

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

**НАМАНГАН МУҲАНДИСЛИК-ПЕДАГОГИКА ИНСТИТУТИ**

**“ТЕХНОЛОГИЯ” ФАКУЛЬТЕТИ**

**“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ**

2А-МЖ-11 гуруҳ талабаси  
Собиржонов Акрамжон Абдумажид ўғли

***БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ***

**Мавзу:** Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизими самарадорлигини ошириш («Мегатекстил» хорижий корхонаси мисолида)

Илмий раҳбар:

доц. Р. Исматов

Наманган-2015

## МУНДАРИЖА

|         |                                                                                                                                       |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|         | КИРИШ.....                                                                                                                            | 4  |
| I БОБ   | <b>Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқаришнинг назарий асослари .....</b>                                                     | 6  |
| 1.1.    | Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқаришнинг моҳияти, ривожланиши ва мақсадлари .....                                          | 6  |
| 1.2.    | Персонални бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги .....                                                                     | 11 |
| 1.3.    | Ишлаб чиқариш корхоналарида персонал меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш.....                                                           | 15 |
| II БОБ  | <b>Уйчи туманидаги “мегатекстил” хорижий корхонасида персонал меҳнатини ташкил этиш ва уни самарали бошқариш .....</b>                | 17 |
| 2.1.    | Уйчи туманидаги “Мегатекстил” хорижий корхонасининг иқтисодий тавсифи ва ривожланиши.....                                             | 17 |
| 2.2.    | “Мегатекстил” хорижий корхонасида персонал меҳнатини самарали ташкил этиш.....                                                        | 18 |
| 2.3.    | “Мегатекстил” хорижий корхонасида бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш самарадорлигини ошириш.....                    | 20 |
| III БОБ | <b>Иқтисодиётни модернизациялаш жараёнида ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш самарадорлигини ошириш йўналишлари.....</b> | 24 |
| 3.1.    | Ишлаб чиқариш корхоналарида персонал мотивацияси ва унинг ҳиссий ҳолатига эътибор .....                                               | 24 |
| 3.2     | Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш самарадорлигини ошириш йўналишлари.....                                               | 27 |
|         | ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР.....                                                                                                              | 29 |
|         | ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР.....                                                                                                         | 31 |

## КИРИШ

**Мавзунинг долзарблиги.** Иқтисодиётни модернизациялаш жараёнида персонални бошқаришни оқилона ташкил этиш кенг кўламли чуқур иқтисодий ислохотларни изчил амалга оширилаётган Ўзбекистон Республикасида турли мулкчилик шаклидаги корхона, ташкилотлар учун алоҳида аҳамиятга эгадир. Чунки маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор иқтисодиёти муносабатларига ўтиш, иқтисодиётда биринчи навбатда бошқарув тизимини такомиллаштиришни тақозо этади. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов: “Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси – ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда, янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига оладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”<sup>1</sup>, деб таъкидлайдилар.

Ана шундай салоҳиятга эга бошқарув ходимлари, мутахассисларгина республика иқтисодиётини модернизациялаш, таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, эркинлаштириш ва ривожлантиришга қодирдирлар. Миллий иқтисодиётимизда кенг кўламли, ҳар тарафлама, чуқур ўзгаришларга киришилар экан, энг аввало иқтисодиётни тизимли ва таркибий изчил янгилаш устувор аҳамиятга эга. Мамлакатимизда ҳам ана шу йўналишдаги ислохотлардан иқтисодиётда макроиқтисодий мутаносибликни таъминлаш, етакчи ўрин тутиши лозим бўлган ишлаб чиқариш соҳа ва тамоқларини жадал ривожлантириш, шу билан бирга Ўзбекистоннинг ўзига хос демографик хусусиятлари, иш билан бандлик, аҳоли дарамадларини кўпайтириш билан боғлиқ ўта муҳим муаммолар ҳал этилмоқда.

Бозор иқтисодиёти, кескин рақобат шароитларида ҳар бир корхонанинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши унинг жамоаси, персоналининг малакаси, билим ва тажрибаси, ташаббускорлиги, интизомлилиги, масъулиятига боғлиқ бўлиб қолади. Бозор муносабатлари анча илгари шаклланган мамлакатларда корхона персоналларида бу ва бошқа сифатларни қарор топтириш ва ривожлантиришга бошқарувни такомиллаштириш ҳисобига эришилиши кўпдан буён яхши маълум.

Маълумки, кадрлар тайёрлаш масаласи ва унинг аҳамиятини мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов ғоят теран таърифлаб берган: “Биз олдимизга қандай вазифа қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимизнинг келажаги ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай кадрлар тайёрлашимизга боғлиқ”<sup>2</sup>

Иқтисодиётни модернизациялаш жараёнида персонални бошқаришни илмий асосда йўлга қўйишнинг аҳамияти бекиёсдир. Кўп йиллик тадқиқотлар ҳозирги шароитда иқтисодий ўсишнинг қарийб 80 фоизини персонал: ишчилар, мутахассислар, хизматчилар, раҳбарлар меҳнати, малакаси, изланувчанлиги, салоҳияти ташкил этишини, 20 фоизини эса бошқа барча омилар таъминлашини кўрсатди. Шунинг учун ҳам ҳар қандай ишлаб чиқаришда инсон омили ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

“Ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва янгилаш, транспорт ва муҳандислик-коммуникация инфратузилмасини ривожлантириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни тараққий эттиришни қўллаб-қувватлаш дастурларини амалга ошириш натижасида 2014 йилда мамлакатимизда 1 миллионга яқин иш ўрни ташкил этилди. Уларнинг 60 фоизи қишлоқ жойларда яратилгани айниқса эътиборлидир. Ўтган йилда мамлакатимиз таълим муассасаларининг 600 мингдан зиёд битирувчиси иш билан таъминланди.”<sup>3</sup> деб таъкидлайдилар Президентимиз И.А.Каримов.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Маънавий юксалиш йўлида. “Ўзбекистон” нашриёти. Тошкент, 1998, 216 бет.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. 7 том. Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 391-бет.

<sup>3</sup> Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. //Халқ сўзи, 201-йил, 17-январ.

Республикамизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг асосий мазмуни мулкни ҳақиқий эгалари қўлига топшириш, тадбиркорлик фаолиятини олиб боришлари учун уларга барча шарт шароитларни яратиб беришга қаратилмоқди. Чунки ишбилармон, тадбиркор мулкнинг ҳақиқий хўжайинига айланган тақдирдагина ишлаб чиқарувчида ўз фаолияти натижаларини амалда ҳис этиш туйғуси уларни шахсий ташаббускорлик, изланиш, янгиликларни жорий этишга доим рағбатлантириб туради. Шунинг учун ҳам республикамизда ислохотларни янада чуқурлаштириш ва иқтисодиётни эркинлаштиришдан иборат стратегик вазифаларни ҳал этишда персонални бошқаришни такомиллаштиришга катта эътибор қаратилмоқда.

**Мавзунинг ўрганилганлик даражаси.** Персонални бошқариш муаммолари МДХ мамлакатлари иқтисодчи олимлари Журавлёв И.В., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Федосеев В.И., Капустин С.Н, Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л ва бошқаларни илмий изланишларида, Республикамиз иқтисодчи олимлари Абдурахмонов Қ. Х, Ҳолмуминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ., Рахимова Д.Н, Шарифходжаев М.Ш., Ғуломов С.С., Эргашев Т.Э., Убайдуллаева Р.А. ва бошқаларнинг илмий тадқиқотларида ва илмий асарларида кенг ўрин берилган.

**Битирув малака ишининг мақсади ва вазифалари.** Битирув малака ишининг мақсади ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизимини самарадорлигини ошириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Битирув малака ишининг тадқиқот объекти** сифатида Уйчи туманида фаолият кўрсатаётган “Мегатекстил” хорижий корхонаси олинди.

**Битирув малака ишининг предмети** сифатида иқтисодиётни модернизациялаш шароитида турли мулк шаклларидаги ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқарувини такомиллаштириш ва персонал меҳнатини ташкил этиш асосида самарадорликни оширишга оид иқтисодий муносабатлар тизими хизмат қилди.

**Битирув малака ишининг услубий асослари ва усуллари.** Тадқиқотнинг услубий асосини Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов асарлари, персонални бошқаришни ривожлантириш ва такомиллаштиришга бағишланган хорижий ва республикамиз етакчи олимларининг илмий ишлари ташкил этади.

Тадқиқот жараёнида иқтисодий таққослаш, монографик ўрганиш, мантикий фикрлаш, статистик гуруҳлаш ва бошқа усуллардан кенг фойдаланилди.

Битирув малака ишида Ўзбекистон Республикасининг Қонунлари, Республика Президентининг фармонлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, тадқиқот объектдан олинган статистик маълумотлардан кенг фойдаланилган.

**Битирув малака ишининг амалий аҳамияти** ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизими самарадорлигини ошириш юзасидан ишлаб чиқилган ёндашувлардан Наманган вилояти ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятини ривожлантириш режаларини асослашда, Иқтисодиёт таълим йўналишларида тахсил олаётган талабаларга «Меҳнат иқтисодиёти», «Инсон ресурсларини бошқариш», “Персонални бошқариш” фанларини ўқитишда, ҳамда вилоят ҳокимлиги томонидан мазкур масалага оид дастурий ҳужжат ва амалий чора-тадбирларни ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

**Битирув малака ишининг таркиби** Битирув малака иши кириш, 3 та боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан ташкил топган.

## **I БОБ. Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқаришнинг назарий асослари**

### **1.1. Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқаришнинг моҳияти, ривожланиши ва мақсадлари**

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар юқори самара билан фаолият кўрсатиши, муваффақиятли рақобат қила олиши фанда „Персонал“ атамаси билан номланадиган меҳнат жамоасининг таркиби, малакаси, салоҳияти, ижодий изланиши, масъулияти каби жуда кўпгина сифатлари ҳал қилувчи аҳамият касб этиши амалий исботини топган. Бугунги кунга келиб мазкур масалалар билан махсус шуғулланувчи „Персонални бошқариш“ фани тобора ривожланиб бормоқда.

Персонални бошқариш - алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳукукий муносабатлар тизимидир. Персонални бошқаришнинг асосий функцияларини ўзида акс эттирувчи тўртта таркибий қисми мавжуд:

1. Персонални танлаш.
2. Персонални ривожлантириш.
3. Персонални баҳолаш.
4. Персонални рағбатлантириш.

“Персонал” ҳозирги вақтда иқтисодиёт фанида умум эътироф этилган атама ҳисобланиб, меҳнат жамоаси таркибий қисмларини қамраб олади. У моҳият бўйича “Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексида қайд этилган “ходим” атамасидан келиб чиққан ҳолда ходимлар таркиби маъносини беради”.<sup>4</sup> Авваллари бу тушунча „кадрлар“ атамаси сифатида қўлланиб келинган.

Персонал, ишлаб чиқариш персонали ҳамда бошқарув персонали (1.1.1- расм) дан иборатдир.



1.1.1- расм. Персонал турлари

Ишлаб чиқариш персонали (ишчилар) - одатда моддий ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлардан иборатдир. Улар маҳсулот ишлаб чиқаришни, уни сотишни, унга сервис хизмати кўрсатишни амалга оширадilar. Ишлаб чиқариш персонали, ўз навбатида, икки тоифага бўлинади:

- асосий персонал - асосан ишлаб чиқариш, маҳсулотни йиғиш билан банд ишчилар;

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳукукий ҳужжатлар тўплами. Тошкент „Ўзбекистон“ 2006 й. 10- б.

- ёрдамчи персонал - асосан корхонанинг хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида банд ишчилар. Ишлаб чиқариш персоналининг меҳнат маҳсули товар (бинолар, машиналар, кийим-кечаклар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказолар) сифатида намоён бўлади.

Бошқарув персонали (хизматчилар) - одатда кўпроқ ақлий меҳнат билан банд бўлиб, ишлаб чиқаришда бошқарувни амалга оширадилар. Улар меҳнат фаолиятининг асосий маҳсули бошқарув қарорларини тайёрлаш мақсадида тегишли ҳужжатлар, маълумотлар тўплаш, уларни умумлаштириш, таҳлил этиш, қарорлар лойиҳаларини тайёрлаш ҳамда раҳбар томонидан бу қарор қабул қилингандан сўнг унинг ижросини амалга ошириш ва назорат қилишдир.

Бошқарув персонали ҳам икки асосий тоифага бўлинади: раҳбарлар ва мутахассислар. Раҳбарларнинг мутахассислардан асосий фарқи шундан иборатки, раҳбарлар қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар ва улар ўзларига бўйсунувчи ходимларга эга.

Бошқарув кўламига мувофиқ бошқарув барча функциялари учун масъул линия раҳбарлари (улар мазкур корхона учун асосий ҳисобланган фаолият билан шуғулланувчи бўлинма раҳбари ҳисобланадилар) ҳамда бошқарув муайян функцияларини амалга оширадиган функцияли раҳбарлар бир-биридан фарқланади.

Бундан ташқари, корхона бошқаруви юқори бўгин раҳбарлари (директорлар ва уларнинг ўринбосарлари), ўрта бўгин раҳбарлари (цех ва бўлинмалар раҳбарлари) ва қуйи бўгин раҳбарлари (участка ва бригада бошликлари, усталар) мавжуддир.

Корхона мутахассисларини уларнинг меҳнати натижаларига мувофиқ уч асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

- бошқарувнинг функцияли мутахассислари. Уларнинг меҳнат маҳсули бошқарув ахборотлари ҳисобланади. Бу тоифа мутахассислар гуруҳига референтлар, иқтисодчилар ва ҳоказолар киради;
- мутахассис-муҳандислар. Улар меҳнати маҳсули техника ва ишлаб чиқариш технологиясига оид конструкторлик-технологик ёки лойиҳа ахборотларидир. Булар - муҳандислар, технологлар, конструкторлар, лойиҳачилар ва ҳоказолардир;
- хизматчи-техник мутахассислар (компьютер операторлари, омборчилар, маиший соҳалар хизматчилари ва ҳоказолар) асосан хизмат кўрсатиш билан банддирлар.

Менежмент бўйича мутахассислар, хусусан россиялик иқтисодчи олим Л. И. Евенко фикрига кўра, ишлаб чиқаришда ходимларнинг ролини белгилаб берувчи концепцияси ривожланиш жараёнида тўрт босқични босиб ўтган<sup>5</sup>:

1. Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш (инглизча *Labour resources use*). Бу XIX аср охиридан XX асрнинг 60-йилларигача бўлган даврни қамраб олиб, мазкур концепцияга биноан ишлаб чиқаришда фақат инсон, унинг функцияси - иш вақти сарфи ва иш ҳақи билан ўлчанадиган меҳнат мезон вазифасини ўтаган.

2. Персонални бошқариш (*Personal management*) XX аср 30-йилларидан бошлаб шакллана бошлаган ушбу концепциянинг назарий асоси сифатида инсонга хизмат вазифаси орқали қаралиши қабул қилинган бўлиб, бошқарув маъмурий воситалар (тамойиллар, услублар, ваколатлар, функциялар) орқали амалга оширилиши назарда тутилади.

3. Инсон ресурсларини бошқариш (*Human resource management*). Бу концепцияга кўра инсонга хизмат вазифаси орқали эмас, балки уч асосий компонентли (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ходим ҳолати) яхлит ижтимоий тузилма элементи сифатида қаралади. Мазкур назария XX асрнинг 70-йилларидан шакллана бошлаб, собиқ СССРда „қайта қуриш“ даврида „инсон омилини фаоллаштириш“ ғояларида ўз аксини топган.

4. Инсонни бошқариш (*Human being management*). Ушбу концепция асосчилари япон иқтисодчи олимлари К. Мацусита ва А. Марита ҳисобланиб, улар фикрича инсон корхонанинг бош субъекти ҳамда бошқарувнинг асосий субъекти ҳисобланиб, унга „ресурс“ сифатида қараш мумкин эмас. Корхона стратегияси ва тузилиши инсоннинг хоҳиши ва салоҳиятига асосланиши керак.

<sup>5</sup> Управления человеческими ресурсами: стратегия и практика. Алма-Ата. 1996.23-25 бетлар

Айни пайтда шуни таъкидлаш керакки, персонални бошқарувга замонавий қарашлар бошқаришга инсон муносабатлари назарияси билан боғлиқдир. Ушбу нуқтаи назарга мувофиқ персонални бошқариш қуйидаги тамойилларга асосланиши керак:

1. **Инсон** - корпоратив маданият асоси. Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган корхоналарда асосий эътибор персоналга қаратилади. Инсонлар ўзгаришлар марказига қўйилса, улар ушбу ўзгаришларни ҳаракатга келтирувчи кучга айланадилар.

2. **Менежмент** - ҳамма учун. Бошқарув уч: олий, ўрта („команда“) ва қуйи („ҳодимлар“) бўғинларининг ҳаммасида амалга оширилиши керак.

3. **Самарадорлик** - корхона муваффақиятининг мезони сифатида. Бу корхона мақсадига ресурслардан оқилона фойдаланиш ҳисобига эришиш ва иложи борида кўпроқ фойда олишни англатади.

4. **Ўзаро муносабатлар** - корхона муваффақиятининг мезони сифатида. „Ҳиссиётлар дунёси“ (психологик муносабатлар, ўзаро алоқалар, кадриятлар, қизиқишлар)дан юзага чиқаётган муаммолар „фактлар дунёси“ (техника, технология, корхона)дан пайдо бўлаётган муаммоларга нисбатан устувор бўлиши керак. Бу тамойилга кўра, шунингдек „Энг асосийси-мижоз“, „Энг асосийси - мансаб даражаси (иерархия)“дан устунроқдир.

