

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Nazarova G.G'., Salixova N.M., Ismailova N.S.

INSON RESURSLARI MENEJMENTI

(o'qyv qo'llanma)

O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi ilmiy-metodik birlashmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan oliy o'qyv yurtlari talabalari uchun o'qyv qo'llanma sifatida tavsiya etiladi.

TOSHKENT– 2010

Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslari menejmenti G`prof. B.Yu. Xodiev tahriri ostida (o`quv qo`llanma), TDIU, 2010 y. 171-bet

"Inson resurslari menejmenti" (HRM) - boshqarish nazariyasining asosiy yo`nalishlaridan biridir. Davlatimizning rivojlanishida, bozor iqtisodiyoti davrida inson resurslarini boshqarish sohasida talabalarning ham nazariy, ham amaliy tajribalarini o`rttirishlarida ushbu kursning ahamiyati va tutgan o`rni beqiyosdir.

O`quv qo`llanmada inson resurslarini boshqarish sohasida rivojlangan davlatlar, hususan, AQSh, Yaponiya va G`arbiy Evropa mamlakatlarining ilg`or tajribalari ilmiy tahlil etilgan. Shuningdek, korxonada resurslarni rejalashtirish, mehnat resurslari bozorining tendentsiyasi, kadrlarni tanlash va yollash usullari, motivatsiya nazariyalari, boshqarish usullari, xodimlarning ish faoliyatini baholash usullari yoritilgan. Olgan bilimlarni konkret amaliyotda, mahalliy sharoitni hisobga olgan holda menejmentni tashkil etish masalalari ham ko`rilgan.

O`quv qo`llanma "Inson resurslari menejmenti" oliy o`quv yurtlari talabalari, aspirant, ilmiy xodim, magistrant va ushbu sohalarda shug`ullanuvchi mutaxassislarga mo`ljallangan.

Taqrizchilar: prof. Raximova D.N.

dots. Xanova I.M.

KIRISH

Mustaqil Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiyotni erkinlashtirish va modernizatsiyalash davri talablariga javob beradigan kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va kadrlar tayyorlash tizimini shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan tadbirlarni ishlab chiqishga alohida yondashish bilan birga, uni mamlakat oldida to'rgan eng dolzarb masalalardan qilib qo'ydi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov bu masalaning juda muhim ekanligini tushuntirib shunday degan edi: "Islohotlarning taqdiri, ularning samarasi, hayotimizga ta'siri avvalambor, kadrlar malakasiga, ularning o'z ishini qay darajada o'zlashtirib olganligiga, yurtparvarligiga va fidoyiligiga bog'liqdir".[1]

«Inson resurslari menejmenti» (HRM) – boshqarish nazariyasining asosiy yo'nalishlaridan biridir. Ushbu kurs ham nazariy jihatdan, ham amaliy jihatdan nisbatan yangi fan hisoblanadi. Hozirgi davrda inson resurslarini boshqarish sohasida talabalarning ham bilimlarini ham amaliy tajribalarini o'rttirishda ushbu predmetimizning ahamiyati, tutgan o'rnini beqiyosdir.

Fanni o'rganish jarayonining birinchi bosqichida, predmet metodologiyasi, uni o'rganish maqsad va vazifalari nima uchun bu fan alohida ilmiy-nazariy kurs sifatida ajralib chiqqani haqida gapiriladi HRM nazariyasini o'rganishda asosiy urg'u rivojlangan G'arb davlatlari mutaxassislarining ilmiy-nazariy izlanishlariga beriladi va bunda O'zbekiston Respublikasi firma, kompaniya va ko'plab korporatsiyalarining faoliyatiga mos keluvchi modellardan foydalanish usullari o'rganiladi.

Ushbu fanni o'rganish jarayonidagi keyingi bosqichda, bevosita boshqarishning asosiy tamoyillari va qoidalari, mehnat taqsimoti va soha mutaxassislari tayyorlash, nazorat ko'lamini, kommunikatsiya va boshqalar haqida gapiriladi. So'ngra, resurslarni rejalashtirish, kadrlarni tanlash va buning turli xil usul va shakllari, axborot omillari va ulardan foydalanish, personal mehnatini baholash va shunga yarasha haq to'lash, kompensatsiya va taqdirlash, hamda boshqarish haqida chuqur bilimlar beriladi.

«Inson resurslari menejmenti» fanining asosiy mazmuni, tarkibiy qismlari va qonuniyatlari bilan tanishib chiqilgach, asosiy diqqat-e'tibor halqaro tajribalar va ularning modellarini o'rganishga qaratiladi. Bunda AQSh, Yaponiya kabi mamlakatlarning inson omillari, mehnat resurslarini boshqarishdagi ilg'or tajribalari aniq misollar: firma, halqaro korporatsiya, transmilliy kompaniyalarining ish faoliyatini o'rganish orqali yoritiladi. Fanda shuningdek, iqtisodiyotni erkinlashtirish va modernizatsiyalash, O'zbekiston Respublikasida HRM strategiyasini amaliyotda qo'llash mezonlarini o'rganish, bu masalada mahalliy va etnik, demografik omillarga alohida e'tibor berilib, respublikada mehnat resurslarini o'rinli joylashtirish, atrof-muhit ekologiyasini hisobga olgan holda ish yuritish, mehnatga haq to'lash, kompensatsiya va rag'batlantirishning g'arbiy davlatlar ilg'or tajribalari asosida tashkil etish kabi muhim muammolari atroflicha o'rganiladi.

Ushbu o'quv qo'llanmani tayyorlashda mahalliy va xorijlik olimlarning asarlaridan keng foydalanildi.

Albatta, o'quv qo'llanma xato va kamchiliklardan holi emas. Mualliflar o'quv qo'llanmani takomillashtirish yuzasidan taklif va xulosalarni bajonidil qabul qiladilar.

I BOB. ZAMONAVIY SHAROITLARDA IRMNING TUTGAN O'RNINI VA STRATEGIYASI

1.1. IQTISODIYOTNI LIBERALASHTIRISH VA MODERNIZASIYALASH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH AHAMIYATINING O'SISHI

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonuni hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta'lim to'g'risida»gi, «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi Qonunlari, «Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

Respublika ishlab chiqarish korxonalarini texnik va texnologik jihatdan yangilash bilan bir qatord, mavjud personalni boshqarish tizimi va kadrlar menejmentini takomillashtirish davom ettirilishini taqozo etmoqda. Bu esa hozirgi jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida yanada dolzarb masalaga aylanmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov "Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yollari" asarida inqirozni bartaraf etish dasturining asosiy chora-tadbirlariga to'xtalar ekan, korxonalarini modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta qurollantirish, zamonaviy texnologiyalar joriy qilinishini birinchi navbatdagi choralar sifatida ta'kidlab o'tadi.

Bu yo'nalishda "...ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, xalqaro sifat standartlariga o'tish bo'yicha qabul qilingan tarmoq dasturlarini amalga oshirishni tezlashtirish vazifasi qo'yilmoqda. O'z navbatida, bu mamlakatimizning ham tashqi, ham ichki bozorda barqaror mavqeyga ega bo'lishini ta'minlash imkonini beradi"[2].

Zamonaviy korxonalar faoliyatini samarali ta'minlashda mehnat qurollari va mehnat predmetlaridan tashqari inson resurslari – xodimlar ham muhim ahamiyatga ega. Aynan xodimlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalaridan foydalanishni ta'minlaydilar. Xodimlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

Rejali boshqaruv amaliyotida "personalni boshqarish" tushunchasi yo'q edi. Lekin har bir korxonada va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funktsional kichik tizimiga ega edi. Asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo'yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy-psihologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish,

ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; bandlikni boshqarish; bo'sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvi (ko'nikishi); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Agar ma'muriy–buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tish sharoitida ular birinchi o'ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxonaga manfaatdordir.

Hozirgi vaqtda korxonaga va tashkilot personalini boshqarish kontseptsiyasi asosini xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l–yo'riqlarni bilishi, ularni shakllantirish olishi, korxonaga va tashkilotlar oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo'naltirish bilishi tashkil etadi.

Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs uchun, uning yashashining barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug'dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf–xatar ham tug'diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma'lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma'naviyat va qadriyatlarining ustivorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo'ladi. Korxonaga va tashkilot ichidagi asosiy jihat – xodimdir, tashkilotdan tashqarida esa – mahsulot iste'molchilaridir. Ishlovchining ma'naviy ongini boshliqqa emas, balki tashabbuskorga tomon yuz burish zarur. Sog'lom iqtisodiy mohiyatga asoslanadigan ijtimoiy normalarga o'tishni unutmazlik kerak. Ierarxiya ikkinchi o'ringa o'tib, o'z o'rnini ma'naviyat, madaniyat va bozorga bo'shatib beradi.

Personalni boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda an'anaviy xizmatlar: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limi va hokozolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxonaga va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potentsialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabatlar bilan bu xizmatlar o'z vazifalari doirasini kengaytirish boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni o'rganishga o'tadilar.

Albatta, personalni boshqarish xizmatining tuzilishi ko'p jihatdan korxonaga va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi bilan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Mayda va o'rta korxonaga va tashkilotlarda personalni boshqarish sohasidagi ko'pgina vazifalarni ko'proq muntazam rahbarlar bajaradilar, yirik korxonaga va tashkilotlarda esa bu vazifalarni amalga oshirishi lozim bo'lgan mustaqil tarkibiy bo'linmalar bajaradilar.

Bir qator korxonaga va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish bo'yicha direktor o'rnibosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo'lgan barcha bo'linmalarni birlashtiradi. Korxonaga va tashkilotlarning katta – kichikligiga qarab bo'linmalarning tarkibi o'zgarib turadi: kichik korxonaga va tashkilotlarda bitta bo'linma bir nechta kichik tizim

vazifalarini bajaradi; yirik korxonalar va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim-ayrim bo'linmalar bajaradilar.

O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra korxonalar va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

1.2. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI

Olimlarning fikricha, kadrlarning ishlab chiqarishdagi roli to'g'risidagi 4 kontseptsiya almashgan:

1. Mehnat resurslaridan foydalanish.

Ushbu kontseptsiya XIX asrning oxirlarida XX asrning 60 - yillarida o'z aksini topgan. Ushbu kontseptsiyada ishlab chiqarishda inson emas, uning funktsiyasi, ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o'lchanadigan mehnat ko'rib chiqilar edi.

2. Personalni boshqarish

Bu kontseptsiya 1930 yillarda rivojlangan. Ushbu kontseptsiyaning ilmiy asosi bo'lib byurokratik tashkilotlar nazariyasi hisoblanadi. Bunda inson rasmiy rol mansab orqali ko'rib chiqilib, boshqarish ma'muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar, funktsiyalar) orqali amalga oshiriladi.

3. Inson resurslarini boshqarish.

Inson mansab sifatida emas (struktura elementi sifatida emas) to'ldirilmaydigan resurs – uchta asosiy komponentdan (mehnat funktsiyasi, ijtimoiy munosabatlar, ishchining ahvoli) iborat tashkilotning ijtimoiy elementi sifatida ko'riladi. Ushbu kontseptsiyaning asoschisi bo'lib Yaponiyaning etakchi olimlari hisoblanadi.

4. Insonni boshqarish

Bu kontseptsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy sub'ekti va boshqaruvning alohida ob'ekti bo'lib resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Ushbu kontseptsiya asoschilari Yaponiyaning etakchi olimlari hisoblaniladi.

Inson resurslarini boshqarishdagi turli yondashuvlar

1890-1910

Xizmatchilarning ijtimoiy ta'minoti

Mehnatning xavfsizlik sharoitlari va ishchilarning o'sish ehtimollari

Xavfsizlik dasturlari, ingliz tili darslari, ishtiyoqni oshirish dasturlari

1910-1920

Vazifalarning samaradorligi

Mehnat unumdorligini oshirish uchun ishchilarga yuqori ish haqi to'lash

Vaqt va ish vaqti bo'yicha tadqiqotlar

1920-1930
Individual farqlilik

Ishchilarning individual xususiyatlarini hisobga olish
Psixologik tekshiruv va xodimlar uchun konsultatsiya

1930-1940

Kasaba uyushmalar harakati

Ishchilar – rahbariyatga qarshi turuvchi kuch

Ishchilarning kommunikatsion dasturlari, antikasaba uyushma usullari

1940-1950

Iqtisodiy xavfsizlik

Ishchilarga iqtisodiy himoya zarurligi

Ishchilar uchun nafaqa rejasi, sog'likni saqlash rejasi

1950-1960

O'zaro insoniy munosabatlar

Ishchilarni boshqarishda ularning fikrini hisobga olish
Menejrlarning professional tayyorgarligi

1960-1970

Ishtirok etish

Qarorlar qabul qilishda ishchilarning ishtirok etish talabi

Aralash menejment usullari

1970-2000

Masalaning murakkabligi

Ishchilarning ular murakkab masalalarni hal qilishni majburlaydigan va ularning qobiliyatiga mos ish bilan ta'minlash zarurligi

Rahbarlik burchlarining ko'payishi, integratsion guruhlar

2000-1990

Ishchilarning ko'chishi

Xizmatchilarga iqtisodiy tanazzul yoki texnologik o'zgarishlar oqibatidagi halqaro
paqobat natijasida yo'qotilgan ish o'rinlarining zarurligi

Qayta tayyorgarlik, tarkibiy o'zgarishlar

1990-2000

Ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar va uning etishmasligi

Ishchilarga juda katta imtiyozlar talab etiladi

Ishchilar huquqining strategik rejalashtirilishi, professional tayyorgarlik, kompyuterlashtirish

Korxonalar va tashkilotlar o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an'anaviy ravishda uchta asosiy guruhga bo'linadi: natural yoki tabiiy resurslar (frantsuz iktisodchisi J.B.Seyning ta'rifi bo'yicha: er), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo'lib, ularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin.

Korxonalar va tashkilotlar resurslarni harid qilgan ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o'qitadi va yo'lga yuboradi.

