

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

НАМАНГАН МУҲАНДИСЛИК-ПЕДАГОГИКА ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида
УДК:336.071

Имомназаров Хуршид Озодбоевич

КОРХОНАЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ
(Наманган вилояти мисолида)

5A230201 - Менежмент

Магистр
академик даражасини олиш учун ёзилган

ДИ С С Е Р Т А Ц И Я

Илмий раҳбар:
и.ф.н., доц. Ғ.Ғ. Шерматов

Наманган-2015

Имомназаров Хуршид Озодбоевич “Корхоналарда персонални бошқариш стратегияси” (Наманган вилояти мисолида) мавзусидаги магистрлик диссертациясининг мақсади ҳозирги модернизациялаш шароитида вилоят корхоналарида персонални бошқариш стратегияси бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш юзасидан илмий-амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдир.

Бажарилган магистрлик диссертацияси кириш, учта боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати қисмларидан иборат.

Магистрлик диссертациясининг кириш қисмида мавзунинг долзарблиги, тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари, унинг илмий янгилиги кўрсатилган ҳамда ишнинг амалий аҳамияти асосланган.

Биринчи боб **“Корхоналарда персонални бошқариш стратегиясининг назарий асослари”** деб аталди. Бу бобда корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асослари ёритиб берилган. Стратегияни бошқаришда персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш масалалари ифода этилган. Шунингдек, корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги бўйича мулоҳазалар юритилган.

Иккинчи боб **“Наманган вилояти корхоналарида персонални бошқариш ва стратегиясини қўллашдаги амалий жараёнлар таҳлили”** деб номланди. Бунда Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқаришдаги таҳлили келтирилган. Вилоятда саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммолар ўрганилган. Хусусан «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонаси мисолида персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнларни тадқиқот асосида ўрганилди ва таҳлил этилди.

Учинчи боб **“Модернизациялаш шароитида корхоналар фаолиятида персонал бошқаришнинг замонавий стратегияларини қўллаш”** деб юритилди. Ушбу бобда персонал бошқарувда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш масалалари кўтариб чиқилган. Персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш ҳамда персонал бошқарувда меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув бўйича ишланмалар яратилган.

М У Н Д А Р И Ж А

	Кириш.....	4
1-боб:	Корхоналарда персонални бошқариш стратегиясининг назарий асослари.....	10
1.1.	Корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асослари.....	10
1.2.	Бошқариш стратегиясида персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш.....	18
1.3.	Корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги.....	22
2-боб:	Наманган вилояти корхоналарида персонални бошқариш ва стратегиясини қўллашдаги амалий жараёнлар таҳлили.....	28
2.1.	Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқариш таҳлили.....	28
2.2.	Наманган вилоятида саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммолар.....	36
2.3.	«Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасида персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнларни тадқиқ этиш.....	41
3-боб:	Модернизациялаш шароитида корхоналар фаолиятида персонал бошқаришнинг замонавий стратегияларини қўллаш...	50
3.1.	Персонални бошқаришда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш.....	50
3.2.	Корхонада персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш.....	55
3.3.	Персонал бошқарувида меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув.....	63
	Хулоса.....	68
	Фойдаланилган адабиётлар.....	74
	Интернет маълумотлари.....	77
	Илова.....	82

Кириш

Мавзунинг долзарблиги. Мамлакатимиз иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиши кадрларни бошқариш соҳасида туб ўзгаришлар килишга олиб келди. Бугунги кунда корхона ва ташкилотлар самарали ишлаши учун унда мавжуд бўлган ходимлар сифатига жиддий эътибор қаратиш зарурияти кучайди. Шу жиҳатдан корхоналарда малакали ва ишбилармон ходимлар сафини кенгайтириш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этмоқда.

Маълумки, иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарда, айниқса персонал бошқарувни ташкил этишда асосий лавозим ва касбларнинг янги классификаторини ишлаб чиқишга эътибор берилмоқда. “Айнан ана шундай классификатор бугунги янги авлод профессионал кадрларини тайёрлашнинг асосий мезонига айланиши даркор”¹.

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаб ўтганидек, «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси – ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»².

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиши шароитида «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»га мувофиқ персонални бошқариш соҳасида бир қатор янги талаблар юзага келди. Бу талабларни муваффақиятли амалга ошириш корхона ва ташкилотлар фаолияти тўғри йўлга қўйилишини таъминлайди.

¹ Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. –Т.: Ўзбекистон, -72 бет. Ўзбек ва рус тилларида. 33 бет.

² Каримов И.А. Юсак малакали мутахассислар – тараққиёт омили. - Т.: «Ўзбекистон», 1995, 22-бет.

Ҳозирги вақтда корхона ва ташкилот персоналини бошқариш концепцияси асосини ходим шахсий ролининг ортиб бораётганлиги, унинг асосий йўл-йўриқларини билиши, уларни шакллантира олиши, корхона ва ташкилот олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда йўналтира билиши ташкил этади. Юртбошимиз И. А. Каримовнинг Олий Мажлис қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисида айтиб ўтганларидек, «Оллоҳ одамзотни шундай яратганки, ҳар бир инсон ўзига хос бир олам. Шу боис икки нафар инсон ҳеч қачон бир-бирига юз фоиз ўхшамайди»¹.

Шундай экан, инсонларни бир жамоа мақсади учун меҳнатга жалб этиш, маълум бир мақсадга эришиш, қолаверса, ишончли ўзаро муносабатларни шакллантиришга ҳар бир шахснинг ўзига хос дунёқараши, характери атрофлича ўрганиш натижасида келгусида юқори даражадаги самарали персонални бошқарувига эришиш мумкин.

Республикамиз иқтисодий ва сиёсий тизимларида рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун бир қатор имкониятлар билан бирга жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради. Бундай вазиятда персонални бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги персонални бошқариш тизими тузилишида шахс омилини ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради.

Персонални бошқариш стратегиясига доир янги хизматлар, одатда, анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ҳоказолар асосида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиёсатини амалга оширишдан, меҳнат потенциалини бошқариш соҳасидаги фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабат билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайди ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш

¹ Каримов И. А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатнинг модернизация ва ислох этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005, 13-бет.

тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жиҳатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозори ва шу кабиларни ўрганишга ўтадилар.

“Биз ўтган даврда амалга оширган ишларимизга баҳо берар эканмиз, “Кеча ким эдигу бугун ким бўлдик?” деган савол асосида уларнинг моҳияти ва аҳамиятини ўзимизга чуқур тасаввур этамиз. Айни вақтида “Эртага ким бўлишимиз, қандай янги, юксак марраларни эгаллашимиз керак?” деган савол устида ўйлашимиз, нафақат ўйлашимиз, балки амалий ишларимиз билан бунга жавоб беришимиз лозим”¹.

Ишнинг мақсади ва вазифалари: ҳозирги модернизациялаш шароитида вилоят корхоналарида персонални бошқариш стратегияси бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш юзасидан илмий-амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдир.

Тадқиқот вазифалари. Тадқиқот мақсадига эришиш учун магистрлик диссертациясида қуйидаги вазифалар белгиланган:

- корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асосларини ёритиш;
- стратегияни бошқаришда персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш бўйича мулоҳазалар юритиш;
- корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлигини ифода этиш;
- Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқаришни таҳлил қилиш
- Наманган вилоятида саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммоларни ўрганиш ва белгилаш;
- «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасида персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнларни тадқиқ этиш;

¹ Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. –Т.: Ўзбекистон, -72 бет. Ўзбек ва рус тилларида. 33 бет.

–персонал бошқарувда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш масалаларини атрофлича ифода этиш;

–персонални бошқариш тизимини такомиллаштиришга доир фикр-мулоҳазаларни қайд этиш;

–персонал бошқарувда меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув бўйича ишланмалар яратиш.

Тадқиқот объекти бўлиб Наманган вилоятидаги тармоқлар корхоналарининг амалдаги бошқариш тизими хизмат қилди.

Тадқиқот предмети сифатида вилоятдаги корхоналарда персонални бошқариш тизимида стратегик усулларни қўллаш услублари танланди.

Тадқиқотнинг услубиёти ва услублари: Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг мамлакат иқтисодий сиёсатига оид асарлари, корхоналарда персонални бошқариш стратегиясини қўллашга доир Ўзбекистон Республикасининг Қонунлари ва меъёрий ҳужжатлари, корхоналарни бошқариш ва унда стратегик ёндашувни қўллаш бўйича чет эллик ҳамда маҳаллий олимларнинг илмий асарлари, республика миқёсида нашр этилаётган иқтисодий йўналишдаги журналлар ва рўзномалар ташкил этади.

Тадқиқотлар жараёнида Наманган вилоят статистика бошқармаси ва «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасининг маълумотларидан фойдаланилди.

Магистрлик диссертацияси ишини бажариш орқали қуйидаги янгиликларга эришилди:

– корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асослари атрофлича ёритилди;

– стратегияни бошқаришда персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш бўйича мулоҳазалар юритилди;

– корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги ўз ифодасини топди;

- Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқариш соҳалари таҳлил қилинди;
- Наманган вилоятида саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммолар ўрганилди ва белгиланди;
- «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонаси да персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнлар тадқиқ этилди;
- персонал бошқарувда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш масалалари кенг ифода этилди;
- персонални бошқариш тизимини такомиллаштиришга доир фикр-мулоҳазалар қайд этилди;
- персонал бошқарувда меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув бўйича ишланмалар яратилди.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ва тадбиқи: Инсон салоҳиятидан фойдаланиш бўйича берилган таклиф ва тавсиялардан «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасининг бошқарувида амалиётда қўлланилмоқда. шнинг асосий хулоса ва таклифлари бутун бир мажмуани ташкил этиб, Диссертантнинг таклиф ва тавсияларидан илмий тадқиқот ишларида, ўқув жараёнида ҳамда корхоналарда персонал бошқарувини яхшилаш билан боғлиқ жараёнларда фойдаланиш мумкин.

Ишнинг тадқиқот натижаларини жорий қилиш. Диссертация ишининг асосий натижалари НамДУда бўлиб ўтган ёш олимлар ва талабаларнинг “XXI аср – интеллектуал авлод асри” шиори остидаги ҳудудий илмий-амалий анжуманида¹, Наманган муҳандислик-педагогика институти миқёсидаги ва Тошкент Молия Институтида ўтказилган халқаро² илмий-амалий конференцияларда муҳокама қилинган.

¹ Қутбиддинов Р., Имомназаров Х. Глобаллашув жараёнларида бошқарувнинг ўзига хос муаммолари. // Ёш олимлар ва талабаларнинг “XXI аср – интеллектуал авлод асри” шиори остидаги ҳудудий илмий-амалий анжумани материаллари тўплами. 6-7 июнь, 2014. 345-349 бетлар.

² Шерматов Ғ., Имомназаров Х. Корхоналарда персонални бошқариш стратегияси. // Халқаро илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами: “Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илгор хориж тажрибасидан фойдаланиш”. –Т.: I қисм, “Iqtisod-moliya”, 2015. 396-398 бетлар.

Навр ишлари. Диссертация бўйича 0,8 босма табоқдан иборат 3 та илмий иш навр этилган.

Бажарилган магистрлик диссертацияси кириш, учта боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати қисмларидан иборат.

Магистрлик диссертациясининг кириш қисмида мавзунинг долзарблиги, тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари, унинг илмий янгилиги кўрсатилган ҳамда ишнинг амалий аҳамияти асосланган.

Биринчи боб **“Корхоналарда персонални бошқариш стратегиясининг назарий асослари”** деб аталди. Бу бобда корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асослари ёритиб берилган. Стратегияни бошқаришда персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш масалалари ифода этилган. Шунингдек, корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги бўйича мулоҳазалар юритилган.

Иккинчи боб **“Наманган вилояти корхоналарида персонални бошқариш ва стратегиясини қўллашдаги амалий жараёнлар таҳлили”** деб номланди. Бунда Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқаришдаги таҳлили келтирилган. Вилоятда саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммолар ўрганилган. Хусусан «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонаси мисолида персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнларни тадқиқот асосида ўрганилди ва таҳлил этилди.

Учинчи боб **“Модернизациялаш шароитида корхоналар фаолиятида персонал бошқаришнинг замонавий стратегияларини қўллаш”** деб юритилди. Ушбу бобда персонал бошқарувда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш масалалари кўтариб чиқилган. Персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш ҳамда персонал бошқарувда меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув бўйича ишланмалар яратилган.

1-боб: Корхоналарда персонални бошқариш стратегиясининг илмий асослари

1.1. Корхоналар фаолиятида персонални бошқаришнинг назарий асослари

Бозор иқтисодиётида корхоналар фойда олиб фаолият кўрсатишга интилади. Катта фойда кўрган корхона рақобатда устун келади. Бозор муҳитида корхоналарнинг муваффақияти рақобатда устун келишига жуда боғлиқ. Жуда кўп корхоналар ўзларининг муваффақиятли фаолиятлари туфайли дунё миқёсида танилган. Буларнинг қаторида «Sony», «Panasonic», «Philips», «Toyota», «Ford», «General Motors», «Samsung» ва бошқа бир қатор корхоналарнинг номларини келтиришимиз мумкин. Номлари таниқли бўлган бу корхоналар турли тармоқ корхоналаридир. Бироқ, бу корхоналарнинг муваффақияти ўз жамоасининг меҳнати билан, ундаги инсонларнинг, яъни, персоналнинг меҳнати билан белгиланади.

Маълумки, менежмент соҳасида таниқли иқтисодчилар Г.Форд¹, Ф.Гилберт², Г.Эмерсон³, А.Файоль⁴ ва бошқалар⁵ менежментга хос бўлган ўзларининг ёндашувларини шакллантириш орқали персонални бошқариш соҳасида ҳам салоҳиятли ишларни амалга оширишган. Улар корхоналар миқёсида ўз фаолиятларини ташкил этиш орқали персонал ходимларга таъсир кўрсатадиган тамойилларини ишлаб чиқишган.

Корхоналар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилик жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечиради ва ривожланади. Корхоналар жамиятидаги ҳаёт тартибини белгилаб

¹ Генри Форд 1863-1947 йилларда яшаган америкалик саноатчи, автомобиллар ишлаб чиқарадиган завод эгаси, Тейлор назариясини биринчилар қаторида қўллаган бошқарувчи. 1903 йилда «Ford Motor Company» компаниясига асос солган. «Менинг ҳаётим, менинг муваффақиятларим» асари муаллифи.

² Френк Гилберт 1868-1924 йилларда яшаган америкалик муҳандис, меҳнатни замонавий ташкил этиш фани ва бошқаришнинг асосчиларидан.

³ Гарингтон Эмерсон 1853-1931 йилларда яшаган иқтисодчи олим, бизнес-маслаҳатчи, публицист. Г.Эмерсон биринчилардан бўлиб «Персонал бўйича менежер» лавозимини тадбиқ этган.

⁴ Анри Файоль 1841-1925 йилларда яшаган кончилиқ соҳасидаги муҳандис, менежмент назарийчиси ва амалиётчиси. Маъмурий менежмент мактабининг асосчиси.

⁵ Изоҳ: Юқорида номлари келтирилган иқтисодчилар менежмент фанининг шаклланишига ўзларининг улкан ҳиссаларини қўшишган. Менежмент фанини илмий мактабларга бўлиб ўрганиш уларнинг номлари билан боғлиқдир. Уларнинг ўз даврида бошқарув соҳасида амалга оширган салмоқли ишлари улкан самаралардан иборат бўлган.

беради, бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади. Корхоналарнинг фаолияти туфайли инсоннинг у ёки бу даражадаги эҳтиёжи қондирилади. Инсоннинг янгидан янги эҳтиёжларини қондириш учун ҳам корхоналарнинг фаолияти мавжуд бўлиши керак. Умуман олганда жамият учун корхоналарнинг мавжудлиги жуда катта аҳамиятга эга.

Бироқ, ҳар қандай корхона фаолияти ўрганилганда, ундаги меҳнат жамоасининг ўзига хос салоҳияти тўғрисида гапирмасликнинг иложиси йўқ. Меҳнат жамоасининг таркиби, малакаси, салоҳияти, ижодий изланиши, масъулияти каби жуда кўпгина сифатлар фанда «персонал» тушунчаси билан ифодаланади. Демак, корхоналарнинг фаолиятини ташкил этишда персоналнинг аҳамияти жуда катта. Корхоналар фаолиятида персонални бошқарилиши жуда муҳим вазифалардан биридир. Шундай экан корхоналарда персонални бошқаришнинг самарали йўллари жорий этиш мақсадга мувофиқдир.

Айрим иқтисодчилар “персонални бошқариш узлуксиз жараён сифатида намоён”¹ бўлишини эътироф этадилар. Бу билан улар корхоналар фаолиятида пировард юксак натижалар худди шу узлуксиз жараёнларга жуда боғлиқлигини қайд этишган.

Таниқли иқтисодчилар Қ.Абдурахмонов, Ш.Холмўминов, Н.Зокироваларнинг қайд этишича, «персонални бошқариш – алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир»². Кўриниб турибдики, корхоналар инсоннинг бутун ҳаёти мобайнида ҳар томонлама зарур бўладиган объект ҳисобланади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхоналар билан алоқада ўтказамиз.

Мамлакатимизда бозор муносабатларининг таркиб топиши персонални бошқариш тизимида бир қатор вазифалар амалга оширилишини назарда

¹ Қаранг: 47 бет. Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма. // Муаллифлар жамоаси. –Т.: Шарқ, 1998.

² Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2007. 9 бет.

тутади. Корхона ва ташкилотларнинг бозор иқтисодиёти шароитида ўз мавқеларини сақлаб қолиши, уларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида персонални бошқариш соҳасида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар илмий ва амалий усулларни тўғри танлашни талаб этади.

Режали бошқарув амалиётида «персонални бошқариш» тушунчаси йўқ эди. Лекин ҳар бир корхона ва ташкилотнинг бошқарув тизими кадрлар ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришнинг функционал кичик тизимига эга эди.

Корхона ва ташкилотдаги кадрларни бошқариш бўйича асосий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек, ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни пайтда кадрлар бўлими таркибий жиҳатдан меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошқариш вазифаларини бажарадиган хусусий бўлимлар ва бошқа бўлинмалар билан тарқоқ ҳолда иш олиб борарди. Шу сабабли ҳам кадрлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга нормал иш шароитлари яратиб беришни таъминлаш соҳасидаги бир қатор вазифаларни бажармасдилар.

Мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган ҳозирги даврда персонални бошқариш соҳасида «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»га мувофиқ қатор янги талаблар юзага келди. Улар орасида энг муҳимлари:

- ижтимоий психологик диагностика;
- гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш;
- ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш;
- кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;
- иш билан бандликни бошқариш;

- бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш ва танлаш;
- кадрлар потенциалини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги;
- хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиш;
- ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви;
- меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш;
- меҳнатнинг ҳуқуқий муносабатлари масалалари;
- меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат этетикасидан иборатдир.

Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида иккинчи даражали деб қаралган бу вазифалар бозор муносабатларига ўтиш шароитида биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона манфаатдордир.

Персонални бошқаришда инсон омилининг ташқи муҳитга таъсири, яъни ишлаб чиқариш жараёнида ишловчиларнинг ўз атрофидаги ходимларга муносабати, ишлаб чиқариш муҳитининг, санитария-гигиеня омилларининг инсон организми, саломатлиги ва ишга бўлган муносабати ҳамда ишлаш қобилияти, албатта, ҳисобга олиниши лозим. Булар ишловчиларнинг ўзи ишлаётган корхонага, ўз ишига бўлган муносабатида шаклланади.

Одамларни бошқариш соҳасидаги муайян вазифаларни бажариш билан шуғулланувчи хизматларнинг ривожланиш тарихи ҳам қадим замонларга бориб тақалиб, Юлий Цезар, Александр Македонский, Туркистонда эса Ўрта аср даврида Амир Темур ҳукмронлиги давридан бошлаб шакллана бошлаганлиги ҳақида тарихий маълумотлар мавжуд. Дастлабки пайтларда одамларни бошқариш жуда оддий тамойиллар асосида бўлиб, у асосан, ҳарбий тавсифга эга эди. Ўша даврларда ҳарбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни бошқариш учун уларни жазо билан кўрқитиш, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усуллардан фойдаланилган. Амир Темур даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз кўл остидагиларни «Қўрқув билан умид ўртасида ушлаш» бўйича бошқаргани сабаб бўлган. Шу билан

бир қаторда, бобомиз Амир Темур ҳар қандай кучли давлатни барпо этишда ундаги интеллектуал потенциалнинг ўрнига қаттиқ ишонган.

Инсон ресурсларини бошқариш тарихига Англияда асос солинган деган фикр кенг тарқалган, бу ерда хунармандлар бирлашмаларга уюшиб, улардан меҳнат шароитини яхшилашда фойдаланганлар.

Ташкилотдаги персонални бошқариш назарияси ташкилотда, шунингдек, бир бутун ижтимоий-иқтисодий тизимда инсон омилининг роли тўғрисидаги билимлар тизимидан иборатдир. «Ташкилот» атамаси менежментда икки хил маънога эгадир. Биринчидан, «ташкилот» деган атама билан тизимнинг ўзи хўжалик юритувчи субъект сифатида (корхона, жамият, фирма, бирлашма, банк, компания ва бошқа юридик шахслар) ифодаланади. Иккинчидан, бу тушунча билан тизимнинг ўзини ташкил этиш жараёни, фаолиятнинг бир тури, шунингдек, унинг айрим элементларининг (транспорт, омбор, энергетика хўжаликларини ташкил этиш, меҳнатни ташкил этиш ва ҳ.к.) фаолият кўрсатиши ифодаланади. Бундай ҳолда «ташкилот» кўпинча кенг маънода ишлатилади.

Иқтисодий ҳаёт субъекти сифатидаги инсон тўғрисидаги тасаввурларнинг узок вақт мобайнида ривожланиши натижасида бир қатор тушунчалар: **«иш кучи»**, **«меҳнат ресурслари»**, **«меҳнат потенциали»**, **«инсон омили»**, **«инсон капитали»** тушунчалари вужудга келди. Қуйидаги жадвалда тилга олиб ўтилган барча тушунчалар пайдо бўлиш вақтига ва фаол ишлатила бошлаш хронологик изчиллигига мувофиқ тарзда келтириб ўтилган (1.1-жадвал).

Мазкур хронология жамиятнинг секин-аста инсоннинг иқтисодиётдаги ролини ва уни ўрганишда комплекс ёндашувнинг кучайишини акс эттиради. У ёки бу тушунча ўзи вужудга келган пайтда ўзида аниқ ифодаланган маъно кучига эга бўлади, бироқ кейинчалик у инсон тўғрисидаги ҳозирги билимлар нуқтаи назаридан талқин қилинади.

Бошқарув назариялари бошқарувга доир турли мактаблар билан биргаликда ривожланди, шунинг учун бу мактаблар унинг номида ўз изини

**Иқтисодий ҳаёт субъекти тўғрисидаги тасаввурнинг
ривожланиши¹**

Категория	Ватанимиз фанидаги фаол фойдаланиш даври	Инсон ҳақидаги тасаввурнинг акс эттирилиши	Вужудга келиш омиллари
Иш кучи	XIX аср ва ҳозирги давр	Инсон – меҳнат жараёнида унумли фойдаланиш мумкин бўлган қобилиятлар ва сифатлар эгаси сифатида	Ишлаб чиқаришнинг шахсий омилини белгилаш ва ҳисобга олиш зарурлиги
Меҳнат ресурслари	XX аср 20- йиллари ва ҳозирги вақт	Инсон – ташқи бошқарувнинг пассив объекти, режалаш – ҳисоблаш бирлиги сифатида	Иқтисодиётни марказлашган бошқарув шароитида ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш кўрсаткичларини ўлчаш зарурлиги
Меҳнат потенциали	XX аср 70-80 йиллари ва ҳозирги вақт	Инсон – меҳнат соҳасидаги ўз эҳтиёжлари ва қизиқишлари билан ажралиб турувчи субъект сифатида	Шахсий омил билан боғлиқ имкониятларни фаоллаштириш ва самарали фойдаланиш зарурлиги
Инсон омили	80-йиллар охири, 90- йиллар боши ва ҳозирги вақт	Инсон – ижтимоий ишлаб чиқариш асосий ҳаракатлантирувчи кучи, унинг унумдорлигини ошириш воситаси	Ижтимоий-сиёсий шарт- шароитлар, шахсий омил самарадорлигини ошириш зарурлиги
Инсон капитали	90-йиллар боши ва ҳозирги вақт	Инсон – энг самарали қўйилмалар объекти ва уларни билимлар мажмуига айлантирувчи ва бундан кейин ундан фойдаланиш мақсад қилиб қўйган субъект сифатида	Инсоннинг асаб яшаш кадриятини ва инсон иқтисодиётига сарфланган инвестицияларнинг ишлаб чиқариш хусусиятини эътироф этиш

¹ Жадвал муаллиф томонидан турли манбалар асосида ишлаб чиқилган.

қолдирди. Ўтган бир аср мобайнида (саноат инқилоби даври) инсоннинг ташкилотдаги роли жиддий равишда ўзгарди. Ҳозирги вақтда бошқарув назарияларининг уч гуруҳи мавжуд бўлиб, улар: классик назариялар, инсоний муносабатлар назариялари ва инсон ресурслари назарияларидир. Мазкур назарияларнинг асосий қоидалари 2.2-жадвалда келтирилган.

Аслида персонални бошқариш фақат XIX асрнинг охирларида вужудга келган бўлиб, бу вақтда ишлаб чиқаришнинг фабрика тизими пайдо бўлди. Меҳнат бир хил, кам малака талаб қиладиган, анча оз ҳақ тўланадиган, хавфсизлик техникаси заиф бўлган мутлақо ўзига хос шарт-шароитлар яратилди. Иш билан бандларнинг ўз ҳуқуқлари учун кураш олиб бориши бошланди. Касаба уюшмалари юзага келди, меҳнат қонунлари, бахтсиз ҳоллардан суғурталаш ишлари йўлга қўйила бошланди. 20-йилларнинг бошларида кадрлар хизмати (бўлимлар, департаментлар) АҚШда, ҳарбий Европанинг бир қатор мамлакатларида оммалашди. Бу хизматларнинг ходимлари маъмурият билан **«кўк ёқаликлар»** ўртасидаги муносабатларни йўлга қўя бошладилар, ишчиларнинг кайфиятини аниқлаб, уларнинг талабларини раҳбариятга етказиб турар, ишчиларни кўп йил ҳалол меҳнат қилганлиги ва фирмага садоқати учун мукофотлашар, ўша йилларда камроқ бўлса ҳам, биргаликда байрамлар ўтказишар, ходимлар айрим уй-жой маиший масалаларни ҳал этишар, касаба уюшмалари ташкил этилишини олдини олишар ёки уларни «хотиржам» қилиш билан шуғулланишар, кадрларга оид ҳужжатларни расмийлаштиришар эди.

Оммавий ишлаб чиқариш ривожланиши билан менежмент классик назариялари¹ деган назариялар пайдо бўлди, улар 1880 йилдан 1930 йилгача бўлган давр оралиғида кенг ривож топди. Бу назариялар **Ф. Тейлор, Ф. Гелбрейт, Л. Гелбрейт, Г. Гант, Г. Эмерсон, М. Вебер, А. Файолё, Г. Форд** ва бошқалар номи билан боғлиқ эди. Менежмент назариясининг мазкур

¹ Изох: Бошқарувнинг тейлорча андозаси десак, хато қилмаган бўламиз.

Бошқарув назарияларининг тавсифи¹

№	Назариялар	Назария постулатлари (қоидалари)	Ташкилот раҳбарларининг вазифалари	Кутиладиган натижалар
1	Классик назариялар	Кўпчилик ходимлар меҳнатдан қониш ҳосил қилмайди, бу улар учун хос хислатдир. Ходимлар учун улар иш ҳақи олиш йўлида қилган ишлари унча муҳим эмас. Ижодкорликни, мустақилликни, ташаббус ёки ўз-ўзини назорат қилишни талаб қиладиган ишни хоҳлайдиган ходимлар кам топилади.	Раҳбарнинг асосий вазифаси ходимларни қаттиқ назорат қилиш ва кузатиш; вазифаларини осон ўзлаштира бўладиган, оддий ва такрорланувчи операцияларга бўлишдир; энг оддий меҳнат жараёнларини батафсил ишлаб чиқиш ва уларни амалда жорий этишдир.	Ходимлар тегишли иш ҳақи олсалар ва хўжайин адолатли бўлсагина ўз меҳнатларини бажаришлари мумкин. Агар вазифалар анча осон бўлиб, ходимлар қатъий назорат қилинадиган бўлсалар, улар қайд этиладиган ишлаб чиқариш нормаларига риоя қилишлари мумкин.
2	Инсоний муносабатлар назариялари	Ходимлар фойдали, аҳамиятли, уюшқоқ бўлишга, шахслар сифатида тан олинисига интиладилар. Бу эҳтиёжлар пулга нисбатан муҳимроқ бўлиб, улар одамларни меҳнатга ундайди.	Раҳбарнинг асосий вазифаси – ҳар бир меҳнаткаш ўзини фойдали ва керакли деб хис этишга эришишдир. У ўз ходимларини ҳабадор қилиб бориши, таклиф этиладиган режалар юзасидан уларнинг эътирозини тинглаши лозим, муайян мустақиллик бериши, эскича операциялар устидан шахсан назорат қилиш имконини бериш лозим.	Ходимлар билан ахборот алмашиб туриш ва уларнинг эскича қарорлари иштироки раҳбарга уларнинг ўзаро ҳамкорлик қилиш эҳтиёжини қондириш ва ўз аҳамиятини ҳис қилиш имконини беради. Эҳтиёжларни қондириш факти улар руҳини кўтаради ва расмий маъмурларга қаршилик қилиш туйғусини камайтиради, яъни ходимлар раҳбарлари билан жон деб муомала қиладилар.
3	Инсон ресурслари назариялари	Меҳнат кўп ходимларни қониқтиради. Улар ўзлари тушуниб етган ишлаб чиқишда ўзлари қатнашган мақсадларини амалга оширишга ўз ҳиссаларини қўшишга интиладилар. Кўпчилик ходимлар мустақилликка, ижодкорликка, жавобгарликка, шахсий назоратга, ҳозир ўзлари эгаллаб турган вазифадан юқорида поғонани шахсан назорат қилишга қодирлар.	Раҳбарнинг асосий вазифалари: инсон ресурсларидан яхшироқ фойдаланиш; ҳар бир киши ўз қобилиятини қўлланмоқ қиладиган шароит яратиш; муҳим муаммоларни ҳал этишда тўла қатнашиш имконини бериш, уларнинг мустақиллига ва ўз-ўзини назорат қилиш туйғусини доимий ошириш.	Ўз ходимларинга таъсир этиш, мустақиллик ва ўз-ўзини назорат қилишнинг кенгайтириш факти ишлаб чиқариш самарасини бевосита оширади. Меҳнатдан қониқиш ортиши мумкин, чунки ходимлар ўз инсоний ресурсларидан янада тўлароқ фойдаланадилар.

¹ Управление персоналом. Энциклопедический словарь под ред. А.Я. Кибанова. –М.: «ИНОРА». 1998. 380–381-б.

классиклари барча корхоналар учун «оптималь» бўлган бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг илмий усуллари ишлаб чиқдилар. Тейлоризмнинг умуман бошқариш ва хусусан персонални бошқариш тўғрисидаги қарашларида асосий ғоя меҳнатни энг оддий операциялар мажмуидан иборат, деб тасаввур қилишдан иборат эди. Бунда мазкур операциялар тор ихтисосдаги ходимлар томонидан вақт стандартларини белгилаш йўли билан бажарилар ва маҳсулот ишлаб чиқарувчилар даромадларининг кўпайиши ва истеъмолчиларга паст нархлар белгиланиши назарда тутилар эди.

1.2. Стратегияни бошқаришда персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш

Персонал салоҳиятидан фойдаланишни баҳолаш икки мақсадни кўзлайди — ҳар бир ходим фаолиятининг натижаларини яхшилаш, резервларини аниқлаш ва унинг касбий ҳамда шахсий фазилатларидан тўлиқроқ фойдаланиш ва малака даражасини ошириш ҳисобига корхона (ёки унинг бўлинмаси) ишига таъсири; шартнома шартларида кўзда тутилгандек, унинг унумдорлиги ва натижаларига мувофиқ меҳнатга ҳақ тўлашнинг асоси бўлиб хизмат қилиш.

Персоналнинг сифат даражасини ошириш ишчилар, мутахассислар ва раҳбарларни корхонанинг ўзида ҳамда ундан ташқарида — ўрта махсус ва олий ўқув юртлиарида, янги техника ва дастурий лойиҳаларда иштирок этишни таъминлаш воситаларини кашф қилувчи ва ишлаб чиқарувчи корхоналар ва ИТИларда (илмий тадқиқот институтларида) ўқитишнинг турли шакллари кўллаб амалга оширилади. Бу борада Тошкент Давлат иқтисодиёт университети қошидаги малака ошириш институтининг фаолияти мисол бўла олади. Турли меҳнат функцияларни бирга бажара оладиган (меҳнатни тор тақсимлаш тажрибасидан фарқ қилиб) ва жамоа, бўлинма ва бутун корхонанинг хўжалик фаолияти натижаларини яхшилашда манфаатдор

бўлган, янада кенг профилли ходимни шакллантириш курси корхона персоналининг доимий амал қилувчи касбий ва иқтисодий ўқиш тизимини яратишини талаб қилади. Бу тизимда ҳар бир ходимни индивидуал ўқишининг турли шакллари турли касб ва лавозимдаги ходимларнинг ўзаро алоқаларини ишлаб чиқишга қаратилган гуруҳли ўқитиш билан бирга олиб борилади. Бу, айниқса, ишлаб чиқаришда хусусий ва кичик бизнесни жорий этишда ва ундаги персонални қайта профиллашни амалга оширишда, янги технология ва ускуналарни ўзлаштиришда, ички тадбиркорлик ва ходимларнинг социал фаоллигини оширишнинг бошқа шаклларида фойдаланишда муҳимдир. Корхона ўқишни иш билан бирга олиб бориш учун зарур шароитларни яратади ва ходимларга амалдаги қонунчиликда кўзда тутилган имтиёзларни беради.

Ходимларнинг меҳнат ва ижодий потенциални, уларнинг иш фазилатларини реализация қилишнинг зарур шarti мансаб моделининг турли вариантларини тузишни назарда тутувчи, ходимларнинг аниқ фаолият кўрсатувчи касбий-малака ва лавозимли кўтарилиш тизимини мавжудлигидир. Ушбу тизим ходимларни аттестациядан ўтказиш, лавозимларнинг бажарилишига конкурс асосида захира яратишини, кўтарилишга номзодларни ўқитиш ва тажрибасини оширишини (стажировкасини) ўз ичига олади. Тадбиркорлик, раҳбарлик ишларига мойиллиги бўлмаган шахслар учун ўша касб ёки лавозим доирасида малака бўйича кўтаришни (разряд, класс ёки тоифасини оширишни) кенгроқ амалда кўллаш лозим. Аммо ходимнинг вазифада кўтариш тўғрисидаги масаласини ечишда ҳамма ҳолларда унинг касбларни ёки лавозимларни биргаликда олиб бориш қобилияти, шунингдек, бозор талабларини ҳисобга олган ҳолда ишга етарлича тайёргарлиги эътиборга олинади.

Кўпинча ўз фаолиятини ҳисоблаш-расмийлаштириш вазифалари билан чегаралайдиган анъанавий кадрлар бўлимидан фарқ қилиб, персонал билан тўлақонли ишлаш ушбу хизматни шакллантиришига бошқача принципиал ёндашувни талаб қилади. Энг аввало, гап шу ҳақда кетаяптики, ҳамма

шароитларда юқорида кўриб чиқилган ходимларга эҳтиёжни асосли ҳолда аниқлаш, таҳлил қилиш ва истиқболлаш, ички ва ташқи меҳнат бозорларидан фойдаланиб персонал билан тўлдириш, профдиагностика ва профориентация, ходимларнинг ўқитишини ташкил қилиш, уларнинг потенциалларидан фойдаланиш ва касбий лавозимда кўтарилиш имкониятларини баҳолаш функцияларининг бажарилиши таъминланиши керак.

Персонал хизматларининг таркиби, табиийки, корхона миқёсларига, яъни ишловчиларнинг сонига боғлиқ. Хорижий мамлакатлар амалиётида ушбу хизматларга алоҳида аҳамият берилади. Хусусан, Япония корхоналарида персонал хизматларидаги ходимлар сони умумий ишловчилар сонининг 2—5 % ташкил қилади. Америка Қўшма Штатлари фирмаларида бу хизматдаги ходимлар сони 1 тадан 200 та ва ундан ортиқ кишини ташкил қилади. Ўрта ҳол компанияда персонал хизмати типик аппаратининг структураси қуйидагиларни ўз ичига олади: меҳнат битимларини тузиш тўғрисидаги музокараларнинг тайёрлиги ва меҳнат низоларини (конфликтларини) кўриб чиқиш учун жавоб берадиган ўзаро меҳнат муносабатлари бўлиши; ходимларни олиш, танлаш ва тақсимлаш учун жавоб берадиган ёллаш бўйича идора; тиббий хизмат, унинг мажбуриятига биринчи ёрдам кўрсатиш ва маслаҳат бериш киради; кафетерийлар ва дам олиш дастурларининг бажарилиши устидан назорат олиб борилиши киритилиб, ходимларга маиший хизмат кўрсатиш хизмати; хизматчилар учун ахборот луғатлар ва ички босма нашрларни чиқарилиши учун жавоб берадиган алоқа хизмати ходимлари билан биргаликда иш ҳақи, меҳнат хавфсизлиги, кадрларни тайёрлаш, ходимларнинг ижтимоий (социал) таъминоти масалалари билан шуғулланаётган бўлинмалар.