5. **Сифат** - самарадорлик мезонидир. Бу сифат умумий тушунчасининг ўзаро боғлиқ бешта хусусиятини қамраб олади:

- шахсий сифат;
- команда сифати;
- маҳсулот сифати;
- хизмат кўрсатиш сифати;
- корхона сифати.

6. **Команда** - корхона муваффақиятининг мезони сифатида. Корхонада меҳнат қилувчи ҳамма инсонлар ҳодимлар ҳисобланади. Улар ижтимоий гуруҳ - команда аъзоларидир. Команда ва унинг аъзоларини корхона муваффақиятида ҳам, муваффақиятсизлигида ҳам ҳиссалари бор.

7. **Персонални ўқитиш**. Бу таракқиёт ва янгилашлар калити ҳамда корхона учун ҳаётий зарурат ҳисобланган корхонадаги ўзгаришлар жараёнининг таркибий қисмидир. Таълим дастурлари ҳодимлар ақли ва қалбига мурожаат қилиши керак.

Мазкур тамойиллар корпоратив маданиятни шакллантириш ва шахсни ҳар тарафлама камол топтиришга қаратилган. Улар замонавий технология ва консалтинг билан биргаликда персонални бошқариш даражасини сезиларли даражада такомиллаштириш имконини беради.

Юқорида қайд этилган концепцияларни таҳлил қилиб, персонални бошқаришга, ёндашувларга аниқлик киритиш мумкин. Бунинг учун инсоннинг ижтимоий ишлаб чиқаришдаги ролини аниқлаш муҳимдир.

Ҳозирги вақтда бу масалада икки хил нуқтаи назар мавжуд:

- инсон ишлаб чиқариш тизими (меҳнат, инсон) ресурси - ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнининг муҳим элементи;
- инсон шахсий эҳтиёжлар, қизиқишлар, кадриятлар, муносабатлар бошқарувнинг бош субъекти сифатида.

Шу билан бирга тадқиқотчиларнинг бир қисми персоналга тизимлар назарияси нуқтаи назари орқали ёндашади. Бунда ҳам икки тизим фаркланади:

- **иқтисодий**. Унда моддий неъматларни ишлаб чиқариш, айирбошлаш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш муаммолари устувор ҳисобланади. Шунга мувофиқ персоналга меҳнат ресурси ёки инсонлар ташкилий гуруҳи (жамоа) сифатида қаралади;

- **ижтимоий**. Унда инсонлар муносабати, ижтимоий гуруҳлар, инсонни ҳар томонлама камол топтириш масалалари устувор ҳисобланади. Персоналга эса бетакрор шахслардан иборат бош тизим сифатида ёндашилади. Ана шу ёндашувлар 1.1.2- расмда ўз ифодасини топган.

Персонални бошқариш фани меҳнат муносабатлари ва инсоннинг корхонадаги фаолиятини илмий тадқиқ этади. Ушбу илмий изланишлар қуйидаги даражаларда олиб борилади:

**1. Бошқарув жараёнлари даражасида.** Ушбу жараёнларга бевосита инсон жалб этилган бўлиб, улар билимнинг қуйидаги соҳаларини қамраб олади:

- коммуникация соҳалари;
- ижтимоий можаролар;

| Ресурс         | Инсон ----- ►                                           |                                            | Шахс |
|----------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|
| Иқтисодий      | Меҳнат ресурсларини бошқариш (Human Labour management)  | Персонални бошқариш (Personnal management) |      |
| Тизим Ижтимоий | Инсон ресурсларини бошқариш (Human resource management) | Ижтимоий менежмент (Social management)     |      |

1.1.2- расм. Персонални бошқариш концепциялари таснифи

- бошқарув муносабатларини такомиллаштириш йўллари;
- қизиқтириш ва назорат;
- ходимлар гуруҳ аъзолари сифатида.

**2. Корхона даражасида.** Бунда корхонага муайян мақсадларга инсонлар ва улар фаолияти орқали эришиш тизими сифатида ёндашилади. Ушбу даража билимнинг қуйидаги соҳаларини қамраб олади:

- корхона - техник, технологик, экологик, ахборот ва молиявий мураккаб очик тизим сифатида;
- корхона - ижтимоий тизим сифатида;
- меҳнат қилишнинг ҳуқуқий шартлари.

**3. Инсон даражасида.** Бу даражада инсонга шахс ва ишлаб чиқариш муносабатларининг иштирокчиси сифатида ёндашилади. Илмий тадқиқотлар бу даражада қуйидаги соҳаларда олиб борилади:

- шахс сифатлари ва қобилиятларининг таркиби;
- инсон учун унинг иш натижалари, айниқса бу натижаларнинг бошқа инсонлар меҳнати билан боғлиқ ва таққосланган ҳолдаги аҳамияти;
- инсон ва корхона;
- инсон ва менежмент.

Ғарб давлатларида бозор иқтисодиёти шароитларида „Персонални бошқариш“ кўпроқ „менежмент“ атамаси билан номланади.<sup>6</sup>

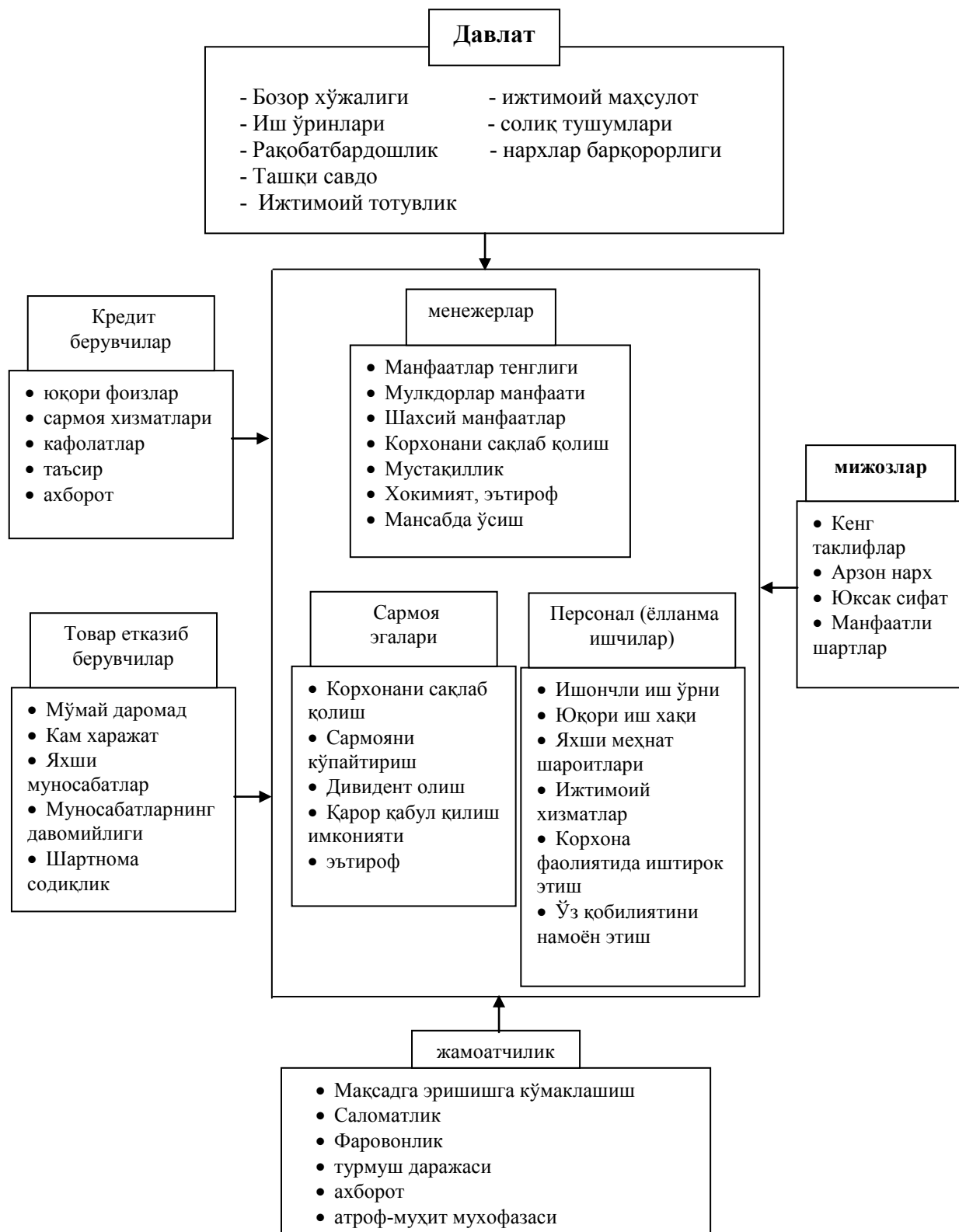
Персонални бошқариш ёки персонал менежменти дейилганда ҳам алоҳида менежерлар, ҳам умуман бошқарув аппаратининг фаолият турлари, энг аввало бошқарув фаолияти тизими тушунилади.

Корхона меҳнат бозорида ишчи кучини қидиради, аммо ишлаб чиқаришда аниқ инсонлар билан ўзаро муносабатда бўлади. Шу сабабли персонални бошқарув функциясининг икки соҳаси мавжуддир:

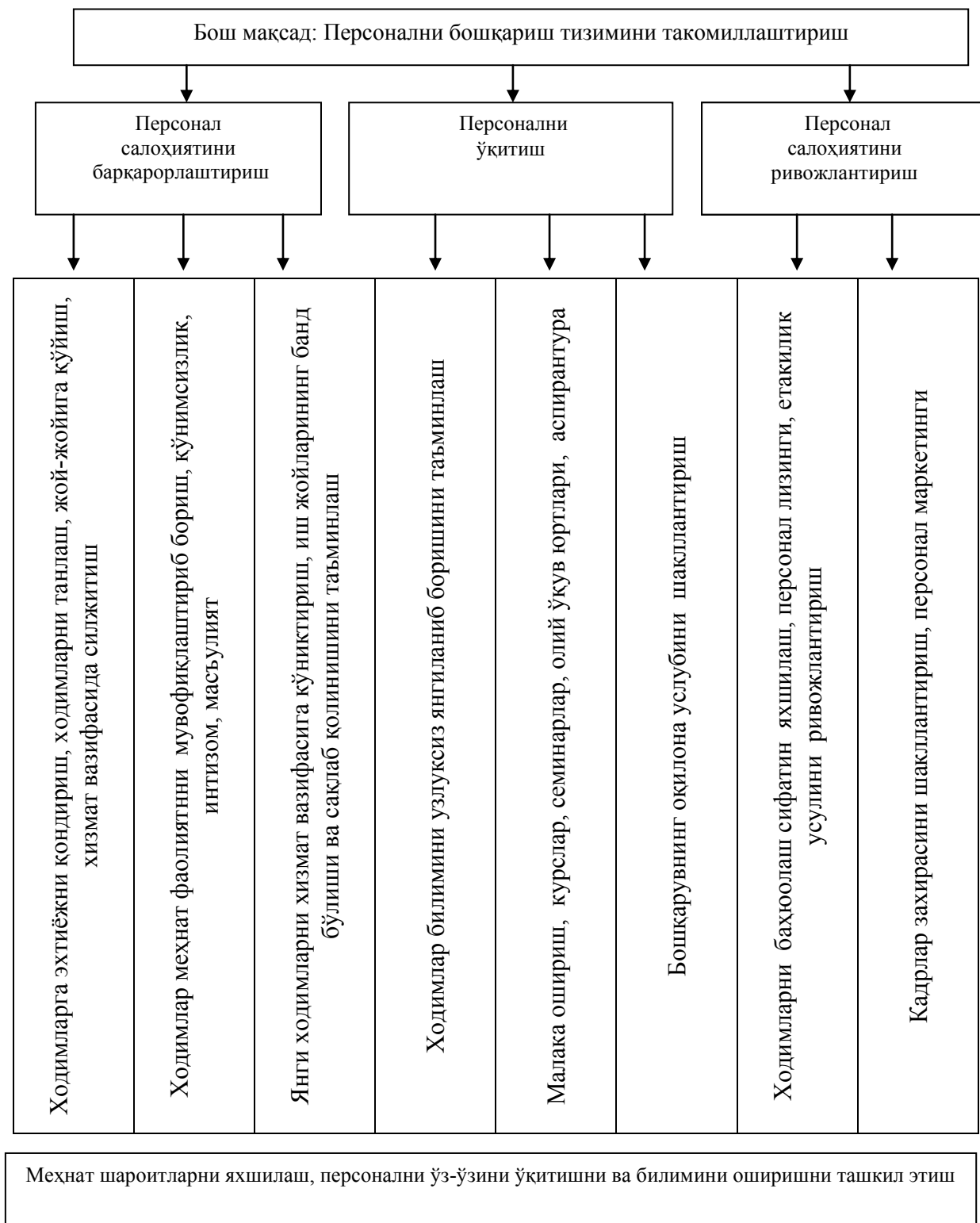
1. Инсонларга раҳбарлик қилиш (етакчилик).

2. Таҳлилий иш. Бу ҳисоб-китоб ва таҳлилий ишлар (персоналга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш, унинг қийматини аниқлаш ва таҳлил этиш, штатлар жадвалини тузиш), шунингдек, персоналга қўйиладиган талабларни ишлаб чиқишдан иборатдир.

<sup>6</sup> Қ.Х. Абдурахмонов, Ш.Р. Холмўминов, Н.Қ. Зокирова “Персонални бошқариш”. Дарслик. Т.: “Ўқитувчи” НМИУ, 2007.й.8 б.



1.1.3- расм. Персонални бошқариш жараёнидаги асосий иштирокчилар



1.1.4. расм. Персонални бошқариш мақсадлари

Персонални бошқаришнинг асосий мақсади корхона персоналини шакллантириш, ривожлантириш ва унинг салоҳиятидан энг самарали равишда фойдаланишдан иборатдир. Бу - корхона ҳар бир ходими билан олиб борилаётган ишни муттасил яхшилаб бориш орқали унинг ўз меҳнат ва ижодий қобилиятини ошириб боришига эришиш ва бу қобилиятдан корхона мақсадларига эришиш учун иложи борича тўла фойдаланишни таъминлаш демакдир. Бу 1.1.4 - расмда ўз ифодасини топган.

Персонални бошқариш концепцияси корхона ходимлар салоҳиятини шакллантириш ва ривожлантириш билан ўзаро боғлиқ бўлиб, қуйидагича табақаланади:

Ходимлар салоҳиятини шакллантириш - бу персонал меҳнат муносабатларини персонални бошқариш хизмати томонидан белгиланган тартиб-қоидалар асосида ташкил этишдир. Мазкур категория бошқарувнинг барча функциялари (масалан, инвестиция менежменти ва персонални бошқариш, ишлаб чиқариш менежменти ва персонални бошқариш) ўртасидаги алоқадорликни боғловчи жараёнларни англатади. Бунда боғловчи жараёнлар сифатида коммуникациялар ва бошқарув қарорлари намоён бўлади.

Персонални бошқариш вазифалар кўлами ва улар ижроси муддатига мувофиқ қуйидаги уч даражада амалга оширилади:

Тезкор даража. У бевосита персонал меҳнат фаолияти ва персонални бошқаришнинг тегишли таъсир кўрсатувчи соҳасини қамраб олади. Яъни бу даражада персонални бошқаришнинг барча функциялари - ходимлар тўғрисидаги маълумотларни таҳлил этишдан улар учун сарф-харажатлар қийматини аниқлашгача бўлган функциялар ҳамда персоналга раҳбарлик амалга оширилади.

Тактик даража. Бу персонал билан ишлаш персонал умумий менежментига тааллуқли эканлигини англатади.

Стратегик даража. У персонални бошқаришни ишлаб чиқариш менежменти билан узвий боғлиқлигини кўрсатади. Стратегик даража рақобат курашига тайёрликни ошириш, корхона ишлаб чиқариш стратегиясини қўллаб-қувватлаш, ишчи кучи ташқи бозорини прогноз қилиш мақсадларига йўналтирилган бўлади.

Персонал (ёлланма ишчилар) ўз иш жойи муқим бўлиши, иложи борича юқори иш ҳақи олиш, ижтимоий кафолатлар, яхши меҳнат шароити ҳамда ўз корхонасининг нуфузидан манфаатдор. Шунингдек, ўз қобилиятларини намоён этиш имконияти ва шахсий эътироф этилиш ҳам улар қизиқишлари доирасига киради. Ходимлар манфаатларини қасаба уюшмалар ҳамда корхонадаги ёлланма ишчиларнинг ваколатли органлари ҳимоя қиладилар.

Мижозлар (меҳнат фаолияти натижаси, истеъмолчилари) улар учун зарур бўлган сифатли ва арзон маҳсулотларни ўзлари учун манфаатли шартлар билан олишни хоҳайдилар. Улар учун товарларнинг хилма-хил бўлиши ва яхши хизмат кўрсатилиши ҳам муҳимдир.

Жамоатчилик (масалан, оммавий ахборот воситалари, партиялар, бирлашмалар, фуқаро йиғинлари ва ҳоказолар) гуруҳлараро манфаатлар ҳимоячилари сифатида майдонга чиқадиладар. Улар учун ишлаб чиқаришни ривожлантириш билан бир қаторда инсонлар сихат-саломатлиги, атроф-муҳитнинг ифлосланмаслиги каби масалалар ҳам муҳимдир.