Mazkur jarayon samarali bo'lmog'i uchun korxonalar foydalaniladigan resurslarning optimal nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o'zaro harakat qilish muddati nuqtai nazaridan) ta'minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil mobaynida qurishi mumkin, o'n kishilik brigada - g'ishtdan to'rt oy mobaynida, temir - beton bloklaridan uch kishilik brigada ko'tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin, bu ish uyning bo'lajak egasi ega bo'lgan maqsad va mablag'larga bog'liqdir. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxonalar va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o'zining ta'riflariga ko'ra odamlar tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchi, odamlar aql-idrokka ega bo'lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik tarzda emas, balki hissiy - o'ylangan, anglab etilgan reaksiyadir. Demakki, tashkilot bilan xodim o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchi, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Hozirgi fan va texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko'nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shuning uchun ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirligi korxonalar va tashkilotning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchi, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 - 50 yil davom etadi, shunga ko'ra inson bilan tashkilotlarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Frantsiyada inson o'rta hisobda bir korxonalar yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To'rtinchi, odamlar ko'p hollarda korxonalar va tashkilotga ongli ravishda, o'z oldilariga muayyan maqsadlarni qo'ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxonalar va tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom ettirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxonalar ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi.

Inson resurslarini boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo'lishi mumkin:

- inson resurslaridan samarali foydalanish;
- tashkilot xizmatchilari o'rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- jamoada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;
- har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta'minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim: birinchidan funktsional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun malakaviy xarakteristikalar ishlab chiqilishi kerak; ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish; uchinchidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo'llab-quvvatlash.

Butun tashkilot kabi tashkilot personalni ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to'xtovsiz harakatda bo'ladi. Bu harakat quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1-rasm

Personalni boshqarish modeli

1.3. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH BOSQICHLARI

Barcha tashkilotlar uchun kishilarni boshqarish juda katta ahamiyatga ega. Insonlarsiz tashkilot yo'q. Hech bir tashkilot kerakli insonlarsiz o'z maqsadlariga erisha olmaydilar.

Mehnat resurslarini boshqarish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining muhim qismidir.

Yirik tashkilotlarda mehnat resurslarga umumiy rahbarlik mas'uliyati kadrlar bo'limining malakali xodimlariga yuklatilgan bo'lib, u odatda shtab xizmatlari tarkibiga kiradi. Bu mutaxassislar tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga yordam berishi uchun, ular faqat o'z sohalarini emas, balki quyi bo'g'in rahbarlarining ehtiyojlarini ham bilishlari zarur. Shu bilan birga bu rahbarlar mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini, uning mexanizmi, imkoniyatlari va kamchiliklarini tushunmasa, kadrlar mutaxassislari xizmatlaridan umumli foydalana olmaydilar. Shuning uchun barcha rahbarlar insonlarni boshqarish usullari va metodlarini bilishi va tushunishi muhim.

Inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.
2. Personalni to'plash: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar rezervini tashkil etish.

3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.
4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasi ishlab chiqish.
5. Kasbga yo'naltirish va moslashuv: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'linmalari bilan tanishtirish, ishchida undan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilish va qanday mehnat yaxshi baholanishini tushuntirish.
6. O'qitish: ishni samarali bajarish uchun kerakli mehnat ko'nikmalarini o'rgatish uchun dasturlar ishlab chiqish.
7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni xodimga etkazish.
8. O'stirish, pasaytirish, o'tkazish, bo'shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o'tkazish metodlarini ishlab chiqish.
9. Rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat ko'rsatishlarini boshqarish: rahbar xodimlarni mehnat samaradorligini ko'tarishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish.

“Personal” (“inson resurslari”) tushunchasining mazmuni

“Personal” termini korxonada mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma'nolarni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat e'tiborni shunga qaratadiki, “Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, “personalni boshqarish” esa ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. “Inson resurslarini boshqarish” avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, “personalni boshqarish” esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi

Nimaga ustuvorlik beriladi

Qanday funksiyalarni bajaradi

Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi

Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)

§ Mutloq yangi vazifalarni echishga;

§ Global, uzoq muddatli vazifalarni echishga

§ Inson resurslarini rejalashtirish;

§ Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish;

§ Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish

Korporatsiya prezidentiga

Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)

Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni echishga

§ Kadrlarni tanlash va joy joyiga qo'yish;

§ Mehnat motivatsiyasini boshqarish;

§ Texnika xavfsizligini nazorat qilish;

§ Nizolarni hal qilish

Korporatsiya vitse-prezidentiga

Insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirishdan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdur.

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari ro'y beradigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o'z ta'sirini o'tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish evolyutsiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo'nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan yapon va amerika mutaxassislarining fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir. Yapon menejrlari boshqarish sohasidagi bo'lajak siyosatni quyidagi yo'nalishlarning rivojlanishida deb biladilar:

Inson resurslari (IR) potentsialining rivojlanishi	86,6%
IR potentsialidan puxta foydalanish	78,9 %
Guruh tarzidagi faoliyatning rivojlanishi	47,1 %
Katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e'tibor berish	42,4 %
Malaka darajasidagi xilma-xillikni kengaytirish	38,3 %
Mehnat munosabatlarining barqarorlashuvi	35,3 %
Mehnatning boyitilishi va rotatsiya	33,9 %
Motivatsiya fondlarining to'ldirilishi	29,6 %

Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi

9,4 %

AQSh kompaniyalarining 1500ta menejerlari XXI asrdagi inson resurslarini boshqarish (IRB)ning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

- ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;
- inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvining yuqori a'zosi bo'ladi va biznes strategiyasi rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to'liq xabardor bo'ladi;
- IRB ning vazifalari roli protsessual aktivatoridan (ma'lumotlar to'plash va ishlov berish) inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;
- malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, dinamizm, komandada ishlay bilishi, mo'ljal olishi va ishchanlik ahloqidir;
- IRB ning eng muhim vazifalaridan biri korporatsiya madaniyati, qadriyatlar va maqsadlari birikmasidan iborat bo'lib qoladi.

1.4. IRMNING ETTITA ASOSIY KO'RINISHLARI

Hozirgi vaqtga qadar adabiyotlarda IRMga aniq ta'rif berilmagan, umumiy kelishilgan fikr ham mavjud emas. Buning o'rniga IRM bayrog'i ostiga turli fikrlash usullari va amaliyotning turli tiplari birlashgan. Buyuk Britaniyalik professor Sten Liz Almatidagi Halqaro konferentsiyada qilgan dokladida G'arbda qabul qilingan IRMning ettita turli usullarini tushuntirib berdi. Ularni birlashtiruvchi narsa ishga yollangan kishilarni boshqarish stiliga u yoki bu tarzda qaratilganligidir.

1. Xodimlar va ish haqini pasaytirish haqida.

Birinchi va, eng muhimi, bu Shimoliy Amerika va G'arbiy Evropa industrial dunyoda mehnatga eng ko'p haq to'lanadigan mamlakatlarga juda tez aylanganligi. 80-yillar boshidan Tinch Okean mintaqasi mamlakatlarida mahsulotning past bahosi va yuqori sifati g'arbiy kompaniyalar egallab olgan bozorni barbod qildi. Bu xonavayronlik ko'p kompaniyalarni o'z mahsulotlarini dengiz ortida joylashtirishga majbur qildi. An'anaviy sanoatdagi (ko'mir, po'lat) yuqori mehnat haqi past baholi import oldida qiyinchilikka uchradi.

Mehnat haqiga xarajatlarni kamaytirish katta boshqarish qiziqishini uyg'otdi. Bu IRMda "og'ir" masalaning vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Insonlarni boshqarishda ish haqidan boshqa yanada samarali usullar mavjudmi?

Shuni ta'kidlash zarurki, G'arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo'shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo'qotish mehnat intensivlashtirishdan texnologiya identifikatsiyasiga o'tishining natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o'zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarining ish beruvchilarga qarshilik ko'rsatish imkoniyatlarini cheklab qo'ydi. Hukumat shuningdek

bozorni yagona tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko'p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi.

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo'yicha IRMga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) "egiluvchan firma Model-1"dir. Unga ko'ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: "yadro" va "periferiya"ga bo'lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funktional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bo'larga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o'zgargan holda ular qayta o'qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlariga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki kontrakt asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlariga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozoridan topish oson.

Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o'zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg'otmoqda.

2. Xodimlar - maksimallashtirish zarur bo'lgan resurs.

Ko'p firmalarda, ayniqsa, bozorda etakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o'zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko'p darajada mahsulotni differentsiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o'zgarishlarga reaksiya tezligiga bog'liqligini tushundilar.

Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o'zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir boshqarish tizimidan nusxa ko'chirib ustunliklarga erishgan bo'lsa, demak, boshqa firmalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo'qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o'z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi.

Amerikada ayrim elektronikaga ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) etakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu erda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o'rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog'langan xodimlarning yuqori "chetlatilganlik" darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o'rmini tez o'zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo'ldi.

Personalga aktivlarga kabi bo'lgan munosabat, ya'ni ularni iloji boricha o'stirishni ko'zlaydigan munosabat IRM bilan bog'liq bo'lgan "yumshoq" masalani keltirib chiqardi. Korxonalarda 50 yillik ijtimoiy va ilmiy izlanishlar xodimlarning ixtirochilik qobiliyatlari va sodiqligini maksimallashtirishga qanday ko'mak beradi? Motivlashtirish nazariyalari, liderlik uslublari, ish joyini jihozlash, guruhning ishi, sanoat korxonalarida mehnat munosabatlariga bag'ishlangan adabiyotlar asosan amerikada chiqarilgan. Mehnat munosabatlarini o'rganuvchi maktab ishini qayta o'rganish IRMda ikkinchi yo'nalish bo'lib qoldi.

3. Strategik integratsiya.

Inson resurslarini boshqarish muammolari bo'yicha eng muhimi-personalni boshqarish strategiyasining korxonalar strategiyasi bilan chambarchas bog'liqligidir.

Bu yondashuvda 2000-yillarda strategik fikrlashda sodir bo'lgan chuqur o'zgarishlar aks etgan.

Bu davrgacha strategiyani markazlashtirish muvaffaqiyat garovi degan dunyoqarash ko'pchilikka xos edi va bunday yondashuv ikkita g'oyaga asoslanar edi. Birinchisi, korxonalarda yagona markaz bo'lishi va u butun korxonalar strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqishga mas'ul bo'lishi zarur. Ikkinchisi: risk (tavakkalchilik xavfi) manbalarini firmaga birlashgan holda engish mumkin, va bu xavf qanchalik katta bo'lsa, uning boshqarilishi shunchalik markazlashgan bo'lishi kerak. Bunday markaz sharoitida markaz va periferiya o'rtasida nazorat qiluvchi xarakterdagi uzviy aloqalar, strategik rejalashtirish va ishlab chiqarish ustidan nazorat o'rtasida uzviy aloqalar talab qilinadi. Bu ko'p darajada funktsional printsip bo'yicha tashkil qilingan ko'p sonli ierarxik tuzilmalarga ega yirik korxonalarning ko'payishiga olib keldi.

2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo'ldi. Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o'zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko'rsatishiga bog'liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o'zgarishlariga javob harakatlarni rejalashtirish juda qiyin. Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchanmasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya - bu yirik korxonalarning "strategik birliklar"ga bo'linishidir.

"Strategik birliklar" o'zlarining maxsus strategiyalarini va ularga mos personalni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqarish boshladilar. "Strategik birliklar" va markaz o'rtasidagi bog'lanish zaiflashdi, biroq markaz o'zi mo'ljallagan ishlab chiqarish rejalarini bajarilishini nazorat qilish huquqini saqlab qoldi. Fombrun modeli (1984) strategiya, struktura va kadrlarni boshqarish o'rtasidagi bog'lanishlarni yaxshi tasvirlab beradi.

Bu modeldan kelib chiqadigan asosiy masala - personalni boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasiga qanday ulab yuborish ma'qul? Tashqi muhitga eng qulay kirishib ketishni (iqtisodiy holatga tez reaksiya ko'rsatish va h.k.) va shu bilan birga korxonaning barcha darajalarida kadrlar salohiyatini maksimalashtirishni ta'minlovchi sharoitlarni yaratishga qaratilganlikdir.

4. Tashkiliy madaniyat.

Peters va Uoterman (1982) birinchi bo'lib ichki madaniyat ayrim eng "omadli" Amerika kompaniyalariga raqobatli kurashda muhim ustunlikka ega bo'lishini ta'minlaganligini isbotladilar. Bu kompaniyalarni "omadli" qilgan narsalar faqat kishilar haqida g'amxo'rlik va IRM bo'yicha metodlarning rivojlanish darajasi emas, balki ular kuchli ichki madaniyatni - umumiy qadriyatlar, jamoaviy anglangan maqsadlar, xarizmatik liderlar, ularning sadoqatlikni, bozorga yuzlanganlikni ulug'lashi bo'ldi. Bundan tashqari ular eng kam rasmiy nazoratdan foydalanib ham yaxshi natijalarga erishishga qodir edilar. Nazorat asosan ijtimoiy vositalar (ko'pchilik qabul qilgan normalar, munosabatlar) yordamida amalga oshiriladi edi.

Ko'p tashkilotlar Poters va Folebruk g'oyalaridan nusxa ko'chirdilar. Tez orada kompaniyalarda yagona qiyinish uslubi va maxsus qabullarga katta ahamiyat berila boshlandi.

Ammo o'tkazilgan empirik tadqiqotlar bunday nusxa ko'chirishlar samarali natijalarga olib kelmasligini ko'rsatgan.

5. Personalni boshqarish usullari: “Yaponlashtirish”.

Agar “omadli” kompaniyalar IRM amaliyotining ishonchsiz tasdig'i bo'lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o'z amaliyotlarining ko'p usullarida IRM idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat'iy bozorga yuzlanganlikni aks ettirar edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g'arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko'chirish orqali o'z yo'qotishlarini qaytarishga urindilar.

G'arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo'llaganlarida o'sish samaradorligiga erishishlari mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo'llaganlarida kam muvaffaqiyatga erishdilar. Masalan, ishlab chiqarishga “hamma narsa o'z vaqtida” (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar shakllari va harakatsizlikni yo'qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va sidqidil ishlashiga ko'p darajada bog'liq. Aynan inson omili - ko'chirish qiyin bo'lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element.

Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang'ich paytidan iste'molchigacha yuqori sifat standartlarini o'rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doiralariga sifat olib kiruvchi madaniyatga ko'p jihatdan bog'liq. TQMni joriy qilgan g'arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifatga erishadilar.

IRM uchun muhim xulosa shuki, ko'chirib o'tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko'rsatkichlar yig'indisi sifatida emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmui sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Ko'p g'arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponcha ish usullarini yuzaki o'rganib, ularni boshqa mamlakatlarda oson qo'llash mumkin deb o'yladilar. Ular bu kompleksda kamroq ko'zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko'pincha inkor etadilar.

6. Personalni boshqarish – strategik funktsiya.

IRMga qiziqishlarni aks ettiruvchi adabiyotlarning juda ko'p qismi personalni boshqarish mavzusiga bag'ishlangan. Ko'pchilik insonlar uchun IRM - strategik masalalarga ko'proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha nomidir.

Ko'p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'ladi. Biroq, firmalar yaponcha uslublarni, etakchi firmalar amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi.

Umuman, ishchilarni tanlash jarayoni takomillashgan va nomzodlarni sinash uchun turli usullardan foydalanilmokda. Evropa va Amerika kompaniyalarning ko'pi tanlash jarayonining ayrim bosqichlarida psixologik testlardan foydalanilmokda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchunгина emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to'g'ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Masalan, "Nissan" korporatsiyasi Shimoliy Angliyada mashina yig'uvchi yangi zavodga ishchilarni tanlash vaqtida ularning texnik qobiliyatlariga kam ahamiyat bergandilar, chunki ularga zaruriy ta'lim berishni mo'ljallangan edilar. Biroq barcha nomzodlar psixologik testlardan to'la o'tkazilib, ularning qadriyatlarini, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatlarini yaponcha boshqaruv uslubiga, va ayniqsa, "Nissan" korporatsiyasi madaniyatiga mos kelishi aniqlangan. Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildilar.

Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo'g'inlarida o'tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o'qitish kompaniya xususiyatlariga yo'naltirilgan.

7. Boshqaruv siyosatining tanlov modellari.

Bu model (1984) adabiyotlarda e'lon qilingan bo'lib, IRM modellari ichida eng muhimi hisoblanadi. U firmalarga o'z IRM strategiyasini ishlab chiqish uchun kat'iy qoidalarni keltirmaydi. Buning o'rniga u IRM strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi.

Xodimning ta'siri - o'z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini, jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslahatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi.

Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o'qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog'liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o'z ichiga oladi.

Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o'z ichiga oladi.

Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalari IRM strategiyasining to'rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta'sir etadi. Bir kompaniyalarga o'z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo'lmasligini isbotlaydi. Har bir firma o'z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. Shuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko'p narsa bog'liq. Biroq, firmalar mana shu to'rtta sohada to'g'ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan.

Bu model olimlar tomonidan ko'p punktlar bo'yicha avvalo, siyosatni tanlash haqida aniq materialning etarli emasligi, tahliliy jihatdan kamchiligi, tajribalarda tekshirish qiyin bo'lgan fikr-mulohazalarga tayanishi bo'yicha tanqid qilingandi. Biroq u boshqa modellarga

nisbatan har tomonlama rivojlantirilgan va IRM “kartasi” sifatida namoyon bo’ladi. Uning ustunligi shundaki, u har qanday madaniyat va tashkilotga tatbiq etilishi mumkin.

Xulosa

Iqtisodiyotni liberalashtirish va modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish yangicha ahamiyat kasb etadi. Agar ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo’lsa, bozor munosabatlariga o’tish sharoitida ular birinchi o’ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxonada boshqaruvchisi manfaatdordir. Inson resurslarini boshqarish o’z xususiyatlariga ega bo’lib, bir necha bosqichlardan iborat. Korxonada va tashkilot menejerlari samarali faoliyat yuritish uchun bu xususiyatlarni hisobga olishlari zarur.

Tayanch iboralar:

Personalni boshqarish, kadrlar marketingi, personalni boshqarish modeli, IRB xususiyatlari, IRB bosqichlari, IRMdagi ettita asosiy ko’rinishlar.

Nazorat va mulohaza uchun savollar:

1. Iqtisodiyotni liberalashtirish va modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish qanday ahamiyatga ega?
2. IRB xususiyatlari nimalardan iborat?
3. IRB bosqichlarini ko’rsatib bering.
4. Personal tushunchasiga izoh bering.
5. Personalni tasniflab bering.
6. IRMdagi qanday asosiy ko’rinishlar mavjud?
7. Inson resurslari bilan personal o’rtasidagi farqni tushuntirib bering.
8. Kadrlar siyosati deganda nimani tushunasiz?
9. IRMning ettita asosiy ko’rinishlarini tahlil qilib bering?
10. Boshqaruv siyosatining tanlov modelini tushuntirib bering?

Adabiyotlar ro’yxati:

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O’zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo’llari va choralari. – T.: O’zbekiston, 2009 y. – 56 b.
2. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003

3. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
4. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
5. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
6. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
7. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
8. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
10. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
11. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. O'quv qo'llanma. T.: 2004,
12. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoyalimov, Sh.A. Tojiboeva. O'quv qo'llanma.T.: 2003
13. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. Farg'ona –2000.

II BOB. RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENTSIYALARI

2.1. MEHNAT RESURSLARINI REJALASHTIRISH

Kadrlarni rejalashtirish tashkilotning ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan. Kadrlarni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat

Mavjud xodimlarni baholash

Istiqbolda xodimlarga bo'lgan talabni rivojlantirish

Xodimlarni rejalashtirish dasturini ishlab chiqish

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

§ aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;

§ tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;

§ qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;

§ ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;

§ mehnat resurslarini boshqarish usuliga.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

§ doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti;

§ xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlik salmog'i, ishchi va xizmatchilar);

§ xodimlar qo'nimsizligi;

§ ish kunining davomligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilining davomligi);

§ ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov;

§ davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar).

Rejalashtirishning asosiy maqsadi firma yoki kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat. Bunga oid tadbirlar barcha kadrlar, jumladan, ishchilar va boshqaruv xodimlarini tayyorlash, ularni rivojlanayotgan tashkilot sharoitlariga moslashtirish jarayoni bilan birgalikda amalga oshirilishi lozim.

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlaniladi.

Aniq kadrlar maqsadlari har bir ish joyida xizmatchilar ehtiyojlarini e'tiborga olgan holda kadrlarning maqsadlari, vazifalari va strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilgan choralar majmui bo'lgan kadrlar bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishda asos hisoblanadi. (3-rasm).

Personalga ehtiyojni rejalashtirish. Kadrlarni rejalashtirish kadrlar siyosatining muhim elementi bo'lib, uning vazifalari, strategiyasi, maqsadlarini belgilashda, kerakli tadbirlar orqali ularning bajarilishida yordam beradi.

Kadrlarni rejalashtirish - tashkilotda rejalashtirishning tashkiliy qismidir. Agar kadrlarni rejalashtirishga alohida qaralsa, uning samarasi past bo'ladi. Chunki, kadrlar masalalari bo'yicha qarorlarga tashkilotning ishlab chiqarish rejasi, ilmiy tadqiqot ishlari rejasi, aylanma rejasi, moliyaviy reja kabi rejalari sezilarli ta'sir ko'rsatadi. O'z navbatida ushbu rejalarda kadrlar masalasini e'tiborga olmaslik salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Shuning uchun, kadrlarni rejalashtirish rejalashtirishning umumiy jarayoniga integratsiyalashgan bo'lishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborot to'planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog'liq holat shuningdek, uning istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi;

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog'liq holat va uning rivojlanish istiqbollarini tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo'yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar- iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta'siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko'p mehnat va kadrlar xizmatlarini xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi;

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to'ldirish va o'qitish xarajatlari ham e'tiborga olinadi.

Kadrlarga xarajatlarni rejalashtirish barcha miqdoriy va sifat tarkibiy omillarini, narx va tarif komponentlarini hisobga olish nazarda tutadi.

Xarajatlar asosiy va qo'shimcha xarajatlarga ajratiladi.

Asosiy xarajatlarga mehnat natijalari bo'yicha haq to'lash kiradi.

Qo'shimcha xarajatlarga uy-joy xarajatlari, qo'shimcha to'lovlar, meditsina xizmatlari, malaka oshirish uchun xarajatlar va boshqalar kiradi.

Personal uchun ketadigan barcha xarajatlar quyidagilar orqali tartibga solinadi:

- mavjud xarajatlar: xizmatchilarning maksimal sonini cheklash, ishga qabul qilishni to'xtatish, personalni qisqartirish;
- turli to'lovlar: tarifdan ortiqcha to'lovlarni to'xtatish, tariflarni notarif to'lovlarga qayta hisoblash, ichki ijtimoiy ta'minot jamg'armalarini tartibga solish;
- umumiy xarajatlarni tahlil qilish;
- samaradorlikni oshirish (kamroq personal bilan bir xil natijaga erishish).

Kadrlar siyosatini aniq rejalashtirib, ishlab chiqib va amalga oshirmasdan turib tashkilotning barcha muhim bo'limlarini o'z vaqtida kadrlar bilan ta'minlash mumkin emas.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

2.2. MEHNAT RESURLARI BOZORI NAZARIYASI VA TENDENSIYALARI

Ma'lumki, bozor iqtisodiyotida faqat sotuvchi, ya'ni xaridorgir molni sotuvga taklif qila oluvchi xaridor bo'la oladi. Biroq insonlarning ko'pchiligi tovar ishlab chiqarmaydi, magazinlarga ega bo'lmasada, ularning hamyonlarida pul ko'p va bu qonuniy, chunki bu pullar alohida mol - o'z ish kuchini sotish evaziga olingan. O'z ish kuchini sotish uchun yollanma xodimlar maxsus bozor - mehnat bozoriga keladi.

Mehnat bozori - kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zarur bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlar yig'indisidir.

Bu bozor boshqa, tovar bozorlariga ham o'xshaydi, ham o'xshamaydi. Ularning umumiy tomonlarini ko'rib chiqamiz. Avvalo, bu erda ham talab va taklif qonuni amal qiladi va ish kuchining teng muvozanatli baholari shakllanadi. Bu baholar ish (mehnat) haqi deyiladi.

Ish haqi - pul mukofoti miqdori bo'lib, u yollanma xodimga ma'lum vaqt mobaynida muayyan topshiriq, ishlar hajmi yoki o'z xizmat majburiyatini bajarganligi uchun to'lanadi.

Xodimlar qanchalik yuqori ish haqi talab kilsalar, ish beruvchilar ularni shunchalik kam yollay oladilar (talab qonuni). Va shunga mos ravishda: ish beruvchilar muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun qancha kam ish haqi to'lashga tayyor bo'lsa, shuncha kam kishilar ushbu ish bilan shug'ullanishga tayyor bo'ladi (taklif qonuni). Ushbu manfaatlarining kesishuvida ishchi kuchining teng muvozanatli bahosi paydo bo'ladi, bunda muayyan ish bilan shug'ullanishga tayyor kishilar soni va ish beruvchilar taklif qilishga tayyor ish joylari soni mos tushadi.

Bir tomondan, ularning manfaatlari karama-qarshi. Biri ko'proq ish haqi olishga, ikkinchisi kamroq ish haqi to'lashga harakat qiladi.

Boshqa tomondan, ular bir-biriga juda kerak.

Insoniyatning butun tarixi nihoyatda katta ikki iqtisodiy kuch - yollanma mehnatchilar va mehnatga yollovchilar o'rtasidagi keskin kurash misollariga to'la. Bu kurash juda katta qayg'u va zararlarga olib keldi. Tabiiy ofat va, xatto, urushlar buning oldida hech narsa emas, chunki ular bir necha yillar davom etadi. Ular o'rtasidagi kurash esa birinchi qulning paydo bo'lishidan boshlab, to shu kungacha davom etmoqda va insoniyat iqtisodiy rivojlanishini orqaga suradi. Faqat XX asrda yangi jamiyat (ijtimoiy bozor iqtisodiyoti) belgilari ko'rina boshladi va shunda bu kurash nihoyat tugashi mumkin.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti - shunday ijtimoiy qurilmaki, bunda davlat erkin raqobatni rivojlantirishni faol yoqlaydi, yollanma mehnatchilar va mehnat beruvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek, ijtimoiy himoyalangan fuqarolarga ko'maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

Kasaba uyushmasi - bir kasb, tarmoq yoki korxonada xodimlarining birlashmasi bo'lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a'zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan. Ular tadbirkorlar bilan muzokaralarda yollanma ishchilar manfaatlarini himoya qiladi.

Kurashning shu usullari yordamida bir necha asrlardan beri mehnat bozorida savdo ketmokda. Hozirda ham ba'zi bir eng demokratik davlatlarda ham zabastovkalar qonun tomonidan ta'qiqlangan. Masalan, AQSh aviadispatcherlari ish tashlash e'lon qilganlarida davlat prezidenti R. Reygan kasaba uyushmasidan ulkan jarimalar undirib, tarqatib yuborgan edi. So'ngra ish tashlovchilarni butunlay sindirish uchun shtreykbrexerlik taktikasini qo'llab, fuqarolar aeroportida harbiy dispatcherlarni ishlashga majbur qilgan edi. Xuddi shunday voqea 1992 yil avgustida Rossiyada takrorlanadi, faqat bu erda kasaba uyushmasi tarqatib yuborilmadi. Lekin, uning rahbarlariga qarshi jinoiy ishlar ko'zgatildi, kasaba uyushmasiga esa, katta jarimani to'lash talabi qo'yildi, bunda transportda ish tashlash qonun tarafidan ta'qiqlanganligiga asoslandi, chunki bu yo'lovchilarga xavf solardi.

Hayot shuni ko'rsatmoqdaki, davlat qanchalik boy, unda aholi turmush darajasi qancha yuqori bo'lsa, mehnat bozori munosabatlari shuncha tinch, ish tashlashlar shunchalik kam va qisqa bo'ladi.

