

***Toshkent axborot texnologiyalari
universiteti***

***Iqtisod va boshqaruv fakulteti
Menejment va marketing kafedrası***

***Axborot korxonalarini tashkillashtirish
va rejalashtirish fanidan***

Kurs ishi

***Mavzu :Aloqa korxonalarida xodimlarni
rejalashtirish tizimi***

Toshkent 2012

REJA:

Kirish

I BOB. Xodimlarni boshqarish tushunchasi va tizimi.

1.1.Xodimlarni boshqarish tamoyillari

1.2. Xodimlarni rejalashtirish jarayoni bosqichlari

1.3.Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishga qabul qilish chog'ida

xodimlarga qo'yiladigan talablar

II BOB.XODIMLARNI REJALASHTIRISH SAMARADORLIGI

2.1.Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari

2.2.Xodimlarni qisqartirish jarayonlarini rejalashtirish

2.3.Xodimlarni rejalashtirishda sarflanadigan harajatlarni aniqlash

2.4.Xodimlarni boshqarish samaradorligiga erishish usulari.

III BOB. KADRLARNI REJALASHTIRISHDA VAQT OMILI.

3.1. Tashkiliy rejalashtirish va unga ta'sir etuvchi omillar

IV. "Uztelekom" AK ning kadrlar siyosati

4.1. Kompaniyaning kadrlar siyosati

4.2. Kompaniya xodimlari miqdori va ularning malakasini oshirishdagi say-harakatlar

Xulosa

Adabiyotlar ro'yxati

Kirish

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisida Prezident I.A.Karimov XXI asr arafasi va uning dastlabki yillarida mamlakatimizning rivojlanish strategiyasi, islohotlarni chuqurlashtirish va jamiyatni yangilash borasidagi faoliyatining mazmun va mohiyatini ochib berib, bu borada qilinadigan ustuvor yo'nalishlarni ko'rsatib o'tdi. Bu bilan mamlakatimiz tarixida yangi davr - siyosiy, iqtisodiy hayotimizda erkinlashtirishning yangi davri boshlandi desak mubolag'a bo'lmaydi.

Bozor mexanizmi birinchi galda iqtisodiyotni erkinlashtirishni talab qiladi. Ammo bu jarayoning moddiy negizi korxonalar, ulardagi mulklar davlatniki edi. Shu tufayli iqtisodiyotni erkinlashtirish uchun, eng avvalo, davlat mulkini xususiylashtirish lozim bo'ldi. Xuddi shunday jarayon O'zbekistonda 1992 yilda boshlandi va bosqichma-bosqich amalga oshirilmokda. Davlat mulkini xususiylashtirish jarayoni bugungi kungacha o'tgan davrda 4 bosqichni bosib o'tmokda. Birinchi bosqich 1992-1994 yillarni o'z ichiga olsa, ikkinchi bosqich 1995-1996 yillardir. 1997 yil xususiylashtirish bo'yicha O'zbekiston tarixida uchinchi bosqich sifatida tan olingan bo'lsa, 1998-2000 yillar xususiylashtirishning to'rtinchi bosqichi sifatida davom etmokda. Bu bosqichlarning mohiyati va mazmuniga to'liq tuxtalib utirmasdan shuni ta'kidlash joizki, iqtisodiyot asta-sekinlik bilan erkinlashib davlat tasarrufidan xususiy va jamoa sektoriga o'tmoqda, iqtisodiyotga davlatning aralashuvi asta-sekinlik bilan barham topmodda. Natijada erkin raqobat muhiti qaror topishi uchun zamin yaratilmoqda.

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiyotini rivojlantirish va erkinlashtirish maqsadida hozirgi kunda hukumat tomonidan bir qancha chora tadbirlar ishlab chiqilib amaliyotga tadbiiq qilinmoqda. Bu borada bozor iqtisodiyoti sharoitida kichik biznesni rivojlantirish, zarar ko'rib ishlayotgan davlat korxonalarini xususiylashtirish va rivojlantirish to'g'risidagi qarorlarning qabul qilinishi muhim ahamiyatga ega. Xususiy sektorni yanada rivojlantirish maqsadida 2011 – yil

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tomonidan "Xususiy tadbirkorlik va kichik biznesni rivojlantirish" yili deb elon qilindi.

Raqobat va informastion texnologiyalarning rivojlanishi, biznesning globallashuvi va boshqa omillarning ta'siri natijasida biznes soxasida yuz berayotgan juda keskin o'zgarishlar strategik rejalashtirish va boshqarish roliga alohida ahamiyat bilan qarash lozimligini taqozo etmoqda.

Chetelkorxonalarida ehtiyojlarni rejalashtirishda asosiy e'tibor kadrlarga qaratil adiya'ni ularni o'qitish, qaytatayyorlash, ulardan foydalanishni rejalashtirish asosiy o'ringa aylaydi

Kadrlarni rejalashtirishning asosiy maqsadishundan iboratki, korxonada mavjud maqsad va rejalarni malakali kadrlarga bo'lgan konkret ehtiyojni aniqlash, shu bilan bir qatorda ma'lum miqdordagi malakali xodimlarni topishni rejalashtirish va bu vazifa amalga oshirish uchun ketadigan vaqtning hisoblab chiqishidan iborat.

Amaldata tashkilotlarning kadrlarni rejalashtirish jarayoniga turlicha yondashadi. Ayrim tashkilotlar busohada chuqur izlanishlarolib borsa, qolganlari bu jarayonga shunchaki yuzaki yondashadi.

Harqanday tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatolibborishi uning lavozim va ish joylarga ato'g'ritanlab qo'yilgan xodimlar ish faoliyati bilan o'zaro aloqador. Korxonada kadrlarni rejalashtirishning to'g'ri tashkil etilmaganligi qisqa muddat ichida korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatish sohasiga sezilarli darajada salbiy ta'sir ko'rsatish mumkin.

Xodimlarniboshqarish tushunchasivativizimi

“Xodim” iborasio’zbek tilining izohli lug’atida

“biror idora yoki muassasada ishlovchikishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi.

Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medistin xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uniboshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- *inson resurslarini boshqarish;*
- *xodimlarni boshqarish.*

“**Inson resurslarini boshqarish**” - tushunchasi boshqarishning strategik jihatlari, shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o’z ichiga oladivaularga ustuvorlik beriladi.

“**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko’proq kadrlar bilan **tezkor** ishlashni anglatadi.

Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va unimuvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa,

ikkinchi yondoshuv bevosita korxonada rajasidagi mehnat munosabatlarivaular unimuvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (1-jadval).

Iboralarning turlichama’no kasbat ish faoliyatlari va yo’nalish bilan bog’liq.

Chunonchi, “xodim” iborasiko’phollardakichik (100 kishidan kam band bo’lgan) korxonalariga, “inson resurslari” iborasiesa 2,5 ming kishidan ortiq band bo’lgan yirik korxonalar gani sibatanoq’llaniladi.

Xodimlarni boshqarish deganda, korxonada band bo’lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo’tadil) faoliyat ko’rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo’yicha o’zarobog’langantashkiliy-iqtisodiyva sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funkstional vatashkiliy boshqaruvlarga bo’linadi.

Funkstional boshqaruv deganda,

bevosita kadrlar masalasi niechish bilan bog’liq masalalar, ya’ni kadrlar nitanlash, ishdan bo’shatish, malaka sinio shirish, ishxaqivah.k. tushuniladi.

