

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

**ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ
ҚУРИЛИШНИ БОШҚАРИШ ФАКУЛЬТЕТИ**

МЕНЕЖМЕНТ КАФЕДРАСИ

“Инсон ресурсларини бошқариш” фанидан

КУРС ИШИ

Мавзу: Корхона ва ташкилотларда кадрлар сиёсати

Бажарди: 30-12 гуруҳ талабаси
Хайруллаева З.
Қабул қилди: Б.Жуманиёзов

Тошкент-2013й.

РЕЖА:

КИРИШ.

I БОБ. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхона ва ташкилотларда кадрлар сиёсатининг назарий-услубий асослари

- 1.1. Кадрлар сиёсати тушунчаси, моҳияти ва унинг турлари.*
- 1.2. Кадрлар салоҳиятини ошириш масалалари.*
- 1.3. Корхоналарда кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг хорижий тажрибалари.*

II БОБ. Кадрлар сиёсатини такомиллаштириш ва салоҳиятни ошириш йўллари

- 2.1. Қурилиш ташкилотларида кадрлар сиёсатини лойиҳалаштириш бошқичларининг асосий йўллари.*
- 2.2. Кадрларни бошқариш тизимини такомиллаштириш*

Хулоса

Фойдаланилган адабиётлар

Кириш

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий модернизациялаш шароитида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилашга, уларнинг тарбияси, маънавияти, салоҳиятига хизмат қиладиган мукамал тизимни шакллантиришга юксак эътибор қаратилмоқда. Бунинг боиси шундаки, кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, унинг ижтимоий-иқтисодий, маънавий ҳаётини жонлантиради. Қачонки, раҳбар ходимлар ҳар жиҳатдан намуна бўлса, одамларни ишонтира олса, жамият ривожланади.

Ҳозирги кунда давлат идоралари, бизнес тармоқлари ва ижтимоий соҳалар янги шароит талабларига жавоб берадиган кадрлар муаммосига рўбарў келаётганлиги ҳеч кимга сир эмас. Шу маънода, жойларда кадрлар билан ишлаш тизимини таҳлил қилиш натижаларига таяниб, айтиш мумкинки, мамлакат миқёсида бошқарув кадрларига бўлган талаб ва таклифни ўрганиш, ушбу ходимларни тайёрловчи муассасалар билан уларни талаб қилувчи ташкилотлар ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш биринчи галдаги вазифа ҳисобланади. Мазкур муассасаларни битираётган мутахассиларнинг рақобатбардошлигини ошириш, уларни талаб қилувчи ташкилотларда эса кадрларни танлаш механизмларини такомиллаштириш, кадрларни бошқариш фаолиятига умумий тайёрлашдан узлуксиз профессионал менежерларни тайёрлашга ўтиш долзарб масалага айланмоқда. Юртимиз равнақи, унинг иқтисодий тараққиёти, ижтимоий барқарорлиги ва халқимиз турмуш даражасининг юқори бўлиши кўп жиҳатдан раҳбар кадрларга боғлиқ, ушбу соҳада илгари сурилаётган ҳаётий ғояларни, билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни ва олдимизга қўйилаётган аниқ вазифаларни чуқур англаб, уларни изчил амалга оширишимиз зарур.

Кадрларни режалаштириш шундан иборатки, у одамларга зарур вақтда ва керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ таъминлаб беришни вазифа қилиб қўяди. Иш ўринлари унумдорлик ва асослаш нуқтаи назаридан ишловчиларга ўз қобилиятларини энг мақбул тарзда ривожлантириш, меҳнат самарадорлигини ошириш имконини бериши, инсонга хос меҳнат шарт-шароитлари яратиш ва бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши лозим.

І БОБ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА КАДРЛАР СИЁСАТИНИНГ НАЗАРИЙ-УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

“Ҳамма нарсани кадрлар ҳал қилади” қондаси иқтисодий ислохотлар амалга оширилаётган ҳозирги кунларда ҳам ўз долзарблигини йўқотгани йўқ. Президент И.Каримов айтганидек: “Бугунги кунда биз олдимизга қандай вазифаларни қўймайлик, бизнинг олдимизда қандай муаммолар мавжуд бўлмасин, уларнинг барчаси пировардида кадрлар ва фақат кадрларга бориб тақалади”.

Замонавий корхоналар фаолиятида меҳнат қуроллари ва меҳнат предметларидан ташқари кадрлар ҳам катта аҳамиятга эга. Айнан кадрлар ишлаб чиқаришни бошқариб, жорий ва истиқболдаги режалаштиришни амалга оширадилар ҳамда ишлаб чиқариш воситаларни фойдаланишга киритадалар. Кадрларнинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса, корхонанинг иқтисодий ва ишлаб чиқариш кўрсаткичлари шунчалик яхши бўлади.

Ташкилотдаги мавжуд кадрлар сиёсатини таҳлил этиш уларни гуруҳлаштириш учун минимум иккита асослашни ажратишнинг имконини беради. Биринчи асос кадрлар бўйича чора-тадбирлар асосида ётадиган йўл-йўриқлар ва меъёрларни англаш даражаси билан боғлиқ. Кадрлар сиёсати турини асослашни қуйидаги турларга бўлиш мумкин:

- пассив;
- реактив;
- огоҳлантирувчи(олдини олувчи);
- актив.

Кадрлар сиёсатини дифференциаллаштириш учун иккинчи асос кадрлар таркибини шакллантиришда ташкилотнинг ташқи муҳит бўйича очиқлик даражаси, унинг ички ёки ташқи йиғиш манбаларига принципиал йўналганлиги бўлиши мумкин. Анъанавий тарзда ушбу асос бўйича кадрлар сиёсатининг иккита- очиқ ва ёпиқ турини ажратишади.

Кадрлар сиёсатининг ҳар бир қайд этилган вариантларини тўлиқроқ кўриб чиқамиз.

«Пассив сиёсат» сўз бирикмасининг ўзи бир қарашнинг ўзида мантиксиздек туюлади. Лекин шундай ҳолатлар ҳам кузатиладики, бунда ташкилот раҳбарияти ўз хусусий персоналига бўлган муносабатида ифодаланган дастурлар ҳаракатига эга бўлмайди, кадрлар иши ўзи бўлар бўйича амалга оширилади. Бундай ташкил этишга меҳнат ва персонални баҳолаш бутун кадрлар вазияти диагностикаси, кадрларга эҳтиёж башоратининг йўқлиги тааллуқлидир.

Реактив кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти персонал билан ишлашдаги салбий ҳолатларнинг аломатлари устидан назоратни амалга оширади, уларнинг сабабларини таҳлил этишга ҳаракат қилади ва низоли вазиятларнинг келиб чиқишини ўрганади. Раҳбариятнинг махсус диққат предмети бўлиб малакали ишчи кучи ва персоналнинг юқори натижалли меҳнатга мотивациясининг мониторинги ҳисобланади. Бундан ташқари корхоналарда кадрлар муаммосининг чиқишига олиб келган сабабларни тушуниш учун йўналтирилган ҳаракатлар амалга оширилади, инқирозли ҳолатларни локализациялаш бўйича маълум бир чора-тадбирлар қўлланилади.

Огоҳлантирувчи кадрлар сиёсатининг моҳияти ҳақида гапирганда шуни айтиш мумкинки, бунда фирма(корхона) раҳбарияти вазиятлар ривожининг асосланган башоратига эга бўлиши лозим. Бунда огоҳлантирувчи кадрлар сиёсатига эга бўлган ташкилот майда вазиятларга таъсир этиш учун восита(маблағ)га эга бўлмайди. Ушбу корxonанинг кадрлар хизмати ходимларининг шахс диагностикаси манбалари ҳам қисқа муддатли даврдаги кадрлар вазиятларини башорат қилиш услубиятига ҳам эга бўлади. Ташкилот ривожланишининг дастури миқдорий ҳам сифатий муносабатларда кадрларга бўлган эҳтиёжнинг қисқа муддатли ва ўртача муддатли башоратига асосланади. Унда шунингдек, одатда персоналнинг ривожланиши бўйича вазифалар акс эттирилади. Бундай ташкилотларнинг аосий муаммоси-мақсадли кадрлар дастурини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Агарда раҳбарият нафақат башорат балки вазиятга таъсир этиш воситасига эга бўлса кадрлар хизмати мақсадли кадрлар дастурини ишлаб чиқишга лойиқ бўлади, шунингдек вазиятнинг доимий мониторинги амалга оширилади, ички ва ташқи муҳит параметрлари билан мослик дастурини бажариш тузатилса, у ҳолда мазкур ташкилотда актив кадрлар сиёсатининг мавжудлиги ҳақида гапириш мумкин.

Ташкилот раҳбарияти томонидан фойдаланиладиган механизмлар нуқтаи-назари бўйича актив кадрлар сиёсатининг иккита рационал ва аванюристтик турини ажратиш мумкин. Рационал кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти ҳам сифатий диагноз ва ҳам асосланган вазият ривожланиши башорати ва унга таъсир қилиш учун маблағларга эга бўлади. Корхонанинг кадрлар хизмати нафақат персонал диагностикаси воситалари билан, балки кадрлар вазиятини қисқа ва узоқ муддатли даврларга башорат қилиш усулларига эга бўлади. Ташкилотнинг ривожланиш дастурларида кадрларга бўлган эҳтиёж(сифатий ва миқдорий)нинг қисқа муддатли, ўрта муддатли ва узоқ муддатли башоратлари ўз аксини топади.

Авантюристтик кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти вазиятнинг асосланган ривожланиш башоратига, сифатли диагнозга эга бўлмайди, лекин унга таъсир қилишга ҳаракат қилади. Корхонанинг кадрлар хизмати одатда кадрлар вазиятини башорат қилиш маблағига ва персонал диагностикасига эга бўлмайди, лекин кўпинча корхонанинг ривожланиш дастурига корхонанинг мақсадга эришишга йўналтирилган ва ривожланиши учун муҳим бўлган, аммо вазиятнинг ўзгариш нуқтаи-назаридан таҳлил этилмаган кадрлар ишларининг режалари киритилган бўлади. Бундай ҳолатда персонал билан ишлаш режасидаги тадбирлар кам далилланган ва персонал билан ишлаш мақсадлари тўғрисида аниқ тасаввур бўлмасда у етарли даражада эмоционал тарзда тузилади.