O'zbekiston sharoitida mehnat bozorining samarali shakllanishiga to'siq bo'ladigan bir qator cheklovchilar ham mavjud; mehnatni qo'llanishning noqishloq xo'jaligi mintaqalari yaxshi rivojlanmaganligi; mehnat haqining past darajasi; iste'mol tovarlarining qimmatlashuvi; yollanma ish kuchining malakasi va safarbarligining pastligi; ish beruvchining etarlicha tajribaga ega emasligi va hokazo.

2.3. MEHNAT BOZORINING RIVOJLANISH KONTSEPTSIYASI VA QOIDALARI

O'zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish kontsepsiyasining asosiy maqsadi – mehnatga layoqatli aholi bandligining kamayishi, ishsizlikning o'sishi, yangi ish joylarining kam yaratilishi, mehnat unumdorligining pasayishi, inflyatsiyaning mavjudligi, mulkchilikning turli shakllarining sekinlik bilan vujudga kelishi, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarning juda sekinlik bilan amalga oshirilishi, haqiqiy mehnat daromadlarining kamayishi kabi sharoitlarda ishchi kuchiga talabni oshirish va uning taklifini kamaytirish bo'yicha kompleks tadbirlar ishlab chiqishdan iboratdir.

Mazkur kontsepsiyaning strategik maqsadlari qilib quyidagilarni belgilash mumkin:

- Ijtimoiy yo'naltirilgan mehnat bozorini bosqichma-bosqich shakllantirish;
- Mehnatga layoqatli, ish bilan band bo'lmagan aholini ish bilan ta'minlovchi hamda ishchi kuchiga talab va taklifni tartibga soluvchi mustahkam rivojlangan mahalliy va xorijiy bandlik xizmati tashkilotlari tizimini takomillashtirish;
- Yangi ish joylarini tashkil etishga aholining bandlik darajasini oshirishga va ishlab chiqarish salohiyatidan unumli foydalanishga asos bo'luvchi chuqur iqtisodiy-tarkibiy islohotlarni amalga oshirish;
- Aholini ish bilan bandligini oqilona shakllantirish;
- Qayta ishlash sanoati, xizmat ko'rsatish va shaxsiy mehnat tarmoqlarida yangi ish joylarini yaratish va o'smirlar, ko'p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun mehnatni kafolatlashtirilgan mintaqalarini tashkil etish;
- Ishchi kuchiga talabning oshishi va ishsizlikning kamayishini ta'minlovchi kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish;

- Mulkchilikning ijara, jamoa, hissadorlik va xususiy shakllari va shaxsiy yordamchi xo'jaliklarini rivojlantirish;
- Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni mahalliy va xorijiy samarali texnologiya va texnika bilan ta'minlash;
- Sanoat korxonalari va ishlab chiqarish - ijtimoiy infrastruktura ob'ektlarini vujudga keltirish;
- Mahalliy xodimlarning malakasini, raqobatbardoshligini va chet elga yuborilishini amalga oshirish va ular yangi iqtisodiy, ma'naviy va mafkuraviy tafakkurini shakllantirish;
- Har bir ishsiz uchun ixtiyoriy va mustaqil ish joyini tanlash va mehnat qilish imkoniyatlarini yaratish;
- Mehnat bozori, ishsizlik va aholi bandligidagi jarayonlarni tartibga soluvchi iqtisodiy, tashkiliy va huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish.

Mazkur maqsadlarga uzluksiz erishish uchun mehnat bozori rivojlanishining asosiy bosqichlari va vazifalarini aniq belgilash zarur.

Mehnat bozorini rivojlantirishning asosiy bosqichlari:

1.1991 – 1996yillar. Birinchi bosqichning asosiy vazifalari:

Mehnat birjasi va bandlik xizmatining boshlang'ich tashkilotlari tashkil etilib, ular ishsizlik va bo'sh o'rinlar miqdori va tuzilishining hisob-kitobi, tahlili, kelajagi, band bo'lmagan aholini ishga joylashtirish va qayta o'qitish, bandlikka ko'maklashish jamg'armasini tashkil qilish va sarflash ishlari bilan shug'ullanish, kichik va o'rta biznes hamda xususiy tadbirkorlik doirasida imtiyozli kreditlarni ajratish yo'li bilan yangi ish joylarini yaratish.

Ushbu bosqich davrida aholining ish bilan bandlik darajasining pasayishi, ishsizlikning oshishi, ishchi kuchiga talab va uning taklifi o'rtasidagi nomunosabatlikning ortishi sodir bo'ldi.

Ushbu bosqichning yakuniy natijasi: Mehnat bozorini shakllantirish uchun ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlarning yaratilishi bo'ldi.

2. 1997 – 2000 yillar. Ikkinchi bosqichda quyidagi vazifalar amalga oshirildi:

- Mahalliy va xorijiy investitsiyalar yordamida qishloq joylarida yangi ish o'rinlarini yaratish;
- O'smirlar, ko'p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun kvotalangan ish joylarini tashkil qilish;
- Yangi ish o'rinlari yaratuvchi – ish beruvchilarga moliyaviy yordam ko'rsatish;
- Ish kuchi taklifini uning malakasini, raqobatbardoshligini, eksportini oshirish orqali kamaytirish;

- Mulkchilikning turli formalarini shakllantirish va milliy iqtisodiyotda chuqur islohotlarni o'tkazish asosida aholini ish bilan bandligi sohasida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish;
- Ish haqi va boshqa mehnat daromadlarining manbalari darajasidan soliq stavkasini asta-sekin kamaytirish;
- Mehnat shartnomalarni tuzishni takomillashtirish.

Bo'larning barchasi bandlikning sezilarli o'sish va ishsizlikning kamayishi hamda ishchi kuchiga talab va uning taklifi o'rtasidagi farqni qisqartirishiga ko'maklashadi.

3. 2001 – 2005yillar. Uchinchi bosqich quyidagilardan iborat:

- Ishchi kuchiga talabning oshishi va uning taklifini kamayishiga yo'naltirilgan tadbirlarni amalga oshirishni kuchaytirish;
- Bandlik xizmati va uning infrastrukturasi qudratli va tez rivojlanuvchi tizimni yaratish;
- Aholining oqilona bandligini shakllantirish;
- Ishsizlikni yul qo'yiladigan darjasigacha qisqartirish;
- Ish bilan band bo'lmagan mahalliy xodimlarning malakasi, raqobatbardoshligi, ijtimoiy himoyasi va eksportini oshirish, mehnat bozori, bandlik va ishsizlikning tartibga solishning samarali tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy mexanizmlarini yaratish.

Qayd etilgan vazifalarni bajarish ijtimoiy yo'naltirilgan mehnat bozorining shakllanishiga olib keladi.

4. 2006 – 2010yillar. To'rtinchi bosqichning asosiy vazifasi:

Ishchi kuchi talabi va taklifi o'rtasidagi bozor muvozanatiga erishish.

Bularning barchasi mehnat bozorining samarali rivojlanishiga yo'naltirilgan ishchi kuchi talabining oshishi va uning taklifining kamayishi bo'yicha iqtisodiy-ijtimoiy va tashkiliy tadbirlar majmuasiga mujassamlashgan.

Bugun ko'p davlatlarda ish kuchi oldi-sotdisining ikki asosiy mexanizmi - mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnoma(kelishuv)lar ishlatiladi.

Mehnat kontrakti -ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvidir.

Jamoaviy shartnoma - yollanma ishchilarning mehnat sharoiti va hayoti, shuningdek ular mehnat qiladigan tashkilotning faoliyati bilan uzviy bog'liq keng masalalarni tartibga soladi. Ko'rgazma uchun, 1988 yil iyulda "New – United Motor Manufacturing" yapon – amerika avtomobil kompaniyasi va kasaba uyushmasi o'rtasida tuzilgan jamoaviy shartnomani keltirish mumkin.

Bu shartnoma quyidagilarni o'rnatadi:

1) Uni imzolagan tomonlarning majburiyatlari va mas'uliyatlarini belgilab beradi. Ular kompaniyani rivojlanish vositasida ishchilarni va ularning oilasini turmush darajasini oshirish umumiy maqsadiga erishish uchun yagona komanda sifatida mehnat qilish, maksimal kam bahoga ega bo'lgan dunyoda eng zo'r avtomobil yaratish majburiyatini oladilar;

2) Kompaniya rahbariyati kasaba uyushmasi oldidagi, kasaba uyushmasi va ishchilar majburiyatlarini, shu jumladan, kompaniya printsiplari va falsafasiga mos holda ishlash, bir-birining shaxsiy huquqlarini hurmat qilish, muayyan xulq-atvor qoidalariga va davomat rejimiga rioya qilish majburiyatlarini o'rnatadi;

3) Bandlikni ta'minlash. Kompaniya faqat kat'iy iqtisodiy zarurat uni majbur kilmasagina bundan buyon hech kimni bo'shatmaslikka rozi bo'ladi. Xodimlardan birortasini ishdan bo'shatishda oldin u tartiblashtiruvchi chorani (oyligini qisqartirish) qo'llash kabi majburiyatlarni oladi;

4) mehnat nizolari va bahslarni hal qilish tartiblari;

5) kompaniyaning bir bo'linmasidan ikkinchi bo'linmasiga, bir smenadan boshqa smenaga o'tkazish tartibini;

6) mehnatni brigadali tashkil qilish kontseptsiyasi;

7) mehnat haqi darajalari va inflyatsiyani qoplash uchun qo'shimcha haqni aniqlash tartibi;

8) ish vaqti uzunligi va xodimlarni ish vaqtdan tashqari ishga jalb qilish jadvali;

9) bayram kunlari soni va ta'til uzunligi;

10) sog'likni jamoaviy sug'urtalash, nafaqa ta'minoti, omonatlar jamg'armasi dasturi va rezerv fondini shakllantirish tartibi;

11) mehnat xavfsizligini ta'minlash bo'yicha choralar;

12) shartnoma amal qilish vaqtida stachka va lokautlarni taqiqlash.

Мехнат бозорини тартибга солишнинг олий шакли - бош келишувдир.

Bosh kelishuv - ishchi kuchini umuman mamlakat bo'yicha oldi-sotdi sharoitlarining o'zgarishini, umumiy yo'nalishlarini aniqlovchi va hukumat, ish beruvchilar birlashmalari va kasaba uyushmalari o'rtasidagi muzokara yakunlari bo'yicha imzolovchi hujjat.

Rossiyada bunday bosh kelishuv ilk bor 1992 yilda imzolangan va u quyidagi bo'limlarga birlashtirilgan 52ta moddadan iborat edi:

1) Iqtisodiyot va islohotlar o'tkazish sohasidagi choralar.

2) Aholi bandligiga, mehnat bozorini rivojlantirishga ko'maklashish.

3) Turmush darajasini tartiblashtirish va ijtimoiy kafolatni ta'minlash.

4) Mehnat sharoitlari va muhofazasi, ekologik hafsizlikni ta'minlash.

5) Mehnat munosabatlari va ijtimoiy hamkorlikni huquqiy ta'minlash.

6) Bosh kelishuvni amalga oshirish mexanizmi.

2.4. MEHNAT BOZORI STRUKTURASI, MOHIYATI VA ZAMONAVIY MEHNAT BOZORINING HUSUSIYATLARI

Mehnat bozorining funksional tashkiliy strukturasi o'z ichiga quyidagi elementlarni oladi: bandlik va ishsizlik sohasidagi davlat siyosati printsiplari; kadrlar tayyorlash tizimi; yollash tizimi; kontrakt tizimi; ishsizlarni qo'llab-quvvatlash fondi; qayta tayyorlash va qayta malaka oshirish tizimi, mehnat birjalari, bandlikni huquqiy tartibga solish. Jumladan O'zbekiston Respublikasining Qonunlarida "O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi" 1996 yil, "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida"gi Qonun (yangi taxrir) 1998 yil, O'zbekiston Respublikasi vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida"gi 2001 yil 13 fevral 75-sonli Qarorida o'z izohini topgan.

Mehnat bozorida sotuvchi va xaridor uchrashadi. Sotuvchilar - o'z ish kuchini taklif qiluvchi xodimlar, xaridorlar esa ularga qancha va qanday xodimlar kerakligini mustaqil hal qila oluvchi mehnat jamoalari yoki alohida tadbirkorlardir.

Mehnat bozorida ish kuchiga talab va taklif qonuni amal qiladi va ish haqiga ta'sir ko'rsatadi. Mehnat bozorida nisbatan qobiliyatli tadbirkor xodimlarning shafqatsiz tanlovi sodir bo'ladi. Zaif va qobiliyatsizlarni bozor ayamaydi. Shu bilan birga u yuqori malakali mehnatni rag'batlantiradi, har bir kishining qo'shgan hissasi va olgan konkret natijasi o'rtasidagi qat'iy o'zaro bog'lanish vujudga kelishiga ko'maklashadi.

Halqaro tajriba ko'rsatishicha mehnat bozori raqobatli, xususiy mulkchilikka asoslangan iqtisodiyot va demokratik ijtimoiy institutlardan tashqarida mavjud bo'la olmaydi.

Milliy mehnat bozori butun ijtimoiy ishlab chiqarishni qamrab oladi - har bir tarmoq u orqali o'ziga zarur maxsus kasbiy-malakasi tarkib kadrlariga ega bo'ladi.

Mehnat bozorida quyidagi imkoniyatlar amalga oshiriladi:

- kasb, tarmoq faoliyat tarmog'i va joyini erkin tanlash;
- mehnat qonunchiligi normalariga rioya qilgan holda yollash va bo'shatish;
- mehnat resursini mintaqalar, tarmoqlar va professional-malakaviy guruhlar o'rtasida mustaqil va iqtisodiy rag'batlantiriluvchi migratsiyasi (ko'chishi);
- ish haqi va boshqa daromadlarning erkin harakati. Ish kuchi o'ziga xos alohida tovar turi. Uning ishlab chiqaruvchanlik sifati butunlay raqobatli iqtisodiyot samaradorligini, uning yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar yaratish imkoniyatini, ilmiy-texnik va tashkiliy o'zgarishlar qo'lam va sur'atlarini aniqlaydi. Shuning uchun mehnat bozoriga bilimli va ijodiy faol ish kuchini tayyorlash va chiqarish halq xo'jaligi yashash faoliyatini ilk asoslaridan biridir.

