

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM
VAZIRLIGI**

FARG‘ONA POLITEKNIKA INSTITUTI

“TASDIQLAYMAN”

Ishlab chiqarishda

boshqaruv fakulteti

dekani_____I.T.Yorma

tov

“ _____ ” _____ 2018-yil

“IQTISODIYOT” KAFEDRASI

Ahmadaliyev islombek yo‘ldoshali o‘g‘li

Sanoat korxonalarida kadrlar strategiyasini shakllantirish masalalari

5230100 -“Iqtisodiyot” ta‘lim yo‘nalishi bo‘yicha bakalavr darajasini olish uchun
yozilgan

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

Ilmiy rahbar:

ass. M. Axunova

“Iqtisodiyot” kafedrasini mudiri:

dots. G.Davlyatova

“ _____ ” _____ 2018-y.

FARG‘ONA – 2018

**MAVZU: SANOAT KORXONALARIDA KADRLAR STRATEGIYASINI
SHAKLLANTIRISH MASALALARI**

MUNDARIJA:

KIRISH.....	3
1-BOB. KADRLAR STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH – KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING OMILI SIFATIDA.....	6
1.1. Korxonada kadrlar strategiyasini shakllantirishning zaruriyati va ahamiyati.....	6
1.2. Korxonada kadrlar strategiyasi yo’nalishlari.....	14
1.3. Kadrlar strategiyasini shakllantirishning korxona faoliyati samaradorligiga ta’siri	22
2-BOB.“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” KORXONASIDA KADRLARDAN FOYDALANISH VA ULAR BILAN ISHLASH HOLATINI BAHOLASH.....	34
2.1. Korxonaning kadrlar siyosatini baholash.....	34
2.2. Kadrlardan foydalanish ko’rsatkichlarini tahlili.....	39
2.3. Kadrlardan foydalanish holatining korxona pirovard natijalarga ta’siri tahlili	48
3-BOB.“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” KORXONASINING KADRLAR STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH	54
3.1. “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda kadrlardan samarali foydalanish yo’llari.....	54
3.2. Kadrlar strategiyasini shakllantirish boyicha xorij tajribasidan foydalanish	57
XULOSA.....	73
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	75

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi: Ixtiyoriy inson faoliyatining samaradorligi, qaysi sohada bo‘lishidan qat’iy nazar ushbu faoliyatda ishtirok etayotgan insonlar va ularni boshqarishga bevosita bog‘liq. Ijtimoiy o‘zgarishlar sur‘atining yuqoriligi biznes texnologiyasida juda katta o‘zgarishlarga sabab bo‘ldi. Ishchilar faoliyati, shuningdek, ularni boshqarish faoliyati ushbu tashkilotning bozordagi raqobatbardoshligini ta‘minlaydi.

Mamlakatimizni rivojlantirishga mo‘ljallangan asosiy vazifa va ustuvor yo‘nalishlar avvalo iqtisodiyotimizning yuqori sur‘atlar bilan o‘sib borishini ta‘minlash, buning uchun mavjud barcha rezerv va imkoniyatlarni safarbar etish borasida qabul qilingan strategiyani davom ettirishga qaratilgan. Bugungi kunda mamlakatimizda ishlab chiqarilayotgan sanoat mahsulotining 78 foizdan ortig‘i aynan ana shu tarmoqlar hissasiga to‘g‘ri kelmoqda.

O‘tgan yil yakunlarini sarhisob qilar ekanmiz, birinchi navbatda, iqtisodiyotimiz va uning yetakchi tarmoqlarini rivojlantirish borasida barqaror yuqori o‘sish suratlari erishganimizni takidlash joiz.

Xususan, 2017-yilda yalpi ichki mahsulot hajmi 5,3 foizga, sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 4,8 foizga, qishloq xo‘jaligi mahsulotlari 2,0 foizga, xizmatlar ko‘rsatish hajmi 6,9 foizga o‘sd¹. Ana shunday salmoqli natijalar aholining real daromadlarini 2017-yilda 186,2 trln.(22,8%) so‘mga oshishiga, ish haqi pensiya, stipendiya va nafaqalar miqdorini 14,8% foiz oshish imkonini berdi. Shular qatorida xalqimizning ma‘naviy va intellektual saviyasini yuksaltirish, ilmfan, ta‘lim-tarbiya, sog‘liqni saqlash, turli gumanitar tarmoqlarni yangi zamon talab qiladigan bosqichga ko‘tarish doim ustuvor vazifa bo‘lib kelmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2017-yil 7-fevraldagi “2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi boyicha harakatlar strategiyasi” qabul qilingan bo‘lib, strategiyaning 3.2 –bandida **Tarkibiy o‘zgartirishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning**

¹O‘zbekiston Respublikasining statistik axborotnomasi

yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirish”² bo‘lib unda quyidagi vazifalar belgilangan:

- ✚ milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta’minlash, uning tarkibida sanoat, xizmat ko‘rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko‘paytirish;
- ✚ ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik jihatdan yangilash, ishlab chiqarish, transport-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilma loyihalarini amalga oshirishga qaratilgan faol investitsiya siyosatini olib borish;
- ✚ yuqori texnologiyali qayta ishlash tarmoqlarini, eng avvalo, mahalliy xomashyo resurslarini chuqur qayta ishlash asosida yuqori qo‘shimcha qiymatli tayyor mahsulot ishlab chiqarishni jadal rivojlantirishga qaratilgan sifat jihatidan yangi bosqichga o‘tkazish orqali sanoatni yanada modernizatsiya va diversifikatsiya qilish.

Ana shu vazifalarni amalga oshirishda sanoat korxonalari asosiy o‘rinni egallaydi. Ma’lumki, korxonada ishlab chiqarish jarayoni sodir bo‘ladi. Uning sodir bo‘lishi uchun albatta moddiy-texnik ta’minot, ya’ni uskunalar, jixozlar, bino, xom ashyo kabilar zarur. Ammo har qanday ilg‘or texnika, insonni aralashuvisiz ishga tushmaydi. Unga albatta insonning, yetuk kadrlarning aralashuvi, ya’ni jonli mehnatning mushtarakligi va ishtiroki zarur. Zero, kadrlar – korxonaning intellektual salohiyati bo‘lib hisoblanadi. Aynan kadrlar ishlab chiqarishdan tashqari joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo‘lsa, korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari shunchalik yaxshi bo‘lladi. Shunday ekan, iqtisodiy jarayonlarni sodir etishda, yangi mahsulot yaratilishiga kadrlarning o‘rni muhim ahamiyatga ega. Bu esa mavzuning dolzarbligini asoslab beradi. Ushbu mavzu A.Ortiqov, Q.Abdurahmonov va E.Mahmudov ilmiy-tadqiqot ishlarida keng yoritib berilgan.

²O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947 Farmoni

Tadqiqotning maqsadi: Korxonalarda kadrlardan samarali foydalanish strategiyasini ishlab chiqishni takomillashtirishga qaratilgan takliflarni berish hisoblanadi.

Tadqiqotning vazifalari: Tadqiqotning maqsadidan kelib chiqqan holda, quyidagi asosiy vazifalarni hal etish ko‘zda tutilgan:

- Sanoat korxonalarida kadrlarni tutgan o‘rni, tarkibi va ulardan samarali foydalanish;
- Bitiruv oldi amaliyoti o‘tkazilgan korxonada kadrlardan foydalanish holatiga baho berish;
- Kadrlardan samarali foydalanish bo‘yicha strategiyani shakllantirishga qaratilgan takliflar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti: Tadqiqot ob‘yekti sifatida bitiruv oldi amaliyoti o‘tkazilgan “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJ hisoblanadi.

BMIning tuzilishi va hajmi. Bitiruv malakaviy ishi mantiqan bog‘liq bo‘lgan kirish, uch bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan iborat bo‘lib, birinchi bobda mavzu nazariy jihatdan asoslangan, ikkinchi bobda “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJ kadrlardan foydalanish ko‘rsatkichlariga baho berilgan, uchinchi bobda esa, korxonada kadrlardan samarali foydalanish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan. Umumiy hajmi 78 bet, 13 ta jadval, 7 ta rasm va 1 ta chizmani o‘z ichiga olgan.

1-BOB. KADRLAR STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH – KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING OMILI SIFATIDA

1.1. Korxonada kadrlar strategiyasini shakllantirishning zaruriyati va ahamiyati

Kadrlarni boshqaruv jarayoni murakkab jarayon hisoblanib, hozirgi davrga kelib kadrlarni boshqarishni samarali amalga oshirish nafaqat korxona yoki tashkilot uchun balki butun mamlakat uchun dolzarb masalalardan biridir. Ushbu jarayon samarali amalga oshiriladigan bo'lsa, pirovardida mamlakat aholisining mehnatga layoqatli qismi halq xo'jaligida ish bilan band bo'ladi. Bu esa o'z navbatida odamlarning turmush tarzining yaxshilanishi, shu bilan birga ularning farovonligi oshishiga olib keladi.

Moddiy ne'matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish ikkita zarur tarkibiy qismdan: bir tomondan, moddiy resurslar (xom ashyo, asbob-uskunalar va hokazo)dan va ikkinchi tomondan, inson resurslaridan, ya'ni kasb malakalari va bilimlariga ega bo'lgan hodimlardan iborat. Boshqacharoq qilib aytganda, mamlakat aholisining bir qismi bo'lgan inson resurslari moddiy resurslar bilan bir qatorda iqtisodiy rivojlanish omili sifatida ham namoyon bo'ladi. Biroq bu omillar o'z xususiyatlariga qarab birbirlaridan muhim belgilari bilan farqlanadi.

Inson resurslari - bular odamlardir, ular faqat moddiy ne'matlar yaratib qolmay, shu bilan birga ularni iste'mol ham qiladilar. Odamlar o'zlarning moddiy va ma'naviy ehtiyojlari jihatidan unchalik bir xil emaslar. Bunga yilning jinsi, yoshi, sog'lig'i, oilaviy ahvoli, ma'lumot darajasi va boshqa ijtimoiy, psixofiziologik sifatleri sabab bo'ladi. Shuning uchun bir kishi ikkinchisiga o'xshamaydi.

Iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan islohiy o'zgarishlar davrida hamma narsalarni inson ehtiyojlari va taqdiri bilan muvofiqlashtirish muhimdir.

Kadrlar mamlakat aholisining o'z psixofiziologik va aqliy sifatleri bilan moddiy ne'matlar ishlab chiqarishga yoki xizmatlar ko'rsatishga qodir bo'lgan qismidan iboratdir.

Tashkilotning kadrlari – ushbu tashkilotda turli xil ishlab chiqarish va

xo‘jalik, boshqaruv va boshqa funksiyalarni bajaruvchi ishchilardir.

Tashkilotdagi kadrlarning boshqa resurslardan farqi quyidagilardan iborat³:

- Yollanma ishchi unga taklif etilayotgan mehnat sharoitlaridan bosh tortishi mumkin;
- Mehnat sharoitlari yaxshilanishini talab etishi mumkin;
- Boshqa kasb va mutaxassisliklarga o‘qishi mumkin;
- O‘z xohish va istagiga ko‘ra ishdan bo‘shashi mumkin.

Tashkilotning ishlab chiqarish samaradorligi (unumdorligi) va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar hajmining o‘sishi ushbu tashkilotning kerakli kadrlar bilan ta’minlanganligiga, ularni boshqarishning ratsionalligiga, mehnat unumdorlining yuqori bo‘lishiga boqliq bo‘ladi. Kadrlar moddiy elementlarni harakatga keltirib, mahsulot, qiymat, daromad shaklidagi qo‘shimcha qiymat (mahsulotn)ni yaratadi.

Kadrlar deb, o‘zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to‘plamiga aytiladi.

Bu ta’rifdan shu narsa kelib chiqadiki, kadrlar o‘ziga iqtisodiyotda mehnat bilan band bo‘lgan kishilarni ham, mehnat bilan band bo‘lmasa ham mehnat qilishlari mumkin bo‘lgan kishilarni ham qamrab oladi. Boshqacha aytganda, kadrlar haqiqiy (real) va potensial hodimlardir.

Ma’naviy rivojlanish darajasi deganda umumtahlil va kasbiy bilimlar hamda ko‘nikmalar, shaxsiy hususiyatlar tushuniladi. Bu xususiyatlar insonning tanlagan faoliyat sohasida muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur shart hisoblanadi.

Insonning har ikkala sifati bo‘lgan jismoniy va ma’naviy rivoji tasvirlarining ahamiyati iqtisodiyotning rivojlanib borishiga qarab doimiy holda o‘zgarib boradi. Bu hol, o‘z navbatda mehnat sohasidagi mavjud jahon tamoyilini to‘liq aks ettiradi, iqtisodiyotda va umuman, jamiyatda tez va chuqur o‘zgarishlar bo‘lib turgan davrlarda kishilarning jismoniy va ma’naviy fazilatlari roli ayniqsa ortadi.

Bozor iqtisodiyoti esa aksincha, insonning tashabbuskor va faol bo‘lishini nazarda tutadi. Uning qanday yashashi o‘zining yangi iqtisodiy tizimga singib u bilan

³AbdurahmonovQ. “Mehnat iqtisodiyoti” (nazariyavaamaliyot). Darslik. – T.: Mehnat, 2004;

hamohang bo‘lib ketish mahoratiga bog‘liq. Insonning jismoniy imkoniyatlari va ma’lumotlilik darajasi, ma’naviyati qanchalik yuqori bo‘lsa, bu narsa shunchalik muvaffaqiyatliroq kechadi.

Zarur jismoniy va ma’naviy imkoniyatlar insonning yoshiga bog‘liq. Ular inson hayotining ilk va yetuk davrlarida shakllanadi va rivojlanib boradi, qarilik chog‘ida esa, tabiiy ravishda birmuncha kamayib boradi.

Yosh chegarasi erkaklar 59 yoshga, ayollar 54 yoshga yetgandan so‘ng pensiya olish huquqi bilan belgilanadi. Biroq bu qoidadan istisno ham bor. Organizmga yuksak ruhiy fiziologik bosimlar bilan bog‘liq kasb faoliyatining ayrim turlari uchun pensiya chizig‘i sezilarli ravishda 5-10 yilga pastroq, ba’zan undan ham ko‘proq. Bu yerda imtiyozli shartlarda qarilik pensiyasi tizimi amal qiladi. Ayollar uchun pensiya yoshi odatdagi halqaro tajriba darajasida bo‘lsada, hamma joyda erkaklarning o‘rtacha umir ko‘rishi ayollarga nisbatan sezilarli ravishda kamroqdir.

Bu narsa ko‘p hollarda noqulay og‘ir mehnat sharoitlari bilan bog‘liqdir. Shuningdek, bu narsa zarur bo‘ladigan “mehnat shakli” ni saqlash imkoni yillar o‘tishi bilan yo‘qolib boradigan kasblar bilan shug‘ullanish uchun (masalan balet) ham taalluqlidir.

Kuzatishlar shuni ko‘rsatadiki, real hayotda ko‘pgina "imtiyozli pensionerlar" avvalgi kasblarida yoki boshqa ishlarda o‘z ishlarini davom ettirmoqdalar, shuning uchun ham ular kadrlar tarkibida qoladilar. Ishlamayotgan pensionerlar esa kadrlarning tarkibidan chiqariladi.

Mehnatga layoqatli yoshdagi kishilarning ma’lum qismini sira ishlamagan yoki sog‘lig‘i yomon bo‘lganligi uchun ishlashdan to‘xtagan kishilar tashkil etadi. Bu o‘rinda gap Iva II guruh nogironlari haqida bormoqda, davlat ularni pensiya bilan ta’minlab turadi. Bu kishilar kadrlar tarkibiga kiritilmaydi. Biroq Iva II guruh nogironlarining ayrimlari (agar ishlab chiqarishda qulay sharoitlar yaratilsa) ishlashlari mumkin. Shuning uchun ham mehnatga layoqatli yoshdagi ishlashi mumkin bo‘lgan, davlat tomonidan pensiya yoshi belgilangan yoshgacha bo‘lgan fuqoralar kadrlarga kiradi (I va II guruh nogironlaridan ishlamaydiganlari bundan mustasnodir). Mehnatga layoqatli yoshdagi aholi orasida ishlamaydigan nogironlarning soni nisbatan kamroq va

nisbatan barqarordir.

"Mehnatga layoqatli yoshdagi mehnat qilishga qobiliyatli aholi" tushunchasini ta'riflab olgandan keyin kadrlarga kiradigan fuqorolarning boshqa kategoriyalariga - ishlaydigan o'smirlar va ishlaydigan pensionerlarga o'tish mumkin.

Fuqorolarning ana shu qismi mamlakat xo'jaligidagi mehnat bilan bandligining huquqiy asosini hamisha qonun bilan belgilanadi. Xususan, hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasining «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida» gi qonunida mehnat huquqini pyyobga chiqarish aholining mehnat bilan bandligi sohasidagi davlat siyosatining eng muhim tamoyillaridan biri sifatida tilga olingan.

Rivojlangan mamlakatlarda allaqachon "iqtisodiy jihatdan faol aholi" tushunchasi qaror topgan. Halqaro standartlarga muvofiq ularga mehnat bilan band aholi va ish qidirayotgan ishsizlar kiradi. Shuningdek, "fuqorolik jihatidan iqtisodiy faol aholi" tushunchasi ham tarqalgan bo'lib, ynga harbiy xizmatchilar kiritilmaydi.

Shunday qilib, "kadrlar" o'zining mazmuniga ko'ra, "iqtisodiy faol aholi" tushunchasidan kengroqdir. Iqtisodiy faol aholidan tashqari kadrlar yana mehnatga layoqatli yoshdagi o'quvchilarni ham, shuningdek, ana shu yoshdagi uy bekalari va mamlakatning qolgan barcha aholisini, ya'ni ishsiz bo'lmasa ham, qandaydir sabablarga ko'ra, mamlakat xo'jaligida ish bilan band bo'lmagan aholini ham o'z ichiga oladi.

Mavjud adabiyotlarda "ish kuchi" tushunchasi ko'p ishlatilsada, uning chegarasi aniq belgilanmagan. Ba'zan ish kuchi deganda ham haqiqiy hodimlar, ham potensial hodimlar, ya'ni amalda o'sha "kadrlar"ning o'zi tushuniladi. Ko'pincha bu tushuncha tor ma'noda hodimlarning umumiy sonini anglatadi.

Bunga sabab shu bo'lganki, ko'pgina mualliflar mehnat bozoridagi vaziyatga baho berar ekanlar, "ish kuchiga bo'lgan talab", "ish kuchini taklifi" degan tushunchalardan ham foydalanadilar.

Kadrlarni boshqarishning asosiy qismi sifatida ularning shakllanish hamda ulardan samarali foydalanish jarayonlarini ko'rishmiz mumkin.

"Kadrlarning shakllanishi" tushunchasi ancha vaqtlardan buyon iqtisodiy adabiyotlarda va statistik amaliyotda qaror topgan bo'lib, o'ziga xos tor kasbiy

atama sifatida ishlatilib kelinadi. "Kadrlarni shakllantirish" deganda kadrlarning doimiy ravishda yangilanib turishi tushunamiz."⁴

Kadrlar qanday shakllanishini aniqlash uchun biz birinchidan, kadrlarni uchta yirik yosh guruhlari bo'yicha -mehnatga layoqatli kishilar, mehnatga layoqatli kishilardan yoshroq va mehnatga layoqatli yoshdan kattaroq kishilarni, ikkinchidan, har bir guruh aholi soniga, uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni, uchinchidan, kadrlar va aholining tabiiy va mexanik o'zgarishdagi umumiy va o'ziga xos tomonlarni ko'rib chiqishimiz lozim.

Kadrlarning aksariyat ko'pchilik qismini mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga qobiliyatli aholi tashkil etadi. Mehnat qilishga layoqatli yoshdan katta kishilar, ishlovchi pensionerlar va amalda "0 (nol)" vazifasini bajaruvchi shaxslar, mehnatga layoqatli yoshdan kichik kishilar, ishlovchi o'smirlar kadrlarning salmog'ida u darajada sezilarli rol o'ynamaydi.

Mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga qobiliyatli aholi. Kadrlar tarkibiga I va II guruhdagi ishlamaydigan nogironlar kirmasligini esda tutgan holda, dastlab biz mehnat qilishga layoqatli yoshdagi aholini, so'ngra uning mehnat qilishga qobiliyatli qismini qarab chiqamiz.

Mehnatga layoqatli yoshdagi fuqarolar butun aholining bir qismi bo'lib, ularning soni demografik omil ta'sirida o'zgarib turadi. Ularning qancha bo'lishi tegishli yoshlardagi o'lim darajasiga bog'liq. Bu shuningdek, mehnat qilish yoshiga yetgan yoshlar bilan pensiya yoshiga yetgan fuqarolar bilan soni o'rtasidagi nisbatga ham bog'liq. O'lim qanchalik kam bo'lsa va mehnat qilish yoshiga yetgan fuqarolar bu yoshdan chiqqan kishilar o'rtasidagi farq qanchalik yuqori bo'lsa, mehnat qilish qobiliyatiga yetgan kishilar soni shunchalik ko'p bo'ladi yoki aksincha.

Iqtisodiyotda hamisha pensiya yoshdagi kishilar mehnatidan foydalanish «nuqta»lari bo'ladi. Ular orasida yuqori aqliy malaka ishlatishni talab qiladigan faoliyat turlari ham bo'ladiki, ular insondan yuqori umumtahlim tayyorgarligini va muayyan amaliy tajribani talab qiladi. Ko'pgina maktab o'qituvchilari, oliy va

⁴Владимирова Л.П. Экономика труда. (Учебное пособие). М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000.244 стр.

o'rtamaksus o'quv yurtlarining muallimlari, shifokorlar, ilmiy hodimlar va boshqa yuqori aqliy faoliyat turlari vakillari borki, ular pensiya marrasidan o'tgandan keyin ham muvaffaqiyatli mehnat qilib qelmoqdalar. Pensiya yoshining dastlabki besh yilida (erkaklar uchun 60-64 yosh, ayollarda 55-59 yoshda) alohida faollik seziladi.