Очиқ кадрлар сиёсати ташкилотнинг ҳоҳлаган тузилма даражасидаги салоҳиятли ходимлари учун аниқ равшан тарзда тавсифланади. Янги ходим ишни энг паст лавозимдан ҳам олий раҳбарият даражасидаги лавозимдан ҳам бошлаши мумкин. Имкони борича бундай ташкилотда ҳоҳлаган мутахассисни агарда у мос келувчи малакага эга бўлса, ушбу ёки бошқа шунга ўхшаш ташкилотдаги тажрибасини ҳисобга олмаган тарзда ҳам ишга қабул қилишга тайёр бўлади. Кадрлар сиёсатининг бундай типини одамларни ҳоҳлаган лавозимга у олдин шунга ўхшаш ташкилотларда ишлаган ёки ишламаганлигига қарамасдан «сотиб олишга» тайёр бўлган ташкилотлар учун хосдир, бундай ташкилотларга замонавий телекоммуникация компаниялари ва

**Очиқ ва ёпиқ кадрлар сиёсатида кадрлар жараёнларини амалга
оширишнинг ўзига хос хусусиятлари**

Кадрлар жараёни	Кадрлар сиёсатининг турлари	
	Очиқ	Ёпиқ
Персонални танлаш	Меҳнат бозоридаги юқори рақобат вазияти	Ишчи кучининг етишмовчилик вазияти
Персоналнинг мослашуви	Рақобат муносабатларига тезда кириш имконияти, ташкилот учун янги ходимлар томонидан таклиф этилган ёндашувларни жорий этиш	Мураббийлар институти ҳисобига самарали мослашиш, анъанавий ёндашувларга кирган жамоанинг юқори бирлиги
Персонални ўқитиш ва ривожлантириш	Кўпинча ташқи марказларда амалга оширилади, янги тажрибани алмаштиришга мослашади	Кўпинча ички корпоратив марказларда амалга оширилади, яқка қарашнинг шаклланишига олиб келади умумий технология ташкилот ишининг ихтисослигига мослашган
Персоналнинг кўтарилиши	Бир томондан ўсиш имкониятининг янги кадрларнинг доимий келиши ҳисобига қийинлиги, бошқа томондан «Бошни айлантирувчи карьера» кадрларнинг юқори сафарбарлиги ҳисобига бир мунча эҳтимолли	Юқори лавозимга тай-инлашда устуворлик ҳа-миша компаниянинг хизмат кўрсатган ходимларига берилади, карьерани режалаштириш амалга оширилади
Мотивация ва рағбатлантириш	Устуворлик меҳнатни рағбатлантиришга(аввало моддий) қаратилади	Устуворлик мотивацияга (барқароликка, хавфсизликка, ижтимоий муносабатларга) берилади
Инновацияларни жорий этиш	Янги ходимлар томонидан доимий инновацион таъсирлар, инновациянинг асосий механизми-ходим ва ташкилот жавобгарлигини аниқловчи шартнома	Инновацион хулқ-атворни ёки махсус қўллаб-қувватлаш керак ёки у ходимнинг ўз тақдирини корхонанинг тақдири билан умумийлигини англашнинг натижаси ҳисобланади

автомобил концернларини киритиш мумкин. Очiq турдаги кадрлар сиёсати ўз соҳасида тезда ўсишга йўналтирилган ва олдинги қаторларга чиқиш учун интилаётган, бозорни эгаллаш учун тажаввузкорлик билан фаолият юритаётган янги ташкилотлар учун маъқул бўлиши мумкин

Ёпиқ кадрлар сиёсати шу билан тавсифланадики бунда ташкилот ўз таркибига янги персонални фақат қуйи лавозим даражасидагилардан ва юқори лавозимдаги вакансия жойларни алмаштиришга эса фақат ташкилот ходимлари таркибидан амалга оширади. Ёпиқ турдаги кадрлар сиёсати қатнашишнинг ўзига хос руҳга даҳлдор бўлган маълум корпоратив муҳит яратишга йўналтирилган компаниялар учун, шунингдек, кадрлар ресурслари тақчил шароитларда ишловчиларга тааллуқлидир. Асосий кадрлар жараёнлари бўйича ушбу кадрлар сиёсатининг икки турининг таққосланиши қуйидаги (1.1-жадвалда) жадвалда келтирилган.

Корхоналарнинг кадрлар сиёсатини, гарчи ягона жавобгар шахс сифатида ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг барча жабҳалари, жумладан, кадрларни танлаш ва жойлаштиришда асосий жавобгарликни корхона директори ўз бўйнига олсада, фақатгина уни ўзи амалга оширмайди. Бунда директордан ташқари бўлим ва хизмат бошлиқлари, кадрлар бўлими, иқтисодий ва ишлаб чиқариш бўлими, меҳнат ва ҳақ тўлаш бўлими, техник бўлими ва бошқалар ҳам иштирок этади.

Корхонада кадрлар сиёсати соғлом ва меҳнат қобилятига эга бўлган жамоани шакллантириш, кадрларнинг жинси ва ёшига кўра таркиби ва малакаси ҳамда уларнинг ишлаб чиқаришда тўғри жойлаштирилишини ҳисобга олишдан ташқари, ишлаб чиқариш ва меҳнат шароитларининг ўзгариб боришига ўз вақтида эътибор қаратиши, фан ва техниканинг янги, илғор ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш, ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишни рағбатлантириши лозим. Бошқача қилиб айтганда, кадрлар сиёсати биринчи ўринда, инсоннинг ишлаб чиқариш ва турмушдаги янги аҳлоқини шакллантириш, иккинчидан, новаторлик ва юқори меҳнат унумдорлигига манфаатдорлигини ривожлантириши лозим.

Корхонанинг кадрлар сиёсати амалиётда фақат ички вазифа ва муаммоларни ҳал қилишдан ташқари, бандлик соҳасида давлат сиёсатига таянади ва қуйидагиларни кўзда тутади:

- ◆ фуқароларнинг меҳнат ҳуқуқи ва касб танлаш эркинликларини амалга оширишда бир хил имкониятларга эга бўлишини таъминлаш;

- ◆ фуқароларнинг меҳнат ва тадбиркорлик ташаббусларини қўллаб қувватлаш, уларнинг ишлаб чиқариш қобилиятларини ривожлантиришга бандлик соҳасидаги фаолиятни иқтисодий ва ижтимоий фаолиятнинг бошқа йўналишлари билан уйғунлаштириш орқали кўмаклашиш;

- ◆ меҳнат фаолияти даврида ва нафақага чиққандан сўнг ҳам ходимларнинг ижтимоий муҳофазасини таъминлаш;

- ◆ аҳоли бандлиги муаммоларини ечишда, қўшма корхоналар тузиш ва ишлаб чиқариш билан боғлиқ лойиҳаларни амалга ошириш йўли билан халқаро ҳамкорлик юритиш ва бошқалар.

Иқтисодиётни бошқаришнинг турли даражасида, жумладан, корхоналарда ҳам кадрлар сиёсати кўп қиррали, мураккаб ва узоқ муддатли жараён бўлиб, бир қанча ресурс ва вақт сарфланишини талаб қилади. Ишчилар ёки олий маълумотли мутахассислар, яъни турли кадрлар билан турли даражадаги харажатлар кўзда тутилади. Агар ишчилар замонавий корхоналар персонали тузилмасида 70-80% ва ундан ортиқни ташкил қилса, олий маълумотли мутахассислар 15-20% ни ташкил этади. Шунга мос равишда уларни тайёрлаш ҳам турлича бўлади: ишчилар корхона, иқтисослаштирилган мактаб ва касб-ҳунар билим юртлирида тайёрланса, олий маълумотли мутахассислар бир неча йил давомида олий ўқув юртлирида тақсил оладилар.

Афсуски, баъзи корхоналарнинг раҳбарлари, бугунги кунда таҳлилларнинг кўрсатишича, кўпроқ буюртмалар “портфели”ни шакллантириш, ресурс ва инвестициялар излаш, маҳсулотларни сотиш каналларини аниқлаш, дебиторлик ва кредиторлик қарзларни қисқартириш, турли хўжалик муаммоларини ҳал қилиш билан банд бўлиб, буларнинг барчаси бозор муносабатлари шароитларида муҳим аҳамият касб этсада, уларнинг аҳамияти кадрлар сиёсатини тўғри олиб боришнинг аҳамиятидан камдир. Бу масалада йирик корхоналар унчалик ютуқларга эга бўлмасаларда, мазкур ҳолатлар асосан шахсий таркиби 100 кишигача бўлган кичик ва ўрта корхоналар учун хосдир.

Шундай бўлсада, кадрлар сиёсати, жумладан зарур бўлган кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва унинг таркибига ижобий ўзгартиришлар киритиш, ходимлар малакасини оширишга эътиборни қаратмасдан, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш, корхоналар ҳаётига фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий қилиш, энг асосийси, корхонанинг барқарор ва даромад келтирувчи фаолият юритишни таъминлаш қийин. Масалан, Японияда корхона ва фирмаларнинг кадрлар сиёсати биринчи ўринда университетлар ва илмий марказлар билан алоқаларни кучайтиришга, иккинчидан, саноатни роботлаштириш соҳасида мутахассислар тайёрлашга қаратилган бўлиб, бу ишлаб чиқаришни механизациялаштириш ва автоматлаштиришнинг ўсишидан ташқари, ишчи ва мутахассислар ўртасида рақобатчилик муҳити яратилишига ҳам хизмат қилади.

Германияда иқтисодиёт ва ишлаб чиқариш соҳасидаги деярли барча ўзгаришлар кадрлар сиёсатини билан боғлиқдир. Корхоналарнинг кадрлар салоҳиятини шакллантиришда ходимлар малакаси ва маълумот даражаси асосий омил ҳисобланади. Германия корхона ва фирмалари ҳар йили ходимларнинг маълумот олиши ва малакасини ошириши учун 10млрд. Маркадан ортиқ маблағ сарфлайди. Бундан ташқари, улар мутахассисларга ишдан бўш вақтларда қатнаб керакли билимларни олишлари мумкин бўлган ўқув марказлари ва курслар ҳақида маълумот берадилар.

Кадрлар сиёсати Франция ва Италия корхоналарида ҳам етакчи ўринни эгаллайди. Грецияда рақобатчилик туфайли компания ва фирмалар ишлаб чиқаришни доимий равишда модернизация қилишлари, янги технологияларни қўллашга йирик миқдордаги маблағларни сарфлашларига тўғри келади. Бироқ модернизациялашнинг яқуний мақсадларига ходимлар малакаси ишлаб чиқаришнинг техник даражасига мос келган ҳолдагина эришиш мумкин. Шу сабабли кўплаб саноат корхоналари ишчи ва мутахассисларнинг малакасини ошириш бўйича чора-тадбирлар мажмуасини кенг равишда амалда қўллайдилар.

Юқорида айтилганлардан келиб чиқадики, кадрлар сиёсати барча мамлакатларда корхоналарнинг муваффақиятли фаолият юритиши учун асосий омиллардан бири ҳисобланади. Бизнинг фикримизча, мамлакатимиздаги корхоналар ҳам бундан

мустанасно эмас. Улар чет элнинг илфор корхоналари ютукларини ўзлаштиришдан ташқари, ўз кадрлар сиёсатини яхшилаши, ходимлар малакасини ўсишига эътибор беришлари зарур. Бу вазифаларнинг муваффиқиятли ҳал этилишига, корхоналарнинг мустақиллигидан ташқари корхона ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг акциядорлик шакллари, шунингдек, иқтисодиётда ривожланиб бораётган бозор муносабатлари ўз ҳиссасини қўшмоқда.

Корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлашни оқилона ташкил қилиш ходимлар фаолиятини рағбатлантириш, тайёр маҳсулот ва меҳнат бозорида рақобатчиликни, рентабелликни ва маҳсулотларнинг даромадлигини таъминлаши лозим. Меҳнатга ҳақ тўлашни оқилона ташкил этишдан мақсад-унинг ҳажми ва ходимнинг корхона хўжалик фаолиятига меҳнат фаолиятида қўшган ҳиссасига мос келишини таъминлаш, яъни меҳнат ўлчами ва истеъмол ўлчами ўртасидаги муносибликни таъминлашдир.

Иш ҳақи ҳар бир ходимнинг сарфлаган меҳнатини миқдори ва сифатига мос равишда тақсимланувчи ва ходим тасарруфига пул шаклида келиб тушувчи миллий даромаднинг бир қисмидир. Иш ҳақи - меҳнат учун мукофотдир.

Ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш ишлаб чиқариш жараёнига жалб қилинган меҳнат ресурсларининг баҳосидир. Бошқача қилиб айтганда, иш ҳақи—маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг корхона ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш учун сарфланувчи қисмидир.

