

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT UNIVERSITETI**

Qo'lyozma huquqida
UDK: 331.5.07 (575.14)

Rashidova Gulsanam Muzafarovna

**KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH
ORQALI AHOLI DAROMADLARNI OSHIRISH YO'LLARI**

Mutaxassislik: 5A340109 – **Aholishunoslik va mehnat iqtisodiyoti**

Magistr akademik
darajasini olish uchun yozilgan
dissertasiya

Ilmiy rahbar:

iqtisod fanlari nomzodi, dosent
Xotamov Ubaydulla Xotamovich

Taqrizchi:

Samarqand viloyat Mehnat va aholini
ijtimoiy muhofaza qilish Bosh
boshqarmasi boshlig'i o'rinbosari
Toshev B.

Samarqand 2012 y.

Mundarija:

Sahifa:

Kirish	2
I. BOB: Inson omili: uning mohiyati va ahamiyati	
1.1 Inson omilining mohiyati	5
1.2 Inson omili haqida konsepsiyalar	10
1.3 Inson omilining hozirgi vaqtdagi roli va ahamiyati	23
II. BOB: Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish holati (“Sino” OAJ misolida)	
2.1 Firma va uning kadrlari tarkibi	33
2.2 Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish tahlili	40
III. BOB: Firma faoliyatida inson omilidan foydalanishni takomillashtirish yo’llari	
3.1 Ishchi kuchi malakasini oshirish	49
3.2 Mehnat sharoitlarini yaxshilash	51
3.3 Motivatsiya	53
3.4 Ish haqini firma ichida tartibga solish	59
3.5 Boshqaruv madaniyatini tashkil qilish.....	60
3.6 Sog’liqni saqlash tizimini yaxshilash.....	62
3.7 “Ichki marketing”	67
Xulosa.....	70
Foydalanilgan adabiyotlar	73

Kirish

Mavzuning dolzarbligi. Hayotimizda ro'y berayotgan tub o'zgarishlardan biri bozor iqtisodiyotining shakllanishidir. Respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tishi eng avvalo iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun mamlakatimiz o'zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Zero, jamiyatning eng oliy boyligi bo'lgan xalq abadiy qadriyatlarni, qudratli salohiyatni o'zida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili bo'lib xizmat qiladi. Inson salohiyati eng faol, eng bunyodkor omil bo'lib u mamlakatning islohotlar va tub o'zgarishlar yo'lida tinimsiz ilgarilab borishini ta'minlab beradi. Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanish muammosiga e'tibor kuchaya bormoqda. Shunday omillar qatoriga insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan foydalanish sohasidagi ilmiy tadqiqot ishlari ahamiyatlidir. Mavzuning dolzarbligi ishlab chiqarishning dastlabki kurtagi bo'lgan firmada inson omlidan oqilona foydalanishning zarurligidan kelib chiqadi.

Inson omillaridan oqilona foydalanish iqtisodiy taraqqiyotning muhim sharti bo'lib, u mehnatkashlar turmush darajasini oshirishda hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Jamiyatni harakatga keltirishning asosiy vositasi bo'lgan inson omili mohiyatini, iqtisodiy, ijtimoiy mazmuni, uning sifat o'zgarishlarini va undan oqilona foydalanish yo'llarini aniqlash katta iqtisodiy ahamiyat kasb etadi.

Aholining mehnatga to'la bandligini ta'minlash va tartibga solish, haqiqiy va yashirin ishsizlik miqdorini kamaytirish, ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklifni muvozanatga keltirish, ishchi kuchi sifatini oshirishga va unumli mehnat qilishiga erishish hozirgi davrning dolzarb vazifalaridan hisoblanadi va o'z yechimini kutib turibdi. Ayniqsa, jamiyatda inson omilidan samarali foydalanish muammolari bozor munosabatlarini shakllantirish davrida birmuncha murakkablashdi

vaularning yechimini topish iqtisodiyot fani oldida turgan eng muhim vazifalardan biri bo'lib hisoblanadi.

Mavzuning ishlanganlik darajasi. Inson omili va uning iqtisodiyotda tutgan o'rnini bir qator olimlar tomonidan o'rganilib, tahlil qilinib kelmoqda. Xususan, bu mavzuga katta e'tibor o'tgan asrning 80-yillarida katta bo'ldi. Bunga o'sha vaqtlarda o'tkazilgan bir qancha ilmiy-amaliy konferensiyalar, ilmiy maqolalar to'plamlari misol bo'la oladi. Bugungi kunda ham inson omili borasidagi tadqiqotlar iqtisodchi olimlarimizdan Abdurahmonov Q., Dodaboyev Y., Sharifxo'jayev M., Qanoatov B., hamda fakultetimiz professor-o'qituvchilari, xususan prof. Saidov K.S.larning ilmiy ishlarida olib borilmoqda. Shunday bo'lsada, inson omili va uning ahamiyatini firma darajasida o'rganish borasidagi tadqiqotlarning yetarli emasligi mavzuning dolzarbligini ko'rsatib beradi.

Maqsad va vazifalar. Mavzuning maqsadi va vazifalari inson omilining firma faoliyatidagi o'rnini ochib berish va uning ahamiyatini ochib berishdan iboratdir. Bundan tashqari, ilmiy ishda firma faoliyatida inson omilidan foydalanishni takomillashtirish yo'llari, xususan, ishchi kuchi malakasini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash, motivatsiya, ish haqini tartibga solish, boshqaruv madaniyatini tashkil qilish, sog'liqni saqlash tizimini yaxshilash hamda "ichki marketing" konsepsiyalari ham tahlil qilinadi.

Ishning obyekti. Ishning obyekti bo'lib inson va uning faoliyati, hamda uning firma faoliyatiga ta'siri hisoblanadi.

Tadbiq etish sohalari. Ishning natijalari mamlakat xalq xo'jaligining ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish soxalarida faoliyat ko'rsatayotgan firmalarda faol tadbiq qilinishi mumkin. Xususan, fan texnika taraqqiyoti bilan hamnafas bo'lgan firmalarda bu mavzuning ahamiyati g'oyatda yuqoridir.

Ishning tarkibi. Bitiruv malakaviy ish kirish, uchta bob – Inson omili: mohiyati va ahamiyati; Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish hoalti("Sino" OAJ misolida); Firma faoliyatida inson omilidan foydalanishni takomillashtirish

yo'llari hamda xulosa qismlaridan iborat. Bundan tashqari barcha boblarning mohiyati bir nechta tarkibiy qismlarga bo'linib alohida yoritilgan.

I. BOB: Inson omili: uning mohiyati va ahamiyati

1.1 Inson omilining mohiyati

Tashkilotning (firmaning korporatsiyaning) manfaatdorligi faqatgina xo'jalik jarayonida mehnat bozorida ishchi kuchini sotib olishda emas, balki tashkilotning o'zida uni iste'mol qilish jarayonida ham namoyon bo'ladi. Tashkilotning manfaatdorligi sotib olingan ishchi kuchining kerakli sifat va tarkibiy ko'rsatkichlariga "ishlov" berishga, unga korporativ ruh va tashkiliy madaniyat "qo'shish" ga ham bog'liq. Bu ishlab chiqarishni boshqarishning yangi tendentsiyalaridan guvohlik beradi.

Ishlab chiqarishda inson (shaxs) omilini ta'riflash uchun "ishchi kuchi", "mehnat resurslari", "shaxs", "xizmatchi", "ishchi" kabi tushunchalar ishlatiladi.

Ishchi kuchi – moddiy boylik va xizmatlarni ishlab chiqarishdagi insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlarining majmuidir.

Mehnat jarayoniga to'g'ridan-to'g'ri qaraganda u potentsial o'lchov birligi sifatida namoyon bo'ladi, shu bilan birga mehnat – bu faoliyat ko'rsata olish, faoliyat ko'rsatayotgan ishchi kuchidir.

Odatda iqtisodiy fanlarda ishchi kuchi sifatida mehnatga layoqatlilik tushuniladi, mehnat asosida esa insonning maqsadli faoliyati yotadi.

Ishchi kuchi – bu tovar. Faqat boshqa turdagi tovarlardan farqli ravishda o'ziga xos sifat ko'rsatkichlariga ega bo'ladi.

U egiluvchan bo'lib, o'z xususiyatlarini tez o'zgartirish qobiliyatiga ega va shu asosda talab va takliflar kon'yukturasiga faol ta'sir ko'rsata oladi. Tabiiyki, har bir shaxs mehnat bozorida talab qilinadigan o'ziga xos tovar xususiyatlari diapazoniga ega. Ayrimlarda u keng bo'lsa, boshqalarida u tor. Bu esa shaxsdagi bor bilim, ustomonlik, tajriba va boshqalar, ya'ni umuman aytganda shaxsning tajribasiga hamda uning yangiliklarni qabul qila olish qobiliyatiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lib qoladi.

Mehnat resurslari sifatida aholining barcha ijtimoiy faol qismi tushuniladi. Bunday resurslarni boshqarishdan maqsad – aholini ijtimoiy faollashtirish yo’li bilan oilaviy, maishiy, madaniy, ekologik va iqtisodiy muammolarni hal qilish. Mehnat jarayoniga inson resurslarining katta qismi jalb qilinadi. Mehnat sohasida asosiy e’tibor o’smirlarga, uy bekalariga, nafaqaxo’rlarga, nogironlarga, qaratiladi, qo’shimcha o’rindoshlik asosida va parallel ravishda ishlash rag’batlantiradi.

Mehnat resurslariga mehnat yoshida bo’lgan aholi qatlami kiradi, ulardan I va II guruh nogironlari chiqariladi va nafaqaxo’rlarning haqiqatda ishlaydigan qismi qo’shiladi. Yuqorida qayd etilganlar uncha e’tiborga loyiq bo’lmagan kategoriyalar bo’lsada, ular bir-biri bilan chambarchas bog’liqdir. Mehnatga layoqatli bo’lmay turib uni amalgam oshirish mumkin emas, mehnatga layoqatlilik esa faqat mehnat jarayonida namoyon bo’ladi.

Mehnat resurslari – bu butun jamiyatning mehnatga bo’lgan layoqati bo’lib, faqat uning bir qismi (uy bekalari, talabalar va boshqalarning mehnatga bo’lgan layoqati) jamiyatdagi ishlab chiqarishda foydalanilmaydi.

“Ishchi kuchi” va “mehnat resurslari” insonlarning moddiy boylik va xizmatlar ishlab chiqarish uchun mo’ljallangan jismoniy va aqliy qobiliyatlari birlashmasi bo’lib, ular o’z oldilariga shaxsiy maqsadlar qo’ya olmaydilar, qandaydir talabga (ehtiyojga) ega bo’lmaydilar. Boshqacha bir qiziqishlar bilan band yoki ijodiy faoliyat bilan shug’ullana olmaydilar.

O’zining tom ma’nosi bilan ular rejali xo’jalik yuritish sohalari sharoitida davlat tashkilotlari joylashtirgan, taqsimlagan, qayta taqsimlagan moddiy texnik asosni yaratish uchun, iqtisodiy salohiyatni davomli oshirib borish uchun, jamoa mulkini va milliy daromadni oshirish uchun xizmat qilgan.

80-yillar oxiriga kelib iqtisodiyotda mehnat resurslarining “yetishmovchiligi” aniq ko’rina boshlaganda, mehnatkashlarga ishlab chiqarish omili sifatida yondashila boshlandi.

Insonning ishlab chiqarishdagi o’rnini yangicha tafakkur qilish uchun 80-yillar o’rtalarida iqtisodiy adabiyotlarda “inson omili” va “mehnat potentsiali”

degan tushunchalar ishlatila boshlandi. Bunda odatda inson omili tushunchasining, insonning iqtisodiyotga bo'lgan katta ta'sirini ifodalashiga e'tibor qaratildi. Bu jonli mehnatdan yetarli darajada foydalanilmayotgan yangi ijtimoiy holatga ancha mos kelardi. "Inson omili" tushunchasi "ishchi kuchi" va "mehnat resurslari" tushunchalariga nisbatan kengroq va chuqurroq mazmunni o'zida mujassamlashtirgan. "Omil" ("Faktor") tushunchasi lug'atlarda biror narsani harakatlantiruvchi kuch sifatida qaraladi, ya'ni "resurs" tushunchasiga zid ravishda har qanday narsani, ushbu holatda insonning aktiv (faol) rolini ifodalaydi. Ko'pgina olimlar (R.Laykert, M.X.Meskon va boshqalar)ning fikricha inson kapitali moddiy kapitalga nisbatan qimmatliroq, shuning uchun ham inson resurslari butun jamiyat yoki alohida bir firmaning rivojlanishida alohida ahamiyat kasb etadi. Bunda inson omili to'g'risida emas, balki "inson resurslari" haqida fikr yuritilmoqda.

Yollanma ishchining o'z mehnat hayotidan noroziligining oshishini quyidagi faktlar ko'rsatadi: kadrlar qo'nimsizligi, ishga kelmaslik va kechga qolishlarning oshishi va boshqalar. Bular esa o'z navbatida mehnat samaradorligiga va uning sifat ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir qiladi va xizmatchilarning ijodiy o'sishiga qarshilik qiladi. Insonlar uyushmasini mehnat resurslari sifatida qarash ularni texnika, xom ashyo, energiya va boshqalar, ya'ni ishlab chiqarishning moddiy omillari bilan tenglashtirishni bildiradi. Bunday yondashuvda insonlar xo'jalik jarayonining ongli sub'yektlari sifatida emas, balki boshqaruv ob'yekti sifatida qaraladi. Iqtisodiy fanda "ishlovchi", "mehnatkash", yoki "umuman individ" o'rniga o'zining barcha hayotiy ehtiyojlari bilan tirik inson qo'yilmas ekan inson omilini boshqarishning murakkab tizimi haqida gap ham bo'lishi mumkin emas.

Ishlab chiqarish, iqtisodiyot va jamiyatning inson omili nima? Bu savolga umumiy va aniq javob yo'q. Akademik T.I.Zaslovskayaning fikricha, inson omili – "bu har xil pog'onadagi sinf, qatlam va guruhlarining birgalikdagi harakat yo'nalishi bo'lib, ularning birgalikdagi harakati va faoliyati jamiyatning tezkorlik bilan rivojlanishini ta'minlaydi".

Boshqacha qilib aytganda, inson omili insonni ko'pgina o'lchovlarda ochib beradi: mehnatkash, fuqaro, oila boshlig'i, ko'p qirrali sezgi va fikrlari bo'lgan inson sifatida.

Inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qarash kerak. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko'rsatib beradi.

Inson omili – bu firma va tashkilotlarda birgalikda faoliyat ko'rsatish uchun jamlangan odamlar. Tarkibiy jihatdan esa bu birinchi navbatda shaxs, ishchi guruh, mehnat jamoasi.

Inson omili – bu faqatgina ishchilar jamoasi emas, balki jamiyat hayotidagi jamoaviy sub'yekt bo'lib o'zida jamiyat rivojini ta'minlaydigan ijtimoiy, demografik, iqtisodiy va siyosiy, tarkibni mujassamlashtirgan.

Bunday yondashuv jamiyat rivojini odamlarning ijtimoiy rivojlanishi uchun kerakli muhit yaratish sifatida qarashga olib keladi. Insonni uning hayotiy ehtiyojlari bilan jamiyat rivojining teng huquqli va idrokli qatnashchisi sifatida tan olinishi, yana uning ijodiy faoliyatiga bo'lgan ehtiyojini, axborot, boshqaruvdagi ishtirok va boshqalarni ham birinchi o'ringa chiqarib qo'yadi.

“Mehnat resurslari” va “inson omili” tushunchalarining har xil tarkibi ularni o'rganish uchun turlicha yondashuv va usullarni talab qiladi. Ma'lum bir muassasa, soha va tashkilotlarning mehnat resurslari ko'pincha son va joylashuv, sohaviy, kasbiy va mutaxassislik ko'rsatkichlari bilan ta'riflanadi. Ishlab chiqarishning inson omili bu ko'rsatkichlardan tashqari mehnatga bo'lgan e'tibor, tashabbus, tadbirkorlik, qiziqishlar, ehtiyojlar, qadriyatlar, har xil sharoitlarda o'zini tutish kabilar bilan ta'riflanadi. Mehnat resurslari bilan inson omilini taqqoslash borasida yana bir olg'a qadam qo'yib shuni aytish lozimki, inson omili tushunchasi o'zida qandaydir chegaralanishni o'zida mujassamlashtiradi. Uning ta'sir doirasida odamlar jamiyatning asosiy boyligi bo'lib qaralmaydi, balki undagi rivojlanish

jarayoniga nisbatan tashqi omil sifatida tushuniladi. Bundan kelib chiqadiki, bu chegaralanish bizning jamiyatimiz rivojlanish darajasini ko'rsatadi.

Inson omili – siyosiy-iqtisodiy termin, zamonaviy umumiy nazariya predmeti, mehnat ergonomikasi va sotsiologiyaning ruhiyati, psixologiyasi. Inson omiliga e'tibor avtoritar, ma'muriy-byurokratik boshqaruv metodlari bilan erishib bo'lmaydigan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni tezlashtirish bilan o'zaro bog'langandir.

Boshqaruvning ma'muriy tizimida inson omilining ahamiyatiga yuzaki qaralar, ayni vaqtda uning mazmundorligini rad etilar, so'zsiz itoat etish yo'riqlariga tayanilardi, natijada shaxsnining jamiyatdan manfaatdorligi, mehnatkashlarning esa umumiy ijtimoiy maqsad va manfaatlarini o'zlashtirilardi va bu butun boshqaruv tizimining haddan ortiq markazlashtirilishi va byurakratlashishi bilan bog'langan. Ayni vaqtda, boshqaruvning iqtisodiy usullariga o'tish ko'rsatdiki, inson omilini faollashtirmasdan turib bunga erishib bo'lmaydi.

Buning yaqqol tasdig'i sifatida har xil mamlakatlarning yangi texnologiyalaridan foydalanishda qariyb bir xil yondashuvi ularning ishlab chiqarish salohiyatini jahon iqtisodiyotida tenglasha olmaganini ko'rsatish mumkin. O'tgan asrning o'rtalarida G'arbiy Yevropa va AQSH ishlab chiqarishining iqtisodiy salohiyati taqqoslanganda u G'arbiy Yevropaga nisbatan AQSHda ancha yuqori darajada bo'ldi. Bunday holatning sabablarini aniqlash maqsadida 50-yillarda Stenford Universiteti (AQSH) hamda Yevropa mutaxassislarining ishtirokida butun jahon ilmiy tekshiruvlari o'tkazildi. Ushbu tekshiruv aniq ko'rsatdiki, AQSH va G'arbiy Yevropa mahsuldorligi o'rtasidagi farq mablag' bilan ta'minlanganlik darajasiga bog'liq emas. Ko'pgina Yevropa korxonalari iqtisodiy samaradorligi asosiy fondlar darajasining bir xil bo'lishiga qaramasdan, AQSHdagi xuddi shunday korxonalaridagiga nisbatan uchdan ikki barobar past edi. Bunday holatning birdan bir to'g'ri tushuntirilishi Evropa korxonalarida qo'llanilayotgan boshqaruv uslublaridagi qoloqlik edi.