O'zbekistondagi 80-yillar oxiri - 90-yillar boshidagi iqtisodiy o'zgarishlar o'smirlarga qanday ta'sir qilgan bo'lsa, pensionerlarga ham yuqoridagi sabablarga ko'ra taxminan shunday ta'sir qildi. Pensionerlarning mehnat bozori birmuncha ko'paydi. Kelgusida uzoq muddatli tamoyillarning ta'sir qilishi tobora ko'proq namoyon bo'ladi, ular vaziyatni izga solib, pensionerlarning kadrlarni to'ldirishga qo'shadigan hissalarini oshiradi.

Kadrlar soni (dinamikasi)ning o'zgarishi bilan butun aholi sonining o'zgarishi o'rtasida tabiiyki, bog'liqlik bor. Biroq u birinchi qarashda unchalik ko'zga tashlanmaydi. Kadrlarning soni hamisha butun aholi soni kabi o'zgaravermaydi. O'zgarishlar turli yo'nalishlarda bo'lishi ham mumkin⁵.

Kadrlar butunning qismi sifatida aholining takror ishlab chiqarilishi (ya'ni uning doimiy ravishda tiklanib turishi)ni aks ettiradi. Shuning uchun kadrlar sonining dinamikasi pirovard natijada aholi soni dinamikasini aks ettiradi.

O'smirlar va pensionerlarning mehnat bilan bandlik darajasidagi o'zgarishlar faqat kadrlarga emas, balki aholining soniga ham dahldordir.

Tug'ilishdagi farqlar darhol aholi sonining oshishiga ta'sir qiladi, kadrlarda esa faqat 16 yildankeyin aks etadi. Qancha kishi pensiya yoshiga yetishi faqat mehnat pesurslariga ta'sir qiladi, butun aholi soniga dahldor bo'lmaydi.

Kadrlarning dinamikasiga xos xususiyatlar ko'proq darajada mehnatga layoqatli yoshdagi aholi bilan bog'liqdir.

Butun aholining va uning mehnatkash qismidagi dinamikaning hilma-xil yo'nalishda yaqqol ifodalangan o'zgarishi voqealarning normal borishdan chetga chiqish deb qaraladi. Ana shu sababli normal ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish uchun noqulay shart-sharoit yaratadi.

⁵ Маренков А. Управление трудовыми ресурсами. Издательство: ФЕНИКС. 2004

Korxonada barcha ishlovchilar ikki toifaga bo'linadi:

1. Sanoat ishlab chiqarish hodimlari, ya'ni ishlab chiqarishda band bo'lgan hodimlar.

2. Nosanoat tashkilot kadrlari - asosan korxonaga tegishli bo'lgan uy-joy, kommunal, bolalar, sog'liqni saqlash muassasalari hodimlari.

Ishchilar tarkibiga moddiy ne'matlarni ishlab chiqarish bilan bevosita shug'ullanuvchi yoki ishlab chiqarish va transport xizmatlarini ko'rsatuvchi hodimlar kiradi. Ular asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi.

Asosiy ishchilar koeffitsienti quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$K_{a.i.} = 1 - \frac{N_{y.i.s.}}{N_{u.i.s.}} \quad (1.1)$$

Bu yerda:

$N_{y.i.s.}$ - yordamchi ishchilar soni

$N_{u.i.s.}$ - ishchilarning umumiy soni

Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblarini tizimlashtirish, ishchilarning ish razryadlari diapazonini va xizmatchilarning lavozimlari toifalarini belgilash, shuningdek tahlilning yo'nalishi va darajasiga qo'yiladigan talablarni aniqlash uchun mo'ljallangan.

Korxona (sex, uchastka) kadrlari strukturasi deganda turli kategoriyadagi ishlovchilarning va ularning umumiy sonidagi ulushi tushuniladi

Korxona kadrlari strukturasi tahlili maqsadida har bir toifadagi ishlovchilarning ularning o'rtacha ro'yxatidagi soni tarkibida tutgan salmog'i aniqlanadi.

$$Y = \frac{N_i}{N_{um}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

Bu yerda:

N_i - i toifa hodimlari soni

N_{um} - ishlovchilarning umumiy soni

Kadrlar strukturasi ishlovchilarning yoshi, jinsi, ma'lumoti, ish staji,

malakasi, normalarni bajarish darajasi jihatlarini bo'yicha ham tahlil qilinadi.

Mehnat jamoasi o'z soni va malaka darajasi nuqtai nazaridan doimiy kattalik emas, chunki uning tarkibi o'zgarib turadi: ishchilar ishga qabul qilinadilar, ishdan bo'shaydilar. Bunday o'zgarish kadrlar qo'nimsizligi deyiladi.

Korxonadagi kadrlar holati quyidagi ko'rsatkichlar bilan ifodalanishi mumkin:

1. Kadrlarning bo'shash koeffitsiyenti – ma'lum davrda barcha sabablarga ko'ra ishdan bo'shaganlar sonining (N_b) o'sha davr uchun ishlovchilar o'rtacha ro'yxatdagi soniga (N) nisbatiga tengdir:

$$K = \frac{N_b}{N} \quad (1.3)$$

2. Kadrlarni qabul qilish koeffitsiyenti ma'lum davrda qabul qilingan ishchilar sonining (N_{qq}) o'sha davr uchun ishlovchilar o'rtacha ro'yxatdagi soniga (N) nisbati tarzida hisoblanadi:

$$K_{qq} = \frac{N_{qq}}{N} \quad (1.4)$$

3. Kadrlar turg'unligi koeffitsiyenti korxona va uning alohida bo'linmalarida ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil etish darajasini baholashda ishlatiladi:

$$K_t = 1 - \frac{N_b}{N + N_{qq}} \quad (1.5)$$

Bu yerda:

N_b - ishdan bo'shagan ishchilar

N - ishlovchilarning o'rtacha ro'yxatdagi soni

N_{qq} - ishga yangidan qabul qilingan ishchilar

Kadrlar qo'nimsizligi darajasi korxona (sex, uchastkada) ma'lum davrda ishdan bo'shagan ishchilar sonining (N_b) o'sha davr uchun ishlovchilar o'rtacha ro'yxatdagi soniga (N) bo'linmasi orqali topiladi:

$$K_{q.d.} = \frac{N_b}{N} \quad (1.6)$$

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2010-yil 20-avgustdagi 181-son qarori bilan tasdiqlangan "Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va

ishchilar kasblari klassifikatori” o‘rniga ishlab chiqilgan.

Xizmat ko‘rsatuvchi hodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo‘lmagan aholiga maishiy xizmat ko‘rsatish hodimlari ham kiradi.

1.2. Korxonada kadrlar strategiyasi yo‘nalishlari

Strategiya - bu istiqbolga mo‘ljallangan chora-tadbirlar tizimi bo‘lib, ular tashkilotga uzoq muddatli raqobat afzalligini ta‘minlashga qaratilgandir. Strategiyani ishlab chiqish uzoq muddatli raqobat afzalliklarini ta‘minlash uchun tashkilotni rivojlantirishning optimal yo‘llarini tanlashdan iborat⁶:

- ✚ Nazorat darajasi, xizmatlar, bozorlar, taqsimlash kanallari rentabelligini tahlil qilish davriyligi bo‘lishishi kerak.

- ✚ Kadrlarning umumiy soni qancha, ularning soni korxonaning biznesmaqsadlari va biznes-jarayonlariga mos kelishi kerak.

- ✚ Boshqaruv darajalari soni qancha?

- ✚ Ma‘muriy yuklama koeffitsienti (boshqaruv kadrlari sonining oddiy kadrlar soniga nisbati) qanday?

- ✚ Kadrlarni boshqarish tizimi bo‘lishi kerak.

- ✚ Kadrlarni ushlab qolish bo‘yicha qanday choralar ko‘rilmoqda?

- ✚ Kadrlarimiz yaxshi o‘qitilgan, yaxshi uyushgan va xaridorlarga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak.

Sotuv kanallari:

- ✚ Xizmatlarni sotish uchun tashkiliy va texnik vositalar; savdo apparati tuzilmasi bo‘lishi kerak.

- ✚ Korxona sotuvlar kanallarini nazorat qilish kerak. Sotuvlarning yangi shakllari va kanallaridan foydalanish kerak.

- ✚ Sotuvlar me‘yorlarini belgilash va erishilgan natijalarni baholash metodikasi bo‘lishi kerak.

- ✚ Servis darajasini nazorat qilish kerak.

- ✚ Bizning reklama dasturimiz tejamkormi, u talabni oshiradimi?

⁶ “Korxonani boshqarish” jurnali 4-son T-2013

✚ Sotuvlarimiz ilgarilab tashkil qilingan, tajovuzkor va yaxshi motivatsiyalangan bo'lishi lozim.

✚ Siz taqsimlashning barcha potentsial kanallariga erishgan bo'lishi kerak.

✚ Marketing va sotuvlarga umumiy yondashuvimizning tarkibiy qismlari sifatida veb sayt va elektron savdo saytlaridan foydalanishi kerak.

✚ Yetarlicha yo'lga qo'yilmagan masalalarni hal etish uchun teskari aloqa mexanizmlari bo'lishi kerak.

Maqsadlar bo'yicha boshqarish nima degani? Uni korxonada qanday joriy etish mumkin?

Maqsadlar bo'yicha boshqarish - bu korxonaning strategik maqsadlariga erishish bo'yicha tadbirlarning bajarilishini nazorat qilishdir. Maqsadlar bo'yicha samarali boshqarish uchun strategik maqsadlarni bo'linmalar va hodimlar darajalari bo'yicha taqsimlash kerak. Masalan, korxonaning interaktiv savdo maydonchasini barpo etish bo'yicha strategik maqsadni marketing bo'limi darajasiga savdo maydonchasi tuzilmasini ishlab chiqish maqsadi sifatida, sotuvlar bo'limi darajasida mahsulot prays varaqalarini tuzish maqsadi sifatida, muayyan dizayner uchun esa sayt eskizlari va qoliplarini ishlab chiqish maqsadi sifatida belgilash mumkin. Yohud, korxona sotuvlari hajmini qanchadir foizga oshirish maqsadini alohida bo'linmalar maqsadlari sifatida belgilash mumkinki, ularga erishishning miqdoriy ko'rsatkichlari umumiy hisobda butun korxona bo'yicha kutilayotgan o'sishni beradi.

Maqsadlar bo'yicha boshqarish samarali bo'lishi uchun muddatlarni va ijrochilarni belgilagan holda ularni yozma shaklda yuritish zarur.

Odatda strategik rejalashtirish jarayoni joriy yilning oxirida olib boriladi. Ammo umuman olganda, siz strategik rejalashtirishni boshqa vaqtda ham olib borishingiz mumkin. Buning uchun "ko'rsatmalar" – faoliyatning boshlanishi, faoliyatni diversifikatsiyalash, tashkiliy tuzilmaning o'zgarishi, rahbariyatning almashinishi va h.k.

Avvalambor, korxonada kadrlar bo'yicha mavjud vaziyatni baholash zarur,

bunday baho uch yo'nalishda olib boriladi ya'ni:

1. Kadrning qoniqqanligi. Kadrlarning qoniqqanlik darajasini baholash uchun quyidagi masalalar bo'yicha muntazam (har yili yoki har oyda) so'rovnomalar o'tkazish mumkin:

-  qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
-  yaxshi bajarilgan ishning korxona tomonidan e'tirof etilishi;
-  ishlarni yuqori kasbiy darajada bajarish uchun zarur axborotdan foydalanish;
-  tashabbuskorlikni va bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuvni faol qo'llabquvvatlash;
-  hamkasblar tomonidan yordam va qo'llab - quvvatlash darajasi;
-  umuman korxonaga munosabat.

Respondentlar rahbarni ballar tizimi bo'yicha qo'yadilar (masalan, 1dan 5gacha), bunda 1 - "umuman qoniqmadim", eng yuqori ball esa - "tuliq qoniqdim". Shundan so'ng umumiy ko'satkich BKTning strategik kartasiga kiritiladi, bu esa rahbarga kadrlarning korxonaga va ishga munosabatini aniqlash imkonini beradi.

2. Kadrlar bazasini saqlab qolish. Bu ko'rsatkich tashkilot kasbiy mahoratidan eng yuqori darajada manfaatdor bo'lgan kadrlarni saqlab qolishga qaratilgan. Buning uchun korxonalar intellektual kapitalni saqlab qolish uchun ularga uzoq muddatli investitsiyalar kiritadi. Korxonada uzoq vaqt ishlagan, unga sodiq bo'lgan kadrlar umumiy qadriyatlar, tashkiliy jarayonlar bo'yicha bilimlar tashuvchisi bo'lib, mijozlarning ehtiyojlarini yaxshiroq tushunadilar. Odatda bu ko'rsatkich asosiy kadrlar qo'nimsizligi foizi bilan o'lchanadi.

3. Kadrning samaradorligi. Kadrlar samaradorligini baholashning ancha ko'p usullari mavjud. Ulardan eng oddiysi - bu bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan daromadlilik ko'rsatkichi, ya'ni u ishlab chiqaradigan mahsulot miqdori. Kadrlar va umuman korxona samaradorligining oshishiga bog'liq holda daromad ham yildan yilga ko'payishi kerak. Agar korxona biznesi radikal o'zgarishlarga uchramasagina bu foydali diagnostik indikator bo'lib xizmat qilishi mumkin. Ushbu parametrdan kadrlarni motivatsiyalash uchun foydalanganda shuni

unutmaslik kerakki, u iqtisodiy rivojlanishning boshqa barcha ko'rsatkichlari bilan balanslashtirilgan bo'lishi kerak.

Har qanday korxonaning samarali rivojlanishi ular o'z kadrlarini qanday rivojlantirayotgani bilan belgilanadi. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimini shakllantirish doirasida kadrlarni rivojlantirish uchun quyidagi yo'nalishlardan foydalanish tavsiya etiladiki, ular har qanday korxona uchun foydali bo'lishi mumkin.

1. Ko'nikmalar va mahoratlarni rivojlantirishni asosiy kompetentlik sohalari yordamida baholash. "Asosiy kompetentlik sohasi" atamasi menejerlar va kadrlar o'z korxonasida muvaffaqiyatga erishish uchun namoyish etishlari kerak bo'lgan xulq - atvorni anglatadi. Shu bois avval strategiyani amalga oshirish uchun zarur kompetentlik sohasini belgilab olish kerak. Raqobat afzalliklarini yaratish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar va mahoratlar tashlanmaguncha, kadrlarni istalayotgan ko'nikmalar va mahoratlar asosida baholab bermaydi. Shundan so'ng asosiy kompetentlik sohalari kadrlar uchun asosiy kompetentsiyalar to'plamiga kiritilishi zarur, ularni ishlab chiqish uchun esa tashkilotning turli darajalardan iloji boricha ko'proq kadrlarni jalb etish maqsadga muvofiq.

2. Kadrlar kompetentligini personal rivojlantirish rejaları yordamida kengaytirish. Kadrlarga o'z shaxsiy va kasbiy maqsadlarini belgilab olishga yordam berish uchun ko'pchilik korxonalar kadrlar bilan olib boriladigan ishlarda ularni personal rivojlantirish rejalaridan foydalanadi. Bu rejalarda kadr uchun belgilangan vaqt davri uchun muayyan maqsadlar ko'rsatilgan bo'lishi kerak, ularga erishish esa korxonada qabul qilingan strategiyani amalga oshirishga ham, asosiy kompetentlik sohalari darajasini oshirishga yo'naltiriladi, ya'ni rejalar tashkilotning strategik maqsadlariga muvofiq kelishi zarur. Bunday rejani tayyorlashda avval kadr eng yuqori mehnat natijalarini ko'rsatishi uchun qanday kompetentsiyalarga ega bo'lishi kerakligi hamda qay tarzda u korxona maqsadlariga erishishga o'z hissasini qo'shishi aniqlab olinadi. Bunday rejalaridan foydalanganda muhim omil ularning kadrlar tomonidan bajarilishini baholash. Agar siz kadrlardan erishilgan natijalar xaqida muntazam hisobot berishni talab

qilsangiz ularni korxona uchun muhim vazifalarni bajarishga undashingiz mumkin. Shuningdek, "kompetentlikni ta'minlash koeffitsienti"ni ham aniqlash maqsadga muvofiq bo'lib, bu koeffitsent kadrlaringizning necha foizi zarur ko'nikmalar va mahoratlarga, ya'ni korxona uchun asosiy kompetentsiyalarga egaligini ko'rsatadi.

3. Sog'lom turmush tarzini rag'batlantirish. Ko'pchilik korxonalar kadrlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibi doirasida korxona intilayotgan maqsadlar sifatida xavfsizlik texnikasiga rioya etilishi darajasini ko'rsatuvchi ko'rsatkichlar kiritiladi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarishdagi baxtsiz xodisalar soni, kadrlarning zararni qoplash haqidagi arizalari soni, jarohatlanish darajasini kiritish mumkin. Shu bilan birga, ba'zi bir iltor korxonalar bunday kechikuvchi indikatorlardan ham nari ketgan bo'lib, kadrlarning sog'lom turmush tarzini shakllantirish uchun sharoitlarni joriy etishga intiladi. Shunday qilib, "salomatlikni targ'ib qilish" falsafasiga amal qiladigan korxonalar ikkala taraf uchun foydali sharoitlarni yaratishga harakat qiladilar, bunda hodimlar, bir tarafdin, uzining jismoniy ahvolini yaxshilashga intiladilar, boshqa tarafdin, ish beruvchilar kadrlar kasallik va jaroxatlanish tufayli ishga chiqmaganda ularni ijtimoiy ta'minlashga xarajatlarni kamaytirish ko'rinishida foyda oladilar. Korxonaning sog'lom turmush tarzini targ'ib qilishdagi tashabbuslarini bunday dasturda ishtirok etayotgan kadrlar sonini hisoblash yoki kadrning sog'lom turmush tarziga bo'lgan munosabatini baholash orqali baholash mumkin. Hisoblanishicha bu ko'rsatkichlar kadrlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibining ko'rsatkichlar tizimida ishga chiqmasliklar soni, kadrning mehnat unumdorligi va h.k. kabi an'anaviy ko'rsatkichlarga qaraganda ilgarirovchi ko'rsatkichlardir.

4. Kadrlarni o'qitish samaradorligini baholash. Deyarli har bir korxona o'z faoliyatini baholash uchun kamida bitta ko'rsatkichga ega bo'lib, u kadrlarni o'qitish sohasidagi tashabbuslarga tegishli. Tashkilot o'quv dasturlari yordamida kadrlarning malakasini oshiradi, zero aynan yuqori malakali va keng dunyo qarashli mutaxassis ishga yangicha yondashuvlarni topa oladi va korxona faoliyatining umumiy ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi. O'qitish samarali bo'lishi

uchun u korxonaning maqsadlari va vazifalariga bog'lik, bo'lishi kerak. O'qitish natijalarini mahsulotlardagi davomadni tahlil qilish yo'li bilan emas, balki yangi ko'nikmalarni amaliyotda qo'llash orqali baholash lozim. Shuningdek, o'qib chiqqan mutaxassislarni hamkasblari hamda korxonaning boshqa kadrlariga yangi bilimlarini o'rgatishga ham rag'batlantirish zarur. Bu jarayon "uchinchi shaxs tomonidan o'qitilish" deb ataladi xamda ko'plab ustunliklarga ega. Kadrlar, olingan bilimlarni boshqalar bilan o'rtoqlashish kerakligini anglab yetsa, ular o'qitish jarayonida diqqatliroq bo'ladilar va ko'proq axborotni o'zlashtirishga harakat qiladilar.

5. Kadrlarning mehnat unumdorligini tahlil qilish. Kadrlar kompetentligini oshirishga va ularni shaxsiy rivojlantirishga resurslar kiritish natijasi mehnat unumdorligining oshishi lozim, ko'pchilik korxonalar aynan mana shu natijani baholaydi. Ushbu ko'rsatkichni o'zining an'anaviy shaklidagi kamchiligi shundan iboratki, u korxona daromadini uning kadrlari soniga bo'ladi. Bu koeffitsient bilan osongina manipulyatsiya qilish, masalan: kadrlar sonini qisqartirish, butun bir funksiyalarni tashqi xizmatlar yetkazib beruvchilariga taqsimlab berish (yoki ilgari foyda bermagan bo'limlar daromadlarini oshirish) mumkin. Shuning uchun to'la qonli baholash maqsadida, moliyaviy tavsif kabi, har bir kadr hisobidagi qo'shilgan qiymatni aniqlashga harakat qilish kerak.

Kadrlar o'z ishlarini bajarishlari va qo'yilgan maqsadlarga erishishlari uchun muayyan moddiy va nomoddiy vositalardan foydalanish huquqiga ega bo'lishlari darkor. Korxona samarali raqobatlashishga umid qilayotgan bo'lsa, u o'zining barcha kadrlarini zamonaviy ishlab chiqarish uskunalari bilangina emas, balki orgtexnika va aloqa vositalari bilan ham ta'minlashi lozim. Nomoddiy vositalar deganda shu nazarda tutiladiki, kadrlar zarur texnik uskunalariga ega bo'lgan holda ularni zarur axborot ishini butun kuchini izlash va undan foydalanish uchun qo'llashi mumkin. Shunga bag'ishlab ishlash uchun kadrlarga qarorlar qabul qilish uchun qanday axborot ishtiyoqi bo'lmasa, yoki kerakligini aniqlab olish va bunday axborotdan tashkilot maqsadlariga foydalanishi mumkin bo'lgan kadrlarning foizini qayd etishga erishishning yagona ko'rsatkichini ishlab

chiqish zarur.