Корхоналарда иш ҳақи соҳасидаги сиёсатини ишлаб чиқиш ва уни ташкил этишда куйидаги тамойилларни инобатга олиш зарур:

- ◆адолатлилик, яъни бир хил меҳнат учун бир хил ҳақ тўлаш;
- ◆бажарилаётган ишнинг мураккаблиги ва меҳнат малакаси даражасини ҳисобга олиш;
- ◆меҳнатнинг зарарли шароитлари ва оғир жисмоний меҳнатни ҳисобга олиш;
- ◆сифатли, ситқидилдан меҳнат қилишни рағбатлантириш, йўл қўйилган йўқотишлар ёки ўз мажбуриятларига масъулиятсиз ёндашишни моддий жазолаш;
- ◆меҳнат унумдорлиги суръатини ўргача иш ҳақининг ўсиш суръатларига нисбатан тезроқ ўстириш;

◆иш ҳақи миқдорини инфляция суръатларига мос равишда мувофиқлаштириш;

◆меҳнатга ҳақ тўлашнинг корхона эҳтиёжларига тўлиқ жавоб берувчи илғор шакл ва тизимларини қўллаш.

Кадрлар, меҳнат унумдорлиги ва иш ҳақи ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлган тушунчалар ҳисобланади. Ҳар бир корхонада меҳнат ва иш ҳақи бўйича режа тузилиб, унинг мақсадлари ишчи кучидан фойдаланишни яхшилаш захираларини топиш ва бу асосида меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган бўлиши лозим. Бу режаларга кўра меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати ўртача иш ҳақи суръатларидан тезроқ ўсиши лозим.

Корхонанинг “меҳнат ресурслари”, “кадрлар”, “персонал” тушунчаларини, гарчи улар ўртасида маъжозий маънода айтганда “хитой девори” йўқ бўлса ва улар кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва улардан фойдаланишда бир хилда қўллансада, биридан фарқлаш лозим.

Салоҳият (потенциал) тушунчасининг ўзи лотин тилидан олинган бўлиб (potentia), имконият маъносини англатади. Луғат ва қўлланмаларда у мавжуд ва ҳаракатга келтирилиши, маълум бир мақсадларга эришиш учун фойдаланиш мумкин бўлган восита, захира, манба, деб кўрсатилган.

Кадрлар салоҳияти-меҳнат ресурсларининг умумий сони ва жинси, ёши, маълумоти, касбий кўникмалари, корхонанинг у ёки бу бўғинларида ва жамоатчилик ишлаб чиқаришида қатнашиши билан ифодаланувчи меҳнат ресурслари ёки имкониятларини ифодалайди. Кадрлар салоҳияти-жамиyat меҳнат салоҳиятининг таркибий қисмидир.

Кадрлар корхонада меҳнат билан банд бўлган ҳамда корхона шахсий таркибига кирувчи турли касбий-малакавий гуруҳлардаги ходимлар мажмуасидир. Корхонанинг меҳнат ресурслари унинг ишчи кучини тавсифлайди. Корхона персонали доимий ва ёлланиб ишловчи, малакали ва малакасиз барча ходимлардан иборат бўлган шахсий таркибни изоҳлайди.

Ишлаб чиқаришдаги асосий “шахс”, иқтисодиёт назариясида талқин қилинишича, ишчи кучи- инсоннинг меҳнат қилишга жисмоний ва ақлий қобилияти ҳисобланади.

Бозор муносабатлари шароитларида меҳнат қобилияти, ишчи кучини товар ҳолига келтиради. Бироқ бу оддий товар эмас. Унинг бошқа товарлардан фарқи шундаки, биринчидан, у ўз қийматидан ортиқ бўлган қиймат яратади, иккинчидан, уни жалб қилмасдан бирор-бир ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш мумкин эмас, учинчидан, асосий фондлар ва айланма маблағлардан самарали фойдаланиш даражаси, хўжалик юритиш иқтисодиёти кўп жиҳатдан унга боғлиқ бўлади.

Корхоналарда ишчи кучи ва умуман кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланишга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади: ходимларнинг моддий манфаатдорлиги, атроф-муҳит, ақлий, жисмоний ва асаблар кучланиши, бошқариш усуллари ва ҳоказолар. Айниқса меҳнат учун ижтимоий шароитлар яратиш муҳим аҳамият касб этади.

Корхона персонали ёки кадрлар таркибини ва унинг ўзгариши маълум бир сифат, миқдор ва тузилмавий тавсифига эга бўлиб, улардан фаолиятни режалаштириш ва ҳисобга олишда фойдаланилади. Корхона ходимларининг рўйхат бўйича таркиби замонавий таснифи бўйича қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ◆ саноат ишлаб чиқариш персонали (С.ИЧ.П)- асосий ва ёрдамчи цехлар, завод бошқаруви, лаборатория, илмий-тадқиқот ва тажриба-лойиҳалаштириш бўлимлари (ИТ ва ТЛ.И), ҳисоблаш марказлари ходимлари;

- ◆ ноишлаб чиқариш персонали- уй-жой, коммунал ва ёрдамчи хўжаликларда, соғлиқни сақлаш, профилактика ва таълим муассасаларида фаолият юритувчи ходимлар;

- ◆ раҳбарлар-директор, директор ўринбосарлари, бош мутахассислар, бўлим ва хизмат бошлиқлари, яъни муҳандис-техник персонал (МТП);

- ◆ хизматчилар-хужжатларни тайёрлаш, ҳисоб-китоб ва назорат қилиш, хўжалик хизмати ходимлари (агентлар, ғазначилар, иш юритувчилар, котиблар статистлар ва ҳоказо).

Корхона С.ИЧ.Пнинг асосий ва кўп сонли қисмини ишчилар ташкил қилиб, улар маҳсулот ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш, иш бажариш), таъмирлаш ва ускуналарга хизмат кўрсатишда қатнашадилар, меҳнат предметларини ташиш ва маҳсулот тайёрлашни амалга оширадилар, қурилиш-таъмирлаш ишларини бажарадилар.

Корхона фаолиятини режалаштириш ва таҳлил қилишда, айниқса, меҳнат унумдорлиги, ўртача иш ҳақи, кадрлар айланиши ва оқимини ҳисоблашда ўртача рўйхат сони кўрсаткичи қўлланилади. Бу кўрсаткич йил ёки чорак учун корхона фаолият кўрсатган барча ойлар учун ишчиларнинг ўртача рўйхатдаги сонини қўшиш ва ҳосил бўлган йиғиндисини мос равишда 3(12) га бўлиш йўли билан аниқланади. Бу кўрсаткични тўғри аниқлаш учун ходимларни ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилишни инобатга олган ҳолда ҳар куни ҳисобга олиб боришни йўлга қўйиш зарур.

Кадрларнинг корхонада ҳаракатланишини тавсифлаш учун қуйидаги жадвал орқали кўрсаткичлар ҳисобланади ва таҳлил қилинади:

1.2-жадвал

<p>Ишчиларни қабул қилиш бўйича айланиш коэффиценти (Ккк):</p> $K_{kk} = \frac{ПС}{П_{\text{ўрт}}}$ <p>Бу ерда:</p> <p>ПС-Ишга қабул қилинган персонал сони</p> <p>$П_{\text{ўрт}}$ -Персоналнинг ўртача рўйхат сони</p>
<p>Ишдан кетиш бўйича айланиш коэффиценти (Ки.к)</p> $K_{uk} = \frac{И_{\text{бх}}}{П_{\text{ўрт}}}$ <p>Бу ерда:</p> <p>$И_{\text{бх}}$ -Ишдан бўшаган ходимлар сони</p> <p>$П_{\text{ўрт}}$ -Персоналнинг ўртача рўйхат сони</p>

Кадрлар оқими коэффиценти (Кок)

$$K_{ok} = \frac{\check{Y}B_{xc}}{\Pi_{\check{y}pm}}$$

Бу ерда:

$\check{Y}B_{xc}$ - Ҷз хоҳишига кўра ва меҳнат интизомини бузганлик учун ишдан бўшаган ходимлар сони

$\Pi_{\check{y}pm}$ - Персоналнинг ўртача рўйхат сони

Кадрлар салоҳияти миқдорий тавсиф беришдан ташқари корхона персоналининг сифат тавсифи ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлиб, у корхона ходимларининг мазкур ишлаб чиқаришга касбий ва малакавий жиҳатдан яроқлик даражаси билан аниқланади. Бу ерда биринчи ўринга “мутахассислик”, “касб”, “малака” каби тушунчалар чиқади.

Мутахассислик инсонда маълум бир турдаги ишларни бажариш учун зарур бўлган билим ва кўникмалар мажмуасининг мавжудлиги билан тавсифланади. Масалан, иқтисодчи, бухгалтер, молиячи ёки техник тилда- механик, қурувчи, энергетик, геолог ва бошқалар. Ишчиларнинг билим ва қобилиятларига бўлган талаб ягона тариф-малакавий маълумотномасида(ЯТММ), (МТП) ва хизматчиларга эса лавозимлар малакаси маълумотномасида акс эттирилган. Бу ҳужжатлар асосида корхоналар ишчи ва хизматчилар тарифларига ўзгартиришлар киритадилар.

Касб-фаолиятнинг махсус ва тор кўринишдаги тури бўлиб, мутахассислик каби назарий билим ва амалий кўникмаларни талаб қилсада, мутахассисликдан фарқли равишда ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб қўшимча кўникмаларни ҳам талаб қилади.

Малака деганда бирон-бир касб ёки мутахассислик бўйича мураккаб бўлган ишларни бажариш учун зарур бўлган меҳнат кўникмалари ва билимлар даражаси тушунилади. Ишчилар малакаси даражасини баҳолашда ўртача тариф коэффиценти ва ўртача тариф разряди ҳисобланади. Тариф разрядлари ва коэффицентлари бир вақтнинг ўзида бажарилаётган ишлар мураккаблигини тавсифловчи кўрсаткичлар ҳисобланади.

Кадрлар салоҳиятининг юқорида санаб ўтилган ва бошқа тушунча ва кўрсаткичлари корхона персоналнинг миқдорий, сифат ва тузилмавий ҳолатлари ҳақида ва уларни персонални ва умуман ишлаб чиқаришни бошқариш, жумладан, корхона меҳнат ресурслари самарадорлигини ошириш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш, таҳлил қилиш ва режалаштириш мақсадлари учун ўзгартиришлар киритиш йўналишлари ҳақида маълумот беради.

Юқорида айтиб ўтилганидек, ишчи кучи ва умуман, кадрлар ишлаб чиқаришнинг муҳим элементи ҳисобланади. Шу сабабли корхона ишлаб чиқариш фаолиятининг жорий истиқболдаги стратегияси кадрлар сиёсати билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ◆ ишчи кучини ёллаш, жойлаштириш ва режалаштириш;
- ◆ ходимларни ўқитиш, тайёрлаш ва малакасини ошириш;
- ◆ кадрларни хизмат лавозимлари бўйича юқори поғонага кўтариш;
- ◆ ёллаш шартлари, меҳнат ва унга ҳақ тўлаш шароитлари;
- ◆ меҳнат жамоасида қулай руҳий (психологик) муҳитни яратиш.

1.2. Кадрлар салоҳиятини ошириш масалалари.