Shunday qilib, personalni boshqarishning yangi uslublarining ahamiyati o'ziga xos boshqaruv texnologiyasi sifatida ishlab chiqarishga jalb qilingan resurslarning iqtisodiy samaradorligining maksimal darajada ta'minlanishiga olib kelishi o'zining butun dunyo miqyosida rasman tan olinishiga erishdi.

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib "inson omili" tushunchasiga quyidagicha umumiy ta'rif berish mumkin:

Inson omili – umumlashgan tushuncha bo'lib, inson faoliyati mohiyatining mumkin bo'lgan hamma ko'rinishlarini, shaxs darajasidami yoki mehnat va istalgan boshqa jamoa darajasidami uning ijtimoiy, ijodiy faolligi hamda inson faoliyatining mumkin bo'lgan barhca oqibatlarini o'z ichiga oladi.

"Inson omili" tushunchasi "subyektiv omil", "shaxsiy omil", "ijtimoiy omil", "inson" kabi tushunchalar bilan bog'liq, ammo shu bilan birga ularning har biri bilan katta va kichik darajada farq qiladi. Falsafiy nuqtai nazardan "inson omili" "inson borlig'i" tushunchasiga yaqin turadi, chunki "inson omili"ning asosiy tushunchasi – inson rolini, uning faoliyati asoslarini faol amalga oshirishdir. Inson omilining eng muhim tarkibiy komponentalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: ijtimoiy-ruhiy sifat (talablar, manfaatlar, motivlar, qadriyatli yo'nalishlar va boshqalar), umumiy madaniyat darajasi: professionalizm va raqobatchilik, ishonchlilik, individlarning tartiblilik va ma'suliyatlilik darajasi, mansablar va guruhlar o'rtasidagi o'zaro harakat va muloqot natijalari, jamoaviy "ta'lim", joriy holat (mehnat koopertsiyasining sinergetik ta'siri, ma'naviy-ruhiy iqlim, jamoa "ruhi", keraklilik va ma'suliyat hissi, yetakchilik va boshqalar)

1.2 Inson omili haqida konsepsiyalar

Insonlarni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi va u «Odam ato va Momo xavo» davridan boshlab o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning mukaddas kitobi «Kur'oni Karim»da odamlarni boshqarish uchun hurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi

goyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rnini va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtai nazardan o'rganiladi.

Odamlarni boshqarish soxasidagi muayyan vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlarning rivojlanish tarixi ham qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi davridan boshlab shakllana boshlaganligi haqida tarixiy ma'lumotlar mavjud. Dastlabki paytlarda odamlarni boshqarish juda oddiy tamoyillar asosida bo'lib, u asosan, harbiy tavsifga ega edi. O'sha davrlarda harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni boshqarish uchun ularni jazo bilan ko'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullardan foydalanilgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni «Qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab» bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur har qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual potensialning o'rniga qattiq ishongan. Xususan, u o'z «Tuzuklarida» mamlakatning rivojlanishi o'n ikki ijtimoiy toifa kishilarga bog'liqligi va ularni imkoni boricha xurmat-e'tibor bilan tinglash zarurligini va shu bilan birga jamiyatda ishbilarmon tadbirkor odamlarga ham keng sharoitlar yaratib berish zarurligini ko'rsatadi. «Tajribamda ko'rilgankim, ishbilarmon, mardlik va inshoot sohibi, azmi qat'iy, tadbirkor va xushyor bir kishi, ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir», deb uqtiradi u.

Ming yillar mobaynida boshqaruv tamoyillari va uning ayrim qonuniyatlari eng qimmatli meros sifatida diniy tashkilotlar a'zolariga, hukmron sulolalarning taxtga voris bo'lib qolgan merosxo'rlariga o'tib kelgan. Eng qadimgi jamiyatlar bo'lgan Shumerda, Misrda, Bobilda, qadimgi Yunonistonda va Qadimgi Rimda ham shunday bo'lgan.

Qadimgi dunyoda asosan diniy ta'lim ustuvor mavqega ega bo'lganligi sababli boshqaruv faoliyati qonun-qoidalarini chuqurroq bilib odishga bo'lgan imkoniyatlar cheklangan edi. Diniy ta'limning boshqaruv faoliyati bilan bog'liqligi

bu faoliyatga alohida tus berardi.Boshqaruv sehrli, muqaddas harakat, san'at, haqiqat sari ilohiy yo'l shaklida tasavvur qilinardi.

Inson resurslarini boshqarish tarixiga Angliyada asos solingan degan fikr keng tarqalgan, bu yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mexnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar.Bu gildiyalar kasaba uyushmalarining darakchilari bo'lishgan.Ularda boshqa masalalar bilan bir qatorda jamoalarda insoniy munosabatlarni yaxshilash masalalari ham hal etilgan.Garchi, bu xildagi vazifalarni personalni boshqarish zamonaviy xizmatlarining hal etadigan vazifalari bilan qiyoslash mumkin bo'lsa ham, bunday muvofiqlik asosida rivojlanishning boshlang'ich nuqtasi xaqidagina xulosa chiqarish kerak emas. Personalni boshqarishning boshlang'ich nuqtalarini aniqlashga yondashuvda uzoq, o'tmishda mavjud bo'lgan odamlarni boshqarish shakllari va mehnat potensialini samarali harakatga keltirish maqsadlarining mushtarakligiga asoslangan holda yondashish kerak bo'ladi.

Tashkilotdagi personalni boshqarish nazariyasi tashkilotda, shuningdek, bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson omilining roli to'g'risidagi bilimlar tizimidan iboratdir.

Iqtisodiy hayot subyekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq, vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: «ishchi kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potensial», «inson omili», «inson kapitali» tushunchalari vujudga keldi. Quyidagi jadvalda tilga olib o'tilgan barcha tushunchalar paydo bo'lish vaqtiga va faol ishlatila boshlash xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o'tilgan (1.1-jadval).

Mazkur xronologiya jamiyatning sekin-asta insonning iqtisodiyotdagi rolini va uni o'rganishda kompleks yondashuvning kuchayishini aks ettiradi. U yoki bu tushuncha o'zi vujudga kelgan paytda o'zida aniq, ifodalangan ma'no kuchiga ega bo'ladi, biroq, keyinchalik u inson to'g'risidagi hozirgi bilimlar nuqtai nazaridan talqin qilinadi.

Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlandi, shuning uchun bu maktablar uning nomida o'z izini qoldirdi. O'tgan bir asr mobaynida (sanoat inqilobi davri) insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda o'zgardi. Hozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruhi mavjud bo'lib, ular: klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir. Mazkur nazariyalarning asosiy qoidalari 1.2 - jadvalda keltirilgan.

Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish omillari
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson – mehnat jarayonidan unumli foydalanish mumkin bo'lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asr 20-yillari va hozirgi vaqt	Inson – tashqi boshqaruvning passiv ob'yekti sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini o'lchash zarurligi
Mehnat potentsiali	XX asr 70-80 yillari va hozirgi vaqt	Inson – mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi subyekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Inson omili	80-yillar oxiri, 90-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlanuvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy–siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali	90- yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – eng samarali qo'yilmalar obyekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanishni maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida	Insonning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga sarflangan investisiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e'tirof etish

Boshqaruv nazariyalarining tasnifi

T/r	Nazariyalar	Nazariya postulatları (qoidaları)	Tashkilot rahbarlarining vazifalari	Kutiladigan natijalar
1	Klassik nazariyalar	Ko'pchilik xodimlar mehnatdan qoniqish hosil qilmaydi, bu ular uchun xos xislatdir. Xodimlar uchun ular ish haqi olish yo'lida qilgan ishlari uncha muhim emas. Ijodkorlikni, mustaqillikni, tashabbus yoki o'z-o'zini nazorat qilishni talab qiladigan ishni xohlaydigan xodimlar kam topiladi	Rahbarning asosiy vazifasi xodimlarni qattiq nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni oson o'zlashtirsa bo'ladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'lishdir; eng oddiy mehnat jarayonlarini batafsil ishlab chiqish va ularni amalda joriy etishdir	Xodimlar tegishli ish haqi olsalar va xo'jayin adolatli bo'lsagina o'z mehnatlarini bajarishlari mumkin. Agar vazifalar ancha oson bo'lib, xodimlar qat'iy nazorat qilinadigan bo'lsalar ular qayd etiladiga ishlab chiqarish normalariga rioya qilishlari mumkin
2	Insoniy munosabatlar nazariyalari	Xodimlar foydali, ahamiyatli, uyushqoq bo'lishga, shaxs sifatida tan olinishga intiladilar. Bu ehtiyojlar pulga nisbatan muhimroq bo'lib, ular odamlarni mehnatga undaydi.	Rahbarning asosiy vazifasi – har bir mehnatkash o'zini foydali va kerakli deb his etishiga erishishdir. U o'z xodimlarini xabardor qilib borishi, taklif etiladigan rejalar yuzasidan ularning e'tirozini tinglashi lozim, muayyan mustaqillik berishi, eskicha operatsiyalar ustidan shaxsan nazorat qilish imkonini berish lozim	Xodimlar bilan axborot almashib turish va ularning eskicha qarorlarda ishtiroki rahbarga ularning o'zaro hamkorlik qilish ehtiyojini qondirish va o'z ahamiyatini his qilish imkonini beradi. Ehtiyojlarni qondirish fakti ular ruhini ko'taradi va rasmiy ma'murlarga qarshilik qilish tuyg'usini kamaytiradi, ya'ni xodimlar rahbarlari bilan jon deb muomala qiladilar
3	Inson resurslari nazariyalari	Mehnat ko'p xodimlarni qoniqtiradi. Ular o'zlari tushunib yetgan ishlab chiqishda o'zlari qatnashgan maqsadlarni amalga oshirishga o'z hissalarini qo'shishga intiladilar. Ko'pchilik xodimlar mustaqillikka, ijodkorlikka, javobgarlikka, shaxsiy nazortga, hozir o'zlari egallab turgan vazifadan yuqoriroq pog'onanishaxsan nazorat qilishga qodirlar	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan yaxshiroq foydalanish; har bir kishi o'z qobiliyatini namoyon qila oladigan sharoit yaratish; muhim muammolarni hal etishda to'la qatnashish imkonini berish, ularning mustaqilligi va o'z-o'zini nazorat qilish tuyg'usini doimiy oshirish,	O'z xodimlariga ta'sir etish, mustaqillik va o'z-o'zini nazorat qilishning kengayish fakti ishlab chiqarish samarasini bevosita oshiradi. Mehnatdan qoniqish ortishi mumkin, chunki xodimlar o'z insoniy resurslaridan yanada to'laroq foydalanadilar

Aslida personalni boshqarish faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, bu vaqtda ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'ldi. Mehnatning bir xil, kam malaka talab qiladigan, ancha oz haq to'lanadigan, xavfsizlik texnikasi zaif bo'lgan mutlaqo o'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan bandlarning o'z huquqlari uchun kurash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mehnat qonunlari, baxtsiz hollardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. 20-yillarning boshlarida kadrlar xizmati (bo'limlar, departamentlar) AQSHda, G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimlari ma'muriyat bilan «ko'k yoqaliklar» o'rtasidagi munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini rahbariyatga yetkazib turar, ishchilarni ko'p yil halol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimlarning ayrim uy-joy maishiy masalalarni hal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni «xotirjam» qilish bilan shug'ullanishar, kadrlarga oid hujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejmentning klassik nazariyalari degan nazariyalar (boshqaruvning teylorcha andozasi) paydo bo'ldi, ular 1880-yildan 1930-yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford va boshqalar nomi bilan bog'liq edi. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun «optimal» bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqdilar. Teylorizmning umuman boshqarish va xususan personalni boshqarish to'g'risidagi qarashlarida asosiy g'oya mehnatni eng oddiy operasiyalar majmuidan iborat, deb tasavvur qilishdan iborat edi. Bunda mazkur operasiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi va iste'molchilarga past narxlar belgilanishi nazarda tutilar edi.

Teylorchilar andozasining tayanch tamoyillari quyidagilar edi:

- mehnat jarayonini (ishlab chiqarish operatsiyalarini) tarkibiy qismlar va elementlarga bo'lib chiqish va bu bilan mehnat funksiyalarini soddalashtirish;
- xronometraj yordamida mehnat jarayonlarini bajarishga mo'ljallangan zarur vaqtni aniqlash va shu asosda hamda butun ishga doir, ham uni tashkil etuvchi ayrim operatsiyalarga doir topshiriqlarni (normalarni) belgilash;
- mehnat usullarini ishlab chiqish, eng unumli usulni tanlab olish, uni texnologik hujjatlarda qayd etish, barcha xodimlar ularni bajarishi shart ekanligini ta'kidlash;
- belgilangan topshiriqni bajarish va oshirib ado etish uchun mo'ljallangan asoslovchi vositalarni tadbiq etish.

F.Teylor o'z tizimini ishlab chiqar ekan,vaqtni tejash, mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkonini berishiga asoslandi.

F. Teylorning personalni boshqarishga taalluqli takliflarini quyidagi hollarga bog'liq deb hisoblash mumkin:

- Ishchilarni kasbiy jihatdan sinchiklab tanlash va o'qitish amalga oshiriladi;
- Mehnat jarayoni elementlarga bo'linadi, ular ishlarni eng kam elementar harakatlarni talab qiladigan va ularni bajarish uchun zarur bo'ladigan vaqtni aniqlash maqsadida eng kuchli va chaqqon ishchining ishi xronometrajdan o'tkazish yo'li bilan o'rganiladi;
- bajaruvchiga ish usullari va yo'llarini tushuntirib beradigan batafsil yo'riqnoma tuzib chiqiladi;
- vaqt normasi asosida ishchilarga unumdorlik norma sabog'i belgilanadi;

Mazkur tizimning kamchiliklariga, quyidagilarni kiritish mumkin:

- mehnatning bir xilligi, o'zgarmasligi uni egasiz, shaxsiz qilib qo'yiladi, uni hayotiy ehtiyojga va o'z-o'zini namoyon qilish manbaiga aylantirish mumkin bo'lmay qoladi. Bunda mehnatning ijodiy mazmundan mahrum bo'lib qolishi faqat ishchilar va xizmatchilarga emas, shu bilan birga quyi va o'rta bo'g'in rahbarlariga ham taalluqli bo'ladi;

- korxonaning, mehnatni tashkil etish va unda insonning tutgan o'rnining mexanik talqin etilishi. Teylor tizimiga muvofiq korxona umumiy mashinaga o'xshatiladi, undagi har bir «uzel» (sex, bo'lim va hokazo) va «vintcha» (xodim) o'z vazifasini tez va aniq, bajaradi, u boshqa «vintchalar» va «uzellar»ning ishiga aralashmaydi. Teylor ishlab chiqarish andozasining keng va tipik namoyon bo'lishining bir turi konveyer tizimidir. Garchi, F. Teylor o'z tizimining asosi sifatida yakka tartibdagi va mayda seriyali ishlab chiqarish sharoitida vaqtni o'rganishga va ishni tez bajarish usullarini qidirib topishga qaratilgan xronometraj kuzatishini hisoblagan.

F. Teylorning izdoshlari bo'lgan er-xotin F. va L. Gelbreytlar o'z tekshirishlarini ommaviy potok ishlab chiqarish sharoitida o'tkazdilar, bunda har bir ish usulini bajarish sur'ati butun potokning belgilangan maromiga bog'liq bo'lardi. Bunday sharoitda asosiy narsa eng samarali mehnat usullarini quyidagi sxema bo'yicha yaratish uchun amalga oshiriladigan harakatlarni bajarishdan iborat edi:

- mazkur operatsiyani bajarishda ishchi harakatlarining izchilligini tahlil qilish;
- ularning eng to'g'ri izchilligini o'rnatish;
- mehnat harakatlarini vaqt jihatidan qisqartirish maqsadida bu xarakatlarni ixchamlashtirish;
- ishchilarning ortiqcha jismoniy kuch-g'ayrat sarflashiga barham berish va ularning mehnatini osonlashtirish.

1912 yilda G. Emerson tomonidan ifodalab berilgan mehnat unumdorligi tamoyillari (maqsadning aniq, qilib qo'yilishi; sog'lom fikr; chuqur bilimga ega bo'lgan maslahatchilar; intizom; personalga adolatli munosabatda bo'lish; tez, to'liq, aniq va doimiy hisobga olish; yozib qo'yilgan yo'riqnomalar; erishilgan unumdorlik uchun rag'batlantirish) mezon sifatida e'tirof etildi, uning yordamida har qanday korxona, ishlab chiqarish, operatsiyasi tekshirilishi mumkin. Agar ishlab chiqarish personalni boshqarishning klassik usullari, asosan, Frederik Teylor va uning izdoshlari tadqiqotlarining natijalari bilan mos kelsa, ma'muriy boshqaruv personaliga klassik yondashuvlar Anri Fayol nomi bilan bog'liqdir, u

klassik maktabning asoschisi hisoblanadi va uni ba'zan «menejmentning otasi» deb atashadi.

Klassik maktab namoyandalarining ishlari faqat ishlab chiqarish personali mehnat unumdorligini oshirishga emas, balki umuman tashkilotni boshqarishni takomillashtirishga qaratilgan edi. Ma'muriy boshqaruv maktabining yaratuvchilari katta biznesdagi boshqaruvning yuqori bo'g'ini rahbarlari sifatida bevosita tajribaga ega edilar. Anri Fayol ko'mir qazib chiqarish bo'yicha fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan. Lindvall Urvik Angliyada boshqaruv sohasida maslahatchi bo'lgan, Jeyms D. Muni «Jeneral Motors» kompaniyasida Alfred P. Stoun rahbarligida ishlagan. Boshqaruv ishiga tashkilotni yuqori darajada boshqarish nuqtai nazaridan munosabatda bo'lishi klassik boshqaruv maktabining tadqiqotlariga o'z ta'sirini o'tkazdi. Birinchi navbatda, bu maktab vakillarining asarlari ilmiy metodologiyaga emas, balki shaxsiy kuzatishlarga asoslangan edi. Ular boshqaruvning universal tamoyillarini ifodalab berishga urindilar, ularga rioya qilish esa har qanday tashkilotni muvaffaqiyatga olib borishi lozim edi.