Ish kuchining yana bir xususiyati - uning shaxsiy, ijodiy qobiliyatini ifodalovchi imkoniyatlarini rivojlantirishdan, birinchi navbatda, o'zi manfaatdor.

Mehnat bozorining asosiy maqsadi birinchidan, iqtisodiy faol aholining kasbiy-mehnat va turmush ehtiyojini qondirish va halq xujaligini zaruriy kadrlar bilan ta'minlash, ikkinchidan maksimal to'la bandlikka va minimal qoloq bandlikka erishish;

Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlari

G'arbiy mehnat bozorining printsiplial xususiyatlaridan biri– tadbirkorlik faoliyatining keng tarqalganligidir. Taxminan AQSh, Frantsiya, Buyuk Britaniyada mehnat qiluvchilarning har uninchisi, Yaponiyada - har ettinchisi, Italiyada – har beshinchisi tadbirkor hisoblanadi. Ularning deyarli 3 dan 2 qismi o'rta va kichik korxonalarni boshqaradi, har to'rtinchisi esa 20 va undan kam kishi band bo'lgan ishni olib boradi.

Mehnat resurslarining umumiy malaka darajasi hozirgi kunda shundayki, barcha kasb vakillari tadbirkorlik bilan muvafaqqiyatli shug'ullanmokda, bu jihatdan ishchi birinchilikka ega. 1990 yilda AQShda tadbirkorlarning 23% ishchi kasblarga, 18% - boshqaruv faoliyati tadbirlariga, 18% - savdo bilan, 15% - xizmatlar bilan bog'liq kasblarga, 16% - oliy yoki turli yo'nalishdagi ilmiy ma'lumotga ega edi, 10% -fermerlik bilan shug'ullanar edi. Yana bir muhim jarayon - jamoaviy mulkchilik shakliga asoslangan korxonalarining ko'payishi mehnat bozoriga yaxshi ta'sir ko'rsatmoqda. Amaliyot ko'rsatishiga bunday korxonalar mahsulot sifati va ishlab chiqarish unumdorligining o'rtacha tarmoq ko'rsatkichlaridan yuqori natijalarga ega, ishchi va xizmatchilar ishlab chiqarishni takomillashtirishga ko'proq ishtiyoq bilan qatnashadilar. Shu bilan birga zaruriyat tug'ilganda ish haqi va ish haftasini vaqtincha uzaytirish holatlariga oson rozi bo'ladilar. Bunday ishlab chiqarish jamoalari raqobatli kurashda muvaffaqiyatliroq qatnashadi va konyunkturaviy bozor tebranishlari davrida mustahkamroq. Qayta malakalash, kasbiy darajani oshirish, shtatni qisqartirish muammolari e'tibor va insoniylik bilan hal qilinadi. Ishchi va xizmatchilarni ijtimoiy himoyalash maqsadida qo'shimcha sexlar, raqobatbardosh sho'ba korxonalar yaratiladi.

2.5. MEHNAT RESURSLARIGA ISH HAQI VA IMTIYOZLARNI ANIQLASH

Tashkilot taklif qiluvchi mukofotlar turi va miqdori mehnat hayoti sifatini baholash uchun muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqotlar ko'rsatishicha, mukofotlashlar kishilarning ishga kirish, ishni qoldirish haqida, qancha ishlab chiqarish, tashkilotdan qachon ketish va umuman ketish kerakmi degan qarorlar chiqarishiga ta'sir etadi.

«Mehnat haqi» termini xodimga bajargan ishi uchun tashkilot tomonidan beriladigan pulli mukofotga kiradi. Tashkilot raqobatbardosh stavkalar bo'yicha ish haqi to'lamasa va ishga rag'batlantiruvchi hak to'lash shkalasiga ega bo'lmasa, ish kuchini to'play olmaydi va uni saqlab qola olmaydi.

Mehnat haki strukturasi ishlab chiqish kadrlar bo'limining majburiyati hisoblanadi. Tashkilotda ish haki strukturasi ish haki darajasini o'rganishni tahlil qilish, mehnat bozorida sharoitlar, shuningdek, tashkilot unumdorligi foydaliligini tahlil qilish yordamida aniqlanadi.

Ma'muriy- boshqaruv personalini mukofotlash strukturasi ishlab chiqish birmuncha murakkabroq, chunki ish haqining o'zidan tashqari unga turli imtiyozlar, foydada ishtirok etish sxemalari, aktsiyalar bilan haq to'lashlar kiradi.

Tashkilot ish haqidan tashqari o'z xodimlariga turli qo'shimcha imtiyozlar beradi.

Qo'shimcha imtiyozlar berishga an'anaviy yondashuv shundaki, bir xil darajali barcha xodimlar bir xil imtiyozlarga ega. Tadqiqotlar barcha xizmatchilar ham bunday imtiyozlarni kadrlamasligini ko'rsatdi. Qo'shimcha imtiyozlarning kadrlanuvchi qiymati oilaviy ahvoli, yoshi, oila kattaligi va boshqa shu kabi omillarga bog'lik. Masalan, katta oilali kishilar imtiyozli tibbiyot xizmati ko'rsatish va hayotni sug'urta qilish miqdoriga odatda ko'proq qiziqadi, keksalarni nafaqaga chiqishda beriladigan imtiyozlar, yosh xodimlarni darhol naqd pullar olish qiziqtiradi.

Yuqoridagilarga muvofiq ayrim tashkilotlar, «kafeteriy printsipli bo'yicha mukofotlash tizimi» deb ataluvchi tizimni ishlab chiqqan. Xodimga uni qoniqtiruvchi imtiyozlar paketini o'zi tanlashiga ruxsat etiladi. Bu tizim ayrim kamchiliklarga ham ega. Imtiyozlarning umumiy qiymati ko'payib ketadi, chunki u qo'shimcha ma'muriy ustama xarajatlar keltirib chiqaradi, shuningdek ayrim imtiyozlar, masalan, personal sug'urtalash ko'p hisobga olinganda arzonroq tushadi. Boshqa muammo xodimlarga naqd imtiyozlar va imtiyozlarning kelajakda va hozirgi kundagi ahamiyatini tushuntirish zaruriyatidan iborat.

Xodimlarning ishlab chiqishda ishtirok etish tizimlarining rivojlanishi ko'pchilik mamlakatlarda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlaniladi. Masalan Frantsiyada o'z vaqtida "Ishchilarning korxonalar faoliyatida ishtirok etishini rag'batlantirish to'g'risida"gi dekret; Germaniyada - "Ishchilarda mulkning tashkil topishi to'g'risida"gi qonun; AQShda "Foydada ishtirok etish tartibida ishchilarga taqsimlanadigan summalarni soliqlardan ozod qilish to'g'risida"gi dekret chiqarilgan.

AQShdagi ko'pchilik firmalarda foyda hisobidan qo'shimcha to'lovlarni shakllantirish va taqsimlash Skenlot va Rakker tizimlari asosida amalga oshiriladi.

Skenlot tizimi bo'yicha korxonalar ma'muriyati (egalari) bilan ishchilar o'rtasida bitim tuziladi, unda mahsulotning umumiy qiymatida ishchi kuchiga ajratiladigan bevosita xarajatlarning muayyan foizi belgilanadi.

Rakker tizimiga muvofiq xodimlarning barchasiga xarajatlar ulushini shartli - sof mahsulot qiymatidagi normativlarga nisbatan kamaytirganlik uchun jamoa mukofatlari to'lash nazarda tutiladi.

Bir qator Evropa mamlakatlarida jamoa tarzida mukofotlashning bir qator ko'rinishlari tadbiiq etilgan bo'lib, ularga mukofotlarning miqdori mahsulot hajmi va uning sotilishining ortishiga, mehnat unumdorligining o'sishiga olib keladi. Bu narsa o'z navbatida korxonalar xodimlarini keragidan ortiqcha qismi paydo bo'lishini va ularni ishdan bo'shatish bilan bog'liq qilib qo'yadi.

Yaponiyada moddiy rag'batlantirish tizimi G'arb mamlakatlaridagiga nisbatan boshqacharoq. Yaponiya firmalarida xodim mehnatiga haq to'lash darajasi uning mehnatga iqtisodiy rag'bat natijalari bilan bog'lanmay, balki, bevosita, uning hayotiy ehtiyojlarini qondirish orqali amalga oshiriladi. Ish haqining miqdori "ish kuchini qayta tiklash hayotiy sikli" kontseptsiyasi asosida aniqlaniladi, bunda xodim hayotining turli davrlaridagi ehtiyojlari darajasiga asoslaniladi. "Umrbod ish haqi"ning mohiyati shundan iboratki, yapon firmasida faqat mehnatning o'zigina emas, balki xodimning butun ijodiy imkoniyatlari ham rag'batlantiriladi.

Xulosa

IRMda mehnat resurslari bozorini o'rganish nihoyatda muhim. Mehnat bozori kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zarur bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlardir. Bu erda talab va taklif qonunining amal qilishi natijasida ish kuchi (tovar) bahosi, ya'ni ish haqi shakllanadi. Hozirgi vaqtda ish kuchi oldi-sottisining ikki asosiy mexanizmi: mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnomalar ishlatiladi.

Tayanch iboralar:

Mehnat resurslarini rejalashtirish, mehnat resurslarini boshqarish bosqichlari, mehnat bozori, mehnat shartnomasi, ijtimoiy bozor iqtisodiyoti, kasaba uyushmalari, ish haqi va imtiyozlar.

Nazorat va mulohaza savollari:

- 1.Mehnat resurslarining shakllanish va rivojlanish jarayonini xarakterlang.
- 2.Mehnat bozori mohiyati nimalardan iborat?
- 3.Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlarini ko'rsatib bering.
- 4.Mehnat bozori strukturasi qanday?
- 5.Hozirgi paytda mehnat resurslari bozori tendentsiyasi qanday?
- 6.Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti deganda nimalarni tushunasiz?
- 7.Kasaba uyushmalarining asosiy vakolatlari nimadan iborat?
- 8.O'zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish kontsepsiyasining asosiy maqsadi nimalardan iborat?
- 9.Ish haqidan tashqari qo'shimcha imtiyozlar deganda nimalarni tushunasiz?
- 10.Rivojlangan mamlakatlarda ish haqini taqsimlash munosabatlari qanday tashkil etilgan?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001

7. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi: Oliy o'quv yurtlarining iqtisodiyot sohasi bo'yicha talabalar uchun darslik. Q Abdurahmonovning umumiy tahriri ostida;-T.: "O'qituvchi", 2001
8. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
10. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
11. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. O'quv qo'llanma. T.: 2004,
12. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoalimov, Sh.A. Tojiboeva. O'quv qo'llanma.T.: 2003
13. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. Farg'ona –2000.

III BOB. KADRLARNI TO'PLASH VA TANLASH USULLARI

3.1. MEHNAT MAZMUNI VA PROFESSIONAL VAZIFALAR TAHLILI

Kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilish zarur. Bu bilimlar ish mazmuni tahlili yordamida olinadi.

Bunday tahlilning bir necha usullari bor. Ulardan biri xodimni kuzatish va u bajarayotgan yuqori vazifa va harakatlarni aniqlash va qayd qilishni ko'zda tutadi. Boshqa usul - bunda axborotni xodimning bevosita boshlig'i bilan suhbatlashish orqali olish hisoblanadi. Uchinchi usul - xodimdan so'rovnomanini tuldirish yoki ishini va unga qo'yiladigan talablarni yoritish iltimos qilinadi.

Mehnat mazmunini tahlil qilishda olingan axborot asosida lavozim yo'riqnomasi ishlab chiqiladi, unda xodimning asosiy majburiyatlari, zaruriy bilim va ko'nikmalari, shuningdek, huquqlari ko'rsatiladi.

Professional vazifalar tahlili.

Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'lik xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.

Agar siz kichik korxonaga rahbarlik qilsangiz, ortiqcha rasmiyatchiliksiz xodimlar yollashingiz mumkin, chunki har bir xodim bajarishi kerak bo'lgan vazifalar sizga ma'lum. Biroq yirik korxonalarda, masalan, "Johnsons & Johnsons" kompaniyasida minglab xodimlar turli mehnat bilan mashg'ul bo'ladilar. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo'lgan talablarni jiddiyroq va ob'ektiv baholash usulini qo'llashga majburdirlar. Bu usul professional vazifalar tahlili deyiladi.

Bunday tahlil qator savollarga javob berishi lozim. Berilgan mehnat qanday vazifalar bajarilishini talab qiladi? Berilgan ishni bajarish uchun qanday malaka va ko'nikmalar zarur? Berilgan ish qanday holatda (sharoitlarda) bajariladi? Mehnat yuqori tezkorlik bilan bog'liqmi (masalan: gazeta muxbiri) yoki bog'lik emasmi (masalan, bolalar bog'chasida tarbiyachilik)?

Bunday tahlilga zarur axborotni olish uchun mehnat resurslari bo'yicha ekspertlar, tadbirkorlar yoki kompaniya bo'linmalari rahbarlaridan shunday axborotlarni so'rab bilishlari, ijrochilar mehnatini bevosita kuzatish orqali bilishlari mumkin.

Xodimlar professional vazifalarini tahlil qilib, kadrlar bo'limi rahbari xizmatchilar uchun lavozim yo'riqnomasini yoki ishchilar uchun ishlab chiqarish operatsiyalari ta'rifini va shuningdek, muayyan ish turi bajarilishi uchun zaruriy malakaviy talablarni ishlab chiqishi mumkin.

Lavozim yo'riqnomasi – tashkilotning ichki huquqiy hujjati bo'lib, hizmatchining boshqaruv apparatidagi vazifasi va o'rni, funktsional majburiyatlari, huquqi, javobgarligi va uni rag'batlantirish masalalarini tartibga soladi.