1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyatlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Kanday funkstiyalar bajariladi	Bajarilish to’g’risida kimga ma’lumot beriladi
-----------------	----------------------------	--------------------------------	--

Insonresurslarini boshqarish (strategik yo'ndoshuv)	<ul style="list-style-type: none"> Mutloq yangi vazifalarni echishga Global, uzoq muddatli vazifalarni bajarishga 	<ul style="list-style-type: none"> Inson resurslarini rejalashtirish Shaxsiy qobiliyatni amalga oshirish 	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> Ma'muriy aralashuvni tezlashtirishga Ma'muriy aralashuvni tezlashtirishga 	<ul style="list-style-type: none"> Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish Mehnat motivatsiyasini boshqarish 	Korporatsiya Vise-prezidentiga

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlarini uchun bevosita javob beruvchi barcha xavai institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki to'g'iz so'z. **Xodimlarni rejalashtirish** tizimideganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish buyicha o'zarob bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkibidan tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (2-jadval).

2-jadval

Xodimlarni rejalashtirish tizimi

No	Tizim tizimlari	Boshqarish ob'ektlari
1.	Ish sharoiti	<ul style="list-style-type: none"> mehnatning ruhiy-fiziologik talablarini o'zaro qamrovini ta'minlash; mehnat ergonomikasini ta'minlash; mehnat muhofazasini texnik xavfsizligini ta'minlash; tabiatni muhofaza qilish va h.k.

2.	Mehnatmunosabatlari	<ul style="list-style-type: none"> • shaxsiyaguruhlarmunosabatlarnitahlilqilishvamuvofiqlashtirish; • rahbarlarmunosabatlarnitahlilqilishvamuvofiqlashtirish; • ishlabchiqarishdagiixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarniboshqarish;
3.	Kadrlarnihisobgaolishvarasmiylashtirish	<ul style="list-style-type: none"> • ishgaqabulqilish, ishdanbo'shatish, birjoydanikkinchijoygao'tishlarinirasmiylashtirish; • kadrlarboshqaruvtiziminiaxborotlarbilanta'minlash; • kasbiyyo'nalishlarnianiqlash; • bandliknita'minlash.
4.	Xodimlarnirejalashtirishvaxodimlarmarketingi	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarniboshqarishstrategiyasiniishlabchiqish; • kadrlar salohiyatinitahlilqilish; • mehnatbozorinio'rganish, xodimlargabo'lganehtiyojnirejalashtirish, reklamaniuyushtirish; • korxonanikadrlarbilanta'minlovchitashqimanbalarbilanaloqasinio'rnatish; • vakant (bo'sh) joylarnomzodlarnianiqlashvabaholash; • kadrlarnijoriybaholabborish.
5.	Kadrlarnirivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> • kadrlargaiqtisodiyvatexnikaviybilimlarberish; • qaytatayyorlashvamalakaoshirish; • zahiradagikadrlarbilanishlash; • amalvamartabaninazoratqilishvarejalashtirish; • yangixodimlarningkasbiyvasostial-psixologikko'nikmalarinita'minlash.

6.	Mehnatnirag'batlantirishvositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatjarayonlarininormalashtirishvatarifikastiyalash; • ishhaqitiziminiishlabchiqish; • ma'naviyrag'batlantirishvositalaridanfoydalanish; • foydavakapitalgaqatnashishhissasiniishlabchiqish; • motivastiyavauniboshqarish.
7.	Huquqiyxizmat	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatmunosabatlaridagihuquqiyasalalarniechish; • xodimlarniboshqarishgataalluqli, farmoyishlihujjatlarnikelishtirish;
8.	Ijtimoiytuzilmanirivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> • umumovqatlanishmuassasalariniboshqarish; • kommunalxo'jalik sohasiniboshqarish; • jismoniytarbiyavamadaniyatnirivojlantirish; • sog'liqnimuhofazaqilishvaxordiqchiqarishnita'minlash; • bolalarmuassasalaribilanta'minlash; • ijtimoiynizolarniboshqarish; • xalqiste'molmollarivaoziq-ovqatmahsulotlarining
9.	Boshqarishningtashkiliytarkibiniishlabchiqishtizimi	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarishningshakllangantashkiliytarkibinitahlilqilish; • boshqarishningtashkiliytarkibiniloihalashtirish; • shtatlarro'yxatiniishlabchiqish; • boshqarishningyangitashkiliytarkibinituzish.

Xodimlarniboshqarishtamoyillari

Xodimlarniboshqarishikkiguruhdaniborattamoyillargaasoslanadi.

Harbirtamoyilxodimlarniboshqarishninguyokibujihatinitakomillashtirishgaxizmatqiladi.

Masalan,

ilg'orliktamoyilikorxonadoirasidagiboshqaruvtiziminingchetelyokimahalliyilg'orkorxonalarboshqaruvtizimigamoskeladimi,

zamontalabigajavobberadimiyokiyo'qmidegan savolgajavobbersa,
muvoziylik tamoyili esaxodimlar boshqaruvi dagitezkorlikni oshiradivahokazo (3-
 jadval).

3-jadval

Xodimlar boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning ta'shkiy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konstentrastiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik
6.	Optimallilik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Birme'yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'pbo'g'inlilik	9.	Badastirlik (komfortnost)
10.	Avtonomlilik	10.	Boshqarishdako'legiallilik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'pqirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlashvajoy-joyigaqo'yish		
16.	Samaralibandlilik		

Korxonadabandbo'lgan barcha xodimlar kitoifadan iborat:

- *ishlabchiqaruvchilar yoki xizmatko'rsatuvchilar;*
- *boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).*

Xodimlarni, ya'ni insonomilini rejalashtirish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (1-chizma).

Ishlabchilar boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlabchilar boshqarish masalalarining markazida odamlar - ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadga erishish va rejalarining bajarilishiga qat'iy sharoit yaratilishi kerak bo'ladi. Insonomilini hisobga olinmaslik, insonga be'tiborlikni qisqartirish samaralilikni kavatishlabchilar boshqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.



1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Insonomiliga'e'tibor,

odamlarganisbatanjiddiy,

mas'uliyatbilanyondoshishmehnatresurslariniboshqarishningboshg'oyasidir.

Xodimlarnirejalashtirishjarayonibosqichlari

Xodimlarnirejalashtirish - buinsonomiligabo'lganehtiyojnioldindananiquashdir. Bujarayonuchboqichdaniborat (2-chizma).

Mavjudxodimlarnibaholashda,

engavvaloularningshakllanishigata'siretuvchitashqiomillarga,

xususanmehnatbozoridagivaziyatgae'tiborniqaratmoqlzim.

Zero,

mehnatbozoridagaholatko'pjihatdanquyidagilargabog'liq:

- *aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagio'zgarshilarga;*
- *tarmoqvahududiybandlikdagio'zgarishlarga;*
- *qo'shimchaishchikuchiniyollashdarajasiga;*
- *ishlabchiqarishhajmi, tarkibivao'sish sur'atiga;*
- *mehnatresurslariniboshqarishusuligavahokazo.*

1.	Mavjud xodimlarni baholash	→	2.	Istiqbolda xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish	→	3.	Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish
----	----------------------------	---	----	--	---	----	--

2-chizma.Xodimlarnirejalashtirish.