Davlat xizmatlari tomonidan inson resurslarini boshqarish usullarini rivojlantirishda mashhur nemis sotsiologi Maks Veberning asarlari ma'lum darajada rol o'ynadi. U eng muhim tamoyillarni ishlab chiqqan bo'lib, ular birgalikda olganda davlat tashkilotlarining inson omilini boshqarish usulini tashkil etadi. Aslida XX asrning boshlarida vujudga kelgan mazkur usul bugungi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotgan emas. Bu usul davlat muassasalarining qattiq tartib o'rnatilishini talab qiladigan pog'onalarida tadbiq etish uchun mo'ljallangan. Shu bilan birga, muallifning o'zi bir necha bor ta'kidlab o'tganidek, u harbiy tashkilotni namuna sifatida olgan. Shu sababli davlat boshqaruv kadrlari faoliyatining funksional taqsimlanishiga kerakli darajada e'tibor berilganda, boshqaruv tadbirlari doirasidagi funksional aloqalar va munosabatlar bu yerda yaqqol ifodalanuvchi muntazamligi, qat'iy lavozim pog'onasi yaqqol ko'zga tashlanib turadi.

Inson resurslarini (davlat xizmatchilarini) boshqarishning «rasmiy» usuli tamoyillariga M. Veber quyidagilarni kiritgan:

- Har bir xizmatchining rasmiy mansab vazifalarini aniq qayd qilish;

- Lavozimga doir o'zaro munosabatlar, huquqlar va javobgarlik pog'onalarining aniqligi;
- Boshqaruv jarayonida rasmiy tadbirlarning amalga oshirilishidagi bir xillik;
- Boshqaruv tadbirlarini amalga oshirishdagi ob'ektivlik, unga boshqaruv faoliyatining umumiy tartiblariga va rasmiy qoidalariga so'zsiz rioya qilish asosida erishiladi;
- Lavozimlarga doir bo'sh o'rinlarni kasbiy va axloqiy talablar asosida egallashga nomzodlarni qat'iy ravishda tanlash;
- Xizmatchilarning vakolatiga baho berish uchun, ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish to'g'risida qarorlar qabul qilish, kadrlarni vaqti-vaqti bilan attestatsiyadan o'tkazib turish.

Birinchi jahon urushi davrida Amerika Qo'shma Shtatlarida ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi tizimi vujudga kelgan bo'lib, u ommaviy-potok usulini tadbqiq etishga asoslangan va o'z tashkilotchisi Genri Fordning nomidan kelib chiqib, «**Fordizm**» deb atalgan edi.

Mazkur tizim ishlab chiqarish jarayoni ayrim qismlarning faoliyatini muayyan marom va izchillikda aniq, kelishib olishga asoslanadi. Bu tizimning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat edi:

- 1) texnologik jarayonlarni dastlabki tarzda batafsil ishlab chiqish, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilari bilan uning borishini kelishib olish; kompleks texnologiya;
- 2) ishlab chiqarish jarayoniga mexanizasiya va avtomatlashtirishni joriy etish, bunda eng oddiy operasiyalar va harakatlarga bo'lishga asoslanish;
- 3) mehnat taqsimoti va ish sur'ati nihoyatda yuqori bo'lgan sharoitda eng kam malakali ishchi kuchidan foydalanish mumkinligi;
- 4) ishlab chiqarishni: xom ashyo, materiallar, texnologiyalar, mehnat usullari, tashkil etish va boshqarish shakllarini to'liq standartlash.

Mazkur tizimning asosiy maqsadi — mehnatni maksimal darajada intensivlash (jadallashtirish)dir.

Umuman olganda, Teylor andozasi personalni boshqarish funksiyalarini haddan tashqari soddalashtiradi va cheklaydi. Bu funksiyalar ko'proq yosh, sog'lom va halol ishlaydigan xodimlarni tanlash; ularni ancha yuqori ish haqi bilan moddiy rag'batlantirish; tashkilotga va uning bo'linmalariga avtoritar tarzda rahbarlik qilish; xodimlarni muntazam ravishda qattiq nazorat qilish va ishyoqmaslarni, asosan, ishdan bo'shatish yo'li bilan jazolash; homiylik tarzidagi turli ijtimoiy tadbirlar yordamida xodimlar bilan rahbariyat o'rtasidagi munosabatlarni yumshatishdan iboratdir.

Teylorizm boshqaruvni tashkil etishda, ayniqsa, Amerika Qo'shma Shtatlarida katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Bu yerda buning uchun qulay shart-sharoit — asosan kelgindilardan iborat ko'p miqdordagi yosh va sog'lom ishchi kuchining mavjudligi edi. Mazkur kishilar yetarli ma'lumotga ega bo'lmagan yoshlar bo'lsa ham, lekin ularning deyarli hammasi yuqori ish haqi olib ishlashni mo'ljallar va ishdan mahrum bo'lishdan qo'rqqar edilar. Bu xildagi shart-sharoitlar mavjud bo'lmagan mamlakatlarda Teylor tizimi, xususan, uning konveyer modifikatsiyasi 70-yillardayoq qiyinchiliklarga, avvalo, yetarli sifatga ega bo'lgan ish kuchining yo'qligi, mehnat intizomining pastligi, ommaviy progullar va kadrlar qo'nimsizligi, mehnatga rag'batlantirish va shu kabilarning pasayib ketganligi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarga duch keldi.

50-yillardayoq teylorizm zamonga nisbatan birmuncha rivojlantirilgan holda mehnatni malakasizlashtirish konsepsiyasida o'z ifodasini topdi, unga D. Brayt (AQSH) va J. Fridman (Fransiya) nazariy asos yaratdilar. Bu nazariyalarga muvofiq, FTT avj olib borgan sari xodimlarning ixtisoslashuvi kuchayadi va ular bajaradigan mehnat operatsiyalari soddalashib boradi. Ijodiy, intellektual funksiyalar asosan ishlanmalar va loyixalashtirish sohalarida tobora ko'proq to'planib boradi. Texnika qo'llanadigan sohalar doimiy ravishda kengayib, mehnat jarayonlarida insonning ishtirok etishi qisqarib borishiga qaramasdan, mehnat (agar u hatto mexanizmlarni kuzatishdan iborat bo'lsa ham) sodda, bir xil, noijodiy mehnat bo'lib qoladi.

Teylorcha boshqaruv andozasining mazkur modifikatsiyasi mualliflari xodimlar o'rtasida norasmiy aloqalarni rivojlantirish yordamida, ularni ayrim ishlab chiqarish qarorlarini qabul qilish jarayonlariga jalb qilish, jamoa tantanalari, qariyalar va faxriylarni qadrlash, moslashuvchan ish grafiklarini joriy etish, zararli ishlab chiqarishlar va holdan toydiruvchi operatsiyalarni tugatish, mehnatni go'zallashtirish va insoniylashtirish vositasida mehnatni mexanik tarzda tashkil qilishning salbiy holatlarini bartaraf etishga intiladilar. Bunday siyosat personalni boshqarish sohasidagi munosabatlar doirasini birmuncha kengaytirish imkonini berdi, korxonadagi umumiy ma'naviy iqlimni yumshatdi. Biroq, u xodimlarning ortib borayotgan ma'lumot darajasini qondiradigan va personalning yuqori malakali bo'lishini talab qiladigan ishlab chiqarish operatsiyalarini shakllantirish imkonini bermadi.

Xodimning ishlab chiqarish imkoniyatlari cheklanganligidan, mehnatning bir xilligi va qiyofasizligidan, unda o'zining shaxsiy ijodiy imkoniyatini namoyon qilish mumkin emasligidan qoniqmasligi 60-70-yillarda ko'zga tashlandi. O'sha davrda Yevropaning bir qator mamlakatlarida mehnat operatsiyalarini batafsil tabaqalashtirish, konveyer tipidagi va teylorcha boshqaruv usulidagi bir xil mehnat bilan bog'liq. Ishlab chiqarishlar uchun malakali ish kuchining yetishmasligi sezildi. Bu xildagi korxonalarda band bo'lgan xodimlar orasida absenteizm — umumtashkiliy ishlarda ishtirok etishdan bosh tortish, kadrlar qo'nimsizligi, mehnat intizomining buzilishi, mehnat qilishga befarq qarash va boshqa salbiy holatlar tarqaldi. Xodimlarning bunday munosabati o'z natijasini bermay qolmadi. Bunday holatlar g'oyat xilma-xil faktlarda: mahsulot sifatining pasayib ketishi, ommaviy ravishda brak (yaroqsiz) mahsulot chiqarishda, ish tashlashlarda, stixiyali va tashkiliy norozilikning boshqa shakllarida namoyon bo'ldi. Bularning hammasi katta ijtimoiy va ishlab chiqarish xarajatlariga sabab bo'ldi, korxona egalari va menejerlar tomonidan bularga javob tariqasida yuzaga kelgan harakat «insoniy qiyofaga ega bo'lgan teylorizm» bo'ldi.

Shunday qilib, 70-80-yillardagi bir qator nazariyotchilarning xodimlar malakasiz bo'lib qolishi va mehnatning shaxsiy qadr-qimmati va madaniyati

pasayib ketishi haqidagi bashoratlari o'zini oqlamadi. 90-yillarda xodim shaxsining yangi, tag'in ham yetuk tipi shakllandi, u mehnat topshiriqlarini so'zsiz bajarish, tirishqoqlik ko'rsatish bilan cheklanib qolmasdan, mehnat faoliyatini o'z hayotining ma'nosi deb bilishga intiladi, ishlab chiqarishning faol sherik ishtirokchisi yoki hatto asosiy xo'jayin bo'lishga ham harakat qiladi.

Bunday xodimni mehnatni tashkil etishning teylorcha tizimi aslo qoniqtirmaydi, bu tizim rahbarlar ko'rsatgan topshiriqlarni beixtiyor ravishda bajarishni talab qiladi. Yangi tipdagi xodimga, ayniqsa, yosh xodimga, asosan avtoritar rahbarlik uslubi sharoitida oddiy, ko'p xillarda juda sodda operasialarni shunchaki bajarish to'g'ri kelavermaydi. Bunday sharoitda teylorcha mehnat va boshqaruv andozasi ko'pincha pand berib qoladi, teylorizmning o'zi esa, ko'pincha, FTTning zamonaviy bosqichiga mos keladigan ancha samarali boshqaruv andozalarini joriy etish yo'lida to'siq deb qaraladi (shunday bo'lsa ham teylorizmning o'ziga xos ayrim usullari neoteylorizm yoki «insoniy qiyofaga ega bo'lgan» teylorizm shaklida ishlab chiqarish iqlimini yumshatuvchi usul sifatida boshqaruvda yetarli darajada keng foydalanib kelinmoqda.

Mehnatni kapitalistik boshqarish logikasi 80-yillarda menejmentda sifatli yangi innovatsion tamoyillar asosida chuqur qayta qurish muammosini ilgari surdi. Yirik ishlab chiqarishning standartlashishi, reglamentlashishi, byurokratlashishi bilan "o'zgarishlarning tezlashuvi", ya'ni mahsulot hayotiylik siklining qisqarishi, ehtiyojlarning xilma-xilligi, resurslar harakatchanligi, ahamiyatsiz sanalgan omillarning raqobatga ta'siri va boshqalar namoyon bo'ladi. Bunday sharoitda texnologik yangiliklarni joriy qilishda xar-xil omillarni, ayniqsa inson faoliyati bilan bog'liq omillarni hisobga olish zaruriyati vujudga keladi.

1.3 Inson omilining hozirgi vaqtdagi roli va ahamiyati

Boshqaruv sohasining bugungi muvaffaqiyati yo'nalishi – bu boshqaruvning uslub va sohalari rivojlanishi asosida mehnat potentsialidan ratsional foydalanish maqsadi yotishi bo'lib hisoblanadi. Bugungi kun sharoitida, har qanday tashkilot

ishchilarining bilimli, uddaburonligi, ish tajribasi, tashabbuskorligi, ishbilarmonligi, (ya'ni ishchining asosiy ish qobiliyatlari) moliyaviy va ishlab chiqarish kapitallari, mablag'lariga nisbatan strategik resurs sifatida yanada muhimroq mavqega ega bo'lmoqda.

Texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina inson resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. G'arbning yetakchi ekspertlari shuni ishonch bilan ta'kidlaydilar, rivojlangan davlatlar postindustrial eraga qanchalik kirib borishi bilan, inson kapitali borgan sari katta ahamiyat kasb etib boradi. Bunday tushuncha insonning zamonaviy kapitalistik ishlab chiqarishdagi roli va o'rnining yangi ko'rinishi demakdir.

Yetakchi korporatsiyalarning real fikrlovchi rahbarlari "inson resursini boshqarishning "tupikli" yoki krizisli holatini mehnatni kapitalistik tashkil etishning umumiy qarama-qarshilikli ob-havosi, industrial rivojlanish sharoitida shakllangan va iqtisodiy o'sishning yangi ilmiy-texnik turlaridagi talablar bilan bog'laydilar. Mamlakatlar iqtisodiyotida ko'zga ko'ringan tortishuvlar (to'qnashuvlar, krizislar) natijalari sezilarli darajada katta bo'lgan, hamda ular ko'pincha teylorizm tamoyillari keng tomir otgan AQSHda namoyon bo'lgan. Boshqaruvdagi krizislarga barham berish mamlakatning iqtisodiy rivojlanishi yo'nalishlari bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lib qoladi.

Ishlab chiqarish gigantlari bo'lmish IBM, Toyota, Sony, Voluo, Siemens va boshqa tashkilotlar rahbarlarining keng omma ichida mashhur bo'lgan fikrlariga ko'ra inson – "firmaning eng qimmatli resursi", "ishlab chiqarishning bosh manbasi"dir. Kechikib bo'lsada, inson jamiyatning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi sifatida tan olindi.

Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ruhiy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ishini bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham foydalanishga e'tiborini oshishiga olib keladi.

Xo'jalik mexanizmlarini rivojlantirish uchun inson omilining faolligini oshirish borasidagi amaliy savollarni qarab chiqishdan oldin inson shaxsiyati va uning o'zini tutish mohiyatini belgilab olish kerak. Insonning faoliyati faqatgina jamiyatni qayta qurishga emas, balki o'z-o'zini muttasil mukammallashtirishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim. Shuning uchun ham "inson omili" tushunchasi tarkibiga madaniyat, san'at, sivilizatsiya darajasi, komillikka intilish tushunchalari ham kiritilishi kerak.

XX asr faylasuflari (V.I.Vernadskiy, V.Grant va boshqalar) ta'kidlashadiki, insoniyat o'z evolyutsiyasining yangi pog'onasiga qadam qo'ydi – rivojlanishni aqliy boshqarish va butun bir bo'lib erkin fikrlash pog'onasiga L.I.Abalkin o'z navbatida quyidagicha fikr bildirdi: insoniyat yaqin kelajakda iste'molning yangi strukturasi o'tadi, bunda har bir iste'mol qilinayotgan mahsulot ehtiyotkorlik bilan yaratiladi va sarf qilinadi, hamda har bir insonning mehnati natijasi sifatida qaraladi.

Inson omilining alohida, hal qiluvchi rolini anglab yetishning aniq sabablari deb, ishchilarning texnik qurollanishining o'sishi, mehnatning ixtisoslashuvi va kooperatsiyasi, ishlab chiqarishning real umumlashuvi va davlat mulkining xususiyashtirilishini, bozor strukturasi o'zgarishi kabilarni ko'rsatish mumkin. Ushbu holatlarni alohida qarab chiqamiz:

1. Ishchi-xizmatchilar ilmiy-texnik qurollanishining tezlik bilan o'sishi ishlab chiqarishning katta va qimmatbaho vosita, mablag'larining katta qismini harakatga keltiradi. Ishlab chiqarish vositalarining qiymati ishlab chiqarilayotgan mahsulotga o'tadi. Bunday holatda ishchi-xizmatchilarning javobgarlikni his qilgan holda faoliyat ko'rsatishi, uning mutaxassislik va aqliy darajasi, hissiyotlari va ruhiy holatining bahosi bir necha barobar o'sadi.
2. Jamiyatning ishbilarmonlarning, menejerlarning va injener-texnik xodimlarning shaxsiy xususiyatlariga, ularning halol, tartibli va jamiyat manfaatlariga sidqidilidan yondashuviga bo'lgan ehtiyoji o'sib boruvchi xususiyatga ega.
3. Ishlab chiqarishning real umumlashuvi, xususiyashishi va ixtisoslashishi tizimli iqtisodiy aloqalar sonini oshiradi. Bu aloqalarning barchasi hatto tezkor

EHMLarni qo'llagan holda avtomatlashtirib, optimallashtirib va bir-biriga bog'lab bo'lmaydi. Shuning uchun ishning sifati, ma'suliyat hissi, faoliyatning tashabbuskor xarakterga egaligi, bozorning holati va bozor strukturasi iqtisodiyotning samaradorligiga favqulodda muhim ta'sir ko'rsatadi.

Savolning boshqa bir tomoni ham borki, bu boshqaruv ob'yektiga, ya'ni ishlovchi inson, bajaruvchiga taalluqlidir. Ijtimoiy yetuk inson katta mehnat potensialiga ega bo'lib, shu bilan birga bir vaqtning o'zida u passiv insonga nisbatan boshqaruvning ancha murakkab ob'yekti bo'lib hisoblanadi.

Ishlovchilarning manfaatdorligi ko'p qirralidir, shuning uchun ham inson omilini boshqarish, uni faollashtirish uslublar xilma-xilligi, egiluvchanligi, ma'lum maqsadga yo'naltirilganligi bilan ajralib turishi kerak. Avtoritar, ma'muriy buyruqbozlikka asoslangan boshqaruv tizimi buni bajara olmadi. U inson omilini o'z maqsadlariga erishish uchun ishlatadigan majburlash va kuch ishlatish uslublari bilan buzar edi. Bu esa jamiyatdagi ijtimoiy resurslar va mehnat potensialidan samarasiz foydalanishga olib keldi. Ijtimoiy siyosatning vazifalari hamma vaqt yashash sharoitlarini yaxshilash, ijtimoiy adolatni amalga oshirish, ijtimoiy guruhlarini yaqinlashtirish, millatlararo totuvlikni mustahkamlash kabilardan iborat bo'lgan. Haqiqiy hayotiy jarayonda esa bu vazifalar bajarilmas, yoki boshqa kam e'tiborli ishlar qatorida qolib ketardi.

