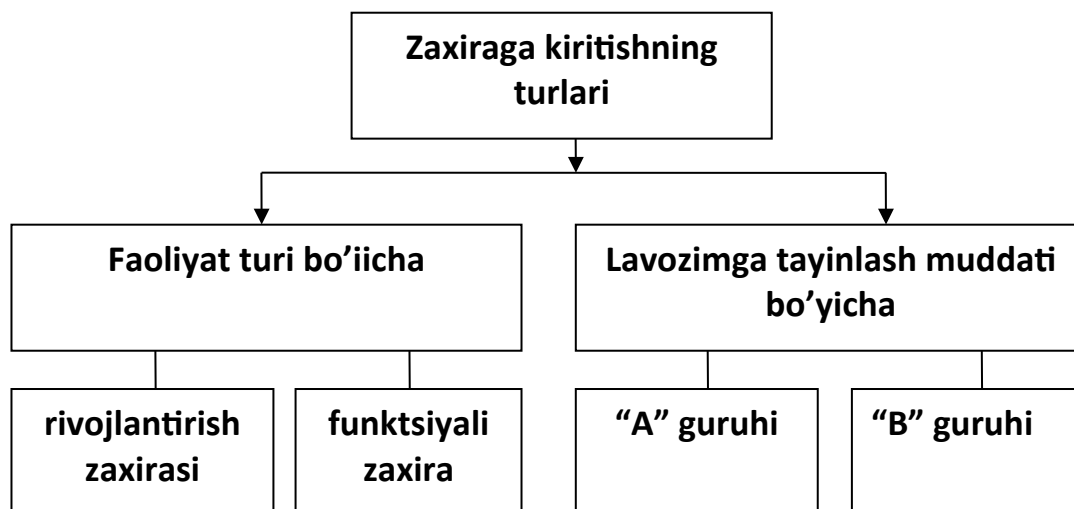
¹ Rotatsiya – xodimni moddiy va ma'naviy jihatdan qiziqtirgan holda vazifasi va lavozimida gorizontal siljish

3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zahirasi deyilganda o'z amaliy va shaxsiy sifatlari bo'yicha muayyan darajadagi rahbarga qo'yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.

Personal bilan ish olib borishning boshqa ko'pgina yo'nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va o'zaro bog'liqdir.

Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud (12-rasm):



12-rasm. Zaxiraga kiritishning turlari

1. Faoliyat turi bo'iicha:

— **rivojlantirish zaxirasi.** Ularga korxonaning yangi yo'nalishlari (ishlab chiqarish yo'nalishlari o'zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo'lga qo'yilganda) doirasida faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o'sishni, yoki xizmat vazifasida o'sishni tanlab olishlari mumkin;

— **funktsiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo'llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilishga yo'naltirilgan bo'ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo'yicha:

"A" guruhi — asosiy zaxira, ya'ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko'tarilishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

"B" guruhi — istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1 —3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko'tarish mo'ljallangan nomzodlar kiritiladi.

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

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. **Zaxira muhimligi tamoyili** lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday

shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o'sish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak.

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

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

- kasbiy o'sishga yo'naltirish;
- ma'lumot darajasiga bo'lgan talab;
- yoshga bo'lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman kar'era dinamikasi;
- salomatlik ahvoli.

1. Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish. Bu — boshqaruv lavozimi (kasb) da kelajakda o'sishga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi.

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

- zaxirani shakllantirish maqsadlarini aniqlash;
- zaxirani shakllantirish tamoyillarini belgilash;
- zaxiraga tanlab olish mezonlarini belgilash;
- zaxira lavozimda ko'tarilishi uchun tayyorligini baholash tizimini ishlab chiqish;
- zaxirani shakllantirish va undan foydalanish usullarini belgilash;
- personalni boshqarish xizmatining kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish yuzasidan vazifalari.

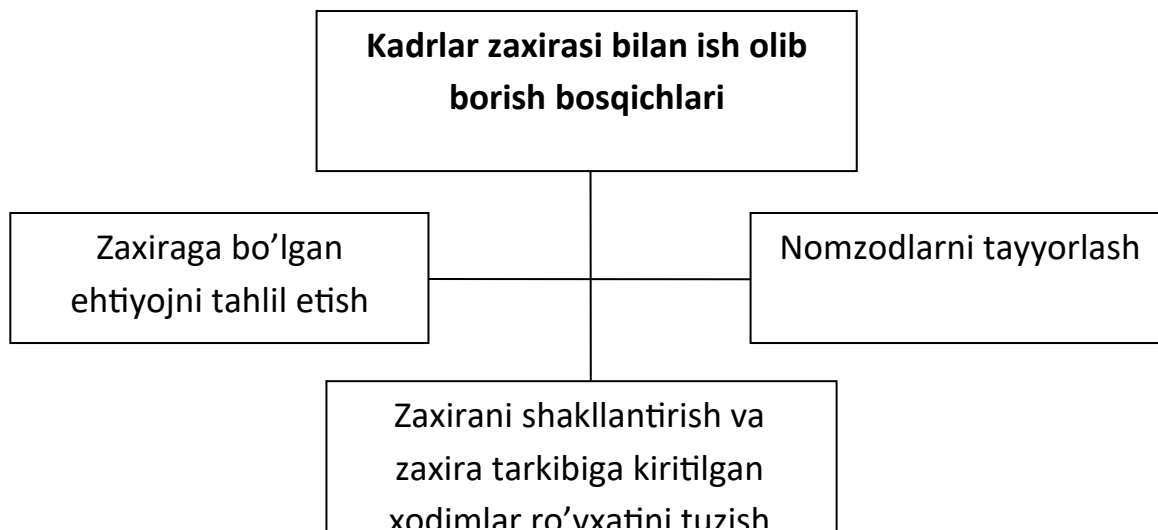
Zaxirani shakllantirish usuli odatda kompaniya yoki firmaning kadrlar zaxirasi to'g'risidagi nizomida aks ettiriladi. Personal ushbu hujjatdan yaxshi xabardor bo'lishi darkor, chunki xodimlarni zaxiraga kiritish ular uchun katta qiziqtirish kuchiga ega.

Zaxirani shakllantirish quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- zaxiraga kiritishga mo'ljallangan nomzodlarni, dastlabki o'rganish va baholash;
- zaxira tarkibiga nomzodlarni saralash;
- zaxira tarkibiga kiritish;
- zaxirani tayyorlashni tashkil etish;
- zaxira tayyorlashni baholash.

Aniq lavozimga zaxiraga kiritilishi mo'ljallangan nomzodlarni shakllantirishda esa, eng avvalo, bu nomzodlarni baholash kerak. Baholash jarayonida nomzodning kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga naqadar muvofiqligi aniqlanadi.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish ham bir necha bosqichdan iborat.



13-rasm. Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish bosqichlari

1. Zaxiraga bo'lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirishga kirishishdan avval quyidagilarni aniqlab olish muhimdir:

- korxonada personalni tarkibidagi o'zgarishlar prognozi;
- xodimlarni lavozimda o'stirishning takomillashtirilishi;
- nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta'minlanganlik darajasi;
- har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtadan nomzod to'g'ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

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

Buning uchun quyidagi usullardan qo'llaniladi:

— hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to'g'risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o'rganib chiqiladi;

— maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo'yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma'lumotlarni aniqlash uchun);

— xodimning o'zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;

— mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo'linmasining ko'rsatkichlari va hokazolar) baholash;

— lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi mo'ljallanayotgan lavozimga qo'yilgan talablar bilan taqqoslanadi;

— zaxiraga nomzod uchun ma'lumoti, yoshi, ish staji va hokazolar bo'yichatalablar;

— so'nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;

— rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat

jamoasining zaxira nomzodi to'g'risidagi fikr va mulohazalari;

— nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o'z nuqtai nazarini qat'iy ximoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas'uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.

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

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o'zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo'lishlari kerak.

Ma'muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o'tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. Umumiy dastur. U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o'tkazishga mo'ljallangan bo'lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo'ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.

2. Maxsus dastur. Unga ko'ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar ixtisosliklari bo'yicha guruhlarga ajratilib, alohida-alohida o'qitiladilar. Ushbu dasturda amaliy o'yinlar, ishlab chiqarishning muayyan muammolarini hal etish bo'yicha takliflar tayyorlash kabi o'qitish shakllaridan foydalanish ko'zda tutiladi. Nomzodlar o'z ixtisosliklari bo'yicha ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan aniq takliflar tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

3. Shaxsiy dastur. Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda stajirovkadan o'tishlari ko'zda tutiladi.

4. Ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik. Nomzodlarning yangi lavozimiga ko'nikish jarayonini engillashtirish uchun boshqaruvning ular uchun yangi bo'lgan tizimiga jalb etiladilar hamda bu xodimlar o'zaro munosabat qoidalari, qaror qabul qilish texnologiyalari bilan batafsil tanishtiriladilar. Shu bilan birga nomzodlar yangi lavozimga tayinlangandan so'ng shu darajadagi mehnat jamoasi bilan tanishtiriladi. Bu o'rinda ko'pchilik nomzodlar uchun ular maqomining o'zgarishi (avval hamkasblari bo'lgan jamoaga rahbarlik qilish) jiddiy muammoga aylanadi. Shuning uchun yosh rahbarni ham, u boshqaradigan jamoani ham yangi o'zaro munosabatlarga ko'niktirish shakl-tamoyillarini oldindan puxta rejalashtirib qo'yish foydalidir.

Qisqacha xulosalar

Kar'era — fransuzcha (carirere) dan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o'sish sifati tushuniladi.

Kar'era xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishiga ko'ra: kasb kar'erasi va korxonada ichidagi kar'eraga

bo'linadi.

Personal kar'erasini boshqarish korxonaning izchil menejmentga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash, personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash, muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatliklarini hisobga olib, kar'erani rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish kabi maqsadlarni ko'zlaydi.

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari yakkama-yakka ish olib borish, korxonada va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi, korxonada rejalarida xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirishni ko'zda tutishdan iborat.

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimni ishlab chiqishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Kar'era” deyilganda nima tushuniladi?
2. Kar'eraning qanday turlari mavjud va ularning farqlari nimada?
3. Kar'erani tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
4. Personal kar'erasi bosqichlarini aytib bering.
5. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish qanday jarayondir?
6. Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida nimalar ta'minlanadi?
7. Kar'era dinamikasini tahlil qilish nima uchun kerak?
8. Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning qanday usullari mavjud?
9. Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirishda qanday tamoyillarga amal qilish lozim?
10. Xizmat vazifasi va lavozimda o'stirishning eng ko'p tarqalgan turlari qaysilar?
11. Kar'erani rivojlantirishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
12. Kadrlar zaxirasini shakllantirish nima uchun zarur?

IV.AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-MAVZU. KADRLAR SIYOSATI TUSHUNCHASI VA PRINSIPLARI

(1-ma’ruza mashg‘uloti)

1. Korxonada kadrlar siyosati tushunchasi
2. Kadrlarni boshqarish prinsiplari

(2-ma’ruza mashg‘uloti)

3. Kadrlar siyosati turlari
4. Mehnat jarayonining tarkibiy elementlari

1.1. Korxonada kadrlar siyosati tushunchasi

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

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

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

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

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

Uchinchidan, kadrlar siyosatini asosan oliy va o‘rta darajali boshqaruv bo‘g‘inida mehnat faoliyatiga ega funksional rahbarlar, ma’lum tajribaga ega bo‘lgan professional kadrlar xizmati ham anglab va izchillik bilan mujassamlashtirib boradilar.

To‘rtinchidan, kadrlar siyosatini amalga oshirishda yuqori professional malakaga ega kadrlar xizmati muhim ahamiyat kasb etadi. U maslahatchi, uslubchi, rahbar yordamchisi, kadrlar siyosati monitoringini amalga oshiruvchi koordinator vazifasida namoyon bo‘ladi, uning faoliyat samarasi, zarurat tug‘ilganda esa

bevosita yangilash tashabbuskori sifatida ham yuzaga chiqadi. Korxonaning kadrlar xizmati aniq kadrlar bilan bog‘liq strategiyalar loyihalari, ssenariyalar, vaziyatlar va kadrlar siyosati talablari bajarilishiga yordam beruvchi personal texnologiyalar mexanizmini ishlab chiqaradi.¹

1.2. Kadrlarni boshqarish prinsiplari

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

Ulardan ba‘zilariga o‘z ta‘rifimizni berishimiz zarur:

- Korxonaning kadrlar siyosati – korxonaning xodimlar faoliyati bilan bog‘liq umumiy qoida, tamoyil, munosabat va ustuvorliklar tizimi orqali ushbu korxonada amalga oshirish uchun asosiy va majburiy deb e‘tirof etilgan va hokazoruv tizimida qo‘llanuvchi qadriyat mo‘ljallari, usullari, shakllari, ko‘p yillik an‘analar majmuasi, baholash usullaridan iborat.

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

- Korxonada kadrlar siyosati – xodimlar vazifalarining umumiy yo‘nalishi, korxonaning strategik rivojlanishini hisobga olgan holda doimiy o‘zgarib borayotgan bozor talablariga o‘z vaqtida moslashish qobiliyatiga ega mas‘uliyatli, yuqori malakali uyushgan jamoani tuzish maqsadida kadrlar salohiyatini rivojlantirish, iqtisodiy inqiroz xavfi sharoitida jamoaning bir maromda ishlash talablarini saqlashga yo‘naltirilgan maqsad, ishlab chiqish jarayonining tashkiliy mexanizmi, usullari, shakl va tamoyillari yig‘indisidir.

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

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

Yuqorida keltirilgan ta‘riflar “kadrlar siyosati” tushunchasining mohiyatini etarli darajada o‘zida aks ettiradi. Ammo, fikrimizcha, bu borada yagona ta‘rif

¹Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш (олий ўқув юрти талабалари учун дарслик) Тошкент “Ўқитувчи” - 2006.- 345.6

bo'lishi mumkin emas, chunki har bir korxonada va har bir jamoa o'z oldiga qo'ygan muayyan maqsadlarga asoslanib, o'z-o'zidan xodimlarni boshqarish muammolarini tashxislash va hal qilishga qodir. Kadrlar siyosatini anglashning xilma-xilligi tashkilotlarning sohaviy, hududiy, tabiiy – iqlim, yoshi va jinsiy, texnologik rivojlanish bosqichlarining xilma-xilligi natijasidir.

Mualliflarning fikriga ko'ra, **korxonaning kadrlar siyosati** jamoada rahbariyat tomonidan (og'zaki yoki yozma) tuzilgan xodimlarning xulq-atvori qoidalari, qarashlari, prinsiplari, ustunliklari, me'yorlari, qoidalari, doimiy ravishda o'zgarib borayotgan ichki tashkiliy sharoitlar va tashqi muhit talablarini hisobga olgan holda tashkilotning oldida turgan ishlab chiqarish jarayonidagi strategik maqsadlarga erishish borasida xodimlarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun majburiy qo'llanuvchi talablardir.

Korxonada kadrlar siyosatining ob'ekti uning xodimlari bo'lib, kadrlar siyosatining sub'ekti esa – boshqaruv jarayonining barcha bo'g'inlaridagi rahbarlardan va mavjud kadrlar xizmatidan tashkil topgan boshqaruv tizimi.

1.3. Kadrlar siyosati turlari

Korxonada rahbariyatining kadrlar holatiga ta'siri va nazorat darajasiga, xodimlarning miqdori va malakaviy shaklini prognozlashtirishga qaratilgan tartiblariga ko'ra korxonada kadrlar siyosatining quyidagi turlari ajratib ko'rsatiladi:

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

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

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

Personalni o'qitish, malakasini oshirish va lavozimlarni o'zgartirib turish (rotatsiya talablari) tizimsiz, tartibsiz va yashirin tarzda amalga oshiriladi. Ushbu turdagi kadrlar siyosatiga ega korxonalarda xodimlarning vakolati va mas'uliyati aniq taqsimlanmagan bo'ladi.

Reaktiv kadrlar siyosatida korxonada rahbariyati yuzaga kelgan muammolarni personal bilan aniqlaydi, kadrlarning muammolari, ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qiladi, ularni bartaraf etish profilaktik choralarini ko'radi.

Ogohlantiruvchi kadrlar siyosatida korxonada rahbariyati kadrlar holati haqida asoslangan prognozlarga ega bo'lib, kadrlar salohiyati belgilangan vazifalar darajasiga ko'ra baholanadi.