Shunday qilib, zamonaviy tashkilotda qiymatni yaratish ko'p jihatdan insoniy kapitalning ta'siri bilan belgilanadi. Odamlar ularning bilimlari va ularni tarqatish vositalari yangi iqtisodiyotda qiymatning harakatlantiruvchi kuchi aynan mana shulardir. Kadrlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibi ko'rsatkichlari bu kadrlarda zarur mahorat va malaka mavjudligini, ularga tegishli axborot berilishini ta'minlash, shuningdek ularni motivatsiyalash va tashkilot maqsadlariga erishish borasidagi harakatlarini yagona yo'nalishga solish imkonini beradi. Kadrlarni o'qitish va rivojlantirishning samarali ko'rsatkichlari kadrlarning ishchanlik muhitining muqarrar o'zgarishi sharoitida o'sishi va takomillashishini ta'minlaydi.

Korxonadagi kadrlar uning rahbariyatining kundalik e'tibori obyekti bo'lib hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar roli oshib boradi. Ishlab chiqarishning investitsion harakteri, yuqori ilmiy sig'imi, mahsulot sifatining birlamchi ekanligi ishlovchilarga bo'lgan talabni o'zgartiradi, mehnatga ijodiy munosabat, yuqori kasbiy maxorat ahamiyatini oshiradi. Bu esa korxonalarda hodimlarni boshqarishning prinsiplari, uslublari va ijtimoiy psixologik masalalarida katta o'zgarishlarga olib keldi.

Inson omilining korxona faoliyati samaradorligiga ta'sirining asosiy jihatlariga quyidagilar kiradi:

-  kadrlarni tanlash va ularning harakatini boshqarish;
-  kadrlarni tayyorlash va uzluksiz o'qitish;
-  ishlovchilar tarkibining muqimligi va egiluvchanligi;
-  ishlovchilar mehnatini moddiy va ma'naviy baholashni takomillishtirish.

Agar inson kapitalini xarajat sifatida emas, ratsional foydalanish zarur bo'lgan aktiv deb baholansa hodimlarni ishga olish to'g'risida qaror qabul qilish katta miqdordagi pul mablag'larini talab etadi. Agar ana shu pulga mashina sotib olish to'g'risida gap ketsa, qaror korxona rahbariyati tomonidan qabul qilinib mashinani to'liq band etish va uni ishlash holatida saqlab turish xarajatlari to'g'risida masalalar ko'tariladi. Afsuski yangi ishlovchini ishga qabul qilishda bu

kabi masalalar ko'tarilmaydi. Tanlashning an'anviy uslublari tezeskiruvchi ixtisoslashgan bilimga katta e'tibor beradi.

Ishlovchilarni tanlash va joy-joyiga qo'yishda ikkita mezon asos bo'lib hisoblanadi;

- ✚ yuqori kasbiy malaka va o'qishga qobiliyat;

- ✚ muomala tajribasi va hamkorlikka tayyorlik.

Korxona jamoasi mehnatini tashkil etish va boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ✚ Bandlik to'liq bo'lmagan xolda ishlovchilarni yollash.

- ✚ Ishlovchilarni mavjud ishlab chiqarish tizimiga mos ravishda joylashtirish.

- ✚ Ular orasida vazifalarni taqsimlash.

- ✚ Kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash.

- ✚ Mehnatni rag'batlantirish.

- ✚ Mehnatni tashkil etishni takomillashtirish.

- ✚ Korxonadagi turli sabablarga ko'ra ortiqcha bo'lgan ishlovchilarga g'amxo'rlik.

Mehnat jamosi mavjud ishlab chiqarish jarayonlariga moslashib boradi. Ishlab chiqarish jarayoni strukturasi mehnatni tashkil etishning ilmiy prinsiplariga asoslanishi kerakki, ular o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ✚ Ish jarayonini maqsadga muvofiq tarzda qismlarga ajratishga asoslangan mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasini chuqurlashtirish;

- ✚ Ishchilarning malakaviy va mutaxassislik tarkibini ratsional tanlash va joy-joyiga qo'yish;

- ✚ Ish joylariga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish;

- ✚ Mehnatning ratsional uslublarni ishlab chiqish va joriy etish yo'li bilan mehnat jarayonini takomillashtirish;

- ✚ Ishning samarali jamoa shakllari, ko'p agregatli xizmat ko'rsatish va kasblarni qo'shishni rivojlantirish;

✚ Ishlab chiqarish rezervlaridan foydalanish, mehnat xarajatlarini kamaytirgan xolda mehnatni meoyorlashtirishni takomillashtirish;

✚ Ishchilar malakasini oshirish, tajriba almashtirishni va mehnatning ilyor uslublarini o'zlashtirish;

✚ Mehnatning yaxshi sanitar-gigiyenik, psixo-fiziologik, estetik sharoitini va xavfsizligini ta'minlash, mehnat va dam olishning ratsional jadvalini kiritish.

Yuqoridagi qoidalarni tadbiq etishning umumiy ko'rsatkichlariga mehnat unumdorligining o'sishi, mehnatning sanitar-gigiyenik, psixo-fiziologik sharoitlarini yaxshilash hamda mehnat mazmunidan qoniqishni kiritish mumkin.

1.3. Kadrlar strategiyasini shakllantirishning korxona faoliyati samaradorligiga ta'siri

Hozirgi kunda korxonalarning "kadrlarni boshqarish strategiyasi" bo'yicha yangicha yondashuvlar mavjud. Fransuz mutaxassisi Xort tomonidan berilgan ta'rifga ko'ra, korxonalarda kadrlarni boshqarish strategiyasi tashkilotning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish uchun kadrlarga ta'sir etish tizimini ishlab chiqish va tahlil qilish, baholashga imkon beradigan qarorlar ketma-ketligi va harakatlar yig'indisidan iboratdir. Bundan ko'rinadiki, kadrlarni boshqarish strategiyasi hodimlarning qobiliyatlari yoki istiqboldagi maqsadlarining ro'yobga chiqarilishini ta'minlovchi, hodimlarni tanlash nuqtai nazaridan tashkilotning umumiy istiqboldagi vazifalarini amalga oshirishni tahlil etish usullari va amallarini talab etadi.

Boshqa bir mutaxassis S.V.Shekshtnya, kadrlarni boshqarish strategiyasi asosida tashkilot hodimlarining vakolatlari (kompetensiyasi)ni rivojlantirish yo'llarini belgilashni tushunish kerakligini ta'kidlaydi. Boshqacha so'z bilan aytganda, "kadrlarni boshqarish strategiyasi – bu hodimlar yordamida korxona raqobatbardoshligini saqlab qolish va mustahkamlash uchun tashqi muhit imkoniyatlaridan foydalanishga oid rejalaridir".

1.1-jadval

Tashkilot strategiyasi va uning kadrlarni boshqarish strategiyalarining o‘zaro aloqadorligi⁷

Korxona strategiyasi ko‘rinishi
Tadbirkorlik strategiyasi Loyihalarni yuqori moliyaviy tavakkalchilik minimal harakatlari asosida qabul qilish. Buyurtmachining barcha talablarini tez qondirish uchun tadbirlarni ishlab chiqmasdan harakat qilish.
Dinamik o‘rish strategiyasi. Risk darajasi pastroq. Joriy maqsadlarning doimiy qiyoslanishi va poydevor qurish.

⁷ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2013. - С. 114

Foyda strategiyasi. Diqqat markazida – mavjud foyda darajasini saqlab qolish. Moliyaviy xilqiluvchi harakatlar kamtarona, hattoki qarz olish to‘xtatilishi.

Likvid strategiY. Aktivlarni sotish, zararni bartaraf qilish, kelajakda hodimlarni qisqartirkeyinchalik pasayishi kutiladi.

Tebranish (davriy) strategiyasi. Asosiysi – korxonani qutqarish.
Personalni va xarajatlarni qisqartirish bo'yicha tadbirlar omon qolish va yaqin kelajakda erishish uchun amalga oshiriladi.

Shundayqilib, korxonalardakadrlarniboshqarishstrategiyasi – bu korxonama'lumvaqtoralig'idahodimlarniboshqarishningto'g'ritanlangantizimiev azigamaqsadgaerishishimkoniyatimavjudbo'lgani, ichkivatashqimuhitdaro'yberganvaro'yberishimumkinbo'lgano'zgarishlarnihisobga olganholdakadrresurslaridanfoydalanishbilanbog'liqqarorlartarkibivaketmaketligidir.⁸

Korxonaning kadrlarni boshqarish strategiyasi uning ma'lum turdagi korporativ yoki ish strategiyasi, ya'ni biznes strategiyasiga muvofiq bo'ladi. Tashkilotning har bir boshqaruv strategiyasiga muvofiq o'z hodimlarini boshqarish strategiyasi yotadi.

Kadrlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish. Boshqaruvning har qanday boshqa jarayoni kabi strategik boshqaruv ham o'z ichiga, albatta, quyidagi bosqichlarni oladi: tahlil bosqichi, rejalashtirish va tanlash bosqichi, qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichi.

Tahlil bosqichida tashkilotni rivojlantirish uchun nisbatan muhim bo'lgan strategik omillar aniqlanadi va baholanadi. Bunday omillar tashkilotning ham

⁸ И.Б. Дуракова Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. - М.: Норма, 2009. - С. 64.

tashqi, ham ichki muhitiga taalluqlidir. Strategik omillarni tahlil qilishning nisbatan keng tarqalgan instrumenti bo'lib, tashqi muhit imkoniyatlari va xavfxatarlarini hamda tashkilotning kuchli va zaif jihatlarini aniqlash hisoblanadi (SWOT-tahlil).

1.2-jadval

M.Porter bo'yicha raqobat va kadrlar strategiyalarni bog'lash⁹

Raqobat strategiyasi	Kadrlarni boshqarish strategiyasi		
	Resurslar bilanta'minlanish	Kadrlarnirivojlantirish	Taqdirlash
Innovatsiyalar strategiyasi	Innovatsion faoliyatga moyil yuqori kvalifikatsiyalangan va innovatsiyalar sohasida yaxshi xizmat sifatlariga ega shaxslarni jalb qilish va ushlab turish	Strategik qobiliyatini rivojlantirish va innovatsion sifatni oshirish sharoitlarini va mukofotlarni ta'minlash	Moliyaviy stimul bilan ta'minlash va innovatsion yutuqlar uchun taqdirlash
Sifat strategiyasi	Sifatni va iste'molchilarga yuqori darajadagi xizmat ko'rsata oladigan hodimlarni qabul qilishda murakkab amallarni qo'llash	Maxsus o'quv kurslarini o'tkazish yo'li bilan iste'molchilar haqida qayg'urish va sifatning umume'tirof etilgan darajasiga erishish bo'yicha tashabbusni qo'llab-quvvatlash va o'rganayotgan tashkilotning rivojlanishini stimullashtirish	Iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning yuqori standartlariga erishish va sifat natijalariga bog'liq holda taqdirlash
Chiqimlar bo'yicha yetakchi strategiya	Bandlik bo'yicha asosiy va periferik tarkibni shakllantirish; qo'shimcha qiymatni yaratishga qodir insonlarni jalb qilish; shtatlar qisqarganda ushbu jarayonni insonparvarlik nuqtai nazaridan	Mehnat unumdorligini oshirishga yo'naltirilgan ta'limni o'tkazish; bevosita biznes talablariga bog'liq va samaradorlikni oshirishga katta hissa qo'shuvchi "aniq muddatga" usuli bo'yicha ishlashga o'rgatish	Ortiqcha xarajatlardan qochish va sifat va narxning optimal mutanosibligini ta'minlash maqsadida mehnatga haq to'lashning barcha tizimlarini

⁹ В.И. Маслов Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – С. 150-152

	boshqarish		qayta ko'rib chiqish
--	------------	--	-------------------------

Keyingi – rejalashtirish va tanlash bosqichida tashkilot uchun munosib tashkiliy strategiyalarni shakllantirish va uni amalga oshirish uchun eng yaxshi strategik alternativ yo'lni tanlash ishlari amalga oshiriladi. Shuningdek, bu bosqichda, tashkilotning missiya va maqsadlari shakllantiriladi.

Umumiy strategiya shakllantirib bo'lingach, strategik menejmentning diqqati uni amalga oshirishga qaratiladi. Strategiyaning hayotga tatbiq etilishi uni amalga oshirish bo'yicha qisqa va o'rta muddatli dasturlar, byudjet hamda harakatlar rejasi ishlab chiqilgach amalga oshadi. Bunday hollarda, tashkilotni strategik boshqarish nuqtai nazaridan kadrlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

-  tashkilotning missiyasi;
-  tashqi va ichki muhit tahlili;
-  strategiyani shakllantirish va tanlash;
-  strategiyani amalga oshirish;
-  strategiya amalga oshirish jarayonidagi nazorat va baholash.

Kadrlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda ushbu qoidaga amal qilish zarur: boshqaruv usullari va tizimlarini takomillashtirish negizida kadrlarni boshqarish tizimining turli elementlari birgalikda qaralayotgan inson resurslari qo'yilishi kerak.

Korxonalarda kadrlarni shakllantirish ikki usulda amalga oshishi mumkin.

Pastdan-yuqoriga:

Bo'linmalar ☐ Ishlar rejasi va o'z strategiyasi ☐ Tashkilotning yagona rejasiga integratsiyalashuv

Yuqoridan-pastga:

Boshqaruv □ Rivojlanish strategiyasi □ Har bir bo‘linma uchun reja va strategiya

Kadrlarni boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari bo‘lib¹⁰:

- ✚ hodimlarning xavfsizlik texnikasi, mehnat sharoitlari va uni muhofaza qilish;
- ✚ mehnat munosabatlarini tartibga solish usullari va shakllari;
- ✚ ishlab chiqarish va ijtimoiy nizolarni hal etish usullari;
- ✚ jamoada etik munosabatlar tamoyillarini va me‘yorlarini o‘rnatish, korporativ kodeks (ish etikasi kodeksi) ni ishlab chiqish;
- ✚ mehnat bozori tahlili, ishga yollash va hodimlardan foydalanish tizimi, ishlash va dam olish tartibini o‘rnatishni inobatga olgan holda tashkilotning bandlik bo‘yicha siyosati;
- ✚ hodimlarning kasbga yo‘naltirilganligi va moslashuvchanligi;
- ✚ kadrlar potensialini o‘stirish va undan foydalanish chora-tadbirlari;
- ✚ ishchilarga va ish o‘rinlariga bo‘lgan yangi talablarni o‘rganish asosida kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish va bashoratlash usullarini takomillashtirish;
- ✚ turli lavozim va ish o‘rinlarida bajariluvchi yangi kasbiy-mutaxassislik talablarini hodimlarga tizimli tahlil va ishlarni loyihalashtirish asosida ishlab chiqish;
- ✚ hodimlarni saralash, kasbiy jihatdan baholash va attestatsiyadan o‘tkazishning yangi usullari va shakllari;
- ✚ o‘qitishni yangi usullari va shakllari, kasb-xizmat o‘sishi va ish karerasini rivojlantirishga ehtiyoj paydo bo‘lgunga qadar faol foydalanish orqali kadrlar zahirasini shakllantirishni o‘z ichiga oluvchi kadrlarni rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqish;
- ✚ hodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarish mexanizmini takomillashtirish;

¹⁰ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2013. - С. 114.

✚ ishchilarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, mehnatga haq to'lashning yangi shakllari va tizimlarini ishlab chiqish;

✚ xo'jalik faoliyati va mehnat munosabatlariga oid huquqiy savollarni yechishni takomillashtirish choralari;

✚ tashkilotni rivojlantirishning mavjud ijtimoiy chora-tadbirlaridan foydalanish va yangilarini ishlab chiqish;

✚ tanlangan strategiya doirasida barcha kadrlarni axborot bilan ta'minlanishini takomillashtirish;

✚ kadrlarni boshqarishning butun tizimini yoki alohida tizimchalari va elementlarini takomillashtirish tadbirlari.

Shunday ekan, tashkilotning kadrlar siyosati tashkilot strategiyasining hosilasi bo'ladi, uning xususiyatlari esa, tashkilotda amalga oshiriladigan strategik menejmentning yo'nalishlariga bog'liq bo'ladi.

Agar korxona barqarorlik strategiyasiga muvofiq rivojlanayotgan bo'lsa, uning funksional kadrlar strategiyasi, kadrlarni jalb qilish va ushlab qolish hamda hodimlar barqarorligiga yo'naltirilgan bo'ladi. Bunday hollarda yuqori malakaga ega ishchilar nisbatan kamroq talab etilib, birinchi o'rinda, kadrlarni ichki ko'chirish, joyini o'zgartirish va qayta o'qitish, ijtimoiy kafolatlarni kuchaytirish, nafaqaga chiqishni tashkil etish va boshqa shu kabi muammolar chiqadi.

Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga mos keluvchi kadrlarni boshqarishning funksional strategiyasi boshqa barcha funksional strategiyalarga mos kelishi va korporativ yoki tashkilotning umumrivojlanish strategiyasining uzviy bir qismi bo'lishi kerak.

Kadrlarni boshqarish strategiyasi tashkilotning ichki muhitini tahlil qilish bosqichida to'plangan axborotlar, hodimlarning kelajakdagi holati va rivojlantirish yo'nalishlari to'g'risidagi argumentlangan bayonoti tizimi ko'rinishidagi kadrlar bashorati asosida rejalar yoki "harakatlar dasturi" ko'rinishida shakllanadi. Kadrlar strategiyasini amalga oshirish instrumentlarini joriy kadrlar bilan ishlash, hodimlarni boshqarish, malakasini oshirish, ijtimoiy muammolarni yechish, taqdirlash va motivatsiya masalalariga oid tadbirlar tashkil etadi.

Kadrlarni rivojlantirish strategiyasi. Bozor iqtisodiyotida korxonalar raqobat kurashi sharoitida faoliyat ko'rsatadi va bunday hollarda ularning asosiy ustunligi bo'lib, rivojlanishning potensial resurslari sifatida – yuqori malakali hodimlar hisoblanadi. Bu bozor talablariga muvofiq korxona, uning bo'linmalari, hodimlarning mehnat potensialini muntazam ravishda baholash va kuzatib borishni taqozo etadi.

Korxonaning strategik maqsadlarini amalga oshirish mehnat potensialidan foydalanish samaradorligi va uning rivojlanish darajasi bilan aniqlanadi. Bunday hollarda korxonaning o'z hodimlarini rivojlantirish bilan bog'liq strategiya muhim ahamiyatga egadir.

Kadrlarni rivojlantirish mutaxassislar malakasini o'z kasb sohasi doirasida oshirish, shuningdek, dunyoqarashi va imkoniyatlarini kengaytirishni nazarda tutadi. Kadrlarni rivojlantirish tushunchasi ostida, shuningdek, professional va malakali hodimlarni jalb qilish va ushlab qolish maqsadida, biznesstrategiyalar doirasida o'tkaziluvchi korxonaning ijtimoiy dasturlari yotadi. Biznes-strategiya bozor va moliyaviy ustunliklarni, shuningdek, korxonaning rivojlanish yo'nalishlarini belgilab beradi.

Hodimlarning ijodiy salohiyati, motivatsiya va unumdorligi ko'p hollarda korxonaning qiymatini oshirishga yo'naltirilgan strategiya hamda uning muvaffaqiyatini ta'minlovchi eng muhim raqobat ustunligi ekanligi bozor sharoitlarida ayon bo'lmoqda. Shunday ekan, kadrlarni rivojlantirish strategiyasi – bu inson kapitaliga bo'lgan investitsiyalar jamlanmasining ustuvor yo'nalishidir.

Korxonada kadrlarni boshqarishga bo'lgan strategik yondashuv – hodimlarning raqobatbardoshligini o'stirish, uzoq muddatli istiqbolda rivojlanishi va professional o'sishning kafolatini ta'minlash yordamida korxonaning barqaror raqobat ustunligini ta'minlashdan iboratdir.

Kadrlarni rivojlantirish strategiyasi – korxonaning belgilangan biznes-maqsadlariga erishish uchun hodimlarga va ularning mehnat samaradorligi darajasiga qo'yiladigan talablar majmuini shakllantirishga yo'naltirilgan harakatlar modeli jamlanmasidir.

Kadrlarni rivojlantirishning strategik jihati korxona kadrlarni boshqarish tizimida rivojlanish strategiyasining o'rnini belgilab beradi (2-rasm).

Kadrlarni rivojlantirishning strategik jihati quyidagilarni nazarda tutadi:

- ✚ tashqi muhitning o'zgaruvchan sharoitlarida korxonaning moslashuvchanlik qobiliyatini oshirishga yo'naltirilgan holda kadrlarni boshqarish;

- ✚ kadrlarga bo'lgan talabni aniqlash, ishga olish, rivojlantirish, salohiyatini o'stirish va ulardan samarali foydalanishni o'z ichiga oluvchi protsessual funksiyalar;

- ✚ ixtisosli funksiyalar – kontrolling, marketing, axborot xizmatini ko'rsatish va kadrlarni rivojlantirishni boshqarishni tashkil etish.

So'nggi yillarda kadrlar bilan ta'minlanishga bo'lgan munosabat sezilarli darajada o'zgardi. Kadrlarni boshqarish, kadrlar menejmenti, kadrlarni rivojlantirish strategiyasi kabi tushunchalardan keng foydalanilayotganligi hodimlar bilan bog'liq muammolar tashkiliy boshqaruv tizimiga kirishi va boshqaruvning boshqa elementlari, ya'ni korxona biznesmaqsadlarining qo'yilishi, strategiyani ishlab chiqish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va boshqalar bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatadi. Bundan ko'rinadiki, kadrlarni rivojlantirish strategiyasi korxonaning kompleks strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari bilan aniqlanadi:

- ✚ korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlash va rivojlanishning strategik maqsadlari strategik istiqbolda kadrlarni rivojlantirishga zamin bo'lib hisoblanadi;

- ✚ korxonaning umumrivojlanish strategiyasini shakllantirish, uni amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etilishi uchun hodimlarga ta'sir ko'rsatish tizimini tanlash, tahlil qilish va baholashga imkon beradi;

- ✚ korxona strategiyasi hodimlar oldiga qo'yiluvchi ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini belgilab, ulardan kelib chiqqan holda hodimlar imkoniyatlari va qobiliyatlari, ishlab chiqarish ko'nikmalari hamda malakasini baholash mumkin bo'ladi.

 korxonaning rivojlanish strategiyasi hodimlarni rivojlantirishga bo'lgan talablar dinamikasini belgilaydi.