Lavozim yo'riqnomasi shtat jadvaliga muvofiq boshqaruv personalining har bir lavozimi bo'yicha ishlab chiqiladi, hamda tarkibiy bo'lim haqidagi qoidalarning mantiqiy davomi hisoblaniladi. Lavozim yo'riqnomalari rahbar tomonidan kichik korxonalarda barcha xizmatchilari uchun, yirik va o'rta korxonalarda bo'lim boshliqlari uchun tasdiqlanadi.

Lavozim yo'riqnomalari umumiy qism, funktsional vazifalar xaritasi, huquqlar, javobgarlik, rag'batlantirish kabi asosiy qismlardan iborat.

Lavozim yo'riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funktsional vazifalarning xizmatchilar orasida teng taqsimlanishi;
- muddatiylik, mehnattalablik, davomiylilik va bajarish muddatlarining miqdor ko'rsatkichlarini joriy qilish hisobiga vazifalarni o'z muddatida va ishonchli bajarilish darajasini oshirish;
- jamoada ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilash, hamda boshliqlar va xizmatchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni yo'qotish;
- hizmatchining funktsional aloqalarini va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;
- hizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;
- xizmatchilarning funktsional vazifalari o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun umumiy va shaxsiy javobgarligini oshirish;
- KOUT usulidan foydalanish hisobiga xizmatchilarning moddiy va manaviy rag'batlantirish samarasini oshirish;
- Ish vaqtini boy berish va ortiqcha ishlanishining oldini olgan holda xizmatchilarni vaqt bo'yicha bir tekis bandligini ta'minlash.

Malakaviy talablar - berilgan ish turini eng yaxshi bajara oluvchi kishining ma'lumoti, malakasi va oldingi tajribasi haqidagi ma'lumotlarni keltirish bilan tavsifnomasi yoritilgan hujjat.

3.2. KADRLAR TO'PLASH VA TANLASH

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z kompaniyasi xodimlari orasida mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

Kadrlarni to'plash

Nomzodga bo'lgan talablar aniqlangach (lavozim yo'riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo'limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya'ni etarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo'lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Moskvada "Mc Donalds" kompaniyasining ish o'rinlariga tanlovning amalga oshirilishi o'n minglab nomzodlarning kelishiga sabab bo'lib, noto'g'ri rejalashtirilgan nomzodlarni jalb qilinishi holatiga misol bo'la oladi.

Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo'lgan qator usullarni qo'llashi mumkin:

Tashkilot ichida izlash. Mehnat bozoriga chiqishdan oldin ko'pgina tashkilotlar o'z uyida nomzodlarni qidirib ko'radi. Ichki qidiruvning keng tarqalgan usullaridan biri bo'sh ish o'rinlari to'g'risida ichki axborot vositalarida e'lonlar chop etish: korxonada gazetalari, devoriy gazetalari, mahsus va axborot varaqalari, shuningdek, bo'linma rahbarlariga nomzodlarni tavsiya etish uchun murojzat va kerakli tavsifga ega xodimlarning shaxsiy ishlari tahlili. Nomzodlarni korxonada ichida tanlash sezilarli moliyaviy xarajatlarni talab etmaydi, xodimlar ko'z oldida rahbariyat obro'sini oshiradi, tanlangan xodimlar to'g'ridan-to'g'ri korxonada integratsiyalashuviga yo'l ochadi. Shu bilan bir vaqtda ichki qidiruvga qobilyatli salohiyatli xodimlarini o'zi uchun saqlab qoluvchi bo'linma rahbarlari tomonidan to'sqinlik qilishi mumkin. Bundan tashqari ichki qidiruv xodimlar soni chegeralanganligi va talabga mos nomzodlar kam bo'lishi ehtimoli bilan xarakterlidir.

Xodimlar yordamida tanlash. Kadrlar bo'limi korxonada personaliga o'z tanishlari va qarindoshlari orasidan norasmiy qidiruvda yordam so'rab, murojzat qilishi mumkin. Bu metod, birinchidan, kichik xarajatlar, ikkinchidan, tashkilot vakillari bilan uzviy aloqa orqali nomzodlar mutanosibligining yuqori darajada ta'minlanishi bilan o'ziga xosdir. Bu metodning kamchiligi uning norasmiyligi bilan bog'liq - oddiy xodimlar nomzodlarni tanlash jabhasida professional emas, har doyim ham ish o'rinlari to'g'risida to'liq ma'lumotga ega emas va ko'pincha o'zlariga yaqin insonlar salohiyatiga ob'ektiv munosabatda bo'lmaydi. Nomzodlarni jalb etishda faqatgina ushbu metodning qo'llanishi - har qanday jamiyatda tashkilot rivojlanishiga to'sqinlik qilluvchi urug'-aymoqchilik va mahalliychilik illatlariga olib kelishi mumkin.

O'zini namoyon etgan nomzodlar. Istalgan tashkilotga xatlar, telefon qo'ng'iroqlari orqali ish qidiruvchilardan murojzatlar keladi. Tashkilot ayni paytda ularga talabi bo'lmasada, to'g'ridan-to'g'ri ularni inkor etmasligi kerak chunki, ularning bilim va malakasi kelajakda foydali bo'lishi mumkin. Shunday ma'lumot bazasini ushlab turish qimmatga tushmaydi va tashkilot qo'l ostida taxminiy nomzodlar rezerviga ega bo'lishi imkonini beradi. Ba'zi tashkilotlar o'zining "Ochiq eshiklar kuni" tadbirini o'tkazadi. Bunda barcha hohlovchilar

korxonalar faoliyati, ishlab chiqaradigan mahsuloti, mehnat shartlari, ishlab chiqarish quvvati va boshqalar bilan tanishishi mumkin.

Televideniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish. Ushbu metodning asosiy ustunligi – kam xarajatlar bilan aholi keng qatlamini qamrab olish. Kamchiligigi esa shundan iboratki, ommaviy axborot vositalaridagi e'lonlar talabga javob bermaydigan nomzodlarning ko'plab murojlat etishiga olib keladi. Arizalarni ko'rib chiqish va birlamchi tanlov jarayoniga juda ko'p vaqt va mashaqqat ketishi mumkin. Ushbu metod ommaviy kasblar uchun nomzodlarni tanlashda qo'l keladi, masalan, yangi yirik ob'ektlarni qurish uchun ishchilarni yollash. Bunda qaysi soha uchun xodimlar kerak bo'lsa, e'lonlar shu soha bilan bog'liq matbuotda chop etiladi, masalan, agar kompaniyaga moliya direktor zarur bo'lsa, u holda moliyaviy va buxgateriya nashrlaridan foydalaniladi. Qidiruvning bunday usuli salohiyatli nomzodlar sonini chegaralaydi, ularning yuqori darajadagi malakasini ta'minlaydi va keyingi bosqich tanlovini ancha osonlashtiradi.

Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish. Ko'pgina etakchi tashkilotlar “yosh qon”- yangi, yosh mutaxassislarni jalb etish uchun metoddan foydalanadi. O'quv mutaxassislarga chiqar ekan, tashkilot kompaniya prezintatsiyasini o'tkazadi, mahsulotni namoyish etadi, turli videofilmlardan foydalanadi, bo'lajak bitiruvchilar bilan suhbat o'tkazib, ular qiziqqan savollarga javob beradi. Kompaniya vakillari bilan suhbat o'tkazish nomzodlar ro'yxatini yaratish imkonini beradi va boshqa metodlardan farqli o'laroq, tanlov darajasi yuqori bo'lib, keyingi bosqich tanlovlariga ketadigan vaqt va moliyaviy xarajatlarni qisqartiradi. Ammo shu bilan birga bu metod ko'lamiga chegeralangan: direktor tanlash uchun institutga borish unchalik haqiqatga to'g'ri kelmaydi.

Davlat mehnat agentliklari. Ko'pgina zamonaviy davlatlar hokimiyati ish qidirib yordam so'rab murojlat etganlar uchun maxsus organlar tashkil etib, aholi ish bilan ta'minlanganlik darajasini oshirishga ko'mak beradi. Rossiya Federatsiyasida bunday muassasalar ishga joylashish bo'yicha Federal byuro deb nomlanib, ular har bir ma'muriy okrug – viloyatlar, munitsipal okruglar to'g'risida – yoshi, ma'lumoti, kvalifikatsiyasi, malakaviy tajribasi, qiziqqan kasbi to'g'risida ma'lumotlar bazasiga ega. Xodimlarga ehtiyoj mavjud tashkilotlar ushbu ma'lumotlar bazasiga kirish imkoniyatiga ega. Ushbu usul kamxarj, biroq keng ko'lamdagi salohiyatli nomzodlarni qamrab ololmaydi, chunki ish bilan ta'minlash agentliklariga faqatgina aholining ma'lum qatlamiga murojlat etadi, eng avvalo mehnat ta'tilidan qaytgan ayollar va uy bekalari.

Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar. Oxirgi 30 yil ichida personal tanlash iqtisodiyotning keng ko'lamda rivojlanayotgan jabhasiga aylanib ulgurdi. Ko'pgina mamlakatlarda, shu jumladan, bizning davlatda ham, bu soha bilan shug'ullanuvchi yuzlab xususiy kompaniyalar mavjud. Har bir agentlik o'z ma'lum bazasiga ega, shuningdek, mijozning talabiga ko'ra maxsus nomzodlarni tanlash jarayonini amalga oshiradi. Xizmatlar bo'yicha to'lov nomzodning muvaffaqiyatli tanlangani holda amalga oshiriladi va yillik ish haqining 30%-50%ini tashkil etadi. Xususiy agentliklar etarli darajada yuqori sifatli nomzodlar bilan ta'minlaydi, ularning barcha talablariga javob berishi va keyingi tanlab olish jarayonini oson kechishiga imkon beradi.

Ko'p tashkilotlar o'z ichida rezerv to'plashni amalga oshirishni ma'qul ko'radi: o'z xodimlarini xizmat bo'yicha ko'tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, ma'naviy iqlim yaxshilanadi.

Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to'plashning keng tarqalgan usuli - malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya hakida axborot tarqatish hisoblanadi.

Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yig'ishning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo'lgan kishilarning kelmasligi ko'rilishi mumkin.

Ichki va tashqi manbalardan kadrlarni yig'ishning afzalliklari va kamchiliklari

Manbalar
Afzalliklar
Kamchiliklar
Ichki

Xizmatchilar amalga oshirilgan imkoniyatlarning namunasini ko'radi. Muvaffaqiyatli ishning rag'batlantirishning eng samarali usullaridan foydalaniladi. Kompaniya o'zi biladigan xizmatchilar bilan ishlashda davom etadi. Ishga olishdagi moliyaviy xarajatlar kamayadi.

Murakkab shaxsiy munosabatlar paydo bo'lish xavfi mavjud. Turg'unlikka olib keluvchi "oilalilik" yuzaga keladi.

Uning sobiq hamkasblari tomonidan hasad va salbiy munosabat yuzaga kelishi mumkin.

Tashqi
Ko'p sonli nomzodlar orasidan tanlab olish imkoniyati mavjud.
Yangicha ish yuritish g'oya va usullari paydo bo'ladi.
Yangi xizmatchining uzoq vaqt moslashishi lozimligi.
Oldindan ishlayotganlar orasida ma'naviy-ruhiy iqlimning yomonlashishi mumkinligi.

Menejerning kadrlarni tanlash bo'yicha harakatlari

Bajariladigan operatsiyalar
Chiziq menejeri harakati (ChM)
Personal bo'yicha menejerning harakati (PM)

Ishga olish vazifasining qo'yilishi
PM bilan maslahatlashgan holda vazifa qo'yiladi
ChMga yig'ish usullari bo'yicha maslahat beradi

Yig'ish haqida qaror va kompaniyaning yig'ish bo'yicha siyosatini belgilash
PM bilan maslahatlashgan holda yig'ish siyosati haqida qaror qabul qiladi
ChMga ariza beruvchilarning korxonaga ishga olinganda qanday mavqega ega bo'lishi mumkinligi turisida maslahat beradi.

Yig'ish usullari haqida qarorlar
PMga yig'ish usullari bo'yicha maslahat beradi
ChM bilan maslahatlashgan holda yig'ish usullarini belgilaydi.

O'quv yurtlaridan nomzodlar yig'ish
Ayrim hollarda nomzodlar yig'ish bilan shug'ullanadi.
Asosan nomzodlarni yig'ish bilan shug'ullanadi.

Yig'ish samaradorligini o'rganish
Yig'ishning xarajatlari va foydali tomonlarini tahlil etadi
Yig'ishning xarajatlari va foydali tomonlarini tahlil etadi

Kadrlarni tanlash

Kadrlarni rejalashtirishni boshqarishning bu bosqichida to'plash natijasida hosil qilingan rezervdan rahbariyat eng mos nomzodlarni tanlaydi. Tanlov haqidagi ob'ektiv qaror, vaziyatga qarab nomzodning ma'lumoti, kasbiy ko'nikmalar darajasi, oldingi ish tajribasi, shaxsiy sifatlariga asoslanishi mumkin.

Ko'p kompaniyalarda nomzodlardan kerakli xodimni yoki xodimlar guruhini tanlash odatda bir xil bosqichlardan iborat.

Tanlovning odatdagi jarayoni

Сатлашиш.

Ishning boshlanishi

Korxonalarda kadrlarni tanlash personal to'plashning eng muhim bosqichlaridan bo'lib, quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish;
- nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- nomzodlarni reyting bo'yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro'yxatning tuzilishi;
- kadrlar komissiyasining bo'sh joyga nomzod tanlash bo'yicha xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo'limiga topshirish.

Eng avvalo, umumiy nomzodlardan bir nechta eng mos keluvchilari tanlab olinadi, bunda to'ldirilgan standart shaklli anketa yoki nomzod tomonidan uning ma'lumoti, ish tajribasi va shaxsiy ma'lumotlari haqida berilgan yig'ma ma'lumotnoma (rezyume) asos bo'lib xizmat qiladi.

Tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda uchta asosiy uslub ishlatiladi: sinovlar, suhbatlar va baholash markazlari.