Ишчи ўринларини тузиш ёки тугатиш зарурияти билан боғлиқ бўлган иш берувчи томонидан ишчи кучига талабнинг ўзгариши ходимлар томонидан ишчи кучига таклифларга тегишли ўзгаришлар бўйича мавжуд имкониятларни аниқлашни талаб қилади. Бунда қўшимча киритилаётган иш жойи ёки лавозимни функциялаштириш учун қанча ва қандай меҳнат

кераклигини аниқлаш керак; мавжуд ходимлар ва уларнинг функцияларини кенгайтириш йўли билан масалани ечиш мумкинлигини белгилаш ва ҳоказо. Иш ўринлари (ёки вазифа лавозимлари) тугатилган ҳолда ишдан бўшатиш ходимларни ушбу корхонада иш билан таъминлаш имконини аниқлаш талаб қилинади. Айниқса, Ўзбекистон шароитида бу масала ўта актуал бўлиб, кичик корхоналарни тузишга кўмаклашиш ва тадбиркорлик фаолиятини ҳамда ўз-ўзини иш билан банд қилишни бошқа шакллари қўллаш, бундай ечимлар йўқ бўлган ҳолда — бандликнинг минтақавий марказлари бўлган вилоят ёки туман меҳнат биржалари орқали иш билан таъминлашга ёрдам бериш орқали амалга оширилмоқда.

Ўзбекистондаги кучли корхоналарда персонал хизмати ўз кучлари билан унга бириктирилган функцияларнинг тўлиқ комплексини бажармаган ҳолда (унга киритилган функционал бўлинмалар ҳисобига у кенгайтирилгандан кейин ҳам) консультацион фирмалари ҳамда алоҳида мутахассислар хизматидан фойдаланиш тавсия этилади. Аммо, ҳамма ҳолатларда персонал хизматига хизмат компетенциясига тегишли масалалар бўйича корхонанинг барча бўлинма ва хизматларнинг фаолиятини координация функцияси бириктирилиши керак.

Мамлакатимиз корхоналаридаги персонал хизматининг самарали ишини зарурий шарти уларни малакали мутахассислар билан тўлдирилишидир. Олий ўқув юртларида, хусусан, Тошкент Давлат иқтисодиёт университетида корхона персонали билан бошқариш хизмати учун «Персонал билан бошқариш» ихтисослиги бўйича мутахассисларни тайёрлаш борасида амалий ишлар қилинмоқда. Инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш соҳасида менежер мартабаси (мансаби, карьераси) учун талабаларни тайёрлаш ҳам назарда тутилмоқда. Ўрганиш предметида кадрларни танлаш ва тайёрлаш спецификаси; ишчи ва хизматчилар ишини ташкил қилиш, тартибга солиш ва назорат қилиш; иш билан таъминлаш ва ишсизлик муаммолари; иш ҳақи, компенсация (товонлар), мукофотлар тизимлари билан бошқариш; бошқарув интизоми (хулқи), системадаги ўзаро

ва гуруҳли муносабатлари (лидерство); умуминсон ресурсларидан рационал фойдаланиш ва давлат дастурини реализация қилиш муаммолари ва бошқалар.

«Персонални бошқариш» (персонал билан бошқариш) тушунчаси маълум даражада шартли, чунки у одамларга буйруқ бериш эмас, балки ҳар бир ходим ва корхонанинг балансланган эҳтиёжлари ва манфаатлари ҳажмида инсон ресурсларидан оптимал фойдаланишни таъминловчи шароитлар яратиш кўзда тутилади (тадбиркорнинг нуқтаи назаридан). Персонални (персонал билан) бошқаришнинг мақсадли вазифасини фақат шундай тушунилгандагина қабул қилинаётган қарорларнинг социал-психологик ва иқтисодий асосланишига урғу бериб, у аналитик характерга (сифатга, хусусиятга) эга бўлади. Иш билан, персонал билан ишлашга ихтисослашган менежер (бошқа ҳар қандай ихтисослардаги каби) учта фазилатларга эга бўлиши керак:

Биринчидан, топширилган иш ёки вазифаларни бажаришда кишиларнинг жамоа меҳнат фаолиятини ташкилотчиси бўлиши керак;

Иккинчидан, бир вақтнинг ўзида ҳам психолог, ҳам социолог бўлиши бўйича шериклар ва ходимлар билан ўзаро муносабатларида уларнинг ҳар бирининг индивидуал хусусиятлари ва имкониятларини тўлиқроқ ҳисобга олиш ва муваффақиятга эришиш учун қулай атмосфера яратиши керак;

Учинчидан, жорий, шунингдек, узоқ муддатли характердаги қарорларни танлаш учун эришилган натижа ва харажатларни ҳисобга олувчи, таҳлил қилувчи ва истиқболловчи иқтисодчи бўлиши керак.

1.3. Корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллаш ва унинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги

Корхонада ташқи муҳит стратегиясини қўллаш кўп қиррали жараён. Ҳар қандай корхона муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташқи муҳит билан доимий

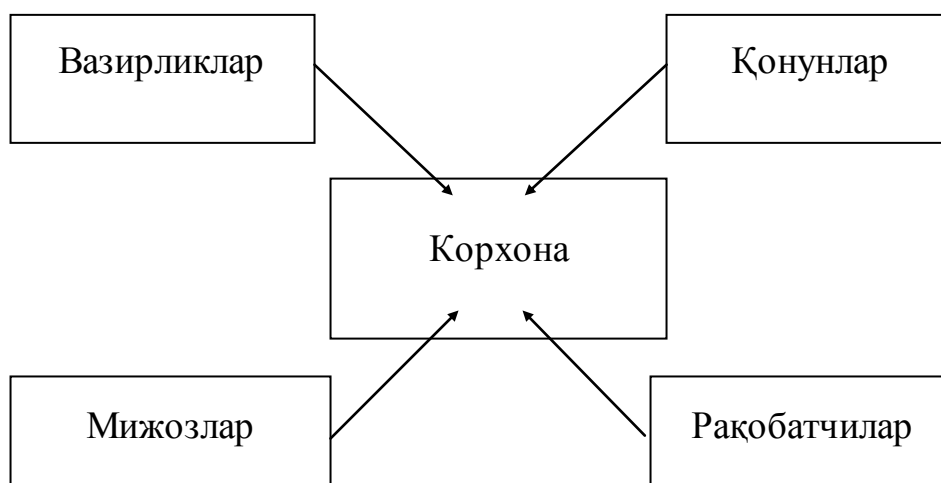
ўзаро алоқада бўлади. Акс ҳолда корхоналарнинг ривожланишини тасаввур қилиш қийин. Шундай экан, ҳар бир корхонанинг иқтисодий жиҳатдан фаолиятини олиб бориши учун унинг ўзига хос муҳити бўлиши керак.

Корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллашда унинг муайян муҳити таъсир кўрсатади. Корхонанинг ташқи ва ички муҳити шу корхонанинг ўз атрофига бўлган иқтисодий муносабатини белгилайди. Чунки атроф-муҳитдаги ўзгарувчан жараёнлар, вазиятлар ва ходисаларнинг боришига қараб стратегик мақсадларни ишлаб чиқишга киришади.

Корхона учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (маҳсулот ва хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Республикада қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланганидек, «Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятни мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир»¹. Масалан, Андижондаги «GM» акциядорлик жамияти учун ташқи муҳит бутловчи деталлар, хом-ашё, энергия оладиган кўпдан кўп корхоналар, «GM»га ўз битирувчиларини ишга юборадиган касб-ҳунар коллежлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи республика ва маҳаллий органлар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар)дир.

Корхонада персонални бошқариш стратегиясини қўллашда юқоридаги мисолларда келтирилганидек ташқи муҳит билан ўзаро алоқалар ўрнатиш зарур бўлади. Шу билан бирга ташқи муҳитнинг у ёки бу таъсирини ҳисобга олган ҳолда стратегияни белгилаш зарурияти ҳам туғилади.

¹ Авазов Э.Х., Хуррамов Э.Х. Персонални бошқариш: Маърузалар матни. ТерДУ, Термез, 2008. 25 бет.



1.3.1-чизма. Корхонага ташқи муҳит таъсири

Ҳозирги замон корхоналари учун қуйидаги асосий ташқи муҳит элементларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Мижозлар - маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари.
2. Хом-ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар.
3. Рақобатчилар.
4. Техника ва технология.
5. Давлат.
6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Кундалик ҳаётда мижоз тушунчаси дўкон харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгрок бўлиб, маҳсулот ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек, бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни ҳам ўзида қамраб олади. Корхона раҳбариятининг диққат-эътибори мижозларнинг талабини кондирришга йўналтирилган бўлиши керак. Худди шу омил корхонада персонални бошқариш стратегиясининг таркибий қисмига айланади.

Хом-ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг

мавжудлиги ва нархи корхонанинг фаолиятига кучли таъсир кўрсатади ва стратегик вазифаларни ишлаб чиқишда ҳамда қисқа муддатли режаларни тайёрлашда ҳисобга олинади. Айниқса ишлаб чиқариш корхоналарининг персоналини бошқаришда хом-ашё етказиб берувчиларнинг муҳим ўрни бор.

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом-ашё ва материаллар сотиб олади, ҳудди корхонада ишлаётган ишчи кучларга ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Рақобат корхоналарнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ёки бошқарув усулларига таъсир кўрсатади. Шунинг учун бошқарувда стратегик мақсадлар кўзланганда албатта рақобатчиларнинг у ёки бу даражадаги мавқелари инобатга олинади. Корхона стратегиясини белгилашда энг муҳим жиҳат рақобатчиларга нисбатан эътиборли бўлиш ҳисобланади.

Техника ва технология ташқи муҳит таъсирини алоҳида намоён этадиган омил ҳисобланиб, корхонанинг иқтисодий фаолиятида муҳим рол ўйнайди. Чунки техника ва технологик омил ифан-техника тараққиёти, инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган. Корхонада турли янгиликларни амалга ошириб бориш билан бирга технологик ўзгаришларни ҳисобга олиш даркор. Сабаби, бозор иқтисодиёти шароитида янгидан янги товарларнинг кўпайиб бориши муайян корхонанинг иқтисодий фаолиятига ҳалақит беради, яъни рақобатда устуворликни бой бериб қўйиш мумкин. Бундай вазиятларда янгича стратегик мақсадларни кўзлашга ўтиш зарурияти келиб чиқади. Бу эса замонавий технологияларни жорий этиш ва шу асосда янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришдир. Шунинг учун корхонанинг персоналини бошқаришда, ишчилар малакасини ошириб бориш ва янги технологияларни ишлатишга тайёрлаб бориш мақсадга мувофиқдир.

Давлат «ўйин қоидалари»ни – қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотлар фаолиятини

«Корхоналар тўғрисида»ги Қонун ва яна бир қатор меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар асосида бошқариб борилади. Корхона ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар корхона фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Давлат ҳар қандай корхонанинг бошқарилишини ташкил этиб тартибга солиб боради. Шунинг учун корхона персоналини бошқаришда давлат томонидан чиқарилган қонун-қоидаларга қатъий риоя қилиш жуда муҳимдир.

Жамоат бирлашмалари ва гуруҳлари – кейинги пайтларда корхона ва ташкилотларга ўз таъсирини тобора кўпроқ ўтказиб бораётган объектлардир. Улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётнинг доимий омилига айланиб бормокдалар. Турли хил фондлар, нодавлат ва нотижорат ташкилотлари, жамғармалар, ҳар қандай корхонанинг иқтисодий фаолиятига у ёки бу даражадани таъсирини кўрсатади. Аммо бу ташкилотларнинг хатти-ҳаракатлари корхонанинг стратегик мақсадларини рўёбга чиқаришга кўмаклашиши лозим.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхонага таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташқи муҳит умуман ҳар бир корхонага доимий равишда кучли таъсир ўтказиб келади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқилиши мумкин. Вақти келганда, бир стратегияни бошқасига ўзгартириш зарурияти келиб чиқади. Чунки корхона бозорнинг ўзгарувчан шароитида ўзининг иқтисодий фаолиятини олиб бориши керак.

Ташқи муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзгарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқаришнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатлари ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез – тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегия ва тузилишни

Ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бироқ умумий тамойил – ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўз ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги йигирма йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар рўй берди.

2-боб: Наманган вилояти корхоналарида персонални бошқариш ва стратегиясини қўллашдаги амалий жараёнлар таҳлили

2.1. Наманган вилояти иқтисодиётида саноат тармоғининг ўрни ва маҳсулот ишлаб чиқариш таҳлили

Вилоятда иқтисодий ривожланиш бўйича қабул қилинган стратегияни изчил ва аниқ мақсадли амалга ошириш учун мавжуд захираларни жалб этишга доир кўрилган чора-тадбирлар натижасида ялпи ҳудудий маҳсулотнинг 10,3 фоизга ўсиши, макроиқтисодий барқарорликни мустаҳкамлаш имконини берди.

Жаҳон миқёсида молиявий-иқтисодий инқироз давом этаётган бугунги кунда мамлакатимиз иқтисодиётини барқарорлаштириш ҳамда аҳоли турмуш фаровонлигини таъминлаш учун бир қатор ижтимоий-иқтисодий дастурлар қабул қилиниб, амалга ошириб келинмоқда. Мамлакатимизда “2009-2012 йилларга мўлжалланган Инқирозга қарши чоралар Дастури”, хусусан Наманган вилояти учун қабул қилинган “2009-2012 йилларда Наманган вилоятида саноатни ривожлантириш ва ишлаб чиқаришни модернизация қилиш Дастури”, “2007-2011 йилларда пахта тозалаш саноати корхоналарини модернизация ва реконструкция қилиш Дастури” каби йиллик ҳудудий ва давлат иқтисодий дастурлари шулар жумласидандир. Бу Республика Президенти томонидан ўз вақтида таъкидлаб ўтилган: “2009 йилги иқтисодий дастуримизнинг иккинчи энг муҳим устивор йўналиши бошланган таркибий ўзгаришларни ва иқтисодиётни диверсификация қилиш жараёнларини давом эттириш”¹ борасидаги давлат сиёсатининг изчил ижроси билан ифодаланмоқда. Дастурларда белгиланган корхоналарни қўллаб-қувватлаш, техник жиҳатдан модернизациялаш, таркибий ўзгартириш натижасида экспортбоп, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган чора тадбирлар ўзининг ижобий натижасини бермоқда.

¹ И.А. Каримов “Жаҳон молиявий иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари”. Тошкент. “Ўзбекистон”, 2009 йил

Технологик жараёнларни модернизация қилиш ва янгилаш, корхоналарнинг молиявий барқарорлигини ошириш ва рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришни кенгайтиришда реал сектор корхоналарини рағбатлантириш ҳамда қўллаб-қувватлашга доир қўшимча чора-тадбирларнинг амалга оширилиши натижасида саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми 12,5 фоиз, истеъмол моллари 13,7 фоиз, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари 8,5 фоиз, чакана савдо айланмаси 12,9 фоиз, пуллик хизмат кўрсатиш 17,7 фоиз ва жами хизматлар ҳажми 22 фоизга ошди.

2.1.1-жадвал

Наманган вилоятини 2014 йилдаги ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий кўрсаткичлари, (% да)¹

Кўрсаткичлар	Ўсиш суръатлари
Ялпи ҳудудий маҳсулот	110,3
Саноат маҳсулотлари	112,5
Истеъмол моллари	113,7
Қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари	108,5
Қурилиш ишлари	111,0
Чакана савдо айланмаси	112,9
Пуллик хизматлар	117,7
Хизматлар жами	122,0

Муҳим объектлар ва ишлаб чиқариш қувватларини ишга туширишни жадаллаштириш, йўл-транспорт ва коммуникация инфратузилмасини ривожлантириш, шу мақсадда хусусий инвестицияларни рағбатлантириш ҳамда тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилиш ҳажмини кенгайтиришга қаратилган фаол инвестиция сиёсатининг амалга оширилиши ўзлаштирилган капитал қўйилмалар ҳажмини 34,3 фоизга ва қурилиш ишлари ҳажмини 11 фоизга ўсишини таъминлади.

Вилоятда иқтисодий барқарорликни таъминлаш мақсадида энг аввало юқори салмоққа эга енгил саноат, озиқ-овқат, машинасозлик ва қолган саноат

¹ Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

тармоқларини жадал ривожлантириш дастурлари бўйича қатор тадбирлар амалга оширилмоқда.

Хусусан, ҳисобот даврида енгил саноат тармоғида ўсиш суръати 11 фоиз, озиқ-овқат саноатида 8,7 фоизни ташкил этгани ҳолда умумий саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришдаги энг юқори улуш енгил саноат (38,4%) ва озиқ-овқат саноати (25,3%) тармоқлари ҳиссасига тўғри келди.

2014-2016 йилларда тайёр маҳсулотлар, бутловчи қисмлар ва материаллар ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириш дастурини амалга ошириш доирасида 2014 йилда 18 та лойиҳалар бўйича қиймати ўртача 47,4 млрд. сўмлик маҳсулотлар ишлаб чиқарилди. Импорт ўрнини босиш бўйича ҳисоблаб чиқилган самара 9,7 миллион доллардан ошди. Маҳаллийлаштирилган 3 турдаги янги маҳсулотлар – аккумулятор, шкаф шрум, ерости ўт ўчириш гидрант маҳсулотлари ишлаб чиқариш ўзлаштирилди.

Вилоятда таркибий туб ўзгариш жараёнларини чуқурлаштириш тобора кенг қамровли бўлиб бормоқда. Саноат тармоқларини диверсификация қилиш ва рақобатбардошлигини оширишга доир чора-тадбирлар натижасида 2014 йилда пойабзал, чармдан тайёрланган галантерея буюмлари, электрод, фурнитуралар, гипс ва юқори қўшимча қийматга эга бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқариш сезиларли равишда кўпайди.

2014 йилда Наманган вилоятида ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлари ҳажми 1965,0 млрд. сўмни ташкил этган. Бу 2013 йилга нисбатан олганда 117,8%ни ташкил этади. Чунки 2013 йилда вилоятда ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлари ҳажми 1667,3 млрд. сўмни ташкил этган эди. Аниқроғи бир йилда 297,7 млрд. сўмлик саноат маҳсулотлари ишлаб чиқарилган.