Bu yerda, hodimlarga bo'lgan talab deganda, avvalambor, ish sifatlari, shuningdek, ma'lum lavozimga xos xususiyatlar (ta'lim va uning ixtisosligi, yoshi, mehnat staji) tushuniladi.

O'z navbatida, korxonaning kadrlarni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning muhim va zaruriy sharti bo'lib, hodimlarga bo'lgan talablar majmuini ishlab chiqish hisoblanadi. Yuqorida aytilgan adolatli tasdiqdan kelib chiqqan holda, korxonaning raqobatbardoshligini oshirish va rivojlantirish strategiyasi, uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan va korxona faoliyatining strategik maqsadlarini hisobga oluvchi hodimlarni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini belgilab beradi.

Shunday ekan, korxonaning raqobatbardoshligini oshirish va rivojlantirish strategiyasi hamda kadrlarni rivojlantirish strategiyasi o'zaro bir-biriga bog'liq va bir-birini taqozo etadi. Mos ravishda, korxona strategik mo'ljalining o'zgarishi uning kadrlarning rivojlanish strategiyasini o'zgartirishni taqozo etadi va aksincha, hodimlar tarkibidagi sifat va miqdor o'zgarishlari korxona rivojlanishining strategik rejalarini o'zgartirishni taqozo etadi (3-rasm).

Tashkilot kadrlarni strategik boshqarish – sodir bo'layotgan va sodir bo'lishi kutilayotgan tashqi va ichki muhit o'zgarishlarini hisobga olgan holda tashkilotning omon qolish, rivojlanish va uzoq muddatli istiqboldagi maqsadlariga erishish uchun raqobatbardosh mehnat potensialini shakllantirishdir.

Har qanday korxonaning muvaffaqiyati hodimlarining o'zlashtirish qobiliyati va yangi bilim va ko'nikmalardan foydalana olishiga bog'liqdir. Bunday sharoitlarda kadrlarni rivojlantirish strategiyasi hodimlarning yangi ishlab chiqarish funksiyasini bajarishga va yangi lavozimlarni egallashga yo'natirilishi kerak.

2-BOB.“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” KORXONASIDA KADRLARDAN FOYDALANISH VA ULAR BILAN ISHLASH HOLATINI BAHOLASH

2.1. Korxonaning kadrlar siyosatini baholash

Mahsulot ishlab chiqarish, sotish, mahsulot tannarxi va rentabellik ko‘rsatkichlari bo‘yicha rejasini bajarilishiga juda ko‘p texnik-iqtisodiy va ijtimoiy omillar ta‘sir qiladi va ular uch guruhga bo‘linadi.

1. Korxonaning kadrlar bilan ta‘minlanganlik darajasi va ulardan samarali foydalanish.
2. Korxonaning asosiy fondlar bilan ta‘minlanganlik darajasi va ulardan samarali foydalanish.
3. Korxonaning moddiy resurslar bilan ta‘minlanganlik darajasi va ulardan samarali foydalanish.

Yuqorida keltirilgan omillar o‘zaro bir-biri bilan uzviy bog‘langan va bir-biriga o‘z ta‘sirini o‘tkazadi va ular korxona faoliyatini u yoki bu tomonini harakterlaydi.

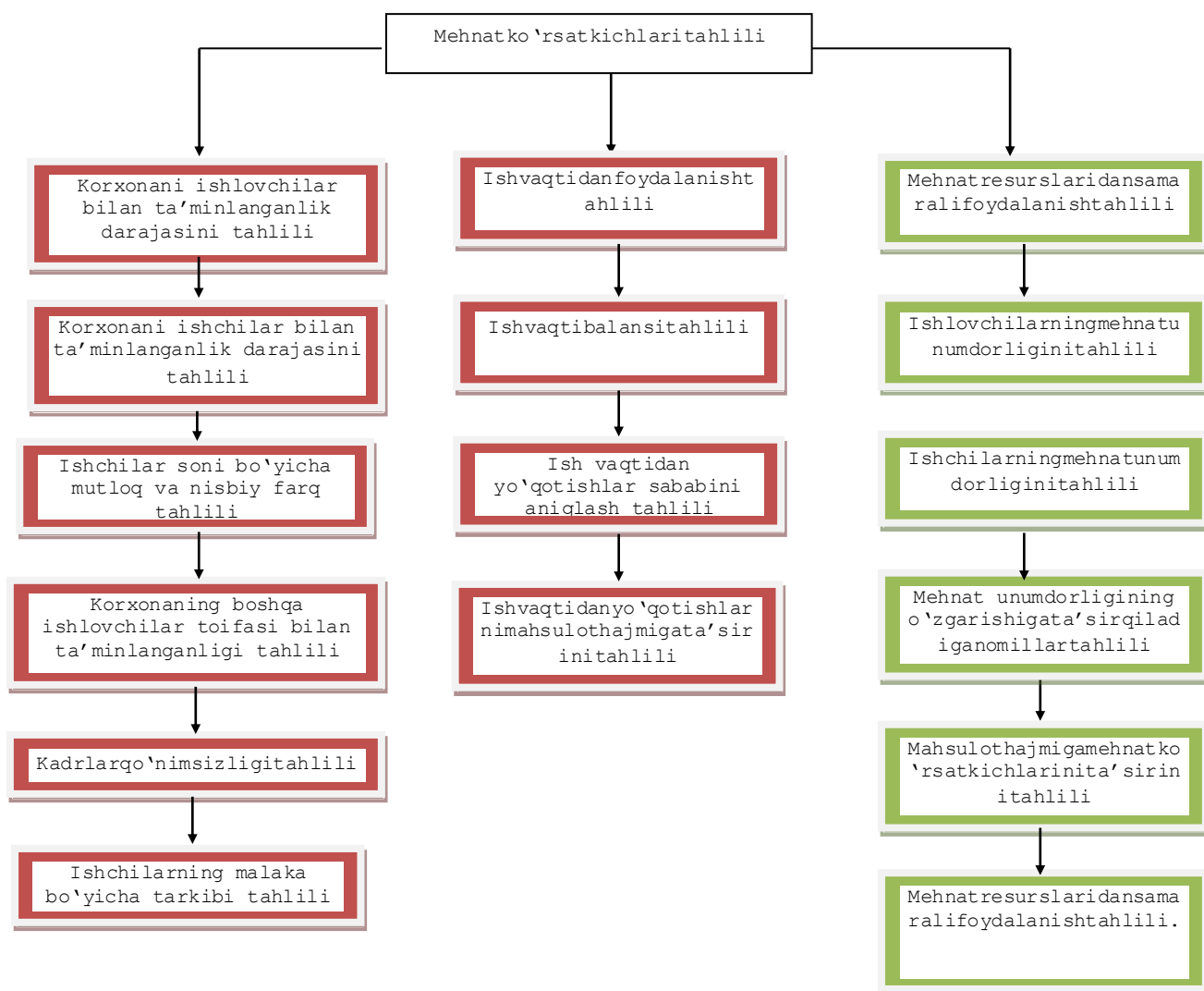
Shu sababli korxona ishlab chiqarish faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyasi kadrlar siyosati bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, u quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- ✚ Ishchi kuchini yollash, joylashtirish va rejalashtirish;
- ✚ Hodimlarni o‘qitish, tayyorlash va malakasini oshirish;
- ✚ Kadrlarni xizmat lavozimlari bo‘yicha yuqori pog‘onaga ko‘tarish;
- ✚ Yollash shartlari, mehnat va unga haq to‘lash sharoitlari;

Mehnat jamoasida qulay ruxiy (psixologik) muhitni yaratish.

Korxonaning ko‘p qirrali faoliyatini o‘rganish jarayonida resurslar bilan ta‘minlanganligi va ulardan samarali foydalanish darajasi birinchi navbatda mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmiga, mahsulot tannarxiga, moliyaviy natija va holatiga ta‘siri nuqtai nazaridan tahlil qilish talab qilinadi. Aynan bu miqdor va samaradorlik ko‘rsatkichlarini shakllantiradi va ular tarkibida resurslar qiymati o‘z

aksini topgan.



2.1-rasm. Mehnat ko'rsatkichlari tizimi va ular orasidagi bog'lanish

Mehnat qurollari va predmetlari o'tgan davrda sarf qilingan mehnatni natijasi bo'lib, ular o'lik mol, moddiy resurslarga aylangan o'tgan davrdagi mehnat natijasi, mehnat vositalaridir va ular ishlab chiqarish jarayonida mustaqil qatnashib o'z funksiyasini, vazifalarini bajara olmaydilar, ularning taqdiri, ulardan olinadigan natija hamda ishlab chiqarish jarayonida ulardan samarali, unumli, tejamkorlik bilan foydalanish darajasi faqatgina inson mehnatiga bog'liq, ya'ni inson kadrlar bilan birgalikda ishlab chiqarish kuchlariga aylanadi. Faqat insonni maqsadga yo'naltirilgan mehnati tufayli mehnat qurollari va predmetlari o'z shaklini o'zgartirib tayyor mahsulot tarkibida natural va pul shaklida namoyon bo'ladi.

Mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshishiga, mahsulot tannarxini

kamayishiga, foyda miqdorini oshirishi hamda boshqa bir qator texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarining yaxshilanishi korxonaning kadrlar bilan ta'minlanganlik darajasiga bog'liq. O'z navbatida mehnat ko'rsatkichlarining o'sish darajasi mashina va jihozlardan maksimal foydalanish, ishlab chiqarishni bir maromda amalga oshirilishi mehnat unumdorligini o'sishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Mehnat ko'rsatkichlari tizimi va ularni tahlil qilish mantiqiy ketma-ketligi quyidagi 2.1-rasmda berilgan.

Kadrlardan foydalanish birlamchi ko'rsatkichi (o'rtacha mehnat unumdorligi, mehnatni me'yorlash koeffitsiyenti) ishlab chiqarishni mexanizatsiya va avtomatizatsiyalash darajasiga, mehnatni texnik qurollanganlik darajasiga, qo'llanilgan texnika va texnologiyani progressivligiga, yangi texnikani joriy etish, eskirgan mashina va jihozlarni almashtirish, mahsulotning ishonchliligi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish, ish vaqtidan samarali foydalanish ko'rsatkichlari "kadrlardan foydalanish" blokiga kiruvchi ko'satkichlardir.

Ishlab chiqarish jarayoni natijasi eng avvalo korxonani ishlab chiqarish hodimlari bilan, ayniqsa asosiy ishchilar bilan ta'minlanganligiga, ularning qo'nimsizlik darajasiga, malakasini oshishiga, mehnatni asosiy fondlar bilan qurollanganlik darajasiga, ish vaqtidan samarali unumli foydalanish darajasiga, ishlab chiqarish va mehnat sharoitiga, ishchilarni manfaatini qondira oladigan moddiy rag'batlantirilishiga bog'liq va ular o'z aksini mehnat unumdorlik ko'rsatkichida namoyon bo'ladi. Aynan mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmini shakllanishi, o'sishi mehnat unumdorlik ko'rsatkichiga bog'liq. Mehnat unumdorlik ko'rsatkichi u natijaviy va sig'imli ko'rsatkich, sabab unda nafaqat mehnat ko'rsatkichlari natijasigina emas, hattoki, mehnat qurollari va predmetlaridan foydalanish darajasi o'z aksini topgan. Shuning uchun ham korxonaning asosiy va aylanma fondlar bilan ta'minlanganlik darajasi va ulardan samarali foydalanish darajasi tahlilini mehnat unumdorlik ko'rsatkichiga ta'siri nuqtai nazaridan ko'rish kerak. Huddi shuning uchun ham mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmiga omillar ta'sirini o'rganishda iqtisodiy tahlil mehnat

ko‘rsatkchilari bo‘yicha reja bajarilishini tahlil qilishdan boshlanadi.

Ishlab chiqarish korxonasining muvaffaqiyatli faoliyati, avvalo, uni ishlovchilar bilan, ayniqsa, moddiy boyliklar yaratish bilan band bo‘lgan ishchilar bilan ta‘minlanish darajasiga bog‘liq. Shuning uchun tahlil korxonani barcha toifadagi hodimlar bilan ta‘minlanganlik darajasini o‘rganishdan boshlanadi.

Tahlil uchun dastlabki ma‘lumotlar “Mehnat hisoboti” dan olinadi.

2.1-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJning ishlovchilar bilan ta‘minlanganlik holati tahlili

Ishlovchilar toifasi	Reja bo‘yicha	Hisobot bo‘yicha	Mutloq	Farqi
				Rejaga nisbatan %da
1. Ishlab chiqarish hodimlarining o‘rtacha ro‘yxatdagi soni	160	170	10	106,3%
Shu jumladan:				
- ishchilar	143	162	10	107,0%
- muhandis-texnik hodimlar va xizmatchilar	7	8	1	114,3%

Jadval ma‘lumotlaridan ma‘lum bo‘ldiki, korxonada reja bo‘yicha 160 kishini ishlatish ko‘zda tutilgan bo‘lsa, haqiqatda esa 170 kishi ishlagani, ya‘ni rejaga nisbatan 10 ishlovchi va shu jumladan, 9 ishchilar ortiqcha ishlatilgan.

Ma‘lumki, ishchilar mahsulot ishlab chiqarish hajmiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta‘sir ko‘rsatadi. Mehnat unumdorligi rejasi o‘zgarmagan holda, mahsulot ishlab chiqarish hajmining o‘sishi munosabati bilan ishchilar soniga bo‘lgan talab ham oshadi. Shuning uchun ham korxonaning ishchilar bilan ta‘minlanganlik darajasi alohida tahlil qilinadi. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi o‘zgarishini e‘tiborga olib, ikki xil hisob yo‘lini qabul qilish mumkin.

1. Ishchilar soni bo‘yicha mutloq ortiqchalik yoki kamlik. Buning uchun haqiqatdagi va rejada belgilangan ishchilar sonini solishtirish orqali aniqlanadi.

$$IC^r \leftarrow \rightarrow IC^x \quad (2.1)$$

2. Ishchilar soni bo'yicha nisbiy ortiqchalik yoki kamlik. Buni aniqlash uchun ishchilarning rejadagi sonini mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarilish koeffitsiyentiga ko'paytirib, ishchilarni o'zgartirilgan yangi rejadagi sonini aniqlanadi vahaqiqiy ishchilar soni bilan solishtiriladi.

$$IC^{o'zg.r} \leftarrow \rightarrow IC^x \quad (2.2)$$

$$IC^{o'zg.r} = \frac{IC_c^r \cdot Q\% \cdot K}{100} \quad (2.3)$$

Bu yerda: $Q\%$ - mahsulot hajmini bajarilish foizi.

K - bir ishchining mahsulot ishlab chiqarish me'yorini o'zgarishini e'tiborga olgan holda ishchilar sonini o'zgarish koeffitsiyenti.

Bizning korxonamizda, mahsulot ishlab chiqarish hajmini 100% bajarish uchun 160 ishchi rejalashtirilgan edi. Haqiqatda esa 170 ishchidan foydalanilgan. Yalpi mahsulot ishlab chiqarish hajmini 105,7% ga bajarilganini e'tiborga olganimizda ishchilarning o'zgartirilgan rejadagi soni quyidagiga teng bo'ladi.

$$IS\ o'zg\ yangi = \frac{160 \cdot 105,7}{100} = 169\ kishi$$

2.2-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda asosiy ishchilar bilan ta'minlanganlik holati tahlili

Ishlovchilar toifasi	Reja bo'yicha	Haqiqatda	O'zgartirilgan reja	Farqi	
				Mutloq	Nisbiy
Ishchilar	160	170	169	10	106,3%

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, haqiqatda ishchilar soni bo'yicha mutloq farq 10 kishini tashkil etgan. Korxona yalpi mahsulot ishlab chiqarish hajmini rejaga nisbatan 105,7% ga oshirib bajargan sharoitda va rejalashtirilgan mehnat unumdorligi darajasini saqlagan holda mahsulot ishlab chiqarish hajmini 5,7% bajarish uchun korxona 170 kishi emas, balki 169 ishchi ishlatishga haqli edi, ya'ni birlamchi rejaga nisbatan 9 (169-160) ishchi ortiqcha ishlatishga haqli edi.

Korxonada mehnat unumdorligini kamayishimunosabati bilan ortiqcha 9 ishchi o‘rniga 10 qo‘shimcha ishchidan foydalanilgan. Shunday qilib, mehnat unumdorligining kamayishi hisobiga ishchilar sonini $(10-9) = 1$ kishi mehnatidan ko‘proq foydalanilgan.

2.3- jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJdakadrlar yoshi darajasining tahlili

Ishchilar guruhi	Solishtirma ulushi, %	
	O'tgan yilda	Hisobot yilida
20 yoshgacha	10	8
20 yoshdan 30 yoshgacha	46	52
30 yoshdan 40 yoshgacha	62	61
40 yoshdan 50 yoshgacha	32	34
50 yoshdan 60 yoshgacha	8	11
60yoshdan yuqori	2	4
Jami	160	170

Jadval ma'lumotlari korxonada ishchilarining yoshi jihatdan o‘zgarishlar yuz berayotganini ya’ni 20 yoshdan 30 yoshgacha bo‘lgan ishchilarning solishtirma ulushi ortishi bilan 30 yoshdan 50 yoshgacha bo‘lgan ishchilarning solishtirma ulushi xam ortib borayotganligini ko‘rsatmoqda. Bunday holat korxonada yuqori malakaga ega bo‘lgan ishchilarning ko‘payishiga olib kelgan.

Bundan ko‘rinib turibdiki “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda mehnat unumdorligini oshirish tadbirlarini ishlab chiqish va ularni tadbiq qilish zarurati tug‘iladi.

2.2. Kadrlardan foydalanish ko‘rsatkichlarini tahlili

Kadrlardan samarali foydalanishning asosiy ko‘rsatkichlaridan biri ish vaqtidan to‘la, oqilona va tejamli foydalanish bo‘lib hisoblanadi. Ish vaqtidan oqilona foydalanish asosida smenalik koeffitsiyentini va jihozlarni ish vaqtini

hamda mehnat unumdorligining yuqori bo'lishi ta'minlanadi. Kadrlardan samarali foydalanish darajasini aniqlash uchun, avvalo, ish vaqtidan foydalanish bo'yicha ma'lumotlarni o'rganish kerak bo'ladi. Ish vaqtidan foydalanishni harakterlash uchun quyidagilar aniqlanadi.

1. Ishlangan kishi kun, bu quyidagicha aniqlanadi.

$$IS_{ish.k} = IS \cdot K \quad (2.4)$$

Bu yerda:

$IS_{ish.k}$ - ishchilar soni,

K - bir ishchi tomonidan yil davomida ishlangano'rtacha ish kunlari soni.

Lekin bu ko'rsatkich ishlangan ish vaqti bo'yicha aniq ma'lumotni bermaydi, chunki ish kuni davomiyligini o'zgarishidan qat'iy nazar u ishlangan bir kishi kuni bo'lib hisoblanadi.

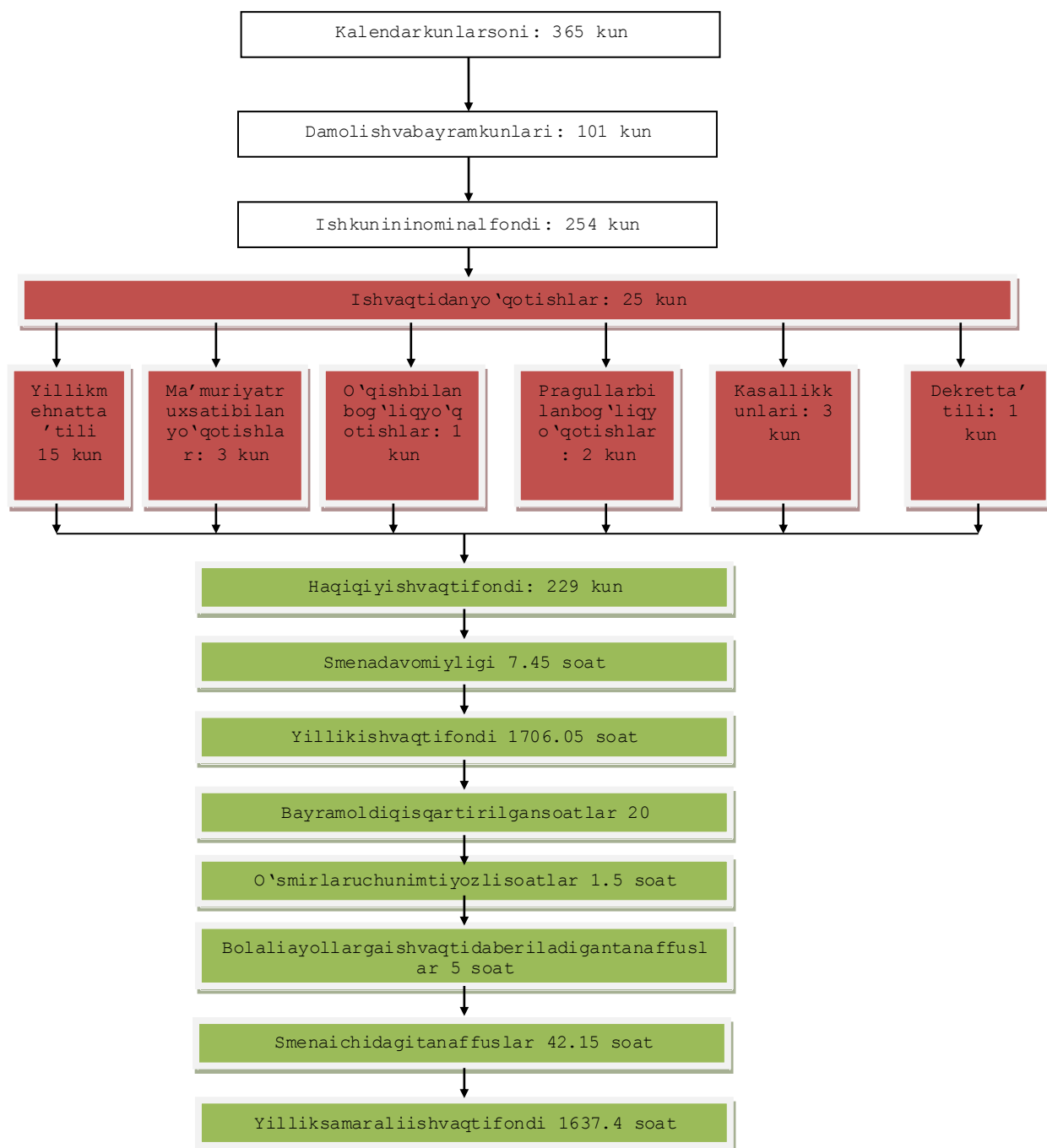
Ish vaqtidan foydalanish darajasiga aniq baho beradigan asosiy ko'rsatkichlardan biri, bu ishlangan kishi soat, chunki ishlangan bir ish soati bo'lib, 55 minutdan kam ishlanmagan vaqt hisoblanadi. Ishlangan kishi soati quyidagicha aniqlanadi:

$$I_{ish.s} = IS \cdot K \cdot T_{sm}$$

Bu yerda:

T_{sm} - smena davomiyligi.