Yangi iqtisodiy o'sishga o'tish sharoitida yetakchi kapitalistik mamlakatlarda ishchi kuchining sifati samaradorlik va iqtisodiy xavfsizlikning asosiy omili sifatida qaralmoqda. Kadrlar kasbiy tayyorgarligini oshirish va rivojlantirish yangi texnika va texnologiya, xo'jalik mexanizmini qayta qurish bilan bevosita bog'liqdir. Texnikaning tezlik bilan yangilanishi, axborotlar va yangi bilimlarning kirib kelishi ishchilar, injener-texnik xodimlar, xizmatchilarning to'xtovsiz o'qitilishi va malakasining oshirilishini talab qiladi. Bugungi kunda G'arb mutaxassislarining baholariga ko'ra ishchi bilimlarining yarmining eskirishi davri 3-5 yilga qisqardi. Tez texnologik o'zgarishlar sababli yuzaga kelgan birinchi navbatdagi muammolar kompyuter savodxonligi bilan bog'liq.

Ish joylarini taklif qilayotgan e'lonlardagi talablar shuni ko'rsatadiki, eng avvalo ijodiy va kasbiy jihatdan yetuk shaxs bo'lishi kerak. Ishchi yana o'z bilimlarini mukammallashtirib borish xususiyatiga ega bo'lishi, yangi fikrlarni qabul qiluvchi, qiyinchiliklarga chidamli va jamoatchi bo'lishi kerak. U mustaqil fikrlay olishi va korxona manfaatlari uchun xizmat qilishi kerak. Misol uchun, dasturiy ta'minot bilan shug'ullanuvchi mutaxassislardan quyidagi sifatlar talab qilinadi:

- Kamida ikkita dasturlash tilini bilish;
- Bugungi kunda amalda bo'lgan kamida bitta operasion sistemani bilish;
- Bitta ma'lumotlar bazasi tizimini bilish;
- Loyihani amalgam oshirish uchun texnik jihatdan tayyor bo'lish.

Shaxsiy kompyuterlar bugunki kunda odatiy mehnat quroli sifatida qabul qilinadi (albatta ishchida ushbu kompyuter bilan ishlash imkoniyati bo'lgan sharoitda). Bu sohadagi har qanday qo'shimcha bilimlar maqtovgga loyiq, ayrim hollarda bu firma tomonidan alohida e'tiborga olinadi.

Mehnat tobora malaka va bilimlarni ko'proq talab qilmoqda. Kam ixtisoslashgan eski kasblar va qo'l mehnati asta-sekin yo'qolib bormoqda. Dunyo tajribasi shuni ko'rsatdiki, avtomatlashtirish va robotexnika ish o'rinlarining qisqarishiga emas, balki ularning qayta taqsimlanishiga olib keladi. Bir kasbning o'rniga boshqalari keladi, amal qilayotgan ishning ahamiyati esa to'xtovsiz o'zgarib boradi. AQSH departamenti tomonidan har yili nashr etiladigan ro'yxatda eng defitsit va kamyob kasblar yaqin-yaqingacha dasturchilar, aviatsion muhandislar edi. Bugungi kunda esa har xil tadbirlarni tashkil qilish bo'yicha menejerlar, suhbatlashuvchilar (ishga kirish vaqtida) ga talab yuqori bo'lib qolmoqda.

Shunday qilib inson omili tizimidagi asosiy o'zgarishlar hozirgi jamiyatda quyidagilar bilan ko'zga tashlanadi.

Birinchidan, bu ijtimoiy va madaniy sohalaridagi ijtimoiy xulq-atvor andozalaridagi, shuningdek, ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy qarorlar qabul qilish tamoyillaridagi mikroelektron inqilob tufayli vujudga kelgan o'zgarishlardir.

Mikroelektron inqilob ish bilan bandlik tuzilmasini, mehnat xarakterini va rolini o'zgartirmoqda.

Ikkinchidan, jamiyatda supermarkazlashtirilgan ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy tuzilmalardan ko'proq qarorlar qabul qilinadigan quyi darajalardagi mahalliy tuzilmalarga o'tish jarayoni tobora faollik bilan amalga oshirilmoqda. Bu o'zgarishlar "mehnat jamiyatining o'limi" degan kontsepsiya yaratilishiga olib keldi, unda postindustrial yoki axborot jamiyatiga o'tish tavsiflanadi. ("Mehnat jamiyatining o'limi" nazariyasi asosan quyidagilarni nazarda tutadi: Mehnat etikasining inqirozi, ishchilar sinfining ijtimoiy tarkib va butun bir jamiyatdagi roli va ahamiyatining o'zgarishi, yangi ishsizlikning yuzaga chiqishi). Axborot jamiyati uning nazariyotchilari (D.Bokov, O.Tofforger) tomonidan sivilizasiya rivojidadagi mutlaqo yangi bosqich va mehnat jamiyatini inkor qilish sifatida qaraladi, lekin chegaralashdagi asosiy o'zak mehnat hisoblanadi.

Uchinchidan, mehnat etikasi muayyan tanglikka uchraganligiga qaramasdan (bu tanglik, avvalo, ko'pgina kishilarning hayotida mehnat markaziy o'rin egallamay qolganligida namoyon bo'lmoqda), ommaning ongida mehnatning qadri yuqoridir. Aholining turli ijtimoiy-kasbiy guruhлари mehnatga ikkinchi o'rinni ajratganlar. Qadriyatlarning umumiy pog'onasida oila birinchi o'rinni egallamoqda, uchinchi va to'rtinchi o'rinlar esa moddiy ta'minot va farovonlik o'rtasida taqsimlanmoqda. Biroq oila va ayniqsa, moddiy ta'minot mehnat bilan chambarchas bo'g'liqdir. Hatto o'z kasbini sevmaydigan kishilar ham bu kasb turmushlarini to'ldirib va tashkil etib turganini ko'rsatib o'tadilar. Kun, hafta, yil mehnat maromiga bo'ysunadi; xuddi shu tariqa ish o'rni, xonadon, dam olish joyi ham funksional ravishda taqsimlanadi.

Mehnatning ishlab chiqarish sohasidan surib chiqarilayotganligiga qaramasdan, bu kontsepsiyalar inson rolining nihoyatda ortib borishini nazarda tutadi. Haqiqatan eski, xususiy, bir xil turdagi mehnat emas, balki xilma-xil, yaxlit va ijodiy mehnat samarali bo'lib bormoqda. Bunday mehnatni nazarda tutuvchi yangi kasblarning paydo bo'lishi qattiq pog'onashtirishga barham bermoqda, bundan tashqari inson endi mashinaning qo'shimchasi, "qisman" xodim bo'lishdan

to'xtadi. Axborot jamiyati ishda band b'lganlarning qarorlar qabul qilishda ishtirok etishini, mehnat operasialarining qattiq, yozib qo'yilgan dasturini emas, balki tanlash imkonini beradigan shart-sharoitlarni nazarda tutadi. Bunday jamiyatda markazlashuvdan xoli yacheykalar tamoyili asosida qurilgan maksimum demokratiyani ta'minlaydigan yangi tashkiliy shakllarning paydo bo'lishi muqarrardir.

Agar industrial jamiyat kishilari faoliyatlarining aosiy qadriyatlari va sabablari fiziologik ehtiyojlarni qondirish, xavfsizlikka intilish va tavakkalchilikdan himoyalanih kabilardan iborat bo'lsa, postindustrial jamiyatga o'tish esa boshqa qadriyatlarni: aloqalarga, muomalaga, obro' e'tiborga intilish va pirovard natijada maqsad sifatida shaxsning o'z-o'zini namoyon qilishga intilishini faollashtiradi. Albatta qadriyatlar va sabablarning o'zgarishi keyingi o'n yillik iqtisodiy taraqqiyoti bilan bog'liq bo'lib, ular turmush darajasini keskin oshirdi va turmush standartlarini sifat jihatdan o'zgartirdi.

Bu hol shaxsning mustaqilligining ortib borishiga va hayotning mehnatdan uzoq bo'lgan sohalari ahamiyatining oshishiga olib keldi. "Mehnat allergiyasi" ning, mehnatdan bo'yni tovlashning vujudga kelishi, mehnatga bo'lgan ma'naviy qiziqishning yo'qolishi, umuman mehnat etikasining susayishi ko'p jihatdan qadriyatli yo'nalishlar tizimidagi siljishlar, avvalo, o'rtacha yangi qatlamlarning moddiy yo'nalishlaridan postindustrial yo'nalishlarga siljishi bilan va bu yo'nalishlarning jamiyatdagi boshqa qatlamlarga kirib borishi bilan izohlanadi.

Mehnat sabablari (motivlari) tizimidagi o'zgarishlar "inson resurslari"ni boshqarishni takomillashtirishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Birinchidan, mehnat faoliyati bilan bo'g'liq qadriyatlar xilma-xilroq bo'lib boradi; o'z-o'zini kamolga yetkazish, o'zini mehnatda namoyon qilish, ijodiy ishlash imkoniyati, mustaqillik va mehnat sharoitlari va mehnat jarayonini tashkil etish sohasidagi qarorlarda ishtirok etishning roli ortib boradi.

Ikkinchidan, zamonaviy xodimlar firmadagi mehnat faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan qadriyatlarga alohida e'tibor qarata boradilar. Bu, birinchi

navbatda qiziqarli va to'laqonli hayotga intilish, sport bilan shug'ullanish imkoniyati, sog'liqni mustahkamlash, ijtimoiy faoliyatning faollashuvidir.

Korporatsiya menejmenti bu ilg'or o'zgarishlarga xizmat qilishga, o'zini bag'ishlashga intiladi. Masalan, ta'lim va malaka darajasini oshirish bilan bog'liq bo'lgan potentsial qobiliyat va keng xodimlar doirasining mustaqil xo'jalik va tashkiliy qarorlar qabul qilishga intilishi korxonada mehnatni tashkil etishning jamoa shakllarini, ishning moslashuvchan rejimlarini tadbqiq etish va hokazo ishlar bilan qo'shilib ketadi. Yangiliklarni joriy etish va murakkab ilmiy ishlab chiqarish muammolarini yechish jarayonida ijodiy mehnatda o'zini namoyon qilishga intilish ham hisobga olinadi. Vazifalarni ijro etish uchun taqsimlash bajaruvchilarning tadbirkorlik xususiyatlarini faollashtirishni, ularning mustaqilligi va tashabbuskorligiga tayanadi. Nihoyat madaniy axloqiy resurslardan foydalanish imkoniyati korporativ menejment tomonidan maqsadlar tizimi, normativ yo'nalishlar va korporativ qadriyatlarni shakllantirishda namoyon bo'ladi.

Teylorizm va Fordizm inqirozi mehnatni tashkil etishning an'anaviy formal-ratsional usuli bilan bog'liq bo'lgan inqirozlar kabi inqirozlarga tashxiz qo'yib, g'arb ilmi va tajribasi ulardan o'tib ketish yo'nalishlarini ham ko'rsatib berdi.

Bu mehnat sohasini insonparvarlashtirish, mehnatni tashkil etishning asosiy tamoyillarini ishchilarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki nuqtai nazaridan qayta ko'rib chiqish, yangi samaradorlik usullari ustida izlanish va boshqalardir. O'rindoshlik asosida va vaqtincha ishlash ko'paymoqda. Ish kunining davomiyligi uzaymoqda va bir vaqtning o'zida to'liq bo'lmagan ish kuni tizimining samaradorligi ko'proq ekanligi tan olinmoqda. Bularning barchasi mehnatni tashkil etishga butunlay yangicha yondashuvni talab qiladi. Bundan esa kichik biznes rolining oshish tendentsiyasi, gigant korxonalarning bo'linishi va tarmoq korxonalari (firmalar)ga ko'proq mustaqillik berilishi kelib chiqadi. Ishlab chiqarish yanada egiluvchan, yangiliklarni talab etuvchi va raqobatga bardoshli bo'lib bormoqda.

Bugungi kunda ko'pgina davlatlarning biznes, ilm-fan va hukumat fanlari namoyondalari boshqaruvining an'anaviy tamoyillari mehnatni ishlab chiqarish

samaradorligining oshish sur'atini ta'minlay olmasligini yakdillik bilan ta'kidlamodalar, zero bugungi kunda iqtisodiyot va mehnat bozorini boshqarib turgan tashkiliy vositalarning katta qismi 30 yoki 60-yillarda o'sha o'n yilliklarning o'z muammolari va sharoitlaridan kelib chiqqan holda vujudga kelgan.

Yana shuni ta'kidlab o'tish kerakki, maksimal ixtisoslashish va bo'linish tamoyillariga asoslangan mehnatni tashkil etish va moliyalashtirishning an'anaviy shakllari asosan o'rtacha (hattoki o'rtachadan ham past) qobiliyatga ega ishchilarga yo'naltirilgan. Bu ishlab chiqarishning bir qator sohalarida hozirgacha (va bundan keyin ham ma'lum vaqtgacha) yetarlicha ishlab chiqarish salohiyatini ta'minlay olayapti. Ko'pgina firmalar personalni boshqarish va mehnat jarayonini tashkil etishga texnokratik yondashuvni davom ettirib amaliyotda kamdan-kam holda to'g'ri yo'ldan boradilar. Bundan tashqari iqtisodiy tushkunlik va raqobatdagi pozitsiyasining yomonlashuvi sharoitida boshqaruvning alternativ shakllari bilan tajribalar o'tkazish, voz kechish hollari ham tez-tez qayd etiladi. Bunda texnik texnologik chegaralanishlar va iqtisodiy tartibotga shubha bilan qarash bilan bir qatorda boshqaruvchilar keng qatlamining tashkiliy yangiliklarga sovuqqonlik bilan qarashi va umuman o'zgarishlarga salbiy yondashuvi ham ahamiyatlidir.

Tajriba ko'pgina shunday misollarni ko'rsatdiki, ishlab chiqarishning ayrim sohalarida davom etayotgan an'anaviy usullar ishlab chiqarish sur'ati va sifatining susayishiga, o'zgaruvchan sharoitlarga tezda moslashish va inson resurslaridan samaraliroq foydalanishga to'sqinlik qiladi. Zero bunday sharoitda ishchi kuchi va texnologiyaga bo'lgan yangi talablar qarama-qarshiliklarga uchraydi. Bunday qarama-qarshilik ayniqsa, ilmiy texnik o'sishni ko'rsatib beruvchi sohalarda (birinchi navbatda, ilmiy mashinasozlikda elektronika va elektrotexnikada, kimyo sanoatida) aniq ko'zga tashlanadi.

Aytilganlarni umumlashtirib, yana bir bor ta'kidlash lozim-ki, "inson omili" tushunchasi shaxsning zamonaviy jamiyatdagi ishlab chiqarishning texnik va iqtisodiy omillari bilan ma'lum munosabatlarga ega bo'lgan o'ziga xos o'rnini,

statusini ko'rsatib beradi. Ammo bunda ishchi kuchi o'zida ishlab chiqarishning o'ziga xos, aloxida omilini mujassamlashtirgan bo'ladiki, bu uning

- mehnat sharoitlarini rad etishi mumkinligida;
- o'z ixtiyori bilan ishdan bo'shashi mumkinligida;
- ish tashlashi, qarshi fikr bildirishi mumkinligida;
- mehnat unumdorligini uning sharoitlariga bog'lamagan holda o'zgartirishi mumkinligida;
- qayta o'qishi, kasbini o'zgartirishi mumkinligida;
- xududiy bog'langanligida;
- ijtimoiy bir xil emasligida;
- ishchi kuchiga bo'lgan xarajatlar kelishuvlar mavzusi ekanligini bilishida;
- kapital bilan o'zaro almashinuvchi, o'rinsosar bo'la olishida

namoyon bo'ladi.

II. BOB: Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish holati (“Sino” OAJ misolida)

2.1 Firma va uning kadrlari tarkibi

Samarqand maishiy sovutgichlar ishlab chiqarish zavodi 1973-yilda qurilgan. 1991-yil 20-dekabrda korxona “Sino” Aksionerlik kompaniyasiga aylantirilgan. 1995-yildan esa zavod “Sino” OAJ sifatida faoliyat yurita boshladi.

Zavod ishlab chiqarayotgan asosiy tovarlar bu – maishiy sovutgichlar, muzlatkichlar va savdo peshtaxta sifatidagi sovutgichlardir. Sobiq SSSRning bo’linishi bilan zavod bir qator qiyinchiliklarni boshdan kechirishga majbur bo’ldi. Xususan bu qiyinchiliklar Rossiya va Belorusiyadan keltiriladigan butlovchi qismlar bilan bog’liq edi.

Zavodning dastlabki ishlab chiqarish quvvati bir yilda 240000 ta sovutgich deb qaralgandi. 1991-yilda 211000 ta sovutgich ishlab chiqarilgan bo’lsa, bu ko’rsatkich 1999-yilga kelib 2000 ta sovutgichni tashkil qildi. 2001-yilda esa zavod bor yo’g’i 700 ta tovarni realizatsiya qila oldi.

O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qaroriga binoan, 8.10.2002 dan “Sino” sovutgichlar zavodi ishlab chiqarish rekonstruksiya qilinishi va menejmentdagi o’zgarishlar hisobiga moliyaviy-xo’jalik faoliyati sog’lomlashtirilishi kerak bo’lgan korxonalar qatoriga kiritildi.

Zavodni qayta yo’lga qo’yish ikki yo’nalishda olib borildi. Birinchidan, 2002-yildan boshlab zavoddagi iqtisodiy holat bank krediti va bir qator kichik korxonalarning investitsiyalari hisobiga ancha yaxshilandi. Personal menejmenti tizimi ham o’zgardi: yosh, harakatchan va tadbirkor mutaxassislar ishlab chiqarishga jalb qilina boshlandi. Natijada, 17 turdagi hajmi 80 dan 500 dm³ gacha bo’lgan xar-xil sovutgichlarni ishlab chiqarish o’zlashtirildi.

Zavod ishchi va xodimlari uchun sharoitlarni yaxshilash maqsadida zavod oshxonasi qayta tiklandi va ishchi va xodimlar uchun bepul ovqatlanish tashkil

qilindi. Bundan tashqari ishchilarga 4 ta avtobus ishga kelib-ketishlari uchun xizmat qilmoqda.

2004-yilda sovutgichlar ishlab chiqarish 3099 taga yetdi. Bundan tashqari shu yilda 457 ta xar-xil konditsionerlar ham ishlab chiqarildi. 2005-yilda 5000 ta sovutgish va 1000 ta konditsionerlar ishlab chiqarish rejalashtirilmoqda.

2005-yil 1-yanvar holatiga ko'ra ishchi-xodimlar soni 226 tani, o'rtacha ish haqi esa 27.2 ming so'mni tashkil qilmoqda.