## **1.2. Персонални бошқариш билан ишлаб чиқаришнинг ўзаро алоқадорлиги**

Бугунги кунда барча корхоналар бозор муносабатлари ва рақобат муҳитига мослашишга мажбурдир. Шунинг учун бозорда муваффақият қозонишни таъминлайдиган омиллар айти пайтда корхона муваффақиятини белгиловчи омиллар ҳисобланади. Бу омилларнинг ҳаммаси корхона ходимлари, яъни персонал меҳнат фаолияти билан боғлиқдир.

Персонални бошқариш жараёнида раҳбарлар, бошқарув хизмати (кадрлар бошқармаси ёки бўлими), ходимлар, шунингдек, корхона кенгаши (акциядорлик жамиятида акциядорлар кенгаши) ушбу жараён иштирокчилари ҳисобланадилар. Уларнинг ҳар бири ёки бошқарув субъекти, ёки бошқарув объекти сифатида, баъзи ҳолларда эса ҳам бошқарувнинг субъекти, ҳам объекти сифатида персонални бошқаришга ўз улушини қўшади. Уларнинг ҳар бири ҳам

ишлаб чиқариш соҳасида, ҳам ўзаро муносабатлар соҳасида муайян вазифаларни, демак персонални бошқариш вазифаларини ҳам бажаради.

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги қуйида акс этган:

1.2.1- жадвал

Персонални бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги

| Ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари                                                                                                 | Персонални бошқариш вазифалари                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ишлаб чиқаришнинг мақсадлари                                                                                                                   | Бошқарув мақсадлари                                                                                        |
| Ишлаб чиқариш фаолияти                                                                                                                         | Бошқарув фаолияти                                                                                          |
| Фаолиятнинг моддий неъматга айланишини ҳисобга олиш                                                                                            | Инсонларни бошқариш орқали моддий неъмат ҳосил қилишга ҳисса қўшишини пазарда тутиш                        |
| Технологик ва бошқа меъёрланган моддий буюм жараёларига мувофиқ кўзланган ва қатъий белгилаб қўйилган фаолият орқали амалий натижаларга эришиш | Раҳбарлар фаолияти натижалари кўзланган, лскип қатъий белгилаб қўйилмаган фаолиятларининг маҳсули сифатида |

Персонални бошқариш билан ишлаб чиқариш вазифаларининг алоқадорлиги меҳнат шароитларида ҳам намоён бўлади. Ходим меҳнат фаолияти учун қулай, жуда бўлмаганда энг зарур меҳнат шарт-шароитларига эга бўлмас экан, ўзига юклатилган хизмат вазифаларини муваффақиятли ҳал этиши мушкуллашади. Аксинча, меҳнат фаолияти учун энг қулай шарт-шароитларда ходимнинг иш унуми ҳолати юқори бўлади. Персонал самаралироқ ва унумлироқ меҳнат қилар экан, маҳсулотлар, товарлар ишлаб чиқаришни, хизмат кўрсатишни кўпайтириш учун имкониятларни кўпайтиради. Бу эса ходим ўзининг корхонада иқтисодий, ижтимоий, психологик ва маънавий жиҳатдан яхши хис этишини таъминлайди.

Бошқарув вазифалари атроф-муҳит омиллари билан бир қаторда персонални бошқаришнинг муайян чегараларини ташкил этади. Персонал билан ҳамкорлик ходимларни излаш ва уларни корхонадаги иш жойларига тақсимлашдан бошланади. Бу кўпгина ташқи ва ички ижтимоий, маънавий, техник-технологик, иқтисодий омиллар билан боғлиқлир:

- меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий шартлари ва меъёрлари;
- корхона ва унинг шерикларининг ижтимоий таркиби;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва унинг технологияси;
- логистика;
- хўжалик фаолияти тамойиллари, ишчанлик фаоллиги концепцияси, тадбиркорликка муносабат;
- корхона бўлинмаларининг тадбиркорлик фаолияти, улар мустақиллигининг даражаси;
- корхонани бошқаришнинг ташкилий тузилмаси.

Меҳнат жараёнининг самарадорлиги турли шароитларга боғлиқ ҳолда унинг қатнашчилари фаоллиги билан белгиланади. Бу шароитларни билиш ходимлар ишчанлик фаоллигига таъсир ўтказиш имконини беради.

Меҳнат муносабатлари қуйидаги омилларга боғлиқлир:

- шахснинг амалий сифатлари;
- шахснинг аҳволи (унинг мақсадлари, психофизиологик қобилияти, маънавий хислатлари, зиёлилиги);
- ходимлар малакаси;
- ходимнинг корхонадаги вазиятдан ҳамда корхонани ривожлантириш истиқболдан хабардорлиги;

-меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори, мукофот ва имтиёзлар, иш ҳақининг ошиш истиқболлари;

-меҳнат таркиби ва тақсимооти;

-меҳнатнинг ташкил этилиши ва меҳнат шароитларининг яхшиланиши;

-ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги шахсий мақсадлари, ижтимоий муҳит;

-ходимлар ва раҳбарлар, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар, бошқарув услуби.

Мазкур омиллар ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларига қараб яхлит тизимни ташкил этади. Персонални самарали бошқариш ана шу омилларни билиш ва шу орқали корхонадаги табиий жараёнларни ривожлантиришга, ходимлар салоҳиятини корхона мақсадларига йўналтиришга боғлиқдир.

Рақобатга асосланган бозор муносабатларига ўтиш бошқарув ташкилий тузилмаларини такомиллаштиришни, қатъий иерархияга асосланган таркибий тузилмаларни эгилувчан, мослашувчан, тадбиркорликнинг муайян турларига ихтисослашган бўлинмаларга айлантиришни ҳаётий заруратга айлантиради.

**Корхона персонали** - юридик шахс ҳисобланган корхона маъмурияти (иш берувчи) билан ишга ёлланган ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларини шартнома асосида мувофиқлаштириб турадиган жисмоний шахслардир.

Бундай меҳнат муносабатларида ходимлар корхона эгалари (мулкдорлари) ёки корхона мулкига шерик бўлишлари ҳам мумкин. Улар бу ҳолда корхона фойдасидан ўз улуш (дивиденд)ларига эга бўлибгина қолмасдан, корхонадаги шахсий меҳнат фаолияти учун тегишли иш ҳақи ҳам оладилар.

Шахсий меҳнат фаолияти билан шуғулланувчилар ҳамда оилавий корхоналарда машғул бўлганлар юридик шахс сифатида рўйхатга олинган бўлсаларда, ёлланиб ишлаётган персонал таркибига киритилмайди. Чунки улар ўз меҳнатлари учун солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар амалга оширилгандан сўнг ихтиёрларида қоладиган даромадлари ҳисобидан ҳақ оладилар.

Корхона персонали шахсий таркибига унда банд бўлган барча ходимлар: ёлланиб ишлаётган ишчилар, мутахассислар, раҳбарлар ҳам, ишлаётган мулк эгалари ҳам киради.

Замонавий корхона таркиби қуйидагичадир:

-мулкдорлар(акциядорлар);

-бошқарувчилар (менежерлар);

-корхона персонали (жисмоний шахслар).

Мулкдорлар (акциядорлар) - бир киши ёки акцияларнинг тегишли қисмига эга гуруҳ бўлиши мумкин. Уларнинг асосий мақсади фойда (дивиденд) олишдан иборат. Мулкдорлар корхонани ўзи мустақил бошқариши ёки бошқариш ҳуқуқини ёллаган бошқарувчи (менежер)га бериши мумкин.

Бошқарувчилар (менежерлар) - улар компания, унинг таркибий бўлинмасига раҳбарлик қиладилар. Бошқарувчи (менежер)нинг мақоми унга мулкдор томонидан берилган мақомга боғлиқдир.

Менежерлар юқори, ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари тоифаларига бўлинади.

Юқори бўғин бошқарувчиси (*Top management*) - бу тоифа раҳбарларига компания ва фирмалар президентлари, бошқа ижрочи директорлар, уларнинг ўринбосарлари, бошқарув органлари аъзолари киради.

Ўрта бўғин раҳбарлари - (*Middle management*) корхона мустақил бошқарма ва бўлимлари раҳбарлари ҳисобланади.

Қуйи бўғин раҳбарлари (*Lower management*) - гуруҳлар, бригада раҳбарлари, усталардан иборатдир.

Корхона персонали (жисмоний шахслар) - ўз навбатида, ишчилар, муҳандис-техник ходимлар ва хизмат кўрсатувчи ходимларга бўлинади

Ишчилар малакали, ярим малакали, малакасиз ишчиларга бўлинади.

Корхона персонали технологик жараёндаги иштирокига мувофиқ:

асосий (ишлаб чиқариш билан банд бўлган) ишчилар;

ёрдамчи (бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлмаган) ишчиларга бўлинади.

Корхона персонали меҳнат фаолияти муддатига биноан доимий вақтинча, мавсумий ходимларга ажратилади.

1. Ижтимоий етук бўлмаган ходим („X“).
2. Нисбатан ижтимоий етук ходим („Y“).
3. Ижтимоий етук ходим („Z“) .

Персонал таркибида ходимларнинг ижтимоий турлари мавжуддир. „X“ гуруҳига мансуб ходимлар меҳнат қилишга қодир бўлмаган ва меҳнат қилишни хоҳдамайдиган шахслар ҳисобланади. Одатда, улар малакасиз ходимлардан иборатдир. Аммо „X“ гуруҳида билим салоҳияти юқори, бироқ меҳнат фаолиятига „кўнгилочар машғулот“ сифатида қараб, корхонада асосан компьютер ўйнаш, ҳамкасблар билан суҳбатлашиш, турли китобларни мутолаа қилиш билан ўзларини машғул қилишга интилувчан шахслар ҳам учрайди. Бу гуруҳнинг иш самарадорлиги ғоят паст бўлади.

„X“ гуруҳи меҳнат фаолиятини бошқарувни ўз қўлига оладиган авторитар раҳбар ташкил этиши мумкин. Бундай раҳбар бошқарувнинг маъмурий усулига таянган ҳолда, меҳнат фаолиятини қатъий режалаштириш, мунтазам назорат ўрнатиш, ишлаб чиқариш қоидаларига ва меҳнат интизомига риоя этмаганларга жазо чораларини қўллаш ҳисобига кўзланган натижага эриша олиши мумкин.

„Y“ гуруҳи қисман мулкдорлар ва қисман меҳнат қилишга иштиёқи мавжудлардан ташкил топади. Бундай гуруҳларда етарли билимларга эга бўлмаган, белгиланган топшириқларни бажаришга кўникмаси йўқ ходимлар кўпчиликни ташкил этади. Мазкур гуруҳларда, одатда, таъминотда узилишлар учраб туради, меҳнатга ҳақтўлаш эса бир текисчилик асосида амалга оширилади.

Бу гуруҳда раҳбарлик қилувчилардан, энг аввало, ходимларга ишлаб чиқариш вазифаларини аниқ белгилаб беришлари, жамоа орасидаги ҳақиқий етакчиларни аниқлаб, уларни бригада бошлиқлари, лойиха раҳбарлари, уста лавозимларига кўтарилишлари талаб этилади.



1.2.1-расм. Персоналнинг бошқарув объекти сифатидаги тавсифи

„Z” гуруҳи - меҳнат қилишга тўла қодир ва астойдил интилувчан ходимлардан таркиб топади. Улар, одатда, юқори малакага эга, ишга қизиқишлари кучли бўлади. Бундай гуруҳларда раҳбарлар ўз ваколатларининг бир қисмини жамоага беришлари, ходимларни ишлаб чиқаришга оид қарорлар қабул қилишга кенг жалб этишга интилишлари зарур.

Корхона персонали мураккаб, ўзаро боғлиқ тузилмага эга (1.2.2-расм).

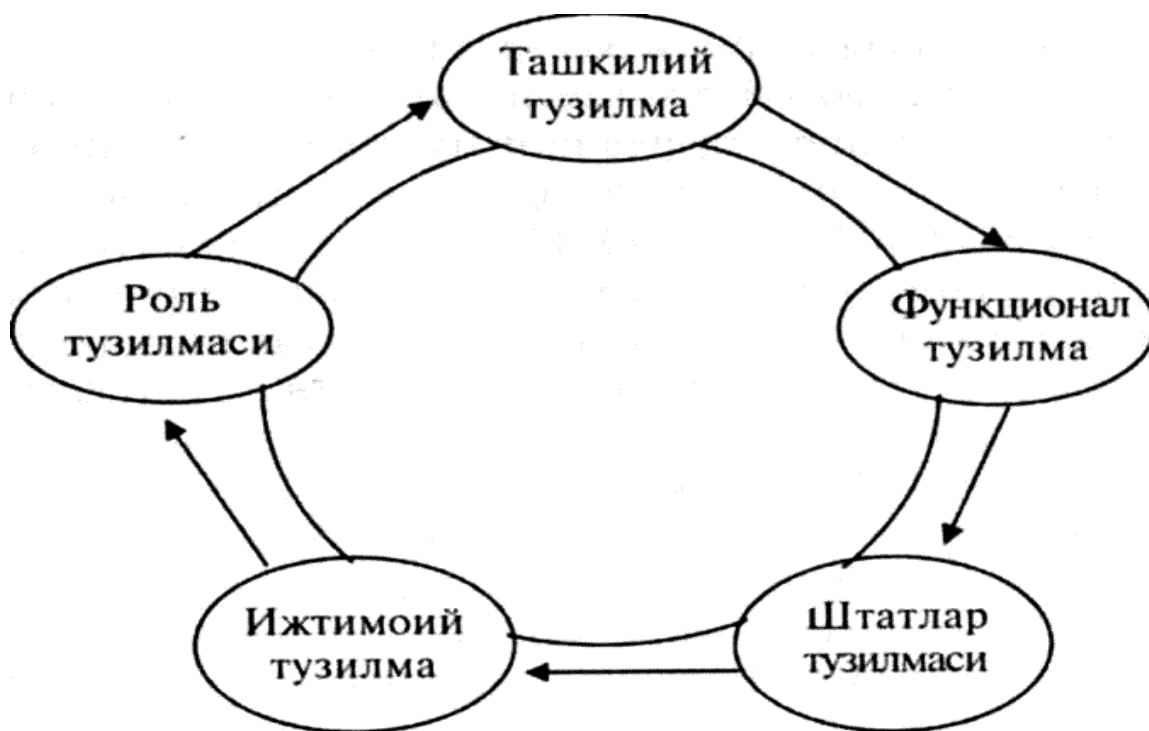
Ташкилий тузилма - бошқарув бўғинларининг ўзаро боғлиқ, ўзаро бўйсунувчи таркибидир.

Функционал тузилма - бошқарув функцияларининг раҳбарият ва алоҳида бўлинмалар ўртасида тақсимланишини акс эттиради.

Роль тузилмаси - ходимларнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ижодий иштироки, жамоадаги ўзаро муносабатларининг хусусиятларидир.

Ижтимоий тузилма - меҳнат жамоасининг ижтимоий хусусиятлари (жинси, ёши, миллати, касби, малакаси, маълумоти ва ҳоказолар)ни ифода этади.

Штатлар тузилмасида бўлинмалар таркиби, лавозим ва хизмат вазифалари рўйхати, мансаб маошлари ва иш ҳақи миқдори акс этади.



1.2.2- расм. Персонал тузилмаси

Персонал тузилмасида, шунингдек, қуйидаги тушунчалар ҳам мавжуддир:

Бошқарув бўғини - муайян босқич (даража)даги ташкилий тузилманинг мустақил қисми ҳисобланиб, бошқарув аппарати ва ишлаб чиқариш бўлинмаларидан иборатдир.

Бошқарув босқичи (даражаси) - корхона ташкилий тузилмаси юқори бўғинлари (босқич, даражалари).

Бошқарув аппарати - бошқарув тизимининг тегишли бўлинма, хизматларга раҳбарлик қилиш, фаолиятларини мувофиқлаштириш ҳуқуқига эга ходимлар жамоасидир.

Таркибий бўлинма - ташкилий бўлинма тўғрисидаги низом асосида бошқарув бўғинининг мустақил қисмидир. У функционал ва ишлаб чиқариш таркибий бўлинмаларга бўлинади.

Функционал таркибий бўлинма - бошқарувнинг муайян функциялари (масалан, ишлаб чиқаришни тайёрлаш, бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий режалаштириш), вазифаларини амалга

оширувчи бошқарув аппаратининг мустақил қисми ҳисобланади. Унинг фаолиятида пировард натижа - бошқарув қарорлари тайёрлашдир.

Ишлаб чиқаришнинг таркибий бўлинмаси - ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш вазибаларини бажарувчи ҳамда моддий маҳсулот ишлаб чиқаришни (уй-жойлар, тайёр маҳсулотлар, юк ташиш ва бошқалар) таъминловчи бошқарувнинг мустақил бўғинидир.

Персонални бошқариш фанида корхона дейилганда, биринчидан, у хўжалик юритувчи субъект (акциядорлик жамияти, фирма, бирлашма, банк, компания ва бошқа юридик шахслар)ни англатади. Иккинчидан, корхона муайян ижтимоий бирлик (жамоа)дир.

Ўз мақсадларига эришиш учун корхона меҳнат ресурслари, хом ашё, ахборот ва ҳоказолар учун сарф-харажатлар қилади. Корхона персонали ўз корхонаси мақсадларига эришишга кўмаклашади. Бундан ташқари, корхонада иштирок этувчи шериклар, акциядорлар, ижтимоий гуруҳлар ва бошқалар мавжуддир.