Foydali ish vaqtini o'zgarishiga ta'sir qiladigan omillar quyidagi 2.2-rasmda keltirilgan.



2.2-rasm. Samarali ish vaqti fondi ta'sir qiladigan omillar

2.2-rasmdan kelib chiqqan holda yil davomida bitta ishchini ish vaqti fondi tahlil qilinadi va undan foydalanish darajasi aniqlanadi. Ish vaqtdan foydalanish darajasiga omillar ta'sirini tahlil qilinadi.

Ish vaqtdan foydalanish tahlili har qaysi toifadagi ishlovchilar hamda korxona bo'yicha to'liq olib boriladi.

Ishchilarning ish vaqtdan foydalanish darajasini aniqlash uchun quyidagi

ma'lumotlardan foydalaniladi.

2.4- jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda ish vaqtidan foydalanish darajasining tahlili

Ko'rsatkichlar	Hisobot yili		Mutlaq farq
	Reja	Haqiqiy	
1. Ishchilarning o'rtacha yillik soni, kishi, (Is)	160	170	10
2. Bir ishchi tomonidan bir yilda ishlangan ish kunlari soni, (K)	234	231	-3
3. Ish kunining o'rtacha davomiyligi, (Tsm)	8	7,45	-0,55
4. Jami bir yilda ishlangan kishi soat.	299520	292561,5	- 6958,5

Ma'lumotlar hisobot yilida ish vaqti bo'yicha yo'qotishlar 6958,5 kishi/soatni tashkil etganini ko'rsatmoqda. Ish vaqtidan foydalanishga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi va ular quyidagi tartibda aniqlanadi:

1. Ishchilar sonining o'zgarishi hisobiga

$$\Delta I_{\theta_1} = (IC_{cx} - IC_p) \cdot K_p \cdot T_{cm,p} = (170-160) \cdot 254 \cdot 8 = +20320 \text{ kishi/soat} \quad (2.7)$$

2. Ish kunlarining o'zgarishi

$$\Delta I_{\theta_2} = (K_x - K_p) \cdot T_{cm,p} \cdot IC = (231-234) \cdot 8 \cdot 170 = - 4080 \text{ kishi/soat} \quad (2.8)$$

3. Ish kuni davomiyligining o'zgarishi hisobiga

$$\Delta I_{\theta_3} = (T_{cm,x} - T_{cm,p}) \cdot IC_{cx} \cdot K_x = (7,45-8) \cdot 170 \cdot 251 = - 23468,5 \text{ kishi/soat} \quad (2.9)$$

Yuqoridagi barcha omillar yig'indisi

+20320 – 4080 – 23468,5 = - 7228,5 kishi/soat yoki 7,228 ming kishi/soatni tashkil etadi.

Hisob-kitob ishlari korxonada ish kunini kamayishi sababli 3,840 ming kishi soat, ish kuni davomiyligining qisqarishi sababli 22,088 ming kishi/soat ish vaqtidan yo'qotilganini ko'rsatmoqda.

Ish vaqti bo'yicha jami 2ta salbiy omil bo'yicha yo'qotishlar 25,928 (3,840 – 22,088) ming kishi/soatni tashkil etadi.

Korxona jamoasi ish vaqti bo'yicha yo'qotishlarni qoplash maqsadida

operativ holda yil mobaynida qo‘shimcha 10 ishchi ishga qabul qilinib, ular hisobiga qo‘shimcha 20,320 ming kishi/soat ishlangan.

Agar 6,608 ming kishi soat yo‘qotilmaganda, mahsulot ishlab chiqarish rejasini 112%ga 10ta ishchini qo‘shimcha jalb qilmay ham bajarish mumkin edi. U holda ish haqi fondi tejalib mehnat unumdorligi yana ham oshar edi.

2.5-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJdamehnat unumdorligi ko‘rsatkichlarining darajasi va dinamikasi tahlili

Ko'rsatkichlar	O'tgan yil	Hisobot yili		Farqi (+,-)	
		Biznes reja bo'yicha	Haqiqatda	O'tgan yildan	Biznes rejadan
1	2	3	4	5	6
1. Mahsulot hajmi (ish, xizmat) solishtirma ulgurji bahoda, ming so'm	4952659	5423422	5731811	779152	308389
2. Sanoat ishlab chiqarish hodimlarining ro'yxat bo'yicha soni, kishi	160	160	170	10	10
3. Shu jumladan, ishchilar soni, kishi	143	143	162	19	19
4. Bir ishchini yil davomida ishlagan kishi kunlari, kishi-kun	230	234	231	1	-3
5. Bir ishchini yil davomida ishlagan kishi soatlari, kishi-soat	1872	1872	1720,95	-151,05	-151,05
6. O'rtacha ish kuni davomiyligi, soat	7,55	8	7,45	-0,1	-0,55
7. Ishchilar sonining sanoat ishlab chiqarish hodimlari tarkibida tutgan salmog'i, %	89,38	89,38	95,29	5,92	5,92
8. Bir hodimga to'g'ri keladigan o'rtacha	30954,12	33896,39	33716,54	2762,42	-179,85

yillik mahsulot, ming so'mda (1/2)					
9. Bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik mahsulot, ming so'mda (1/3)	34633,98	37926,03	35381,55	747,57	- 2544,48
10. Ishchining bir kunlik ish unumi, so'm (1/4)	21533,30	23177,02	24813,03	3279,73	1636,02
11. Ishchining bir soatlik ish unumi, so'm (1/5)	2645,65	2897,13	3330,61	684,96	433,48

Ushbujadvalma'lumotlariasosida“**ORSHAN TEXTILE PRODUCTION**” MCHJdagimehnatunumdorligigavauningdinamiko'zgarishlarigabahoberishimizmu mkinbo'ladi. Ma'lumotlardanko'rinibturibdiki, korxonadabarchaturdagimehnatko'rsatkichlario'tganyilivabiznesrejaganisbatanayri mholatlardao'sgan.

Mehnatunumdorliginingo'sishigaasosanmahsulotishlabchiqarishhajminingo'sishiv aaksincha, ishchivahodimlarningkamayganligisababbo'lgan.

Unumdorlikningo'sishiniijobiybaho lashmumkin.

2.6-jadval

“**ORSHAN TEXTILE PRODUCTION**”

MCHJdabirhodimningmehnatunuminivauningo'zgarishigata'siretuvchiomill artahlili

Ko'rsatkichlar	O'tgan yil	Hisobot yili		Farqi (+,-)	
		Biznes reja bo'yicha	Haqiqatda	O'tgan yildan	Biznes rejadan
1	2	3	4	5	6
Mahsulot hajmi (ish, xizmat) solishtirma ulgurji bahoda, ming so'm	4952659	5423422	5731811	779152	308389
Sanoat ishlab chiqarish hodimlarining ro'yxat bo'yicha soni, kishi	160	160	170	10	10

Shu jumladan, ishchilar soni, kishi	143	143	162	19	19
Ishchilar sonining sanoat ishlab chiqarish hodimlari tarkibida tutgan salmog'i, %	89,38	89,38	95,29	5,92	5,92
Bir hodimga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik mahsulot, ming so'mda (1/2)	30954,12	33896,39	33716,54	2762,42	-179,85
Bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik mahsulot, ming so'mda (1/3)	34633,98	37926,03	35381,55	747,57	-2544,48
Bir hodimning rejaga nisbatan mehnat unumining o'zgarishi:	x	x	x	x	-179,85
A) Ishchilar salmog'ining o'zgarishi $5,92 \cdot 37926,03 / 100$	x	x	x	x	2244,89
B) Bir ishchining mehnat unumining o'zgarishi hisobiga $-2544,48 \cdot 95,29 / 100$	x	x	x	x	-2424,74

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda hisobot davrida bir hodimning o'rtacha yillik mehnat unumdorligi biznes rejaga nisbatan -179,85 ming so'mga kamaygan. Bunga asosan ikkita omil ta'sir etgan. Bizning misolimizda mahsulot hajmi solishtirma ulgurji bahoda o'tgan yilga, rejaga nisbatan ortgan va shunga monand ravishda hodimlar va ishchilar ham ortgan. Demak, mahsulot hajmining o'sishi mehnat unumdorligining o'sishi bilan izohlanadi. Ya'ni, korxonaning sanoat ishlab chiqarish hodimlari tarkibida ishchilar salmog'ining o'zgarishi hisobiga bitta hodimning o'rtacha yillik mehnat unumdorligiga 2244,89 ming so'mga ortishiga ta'sir etgan. Aksincha ikkinchi omil bo'limish, bir ishchining mehnat unumdorligini biznes rejaga nisbatan -2544,48 ming so'mga kamayganligi hisobiga bitta hodimning mehnat unumdorligi ham -2424,74 ming so'mga ortgan. Har ikkala omilning ta'siri umumlashtirilganda, ularning natijasi salbiy bo'lib, bu ko'rsatkich -179,85 ming so'mni tashkil qilgan.

2.7-jadval

**“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda ishchining mehnat
unumdorligiga ta’sir etuvchi omillarning tahlili**

Ko'rsatkichlar	O'tgan yil	Hisobot yili		Farqi (+,-)	
		Biznes reja bo'yicha	Haqiqatda	O'tgan yildan	Biznes rejadan
1	2	3	4	5	6
Mahsulot hajmi (ish, xizmat) solishtirma ulgurji bahoda, ming so'm	4 952 659	5 423 422	5 731 811	779 152	308 389
Ishchilarning jami ishlagan kishi kunlari, ming kishi-kun	68 889,60	70 087,68	67 581,71	-1 307,89	-2 505,97
Ishchilarning jami ishlagan kishi soatlari, ming kishi-soat	299,52	299,52	292,56	-6,9585	-6,9585
Ishchilarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni, kishi	160	160	170	10	10
Hisob-kitoblar:					
Bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik mahsulot, ming so'mda (1/4)	30954,12	33896,39	33716,54	2762,42	-179,85
Bir ishchini yil davomida ishlagan kishi kunlari, kishi- kun (2/4)	230	234	231	1	-3
O'rtacha ish kuni davomiyligi, soat (2/3)	7,55	8,00	7,45	-0,1	-0,55
Ishchining bir soatlik ish	1653531,98	1810704,46	1959181,57	305649,59	148477,11

unumi, so'm (1/3)					
Bir ishchini o'rtacha yillik mahsulot hajmini rejadan farqiga ta'siri:	X	x	x	X	-179852,21
a) yo'qotilgan ish kunlari hisobiga	X	x	x	X	-434569,07
b) ish kuni davomiyligini uzayishi hisobiga	X	x	x	X	- 2300500,0 2
c) 1 soatlik ish unumini ortishi hisobiga	X	x	x	x	2555216,88

Jadvalma'lumotlaridanko'rinibturibdiki, biztahlilqilayotgan“ORSHAN
TEXTILE PRODUCTION”

MCHJdao'rganilayotgandavrdabirishchiningo'rtachayillikmehnatunumdorligi -
179,85mingso'mgapasaygan.

Ishchilarningmehnatunumdorliginioshirishdaasosanishlabchiqarilganmahsulothajm
iningo'sishiijobiynatijanihamdaishchilarsoniningvabirishchiningyildavomidaishlga
nkishikunlariningortganligisalbiyta'sirniko'rsatgan.

Bundantashqarijadvalma'lumotlaridanko'rinibturibdiki,
korxonadaishchiningmehnatunumdorligining salmog'iga asosan uchta omil,
ya'niishkunlariningyo'qotilishihisobiga -434,569
mingso'mgasalbiyta'sirko'rsatganbo'lsa,
ishkunidavomiyliginingbiznesrejadagiganisbatan -0,55
soatgakamayganligihammehnatunumini 2300,5 mingso'mga,
ishchilarningbirsoatlikishunumini 148,5 mingso'mgaortganligihammehnatunumini
2555,2 mingso'mgaoshirgan.

Haruchchalaomilningta'sirigako'rabirishchiningo'rtachayillikmehnatunumdorligibi
znesrejadagiganisbatan 179,85mingso'mgakamayishigaoilibkeldi.
BundaynatijalarniMCHJuchunsalbiydebbaholashmumkinbo'ladi.

2.8-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION”

MCHJdamehnatsig’iminingo’zgarishinimehnatunumdorligigata’siriningtahlil

i

Ko'rsatkichlar	O'tgan yil	Hisobot yili		Ko'rsatkichlarning o'zgarishi		
		Biznes reja bo'yicha	Haqiqatda	reja o'tgan yilga nisbatan, %	haqiqiy o'tgan yilga nisbatan, %	rejaning bajarilishi, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Mahsulot hajmi (ish, xizmat) solishtirma ulgurji bahoda, ming so'm	4952659	5423422	5731811	109,5	115,73	105,69
2. Ishchilarning jami ishlagan kishi soatlari, ming kishi-soat	2995,20	2995,2	2925,62	100	97,68	97,68
3. Har 1000 so'm mahsulot uchun sarflangan mehnat, soat (2/1)	0,60	0,55	0,51	91,3	84,40	92,42
4. Ishchining bir soatlik ish unumi, so'm (1/2)	1653,53	1810,7	1959,18	109,5	118,48	108,20

Jadvalma'lumotlarishuniko'rsatadiki“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJdao'rganilayotgandavrdamahsulotishlabchiqarishhajmisolishtirmaulgurjibah odao'tganyilganisbatanham, biznesrejaganisbatanhamo'sgan.Bunga aksincha o'laroq, ishchilarning jami ishlagan kishi soatlari hajmi qisqargan. Bu shundan dalolat beradiki, korxonda mahsulot mehnat sig'imi qisqargan va aksincha mehnat qaytimi ko'rsatkichlari ortgan. Shularning natijasida ishchilarning bir soatlik ish unumlari ham o'sgan. Mehnat sig'imini pasayishi hisobiga ishchining bir soatlik ish unumini 29,38 % ga oshirish ko'zda tutilgan. Haqiqatda esa 1 soatlik ish unumi 21,21 % ga mehnat sig'imini pasayishi hisobiga erishilgan.

2.3.Kadrlardan foydalanish holatining korxona pirovard natijalarga ta'siri tahlili

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda kadrlardan samarali foydalanishga baho beradigan hodimlar rentabelligi ko'rsatkichi katta ahamiyatga

ega va bu ko'rsatkich mahsulot sotishdan olingan yalpi foyda miqdorini o'rtacha ro'yxatdagi sanoat ishlab chiqarishdagi ishlovchilar soniga bo'lish orqali aniqlanadi.

$$R_{six} = \frac{F^s}{S_{ix}} \quad (2.10)$$

Bu yerda:

R_{six} - hodimlar rentabelligi;

S_{ix} - sanoat ishlab chiqarish hodimlarini o'rtacha yillik soni;

F^s - mahsulot sotishdan olingan yalpi foyda miqdori.

Bu ko'rsatkichni omillar bo'yicha modeli quyidagicha ifodalanadi

$$\frac{\Phi}{cux} = \frac{\Phi}{cod} * \frac{cod}{umx} * \frac{umx}{cux} = CMR * CMY * MY \quad (2.11)$$

Bu yerda:

Φ -mahsulot sotishdan olingan yalpi foyda miqdori.

cux -sanoat ishlab chiqarish hodimlari soni.

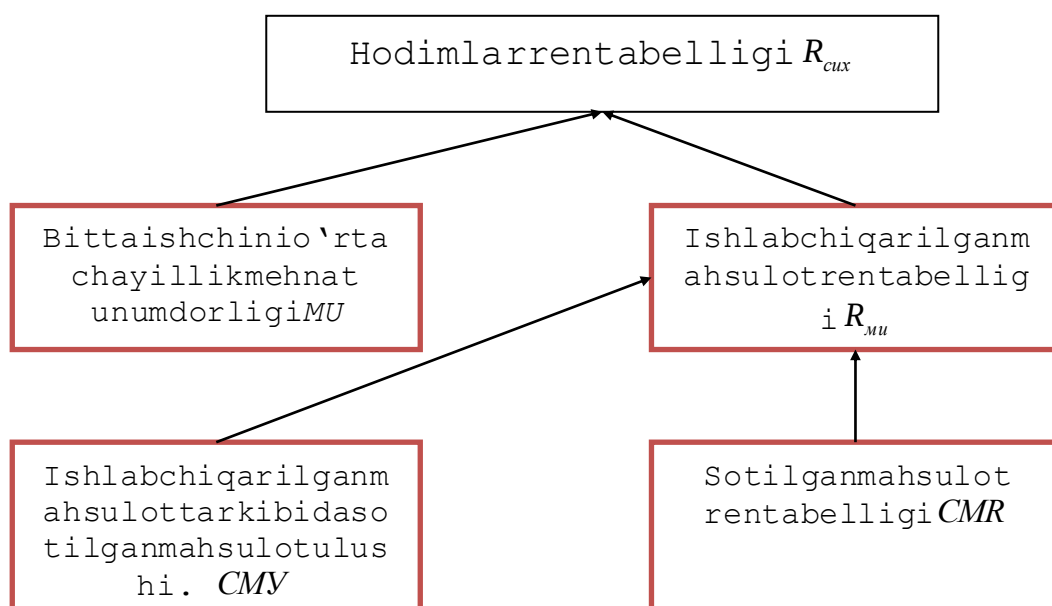
cod -mahsulot sotishdan olingan daromad.

umx -ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi.

CMR -sotilgan mahsulot rentabelligi.

CMY -ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida sotilgan mahsulotni ulushi.

MY -o'rtacha bitta ishlovchini bir yilda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi pul miqdorida.



2.3-rasm. Hodimlar rentabelligiga ta'sir qiladigan omillar tasnifi.

Bu model bitta ishlovchiga bir yilda to'g'ri keladigan foyda miqdori sotilgan mahsulot rentabelligi, (SMR) ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida sotilgan mahsulot ulushini (SMU) va bitta ishchini bir yillik mehnat unumdorligi (MU) ta'sirini quyidagi jadval ma'lumotlaridan foydalanib aniqlash mumkin.

2.9-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda hodimlar rentabelligiga ta'sir qiladigan omillar

№	Ko'rsatkichlar	Reja	Haqiqat	O'zgarish
1	Mahsulot sotishdan olingan foyda	2671544	2856253	184709
2	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	5423422	5731811	308389
3	Mahsulot sotishdan sof tushum, ming so'm.	4530620	4990813	460193
4	Ishchilarni o'rtacha ro'yxatdagi soni	160	170	10
5	Sotish rentabelligi (1/3*100), SMR	58,97	57,23	-1,74
6	Ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida sotilgan mahsulot ulushi (3/2), SMU	0,84	0,87	0,04
7	Bitta ishchini o'rtacha yillik ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, ming so'm (2/4), MU	33896	33717	-179
8	Bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan foyda miqdori, ming so'm (1/4), R	16697	16802	105

Bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan foyda miqdori +105 ming so'mga ko'paygan. Shu jumladan,

a) Mehnat unumdorligi o'zgarishi hisobiga.

$$\Delta R_{\text{mux}} = \frac{\Delta MY * CMY^p * CMR^p}{100} = \frac{-332 * 0,84 * 58,97}{100} = -163,7 \text{ ming so'm}$$

(2.12)

b) Ishlab chiqarilgan mahsulot hajmida sotilgan mahsulot ulushi hisobiga.

$$\Delta R_{\text{mux}} = \frac{MY^x * \Delta CMY * CMR^p}{100} = \frac{33717 * 0,04 * 58,97}{100} = 795,3 \text{ min so'm}$$

(2.13)

v) Sotilgan mahsulot rentabelligi hisobiga.

$$\Delta R_{cux} = \frac{MU^x * SMU^x * \Delta SMR}{100} = \frac{33717 * 0,87 * (-1,74)}{100} = - 510,4 \text{ ming}$$

so'm (2.14)

Xulosa: Keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan foyda miqdori +105 ming so'mga ko'paygan. Bunga sotilgan mahsulot ulushini 0,04 % oshishi hisobiga 795,3 ming so'mga oshgan. Agar mehnat unumdorligi 332 ming so'm va sotilgan mahsulot rentebelligi 1,74 ming so'mga kamaymaganda, bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan foyda yanada ko'payar edi. Shuning uchun, bu yo'qotishlar sababini aniqlash maqsadida tahlilni chuqurlashtirib salbiy omillarni aniqlab ularni bartaraf qilish maqsadida chora-tadbirlar ishlab chiqish lozim.