Шу ўринда жаҳон молиявий инқирозининг мамлакатимиз иқтисодиётига таъсири қандай бўлади, деган савол барча юртдошларимизни қизиқтириши табиийдир. Бу борада Президентимизнинг «...тобора чуқурлашиб бораётган жаҳон молиявий инқирози мамлакатимизга таъсир кўрсатмайди, бизни четлаб ўтади, деган хулоса чиқармаслик керак. Масалани бундай тушуниш ўта соддалик, айтиш мумкинки, кечириб бўлмас хато бўлур эди. Барчамиз бир ҳақиқатни англаб етишимиз лозим – Ўзбекистон бугун халқаро ҳамжамиятнинг ва глобал молиявий-иқтисодий бозорнинг ажралмас таркибий қисми ҳисобланади»¹ деган сўзларини яна бир бор эсга олиш муҳимдир. Ўз навбатида Ўзбекистоннинг глобаллашув жараёнларидаги иштироки ҳам

¹ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 11-б.

ушбу инқироз оқибатларининг маълум даражада иқтисодиётимизга ўз таъсирини кўрсатиши мумкинлигидан дарак беради.

Президентимиз И.Каримов таъкидлаб ўтганларидек, «Ўзбекистонда қабул қилинган ўзига хос ислохот ва модернизация модели орқали биз ўз олдимизга узоқ ва давомли миллий манфаатларимизни амалга ошириш вазифасини қўяр эканмиз, «шок терапияси» деб аталган усулларни бизга четдан туриб жорий этишга қаратилган уринишлардан, бозор иқтисодиёти ўзини ўзи тартибга солади, деган ўта жўн ва алдамчи тасаввурлардан воз кечдик»².

Шунингдек, жаҳон молиявий инқирозининг Ўзбекистонга таъсирининг жиддий бўлмаганлигини қўйидаги омиллар билан изоҳлаш мумкин:

- давлат бош ислохотчи сифатида масъулиятни ўз зиммасига олиши зарурлигини аниқ белгилаб олинганлиги;

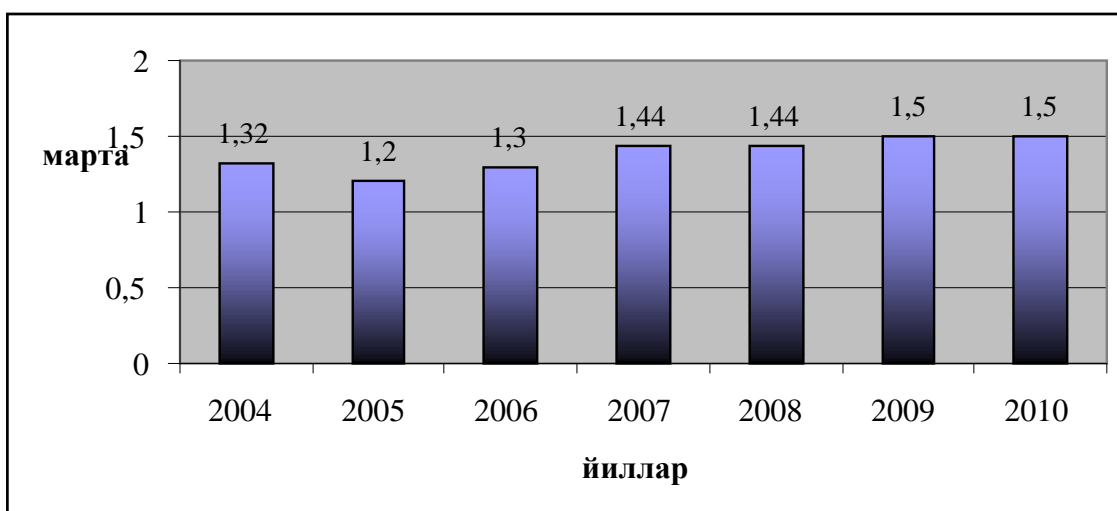
- оқилона ташқи қарз сиёсати олиб борилганлиги;

- аҳолининг иш ҳақи ва даромадларини изчил ва олдиндан ошириб бориш ҳамда истеъмол бозорида нархлар индексининг асоссиз тарзда ўсишининг олдини олишга доир чора-тадбирларнинг изчиллик билан амалга оширилганлиги;

- давлатнинг молиявий-иқтисодий ва банк тизимларининг нечоғлиқ барқарор ва ишончли экани, уларнинг ҳимоя механизмлари қанчалик кучлилиги билан изоҳланади.

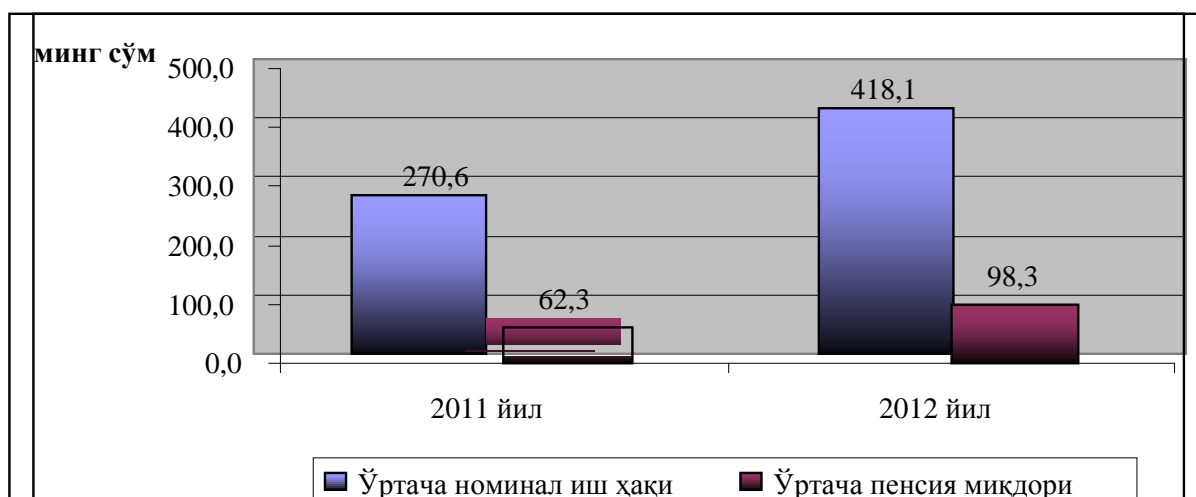
Мамлакатимизда 2010 йилга қадар реал иш ҳақини 2-2,5 баробар ошириш бўйича қўйилган стратегик вазифага мувофиқ, 2008 йилда ҳам иш ҳақи, пенсия, стипендия ва нафақалар миқдори 1,5 баробар кўпайтирилди.

² Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 7-б.



1.1-расм. Бюджет соҳасида фаолият юритувчи ходимлар иш ҳақининг ўсиши, марта

Бунинг натижасида мамлакатимизда ўртача номинал ҳисобланган иш ҳақи миқдори ҳисобот даврининг сўнги ойига келиб 2010 йилдаги 270,6 минг сўмдан 2011 йилда 418,1 минг сўмга қадар ошди. Пенсияларнинг ўртача миқдори эса ҳисобот даврининг сўнги ойига 2010 йилдаги 62,3 минг сўмдан 2011 йилда 98,3 минг сўмга етди (1.2-расм). Агар 2010 йилнинг декабрида ўртача ойлик иш ҳақи, хўжалик субъектлари ва бюджет соҳаларини ҳисобга олганда, 300 АҚШ долларига тенг бўлса, 2011 йилда ўртача иш ҳақи бюджет ташкилотларида 1,5 баробардан зиёд, бутун иқтисодиёт бўйича эса 1,4 баробар ошиши натижасида ўртача иш ҳақи миқдори 450 АҚШ долларидан ортиқ бўлди. Аҳолининг реал пул даромадлари 2010 йилда 27 фоизга ортган бўлса, 2011 йил давомида 23 фоизга кўпайди .



1.2-расм. 2011 йилда ўртача номинал иш ҳақи ва пенсия миқдорининг ўсиши, минг сўм

Корхонадаги кадрлардан айнан нима талаб қилинаётганини аниқ изоҳлаб бериш лозим ва ушбу вазифаларни адекват тушунтирилишига эришиш лозим.

Бундай вазиятда олдинга қўйилган мақсадлар қийин аммо, эришса бўладиган ва ташкилот персонали имконият доирасидан келиб чиқилиши муҳим. Яна шуни инобатга олиш керакки инқироз даврини енгиб ўтишга эришилгандан кейин ходимларда бир мунча бўшаш даври бўлиши лозим, чунки мақсадлар шундай қўйилиши керакки ушбу мақсадларга эришилгандан кейин инсонлар қилган иши, эришган ютуқларига тушуниш, таҳлил қилиш, яъний “Чуқур нафас олиб” яна олға интилиш назарда тутилган.

◆ Шахсий намуна мисолида, бундай вазиятларда қандай ўзини тутишни кўрсатиш.

Инқироз давридан чиқиш устида ишлашда ходимлар албатта қийинчиликларга дуч келишади. Кимдир ўзига булган ишонч сўниб боради, кимда эса, олдинга қўйилган мақсадларга эриша олмаслик хисси туғилади. Бу давр жуда оғир ҳисобланади буни енгиб ўтиш учун эса раҳбар ўз ходимларига доим олдиндаги омадга ишончни сингдириб бориши лозим. Бундай даврда раҳбарият ўз хулқ атвори мисолида қандай ишлаши кераклигини кўрсатиб туриши: барча вазифаларни кучли жонашталик билан бажариш, компаниядаги барча ўзгаршиларни доимий равишда тушунтириб бориш билан кўрсатиб бериш.

◆ Эришилган натижаларни инқироздан чиқишда келтириб ўтиш, танланган йўлни самарадорлигини кўрсатади. Қилинган сайи ҳаракатлар ва натижалар орасидаги алоқаларни яққоллиги, ходимлар орасида рухиятни фаолиятига нисбатан кўтаради ва келгуси ишларга рухлантиради. Юқорида айтилган фаолият ва натижалар орасидаги алоқаларни сустлиги аста секинлик билан персонал иштиёқини тушириб, ишга нисбатан совуш, қаршиликга олиб келади.

Агар компания раҳбарияти таклиф қилинган инқироздан чиқиш механизмига саводли ёндашса ташкилотнинг янги босқичга чиқишига туртки булади. Ҳар қандай вазиятга иқтидорли объектив ёндашув ташкилотдаги кадрларни жипслашувига ва оғир шароитларда энг ички иқтидорларни очишга имкон беради.

1.3 Японияда давлат хизмати кадрларини танлаш

Япон тизимининг ўзига хос хусусияти — машхур «умрбод ёлланиш»дир. Бунда ходим ўқув юртини тамомлагандан кейин ташкилотга ишга киргач, уни бутун меҳнат ҳаёти мобайнида тарк этмайди. Инсон ресурсларини бошқаришнинг бутун тизими мазкур тамойилга буйсундирилган. Масалан, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими шундай тузиладики, ходим оладиган даромаднинг анчагина қисми компаниядаги иш стажига боғлиқдир ва ҳар йили муайян миқдорда ортиб боради.

Япон корхонаси — бу фақат ходимлар биргаликда меҳнат қилиш учун бирлашадиган иқтисодий тизим бўлиб қолмасдан, шу билан бирга, ўзаро мажбуриятлар билан ягона «ишлаб чиқариш оиласи»га боғланган ҳамфирмаларнинг ижтимоий ҳамжамиятидир. «Фирма оиласи» — япон менежментининг жуда кенг тарқалган шиорларидан бири бўлиб, у амалда қуйидагича рўёбга чиқарилади. Иш билан бандлар, яъни «болалар» ўз садоқатларини доимий равишда намойиш қилишлари ва «ўзларини бутунлай жонажон оилага бағишлашлари» керак, астойдил меҳнат қилишлари ва фирмалари фаровонлигини биринчи ўринга қўйишлари лозим. Бунинг учун «оталар» — маъмурларнинг ғамхўрликлари туфайли улар иш билан, яхши турмуш шароити ва доимий ортиб боровчи даромад билан таъмин этиладилар (1.1-чизмага қаранг).