Quyida keltiriladigan jadvallarda "Sino" OAJda 2004-yilda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi (31.12.04 hoatiga ko'ra) (2.1-jadval), 2003-yilda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi (31.12.03 hoatiga ko'ra) (2.2-jadval), 2004-yilda ishlovchi pensioner va nogironlar soni (31.12.04 hoatiga ko'ra) (2.3-jadval), 2003-yilda ishlovchi pensioner va nogironlar soni (31.12.03 hoatiga ko'ra) (2.4-jadval), "Sino" OAJ kadrlarining to'rt yillik solishtirma ma'lumot darajasi (2.5-jadval), "Sino" OAJ kadrlarining to'rt yillik solishtirma yosh bo'yicha tarkibi (2.6-jadval) haqidagi ma'lumotlar keltirilgan.

**2004 - yilda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi
(31.12.04 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.1.1-jadval)

Ko'rsatkichlar	Yil oxiriga ro'yxatdagi xodimlar soni	Shu jumladan					1-ustundan ayollar
		Xizmatchilar	Ulardan			Ishchilar	
			Raxbarlar	Mutaxasislar	Texnik iirochilar		
Jami xodimlar	226	83	30	39	14	143	73
Shu jumladan, ma'lumotli							
Oliy	73	63	24	31	8	10	9
O'rta maxsus	64	18	5	8	5	46	20
O'rta va to'liqsiz o'rta	89	2	1	-	1	87	44
Yoshi							
16 yoshgacha	-	-	-	-	-	-	-
16-24 yosh	85	27	2	17	8	58	28
25-29 yosh	47	21	5	11	5	26	11
30-39 yosh	45	10	6	4	-	35	14
40-49 yosh	41	19	13	6	-	22	19
50-54 yosh	4	4	3	-	1	-	1
55 yosh va undan katta	4	2	1	1	-	2	-
Ulardan,							
55 yosh va undan katta ayollar	-	-	-	-	-	-	X
60 yosh va undan katta yoshdagi erkaklar	1	-	-	-	-	1	X
I satrdan ayollar	73	23	6	8	9	50	X

**2003 - yilda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi
(31.12.03 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.1.2-jadval)

Ko'rsatkichlar	Yil oxiriga ro'yxatdagi xodimlar soni	Shu jumladan					1-ustundan ayollar
		Xizmatchilar	Ulardan			Ishchilar	
			Raxbarlar	Mutaxassislar	Texnik iirochilar		
Jami xodimlar	393	86	29	53	4	307	114
Shu jumladan, ma'lumotli							
Oliy	63	55	21	32	2	8	10
O'rta maxsus	75	30	7	21	2	45	20
O'rta va to'liqsiz o'rta	255	1	1	-	-	254	64
Yoshi							
16 yoshgacha	-	-	-	-	-	-	-
16-24 yosh	35	33	-	32	1	2	-
25-29 yosh	153	8	-	8	-	145	58
30-39 yosh	136	10	5	5	-	126	34
40-49 yosh	55	29	20	6	3	26	19
50-54 yosh	13	6	4	4	-	7	3
55 yosh va undan katta	1	-	-	-	-	1	-
Ulardan,							
55 yosh va undan katta ayollar	-	-	-	-	-	-	X
60 yosh va undan katta yoshdagi erkaklar	-	-	-	-	-	-	X
I satrdan ayollar	114	31	6	22	3	83	X

**2004 - yilda ishlovchi pensioner va nogironlar soni
(31.12.04 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.1.3-jadval)

Ko'rsatkichlar	Jami	Shu jumladan, ayollar	1-ustundan	Shu jumladan, ayollar
			Mehnatga layoqatli yoshdagi(erkaklar-16-59 yosh, ayollar 16-54 yosh)	
Pensionerlar soni	3	-	2	-
Ulardan				
Yoshga ko'ra imtiyozli pensiya oluvchilar	2	-	2	-
I va II guruh mehnat nogironlari	-	-	-	-
I va II guruh xarbiy xizmat nogironlari	-	-	-	-

**2003 - yilda ishlovchi pensioner va nogironlar soni
(31.12.03 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.1.4-jadval)

Ko'rsatkichlar	Jami	Shu jumladan, ayollar	1-ustundan	Shu jumladan, ayollar
			Mehnatga layoqatli yoshdagi(erkaklar-16-59 yosh, ayollar 16-54 yosh)	
Pensionerlar soni	-	-	-	-
Ulardan	-	-	-	-
Yoshga ko'ra imtiyozli pensiya oluvchilar	-	-	-	-
I va II guruh mehnat nogironlari	-	-	-	-
I va II guruh xarbiy xizmat nogironlari	-	-	-	-

“Sino” OAJ kadrlarining to’rt yillik solishtirma ma’lumot darajasi

(2.1.5-jadval)

	01.01.01				01.01.02				01.01.03				01.01.04			
	Jami:	O’rta	O’rta maxsus	Oliy	Jami:	O’rta	O’rta maxsus	Oliy	Jami:	O’rta	O’rta maxsus	Oliy	Jami:	O’rta	O’rta maxsus	Oliy
Ishchilar	139	108	29	2	125	102	19	4	112	94	15	3	307	254	45	8
Asosiy ishlab chiqarish	86	77	8	1	77	71	5	1	70	66	3	1	192	172	17	3
Yordamchi ishlab chiqarish	39	29	9	1	35	27	6	2	32	26	5	1	87	69	14	4
Sifat nazorati	3	2	1	-	3	2	1	-	1	-	1	-	4	2	2	-
Tuzatish xizmati (remont)	11	1	10	-	10	2	7	1	9	2	6	1	24	11	12	1
Injener-texnik xodimlar	20	3	9	8	14	3	6	5	15	3	2	10	52	1	24	27
Ma’muriyat	36	2	17	17	31	-	18	13	26	-	15	11	34	-	6	28
Ijtimoiy sohada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
J A M I	195	113	55	27	170	105	43	22	153	97	32	24	393	255	75	63

“Sino” OAJ kadrlarining to’rt yillik solishtirma yosh bo’yicha tarkibi

(2.1.6-jadval)

	01.01.01							01.01.02							01.01.03							01.01.04						
	Jami	30 gacha	%	30 dan 50 gacha	%	50 dan katta	%	Jami	30 gacha	%	30 dan 50 gacha	%	50 dan katta	%	Jami	30 gacha	%	30 dan 50 gacha	%	50 dan katta	%	Jami	30 gacha	%	30 dan 50 gacha	%	50 dan katta	%
Ish/ch da hammasi	195	24	12,3	158	81,0	13	6,7	170	23	13,5	131	77,1	16	9,4	153	19	12,9	121	79,1	13	8,5	393	188	47,8	191	48,6	14	3,6
Ulardan, ishchilar, asosiy va yordamchi	139	19	14,0	111	79,5	9	6,5	125	17	3,6	94	75,2	14	11,2	112	17	15,2	87	77,7	8	7,1	307	147	47,9	152	49,5	8	2,6
Asosiy ish/ch da	86	12	13,9	68	79,1	6	7,0	77	10	13,0	58	75,3	9	11,7	70	11	15,7	54	77,1	5	7,2	192	92	47,9	95	49,5	5	2,6
Yordamchi ish/ch da	53	7	13,2	43	81,1	3	2,7	48	7	14,6	36	77,0	5	10,4	42	6	14,3	33	78,6	3	7,0	115	55	47,8	57	49,6	3	2,6
Injener-texnik xodimlar	20	1	0,5	18	99,0	1	0,5	14	2	19,3	11	78,6	1	7,1	15	-	-	11	73,3	4	26,7	52	38	73,1	9	17,3	5	9,6
Ma'muriyat	36	4	11,0	29	80,6	3	8,4	31	4	12,9	26	83,9	1	3,4	26	2	7,7	23	88,5	1	3,8	34	3	8,8	30	88,2	1	3,0

2.2 Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish tahlili

“Sino” OAJ ning mustaqillik yillaridagi faoliyati tahlil qilinadigan bo’lsa, uning 2002-yilgacha bo’lgachan faoliyati faqat salbiy, ya’ni iqtisodiy ko’rsatkichlarning pasayib borish xususiyatiga ega bo’lganligini kuzatish mumkin. 2002-yil davomida esa zavod o’z faoliyatini qayta ko’rib chiqishga majbur bo’ldi. Shundan kelib chiqqan holda korxona faoliyatini tahlil qilganda 2003 va 2004-yillarni ko’rib chiqish ma’qul deb topildi.

Umumiy ko’rsatkichlarga e’tibor beradigan bo’lsak, zavodning rekonstruksiya qilinishi jarayonida mehnat sharoitlari bilan bog’liq bir qator ijobiy natijalarga erishilganini ko’rish mumkin. Xususan,

- zavod oshxonasi qayta ta’mirlanib faoliyati yo’lga qo’yildi va ishchilar uchun bepul ovqatlanish tashkil qilindi;
- yong’inga qarshi signalizatsiya tizimi o’rnatildi;
- ishchilarning ishga kelib-ketishi uchun 4 ta avtobusning zavodga qatnashi yo’lga qo’yildi.

Ish haqi tizimida ham o’zgarishlarni ko’rish mumkin. Xususan, 2003-yilda o’rtacha ish haqi darajasi 22,4 ming so’mni tashkil qilgan bo’lsa 2004-yilda bu ko’rsatkich 27,2 ming so’mni tashkil qildi. Ammo bu o’sishda kadrlarni ko’p miqdorda ishdan bo’shatishning ham ulushi borligini ham yoddan chiqarmaslik kerak.

“Sino” OAJ da inson omilidan foydalanish holatini ko’rib chiqishdan oldin yuqorida keltirilgan 2004 va 2003-yillarda kadrlar soni, tarkibi va ma’lumotlilik darajasi haqidagi (2.1.1 va 2.1.2 – jadvallar) ma’lumotlarni taqqoslab ko’ramiz. (2.2.1-jadval).

**2004 va 2003-yillarda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi
solishtirma tahlili**

(2.2.1-jadval)

Ko'rsatkichlar:	2003-yil	2004-yil	Farqi (+,-)
Jami xodimlar	393	226	-167
Shu jumladan, ma'lumotli			
Oliy	63	73	+10
O'rta maxsus	75	64	-11
O'rta va to'liqsiz o'rta	255	89	-166
Yoshi			
16 yoshgacha	-	-	-
16-24 yosh	35	85	+50
25-29 yosh	153	47	-106
30-39 yosh	136	45	-91
40-49 yosh	55	41	-14
50-54 yosh	13	4	-9
55 yosh va undan katta	1	4	+3

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2004-yildagi kadrlar soni 2003-yildagiga nisbatan 167 taga kamaygan. Bu kamayishning salmog'i asosan o'rta va to'liqsiz o'rta ma'lumotga ega ishchilar o'rtasida ekanligini ham ta'kidlab o'tish lozim. Bundan tashqari kadrlar tarkibiga ijobiy natija sifatida 10 ta oliy ma'lumotli va 50 ta 16 dan 24 yoshgacha bo'lgan yosh ishchi-xizmatchilarning qo'shilishi ham e'tiborga loyiq.

Endi "Sino" OAJ ning 2003-yilgi va 2004 yilgi iqtisodiy, moliyaviy ko'rsatkichlarini keltiradigan bo'lsak, ular quyidagi jadvallarda aks ettirilgan:

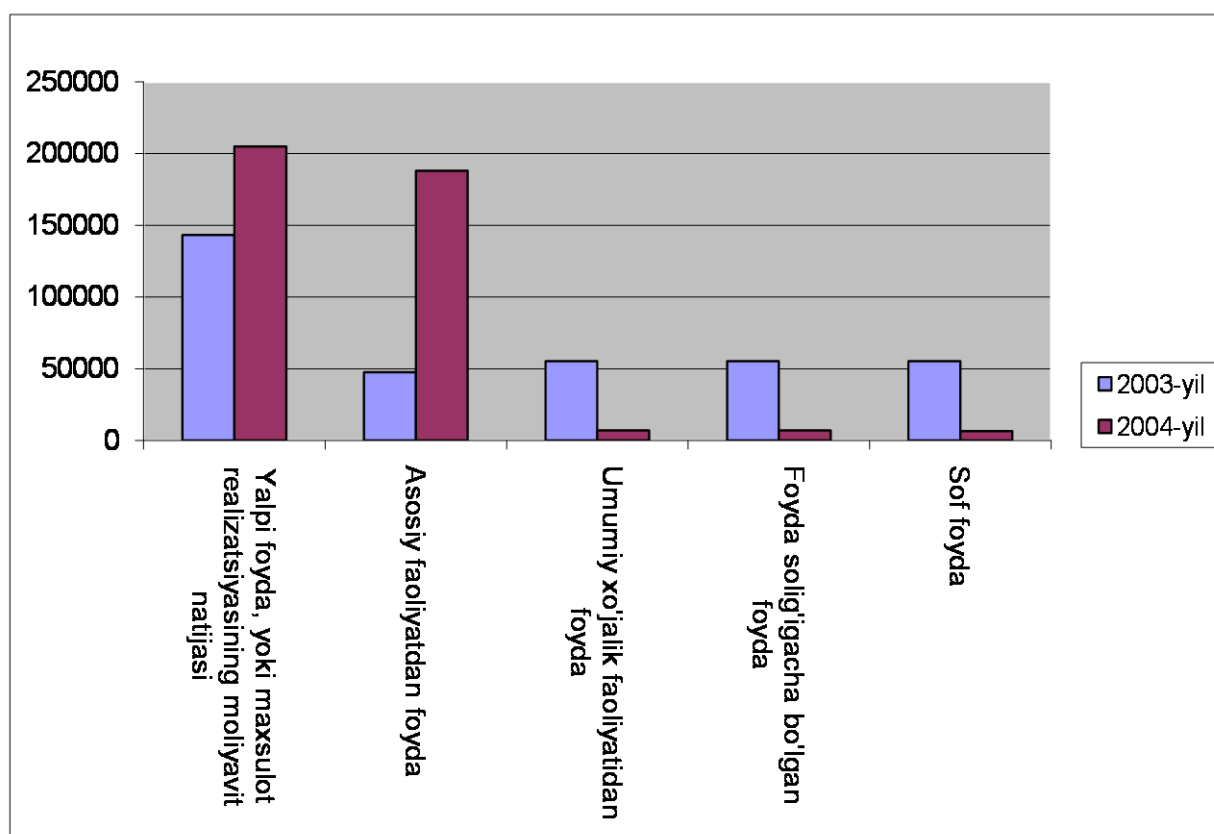
“Sino” OAJ ning 2003-2004 yillardagi moliyaviy natijalari solishtirma bahosi

(2.2.2-jadval)

Ko'rsatkich	2003	2004
Yalpi foyda, yoki maxsulot realizatsiyasining moliyaviy natijasi	143322,3	204883
Asosiy faoliyatdan foyda	47542,6	188127
Umumiy xo'jalik faoliyatidan foyda	55241,5	7065
Foyda solig'igacha bo'lgan foyda	55241,5	7065
Sof foyda	55241,5	6500

“Sino” OAJ ning 2003-2004 yillardagi moliyaviy natijalari o'zgarishi

(2.2.1-diagramma)



**“Sino” OAJ da 2003 va 2004 yillarda kadrlar soni va ishlab chiqarish
hajmi kamayishi solishtirma jadvali**

(2.2.3-jadval)

YIL	Ishlab chiqarish (miln.so'm)	Kadrlar soni (kishi)
2003-yil	2230	393
2004-yil	1137	226
Kamayishi	49,0 %	42,5 %

2.2.3-jadvaldan ko'rinib turibdiki, kadrlar soni 42,5% ga kamayishi bilan ishlab chiqarish 49% ga kamaygan. Bu kadrlar sonini kamaytirgandan keyin mavjud kadrlardan ham samarali foydalanilmayotganidan dalolat beradi.

Ma'lumli, inson omilidan samarali foydalanishning eng muhim va ahamiyatli yo'nalishlaridan biri kadrlarni qayta tayyorlash, ularni qayta o'qitish, malakasini oshirish bo'lib hisoblanadi. 2004 va 2003-yillarda xodimlar va kasb hunarga o'qitish holati quyidagi jadvallarda aks etilgan:

**Xodimlarni kasb hunarga o'qitish to'g'risida 2004 yil hisoboti
(31.12.04 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.2.4-jadval)

	O'qitildi, Jami	Shu jumladan		
		Raxbarlar	Mutaxassislar	Boshqa xizmatchilar
Malaka oshirganlar - Jami	2	1	1	-
Shu jumladan				
- malaka oshirish oliygohlarida	-	-	-	-
- oliy o'quv yurtlari malaka oshirish fakultetlarida	-	-	-	-
- malaka oshirish kurslari	2	1	1	-
Qayta tayyorlandi	-	-	-	-
Malaka oshirgan va qayta tayyorganlikdan o'tganlardan qayta tayyorlanganlar:	-	-	-	-
- bozor iqtisodiyotini o'rganish dasturi bo'yicha	-	-	-	-
- o'rin bo'shganligi sababli	-	-	-	-
- bevosita korxonaning o'zida	-	-	-	-
- chet ellarda	-	-	-	-
- ayollar	-	-	-	-
- 30 yoshgacha bo'lgan yoshlar	-	-	-	-
- tijorat bilim yurtlarida	-	-	-	-
- bundan tashqari	-	-	-	-
- birinchi marta o'qitilganlar	-	-	-	-

**Xodimlarni kasb hunarga o'qitish to'g'risida 2003-yil hisoboti
(31.12.03 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.2.5-jadval)

	O'qitildi, Jami	Shu jumladan		
		Raxbarlar	Mutaxassislar	Boshqa xizmatchilar
Malaka oshirganlar - Jami	-	-	-	-
Shu jumladan	-	-	-	-
- malaka oshirish oliygohlarida	-	-	-	-
- oliy o'quv yurtlari malaka oshirish fakultetlarida	-	-	-	-
- malaka oshirish kurslari				
Qayta tayyorlandi	-	-	-	-
Malaka oshirgan va qayta tayyorganlikdan o'tganlardan qayta tayyorlanganlar:	-	-	-	-
- bozor iqtisodiyotini o'rganish dasturi bo'yicha	-	-	-	-
- o'rin bo'shganligi sababli	-	-	-	-
- bevosita korxonaning o'zida	-	-	-	-
- chet ellarda	-	-	-	-
- ayollar	-	-	-	-
- 30 yoshgacha bo'lgan yoshlar	-	-	-	-
- tijorat bilim yurtlarida	-	-	-	-
- bundan tashqari	-	-	-	-
- birinchi marta o'qitilganlar	-	-	-	-

**Ishchilarni kasb hunarga o'qitish to'g'risida 2004-yil hisoboti
(31.12.04 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.2.6-jadval)

Ko'rsatkichlar	O'qitildi – Jami kishi	Shu jumladan ayollar
Kasb-hunar tayyorgarligidan o'tganlar – jami	-	-
Shu jumladan	-	-
Birinchi marta o'qitildi	-	-
Ulardan:	-	-
- to'liq o'rta ma'lumotga ega bo'lganlar	-	-
- to'liqsiz o'rta ma'lumotga ega bo'lganlar	-	-
Ikkinchi kasb-hunarga (bir-biriga yaqin kasbga) o'qitildi	-	-
- ulardan, to'liq o'rta maktab negizida	-	-
Qayta tayyorlandi	-	-
Malakasini oshirdi - jami	124	19
Ulardan, ta'rif darajasi oshganlar	124	19
Kasb hunar tayyorgarligidan qayta o'tgan va malakasini oshirganlar umumiy sonidan o'qitildi:		
- bozor iqtisodiyotini o'rganish dasturi bo'yicha	-	-
- o'rin bo'shganligi sababli	-	-
- bevosita korxonaning o'zida	124	19
- chet ellarda	-	-
- ayollar	-	-
- 30 yoshgacha bo'lgan yoshlar	-	-
- tijorat bilim yurtlarida	-	-

**Ishchilarni kasb hunarga o'qitish to'g'risida 2003-yil hisoboti
(31.12.03 holatiga ko'ra)**

(kishi)
(2.2.7-jadval)

Ko'rsatkichlar	O'qitildi – Jami kishi	Shu jumladan ayollar
Kasb-hunar tayyorgarligidan o'tganlar – jami	-	-
Shu jumladan	-	-
Birinchi marta o'qitildi	-	-
Ulardan:	-	-
- to'liq o'rta ma'lumotga ega bo'lganlar	-	-
- to'liqsiz o'rta ma'lumotga ega bo'lganlar	-	-
Ikkinchi kasb-hunarga (bir-biriga yaqin kasbga) o'qitildi	-	-
- ulardan, to'liq o'rta maktab negizida	-	-
Qayta tayyorlandi	-	-
Malakasini oshirdi - jami	178	57
Ulardan, ta'rif darajasi oshganlar	178	57
Kasb hunar tayyorgarligidan qayta o'tgan va malakasini oshirganlar umumiy sonidan o'qitildi:		
- bozor iqtisodiyotini o'rganish dasturi bo'yicha	-	-
- o'rin bo'shganligi sababli	-	-
- bevosita korxonaning o'zida	-	-
- chet ellarda	-	-
- ayollar	-	-
- 30 yoshgacha bo'lgan yoshlar	-	-
- tijorat bilim yurtlarida	-	-

Yuqoridagi jadvallarni umumlashtirib bir xulosaga kelish mumkin, “Sino” OAJ ning kadrlarni qayta o'qitish va tayyorlash tizimi ham bir qator islohotlarni talab qiladi.