Корхона ўз фаолиятидан энг юқори самара - фойда олиш учун ташкил этилади. Корхонага бирлашган алоҳида ходимлар якка ҳолда меҳнат фаолияти юритганга қараганда яхшироқ натижаларга эриша оладилар.

Корхонанинг „ички муҳити“ни акс эттирадиган куйидаги хусусиятларини кўрсатиш мумкин:

- бирорта корхона ташкил этилишидан мақсади аниқ бўлмаса, шакллана ва муваффақиятли фаолият кўрсата олмайди;

- бирорта корхонани унинг айрим бўлинмалари, улар ўзаро муносабатларини белгиловчи таркибисиз тасаввур этиб бўлмайди.

Корхона учун:

Технология - хом ашёни мўлжалланган маҳсулот ёки хизматга айлантириш воситаси, меҳнатни пировард натижага айлантирадиган механизмдир.

Молия - корхона ўз фаолиятини бошқариш учун эга бўлган ёки жалб эта оладиган пул ва бошқа маблағлардир.

Бошқарув - фаолият турлари белгиланган мақсад, бу мақсадни бажариш босқичларини ҳисобга олган ҳолда мувофиқлаштириш жараёнидир.

Бу ички муҳит билан бирга корхона ишлаб чиқариш фаолиятида рўй берадиган ташки омиллар ёки шартларни ҳам ҳисобга олиш лозим.

### **1.3. Ишлаб чиқариш корхоналарида персонал меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш**

Менежментда „меҳнат“ ва „иш“ тушунчаларининг ўз таърифлари мавжуддир. Меҳнат - иқтисодий мақсадга мувофиқ фаолиятдир. Иш - шартнома асосида, яъни меҳнатга ҳақ тўлаш ва бошқаларга бўйсунуш асосида бажариладиган меҳнат фаолияти туридир.

Меҳнатни ташкил этишга жуда кўп омиллар: технологиялар, миллий, тармоқ ва корпоратив маданият, товар ва меҳнат бозорлари, давлат ва қасаба уюшмалар томонидан мувофиқлаштириш ва бошқалар таъсир кўрсатади.

Инсонлар товарлар ва хизматлар яратиш ҳамда уларни сотиш учун ўз билим ва тажрибаларини бирлаштирадилар. Шу нуқтаи назардан, меҳнатни ташкил этиш инсонларнинг бу мақсадга эришиш учун ўзларига юклатилган шахсий топшириқларни қай тарзда бажара олишларини белгилаб беради. Одатда, бу ҳолда корхона жамоаси ўртасидаги меҳнат муносабатлари тизимини шакллантирадиган, тақсмотини мувофиқлаштирадиган ва аниқ белгилаб қўйилган иш қоидаларини расмийлаштирадиган тузилма таркиб топади. Бундай мувофиқлаштириш натижасида бир тоифа ходимлар бошқаларга бўйсунадиган ва улар томонидан назорат қилинадиган бўладилар.

Меҳнатни ташкил этиш тизимига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

1. Меҳнат таъсири (бозорда товар ва ишчи кучига талаб, географик, демографик ва маданий омиллар).

2.Технология таъсири (XX асрнинг биринчи ярмида индустриал ишлаб чиқаришда конвейер усулининг, сўнгги йилларда ахборот технологияларининг қўлланиши меҳнатни ташкил этишда туб ўзгаришларга олиб келди).

3.Стратегик таъсир. Ушбу масалада қарорни компания бошқарувчилари қабул қилишларига қарамасдан, ана шундай қарорларга келишга юқорида қайд этилган икки таъсирни ҳисобга олмасликнинг иложи йўқ.

Меҳнатни ташкил этишга ўзига хос ёндашув Тависто инсон муносабатлари институти тадқиқотларида ўз ифодасини топди. Ушбу ёндашув „ижтимоий-техник тизимлар“ („социотехник“) номини олди. Институт тадқиқотчилари мазкур тизимнинг икки жиҳати:

1) ижтимоий омиллар (хусусан, ходимлар ўртасидаги муносабатлар, уларнинг шахсий ва жамоа муносабатлари);

2) техник омиллар (хусусан, машина-ускуналар, технологик жараён, муҳит)ни уйғунлаштириш муваффақият гарови эканлигини таъкидлайдилар.

Меҳнатни ижтимоий-техник тамойиллар асосида ташкил этиш иккита асосий хусусиятга эга. Биринчидан, бу ишчи гуруҳларининг мустақиллигини кенгайтиришни кўзда тутди. Бу тизим бошқарувда гуруҳларга ишлаб чиқариш топшириғини бажаришда муайян эркинликлар беришга асосланган. Масалан, ушбу тамойилга амал қилинган „Volvo“ компаниясида ишчилар ишлаб чиқариш жараёни бутун бир босқичини назорат қилиш ваколатига эгалар. Улар ўзларига берилган мустақилликдан фойдаланган ҳолда, мазкур босқич доирасида иш топшириқларини ўзлари тақсимлайдилар.

Иккинчидан, ижтимоий-техник тизимда асосий диққат эътибор конвейер линияларидан „катак“ тамойили асосида ташкил этилган ишлаб чиқаришга қаратилади. Бу усулда ишчи зарур бутловчи ва эҳтиёт қисмлар, асбоблар билан таъминланган бўлиб, йиғув бирлиги (буюм)ни бошидан охиригача ўзи тайёрлайди.

Мазкур ҳолда меҳнат операциялари хилма-хиллиги пировард натижага йўналтирилиши юксак малаканинг зарурлиги, меҳнатда катта қониқиш ҳосил қилишни таъминлайди.

XX асрнинг 70- йилларида Япония компанияларининг меҳнатни ташкил этиш тизими уларга ўша даврда (1973 йилда) рўй берган „нефть тақчиллиги“дан сўнг рақобатчиликда катта устуворликни таъминлади. Ушбу усул юксак сифатли маҳсулотни кам сарф-харажат билан ишлаб чиқаришга асосланган эди.

Япония компаниялари юксак сифатга эришиш учун интилиш меҳнат унумдорлигининг пасайишига олиб келади, деган ақида илдизига болта уриб, меҳнатни ташкил этиш анъанавий тасаввурларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилдилар.

Маълумки, оммавий маҳсулот ишлаб чиқаришга анъанавий ёндашув омилининг мезони деб тайёрланган маҳсулот микдори ҳисобланарди. Сифат мезонига эса иккинчи даражали, деб қараларди. Бу тамойилда ишлаб чиқариш жараёнида муайян даражада бракка йўл қўйилишини табиий ҳол, деб баҳолаш одат эди. Бу брак кейинчалик кўшимча меҳнат сарф қилиниши ҳисобига бартараф этилар ёки брак маҳсулотлар корхонада тўпланиб ётаверарди.

Кескин рақобат курашида ўз мавқеларини сақлаб қолиш учун ғарб компания ва фирмалари японларнинг кам сарф-харажат билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришдан иборат меҳнатни ташкил этиш усулларини ўз корхоналарида қўллашга киришдилар. Хусусан, „Ford motor companie“ „Япония изидан“ стратегиясини жорий эта бошлади. Бу Форднинг оммавий ишлаб чиқариш усули ўрнига япон менежментини жорий этишни англатарди. Яъни, америкалик автомобилсозлар ҳам ўзларининг унчалик тайёргарликка ва малакага эга бўлмаган ишчиларини юқори малакали ва ўргатилган мутахассисларга алмаштириш йўлини тутдилар.

XX асрнинг 80-йилларида Массачусетс технология институти олимлари япон автомобилсозларининг рақобат курашидаги муваффақиятлари манбаларини чуқур тадқиқ этишга қаратилган Халқаро дастурни амалга оширдилар. Шу тариқа „Тежамкор менежмент“ номини олган меҳнатни ташкил этиш усулининг илмий асослари яратилди.

Ушбу усулда „тежамкор“ ишлаб чиқариш тизими барча даражаларда, иложи борича, юксак самарадорликка эришиб, рақобатда устуворликни таъминлаш тамойилига асосланган.

Мазкур ёндашув ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган ҳамма нарсани, айниқса, пировард маҳсулот қийматига қўшилмайдиган барча ёрдамчи жараёнлардаги сарф-харажатларни муттасил камайтириб боришни талаб этади.

„Тежамкор менежмент“да ишлаб чиқаришни муттасил такомиллаштириб боришга қаратилган „кайзен“ тушунчаси, ҳал қилувчи омиллардан бири, деб ҳисобланади. Унга кўра, меҳнат операцияларини амалга оширадиган ишчилар ишлаб чиқариш жараёнига энг яқин турганлар бўлганлари учун муттасил такомиллаштириш („кайзен“) улар саъй-ҳаракати, малакаси, тажрибаси, ташаббусига боғлиқ эканлиги эътироф қилинади. Бу техник экспертларнинг иш тизимларидаги ягона инновация манбалари сифатидаги ролининг пасайишига олиб келди.

Массачусетс технология институтининг саноатда меҳнат унумдорлиги бўйича комиссияси доимий такомиллаштиришга эътибор қаратилиши ишлаб чиқаришда глобал технологик ўзгартиришлар қилишга интилишга қараганда самаралироқ эканлигини тасдиқлади.

„Тежамкор менежмент“ усули ишчиларга юзага келган нуқсонларни тубдан бартараф этиш ваколатини берадиган „эндон“ тизимини ҳам ишлаб чиқаришдан ўрин олишини кўзда тутди. „Эндон“ тизими япон автомобилсозлик саноатида сифат ва самарадорликни оширишда муҳим роль ўйнайди. Бироқ ғарбдаги ўз анъаналарига эга корхоналар конвейерларида бу тизимни жорий этиш осон кечмади.

Меҳнатни ташкил этишнинг мазкур усулида „аниқ вақтида“ тизимининг аҳамияти ҳам катта. Унга кўра ички ёки ташқи етказиб берувчилар томонидан бутловчи қисмлар ва деталлар ишлаб чиқариш технологиясига кўра ушбу қисм ёки деталларни ишлатишга зарурат туғилган аниқ вақтда етказиб берилиши кўзда тутилади. Ушбу тизим захира қисм ва деталларни ташиш, уларни сақлашга биноларни банд қилиш, бу нарсаларни сақлаш учун масъул бўлган хизматчилар иш ҳақиға сарф-харажатларни тежаш имконини беради.

„Тежамкор менежмент“, шунингдек персонални бошқаришнинг команда сифатида ишлаш, мульти - малака (кенг ва чуқур ихтисослаштириш), функциялараро ўқитиш (ходимларни ўз ишлаб чиқариш участкасининг хоҳлаган иш жойида ишлашларига ўргатиш) каби стратегик йўналишларини ҳам қамраб олган.

## 2-БОБ. Уйчи туманидаги “Мегатекстил” хорижий корхонасида персонал меҳнатини ташкил этиш ва уни самарали бошқариш

### 2.1 Уйчи туманидаги “Мегатекстил” хорижий корхонасининг иқтисодий тавсифи ва ривожланиши

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонаси Наманган вилояти Адлия бошқармаси томонидан 2007 йил 20 апрелда 20 тартиб рақами билан Давлат руйхатдан ўтказилган.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонасининг Низом фонди 1450000 АҚШ долларини ташкил этади. Корхона таъсисчиси “Ortasya Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Serketi” бўлиб унинг улуши 100 фоизни ташкил қилади.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамияти асосан пахта толасидан калава ип ишлаб чиқаришга ихтисослашган бўлиб, ушбу фаолиятни амалга ошириш мақсадида Германия, Швейцария ва Туркия давлатларида ишлаб чиқарилган замонавий тўқимачилик дастгохлари олиб келиб ўрнатилган.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонаси Ўзбекистон Республикаси Енгил Саноат Давлат акционерлик компаниясига аъзо бўлиб, ўз фаолияти давомида “Ўзмарказимпекс” Давлат акционерлик компаниясидан хом ашё сотиб олади.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхона 2010 йил январ ойидан ишлаб чиқариш фаолиятини бошлаган бўлиб, ҳозирги кунга қадар самарали фаолият кўрсатиб келмоқда.

Ҳозирги кунда корхонада 222 нафар, шундан 67 нафар эркак ва 145 нафар аёл маҳаллий ишчи ва ходимлар фаолият кўрсатади. Корхонанинг йиллик ишлаб чиқариш қуввати 1200 тонна №20/1, №34/1 ва 50/1 ассортиментдаги пахта ип калаваси ишлаб чиқаришга мўлжалланган.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонанинг ишлаб чиқарилган маҳсулотларининг асосий истеъмолчилари Ўзбекистон Республикаси Енгил Саноат Давлат акционерлик компаниясига тегишли тўқимачилик корхоналари ҳамда Хитой, Россия ва Туркия давлатларидаги енгил саноат корхоналари ҳисобланади.

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонасини молиявий ҳолатини таҳлил қиладиган бўлсак, ҳисоб китобларга кўра 2012 йилда 4130 млн сўмлик (774 тонна), 2013 йилда 4800 млн. сўмлик (950 тонна) ва 2014 йилда 5520 млн. сўмлик (1040 тонна) сифатли ип калава ишлаб чиқарилган.(2.1.1 жадвал)

#### 2.1.1 жадвал

“Мегатекстил” масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий корхонасининг техник иқтисодий кўрсаткичлари<sup>7</sup>

| Кўрсаткичлар номи                                   | 2012 йил |        | 2013 йил |        | 2014 йил |        |
|-----------------------------------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                                                     | ҳисоб    | ўсиш % | ҳисоб    | ўсиш % | ҳисоб    | ўсиш % |
| Товар маҳсулот млн. сўм                             | 4130     | 151    | 4800     | 116    | 1040     | 110    |
| Халқ истеъмоли товарлари ишлаб чиқариш млн. сўм     | 0        | 0      | 0        | 0      | 0        | 0      |
| Шу жумладан: ички бозорга реализация қилиш млн. сўм | 0        | 0      | 0        | 0      | 0        | 0      |
| Экспорт млн. сўм                                    | 0        | 0      | 0        | 0      | 0        | 0      |
| Пахта ип калаваси тн.                               | 774      | 116    | 950      | 123    | 1065     | 110    |

<sup>7</sup> Жадвал корхона маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган

|                                                     |     |     |     |     |      |     |
|-----------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| Шу жумладан: ички бозорга реализация қилиш млн. сўм | 592 |     | 650 |     | 615  |     |
| Экспорт млн. сўм                                    | 182 | 188 | 300 | 165 | 450  | 150 |
| Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш %               | 65  |     | 79  |     | 89   |     |
| Жами экспорт. минг АҚШ доллари                      | 515 | 136 | 900 | 175 | 1350 | 150 |

## 2.2 “Мегатекстил” хорижий корхонасида персонал меҳнاتини самарали ташкил этиш

Ҳозирда глобал тус олаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози ривожланган давлатлардаги ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятига жуда катта таъсир кўрсатмоқда. Албатта жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози республикаимиз иқтисодиётига ҳам ўз таъсирини ўтказмай қолмади. Чунки республикаимиз жаҳон хўжалиги билан узвий боғлиқ равишда ривожланиб бормоқда. Иқтисодий ривожланишнинг асосида эса иқтисодиётнинг реал сектори яъни ишлаб чиқариш корхоналари туради.

“Барчамиз яхши англаб олишимиз зарурки, ишлаб чиқаришни диверсификация қилмасдан туриб, ташқи бозорларга чиқиш ва маҳсулотларимизни сотиш борасидаги экспорт дастурини амалга ошириш, валюта даромадлари тушумини таъминлаш, юқори технологияларга асосланган янги ишлаб чиқаришни ва иш ўринларини ташкил этиш, пировард натижада ўз олдимизга қўйган юксак мақсадларимизга эришиш ҳақида сўз юритиш мумкин эмас.

Биринчи навбатда, жаҳон бозорида тенг рақобатлаша оладиган ва кейинги босқичда иқтисодий ўсишнинг, иқтисодиётни янада модернизация ва диверсификация қилишнинг локомотивига айланиши мумкин бўлган тармоқ ва корхоналарни жадал ривожлантириш ҳамда аниқ йўналтирилган ҳолда қўллаб-қувватлашни таъминлаш зарур”<sup>8</sup>.

Мамлакатимиз иқтисодий тараққиётида ишлаб чиқариш тармоқларининг ривожланиши муҳим аҳамият касб этади. Республикада амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг натижаси сифатида бу тармоқда ҳам бир қатор ижобий ўзгаришларни кузатишимиз мумкин. Шундай бўлса ҳам бу тармоқлар фаолияти айрим камчиликлардан холи эмас. Хусусан айрим ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизими фаолияти мақсадга мувофиқ ташкил этилмаган. Бу ҳозирги кунда ушбу корхоналарнинг ишлаб чиқариш фаолиятидаги тўхталишларда, маҳсулот сифатининг ёмонлашувида, бозорда ўз ўрнини топа олмаётганлигида ва шунга боғлиқ равишда юзага келаётган молиявий инқирозларида ўз аксини топмоқда. Ушбу муаммоларни бартараф этиш учун ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизимини замонавийлаштириш ва шу асосида унинг самарадорлигини ошириш катта аҳамиятга эга.