Базис ставкасининг таркиби қуйидагича аниқланади:

- 20 % ли маълумот даражаси билан
- 20 % ли стаж билан
- жавобгарликнинг 20 % ли ҳажми билан
- мустақил қарорларнинг 10 % ли зарурлиги билан
- 10 % ли психик нагрузкалар билан
- 5 % ли меҳнат шароитлар билан
- 5 % ли меҳнат хавфсизлиги билан

Жамоавийлик, етакчига бўйсиниш ва каттага ҳурмат. Кичик каттага миннатдорчилик билдиради, катта кичикнинг ҳурматини қозонади. «Ринги» тамойили -қўйи поғонадаги ходимларнинг фикрини билиш — анаъанавий ҳурмат ҳисобланади.

Корпоратив тамойиллар. Фирма идеалларига содиқлик, фирманинг иш кийими, шиор, мадҳия, байроқ. Норасмий муносабатлар. «Одамларда хато қилмаслик керак», «Яхши инсон – ишлайдиган инсон», «Биз ҳаммамиз катта оила».

Мотивация. Жамоавий мотивациянинг устунлиги. Ҳозир меҳнат – пул кейин. Яхши бажарилган ишдан қониқиш, уй-жой ҳисобига заёмлар бериш. Қўпол ҳатти-ҳаракат учун жамоадан чиқариш.

Меҳнатга ҳақ тўлаш. Маош уч элементдан иборат: асосий тўлов кўпмиқдорли кўшимча тўловлар бонуслар. Маош ҳажми ёш, лавозим ва стажга боғлиқ. Бошқа фирмага ишга ўтганда ҳаммаси нолдан бошланади. Президент ва ишчи ўртасидаги маош тафовути 10 мартадан ошмаслиги керак.

Персонални баҳолаш. Таржимаи ҳол ва шахсий ишни ўрганиш. Ёзма вазифаларни бажариш. Оғзаки имтиҳонлар, суҳбатлашув, сўров, билимларни синаш (тест). «Хизматлар ёдда тутилади, хатолар ёзиб олинади».

Илмий-техникавий тараққиёт. Кашфиётлар, лицензияларни сотиб олиш. Уларни тезлик билан татбиқ этиш. «Келажак учун йўл очиш». Минимал омбор захиралари. «Канбан» - «аниқ муддатида» тамойили. Бир соат учун деталлар захираси. Юқори сифат.

Ўқитиш. Мажбурий ўқиш – 9 йил. Хотирани ривожлантириш (минглаб иероглифлар – 300 ранг). Японияда эса битта банд ходим учун АҚШга нисбатан уч-тўрт баробар маблағ кўп сарф этилади. Ҳар бир меҳнат қилувчи япон таълим олиш учун ҳафтасига шахсий вақтининг 8 соатини сарф этади. Японияда «эгилувчан» ходимга асосий эътибор қаратилади.

Камчиликлари. Шахсий эгоизм, агар япон гуруҳдан ташқарида бўлса (транспрот, метро, вокзал). Хушмуомалалик остига яширинган иккиюзламачилик, - айрим пайтларда ҳақиқатни билиш қийин. Эркакларнинг аёлларни камситиши. Юқори даражадаги руҳий кескинликлар ва касалликлар – японларнинг ҳаддан ташқари бандлиги натижаси.

Маънавият фирмасининг маънавий қадриятлари:

- миллат учун ишлаб чиқаришни такомиллаштириш орқали хизмат қилиш;
- виждонийлик;

-ҳамоҳанглик ва ҳамкорлик;

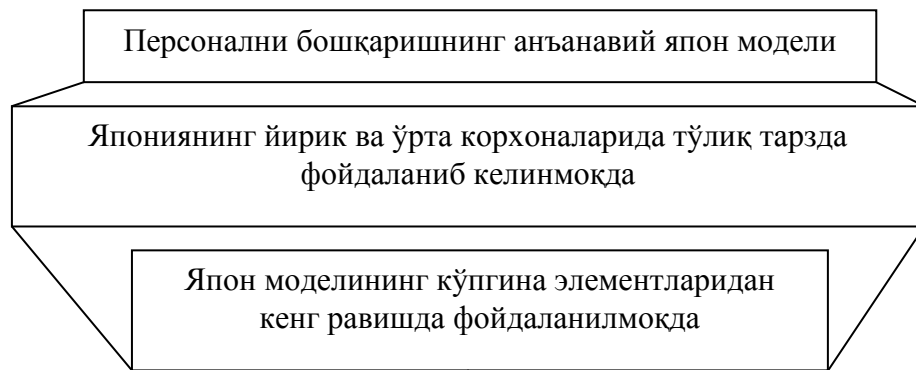
-сифат учун кураш;

-ҳурмат ва бўйсиниш;

-фирма билан ўзини уйғунлаштириш;

-фирма учун миннатдорчилик.

Япон компанияларининг умумий тамойиллари:



I. УМРБОД ЁЛЛАНИШ

УМРБОД ЁЛЛАНИШНИНГ НАТИЖАЛАРИ

- оила туйғусини тарбиялаш
- иш билан бандларни иш ўрни билан идентификациялаш
- фирма ватанпарварлиги, уруғ-аймоқчилик
- иш ўрнининг индивидуаллаштириши
- хавфсизлик туйғусини сингдириш
- жамоа мақсадлари ва иш шаклларига эътибор бериш
- меҳнат ахлоқининг юқори даражадалиги
- “жонажон фирма” ишларида фаол қатнашиш
- Рационализация, ўз-ўзини бошқариш, меҳнатга ижодий ёндашиш

**II. ЎЗARO АХЛОҚИЙ МАЖБУРИЯТЛАР
(фирма-машғулотлар) ТИЗИМИ**

Бўлажак ходимларни дастлабки танлаш, тайёрлаш
ва тарбиялаш

ДОИМИЙ ЎҚИТИШ

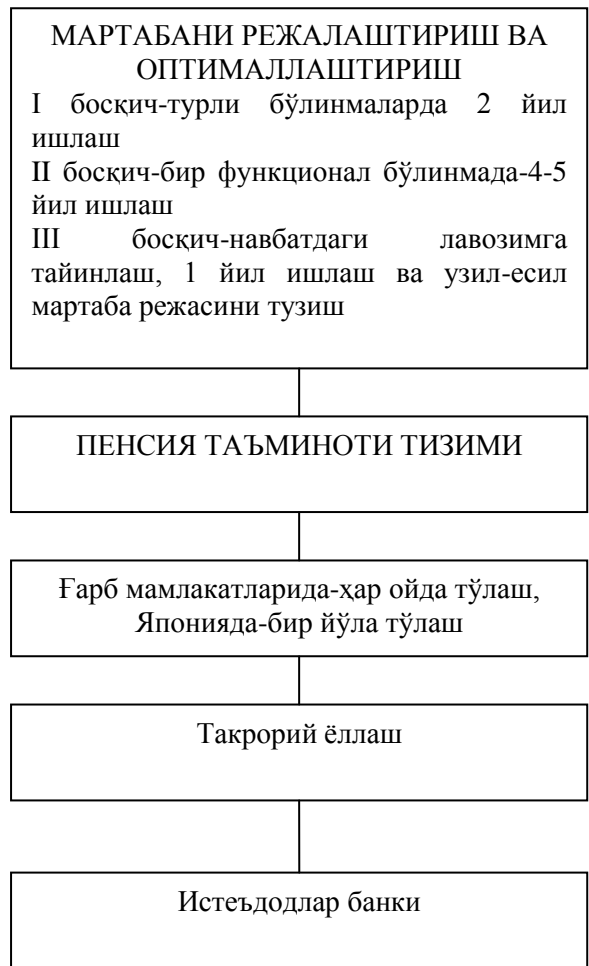
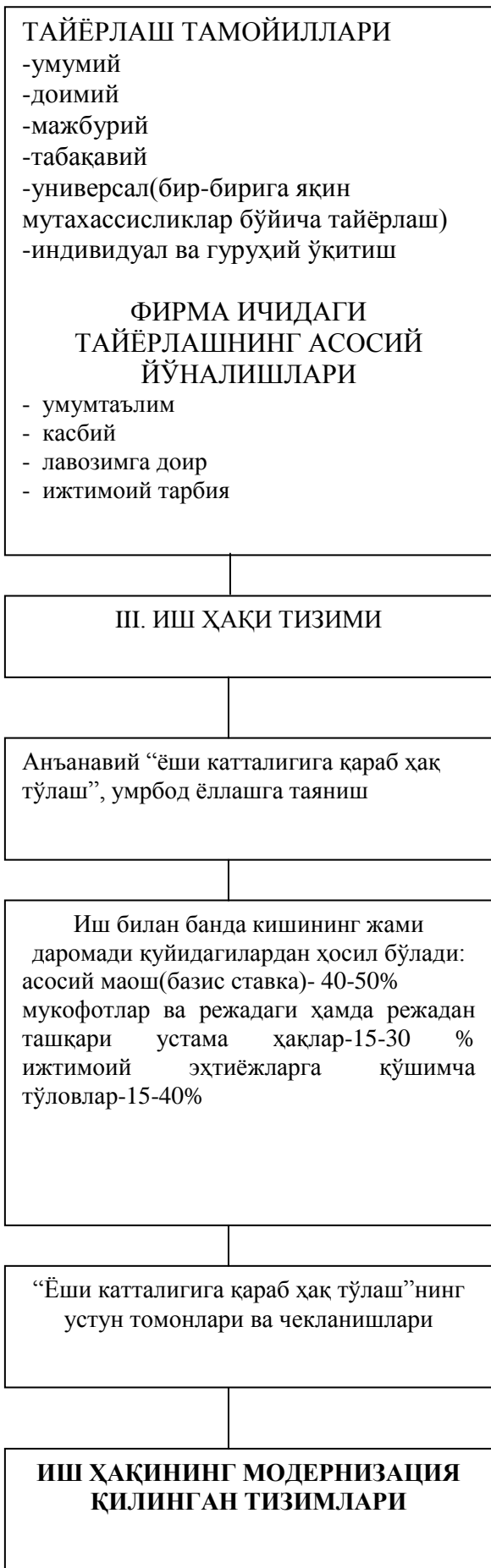
**ЛАВОЗИМ БЎЙИЧА КЎТАРИЛИШ
ТИЗИМИ**

**ФИРМА ИЧИДАГИ ТАЙЁРГАРЛИК
МАҚСАДИ**

- таълим даражаси ва касб маҳоратини ошириш
- фикр доирасини кенгайтириш, идентификация туйғусини ошириш
- новаторлик, рационализаторлик руҳини рағбатлантириш
- меҳнатни бойитиш ва меҳнат сабабини ошириш
- корхоналарда ижтимоий алоқаларни мустақкамлаш
- меҳнатдан қониқиш ҳосил қилишнинг ортиши
- ижодий потенциални ошириш ва ижодкорликни рағбатлантириш

Мартабалар(мақомлар) ва туркумлар:
лавозимга боғлиқ эмас

Ишчилар	Стаж
3 класс	6 йил
2 класс	10 йил
1 класс	15 йил
юқори класс	25 йил



ЯПОН МОДЕЛИНИНГ АФЗАЛЛИКЛАРИ

— юқори малакали иш, мақсадининг мустаҳкамланиши

— «бирга катнашиш руҳи»

Ишчиларнинг 75 %и «фирма — ягона оила» деб ҳисоблайди ва хизматчиларнинг 85 % да барча бандларнинг мақсадлари мос келади

МОДЕЛЬ

Ўзгариб бораётган шароитларга доимий равишда дуч келиб ва ривожланиб, ўзининг юқори даражада самарадорлигини исботлашда давом этмоқда

1.1-чизма. Персонални бошқаришнинг япон модели¹

1. Барча, шу жумладан, ишчилар учун ҳам тушунарли мақсадларни қўйиш;
2. Патернализм – ходимларда ягона оила туйғусини шакллантириш;
3. Умрбод ёллаш, ходим умрининг охиригача ишга қабул қилинади;
4. Ёши ва лавозими бўйича каттага ҳурмат, унга бўйсиниш;
5. Персонал учун имтиёзларнинг йўқлиги: бир хил курткалар, умумий ошхоналар, бошқарувчилар учун алоҳида кабинетларнинг йўқлиги.
6. Мулоқот учун муҳит яратиш, ташаббускорларни рағбатлантириш, ҳар бир ходимнинг қобилиятларини ҳурмат қилиш ва рағбатлантириш.