Наманган вилоятида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқаришдаги ўсиш суръати 2014 йилда 2,4 пунктга ошган. Шунини алоҳида қайд этиш керак, ўсиш суръари йилдан йилга таъминланиб борилсада, 2013 йилдаги ҳолат 2012

**Наманган вилояти иқтисодиётида саноат маҳсулотларини
ишлаб чиқариш¹**

Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Миқдори		
		2012 йил	2013 йил	2014 йил
Саноат маҳсулоти	<i>млрд. сўм</i>	1376,2	1667,3	1965,0
Ўтган йилга нисбатан ўсиш суръати	%	111,7	110,1	112,5
Вилоятдаги улуши	%	100,0	100,0	100,0
Аҳоли жон бошига	<i>минг сўм</i>	525,5	682,1	777,0
Худудий саноат корхоналари ҳажми	<i>млн. сўм</i>	487743,3	574832,7	714035,9
Жами саноат ҳажмидаги улуши	%	37,8	36,8	36,3
Фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари	<i>бирлик</i>	2873	2901	3166
шундан ҳажмсизлар сони	<i>бирлик</i>	407	321	256
Кичик бизнеснинг саноатдаги улуши	%	41,0	48,8	55,9
Корхоналар сони	<i>бирлик</i>	2887	2950	3138
шундан: йирик корхоналар	<i>бирлик</i>	34	35	29
Халқ истеъмол моллари ишлаб чиқариш кўрсаткичлари	<i>млн. сўм</i>	890200,0	1059600,0	1205100,0
Ўтган йилга нисбатан ўсиш суръати	%	113,3	113,9	113,7
Вилоятдаги улуши	%	100,0	100,0	100,0
Аҳоли жон бошига	<i>минг сўм</i>	335,8	427,0	476,5
Озиқ-овқат маҳсулоти	<i>млн. сўм</i>	497990,1	529435,1	574531,2
Нооziқ-овқат моллари	<i>млн. сўм</i>	279564,7	435601,2	577965,6
шу жумладан енгил саноат моллари	<i>млн. сўм</i>	124660,6	191085,8	274186,1

йилдаги ҳолатдан пастроқ бўлган. Бошқача айтганда ўсиш суръаридаги кўрсаткичлар ҳажми 2012 йилдаги ҳолатдан камроқни ташкил этган.

¹ Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

**Наманган вилоятидаги йирик саноат корхоналари
ва улардаги персонал тўғрисида маълумот¹**

№	Корхона номи	Ташкил топган йил	Ишловчилар сони	2014 йилда ишлаб чиқарилган махсулот ҳажми, (млрд. сўм)
Тармоқ корхоналари				
1	«Нотўқимачи» ОАЖ	2014 йил декабр ойида корхона фаолияти туғатилган	212	4,3
2	«Намангандонмахсулотлари» АЖ	1995 й	538	34,0
3	«Нестле-Ўзбекистон» ҚК	2000 й	688	106,7
4	«Ўз Часис» ҚК	2008 й	414	68,6
5	«Веригров Ипаги» Хор.К	2012 й	377	0,0
6	«Карбонам» МЧЖ	1997 й	185	4,9
7	«Электр Қурилмалари» АЖ	1995 й	155	7,4
8	«Мингбулоқ Пахта Тозалаш» АЖ	1994 й	368	47,4
9	«Косонсой Пахта Толаси» АЖ	1995 й	275	14,6
10	«Наманганвино» АЖ	1995 й	163	13,9
11	«Наманган Тола текстил» АЖ	2007 й	230	17,6
12	«МРТ Текстил» Хор.К	2008 й	450	13,7
13	«Норин Тола» АЖ	1999 й	211	26,7
14	«Папфен» Хор.К	1999 й	452	15,2
15	«Ўзрубериод» МЧЖ	1992 й	801	4,2
16	«Поп дон махсулотлари» АЖ	1995 й	275	23,1
17	«Поп Пахта Тозалаш» АЖ	1994 й	513	36,5
18	«3-сонли пахта тозалаш заводи» АЖ	1994 й	381	51,8
19	«Бирюза Груп» ҚК	2011 й	914	20,1
20	«Ўйчи пахта тозалаш» АЖ	1996 й	504	37,3
21	«Мега Текстил» Хор.К	2010 й	228	4,4
22	«Ўчқўрғон Пахта тозалаш» АЖ	1994 й	409	38,1
23	«Ўчқўрғон Ёғ» АЖ	1995 й	610	37,1
24	«Ўчқўрғон дон махсулотлари» АЖ	1995 й	640	58,1
25	«Чуст пахта тозалаш» АЖ	1995 й	396	24,2
26	«Чуст Текстил» МЧЖ	2014 й	740	14,2
27	«Янгиқўрғон шароби» АЖ	2009 й	187	13,0
Ҳудудий йирик корхоналари				
1	«Намаганмаш» АЖ	1998 й	330	5,5
2	«Норин Механикал Плент» МЧЖ	2012 й	92	2,4

¹ Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

Наманган вилоятида аҳоли жой бошига 2012 йил ҳолатида 525,5 минг сўмни ташкил этган. 2013 йилга келиб худди шу кўрсаткич 682,1 минг сўмни ташкил қилган. 2014 йилга келиб эса 777,0 минг сўмни ташкил қилган. 2.2.2-жадвал маълумотларида аҳоли жон бошига тўғри келган кўрсаткичлар йилдан йилга ўсиш тенденциясини олган.

2.2.4-жадвал

Наманган вилояти қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини қайта ишлаш корхоналари тўғрисида маълумот¹

№	Фаолият йўналиши	Сони	2014 йилда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми, (тонна)	2014 йилда экспорт қилинган маҳсулот ҳажми, (тонна)
1	Мева-сабзавотни қайта ишлаш	30	36769,0	264,0
2	Узумни қайта ишлаш	5	4530,0	24,3
3	Сутни қайта ишлаш корхоналари	31	66992,0	0,0
4	Гўштни қайта ишлаш корхоналари	16	2010	0,0
5	Терини қайта ишлаш корхоналари сони	9	38,9	16,0
Вилоят бўйича		91	110339,9	304,3

Таҳлилларимиз кўрсатиб турибдики, йилдан йилга фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари сони ортиб бормоқда. Масалан, 2012 йилда Наманган вилоятида 2873 та саноат корхонаси ўз фаолиятини олиб борган бўлса, 2013 йилда 2901 та саноат корхонаси ўз фаолиятини олиб борган. Шу даврда фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари қаторига яна 28 та саноат

¹ Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

корхонаси кўшилган. 2014 йилга келиб, вилоятда фаолит кўрсатаётган корхоналар сони 3166 та бўлиб, 2013 йилдаги ҳолатдан яна 265 та корхонага кўпайди. Бу 2012-2013 йилда кўпайган саноат корхоналари сонидан деярли 9,4 мартага кўп.

Фикримизча, ҳукумат иқтисодий дастурларини ижро этишда корхоналарнинг рақобатбардошлигини оширувчи бозор иқтисодиётининг самарали воситаларидан бўлган корхона реструктуризацияси алоҳида аҳамият касб этади. Корхона реструктуризацияси натижалари нафақат микроиқтисодий миқёсда, балки мамлакатнинг макроиқтисодий кўрсаткичларинининг барқарор ўсишини таъминлашда ҳам намоён бўлади.

“Корхона даражасида реструктуризация, сўзсиз барча муаммоларнинг ечими ҳисобланади. Биз унинг қандай шаклини танламайлик, иқтисодиётда рўй бераётган ҳар қандай жараён алоҳида корхонадан бошланади”¹.

2.2.5-жадвал

Наманган вилоятида кичик саноат зоналари тўғрисида маълумот²

№	Саноат зонаси номи	Майдони, кв.м, га	Инфратузилма билан таъминланганлик (газ, электр ва ҳ.к.)	Мавжуд корхоналар сони	Фаолиятсиз корхоналар сони
1	«Натурал инвест» МЧЖ	2,1	Мавжуд	20	
2	«Шифо ЛТД» МЧЖ	0,8	Мавжуд	3	
3	«Наманганагромаш» ОАЖ	2,6	Мавжуд	3	
4	«148-ХМКК» МЧЖ	1,8	Мавжуд	4	
5	«Дехқонмаштаъминот» ОАЖ	9,1	Мавжуд	7	
6	«Узрубериод» АЖ	3,5	Мавжуд	10	

¹ Пол Дж Хэйр “Промышленная реструктуризация как средства усиления национальной конкурентоспособности.” Журнал «Проблемы теории и практики управления» №4, 2002 год http://www.ptpu.ru/issues/4_02//contents.htm

² Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

Вилоят бўйича	19,9		47	
----------------------	-------------	--	-----------	--

Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида саноат корхоналари фаолиятида қатор муаммолар кўзга ташланмоқда. Уларни бартараф этиш учун Наманган вилоятида фаолият юритмаётган корхоналарни ишга тушириш, бўш турган бино ва иншоотлар, ер майдонларидан самарали фойдаланиш, иш ўринларини қайта тиклаш ва шу аснода аҳолининг турмуш даражасини ошириш, истиқболсиз корхоналарга банкротлик таомилларини қўллаш, уларни янги инвесторларга сотиш, пировардда ушбу корхоналарда рақобатбардош ва экспортбоп маҳсулотларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш мақсадида 2008-2009 йилларга мўлжалланган дастур ишлаб чиқилган бўлиб, унга кўра вилоятда 24 та фаолият юритмаётган, кам қувватда ишлаётган корхоналар танлаб олинган. Уларнинг ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасини ошириш учун қуйидаги реструктуризация чора-тадбирлари:

- корхона таъсисчилари томонидан инвестициялар киритиш ҳисобига корхона айланма маблағларини тўлдириш ва кўпайтириш;
- янги технологияларни жорий қилиш;
- корхоналарнинг ички имкониятларидан фойдаланган ҳолда дебиторлик қарзларини ундириш;
- корхоналар таркибидаги, самарасиз ва кам истиқболли фаолият йўналишларини қисқартириш ёки такомиллаштириш йўналишлари амалиётда кенг тадбиқ қилинмоқда.

Фикримизча, иқтисодиётни модернизациялаш шароитида иқтисодиёт тармоқларини ривожлантиришнинг бугунги кундаги бош йўналишларига кўра таркибий ўзгартиришлар тизимида қўлланилаётган реструктуризация жараёнида корхоналар учун асосан учта муҳим масала ҳал этишилиши тақозо этилади:

1. Корхонанинг инсон ресурсларидан фойдаланиш ва уларни бошқариш тизимини такомиллаштириш;

2. Истеъмолчи билан ўзаро муносабатларда сифат ўзгаришларига эришиш ёки янгидан янги мижозлар гуруҳини топишга муваффақ бўлиш; Модернизациялаш, яъни корхонанинг мавжуд шлаб чиқариш ва технологик воситаларини янгилаш ёки ортиқчасини қисқартириш.

2.2. Наманган вилоятида саноат корхоналарининг ривожланишида юзага келган муаммолар

Агар Республика бўйича ҳолатни оладиган бўлсак, “саноат ишлаб чиқаришида маҳаллийлаштирилган маҳсулотлар ҳажмининг жадал ўсиб бораётгани бунинг амалий тасдиғидир. 2005 йилда маҳаллийлаштирилган маҳсулотлар 9,2 фоизни ташкил этган бўлса, 2014 йилда бу кўрсаткич қарийб 20 фоизга етди”¹. Бу борада Наманган вилоятининг ҳам алоҳида хиссаси борлигини инкор этмаймиз. Бироқ, Наманган вилоятидаги саноат корхоналарида у ёки бу даражадаги муаммолар ҳам мавжуд.

Наманган вилоят саноатида юз бераётган катта ижобий ўзгаришлар билан бир қаторда ҳали бу соҳада бир қатор камчиликлар сақланиб қолмоқда. Жумладан, саноатнинг ривожланиши сифат кўрсаткичлари жиҳатдан етарли эмас. Вилоятда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни сифатини оширишга йўналтирилган чора-тадбирлар амалиётда қўлланилса-да, айрим саноат корхоналарида сифатни оширишга эътибор берилмаяпти.

Бозор муносабатлари шароитида маҳсулот сифатига яхши эътибор берилмаса, маҳаллий шароитдаги, нафақат маҳаллий балки республика ҳудудлари миёсидаги бозорларда маҳсулотларга бўлган талаб ва таклиф муносабатларини сусайишига олиб келиш мумкин. 2014 йилда Наманган вилоятининг айрим саноат корхоналарида маҳсулот ишлаб чиқариш даражаси пасайган. Ваҳоланки, вилоятда мазкур саноат тармоқларини ривожлантириш учун пахта, жун, қаракўл терилари, гўшт ва сут

¹ Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. // Халқ сўзи. 17 январь, 2015.

маҳсулотларини қайта ишловчи қўшма корхоналар ташкил этиш имкониятлари бор.

Саноатнинг хом-ашёга йўналтирилганлик даражаси қисман сақланиб қолмоқда. Минерал хом-ашёларни қазиб олиш, уларни ташиш, қайта ишлаш жараёнларида атроф муҳитни ифлослантирувчи қолдиқ жинслар ҳамон катта ҳажмни ташкил этади. Саноатнинг бирқатор тармоқларида меҳнат ва капиталдан фойдаланишнинг самарадорлиги паст даражада қолмоқда.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, бозор иқтисодиёти шароитларида саноат корхоналарини бошқариш рақобат асосида амалга оширилади. Иқтисодиётни ислоҳ қилиш масалалари назарий ва амалий жиҳатдан ҳали бир бирига мос кела олмаяпти. Айниқса, бошқарувнинг илмий асосланган ташкилий тузилмаларини ишлаб чиқиш саноатни ривожлантириш масалалари долзарб аҳамиятга эгадир. Саноат корхоналари фаолиятини режалаштиришда ва улар фаолиятини ислоҳ қилишда илмий билишнинг умумий усуллари: расмий мантиқ, таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, гипотеза ва тажриба ҳамда иқтисодий ва тизимли таҳлил, бошқарувнинг янги ташкилий тузилмаларини лойиҳалаштиришга тизимли-вазиятли ва мақсадли ёндашувлар қўлланади.

Шундай экан, саноат соҳасида ишлаб чиқарилган маҳсулот нархлари ўзгарувчан хусусиятга эга бўлиб, бу ҳам муайян рақобат муҳитини талаб этади.

Хусусан, 2014 йилнинг декабр ойида саноат соҳасида хом ашёлар нархлари ноябр ойига нисбатан ўртача 101,4 фоиз, 2013 йилнинг шу даврига нисбатан эса 2,5 фоизга кўтарилган. Улгуржи баҳоларнинг ўсиши саноат корхоналарининг ойлик моддий ресурслари харид қилишдаги баҳоларнинг ўсишига боғлиқдир. Жумладан, битум 2,4 фоизга кўтарилган. Дастлабки маълумотларга кўра 2014 йилнинг декабр ойида кузатувдаги саноат корхоналарида улгуржи нархлар ноябр ойига нисбатан ўртача 0,03 фоизга, ўтган йилнинг шу даврига нисбатан эса 5,0 фоизга ошди.

Бироқ, юқоридаги ҳолатларни таҳлил қилишдан ташқари шуни алоҳида қайд этиш келакки, Наманган вилоятида саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришни камайтирган ҳудудлар ҳам мавжуд. Бундай ҳолат Наманган вилоятида яратилаётган маҳсулот ҳажмидаги ўзгаришларга ўзининг салбий таъсирини кўрсатиши табиий ҳол.

Масалан, Наманган шаҳридаги “Янтарь” ва “Мос-Ном” каби қўшма корхоналар 2014 йил мобайнида ўз фаолиятини олиб бормаган. “Янтарь” қўшма корхонасининг фаолият тури озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқариш эди. Ушбу корхонанинг мансабдор шахслари Республикада амал қилаётган қонунлар доирасида фаолиятини олиб бормаган. Натижада Ўзбекистон Республикаси Жиноят кодексининг тегишли моддалари билан жиноят иши қўзғатилиб, озошликдан маҳрум этиш жазоси тайинланган. Корхонани тугатиш ҳақида вилоят хўжалик судининг 12.01.2007 йилда ҳал қилув қарори чиқарилган.

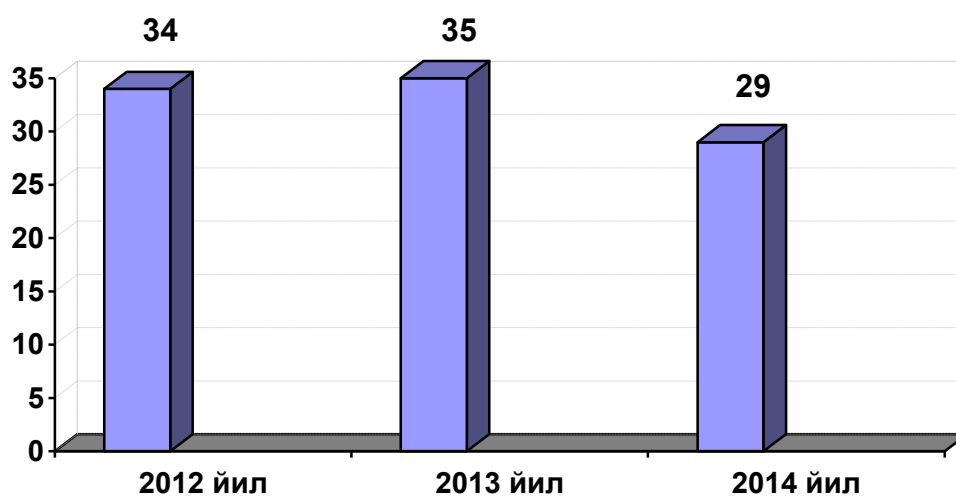
Наманган шаҳрида жойлашган “Мос-Ном” қўшма корхона асосан халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш ва сотишдан иборат фаолият тури билан шуғулланади. Корхонанинг Низом жамғармаси шакллантирилмаган. Корхонани тугатиш ҳақида вилоят хўжалик судининг 10.05.2005 йилда ҳал қилув қарори чиқарилган. Ҳозирги кунда, қўшма корхонанинг бюджет ва бюджетдан ташқари мажбурий ажратмалардан қарздорлиги мавжуд.

Кўриниб турибдики, ушбу қўшма корхоналарнинг ишламаслик сабаблари ўрганиб чиқилганда жиддий камчиликларга йўл қўйилган.

Худди шундай корхоналардан бири Тўрақўрғон туманида жойлашган бўлиб, 1994 йилда ташкил топган. 2014 йилга келиб ўз фаолиятини тўхтатган. Корхонанинг фаолият тури тикувчилик маҳсулотлари ишлаб чиқаришдан иборат. Корхонанинг хорижий таъсисчиси – Корхона туркиянинг “Бурсел” фирмаси улуши маҳаллий тадбиркорлик субъекти томонидан сотиб олинган бўлиб, ташкилий-ҳуқуқий шакли ўзгартирилган ва хорижий инвестиция иштирокидаги корхона мақомини йўқотган (“Дилрабо СДА” МЧЖ). Қўшма корхонанинг тугатиш комиссияси томонидан вилоят

адлия бошқармасига туман ҳокимлигининг тадбиркорлик субъектларини давлат рўйхатидан ўтказиш инспекциясидан рўйхатдан ўтганлигини тасдиқловчи ҳужжатларни тақдим этилмаган.