Qisqa va o'rta muddatli kadrlarga talablar prognozlari mavjud. Personalni rivojlantirish va o'qitish bo'yicha vazifalar shakllangan.

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

Kadrlar siyosatining bunday turida korxonalarda kadrlarga talablarni rejalashtirish qisqa va o'rta muddatli davrlarda amalga oshiriladi, personalni o'qitish bo'yicha vazifalar ham o'sha muddatlarda qo'yiladi.

Faol kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati nafaqat kadrlar prognozi, balki kadrlar holatiga ta'sir etuvchi vositalarga ham ega bo'lib, zarur hollarda maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqishi mumkin. Ushbu turdagi kadrlar siyosatida korxonada ishlab chiqarish muhiti, personalni rag'batlantirish monitoringi o'tkaziladi.

Faol kadrlar siyosati **oqilona** va **avantiyuristik** bo'lishi mumkin. Tashkilot rahbariyati oqilona kadrlar siyosatida kadrlar holatini rivojlantirish borasida asosli prognozga ega va vaziyatni rivojlantirish (inqirozga) turli xil ssenariyalari asosida kadrlar bilan olib boriladigan faoliyat bo'yicha qisqa, o'rta va uzoq muddatli ish rejalariga ega bo'ladi.

Avantiyuristik kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati kadrlar holatini rivojlantirish borasida asosli prognozga ega emas, ammo unga ta'sir ko'rsatishga intiladi. Natijada korxonaning vakant joylarini kadrlar bilan to'ldirish va ularni rivojlantirish bo'yicha etarli darajada asoslanmagan ish rejaları tuziladi.

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

1-jadval

Ochiq va yopiq kadrlar siyosatining o'ziga xos xususiyatlari

Kadrlar jarayoni	Kadrlar siyosati turi	
	ochiq	Yopiq
Personalni tanlash	Mehnat bozoridagi yuqori raqobat vaziyati	Ishchi kuchining etishmovchilik vaziyati
Personalning moslashuvi	Korxonada faoliyatiga tezda kirish imkoniyati, «yangi xodimlar» tomonidan taklif etilgan yangi echimlarni joriy etish	Murabbiylar instituti hisobiga samarali moslashish, jamoaning yuqori birligi
Personalni o'qitish va rivojlantirish	Ko'pincha tashqi markazlarda o'tkaziladi, yangi tajriba va bilimlarni o'zlashtirishga moslashadi	Ko'pincha ichki korporativ markazlarda yoki ichki o'qituvchilar tomonidan o'tkaziladi, umumiy texnologiyalar, «yakka qarashning» shakllanishiga olib keladi, ushbu tashkilot ishiga moslashgan

Personalning ko'tarilishi	Karera bo'yicha o'sish imkoniyatining qiyinligi, chunki tashqaridan allaqachon tayyor personalni tanlash tendensiyasi ustunlik qiladi	Yuqori lavozimga tayinlashda ustuvorlik hamisha korxonaning xodimlariga beriladi, karerani rejalashtirish amalga oshiriladi
Motivatsiyava personalni rag'batlantirish	Ustuvorlik rag'batlantirish masalalariga qaratiladi	Ustuvorlik motivatsiya masalalariga beriladi (barqarorlikka, xavfsizlikka, ijtimoiy munosabatlarga ehtiyojni qondirish)
Innovatsiyalarni joriy etish	Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovatsion ta'sirlar, innovatsiyalarning asosiy mexanizmi – xodim va tashkilot javobgarligini aniqlovchi shartnoma	Innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish jarayonini maxsus tashabbusni ko'rsatish kerak, xodimlarning yuqori darajadagi o'zgarishlarni amalga oshirish uchun javobgarligida daxldorlik hissi

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

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

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

1.4. Mehnat jarayonining tarkibiy elementlari

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

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

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

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

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

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

4. Kompaniya xodimlarining ish sifati holatini tahlil qilib borish.

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

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

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

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

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

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

Kompaniyalar kadrlar siyosatining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

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

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

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

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

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

Kompaniyaning kadrlar siyosatining asosiy xususiyatlari:

ishlab chiqarish va texnologik strategiya bilan bevosita bog'liqligi;

barcha dasturlar uzoq muddatli rejalashtirishga yo'naltirilgan;

kompaniya xodimlarining rolini eng muhim deb hisoblaydi;

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

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

- kadrlar mehnatini tashkil etish siyosati;
- kadrlar mehnatini baholash siyosati;
- kadrlarning kasbiy darajasini oshirish va lavozim ko‘tarilishi siyosati;
- kadrlarni rag‘batlantirish siyosati;
- kadrlarni boshqarish siyosati;
- kadrlarning ijtimoiy-mehnat munosabatlari siyosati;
- jamoaning korporativ madaniyatini shakllantirish siyosati;
- kadrlar bilan aloqa qilish siyosati;
- kadrlar mehnatini muhofaza va ijtimoiy himoya qilish siyosati va hokazo.¹

Ushbu yo‘nalishlar bo‘yicha kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayonida korxonada mulkdorlari, rahbariyati kadrlar siyosati yo‘nalishlari bo‘yicha savollarning o‘zi uchun mavzuli guruhlarini shakllantirishi va muhokama paytida mavjud tashkiliy, iqtisodiy va texnikaviy muammolarga javob berishi shart. Bu talablar samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun muhim.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayoni uchun yo‘nalishlari bo‘yicha savollarning mavzuli guruxlarini misol qilib keltiramiz.

Nazorat uchun savollar

Korxonamizda turli lavozim guruhlarini xodimlar bilan to‘ldirish uchun qanday kadrlar manbalarini tanlar edingiz?

Korxonangizda muayyan lavozimlarga nomzodlar uchun qanaqa eng muhim talablar qo‘yilishi kerak deb o‘ylaysiz?

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

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

Kadrlar tanlashda boshqa korxonadagi sharoitlardan ustuvorliklarimiz nimadan iborat?

2-MAVZU. KADRLAR SIYOSATI VA UNING KONSEPTUAL ASOSLARI

(1-ma’ruza mashg‘uloti)

1. Korxonada kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlari
2. Tashkilotning kadrlar tahlili

(2-ma’ruza mashg‘uloti)

3. “Mehnatni tashkil qilish” tushunchasining paydo bo‘lishi
4. Xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta’minlashning mohiyati

2.1. Korxonada kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlari

Ko‘pchilik rahbar xodimlar kadrlar siyosati tushunchasini zamonaviy kadrlar strategiya tushunchasi bilan adashtiradilar. U strategik menejmentni rivojlantirish

¹Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2007. – 336 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

- korxonaning joriy rivojlanish bosqichidagi maqsad va vazifalari;

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

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

2.2. Tashkilotning kadrlar tarkibi tahlili

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

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

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

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

kadrlar ta‘lim va kasbiy-malakaviy tuzilmasining maqbulligi, xodimlar tuzilmasining (tarkibining) tashkilot maqsad va vazifalariga mosligi;

tarkibiy bo‘linmalarining malakaviy ish kuchi bilan ta‘minlanganligi;

xodimlarni o‘qitish (qayta o‘qitish) ga talab, Shu jumladan, tarkibiy bo‘linmalarining rahbarlarini o‘qitish samaradorligi;

kadrlarga talabni qondirishning asosiy manbalari;

xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish (ijtimoiy paket) xarajatlari;

vakant (bo‘sh) lavozimlarni egallashda, eng yuqori lavozimga ko‘tarishda kadrlar zaxirasidan foydalanishning samaradorlik darajasi;

kadrlar qo‘nimsizligini tahlil qilish;

kadrlarning mehnat sharoitlari va mehnatga haq to‘lash darajalari bilan qoniqish darajasi;

kadrlarni kasbiy rivojlantirishda tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari;

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

O'tkazilgan tahlil va joriy kadrlar holati tendensiyasini baholash tashkilotning kadrlar siyosatini ishlab chiqishning muhim qismi hisoblanadi.¹

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

2.3. “Mehnatni tashkil qilish” tushunchasining paydo bo'lishi

Mehnatning xilma-xil turlari bor va ularning butun xilma-xilligini quyidagi mezonlar bo'yicha: mehnatning mazmuni, tabiati, natijalari, foydalaniladigan buyumli elementlari va inson qatnashuvining turli darajasi, kishilarni mehnatga jalb etish usullari bo'yicha ajratib tasniflash mumkin.

Mehnat mazmuni – ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari yig'indisidir.

Mazmuni bo'yicha quyidagilar ajratiladi: moddiy ishlab chiqarish, xizmatlar, fan, madaniyat va san'at sohasidagi, boshqa sohalardagi mehnat; moddiy va nomoddiy ishlab chiqarish ayrim tarmoqlaridagi mehnat, masalan, mashinasozlik, yengil sanoat va oziq-ovqat sanoatidagi, qurilishdagi, qishloq xo'jaligidagi, transportdagi va hokazolardagi mehnat; faoliyat turlari bo'yicha mehnat – xususiy tadbirkor, rahbar, mutaxassis, xizmatchi, olim, muhandis, ishchi, fermer va shu kabilar mehnati va nihoyat, kasblar va mutaxassisliklar bo'yicha mehnat. Masalan, muhandis-texnolog, yig'uvchi-chilangar, kombaynchi, rassom, sozanda, sotuvchi, ilmiy xodim, muhosib, fermer va boshqalar mehnatining mazmuni faoliyat har bir turining o'ziga xos xususiyatlarini tavsiflash yo'li bilan aniq belgilanishi mumkin. Mehnatning mazmuni tarif-malaka ma'lumotnomalarida, bo'linmalar to'g'risidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarida aks ettiriladi.

Mehnat turlarining xarakteri va mazmuni bo'yicha tasniflanishi ikki jihatdan – ijtimoiy jihatdan va tuzilishi jihatidan ko'rib chiqiladi. Mehnatning ijtimoiy xarakteri ishlab chiqarish vositalariga mulkchilik shakli bilan bog'liq. Ushbu belgi bo'yicha xususiy mehnat (mulkdor yoki ijarachi mehnati) va yollanma mehnat farqlanadi. Ma'lum ma'noda mehnatning xarakteri uning ikki tashkiliy shakli – yakka tartibdagi mehnat va jamoa mehnatning ajratilishida o'z aksini topadi. Bundan tashqari, mehnatning ijtimoiy xarakteri mehnatga undash usullarining (istak, anglangan zarurat, majburlash) shakllanishida namoyon bo'ladi.

Mehnat mazmuni nuqtai nazaridan olib qaraganda mehnat jarayoni insonning mehnat qurollari va buyumlari bilan o'zaro aloqadorligi, har biri muayyan mahsulot tayyorlanishi bilan tugallanadigan mehnat davrlarining o'ziga xos takrorlanishidir. Ushbu jarayonda quyidagi funksiyalar: 1) maqsadni belgilash va mehnat jarayonini tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan mantiqiy funksiya; 2) xarakatga keltirish va mehnat

¹Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие.-3-е изд.-М.: Дело.- 2000. – 73 с.

buyumigabevosita ta'sir etish bilan bog'liq ijrochilik funksiyasi; 3) ro'yxatga olish va nazorat qilish bilan bog'liq texnologik jarayonni, belgilangan dastur bajarilishining borishini kuzatish funksiyasi; 4) oldindan belgilangan dasturni tuzatish, aniqlashtirish va tartibga solish funksiyasi.

Mehnatning mazmuni mehnat jarayonida u yoki bu funksiyalarning mavjudligiga bog'liq bo'ladi va mehnatni tuzilmaviy jihatdan tavsiflaydi. Mehnatning mazmuni nihoyatda xilma-xilligi bilan ajralib turadi va ishlab chiqaruvchi kuchlar hamda texnika-texnologiyaning rivojlanganlik darajasini ko'rsatadi.

Mehnat mazmuniga qarab bir-biridan farqlanadi.

1. Oddiy va murakkab mehnat. Oddiy mehnat rivojlanish darajasi bilan ajralib turmaydi, har qanday kishining tana organizmi o'rta hisobda ega bo'lgan ishchi kuchining sarflanishi bilan belgilanadi. Bu xodimdan maxsus kasbiy tayyorgarlik talab qilmaydigan, malakasiz mehnatdir. Daraja olgan yoki ko'paytirilgan mehnatgina murakkab mehnat hisoblanadi. Murakkab mehnat bir soatida, oddiy mehnatning bir necha soatini jamlovchi mehnat birligi bilan belgilanadi. Shu sababli ham malakali xodimlar vaqt birligi mobaynida malakasiz xodimlarga nisbatan ko'proq mahsulot va qiymat yaratadilar.

2. Reproduktiv va ijodiy mehnat. Reproduktiv mehnat - takroran qilingan, oldindan ma'lum bo'lgan, ijodiy jihatlari bo'lmagan mehnat. Ijodiy mehnat esa bunyodkor mehnat bo'lib, unda inson sifat jihatidan yangi, betakror, o'ziga xos, noyob narsalar yaratadi. Ijodiy mehnatning natijalari insonning qobiliyati, ishga berilganligi, uning muhimligi, shart-sharoitlariga va hokazolarga bog'liq bo'ladi.

3. Funksional va professional mehnat. Funksional belgi bo'yicha mehnat qanday maqsadga qaratilganligiga, sarflanish sohasiga va xo'jalik faoliyatining iqtisodiy davridagi funksional roliga qarab turlarga bo'linadi.

Masalan, ilmiy xodimning mehnati quyidagicha ta'riflanishi mumkin: aqliy, ijodiy, o'ta murakkab, yuqori malakali, individual, ilmiy, innovatsion, texnika bilan qurollangan, yuqori texnologik, muhim, o'rtacha og'irlikdagi, jozibali, mustaqil, reglamentatsiz mehnat. Ishchilar brigadasining mehnati aksariyat hollarda jismoniy, g'ayriijodiy, o'rtacha murakkab, malakali, jamoa, ishlab chiqarish bilan bog'liq, quruvchilik, texnika bilan qurollangan, o'rtacha texnologik, harakatchan, o'rtacha og'irlikdagi, jozibali, yollanma, reglamentlangan bo'ladi.

Har bir xodimga va jamoaga mos holda mehnatni har tomonlama ta'riflash mazkur mehnat korxonasi yoki shaxsning ijtimoiy va iqtisodiy vazifalarini hal qilishda mehnat qilishning maqsadlaridan kelib chiqadigan talablarga mos kelish-kelmasligini baholash uchun zarur asos bo'lib xizmat qilishi kerak.

Har bir korxonaning ishlab chiqarishdagi o'rniga qarab va bajaradigan funksiyalariga muvofiq ravishda xodimlar guruhlarini tashkil qilindi. Har bir funktsiya korxonaning me'yorida ishlashi uchun zarur bo'lgan faoliyatning u yoki bu tomoni bilan bog'liq bo'ladi. Har bir funksional guruh hal qiladigan vazifalar uchun o'ziga xos vazifalar bo'ladi. Bunday tartibda tashkil etilgan mehnatni funksional mehnat deb nomlash mumkin. Funksional mehnat bajariladigan xodimlarning tarkibi o'z xususiyatlari bilan bir-biridan farqlanadigan mehnatdir (masalan, ishlab chiqarishda, boshqaruv mehnati, ilmiy mehnat va hokazo). Har bir guruhning ichida mehnat

alohida kasb va ixtisoslar bo'yicha farqlanadi. Bunga muhandis-texnolog, muhandis-konstruktor, muhandis-tashkilotchi, muhandis-me'yorlovchi kasblarning farqlanishi misol bo'la oladi.

4. Aqliy va jismoniy mehnat. Aqliy mehnat intellektual faoliyatni yoki asosan asabiy-ruhiy tusdagi ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan faoliyatni nazarda tutadi, jismoniy mehnatga ega jismoniy ishlar xos.

Ijodiy mehnat bir qolipdagi mehnatdan aniq vaziyatlarni tahlil qilish va faoliyatning turli sohalarida yangi yechimlarni izlash, fan, texnika va texnologiya, san'at va madaniyat asarlarini yaratish bilan bog'liqligi tufayli ajralib turadi. Bir qolipdagi mehnat ishni bajarishning bir marotaba belgilab qo'yilgan tartibini o'zgartirishga urinmagan holda, uni o'ylamay-netmay takrorlayverishga asoslanadi.

Mehnat o'z tabiatiga qarab konkret va mavhum mehnat, yollanma mehnat, yakka tartibdagi va jamoa mehnati, xususiy va ijtimoiy mehnatga bo'linadi va ular bir-biridan farqlanadi.