Дунёга машхур «Matsushita Electric» корпорациясининг фалсафаси:

- харидорнинг устунлиги;
- жамиятга фойда тегадиган даромад;
- эркин бошқарув;
- ҳамкорликда ишлаш;
- компаниянинг барча хизматчиларининг бошқарувда иштирок этиши;
- ҳалол рақобат;
- инсоннинг маҳсулотдан юқори туриши.

¹ Абдурахманов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик Тошкент-“Меҳнат”-2004. 362 б.

Компаниянинг ички қонунияти

- ҳар бир ишчи, ҳатто нафақа ёшга етган бўлса ҳам бу компанияда умрининг охиригача ишлаш ҳуқуқига эга;

- компания ходимлари ишдан бўшаш нималигини билишмайди.

Ишчилар учун 7 та қоида

-жамият ривожига ўз ҳиссасини қўшиш;

-адолат;

- ҳаққонийлик;

-бирлашиш;

-ҳар қандай шароитга мослашиш;

-миннатдорчилик туйғуси.

Япониянинг сиёсий моделини тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи олимлар бу мамлакатнинг сўнгги йилларда иқтисодий соҳада эришган ютуқларининг сири бюрократик аппаратнинг самарали фаолияти билан боғлиқлигини қайд этмоқда. Масалан, АҚШлик бир қанча мутахассислар америкалик бюрократ ходимларда етишмайдиган юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисийлик, чуқур маъсулият ҳисси айнан япон амалдорларига хос фазилатлар эканлигини таъкидлайди (Е.Вогель). Япония бюрократиясининг ноёблиги ва ўзига хослиги уларнинг миллий характеридаги меҳнатсеварлик, жамоавийлик (коллективизм), раҳбарга садоқат, шахсларнинг ўзаро муносабатларда уйғунликка, келишувчанликка бўлган эҳтиёжи, ўз устида кўп ишлаш каби хислатлардан келиб чиққан.

Давлат хизматига тайинланишда ҳар бир фуқаро тенг ҳуқуқга эга эканлиги Япония конституциясида мустақамлаб қўйилган. Ходимнинг шахсий ютуғи, фазилати, касбий маҳорати ва тайёргарлиги, хизмат юзасидан зарур бўладиган бошқа хусусиятларни танлов асосида ўтадиган имтиҳонлар аниқлаб беради.

Имтиҳонларни ташкиллаштириш ишлари кадрлар (персонал) бўлими зиммасига юклатилган. Қабул қилиш ва персоналдан фойдаланиш бошқармаси таркибида махсус имтиҳонлар бўлими ва тўрт нафар нозир (имтиҳон олувчи) фаолият юритади. Тизимдаги тартиб-қоидаларга кўра, кенгаш илк бор ишга қираётганлар учун кўшимча талабларни жорий қилиши ёхуд баландроқ лавозимга интилаётган

давогарларга нисбатан аввалги хизмат фаолиятидаги ижобий натижаларни ҳисобга олиб, имтиҳонларда бироз имтиёзлар бериши ҳам мумкин.

Давлат хизматига илк бора тайинланадиган ходимлар уч гуруҳга бўлиниб имтиҳон топширадилар: 1) олий ўқув муассасаларини тугатганлар; 2) тўлиқсиз олий маълумотлилар; 3) ўрта махсус ўқув юртларини тугатганлар. Амалда олий маълумотлиларгина раҳбарлик лавозимларини эгаллашга асосий даъвогар ҳисобланади. Имтиҳонларда эса фақат Япония фуқароси бўлган кишиларгина иштирок этадилар. Давлат хизматида лавозимга кўтарилишда иш стажи, ходимнинг хизмат соҳасидаги фазилатлари ҳам албатта ҳисобга олинади. Ходимнинг иши ҳар йили бевосита раҳбари томонидан баҳолаб борилади. Кейинчалик бу хулосалар департамент директорига тасдиқлаш учун киритилади. Мободо, директор ходим ҳақида бошқача фикрда бўлса, у шахсий мулоҳазасини ёзма тарзда баён этиши мумкин. Амалда эса бундай вазиятлар камдан-кам учрайди, сабаби, хулоса ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар билан маслаҳатлашилади, уларнинг фикри инобатга олинади.

Давлат хизматида лавозимга кўтарилишда иш стажи, ходимнинг хизмат соҳасидаги фазилатлари ҳам албатта ҳисобга олинади. Кейинчалик бу хулосалар департамент директорига тасдиқлаш учун киритилади. Мободо, директор ходим ҳақида бошқача фикрда бўлса, у шахсий мулоҳазасини ёзма тарзда баён этиши мумкин. Амалда эса бундай вазиятлар камдан-кам учрайди, сабаби, хулоса ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар билан маслаҳатлашилади, уларнинг фикри инобатга олинади.

Японияда раҳбар ва бошқарув кадрларининг барча ҳуқуқ ҳамда бурчлари маълум тартиблар асосида белгилаб қўйилган бўлса-да, қоидаларда қайд этилмаган, илдизи қадимий маданиятга бориб тақаладиган баъзи анъанавий таъсирлар ҳам мавжуд. Масалан, раҳбар ва жамоа уйғунлиги, бутун жамоада шахслараро муносабатлар масаласи. Ташкилотга янги келаётган шахснинг, у ким бўлишидан қатъи назар, аввало, унинг бошқалар билан муносабатига эътибор қаратилади.

II БОБ. КАДРЛАР СИЁСАТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ВА САЛОҲИЯТНИ ОШИРИШ ЙЎЛЛАРИ

2.1. Кадрлар сиёсатини лойихалаштириш босқичлари

Бозор шароитида корхоналарнинг рақобатбардошлиги ва самарадорлигини ҳал этувчи асосий омилларга кадрлар салоҳиятининг юқори сифатини таъминлаш киради. Бунда шуни эътиборга олиш керакки, персонал билан ишлаш вакансия билан бошланмайди ва ишга қабул қилиш билан тугамайди. Персонал билан ишлаш жараёни шундай амалга оширилиши керакки, яъни кадрлар соҳасидаги ҳар қандай масала ёки муаммо бўйича исталган натижага қисқа йўл билан келиш керак. Шундай қилиб, кадрлар сиёсатини шакллантиришда идеал ҳолатда қуйидаги жиҳатлар билан келишиш лозим:

- кадрлар сиёсатининг умумий тамойилларини ишлаб чиқиш, мақсадлар устуворлигини аниқлаш;

- ташкилий-штат сиёсати-меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш, штат ва тузилмаларни шакллантириш, тайинлаш, захирани яратиш, жойини ўзгартириш;

- информацион сиёсат - кадрлар информацияси ҳаракати тизимини яратиш ва қўллаб-қувватлаш;

- молиявий сиёсат-маблағларни тақсимлаш тамойилларини ифодалаш, самарали меҳнатни рағбатлантириш тизимини таъминлаш;

- персонал ривожланиши сиёсати - ривожланиш дастурини таъминлаш, ходимларнинг касбга йўналганлиги ва мослашуви, индивидуал кўтарилишни режалаштириш, командани шакллантириш, касбий тайёргарлик ва малакани ошириш;

- фаолият натижаларини баҳолаш-кадрлар сиёсати ва ташкилот стратегиясининг мослиги таҳлили, кадрлар ишидаги муаммоларни аниқлаш, кадрлар салоҳиятини(баҳолаш маркази ва фаолият самарадорлигини баҳолашнинг бошқа усуллари) баҳолаш.

Ташкилот ривожланишининг турли босқичларида кадрлар менежментининг энг асосий вазифаси бу - ўз истеъмолчисини ва ташкилотнинг фаолият юритиши учун етарли маблағлар келишини таъминловчи ўз бозорини топа оладиган товарни излаш ҳисобланади. Айнан шунинг учун ҳам шаклланиш босқичида маблағларни жалб этиш усуллари, инвестицияларнинг манбаларини излаш масаласи муҳим ҳисобланади.

Бунинг учун ташкилот потенциал инвесторларга қўйилган маблағларнинг қайтарилиш эҳтимоллигини, инвестицияларнинг асосланганлигини, таклифнинг жозибадорлигини кўрсатиши лозим.

Кадрлар хизматининг вазифаси - конкрет шароитларни ҳисобга олган ҳолда персонал билан ишлаш мақсадлари тўғрисидаги тасаввурлардан ва ташкилотнинг фаолият юритишига йўналтирилган кадрлар ишидан иборат.

Шуни таъкидлаш лозимки, қайта шаклланган ташкилотнинг 99,9% да бундай кадрлар хизмати йўқ. Ушбу тарздаги бўлинмани яратиш учун персонал билан ишлаш соҳасида зарур бўлган «асосчи-оталар» расмий атмосфера ва ушбу вазифалардан жудаям узоқда, маблағлар етишмовчилиги жудаям катта бўлади.

Ушбу босқичда кадрларни бошқариш бўйича асосий вазифаларни қуйидагича ифода этиш мумкин:

1) Ташкилий лойиҳани тайёрлаш: ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш; персоналга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш; ҳудуддаги кадрлар вазиятини таҳлил этиш; меҳнатни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш.

2) Кадрлар таркибини шакллантириш:

- номзодларни танлаш мезонларини шакллантириш ва фаолиятни таҳлил этиш;

- танлашни олиб боришнинг мақсадга мувофиқлигидан келиб чиққан ҳолда ишчи кучи сегментини аниқлаш;

3) Кадрлар билан ишлаш тамойиллари ва тизимларини ишлаб чиқиш:

- кадрлар сиёсати ва кадрлар чора-тадбирлари режасини шакллантириш;

-кадрлар хизматининг(ташкилий тузилма, ходимлар таркибини қабул қилиш) ўзини шакллантириш;

- кадрлар информациясидан фойдаланиш, сақлаш ва йиғиш тизимини ишлаб чиқиш.