Tahlilni davom ettirib, korxonada mahsulot hajmiga mehnat omillari ta'sirini ko'rib chiqamiz. Mahsulot ishlab chiqarish hajmiga ta'sir qiluvchi omillar va ularni taxlil etish resurslaridan samarali foydalanishning muhim jixati sifatida o'rganiladi. Bunda mahsulot hajmining o'zgarishi ko'rsatkichlar ta'siri aniqlanadi. Mahsulot hajmiga ta'sir etuvchi omillarni miqdor va sifat ko'rsatkichlariga bu hodimlar soni va salmog'i, ishlagan ish kuni va davomiyligi bilan bog'liq bo'lib sifat ko'rsatkichlari esa ularning unumdorlik darajasi xisoblanadi. Yuqoridagi o'rganilgan mehnat omillarini mahsulot hajmiga ta'siri umumlashtiriladi. Bunda zanjirli almashtirish usulidan foydalaniladi. Ushbu usulda har bir omil ta'sirini aniqlash uchun rejadagi ko'rsatkich haqiqiy miqdor bilan navbatma-navbat almashtiriladi. Mahsulot hajmini quyidagi bog'lanish asosida ifodalash mumkin.

$$Q_q = I_s * K * T * U \quad (2.15)$$

Bu yerda: I-ishchilar soni

K- bir ishchi tomonidan o'rtacha yillik ishlangan ish kunlari

T-ish kuni davomiyligi

U- bir soatlik mehnat unumdorligi

Demak, ushbu ifodadagi har bir omil o'zining haqiqiy miqdori bilan almashtiriladi va uning ta'sir doirasi aniqlanadi. Tahlil maqsadlarida quyidagi

jadval ma'lumotlari ko'rib chiqiladi.

2.10-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda mahsulot ishlab chiqarish hajmiga mehnat omillari ta'sirini aniqlash (ming so'm)

Tartib raqami va ularni almashis hi	Ishchila r soni	Ish kunlari soni	Ish kunini ng davom iyliigi	Unumd orlik	I/ch hajmi	Oldingi hisobotda gi farqi	Ta'sir omili
1-0	160	234	8	1810,7	542340,86 4	x	x
2-1	170	234	8	1810,70	576238,58 8	338977,2 3	Ishchilar sonining o'zgarishi
3-2	170	231	8	1810,7	568849,51 2	- 73890,75	Ish kunining o'zgarishi
4-3	170	231	7,45	1810,7	529741,10 8	- 391084,0 4	Ish kuni davomiyligi o'zgarishi
5-4	170	231	7,45	1959,18	573181,10 0	434399,9 2	1 soatlik mehnat unumining o'zgarishi
Jami o'zgarish:						308402,3 6	

Yuqorida keltirilgan jadval ma'lumotlaridan ko'rinishicha korxonada mahsulot hajmining o'zgarishiga mehnat omillari quyidagicha ta'sir ko'rsatgan.

✓ Ishchilar sonining o'tgan yildagi 160 kishi o'rniga 170 kishini tashkil etib, o'n kishiga ko'payishi hisobiga mahsulot hajmi 33897723,5 ming so'mga ortgan.

✓ Bir ishchi tomonidan ishlangan kunlarning 234 kun o'rniga 231 kunni tashkil etib, 3 kunga kamayishi hisobiga -7389075,5 ming so'mlik mahsulot hajmi yo'qotilgan.

✓ Ish kuni davomiyligining 8 soat o'rniga 7,45 soatni tashkil etib 0,55 soatga qisqarish oqibatida mahsulot hajmi -39108403,95 ming so'mga kamaygan.

✓ Ishchining bir soatlik mehnat unumdorligining o'tgan yildagi 1810,7 ming so'm o'rniga 1959,18 ming so'mni tashkil etib, 148,48 ming so'mga oshishi hisobiga 43439991,95 ming so'mlik mahsulot ko'paygan.

Ushbu ko'rsatkichlarga ko'ra, korxonada 2017-yilda 2016-yildagiga nisbatan mehnat resurslaridan foydalanish darajasi ortgan. Mahsulot hajmi oshganligi qo'shimcha ishchi kuchi jalb qilish hisobiga ro'y bergan. Ish vaqtidan foydalanish darajasi ham sezilarli darajada pasayganligi kuzatilmoqda. Demak, korxonada mehnat resurslaridan tejamkorlik bilan samarali foydalanish borasida tegishli chora – tadbirlar ishlab chiqilib, ularni korxona faoliyatida yo'lga qo'yishni tashkillashtirib, katta e'tibor qaratilishi lozim.

3-BOB. “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” KORXONASINING KADRLAR STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH

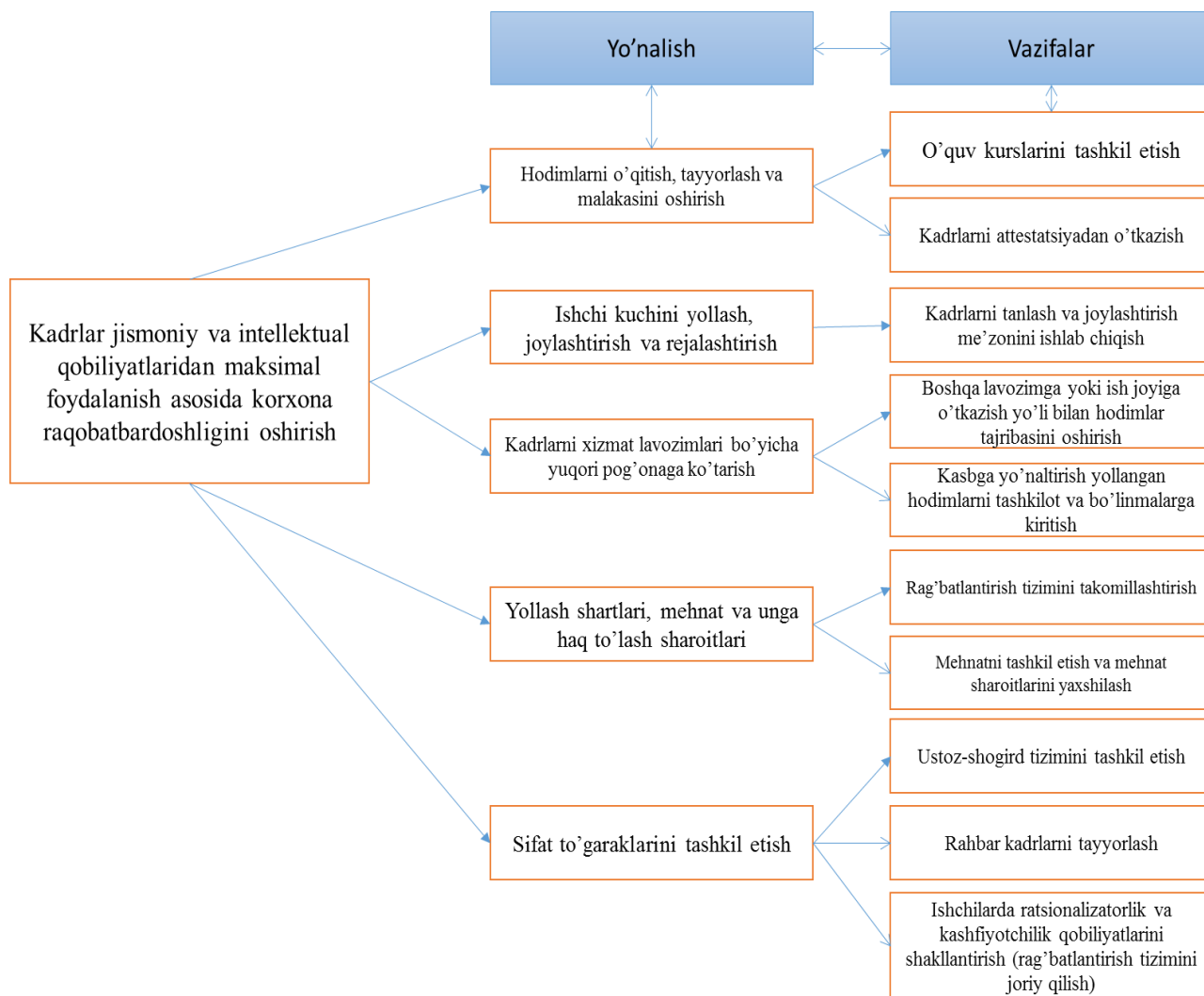
3.1. “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda kadrlardan samarali foydalanish yo’llari

Yuqorida aytib o’tilganidek, kadrlar, ishlab chiqarishning muhim elementi hisoblanadi. Shu sababli korxona ishlab chiqarish faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyasi kadrlar siyosati bilan chambarchas bog’liq bo’lib, u quyidagilarni o’z ichiga oladi:

-  Ishchi kuchini yollash, joylashtirish va rejalashtirish;
-  Hodimlarni o’qitish, tayyorlash va malakasini oshirish;
-  Kadrlarni xizmat lavozimlari bo’yicha yuqori pog’onaga ko’tarish;
-  Yollash shartlari, mehnat va unga haq to’lash sharoitlari;
-  Mehnat jamoasida qulay ruxiy (psixologik) muhitni yaratish.

Korxonaning kadrlar siyosatini, garchi yagona javobgar shaxs sifatida ishlab chiqarish va xo’jalik faoliyatining barcha jabhalari, jumladan, kadrlarni tanlash va joylashtirishda asosiy javobgarlikni korxona direktori o’z bo’yniga olsada, faqatgina uning o’zi amalga oshirmaydi. Bunda direktordan tashqari bo’lim va xizmat boshliqlari, kadrlar bo’limi, iqtisodiy va ishlab chiqarish bo’limi, mehnat va haq to’lash bo’limi, texnik bo’lim va boshqalar ham ishtirok etadi.

Kadrlardan foydalanishda korxona kadrlarining miqdori, tarkibiy tuzilishi, kadrlarning ixtisosligi va malakasi bo’yicha joylashtirish, ish joylarini to’liq va samarali bandligini ta’minlash va zaruriy mehnat sharoitlarini yaratish kabi iqtisodiy mexanizmlariga alohida e’tibor beriladi. Korxonada kadrlar strategiyasini shakllantirishning asosiy maqsadi kadrlar jismoniy va intellektual salohiyatidan samarali foydalanish bo’lib hisoblanadi. Bu esa korxona raqobatbardoshligini oshirishning asosiy yo’nalishlaridan biri bo’lib, bunda quyidagi vazifalarni amalga oshirish belgilab qo’yiladi:



3.1-chizma. Kadrlar strategiyasini shakllantirish

Korxonada kadrlar siyosati sog'lom va mehnat qobiliyatiga ega bo'lgan jamoani shakllantirish, kadrlarning jinsi va yoshiga ko'ra tarkibi va malakasi hamda ularning ishlab chiqarishda to'g'ri joylashtirilishini hisobga olishdan tashqari, ishlab chiqarish va mehnat sharoitlarining o'zgarib borishiga o'z vaqtida e'tibor qaratishi, fan va texnikaning yangi, ilg'or yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish, hodimlarning mehnat unumdorligini oshirishni rag'batlantirishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, kadrlar siyosati birinchi o'rinda, insonning ishlab chiqarish va turmushdagi yangi axloqini shakllantirish, ikkinchidan, novatorlik va yuqori mehnat unumdorligiga mafaatliligini rivojlantirishi lozim.

Korxonaning kadrlar siyosati amaliyotda faqat ichki vazifa va muammolarni hal qilishdan tashqari, bandlik sohasida davlat siyosatiga tayanadi va quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ✚ fuqarolarning mehnat huquqi va kasb tanlash erkinliklarini amalga oshirishda bir xil imkoniyatlarga ega bo'lishini ta'minlash;
- ✚ fuqarolarning mehnat va tadbirkorlik tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash, ularning ishlab chiqarish qobiliyatlarini rivojlantirishga bandlik sohasidagi faoliyatni iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatning boshqa yo'nalishlari bilan uyg'unlashtirish orqali ko'maklashish;
- ✚ mehnat faoliyati davrida va nafaqaga chiqqandan so'ng ham hodimlarning ijtimoiy muhofazasini ta'minlash;
- ✚ aholi bandligi muammolari yechishda, qo'shma korxonalar tuzish va ishlab chiqarish bilan bog'liq loyihalarni amalga oshirish yo'li bilan xalqaro hamkorlik yuritish va boshqalar.

Iqtisodiyotni boshqarishning turli darajasida, jumladan, korxonalarda ham kadrlar siyosati ko'p qirrali, murakkab va uzoq muddatli jarayon bo'lib, bir qancha resurs va vaqt sarflanishini talab qiladi. Ishchilar yoki oliy ma'lumotli mutaxassislar, ya'ni turli kadrlar bilan turli darajadagi xarajatlar ko'zda tutiladi. Agar ishchilar zamonaviy korxonalar personalini tuzilmasida 70-80 % va undan ortiqni tashkil qilsa, oliy ma'lumotli mutaxassislar 15-20 % ni tashkil etadi. Shunga mos ravishda ularni tayyorlash ham turlicha bo'ladi: ishchilar korxona, ixtisoslashtirilgan maktab va kasb-hunar bilim yurtlarida tayyorlansa, oliy ma'lumotli mutaxassislar bir necha yil davomida oliy o'quv yurtlarida tahsil oladilar.

Afsuski, ba'zi korxonalarning rahbarlari, bugungi kunda tahlillarning ko'rsatishicha, ko'proq buyurtmalar "portfeli"ni shakllantirish, resurs va investitsiyalar izlash, mahsulotlarni sotish kanallarini aniqlash, debitorlik va kreditorlik qarzlarni qisqartirish, turli xo'jalik muammolarini hal qilish bilan band bo'lib, bularning barchasi bozor munosabatlari sharoitlarida muhim ahamiyat kasb etsada, ularning ahamiyati kadrlar siyosatini to'g'ri olib borishning ahamiyatidan kamdir. Bu masalada yirik korxonalar unchalik yutuqlarga ega bo'lmasada, mazkur holatlar asosan shaxsiy tarkibi 100 kishigacha bo'lgan kichik va o'rta korxonalar uchun xosdir.

Shunday bo'lsada, kadrlar siyosatiga, jumladan zarur bo'lgan kadrlar salohiyatini shakllantirish va uning tarkibiga ijobiy o'zgarishlar kiritish, hodimlar malakasini oshirishga e'tiborni qaratmasdan, ishlab chiqarishni rivojlantirish vazifalarini muvaffaqiyatli hal qilish, korxonalar hayotiga fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy qilish, eng asosiysi, korxonaning barqaror va daromad keltiruvchi faoliyat yuritishini ta'minlash qiyin.

Yuqorida aytilganlardan kelib chiqadiki, kadrlar siyosati barcha mamlakatlarda korxonalarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun asosiy omillardan biri hisoblanadi. Bizning fikrimizcha, mamlakatimizdagi korxonalar ham bundan mustasno emas. Ular chet elning ilg'or korxonalari yutuqlarini o'zlashtirishdan tashqari, o'z kadrlar siyosatini yaxshilashi, hodimlar malakasining o'sishi va hayotning mehnat bilan bog'liq davri sifatini oshirishga e'tibor berishlari zarur. Bu vazifalarning muvaffaqiyatli hal etilishiga, korxonalarning mustaqilligidan tashqari korxona va ishlab chiqarishni boshqarishning aksiyadorlik shakllari, shuningdek, iqtisodiyotda rivojlanib borayotgan bozor munosabatlari o'z hissasini qo'shmoqda.

3.2. Kadrlar strategiyasini shakllantirish boyicha xorij tajribasidan foydalanish

Kadrlarni boshqarishni markazlashtirish chora-tadbirlarini tanlash bo'yicha maqsadli egiluvchan yondashuvga asoslangan nizom chet el boshqaruv nazariyasida 1960-yillarda paydo bo'lib, 1980-yillarga borib, qat'iy belgilangan funksiyali boshqaruv strukturasini qo'llashning maqsadga muvofiq bo'lmagan tezisi bilan rivojlandi. 1980-yillarning boshida aniq, belgilangan tizimga berilib ketish inson resurslari bilan ishlashda egiluvchanlikning yo'qolishiga olib kelishi ma'lum bo'ldi. Bunday tizimni o'zgartirishga, insonni birinchi o'ringa chiqarishga va uning menejmentda ishtirok etishga qiziqtirishga talablar paydo bo'lgan.

1990-yillarning boshiga kelib, iqtisodiyotning baynalminallashuvi, davlat va jamiyatning demokratlashuvi, ekologik muammolarning o'sishi, oila evolyutsiyasi, ayollar ahvoliga bo'lgan e'tiborning ortishi natijasida mehnat

sharoitlarining insonparvarligi, mehnatni muhofaza qilish choralarning kengaytirilishi hamda ijtimoiy sug'urtaga bo'lgan munosabat sezilarli darajada kuchaydi. Insonlar bilimining oshishi bilan mehnatni tashkil etishning yangi shakllariga, ya'ni inson – mehnat jarayonining markazida bo'lishiga ehtiyoj paydo bo'ldi. Korxonalarda malakani oshirishga e'tibor kuchaydi. Kasaba uyushmalarining yangicha qarashi kadrlarni rivojlantirish va ijtimoiy himoya shaklini tanlash muammolarini yechishdagi zamon talabini qabul qilishga intilayotgan har qanday shaxsning yanada konstruktiv ishtirokini o'z ichiga oladi. Bularning barchasi “kadrlarni rivojlantirish” konsepsiyasining asosida yotadi. Bugungi kundagi umume'tiroflarga ko'ra, inson omili kapital omiliga qaraganda muhimroq, kadrlar bilan ishlash funksiyasi esa yordamchilikdan tadbirkorlik siyosatining tarkibiy qismiga aylanib bormoqda.

Yevropa Ittifoqi mamlakatlari (Fransiya, Germaniya, Italiya va b.) amaliyotida kadrlarni boshqarish bo'yicha mehnatning guruhiiy shakllarining ahamiyati ortmoqda. Mehnatning guruhiiy shakllari tashkiliy muvaffaqiyatning asosi sifatida qaraladi. Kichik kollektivlarning shakllanishi va jipslashuviga imkon qadar ko'p vaqt, harakat va resurslar ajratiladi. Bu esa o'z o'rnida bir qancha ustunliklarga ega bo'lib, ulardan mehnat unumdorligi va samaradorligining o'sishi, ijodiy qobiliyat va energiyaning namoyon bo'lishi, ko'p funksiyali vazifalar va intizomlararo muammolarning yechilishi, aloqaning rivojlanishi, yangi g'oyalar va o'zgarishlarga yaxshi iqlimiy muhit, jamoaviylik, o'zaro yordam, harakatlarning hamjihatlikda amalga oshirilishi va boshqa shu kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Kamchiliklari orasida – shaxsiy javobgarlikning pasayishi, hodimlar ahvoli, ish haqi va bandlikka bog'liq xavf tug'ilganda o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatilishi, guruh tarkibi va tuzilishi, hodimlarni taqdirlash va o'sish bilan bog'liq masalalarning yaxshi o'ylab chiqilmaganligi¹¹, hodimlarning karerasini rivojlantirish strategiyasiga katta e'tibor beriladi. Germaniya va Fransiyada hodimlar karerasini rivojlantirish bilan bog'liq va korxonaning umumxo'jalik strategiyasiga mutanosib turli xil

¹¹ О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. М.: Экономист, 2011 - С. 43.

boshqaruv modellari mavjud bo'lib, ular ishga qabul qilish, ko'tarilish, ya'ni mansab pog'onasida o'sish, tayyorlash, taqdirlash, hodimlar mavqei, kadrlar qo'nimsizligi va boshqa o'ziga xos xususiyatlarni hisobga oladi¹². Joylashtirish va hodimlarning mehnat jamoasiga kasbiy moslashuvi yangi ishchilarga korxonaning ish uslubi va usullariga nisbatan tez va ratsional moslashishi uchun maxsus o'quv va tarbiyaviy kurslarini tashkil etishini talab etadi. Natijalarga bog'liq to'lovni kuchaytirishdan tashqari, ko'p sonli korxonalar malakaga asoslangan va an'anaviy lavozimiy tizimdan farq qiluvchi, ayni vaqtda bajarayotgan ishiga emas, balki ma'lum vazifani yecha olish qobiliyati uchun haq to'laydi. Ko'pchilik G'arbiy Yevropa mamlakatlarida bunday tizimlar sug'urta va bank ishi sohasida, telekommunikatsiya va transport tarmog'ida keng tarqalgan. Bunday yondashuvning potensial ustunligi shundaki, u mansab iyerarxiyasidagi harakatni emas, balki malaka rivojlanishini stimullaydi. Biroq bunday yondashuv mos ravishda hodimlar faoliyatini xulqiy jihatdan baholash tizimini yaratishni talab qiladi. Bunday holda hodim samarali mehnat faoliyati jarayonida amalga oshirishi kerak bo'lgan va ish haqi hisob-kitob paketi uchun asos bo'ladigan, takomillashuvni stimullaydigan va talab qilinadigan ko'nikma va kompetensiyalarni qo'llay olishini ta'minlovchi tizim bo'ladi.

Xo'jalik birligi darajasida kadrlarni boshqarishda xorij tajribasidan foydalanish milliy xo'jalik birliklarining kadrlarni boshqarish funksiyalarini oydinlashtirishni talab etadi. Kadrlar bilan ishlashning barcha yo'nalishlarini o'z ichiga oluvchi integratsiyalashgan boshqaruv xizmatini yaratish, ma'muriyat majburiyatlari va hodimlarga bo'lgan talablarni savodli va professional shakllantirish imkonini beradi.