Наманган вилоятининг Уйчи туманида ҳам “Қоратой Уйчи” қўшма корхонаси 2014 йилда ўз фаолиятини олиб бормаган. Бу қўшма корхона 1995 йилда ташкил топган эди. Корхонанинг фаолият тури халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш ва сотишдан иборат. Мазкур корхонанинг ишламаслик сабаблари ўрганилганда корхонанинг Низом жамғармаси шакллантирилмаганлиги маълум бўлди. Шунинг 08.07.2007 йилда тугатиш ҳақида ҳал қилув қарори чиқарилган. Корхонанинг бюджет ва бюджетдан ташқари жамғармалардан қарздорлиги мавжуд эмас. Бироқ, “Савдогар банк” Наманган вилоят бўлимида олинган кредит фоизи ҳисобидан қарздорлиги мавжуд.



2.3.1-чизма. Наманган вилоятида фаолият кўрсатаётган йирик корхоналарнинг йиллардаги динамикаси

Наманган вилоятидаги асосий муаммолардан бири йирик саноат корхоналари билан боғлиқ (2.3.1-чизмага қаранг). Бошқача айтганда вилоятда фаолият кўрсатаётган йирик саноат корхоналари сони 2014 йилда 29 тани ташкил қилди. 2013 йилда 35 та йирик саноат корхоналари ўз фаолиятини олиб борган. Бир йил мобайнида 6 та йирик корхона ўз

фаолиятини тўхтатган. Бу саноат корхоналари фаолиятини тўхтаб қолганлигини таҳлил қилганимизда қуйида муаммолар борлиги аниқланди:

- хом-ашё ресурсларини ўз вақтида етказиб келинмаганлиги;
- ишчи-ходимларнинг малакасидаги тажрибасизлик;
- раҳбар кадрлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг яхши эмаслиги;
- бозорни ўрганишда маркетинг фаолияти олиб борилмаганлиги;

Шуни эътиборга олиш зарурки, ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида бир-бирига қарама-қарши, турли хусусиятли икки ҳаракат мавжуд ва бу ҳаракатнинг мазмун моҳиятини тўлиқ англаб олиш биз учун зарур. Бир томондан, иқтисодий мустақил товар ишлаб чиқарувчиларнинг рақобати мавжуд бўлса, иккинчи томондан, уларнинг интеграцияси юз бермоқда. Чунки интенсив ривожланиш марказга интилув тенденциясини тезлаштиради. Бу товарларни стандартлаштириш, замонавий технология, ахборот тизимларини қўллаш кабиларни тезлаштиради. Лекин рақобат ҳам аҳамиятини пасайтирмайди. Чунончи, рақобат инновациявий фаолиятни кучайтириш, талаб ўзгариши туфайли маҳсулотларнинг табақаланишидаги тезлашув кабиларда ўз таъсирини кучайтиради.

Бундай ҳолатда планлилик таъсирчан бўлади. Иқтисодий алоқаларнинг мураккаблашуви планлиликни фақат микро даражада, маркетингда қўлланилишдан ташқари макро даражада ҳам қўллашлик заруриятини туғдиради.

Наманган вилоятида саноат корхоналари фаолиятини ташкил этишда жиддий камчиликлар йўқ эмас. Бундай камчиликларни олдини олиш учун маҳаллий ҳокимият ва тегишли бозор инфратузилмаси таркибидаги ташкилотлар ўзларининг фаолиятларини олиб бормоқдалар.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, Наманган вилоятида саноат корхоналари фаолиятини яхшилашга йўналтирилган чора-тадбирларни жиддий равишда ишлаб чиқиб амалиётга қўллаш лозим. Шундагина меҳнат унумдорлигини ортишига замин яратилади. Меҳнат маҳсулдорлигини

оширмай, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамламай, раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг масъулиятини оширмай туриб ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириб бўлмайди.

Наманган вилоятининг саноати соҳасида самарадорлик ишнинг унумдорлигини тавсифлаши керак, бу якуний фойдали натижаларнинг сарфланган ресурслар ҳажмига нисбатидир. Иқтисодий самарадорлик ресурслари, ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш тадбирларини лойиҳалаштириш ва жорий қилишнинг барча босқичларига ўз таъсирини кўрсатади.

Ижтимоий самарадорлик – бу янада қулай меҳнат ва маиший шароитларни яратиш демакдир. Ижтимоий самарани одатда миқдорий ҳисоблаб бўлмайди, у корхонадаги сифат ўзгаришларидан келиб чиқиб аниқланади.

2.3. «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонаси да персонал меҳнатини ташкил этиш ва ундаги низоли жараёнларни тадқиқ этиш

«Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасининг иқтисодий кўрсаткичларига қараганда корхона миқёсида “рухий иқлим” яхши деган ҳулосага келиш мумкин. Чунки ишлаб чиқариш жараёнидаги узлуксизлик ва меҳнат соҳасидаги унумдорлик иқтисодий жиҳатдан юксалиб боришга олиб келувчи омиллардан ҳисобланади.

Бироқ, «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасида ишчи ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар социологик тадқиқот асосида ўрганилганда қазият анча мураккаб эканлиги аниқланди. Гап шундаки, корхона миқёсида ишлаётган ишчи ва ходимларнинг ўз меҳнатидан сезиларли даражадаги қониқиш олмаётганликлари маълум бўлди. Бу эса мазкур корхонада ҳам тез-тез низоларнинг бўлиб туришини тасдиқлайди.

«Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонаси ходимлари ўртасидаги ижтимоий муҳитни жуда ёмон деб баҳолаб бўлмайди. Лекин у ёки бу даражадаги низоли вазиятлар борлигини инкор этмаймиз.

Мавзуга асосан олиб борган тадқиқотларимизда низоли жараёнларни аниқлаштириш учун корхона ходимларининг фикрини ўрганиш мақсадида социологик сўровнома ўтказилди¹. Агар «Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасидаги персонал ўртасида шахслараро низоларни тавсифлайдиган бўлсак, булар ичида қуйидаги кўринишлари корхона миқёсида мавжуд:

- ходим билан ходим ўртасида;
- ходим билан раҳбар ўртасида;
- раҳбар билан раҳбар ўртасида;
- ташқи омилларнинг таъсири.

«Degrez qurilish savdo sanoat servis» хусусий корхонасининг иқтисодий фаолиятида ходим билан ходим ўртасидаги низоларнинг келиб чиқиши сабаблари ўрганилганда 2.3.1-жадвалдаги ҳолат намоён бўлди. Бу жадвал маълумотлари “Корхонангизда ишчи ва ходимлар ўртасидаги низолар нима сабабдан келиб чиқади?” деб берилган саволдан келиб чиқди. Бу саволга берилган жавоблар салмоғида “мақсадларнинг номувофиқлиги” деб жавоб берганлар 19,3 фоизни ташкил этган. Бундай жавоб берган ходимлар асосий мақсад битта бўлиши кераклиги ва бу мақсад корхонанинг стратегик мақсадлари билан мувофиқ келиши зарурлигини айтишган. Бундай ходимлар тоифаси ишлаб чиқариш жараёнида ўз фаолликларини кўрсатишга интиладилар. Бу албатта корхонанинг ички муҳити учун албатта яхши таъсир кўрсатади. Бироқ мақсадларнинг номувофиқлиги туфайли низоларнинг келиб чиқишига ижобий қараб бўлмайди.

“Ўз фикрини ўтказишга ҳаракат қилиш” деган жавоб салмоғи 17,3 фоизни ташкил этган. Бундай жавоб берганлар низоли жараёнларни

¹ Мазкур сўровнома саволлари муаллиф томонидан тузилиб, сўровнома фақат таҳлил этилаётган корхона мисолида олиб борилди.

кучайтиришга олиб келадиган муҳитни шакллантириб қўйишлари аниқ. Чунки ходимлар ўртасида ўз фикрини ўтказишга ҳаракат қилиш бир оз нотўғри ҳолатдир. Бундай вазиятларда келиб чиққан низо бартараф этилиши қийин. Бунда томонларни бир бирига мувофиқлаштириш учун раҳбар ёки бўлим бошлиғи икки хил фикрнинг нақадар тўғрилигини исботлаб бериши керак. Шу билан бирга нотўғри фикрни ўтказишга ҳаракат қилган ходимни огоҳлантириб қўйиши шарт.

2.3.1-жадвал

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги ходимларнинг “Корхонангизда ишчи ва ходимлар ўртасидаги низолар нима сабабдан келиб чиқади?” деган саволга берилган жавоблар салмоғи

Жавоблар тури	Жавоб берганларнинг салмоғи
Мақсадларнинг номувофиқлиги	19,3 %
Ўз фикрини ўтказишга ҳаракат қилиш	17,3 %
Гуруҳбозлик туфайли	7,4 %
Раҳбарнинг таъсири борлиги	9,9 %
Ўз фикрини тушунтира олмаслик	14,7 %
Инсон темпераментининг мос эмаслиги	17,2 %
Ресурслар тақсимоотидаги ноҳақликлар	14,2 %
Жавоб беришга қийналаман	-
Жами жавоблар	100%

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасида олиб борилган тадқиқотларимиз натижаларида шу нарса аниқландики, ходимлар ўртасида инсон темпераментига боғлиқ муаммолар бор. 2.3.1-жадвал маълумотларига кўра жавоблар салмоғида “инсон темпераментининг мос

эмаслиги” деган жавоб ҳам ўрин олган бўлиб, бундай жавоб берганлар 17,2 фоизни ташкил этди.

Ҳақиқатдан ҳам илмий манбаларга кўра олганда инсон темпераменти тўрт хил бўлиб, уларнинг ичида сангвиник ва флегматиклар ижобий темперамент ҳисобланса, холерик ва меланхоликлар салбий темпераментдир. Бундай хулосага келишнинг асосий сабаби уларга берилган характеристикадир. Масалан, сангвиниклар ақлли, тет-тез гапирадиган, бир ишни ниҳоясига етказа оладиган темпераментдир. Шу билан бирга бир оз мақтанишни ёқтирадиган хусусияти ҳам бор. Бундай темперамент эгалари холериклар билан мақтаниш хусусиятига кўра мос келгандай бўлади. Бироқ иш жараёнида амалда холерикларнинг заифроқлигини англагач чиқишмаслик ҳолатлари юзага келади. Бу эса ўз навбатида низоли вазиятларни келтириб чиқариши мумкин.

Худди шундай вазият флегматиклар билан меланхоликлар ўртасида ҳам содир бўлиши аниқ. Демак, “Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасида иш билан банд бўлган 70 та ходим бор бўлса, уларнинг ҳар бири шу тўрт хил темпераментга мансуб. Тўрт хил темперамент эгалари тўрт хил фикр юритишга одатланган бўлади. Шунинг учун ишлаб чиқариш жараёнида уларнинг фикрларини ягона мақсадга йўналтириш бу борадаги низоли вазиятларни сусайтиришга олиб келади деб ҳисоблаймиз.

Эътиборлиси шундаки, биз томонимиздан олиб борилган тадқиқотларда “Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги ишчи-ходимлар ва раҳбариятдан иборат шахсларнинг қайси темпераментга хослиги ҳам ўрганилган. Инсон темпераментини ўрганиш бўйича корхона миқёсида ўтказилган тест натижаларига асосланадиган бўлсак, мазкур жамиятдаги инсон темпераменти билан боғлиқ ҳолда юзага келадиган низоли вазиятларни олдини олишга йўналтирилган чора-тадбирлар кўриш мумкин. Агар 2.3.2-жадвал маълумотларига эътибор берилса, ишчи-ходимларнинг аксарияти, яъни 29,2 фоизи сангвиник темпераментига хослиги аниқланди. Уларнинг 28,5 фоизи холерик, 24,3 фоизи меланхолик ва атиги 19 фоизи

флегматиклардир. Ишчи-ходимлар ўртасидаги инсонга хос темпераментларнинг бундай тақсимоотида албатта ишлаб чиқариш жараёнида турли ишларни амалга оширишдаги ҳолатларда ишни ниҳоясига етказиш имконияти бор.

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги раҳбарлар бошқарувини олиб боришдаги қийинчиликларнинг сезиларли даражада эмаслиги ҳам ижобий темперамент эгаларининг кўплигидан далолат беради. Чунки корхона миқёсида сангвиник ва флегматиклар кўп бўлса, иш жараёнлари раво кетишига кафолат бериш мумкин.

2.3.2-жадвал

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги ходимларнинг темпераментини аниқлашдаги тест натижалари

Темперамент номи	Ишчи – ходимларнинг салмоғи
Сангвиник темпераментидаги ходимлар	29,2
Флегматик темпераментидаги ходимлар	18,0
Холерик темпераментидаги ходимлар	28,5
Меланхолик темпераментидаги ходимлар	24,3
Жумладан раҳбариятда:	
Сангвиник темпераментидаги раҳбарлар	32,8
Флегматик темпераментидаги раҳбарлар	20,2
Холерик темпераментидаги раҳбарлар	30,7
Меланхолик темпераментидаги раҳбарлар	16,3

Аммо корхонада холерик ва меланхолик темпераментга хос бўлганлар ҳам оз эмас, уларнинг умумий салмоғи 52,8 фоизни ташкил этади. Бундай темпераментга хос бўлган ишчиларни тарбиялаш ва уларни дунёқарашларига

ижобий таъсир кўрсатиш чора-тадбирларини қўллаш керак. Чунки меҳнат соҳасидаги низоларни келиб чиқишида асосан холерик типдаги ишчи-ходимлар рол ўйнасада, меланхоликлар зимдан иш бажаришнинг устакори бўладилар. Улар низо келиб чиққан жойда ўзларини тутишларида ноқулайликларни хис этишлари мумкин. Сабаби улар демократик тарздаги тамойилларга хос характерда бўла олишлари жуда қийин.

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги ишчи-ходимларнинг 47,2 фоизини ижобий темперамент эгалари ташкил этиб, улар билан ишлаш раҳбарият учун қийин эмас. Сабаби бундай темперамент эгаларига берилган топшириқлар тез тушунарли бўлиб, уларни бажарилиши ҳам тез амалга ошиши мумкин. Бундай тепемраментга хос ишчилар низоли жараёнларни келтириб чиқармасликка ҳаракат қиладилар.

Бироқ, низоли жараёнларда иштирок этиб қолсалар, ақлни ишлатган ҳолда жавоб беришга ўтадилар ва ўзларини ҳимоя қила оладиган имкониятларини кўрсата оладилар. Раҳбарият томонидан берилган топшириқларни тушунарсиз бўлишининг моҳиятини кўпроқ флегматик ва сангвиниклар хис этишлари мумкин ва раҳбариятга саволлар билан чиқишлари табиий.

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасида сангвиник темпераментига хос бўлган раҳбарлар кўпчиликти ташкил этиб, уларнинг салмоғи корхона миқёсида 32,8 фоизни ташкил этади. Бундай темпераментга хос бўлган раҳбарлар бошқаришни яхши биладилар. Ишчи-ходимлар билан муносабатни яхши олиб боришга мойил бўладилар. Корхонадаги раҳбарларнинг 20,2 фоизи флегматиклар бўлиб, уларнинг салмоғи сангвиниклардан кейин иккинчи ўринда туради. Буни 2.3.2-жадвалдан кўриш мумкин. Корхона бўйича жами ижобий темпераментга эга бўлган раҳбарлар салмоғи 53,0 фоизни ташкил этади. Бу албатта корхона фаолияти учун етарли ҳолат бўлмасада, аммо корхона миқёсидаги ишларнинг бориши ва иқтисодий фаолияти учун қониқарли деб ҳисоблаш мумкин.

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги раҳбарларнинг 47 фоизи холерик (30,7%) ва меланхолик (16,3%) темпераментига хос бўлиб, корхона миқёсидаги иш жараёнларини ташкил этишда айнан шуларнинг ҳаракатлари сустроқ. Чунки бундай раҳбарлар ишни моҳиятини унча чуқур англамайдилар. Корхонадаги меҳнат соҳасида юзага келган айрим ноўрин ҳолат ва вазиятларда сусткашликка йўл қўйган раҳбарларнинг таъсирлари борлигини инкор этмаймиз.

Олиб борган тадқиқотларимиздан шуни англаш мумкинки, холерик ва меланхолик тепераментига хос бўлган раҳбарлар томонидан айрим ҳолларда ишчиларга рухий таъсир кўрсатиш, аниқроқ айтганда рухий зарбалар бериш ҳолатлари учрайди.

Ҳар қандай ташкилотда кишилар рухига зарба берувчи ҳолатлар ва ишнинг тавсифи мавжуд. Хаддан зиёд рухий зарба бериш киши учун ҳам, ташкилот учун ҳам зарарли. Бу - раҳбарнинг эътибор бериши лозим бўлган яна бир омил.

Рухий зарба тез-тез учрайдиган ходиса. Хаддан зиёд кучли рухий зарба киши ва ташкилот учун муаммолар келтириб чиқаради. Масалан, кишининг самарадорлиги ва муваффақияти пасаяди, касаллиги ортади.

Ташкилий ва шахсий омиллар рухий зарбага сабаб бўлиши мумкин. Раҳбарлар ўзларидаги зарбани бошқара олишга ўргана олишлари керак. Овқатланиш, жисмоний ҳаракатга эътиборни ошириш, ҳаётда умумий тенгликка эришиш рухий зарбаларнинг эҳтимоллигини пасайтиради.

Муайян бошқарув тузилиши бир қатор камчиликлардан, чунончи функционал бўлинмаларнинг ишлашларини мувофиқлаштириш даражаси юқори эмаслиги, раҳбарларни вазифалари ва ҳуқуқлари унга мувофиқлашмаганлиги, ишни пировард натижалари учун аниқ ва масъул ходимларни йўқлиги, функционал бўлинмалар ўртасидаги иш юзасидан низоларни мавжудлиги, бошқарув аппаратида ишга бюрократик муносабатда бўлиш ҳолларини мавжудлиги каби ҳоллардан ҳоли эмас.

Эндиликда “Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги низоларни ривожланиш босқичлари тўғрисида фикр юритамиз. Юқоридаги фикрларимизнинг давоми сифатида қайд этиш мумкинки, биз тадқиқот олиб борган масъулияти чекланган жамиятда низоларнинг ривожланиши тўрт босқичдан иборат эканлиги маълум бўлди. Бу ҳолатларнинг тавсифи билан 2.3.3-жадвал маълумотлари орқали танишиш мумкин.