Suhbatlashishlar - kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri. Suhbatni samarali o'tkazishning ayrim umumiy tavsiyalari:

1. Nomzod bilan o'zaro tushunishni o'rnatish va unga o'zini erkin tutish imkoniyatini berish.

2. Butun suhbat davomida e'tiborni mehnatga bo'lgan talablarga qarating.
3. Birinchi taassurot bo'yicha baholamang. Barcha axborotni olguncha sabr qiling.
4. Barcha nomzodlar uchun tuzilgan savollar to'plamini tayyorlang. Shu bilan birga boshqa vujudga keluvchi masalalarni o'rganish uchun etarli darajada egiluvchan bo'ling.

Suhbatlashish orqali uning malakasi haqidagi va boshqa ma'lumotlar aniqlanadi, nomzod shaxsi haqida tasavvur hosil qilinadi. Ish xarakteriga qarab nomzodga test yoki bir nechta testlardan o'tish taklif qilinadi. Suhbatdan so'ng ular bilan bevosita boshliq tanishib, rahbariyat bilan kelishgan holda eng kerakli xodimni tanlab oladi. Shunday qilib, nomzod unga taklif qilingan shartlarga ko'nganda va haqiqatan ham berilgan ma'lumotlarga mos kelganda, talabgorlarni izlash va o'rganish jarayoni tugallangan hisoblanadi. Quyida suhbatlashish va testlash bosqichlarini ko'rib chiqamiz.

Suhbatlashish kompaniya ehtiyojlarini hisobga oluvchi standart tartib bo'yicha o'tkazilgandagina samarali bo'ladi. Suhbat o'tkazishga jiddiy tayyorlanish, nomzodlar uchun qulay, norasmiy muhit yaratish, savollarni to'g'ri tuzish kerak. Savollar xodimning tarjimai holi va ish tajribasi, uning professional intilishlari, bilimlari, ko'nikmalari va qiziqishlarini qamrab olishi zarur. Quyida shunday namunaviy savollar berilgan.

Mehnat biografiyasi bo'yicha:

1. Nima uchun ishingizni o'zgartirmokchisiz?
2. Hozirgi ishingizning eng yokmaydigan tomoni nima?
3. Hali tugamagan ishingiz oldida qanday maqsadlar qo'ygansiz?

Yangi lavozim bo'yicha:

1. Bu lavozimdan nima kutayapsiz?
2. Bu ishning qaysi tomonlari siz uchun eng murakkab?
3. Bu ishga qanday yangiliklar kiritmoqchisiz?
4. Bu ishga kirishda birinchi navbatda qanday maqsadni ko'zlaysiz?
5. Siz javobgar bo'lgan ish uchastkasida byudjet 10% ga qisqartirilganda nima qilasiz?

Karera (martabaga ko'tarilishi) bo'yicha:

1. Sizning uzoq muddatli maqsadlaringiz?
2. O'z karerangizda hozirgi vaqtgacha qanday harakatlansiz?
3. Mehnatdan qoniqish nuqtai nazardan qaysi omillar siz uchun eng katta ahamiyatga ega?
4. Xizmat bo'yicha ko'tarilishini qachon kutasiz?

Kompaniya uchun «to'g'ri kelish»

1. Siz o'zingizni do'stona kishi deb hisoblaysizmi?
2. Siz guruh o'yinchisimisiz yoki yolg'iz ishlashni yoqtirasizmi?
3. Hamkasblaringiz yutuklarini maqtaysizmi?
4. Buysunuvchi, lavozim bo'yicha teng kishi, yuqori turuvchi shaxs qanday sharoitlarga ega bo'lishi kerak?
5. «Qiyin» xizmatchi bilan qanday ishlamoqchisiz?
6. Shu lavozimga rag'bati bo'lgan, o'zini malakalirok deb hisoblovchi, endilikda sizning qo'l ostingizda bo'lgan hamkasbingiz bilan o'zaro munosabatlarni qanday ko'rasiz?

Testlash.Yollash jarayonining eng baxsli bosqichlaridan biri - testlashdir. Testlar qobiliyatlar, bilimdonlik, intellekt, qiziqishlar, jismoniy ahvol va shaxsiy xususiyatlarni aniqlash uchun ishlatiladi.

Kompaniyalar uchta asosiy usulni qo'llaydilar: malakaviy, psixologik va narkotiklarni qabul qilishga moyilligi bo'yicha testlar.

Malakaviy testlar eng ko'p qo'llanilib, ular aniq ishni bajarish uchun kerakli alohida qobiliyatlarni aniqlashga yordam beradi. Masalan, kotibalar ma'lumotlarni qayta ishlash bo'yicha test topshiradilar.

Psixologik testlash, odatda oldindan tuzilgan anketalarga yozma javoblar ko'rinishida o'tkaziladi. Bunday testlar umumiy bilimlar darajasini, ishga munosabatni, qiziqishlarni, boshqaruv faoliyati uchun qobiliyatlarni va shaxsiy fazilatlarini baholashga yordam beradi.

Xususiy sektorda boshqa tekshiruv turi - narkologik ekspertiza tobora keng ishlatilmokda. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, giyohvandlar hissasiga progullar, ishlab chiqarishdagi avariya va meditsina xizmati uchun xarajatlar narkotik qabul qilmaydigan xodimlarga nisbatan ko'proq to'g'ri keladi. Ortiqcha xarajatlar va unumdorlik pasayishini oldini olish uchun (bu xarajatlar sanoat uchun taxminan yiliga 100 mlrd. dollarni tashkil qiladi) ish beruvchilar narkologik ekspertiza natijalarini talab qilmoqda. Amerika menejerlar assotsiatsiyasi o'tkazgan so'rovlarga ko'ra 60%dan ortik firmalarda narkologik testlash o'tkazadi, ularning 96%i ijobiy natijali kishilarni ishga qabul qiladi.

Ayrim vaqtlarda tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda baholash markazlaridan foydalaniladi.

Baholash markazlari -ilk bor ikkinchi jahon urushi davrida maxsus xizmat agentlarini tanlash va baholash uchun paydo bo'lgan edi. Hozir ko'pchilik yirik kompaniyalar shunday markazlarga ega.

Markazlarda ish bilan bog'liq vazifalarni modellashtirish metodlari bilan bajarish qobiliyatini baholaydilar. Metodlardan biri- «qog'ozlar uchun soat» deb ataluvchi mashq nomzodni tahliliy kompaniya rahbari roliga qo'yadi. Uch soat davomida u qarorlar qabul qilishi: xatlarga, xotiraviy yozuvlarga, turli axborotlarga qanday javob berish kerakligi hakida qarorlar qabul qilishi kerak. Boshqa usul - tashkilot majlisini uni olib boruvchisiz mashq

qilish. Nomzodlar so'zga chiqish mahorati, qat'iyligi, shaxsiy munosabatlar ko'nikmalari bo'yicha baholanadi.

Baholash markazlarining metodlariga: tinglovchilar guruhiga og'zaki dokladlar, berilgan rolni ijro etish, psixologik testlar, intellekt darajasini aniqlash bo'yicha testlar, rasmiy intervyu kiradi.

Yollash tartibi va huquqiy me'yorlar. Federal qonunlar va shtatlar qonunlari ish kuchi yollashning ko'p tomonlarini tartibga soladi. Xususan, yollovchilar ariza blanklarida, suhbat va test savollarida kamsituvchi iboralardan foydalanmasligi kerak.

Standart anketalar - ishga qabul qilish haqida arizalar odatda, nomzodning shu mutaxassislik bo'yicha oldingi ish tajribasi haqidagi savollardan iborat bo'ladi; lekin ayrim hollarda kasbga aloqasi bo'lmagan savollar (masalan, ish vaqtdan tashqari paytdagi mashg'ulotlar haqida va hokazo.) ham beriladi. Kasbga aloqasiz savollar (oilaviy ahvoli, yoshi, diniy qarashlar, moddiy boyligi) bandlikning teng imkoniyatlarini ta'minlash bo'yicha hay'atning huquqiy me'yorlariga zid bo'lib yollashda kamsitish asosi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Bu kabi savollar alohida ishonchni talab qiluvchi maxsus ishlar bilan bevosita bog'liq hollargina bundan mustasno. Nashriyotlar chop etgan ayrim standartlardan foydalangan kompaniyalar beixtiyor qonunga zid ish ko'radi. Shu bilan birga 1989 yilda qabul qilingan immigratsion qoidalarni o'zgartirish va ularga rioya qilish nazorati haqidagi qonun tadbirkorlardan kerakli savollarga javob olishni talab qiladi. Deyarli barcha kompaniyalarga mamlakatga noqonuniy kirib kelgan chet elliklarni ishga yollash taqiqlangan.

3.3. KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH

Kadrlar zaxirasini shakllantirish korxonada ishonchli faoliyat yuritishi uchun hayotiy muhim vazifa hisoblanadi. Chunki, xizmatchilarning vafoti, kasalligi, ta'tili, mehnat safariga chiqishi va ishdan bo'shashi tufayli yuzaga keladigan vakansiyalarni to'ldirish imkonini beradi. Kadrlar zaxirasi – personalning yuqoriroq malakali ish joylarini egallash uchun rejali tayyorgarlikdan o'tayotgan qismidir. Kadrlar zaxirasini shakllantirish uchun boshlang'ich ma'lumotlar:

- professional kadrlar tanlash;
- ish joylari modellari;
- kadrlar attestatsiyasi natijalari;
- korxonada falsafasi;
- xizmatchilarning kadr (shaxsiy) ishlari;
- korxonaning shtat jadvali;
- xizmat karerasi rejasi.

Kadrlar zaxirasi har qanday shakldagi korxonada (yirik, o'rta, kichik) uchun zarurdir. Shuning uchun kadrlar zaxirasi turli yo'llar bilan shakllantiriladi. Falsafasi o'z zaxirasini tarbiyalash va "begonalarni" qabul qilmaslik asosida qurilgan yirik korxonada chiziqli rahbarlar uchun kadrlarning vertikal rotatsiyasi va funktsional xizmatlar mutaxassis rahbarlari uchun kadrlarning gorizontaal rotatsiyasiga asosiy e'tibor qaratilishi lozim. Zaxira bilan

muammolar asosan marketing, qimmatli qog'ozlar, jamoatchilik bilan aloqalar kabi chetdan xizmatchi qidirish zarur bo'lgan bo'limlarda yuzaga keladi.

Personal soni unchalik katta bo'lmagan (500 kishigacha) o'rta korxonalarda zaxiraning asosiy qismi o'z xizmatchilari hisobiga shakllantirilishi mumkin. Zaxiraning qolgan qismi kasb-hunar kollejlari, oliy o'quv yurtlari bitiruvchilari hisobiga to'ldiriladi. Ular amaliyot va yosh ishchi, mutaxassis sifatida ishlash jarayonida rejali ravishda malakaliroq ishga tayyorlanishadi.

50ta kishidan ortiq ishchi ishlamaydigan kichik korxonalarda zaxira shakllantirish murakkabroq vazifadir.

Chunki, shtatda ikkita sekretar-referent, ikkita bosh buxgalter, yuristkonsult, dasturlovchi, marketologlarni saqlash qimmat va ruhiy jihatdan mumkin emasdir. Fikrimizcha, kadrlarni doimiy o'qitish va personalni gorizontal rotatsiyasi asosida kasblar va kasblarni o'zgartirish real usuldir.

Korxonada personal zaxirasi bilan shuningdek, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish kerak. Ushbu zaxiraning shakllanishi 5-rasmda yoritilgan.

3.4. KADRLARNI RIVOJLANTIRISH, KASBGA YO'NALTIRISH VA MOSLASHUV

Ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini to'plash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni to'plash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt o'tishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama o'stirish ustida ish olib borish lozim.

Kadrlarni rivojlantirish bo'yicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida to'rgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo'lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko'tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshirmasdan, uni yig'uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10% ga ohsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi.

Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv

Xodim mehnatini yanada unumli qilishda jamoada kasbga yo'naltirish va ijtimoiy moslashuv birinchi qadam hisoblanadi. Agar rahbariyat yangi joyda xodim muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lsa, tashkilot ijtimoiy tizimligini, har bir xodim esa, shaxsligini unutmasligi kerak. Tashkilotga yangi kishi kelganda, u oldingi tajriba va qarashlarni olib keladiki, ular yangi sharoita to'g'ri kelishi yoki to'g'ri kelmasligi mumkin. Masalan, oldingi boshlig'i hukmdor va yozishma orqali muloqotni xush ko'rgan bo'lsa, yangi boshlig'iga xat jo'natishni lozim qo'rish mumkin. Vaholanki, yangi boshliq og'zaki murojlatni yoqtiradi.

3.5. KADRLARNI TAYYORLASH VA QAYTA TAYYORLASH TIZIMI

Rahbariyat inson resurslarini umumiy sifatini oshirishga harakat qilgan ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi.

Har qanday vaziyatlarda har bir yangi xodimga ish o'rgatish kerak. Har bir kompaniyada, hatto eskirgan bo'lsada mehnat amallarini bajarish bo'yicha o'z usullari qabul qilingan.

Barcha yangi xodimlarda kompaniya maqsadlari, uning strategiyasi va faoliyat uslublari haqida aniq tasavvur hosil qilish uchun ko'pgina yirik va mayda korxonalar yangi qabul qilingan xodimlarni yollash dasturlariga ega. Ular bir-birlaridan farq kilsalarda, odatda xodimlarni quyidagi mavzular bilan tanishtirishdan iborat bo'ladi:

- kompaniya tarixi va tashkiliy tuzilmasi shu jumladan, qabul qilingan kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi (subordinatsiya);
- yollashning umumiy shartlari: ish vaqtidan tashqari mehnatga ehtiyojlar, ish haqi beriladigan kunlar, bo'shatish tartibi va hokozolar;
- xodimlar xulq atvorlarining umumiy qoidalari, masalan, kiyim formasi, chekish uchun vaqt va joy;
- qo'shimcha to'lovlar tizimlari, sug'urta nafaqalari va ta'til berish amaliyotini o'z ichiga olgan holda, mehnat majburiyatlari va javobgarlik tizimi.