III. BOB: Firma faoliyatida inson omilidan foydalanishni takomillashtirish yo'llari

Iqtisodiy fanga “inson omili” tushunchasining kirib kelishi bilan undan samarali foydalanish, inson omilini faollashtirish, inson omilidan foydalanishni takomillashtirish borasida ham ilmiy, nazariy, amaliy tajribalar, izlanishlar olib borildi. Inson omilining faolligini oshirishda, undan foydalanishni takomillashtirishda olib boriladigan konkret faoliyat g'oyatda ko'p qirralidir. Inson omilini faollashtirish ma'naviy qadriyatlarni shakllantirishning murakkab jarayonlari, oilaviy muammolar, uy va maktab tarbiyasi, kadrlar siyosati, insonning jismoniy sog'ligi, madaniy an'analarni saqlash, ta'lim, mehnat sharoitlari va boshqalardan iborat ko'p qirrali muammoni o'zida mujassamlashtiradi. Shu sababdan ham inson omilidan foydalanishni takomillashtirish yo'llari tahlil qilinganda turli tadqiqotlarda turlicha yo'nalishlar yoritiladi. Inson omilini faollashtirish, undan samarali foydalanish foydalanish yo'llari turli tadqiqotlar, ilmiy risolalar va adabiyotlarda son va tarkib jihatdan farq qilsada, ularni umumlashirgan holda shuni ko'rsatish mumkin-ki, inson omilidan foydalanishni takomillashtirish quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi va bu boradagi tadqiqotlarda ushbu yo'nalishlardan biriga ko'proq, biriga kamroq darajada e'tibor qaratish asosida xilma-xil yondashuvlar taxlil qilinadi. Ushbu yo'nalishlar quyidagilardan iborat:

- firmada faoliyat ko'rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o'qitish va kasbiy tayyorlash;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- samarali motivatsiya olib borish;
- ish haqini firma ichida tartibga solish
- boshqaruv madaniyatini tashkil qilish;
- sog'liqni saqlash tizimini yaxshilash va boshqalar.

Quyida yuqoridagi yo'nalishlar bilan bir qatorda inson omilidan samarali foydalanish yo'llaridan biri bo'lgan "ichki marketing" konsepsiyasiga batafsil to'xtalib o'tamiz.

3.1 Ishchi kuchi malakasini oshirish

XX asrning ikkinchi yarmida jahon miqiyosida chinakam mo'jiza ro'y berdi. Asrlar davomida qoloq va qaram bo'lib kelgan bir guruh mamlakatlar faqatgina inson omili tufayli, boshqarishning zamonaviy texnologiyalarini ishlatgan holda tarixan juda qisqa vaqt ichida texnikaviy jihatdan ilg'or mamlakatlarga aylandilar. Ular o'zlarining yuqori sifatli va raqobatbardosh mahsulotlari bilan jahon bozorlarini egallay boshladilar. Shular qatoriga Gon-Kong, Janubiy Koreya, Malayziya, Tailand mamlakatlarini misol qilib olsa bo'ladi. Bu mamlakatlar tabiiy xom-ashyoga boy emaslar. O'tgan asrning 70-yillaridan boshlab ular asosiy investisiyalarni inson omilini rivojlantirishga sarfladilar. Yoshlarni rivojlangan xorijiy mamlakatlarga o'qishga yuborib ilg'or texnikaviy bilimlarni «sotib oldilar». Bu bilimlar mamlakatning intellektual mulkiga aylandi. Albatta bu mamlakatlar xalqlarining mehnatsevarligi, qobiliyati va boshqa psixologik xususiyatlarini hisobga olmaslik mumkin emas. Ammo ko'pgina mamlakatlarda ham yuqori mehnat qobiliyatiga ega bo'lganlar oz emas. Lekin ular shunday imkoniyatlarini ishga sola olmaganlar.

Kadrlarning kasbiy tayyorgarligini oshirish va rivojlantirish yangi texnika va texnologiya, ish bilan bandlik sohasidagi o'zgarishlar, fan-texnika taraqqiyoti, xo'jalik mexanizmining qayta qurilishi bilan bevosita bog'liqdir. Texnikaning tezlik bilan yangilanishi, axborotlar va yangi bilimlarning kirib kelishi ishchilar, injener-texnik xodimlar, xizmatchilarning to'xtovsiz o'qitilishi va malakasining oshirilishini talab qiladi. Bugungi kunda tez texnologik o'zgarishlar sababli yuzaga kelgan birinchi navbatdagi muammolardan biri kompyuter savodxonligi bilan bog'liq. Ish joylarini taklif qilayotgan e'lonlar tahlili shuni ko'rsatadiki, bugungi

kun kompyuter mutaxasisi eng avvalo ijodiy va kasbiy jihatdan yetuk shaxs bo'lishi kerak. U mustaqil fikrlay olishi va korxona manfaatlari uchun xirnat qilishi kerak.

Bugungi kunda g'arb mutaxasislarining baxolariga ko'ra ishchi bilimlari yarmining eskirish davri 3-5 yilga qisqardi, ya'ni endilikda, 3-5 yil ichida ishchi bilimlarining yarmi talabga javob bermay qo'yadi. Mehnat tobora ko'proq malaka va bilimlarni talab qilmoqda. Kam ixtisoslashgan eski kasblar va qo'l mehnati asta-sekin yo'qolib bormoqda.

Yuqori malakali xodimga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar. Xodimlarni o'qitish zaruriyati quyidagi hollarda tug'iladi:

- Yangi xodim ishga qabul qilinganda;
- Xodimning lavozimi o'zgarganda;
- Malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o'qitish;
- Korxonadagi ruhiy muhitni o'zgartirish maqsad qilinganda;
- Ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish maqsad qilinganda;
- Mahsulot tarkibini o'zgartirish maqsad qilinganda va hokazo.

O'qitish:

- Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik;
- Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik;
- Maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- Rahbarlar kuchi bilan;
- Maxsus topshiriqlar bilan;
- Turli korxonalarga malaka oshirishga jo'natish yo'li bilan;
- Chet ellarga o'qitishga yuborish yo'li bilan;
- Seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Xodimlar malakasini oshirish quyidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

- Qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;
- Fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimlaridagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;
- Boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi xar-xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Respublikamizda “Kadrlar tayyorlash to'g'risida”gi milliy dasturning qabil qilinishi mamlakatimiz iqtisodiyoti uchun malakali kadrlar yetkazib berishning asosiy yo'nalishlari va bosqichlarini belgilab berdi. Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligi sharoitida xodimlarni o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda. Bu turdagi o'qitish ham ikki maqsadni ko'zlaydi:

- Respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;
- Mutaxasis xodimlarning ilg'or xorijiy davlatlar oliy o'quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxasis xodimlar mustaqil O'zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirishlari juda ham zarur.

3.2 Mehnat sharoitlarini yaxshilash

Inson omilidan samarali foydalanishda mehnat sharoitlarini yaxshilash muhim ahamiyat kasb etadi va ilmiy tadqiqotlarda bu yo'nalishga alohida urg'u beriladi. Rivojlangan mamlakatlarda mehnat sharoitlari, inson va texnika

o'rtasidagi munosabatlarni tashkil qilish alohida fan – ergonomika (“ergos” – mehnat, “nomos” – qonun, qoida) sifatida o'rganiladi. Ushbu faktning o'zi ham mehnat sharoitlari inson omilini faollashtirishda qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini va unga jiddiy munosabatda bo'lish zaruriyatini ko'rsatib beradi.

Mehnat sharoiti deb, korxonada ishlovchiga ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarish jarayoni va ishlab chiqarish muhitining xarakteristikalariga aytiladi.

Ishlab chiqarish muhiti avvalambor mehnatning sanitar-gigiyenik sharoitlari (harorat, shovqin, yoritilganlik, changlanganlik, gazlanganlik, vibratsiya va hokazo), ish faoliyatining xavfsizligi, mehnat va dam olish rejimi, shuningdek korxonada ishlovchilarning o'zaro munosabatlari orqali xarakterlanadi.

Shunday qilib mehnat sharoiti texnik, tashkiliy, psixofiziologik, ijtimoiy, xuquqiy va boshqa jabxalar nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

Mehnat sharoitlarini loyixalash korxonada ishlovchilarning jinsi, yoshi, salomatligi, malakasi, psixologik va ijtimoiy xarakteristikalari hisobga olingan holda amalga oshiriladi. Umumiylik va majburiylik darajasi turlicha bo'lgan tavsiyalar va normativ materiallar tizimi (Xalqaro mehnat tashkiloti tavsiyalari, tarmoq, hududiy, zavod, korxona, firma normalari) ishlab chiqilgan bo'lib, ular mehnat sharoitlari loyihalashtirilayotganda hisobga olinishi shart.

Xususan, ayollar mehnatidan bir qator mehnat sharoiti zararli bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlarida (metallurgiya, kimyo, tog'-kon sanoati korxonalarida) foydalanish cheklanishi, ko'tariladigan yuk vaznining maksimal miqdorini cheklanishi (erkaklar va ayollar uchun), radioaktivlik, changlanganlik, gazlanganlik, shovqin, vibratsiya va hokazolarning ruxsat etiladigan miqdori cheklab qo'yilganligi hisobga olinishi lozim.

Mehnat sharoitini reglamentlovchi asosiy direktiv hujjatlarga korxonalarni loyihalash bo'yicha sanitar normalar, qurilish normalari va qoidalari, Davlat standartlari, texnika xavfsizligi va mehnat muhofazasi talablari kiradi.

Sanoat korxonalarini loyixalashda sanitar normalarda ish joyidagi zararli moddalarning yo'l qo'yilgan konsentratsiyasi belgilab qo'yiladi. Normal mehnat

sharoitini ta'minlash uchun texnologiyalarni takomillashtirish, qurilmalarni avtomatlashtirish va germetik berketish, ishlab chiqarish binolarini shamollatish ishlarini olib borish zarur.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash va oqilona ergonomika yuritish mehnat unumdorligiga sezilarli darajada ijobiy ta'sir o'tkazadi. Buni quyidagi keltirilgan faktlar asosida isbotlash mumkin:

- Ergonomik talablarni samarali qondirish va oqilona tashkil qilingan ergonomika mehnat unumdorligini 100% ga oshiradi;
- Yaxshi yoritilgan ish joyi mehnat unumdorligini 20% ga oshiradi;
- Shovqinni gigiyenik normalar darajasiga tushurish mehnat unumdorligini 40-50% ga oshiradi;
- Binoni va buyumlarni oqilona ranglash mehnat unumdorligini 25% ga oshiradi va ish vaqti isrofini 32% ga kamaytiradi.

Yuqoridagi faktlar mehnat sharoitlari inson omilidan samarali foydalanishda qanchalar muhim ahamiyat kasb etishini ko'rsatib turibdi. Xulosa sifatida quyidagi iborani keltirish mumkin: "Yaxshi ergonomika – bu yaxshi ekonomika"

3.3 Motivatsiya

Motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sabab bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, baxonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivatsiya— bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va xar xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda motivatsiya — bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

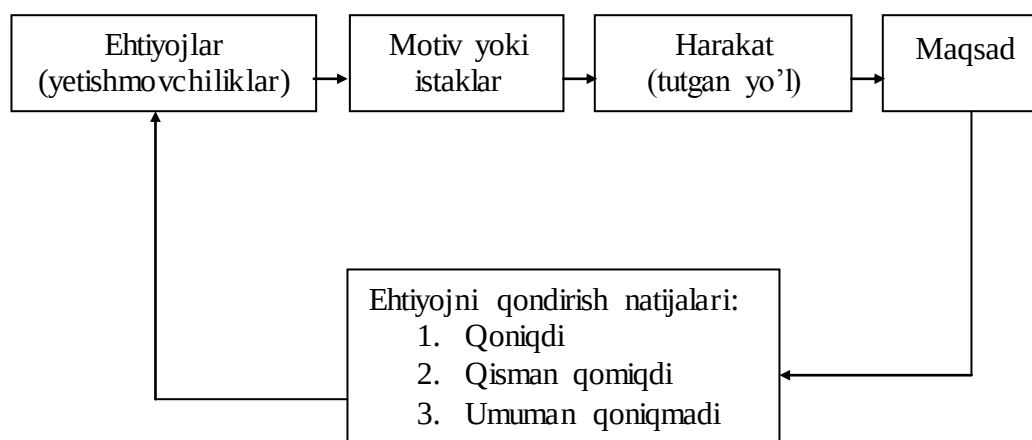
Inson ovqat yeyish, uxlash, dam olib kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar-joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lomhayot kechirib, uzoq, umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan xar-xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj—odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni, u kishilarning odati, didi, ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli, millatiga, mehat hamda yashash sharoitlariga ham bog'liq. Masalan, maktab o'qtuvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan nafaqadagi cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Hatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun turlicha faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagicha ifodalash mumkin (3.1-chizma):



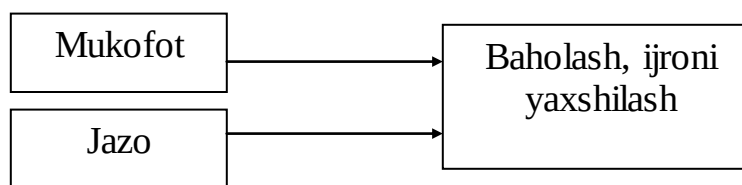
3.1-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

Ko'rib turibmizki, motivlashtirish jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari xarakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari itilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

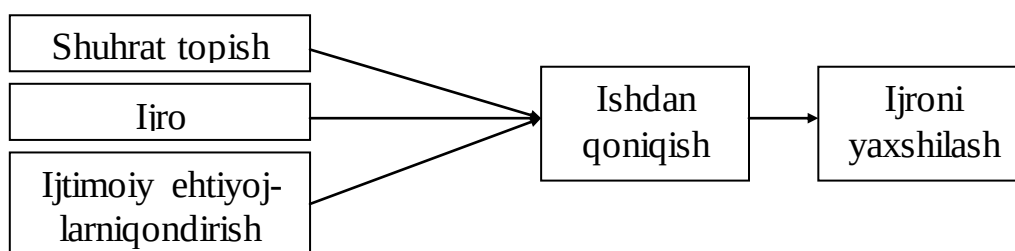
Oqilona model quyidagi ko'rinishga ega (3.2 - chizma):



3.2-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak – mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondashish to'g'ri bo'lsada, ammo uning samarasi juda qisqa. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatni buzib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

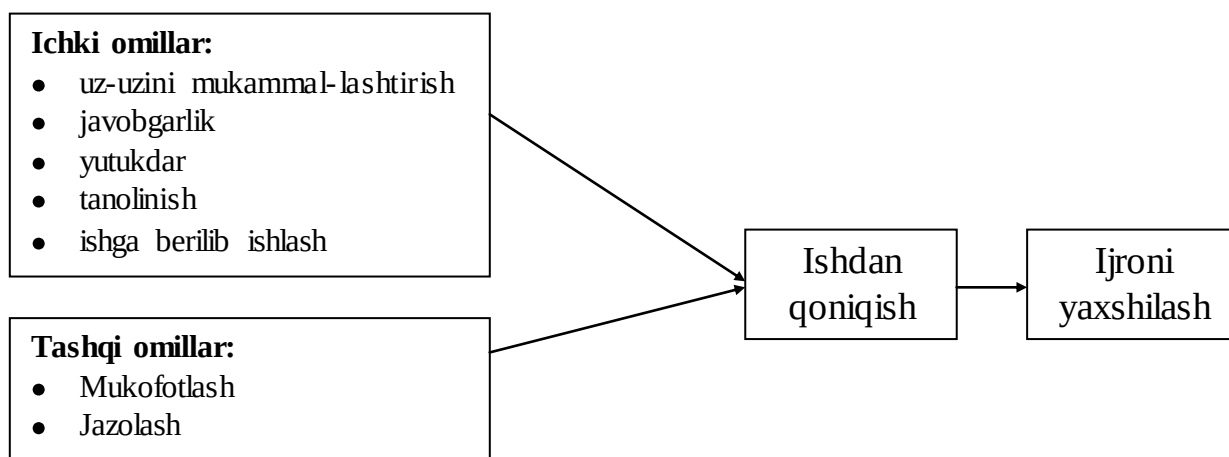
Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modelini quyidagicha ifodalash mumkin (3.3-chizma):



3.3-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli.