2.3.3-жадвал

**“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасида
низоларнинг ривожланиш босқичлари**

Низоларни ривожланиш босқичлари	Музокаралар олиб боришнинг мумкинлиги
Жиддийлик, келишмаслик	Музокаралар ўтказишга ҳали вақт эрта, лекин низоларнинг таркибий қисмлари аниқланган
Рақобатчилик, душманлик	Музокаралар ўтказиш оқилона бўлади
Хужумкорлик	Учинчи томон иштироки билан музокаралар ўтказиш
Зўравонлик, ҳарбий ҳаракатлар	Музокаралар олиб боришнинг иложи йўқ бўлганда хужумкор ҳаракатлар қилиш мақсадга мувофиқдир

“Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасининг меҳнат соҳасидаги низоларни бошқаришда бир-бирига қарши турган томонлар ўртасида музокараларни ўз вақтида бошлаш катта аҳамиятга эга. Айрим пайтларда музокаралар олиб борилмайдиган, чунки бунга ҳали вақт эрта бўлади, бошқаларида уларни бошлаш кеч бўлиб қолади. Бундай ҳолатда фақат жавоб тариқасидаги хужумкор ҳаракатлар бўлиши мумкин.

Шундай қилиб “Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасидаги меҳнат соҳасига боғлиқ низоларнинг келиб чиқишини унинг сабабларига кўра олганда уч турга ажратиш мумкин:

Биринчиси – мақсадлар номувофиқлигидан келиб чиққан низолар. Бу ҳолда низоли жараёнларда қатнашувчилар низо объектини келажакда қандай бўлишига турлича нуқтаи назарда бўладилар.

Иккинчиси- қарашлардаги тафовутлар туфайли юзага чиққан низолар. Бунда ҳал этилаётган муаммоларга қарашлар, ғоялар, фикрлар турлича бўлади. Бундай низоларни ҳал этиш учун мақсадлар номувофиқлигидан келиб чиққан низоларга қараганда кўп вақт талаб этилади.

Учинчиси – ҳиссий ихтилофлар. Бу низо қатнашчиларнинг бир-бирлари билан муносабатларида турлича ҳис-туйғу, эҳтирослар пайдо бўлиши орқасида пайдо бўлади. Бундай низолар негизида психологик сабаблар ётганлиги учун уларни ҳал этиш ҳаммасидан ҳам оғир кечади.

Хулоса қилиб айтганда, “Degrez qurilish savdo sanoat servis” хусусий корхонасида айрим ҳолларда юзага келган низоларни олдини олиш жуда муҳим вазифалардан ҳисобланади. Корхонанинг меҳнат соҳасидаги низоларни келиб чиқишини ўрганган ҳолда низоларни бартараф этиш йўлари тўғрисидаги фикрларимизни келгуси бобда талқин этамиз.

3-боб: Модернизациялаш шароитида қорхоналар фаолиятида персонал бошқаришнинг замонавий стратегияларини қўллаш

3.1. Персонал бошқарувда замонавий стратегик омиллардан фойдаланиш

Ўзбекистонда қорхоналар фаолиятини ташкил этишда персоналдан фойдаланиш ва уларни бошқариш мустақиллик йилларидан бошлаб, янгича иқтисодий тизим асосида амалга оширила бошланди. Персонални бошқаришдаги янгича ёндашувлар энг аввало истиқлолга эришилган йилларнинг бошларидан эътиборан шакллана бошлади. Дастлаб, маъмурий - буйруқбозлик тизимидан воз кечилди. Шу билан бир қаторда, қорхона ва ташкилотлар шунингдек, таълим муассасаларига ҳам мустақиллик ва эркинлик берилди. Ижтимоий йўналтирилган бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иқтисодиётни ривожлантириш ҳамда бозор муносабатларига ўтилишида инсон манфаатларининг улуғланиши сабаб бўлди.

Маълумки, персонални бошқариш ва улардан оқилона ҳамда самарали фойдаланиш нафақат қорхонанинг ичик муҳотида балки, унинг ташқи муҳотида ҳам аҳамияти катта. Хусусан, персонални самарали бошқариш натижалари аҳоли эҳтиёжларини тўлароқ қондириш, уларнинг турмуш тарзини юксалтириш билан чамбарчас боғлиқ. Ҳар қандай қорхонада персонал ходимлар учун шарт-шароитларнинг яратилиши улардан самарали фойдаланишнинг бир қисми сифатидаги фаолиятни кўрсатади. Қорхоналарда персонал ходимлардан фойдаланишда ҳам рақобат муҳити мавжуд. Бундай рақобат меҳнат бозоридаги талаб ва таклифнинг муайян мувозанатини таъминлашга олиб келиши мумкин.

Республикада меҳнат бозори шаклланиб, барқарор ривожланишга эришиши ҳамда ҳақиқий меҳнат бозорига айланиши учун унинг таркибий ва ҳудудий ўзига хослиги, муайян суръатларда ўзгариб бориш хусусиятлари ҳисобга олиниши лозим. Замонавий бандлик сиёсати иқтисодиётнинг бозор секторини ҳудудий меҳнат бозорларининг ривожланиши билан мувофиқ

ҳолда бўлиши учун корхоналарда персонал ходимларнинг меҳнат фаоллигини ошириш ва мажбурий ишсиз бўлиб қолганларни ижтимоий суғурталаш тамойилларига асосланган ҳолда бандликнинг янгича шарт-шароитларига кўниктириш, ишчи кучига бўлган талаб ва таклифнинг мувозанатига эришиш лозим.

Сўнгги йилларда персонал ходимлар меҳнати салоҳиятидан самарали фойдаланиш доирасида амалга оширилган ишлар объектив ва субъектив вазиятларнинг босими остида бандлик даражасини сақлаб туриш, ишсизлик кўламини қисқартириш ва ишсизларга ёрдам кўрсатишни ташкил қилишдан иборат. Иқтисодиёт тузилишини қайта кўриш, ишчи кучининг ишлаб чиқаришдаги ички захираларидан халос бўлиш, ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш, меҳнат салоҳиятидан янада самаралироқ фойдаланиш масалаларини ҳал қилиш долзарб вазифалардан ҳисобланади.

Жаҳон тажрибасига кўра, корхоналарда персонал бошқарувни ташкил этишда энг замонавий услублар қўлланилади. Бу эса ўз навбатида меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланишга олиб келади. Масалан, кичик ва ўрта корхоналарни ташкил этиш ва бундай корхоналарда персонал бошқаришни йўлга қўйиш йирик корхоналардаги бошқаришдан кўра қулайроқдир. Шунинг учун хорижий мамлакатларда аксарият ходимлар кичик корхоналарда ишлашга мойилдирлар. Масалан, Япония ва Италия давлатларида жами банд аҳолининг тўртдан уч қисми, АҚШ ва Францияда ярмидан ортиғи, Буюк Британия ва Германияда эса ярмига яқини кичик ва ўрта фирмаларда банд. Шунингдек, ривожланган мамлакатларда ҳар 1000 та аҳолига ўртача 45 та кичик ва ўрта корхона тўғри келади. Бу кўрсаткич АҚШда – 74,2, Италияда – 68, Японияда – 49,6, Англияда – 46, Германияда – 37, Францияда – 35га тенг. Ўзбекистонда эса бу кўрсаткич 2007 йилда 14 тани ташкил этди. Умуман олганда, ривожланган мамлакатлар иқтисодиёти ўсишида аҳоли бандлигини оширишда кичик ва ўрта корхоналарнинг ўрни ниҳоятда катта. Шунини алоҳида таъкидлаш лозимки, 2007 йилда аҳоли бандлигининг асосий ўсиши иқтисодиётнинг нодавлат сектори томонидан

таъминланди, бунинг натижасида унинг умумий ишловчилар сонигаги улуши 2003 йилдаги 76,8 %дан 2007 йилда 77,2 %га ошди. Республика корхоналарида персонал бошқаришни самарадорлигини ошириш билан боғлиқ саъй-ҳаракатлар шу билан боғлиқки, бу жараён меҳнат ресурсларининг иш билан бандлигини таъминлаш, уларнинг сифат кўрсаткичларини ошириш, ишсизликни олдини олиш бугунги куннинг долзарб вазифаларидан биридир. Лекин кичик бизнес корхоналарида ҳам персонални бошқаришда муаммолар юзага келиши табиий. Бу муаммоларни бартараф этишнинг янги усуллари ҳаётга татбиқ этилиши давр талаби бўлиб қолмоқда.

Бизнингча, меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш учун қуйидагилар амалга оширилиши лозим:

- аҳолининг умумий маълумот олиш даражаси, шундан олий маълумотли шахсларнинг улуши ортиши керак;

- фаол бандлик сиёсати юритилган тақдирда ишсизларни қайта тайёрлаш ва ишга жойлаштириш, кишиларнинг давомий ишсизлик ҳолати муддатлари қисқариши лозим;

- бандликнинг “уйдан чиқмасдан” компьютер технологиялари ва тегишли алоқа воситаларига асосланган иш ўрнига эга бўлиш борасидаги улуши ортиши керак;

- маҳаллий хомашё ҳисобига янги саноат тармоқларини ташкил этиш ёки халқ истеъмоли буюмлари ишлаб чиқаришнинг хилма-хил тармоқларини ривожлантириш асосида янги иш жойларини ташкил қилиб, ортиқча меҳнат ёшидаги аҳолини иш билан таъминлаш муаммосини маълум даражада ҳал қилиш лозим.

Бугунги кунда корхоналарнинг ўзини маблағ билан таъминлашга ўтиши ва бошқарув вазифаларнинг мураккаблашуви меҳнат ресурсларидан тўғри фойдаланиш, уларни жой - жойига ва тартиблаш ишларига катта масъулият билан қарашни талаб қилади. Шу билан бир вақтда бошқарув ходимлари олдига қуйиладиган талаблар ҳам ошди. Бошқарув ходимлари

меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг меъёрини тўғри танлаши керак. Шундагина улар меҳнаткашларнинг энг яхши вақиллари бўлиб, улар ўз билимларига, кўникмаларига ва тажрибасига кўра меҳнат жамоаларининг меҳнат фаолиятини ташкил қилишга қодир кишиларга айланади.

Корхонада персонални бошқариш жараёнига меҳнат ресурсларини режалаштириш, ёллаш, танлов, иш ҳақи ва имтиёзларнинг аниқланиши, касбга йўллаш ва мослашиш, ўқитиш, фаолиятини баҳолаш каби ҳолатлар киради. Булар эса ходимлар сиёсатида ифодаланади.

Ходимлар сиёсати – ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишидир. Унда ходимлар тўғрисида, уларнинг хўжалик юритишнинг янги шароитларида фан - техника тараққиётининг юқори чўққиларига чиқиб олишни, ишлаб чиқаришни юксак самарадорлигини таъминлашга қодир шахсларни тарбиялаб етказиш тўғрисида сўз юритилади.

Мустақил Ўзбекистон ҳудудида ходимлар сиёсатига бутунлай бошқача ёндошилмоқда. Шу муносабат билан ходимларни танлаш ишларига қуйидаги талабларни қуйиш мақсадга мувофиқдир:

1. Ходимлар таркиби доимий ишчи кучлар билан тўлдирилмоғи, уларни алмаштириш жараёни узлуксиз бўлиши зарур. Бунда ходимларнинг ишлаш қобилиятига эътиборни қаратиш зарур.

2. Ходимларнинг ғоявий - назарий ва сиёсий даражаси камситилмаслиги керак. Ходимлар ўз фикрларини тўлиқ баён эта оладиган муҳитдагина соғлом иш юритиш мумкин.

3. Ходимларнинг мустақил фикр юритишини ва фаолиятини қўллаб - қувватлаш, уларга берилган ҳуқуқлардан фойдаланиш учун зарур шароитлар яратиш керак. Бунда иқтисодий фикрлаш ва кенг дунёқарашга эга бўлиш керак.

4. Топширилган вазифаларнинг бажарилиши жавобгарлигини, интизомни ва ўзаро талабчанликни янада кўтариш лозим.

5. Ходимлар танлашда ўз манфаатини кўзлаб ишлайдиган қариндош - уруғлар, ошна - оғайничилик ва бошқа иллатлардан тозаланиш зарур.

Ходимлар сиёсатининг энг муҳим вазифаси бошқарув ходимлари олдига қўйиладиган талабларни ишлаб чиқишдан иборат. Бу талаблар ходимлар танлашда уларнинг қўйидаги хислатларини инобатга олишни тақазо қилади:

1) сиёсий хислатлар. Булар таркибига: ғоявийлик, сиёсий етуклик ва масъулиятлилик кабилар киради. Агар персонал ходим бу хислатларга тўлақонли эга бўлса, демак унинг дунёқараши ҳам кенг бўлади. Корхона фаолияти билан боғлиқ муаммоларни ҳал этишда атрофлича мулоҳазалар юрита оладиган кадр ҳисобланади.

2) ишчанлик хислатлари. Буларга билимдонлик, тақилотчилик қобилияти, янгиликни хис қила олиш туйғуси, янги техника - технология ва ташкилий ғояларни муносиб равишда баҳолаш ва уларни амалда қўллай билиш хислатлари киради. Ишчанлик хислатининг энг муҳим томони омилкорликдир. Ҳар бир ишда омилкорлик кўрсата билиш нафақат бошқа персонал ходимлар ўртасида балки, раҳбариятнинг олдида ҳам кадрга хос имиджни кўтарилишига олиб келади.

3) шахсий хислатларга тез ва чуқур фикрлаш тоғонлик, собитқадамлик, ирода, таваккал қила билиш зарур бўлганда бутун масъулиятни ўз зиммасига олиш, катъиятлилик ва матонат киради. Корхона фаолиятида жуда кўп ноаниқ вазиятлар рўй бериши мумкин. Бундай вазиятларда шахсий хислатлардаги ўзига хос жиҳатлар муҳим рол ўйнайди.

Муассасада меҳнат ресурслари билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятларидан биттаси – бу ходимларни танлашдир. Ходимларни тўғри танлаш ва жой - жойига қўйишда зарур масъулият билан ёндошилмаса самара бермаслиги аниқ.

Ходимлар танлаш услуби қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса жамоанинг меҳнат фаолиятида кутилган самарадорликка шунчалик тез эришиши, амалиётда исбот этилган. Ходимларга баҳо беришнинг белгилаб қўйилган тартиби “аттестация” деб аталади.

Аттестация ходимларни танлаш ва тарбиялашга, уларнинг ишбилармонлик малакасини ва билим даражасини оширишга хизмат қилади. Аттестация жараёнида ходимларнинг малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимига лойиқлигига ҳолисона баҳо бериши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқидилдан бажариш инobatга олиниши зарур. Ана шулар асосида аттестация қилувчилар очик овоз бериш билан қуйидаги баҳоларни бериш мумкин:

1. Бажараётган лавозимига лойиқ.
2. Ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса бажараётган лавозимига лойиқ.
3. Эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Персонал ходимларни доимо малакасини ошириб бориш талаб этилади. Шунинг учун персонал ходимларни ўқитишнинг икки тури мавжуд деб ҳисоблаймиз:

- а) бирор янги, юқорироқ лавозимида ишлашга тайёрлаш;
- б) бирор лавозимни эгаллаб турган ходимни малакасини, билим даражасини ошириш мақсадида ўқитиш.

Ҳозирги кунларда Республикамиз мустақиллиги даврида ходимларни ўқитиш бир қанча хорижий давлатларда ҳам муваффақият билан олиб борилмоқда. Бу турдаги ўқиш иккита мақсадни кузда тутди. Биринчидан, республика учун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жавоб берадиган ходимларни тайёрлаш бўлса, иккинчидан, мутахассис ходимларни илғор хорижий давлатлар олийгоҳларида замонавий билимларни эгаллашлари учун ўқитилишидир.

3.2. Корхонада персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш

Бозор иқтисодиёти шароитида илмий асосда ва тўғри ташкил этилган меҳнатгина мамлакат иқтисодиётида ижтимоий-иқтисодий ўсишни

таъминловчи асосий омиллардан бирига айланиши мавзунинг долзарблигини ифодалайди. Ходимлар меҳнатини оқилона ташкил этиш йўллари жорий этиш муассасаларда инсон ресурслари ва иш вақтидан самарали фойдаланиши, маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш миқдорини ошириш, пировард натижада меҳнат самарадорлиги ошишига олиб келади.

Меҳнат қилиш сабабига кўп омиллар таъсир қилади:

- муқофот берилиши;
- касбий жиҳатдан ўсиш ва унинг истиқболи,
- ходимнинг умумий маданият даражаси ва ҳоказо;

Меҳнат фаолиятини ташкил этиш назарияси ва амалиётини ўрганиш масаласини юқорида қабул қилинган тарзда талқин қилиш ташкилот ва тизимнинг асосий категорияларини, шунингдек, улар билан боғланган меҳнат тақсимооти ва кооперацияси, ташкилий тузилмаларнинг қурилиши каби муаммоларини қараб чиқишни талаб этади.

Ишлаб чиқариш муносабатларида меҳнат фаолиятини ташкил этиш масаласи энг асосий кўрсаткичлардан биридир. Ишлаб чиқариш муносабатларида ишчи кучи ва меҳнат қуроллари, меҳнат предметлари орасидаги ўзаро боғлиқлик юзага келади. Ўзаро боғлиқлик ва таъсир, меҳнат фаолияти қай ҳолатда ташкил этилганлиги натижасидир. Меҳнат фаолиятини ташкил этиш, бир томондан, унинг **асосларини** (ҳуқуқий, маънавий-психологик, иқтисодий, ижтимоий) юзага келиши, иккинчи томондан, меҳнат фаолияти механизми шакллантирилишини тақазо этади.

1) **Ҳуқуқий асослари** – ишлаб чиқариш муносабатларидаги меҳнат фаолиятини ташкил этишга хизмат қиладиган ҳуқуқий мезонлар (фуқаролик, маъмурий, эгаллик ҳуқуқлари, корхона ишлаб чиқариши билан боғлиқ ҳуқуқий ҳужжатлар).

2) **Маънавий - психологик асослар** – бу меҳнат фаолиятини ташкил қилишда ишлаб чиқариш муносабатларида томонлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ва уларнинг шаклланиш жараёни билан юзага келади (бунда ёлланма ишловчилар ўртасидаги ўзаро муносабат, раҳбар ёки корхона эгаси

билан ёлланма ишловчи ўртасидаги муносабат ёки жамоа ўртасидаги ўзаро муносабатлар).

3) **Иқтисодий асослар** эса, меҳнат фаолиятини ташкил қилишнинг асосини ташкил этади. Бунда меҳнат фаолиятини ташкил қилиш мезонлари (яъни шахснинг моддий манфаатдорлиги, бу ерда меҳнат фаолиятидан қониқиш даражаси кўзда тутилади).

4) **Ижтимоий-психологик асослари**. Меҳнат фаолиятини мазмуни – ҳар бир бир жамоадаги ижтимоий-психологик муҳит, яъни жамоадаги ҳар бир ишловчининг рухий кайфияти, ишловчилар орасидаги ўзаро муносабатлар (бевосита ва билвосита) орқали шаклланади.