Ichkiomillarnibaholashuchunquyidagima'lumotlartahlilinibajarmoqzarur:

- *doimiybandbo'lganxodimlar soni, familiyasi, yashashjoyi, ishgaqabulqilinganvaqtivahokazo;*
- *xodimlarningtarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yoshtarkibi, milliytarkibi, nogironlar salmog'i, ishchivaxizmatchilar, ITX salmog'ivahokazo);*
- *xodimlarqo'nimsizligi;*
- *ishkuniningdavomililigi (to'liqyokiqismanbandligi, nechavaqaysi*

smenadaishlashi, ta'tilningdavomliligivahokazo);

- *ishhaqi, uningtarkibi, qo'shimchaishhaqi, tarif yokitarifdanyuqorito'lovvahokazo;*
- *davlatyokihuquqiytashkilotlartomonidanko'rsatiladigan sosti-al-maishiyxizmat (sostialehtiyojlargaajratiladiganmablag')lar.*

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'siridamehnat bozorida givaziyato'zgarib turadivashungamosravishdamehnat resurslarigabo'lgantalabvataklifko'lamianiqlanadi

Mehnat resurslarigabo'lgantalabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonini boshlang'ich bosqichibo'lib,

unituzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- *mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;*
- *tashkiliy va texnik tadbirlar rejasini;*
- *shartlarro'yxatiga bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasini.*

Aniqrog'i,

xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasini,

mahsulot birligiga

sarflanadigan vaqt normasini bir yilda o'rnatilgan ish vaqtifondidan foydalaniladi.

Amaldagi texnologiya darajasidagi xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Bu erda: T_i - i guruhdagi xodimlarga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi).

q_i - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasini.

H_i - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqtinormasi.

B_i - mazkur guruhdagi bittaxodimgato'g'ri kelgan yillik vaqtifondi.

Korxonaning xodimlarga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchikuchigabo'lgantalabvataklif muvozanatigabog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchikuchigabo'lgantalabvataklifdanko'proq, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa,

uholdakorxonaga ishchikuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manbabo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi.

Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlarini kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqahududlardan qo'shimcha ishchikuchining oqib kelishirag'batlantiriladi, har bir ishning shaxsiy hisobiy uritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchikuchigabo'lgantalab taklifdankam, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkilotish, ish smenasi niko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy o'llaridan foydalanish, boshqahududlarga ortiqcha ishchilarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchikuchigabo'lgantalab taklif bilan teng, ya'ni:

talab = taklif

muvozanatdabo'lsa, u holda korxonada:

- *ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qaytatiklash;*
- *ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;*
- *ishchilarning malakasini oshirish;*
- *mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkilotish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.*

Bozoriqtisodiyotisharoitida ishga qabul qilish chog'ida xodimlarga qo'yiladigan talablar

Bozoriqtisodiyotisharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar haqida rlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondoshishni talab qiladi. Buerda so'z, eng avvalo, ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimning nisbatan talablarni belgilash to'g'risidagi ayapti.

Shuning uchun quyidagilari:

- Qo'shimcha xodimni ishga qabul qilish yoki bir xodimni boshqasib almashtirishning dastlabki bosqichlaridan biri ish tavsifini tayyorlashdir.
- So'ngramazkurishni bajarish gataklif etiladigan kishi qanday bo'lishi va u korxonadagi ishchikuchi "tarkibiga" qanday singib ketishi ustida o'ylamoq lozim.

- Yangio'ringatayinlashishbo'yichako'tarilishbo'lsa, uholdakorxonadaishlayotganodamlardanbirortasiniafzalko'rishma'quldir .

Ishniyokiboshqachaaytganda, **lavozimyo'rig'initavsiflashda:**

- *yangixodimningkimgabo'ysunishi;*
- *uningishturi;*
- *ubajaradiganasosiyishlar;*
- *masuliyatlarivavakolatlaridarajalari;*
- *maoshiningmiqdori;*
- *ishkuniyokihaftasiningdavomiyligi;*
- *bayramlarvata'tillar;*
- *uy-joyberishshartlari;*
- *nafaqagachiqishtartibivaboshqategishlitafsilotlaraniqko'rsatilishikera k.*

Ishgaqabulqilinayotganshaxsnitafsiflashdayokiboshqachaaytganda**anketato'ldirish da:**

- *uningmehnat staji;*
- *orttirgankasbiyhozirligi;*
- *malakasivafazilati;*
- *oilasiningbor-yo'qligi;*
- *harqandayqiziqishlariyokiqobiliyatlar;*
- *yoshi;*
- *sog'lig'iningholati,* , *shuningdek, mazkurlavozimgataalluqliboshqajihatlariko'rsatilishilozim. Agarkasbiyqaytatayyorlanishzarurbo'lsa, bualbattako'rsatilishikerak.*

Lavozimyo'rig'iham, anketaham, undankeyinchalikhamfoydalanishmumkinbo'ladiganqilibto'ldirilishikerak. Ulargakorxonavauo'rnashganjoyningqisqachatavsifiqo'shilishikerak, tokishubarchama'lumotniyangijoygada'vogarlargatarqatishmumkinbo'lsin.

Xodimlarnirejalashtirish samaradorligi

Xodimlarniboshqarish samaradorligiko'pjihatdanxodimlarnitanlashgabog'liq.

Xodimlarnitanlash - buikkitomonlijarayon.

Birtomondankorxonada'vogargaishberishyokibermasliknihalqilsa,

ikkinchitomondanda'vogaragarishgataklifqilinsa,

ubutaklifniqabulqilishkerakmiyokikerakemasliginihalqiladi.

Bujarayondarahbarquyidagiholatlarga o'ze'tiboriniqaratmog' ilozim:

- *Da'vogarlarni,* *ayniqsa,*
o'zito'g'risidaqisqachama'lumotlarnitaqdimetganlarnibilibolishuchuniloji bo'lganbarchatadbirlarniko'rmoqkerak.
- *Ochiqberilgantavsiyalargaortiqchaishonavermay, o'zingiz, shaxsan surishtiribbilganingizdurust. Anchaochiqfikrolishuchunnomzodning sobiqishberuvchisigaqo'ng'iroqqilishyokiubilanshaxsanuchrashishlozim. O'sharahbarningmazkurxodimdanajralayotganigaqandayqarayotganinie 'tiborbilankuzatishkerak.*
- *Harbirda'vogarningoilaviyxotirjamliligini surishtiribko'rishlozim.*

Da'vogar bilan suhbatnishundayolibborishkerakki,
tokiish**birinchi o' rindabo'lsin**, shundaoddiykorxonaxodimio' rningada'vogaro'zinibos hvazirlavozimigada'vogardektutmaydi.

Birinchinavbatdashunita'kidlamoqkerakki,

ishgaqabulqilinayotganodammuzokaralarchog' idao'ziningbo'lajakishiningbarchax ususiyatlarinitasavvurqilsin, kelgusidaxafabo'libyurmasin, bundabiror-bir salbiyhollargayo'liqmasin.

Da'vogargaberilganbaholarvatavsiyalarnitahlilqilganda, , shuningdek, muzokaralarolibborilganda:

- *uningtopshirilayotganishnibajaraolishiga;*
- *zarurbo'libqolgandakasbiyma'lumotinioshirabilishiga;*
- *texnikaganisbatane'tiboriga;*
- *fe'l-atvoriga;*
- *halolligi, mulohazaliligi, turmushdahozir-nozirligivato'g'riligiga;*
- *tashabbuskorligi, hayotgatalabchanligiga;*
- *ishgahamdaishkuniningdavomiyligiga;*
- *og'irsharoitdao'zinitutishiga;*
- *salomatligi, tashqiko'rinishi, vaqtnitaqsimlaybilishiga;*
- *hunarivabo'shvaqtlardagimashg'ulotlarigadiqqatqilishlozim.*

Harbirda'vogargaubianturmushito'g'risida suhbatlashishvabarchazarur
savollargajavobolishuchunetarlidarajadavaqtajratishtkerak.