Кадрлар хизматини шакллантириш - кадрлар хизмати ташкилотнинг самарали фаолият юритишинг кафолати ҳисобланади. Кадрлар хизматининг бир мунча муҳим вазифаларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

-фирмага унинг мақсадларига эришиши учун ёрдам бериш;

- ходимларнинг имкониятлари ва устамонлигидан самарали фойдаланиш;

-фирмани юқори малакали ва қизиқувчи хизматчилар билан таъминлаш;

- ушбу фирмада ишлашни хоҳлаганларнинг яшаш сифатини юқори даражада қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш;

-персонални бошқаришнинг барча хизматчилар билан алоқаси;

-яхши ахлоқий муҳитни сақлашга ёрдам бериш;

-корхоналар гуруҳлари, жамиятнинг ўзаро фойдали ҳаракатларини бошқариш.

Ташкилотда персонални бошқариш тузилмасини иккита турга ажратиш мумкин:

Штабли тузилма - ташкилотда персонал билан ишлаш тамойилларининг аниқ дастурларини ишлаб чиқиш ва кадрлар чоратадбирларини ташкил этиш билан шуғулланувчи персонални бошқариш бўйича бўлинмаларнинг мутахассислари (персонал бўйича менежерлар)дан ташкил топади.

Чизиқли тузилма-хусусий бошқарув функцияларини бажариш жараёнида персонал билан ишлашнинг аниқ функцияларини амалга оширувчи менежер-амалиётчилар (чизиқли менежерлар)дан иборат.

Кадрлар билан ишлаш тузилмасини лойиҳалаштиришда аввало қуйидагиларни эътиборга олиш лозим:

1. Кадрларнинг бошқаришни амалга ошириш тахмин қилинаётган даражада:

- ёки у юқори корпоратив бошқарув даражасида ҳисобга олиниши ва қайғуриш предмети бўлади ва бунда персонални корпоратив бошқариш тўғрисида гапириш мумкин бўлади;

- ёки бу вақтинчалик ўрта даражадагиларнинг мажбурияти бўлади ва бунда кадрлар бўлинмаси раҳбарининг персонал билан ишлашини чизиқли менежерлар билан биргаликда ташкил этишини амалга ошириши ҳақида гапириш мумкин бўлади.

2. **Кадрларни бошқариш хизмати штати.** Ҳатто энг катта корпорацияларда ҳам бевосита персонални бошқариш хизматида 150 кишидан кўп ишламайди. Ўртача битта мутахассисга 200 киши тўғри келади.

Кадрларни тўплаш ва ҳисобга олиш бўйича ишларни бажариш учун зарур бўлган ходимларнинг анча аниқ миқдори(M)ни қуйидаги формула бўйича ҳисоб-китоб қилиш мумкин:

$$M = \frac{H_1 \cdot K_1}{\Phi_m}$$

бу ерда, H_1 -намунавий нормалар бўйича ҳисобланган ишларнинг умумий меҳнат ҳажми, йил(чорак), соатда;

K_1 –персонал миқдори;

Φ_m – меҳнатга ҳақ тўлаш фонди.

3. Персонални бошқариш хизматининг бажарадиган асосий вазифалари. Персонални бошқариш хизмати фаолиятининг умумий моҳиятини тавсифлаганда қуйидаги асосий вазифалар ажратилади:

-штабли муаммоларни ечиш(танлаш, саралаш, йўналтириш, тартиб-интизом)-33%,

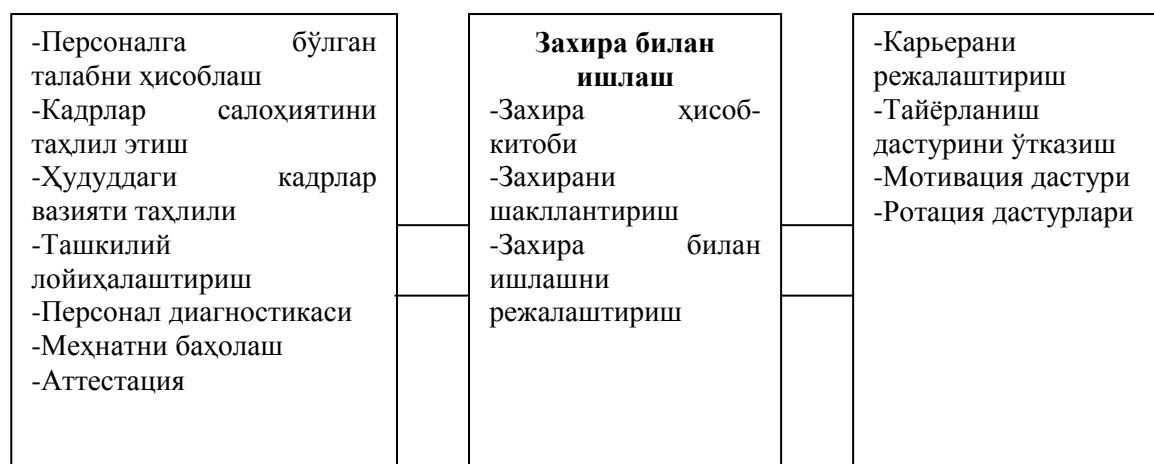
-компенсация ва ёрдамлар-28,5%,

- ўқитиш, малакани ошириш-1%,

-меҳнат муносабатлари-10%.

Кадрлар захираси - бу у ёки бошқа таклиф этилган лавозим талабларига жавоб берадиган, тизимли мақсадли малакавий тайёргарликдан ўтган танланган бошқарув фаолиятини бошқариш қобилиятига эга бўлган раҳбарлар ва мутахассислар гуруҳидир.

Кадрлар захираси билан ишлаш худди кадрлар ишининг бошқа технологиялари каби комплекс ҳисобланади (3.1-расм.)



2.1.-расм. Кадрлар менежменти ва захира билан ишлаш йўналишининг ўзаро алоқаси

Кадрлар захирасининг бир неча типологиясини ажратиш мумкин (фаолият турлари, лавозимларни алмаштириш тезлиги, тайёргарлик даражаси ва бошқалар бўйича). Кадрлар ишининг мақсадидан келиб чиқиб у ёки бошқа типологиядан фойдаланиш мумкин.

1. Фаолият тури бўйича:

Ривожланиш захираси-янги йўналишлар доирасидаги ишга тайёргарлик кўрадиган мутахассис ва раҳбарлар гуруҳи(ишлаб чиқаришни диверсификациялашда, янги товар ва технологияларни ишлаб чиқишда). Улар карьера йўналишининг-касбий ёки раҳбарлик бўйича иккитасидан биттасини танлашлари мумкин:

Фаолият юритиш захираси - келажакда ташкилотнинг самарали фаолият юритишини таъминловчи мутахассис ва раҳбарлар гуруҳидир. Бу ходимлар раҳбарлик карьерасига йўналтирилганлар ҳисобланади.

2. Тайинлаш вақти бўйича:

А гуруҳи- ҳозирги вақтда юқори лавозимга тайинланиши мумкин бўлган номзодлар;

Б гуруҳи - кўтарилиши яқин бир-уч йилда режалаштирилаётган номзодлар.

Кадрлар захирасининг манбалари ва шакллантириш тамойиллари

Кадрлар захирасининг шакллантирилиши қуйидаги тамойилларга асосланади:

-захира долзарблиги- лавозимни алмаштиришга бўлган эҳтиёж реал бўлиши лозим.

-номзоднинг лавозим ва захира типига мос келиши-маълум бир лавозимдаги ишга қабул қилинадиган номзод малакасига бўлган талабга жавоб бериш;

-номзоднинг истиқболи-касбий ўсишга йўналтирилганлиги, маълумотига бўлган талаб, ёши, умуман, лавозимдаги ишлаш стажи ва карьерасининг динамиклиги¹, соғлигининг ҳолати.

Аниқ бир лавозим учун захирага номзодларни танлашда нафақат у ёки бу бўлим, хизмат, цех, участка ва бошқаларнинг раҳбари жавоб бериши лозим бўлган умумий талабларни балки, касбий талабларни, шунингдек бўлинмадаги, ташкилий маданиятдаги ва бошқа ҳолатлардаги вазиятни таҳлил этишга асосланган номзод шахсига бўлган талабларнинг ўзига хослиги ҳам ҳисобга олиниши лозим.

Раҳбарлик лавозимларидаги кадрлар захирасининг манбалари бўлиб қуйидагилар ҳисобланиши мумкин:

- акциядорлик жамиятларининг шуъбалари ва корхоналар аппаратининг раҳбар ходимлари;

¹ Карьера динамиклиги- ходимнинг иерархик зинапоядан қанчалик даражада тез кўтарилганлиги тўғрисида маълумот берувчи касбий йўлининг индикатордир.

- бош ва етакчи мутахассислар;
- ишлаб чиқариш фаолиятида ўзини ижобий тарзда намоён этган ва мос келувчи билим ва кўникмага эга бўлган мутахассислар;
- стажировкани муваффақиятли ўтаган ёш мутахассислар.

Кадрлар захирасининг биринчи даражаси-корхонанинг барча мутахассислари, кейинги даражаси-ҳар хил рангдаги раҳбарларнинг ўринбосарлари ҳисобланади. Асосий захира турли хилдаги раҳбарлар рангини ташкил этади.

Захира билан ишлаш қуйидагиларни ўзида намоён этади:

1) захирага бўлган эҳтиёжнинг таҳлили; 2) захира рўйхатини тузиш ва шакллантириш; 3) номзодларни тайёрлаш.

1. Захирага бўлган эҳтиёжни таҳлил этиш. Захирани шакллантириш жараёнини бошлашдан олдин аввало:

- аппарат тузилмасидаги ўзгаришларни башорат этиш;
- ходимларнинг хизмат бўйича кўтарилишини такомиллаштириш;
- ҳар бир лавозим ёки бир хил гуруҳдаги лавозимлар(ҳар бир лавозим ва уларнинг гуруҳига захирадан қанча номзод тўғри келади) бўйича захира зичлиги даражасини аниқлаш.

Натижада захирага бўлган жорий ва истиқболли эҳтиёжни аниқлашнинг имкони пайдо бўлади. Кадрлар захирасининг оптимал миқдорини аниқлаш учун қуйидагиларни белгилаш зарур:

- корхонанинг яқин ёки узоқ истиқболда бошқарув кадрларига бўлган эҳтиёжини(беш йилгача);
- захирага киритилган ходимнинг тайёргарликни қаерда ўтаганидан қабти назар ушбу онда ҳар бир даражадаги захирага ҳақиқий тайёрланганлар сони;
- бошқа район ва ҳакозаларга кетиши сабабли индивидуал дастурларни бажармаганлиги натижасида айрим ходимларнинг кадрлар захирасидан чиқишининг тахминий фоизи;

- бошқа участкалар фаолиятида фойдаланиш мумкин бўлган раҳбарлик қилувчи бошқарув ходимлари тузилмасининг ўзгариши натижасида чиқарилганлар сони.

Бу вазифалар кадрлар захирасини шакллантиришгача ечилади ҳамда улар билан ишлашнинг барча жараёнларида тўғирланиб борилади

2. Захира рўйхатини тузиш ва шакллантириш ўз ичига: захирага номзодлар рўйхатини шакллантириш ва конкрет лавозимлар учун захирани яратиш.

Захирани шакллантириш жараёнида қуйидагиларни аниқлаш лозим:

1) захирадаги номзодлар рўйхатига кимни қўйиш мумкин ва зарур; 2) захирадаги номзодлар рўйхатидан кимни ўқишга юбориш керак. 3) индивидуал хусусиятлари ва раҳбарлик лавозимидаги истиқболларини ҳисобга олган ҳолда ҳар бир номзодга қандай тайёрланиш шаклини қўллаш керак.

Захира рўйхатини шакллантириш учун қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

-хужжат маълумотлари таҳлили-ҳисоботлар, таржимаи ҳол, тавсифномалар, ходим аттестацияси натижалари ва бошқа хужжатлар.