Самарали меҳнатни таъминлашнинг муҳим шартларидан бири, Президент Илом Каримов таъкидлаганидек: “Барча ислохотларнинг иқтисодий, демократик, сиёсий ислохотларнинг асл мақсади инсонга муносиб турмуш ва фаолият шароитларини вужудга келтиришдан иборат”.¹

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиши кадрларни бошқариш соҳасида туб ўзгаришлар қилинишини талаб этади. Маълумки, корхона ва ташкилотлар самарали ишлашини унда мавжуд бўлган ходимлар таъминлайди. Шу жиҳатдан ҳозирги вақтда малакали ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этади.

Кейинги ўн йилликларда тадқиқотчилар ва маъмуриятчи – амалиётчилар персонални бошқаришга ёндашув қисқа муддатли самара бериши ҳақидаги фиркларнинг асоссизлигини англаб етдилар, чунки барқарор персонал таркибига эга бўлмаслик меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этиб, фирма нуфузига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга мўлжалланган иқтисодий салоҳият самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндиликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда, тўғри танлаш, тайёрлаш ва малакасини

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. –Т.: Ўзбекистон, 1995. 119 бет.

ошириш ҳисобига) қаратилмоқда. Бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтаради ва бу орқали бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

Корхона ва ташкилотда мавжуд бўлган ҳам жисмоний, ҳам инсон ресурсларидан самарали фойдаланишга қуйидаги йўллар билан эришилади:

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш;

- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борица қуйи даражагача ихчамлаштириш;

- вазирларнинг бир қисмини воситачилар, хомашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;

- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмунлик даражасини ошириш;

- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;

- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;

- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш дастурларини инвестициялаш ва ҳоказолар.

Персонални бошқариш вазифалари у ёки бу бошқарув жараёни доирасида одамларни бошқариш тадбирларидан фарқ қилиб, бошқаришнинг муайян функционал мустақил жараёнларидан иборат. Уларнинг мақсадли йўналиши ишлаб чиқариш ташкилоти умумий стратегиясининг таркибий қисми бўлган ижтимоий стратегия билан белгилаб берилган.

Юқорида айтилганлардан шундай фикрга келиш мумкин, корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқаришни талаб этадики, бу тизим айти вақтда кечадиган бир қатор босқичларни қамраб олиши керак; тайёргарлик босқичи – касбга йўналтириш, касб танлаш, дастлабки касб тайёргарлиги; тақсимлаш босқичи – кадрларни қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш; мослашиш босқичи – ижтимоий-психологик

тузилишни шакллантириш – шахслараро алоқаларни йўлга қўйиш – ижтимоий-психологик мослашиш, ижтимоий-иқтисодий тузилишни шакллантириш – касбий жиҳатдан мослашиш ва ҳоказо.

Мамлакатимизда жаҳон иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини бартараф этиш юзасидан 2009-2012 йилларга мўлжаллаб қабул қилинган Инқирозга қарши чоралар дастури бўйича амалга оширилиши лозим бўлган энг асосий вазифалардан бири сифатида қатъий тежамкорлик тизимини жорий этиш, ишлаб чиқариш харажатлари ва маҳсулот таннархини камайтиришни рағбатлантириш ҳисобидан корхоналарнинг рақобатдошлигини ошириш тадбирлари белгиланган.

Корхонада ишлаб чиқаришни тежамли ташкил этиш ва маҳсулот таннархини пасайтиришда кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш ва персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш муҳим аҳамият касб этади. Чунки кадрлар ишлаб чиқаришни бошқарадилар, жорий ва истикболга тегишли режалаштиришни ва башорат қилишни амалга оширадилар, ишлаб чиқариш воситалари ва молиявий ресурсларни ҳаракатга келтирадилар. Кадрларнинг билими ва касбий маҳорати қанчалик юқори бўлса, корхоналарнинг ишлаб чиқариш–иқтисодий кўрсаткичлари шунчалик юксак бўлади. Демак, ишлаб чиқариш корхоналарида маҳсулот таннархини пасайтириш бўйича амалга ошириладиган тадбирларнинг сифат даражаси унинг кадрлар салоҳиятига ва ундан самарали фойдаланишни ташкил этувчи персонални бошқариш тизимига бевосита боғлиқдир. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози давом этаётган бир пайтда кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш мақсадида ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизимини ва ушбу тизимда амалга ошириладиган ишларни иложи борида кам харажатлар эвазига ҳамда мақсадга мувофиқ равишда ташкил этиш кечиктириб бўлмайдиган вазифалардан ҳисобланади. Бизнингча персонални бошқариш тизими самарадорлигини ошириш бўйича тадбирлар қуйидаги тартибда олиб борилса мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

1. Корхоналарда ҳодимлар сонини оптимал миқдорини ишлаб чиқиш ва режалаштириш. Маълумки, корхонада фаолият кўрсатаётган ҳодимларни шартли равишда икки гуруҳга бўлинади: ишлаб чиқаришда банд бўлган ҳодимлар, яъни ишчилар ва бошқарув ҳодимлари. Иқтисодий жиҳатдан ишчиларга тўланадиган меҳнатга ҳақ тўлаш ҳаражатлари маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархига киритилса, бошқарув ҳодимлари иш ҳақи давр ҳаражатлари таркибида корхонанинг ялпи фойдасидан қопланади. Демак ишчилар сонининг кўпайиши маҳсулот таннархини ортиб кетишига сабаб бўлса, бошқарув ҳодимлари сонининг кўпайиши корхона фойдасининг камайишига олиб келади.

Бу икки ҳолат ҳам корхонанинг рақобатбардошлигини пасайишига сабаб бўлади. Чунки маҳсулот таннархининг ортиши ўз навбатида маҳсулотнинг баҳосини ҳам ортиб кетишига олиб келади. Бу эса маҳсулотни сотилиш тезлигини пасайтиради. Фойданинг камайиши корхонада ишлаб чиқаришни кенгайтириш, янги маҳсулотларни ўзлаштириш, корхона ҳодимларини моддий рағбатлантириш каби самарадорликни юксалтиришни таъминловчи тадбирларни амалга оширишни чеклайди. Корхоналарда маҳсулот таннархига киритиладиган меҳнат ҳаражатларини қисқартириш, самарали технологияларни жорий этиш ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш ҳисобига амалга оширилади. Бошқарув сарфлари таркибидаги меҳнат ҳаражатларини қисқартириш эса функционал бўлимларда замонавий компьютер технологиялари ҳамда ахборот-коммуникация воситаларини жорий этиш ҳисобига амалга оширилиши мумкин.

2. Ҳодимларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш. Ишга қабул қилинаётган ҳодимнинг касбий малакасига ва иш тажрибасига қўйиладиган талабни аниқлашда лавозим йўриқномалари муҳим аҳамиятга эга. Бугунги кунда ишлаб чиқариш корхоналарида қўлланилаётган лавозим йўриқномалари муттасил равишда ривожланиб бораётган техника ва технологиялар, ҳамда жамиятнинг ижтимоий-

иқтисодий ривожланишига мос равишда қайта кўриб чиқилиши ва такомиллаштирилиши зарур деб ҳисоблаймиз. Шу билан бирга ходимларни танлаш ва ишга қабул қилишда умумижтимоий сифатлари (меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини яхши режалаб олиш қобилияти, ишда интизомлилиги), шахсий сифатлари (хотира, фаҳм-фаросатлилиқ, этика меъёрларига амал қилиш) ҳамда касбий сифатлари (концептуал фикр юритиш, ривожланган интуиция, тadbиркорлик, ишчанлик, касбий билимдонлик)ни тўлақонли аниқлаш имкониятларини берадиган психологик ва касбга оид тестларнинг самарали усуллари мутахассислар ёрдамида ишлаб чиқиш ва қўллаш муҳим аҳамиятга эга.

3. Ходимларни касбий ривожланишини таъминлаш. Тобора тезлашиб бораётган илмий-техника тараққиёти ходимлар касбий малакасини оширишга янгича талаблар қўймоқда. Ходимларни касбий малакаларини ошириб боришда қуйидаги омиллар таъсирини ҳисобга олиш зарур¹:

- корхонага бўладиган ташқи муҳитлар таъсири (истеъмолчилар, рақобатчилар, таъминотчилар, давлат ва ҳоказо);

- техника ва технологияларнинг ривожланиши, янги маҳсулотлар ўзлаштирилиши, ишлаб чиқариш усуллари ўзгариши;

- ташкилотни ривожланиш стратегиясини ўзгариши;

- янги ташкилий тизимларнинг жорий қилиниши;

- янги фаолият турларининг йўлга қўйилиши.

Фикримизча, ходимлар касбий малакасини оширишда турли фан мутахассисларини, турли тармоқ илмий ходимларини, раҳбарларни ўқитиш моделининг самарасини аниқлашга жалб қилиш мақсадга мувофиқдир.

4. Ходимлар меҳнати натижаларини баҳолаш ва уларни рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш. Корхоналарда фаолият кўрсатувчи барча ходимлар ҳам ўз мажбуриятларини бир ҳилда бажармайдилар. Шу туфайли замонавий персонал менежментида корхона

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. –М.: ЗАО “Бизнес школа Интел-синтез”, 2000. С. 149.

ҳодимлари уч гуруҳга: лидерлар, ўртада юрувчилар ва аутсайдерларга бўлинадилар. Бугунги кунда ҳодимларни корхона фаолияти натижаларига қўшган ҳиссаларига кўра баҳолашнинг самарали тизимини ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эга. Бу тизим корхоналарда ҳодимлар фаолияти самарадорлигини оширишга олиб келади. Чунки персонал фаолиятини баҳолаш:

-ҳодимларни ўз фаолиятини танқидий баҳолашни, ишга муносабатларини ва унумдорликни оширишни таъминлайди;

-бошқарув ҳодимларига ҳар бир ҳодим фаолиятига тегишли муаммоларни аниқлаш ва уларни бартараф этиш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради;

-ҳодимларни кучли ва заиф касбий сифатларини баҳолаш ва шунга кўра уларнинг карьерасини режалаштириш бўйича оқилона қарор қабул қилишни енгиллаштиради;

-ҳодимларнинг иш ҳақини ошириш, уларни лавозим поғоналари бўйича кўтариш ва лозим бўлса ўз хизмат вазифаларидан озод этиш бўйича тадбирларни амалга ошириш имкониятини беради.

Фикримизча, барча ишлаб чиқариш корхоналарида ҳодимларнинг индивидуал фаолиятларини баҳолаш, уларнинг ишлаб чиқариш ҳаражатларини камайитириш ва корхона фаолияти натижаларига қўшган ҳиссаларини муносиб тақдирлаш, технологик жараёнларни такомиллаштириш, ташкилий ва бошқарув тузилмалар самарадорлигини ошириш бўйича таклифлари ва амалий фаолиятларини рағбатлантиришнинг самарали тизимини ишлаб чиқиш муҳим вазифалардан ҳисобланади.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, ишлаб чиқариш корхоналарида кадрлар потенциалидан самарали фойдаланиш имконини берувчи персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш ишлаб чиқаришни тежамли ташкил этиш ва маҳсулот таннархини пасайитиришнинг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

3.3. Персонал бошқарувда меҳнат шароитларини яхшилаш ва янги технологиялардан фойдаланишга хос стратегик ёндашув

Ўзбекистонда аҳолини иш билан таъминлаш, уларга муносиб ҳаёт ва меҳнат шароитлари яратиб беришга қаратилган чуқур ижтимоий-иқтисодий ислохотларнинг изчил амалга оширилиши натижасида иқтисодиётнинг турли жабҳаларида меҳнат қилаётганлар сони ортиб бормоқда, мавжуд меҳнат салоҳиятидан самарали фойдаланиш кўрсаткичи тобора яхшиланмоқда.

Мамлакатимиз корхоналарида ишлаб чиқаришни модернизациялаш, янги технологияларни кенг жорий этишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бу эса ўз навбатида меҳнат шароитларини яхшилашга олиб келмоқда. Хусусан, Наманган вилоятида ҳам корхоналарни замонавийлаштириш борасида изчил ишлар амалга оширилмоқда. Масалан, “Мўжиза-Н” масъулияти чекланган жамиятида сифатли нон ва нон маҳсулотлари ишлаб чиқарилади. Бу ерда 400 нафардан ортиқ киши иш билан таъминланган. Ушбу корхонада ишлаб чиқариш цехлари жаҳон андозаларига мос равишда модернизация қилиниб, хориждан хамир қорувчи ва бўлакловчи янги технологик линия олиб келиб ўрнатилди. Бунинг учун корхона маблағи ва ички инвесторлар томонидан 515 миллион сўм сарфланди.

Натижада корхонанинг ишлаб чиқариш қуввати ортди. Бу ерда ҳозир бир кеча-кундузда 90 тоннадан зиёд маҳсулот тайёрланмоқда. Модернизация шарофати билан жорий йилнинг иккинчи чорагидан бошлаб бу кўрсаткич 136 тоннага етиши кутилмоқда.

Шу кунларда корхонада кунига 1-2 тонна макарон тайёрлаш қувватига эга вакуумли пресс ва қадоқловчи дастгоҳлар ўрнатилмоқда. Янги линия ишга тушиши билан маҳсулот тури ва иш ўринлари янада кўпаяди.

Шу ўринда алоҳида қайд этиш керакки, Поп туманида жойлашган «Stroykompleks» хусусий корхонасида асосий ишлаб чиқариш маҳсулоти газланган сув бўлсада, бу ерда хамирдан лағмон тайёрлаш ҳам йўлга қўйилган. Шунинг учун юқорида номи келтирилган “Мўжиза-Н” масъулияти

чекланган жамиятининг амалиётидаги тажрибаларни қўллаш лозим деб ҳисоблаймиз. Бошқача айтганда, «Stroykompleks» хусусий корхонасида ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун хориждан ҳамир қорувчи ва бўлакловчи янги технологик линия олиб келиб ўрнатиш мақсадга мувофиқдир.

Эътироф этиш керак, агар замонавий корхоналарни техник ва технологик қайта жиҳозлаш, ишлаб чиқаришни модернизациялаш, ички ва ташқи бозорга жаҳон стандартларига жавоб берувчи харидоргир маҳсулотлар чиқариш борасида муайян ишлар амалга оширилса, ўз-ўзидан ундаги меҳнат шароитларига ҳам бўлган муносабатлар ўзгариб бориши табиий. Масалан, «Stroykompleks» хусусий корхонасида меҳнатни илмий ташкил этилишига жиддий эътибор бериш фойдадан холи эмас. Меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг асосий йўналишлари қуйидагича:

I. Гигиеник йўналишда:

–саломатлик ва иш қобилиятига таъсир қиладиган ишлаб чиқариш муҳити омилларини меъёрлаш;

–ишлаб чиқариш муҳитидаги зарарли омилларни камайтириш ва йўқотиш йўли билан меҳнат шароитларини соғломлаштириш.

II. Физиологик йўналишда:

–иш жойи, асбоблар, машина ва жиҳозларни физиологик талабларга мувофиқ ҳолда бўлишига эришиш;

–меҳнат ва дам олиш режимларини жорий этиш;

–меҳнатнинг жисмоний оғирлигини камайтириш, физиологик жиҳатдан етарлича ҳаракат фаоллигини таъминлаш;

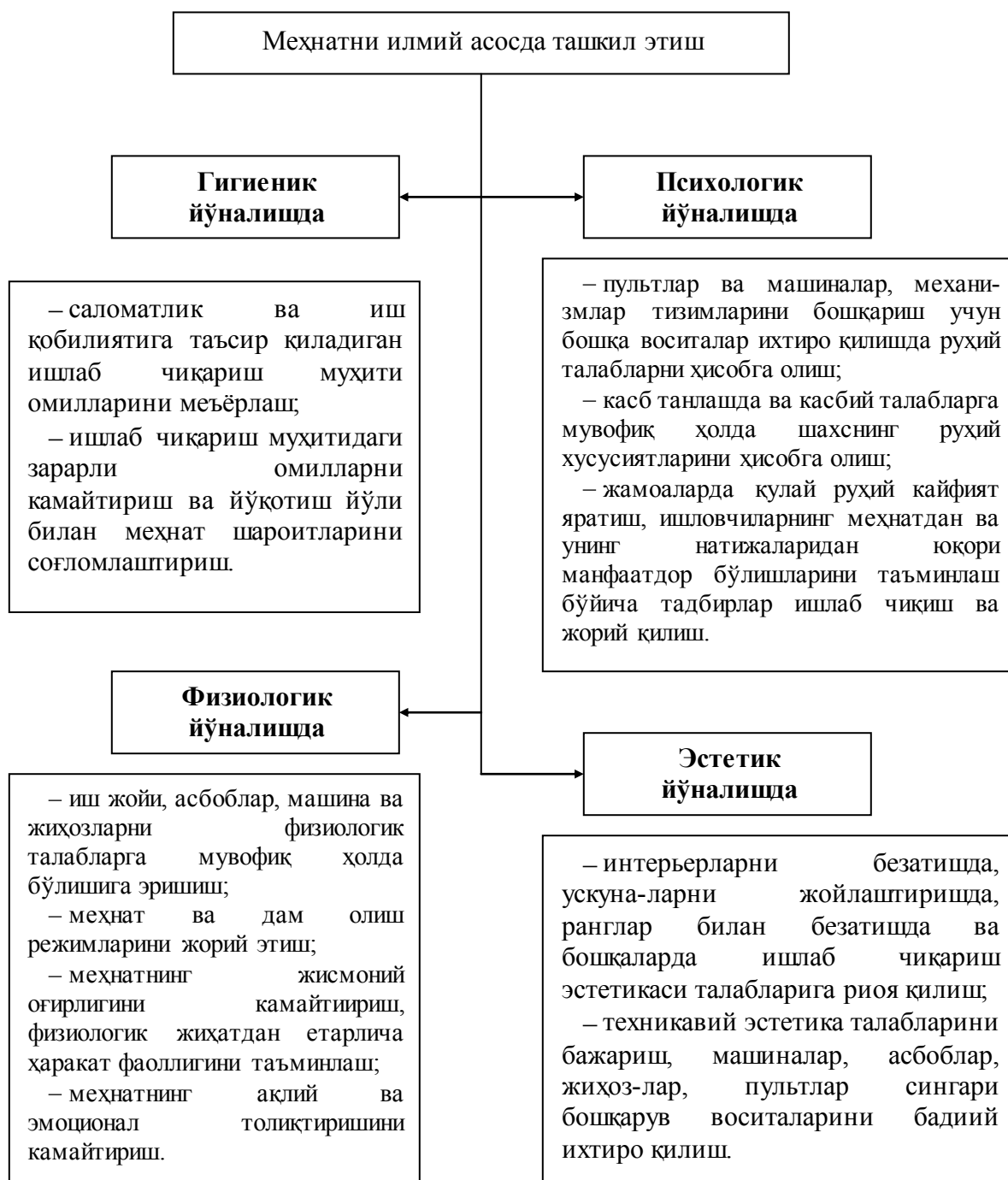
–меҳнатнинг ақлий ва эмоционал толиқтиришини камайтириш.