Bulardantashqarishuniunutmaslikkerakki,

ishgaqabulqilinayotgannomzodtopshiriladiganishnibajarishgayaroqliginabo'libqol may, balkikorxonaningboshqaxodimlaribilanchiqishibketadiganhambo'lishikerak.

Agarushukeyingitalabgamuvofiqkelmasa, odatda,
yaxshimutaxassisninghambahridano'tishkerak.
Ishgaqabulqilinganodamo'zhamkasblarigaqo'shilibketgandao'zini'o'zuyidagidekhis
etishimuhimdir.
Uo'zburchlariniqandayeplayotganinidiqqatbilankuzatishhamdaungayordamberish
kerak, uningyangijoydao'zinitutibolishiuchunvaqtkerakliginianglamoqlozim.

Xodimlarnitanlashvaulargabahoberishusullari

Xodimlarnitanlashvaulargaadolatlibahoberishboshqarishningengmurakkabqirralar
idanhisoblanadi. Shu sababliularnito'g'ritanlashvajoy-
joyigaqo'yishdazarurmas'uliyatbilanyondoshilmasa, ishyakunlarikutilgan
samaranibermasligianiq.

Xodimlarnitanlashuslubiqanchalikpuxtaishlabchiqilganbo'lsa,
shunchalikkorxonaningmehnatfaoliyatidakutilmagan
samaradorlikkaerishishamaliyotdaisbotetilgan.

Xodimlarnitanlashdaularningko'pqirralihislatlarinianiqlashimkoniniberuvchiquyida
gimaxsususullarqo'llaniladi:

- *anketama'lumotlarinitahlilqilishusuli;*
- *ruhiytestlashusuli;*
- *amaliyisho'yinlarinio'tkazishusuli;*
- *malakaviytestlashusuli;*
- *taqrizlarnitekshirishusuli;*
- *suhbato'tkazishusuli;*
- *attestastiyadano'tkazishusuli;*
- *reytingusuli.*

Baholashmezonlarivaqaysibirusullar
samaraliroqyokian'anaviyusulekanliginitasvirlovchiko'rsatkichlarnikeltiramiz (4-
jadval).

Izoh: (++) - mazkur sifat nibaholashuchun samaraliroqusul;

(+) - kengvatez-tezqo'llaniladiganan'anaviyusul.

Ko'rinibturibdiki, xodimningidrokliligi
(intellekt)nibaholashdaruhiytestlarnivaamaliyisho'yinlarinio'tkazishusuliko'proq
samaraberarekan. Suhbato'tkazishesamazkur

sifatnianiqlashdaodatiyusulbo'libhisoblanadi. Ammobuusul 5, 6, 7, 8 va 9 sifatlarnianiqlashda samaraliusullarqatorigakiradi.

Buusullarraharxodimlarninghamquyidagihislatlarinianiqlashimkoniniberadi.

Ijtimoiy-fuqaroliketukligi, ya'ni:

- *ijtimoiymanfaatnishaxsiymanfaatidanyuqoriqo'yaolishi;*
- *tanqidniqabulqilaolishivao'z-o'zinitanqidgamoyillikdarajasi;*
- *jamoalshlarigafaolqatnashishi;*
- *siyosiy, ma'naviyetukligi.*

4-jadval

Xodimlarnitanlashvaulargabahoberishusullari

No	Baholanuvchi sifatlar	Anketama'lumotlarinitalhili	Ruhiy Testlarni o'tkazish	Amaliy ish o'yinlari	Malakaviy testlar o'tkazish	Taqrizlarni tekshirish	Suhbato 'tkazish
1.	Idrokliligi (intellekt)		++	++			+
2.	Bilimdonligi (umumiy, iqtisodiyvahuq)	+			++	+	+
3.	Kasbiybilimivat ajribasi	+		+	++	+	+
4.	Tashkilotchilikq obiliyativat ajribasi	+		++	+	+	+
5.	Kirishimliligivat ajribasi		+	++			++
6.	Shaxsiyhislatlar ivaqobiliyati		++	+		+	++

7.	Sog'lig'ivaishqo bilyati	+		+		+	+
8.	Tashqiko'rinishi vao'zinitutabilishi			+			++
9.	Motivastiya						++

Mehnatgabo'lganmunosabati, ya'ni:

- *berilgantopshiriqqabo'lganmas'ullikni sezishdarajasi;*
- *kishilargabo'lgane'tiborliligi;*
- *o'ziningvaboshqalarningintizomigabo'lgantalabi;*
- *ishidagiestetik (badiiy) daraja.*

Bilimdarajasivaishtajribasi, ya'ni:

- *egallayotganlavozimigaixtisosliginingmostushishi;*
- *ishlabchiqarishniboshqarishningob'ektivasoslarinibilishi;*
- *boshqarishningilg'orusullarinibilishi;*
- *mazkurkorxonadagiish staji;*
- *omilkorligi;*
- *yangiliknihisqilaolishtuyg'usivah.k.*

Tashkilotchilikqobiliyati, ya'ni:

- *boshqaruvtiziminitashkilqilaolishi;*
- *o'zmehnatinitashkilqilabilishi;*
- *ishchanmajislarniolibboraolishi;*
- *o'zimkoniyatlarinivamehnatinibaholayolishi;*
- *boshqalarimkoniyativamehnatinibaholayolishi.*

Odamlarbilanishlayolishi, ya'ni:

- *qo'lostidagilarbilantiltopabilishi;*
- *turlikorxonalarrahbarlaribilanishlayolishi;*
- *jamoanijiplashtiraolishqobiliyati;*
- *kadrlarnitanlash, joy-joyigaqo'yaolishqobiliyati.*

Hujjatlarvaaxborotlarbilanishlayolishi, ya'ni:

- *maqsadnianiqvaqisqaqo'yabilishi;*
- *farmoyish, buyruqvaamaliyxatlarnituzabilishi;*
- *hujjatlarnio'qiyolishqobiliyati;*
- *topshiriqlarnianiqberaolishi;*
- *zamonaviyboshqaruvtexnikaimkoniyatlarinibilishivaularnio'zishidaqo'llayolishi.*

Qarorlarnio'zvaqtidaqabulqilaolishivaularniamalgaoshiraolishi, ya'ni:

- *qarornio'zvaqtidato'g'riqabulqilaolishi;*
- *qarorijosininazoratqilishnita'minlayolishqobiliyati;*
- *murakkabvaziyatgatezkormoslashaolishi;*
- *nizoholatlarinihalqilaolishi;*
- *o'zigaishonishivaboshqaraolishi.*

Yangilikniko'rabilishivauniquo'llab-quvvatlashgamoyillign,ya'ni:

- *yangilikniko'raolishi;*
- *ixtirochilar, yangilikkirituvchilarvatashabbuskor, shijoatlilarniko'rabilishivaularni quo'llab-quvvatlayolishi;*
- *umidsiz, harnarsagashubhabilanqarovchi, taraqqiyotdushman (konservator)lariniko'raolishivaularnibartarafqilaolishi;*
- *yangiliknijoriyqilishdagi sobitqadamliligi;*
- *tavakkalgaborishi, zarurbo'lsabutunmas'uliyatnio'zzimmasigaolishi.*

Sostial-etnikhislatlari, ya'ni:

- *halol, vijdonli, to'g'ri;*
- *insofli, muruvvatli;*
- *xushmuomalali, og'ir, vazmin;*
- *chidamli, sabotli;*
- *kamtar, sodda;*
- *sog'lom.*

Harbiraniqholatdaqaydqilinganhislatlarekspertlartomonidan

(mazkurishgaqabulqilinayotganxodimgamosini)

tanlabolinadivaaksincha,ungamoskeluvchiboshqahislatlarbutarkibdabo'lmasa, uholdaquo'shimchamaxsusfazilatlarbaholashmezonlarigakiritiladi.