Ишлаб чиқариш омилларидан бири бўлган ишчи кучи(персонал) малакаси - унинг фаолияти сифатини, самарадорлигини ва ижро интизомини таъминлайди. Хом-ашё ва ишлаб чиқариш воситаларини қисқа муддатларда ташкил қилиш мумкин, лекин малакали персонални тайёрлаш йиллаб вақт талаб қилади. Ҳозирги кунда ривожланган давлатлар ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш бўлими корхонанинг энг муҳим бошқарув бўғинларидан бири ҳисобланади. Чунки корхона фаолиятининг самарадорлиги персонални танлаш ва уларни тўғри тақсимлашга боғлиқ. Ишлаб чиқариш корхоналари бунга етарли даражада эътибор бермаса, эркин рақобатда инқирозга учраши муқаррардир.

Республикаимиздаги айрим ишлаб чиқариш корхоналарини бошқарув фаолиятида яккабошчиликка кўпроқ эътибор берилмоқда. Айниқса раҳбарликнинг автократик усули ва

<sup>8</sup> Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. //Халқ сўзи, 201-йил, 17-январ.

услуглари амал қилиб келаётган корхоналар ҳам йўқ эмас. Яккабошчилик асосида қарор қабул қилиш орқали персоналга самарали таъсир ўтказиб бўлмайди. Қачонки раҳбар жамоага, жамоа фикрига қўшила олса ва демократик бошқарув тамойиллари асосида иш юритса барча ходимлар корхона манфаати учун ҳаракат қилади.

Аллақачон ўз умрини ўтаб бўлган, бошқарувнинг совет даврига ҳос эски ва яроқсиз режали-тақсимот тизими ва лавозимлар номенклатурасидан қатъий воз кечишимиз, бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берадиган тижорат директори, молия директори, мижозлар билан ишлаш ва харидлар бўйича лойиҳа менежери ва бошқа янги лавозимларни халқаро амалиётга мос равишда, уларнинг мансаб мажбурияти ва вазифаларини аниқ белгилаган ҳолда, кенг жорий этишимиз лозим<sup>9</sup>.

Фикримча “Мегатекстил” хорижий корхонасида “Кадрлар” бўлими остида “Илғор фикрлар ва муаммоларни бошқариш” бўғинини ташкил этиш мақсадга мувофиқдир. Чунки бу бўлимда амалга ошириладиган барча тадбирлар бевосита персонал фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилади. Бўлимни ташкил этишдан асосий мақсад корхонада ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ҳаражатларни камайтириш ва меҳнат хавфсизлигини таъминлашдан иборатдир. Бўлимнинг асосий ишлари корхона ички келишуви асосида амалга оширилади. Унга кўра ҳар бир ишчи, ходим ўз иш жараёни ва вазифаси билан боғлиқ муаммоларни ечиш ёки бирор янгиликни тавсия этиш мақсадида ўз фикрини тўғридан-тўғри биринчи раҳбарга тақдим этиши мумкин. Бунда албатта фикрлар ёзиладиган бланкалар мавжуд бўлиши ва бу бланкалар уч нусхада, ўз номерига эга бўлиши керак. Унинг бир нусхаси янгилик киритган ва фикр берган ходимда, бир нусхаси “Илғор фикрлар ва муаммоларни бошқариш” бўғинида, 3-нусхаси эса қарор қабул қиладиган раҳбарда бўлади. Бу бўлимни ташкил этиш ходимлар, иш берувчи ва албатта бутун бир корхона манфаати учун фойдадан холи бўлмайди, чунки бундай шароитда ходимлар ҳам иш берувчи ҳам корхонанинг ҳаражатларини камайтиришни, махсулот ёки хизматларни сифатини оширишни, корхонада меҳнат муҳофазаси яхшиланишини хоҳлайди.

Ҳар бир ходим ўзига бириктирилган асосий вазифа ҳақида бошқа ходимларга, хаттоки раҳбарга қараганда ҳам кўпроқ маълумотга эга бўлади. Асосий вазифаларнинг жисмоний ва маънавий эскириши билан боғлиқ бўлган муаммоларни шу бўлим орқали ҳал қилиш самарали бўлади, чунки бу бўлимда муаммолар ва янгиликлар атрофича ўрганилади. Дейлик, ишлаб чиқариш корхонасини кичик бир цехида дастгоҳлар билан ишлаётган мастер, шу дастгоҳ билан узлуксиз ишлаш давомида ундаги баъзи камчиликларни аниқлаши ёки шу дастгоҳга қандайдир янги қўшимчалар киритишни таклиф қилиши мумкин. Албатта шу бўғинни ташкил этилсагина. Сабаби бу бўғин асосида икки томонлама манфаат ётади. Яъни муаммоларни аниқлаган ходимларга мукофот, янги бир илғор фикрни, янгиликни берган ходимларга эса шу янгилик ишлаб чиқаришда жорий этилишига қараб бошланғич фойданинг 1/3 улуши миқдорида берилади ва албатта маънавий рағбатлантирилади.

Эркин рақобат ва техник ривожланиш ҳар бир корхонада ишчиларнинг малакасини замон талабига мос равишда ривожлантириб боришни тақазо этмоқда. Бунинг учун республикамизда етарлича шароитлар мавжуд. Фикримча барча ишлаб чиқариш, корхоналари, хусусан йирик корхоналар ўз ишлаб чиқаришларини янада ривожлантириб бориши учун республикамиздаги олий таълим муассасалари ва касб хунар коллежлари билан шартнома тузиш орқали ўз ўқув-амалий марказларини ташкил қилсалар мақсадга мувофиқ бўларди.

Ўзаро алоқани йўлга қўйиш учун касб-хунар коллежларида ҳам ўзгаришлар қилиш талаб этилади. Бунга асосий сабаб, ҳозирги кунда коллежларда молиячи, иқтисодчи, информатика каби умумий йўналишдаги мутахассисларни тайёрлашга эътибор берилмоқда. Лекин иқтисодиётнинг реал сектори бўлмиш ишлаб чиқариш корхоналарида техника-

<sup>9</sup> Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. //Халқ сўзи, 201-йил, 17-январ.

технология билан мукаммал даражада ишлай оладиган мутахассислар тайёрлаш камчилик даражада йўлга қўйилган. Шунинг учун ишлаб чиқаришни ривожлантириш йўлида касб-хунар коллежларида умуммутахассисликлар билан бир қаторда касбга йўналтирилган мутахассисликларни ташкил этиш лозим. Масалан, технолог, токор, пайвандчи, таъмирловчи уста, тўқувчи, дизайнер, менежер, маркетинг каби мутахассисларни тайёрлаш.

Касбга йўналтирилган мутахассисликларни касб хунар коллежлари тизимида очишнинг самараси шундан иборатки биринчидан, ишсизлар кўпайишини олди олинса, иккинчидан ишлаб чиқаришни янада тез суратларда ривожлантириш имконини беради.

Умуман олганда касб-хунар коллежларида ўқиётган талабалар ўқиш даврларини ўзидаёқ персоналга айланишлари учун уларни касбга тайёрлай билиш лозим. Касб-хунар коллежларида талабаларга, ишлаб чиқариш корхоналарида персоналга, хусусан инсон омилига бўлган этиборни янада кучайтириш корхонанинг ўз олдига қўйган мақсадларига эришишнинг гаровидир.

### **2.3. “Мега-текстил” хорижий корхонасида бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этиш ва бошқариш самарадорлигини ошириш**

Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти миллий моделини шакллантириш, мамлакат миллий иқтисодиётини жаҳон иқтисодий тизимига интеграциялашиш зарурияти, замонавий технологияларни жадаллик билан ўзлаштириш ва рақобатбардош маҳсулотлар орқали жаҳон бозорига чиқиш мамлакатга бошқарув ходимлари рақобатбардошлигини оширишни талаб қилади.

Табиийки, бозор иқтисодиёти шароитида юқори рақобатбардошликка эга бўлган бошқарув ходимларига талаб ортади. Булар бозор инфратузилмасида фаолият юритувчи кадрлар - муҳандислар, иқтисодчилар, маркетинглар, бухгалтерлар, менежерлар ва бошқалар бўлиб, улар янги замонавий техника ва технологиялардан фойдалана олиш, шароитларга тез мослашиши, ҳар бир соҳада ишлай олиши, ҳаракатчанлик қобилиятига эга бўлиши керак, яъни бошқарув кадрлари профессионал бўлишлари даркор. Бунинг учун эса ихтисослашмаган карьера йўналиши бўйича бошқарув кадрларини етиштириш керак бўлади. Ушбу карьеранинг кўриниши японияда кенг тарқалган бўлиб, уларнинг назарида, раҳбар алоҳида функция бўйича эмас, балки корхонанинг ҳар бир бўлимида ишлай оладиган мутахассис бўлиши лозим.

Кадрлар хизмат поғонасидан кўтарилаётганда, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ туриб қолмасдан, корхона ишга қўриб чиқиш имкониятига эга бўлишлари керак, яъни сотиш бўлими бошлиғи, таъминот бўлими бошлиғи билан ўзаро хизмат жойларини алмаштириши оддий ҳол ҳисобланади. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари ихтисосига оид махсус билимларнинг маълум бир оз қисмига эга бўлади (бу билимлар ҳар қандай ҳолатда 5 йилдан сўнг ўз қийматини йўқотади) ва бир вақтда шахсий тажрибасига боғлиқ ҳолда ташкилот тўғрисида тўлиқ таасуротларга эга бўлади.<sup>10</sup>

Маълумки, ҳар қандай ходим ишга қираётганда ўз мақсадини белгилайди, яъни иш карьерасини режалаштиради. Иш карьерасини режалаштириш ва назорат қилиш шундан иборатки, бунда ҳар қандай ходим ишга қабул қилинишидан бошлаб, токи, таклиф этиладиган ишдан четлатишгача лавозимлар ёки иш жойлари бўйича горизонтал ёки вертикал ҳаракатни ташкил этиши керак. Ходим ўз истиқболини нафақат қисқа ва узоқ муддатли, балки хизмат бўйича кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эга бўлиши кераклигини билиши лозим. Мисол учун карьерани режалаштириш шаклларида бири, бу Японияда кенг тарқалган «Умрбод ёлланиш» тизимидир. Бу тизимга кўра, инсон маълум бир билимга эга бўлгандан сўнг ишга қиради ва нафақага чиққунга қадар ўша корхонада ишлайди. Умрбод ёлланишнинг афзаллик томонлари шундаки, ҳар қандай ходим ўз

<sup>10</sup> Интернетдан олинган манба: Японские методы управления. <http://www.5ka.ru/98/22538/1.html>

истикболини корхона билан боғлайди ва шахсий юксалишини корхона юксалишига боғлиқ деб ҳисоблайди.

Бу тизим келгуси кунга ишончни шаклантиради, ходим деярли ишдан четлатилишдан қафолатланган. Шу билан биргаликда умрбод ёлланишда жиддий чеклашлар мавжуд:

- бу тизим Япониянинг йирик корхоналарида 25-35% ходимларга нисбатан қўлланилади;

- молиявий инқироз пайтида эса барибир ишдан четлатиш ҳоллари кузатилади;

- расмий ҳужжатларда бандлик қафолати бўйича келишувлар қайд этилмайди.

Япониянинг умрбод ёлланиш тизими - бу бандликнинг қафолатланган шаклларида биридир. Ҳозирги пайтда дунёда ишни сақлаб қолиш бўйича қафолатларга қизиқиш ортиб бормоқда. Бунга юқоридагилардан ташқари қуйидаги сабабларни ҳам кўрсатиш мумкин:

ишдан четланишдан қўрқиш асабий ҳолатни шаклантиради ва ишлаб чиқаришни сусайтиради;

катта ҳажмдаги ходимлар, айниқса юқори малакага эга бўлган ходимлар қўнимсизлиги корхонага қимматга тушади;

Бандлик қафолати билан таъминлаш ходимларни бошқаришда ўта мураккаб масалалардан бири ҳисобланади. Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркорнинг ўзи, кимни ва қачон ишдан четлатишни ҳал қилиши туфайли, баъзи бир раҳбарлар бу масалани кўриб чиқишни хохламайдилар. Аммо, корхона раҳбарлари ходимлардан товар ишлаб чиқариш сифатини ва унумдорликнинг оширилишини талаб қилар экан, унда улар ходимларга маълум бир ишнинг сақланиш қафолатларини тақдим этишлари керак бўлади.

Иш карьерасининг назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган карьера ҳисобланади. Карьеранинг турли хил босқичларида ходим турли хил талабларини қондиради ва улар қуйидагилардан иборат.

1. Бошланғич босқич 25 ёшгача бўлиб, ўз ичига ўқишни, турли хил ишлардаги синовларни, ўз мавқеини аниқлашни бошланишини, мавжудлигининг хавфсизлигини олади.

2. Шаклланиш (оёққа туриш) босқичи 30 ёшгача бўлиб, ўз ичига ишни ўзлаштиришни, маҳоратни оширишни, малакали мутахассис ёки раҳбарни шаклланишини; ўз мавқеини аниқлашни, мустақилликка эришишни бошланишини; мавжудликнинг хавфсизлигини, соғлиқни, иш ҳақининг нормал даражасини олади.

3. Юксалиш босқичи 45 ёшгача бўлиб, ўз ичига хизмат поғонаси бўйича кўтарилишни, янги маҳорат ва тажрибаларга эга бўлишни, малака ошишини; ўз мавқеини ўсишини, аксарият мустақилликка эришишини, ўзликни намоён этишни бошланишини, соғлиқни, юқори даражадаги иш ҳақини олади.

4. Сақланиш босқичи 55 ёшгача бўлиб, ўз ичига мутахассис ёки раҳбар малаксининг чўққига эришишини; ўз малакасини ошишини, ёшларни ўқитишини; мустақилликнинг турғунлигини, ўзликни намоён этишнинг ўсишини, ҳурматнинг бошланишини; иш ҳақининг ўсиш даражасини; қиримнинг бошқа манбаларига қизиқишини олади.

5. Тугалланиш босқичи 55 ёшдан сўнг бўлиб, ўз ичига нафақага чиқишга тайёргарликни, ўзига ўринбосар ва нафақахўрликда янги фаолият турини тайёрлашни, ўзликни намоён этишнинг турғунлигини ва ҳурматнинг ўсишини, иш ҳақи даражасининг сақланишини ва қиримнинг бошқа манбаларига қизиқишнинг ортишини ўз ичига олади.

6. Нафақахўрлик босқичи 60 ёшдан сўнг бўлиб, ўз ичига янги фаолият тури билан шуғулланишни, янги фаолият турида ўзликни намоён этишни, ҳурматнинг турғунлигини; нафақа миқдорини, қиримнинг бошқа манбаларини, соғлиқни олади.

Юқоридагиларни назарда тутиб, саноат корхоналарида менежерлар захирасини тайёрлаш бўйича қуйидаги тизимни тавсия этиш мумкин. Бу тизим ( 2.3.1–расм) менежерлар тайёрлашнинг бешта асосий босқичини назарда тутди.

Биринчи босқич – базавий институт юқори курслари талабалари ёки бошқа олий ўқув юртларидан амалиётга юборилган талабалар билан ишлашдир. Ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари талабалар амалиёт ўтайдиган тегишли бўлинмаларнинг

раҳбарлари билан биргаликда раҳбарлик ишига мойил энг қобилиятли талабаларни танлашлари ва уларни корхонанинг бўлинмаларида муайян фаолиятга тайёрлашлари керак.

Тайёргарликни ва амалиётни муваффақиятли ўтаган талабалар мазкур ташкилотнинг тегишли бўлинмасида ишлаш учун юборилишига тавсия берилиши керак.

Мазкур корхонада амалиётда бўлмаган ёш мутахассисларни ишга қабул қилиш вақтида улар билан тест синовлари ўтказилиши ва маслаҳат ёрдами кўрсатилиши керак.

Иккинчи босқич – корхонага ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Ёш мутахассисларга синов муддати (5 йилгача) белгиланиши ҳамда улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (корхона билан батафсил танишишни) ўтишлари керак. Таълимдан ташқарии ёш мутахассислар учун бир йил давомида корхона бўлинмаларида стажировка ўтиши ҳам назарда тутилади.

Ёш мутахассисларнинг бир йил ичида бажарган ишлари ва уларнинг ўтказилган тадбирларда иштирокини таҳлил қилиш, стажировка раҳбари томонидан берилган тавсифнома асосида стажировкага якун ясалиши ва раҳбарлик лавозимларига кўтариш резервига киритиш учун мутахассисларнинг биринчи танлови ўтказилиши керак. Хизмат-касб жиҳатдан кўтарилиш тизимида мутахассиснинг иштирок этиши тўғрисидаги бутун ахборот унинг шахсий ҳужжатларида қайд қилиниши ҳамда корхонанинг кадрлар тўғрисидаги маълумотларнинг ахборот базасига киритилиши керак.

Учинчи босқич – бошқаришнинг қуйи бўғини менежерлари билан ишлашдир. Ана шу босқичда танлаб олинган қуйи бўғин менежерларига олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларини муваффақиятли ўтган ходимларнинг бир қисми ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (4–5 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб борилиши керак. Бу ходимлар вақтинча йўқ бўлиб турган раҳбарнинг вазифасини бажариб туришлари, малака оширишлари керак. Тайёргарлик босқичи тамом бўлгандан сўнг ҳар бир менежернинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиши асосида иккиламчи танлаб олиш ва тест ўтказилиши керак. Иккиламчи танлашдан муваффақиятли ўтган менежерлар цех бошлиқлари ва ўринбосарларининг бўшаб қолган ўринларини эгаллашга таклиф этилиши, лекин бундан олдин ана шу лавозимларда стажировка ўтишлари ёки резервга киритилиши ва бў ўринлар пайдо бўлиши билан лавозимга тайинланишлари керак. Тайёргарлик ўтказилгандан сўнг бошқа ходимлар ўз вазифаларида ишлашни давом эттиришлари керак; шунингдек уларнинг горизонтал ўрин алмашишлари ҳам юз бериши мумкин.

