

**AXBOROT TEXNOLOGIYALARI VA KOMMUNIKATSIYA-
LARINI RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI
TOSHKENT AXBOROT TEXNOLOGIYALARI UNIVERSITETI
FARG'ONA FILIALI**

“Kompyuter injiniring” fakulteti

“Axborot texnologiyalari” kafedrası

“Muhandi” fanidan

REFERAT

Bajardi:

Sotvoldiva M

2015- Farg'ona

МУНДАРИЖА:

КИРИШ	3
--------------------	----------

1-БУЛИМ.

АЛОКА КОРХОНАЛАРИНИ ШАКТЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ

1.1. Хозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти.	7
1.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият.....	10
1.3. Корхона ва ташкилот ташки муҳит шароитида.....	12
1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш Хусусиятлари.....	14
1.5. Персонални бошқариш тизимлари.....	17

2-БУЛИМ.

АЛОКА КОРХОНАЛАРИДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ

2.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, максоди ва вазифалари.....	19
2.2 Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси.....	20
2.3. Мехнатга қуниқишни бошқариш.....	21
2.4. Персоналга таълим беришни режалаштириш.....	22
2.5. Кадрлар қунимсизлиги.....	24
2.6. Кадрлар қунимсизлигини камайитириш йуллари.....	26

ХУЛОСА	27
---------------------	-----------

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР.....	28
--------------------------------------	-----------

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иктисодиётига ўтишини таъминлашда ва унинг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иктисодий аҳамиятга эга. Мамлакатимиз Президенти И.Каримов кўрсатиб берганидек: “Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси - ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқариувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, кишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда тармок бўгинларини идора этишда янги фикрлайдиган, кийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамкадам юришга кодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”.¹

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

Корхона ва ташкилотдаги кадрларни бошқариш соҳасидаги асосий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек кадрларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни бир вақтда кадрлар бўлими таркибий жihatдан меҳнатни ташкил этиш ва иш хақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошқариш вазифаларини бажарадиган ҳукукий бўлимлар ва бошқа бўлинмалар билан тарқок ҳолда иш олиб бордилар.

Шу сабабли ҳам кадрлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга нормал иш шароитлари яратиб беришни таъминлаш соҳасидаги бир қатор вазифаларни бажармайдилар. Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иктисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда кадрлар тайёрлашнинг миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий-психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; бандликни бошқариш; бўш (вакант) лавозимларга номзодларни баҳолаш ва танлаш; кадрлар потенциалини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиш; ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви (кўникиши); меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларини бошқариш; меҳнат ҳукукий муносабатларининг масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат эстетикасидан иборатдир.

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. - Т.: Ўзбекистон, 1995, 22- б.

1-БУЛИМ.

АЛОКА КОРХОНАЛАРИНИ ШАКТЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ

1.1. Хозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти

Агар XXX аср фикран буюк шахслар - Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боглик бўлса, тугаб бораётган XX аср бизнинг хотирамизда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган “суперташкилотлар” билан кўпроқ эсда қолади. Ҳақиқатан ҳам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюrolари трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самаркандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантirmoқдалар.

Амалда XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида яқка-ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг қуч-қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлқинли печнинг ихтироси номини эсламасак ҳам, уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар - Сони, Панасоник, Филипс номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида ҳам айтиш мумкин. Улар нафакат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон кишининг ҳаётини анча-мунча осонлаштиради. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараккиётининг асосида ётади. Бирок бу жамиятнинг моддий маданияти шу қадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараккиёт ресурсларининг қаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли ҳамда юқори малакали кишиларнинг қуч-ғайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла-Манш остидан туннель ўтказиш гоёси кўп асрлар муқаддам вужудга келган бўлса ҳам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик қурувчилар компаниялари томонидан рўёбга чиқарилди. Циолковский 1894 йилдаёқ ракетанинг учишига доир дохиёна ҳисоб-китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўплаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

Ўзбекистонда асримизнинг 20 - йилларда ихтиро этилган телевизор 50-йилларнинг охирида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилади.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда-болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва Университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказмайди. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилик жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланади.

ниб, ҳаёт кечиради ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятидаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса бизнинг қарашларимиз ва манфаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XXX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни эскича қарашлардан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, ҳозирги асримиздаги инқилоблар, аввало технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг қорхоналар тўғрисидаги қонунида эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: “Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект қорхона ҳисобланади”² Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, Шаҳрисабздаги “Оксарой” меҳмонхонаси, Асакадаги “Ўзавтодэу” акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар командаси ва ҳоказолар қорхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилотлар ўзларининг микёси, фаолият турлари билан қанчалик фарқ қилишига қарамай уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам борки, улар қуйидагилардан иборат:

1. Фаолияти мақсадининг мавжудлиги.
2. Қорхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқаларнинг ва бу ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиш ва маданият) мавжудлиги.
3. Атроф (ташки) муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик.
4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Қорхона ва ташкилотлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамлар ўзларининг муайян мақсадларга эришиш учун восита сифатида вужудга келтирадилар (ташкил этадилар). Одатда қорхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат тақлифлар шаклида ифодаланган бўлади. Қорхона ва ташкилот ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашиб ва кўп ҳолларда эса ўзгариб ҳам боради.