Baholashningbelgilabqo'yilgantartibi**"attestastiya"**debataladi.

Umutaxassislarninglavozimgalayoqatini, malakasini, bilimdarajasivaxulq-atvorinianiqlashgavashuasosdaishgatayinlashyokiunvonberishga, , shuningdek, ishdanchetlatishgaxizmatqiladi.

Attestastiyajarayonidaxodimlarningmalakasiga,

uningbajarayotganishigayokilavozimigaloyiqligigaholisonabahoberilishikerak.

Attestastiyaqilinayotganxodimningishigabahoberishdauningrejatopshiriqlarinibajarishdagishaxsiyxizmati, mehnatintizomi, o'zvazifasini sidqidildanbajarishikabilarinobatgaolinishizarur.

Anashularasosidaattestastiyao'tkazuvchilarochiqovozberishyo'libilanquyidagibaholarniberishimumkin:

- *bajarayotganlavozimigaloyiq;*

- *xodimko'rsatilgannuqsonlarnikeyingio'tkaziladiganattestastiyagacha yo'qotsa, bajarayotganlavozimigaloyiq;*
- *egallabturganlavozimigaloyiqemas.*

“Reyting”

so'zi ingliz tilida **“baho”** ma'nosini anglatadi. Uniqo'llash zamirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ishtajribasi, xulq-atvorivaboshqahislatlaridarajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga bahob berishg'oyasitiradi. 5-jadvalda reyting usuli niqo'llashtartibini keltiramiz.

5-jadval

Bo'lim boshlig'ining sostiogrammasi

	Sifatlar	Sifat Raqamlari	Ballar				
			1	2	3	4	5
	• prinstipialligi	1					
	• burchini bilishi	2					
	• ishgaprinstipialyondoshuvi	3					
	• uddaburonligi	4					
	• irodasi	5					
	• matonati	6					
	• ishniqiyomiga etkazishqobiliyati	7					
	• o'ziganisbatantalabchanligi	8					
	• qo'lostidagilarganisbatantalabchanligi	9					
	• mas'uliyatni sezishdarajasi	10					
	• mehnatunumdorligi	11					
	• mehnat sifati	12					
	• dadillik, qat'ilikdarajasi	13					
	• g'ayratliligi	14					
	• mehnatsevarligi	15					
	• jamoanijiplashtirishqobiliyati	16					
	• vijdonliligi	17					
	• intizomliligi	18					
	• jamoadayuqoridarajadagi intizomni saqlayolishqobiliyati	19					
	• qarorqabul qilishdagimustaqilligi	20					

	• kishilartashvishihaqidao'ylashi	21					
	• tashabbuskorligi	22					
	• novatorligi	23					
	• ishtajribasi	24					
	• texnikavatexnologiya sohasinibilishdarajasi	25					
	• iqtisodiyot sohasinibilishdarajasi	26					
	• boshqarish sohasinibilishdarajasi	27					
	• psixologiyaniibilishdarajasi	28					
	• sostiologiyaniibilishdarajasi	29					
	• pedagogikanibilishdarajasi	30					
	• bajarayotganishi sohasidagibilimlarnibilishdarajasi	31					
	• umumiy ma'lumoti	32					
	• madaniyatligi	33					
	• o'zmahoratinioshishgabo'lganintilish	34					
	• qo'lostidagixodimlarmalakasinioshiris	35					
	• sog'lig'i	36					
	• ishqobiliyati	37					
	• o'zqadrinibilishi	38					
	• adolatligi	39					
	• halolligi	40					
	• o'zinitutabilishi, sabrliligi	41					
	• murakkab, og'irvaziyatdanchiqaolishqobiliyati	42					
	• kirishimligi	43					
	• ahloqiybarqarorligi	44					
	• kamtarinligi	45					
	• hazilkashligi	46					
	• mutaxassis sifatida	47					
	• rahbar sifatida	48					
	• tarbiyachi sifatida	49					
	• inson sifatida	50					

1 ball - judabo'shrahbardoirasi.

2 ball - bo'shrahbardoirasi.

3 ball - o'rtacharahbardoirasi.

4 ball - yaxshirahbardoirasi.

5 ball - judahamyaxshirahbardoirasi.

Mazkurrahbarningreytingio'rtacha 4,6 ballgateng, ya'ni:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6 \text{ балл.}$$

Demak,

bo'limboshlig'iningrahbarlikmahoratiyaxshirahbarzonasidanyuqoriroqchiziqqato'g' rikeladi.

Yuqorimalakalixodimlargaegabo'lgankorxonalarishdaanchayutuqqaerishadilar, aynanularkasbiyo'qitishzarurliginibelgilaydilar.

Xodimlarnio'qitishzaruriyatiquyidagihollardatug'iladi:

- *yangiqabulqilinganxodimnio'qitish;*
- *lavozimio'zgarganxodimnio'qitish;*
- *malakasini, bilimdarajasinioshirishmaqsadidao'qitish;*
- *korxonadagiruhiymuhitnio'zgartirishmaqsadidao'qitish;*
- *ishlabchiqarishjarayoninio'zgartirishmaqsadidao'qitish;*
- *mahsulot tarkibinio'zgartirishmaqsadidao'qitishvah.k.*

Ishchixodimlarshogird sifatidamaxsusakademikkollejlarda,
mutaxassisxodimlaresaoliyo'quvyurtlaridatayyorlanadi. **O'qitish:**

- *ikkihaftaliishlabchiqarishdanajralganholda;*
- *ikkiyillikishlabchiqarishdanajralmaganholda;*
- *maxsustayyorlangankompleksdasturasosida;*
- *rahbarlarkuchibilan;*
- *maxsustopshiriqlarbilan;*
- *turlikorxonalariga stajirovkagajo'natishyo'libilan;*
- *chetellargao'qitishgayuborishyo'libilan;*
- *seminarvakonferenstiyalargajalbqilishyo'libilanamalgaoshiriladi*

Xodimlarmalakasinno'shirishquyidagivazifalarningbajaralishininazardatutadi:

- *qismanunutilishimumkinbo'lganbilimlarnitiklash;*
- *fan-texnikataraqqiyoti,* *ishlabchiqarish,*
mehnatvaboshqarishnitashkiletishtizimidagio'zgarishlarbilanbog'liqbo'lg
anyangimuammolarni, yangiishuslublarinio'rganish;

- *boshqaruvni qaytatash kiletish va qayta qurish, mehnatning jamoaturlarini tashkiletish nshgtutash kasblarini egallash nitala betuvchi har xil shakllarining rivojlanish imunosabat bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.*

Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligisharoitidaxodimlarni o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlaridaha molibborilmoqda.

Buturdagio'qitish hamikki tamarasadniko'zlaydi:

- *respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;*
- *mutaxassis xodimlarni, ilg'or xorijiy davlatlaroliyo'quvyurtlaridazamonaviy bilimlarni egallash.*

Bu kabimutaxassis xodimlar Mustaqil O'zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarur.