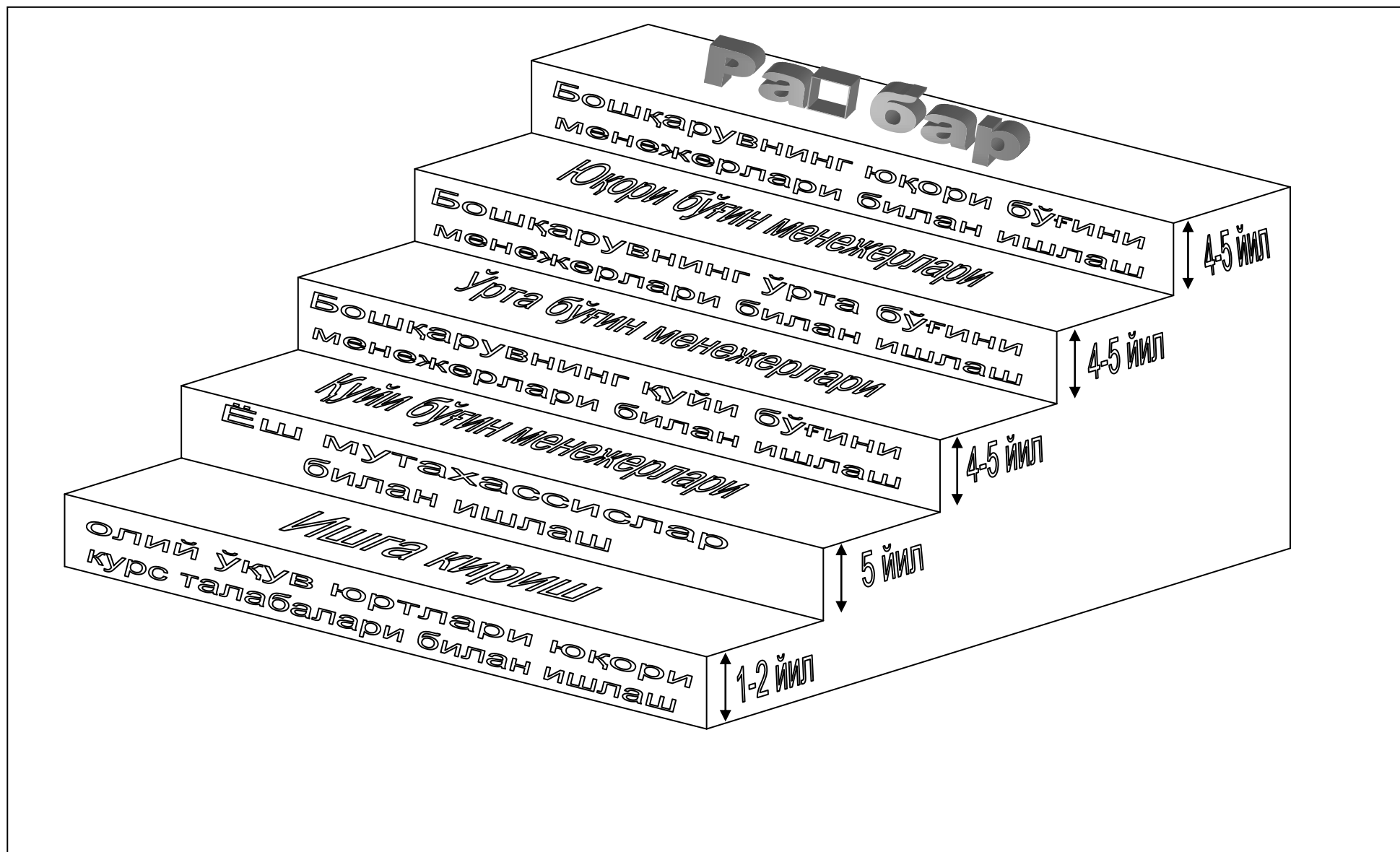
Тўртинчи босқич. Бошқарувнинг ўрта бўғини менежерлари билан ишлашдир. Мазкур босқичда ёш менежерларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истикболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (4–5 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб бориш керак. Бу ишлар якка тартибдаги режалар асосида ташкил этилиши керак. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир менежерига у билан якка тартибда иш олиб бориши учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинлаши керак. Мураббий менежер ходимларини бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳасидаги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун якка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқишлари керак.

Одатта, булар тижорат фаолияти асослари бўйича таълим дастурлари, тадбиркорликка доир ўзаро муносабатлар асослари, бошқарув меҳнатининг илғор усулларига, иқтисодиёт ва ҳуқуқшуносликка доир дастурлар бўлади. Тайёргарликнинг ана шу босқичида илғор корхоналарда бошқарувнинг ўрта бўғини менежерларининг стажировкасини ўтказиш назарда тутилади, бунда корхона (бўлинма)нинг фаолиятини яхшилашга доир тадбирлар дастурларини ҳам тайёрлаш керак бўлади. Ҳар йили ўрта бўғин менежерини тест синовидан ўтказиш керак, бу орқали унинг ўз касбига доир кўникмалари, жамоага раҳбарлик қилиш маҳорати аниқланиши, мураккаб ишлаб чиқариш вазифаларини моҳирлик билан адо этиш тажрибаси текшириб кўрилиши керак. Муайян менежернинг тест натижаларини таҳлил қилиш асосида уни хизмат соҳасида янада кўтариш тўғрисида таклиф киритиш керак.

Бешинчи босқич. Бошқарувнинг олий бўғини менежерлари билан ишлашдир. Юқори лавозимларга раҳбарларни тайинлаш бу мураккаб жараёндир. Асосий қийинчиликлардан бири кўпгина талабларга жавоб берадиган номзодни танлашдир. Бошқарувдаги олий бўғин раҳбари тармоқни, шунингдек, корхонани яхши билиши керак. У ишлаб чиқариш, молиявий кадрлар масалаларида амал қилиш учун асосий функционал кичик тизимларда ишлаш тажрибасига эга бўлиши, фавқулотда ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий вазиятларда малакали ҳаракат қилаолиши керак. Ушбу давр (4–5 йил) ичида юқори бўғин менежерлари хориждаги илғор корхоналарда малака ошириши ва стажировкани ўташи керак. Корхонанинг бир бўлинмасидан бошқасига ўтиш анча олдин, яъни раҳбар бошқаришнинг қуйи ва ўрта бўғинларида бўлган вақтларида бошланиши керак. Олий бўғиндаги бўш вазифаларни эгаллашга одам танлаш ва қўйиш рақобат асосида амалга оширилиши керак.

Уни юқори бўғин раҳбарларидан иборат махсус комиссия бошқарувнинг тегишли бўлинмалари мутахассислари иштирокида ва зарурат туғилганда мустақил экспертларни жалб қилган ҳолда амалга оширишлари керак.

Хулоса қилиб айтганда ходим 42-45 ёшга етганда, яъни 17–20 йил ичида раҳбар лавозимига кўтарилиши керак. Ушбу йиллар мобайнида раҳбар корхонага яхши танилиб қолади ва корхона фаолиятини давом эттириб, уни ривожлантириши мумкин.



2.3.1.–расм. Кадрлар захираси билан ишлаш тизими

### **3-боб. Иқтисодийни модернизациялаш жараёнида ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш самарадорлигини ошириш йўналишлари**

#### **3.1. Ишлаб чиқариш корхоналарида персонал мотивацияси ва унинг ҳиссий ҳолатига эътибор**

Мамлакатимизни модернизация қилиш ва иқтисодийни либераллаштириш жараёнида иқтисодийнинг реал сектори корхоналарини янада ривожлантириш катта аҳамият касб этади. Илмий-техник тараққиёт ютуқларини жорий этиш ҳисобига ишлаб чиқариш самарадорлигини ва маҳсулот рақобатбардошлигини ошириш, халқаро даражага чиқиш учун персонални бошқаришнинг замонавий усулларидан фойдаланиш лозим, бу усуллар ходимларни меҳнатга ва омилкорликка рағбатлантирувчи таъсирчан воситаларни топиш ва уларни юксак даражадаги уюшқоқлик ва интизом билан боғлашга асосланади.

Корхоналарни ривожлантириш учун персоналга бўлган эътиборни кучайтириш бугунги кунда долзарб вазифалардан ҳисобланади. Лекин шунини таъкидлаш жоизки аксарият корхоналарда ходимларга бўлган муносабат, айниқса уларнинг мотивацияси ва ҳиссий ҳолатига эътибор етарли даражада йўлга қўйилмаган.

Республикамиз меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб етарли даражада эмас. Хусусан бу ҳолат ишлаб чиқариш тизимида яққол кўзга ташланмоқда. Албатта малакали персонал ишсиз қолмайди. Агарда шу персоналга ҳам етарли даражада эътибор берилмаса, у ҳам ишсизлар сафига кириб қолиши ҳеч гап эмас. Малакали персонал мавжуд эҳтиёжларига таяниб ҳурмат, мансаб, қулайлик мавжуд бўлган компанияларни танлайди. Албатта бу ҳолат компаниянинг барча малакали ходимларида мавжуд. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, ҳозирда малакали персонал корхонада қолиш ёки қолмасликни ўз ҳиссиётларига кўра ҳал қилмоқда. Агар менежер ишчиларга корхонада етарлича қулай шароит яратиб берса улар компанияда қолишади. Агар ишчи эмоционал ноқулайлик сезса, эртами-кечми ўз иш жойини ташлаб кетади, ишда қолганда ҳам у маҳсулотни белгиланган сифатда ишлаб чиқара олмайди. Бунинг натижасида мавжуд корхона банкрот бўлиш эҳтимоллиги ортади.

Корхоналарда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун мотивацияга асосланган ходимларни жалб қилиш усулига эътиборни кучайтириш лозим.

Ходимлар мотивацияси корхона ресурсларидан оптимал фойдаланиш ва мавжуд кадрлар салоҳиятини сафарбар этишнинг асосий воситасидир. Ходимларни мотивациялаш жараёнининг асосий мақсади - корхона фаолиятининг умумий натижадорлигини ва фойдасини ошириш учун мавжуд меҳнат ресурсларидан фойдаланишдан максимал наф олишдир. Таъсирчан мотивациялаш модели ишлаб чиқилмас экан, бирорта ҳам бошқарув тизими самарали ишлай олмайди, чунки модель аниқ бир индивидни ва умуман жамоани шахсий ва жамоавий мақсадларга эришишга ундайди.

Ходимларни мотивациялаш тизимини шакллантиришнинг иккита дастлабки тамойили мавжуд. Биринчидан, у ходимдаги эҳтиёжларнинг бир қисми (одатда, моддий эҳтиёжлар) эмас, балки унга хос бўлган барча бошқа эҳтиёжларга ҳам қаратилиши лозим. Иккинчидан, мотивациялаш тизими ҳар бир ходимнинг умумий натижага қўшган ҳақиқий ҳиссасини аниқлаши ва худди шу ҳиссага мос равишда уни рағбатлантириш ва мотивациялашни таъминлаши даркор. Бироқ бундай рағбатлар муҳим бўлгани билан, ягона эмас, шунинг учун ҳам шахснинг мотивацион салоҳиятини тўлиқ ишга солиш имконини бермайди.

Раҳбар ўз бўйсинувидаги ходимларнинг бутун мотивацион салоҳиятидан самарали фойдаланиш учун у қандай асосий омиллардан ташкил топганини билиши керак. Мотив деганда онгли равишда фаолликка ички рағбатнинг уйғониши тушунилади. Шахс фаоллигини рағбатлантирувчи барча манбалар мотивацион соҳа тушунчасига бирлашади. У қуйидаги компонентларни ўз ичига олади: шахс эҳтиёжлари, унинг манфаатлари, интилишлари, ишқибозликлари, эътиқоди, мақсадлари, идеаллари,

ниятлари, шунингдек ижтимоий роллари, хулқатвор стереотиплари, ижтимоий меъерлар қонун-қоидалар, ҳаётий мақсадлар ва қадриятлар ва ниҳоят, умумий дунёқараш.

Бажариладиган ишлар, авваламбор, ходим сарфлаган энергияни қайта тиклаш имкониятларини таъминлаши лозим, яъни иш ҳақи ҳамда моддий рағбатлантиришнинг бошқа турлари ҳеч бўлмаса ишчанлик қобилятини тиклаш учун етарли бўлиши керак.

Хавфсизликка бўлган эҳтиёждан келиб чиқиб, ходимларнинг иши уларга ҳимояланганликларини ҳис қилишга имкон бериши, ишончли меҳнат шароитларини яратиши, бандлик ва барқарорликни касбий ўсишни ва хизмат бўйича ўсишни кафолатлаши лозим.

Ниҳоят, ходимнинг энг юксак мотивацион даражаси унинг ўз устида ишлаш, камолга эришиш эҳтиёжи билан боғлиқ. Иш ходимларни меҳнат жараёнига энг юқори даражада жалб қилинишни рағбатлантириши лозим. Мана шунда иш ходим учун ўз-ўзини намоён қилишнинг асосий воситасига айланади, бу эса бошқарувнинг асосий вазифаларидан биридир.

Бошқарув функцияларидан бири - мотивацияни амалга оширишга иккита асосий ёндашув мавжуд, булар: комплекс-услубий ва мослашувчан-ташқилий ёндашувлар.

Улардан биринчиси ишнинг мотивацион салоҳиятини оптималлаштиришга қаратилган тўртта асосий усуллар гуруҳи комплексини ўз ичига олади. Кутилаётган ишлаб чиқариш самарадорлиги бўйича улар қуйидаги кетма-кетликка эга:

- иқтисодий усуллар;
- мақсадли усул;
- ишни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (меҳнатни бойитиш) усули;
- бирга иштирок этиш, яъни ходимларни жалб қилиш усули (партисипатив усул).

**Иқтисодий усуллар** бажарилган иш учун моддий мукофотлаш тизимига асосланган. Ушбу тамойиллар қуйидагилардан иборат:

- ходимлар ва иш берувчи ўртасидаги коммуникация, ҳамкорлик ҳамда рағбатлантириш тизимини ташкил қилишнинг умумий қоидалари бўйича келишув;
- асосланган ва адолатли ишни баҳолаш тизимидан фойдаланиш;
- ишни ўлчаш ва баҳолашнинг пухта ўйлаб чиқилган, асосланган ва мақбул мезонлари;

- ишларнинг оқилона нормативлари;
- рағбатлантиришни натижакорлик билан аниқ боғлаш;
- бажарилган ишларнинг барча турлари ва мажбуриятлар учун тақдирлов;
- рағбатлантириш тизимининг оддийлиги;

Мотивациянинг учта умумий иқтисодий қоидаси мавжуд:

2.Мукофотлар миқдори, мотивациялашнинг кенг тарқалган воситаларидан бири сифатида, иш ҳанқи суммасининг 30 фоизидан кам бўлмаслиги керак. Акс ҳолда уни умумий иш ҳақидан ажратиш қийин бўлади ва ўзининг рағбатлантирувчи аҳамиятини йўқотади;

3.Иқтисодий усуллар самарадорлиги бошқа мотивациялаш усуллари, авваламбор ижтимоий-психологик усуллари билан бирга қўшилганда кескин ошади. Чунончи, иш ҳақиға қўшимча ҳисобланган ва якка тартибда бериладиган мукофот, айтилик, уни кўпчилик олдида топшириш, масалан, бутун жамоа олдида тантанали вазиятда топширишга қараганда анча самарасизроқ бўлади;

4.Хаддан ташқари узок чўзилиб кетадиган моддий фойдани кўзлаш каби хатоликларга йўл қўймасликка ҳаракат қилиш лозим. Масалан, корпоратив жамғармага киритмалар жорий мотивацияга деярли таъсир қилмайди.

Бошқарув амалиётида ходимлар учун раҳбарият томонидан қўйиладиган мақсадларга таъриф берилган. Шундай қилиб, мақсадлар:

- ўлчаниладиган бўлиши, иш натижалари эса аниқ кўрсаткичларда ифодаланган бўлиши;
- аниқ бажариш (эришиш) муддатларини ўз ичига олиши;
- ходимнинг эътиборини меҳнат унумдорлигини ошириш мумкинлигига

қаратиши;

- ходимлар учун потенциал рағбатларни кўзда тутиши;
- ходимлар томонидан қўллаб-қувватланиши;
- баҳолаш мумкин бўлиши, уларга эришиш натижалари эса қўйилган мақсадларга эришиш учун жалб қилинган барча иштирокчилар учун тушунарли ва аниқ бўлиши лозим.

Шу муносабатда мақсадлар ва вазифаларни танлаш ва (ёки) тақсимлаш тизимини ишлаб чиқиш ва мана шу мақсадлар ва вазифалар учун ресурслар ажратиш керак. Шу билан бирга, у ёки бу мақсадларни амалга ошириш учун масъул шахсларни ҳам тайинлаш даркор.