3. Захирадаги номзодлар рўйхатини шакллантиришда қуйидаги омиллар ҳисобга олинади:

- лавозимга бўлган талаб, иш ўрнини таърифлаш ва баҳолаш, меҳнат унумдорлигини баҳолаш;

-мутахассиснинг мос келувчи лавозимда муваффақиятли ишлаши учун зарур бўлган касбий тавсифномаси;

- захира лавозимидаги номзоднинг индивидуал хусусиятлари ва расмий талабларини баҳолаш натижалари.

2.2. Кадрларни бошқариш тизимини такомиллаштириш йўллари

Кадрларни бошқаришда ҳар хил назариядан фойдаланилади - адолатчилик назарияси, мақсадларни белгилаш назарияси, МАСЛОУ назарияси, партисипатив бошқарув концепцияси ва бошқалар. Ушбу ҳар бир назария инқироз шароитида ўз инқироздан чиқиш ечимлари ва вариантларини беради.

Шундай қилиб, адолатчилик назарияси барча-ходимларни ходимларни лавозим ваколатидан қатъий назар, қилаётган ишига нисбатан буткул берилишини талаб қилади. Чунки, ташкилот барча гуруҳ вакилларига, умумий ҳолатлар мотивацияси бўлиб таъсир қилади. Шу вақтда, гуруҳ аъзоларидан бирор киши бошқаларга нисбатан лоқайдроқ ишласа ва бу раҳбарият томонидан одатдагидек қабул қилинса, бундай муҳит бошқа ходимларга нисбатан стрессли ҳолатни юзага келтиради, табиийки хизматчилар орасида умумий мотивация сусаяди. Шунинг учун инқироз даврида бутун жамоа мобилизацияси муҳим ва принципиал аҳамиятга эга.

Мақсадларни белгилаш назариясига кўра инқироз даврида компания вақт томонидан сиқилади ва бу тезкор оператив қарорларни қабул қилишни талаб қилади.

Демак, мақсадлар янада аниқ, қатъий белгиланган муддатли, қилинадиган ишлар параметрлари ҳам олдиндан белгиланган бўлиши ва эришилган яхши натижалар учун муқфотлар белгиланиши шарт.

Партисипатив бошқарув концепциясига ходимлар ўз ташкилотидаги бўлим фаолиятига ва умуман компания фаолиятига яхши таъсир кўрсатишга иштирилиши. Асосий ҳолат шундаки, содир бўлаётган жараёнга таъсир кўрсатиш имкониятини мавжудлиги, ходимлар орасида ўз ишига нисбатан жавобгарлик, маъсулият хиссини кучайтиради. Шунга кўра раҳбариятни ходимларга нисбатан маъсулиятли мустахкамликни бериш, персонал орасида мотивацияни кучайтиради.

Шундай қилиб, қарорларни қабул қилиш тезлиги ошади ва ходимлар мобилизацияси ташкилотни чўкиш даврида ўз потенциалини хис қилиш имконини беради, ишга иштиёқ билан ёндашилинад.

Ташкилотни ўзига хослигига кўра ва ходимларни индивидуаллигини ҳисобга олган ҳолда ташклот раҳбарияти, замонавий назарияларни ўрганиб чиқиб, ўзи учун “антивирус” тизимни танлаб олиш ёки ишлаб чиқиш мумкин.

Маълумки, мамлакатимизда кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилашга, уларнинг маънавияти, салоҳиятига хизмат қиладиган мукамал тизимини шакллантиришга юксак эътибор қаратилмоқда. Бунинг боиси шундаки, кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, унинг ижтимоий-иқтисодий ҳаётини жонлантиради.

Кадрларни тарбиялаш, ўқитиш ва малакасини оширишни такомиллаштиришда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- профессионал бошқарувчиларни тайёрлаш ва менежмент йўналиши бўйича илмий-амалий тадқиқотларни амалга оширишга ихтисослашган илмий марказ тузиш;
- жойларда кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш бўйича марказларни ташкил қилиш;
- мазкур марказлар қошида бошқариш фаолиятига қобилиятли, истеъдодли ва иқтидорли ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш ва келажак учун тайёрлаш мақсадида ёш мутахассислар, талабалар уюшмаларини ташкил этиш, уларни кенг тарғиб қилиш. Бу уюшмаларни кенг жамоатчиликка танитиш орқали ривожланган мамлакатлардаги каби кадрларда “Ақл орқасидан қувиш” тамойилини шакллантириш. Мазкур тузилмаларнинг молиявий таъминотиغا ҳомийлар ва васийларни кенг жалб этиш;
- кадрларнинг ўз устида мунтазам ишлашларини таъминлаш мақсадида мониторинг олиб бориш ва ҳар йили бир маротаба уларнинг билими ҳамда қобилиятини махсус тест синовларидан ва суҳбатлар ўтказиш орқали баҳолаб бориш.

Жойларда бошқариш тизимини ўрганиш ва уларнинг фаолият натижаларини таҳлил қилиш асосида бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича қуйидаги тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш зарур:

- бошқариш тизимини такомиллаштириш, уни максимал даражада соддалаштириш, раҳбарлар ваколатини аниқ белгилаб бериш;

- худудлар ва ташкилотларни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш;

- кадрларни тўғри танлаш, баҳолаш ва уларни лавозимларга тайинлаш тизимини ишлаб чиқиш;

Ўзбекистонда олиб борилаётган кенг кўламли ислохатлар туфайли бошқарув соҳасида кўпгина ишлар амалга оширилмоқда. Президентимиз ҳамда Вазирлар Маҳкамаси томонидан қабул қилинган қатор фармойиш ва қарорлар кадрлар тайёрлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш ва замон талабларидан келиб чиққан ҳолда шакллантириш учун давлат томонидан оширилаётган муҳим омиллардир.

Юртимиз равнақи, унинг иқтисодий тараққиёти, ижтимоий барқарорлиги ва халқимиз турмуш даражасининг юқори бўлиши кўп жиҳатдан кадрларга боғлиқ экан, ушбу соҳада илгари сурилаётган ва олдимизга қўйилаётган аниқ вазифаларни чуқур англаб, уларни изчил амалга оширишимиз зарур.

ХУЛОСА

Республикамизда бозор муносабатларининг шаклланиши ва ривожланиши ташкилот ва корхоналар олдига бир қатор муҳим масалаларни ҳал этишни асосий мақсад қилиб қўйди. Булардан бири мавжуд ресурслардан, хусусан энг қимматли бўлган инсон ресурсларидан тўғри фойдаланишни йўлга қўйиш ҳозирги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади.

Сабаби корхона ва ташкилотлар ўз тасарруфидаги барча ресурслардан қанчалик самарали фойдаланса уларнинг якуний натижаси шунчалик юқори бўлади. Корхона ресурслари орасида инсон ресурслари асосий ҳисобланиб у ўз хусусиятлари ва аҳамияти билан ажралиб туради. Чунки бошқа ресурслардан фарқли ўлароқ инсон ресурслари ўз навбатида ҳам ишлаб чиқариш ресурси ва бошқа ресурсларни бошқарувчи, фойдаланувчи ва истеъмол қилувчи ҳам ҳисобланади. Демак, ушбу ресурс турини бошқариш ва ундан фойдаланиш мураккаб жараён бўлиб, ўзига хос бошқарув санъатини талаб этади.

Ҳозирги ўзгарувчан ва мураккаб бозор шароитида корхона ва ташкилотларда меҳнат унумдорлигининг ошишида инсон омилининг аҳамияти ҳар қачонгидан ҳам юқоридир.

Корхонанинг якуний натижаси кўпинча ундаги персоналдан қай тарзда фойдаланишига боғлиқ бўлади. Корхонада персонални бошқаришнинг самарадорлигини ошириш йўлларини ўрганиш ва уни ишлаб чиқаришга татбиқ этиш ҳозирги куннинг талаби ҳисобланади. Корхона ва ташкилотларда бундан ташқари персонални бошқаришда раҳбар-менежер аввало ўз ходимларнинг руҳиятини ва салоҳиятини яхши билиши, уларнинг кўнглига йўл топа олиши, шунингдек, кадрлар билан ишлашнинг замонавий усуллари ёрдамида инсон салоҳияти ва имкониятларининг кўпгина қирраларини оча билиши ва уларни ривожлантиришга имкон яратиб бериши лозим.

Кадрлар сиёсатиغا, жумладан зарур бўлган кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва унинг таркибига ижобий ўзгартиришлар киритиш, ходимлар малакасини оширишга эътиборни қаратмасдан, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш, корхоналар ҳаётига фан-техника тараққиёти ютуқларини

жорий қилиш, энг асосийси, корхонанинг барқарор ва даромад келтирувчи фаолият юритишни таъминлаши қийин. Корхонанинг ривожланиши бевосита кадрларга боғлиқдир. Шу боис корхоналарнинг самарадорлигини ошириш учун қуйидаги тадбирларни амалга ошириш зарур:

- корхоналарда кадрлар сиёсатини амалга оширишда биринчи навбатда олий ўқув юртлиари ва илмий марказлар билан ўзаро алоқаларни йўлга қўйиш;
- кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга эътиборни кучайтириш;
- корхоналардаги кадрларни ҳар йили бир мартаба қисқа муддатли ўқув курслари ва семинарларда малака оширишини йўлга қўйиш;
- кадрлар билан ишлашни такомиллаштириб бориш мақсадида республика илмий-амалий анжуманларни ўтказиш, уларнинг натижаларини корхоналарга етказиш ва жорий этишни жадаллаштириш;
- хорижий ва миллий илғор тажрибаларни ўрганиш орқали уларни амалиётга жорий қилиш, республикада бошқарув бўйича фаолият олиб бораётган ўқув, илмий, малака ошириш муассасалари ишларини мувофиқлаштириш ва бошқалар.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. 2014 йил юкори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг 2014 йилда иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. – 2014йил 18январь.
2. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт-пировард мақсадимиз. Т. 2012 й.
3. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз маъсулмиз. Т.9-Т.: Ўзбекистон, 2010.-432 б.
4. Каримов И.А. Жаҳон молиявий – иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Тошкент, “Ўзбекистон”. 2009. 54 б.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чоратадбирлари тўғрисида» Фармони 2010 йил 24 январ.
6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси мажлисининг Қарори. 2007 йилда мамлакатни ижтимоий – иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2008 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2008 йил, 9 февраль.
6. Абдуллаев А. ва бошқалар. Кичик бизнесни бошқариш. Тошкент. 2010 йил.
7. У.И. Иноятов “Бюджет ва бюджетлаштириш” Тошкент. 2012 йил.
8. Ибрагимов А., Ваҳобов А. Фирма фаоллиги ва иқтисодий ҳолатини баҳолаш // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси № 7/8, 2001 й. 18-21-б.
9. Зайнутдинов Ш. Н. ва бошқалар. Менежмент асослари. Дарслик - Т: Молия, 2001

Интернет сайтлари

[http:// WWW. GAAP/ ru / subsniption](http://WWW.GAAP/ru/subsniption)

[http:// WWW. analyse-it. com](http://WWW.analyse-it.com)

[http:// WWW. Bolshe. ru / book / Id](http://WWW.Bolshe.ru/book/Id)

[http:// WWW. etin. ru / manajement / intko](http://WWW.etin.ru/management/intko)

[http:// WWW.google.uz](http://WWW.google.uz)

[http:// www. Yandex.ru](http://www.Yandex.ru)