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi: **Ichki omillar:** shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondashuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Unga ko'ra "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi» — bu unumli (samarali ishlaydigan) kishidir.

O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modelini quyidagicha ifodalash mumkin (3.4-chizma):



3.4-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli.

Bu model Maslou va Xetsberg yondashuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq, muddatli motivlashtirishni ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek, tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondashuv mavjud:

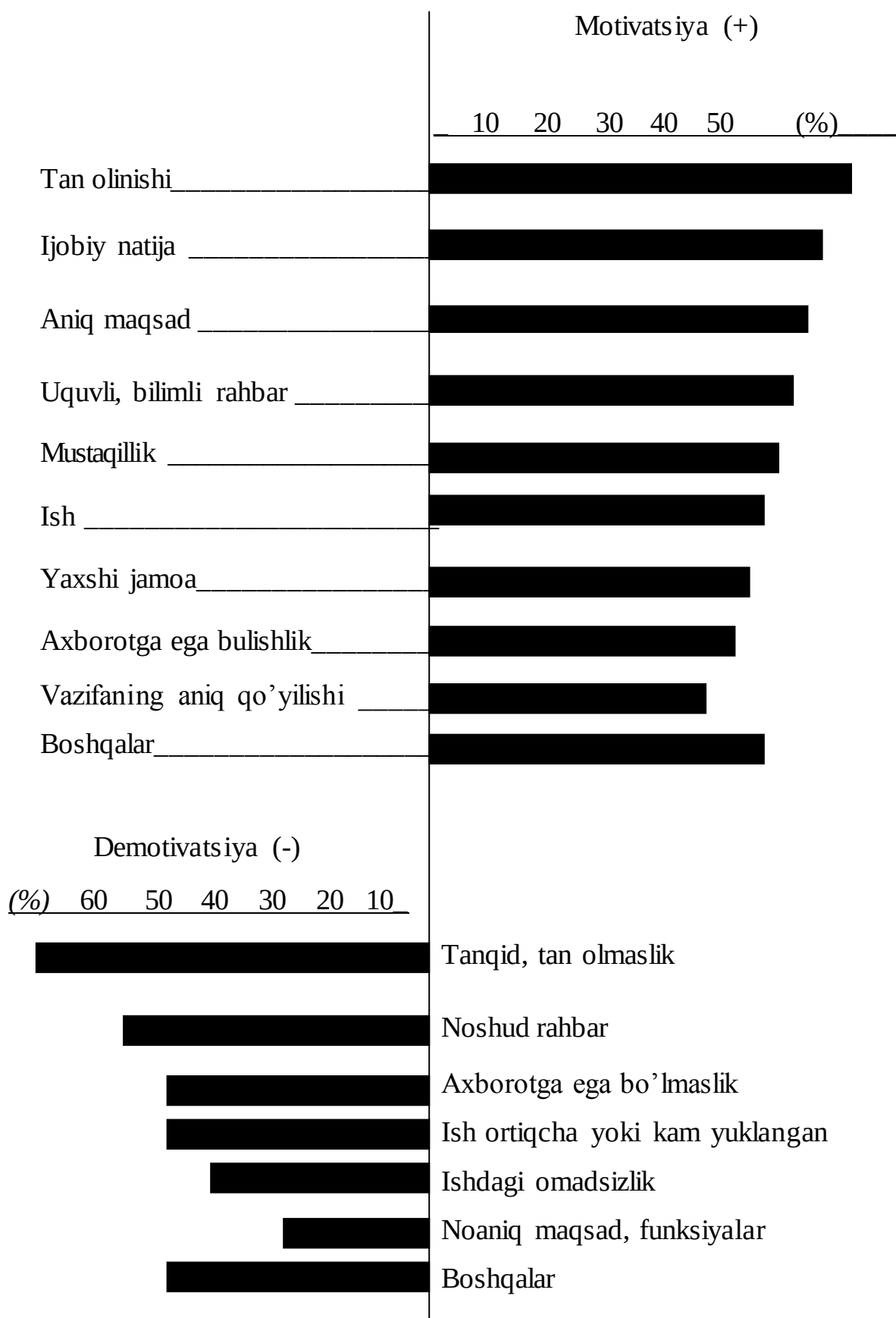
1. **Rag'batlantirish va jazo strategiyasi, ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:** kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi to'lanadi; kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p to'lanadi; kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.
2. **Ish orqali motivlashtirish:** xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.
3. **Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi:** bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u

tug'ri yoki noto'g'ri bo'ladimi, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash vositasi sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hokazo

Qayd qilingan usullarning mohiyati motivlashtirishda turlichadir. Buni quyidagi chizmada ko'rishimiz mumkin (3.5-chizma):



3.5-chizma.Motivatsiya va demotivatsiya unsurlarining salmog'i.

3.4 Ish haqini firma ichida tartibga solish

G'arb mutaxassislarining ko'p sonli tadqiqotlari shundan dalolat beradiki, mehnat orqali rag'batlantirishning pul shakli birinchi o'rinda turadi. Ish haqi darajasi va uni oshirish imkoniyatlari faqat kam haq oluvchilarni emas, balki katta maosh oluvchi xodimlarni ham qiziqtiradi.

Shuni dadil aytish mumkinki, inson omilini faollashtirish va uning mehnat potensialidan foydalanishning eng ta'sirchan quroli ish haqi bo'lib qolmoqda. Bunda xodimlarning mavjud malakasi va ijodiy potensialidan foydalanish ish haqi bilan malaka o'rtasidagi, bajariladigan ish, mehnat natijalari va u sodir etadigan shart-sharoitlar o'rtasidagi aloqa usullarining har tomonlama ilmiy asoslanganligi ulardan muvofiqlarini tanlashga bog'liq bo'ladi.

Ishlab chiqarishning texnikaviy bazasidagi asosiy siljishlar, xodimlar mehnati mazmuni va vazifalaridagi o'zgarishlar mehnatni tashkil qilish yangi shakllarining joriy etilishi keyingi o'n yilliklarda ish haqini tashkil qilishga taalluqli bo'lgan firma ichki siyosatining qator qoidalarida jiddiy o'zgarishlar sodir bo'lishiga olib keldi.

Hozirgi kompaniyalar iqtisodiy strategiyasining bosh maqsadi ishlab chiqarishda miqdoriy parametrlarga erishish: asbob-uskunalar, ish vaqtilardan faol foydalanish ishchi kuchining tarkibini, mahsulot sifatini yaxshilashdan iborat bo'lib, u umuman ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgandir. Bu esa, xo'jalik yuritishning intensiv usullari hisobiga uning ekstensiv usullaridan voz kechishni bildiradi.

Firma ichki strategiyasi va moddiy rag'batlantirishdagi qayta qurishning bunday zarurati ko'pchilik rivojlangan mamlakatlarning tadbirkorlari va xukumatlari xom ashyo narxlarining oshishi, inflyatsiya va ishsizlik kabi noxush xodisalarning tobora ko'payib borayotganligi munosabati bilan qattiq tejash yo'lini tutib yotganligidadir. Natijada, ishlab chiqarishning asosiy maqsadi bo'lgan foydani ko'paytirishga hozirgi paytda qo'shimcha resurslarni jalb qilgan holda ishlab chiqarish hajmini oshirish xisobiga emas, balki barcha mavjud resurslardan

yanada samaraliroq foydalanish va ishlab chiqarish xarajatlarini har tomonlama kamaytirish hisobiga erishilmoqda.

Shu narsa ham muhimki, firmalarning fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini keng qo'llashga, ularning ishlab chiqarishda tatbiq etilish muddatlarini jadallashtirishga asoslangan asosiy e'tiborni hozirgi zamon iqtisodiy strategiyasi oddiy mehnatdan ko'ra murakkab mehnatdan foydalanishga qaratishga yordam berdi. Bunday sharoitda mehnat sur'atlarini jadallashtirish va mehnat yutuqlarini ratsionalizatsiyalash masalasi o'z o'rnini boshqa masalaga, ya'ni xodimlarning aqliy imkoniyatlari, ularning tashabbuskorligi, kashfiyotchiligi va hokazolarni namoyon etish va ulardan ko'proq, foydalanish masalasiga bo'shatib berdi.

Bunday yondashish firmalarning kadrlar siyosatida yangicha bosqichni boshlab berdiki, unga mehnatni boshqarishning majburiy, qattiq choralaridan asta-sekin voz kechib, xodimlarda ishni yaxshilashga qiziqish uyg'otadigan yanada erkinroq, demokratroq tadbirlariga o'tish xosdir. Hozirgi paytda moddiy rag'batlantirish mehnatning mazmundorligini oshirish, uning shart-sharoitlarini yaxshilash bilan bog'liq tashkiliy-texnikaviy tadbirlar bilan birga qo'llanilishi sababi ham, odatda, mana shundadir.

Shunday qilib, personalni rivojlantirishni ta'minlash, uni yangicha talablarga mos keltirishga qaratilgan moddiy rag'batlantirishdagi zarur o'zgarishlar ish haqining elementlari va bosqichlarini shakllantirishni har tomonlama tahlil qilish hamda uning shakl va tizimlarini rivojlantirishga asoslanadi.

3.5 Boshqaruv madaniyatini tashkil qilish

Boshqaruv tizimida hozirgi vaqtda ko'pchilik mamlakatlarda, shu jumladan MDH mamlakatlarida, boshqaruv madaniyatining 3 ko'rinishi mavjuddir:

1. Mamuriy.
2. Axborotli-tahliliy.
3. Ijtimoiy yo'naltirilgan.

Mamuriy boshqaruv madaniyati asosan sho'rolar davridan qolgan buyruqbozlik usuliga tayanadi va majburiylik tamoyillari tufayli faoliyatni boshqaradi. Bunday boshqaruv madaniyati sobiq SSSR tizimini inqirozga olib keldi.

Boshqaruv madaniyatining 2-ko'rinishi axborotli texnologiyalar, kompyuterlar tizimi asosida boshqaruv sohasida qarorlar qabul qiladi. Bu usulda texnokratiya gumanistik, insonparvarlik tamoyillaridan ustunlik qilishga harakat qiladi.

Uchinchi boshqaruv madaniyati bozoriy iqtisodiyot mexanizmlari tizimiga «inson omili»ni ham kiritadi. Ya'ni, bozoriy iqtisodiyot ijtimoiy yo'naltirilgan tusga ega bo'ladi. Davlat, bosh islohotchi sifatida mamlakat miq'yosida boshqaruv madaniyati tamoyillariga asoslanib, aholi manfaatlarini birinchi o'ringa ko'taradi. Davlat sotsial siyosatda ma'muriy boshqaruv madaniyatini barcha ijobiy tomonlarini qabul qiladi. Axborotli texnologiyalarga asoslangan boshqaruv madaniyatidan ham keng foydalanib ijtimoiy yo'naltirilgan bozoriy munosabatlarni shakllantiradi.

Jamiyat taraqqiyotining hozirgi bosqichida yuqori darajali boshqaruv madaniyatiga ega bo'lish uchun nimalar kerak va bunga qanday erishish mumkin, degan savol tug'iladi.

Rivojlangan (AQSH, Yaponiya va boshqalar) tajribasi shuni ko'rsatdiki, zamonaviy menejerlarni tayyorlash uchun mamlakatning iqtisodiy rivojlanish darajasi emas, huquq, ilg'or texnologiyalar ham emas, balki korxonada, jamiyatda insoniy munosabatlar zarur, odamda mujassamlashgan bunyodkorlik imkoniyatlarini ro'yobga chiqarish uchun keng yo'l ochish, davlat qonunchiligini shunga moslashtirish zarurdir. Xullas, inson imkoniyatlarini chuqur o'rganish, jamiyatda uni yashash va faoliyat ko'rsatish tartibini va shakllarini bilish hozirgi davr menejerlik madaniyati va menejerlik inqilobining asosiy mazmunini tashkil etadi. XXI asrning talabi va mazmuni ham shundan iboratdir.

Hozirgi zamon talablariga to'liq javob beradigan madaniyatli ijtimoiy soha menejerlarini kim va qanday tayyorlaydi?

Yaponiya firmalari bilan tanishgan xorijiy mutaxassislar taajjub bilan savol qo'yadilarki, qanday qilib Yaponiyaliklar Yevropa va AQSHga o'xshash texnologiyalar va xom-ashyolar bilan ishlab, yuqoriroq sifatga ega bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqishga erishadilar? Bunga javoban Yaponiyaliklar: «mahsulot sifatini mashina, stanok, xom-ashyo ko'tarmaydi, balki bu odamlarning ish natijalariga bo'lgan munosabatlaridir», deb javob beradilar.

Haqiqatdan ham, Yaponiyadagi firmalar odamlarda mujassamlangan kuch, g'ayrat, ijodkorlik va boshqa bunyodkorlik sirlarini topganlar. Inson imkoniyatlarini yaxshi bilimga va tashkilotchilik mahoratiga ega bo'lgan menejerlar ro'yobga chiqardilar. Bunday menejerlarni rivojlangan mamlakatlarda (Yaponiya, AQSH, Yevropa mamlakatlari, oxirgi yillarda Janubiy Koreya, Malayziya va boshqalar) muxsus o'rta va oliy o'quv yurtlarida, davlat va nodavlat litsey va kollejlarda tayyorlash yo'lga qo'yilgan. Xorijiy tajribalar sohasida ko'p kitoblar va risolalar chop etilgan. Ularni kutubxonalarimizda va savdo peshtaxtalarida topish mumkin. Internet tarmog'i orqali ham bunday adabiyotlar haqida axborotlarni olish mumkin. Afsuski, bu sohada O'zbekistonda yetarli ish olib borilmayapti. Mavjud oliy o'quv yurtlarida menejment bo'yicha kadrlar tayyorlash talabga javob bermaydi. Ijtimoiy menejment sohasida nafaqat kadrlar tayyorlash, hattoki ilmiy tadqiqotlar olib borilishi ham sezilmaydi. Bu sohada respublikamizda qilinadigan ishlarimizni chegarasi yo'q.

3.6 Sog'liqni saqlash tizimini yaxshilash

Korxona va tashkilotlarda rahbarlar o'z xodimlarining mehnat qilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash maqsadida xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilish masalalarini vaqti-vaqti bilan qarab chiqadilar. Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini yaxshilash har qanday tashkilotning normal ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shuning uchun xam korxona

vatashkilot raxbarlari o'z xodimlarining ishlashi uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berish maqsadida faol xarakat qiladilar: xodimlarning sog'ligini muhofaza qilish uchun ularni barcha zarur narsalar (badantarbiya o'tkaziladigan zaldan tortib profilaktoriylargacha) bilan ta'minlaydilar, stressni barham toptirish uchun ta'lim beruvchi dasturlardan, kasbga doir maslahatlardan va shu kabi narsalardan keng foydalanadilar.

Hozirgi vaqtda odamlarning ko'pchiligini haqiqatdan ham sog'lom ham bemor ham deb bo'lmaydi. Ular yangicha turmush tarzining qurbonlari bo'lib, bu bozor munosabatlariga dadil o'tish davri bilan bog'liqdir. Yuqori darajada rivojlangan mamlakatlar uchun bu davr texnikaning yanada rivojlanib borishi davri hisoblanadi. Lekin unisi ham, bunisi ham odamlar oldiga ba'zan ularning qo'lidan kelavermaydigan vazifalarni ham qo'yadi. Ular ba'zan o'z hayotlariga qanday qilib ma'no bag'ishlashni hamda o'z qobiliyatlari va imkoniyatlaridan foydalanishni bilmaydilar. Shuning uchun ularning ko'plari shunday bir vaziyatga tushib qolganlarki, bu vaziyatda ularning kasalliklarga ruhiy va jismoniy qarshilik qo'rsatishlari zaiflashib borayapti. Bularning hammasi korxona va tashkilotlar rahbarlarini xodimning nima sababdan ishga kelmaganligini tahlil qilishga yanada chuqurroq yondashishga undashi lozimligidan darak beradi.

Bugungi kunda muayyan toifadagi xodimlar ishdan, o'z hamkasblari va rahbardan ma'lum darajada cho'chib turadilar, bu esa ayniqsa vegetativ asab sistemasiga zarar yetkazadi. Xodimga qo'yiladigan haddan tashqari talablardan ko'ra, ana shunday cho'chish, qo'rquv ko'prok zararlidir. Shuning uchun ham ishga bo'lgan munosabat vaishlovchining o'z faoliyatidan hosil qiladigan qoniqish darajasi uning kasalliklarga moyilligiga katta ta'sir qiladi. Bunday hollarda ishning haddan tashqari ko'pligi ham, ishning kamligi ham bitta natijaga – ish joyida qo'nimsizlikka olib keladi. Ko'pgina tadqiqotlarda isbotlanishicha, ish natijalari uchun mas'uliyatning va o'z faoliyatidan qoniqishning ortishi bilan xodimning ishda bo'lmaslik vaqti qisqaradi. Hozirgi vaqtda hammaning e'tirof qilishicha, baxtsiz xodisalar va ish joyida bo'lmaslikka ko'pincha stressli

vaziyatlar, ortiqcha spirtli ichimlik ichish yoki giyohvand moddalar iste'mol qilish sabab bo'ladi va bu uchta sabab bir-biri bilan bog'liqdir. 3.1-jadvalda jismoniy, hissiy va xulq-atvor xarakteriga ega bo'lgan stressning ayrim alomatlari sanab o'tilgan.

№	Alomatlarning xarakteri	Stressning alomatlari
1.	Jismoniy alomatlar	Yurakning kuchli urishi, pulsatsiya – kishi o'zini yuragi qattiq, nomuntazam yoki juda kuchli urayotganday his qiladi; Ko'krakda og'riq, va og'irlik his etiladi; Qorin qattiq og'rib, ich ketadi; Tez-tez peshob keladi; Qo'l va oyoqdarning uchlari sanchiydi; Muskullar taranglashib, bo'yinda va pastki umurtqalarda tez-tez og'riq seziladi; Ayollarda xayz ko'rish maromi buziladi; Doimiy ravishda bosh og'riydi, migren boshlanadi; Teriga toshmalar toshadi; Idrok qilish o'zgaradi, ko'z fokusiga qiyinchilik seziladi
2.	Hissiy alomatlar	Kayfiyatning tez-tez o'zgarib turishi ro'y beradi; Arzimagan voqea-hodisalar tufayli xavotirlik paydo bo'ladi; Kechinmalarga qobiliyat susayadi; Xamma narsadan voz kechish va ortiqcha xayolga berilish; Charchoqni his qilish va fikrni bir joyga jamlab ololmaslik; Jaxldorlikning ortishi va xavotirlanish

3.	Xulq-atvorga oid alamatlar	Qat'iyatsizlik va asossiz shikoyat qilishlar; Ishda progulning ko'payib ketishi hamda baxtsiz xodisa va kasalliklardan keyin juda sekinlik bilan oyoqqa turish; Xavfli vaziyatlarning paydo bulishi; Yaxshi ishlay olmaslik, bekorchi baxonalar izlash, o'zini chetga tortish; Tamaki va ichimlikni, tibbiy dorilarni ortiqcha iste'mol qilish; Ovqatni ko'p iste'mol qilish yoki kamroq hollarda ishtaxaning yo'qligi; Uyquning buzilishi; Ishdagi ko'rsatkichlarning yomonlashuvi.
----	-------------------------------	--

3.1 -jadval. Stressning xarakteri va alomatlari.