Boshqaruvning tashkiliy jihatlarini rivojlantirish bilan bir qatorda, kadrlarni boshqarish texnologiyalarining ijtimoiy-psixologik jihatlarini ham kuchaytirish kerak bo'ladi. Har bir boshqaruvchi insonlar bilan ishlay olishi, ayniqsa, ijro intizomini ta'minlash, nizolarni bartaraf qilish, keng davralardagi muzokaralarni nafaqat qo'lostidagilar bilan, balki rahbarlar va chet tashkilotlar

¹² Маркетинг в строительстве /под ред. И.С. Степанова и В.Я. Шайтанова. М.: Юрайт-Издат, 2009

vakillari bilan olib bora olish kabi muammolar yechimini ta'minlovchi mahoratlar sohibi bo'lishi kerak.

Buning uchun ishlab chiqarishda inson omilini boshqarish muammolarini tushunadigan va ishning professional usullariga o'qitilgan mutaxassislar – kadrlar bo'yicha menejerlar kerak. Shundagina boshqaruvning tuzilishi va harakatlari, qarorlar qabul qilish algoritmi, rivojlangan mamlakatlarda ishlab chiqilgan testlar va usullar adekvat qo'llanilishi, ya'ni boshqaruvning samaradorligi uchun ishlay boshlashi mumkin. Aks holda, kadrlarni boshqarishning “nozik texnologiyalari” milliy amaliyot uchun foydali bo'lmay qolishi mumkin.

Yevropa Ittifoqiga xos ilg'or boshqaruv tajribasi va tendensiyalarini tahlil qilish asosida, quyidagi 3 tamoyilni ajratib ko'rsatish mumkin: komplektlilik, dinamiklik, ratsionallik. Bu tamoyillar eng asosiy tamoyillar bo'lib, qolganlari ularni ochib beradi va to'ldiradi.

1. Komplektlilik, yaxlitlik va tizimlilik. Kadrlarni boshqarish tizimiga ta'sir etuvchi barcha omillarning hisobga olinishini ta'minlaydi. Ulardan asosiylari: ishlab chiqarish tizimi, korxona rivojlanish va tendensiyalariga kadrlarni boshqarish tizimining mos kelishi; kadrlarni boshqarish tizimi, uning tizimosti va elementlari, funksiyalararo ichki o'zaro bir-biriga bog'liqligini hisobga olish; tashqi muhitning tashqi sharoitlarga mos kelishi; konseptual birlik – yagona terminologiya, barcha bo'linmalar va rahbariyat faoliyati korxonaning ichki qonunchilik aktlariga asosan olib borilishi kerak; izchillik– turli darajalarda va turli mutaxassislar bilan ishlashda kadrlarni boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha olib boriladigan ishlarning umumiy uslubiy asosi, uning standart rasmiylashtirilishi; tenglik, ichki qarshilik ko'rsatmaslik, milliy urf-odatlariga va mentalitetga qarshi chiqmaslik.

2. Rivojlanish, dinamiklik, moslashuvchanlik, egiluvchanlik. U inson omilini boshqarish tizimining obyektning o'zgaruvchan maqsadlariga, ish sharoitlariga moslash olishini xarakterlaydi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishni rivojlantirishga yo'naltirilgan funksiyalar ustunligi;

- ilgʻor tajriba va maʼlum sharoitlarga muvofiqligi;
- operativlik – oʻz vaqtida qaror qabul qilish;
- sharoitlarga mos ravishda funksiyalar tarkibi va tuzilishini oʻzgartirish;

- koʻpqirralilik – vertikal yoʻnalishda ham, gorizontal yoʻnalishda ham boshqaruv turli kanallar orqali amlaga oshirilishi mumkin: maʼmuriy-xoʻjalik, iqtisodiy, huquqiy.

- Paralellik – alohida boshqaruv qarorlarining bir vaqtda bajarilishi.

1. Kadrlar tarkibi va faoliyatining tejamkorligi, ratsionalligi, optimalligi:

-  Kadrlarni boshqarish tizimining maksimal darajadasoddalashtirilishi, vertikal pogʻonalar sonining qisqartirilishi;

-  Eng kam xarajatlar orqali eng katta samaradorlik (mahsulot birligiga ketgan xarajatlarda hodimlarni boshqarishga ketgan xarajatlar ulushi);

-  Takliflarni koʻp marotaba qayta ishlab chiqqandan, soʻng maʼlum korxona uchun maʼlum ishlab chiqarish sharoitlarining nisbatan ratsional variantini tanlash.

Taʼkidlab oʻtish joizki, barcha tamoyillar oʻzaro harakat natijasida amalga oshadi, ularning birikuvi esa maʼlum sharoitlarga bogʻliq boʻladi.

I. Ichki tashkiliy tartib: asosiy qadriyatlar, millat qarashlari, korxona faoliyati va madaniyatiga muvofiq keluvchi tashkiliy tuzilish; ijrochilar oʻrtasida funksiyalarning optimal taqsimlanishi (jamiyatning ijtimoiy institutlari, korxona boʻlinmalariaro); ijrochilarning majburiyatlari, huquqlari va vakolatlarining aniq belgilanishi; barcha darajalarda javobgarlikning optimal taqsimlanishi; boʻlinmalararo aloqaning amal qilishini taʼminlash¹⁵.

II. Hayot faoliyati va mehnat sharoitlarini taʼminlash: jamiyatning barcha aʼzolari uchun teng hayot faoliyati sharoitlarini yaratish; korxonalarda – mehnat vositalari bilan taʼminlash; jamiyat aʼzolari uchun yuqori yashash minimumi va ijtimoiy himoyalanganlik darajasini taʼminlash, fuqarolarga toʻlaqonli hayot kechirishlari uchun ishlab topishlari mumkin boʻlgan sharoitlarni

yaratish; jamiyatning barcha a'zolar uchun ta'lim olish, tibbiy xizmatdan, moddiy va ma'naviy madaniyatdan foydalanishga yo'l ochish; korxonalarda – ish olib borilishining zamonaviy texnologiyalari bilan ta'minlash.

III. Xarajatlarning optimal taqsimlanishi: insonlar, resurslar, mablag'lar: faoliyat yo'nalishlari bo'yicha: tarmoqlar, funksiyalar; bo'linmalar bo'yicha.

IV. Motivatsiya va stimulashtirishning samarali tizimi: ijtimoiy adolat tamoyili; mehnatga haq to'lash va taqdirlashning egiluvchan shakllari; fuqaro erkinligi va fuqarolik va siyosiy huquqlarning himoyalaniishi; korxona ichida majburiyatlarning aniq belgilanganligi va huquqlarning chegaralanganligi; konstruktiv milliy g'oyani targ'ib qilish, jamoat mo'ljallari va qadriyatlarini belgilashi; mehnat maqsadlarining qo'yilishi, aniq, o'lchangan, erishsa bo'ladigan, stimulat beradigan bo'lishi; ijtimoiy hayotning maksimal barqarorligini ta'minlash, sinflararo kelishuv, mehnat va kapital hamkorligining yuqori darajasi; hodimlarning ijobiy ruhiy holati uchun sharoitlar.

Osiyo davlatlarida boshqarishga bo'lgan munosabat hamda kadrlarni boshqarish g'arbiy menejmentdan farq qiladi va quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

- turli "yumshoq" tuzilmalarga urg'u berish, bunda firmalararo munosabatlar tegishli kelishuvlarni tuzish bilan rasmiy asosda emas, balki korxona rahbarlarining ishonchi, o'zaro tushunishi, qardoshlik va do'stona munosabatlar asosida olib boriladi;

- menejerlarning yuqori ta'lim darajasi, ularning malakasini muntazam oshirish;

- bo'ysunuvchilarning rahbarlar bilan munosabatlarida g'amxo'rlik;

- korxonalar strategik rejalarining muvaffaqiyatiga ishonish va sheriklarning bir-biriga ishonchi;

- firmani rivojlantirish umumiy maqsadiga birga hissa qo'shish muhimligini tushunish.

Masalan, Yaponiya va Janubiy Koreyada korxonalar kishilarga faqat bandlik va daromadni ta'minlab qolmay, balki o'zini namoyon etishga imkoniyat

yaratadi, jamiyatda ma'lum o'rinni egallashga ko'maklashadi, ya'ni mehnatni motivlashtirishni o'zgartiradi. Yapon firmalarida iqtidorli mutaxassisga uning g'oyalarini rivojlantirish va hayotga tadbiq etish uchun maxsus departament tashkil qilingan, firma esa muvofiq tarzda o'z faoliyat doirasini o'zgartirgan yoki kengaytirgan hollar ma'lum.

Bu mamlakatlarda boshqaruv samaradorligi asosida do'stona va jipslashgan jamoalarni tuzish yotadi. Ular mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari rasmiy va norasmiy omillarini qo'shish, menejmentning ratsional usullarini shimoliy amerika tipidagi individualistik madaniyatdan farqli holda faqat rahbarlarning ishonchi va o'zaro tushunishiga asoslangan irratsional firmalararo aloqalar bilan qo'shib uyg'unlashtirish yordamida tashkil qilinadi.

Yapon menejmenti uslubining amerikanikidan tubdan farqlanishiga misol bo'lib, ishga oid masalalarni sekin, ularning mohiyatiga asta-sekin yaqinlashib, muhokama qiluvchi yapon biznesmenlarining muzokaralar o'tkazish odatini keltirish mumkin. Ular avval sheriklar o'rtasida o'zaro tushunish va ishonchga erishishga, so'ngra asosiy muammolarni muhokama qilishga harakat qiladi. Shu bilan birga munosib sheriklar o'rtasidagi muzokaralarga huquqshunoslar jalb qilinmaydi.

Yapon menejment uslubini o'rganish asosida yapon kadrlarni boshqarish bo'yicha quyidagi namunaviy chora-tadbirlar kiradi degan xulosaga kelish mumkin:

- firmaning barcha hodimlari uchun ertalabki badantarbiya;
- ish vaqtida maxsus kiyim;
- har kuni konsensus usuli bilan qaror qabul qiluvchi rahbarlar majlisi;
- korxonaga sodiqlikni unda ishlash sharti sifatida tarbiyalash;
- ishchi va xizmatchilarning ish vaqtidan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;
- ishchilar, menejerlar, korxona rahbarlaridan iborat "sifat to'garaklari" va "nol defektlar" guruhlarining amal qilishi, ya'ni bunda

to'garaklar va guruhlarning maqsadi – firma normal faoliyati uchun to'siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish;

- rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va korxonaning barcha hodimlari uchun “oilaviy” norasmiy ovqatlanishlar;

- departament rahbarlarida kabinet yo'qligi, ular bo'ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o'z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;

- mehnatga haq to'lash va xizmat martabasining ko'tarilishida asosiy omil bo'lib firmadagi ish staji hisoblanadi;

- ishga umrbod yollash;

- rahbarlarning bo'ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;

- katta omborxonalardan qutulish va firma hodimlarini intizomga o'rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yetkazib berish amaliyoti;

- ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;

- ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so'ng ularning barcha oila a'zolariga pensiya nafaqasini to'lash.

Milliy boshqaruv tizimiga xorij mamlakatlari tajribasini tatbiq etishda avvalambor, mamlakatimizning o'ziga xos xususiyatlari, xalqning kelib chiqishi va intilishlarini hisobga olgan holda, bosqichma-bosqich kiritib borish mamlakat kadrlarning kuchli qarshilik ko'rsatmasligiga, o'zgarishlarning ijobiy qabul qilinishi hamda ulardan kutilayotgan ijobiy samaraga erishilishi bilan namoyon bo'ladi.

Mamlakatimizda iqtisodiyotning barcha sohalari va tarmoqlarida iqtisodiy ko'rsatkichlar qatori mehnat unumdorligi darajasi ham ortib bormoqda. Shu bilan birgalikda, uning ortishi darajasi rivojlangan mamlakatlarning korxonalaridagi darajadan past bo'lib qolmoqda. Mehnat unumdorligini oshirish yo'lida amalga oshiriladigan barcha tadbirlar bu tarmoq korxonalarining rivojlanishi uchun asos yaratishiga erishish bugungi iqtisodiyotni modernizatsiyalash, ishlab chiqarishni texnik va texnologik yangilash davrining asosiy masalalaridandir. Iqtisodiyotni

modernizatsiyalash, ishlab chiqarishni texnik va texnologik yangilashning o'zi ham mehnat unumdorligini orttirishni nazarda tutadi. Mehnat unumdorligini orttirish tashkiliy-texnikaviy sohada ham, tashkiliy-iqtisodiy sohada ham boshqa sohalarda ham olib borilishi lozim.

Yengil sanoati korxonalari faoliyatining samarali bo'lishida mehnat unumdorligini hal qiluvchi o'rni va ahamiyati bor. Bu tarmoq korxonalarida mehnat unumdorligini oshirishning juda ko'p yo'llari mavjud bo'lib, ulardan oqilona foydalanish bugungi kunning talabidir. Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirishning muxim yo'llaridan biri – tarmoq korxonalaridagi ishlab chiqarishning texnikaviy darajasini oshirishdir. Yengil sanoat korxonalarining ba'zi birlarida ishlab chiqarishining texnikaviy darajasi nisbatan past bo'lib qolmoqda. Yengil sanoat korxonalarida ishlab chiqarishning texnikaviy darajasini oshirish kompleks tadbir bo'lib, uni amalda qo'llash uchun quyidagi yo'nalishlarni amalga oshirilishi lozim (3.1-rasm):

1. Yengil sanoat korxonalarida zamonaviy ilg'or, kam chiqindili, uzluksiz ishlaydigan va raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishga imkon beradigan texnologiyani joriy qilish. Hozirgi vaqtda jahonning rivojlangan mamlakatlarida ilg'or texnologiyalardan foydalanilmoqda. Uning yordamida unumdorlik ortishi bilan birgalikda yuqori sifat ham ta'minlanadi va mahsulotlarning raqobatbardoshlilik darajasi ortib boradi. Buning hisobiga bozordagi ulush ortib boradi, sotuv hajmi yuksaladi, foyda miqdori ortib boradi.

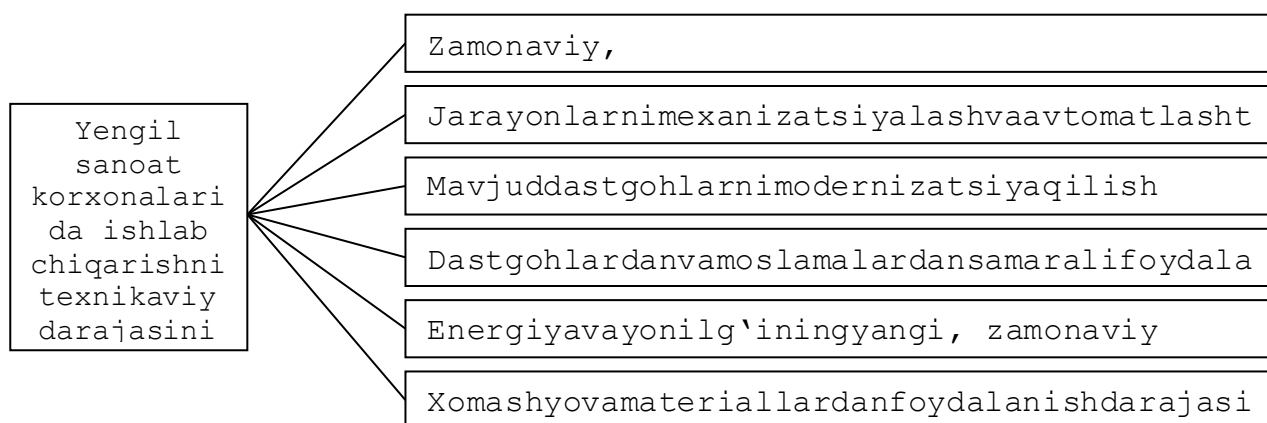
2. Yengil sanoat korxonalarida mexanizatsiyalashmagan va avtomatlashtirilmagan jarayonlar mavjud bo'lib, ular hisobiga mehnat unumdorligi past bo'lib qolmoqda. Bu tarmoq korxonalarida ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirishni amalga oshirish lozim. Avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish yengil sanoat korxonalarida og'ir jismoniy mehnatni kamaytirib, ko'p jarayonlarni mashina va mexanizmlar yordamida qilishga olib boradi. Buning natijasida mehnat unumdorligi ko'rsatkichi ortib boradi.

3. Yengil sanoat korxonalaridagi dastgoxlar va moslamalarning katta qismi jismoniy va ma'naviy jihatdan eskirgan. Bu dastgoxlar yordamida yuqori

unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Yengil sanoat korxonalarida ishlab turgan dastgoxlarni modernizatsiya qilish orqali katta samaradorlikka erishish mumkin. Faoliyat ko'rsatib turgan dastgoxlarning barchasini yangilashning imkoniyati yo'q bo'lgan vaqtda, ularni modernizatsiyalashtirish ishlarini olib borish katta samara keltiradi. Buning uchun har bir ish joyida izlanishlar olib borilishi va tadqiqotlarning natijalarini joriy etib borilishi kerak. Shu bilan birgalikda, har bir ish joyida yaratilgan yangiliklar uchun rag'batlantirish tizimini yaratish katta samara keltiradi. Ishlab chiqarishdagi barcha hodimlar o'z ish joylarida modernizatsiyalashtirish bo'yicha takliflarni ishlab chiqishlari va amalga oshirishlari katta samara keltirishi mumkin.

4. Yengil ishlab korxonalarida foydalaniladigan yonilg'i va energiyani yangi zamonaviy turlarini joriy qilish.

5. Xom ashyo va materiallardan foydalanish darajasini oshirish.



3.1-rasm. Yengil sanoat korxonalarida ishlab chiqarishning texnikaviy darajasini oshirish yo'nalishlari.

Haqiqatda ishchilar soni bo'yicha mutloq farq 10 kishini tashkil etgan. Korxona yalpi mahsulot ishlab chiqarish hajmini rejaga nisbatan 105,7% ga oshirib bajargan sharoitda va rejalashtirilgan mehnat unumdorligi darajasini saqlagan holda mahsulot ishlab chiqarish hajmini 5,7% bajarish uchun korxona 170 kishi emas, balki 169 ishchi ishlatishga haqli edi, ya'ni birlamchi rejaga nisbatan 9 (169-160) ishchi ortiqcha ishlatishga haqli edi. Korxonada mehnat unumdorligini kamayishi munosabati bilan ortiqcha 9 ishchi o'rniga 10 qo'shimcha ishchidan

foydalanilgan. Shunday qilib, mehnat unumdorligining kamayishi hisobiga ishchilar sonini $(10-9) = 1$ kishi mehnatidan ko'proq foydalanilgan.

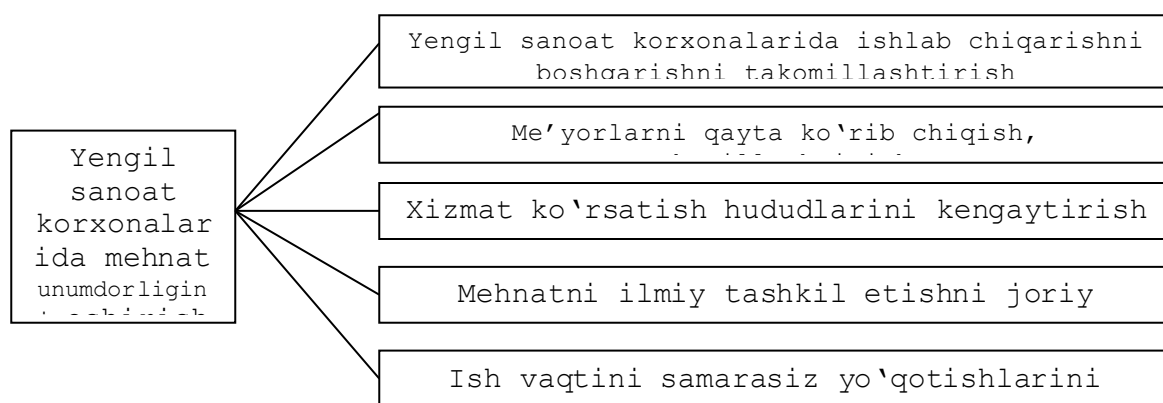
Bundan ko'rinib turibdiki "ORSHAN TEXTILE PRODUCTION" MCHJda mehnat unumdorligini oshirish tadbirlarini ishlab chiqish va ularni tadbiq qilish zarurati tug'iladi.

Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirishning navbatdagi yo'nalishlaridan biri – ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etish va boshqarishni takomillashtirishdir. Bu yo'nalish o'z ichiga quyidagilarni oladi (3.2-rasm):

1. Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish.
2. Ishlab chiqarish me'yorlarini orttirish.
3. Xizmat ko'rsatish hududlarini kengaytirish.
4. Ish vaqtini samarasiz yo'qotishlarini kamaytirish.

Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini orttirishning yana quyidagi yo'nalishlaridan foydalanish mumkin:

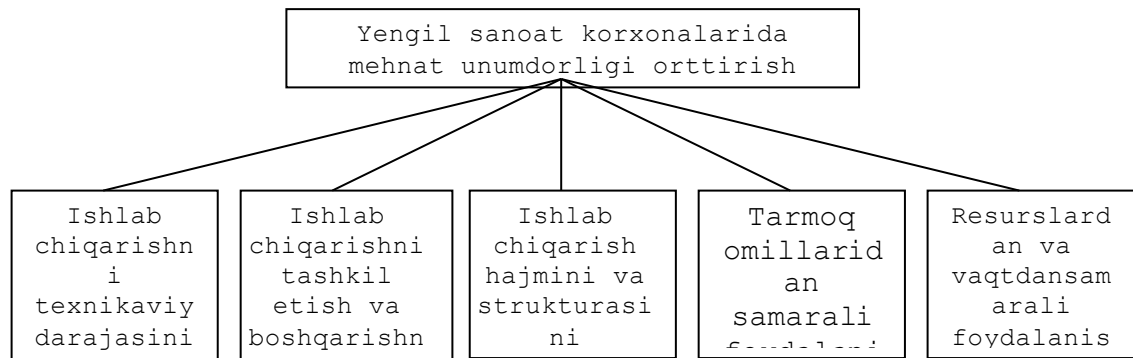
1. Korxonalarning ishlab chiqarish hajmini va boshqaruv hamda ishlab chiqarish tuzilmalarini takomillashtirish. Har bir tarmoq korxonalarining o'ziga xos bo'lgan xususiyatlari mavjuddir. Yengil sanoat tarmog'ining o'ziga xos xususiyatlaridan oqilona foydalanish. Tarmoq omillarini hisobga olgan holda ishlarni olib borish.