Xodimlarni qisqartirish jarayonlarini boshqarish

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi:

- *asosiy vazifalarni aniqlab olish;*
- *ishdan bo'sh shah sabablarini aniqlash;*
- *xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.*

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

- *kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasituziladi, ya'ni prognoz qilinadi;*
- *qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;*
- *ishdan bo'shatish oqibatlarini baholanadi.*

So'ngiraishdan bo'sh shah sabablarini aniqlanadi, ya'ni ishdan bo'sh shah:

- *ishlab chiqarish bilan bog'liqmi;*
- *iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog'liqmi;*
- *mehnat intizomini buzganligi uchunmi;*
- *mavsumiylik bilan bog'liqmi;*
- *oilaviy sabablar bilanmi;*
- *ixtiloflar, nizolar, ig'volar bilan bog'liqmi;*
- *korxonadagi muhitning yomonligi bilan bog'liqmi va hokazo.*

Sabablaraniqlabbo'lingach,
shulargamosravishdaqisqartirishusullaritanlanadivaqarorlarqabulqilinadi.
Shundayusullarningayrimlarinikeltiramiz:

- *qo'shimchayollanadiganlarnito'xtatish;*
- *o'zxohishibilanishdanbo'shaydiganlarga ruxsat berish;*
- *muddatdanoldinnaafaqagachiqadiganlarga imtiyozlar berish;*
- ***"qo'rqitish taktikasi"***niqo'llash.

Xodimlar reytingini e'lon qilish va bureyting natijalarini ish dan bo'shatish shar tlar bilan bog'lash;

- *ish dan bo'shatish ni ishyakun bilan bog'lash.*

Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo'lsa, u holda u ish dan bo'shatiladi.

Aytish mumkinki, ish dan bo'shatish ayrim hollardagi salbiyah loquchunonchi, o'g'irlik va ichkilik bozlik sodiretilganda ham to'g'ri hisoblanadi, bunday holda korxonaxodimini ogohlantirish maqsadga muvofiqdir.

Ishni eplashganoqobillik (xizmatgachalamuvofiqlik) bexabarlik yoki sog'lig'iyomonligi uchun ish dan bo'shatish asosidebt opilishim mumkin, ammobundamuayyansh artlarga, albattari oyaqilish, xodimning so'nggi urinish tarzida o'z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

Xodimlarni boshqarishda sarflanadigan harajatlarni aniqlash

Kadrlar

siyosatida ishchikuchini yollashgatalab qilinadigan harajatlarni aniqlash eng muhim vaz ifalardan biridir. Ishchikuchini yollashga

sarflanadigan harajatlart o'g'riva egri harajatlardan tashkiltopadi (3-chizma).

Boshqarish uchun uyokibuturdagi harajatlarning aniqyo'nalishini bilish o'tazarurdir.

Shunuqtainazardan xodimlarni boshqarishda

sarflanadigan harajatlarni quyidagi guruhlarga ajratish mumkin.

1. Ishhaqiga sarflanadigan harajatlar:

to'lovlar:

- *asosiy ishhaqi;*
- *mukofotlar;*
- *ish vaqtida tashqari ishlangan vaqt uchun to'lovlar;*
- *ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'lovlar va hokazo.*



3-chizma. Xodimlarga sarflanadigan harajatlarning taxminiy tarkibi.

To'g'ri qo'shimchaimtiyozlar:

- *nafaqalar;*
- *hayotni sug'urta qilish;*
- *ta'til uchun to'lovlar;*
- *tekinovqatlanish va transport harajatlari;*
- *divident uchun ajratmalar va hokazo.*

Qonun bilan o'rnatilgan harajatlari:

- *milliy sug'urtavanafaqa fondi uchun sarflar;*
- *umumiy ta'lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko'rishida);*
- *ishga yollovchi javobgarligini sug'urtalash va hokazo.*

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun harajatlari:

- *e'lon uchun harajatlari;*
- *reklama uchun to'lovlar;*
- *turli kuzatish va so'rovlar uchun sarflar;*
- *tibbiy tekshirishlar uchun harajatlari va hokazo.*

3. O'qish uchun harajatlari:

- *o'quvchilarning ustozlar uchun sarflari, ularning ish haqi;*
- *o'qitish dasturlarini qo'llab-quvvatlashdagi sarflar;*
- *o'quv dastgohlari, materiallar va xonalari uchun to'lovlar va boshqalar.*

4.Yashashjoyinio'zgartirishdazarurbo'lganharajatlarniqoplash:

- *yotoqxonauchunto'lovlar;*
- *birjoydanikkinchijoygako'chishuchunketganharajatlar;*
- *uyqurilishiuchunyordamharajatlarivahokazo.*

5. Ishdanbo'shatishuchuntalabqilinadiganharajatlar:

- *shtatlarniqisqartirishuchunhukumattomonidano'rnatilganto'lovlar;*
- *boshqato'lovlar.*

6.Ma'muriyboshqaruvharajatlari.

Xodimlarniboshqarish samaradorligigaerishishusulari

Xodimlarniboshqarishdanmaqsadularningfaoliyatini korxonafoydasini oshirishgayo' naltirishdir.

Buvazifarahbarningxodimlargaqaysiusullarbilanta'sirko'rsatishigabog'liq.

Anashuusullarningayrimlarini,

ularningqaytartibdajoriyqilinishivashutufayliqandaynatijalargaerishishmumkinlig iniquyidagijadvaldakeltiramiz (6-jadval).

6-jadval

Xodimlarniboshqarishdata'sirqilishusullarining korxonadaromadigabo'lganta'siri

No	Ta'sirqilishusullari	Joriyqilishvositalari	Natijalar, samarava samaradorlik
1.	Mehnatintizomini mustahkamlash	<ul style="list-style-type: none">• Mehnatintizomini mustahkamlash va nazorat qilish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqarish• Mehnatintizomini buzganlar uchun jazolashtirishni joriy qilish	<ul style="list-style-type: none">• Sababsiz ishga chiqmaydiganlarning soni qisqaradi• Ishga kechikishlar barham topadi• Shaxsiy manfaat uchun ish vaqtlarida foydalanish bo'latadigan bo'lmaydi
2.	Unumsiz ish vaqtini yo'qotish	<ul style="list-style-type: none">• Ish joylarida ish jarayonini tezlashtirish• Ish joylarini ilmiy loyihalashtirish	<ul style="list-style-type: none">• Har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi

3.	Xodimlar qo'nimsizligini minimallashtirish	<ul style="list-style-type: none"> • Jamoada qulay, ma'qul ruhiy muhitni yaratish • Sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish 	<ul style="list-style-type: none"> • Ishga qabul qilish va o'qitish bilan bog'liq harajatlarni kamayadi • Ishchani atmosferani yaratiladigan ishida qoniqish kuchayadi
4.	Xodimlar ish haqini raqobatbardosh darajada oshirish, sotsial dasturlar paketini saqlash	<ul style="list-style-type: none"> • Mutaxassislar mehnat bozori ni tahlil qilish • Ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish • Raqobatdoshlarning sotsial dasturlarini tahlil qilish • Tegishli sotsial dasturlarni ishlab chiqish va uning rahbariyatga takdim etish. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qo'nimsizlik darajasini pasayadi • Korxonada jamoani manfaatli ishga aylantiradi • Xodimlarning tomonidan korxonaning faoliyatiga bahoh berish kuchayadi • Ishga "yopishish" zo'rayadi • Mehnat unumdorligi oshadi • Xizmat ko'rsatish sifatini oshadi
5.	Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni to'g'ri tashkil etish	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarni muntazam attestatsiyadan o'tkazish, ularni ish faoliyatlariga baho berish • O'quv yurtlaridagi o'quv dasturlarini va o'qitish saviyasini tahlil qilish • O'qitish uchun shartnomalar tuzish • Rejalashtirish va nazorat • O'qitish uchun sharoit yaratish 	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlar oldida korxonaning obro'si oshadi • Mehnat unumdorligi oshadi • Mijozlarga xizmat ko'rsatish madaniyati oshadi • Xato uchun to'lanadigan jarimalar kamayadi • Hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi

6.	Xodimlarni sog'lig'ivaularning mehnatqilishiuchunxavfsizsharoitniyaratish	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarnimuntazamravishdadavolanishlarinita'minlash • Sog'lomlashtirishmuassasalarigabepulyuborish • Xodimlar salomatligini yaxshilabborishdasturlarini ishlabchiqish • Ularnijoriyvanazoratqilish 	<ul style="list-style-type: none"> • Ishgavaqtinchalikqobiliyatsizlik sababibilantatilolishlar soniqisqaradi • Xodimlarnikasalbo'lishhollari kamayadi • Korxonadahamjihatlikkuchayadi • Korxonaningobro'sixodimlarningko'zoldidaoshadi • Mehnatgaqobiliyatlilikdarajasiohadi
7.	Ishgafaqatloyiqxodimlarniqabulqilish	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarfaoliyatinitahlilqilish • Attestastiyaqilish • Bo'limlar, lavozimlarnizominiishlabchiqishvajoriyqilish • Lavozimgabo'lgananiqfizilogik, ruhiyvamalakaviyatalblarniishlabchiqish • Ishgaqabulqilinadiganno 	<ul style="list-style-type: none"> • Harbiriishjoyidamehnatunumdorligioshadi • Mijozlargaxizmatko'rsatishsaviyasioshadi • Hujjatlarnirasmiylashtirishdayo'lqo'yiladiganxatolarkamayadi • Unumliishlashuchunjamoadaqulayruhiymuhityaratiladi

8.	Xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab-quvvatlash	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarning g'oya, takliflarini, ularning qaysi birini ijoriy qilishini, qaysi birini rag'batlantirish lozimligini tahlil qilish • Yuqori malakali mutaxassislarishtirokida jamoaga kengashini o'tkazish 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehnat unumdorligi keskin oshadi • Raqobat sharoitida korxonaning mavqesi mustahkamlanadi • Yangi mijozlar soni ko'payadi • Korxonaning obro'si xodimlarning ko'zida oshadi
----	--	--	--

Kadrlarni rejalashtirishda vaqt omilining ta'siri

Tashkiliy rejalash ko'pchilik hollarda quyidagicha tasniflanadi:

1. Qisqa muddatli (0-2 yil)
2. O'rtamuddatli (2-5 yil)
3. Uzoq muddatli (5-yildan ko'proq)

Ideal holatda korxonalar budavrlarning har biri uchun faoliyat strategiyasi va rejalarni ishlab chiqishi lozim. Quyidagi jadvalda kadrlarni rejalashtirishning aniq vaqt doirasiga ta'sir etuvchi omillar ko'rsatib o'tilgan.

7-jadval

Kadrlarni rejalashtirishga konkret vaqt doirasida ta'sir etuvchi omillar

Baholash omili	Qisqa muddatli rejalashtirish (0-2 yil)	O'rta muddatli rejalashtirish (2-5 yil)	Uzoq muddatli rejalashtirish (5 yildan ko'proq)
Talab	O'zini oqlagan bandlik (Shu bilan birga o'sish, o'zgarish va oborotni qamrab oladi)	Ehtiyojlar resurslar va rejalardan kelib chiqadi	Ayrim yirik tashkilotlarda analogik tarzda ekspert baholash metodi yordamida

			aniqlanadi
Taklif	Kutilmagan yoqotishlarni hisobga olgan holda va shu bilan mumkin bo'lgan qo'llab quvvatlash guruhining ko'magini hisobga olgan holda	Ishlab chiqarishni oshirish va rivojlantirish rejalaridagi konkret ma'lumotlarga asosan vacant joylarning yaratilishining kutilishi	Xodimlarning xarakteristikasi va kelajakdagi imkoniyatlarining o'zgarishi natijasida boshqaruv faoliyatidagi kutish
Ehtiyojlar tarmog'i	Zarur bo'lgan personalning kasbiy ko'rinishi va soni	Soni, ko'rinishi, malumotlari va ehtiyoj darajasi	Bevosita qaror qabul qilish jarayoniga tasir etuvchi kelajakdagi sharoitlarda boshqaruvdagi kutishlar

“Uztelekom” AK ning kadrlar siyosati

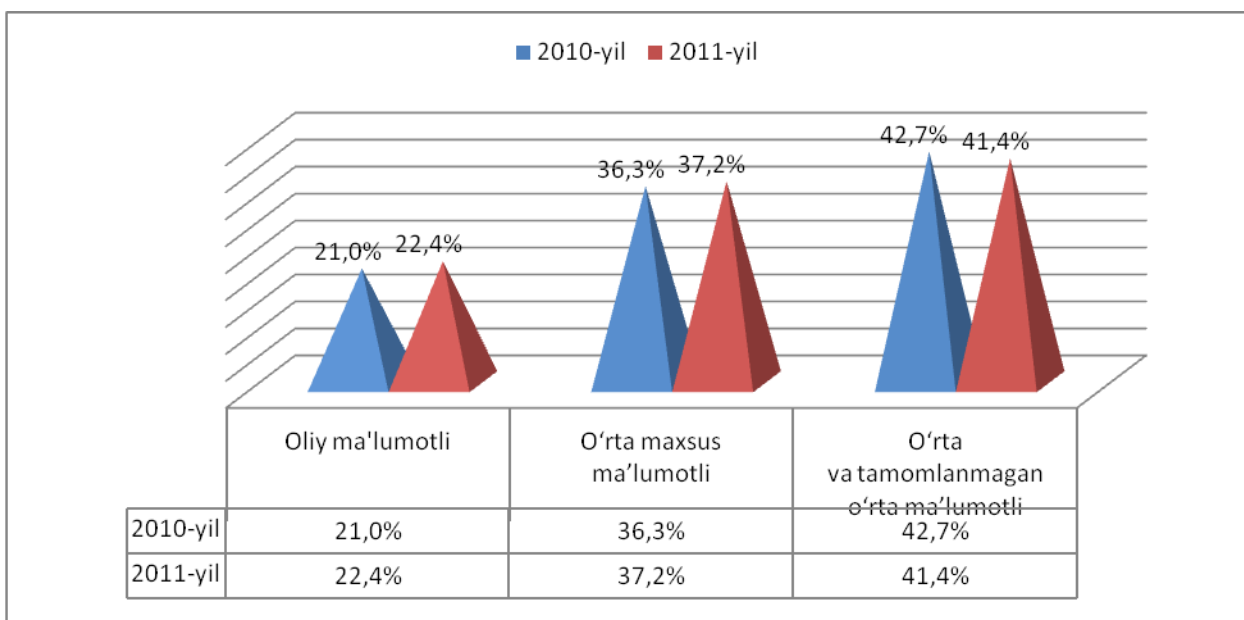
«O'zbektelekom» aksiyadorlik kompaniyasining kadrlar siyosati demokratik tanlab olish, amaliy sifatlarini hisobga olib lavozimlari ko'tarilishi, respublika ta'lim muassasalarida hamda chet elda menedjerlar va mutaxassislarni doimiy o'qitish, kadrlarni muntazam ravishda yangilash va ularning faoliyatini nazorat qilib borish zamonaviy tamoyillariga asoslanadi.

Menejerlar va mutaxassislarning malakalarini oshirishga katta ahamiyat beriladi. Shu mazmunda kompaniya O'zbekiston Respublikasi Prezidenti xuzuridagi davlat va jamiyat qurilishi Akademiyasi, «O'zbektelekom» AK qoshidagi «Biznes va xodimlarni rivojlantirish Markazi» filiali kabi o'quv markazlari bilan yaqin aloqalarda bo'ladi.