1. Konkret va mavhum mehnat. Insonning ehtiyojlarini qondirish uchun tabiat buyumlarini shaklan o'zgartirish va moslashtirishga yo'naltirilgan insonning alohida maqsadga muvofiq faoliyati bo'lgan mehnat muayyan foydali shaklda namoyon bo'ladi va turli iste'mol qiymatlari yaratilishi uning yakuni bo'ladi. Ularni yaratishga qaratilgan mehnat konkret mehnat deb nomlanadi. Mehnatning har xil aniq turlarini bir xildagi va bir xil o'lchovli ko'rinishga keltirish sifat xususiyatlaridan fikran chetga chiqib, mehnatning ayrim turlarini ishchi kuchining oddiy sarflariga, fiziologik ma'nodagi mehnat sarflariga - jismoniy, asabiy va boshqa xil kuch-quvvat sarflariga keltirishni taqozo etadi. Ushbu bir xillashtirilgan, bir xildagi va bir xil o'lchovli mehnat mavhum mehnat deyiladi. Konkret mehnat iste'mol qiymati, mavhum mehnat esa tovar qiymatini yaratadi.

2. Yollanma mehnat va o'z-o'zini yollash. Yollanma mehnat – ishlabchiqarish vositalarining egalari bilan shaxsan ozod bo'lmasalar-da, ishlab chiqarish vositalariga ega bo'lmagan va o'z mehnatini o'rniga o'rin ish haqi ko'rinishidagi muayyan qiymatni olish uchun sotadigan xodimlar o'rtasida yuzaga keladigan munosabatdir. Yollanma mehnat o'zidan begonalashtirilgan mehnatdir, chunki u yaratgan boylik begona boylik sifatidanamoyon bo'ladi. Shu bilan birga, yollanma xodim o'z ishchi kuchining egasidir.

3. Yakka tartibdagi va jamoa mehnati – bular mehnatni tashkil etishning o'ziga xos shakllaridir. Mehnat taqsimoti inson faoliyatining ayrim turlari alohidalanishiga, ayrim ishlab chiqaruvchilarning alohidalanishiga olib keladi. Yakka tartibdagi mehnat – ayrim xodimlar yoki mustaqil ishlab chiqaruvchilar yakka tartibdagi tadbirkorlarning mehnati. Mehnat taqsimoti biror-bir mahsulot tayyorlash bo'yicha qisman bajariladigan ishlarning alohidalanishiga olib kelib, birgalikdagi kuch-harakatlari tayyor mahsulot yaratishga olib kelishi maqsadida xodimlarning mehnat faoliyatini birlashtirish zaruratini keltirib chiqaradi. Jamoa mehnati shunday mehnatki, bunda kishilar alohida emas, birgalashib, mehnat jamoalarida bo'lim, laboratoriya, Tsex, uchastka, brigadaga birlashib ishlaydilar, buning ustiga, jamoaning katta-kichikligi ahamiyatga ega bo'lmaydi.

4. Xususiy va ijtimoiy mehnat. Ayrim ishlab chiqaruvchilar muayyan tovarlarni tayyorlab beradigan tovar ishlab chiqarishida yakka tartibdagi mehnat ishlab

chiqarish vositalari egalarining farqlangani xo‘jalik, ishlab chiqarish va yuridik jihatlardan alohidalanganligi tufayli xususiy mehnat sifatida namoyon bo‘ladi. Har bir ishlab chiqaruvchi o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo‘lgan mahsulotlarning barchasini ham ishlab chiqaravermay, ularning bir qisminigina tayyorlab chiqarishga ixtisoslashadi. Iqtisodiy adabiyotlarda keng ishlatiladigan «unumli» va «unumsiz», «jonli» va «o‘tmishdagi-moddiylashgan», «mavhum» va «aniq», «zaruriy» va «qo‘shimcha» mehnat tushunchalariga ham to‘xtalib o‘tmay bo‘lmaydi.

Shunday qilib, biz mehnatning har xil turlarini ko‘rib chiqdik. Shuni aytish kerakki, boshqa har qanday tasnif kabi, ushbu tasnif ham shartli tusga ega va mehnatning muhim belgilarini ajratib ko‘rsatishga mo‘ljallangan. Real hayotda har bir aniq mehnatda yuqorida sanab o‘tilgan barcha belgilar turlicha birikuvlarda muhayyo bo‘lishi mumkin.

Ishchi kuchi va ishlab chiqarish vositalari mehnatning zaruriy elementlaridir.

Ishchi kuchi – mehnat jarayonida inson tomonidan foydalaniladigan uning jismoniy va ma‘naviy qobiliyatlarining jamuljami. Bu – jamiyatning bosh ishlab chiqaruvchi kuchi. «Ishchi kuchi»ning boshqacha talqinlari ham bor. Ko‘pincha bu atamadan iqtisodiy faol aholi yoki korxonada, firmada ish bilan band xodimlarni nomlash uchun foydalaniladi.

Ishlab chiqarish vositalari mehnat buyumlari va mehnat vositalaridan iborat bo‘ladi. Mehnat buyumlari u yoki bu tarzda o‘zgartiriladigan va iste‘mol qiymatlariga aylantiriladigan tabiat mahsulotlaridir (yer va yer osti boyliklari, nabotot va hayvonot, xomashyo va materiallar, energetika, axborot oqimlari va hokazolar). Mehnat vositalari inson mehnat buyumlariga ta‘sir etishda foydalanadigan ishlab chiqarish qurollari (mashinalar, asbob-uskunalar va shu kabilar)dir.

Mehnat xossalari. Mehnat insonning quyidagi xossalarga ega bo‘lgan faoliyatidir: 1) harakatlarning anglanganligi. Buning ma‘nosi shuki, inson mehnat qila boshlashdan oldin o‘z ongida loyiha tuzadi, ya‘ni mehnatning natijasini fikran tasavvur qiladi; 2) harakatlarning maqsadga muvofiqligi. Inson loyiha yaratilgach, harakatlar tarzini o‘ylab ko‘radi, shundan keyingina oldindan ko‘zlangan niyatlarni amalga oshirishga kirishadi. Bizning misolda esa bu ana shu mahsulotlarni qanday qilib, qanday resurslardan foydalanib, qanday texnologiya yordamida ishlab chiqarsa bo‘ladi deganidir; 3) harakatlarning natijadorligi. Har qanday faoliyat muayyan natija bilan yakunlanadi, lekin mehnatga shunchaki natija emas, balki ijtimoiy foydali natija xosdir, chunki mehnat quyida ko‘rsatilayotgan xossaga ham ega bo‘lishi kerak; 4) harakatlarning ijtimoiy foydaliligi. Kishilar ne‘matlarni bir-birlaridan ajralgan, yakka holda emas, balki mehnat jamoalariga birlashib, hamjihatlikda, ma‘lum darajada mustahkam bo‘lgan o‘zaro aloqalar asosida ishlab chiqaradilar. Ular ushbu ne‘matlarni o‘zlari uchun va jamiyat uchun ishlab chiqaradilar; 5) harakatlarga kuch-quvvat sarflanishi. Bu mehnat faoliyatini amalga oshirish muayyan jismoniy va aqliy kuch-quvvat sarflanishida namoyon bo‘ladi.

O‘z navbatida, ish qobiliyatining o‘zi turli ko‘rsatkichlar bilan tavsiflanadi. Iqtisodiy ko‘rsatkichlarga ishning har bir soatida ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori (har soatlik mehnat unumdorligi), mahsulot birligini (ishning bir soati yoki yarim soatida) ishlab chiqarishga ketgan o‘rtacha vaqt, ish soatlari bo‘yicha yaroqsizlikka

chiqarilgan buyumlar miqdori va boshqalar kiradi. Ish qobiliyati iqtisodiy ko'rsatkichlardan tashqari, fiziologik funksiyalarning o'zgarishi bilan ham tavsiflanishi mumkin.

Nazorat uchun savollar

Har bir turdagi kadrlar siyosatining xususiyatlarini tavsiflabbering.

Kadrlar siyosatining asosiy yo'nalishlarini aytib bering.

Samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun tashkilot yuqori rahbarlarining vazifalari nimalardan iborat?

Kadrlar siyosatini shakllantirish uchun korxonaning qaysi xizmati tahliliy axborotni rahbarga tayyorlab beradi?

Kadrlar siyosatini shakllantirishga qanday omillar ta'sir qiladi?

Kadrlar strategiyasi nima?

Kadrlar siyosatining vazifalarini belgilab beruvchi kadrlar strategiyasida birinchi navbatda nimalarga e'tibor qaratilishi zarur?

V.KEYSLAR BANKI

“Korxonada xodimlaridan foydalanish” mavzusi bo'yicha

Pedagogik annotatsiya

1. O'quv predmeti: “Inson resurslarini boshqarish”.

Mavzu: “Korxonada xodimlardan foydalanish”.

2. O‘qitish maqsadi: Korxonada xodimlardan foydalanish darajasini tahlil etish bo‘yicha talabalar bilimini chuqurlashtirish va ushbu muammolar bo‘yicha ilmiy – amaliy yechimlarni ishlab chiqishdan iborat.

Rejalashtirilayotgan o‘quv natijalari

- korxonada xodimlari tarkibini ifodalaydi;
- ishlab chiqarishning barcha bo‘linmalarida ishchi kuchi bilan ta‘minlanganlik va ulardan foydalanish holatini tahlil qiladi;
- korxonada xodimlardan foydalanishga ta‘sir etuvchi omillarni asoslaydi;
- keysda keltirilgan xolatlar o‘rganilib, tahlil etiladi;
- korxonadagi xodimlardan foydalanish holatlari bo‘yicha yozma hisobot tayyorlaydi;
- tahlil natijalari bo‘yicha asoslangan xulosa va takliflar beradi

3. Keysni muvaffaqiyatli yakunlash uchun zarur bo‘lgan bilim va ko‘nikmalar tarkibi:

- korxonada yuritiladigan kadrlar siyosati haqida tasavvurga ega;
- korxonada xodimlari va ishchi kuchlari haqida tasavvurga ega;
- korxonada mehnat potentsiali to‘g‘risida nazariy bilimlarga ega;
- mehnat ko‘rsatkichlarni tahlil qilish bo‘yicha ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak.

4. Mazkur keys dala tadqiqotlari asosida syujetli toifasiga kiradi. Holat korxonaning tahliliy ko‘rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning ob‘ekti bo‘lib: “British Amerikan Tobakko” kompaniyasi hisoblanadi. Ushbu keys ma‘lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va o‘rta hajmdagi keys – stadi hisoblanadi.

5. Keysda ishlatilgan ma‘lumotlar manbai quyidagilardan iborat: “British Amerikan Tobakko” kompaniyasining 2005 – 2008 yillardagi mehnat hisoboti, moliyaviy hisoboti balansi, ushbu kompaniyaning nizomi va kompaniyaning veb sahifasi ma‘lumotlari .

6. Keysni didaktik maqsadi –tahlillarni o‘rgatish va baholash hisoblanadi. Shu sababdan, keys muammosining shakllanishi va tuzilishi uning masalasining yechimida algoritim va tahlil asosida ishlab chiqilgan.

7. Ushbu keys talabalar tomonidan seminar darsida “Inson resurslarini boshqarish”, “Mehnat iqtisodiyoti”, “Mehnat ko‘rsatkichlari tahlili”, “Xodimlarni boshqarish” fanlarini o‘rganish jarayonida, “Mehnatni tashkil etish va normalash” fanidan ham qo‘shimcha material sifatida ishlatilishi mumkin.

Kirish

Keysning dolzarbligi.

Inson resurslarini boshqarish fanini o'rganish iqtisodchilarni tayyorlashning zaruriy bosqichi hisoblanadi. Uning vazifasi – talabalarning nazariy bilimlarini chuqurlashtirish hamda korxonalar, tashkilot va tarmoqlarda inson resurslari faoliyatini tahlil qilishdagi amaliy ko'nikmalarni hosil qilishdan iborat.

Ushbu keys-stadining maqsadi korxonalar xodimlaridan foydalanish darajasini tahlil qilish va baholash ko'nikmalarini hosil qilish hamda rahbarning faoliyatini asosiy yo'nalishlarini belgilash, rahbar shaxslar doirasini va boshqaruv axborotlar xajmini aniqlash.

Ushbu keys-stadi «Korxonalar xodimlaridan foydalanish» mavzusini chuqur o'rganish, hamda talabalarda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish va muammoning ilmiy asoslangan yechimini topish ko'nikmalarini shakllantirishga yo'naltirilgan.

Keysning maqsadi – Korxonalar xodimlaridan foydalanish darajasini tahlil etish bo'yicha talabalar bilimini chuqurlashtirish va ushbu muammolar bo'yicha ilmiy – amaliy yechimlarni ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu keysni yechimi orqali quyidagi o'quv natijalariga erishiladi:

- korxonalar xodimlari tarkibini xarakterlaydi;
- ishlab chiqarishning barcha bo'linmalarida ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik va ulardan foydalanish holatini tahlil qiladi;
- korxonalar xodimlaridan foydalanishga ta'sir etuvchi omillarni asoslaydi;
- keysda keltirilgan xolatlarni o'rganib, taxlil etadi;
- korxonadagi xodimlardan foydalanish holatlari bo'yicha yozma hisobot tayyorlaydi;
- tahlil natijalari bo'yicha asoslangan xulosa va takliflar beradi.

1. «British Amerikan Tobakko» kompaniyasiga iqtisodiy tavsifnoma

- **Faoliyat davri** - 1994 yildan buyon;
- **Xodimlar soni** - 1000 nafardan ortiq;
- **O'zbekiston iqtisodiyotiga kiritgan investitsiyasi** - 300 mln. AQSh dollari;
- **Xalqaro markalari** - *Kent, Vogue, Lucky Strike, Pall Mall, va Viceroy*;
- **Fabrikaning yillik ishlab chiqarish xajmi** - 20 milliard dona sigareta

O'zbekiston bozorida sotiladigan sigaretalarning aksariyati Samarqand Sigaret Fabrikasida ishlab chiqariladi. Samarqand Sigaret Fabrikasi 1997 yilda o'ziga xos loyiha asosida qurilgan va eng zamonaviy yuqori texnologik uskunalardan jihozlangan.

«British Amerikan Tobakko Uzbekistan» shuningdek tamaki bargini qayta ishlash va eksport qilish bilan ham shug'ullanadi. Kompaniya Samarqand

viloyatidagi fermerlar bilan yaqin hamkorlikda ishlab kelmoqda. Ushbu hamkorlik samarasi tufayli tamakining raqobatdosh bo'lgan «Izmir» va «Basma» navlarini yetishtirish o'zlashtirildi va Urgut Fermentatsiya Zavodida qayta ishlanmoqda. Bugungi kunda o'zbekiston tamakisi jahonning 16 davlatiga, jumladan AQSh, Germaniya, Turkiya, Malayziya, Janubiy Afrika, Rossiya va Markaziy Osiyo mamlakatlariga eksport qilinmoqda.

Samarqand Sigaret Fabrikasi va Urgut Fermentatsiya Zavodidagi sifatni boshqarish tizimi ISO 9001 standartiga muvofiq sertifikatlangan.

«British Amerikan Tobakko Uzbekistan» o'z faoliyatini barcha bosqichlarida mas'uliyatni his etgan holda amalga oshirishga intiladi. Kompaniya Samarqand viloyatida bir qancha ijtimoiy loyihalarni, xususan tamakikor oilalardan bo'lgan talabalarga grantlar berish bo'yicha «Orzular ushalmoqda» loyihasi, ichimlik suvi bilan ta'minlash bo'yicha «Artezian quduqlari» loyihasi, kompyuter sinfxonalarini jihozlash, madaniy loyihalar va boshqa ko'plab loyihalarni amalga oshirmoqda.

«British Amerikan Tobakko»ning asosiy vazifasi aksiyadorlarning uzoq vaqt barqaror daromad olishlarini ta'minlash hisoblanadi. Shu bois «British Amerikan Tobakko» o'z oldiga ham miqdor, ham sifat jihatidan xalqaro miqyosdagi jahon tamaki sanoati yetakchisiga aylanish maqsadini qo'ygan.

Miqdor jihatidan kompaniya sotish hajmi va qiymati bo'yicha xalqaro tamaki kompaniyalari orasida birinchi bo'lishga intiladi.