III. Психологик йўналишда:

–пультлар ва машиналар, механизмлар тизимларини бошқариш учун бошқа воситалар ихтиро қилишда руҳий талабларни ҳисобга олиш;

–касб танлашда ва касбий талабларга мувофиқ ҳолда шахснинг руҳий хусусиятларини ҳисобга олиш;

– жамоаларда қулай руҳий кайфият яратиш, ишловчиларнинг меҳнатдан ва унинг натижаларидан юқори манфаатдор бўлишларини таъминлаш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.



3.3.1-чизма. Меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг асосий йўналишлари

IV. Эстетик йўналишда:

–интерьерларни безатишда, ускуналарни жойлаштиришда, ранглар билан безатишда ва бошқаларда ишлаб чиқариш эстетикаси талабларига риоя қилиш;

–техникавий эстетика талабларини бажариш, машиналар, асбоблар, жиҳозлар, пультлар сингари бошқарув воситаларини бадий ихтиро қилиш.

Меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш шундай омилларни ўз ичига оладики, улар биргаликдаги ишнинг мазмуни, ишлаб чиқаришнинг техникавий даражаси, меҳнат жараёнининг ташкилий шакллари ва мазкур ташкилотда банд бўлган ишчи кучининг сифатига боғлиқ бўлади. Шунингдек меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш ходимларнинг психофизиологик кайфиятига, ишларнинг хавфсиз олиб борилишини таъминлашга, ишлаб чиқаришда шикастланиш ва касб касалликларининг олдини олишга маълум даражада таъсир кўрсатувчи омилларни ҳам қамраб олади. Бу омиллар қуйидагиларни ўз ичига олади:

–корхона ва ташкилотнинг замонавий техника ва технология билан таъминланиш даражаси, меҳнатнинг механизация ва автоматлашуви даражаси, самарали материалларнинг ишлатилиши;

–замонавий фан-техника ютуқларининг ишлаб чиқаришга жорий этилишини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни ташкил этиш, ишчилар гуруҳларининг алоҳидалигини, меҳнат интизоми билан бир қаторда ишлаб чиқариш ва технология интизомини мустаҳкамлаш, ходимларнинг мустақиллиги, тадбиркорлиги, шахсий ва гуруҳий масъулиятини кучайтириш;

–инсон соғлиғи учун зарарли ва оғир меҳнат талаб қилувчи ишларни қисқартириш, зарур бўлганда махсус кийим-бош ва якка тартибда химояланиш воситаларини бериш;

–санитария-гигиена нормаларига, шу жумладан ишлаб чиқариш бинолари ва асбоб-ускуналарнинг ҳолати, ҳавонинг тозаллиги, иш

ўринларининг ёритилиши, шовқин ва тебраниш даражаси бўйича белгиланган нормаларга риоя қилиниши;

–маиший хоналар (ечиниш, таҳорат ва душ хоналари), тиббиёт пункти, буфетлар хожатхона ва шу кабиларнинг мавжудлиги ва қулайлиги.

Хорижий мамлакатлар ва ватанимиз тажрибалари шуни тасдиқлайдики, кишиларга диққат-эътибор билан қараш, уларнинг меҳнат шароитини яхшилаш ва меҳнатини муҳофаза қилиш сезиларли даражада наф келтиради, ишчанлик кайфиятини оширади. Ишлаб чиқариш эстетикасига, ишчининг турмушини зийнатлашга, меҳнат куни вақтидаги танаффусларда дам олиш учун қулайликнинг яратилишига сарфланган маблағлар меҳнат унумдорлигининг ортиши ва иш сифатининг яхшиланиши билан ўз самарасини беради.

Сифат кўрсаткичлари ходимларнинг ёш, жинс, маълумот, касб-малака, тажриба-кўникма таркиби билан ифодаланади. Шунингдек, ходимлар штат жадвалининг маъмурий, бошқарув, махсус, хизмат кўрсатувчи ва ёрдамчи каби персоналларга бўлинишини ҳам уларнинг сифат кўрсаткичлари деб қараш мумкин. Корхона кадрлари таркибининг сифат кўрсаткичи қанчалик юқори бўлса, фаолияти шунчалик даражада ривожланади. Ўзида олий кўрсаткичли меҳнат потенциалига эга бўлган корхона юқори рақобатбардошликка эга бўлади. Чунки, ташкилот ривожини айнан малакали кадрлар таъминлайди. Шу боис бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар уларни ишга олиш учун ҳаракат қиладилар ва бунинг учун ўзаро «курашади»лар. Мазкур рақобатда улар қулай меҳнат шароити ва юқори иш ҳақини асосий қурол қилиб оладилар. Демак, миқдор ва сифат кўрсаткичларнинг ўзаро уйғунлиги ҳамда мутаносиблиги корхонада унумдорлик ва тараққиётнинг бош омилидир.

Хулоса

Наманган вилоят саноатида юз бераётган катта ижобий ўзгаришлар билан бир қаторда ҳали бу соҳада бир қатор камчиликлар сақланиб қолмоқда. Жумладан, саноатнинг ривожланиши сифат кўрсаткичлари жиҳатдан етарли эмас. Вилоятда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни сифатини оширишга йўналтирилган чора-тадбирлар амалиётда қўлланилса-да, айрим саноат корхоналарида сифатни оширишга эътибор берилмаяпти.

Наманган вилояти саноат тармоғидаги асосий муаммолардан бири йирик саноат корхоналари билан боғлиқ. Бошқача айтганда, вилоятда фаолият кўрсатаётган йирик саноат корхоналари сони 2014 йилда 29 тани ташкил қилди. 2013 йилда 35 та йирик саноат корхоналари ўз фаолиятини олиб борган. Бир йил мобайнида 6 та йирик корхона ўз фаолиятини тўхтатган. Бу саноат корхоналари фаолиятини тўхтаб қолганлигини таҳлил қилганимизда қуйида муаммолар борлиги аниқланди:

- хом-ашё ресурсларини ўз вақтида етказиб келинмаганлиги;
- ишчи-ходимларнинг замонавий технологиялар билан ишлашдаги тажрибасизлиги ёки малаканинг етарли эмаслиги;
- раҳбар кадрлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг яхши эмаслиги;
- бозорни ўрганишда маркетинг фаолияти олиб борилмаганлиги;

Ушбу муаммоларни ҳал этишда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим деб ҳисоблаймиз:

1. Йирик саноат корхоналарида ишлаб чиқариш жараёнларини кучайтириш мақсадида кичик бизнес корхоналари билан ўзаро шартнома асосидаги алоқаларни олиб бориш.

2. Хом ашё ресурслари бозорини маркетинг асосида ўрганиш ва саноат корхоналарида хом ашё олиб келиш имкониятларини кенгайтириш.

3. Ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштиришни чуқурлаштириш ва тармоқлараро саноат кооперациясини кенгайтириш

4. Раҳбар кадрлар масъулиятини ошириш, бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берадиган тижорат директори, молия директори, мижозлар билан ишлаш ва харидлар бўйича лойиҳа менежери ва бошқа янги лавозимларни халқаро амалиётга мос равишда, уларнинг мансаб мажбурияти ва вазифаларини аниқ белгилаган ҳолда, кенг жорий этиш.

5. Саноат корхоналарида маркетинг тизими фаолиятини кенгайтириш.

Ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизимини жорий этилиши ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишни англатади. Инсон меҳнати ишлаб чиқаришнинг асосий омили ҳисобланиб у бозорда мулкдорлар томонидан бошқа ресурслар билан ўзаро алмашинув ва бири-бирига боғлиқ бўлган тақдирда (ер, капитал, тадбиркорлик) тан олиниб ишлаб чиқаришнинг омиллари бозорида фойдаланилган тақдирда ресурс шаклини олади.

Ишлаб чиқариш корхоналаридаги персонал – булар одамлардир, улар фақат моддий неъматлар яратиб қолмай, шу билан бирга моддий неъматларни ўзлаштирадилар ёки истеъмол ҳам қиладилар. Одамлар ўзларнинг моддий ва маънавий эҳтиёжлари жиҳатидан унчалик бир хил эмаслар. Бунга уларнинг жинси, ёши, соғлиғи, оилавий аҳволи, маълумот даражаси ва бошқа ижтимоий, психо-физиологик сифатлари сабаб бўлади. Шунинг учун бир киши иккинчисига ўхшамайди.

Миллий иқтисодиётда амалга оширилаётган ислохотлар рўй бераётган даврда ҳамма нарсаларни инсон эҳтиёжлари ва тақдири билан мувофиқлаштириш муҳимдир. Чунки олиб борилаётган ислохотларнинг ўзи ҳам инсон учун унинг манфаатлари учун амалга оширилмоқда.

Ишлаб чиқариш корхоналари миқёсидаги ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш асосидагина халқ фаровонлигига эришилади. Шу боис ушбу мавзу долзарб ҳисобланади.

Олиб борилган илмий таҳлиллар натижаси кўрсатиб турибдики, хусусий корхоналарда ходимларни бошқариш ва улардан фойдаланиш бир биридан мураккаб жараёнларни ўз ичига қамраб олган. Бундай корхоналарда

ходимларни бошқариш энг аввало раҳбарнинг ёки тадбиркорнинг тажрибасига боғлиқ. Чунки ходимлар, бу инсонлар оммасидан иборат бўлган жамиятнинг таркибий қисми. Шундай экан, уларни бошқаришда адолатли, эътиборли, меъёрий ҳужжатларга асосланган тартиблар бўйича раҳбарликни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда персонални бошқариш ҳар қандай ишлаб чиқариш корхонасини бошқаришнинг таркибий қисмидир. Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай бошқа ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади. Бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усуллари талаб этади.

Биринчидан, ишчи-ходимлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда бўлмайди. Уларнинг реакцияси ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир. Демак, корхона билан персонал ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир. Инсоннинг ақл-заковати қанчалик юксак бўлса, корхона билан персонал ўртасидаги ўзаро таъсир кўлами шунчалик кенг ва эътиборли бўлади. Агар малака ва тажриба етишмаса, юқоридаги фикримиз аксинча кўринишга ўтади. Шунинг учун корхоналар миқёсида персонални бошқаришда уларни малакасини ошириш ва тажрибали бўлиб боришига шарт-шароитлар яратиш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади. Улар инсоннинг бутун ҳаёти давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолмоқда. Шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги ҳар

кандай корхонанинг фаолияти самарадорлигини оширишда энг муҳим ва узоқ давом этадиган манба ҳисобланади.

Дарҳақиқат, корхоналар персоналини бошқарилишида уларнинг савиясини ошириб бориш ва замон талабларига мослаштириб бориш лозим. Бироқ, бу жараёнлар ҳам муайян ҳаражатларни тақазо этади. Шунинг учун корхоналарнинг молиявий жиҳатдан ликвидлиги юқори бўлганларигина бундай масалаларни ҳал этишни ўз вақтида амалга оширадилар.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ёки ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади. Ўзбекистон шароитида эса бу кўрсаткич кичик рақамларда намоён бўлади. Чунки бизнинг жамиятимиз бозор муносабатларига эндиgina ўтиб бормоқда. Бошқача айтганда, бу соҳада салкам 24 йиллик тажрибага эга бўлмоқдамиз. Ривожланган давлатлар эса бу соҳада яқин 300 йиллик тажрибага эгадир.

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурслардан фарқли ўлароқ одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдиларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар. Персоналнинг корхона билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, ҳудди шунингдек корхона ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охирги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради. Иккита бир хил темир бўлаги ёки бир киловатт электр энергиясидан фарқли ўлароқ иккита бутунлай бир хил одам бўлмайди. Шунга биноан хусусий корхона ёки умуман ташкилотдаги турли аъзоларнинг айна бир хил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истиқболнинг ўзига хослиги ва уни ҳисобга олиш керак бўлади.

Ҳозирги кунда ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш масалаларида қуйидагича муаммолар юзага келган:

1. Меҳнатга ҳақ тўлашдаги муаммолар;
2. Моддий рағбатлантириш тизимидаги муаммолар ҳисобига юзага келган кадрлар қўнимсизлиги;
3. Фавкулотда, кутилмаганда ўз ишини йўқотиб қўйиш эҳтимоли;
4. Ишлаб чиқариш корхоналарида ходимларни олган маълумотига боғлиқ муаммолар бор;
5. Корхона раҳбар ходимларида бошқарув тўғрисидаги билимларни ва бошқарув маданиятини етишмаслиги.

Юқоридаги фикрларимизни инобатга олиб амалий жиҳатдан қўллаша бўладиган таклифлар ишлаб чиқишга ёндашдик. Фикримизча, персонални бошқариш ва улардан самарали фойдаланиш учун қуйидагилар амалга оширилиши лозим:

- ишга қабул қилинаётган ишчиларни маълумотини текшириш ва уларнинг қобилиятларини синовдан ўтказиш;
- ходимларни узлуксиз ўз малакаларини оширишга шарт-шароитларини яратиш;
- моддий рағбатлантиришни кучайтириш мақсадидаги чора-тадбирларни кўриб бориш;
- этика ва эстетика ҳамда бизнес этикаси бўйича савияни ошириш, бунинг учун ишлаб чиқариш корхоналари иқтисодиёт йўналишидаги

ўқув юртлари билан ўзаро алоқалар ўрнатиб, турли курсларда ходимлар малакасини ошириш;

Хулоса қилиб айтганда Наманган вилоятидаги корхоналарда персонални бошқариш стратегиясини корхона раҳбарияти томонидан қўлланганда, уни такомиллаштириш нуқтаи назардаги ёндашувларни амалда жорий этиш керак. Чунки бугунги ўзгарувчан ва иқтисодиётни модернизациялаш жараёнларида ҳар қандай корхонада персонални бошқариш стратегияси ўзида янгича ғояларни мужассамлаштирган бўлиши талаб этилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Қонунлар, меъёрий ҳужжатлар ва Президент асарлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2014. - 76 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг Мехнат Кодекси. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. 263-б.
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 18 майдаги “Вақтинчалик бир марталик иш билан таъминлаш марказларини ташкил этиш тўғрисида”ги 223-сонли Қарори. // Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари тўплами. Расмий нашр. 2001 й. №10.
4. Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2003 йил. 24 январь.
5. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: “Маънавият”, 2009.
6. Каримов И.А.Бизнинг йўлимиз — демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. Ўзбекистон Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 19 йиллигига бағишланган тантанали маросимда қилган маърузаси. – “Халқ сўзи” газетаси.
7. Каримов И.А. 2012 йил ватанимиз тарақиётини янги босқичга кўтариладиган йил бўлди Ўзбекистон Республикаси И.А.Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистоннинг ижтимоий иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси// Халқ сўзи, 2012 йил 20 январь, № 14 (5434).
8. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси- Т.: Ўзбекистон, 2010.
9. Каримов И.А. Баркамол авлод – Ўзбекистон тарақиётининг пойдевори. – Т.: Шарқ, 1998.
10. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 19 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2011 йил 8 декабрь.
11. Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш - мамлакатимиз тарақиётининг асосий мезонидир.–Т.: 19.Т. Ўзбекистон, 2011.
12. Каримов И.А. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тарақиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Т.: Ўзбекистон, 2010.
13. Каримов И.А.”Юксак билимли ва интеллектуал ривожланган авлодни тарбиялаш – мамлакатни барқарор тараққий эттириш ва

модернизация қилишнинг энг муҳим шарти” мавзусидаги халқаро конференциянинг очилиш маросимидаги нутқ // Халқ сўзи, 2012 йил 18 февраль.

14. Каримов И.А. Бош мақсадимиз – кенг қўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. –Т.: Ўзбекистон, 2013. – 64 б.

15. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. –Т.: Ўзбекистон, 2014. -64 б.

II. Илмий адабиётлар ва манбалар

16. Абдурахманов К.Х. Персонални бошқариш: Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2007.

17. Абдурахманов К.Х., Холмуродов С.Э. «Персонални бошқариш» бўйича таълим технологияси. –Т.: ТДИУ, 2006.

18. Абдурахманов К.Х. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш: Ўқув қўлланма. –Т.: Академия, 2002.

19. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. –Т.: Меҳнат, 2004.-67 б.

20. Абдурахмонов Қ.Х., Муртазоев Б.Ч. Меҳнат бозори. –Т.: ТДИУ, 1999. – 100 б.

21. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокин М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. –М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.

22. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие. –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.

23. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 2005.

24. Буланов В. Рынок труда. Учебник. –М.: Экзамен, 2004. – 479 с.

25. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998, – 384 с.

26. Горелов Ю., Руденко Г.Г., Бабыниния Л.С. Экономика труда. Учебник. –М.: Питер, 2007. – 704 с.

27. Гужина Г. Экономика и социология труда. –М.: КноРус, 2007. – 325 с.

28. Иванова В.Н. Управление занятостью населения на местном уровне: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям. –М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.

29. Кибанов А.Я., Дурякова И.Б. Управление персоналом организации. Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 2007. – 301 с.

30. Колосницина М. Экономика труда. –М.: Академкнига, 2003. – 240 с.

31. Котляр А.Э. Занятость как социальная и производственная категория. // Аналитический вестник. –М.: 1998. №11.

32. Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. –М.: 2004.

33. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. –М.: Юриспруденция, 2002.
34. Нарзикулов Н.Р., Мухамедова О.Х., Боқиева И.А. Инсон ресурслари иқтисодиёти. –Т.: ТДИУ, 2004. – 192 б.
35. Персонални бошқариш ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси: К.Абдурахмонов, А.Сотволдиев ва бошқалар. –Т.: Шарқ, 1998. – 96 б.
36. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вознее чем знания. –М.: Дело, 2003.
37. Самуэльсон Пол А., Нордхаус Вильям Д. Экономика: Пер с англ. –М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2000. – 800 с.: ил.
38. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебник для вузов. Издательство: –М.: Проспект, 2005. – 240с.
39. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. -М. Республика, 1992. -351 стр.
40. Худайбердиев З. Р. Ўтиш даври иқтисодиёти шароитида меҳнат бозори: назария ва амалиёт масалалари. –Т.: “Молия”.2008.-192-б.
41. Юлдашев М., Хужаев Н. Безработица, занятость, рынок труда и их моделирования. –Т.: 1993.

V. Интернет сайтлари

42. www.stat.uz. – Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика қўмитасининг расмий сайти.
43. www.ceep.uz. – Ўзбекистон Республикаси қтисодиёт Вазирлиги ҳузуридаги Самарали иқтисодий сиёсат маркази расмий сайти.
44. www.bearingpoint.uz. – USAID Bearingpoint Uzbekistan Economic Reform.
45. www.mintrud.ru – Меҳнат ва ижтимоий тараққиёт вазирлиги (Россия Федерацияси)нинг веб-сайти.
46. www.iscti.ru.
47. <http://www.goldenpages.uz> – Иқтисодиётнинг энг сўнгги янгиликлари.
48. www.bank referatov.ru