Kompaniya xodimlari miqdori va ularning malakasini oshirishdagi say-harakatlar

Kompaniya xodimlari kadrlari tartibi 2011-yil oxiriga kelib, 18 000 kishiga yaqinni tashkil qiladi, ulardan 22.4 foiz xodimlar oliy ma'lumotli, 37,2 foizi — o'rta maxsus ma'lumotli va 41,4 foizi — o'rta va tamomlanmagan o'rta ma'lumotli.

2010-yilda bu ko'rsatkich, 14 000 kishiga yaqinni tashkil qilgan edi, ulardan 21 foiz xodimlar oliy ma'lumotli, 36,3 foizi — o'rta maxsus ma'lumotli va 42,7 foizi — o'rta va tamomlanmagan o'rta ma'lumotli.



Muhandis-texnik xodim kadrlari tartibi 6 000 kishiga yaqinni tashkil qiladi, ulardan 2 475 xodim oliy ma'lumotli, 2 600 kishi — o'rta maxsus ma'lumotli va qolganlari o'rta hamda tamomlanmagan o'rta ma'lumotli.

2011-yilda 4 703 kishi malakalarini oshirdilar, ulardan: «O'zbektelekom» AK «Biznes va xodimlarni rivojlantirish Markazi» filialida — 1 691 mutaxassis, biznes Oliy maktabi qoshidagi korporativ boshqaruv markazida — 32, qolganlari turli mahalliy va chet el o'quv muassasalarida taxsil olgan.

Sankt-Peterburg davlat telekommunikatsiyalar universitetida 20 nafar talaba ta'lim oladilar. Bu yil 4 talaba diplom yoqladilar va hozirgi kunda kompaniya tarkibida ishlamoqdalar.

Shu bilan birga, kompaniya filiallaridan 2010 — 2011 o'quv yilida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti xuzuridagi davlat va jamiyat qurilishi Akademiyasi kursida

1 tinglovchi — rahbar o'qishni tugatdi «Uztelekom» AK rahbar xodimlar tartibidan 3 nafar nomzod o'qishga kirdi, ular O'zbekiston Respublikasi Prezidenti xuzuridagi davlat va jamiyat qurilishi Akademiyasi qoshidagi biznes Oliy maktabida bilim olmoqdalar.

XULOSA

Kadrlarnirejalashtirish — korxonani yetarlimiqdordamalalikadrlarbilanta'minlashvaularnisohalaribo'yichai shjoylarigajoylashtirishjarayonihisoblanadi. Boshqachaaytganda, xosimlarnirejalashtirish — ichki (tashkilotdamavjudbo'lgan) vatashqi (izlabtopilganyokiboshqakorxonaaalargategishli) manbalardanfoydalanishdamalalikadrlarnitanlashtizimidir.

Chetelkorxonalaridaehtiyojlarniijelashtirishdaasosiye'tiborkadrlargaqaratil adiya'niularnio'qitish, qaytatayyorlash, ulardanfoydalanishnirejalashtirishasosiyo`rinegallaydi

Kadrlarnirejalashtirishningasosiy maqsadishundaniboratki, korxonadagimavjud maqsad varejalarnimalakalikadrlargabo'lgankonkretehtiyojni aniqlash, shubilanbirqatordama'lummiqdordagimalakalixodimlarnitoplashnirejalashtirishv abuvazifani amalga oshirish uchun ketadigan vaqtni hisoblab chiqishdan iborat.

Amal datashkilotlarkadrlarnirejalashtirish jarayonigaturlichayondashadi. Ayri mtashkilotlar busohadachuqurizlanishlarolibborsa, qolganlari bu jarayonga shunchaki yuzaki yondashadi.

Harqanday tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatolibborishiuninglavozim va ish oylargato'g'ritanlab qo'yilgan xodimlar ish faoliyati bilan o'zaro aloqador. Korxonada kadrlarni rejalashtirishning to'g'ri tashkil etilmaganligi qisqa muddat ichida korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatish sohasiga sezilarli darajada salbiy ta'sir ko'rsatish mumkin.

Kadrlarnirejalashtirish quyidagisavollargajavob berish lozim:

1. Qaysi joyda qancha xodim zarur va ularning malakali darajasi qanday bo'lishi lozim (Xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish)?
2. Ijtimoiy sohalarni hisobga olgan holda qanday qilib zaruriy kadrlarni jalb qilish va ortiqcha xodimlarni qisqartirish mumkin (Ishga jalb qilish va shtatlarni qisqartirishni rejalashtirish)?
3. Qanday qilib xodimlarning qobiliyatidansamarali foydalanish mumkin (Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish)?
4. Qaysi yo'l bilan kadrlar malakasini maqsadga muvofiq oshirish va ularning bilim ko'nikmalarini o'zgaruvchan sharoitga moslashtirish (Kadrlarni rivojlantirishni rejalashtirish)?
5. Kadrlar bo'yicha bumasalalarni hal qilish qancha mablag' talab qiladi (Kadrlar bo'yicha xarajatlar)?

Xodimlarnirejalashtirishning asosiy maqsadlari:

1. Kadrlarnirejalashtirishning rasmiy shartnomava qarorlar qabul qilish
2. Kadrlarnirejalashtirishning korxonaning umumiy rejalarini bilan bog'liqligini taminlash
3. Korxonaning rejalashtirish bo'limi bilan kadrlar bo'limi rejalarini o'zaro samarali munosabatini tashkil etish
4. Korxonaning strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishda zaruriy qarorlarni qabul qilish
5. Strategik rejalashtirishda kadrlargabo'lgan talabni aniqlash va kadrlar bo'yicha asosiy muammoni hal etish.

6. Tashkilotning barcha bo`limlarida xodimlarni rivojlantirish bo`yicha ma'lumot almashinuvini taminlash

Xodimlarni rejalashtirish quyidagilarni o`z ichiga oladi

1. Korxonaning kadrlariga bo`lgan perspektiva labini prognozlash
2. Mehnat bozori ni o`rganish analiz sistemasi ra bochi x me st o r g a n i z a c i j i
3. Personalni rivojlantirish bo`yicha dasturlar ishlab chiqish

Xodimlarni rejalashtirish jarayonida korxonada quyidagi maqsadlar yotadi:

1. Zaruri sifatdagivami qdora gixodimlarga egalik qilish va ularni ushlab turish
2. Personal dan foydalanishning eng optimal variantini tanlash
3. Xodimlarni yo`qotish yoki ularning yetishmasligidan kelib chiqadigan muammolarni ko`ra olish

Adabiyotlar ro'yxati

1. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – 1992.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 1994.
3. Грачев М. В. Суперкадры. – 1993.
4. Кадровое прогнозирование. – 1993.
5. Менеджмент организации. – 1993.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 1993.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.
8. Основы управления персоналом. – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996.
9. Пронникова В. А. Управление персоналом в японии. – 1989.
10. Тарасов В. К. Персонал – технологии. – 1989.
11. Тихонов Р. Е. Кадры. – 1993.
12. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. – 1993. – т. 1.
13. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991.
14. Katharin M. Barlot, David C. Martin. Management. – 1991.
15. Koontz H., O'Donnell C. Management: a system and contingency analysis of mangerial function. – 1976.
16. www.economics.ru
17. www.ziyo.net
18. www.uzreport.com
19. www.infocom.ru
20. www.Uzbektelekom.uz
21. www.review.uz
22. www.ssau.ru/books/economics/1.shtml