Biroq kompaniya uchun «yetakchilik» tushunchasi oddiy miqdoriy ko'rsatkichlarga nisbatan ko'proq tushunchani anglatadi. «British Amerikan Tobakko» kompaniyalari guruhi faqat kompaniyaga mas'uliyatli munosabatgina barqaror rivojlanishni ta'minlaydi deb hisoblaydi. Kompaniya uchun yetakchilik kompaniya yuqori darajada tashkil etilgan, eng yaxshi mutaxassislariga ega va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaruvchi mas'uliyatli kompaniya degan obro'ga ega bo'lishni anglatadi.

«British Amerikan Tobakko» — mavqei jixatdan dunyoda ikkinchi o'rinda turadigan xalqaro tamaki kompaniyasidir. Ishlab chiqarilayotgan sigaretalarning ko'p turlari – 300 markadan ortig'i Kompaniyaga tegishlidir. Jahonda milliardga yaqin katta yoshdagi kishilar tamaki chekishadi va ulardan har sakkizinchisi «British Amerikan Tobakko» ishlab chiqargan sigaretlarni tanlaydi. Kompaniyaning jahon tamaki bozoridagi ulushi 17 foizni tashkil etadi va 50 dan ortiq mamlakatlarda yetakchilik qiladi. Dunyoning 40 davlatidagi 47 sigareta ishlab chiqarish fabrikalari, shuningdek sigara, trubkali tamaki va boshqa turdagi tamaki mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi 4 fabrika va 2 zavod ham kompaniyaga tegishlidir.

2007 yilda «British Amerikan Tobakko» fabrikalari tomonidan 460 mln. kg. dan ortiq tamaki bargi xarid qilindi va qayta ishlandi hamda 684 mlrd. dona sigaret

ishlab chiqarildi. Bugungi kunda «British Amerikan Tobakko» guruhi, jumladan uning shu'ba kompaniyalari ham dunyo bo'ylab 90 000 nafardan ortiq kishiga ish beruvchi hisoblanadi.

Kompaniya o'zining 100 yildan ortiq faoliyati davomida iste'molchilarning turli-tuman talablariga javob beruvchi yuqori sifatli tamaki mahsulotlari ishlab chiqaruvchi degan mustahkam obro'ga ega bo'ldi. Yangi ishlab chiqarish quvvatlari, doimiy ravishda sifatni takomillashtirishga intilish, shuningdek rivojlangan distributsiya tizimi kompaniya faoliyat olib borayotgan 180 dan ortiq mamlakatdagi iste'molchilarni mahsulotlar bilan ta'minlash imkonini beradi.

Dunyoda ishlab chiqarilayotgan sigaretalarning ko'p turi «British Amerikan Tobakko» ga tegishlidir. *DUNHILL, Lucky Strike, Kent, Pall Mall, Vogue* va *Viceroy* singari mashhur xalqaro markalar shular jumlasidandir. Bundan tashqari, kompaniya bir qator mamlakatlarda chekiladigan tamaki va sigaralarni ishlab chiqaradi.

Kompaniya chekish sog'liq uchun xavfli ekanligini va chekishni tashlash oson bo'lmasligini tan oladi. Shu bois tamaki kompaniyasi zimmasiga yuklatiladigan mas'uliyat qanchalik katta ekanligini tushunadi. Shuning uchun kompaniyaning maqsadi — kompaniyaga u yoki bu darajada aloqador bo'lganlar bilan amaliy muloqot orqali, kompaniyaga ushbu ziddiyatli industriyada faoliyat olib boruvchi mas'uliyatli kompaniya sifatida munosabatda bo'lishlariga erishishdan iborat.

2002 yilda «British Amerikan Tobakko» o'zining yuz yillik yubileyini nishonladi. Juda oz sonli yirik kompaniyalar bunday ulug' yoshga yetadilar, va kompaniya erishgan yutuqlaridi va tarixidi bilan haqli ravishda faxrlanadi. Eng asosiysi — mana shu yuz yilda kompaniyaning o'ziga xos, chinakam baynalminal jihatlari shakllandi.

Kompaniyaning yangi xodimlarni tanlash borasidagi strategiyadan ko'zlagan maqsadi kompaniyaga eng iqtidorli va qobiliyatli mutaxassislarni jalb qilishdan iborat. Maqsadi – 80% bo'sh menedjerlik o'rinlarini kompaniyaning ichidagi xodimlar hisobidan, 20 foizini tashqaridan tanlash hisobidan to'ldirishdan iborat. Bunday yondashuv kompaniya tomonidan tayyorlangan «British Amerikan Tobakko» faoliyati sohasida chuqur bilimlarga ega bo'lgan kuchli kadrlar tarkibini boshqa kompaniyalar tajribali menejerlar olib kelgan yangi g'oyalar oqimi bilan uzviy bog'lashni kafolatlaydi.

Tajribali menedjrlarni tanlash umumiy muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi. Maqsadi kompaniya sohasida katta tajriba to'plagan, ham a'lo darajadagi texnik ko'nikmalar, ham yetakchilik sifatlariga ega iqtidorli menejerlarni jalb qilishdan iborat. Kadrlar tarkibini to'ldirishning boshqa usuli yuqori toifali mutaxassislar va oliy o'quv yurtlarining yuqori salohiyatli bitiruvchilarini tanlab olish hisoblanadi.

Yangi xodimlarni tanlash jarayoni kompaniyaning barcha bo'linmalarida ishlatiladigan nomzod salohiyatini baholashning universal tizimi asosida sodir bo'ladi. Ushbu tizim maksimal darajada ob'ektiv qarorni qabul qilish va bo'lajak xodimning barcha individual xususiyatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Kompaniya yangi xodimni ishga qabul qilishda eng iqtidorli nomzodlarni tanlashga intiladi. Kompaniya kundalik iste'mol mollarini ishlab chiqaruvchi yirik kompaniyalardan (FMCG) keladigan mutaxassislarga, shuningdek nafaqat bo'sh o'rin talablariga mos keladigan, balki «British Amerikan Tobakko»ni rivojlantirish salohiyatiga ega bo'lgan nomzodlarni tanlaydi.

2. «British Amerikan Tobakko» kompaniasining xodimlar bilan ishlash tizimi

Xodimlar bilan ishlash bo'limining vazifasi – iqtidorli xodimlarni ishga taklif qilish, ularni rivojlantirishdan iborat. Kompaniyada mukofotlash tizimi amal qiladi va unga barcha xodimlar jalb qilingan. Har bir kishi tashabbus ko'rsatishi mumkin, buning ustiga a'lo darajada bajarilgan ish mukofotlanadi. Xodimlar bilan ishlash bo'limi ularning hisobini yuritish bilan shug'ullanadi.

Bo'lim ishining asosiy yo'nalishlaridan biri oshkoralik, ishonch va muvaffaqiyatga intilish asosida qurilgan korporativ madaniyatni rivojlantirishda ishtirok etish hisoblanadi. kompaniyaning vazifasi — xodimlarga to'laqonli, va maqsadli faoliyat olib borishlari uchun barcha imkoniyatlarni ta'minlashdan iborat. Kompaniya mutaxassislari kompaniya to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishini va jamoada eng yuqori natijalarga erishishga yordam beruvchi muhitni saqlashini istaydi.

Kompaniya o'z ehtiyojlari va xodimlarining shaxsiy intilishlarini o'zaro moslashtirishga intiladi, va mutaxassislarning to'laqonli shaxsiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi. Shu tariqa, kompaniyaning muvaffaqiyatiga xodimlarning manfaatdorligi orqali qaraladi.

«BAT Uzbekistan» Xodimlar bilan ishlash bo'limi

T/R	Bo'limlar nomi	Vazifalar
1.	Xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash	Faoliyatni baholash va yo'naltirish
		Mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
		Xodimlarning imtiyozlarini boshqarish.
2.	Resurslar	Tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va rivojlantirish
		Xodimlarni tanlash;
		Saralash va baholash
		Xodimlar bilan ishlash bo'limining ishini rejalashtirish
3.	Xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va	Xodimlarning qobiliyatlari va salohiyatini baholash

	rivojlanishini boshqarish	Xizmat lavozimlarida o‘shish tizimini ishlab chiqish
		Kompaniyadagi ish muhitini boshqarish
		Xodimlarga psixologik yordam berish
		Xodimlarni o‘qitish
4.	Mehnat munosabatlarini boshqarish	Mehnat qonunchiligiga rioya etilishini nazorat qilish
		Ish joylaridagi munosabatlarni boshqarish kiradi.

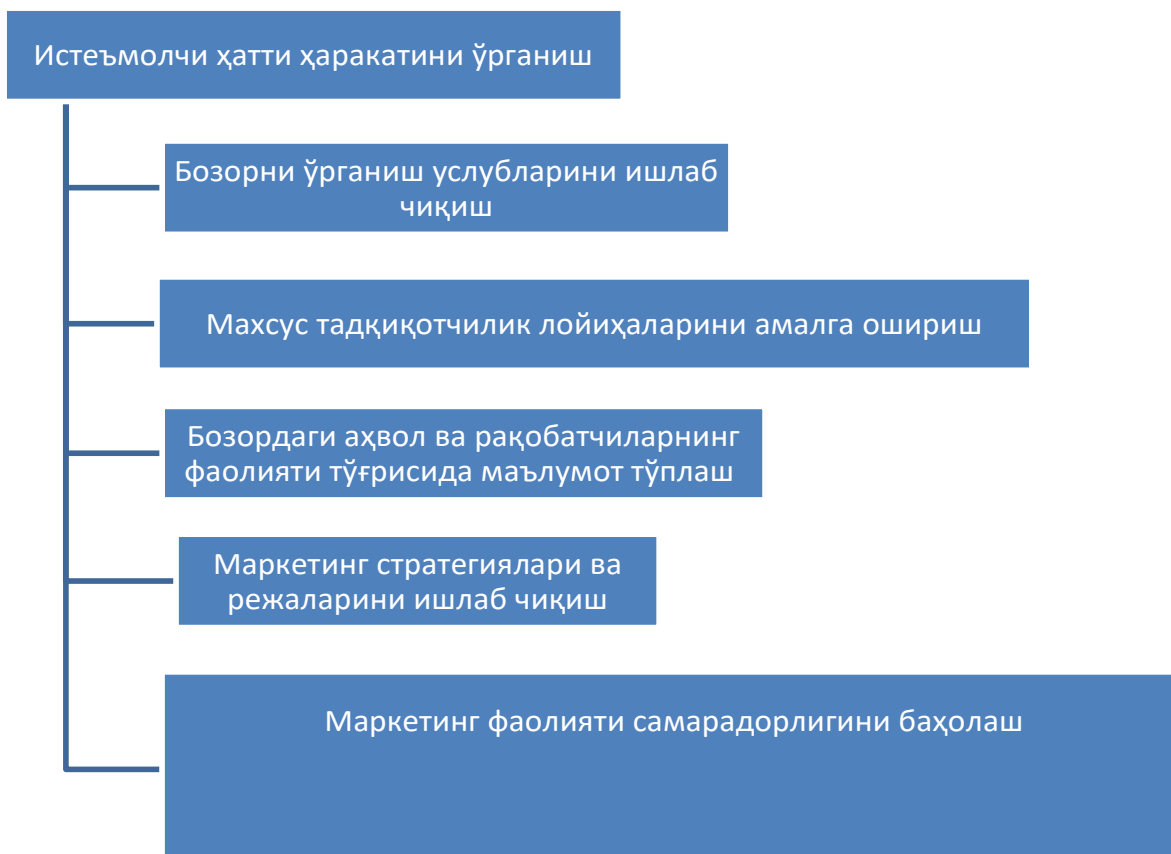
3. British Amerikan Tobakko kompaniyasining marketing tadqiqotlari

«British Amerikan Tobakko» kompaniyasining butun faoliyati iste’molchiga qaratilgan. Tamaki sanoatida marketing faoliyatini amalga oshirish uchun boshqa sohalarga qaraganda ko‘proq ko‘nikmalarga ega bo‘lish talab qilinadi. Marketing sohasida turli loyihalarni amalga oshirishda turlicha yondashuvlardan foydalana olish, asosiy mijozlar bilan o‘zaro manfaatli va sermahsul hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, innovatsion yondashuvlardan foydalanish va bunda marketing faoliyatini amalga oshirishga doimo mas’uliyat bilan yondashish – marketing sohasidagi asosiy vazifalardan hisoblanadi.

Sizni qiziqarli vazifalar – iste’molchini o‘rganish, asosiy mijozlar bilan hamkorlik qilish, yangicha yondashuvlar va texnologiyalarni joriy qilish kutib turibdi. Marketing xodimlarining kundalik ishi bir necha yo‘nalishlardagi faoliyatni o‘z ichiga oladi. Ulardan ayrimlarini ko‘rib chiqamiz.

3.1 Iste’molchi hatti harakatini o‘rganish

Kompaniyaning iste’molchi nimani istaydi? Uning fe’l-atvori kompaniya amalga oshirayotgan marketing faoliyatiga bog‘liq ravishda qanday o‘zgaradi? savollariga Quyidagi faoliyat turlari bilan javob qaytarish imkoniyatini beradi:



3.2 Savdo markalarini rivojlantirish ishi

Savdo markasi – sigaretalarning nomlari – bu tamaki kompaniyasi uchun kichik brend. Bu uning uchun odatiy bo‘lgan turmush tarzi, uning kayfiyati, odatlari. Demak, kompaniya savdo markasi doimo umumiy uslubning bir qismi bo‘lishiga jiddiy e’tibor qaratishimiz lozim.

Nima uchun iste’molchi bu markani tanlaydi? U qanday qilib va qaerda sotib olinadi? Kompaniya quyidagi usullar yordamida bu ma’lumotlarni sinchiklab o‘rganamiz:

- Markalarni rivojlantirishning umumiy strategiyasini ishlab chiqish;
- Markalar portfelini boshqarish;
- Mahsulotni rivojlantirish jarayonini boshqarish;
- Markalarni pozitsiyalash;
- Faoliyatning maqsadli iste’molchilarga yo‘naltirilgan innovatsion usullarini, shuningdek iste’molchilar bilan aloqalar usullarini ishlab chiqish;
 - Savdo markasini bozorga chiqarish strategiyalarini, shuningdek reklama materiallarini ishlab chiqish;
 - Markalarning daromadlilikini boshqarish;
 - Muayyan chakana savdo nuqtalari bezash va jihozlash ishlarini boshqarish.

3.3 Sotish kanallarini boshqarish

A'lo mahsulot tayyor bo'lganda uni sotish mumkin. Biroq kompaniyada bu ancha murakkab vazifaga aylanadi va quyidagi faoliyat turlarini o'z ichiga oladi:

- Sotish kanallarini rivojlantirish sohasida ishlar strategiyasini ishlab chiqish;
- Asosiy mijozlar bilan muzokaralar olib borish;
- Sotish kanallarini alohida boshqarish;
- Mijozning turi bo'yicha alohida xizmat ko'rsatish;
- Narx-navoni shakllantirish, savdo markalarini bozorga chiqarishni nazorat qilish, umumiy faoliyatni baholash.

3.4 Kompaniyaning moliyaviy strategiyasi

Kompaniyaning ishi daromadligini baholash va oshirish yoki savdo markalarini rivojlantirishga investitsiya qilish singari muhim qarorlarni qabul qilishni o'z ichiga oladi. Moliya bo'limining ishi bunday qarorlarni tayyorlashga, shuningdek joriy faoliyatni ta'minlashga yo'naltirilgan.

«Kompaniyaning professional moliyachilari yuqori darajadagi texnik ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Ular bozordagi vaziyatdan yaxshi xabardor bo'lishi, shuningdek «British Amerikan Tobakko»ning global strategiyasi va kompaniya metodologiyasini bilishi lozim.

BAT Uzbekistan»da moliya ishi yo'nalishlari:

«БАТ Узбекистан»да молия иши

Маркетинг ва ишлаб чиқариш бўлимларини қўллаб-қувватлаш, ресурсларни самарали тақсимлашни режалаштириш, назорат тизимларини ишлаб чиқиш.

Тавakkалчиликларни самарали бошқаришни таъминлаш, Ўзбекистон Республикасининг қонун ҳужжатлари меъёрларига, шунингдек компаниянинг ички сиёсати ва тартибларига мувофиқлик

Сармоядан фойдаланиш самарадорлигини доимий равишда ошириш мақсадида солиқлар ва пул оқимларини режалаштириш ҳамда бошқариш соҳасида қатъий назоратни таъминлаш.

Қонун ҳужжатларида белгиланган молия, солиқ ва статистика ҳисоботларини, шунингдек IFRS стандартларига мувофиқ ҳисоботларни тайёрлаш.