Odatda, xodimning bevosita boshlig'i uni tanglikdan chiqarish, hamkasblar, bo'limlar va asbob-uskunalar bilan tanishtirish uchun alohida vaqt ajratadi, keyinchalik bu o'zini oqlaydi va yangi xodimning tezda vaziyatni tushunishi va o'z ishini to'g'ri bajarishiga imkon beradi.

Ko'p kompaniyalar shuningdek, ishchilarni o'qitish va qayta o'qitishga salmikli mablag'lar ajratadi. O'qitish tajribali ishchi yangi xodimga mehnat amallarini o'rgatishga yordam beruvchi ish joyida yoki mutaxassis xodimlar guruhiga ma'ruza o'qiydigan o'quv auditoriyalarida o'tkazilishi mumkin. Ko'pincha o'quv dasturlari faqat aniq ish turini bajarishni oddiy qoidalarini o'rgatish bilan cheklanadi.

Mehnat bozorida malakali xodimlar taklifi kamayib borayotgani sababli, yangi xodimlarga ona tili va arifmetika kurslarini o'qitish zaruriyatiga duch kelinmoqda. O'rganilgan yirik kompaniyalarning 93%i o'z xizmatlari uchun shunday kurslarni tashkil etgan yoki tashkil etish arafasida. Ayrim kompaniyalar kadrlar tayyorlash muammosini boshqacha hal etadi: ular umumta'lim maktablariga moliyaviy yordam ko'rsatadi yoki hamkorlik qiladi. Masalan, «IBM» har yili boshlang'ich va o'rta maktablar uchun 10 mln. dollar, kollej va universitetlar uchun budan ham ortik mablag' ajratadi.

Uchta asosiy hollarda o'qitish foydali va talab qilinadi. Birinchidan, kishi tashkilotga ishga kirganda, Ikkinchidan, xizmatchi yangi lavozimga ko'tarilganda yoki yana yangi ish topshirilganda. Uchinchidan, tekshiruv natijasida xodimga o'z ishini samarali bajarishi uchun ma'lum ko'nikmalar etishmasligi aniqlanganda.

Personalni o'qitish xizmatchining professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish va boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlaydi. Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta blokni oladi.

1. Professional tayyorgarlik. Ishchi va xizmatchilarning boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta'lim to'g'risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O'qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.
2. Malaka oshirish. Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish faqultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O'qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.
3. Kadrlarni qayta tayyorlash. O'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkingchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O'qish muddati 2 oydan 2 yilgacha.
4. Oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish. Aspirantura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish uchun amalga oshiriladi. O'qish muddati 2-4 yil.

Personalni o'qitish kichik tizimi uchun quyidagilar boshlang'ich ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi:

- xizmat karerasi modellari;
- malaka oshirish rejalari;
- korxonalar falsafasi;
- xizmatchi shartnomasi;
- kadrlarni o'qitish qoidalarini;
- kollej va OO'Yuga qabul qilish shartlari;
- ish joylari (lavozimlar) modellari.
- Kadrlarni o'qitish quyidagi hujjatlarda qayd qilinadi:
- kadrlar tayyorlash rejalari;
- o'quv dasturlari;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha yillik hisobotlar;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha xo'jalik shartnomalari;
- xizmatchilarning shaxsiy ishlari;
- diplom (bitiruv) ishlari;
- xizmatchilar stajirovkalari haqida hisobotlar.

Malaka oshirish ishchilar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashning asosiy usuli sifatida personalni o'qitishda alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, agar inson o'z-o'zini o'qitish bilan shug'ullanmasa va malakasini oshirmasa, olingan bilimlar har besh yilda teng yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarida bir qancha sabablarga ko'ra keng tarqalgan.

Birinchiidan, malaka oshirish mutaxassislar tayyorlashga nisbatan arzonroq. Xorijda qimmat stajirovkalarni e'tiborga olmasa, bir haftalik dastur 50 dollardan 200 dollargacha turadi.

Ikkinchiidan, personalni tayyorlashga nisbatan kam vaqt ketadi. Korxonalarida eng ko'p tarqalgan malaka oshirish dasturlarining muddati uch kundan ikki haftagacha davom etadi.

Uchinchiidan, mutaxassislar va rahbarlar uchun o'quv modullarining maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi. Masalan, "Personal", "Marketing", "Qimmatli qog'ozlar", "Standartlashtirish", "Sifat" va h.k.

Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiyot, ekologiya, ilmiy, badiiy, pedagogika, jismoniy tarbiya va tibbiyot) bo'yicha tinglovchining shaxsiyatini har tomonlama takomillashtirish.
2. Keng miqyosdagi o'quv modullari asosida maqsadli intensiv tayyorgarlik.
3. Faol o'qitish usullarini o'quv vaqtining 60-75%iga etkazgan holda keng qo'llanilishi.
4. Yuqori malakali olimlar, pedagoglar va rahbarlarni jalb qilish va o'qitishni o'qituvchining shaxsiga yo'naltirilganligi.
5. Tinglovchilar bilan moslashuvchan qayta aloqa.
6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash.
7. O'qitishning individual-guruhli usuli.
8. Zamonaviy texnika vositalari, birinchi navbatda, shaxsiy kompyuterlar, o'quv televideniya, kodoskoplar, audiovizual texnika vositalari, videokamera, videomagnitofon, dasturli o'qitish vositalari va boshqalardan foydalangan holda o'qitish jarayonining avtomatlashuvi.

Malaka oshirishning asosi o'quv modullari asosida tuzilgan moslashuvchan o'quv dasturlaridir. O'quv moduli ma'lum kursning aniq reja tarkibi, ish maqsadi, vazifalari, boshlang'ich ma'lumotlar, o'qitish uslubi, texnik vositalar, adabiyotlar ro'yxati, bilimni nazorat qilish usuli belgilangan yakuniy elementidan iborat. Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rt ko'rinishdagi o'quv modullaridan iborat bo'ladi (qavs ichida umumiy o'quv soatlariga nisbatan foizlardagi taxminiy hajm keltirilgan):

- muammoli ma'ruzalar (25 gacha);
- faol o'qitish usullari (kamida 50);

- laboratoriya va amaliy mashg'ulotlar (15 gacha);
- sog'lomlashtirish majmui (10 gacha).

Kuniga 8-10 soatga mo'ljallangan bir necha namunaviy tayyorgarlik dasturlari ishlab chiqish kerak. Namunaviy dasturlar buyurtmachilar istagi, tinglovchilarning qiziqishlari, o'qituvchilar tarkibi va o'qitish muddatidan kelib chiqqan holda farqlanadi. Malaka oshirish dasturlarining umumiy tarkibi rasmda keltirilgan.

Qisqa muddatli rahbarlarni o'qitish dasturi shaxni har tomonlama rivojlantirish kontseptsiyasiga asoslangan. Aniq dastur ishlab chiqish murakkab vazifa bo'lib, uni korxonada direktori yoki personal bo'yicha direktor muovini tayyorlashi maqsadga muvofiqdir. O'qitish dasturini tayyorlashda quyidagi omillarga e'tiborni qaratish lozim:

- o'qitishning muddati va o'tkazish vaqti;
- ma'lum o'quv modellaridan foydalanish bo'yicha buyurtmachi (korxonada, tashkilot, muassasa) manfaatdorligi;
- bo'lajak tinglovchilarni individual anketa so'rovnamalari natijalari;
- o'quv mashg'ulotlarini o'tkazish joyi (korxonada yoki pansionat. Pansionat yaxshiroq, chunki korxonalarda tinglovchilarni bezovta qilishlari mumkin);
- o'quv bazasining holati (auditoriyalar soni, kishilarni joylashtirish, xizmatlar miqyosi);
- o'qituvchilarning o'qitish davridagi bandlik darajasi (4 soatdan 8 soatgacha);
- o'qitishning texnik vositalarining mavjudligi (doska, kodoskop, kompyuter, videosistema);
- o'quv kunining namunaviy tartibi (o'qish jadvali).

Ishlab chiqarish sifatini oshirishga intilib Motorola kompaniyasining Gamburgdagi universiteti (Illinoys shtati) xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadi, dasturlar barcha o'qitish darajalarini - o'qish va yozishning oddiy ko'nikmalaridan boshlab, muxandislarga mo'ljallangan jiddiy kurslargacha qamrab oladi.

Yangi ish joyidagi bir necha kun ichida boshlig'ingiz sizdan ko'p narsalar haqidagi bilimlarni kutadi, vaholanki ular haqida gapirib bermagan. Quyida biz 15 sifatlar ro'yxatini beramiz, ularni boshlig'ingiz birinchi ish kuningizdanoq kutadi.

1. Talab qilingandan ko'ra ko'proq ish qiling. Siz yollangan mehnat - bu sizdan kutilayotgan ishlarning eng kam hajmi. Agar bundan ortiq ish bajara olsangiz, buni boshlig'ingiz bilib qo'ygani ma'qul. Juda kechgacha va juda ko'p ishlashga tayyor turing.

2. O'zingizni oqlamang. Agar topshiriq o'z muddatida bajarilmagan bo'lsa, sabablar hech qanday ahamiyatga ega emas.
3. O'z qiyinchiliklaringizni o'zingiz uddalang. Har bir topshirik o'z qiyinchiliklariga ega, ularning oldini olishga harakat qiling. Agar boshqalar ko'magi zarur bo'lsa, ular qanday va qachon yordam kerakligini aniq bilsinlar va muddat oxirigacha ularning ishini tekshirishni unutmang. Qiyinchiliklarni o'zingiz uddalashga harakat qiling, boshlig'ingiz oldiga muammolar ko'ymoqchi bo'lsangiz, uni echish usullari haqida takliflar kiriting va bajarilgan ishlar haqida hisobot bering.
4. Boshqa xodimlarning ishi haqida xabardor bo'ling. Ishingizning boshqa xodimlar mehnati va firma umumiy maqsadi bilan bog'likligini tasavvur qilish, ularning xulqini tushunishga va o'z ishingizning ustunliklarini aniqlashga yordam beradi.
5. O'z mehnatingizni hurmat qiling. Uni siz eng muhim ish sifatida ko'ring, har kuni o'z vaqtida ishga keling.
6. Egiluvchan bo'ling. Kelajakda nima bo'lishi hech kimga ma'lum emas, shuning uchun o'z imkoniyatlaringizni yo'qotmang, yangi yashash joyiga ko'chishdan, yangi mutaxassislikni egallashdan voz kechmang.
7. Sizdan yuqori va quyidagilarni qo'llab-kuvvatlang. Ular yuqoriga ko'tarilganda siz ham ko'tarilasiz.
8. Urishmang, yoqalashmang. Bu boshqalar bilan muloqot qilishdan sizni ajratib qo'yadi.
9. O'z raqiblaringizni hurmat qiling. Siz yutukka yoki mag'lubiyatga erishishga qaramay, raqiblaringizni hurmat qiling, chunki musobaqadan so'ng ular bilan birga mehnat qilasiz.
10. Haqqoniy bo'ling. Shunday yomon vaziyat yo'qki, uni yolg'on battar yomonlashtirmasin.
11. Gumon qilmang. Suhbatdoshingiz nimani nazarda tutayotganini yoki istayotganini so'rab bilish, noto'g'ri xulosalar chiqarishdan ko'ra afzalroqdir.
12. Professional bo'ling. Sizning faoliyat sohangiz yoki tarmog'ingizdagi yangiliklardan xabardor bo'ling (professional birlashmalar ishida qatnashing va tarmoq nashrlarini kuzating), o'z kasbdoshlaringiz bilan tanishishga harakat qiling.
13. Boshlig'ingizni yarim gapidan tushunib oling: "Shunday qila olasizmi?" degani "shunday qiling", "Sizni shoshiltirmoqchi emasdim" degani "tezroq qiling" ma'nolarini beradi.
14. Kerakli laxzani tanlang. O'z iltimoslaringiz bilan faqat ularni qondira olish mumkin bo'lgan vaqtda murojaat qiling.
15. Ehtiyotkorlikni saqlang, hech qachon o'z firmangiz, uning biznesi, xodimlari haqida ommaviy gapirmang. Hatto tor doirada ham bu masalalarni muhokama qilmang.

Xulosa

Zamonaviy kompaniyalarda olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati qisqartirilgan ish vaqti yoki vaqtincha ishga qo'llash amaliyotini qo'llashdan iborat bulmokda. Inson resurslarini samarali boshqarishda xodimlarni to'g'ri tanlash va yollash katta

ahamiyatga ega. Kadrlar tanlashda ular bilan suhbatlar, testlar o'tkaziladi. Yangi xodimning samarali ish bajarishi uchun tashkilotda ularni o'qitish va malakasini oshirish dasturlari amalga oshiriladi.

Tayanch iboralar:

Yangi xodimlarni izlash va tanlash, lavozim yo'riqnomasi, professional vazifalar tahlili, kadrlar zaxirasi, o'qitish va malakani oshirish.

Nazorat va mulohaza savollari:

1. Professional vazifalar tahlili deganda nimani tushunasiz?
2. Lavozim yo'riqnomasi nima va u o'z ichiga nimalarni qamrab oladi?
3. Kadrlar to'plash va tanlashda axborotning qanday metodlari ishlatiladi?
4. Kadrlarni to'plash, tanlash va yollashning qanday usullari mavjud?
5. Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv deganda nimani tushunasiz?.
6. Kadrlar zaxirasi qanday shakllanadi?
7. Ishbilarmonlik muvaffaqiyati texnikasi nimalardan iborat?
8. Kadrlarni o'qitish va malakasini oshirishning qanday asosiy talablari mavjud?
9. Kadrlarni o'qitish va malakani oshirish korxonaga ta'siri qanday?
10. O'qitish dasturlarining samaradorligini ta'minlovchi qanday talablar mavjud?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
3. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
4. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
5. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
6. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
7. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
8. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998

9. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. O'quv qo'llanma. T.: 2004,
10. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoalimov, Sh.A. Tojiboeva. O'quv qo'llanma.T.: 2003
11. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. Farg'ona –2000.