Ишларни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (бойитиш) усули. Ишларни лойиҳалаштириш меҳнат топшириқларини уларнинг мазмунига қараб тақсимлашни назарда тутди. Ушбу усул инсоннинг ўз ишига бўлган муносабатини ўзгартиради, мотивацияни ва меҳнат самарадорлигини оширади. Қайта лойиҳалаштиришнинг асосий қоидаларидан бири ходимни ишни режалаштиришда иштирок этишга жалб қилишдир. Ушбу усул асосида меҳнатни бойитиш (кенгайтириш)нинг психологик қонуниятлари ётади. Мотивацион жиҳатдан "бой" ишнинг қуйидаги асосий хусусиятлари мавжуд:

- масъулият: ходим натижакорлик учун жавоб беради;
- ютуқлар: ходимнинг у муҳим иш бажараётганига ишончи;
- ресурсларни назорат қилиш: бажарилаётган иш ижрочининг ажратилган ресурсларни сарфланишини назорат қилишини назарда тутди;
- тесқари алоқа: иш натижалари тўғрисидаги замонавий ахборот;
- касбий ўсиш: ходимнинг ўз малакасини ошириш имкониятлари.

Ходимларни жалб қилиш усули (партисипатив усул) ходимларни меҳнатни ташкил қилиш ва бошқариш жараёнига жалб қилиш ғоясига асосланган. Бу ҳолда ходим бошқарув ҳаракатларининг пассив объекти бўлмай қолади ва фаол иштирокчига айланади. Натижада ижодий ташаббускорлик фаоллашади, масъулият ҳисси ошади, қўйилган мақсадларни эришишга мотивация яхшиланади. Бу жуда истиқболли усул ҳисобланади, бироқ ҳозирги пайтда бошқаларига қараганда кенг тарқалмаган. Экспертларнинг умумий фикрларига кўра, бу усул - келажак усули. Унинг самарадорлигига яққол мисол тариқасида Япония менежментини келтириш мумкин, унинг идеологияси айнан мана шундай ёндашувдан иборат.

Партисипатив усул қуйидаги шартларга риоя этишни тақозо этади:

- юзага келадиган муаммоларни ҳал қилишда ходимга овоз бериш ҳуқуқини бериш;
- маслаҳатлар, жараён иштирокчилари билан келишиб ишлаш ва меҳнатни ташкил қилиш йўллариини излаш;
- ҳуқуқларни амалий тақсимлаш;
- муаммоларни биргаликда аниқлаш ва уларни бартараф этиш бўйича тегишли хатти-ҳаракатларни белгилаш;
- қарорни биргаликда қабул қилиш;
- ходимнинг яқиний қарор қабул қилишда иштирок этиши;
- қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур шарт-шароитларни яратиш имкони;
- ходимнинг раҳбарият билан ҳамкорлигини ривожлантириш механизмининг мавжудлиги.

Партисипатив усулдан фойдаланилганда бошқарувнинг марказсизлаштирилиши ҳисобига ходимларнинг касбий етуқликка эришиши, улар қобилиятларининг фаоллашуви таъминланади, жамоавий масъулият ошади, коммуникациялар яхшиланади. Бундан ташқари, кўрсатиб ўтилган омилларнинг ҳаммаси корхонанинг умумий фаолиятини яхшилашга хизмат қилади.

Юқорида айтиб ўтилганидек, мотивация функциясини амалга оширишдаги бошқа асосий ёндашув мослашувчан-ташкилий ёндашувдир. Унинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, мотивацияловчи таъсирлар тизими гўёки меҳнат фаолиятининг асосий

фазалари бўйича тақсимланади - ишга қабул қилишдан бошлаб то касбий карьеранинг охирги босқичларигача. Асосий мотивацияловчи воситаларни ва мазкур ёндашувга хос қоидаларни кўриб чиқамиз.

Мотивацияловчи омиллардан бири ходимнинг ишга қабул қилиш вақтидаги дастлабки таассуротидир. Тегишлича, ходимнинг янги ташкилотда ишлашининг дастлабки кунларини тегишли тарзда ташкил этишга кўпроқ аҳамият бериш керак. Шунинг учун ходимларни юқори даражада мотивациялашни таъминлаш ва сақлаб қолиш усулларининг иккинчи гуруҳи айнан дастлабки мослашув босқичига олиб борилади. У ўз ичига енгилроқ иш тартибини, ишни баҳолашнинг юмшоқроқ мезонларини, мураббийлик мактабини ва ҳ.к.ларни олади. Буни таъминлаш шакллари эса турлича бўлиб, ташкилот турига боғлиқ.

Мотивацияловчи таъсирнинг учинчи жиҳати ходимнинг келажагини аниқ белгилаш билан боғлиқ. Ҳеч нарса ишнинг келажагидек (ижтимоий, мақом бўйича, карьерага оид) кучли мотивацияламайди. Аксинча, келажаги йўқ иш кучли демотивацияловчи омилдир.

Ходимларни мотивациялашнинг кейинги, тўртинчи жиҳати касбий ўсишнинг турли босқичлари билан боғлиқ. Табиийки, ходимнинг ички стимуллари сақлаб туриш учун ходимларни қайта жойлаштириш (ходимлар ротацияси) ни ва хизмат бўйича силжитишни ташкил қилиш зарур.

Мотивациялашнинг яна битта воситаси иш вақтининг "ўзгарувчан"лигини таъминлашдир. Ишбортланганки, ходимга ўз иш вақтини ўзи режалаштириш ва ундан ўз ихтиёрига қараб фойдаланиш ҳуқуқининг қисман берилиши меҳнат фаолиятининг кучли мотивацияловчи омилдир.

Нихоят, ташкилий-мослашувчан ёндашувда юқорида айтиб ўтилган иш натижалари ҳақида ахборот бериш усули катта аҳамиятга эга. Маълумки, ишнинг сифати ҳақидаги ахборотга бўлган эҳтиёж уни амалга оширишга рағбатлантирувчи омилдир. "Нодиректив маслаҳатлар" деб аталувчи амалиёт ахборот бериш билан боғлиқ. Унинг мақсади - ишнинг салбий натижалари, ўзини оқламаган мотивлар, истаклар ва интилишларнинг номаъқул оқибатларини бартараф этиш. Раҳбарнинг ўз ходимлари фикрларини эътиборга олиши жуда қимматли хусусият ҳисобланади, чунки ходимларга ўз фикрларини очиқ билдириш имконининг берилиши вазиятни аниқроқ тасаввур қилиш ва баҳолаш имконини беради. Шундай қилиб, "нодиректив маслаҳат" ходимга ўз фикрини билдириш имконини бериш ҳисобига кейинги умумий фаолиятга ижобий таъсир кўрсатади.

Яна битта муҳим масалага тўхтатиш зарур бўлиб, у аниқ ечимга эга эмас. Бу - ижобий ва салбий мотивацион омилларнинг нисбати масаласидир. Шундай қонуният мавжудки, унга кўра меҳнат унумдорлигининг ижобий ва салбий стимуллари таъсирчанликда жиддий индивидуал фарқлар бўлади. Шундан келиб чиқиб одамларнинг икки гуруҳи ажратилади.

Биринчи гуруҳдагилар ижобий мотивацион бошқарувга кўпроқ мойил бўлиб, мактовлардан тезроқ ва кучлироқ таъсирланадилар ва уларга жавобан самаралироқ ишлайдилар. Иккинчи гуруҳ салбий мотивацион бошқарувга мойил бўлиб, жазолашдан (ёки жазолаш мумкинлигидан) тезроқ ва кучлироқ таъсирланадилар ҳамда айнан жазога жавобан катта натижалар кўрсатадилар. Бунда салбий мотивациялаш (жазолаш) услубида биринчи гуруҳда ҳиссий зўриқиш тезроқ пайдо бўлади ва кучли бўлади. Иккинчи гуруҳдагилар билан эса, фақат "пўписа ва жазо" тили билан гаплашиш мумкин, шунинг учун улар ижобий стимуллarga таъсир кўрсатмайдилар. Ушбу индивидуал хусусиятларни раҳбар ўз ходимларини мотивациялашда ҳисобга олиши лозим.

Умуман олганда, ижобий стимуллари қўллаган ҳолдаги мотивацион бошқарув энг самарали ҳисобланади. Энг салбий вариант - бу на ижобий, на салбий мотивацияларнинг умуман йўқлиги ("бутунлай эътиборсизлик феномени"). Соддароқ айтадиган бўлсак, ходимларга нисбатан умуман эътиборсиз бўлгандан кўра уларни доим "урушиб" турган маъқул. Ходимларга эътиборсизлик уларда кераксизлик ва

аҳамиятсизлик ҳиссини уйғотади.

Шундай қилиб, ходимларни мотивациялаш - мураккаб бошқарув функцияларининг биттаси. Мотивациялашнинг самарали модели яратилмас экан, бирорта ҳам бошқарув тизими самарали амал қила олмайди, тегишли билимлар ва ёндашувлардан фойдаланиш эса муайян бошқарув вазиятларида бутун корхона иши самарадорлигини ошириши мумкин.

Бу вазиятда ходим бошқарув ҳаракатларининг пассив объекти бўлмайди, балки фаол иштирокчига айланади. Бу усулнинг самарадорлигига мисол сифатида япон менежментини келтириш мумкин. Япония корхоналарида бошқарув усули асосан муаммолар юзасидан ходимларда овоз бериш ҳуқуқининг мавжудлиги, барча муаммоларни биргаликда аниқлаш, қарорни биргалика қабул қилиш, қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур шароитлар мавжудлиги билан ажралиб туради. Бу жуда самарали усул бўлганлиги учун ҳам айни кунда усул алгоритми (кетма-кетлик)ни ишлаб чиқиш муҳимдир.

Нима учун биз Япония, Хитой, АҚШ, Англия ва Германия каби ривожланган давлатларни тажрибасини ўқиб ўрганамизу, лекин амалиётга жорий этишга ёки шу асосида янги бир ихтирони яратишга келганда бироз оқсаймиз. Албатта бунинг асосий сабаби ходимларда, нафақат ходимлар, балки иш юритувчи раҳбар (менежер)ларда ҳам эмоциянинг кучсиз эканлигидадир.

Юқорида таъкидланган барча ижобий ҳислатларни ходимларда мужассам бўлиши учун раҳбар, мавжуд ходимлар эмоциясини, темпераментини, характерини яъни табиатини тўлиқ ўрганган ҳолда корхона иш фаолиятини режалаштириши ва ташкил қилиши керак. Шундагина корхона юксак даражада ишлаётган, персонални ўз ишини сидқидилдан бажараётганлигини кўришимиз мумкин. Ваҳоланки бунинг натижасида бизда ҳам ишлаб чиқариш юқори суратларда ривожланиб, вилоятимиз республикада юқори фойда билан чиқадиган эркин индустриал, аҳоли турмуш даражаси юқори бўлган ҳудудга айланиши шубҳасиз.

### **3.2. Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш самарадорлигини ошириш йўналишлари**

Меҳнат унумдорлиги иқтисодий фаолият олиб бораётган корхона, ташкилот ёки бирор бир тармоқ бўйича ҳам асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади. Бу кўрсаткич персонал меҳнат фаолиятидаги иқтисодий самарадорлик кўрсаткичи бўлиб, ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки кўрсатилган хизматлар миқдорининг меҳнат харажатлари бирлиги ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулот билан белгиланади. Бунда меҳнат харажатлари ишчи ходимлар сони ёки бажарилган меҳнат сарфини ўз ичига олади. Меҳнат самарадорлиги энг кам меҳнат харажатлари билан юқори меҳнат натижаларига эришиш даражасини ифодалайди. Меҳнат самарадорлиги аҳоли меҳнат унумдорлигидан фарқли, меҳнатнинг миқдор кўрсаткичларини эмас, балки шу билан бирга меҳнатнинг сифат натижаларини ўзида ифодалайди. Меҳнат самарадорлиги кўрсаткичининг хусусиятларидан бири унда меҳнат ресурсларини тежалишига эришилади. Меҳнат самарадорлиги меҳнат ресурсларидан фойдаланиш даражасини фақат сарфланган вақт ва иш сифатини ҳисобга олган ҳолда эмас, балки бир хил ходим ҳисобига сарфланган меҳнат харажатларини ҳам акс эттиради.

Моддий ишлаб чиқаришнинг барча тармоқларида-саноатда, қурилишда, қишлоқ хўжалигида меҳнат унумдорлигини кескин ошириш зарур. Ўзбекистонда моддий ишлаб чиқариш тармоқларида меҳнат унумдорлигининг нисбатан пастлиги бир томондан техникавий қуролланиш даражасининг пастлиги бўлса, иккинчи томондан меҳнаткашларнинг касбкорлик даражасининг пастлигидадир. Шунинг учун бугунги куннинг долзарб вазифаларидан бири шуки, иш жойларини замон талабларига мос келадиган даражада, техникавий-ташкилий ўзгартиришларни амалга ошириш керак.

Фан-техника тараққиёти авж олган ҳозирги даврда шуни таъкидлаш зарурки, энг тез ривожланган тармоқларда ходимнинг малакасини ошириш ва уларни қайта

тайёрлашнинг кенг миқёсли тизимини вужудга келтириш муаммоси кўндаланг бўлиб қолди. Бу муаммони ҳал қилиш учун барча ўқув юртларида, касб даргоҳларида таълим тарбия тузилишини қайта кўриб чиқиш зарурати юзага келди.

Бозор иқтисодиёти малакали кадрлардан имкони борида кўпроқ фойдаланишни тақозо этади. Лекин, Ўзбекистонда энг мураккаб муаммолардан бири-маҳаллий аҳолини айниқса, ёшларни индустриал меҳнатга жалб этишдир. Уни ҳал қилиш учун Миллий иқтисодиёт, иқтисодий мустақиллик, ҳатто Ватан фидойиларини тарбиялаш нуқтаи назаридан ёндошиш зарур. Бизнинг фикримизча, бунинг учун, биринчидан, бандлик жамғармаси маблағлар ҳисобидан кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш учун турли хилдаги курслар очишни кенг йўлга қўйиш зарур;

иккинчидан, корхоналар қурилаётганда уларнинг йўналиши, вазифалари тўғрисида аҳолини олдиндан хабардор қилиш керак;

учинчидан, индустриал меҳнатга меҳрни болаликдан сингдириш зарур;

тўртинчидан, меҳнатни рағбатлантириш ишчиларни социал-маиший жиҳатдан таъминлаш масалаларида корхоналар тўла мустақиллигини таъминлаш керак;

бешинчидан оммавий ахборот воситалари орқали саноат корхоналари меҳнатини тарғиб этиш, ишчилар обрў-эътиборини кўтариш айна муддаодир. Умумлаштириб айтганда, миллий индустриал кадрларни шакллантириш республиканинг иқтисодий жиҳатдан мустақиллигини таъминлашнинг муҳим шартидир.

Бозор иқтисодиётига ўтиш жараёнида республика персоналдан оқилона фойдаланиш учун, Фарғона водийсидаги аҳолининг зичлигидан келиб чиқадиган ва аксинча, шимолий ва ғарбий зоналарда ишчи кучининг етишмаслиги билан боғлиқ муаммолар ўз ечимини топиши зарур.

Бунинг учун аҳоли зич яшайдиган ҳудудларда меҳнат кўпроқ талаб қиладиган қўшимча саноат корхоналарини жойлаштириш мақсадга мувофиқдир.

Қишлоқларда маҳаллий хом ашёдан фойдаланиш ҳисобига кулолчилик, тикувчилик, тери ошлаш, наққошлик, қурувчилик ва бошқа бир қанча тармоқли кичик ҳамда хусусий корхоналарни кўпайтириш мақсадга мувофиқдир. Умуман, ҳукумат қарорларида белгиланган халқ истеъмол моллари ишлаб чиқарувчи корхоналарни жадал қуриб битказиш ва ишга тушириш, ички резерв ва имкониятлардан бутун чоралар билан фойдаланишни таъминлаш лозим.

Бугунги кунда персоналдан самарали фойдаланиш йўлларида яна бири - ёшларни ўз истакларига кўра инсон ресурслари етишмовчилиги бўлган бошқа жойларга жалб этишни кенг йўлга қўйиш керак. Бироқ, бунинг учун кўчиб боровчиларга етарли шароитлар (уй-жойдан тортиб юқори иш ҳақиғача) яратиш бериш талаб этилади. Шунингдек, республикада персоналдан оқилона фойдаланишда халқаро ишчи кучи миграциясини ҳам аҳамияти каттадир. Бозор иқтисодиёти шароитида миллий истиқлол шарофати билан инсон ресурсларидан фойдаланишнинг янги имкони, яъни ёш ва малакали инсон ресурсларини жаҳон меҳнат бозорига чиқариш, бошқа хорижий юртларга бориб ишлаш имконияти юзага келди.

Оврупо Иттифоқида кирган бир қанча мамлакатлар (Туркия, Греция, Италия, Испания, Португалия, Жазоир ва бошқалар) меҳнаткашлари Германия, Франция, Голландия, Швецария, Бельгия каби иқтисодиёти ривожланган мамлакатларга келиб ишлайдилар, даромад топадилар, бу билан ўз давлатлари ички миллий маҳсулотига салмоқли даромад келтирадилар.

Жаҳон меҳнат бозорида Ўзбекистон ишчи кучларини ҳам экспорт, ҳам импорт қилувчи давлат сифатида қатнашиши мумкин. Умуман олганда, аҳоли миграцияси - объектив зарурият ҳисобланади. Ҳар бир мамлакат ҳудудида бу жараён доимо давом этади. Фақат АҚШда ҳар йили мамлакат ичида 42 миллион киши ўзининг яшаш жойини ўзгартириб юради. Аҳоли ёки ишчи кучлари миграциясида Ўзбекистон ҳам фаол қатнашиши зарурдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида персонал меҳнатидан унумли фойдаланиш ва бу борада юқоридаги тадбирларни самарали амалга ошириш учун инсон ресурсларини бошқаришни тўғри йўлга қўйиш керак, бунинг учун бозор талабларига мос келувчи,

янги бошқарув тизимини яратиш керак. Жамиятда инсон ресурсларини бошқариш (меҳнат ресурслари, иш ҳақи, меҳнатни нормалаш, меҳнат шароитлари, меҳнат тарбияси) каби алоҳида бўғинларни, шунингдек, (ижтимоий меҳнат тақсимоти, меҳнат характерини) бошқариш демакдир.