Компаниянинг молиявий натижаларини молиявий моделлаштириш ва прогнозлаш, шунингдек ACCA стандартлари бўйича ҳисоб юритиш.

Лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.

Ўз-ўзини ривожлантириш ва мақсадларга эришишга интилувчи иқтидорли, рағбатланган профессионал молиявий менежерларни ривожлантириш.

3.5 Kompaniyaning kadrlar siyosati

T/R	Yo'nalishlar	Izoh
1.	Kasbiy o'sish	Kompaniya xodimlar oldiga o'zini to'raligicha safarbar qilishni talab qiluvchi vazifalar qo'yadi va yuqori natijalarga erishadiganlarga xizmat pog'onalaridan ko'tarilish uchun cheksiz imkoniyatlarni taklif qiladi. Kompaniya xodimlar salohiyatini maksimal rivojlantirishni rag'batlantiradi. Kompaniya xizmatdagi o'sish uchun mas'uliyatni o'z zimmangizga olishingizga umid qiladi, va o'z navbatida sizga yordam beradigan vositalar va dasturlarni taklif etadi.
2.	O'ziga xoslikni rag'batlantirish	«BAT Uzbekistan» kompaniyasida ideal xodim stereotipi mavjud emas. Muvaffaqiyatining kaliti – o'ziga xoslikni rag'batlantirishdadir. Kompaniya xodimlarini masalalarning yangicha, o'ziga xos yechimini topish uchun o'z shaxsiy sifatlaridan foydalanishlarini istaydi.
3.	Jamoaviy ruh	Kompaniya muvaffaqiyatini asosida ahil jamoaning samarali ishi yotadi, deb hisoblaydi. Kompaniyani g'alabaga birlashtiradi. Kompaniya xalqaro darajada tajriba almashishga, ijodiy tafakkur rivojlanishiga va vazifalarni hal etishda turli yondashuvlardan foydalanishga xizmat qiluvchi korporativ madaniyatni yaratishga intiladi.
4.	Mukofotlash	Kompaniya mehnat bozoridagi eng jozibali kompensatsiya paketlaridan birini taklif qiladi. Mukofot miqdori xodim faoliyatining individual natijalari va kompaniyadagi umumiy faoliyatiga bog'liq.
5.	Ijtimoiy paket	Kompaniya xodimlarga tibbiy xizmat, transport va ovqatlanish bo'yicha imtiyozlar, xodimlar uchun sport va boshqa tadbirlarni tashkillashtirish hamda boshqa ko'plab tadbirlarni o'z ichiga oluvchi raqobatga bardoshli ijtimoiy paketni taklif qiladi.
6.	O'qitish	Kompaniya xodimlaridagi kasbiy o'sish uchun keng imkoniyatlar yaratadi, buning uchun ham ichki, ham tashqi resurslarni jalb etadi. Bu kasbiy va boshqaruv treninglarini, xodimlarga xorijda tajriba orttirish va eng muhimi ish joyida o'rganish imkoniyatini beradigan qisqa muddatli va uzoq muddatli stajirovkalarni o'z ichiga oladi
7.	Xalqaro xizmatda o'sish istiqbollari	Kompaniyaning vazifadi nafaqat bitta bozor yoki bo'linma doirasida rivojlana oladigan xodimlarni izlab topish, balki hamkasblarini kompaniyaning global rivojlanishiga ham o'z hissalarini qo'shishi hisoblanadi
8.	Eng yaxshi bo'lishga intilish	Kompaniya yetakchi bo'lishga intiladi, va kompaniyaning xodimlarni tanlash strategiyadi haqiqatdan ham qobiliyatli kishilarni – kompaniyadi rivojiga sezilarli hissa qo'sha oladigan kishilarni tanlashga asoslangan.

--	--	--

3.6 Tashkilotning rivojlanish strategiyasi

«British Amerikan Tobakko»ning o‘z rivojlanish strategiyasi quyidagi 4 ta ustuvor omilni o‘z ichiga oladi: O‘shish, Unumdorlik, Mas’uliyat, G‘alabaga intiluvchi tashkilot.



O‘shish

Kompaniya bozorning global ulushini miqdor va qiymat ifodasida oshirishning ikkita yo‘lini ko‘rmoqdad: bu uzviy ravishda o‘shish, shuningdek birlashtirish va sotib olishlardir.

Uzviy rivojlanish garovi xalqaro markalar, qatron va nikotin miqdori kam bo‘lgan sigaretalar, qimmat sigaretalar, 30 yoshgacha bo‘lgan katta yoshdagi iste’molchilar singari eng istiqbolli segmentlarda ishtirok etish hisoblanadi. «British Amerikan Tobakko» o‘zining *Dunhill*, *Kent*, *Lucky Strike* va *Pall Mall* singari yetakchi global markalarini rivojlantirishda davom etadi, shuningdek “maqbul narxdagi sifat” va arzon markalar singari narx segmentlarida hajmlarni foydali ravishda oshirish uchun mavjud imkoniyatlardan keng foydalanadi.

«British Amerikan Tobakko» o‘zining ustuvor – eng yirik va foydali bozorlardagi yetakchilik mavqeini rivojlantirishga yoki saqlab qolishga intiladi.

Guruh mahsulot yaratish va marketing sohasida innovatsion yondashuvlarni ishlab chiqish va ulardan foydalanishni davom ettiradi.

Kompaniya kompaniyalarni sotib olish va birlashtirish imkoniyatlarini rivojlanishning eng muhim manbalari sifatida ko‘rib chiqadi. Bunda bo‘ljak bitimning strategik ahamiyati va moliyaviy jozibadorligi singari mezonlarga asosiy e‘tibor qaratiladi.

Unumdorlik

Kompaniyaning unumdorlikka yondashuvida, eng avvalo, guruhning global ko‘lami va resurslaridan foydani ko‘paytirishda foydalanishdan iborat.

Kompaniya uchun unumdorlik faqat xarajatlarni qisqartirishdan iborat emas va eng avvalo, mahsulot sifatini doimiy yaxshilab borgan holda mavjud resurslardan maqsadga muvofiq foydalanish, samarali yetkazib berish tizimi, shuningdek bilvosita xarajatlarni kamaytirishdir. Natijada reinvestitsiya qilish uchun qo‘shimcha mablag‘lar bo‘shaydi, bu esa raqobatchilik pozitsiyalaridini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Unumdorlikning muhim tarkibiy qismi bilvosita xarajatlarni kamaytirish hisoblanadi, bunday xarajatlarga xom ashyo, materiallar va uskunalari, shuningdek xodimlarning ish haqi xarajatlaridan tashqari barcha xarajatlari kiradi.

Mas‘uliyat

«British Amerikan Tobakko» o‘z faoliyatini amalga oshirishda jamoatchilikning turli xohish va umidlarini inobatga oladi, bu o‘z navbatida kompaniya kompaniyaining barqaror rivojlanishini ta‘minlaydi. «British Amerikan Tobakko» faoliyati asosida yotuvchi Kompaniya yuritish tamoyillari kompaniyani ijtimoiy mas‘uliyat nuqtai nazaridan qanday bo‘lishini istashidini ta‘riflab beradi.

Tijorat muvaffaqiyati hurmatga sazovor korporativ hulq bilan uzviy bog‘liq. «British Amerikan Tobakko» Ishbilarmonlik ahloqiy standartlarida bayon qilingan yuqori talablar Guruhning butun dunyodagi xodimlari tomonidan so‘zsiz amalga oshirib kelinmoqda.

«British Amerikan Tobakko» tamaki sohasini oqilona tartibga solish tarafdoridir, va buning natijasida

- Katta yoshdagi tamaki mahsulotlari iste‘molchilarining tilaklari va jamiyat manfaatlari hisobga olinishini;
- Chekish bilan bog‘liq xatarlarni kamaytirishga oshkora va ob‘ektiv yondashilishini;
- Kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi va mahsulotning raqobatbardoshligini ta‘minlanishini istaydi.

«British Amerikan Tobakko» jiddiy xastaliklarni keltirib chiqarishi mumkin bo‘lgan mahsulotni ishlab chiqaradi. Guruhning ustuvor maqsadlaridan biri iste‘molchilarning salomatligiga kamroq zarar yetkazadigan mahsulotni ishlab chiqishdan iborat. «British Amerikan Tobakko»ning ushbu sohadagi harakatlari quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

- Sigaret tutuni tarkibidagi ayrim komponentlarni izchil ravishda kamaytirib borish;
- Tijorat nuqtai nazaridan muvaffaqiyatli va ilmiy hamjamiyat va me'yoriy tartibga solish organlari tomonidan iste'molchilar salomatligiga zarari kamroq mahsulot sifatida tan olinadigan tamaki mahsulotlarining yangi avlodini yaratish.

G'alabaga intiluvchi tashkilot

Har qanday kompaniyaning muvaffaqiyati birinchi navbatda uning xodimlariga bog'liq. «British Amerikan Tobakko»da yuqori ish natijalarini namoyish etish va shu tariqa kompaniya kompaniyaini ilgari rivojlantirish istagi va qobiliyatiga ega iqtidorli va professional kishilar mehnat qiladi.

«British Amerikan Tobakko» xodimlar muntazam ravishda rivojlanishi, tajriba almashishi, yangi bilimlarni egallashi lozim, deb hisoblaydi. Bunda «British Amerikan Tobakko» xodimlar ishdan mamnun bo'ladigan muhitni yaratishga intiladi. «British Amerikan Tobakko» korporativ madaniyatining asosida 4 asosiy tamoyil yotadi: Kuch turli-tumanlikda, Oshkoralik, Mas'uliyat orqali erkinlik va Tadbirkorlik ruhi.

3.7 Tashkilotning korporativ aloqalari

Jamiyat xalqaro kompaniyalarga juda yuqori talablar qo'yayotgan hozirgi sharoitda korporativ obro'ni boshqarish – kompaniyaning strategik vazifasi deb tan olingan. «British Amerikan Tobakko» kompaniyasida korporativ munosabatlar bo'limi turlicha munosabatda bo'linadigan sohada ishlovchi mas'uliyatli kompaniya imidji va obro'sini yaratadi.

Korporativ munosabatlar bo'limi vazifalariga quyidagilar kiradi:

- Tamaki mahsulotlarining noqonuniy aylanishiga qarshi kurash
- Tamaki mahsulotlarini soliqqa tortish masalalarida muloqot olib borish
- Davlat organlari bilan korporativ munosabatlar
- Ijtimoiy investitsiyalar
- Mas'uliyatli marketing
- O'smirlar o'rtasidagi kashandalikning oldini olish
- Jamoat joylarida tamaki mahsulotlari iste'molini tartibga solish
- Chekish va salomatlik masalalari
- Korporativ kommunikatsiyalar va ommaviy axborot vositalari bilan

aloqalar

Mutaxassislarimiz kompaniyaning barcha funksional bo'linmalari ishi to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi, loyihalarni boshqara olishi va mamlakatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatni tushunishi lozim.

Xodimlarimizda o'z nuqtai nazarini asoslab berish va suhbatdoshni ishontirish, tomonlarning manfaatlari hisobga olingan murosali qarorlarni qabul qila olish, shuningdek kompaniyani takomillshatirish va yuritish bo'yicha tahliliy

materiallar hamda takliflarni professional tayyorlay olish ko'nikmalari alohida qadrlanadi.

4. Talabalarga beriladigan mulohaza uchun savollar

1. Sizing fikringizcha "British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.
2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo'lgan deb o'ylaysiz?
3. "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?
4. Sizing fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?
5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalariniz?
6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsaz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?

5. Talabalar uchun uslubiy qo'llanmalar Keys bilan mustaqil ishlash uchun yo'riqnoma.

Ish bosqichlari	Maslahat va tavsiyalar
1. Keys bilan tanishuv.	Avval keys bilan tanishing. Keysni o'qishingiz bilan darhol kuzatilayotgan xolatni tahlil etishga shoshilmang.
2. Tavsiya etilayotgann holat bilan tanishuv.	Berilgan axborotni yana bir karra diqqat bilan o'qib chiqing. Siz uchun muxim sanalgan abzaslarni ajratib oling. O'rganilayotgan xolatga tasir etayotgan omillarni sanab (o'rganib)-o'rganilayotgan xolat bo'yicha sub'ektlarga aniqlik kiriting. O'rganilayotgan xolatni tasvirlab berishga xarakat qiling . O'rganilayotgan xolatingizni qaysi biri asosiy va qaysi biri 2-darajali o'rganishini aniqlang. Tavsiya etilgan axborotlarni o'rganishda xolatni ichiga "sho'ng'ib ketmang", asosiy jixatlarini ajratib ko'sating.
3. Asosiy va qo'shimcha muammolarni aniqlash, shakllantirish va asoslash.	Asosiy muammo nimalardan iborat? Ushbu holat bo'yicha yana qanday muammolarni ajratib ko'rsata olasiz. Asosiy muammoni va muammolarni shallantiring. O'z qaroringizni asoslab bering. *O'rganilayotgan holatni tor doirada qisqa kelajak uchun o'rganmang: bunda o'rganilayotgan holat asoslab berilmay qoladi yoki umuman yo'qolib qolishi mumkin.

4. Holatni tahlili.	Savollarga javob qaytarish o‘rganilayotgan holatni tahlil etishga yordam beradi. Aniqlik kiriting, o‘rganilayotgan muammo hozirda qay darajada. Savollarga javob qaytaring. Hozir tahlil etilayotgan sharoitda shu masalani yechimi bormi?
5. Muammoni asoslash uslublarini va yechish vositalarini tanlash.	Axborot xati tayyorlashda ushbu holatda muammoni yechishni mumkin bo‘lgan usullarini va muammoni yechish vositalarini aniqlashga harakat qiling. Muammoni yechish jarayonida vujudga keladigan yoki vujudga kelishi mumkin bo‘lgan qiyinchiliklarni ko‘rsating (huquqiy, ma’naviy, etik). *Muammoli holatni yechish jarayonida nazariy bilim va amaliy bilishdan foydalanish lozim.

Muammo:

Mehnat unumdorligini oshirishda xodimlar bilan ishlash tizimini takomillashtirish

Vazifalar:

- Xodimlar talablari, istak va hohishlarini o‘rganib chiqish.
- Xodimlar guruhlarini aniqlash va ularning o‘zaro munosabatini o‘rganish, hamda yaxshilash yo‘llarini aniqlash.
- Korxonada xodimlarni ishga joylashtirish va ularning ishlash sharoitlarini yaratib berish imkoniyatlarini aniqlash.
- Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va yangi kadrlar tayyorlash g‘oyalarni o‘rganib chiqish.
- Korxonani mamlakat bozorida tutgan o‘rni va nufuziga baho berish.

Yechish algoritmi:

1. Xodimlarning talab va takliflari asosida mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash. Ularning takliflariga muvofiq ish sharoitlarini uzgartirish
2. Xodimlarning rahbarlar bilan va o‘zaro munosabatlarini o‘rganish asosida yuzaga kelgan yoki kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni o‘rganish ularni bartaraf etish yoki oldini olish choralarini qidirib topish.
3. Xodimlarga qo‘yiladigan talablar ularning mehnat salohiyatini aniqlash ish staji, malakasi erishgan yutuqlari notiqlik va ijodkorlik qobiliyatiga baho berish.
4. Tashkilotning xodimlar bilan ishlash tizimida kadrlar siyosatining faolyatini tahlil qilish
5. “British Amerikan Tobakko” kompaniyasining raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimini ko‘rib chiqib, tahlilni amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o‘rni va ularning ahvolini aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan identifikatsiya, taqqoslash va sifat baholari tahlilini aniqlanadi

6. Keysolog tomonidan keltirilgan keys yechimi.

Strategik maqsad. Mamlakatimiz korxonada va tashkilotlardagi kadrlar bilan ishlash tizimini boshqarishning optimal yo‘llarini tahlil etish.

Strategik vazifalar.

- ❖ ”British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasini o‘rganish;
- ❖ Kompaniyaning rivojlanishida xodimlar bilan ishlash tizimining ahamiyatini o‘rganish;
- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va bu tizimning maqsadlarini o‘rganish.

Strategik vazifalar yechimi.

- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimi, uning tashkilot ichidagi ishlash mexanizmi, faoliyat natijalari tahlil qilinadi;
- ❖ Dastlabki bosqich, rivojlanish, uning sabablari, istiqbollari o‘rganiladi;
- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va uni takomillashtirish yo‘llari o‘rganiladi.