3.2.-rasm. Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligi oshirishning ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish yo'nalishlari.

Bu omillar yengil sanoat korxonalarini geografik jihatdan joylashtirishni, ixtisoslashuvini, korxonalar o'rtasidagi munosabatlarni takomillashtirishni nazarda

tutadi.



3.3.-rasm. Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini orttirish yoʻnalishlari

Rasmda yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini orttirish omillari keltirilgan. Bu omillarni yengil sanoat ishlab chiqarishida joriy qilish tarmoq korxonalarining faoliyati samaradorligini orttiradi va raqobatbardosh yengil sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarishni yoʻlga qoʻyadi va xorij mamlakatlariga eksport qilish hajmini orttirishga olib keladi.

Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirishning turli omillari va yoʻnalishlari mavjud. Ular texnikaviy, texnologik, tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va boshqa omillardir. Bu omillarning barchasi ham muhimdir. Ammo, bugungi iqtisodiy islohotlarning chuqurlashuvi sharoitida tashkiliy-iqtisodiy omillarning ahamiyati nihoyatda ortib ketdi. Mehnat unumdorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy omillari ichida mehnatni ilmiy tashkil etish masalalari ham mavjud boʻlib, unda mehnat unumdorligini oshirishning katta imkoniyatlari bor. Mehnat unumdorligini oshirishning mohiyati ham mehnat resurslaridan samarali foydalanishni taqozo etadi.

Bugungi kundagi eng muhim masalalardan hisoblangan tejamkorlik mavjud iqtisodiy resurslardan foydalanishni tubdan oʻzgartirishni talab qilmoqda. Mamlakatimiz rahbariyati va Prezidentimiz ushbu masalaga alohida eʼtibor berish lozimligi koʻp marotaba taʼkidlamoqda. Ushbu resurslar ichida kadrlar alohida ahamiyatga egadir. Kadrlardan samarali foydalanish orqali mehnat qurollari va boʻlimlaridan samarali foydalanishga imkoniyat yaratiladi.

Bozor munosabatlariga oʻtish sharoitida yengil sanoat korxonalari

zamonaviy yuqori unumli dastgoxlar va turli zamonaviy moslamalar bilan qurollanmoqda. Keskin raqobat kurashida yengib chiqish maqsadida ularda zamonaviy dastgoxlar joriy etilmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitining bunday sharoitida mehnatga bo'lgan talablar ham ortib bormoqda. Mehnatkashlar endilikda juda murakkab bo'lgan texnikalarni, xizmat ko'rsatish va sozlash ishlarini sifatli tarzda bajarishlari lozim. Bu esa ulardan yuqori darajada bilimlar bilan qurollanishni, ma'lum darajada ko'nikmaga ega bo'lishni, vazifalarni maxorat bilan ado etishni talab qiladi. Menejerlar o'z rahbarliklari ostidagi hodimlar mehnatini tashkil qilish orqali bu talabning bajarilishiga hissa qo'shadilar. Menejerlar mehnatini samarali tashkil qilish – korxonaning yuqori samaradorlikka erishish omilidir.

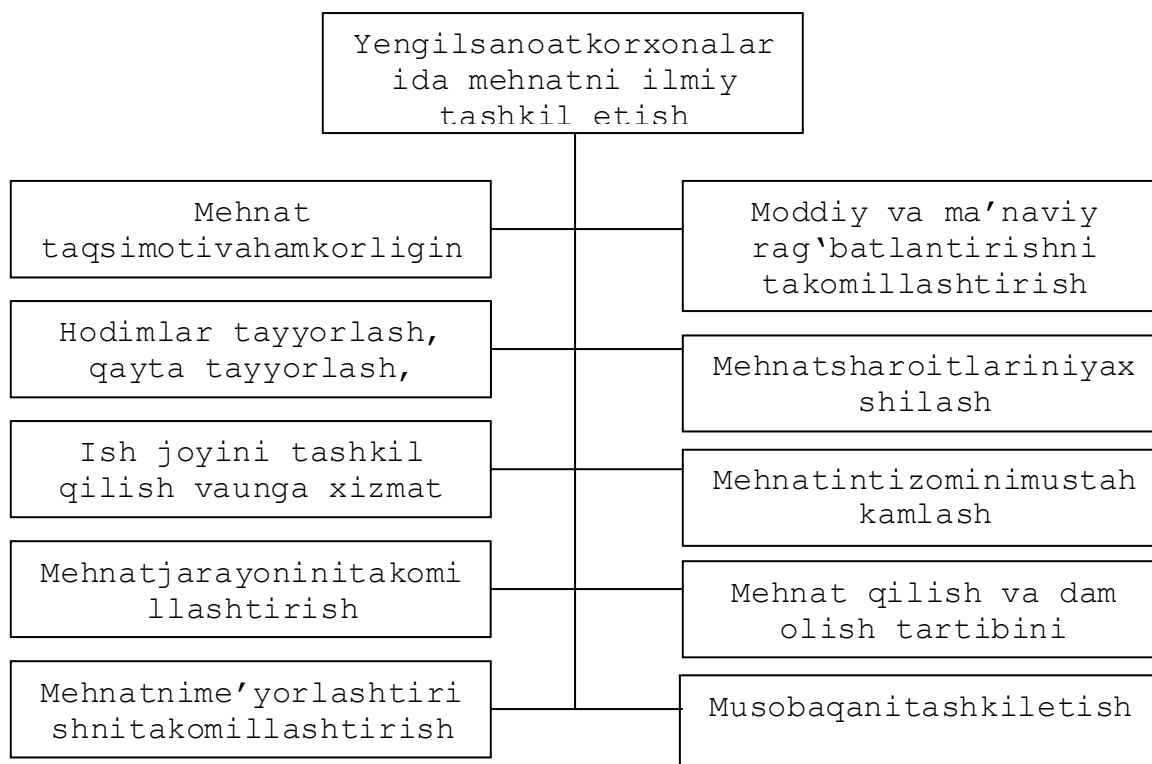
Mehnatni tashkil etish orqali mehnat jarayonining barcha elementlarining harakati ta'minlandi. Mehnat jarayonining barcha elementlarining harakati zamonaviy talablarga mos xolda amalga oshirilishi lozim. Afsuski, hozirgi vaqtda mehnatni ilmiy tashkil etish masalalariga yetarli darajada e'tibor berilmayapti.

Mehnatni ilmiy tashkil qilishdan maqsad hodimning ish qobiliyatidan to'la foydalanilgan va uni saqlagan xolda ish vaqtini tejash, yuqori mehnat unumdorligini ta'minlashdir. Hodimning ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish jarayonida sarflayotgan vaqti samarali bo'lishiga erishish mehnatni tashkil etish orqali amalga oshiriladi. Yengil sanoat korxonalarida mehnatni tashkil etish ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasiga mos ravishda mehnat taqsimoti va hamkorligini yo'lga qo'yish, mehnat qilish jarayonidagi ish usullarini takomillashtirish, ish joyini samarali xolda tashkil etish va unga xizmat ko'rsatish, hodimlar mehnatini me'yorlashtirish, obyektiv me'yornlarni belgilash va ularni bajarilishini ta'minlash, sifatli va malakali mehnatni har tomonlama rag'batlantirish orqali amalga oshiriladi.

Yengil sanoat korxonalarida mehnatni ilmiy tashkil qilish doimo rivojlanish jarayonida bo'lishi lozim. Mehnatni ilmiy tashkil etishning ko'plab muammolari va masalalari olib borilayotgan tadqiqotlarni yana davom ettirishni talab qiladi. Ushbu tadqiqotlar mehnatni ilmiy tashkil etishning asosiy yo'nalishlari bo'yicha

amalga oshiriladi. Yengil sanoat korxonalarida mehnatni ilmiy tashkil etishni qo‘yidagi yo‘nalishlar bo‘yicha amalga oshirish maqsadga muvofiqdir (3.4-rasm):

1. Mehnat taqsimoti va hamkorligining samarali usullarini yaratish va joriy qilish.
2. Hodimlar tayyorlash, kayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish.
3. Ish joylarini tashkil qilish va unga xizmat ko‘rsatishni takomillashtirish.
4. Mehnat jarayonini takomillashtirish, ilg‘or ish usullarini yaratish va joriy qilish.
5. Mehnatni me‘yorlashtirishni takomillashtirish.
6. Moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirishning samarali usullarini joriy qilish.
7. Mehnat sharoitlarini yaxshilash.
8. Mehnat intizomini mustahkamlash.
9. Mehnat qilish va dam olish tartibini yaratish.
10. Musobaqani tashkil etish.



3.4-rasm. Yengil sanoat ishlab chiqarishida mehnatni ilmiy tashkil etishning yo‘nalishlari

Yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirish uchun yangi,

zamonaviy va samarali bo‘ladigan usul va uslublarini joriy qilish lozim. Bu ishga hodimlarning yuqori mehnat unumdorligin tahmin etuvchi eng ratsional mehnat jarayonini loyihalash va joriy qilish, shuningdek mehnatning ilg‘or usullarini o‘rganish, tanlash va amaliyotga joriy etish yo‘li bilan erishiladi.

Yengil sanoatkorxonalaridagi mehnatni me‘yorlashtirishni takomillashtirish. Me‘yorlarning ilmiylik darajasini oshirish. Ilmiy asoslangan me‘yorlarni yaratish va keng miqyosda joriy etish. Mehnat me‘yorlarini joriy qilish sohalarini kengaytirish. Ilmiy jihatdan asoslangan me‘yorlar salmog‘ini oshirish.

Yuqoridagi tadbirlar natijasida “ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda smena davomidagi ish vaqtidan 0,55 soat yo‘qotishga barham berilsa, jami bir yilda +22 088 soat ish vaqti fondi ko‘payadi. Bu esa o‘z navbatida qo‘shimcha mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini yaratadi.

$$24168 * 21 = 507528 \text{ ming so‘m}$$

Quyidagi jadvalda tadbirlar natijasida olingan ma‘lumotlarni umumlashtirib, bir ishchining mehnat unumdorligini o‘zgarishini ko‘rib chiqamiz.

3.1-jadval

“ORSHAN TEXTILE PRODUCTION” MCHJda tadbirlar natijasida bir ishchining mehnat unumdorligini o‘zgarishi

Ko‘rsatkichlar	Hisobot yili		Farqi
	Haqiqiy	Tadbirlar natijasida	
1. Ishchilarning o‘rtacha yillik soni, kishi, (Is)	170	170	0
2. Bir ishchi tomonidan bir yilda ishlangan ish kunlari soni, (K)	231	234	3
3. Ish kunining o‘rtacha davomiyligi, (Tsm)	7,45	8	0,55
4. Jami bir yilda ishlangan kishi soat.	292561,5	318240	+25678,5
5. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi, ming so‘m	5731811	6239339	+ 507528
6. Bir ishchining o‘rtacha yillik mehnat unumdorligi, ming so‘m	35824	38995	+3171
7. Bir ishchining o‘rtacha soatlik mehnat unumdorligi, ming so‘m	21	21	0

Kunlik mehnat unumdorligi saqlanib qolgan xolda kunlik ish vaqtidan yo‘qotishlar bartaraf qilinsa, jami bir yilda 507528 ming so‘mlik mahsulot ishlab

chiqarish hajmini ko'payishiga erishiladi.

XULOSA

Bitiruv malakaviy ishini bajarishdan shunday xulosaga kelindiki, kadrlar mamlakat iqtisodiyoti rivojida va korxona faoliyatini samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Zero O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A.Karimov ta'kidlaganlaridek: "Hamma narsani kadrlar hal qiladi" va bunga yaqqol misol bo'lib, "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" hisoblanadi.

Kadrlar mamalakat aholisining o'z psixofiziologik va aqliy sifatlari bilan moddiy ne'matlar ishlab chiqarishga yoki xizmatlar ko'rsatishga qodir bo'lgan qismidan iborat ekanligi ochib berildi.

Bundan tashqari quyidagi tushunchalar mohiyati aniqlashtirildi:

Tashkilotning kadrlar – ushbu tashkilotda turli xil ishlab chiqarish va xo'jalik, boshqaruv va boshqa funksiyalarni bajaruvchi ishchilardir.

Tashkilotdagi kadrlarning boshqa resurslardan farqli tomonlari o'rganildi:

- Yollanma ishchi unga taklif etilayotgan mehnat sharoitlaridan bosh tortishi mumkin;
- Mehnat sharoitlari yaxshilanishini talab etishi mumkin;
- Boshqa kasb va mutaxassisliklarga o'qishi mumkin;
- O'z xoxish va istagiga ko'ra ishdan bo'shashi mumkin.

Tashkilotning ishlab chiqarish samaradorligi (unumdorligi) va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar hajmining o'sishi ushbu tashkilotning kerakli kadrlar bilan ta'minlanganligiga, ularni boshqarishning ratsionalligiga, mehnat unumdorlining yuqori bo'lishiga boqliq bo'ladi. Kadrlar moddiy elementlarni harakatga keltirib, mahsulot, qiymat, daromad shaklidagi qo'shimcha qiymat (mahsulotni) yaratadi.

Bitiruv malakaviy ishining ikkinchi bobida tadqiqot obyekti ya'ni "ORSHAN TEXTILE PRODUCTION" MCHJ misolida mavzuga doir tahlillar o'tkazilib kerakli natijalar olindi, unga ko'ra, haqiqatda ishchilar soni bo'yicha mutloq farq 10 kishini tashkil etgan. Korxona yalpi mahsulot ishlab chiqarish hajmini rejaga nisbatan

105,7% ga oshirib bajargan sharoitda va rejalashtirilgan mehnat unumdorligi darajasini saqlagan holda mahsulot ishlab chiqarish hajmini 5,7% bajarish uchun korxona 170 kishi emas, balki 169 ishchi ishlatishga haqli edi, ya'ni birlamchi rjaga nisbatan 9 (169-160) ishchi ortiqcha ishlatishga haqli edi. Korxonada mehnat unumdorligini kamayishi munosabati bilan ortiqcha 9 ishchi o'rniga 10 qo'shimcha ishchidan foydalanilgan. Shunday qilib, mehnat unumdorligining kamayishi hisobiga ishchilar sonini $(10-9) = 1$ kishi mehnatidan ko'proq foydalanilgan.

Bundan ko'rinib turibdiki "ORSHAN TEXTILE PRODUCTION" MCHJda mehnat unumdorligini oshirish tadbirlarini ishlab chiqish va ularni tadbiq qilish zarurati tug'ildi.

Shuning uchun ham uchinchi bobda kadrlardan foydalanish samaradorligi oshirish yo'llari va kadrlar salohiyatini oshirish va ularni motivlashtirishni takomillashtirish yo'llari ishlab chiqildi. Mavzuni yoritishda ilmiy amaliy fikrlar, muloxazalar va ilmiy takliflar ishlab chiqildi. BMini bajarishdan ko'zlangan maqsadga erishildi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I. O‘zbekiston Respublikasi qonunlari. farmonlar va qarorlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. - T.:O‘zbekiston, 2012.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida»gi Qonuni «Halq so‘zi» gazetasining 2000 yil 15 iyundagi 114 (2411)-soni
- 3.«Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni // Tadbirkorlikka oid qonun hujjatlari to‘plami. 1-tom. - T.: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, 2002.
4. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi tug‘risidagi Nizom. -T.: 1999 yil, 5 fevral
- 5.«Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo‘nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni // Halq so‘zi, 2005-yil 15-iyun.
- 6.«Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta‘minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2008 yil 28 noyabr) // Halq so‘zi, 2008-yil 29-noyabr .
- 7.“Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 26-fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlar to‘plami – 9 son – 2010- 9 mart.
- 8.«To‘g‘ridan-to‘g‘ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etilishini rag‘batlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. // Halq so‘zi, 11-aprel 2012-y.
- 9.«To‘g‘ridan-to‘g‘ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi O‘zbekiston

Respublikasi Prezidentining Farmoni // Halq so‘zi, 2005-yil 12-aprel.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011-yil 4-maydagi “Tadbirkorlik subyektlarini tekshirishlarni yanada qisqartirish va ular faoliyatini nazorat qilishni tashkil etish tizimini takomillashtirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-4296-sonli Farmoni. // Halq so‘zi, 2011-yil 5-may.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Tadbirkorlik subyektlarini tashkil etish va davlat ro‘yxatidan o‘tkazish tartibini yanadatakomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2011 yil 12 maydagi Qarori. // Halq so‘zi, 2011-yil 13-may.

12. 2014-2019 yillarda O‘zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori PQ-1442, 15.12.2014 y.

13. O‘zbekiston Respublikasini yanadaa rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni 2017yil 7-fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.

14. Tashqi bozorlarda mahalliy mahsulotlarning eksport qilinishi va raqobatdoshligini ta‘minlashni yanada rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 y.,25-maydagi PF-5057 Farmoni.

15. Bandlik sohasida davlat siyosatini yanada takomillashtirish va mehnat orubdan oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 24.05.2017 yildagi PF-5052-son Farmoni, «Halq so‘zi», 2017 y., 103 (6797)-son.

16. Kichik tadbirkorlik(biznes) subyektlariga tegishli bo‘lgan korxonalar tashkilotlar klassifikatsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2003 yil 11 oktabrdagi 439-sonli qarori.

17. Bandlik sohasida davlat siyosatini yanada takomillashtirish va mehnat organlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 24.05.2017 yildagi PF-5052-sonli Farmoni. «Halq so‘zi», 2017 y., 103 (6797)-son;

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari va ma’ruzalari

18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoyevning “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” 2017 yil 14-yanvardagi Vazirlar Mahkamasining mamlakatimizni 2016 yildagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlarini har tomonlama tahlil qilish hamda Respublika hukumatining 2017 yil uchun iqtisodiy va ijtimoiy dasturining eng muhim yo‘nalishlari va ustuvor vazifalarini belgilashga bag‘ishlangan kengaytirilgan majlisdagi ma’ruzasi. Halq so‘zi 2017 yil 16 yanvar, №11

19. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob halqimiz bilan birga quramiz.T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2017.-488 b.

20. O‘zbekiston Respublikasi prezidenti Islom karimovning «bosh maqsadimiz iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o‘zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berishdir» nomli ma’ruzasini o‘rganish bo‘yicha ilmiy-ommabop risola. – T.: «Ma’naviyat», 2016. – 376 bet.

21. Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko‘taradigan yil bo‘ladi. – T.: “O‘zbekiston”, 2012. – 36 b.

22. Karimov I.A.«Yuksak bilimli va intellektual rivojlangan avlodni tarbiyalash – mamlakatni barqaror taraqqiy ettirish va modernizatsiya qilishning eng muhim sharti» mavzusidagi halqaro konferensiyaning ochilish marosimidagi nutq // Halq so‘zi, 2012 yil 18 fevral .

23. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontsepsiyasi (O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi ma’ruza), “Halq so‘zi”, 2010 yil 12 noyabr (№ 220),

24. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //Halq so‘zi, 2011 yil 22 yanvar .

III. Darsliklar vao‘quv qo‘llanmalar

25. O‘zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A.Karimovning “Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir” hamda “Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va halqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir” nomli ma’ruzalarini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. – Toshkent: Iqtisodiyot. – 2010.
26. Abdukarimov I.T. Moliyaviy hisobotni o‘qish va tahlil qilish yo‘llari. – T.: “Iqtisodiyot va huquqiy dunyosi”, 1999.
27. Abdukarimov I.T. va boshqalar Korxona iqtisodiy salohiyati tahlili. T.: Iqtisodiyot va huquq dunyosi 2003.
28. Axmadjonov X.I., Rahimov M.Y. Moliyaviy tahlil. –T.: “IQTISOD-Moliya”, 2004.
29. Abdullayev Y. va boshqalar. Iqtisodiy tahlil. T.: Mehnat. 2008.
30. Abdurahmonov Q. X. Mehnat iqtisodiyoti. T.: Mehnat. 2004.
31. Barrou P. Biznes – plan, katoriy rabotayet. / Pol Barrou. – M.: Al pina Biznes Buks, 2006.
32. Vahobov A.B va boshqalar. Moliyaviy va boshqaruv tahlili. – Toshkent ”Sharq” 2005.
33. Gorfinkel V. Y. i drugiye. Ekonomika predpriyatiY. M.: Yuniti. 2008.
34. Goremikin V.A Planirovaniye na predpriyatii. M.: Akademicheskiiy prospekt. 2006.
35. Ginzburg A. I. Ekonomicheskiiy analiz. SP.: Piter. 2007.
36. Isakov M.Y. «Biznes-rejalashtirish» fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua -T.: TDIU, 2009.
37. Kedrov B. I. i drugiye. Ekonomika, organizatsiya i planirovaniye xlopchatobumajnogo proizvodstva. M.: Legprombitizdat.1991.
38. Maxmudov E. X. Korxona iqtisodiyoti. T.: TDIU. 2004.
39. Maxmudov E.X. Biznes planirovaniye. T.: O‘zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgharmasi nashriyoti.2005.
40. Maxmudov E.X. Biznesni rejalashtirish. T.: O‘zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgharmasi nashriyoti.2005.

41. Maxmudov E.X., Isoqov M.Y. Biznes - rejalashtirish. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2005.

42. Maxmudov E.X. Korxona iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. – T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2005.

48. “TEXUGEN TEXTILE” MCHJning moliyaviy va statistik hisobotlari. 2016-2017 yillar.

IV. Internet saytlar.

1. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi sayti.

3. www.mineconomu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.

4. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

5. www.stat.uz-O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.