Персонални бошқариш тизим сифатида бир қатор бўғинлардан иборат. Бунда ишчи кучларини тақсимлаш ва қайта тақсимлашни бошқариш жараёни муҳим ўрин тутди. Персонални бошқариш объекти - ишчи кучини такрор ишлаб чиқаришни, тақсимот, фойдаланиш босқичларини ўз ичига олади. Хуллас, персонални бошқариш қуйидаги бўғинлардан иборат бўлиши керак.

кадрларнинг шаклланиши ва улардан фойдаланиш, уларни ишлаб чиқариш жараёнига жойлаштириш;

мутахассисларни фан-техника талабларига жавоб беришларини таъминлаш мақсадида улар ҳаракатчанлигини йўлга қўйиш;

персонални сифат томонларини такомиллаштириш;

ишчиларни меҳнатга моддий ва маънавий қизиқишларини шакллантириш;

меҳнаткашларни турмуш тарзини яхшилаш, меҳнатнинг социал шароитлари комплексини такомиллаштириш, меҳнатни ташкил этиш, ишлаб чиқариш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш орқали оғир қўл меҳнатини қисқартириш, персонални бошқаришнинг асосий вазифасидир.

Шунингдек, персонални бошқариш қуйидаги вазифаларни ҳал қилиш орқали амалга оширилади:

турли хилдаги касб-малака ва социал демографик кўрсаткичларга эга бўлган ишчилар сони билан иш жойлари таркиби ўртасидаги мувофиқликни юкори даражада таъминлаш;

ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш жараёнини мукаммаллаштириш;

мутахассисларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг таъсирчан тизимини яратиш;

ёшларда меҳнат тарбиясини иложи борица эртарок, бошлаш.

Ҳозирги замонда ишлаб чиқаришни ишчи кучининг миқдори ва сифатига бўлган талабини қондиришга, уни республика тармоқлари ва ҳудудлари ўртасида шунчаки «тақсимлаш» орқали эришиб бўлмайди. Бунинг учун махсус янги бошқарув тизимини яратиш зарур. Шунингдек, фикримизча, персонални тўғри бошқариш учун, ундан самарали фойдаланишга қаратилган ҳудудий дастурлар ишлаб чиқилиши лозим. Ушбу дастурлар ҳар бир ҳудуднинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда мазкур ҳудудлар шароитларига мос келадиган қилиб тузилиши керак.

Хулоса қилиб айтганда, ишчи кучидан оқилона фойдаланиш ва бошқаришдан мақсад аҳолини меҳнатга бандлигини ошириш, миллий иқтисодиётни малакали персоналга бўлган талабни тўлароқ қондириш, шунингдек, меҳнаткашларнинг малака, маълумот, касб-корлик даражаларини ошириш ва уларни жамиятнинг социал иқтисодий ривожланиш шароитларига мослаштириш орқали жамият инсон ресурсларидан самарали фойдаланишни йўлга қўйишдир.

## ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Ишлаб чиқариш корхоналарида ишлаб чиқариш жараёнлари хилма хиллиги ва ташкилий ишлаб чиқариш тузилмаси мураккаблиги персонал меҳнатидан самарали фойдаланиш уни бошқариш тизимини такомиллаштириш иқтисодиётни модернизациялаш жараёнида катта аҳамиятга эга бўлган муҳим масала ҳисобланади.

Хозирги кунда персонални бошқариш тизими республикамизда ҳам, хорижда ҳам туб ўзгаришларга учрамоқда. Бироқ, кўпчилик корхоналарда бу тизимнинг шаклланиши ва фаолият кўрсатиши билан боғлиқ бўлган кўплаб муаммолар ечимсиз қолмоқда.

Персонални стратегик бошқариш хусусиятлари билан ишлаб чиқаришни ташкил қилиш шакллари ўртасида ўзаро боғлиқлик мавжуд. Шу нуқтаи назардан энг муҳим муаммолар қуйидагилар ҳисобланади:

- персонални бошқариш тизимининг айрим таркибий қисмлари фаолияти мазмуни ташқи муҳит талабларига мос келмайди (масалан, персонал маркетинги ва стратегик режалаштириш, хулқ-атвор мотивацияси ва персонални ривожлантириш ва бошқалар).

- стратегик характерли функцияларнинг персонални бошқариш бўйича хизматлар ихтиёрида тўпланиши корпоратив бошқарувда стратегик жихатларнинг сустривожланиши билан бирга кузатилади;

- персоналнинг такрор ишлаб чиқариш жараёнлари ва ролини хозирги тушунишда инсон капиталига инвестициялар зарурлиги ҳисобга олинмайди;

- персонални бошқариш соҳасида ривожланишнинг корпоратив стратегияси технологияларини қўллаш бўйича услубий ёндашувлар етарли даражада ишлаб чиқилмаган.

Фикримизча, кадрлар муаммосини мақсадли ҳал этиш, уларнинг меҳнат фаолиятини жамиятнинг ривожланиш талабларига йўналтириш зарур. Бунда кадрлар малакасини ҳал этиш қуйидаги хусусиятларга асосланиши лозим:

- кадрларни иқтисодиёт, унинг тармоқлари ва алоҳида корхоналарга жойлаштиришни режали ва мўътадил тақсимлаш асосида олиб бориш;

- ишловчиларнинг маданий ва техникавий савиясини муттасил ошириб бориш;

- меҳнат ресурсларини режали равишда тайёрлаш, уларни маҳоратини доимо оширилишини давлат ҳисобидан бажариш.

Миллий иқтисодиётни модернизациялаш шароитида фан-техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этиш, бошқариш ишларини механизациялаш, бу ишларни бажариш жараёнларини бир мунча осонлаштиради ва бошқарувчиларнинг малакаси юқори бўлишини талаб қилади. Буларнинг ҳаммаси кадрлар тузилмасига таъсир этиб, ундаги ишчилар, хизматчилар улушини муҳандис-техник ходимлар улуши кўпайиши ҳисобига камайтириб боради. Ишлаб чиқариш корхоналари кадрлари тузилмаси, корхонанинг қувватига, механизациялаш ва автоматлаштириш даражасига, ишни ташкил қилиш хусусиятларига боғлиқ. Фан-техника ютуқларинини саноат тармоқларига илдамлик билан жорий этиш, бошқарув жараёнларини автоматлаштириш ва ишчилар малакасини узлуксиз ошириб бориш бу муаммони бартараф этиш имкониятларини яратади.

Бизнинг фикримизча, ишлаб чиқариш корхоналари персонали сифат-сон таркибини баҳолаш мезонларини танлашда баҳолаш натижаларидан муайян вазифаларни ҳал қилиш учун фойдаланилиши, мезонлар фаолият характери, жавобгарлик ва мураккабликка қараб табақаланиши мумкинлигини эътиборда тутиб, улар қайси ходимлар тоифалари учун белгиланишини ҳисобга олиш лозим.

Корхоналарда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун мотивацияга асосланган ходимларни жалб қилиш усулига эътиборни кучайтириш лозим.

Ходимлар мотивацияси корхона ресурсларидан оптимал фойдаланиш ва мавжуд кадрлар салоҳиятини сафарбар этишнинг асосий воситасидир. Ходимларни мотивациялаш жараёнининг асосий мақсади - корхона фаолиятининг умумий натижадорлигини ва фойдасини ошириш учун мавжуд меҳнат ресурсларидан

фойдаланишдан максимал наф олишдан иборат. Таъсирчан мотивациялаш модели ишлаб чиқилмас экан, бирорта ҳам бошқарув тизими самарали ишлай олмайди, чунки модель аниқ бир индивидни ва умуман жамоани шахсий ва жамоавий мақсадларга эришишга ундайди.

Ишлаб чиқариш омилларидан бири бўлган ишчи кучи(персонал) малакаси - унинг фаолияти сифатини, самарадорлигини ва ижро интизомини таъминлайди. Хом-ашё ва ишлаб чиқариш воситаларини қисқа муддатларда ташкил қилиш мумкин, лекин малакали персонални тайёрлаш йиллаб вақт талаб қилади. Ҳозирги кунда ривожланган давлатлар ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш бўлими корхонанинг энг муҳим бошқарув бўғинларидан бири ҳисобланади. Чунки корхона фаолиятининг самарадорлиги персонални танлаш ва уларни тўғри тақсимлашга боғлиқ. Ишлаб чиқариш корхоналари бунга етарли даражада эътибор бермаса, эркин рақобатда инкирозга учраши муқаррардир.

Эркин рақобат ва техник ривожланиш ҳар бир корхонада ишчиларнинг малакасини замон талабига мос равишда ривожлантириб боришни тақазо этмоқда. Бунинг учун республикамизда етарлича шароитлар мавжуд. Фикримча барча ишлаб чиқариш, корхоналари, хусусан йирик корхоналар ўз ишлаб чиқаришларини янада ривожлантириб бориши учун республикамиздаги олий таълим муассасалари ва касб хунар коллежлари билан шартнома тузиш орқали ўз ўқув-амалий марказларини ташкил қилсалар мақсадга мувофиқ бўларди.

Ўзаро алоқани йўлга қўйиш учун касб-хунар коллежларида ҳам ўзгаришлар қилиш талаб этилади. Бунга асосий сабаб, ҳозирги кунда коллежларда молиячи иқтисодчи, информатика каби умумий йўналишдаги мутахассисларни тайёрлашга эътибор берилмоқда. Лекин иқтисодиётнинг реал сектори бўлмиш ишлаб чиқариш корхоналарида техника-технология билан мукамал даражада ишлай оладиган мутахассислар тайёрлаш камчилик даражада йўлга қуйилган. Шунинг учун ишлаб чиқаришни ривожлантириш йўлида касб-хунар коллежларида умуммутахассисликлар билан бир қаторда касбга йўналтирилган мутахассисликларни ташкил этиш лозим. Масалан, тўқувчи, тикувчи, дизайнер, технолог, токор, пайвандчи, таъмирловчи уста, менежер, маркетинг каби мутахассисларни тайёрлаш.

Касбга йўналтирилган мутахассисликларни коллеж тизимида очишнинг самараси шундан иборатки биринчидан, ишсизлар кўпайишини олди олинса, иккинчидан ишлаб чиқаришни янада тез суратларда ривожлантириш имконини беради.

Умуман олганда касб-хунар коллежларида ўқиётган талабалар ўқиш давларини ўзидаёқ персоналга айланишлари учун уларни касбга тайёрлай билиш лозим. Касб-хунар коллежларида талабаларга, ишлаб чиқариш корхоналарида персоналга, хусусан инсон омилига бўлган эътиборни янада кучайтириш корхонанинг ўз олдига қўйган мақсадларига эришишнинг гаровидир.

## ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистан Республикасининг Конституцияси. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2003.
2. Ўзбекистан Республикасининг „Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида“ги Қонуни (янги таҳрири), „Халқсўзи“. 1998 йил 22 май.
3. Ўзбекистан Республикасининг Меҳнат кодекси. Тошкент. „Иқтисодиёт ҳуқук дунёси“, 2007.
4. Ўзбекистан Республикаси Президентининг „Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш ва мустаҳкамлашга оид чора-тадбирлар тўғрисида“ги Фармони. „Халқсўзи“, 2007 йил 20 март,
5. Ўзбекистан Республикаси Президентининг „Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳрфаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги 2007 йил 6 апрелдаги ПК.-616-сон Қарори. Ўзбекистан Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, № 4.
6. Ўзбекистан Республикаси Президентининг „Ёш оилаларни моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашга дойр қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида“ги Фармони. „Turkiston“, 2007 йил 19 май, №44.
7. Ўзбекистан Республикаси Президентининг ПФ-3706- сонли „Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида“ги Фармони. „Халқсўзи“, 2006 йил 5 январь.
8. Ўзбекистан Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг „2014 йилда республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда 2015 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишлари тўғрисида“ги Қарори. „Халқсўзи“, 2015 йил 17 январь.
9. И.Каримов. Демократик ҳуқуқий давлат эркин иқтисодиёт талабларини тўлиқ жорий этиш, фуқаролик жамияти асосларини қуриш — фаровон ҳаётимиз гаровидир. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2007.
10. Каримов И.А. “Янгиланиш ва тараққиёт йўлида янада изчил ҳаракатланиш халқимиз учун фаровон турмуш яратиш асосий вазифамиздир.” “Халқ сўзи”, 2007 йил 13 феврал.
11. Каримов И.А. “Энг асосий меъзон ҳаёт ҳақиқатини акс эттиришдир”. Т.: “Ўзбекистон”, 2009.
12. Каримов И.А. “Жаҳон молиявий –иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари”.-Т.: Ўзбекистон, 2009.
13. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш-давр талаби.-Т: Ўзбекистон, 2009 й.
14. Каримов И. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси; ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатнинг қўшма мажлисидаги маъруза. 2010 йил 12 ноябрь / И.Каримов. –Тошкент; “Ўзбекистон”, 2010.-56 б.
15. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз — демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 19 йиллигига бағишланган тантанали маросимда қилган маърузаси. – “Халқ сўзи” газетаси.
16. Каримов И.А. “Юксак билимли ва интеллектуал ривожланган авлодни тарбиялаш – мамлакатни барқарор тараққий эттириш ва модернизация қилишнинг энг муҳим шарт” мавзусидаги халқаро конференциянинг очилиш маросимидаги нутқ // Халқ сўзи, 2012 йил 18 февраль.
17. Каримов.И.А. “2012-йил ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади” // “Халқ сўзи” газетаси №14, 2012 йил 20 январ.
18. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд

имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2013 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2014 й. 19 январ

19. Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. Т.: “Ўзбекистон”, 2015.
20. Абдурахманов К.Х., Абдуллаев А.М., Дадабаев Ш.Х. Региональная экономика и управление. Учебник. Ташкент. „Фан ва технология“, 2007.
21. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти (Назария ва амалиёт): Дарслик. — Тошкент. „Меҳнат“, 2004.
22. Абдурахмонов Қ.Х. Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. „Ходимларни бошқариш“ — Тошкент. 2005 й.
23. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш: / Ўқув қўлланма. Тошкент. „Академия“, 2002.
24. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Персоналии бошқариш: Ўқув қўлланма. — Тошкент. „Шарқ“, 1998.
25. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Персоналии бошқариш: Ўқув
26. Аширов Д.А. Управление персоналом: / Учебное пособие. - Москва. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005
27. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: / Учебное пособие. — Москва. ИНФРА-М, 2005.
28. Закирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом: Учеб. пособие. — Москва. РЭА, 2004.
29. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час? — 2-е изд., — Москва. Альпина Бизнес Букс, 2005.
30. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Трудоустройство: поиск работы: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва. Издательство „Экзамен“, 2002.
31. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: / Отбор и оценка при найме, аттестация / Учебное пособие. Москва. „Экзамен“, 2003.
32. Кокорев И.А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. — Москва. РЭА, 2002.
33. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник, -2-е изд., перераб. и доп. - Москва. „ИНФРА-М“, 2007.
34. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. — Москва. ИД „ФОРУМ“: ИНФРА-М, 2006.
35. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси: /Дарслик. Қ. Абдурахмоновнинг умумий таҳрири остида, - Тошкент. „Ўқитувчи“, 2001.
36. Нарзикулов Н. Р., Муртазаев Б.Ч, Бакиева А.И. Инсон ресурслари иқтисодиёти. ТДИУ, 2005.
37. 35.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Москва. ИНФРА-М, 2002.
38. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - Москва. ЮНИТИ, 2007.
39. Экономика труда / Под ред. Горелова Н.А. - Учебник. СПб.: Питер, 2007.
40. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. Москва. „Юриспруденция“, 2002.
41. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах. Москва. „Академический проект“, 2005.

42. Основы управления персоналом организации: Учебное пособие / Под ред. К.Х.Абдурахманова. — Тошкент. ТГЭУ, 2000.
43. Управление персоналом. (Под ред. С.И. Самыгина). Серия „Учебники, учебные пособия" — Ростов н/Д: „Феникс", 2001.
44. Управление персоналом организации: Учебное пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н.Капустин. — Москва. „
45. 105.Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. Учеб. пособие. Изд. 5-е, Москва М.: ЗАО „Бизнес-школа" „Интел-Синтез", 2002,
46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вѢзов. - Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
47. Экономика труда (социально-трудовые отношения) Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Т.Одегова. — Москва. „Экзамен", 2004.
48. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. /Под ред. М.Н.Кулапова - Москва М.: „Экзамен", 2003.
49. Интернет манбалари
  - <http://www.ser.uz> - Социальная защита населения. Ёзбекистан Республикасининг „Иктисодий тадќикотлар маркази", „Экономическое обозрение" журналининг электрон манзили.
  - <http://cer.freenet.ii7> - Мехнат иктисодиѐти
  - <http://www.golos.cn.ru>. — Мехнат иктисодиѐти
  - [www.review.uz](http://www.review.uz)- Иктисодий тадќикотлар Маркази веб-сайти
  - [www.Uza.uz](http://www.Uza.uz).- Ёзбекистон Миллий Ахборот агентлиги веб-сайти