1. Sizing fikringizcha”British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.

Ha uning xodimlar bilan ishlash tizimi qoniqarli darajada . Kompaniya bu tizimning afzalligi shundaki u aniq maqsad va tamoyillarni ustuvor deb biladi va bu maqsadlarga erishishda ustuvor vazifalarga og‘ishmay amal qiladi

2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo‘lgan deb o‘ylaysiz?

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyati yuqori, ya’ni xodimlar kompaniyaning doimiy ravishda xar qanday g‘oyani amalga oshirishida tayanch va energiya beruvchi vazifasini bajarib keladi

3. “British Amerikan Tobakko” kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o‘ylaysiz?

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyatini tahlili qilar ekanmiz, uning xodimlar bilan ishlash tizimida xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash, resurslar, xodimlarning xizmat lavozimlarida o‘sishi va rivojlanishini boshqarish va mehnat munosabatlarini boshqarish yo‘nalishlarini o‘z ichiga olishiga e’tibor qaratish joiz

4. Sizing fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?

Kompaniyaning rivojlanish strategiyasi quyidagi 4 ta ustuvor omilni o‘z ichiga oladi: O‘sish, unumdorlik, mas’uliyat va g‘alabaga intiluvchi tashkilot

5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalaringsiz?

Kompaniyaning bu boradagi strategik vazifalari avvalo bozorni o'rganish uni ma'lum darajada egallash va muntazam ravishda boshqarib turishdan iborat

6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsaz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?

Albatta bunday lavozimda kishi xodimlar bilan ishlash tizimida zamonaviy yangiliklarni joriy qilish va kompaniyaning faoliyati doirasida kerakli xodimlari qidirib topish, ularga qo'yiladigan talablar va xizmat vazifasida o'sish ishlarini takomillashtirishdan iborat

7. Amaliy mashg'ulotlarda muammoli holatlarni yechish bo'yicha keys o'qitish texnologiyasi

<i>Mavzu</i>	<i>Korxonada kadrlar siyosati va tushunchasi</i>
<i>Talabalar soni: 25 –30</i>	<i>Vaqt 2 soat</i>
<i>O'qitish shakli</i>	<i>Amaliy mashg'ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish.</i>
<i>Amaliy mashg'ulot rejasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keys – stadiga kirish va nazariy jixatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi. 3. Korxonaning kadrlar strategiyasini o'rganish. 3. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo'llari. 4. Keys – stadini guruhlarda yechish. 5. Diskussiya orqali muammoli holatni yechish g'oyalari ko'rib chiqish. 6. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni prezentatsiya qilish. 7. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish.
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i>	Kichik korxonalarda tovarlar assortimenti strategiyasini ishlab chiqish va uning samaradorligini yoritib berish.
<i>Pedagogik vazifalar: Muammoli holatning hususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi:</i>	<i>O'quv faoliyatning natijalari:</i> - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taaluqli muammolarni tavsiflab beradilar;

<ul style="list-style-type: none"> • Keysda korxonaning faoliyati va marketing holati bilan tanishtiradi va tahlil qiladi; • Muammoni ajratish va uni aniqlab, yechish ketma - ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi; • Keysda muammoning ma'lumotlarini boshqaruv va ishlab chiqarishni tizimini yaxshilash uchun hisob - kitoblar o'tkazadilar, hamda yakuniy xulosalar chiqaradilar; 	<p>-Muammoli holatning ko'nikmalarini va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini ishlab topmoq;</p> <p>-korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni yechilishning ketma – ketligini aniqlaydi;</p> <p>- Iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlili bilan ishlab chiqarish yo'llarini optimal variantini tanlaydi va mazkur korxonaning mahsulotlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi;</p>
<i>O'qitish uslubi</i>	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni yechish
<i>O'qitish shakli</i>	Amaliy mashg'ulotda frontal va individual ishlash, guruhlarda ishlash.
<i>O'qitish vositalari</i>	Ma'ruzalar matni, o'quv daftarlari, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proektor, kompyuter texnologiyalari, grafik organayzerlar (sxemalar, rasmlar, jadvallar),
<i>O'qitish shartlari</i>	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya.
<i>Monitoring va baholash</i>	mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi.

Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi

Ishning bosqichlari va vaqti	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
1–bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi; 1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi. 1.3. O'rganib chiqish uchun keysga	Tinglaydilar va yozib oladilar

	<p>taaluqli qo‘llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi.</p> <p>1.4. Taklif etilgan “British Amerikan Tobakko” kompaniyasi faoliyati bilan tanishtiradi.</p> <p>1.5. Mustaqil ishlash uchun, holatliy tahlil varaqasini tarqatadi.</p> <p>1.6. Guruhlarda ishlash instruksiyasini tushuntirib o‘tadi.</p>	
<p>2-bosqich Asosiy qism (130 min)</p>	<p>2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o‘rganishning tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda marketing tadqiqotlarini o‘tkazish borasida, qilinadigan ishlar haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg‘ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko‘rsatiladiva u sharhlanadi.</p> <p>2.2. Korxonaning holati bilan muzokarani tashkillashtiradi va quyidagi mashg‘ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog‘lagan holda javob beradi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “British Amerikan Tobakko” kompaniyasi bu darajaga erishish sabablarini ayting va u marketingning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi? 2. Korxonaning maqsadli segmentlari haqida gapirib bering. 3. Korxonaning shakllanayotganda qanday muammolarga duch kelgan? 4. Sizning mahsulotlaringiz iste’mol tovarlari bozorida oziq-ovqat tovarlari tarkibiga kiradi. Shu boisdan korxonaning imkoniyatlari qanday va kelajakda faqat oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug‘ullanadimi? <p>2.3. Talabalarni guruhlariga bo‘ladi va</p>	<p>Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar.</p> <p>Savollarjavob berishadi va daftarlariga yozib boradilar. Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so‘raydilar.</p> <p>O‘quv topshiriqlarni bajaradilar.</p>

	<p>guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi. Keys bilan ishlash uchun individual yoki guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatiy tahlil varaqasini to'ldiradilar, muqobil g'oyalarni tanlab oladilar va baholaydilar.</p> <p>2.4. O'quv faoliyatiga maslahat beradi va yo'naltiradi. Individual va jamoa ish faoliyatini "holatiy tahlil varaqasini" tekshiradi va baho beradi.</p> <p>2.5. Prezentsiyani tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro baho beradi.</p> <p>2.6. Korxonaning faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi. (1-ilova o'qituvchining nazorat savollari) Natijaviy holda korxonada vakilining javoblari mashg'ulotning rejasiga mos ravishda amaliyotga bog'langanligini kengaytirib xulosa qiladi va "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining marketing strategiyalarini ishlab chiqish yo'llarini ko'rsatadi</p> <p>2.7. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va xolatning yechimiga alohida e'tibor beradi.</p> <p>2.8. Keysning o'z yechim variantini e'lon qiladi va namoyish qiladi.</p>	<p>Guruhlar natijalarning prezentatsiya qiladilar. Diskussiyada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar.</p>
<p>3–yakuniy bosqich (20 min)</p>	<p>3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tiborini asosiy nuqtalarga qaratadilar, xulosalar qiladilar va baho beradilar.</p> <p>3.2. kompaniyaning faoliyatini tahlil qilish talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini anglatib o'tadi.</p> <p>3.3. Mustaqil ta'lim uchun vazifa beradi: Amaliyotni nazariyaga bog'lagan holda</p>	

	biron-bir korxonani misol qiling va bu seminar darsida mmuhokama qilinishini aytib o‘tadi.	
--	--	--

1-ilova

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

guruh	Baxolash mezonlari	
	Prezentatsiya (mazmuni, ma’nosi va xulosalarning isboti uchun) A’lo – 2 ball Yaxshi – 1,5 ball Qoniqarli – 1 ball Qoniqarsiz – 0,5	Muammoli masalaning yechimi uchun (to‘g‘riligi va yechimning ketma-ketligi uchun) A’lo – 2 ball Yaxshi – 1,5 ball Qoniqarli – 1 ball Qoniqarsiz – 0,5 ball
1		
2		

Holatli tahlilning varaqasi

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Tahlil bosqichi	Baholash mezonlari
1. Holatli tahlil	1. Holatning aniq ko‘rinishi va masalaning hal etilishi, yechilishi uchun aniq ma’lumotlar. 2. Holatning eng muhim hususiyatlari: Nima bo‘lmoqda? Holatning natijalarini shakllanishi qanday?		1 – 0.5 ball 2 – 1 ball
2. Muammoning shakllanishi	Muammoda aks ettiruvchi asosiy hususiyatlar: A) korxonaning raqobatbardoshlik holatini aniqlash; B) kadrlar siyosati va uning muhim yo‘nalishlarini tahlil qilish; V) iste’molchilarni guruhlariga bo‘lib o‘rganish;		A) – 0.5 ball B) – 0.5 ball V) – 1 ball
3. Holatning ishtirokchilarini aniqlash	Tashkilotning iqtisodiy tavsif-nomasi, ish faoliyati va tarkibi, boshqarish tizimi		1 ball
4. Kadrlar malaka darajasi	Kadrlar holatini aniqlash va ularning afzallik yoki talabga javob berish		2 ball

holatini o'rganish	holatini o'rganib chiqish.		
5. Korxonalarni taqqoslash yoki ularning bozordagi o'rnini egallashi	A) Raqobatchi korxonalarining bozordagi mavqeini aniqlash; B) Taqqoslash natijalari aniqlanadi		A) 1.0 ball B) 1.5 ball
7. Muqobil variantlarini bilish va eng alternativ holatini tanlash	Holatiy masalaning alternativ yechimlarni bildirish: bo'lishi mumkin bo'lgan yo'nalishlarni bildirish. Har bir alternativlarni baholash. Salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsatish. Eng zo'r alternativani tanlash.		1.5 ball
8. Yechimni ishlab chiqish	Masalaning yechimini hal qilmoq va ishlab chiqish, kadrlar strategiyasini ishlab chiqish.		2 ball

Keys-stadi

«Alfa-bankka» kadrlarni jalb qilish va yig'ish.

Kirish

Personalni to'g'ri yig'ish ko'p jihatdan tashkilotning keyingi o'sishini belgilaydi, nafaqaga chiqish, shartnomalar muddatini tugashi, ishlab chiqarish faoliyati yo'nalishining o'zgarishi kabi kadrlar tarkibidagi bo'lajak o'zgarishlarni e'tiborga olgan holda barcha ish joylariga kadrlar zahirasi yaratish imkonini beradi.

Personalni yig'ar ekan kadrlar bo'limi bir qator vazifalarni, birinchi navbatda personalning optimal sonini belgilash vazifasini yechadi. Ishlovchilar soni kam bo'lmasligi lozim. Chunki bu ishlab chiqarish dasturlarining bajarilmasligi, ishdagi xatoliklar, jamoadagi kelishmovchiliklarga olib kelishi mumkin. Ishlovchilar soni ko'p bo'lmasligi ham lozim. Chunki bu ish haqi jamg'armasi bo'yicha xarajatlarning ortib ketishiga, sifatli va yuqori malakali mehnatga intilish kamayishi, malakali xizmatchilarning ketishiga sabab bo'lishi mumkin.

Personal xizmatining vazifasi – rejalashtirilgan natijalarga erisha oladigan xizmatchisini topishdir.

Ommaviy to‘xtalishlar, to‘lamasliklar, oldingi xo‘jalik aloqalarining buzilishi holatida, ayniqsa, bu holatlar tashkilotni, mehnat jamoasini to‘liq buzilishiga olib kelmasligi uchun tezkor kadrlar siyosati zarur. Kadrlar yig‘ish va tanlashda tashkilotlar ichki va tashqi manbalardan foydalanadilar. Kadrlarni yig‘ish jarayoniga ta‘sir ko‘rsatuvchi omillar mavjud. Nomzodlarni tanlashning turli usullaridan foydalangan holda kadrlar xizmati nomzodga baho beradi.

Ushbu keys nomzodlarni yig‘ish va to‘plash usulini aniq misol orqali o‘zlashtirish imkonini beradi.

Ushbu keys tahlili quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:

- o‘tilgan mavzu bo‘yicha nazariy bilimlarni mustahkamlash;
- muammolarni mustaqil va guruhlarda tahlil qilish va qaror qabul qilish ko‘nikmasini o‘zlashtirish;
- mantiqiy fikrlashni rivojlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lish;
- mavzu bo‘yicha o‘quv axborotini o‘zlashtirish darajasini tekshirish.

1. Tashkiliy ta‘minot.

1.1. Vaziyat.

Alfa-bank faoliyati mobaynida bankda ishlaydigan yuqori darajada professional mutaxassislar tufayli sezilarli muvaffaqiyatlarga erishdi. Xizmatchilarning, shu jumladan boshqaruv a‘zolarining o‘rtacha yoshi 34 yosh.

Ishlashni xohlaydigan, biladigan va ishlay oladigan personal yig‘ilmoqda. Bankda mintaqalardagi filiallarini hisobga olganda 4,5 ming kishi ishlaydi, filiallar ko‘paymoqda. Bankda personal yig‘ish bo‘yicha stend bo‘lib, unda joriy vakansiyalar va nomzodlarga talablar osib qo‘yilgan. Stend va Internetdagi sayt “Bizga professionallar kerak” deb ataladi.

Bankda personal yig‘ish va to‘plashning quyidagi usullaridan foydalaniladi:

1. Anketa-rezyumelar ishlab chiqilgan bo‘lib, uni har bir xizmatchi to‘ldirib, bankning istalgan bo‘limidagi kadrlar boshqarmasi xizmatiga tegishli qutiga tashlashi mumkin.

2. Vakansiyalar to‘g‘risidagi e‘lonlar «Kommersant», «Vedomosti» kabi ixtisoslashgan nashrlarga joylashtiriladi. Bu axborot faol ish qidirayotgan kishilarga emas, u yoki bu sabablarga ko‘ra ishini o‘zgartirmoqchi bo‘lgan ishlovchi professionallar uchun mo‘ljallangan.

3. Vakansiyalar haqidagi axborot Internetda joylashtiriladi. Kuniga 100ga yaqin anketa keladi.

4. Oliy o‘quv yurtlari talabalarining stajirovka o‘tishi tashkil etiladi.

5. Vakansiyalar haqidagi axborot bannerlarda, biznesning turli yo‘nalishida ixtisoslashgan boshqa kompaniyalar saytlarida joylashtiriladi (u yoki bu sohadagi mutaxassislar zarur bo‘lganda).

6. Nomzodlar uchun bank bo‘limlarining bir necha rahbarlari bilan uchrashuvni nazarda tutgan “kar’era kunlari” o‘tkaziladi.

7. “Kar’era kunlari”da kadrlar agentliklari va OO‘Yular ishtirok etishadi.

8. Top-menejerlar yig‘ish uchun bank rekruterlik agentliklari xizmatidan foydalanadi, chunki bu lavozimlarga asosan xorijlik mutaxassislar jalb qilinadi.

1.2. Muammo.

Bankning kadrlar strategiyasini shakllantiring.

1.3. Vazifalar.

1. Bank xizmatchilariga asosiy talablarni belgilang.

2. Kadrlar yig‘ishning qaysi usuli qulayligini belgilang.

3. Kadrlar yig‘ishning qaysi usullari tanlanganligini belgilang va ularga harakteristika bering.

4. Kadrlar yig‘ish sxemasini tuzing.

5. Taklif qilayotgan bank kadrlar strategiyasi haqida umumiy xulosa chiqaring va uning asosiy jihatlarini jadval shaklida rasmiylashtiring.

1.4. Vazifani bajarish algoritmi.

1. Keysni diqqat bilan o‘qib chiqib bank kadrlar strategiyasini shakllantirish mumkin bo‘lgan faktlarni belgilash.

2. Xizmatchilarning professional va shaxsiy sifatlarini e‘tiborga olgan holda bank xizmatchilariga asosiy talablarni ko‘rsating.

3. Personal yig‘ish sxemasini tuzishda 1 va 2- jadvallarni to‘ldiring.

KEYS-STADI

«Tsex boshlig‘i lavozimiga kirishish»

KIRISH

Inson resurslarini boshqarish fanini o‘rganish iqtisodchilarni tayyorlashning muhim bosqichi hisoblanadi. Uning vazifasi – talabalarning nazariy bilimlarini chuqurlashtirish hamda korxonada, tashkilotlarda inson resurslari faoliyatini tahlil qilishdagi amaliy ko‘nikmalarni hosil qilishdan iborat.