Stress xolatida bo'lgan kishilar o'z muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj bo'lishlarini isbotlab o'tirishning xojati bo'lmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki do'stlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir ko'mak olish manbai emas. Ko'pincha ish muammolarning asosiy manbai bo'lgani sababli korxona rahbarlari ham stressni yo'qotish va barham toptirish uchun javobgar bo'ladilar. Shu ma'noda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir. Ularning ayrimlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- haddan ortiq (uzoq vaqt davomida) ishlash yoki ishning kamligi (zerikish);
- rahbar yoki tashkilot ichidagi hamkasblardan yordam tizimining yo'qligi;
- ish hajmini noto'g'ri belgilash: xodimning qobiliyati bilan ishdagi ehtiyoj o'rtasida muvofiqlikning yo'qligi;
- ishni bajarish uchun zarur bo'ladigan malaka, ko'nikmaning yo'qligi;

- qo'yilgan vazifalarning noaniqligi: vazifalar bilan huquqlar o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- kadrlarning lavozimlarga ko'tarilishida oqilona tashkiliy siyosatning yo'qligi: xizmatda majburan o'z o'rnini almashtirish;
- ishdagi sharoitning yomonligi: shovqin, ifloslik, xonalarning kamligi;
- noqulay ijtimoiy muhit: yolg'iz o'zi ishlash, atrofdagilarning doimiy ravishda tazyiq o'tkazib turishi, guruhlarda ishlashga qobiliyatsizlik;
- xodimning ishdagi zo'riqishi, ixtiloflarni barxam toptirishga (odatda ular muayyan ish turlarini bajarishsa bo'lib turadi) qobiliyatsizligi.

Raxbarning o'zidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda bo'lishini bilib olsangiz va tushunsangiz siz stressning alomatlarini tezroq anglab yetasiz. Bu stressning sabablarini, ya'ni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zo'riqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning ta'sirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yo'l bilan o'zgartirishi mumkin bo'ladi.

Xodimlardan ishda tug'ri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qo'yiladigan talablar unchalik yuqori bo'lmasa, unchalik past ham bo'lmasa, ko'ngillari chog' bo'ladi. Xodimlar o'zlariga ko'yiladigan talablar o'z tajribalariga mos kelishini, ko'p sonli jamoada emas, balki kichikroq guruhda ishlashni ma'qul ko'radilar. Kasallanishning yuqori darajada bo'lishi xodimlar o'rtasidagi qo'nimsizlikning katta bo'lishi bilan teng bir xolatdir. Bu hodisaning sababini personalga rahbarlik qilish darajasidan izlamoq kerak.

Xodimning ishda bo'lmasligi tufayli ish vaqtining bekor sarf bo'lishi xodimlarning o'z ishidan qanoat hosil qilishiga va birbirlariga bo'lgan munosabatlariga hal qiluvchi darajada bog'liqdir. Rahbar o'zining xulq-atvori bilan vaqtning bekor sarf bo'lmasligiga ma'lum darajada ta'sir etishga qodirdir. Bunda

juda muhim omil rahbarlik uslubi, ishda xodimdan oqilona foydalanish va mehnat qilish uchun yaratib berilgan yaxshi sharoitlardir.

3.7 “Ichki marketing”

Firma faoliyatida inson omilidan foydalanishni takomillashtirish, inson omilidan faol foydalanish yo'llaridan biri “ichki marketing” konsepsiyasidir.

“Mijoz hamisha haq” – bu firmaning marketing faoliyatiga yo'naltirilgan asosiy qonuni bo'lib hisoblanadi. Lekin bu qonunni qanday qilib ishchilar ma'naviy kodeksining bir qismiga aylantirish kerak-ki, natijada ularning har biri o'z kasbiy faoliyatiga mijozning qoniqishi nuqtai nazaridan qarasin. Ushbu maqsadlarga erishish uchun firma personalini to'g'ri, oqilona boshqarish usullari bilan chambarchas bog'liq bo'lgan ichki marketing qo'llaniladi.

F.Kotlarning konsepsiyasiga ko'ra kompaniya marketingining uchta o'zaro bog'liq birligi (kompaniya, personal va mijoz) uchta boshqariladigan juftliklarni yuzga keltiradi, ya'ni, kompaniya – mijoz, kompaniya – personal va personal – mijoz. Ushbu qatorga ichki marketing mijozlar bilan bevosita aloqada bo'ladigan personallarni effektiv motivatsiyasi uchun qo'llaniladigan xizmatlar tizimini tashkil etish marketingi sifatida namoyon bo'ladi. Aynan har kuni mijozlar bilan aloqada bo'ladigan, mahsulotlarni sotadigan, kelishuv va bitimlar tuzadigan kishilar kompaniyani omadli qiladilar. Ular uning “yuzi” va “qo'llari”dirlar. Shuning uchun tashqi mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati standartlarini o'z navbatida firma personaliga ichki mijoz sifatida sotilishi kerak bo'ladigan ichki mahsulot (tovar) sifatida qarash mumkin.

Ushbu nuqtai nazardan firma personalini boshqarish sxemasini firmaning umumiy ichki bozori sifatida tasavvur qilish mumkin. U xuddi tashqisi kabi segmentlanadi va segmentlar talablari o'rganiladi. Keyin esa personalning talablari tashqi mijozlarga ko'rsatiladigan sifatli xizmat standartlari evaziga qondiriladi. Shunday qilib, mijozlar bilan aloqada bo'lgan personallarning

talablarini qondirish asosida firma o'zining talabni qondirish imkoniyatlarini oshirib boradi, ya'ni firmaning bozorda uzoq yillar faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi tashqi mijozlarini saqlab qoladi.

Ish haqini o'z vaqtida to'lamaydigan yoki bir ish o'rnini ikkiga bo'lgan kompaniya raxbari bilan muvaffaqiyatli bitimlar tuzish ehtimoldan ancha yiroq. Zero, ichki marketingning birinchi navbatdagi shiori shundan iboratki, motivatsiya qilinmagan ishchilar bilan kompaniya hech qachon mijozlar ehtiyojini qondirishga erisha olmaydi.

Ko'pincha bizning tashkilotlarda ishchilar faoliyati insonning ichki tuzilishi, ruhiyati bilan emas, balki, kasbiy instruksiyalar ko'rinishida belgilab beriladi. Qattiq tartib va nazoratga tayangan ma'muriy boshqaruv siyosati orqali qo'l ostida ishlaydiganlarni ishga o'z vaqtida kelishga, har doim firma galstugini taqishga va ketayotganda chiroqni o'chirib ketishga majbur qilish mumkin. Ammo mijoz bilan bo'ladigan og'ir suhbat jarayonida ishchining tabassum qilishiga instruksiyalar yordamida erishib bo'lmaydi. Shuning uchun boshqaruvning ierarxik tizimidan jamoaviy (umumiy maqsadga, fikrga ega ishchilar jamoasi nazarda tutiliyapti) tizimga o'tish ichki marketingning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib hisoblanadi. Bunday sharoitni joriy qilish personal faoliyatiga yanada ko'proq erkinlik beradi, ya'ni ishchilarga keng doirada mustaqil qarorlar qabul qila olish huquqi beriladi.

Mustaqil jamoaviy ish minimal konkretlashish tamoyiliga asoslanadi. Jamoaga ishni qanday bajarish borasida iloji boricha kamroq instruksiyalar beriladi, ammo uni bajarish uchun barcha kerakli sharoitlar va imkoniyatlar bilan ta'minlanadi. Bunda asosiy o'rinni insonlarni nazorat qiladigan, boshqaradigan emas, balki, ularga yanada ko'proq fikrlar bera oladigan jamoa lideri – yetakchisi egallaydi.

Shuning uchun liderning o'zi ijrochi bo'lishi, har bir jamoa a'zosini qo'llab quvvatlashi va balki, ular tomonidan saylangan bo'lishi kerak.

Ichki mijozlarning xizmat ko'rsatish jarayonini raqobat yordamida boshqarish mumkin. Tashqi mijozlarga o'zini hammadan yaxshiroq tuta oladigan menejer, agent yoki sotuvchini tanlash huquqini berish mumkin.

Ishchining suhbat jarayonidagi muloyimligi, bir qarashda o'ziga ishonch uyg'ota olishi insonning individual xususiyatlariga bog'liq. Ammo insonni o'z sifatlarini namoyon qilishga undaydigan narsa bu korxonadagi hukmron bo'lgan xizmat ko'rsatish madaniyati bo'ladi. Xizmat ko'rsatish madaniyatining paydo bo'lishiga va uni qo'llab-quvvatlashga uchta usul orqali erishish mumkin. Bunda xizmat ko'rsatish madaniyatining qadriyat va normalarini qo'llab quvvatlashga tayyor bo'lgan odamlarni ishga olish jihatdan yondashuv asosiy rolni o'ynaydi.

Motivatsiya – insonlarni bu qadriyat va normalarga rioya qilishga madaniyat sanksiyalari orqali ta'sir qilish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Nihoyat, qadriyatlar va normalar xodimlarga o'qitish va kommunikatsiya jarayonida yetkazilishi lozim.

Yuqoridagi mulohazalardan ko'rinib turibdiki, ichki marketing kontsepsiyasi asosan xizmat ko'rsatish faoliyatiga ixtisoslashgan firmalar uchun xosdir.

Xulosa

Jamiyat taraqqiyoti davomida ko'pgina fanlar insonni turli jihatdan – biologik, ruhiy, falsafiy, iqtisodiy va boshqa jihatlardan o'rgandilar. Uning o'ziga xos xususiyatlari, faoliyatining maqsadi, kelib chiqishi, tabiati va barcha-barcha tomonlari chuqur tahlil qilindi. Eng mashhur olimlar, siyosatchilar, tarixiy shaxslarning barchasi o'zlarining ta'limotlarida inson muammosini chetlab o'tmaganlar. Shunday bo'lsada, inson muammosi to'raligicha yechilgan emas. Zero, inson mohiyatan ijtimoiy-tarixiy va madaniy mavjudod sifatida har-bir yangi tarixiy sharoitda o'zligini chuqurroq anglashga, insoniy mohiyatini ro'yobga chiqarishga intilaveradi.

Bitiruv malakaviy ishning xulosasida “inson omili”ga yana bir bor to'xtalib, bu tushuncha sotsial va siyosiy ma'noda g'oyatda ko'p qirrali, har tomonlama bo'lib juda ko'p masalalarni o'z ichiga olishini ta'kidlamoqchiman. “Inson omili” tushunchasi hozirgi jamiyat kishisining professional va ma'naviy rivojlanishi muammosi, ijodiy mehnati va tashabbusi mustaqilligi, yuksak axloqiyligi va barcha darajadagi xodimlarning yangilikni aks etish tuyg'ularining doimo o'sib borishi hamdir. Bu shuningdek, hozirgi jamiyatimizni rivojlantirish, har bir kishida butun kuch-quvvatini berib halol mehnat qilishga ongli ishtiyoqini uyg'otishdir. Inson omilidan oqilona foydalanish esa iqtisodiy taraqqiyotning muhim shartidir.

Xozirgi bozor munosabatlari davrida mamlakat iqtisodiyotini, shu jumladan uning tarkibiy qismlari bo'lgan katta-kichik korxonalar, firmalar iqtisodiyotini rivojlantirish va mustahkamlash uchun inson resurslaridanunumli foydalanishni tashkil etish muhim muammolardan biridir. Umuman, shaxs imkoniyatlari haqida gap ketganda, bizda u juda irsiy asoslarga egadir. Respublikamizda jahon fani va texnikasi, falsafa va huquq yutuqlarini egallab olgan va shu bilan birga o'z xalqiga yaqinlikni saqlab qolgan kishilar juda ko'pdir. Bunday kishilar O'zbekistonning XXI asr sari tashlagan qadamida bizning kashshoflarimizdir.

Bitiruv malakaviy ishning yuqorida tahlil qilingan barcha qismlarini umumlashtirgan holda quyidagi xulosa va takliflarni berishimiz mumkin:

- Inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qarash kerak. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko'rsatib beradi;
- Bugungi kunga kelib xodim shaxsining yangi, tag'in ham yetuk tipi shakllandi, u mehnat topshiriqlarini so'zsiz bajarish, tirishqoqlik ko'rsatish bilan cheklanib qolmasdan, mehnat faoliyatini o'z hayotining ma'nosi deb bilishga intiladi, ishlab chiqarishning faol sherik ishtirokchisi yoki hatto asosiy xo'jayin bo'lishga ham harakat qiladi. Yangi tipdagi xodimga, ayniqsa, yosh xodimga, asosan avtoritar rahbarlik uslubi sharoitida oddiy, ko'p xillarda juda sodda operasialarni shunchaki bajarish to'g'ri kelavermaydi. Bunday sharoitda teylorcha mehnat va boshqaruv andozasi ko'pincha pand berib qoladi, teylorizmning o'zi esa, ko'pincha, FTTning zamonaviy bosqichiga mos keladigan ancha samarali boshqaruv andozalarini joriy etish yo'lida to'siq deb qaraladi;
- Texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina inson resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ruhiy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ishini bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham foydalanishga e'tiborini oshishirishi zarur bo'lib borayotganidan dalolat beradi.
- Bugungi kunda boshqaruvining an'anaviy tamoyillari mehnatni ishlab chiqarish samaradorligining oshish sur'atini ta'minlay olmasligi aniq bo'lib qoldi, zero bugungi kunda iqtisodiyot va mehnat bozorini boshqarib turgan tashkiliy vositalarning katta qismi 30 yoki 60-yillarda o'sha o'n yilliklarning o'z muammolari va sharoitlaridan kelib chiqqan holda vujudga kelgan.

- Firma faoliyatida inson omilidan foydalanish holatining tahlili shuni ko'rsatdiki, "Sino" OAJ ning kadrlar tarkibida yuqori malakali xodimlar soni dinamikasi ijobiy ya'ni o'sib borish xususiyatiga ega. Buni 2004-yil oxirida oliy ma'lumotli xodimlar salmog'i kadrlar umumiy tarkibida 32%ni tashkil qilayotganligi isbotlay oladi. Bu ko'rsatkich 2003-yil oxirida bor yo'g'i 16%ni tashkil qilgan;
- "Sino" AOJ ning 2003 va 2004-yillarda kadrlar soni va ishlab chiqarish hajmi solishtirilganda, kadrlar soni 42,5% ga kamayishi bilan ishlab chiqarish 49% ga kamayganligini ko'rish mumkin. Bu kadrlar sonini kamaytirgandan keyin mavjud kadrlardan ham samarali foydalanilmayotganidan dalolat beradi.
- Ko'rib chiqilgan inson omilidan foydalanishni takomillashtirish yo'llari ichida joriy holatda eng ahamiyatlilari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:
 - firmada faoliyat ko'rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o'qitish va kasbiy tayyorlash;
 - mehnat sharoitlarini yaxshilash;
 - ish haqini firma ichida tartibga solish
 - samarali motivatsiya olib borish;

Bitiruv malakaviy ishimiz nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamoqchimizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan, umuman, inson omilidan samarali foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi "Korxonalar to'g'risida"gi Qonuni. – T.: "Adolat", 1992-yil
2. O'zbekiston Respublikasi "Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi". – Toshkent, 1998-yil.
3. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.: "Adolat", 1999-yil
4. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot). – Toshkent: "Mehnat", 2004.
5. Dodabobyev Yu., Xudoyberdiyev A. Mehnatiqtisodiyotivasotsiologiyasi (Darslik). – Farg'ona: "Farg'ona", 2001.
6. Falsafa: ma'ruza matnlari (Nazarov Q. va boshq.). – T.: O'AJBNT markazi, 2000.
7. Falsafa:(O'quvqo'llanma)/E.Yu.Yusupovningumumiytaxririostida. – T.: "Sharq", 1999.
8. <http://www.psych.ru/>
9. http://dps.smrllc.ru/Od_PM/Od_0.htm
10. <http://www.ecsocman.edu.ru/>
11. <http://www.sp02.mnogosmenka.ru/sp020726/sp020738.htm>
12. Isoqova T. Inson kapitalining samaradorligi. // O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi, №5-6 2004.
13. Karimov I.A. O'zbekiston buyuk kelajak sari. – T.: O'zbekiston, 1998
14. Personalboshqarish: (O'quvqo'llanma) // Mualliflarjamoasi: Q. Abdurahmonovvaboshq./ – T.: "Sharq", 1998.
15. Saidov K.S. Ijtimoiy menejment : ma'ruzalar matni. – Samarqand, 2005 y.
16. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: 100 savol va javob. T: "Mehnat", 2000.
17. Yo'ldosheva U. Inson kapitalini boshqarishga investitsiyaviy yondashuv.// Bozor, pul va kredit. №11 noyabr 2004.
18. Каноатов Б. Инсон омилидан окилона ва самарали фойдаланиш.//Материалы международной научно-практической конференции "Проблемы менежмента в сфере малого и среднего бизнеса" – Самарканд, 2003 г.
19. Утемуратова Г. Формирование человеческого капитала в условиях либерализации рынка.//Бозор,пул ва кредит. №12 декабрь 2004.
20. Человеческий фактор ускорения социально-экономического развития: Сб. науч. Тр. – Киев, 1988.

21. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т.1. Эргономика – комплексная научно-техническая дисциплина: Пер. с англ./П.Фоули и др. – М.: Мир, 1991.
22. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т.4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. Пер. с англ./Дж. О’Брайен, Х. Ван Котт, Дж. Векер и др. – М.: Мир, 1991.
23. Человеческий фактор: сущность, закономерности развития и пути активизации (Тезисы выступлений участников VII Всесоюзных философских чтений молодых ученых «Человек в современном мире: социально-философские проблемы». Москва, 16-20 мая 1987 г.). – М., 1987