Ushbu keys-stadining maqsadi noaniqlik sharoitlarida rahbar faoliyatini tahlil qilish va baholash ko‘nikmalarini hosil qilish va rahbarning faoliyatini asosiy yo‘nalishlarini belgilash, rahbar shaxslar doirasini va boshqaruv axborotlar xajmini aniqlash.

«Tsex boshlig‘i lavozimiga kirishish» keys-stadisi «Inson resurslarini boshqarishda yetakchilik» mavzusini chuqur o‘rganish, hamda talabalarda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish va muammoning ilmiy asoslangan yechimini topish ko‘nikmalarini shakllantirishga yo‘naltirilgan.

1 qism. Tashkiliy ta‘minot.

1.1. Vaziyat va muammo tavsifi.

Yangi Tsex boshlig‘i o‘z faoliyatini noaniqlik sharoitlarida boshlashga majbur. U o‘z faoliyatida muvafaqqiyat qozonishi sharoitni qanchalik to‘g‘ri tahlil qila olishi, vaqt tig‘izligida asosiy yo‘nalishlarni belgilashi va malakali qarorlar qabul qilishi, yuqori yakuniy natijalarga erishish uchun jamoaga ta‘sir o‘tqazishiga bog‘liq.

Tsex boshlig‘i jamoani shakllantirish va rivojlantirishda faol qatnashadi. U ijtimoiy munosabatlarga, inson omilini faollashtirishga, jamoada normal psixologik muxitni yuzaga keltirishga ta‘sir ko‘rsatadi.

Tsex boshlig‘ining jamoaga yuqori ta‘sir ko‘rsatishi undan muammoni o‘z vaqtida aniqlash, uni tahlil qilish, birlamchi vazifalari aniqlash, mehnat jamoasini boshqarish tuzilmasida o‘z o‘rnini oydin anglashi zarur.

Yosh Tsex boshlig‘ining kelishi jamoa uchun ham, o‘zi uchun ham muhim voqeadir. Odatda Tsex jamoasi oldida «Tsexdagi muhit qanday o‘zgarar ekan? Kundalik mehnat faoliyatida qanday o‘zgarishlar yuz beradi? Boshqaruv stili va uslublarida qanday o‘zgarishlar bo‘ladi?» degan savol tug‘iladi.

Yosh rahbar ham jamoa uni qanday qarshi olishi, o‘rinbosari va boshqaruv apparati bilan qanday munosabatlar o‘rnatilishi haqida qayg‘uradi.

Yosh rahbarning birinchi ish kunlarida uning o‘ylash qobiliyati faollashadi va sharoitni o‘rganishi keskin tusdaligi kuzatiladi.

1.2. Vazifa

Har bir talabaga Tsex boshlig‘i lavozimi taklif etiladi va ular bir nechta vazifalarni hal etishlari lozim.

1-vazifa.

Sizning nomzodingizni mexanik yig‘uv Tsex boshlig‘i lavozimiga konkursda ishtirok etishga tavsiya qilishdi.

1. Siz o‘zingizga Tsexdagi vaziyatni qanday tasavvur qilyapsiz?

2. Tsexdagi asosiy muammolarni va ularning kelib chiqish sabablarini ta‘riflang.

3. Tsex faoliyatini tubdan yaxshilash bo‘yicha takliflar ishla chiqing.

Taklif etilayotgan takliflarning amalga oshirilish ketma-ketligini aniqlang (programma-minimum, programma-maksimum)

2-vazifa

Sizni Tsex boshlig‘i lavozimiga tayinlashdi. Sizning oldingizda muxim masala – Tsex jamoasi bilan tanishish vazifasi turibdi. O‘zingizning tanishish nutqingiz rejasini tayyorlang:

1) o‘zingizning hayot yo‘lingiz, oilaviy ahvolingiz, hayotda nimalarga erishgansiz, sizning o‘tmish va hozirgi holatingiz, qiziqishingiz.

2) Ushbu Tsex boshlig‘i lavozimiga saylovlarida qatnashishga siz nima uchun rozi bo‘ldingiz.

3-vazifa

1. Boshqaruv apparatiga va o‘rinbosarlaringizga munosabatingiz.
2. o‘zingizning yangi majburiyatlaringizni, huquq va vakolatlaringizni qanday tasavvur qilyapsiz.
3. O‘z huquq va vakolatlaringizni o‘rinbosarlaringizga nisbatan qanday qo‘llaysiz.

4-vazifa.

Yangi lavozimda mehnat faoliyatining birinchi kuni Tsex boshlig‘ining oldida bir qancha muammolar paydo bo‘ladi.

1. Tsex boshlig‘i lavozimida birinchi ish kuningizni nimadan boshlaysiz.
2. Birinchi o‘rinda qanday muammolar bilan shug‘ullanasiz.
3. Sizningcha, kim bilan uchrashish vpa suhbatlashish zarur.
4. Axborotlarni kimdan va qanday talab qilish zarur.

5-vazifa.

1. O‘rinbosarlaringiz bilan ishlash tartibini belgilang.
2. Ijtimoiy tashkilotlar va Tsex mehnat jamoasi soveti bilan o‘zaro munosabatda bo‘lish tartibini belgilang.
3. Zavod boshqaruvi xizmatlari va hamkasabalariningiz bilan munosabatlaringiz.

6-vazifa.

Muhim masalalarni hal qilishdagi o‘zingizning istiqboldagi shaxsiy rejangizni va shaxsiy ish reglamentingizni ishlab chiqing.

1.2. *Yechimni topish algoritmi.*

Har bir talaba har bir masalani yechish bo‘yicha o‘z takliflarini tayyorlashi kerak:

- Tsexdagi vaziyatni baholashi;
- Tsex muammolarini aniq va oydin ta’riflashi;
- Mavjud muammolarni hal etishning amaliy yechimlarini topish;
- Tsex jamoasi bilan tanishuv nutqini o‘tqazishi;
- O‘zingizning boshqaruv va rahbariyat bilan ishlash uslubingizni tavsiflashingiz;
- Birinchi ish kuningiz rejasini ishlab chiqishingiz;
- Shaxsiy ish rejangizni ishlab chiqishingiz va asoslashingiz.

1.4. *Vaziyatni tahlil qilish bo‘yicha maslahatlar va takliflar.*

1. Vaziyat haqida to‘liq tasavvurga ega bo‘lish uchun avval barcha mavjud ma’lumotlarni to‘liq o‘qib chiqing. O‘qib bo‘lmasdan tahlil qilishga harakat qilmang.

2. Yana bir marta ma’lumotlarni o‘qing. Sizga muhim ko‘ringan joylarni belgilang.

3. Vaziyatni tavsiflashga harakat qiling. Uning mazmuni nimada, nima ikkinchi darajali. So‘ngra yozma ravishda hulosalaringizni, muammolarni belgilang.

4. Ushbu muammoga bog‘liq barcha faktlarni belgilang.

5. Taklif etilgan yechimni to‘g‘riligini tekshirish uchun mezonni ta’riflang.

6. Agar imkoni bo‘lsa yechimni topishning muqobil yo‘llarini keltiring. Ularning qaysi biri mezonga mos keladi.

7.Yechimlaringizni amalga oshirishning amaliy choralari ro'yxatini ishlab chiqing.

2-qism. Axborot ta'minoti

Mexanik yig'uv Tsexi turli nomenklaturadagi mahsulotlarga ega. Tsexda to'rtta uchastka mavjud: mexanik, stanoklar, slesarlik va yig'uv uchastkalar. Ishlovchilarning umumiy soni 250 kishi. Ishlab chiqarish maydoni va texnologik uskunalar reja topshiriqlarini bajarish imkonini beradi. Biroq oxirgi paytlarda Tsexning mexanik uchastkasida kadrlar qo'nimsizligi ko'paygan, stanoklar sozlovchilari yetishmaydi, mehnat intizomining buzilish xolatlari tez-tez uchramoqda, uskunalarni sozlash va ta'mirlash muddatlari buzilmoqda. Bunday xolat Tsex faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsotmoqda. 2006 yilda Tsex atigi 2 marta reja topshiriqlarini bajardi. Oxirgi 2 yilda ikkita uchastka boshliqlari va uchta master almashdi. Tsexda smena-sutkalik topshiriqlar va sutkalik xisobotlar mavjud emas.

2-ilova.

Vazifani bajarish reglamenti

- 1.Individual yechimni topish-10 minut.
- 2.kollektiv muxokama va prezentatsiyaga tayyorlanish-20 minut.
- 3.Prezentatsiya-15 minutgacha

3-ilova.

BAHOLASH KO'RSATKICHLARI ME'ZONLARI

Guruh	guruhlar			
	1	2	3	4
<i>1.Keysni yechish (1,0):</i>	-			
-yechim yo'li (0,5)		-		
-aniq xulosalar qilish (0,5)			-	
<i>2.prezentatsiya (0,6)</i>				
-bayon qilishda ketma-ketlik, mantiq, aniqlik (0,3)				
-muhokamalardagi faollik (0,3)				
<i>3.reglamentga rioya (0,4)</i>				
Jami				

3.2. Seminarning texnologik kartasi (1-mashg'ulot)

Ish bosqichlari	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
Tayyorgarlik bosqichi	Oldingi darsda talabalarga tanishib chiqish uchun keys materiallarini tarqatadi(1-ilova)	Keys bilan tanishadilar
1-bosqich Mavzuga kirish (5 minut)	1.1. Mashg'ulot mavzusi, maqsadi va o'quv faoliyati natijalari bilan tanishtiradi.	Tinglaydilar
	1.2.Keysning vazifasi va uni bilimlarni rivojlantirishga ta'sirini aytib o'tadi.	Tinglaydilar
	1.2. O'tilgan mavzuni esga solish maqsadida «boshqaruv xizmati», «boshqaruv normasi» tushunchalariga ta'rif berishni so'raydi.	Ta'rif beradilar
	1.3. Talabalar bilimini jonlantirish maqsadida «boshqaruv xodimlarini tahlil qilishda qanday choralar amalga oshiriladi va nimalarga e'tibor berish zarur?» deb savol beradi. Bir nechta javoblarni eshitib, mashg'ulotda ishlash tartibi va reglamenti(2-ilova), baholash ko'rsatkichlari va mezonlari(3-ilova) bilan tanishtiradi.	Javob beradilar Eshitadilar
2-bosqich Asosiy bo'lim (60min)	2.1. Keys materiallari mazmunini muhokamasini tashkil qiladi. Vazifani bajarish tartibi va muammoni aniqlashga diqqatni jalb qiladi	Muhokama qiladilar, savol beradilar
	2.2.Vaziyatni tahlil qilish, muammoni aniqlash, uni yechish yo'lini belgilash va yechish vazifasini beradi.	Yechimni topish algoritmini belgilaydilar
	2.3. Talabalarni kichik guruhlariga bo'ladi. Birgalikda vaziyatni muhokama qilish, yechimni topish va prezentatsiyaga tayyorlanish vazifasini beradi	Muhokama qiladilar, prezentatsiyaga tayyorlanadilar
	2.4.Prezentatsiyani va guruhlar ishini baholashni tashkil qiladi.	Prezentatsiya qiladilar, o'z yechimlarini asoslaydilar

	2.4. Sharxlaydi, natijalarni umumlashtiradi, xulosalarga diqqatni jalb qiladi.	Eshitadilar, savollar beradilar
3-bosqich Yakunlovchi (10 minut)	3.1. Olib borilgan ishlarga yakun yasaydi.	Eshitadilar
	3.2. Mustaqil ish sifatida keyingi mavzuni Insert texnikasida o‘qish vazifasini beradi .	Eshitib, yozib oladilar

1) Mustaqil ta’lim mavzulari.

“Korxonada kadrlar siyosati” modulidan mustaqil ta’lim sifatida o‘rganiladigan quyidagi mavzular tavsiya etiladi:

1.“2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi”ning tegishli bandlarda belgilangan vazifalar

2.Mamlakatni jadal isloh etish va modernizatsiyalash sharoitida mehnatni tashkil etishni takomillashtirish muammolari.

3. Korxonaning iqtisodiy o‘shishini ta’minlashda mehnat bozorida raqobatbardoshlikning o‘rni

4. Korxonada mehnat resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanish muammolari.

5. Korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirish bosqichlari

6.Mehnat bozorini shakllanishi va rivojlantirish muammolari

7.Aholi farovonligini oshirishda aholini ish bilan bandligini ta’minlash va ishsizlikni kamaytirish muammolari.

8.Korxonada mehnat unumdorligi: tahlil qilish, rejalashtirish.

9.Korxonaning ish haqi tizimi: tahlil qilish, rejalashtirish va prognozlashtirish

10.Aholi farovonligini oshirishda aholining turmush darajasi va daromadlar, hamda ularni davlat tomonidan tartibga solish muammolari.

- 11.Mehnatga bo‘lgan munosabat va mehnat natijalaridan qoniqish muammolari.
- 12.Islohotlarni chuqurlashtirish sharoitida aholini ijtimoiy muhofaza qilish muammolari
- 13.Halqaro mehnat tashkiloti. Ijtimoiy mehnat muosabatlarini tartibga solish
- 14.Aholini ijtimoiy muhofaza qilish tizimini rivojlantirish.
- 15.Ijtimoiy institutlar va xodimlarni ijtimoiy muxofaza qilish mexanizmi
- 16.Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikda xodimlar mexnatdan foydalanish xolatini taxlili
- 17.Xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish
- 18.Korxonada qo‘llanilayotgan mukofotlash tizimining tahlili va uni takomillashtirish
- 19.Iqtisodiy o‘shishni ta‘minlashda yoshlarni ish bilan ta‘minlashning iqtisodiy mexanizmi
20. Xorijda ish xaqini tashkil etish
- 21.Xalqaro mehnat tashkilotining faoliyatini tashkil etilishi

Bitiruv ishi mavzulari

- 1.Korxonada kadrlar siyosati va uning konseptual asoslari
- 2.Kadrlar siyosati tushunchasi va prinsiplari
- 3.Kadrlar siyosatining turlari va ularning korxonada rivojlanishida tutgan o‘rni
- 4.Korxonada kadrlar siyosatiga ta‘sir etuvchi omillar
- 5.Kadrlar siyosati samaradorligini baholash me‘zonlari
- 6.Kadrlar siyosatini aks ettiruvchi asosiy ko‘rsatkichlar
- 7.Kadrlar siyosati samaradorligini oshirish yo‘llari
- 8.Kadrlar siyosatining elementlari va uning rivojlanish bosqichlari
- 9.Kadrlar strategiyasi turlari va tashkilot rivojlanishida strategiyaning o‘rni
- 10.Korxonada kadrlar strategiyasini ishlab chiqish yo‘llari
- 11.Korxonada kadrlar siyosatini rejalashtirish tushunchasi va uning turlari

- 12.Korxonada kadrlar siyosatini rejalashtirish darajalari, bosqichlari va yo‘nalishlari
- 13.Korxonada kadrlar siyosatini rejalashtirishda yuzaga keladigan muammolar
- 14.Korxonada mehnat unumdorligi samaradorligini rejalashtirish
- 15.Xodimlar soni va strukturasi rejalashtirish

GLOSARIYLAR

№	O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Mazmuni
1.	Aholi	Naselenie	Population	Yer yuzida yoki uning muayyan hududi, qita, mamlakat, tuman, shaharida istiqomat qiluvchi odam (inson)lar majmui.
2.	Aholi daromadlari	Доходы naseleniya	Income of population	Aholi yoki uning oila a'zolari tomonidan ma'lum davr ichida olingan yoki ishlab comechiqarilgan pul va natural mablag'lar yig'indisidir.
3.	Aholi zichligi	Plotnost naseleniya	Density of population	Muayyan hududda aholining joylashuv darajasi. Mamlakat aholi sonini shu joy maydoniga (odatda 1 km ² ga) taqsimlash bilan hisoblanadi.
4.	Aholi migratsiyasi	Migratsiya naseleniya	Migration of population	Aholining yashash joyini o'zgartirishi bilan bog'liq ko'chishi.
5.	Aholining milliy tarkibi	Natsionalnaya struktura naseleniya	National structure of population	Muayyan hudud yoki mamlakatda yashovchi aholining millatlar bo'yicha tarkibi.
6.	Aholining tabiiy o'sishi (kamayishi)	Yestestvennyy prirost naseleniya (snijenie)	Nativity of population(falling)	Yil davomida tug'ilganlar va yil davomida o'lganlar o'rtasidagi farq.
7.	Aholining mexanik o'sishi (kamayishi)	Mexanicheskiy prirost naseleniya(snijenie)	Mechanical growing of population (falling)	Yil davomida ko'chib kelganlar va ko'chib ketganlar o'rtasidagi farq.
8.	Aholini ijtimoiy muhofaza qilish	Sotsialnaya zaxita naseleniya	Social defence of population	Aholiga davlat tomonidan yashash uchun barcha shart-sharoitlarni yaratishga maqsadli yunaltirilgan kafolatlar tizimidir.

9.	Ayrim mehnat taqsimoti	Osoboe raspredelenie truda	Special distribution of work	Ishlar va mehnat funksiyalarining ayrim korxonada yoki alohida tashkilot xodimlari o'rtasida: Tsexlar, uchastkalar, brigadalar, zvenolar, ayrim ijro etuvchi xodimlar bo'yicha, shuningdek, ularning kasb-malaka guruhlari o'rtasida taqsimot.
10.	Davlat ijtimoiy ta'minoti	Sotsialnoe obespechenie gosudarstva	Social ensuring of the government	O'zbekiston Respublikasi fuqarolarini keksayganda, kasallik ro'y berganda, mehnatga layoqatini qisman yoki butunlay yo'qotganda, boquvchisini yo'qotganda, shuningdek, bolali oilalarni moddiy ta'minlash va ularga xizmat ko'rsatish davlat tizimidir.
11.	Davriy ishsizlik	Periodicheskaya bezrabotsa	Periodical unemployment	muayyan davrida (ishlab chiqarishning pasayishi) yuzaga keladigan ishsizlik turi tushuniladi.
12.	Yollanib ishlaydiganlar	Nayomnye rabochie	Hired workers	bular korxonada rahbariyati bilan mehnat faoliyati shartlari to'g'risidagi tuzilgan yozma kontrakt (shartnoma) yoki og'zaki bitim bo'yicha ishlaydigan shaxslar bo'lib, ular ana shu faoliyat uchun yollanish vaqtida kelishib olingan ish xaqini oladilar.
13.	Jamoa	Team	Komanda	bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga

				murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.
14.	Ijtimoiy ruhiy vaziyat	Sotsialnoe duxovnoe polojenie	Social spiritual position	korxonada va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini topadi.
15.	Ijtimoiylashuv	Sotsializirovanie	Socialization	shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarini, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.
16.	Ish	Rabota	Work	bu tabiat va inson tomonidan birlashgan kuchlarning ob'ektiv natijasidir.
17.	Ish o'рни	Mesto roboty	Place of work	bu ishlab chiqarish makonining bir qismi bo'lib, unda barcha asosiy va yordamchi texnologiya uskunalari, moslamalar, ish mebellari va maxsus qurilmalar joylashgan va ular muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun mo'ljallangan bo'ladi.
18.	Ishsizlar	Bezработные	Unemployed	bu xalqaro tashkilotlarning bergan ta'rifiga binoan ishga ega bo'lmagan, ishlashga

				tayyor va ish izlayotgan fuqarolardir.
19.	Inson resurslari	Chelovecheskie resursy	Resources of human	bu zarur uquv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega bo'lgan jamiyat a'zolari, mehnat ahlidir, ya'ni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli hodimlardan iborat.
20.	Inson kapitali	Kapital cheloveka	Capital of human	investitsiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasi iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy. Aqliy va psixologik sifatlari hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.
21.	Inson resurslaridan ekstensiv foydalanish	Ekstensivnoe polzovanie resursov cheloveka	Extensive using of human resources	ishchilar umumiy sonining, mehnatga layoqatli aholi bandligining o'sishi, mehnatga layoqatlilik davrining uzunligi, ish vaqtining uzunligi bilan ifodalanadi.
22.	Inson resurslaridan intensiv foydalanish	Intensivnoe polzovanie resursov cheloveka	Intensive using of human resources	mehnat faoliyati samarasini oshirishni bildiradi va u mehnat unumdorligiga asoslanadi.
23.	Iqtisodiy faoliyat	Ekonomicheskaya deyatelnost	Economic activity	bu inson tirikchiligini ta'minlash usullari va vositalari majmuidir.
24.	Iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan bandlar	Zanyatyie rabotoy na neofitsialnom sektore ekonomiki	Workers in unofficial sector of economic	doimiy, vaqtinchalik, mavsumiy ishlarni yollanib bajaradigan, o'z biznesiga ega, ro'yhatga olinmagan faoliyatdan ish haqi, daromad topadigan shaxslar.

25.	Ishchi kuchi	Rabochaya sila	Force of work	bu insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlari yig'indisi, uning mehnatga layoqati bo'lib, iqt
26.	Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish	Vosproizvodstvo rabochey silы	Recycling force of work	bu insonning aqliy va jismoniy qobiliyatlarining uzluksiz ravishda tiklanib borishi, doimiy ravishda uning bilim malaka saviyasini ko'tarilib, yangilanib borishidir.
27.	Ishchi kuchi sifatining ko'rsatkichi	Pokazatel kachestva silы raboty	Gauge of quality of force of work	ishchi kuchining ma'lumot darajasi va ishlab chiqarish tajribasi hisoblanadi.
28.	Iste'mol budjeti	Upotrebitelnyy budjet	Customary budget	moddiy va ma'naviy ne'matlar va xizmatlar iste'moli salmog'i va tarkibining qiymati bahosi hamda soliqlardir.
29.	Iste'mol savati	Potrebitelskaya korzina	Consumer basket	insonning salomatligini saqlash va uning hayot faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan oziq-ovqat mahsulotlari, nooziq-ovqat tovarlari va xizmatlarning minimal to'plamidir.
30.	Ijtimoiy institut	Sotsialnyy institut	Social institute	Odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki normativ jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iboratdir.
31.	Iqtisodiy faol aholi	Ekonomicheskaya aktivnost naselenie	Economic asset of population	aholining tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish uchun ishchi kuchini taklif etishni ta'minlaydigan qismi. Iqtisodiy faol aholi soni

				ish bilan bandlarni va ishga joylashishga muhtoj shaxslarni o'z ichiga oladi.
32.	Intervyu	Intervyu	Interview	bu, intervyuening respondent bilan bevosita, maqsadga muvofiq suhbatlari orqali ma'lumot olish usulidir. Foydalanish darajasi va olingan ma'lumotning ishonchliligi bo'yicha u eng asosiy usullardan sanaladi.
33.	Iqtisodiy nafaol aholi	Ekonomicheskaya neaktivnost naseleniya	Economic inactivity of population	ishchi kuchi tarkibiga kirmaydigan mehnatga qobiliyatli aholi. Uning jumlasiga quyidagilar kiradi: <ul style="list-style-type: none"> • Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ta'lim olayotgan o'quvchilar va talabalar, o'quv yurtlarining tinglovchilari va kursantlari; • Uy xo'jaligini yuritishda, bolalarni, bemor qarindoshlarini parvarish qilishda band bo'lganlar va agar daromad keltiradigan ish taklif qilinsa, shu ishga kirishish imkoniga ega bo'lmagan boshqa shaxslar; • Ishlashni istamayotgan, ish bilan ixtiyoriy ravishda band bo'lmagan shaxslar shuningdek, ishlashni itsaydigan, lekin ishga joylashish yoki o'zini mustaqil daromad bilan ta'minlash uchun hech qanday harakat qilmaydigan shaxslar.
34.	Martaba	Karera	Karera	bu, haqiqatdan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari

				va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.
35.	Zamonaviy mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi-	Ekonomika truda i sotsiologiya	Labour of economic and sociology	bu, ish beruvchi va yollanma xodimlarning mehnat jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini ifoda etadigan fandır.
36.	Mehnat mazmuni	Smysl truda	Sense of labour	bu ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari bo'lib, xodimning mehnat predmetlari va vositalari bilan o'zaro munosabatga kirishuvidir.
37.	Mehnat reduksiyasi	Reduksiya truda	Reduction of labour	bu murakkab mehnatni oddiy mehnatga aylantirish demakdir.
38.	Mehnat faoliyati	Deyatelnost truda	Activity of labour	bu insonning biror mehnat turi bilan band bo'lishi tushuniladi.
39.	Mehnat taqsimoti	Raspredelenie truda	distribution of labour	bu har xil mehnat turlarining bir-biridan ajratilishini, pirovardida ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishilarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo'lishidir.
40.	Mehnat kooperatsiyasi	Kooperatsiya truda	Collaboration of labour	bu mehnat faoliyati jarayonidagi alohida ixtisoslashtirilgan ijrochilar o'rtasidagi aloqalarning o'rnatilishi va mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi eng muhim elementlardan biridir.
41.	Mehnat resurslari	Resursy truda	Resources of labour	bu o'zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab

				chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to‘plamidir.
42.	Mehnat bozori	Рынок труда	Labour-market	bu, mehnatga qobiliyatli aholining ish bilan band bo‘lgan va band bo‘lmagan qismlari va ish beruvchilar o‘rtasidagi munosabatlarni hamda ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga oluvchi kontraktlar (mehnat kelishuvlari) asosida “mehnatga qobiliyatlarini” xarid qilish - sotishni amalga oshiruvchi, shuningdek, ishchi kuchiga talab va taklif o‘rtasidagi nisbatlarni bevosita tartibga soluvchi, bozor iqtisodiyotining murakkab, ko‘p aspektli, o‘svuchi va ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizimchasidir.
43.	Mehnat birligining bozor bahosi	Рыночная стоимость труда	Market price of labour	bu, ish haqining miqdori (stavkasi) bo‘lib, u shartnomada belgilab qo‘yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo‘lgan mehnatga to‘lanadigan haq darajasini belgilab beradi.
44.	Mehnatni normalash	Normalizirovanie труда	Normalization of labour	bu, ilmiy asoslangan mehnat xarajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko‘rsatishning

				boshqarilishi
45.	Mehnat unumdorligi	Proizvoditelnost truda	Performance of labour	bu, xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.
46.	Mehnat unumdorligini oshirish zahiralari (rezervlari)	Uvelichenie rezervov proizvoditelnosti truda	Increasing reserves of performance of labour	bu, texnika va texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishni yaxshilash hisobiga mehnat unumdorligini oshirishning barcha omillaridan yanada to'laroq foydalanish imkoniyatidir.
47.	Mehnatga munosabat	Otnoshenie k trudu	Attitude to labour	bu, murakkab ijtimoiy hodisa bo'lib, uch element birligi: mehnat muomalasi sabablari va yo'nalishlari; real yoki haqiqiy mehnat muomalasi; xodimlarning mehnat faoliyatiga og'zaki baho berishidan iboratdir.
48.	Mehnatdan qoniqish hosil qilish	Obrazovanie udovletvoreniya ot truda	Satisfaction from labour	bu, xodimning mehnat mazmuniga, xarakteri va shart-sharoitlariga qo'yadigan talablarining muvozanatli holati, bu talablarni amalga oshirish imkoniyatlariga sub'ektiv baho berishdir.
49.	Mehnatga moslashish (ko'nikish)	Prisposoblenie k trudu	Adaptation to labour	bu, shaxs yangi mehnat vaziyatini o'zlashtirishining ijtimoiy jarayoni bo'lib, unda shaxs va mehnat muhiti

				bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadi va moslashuvchi-moslashtiruvchi tizimlar hisoblanadi.
50.	Motiv (sabab – fransuzcha motif - undash ma'nosini bildiradi)	Motiv	Motive	bu, shaxsni, ijtimoiy guruhni, muayyan ehtiyojlarni qondirish istagi bilan bog'langan kishilarning birligini faollikka va mehnat qilishga undashdir.
51.	Motivatsiya (sababni asoslash)	Motivatsiya	Motivation	bu, real mehnat xulq-atvorini tushuntirish,
52.	Martaba darajasi	Stepen	Degree	bu, insonning ish bilan bog'liq yillari mobaynida mehnat tajribasi va faoliyati taalluqli, alohida anglab yetilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o'rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeining ahvoli).
53.	Omillari	Факторы	Factors	bu, mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablaridir
54.	Ouken qonuni	Zakon Oukena	Okun's law	ishsizlikning tabiiy darajasi 1 foizga oshganda yalpi milliy mahsulot 2,5 foizga kamayadi yoki 2,5 foiz yalpi milliy mahsulot yo'qotiladi.
55.	Turmush darajasi	Uroven jizni	Live rate	bu, aholining zaruriy, moddiy va nomoddiy ne'matlar hamda xizmatlar bilan ta'minlanganlik darajasi, ularni iste'mol qilish

				darajasidir.
56.	Tarif setkasi	Tarifnaya setka	Grid of tariff	bu, razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsienti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi.
57.	Tadqiqot muammosi	Problema issledovaniya	Problem of research	bu, ijtimoiy ziddiyatlarni hal etish va ularni tartibga solish uchun turmushning biron bir jabhasini o'rganishga bo'lgan ehtiyojdir.
58.	Shaxsning ehtiyoji	Shaxsning ehtiyoji	The individual need	bu, insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.
59.	Qadriyatlar	Sennosti	Values	bu, sub'ekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to'g'risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.
60.	Qiziqish	Interes	Interest	bu, shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu ijobiy his-tuyg'u

				uyg‘otishi mumkin.
61.	Qobiliyat	Odaryonnost	Endowments	bu, xodimda o‘ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik; umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.
62.	Ekstraversiya	Ekstaversiya	Extraversion	(extra - tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko‘rsatib beradiki, bunda shaxs o‘zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi ob‘ektlarga qaratadi, ba‘zan buni o‘zining qiziqishlari, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

VII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Me‘yoriy-huquqiy xujjatlar.

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O‘zbekiston, 2018.-76 b

1. Mirziyov Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining hisobot yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha xarakteristik strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmoni

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta’lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta’lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining o‘tgan yil 11 fevraldagi (PP-2298) “o‘tgan-2019 yillarda tayyor mahsulotlar butlovchi qismlar va materiallarni mahalliyashtirish Davlat dasturi to‘g‘risida”gi Qarori. www.lex.uz 11.02.o‘tgan

II. Maxsus adabiyotlar.

6. Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. T.: “O‘qituvchi” NMIU, 2008.-67 b
7. Gimpelson V.D. Dvijenie rabochey silы. Uchebnoe posobie. – M.: IM EMO RAN, 2009. – 457 str.
8. Abdurakhmanov K.Kh. Management of tourism: Tutorial. - Jakarta.: Gundarama Publisher, 2014.-35s
9. Kartashova L.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami : Uchebnik/ L. V. Kartashova. -M.: INFRA-M, 2014.-456 s
10. Kruglova N.Yu. Osnovy menedjmenta: uchebnoe posobie / N.Yu. Kruglova.-M.: KNORUS, 2014.-421s
11. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. – T.: MEHNAT, 2009.
12. Aitov R.A. Texnicheskiy progress i dvijenie rabochix kadrov. Uchebnoe posobie. – M.: INFRA-M, 2010. –294s
13. Anikina F.S. Dvijenie kadrov vnutri predpriyatiya i ix stabilnost. Monografiya. – M.: MGU, 2009. – 193 s
14. Breev B.D. Podvijnost naseleniya i trudovыx resursov. Uchebnoe posobie. – M.: Statistika, 2008. – 329 s
15. Korxonada kadrlar siyosati Umurzoqov B., Abduraxmonova G., Xolmurotov S. 2018 T.: LESSON PRESS, 2018
16. Kadrlar menejmenti. Shoyusupova N.T., Ataniyazova M.B. 2016 T.:TDIU, 2016
17. Personal auditi va nazorati. Abdurahmonov .Q.X., Bakieva I.A. 2016 O‘quvqo‘llanma – T., Iqtisodiyot. 2016. -236 bet.
18. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development, Robert N. Lussier. 2018 Sage Publications, Inc, Year: 2018. 1919 p

III. Internet saytlari

15. <http://www.press-service> – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati
16. <http://www.gov.uz> – O‘zbekiston Respublikasining davlat portali.
17. <http://www.mineconomu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining rasmiy sayti
18. <http://www.edu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining rasmiy sayti
19. <http://www.mexnat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligi sayti.
20. <http://www.stat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.

21. <http://www.lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
22. <http://www.ilo.org> – Xalqaro Mehnat Tashkilotining sayti.
23. [tdm.uz://](http://tdm.uz) “Toshkentdonmahsulotlari” aksiyadorlik jamiyati sayti