Ташкилий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: қунончи, қорхона ва ташкилот микёсларининг қенгайиб бориши, ташки муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, қорхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши қабил омиллар таъсирида бўлиб беради. Иқтисодий жихатдан қорхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан қўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нималар

² Ўзбекистон Республикасининг қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги қорхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва қарорлар. - Т.: Ўзбекистон, 1992-77-б.

таъсир килиши хакидаги фикрлари ўхшашдир. Корхона ва ташкилотга аввало учта омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси - мижозлар (истеъмолчилар ёки бозор), иккинчиси - мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблаг кўшган кишилар), учинчиси - ходимлардир. Баъзан бу омилларга тўрттинчисини - раҳбарларни ҳам киритадилар, улар, бир томондан мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсадни аниқлашга таъсир кўрса-тиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилотлар ҳам мавжуддир. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларида барча асосий гуруҳларнинг манфаатларини ақс эттиришда энг мақбул мутаносибликка эришиш корхона ва ташкилотнинг ривожланишидаги энг муҳим шартлардан биридир. Бошқаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш одатда ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади.

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек вақт истикболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини учта қўғонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қиска муддатли режалар.

Таянч қадриятлар корхона ва ташкилот фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради ва ўзига ҳос *raison d'être* бўлиб, уни кишиларнинг ҳар бир уюшмаси амалга оширади. Кейинги ўн йилликлар мобайнида қарбдаги қўпгина йирик корхона ва ташкилотлар, аввало индустриал корпорациялар ўзларининг қредоларини (нуқтаи назарларини) ишлаб чиқа бошладилар. Бу қредо компания мавжудлигининг асосий мақсадларини баён қилиб берадиган қискача баёнотдир. Американинг Хьюлетт-Паккард корпорацияси ўзининг қредосини тўртта қоидадан иборат қилиб қўяди: **г. “Компания ўзи сотадиган нарсалар ҳажмини ва оладиган фойда миқдорини доимий равишда қўпайтириб бориши лозим: 2. компания технологик янгиликларни жорий қилиш ҳисобига фойда олиши лозим: 3. компания ҳар бир ходимнинг қўшадиган ҳиссасини муносиб баҳолаши ва адолатли тақдирлаши ҳамда ходимнинг ўзига ҳос қадр-қимматини ҳурмат қилиши: 4. компания жамиятнинг маъсулиятли аъзоси сифатида ҳаракат қилиши лозим”**. Қредо ташкилот таянч қадриятларининг расмий ифодаси ҳисобланадики, бироқ унинг йўқлиги асло ташкилотнинг бундай мақсадлари йўқлигини аниқлатмайди.

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узок муддат мобайнида ўзгармасдан келади, корхона ва ташкилот ривожланишининг қорисийлиги ҳамда барқарорлигини таъминлайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташки муҳит имқон берган ривожланиш имқониятларини таҳлил қилиш ва ташкилот мавжудлигининг таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхона ва ташкилотнинг ўз потенциалини (салоҳиятини) таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Аслида бу ташкилот фаолиятининг муаян шароитида унинг таянч мақсадларини қўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига қировард мақсадни, вақт оралигини ва мақсадга эришиш

усулини камраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташки бўлган муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгилаб туришни талаб қилади.

Шу билан бирга стратегик вазифаларнинг корхона ва ташкилотдаги асосий мақсадларга қарама-қаршилиги чуқур ташкилий тангликка олиб келиши мумкин, Американинг Ай-Ти-Энд-Ти телефон компанияси билан худди шундай ахвол юз берди. Бу компания 1900 йилда шундай стратегик вазифани қўйган эди: 1996 йилга бориб, Эн-СИ-АР компаниясини сотиб олиш ҳисобига шахсий компьютерлар бозорида етакчилардан бири бўлиб қолиш. Бу стратегик вазифани амалга ошириш натижасида Ай-Ти-Энд-Ти қарийб 5 млрд. доллардан маҳрум бўлди, 100 дан ортиқ олий раҳбарлари, 10.000 ходимидан ажралди, чуқур ташкилий тангликка учради ва шахсий компьютерлар бозорида ишлаш гоёсидан воз кечишга мажбур бўлди. Бунга сабаб шуки, компания таяниб иш қўрган принциплар (либерализм, харидорга диққат-эътибор, буюртмачилар билан йўлга қўйиладиган узок муддатли муносабатлар) шахсий компьютерлар бозори хусусиятларига тўғри келмай қолди. Бу хусусиятлар эса корхона ва ташкилотдан тезқорликни, қаттиқ қўлликни, интизомга қатъий риоя қилишни, тежамқорликни, маҳсулот сотадиган махсус каналларга эга бўлишни талаб қилар эди.

қиска муддатли режалар корхона ва ташкилотнинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аниқ дастурларидан иборат бўлиб, анча муайян ва батафсил ташкилий мақсадлар ҳисобланади ҳамда корхона ва ташкилотнинг барча ходимларига дахлдор бўлади. қиска муддатли режаларга қўп миллиардлик компаниянинг йиллик бизнес режалари ҳам, пицца сотувчилар ёки такси ҳайдовчиларининг қундалиқ пул ишлаш режалари ҳам қиради. қиска муддатли режаларнинг муҳимлиги шундан иборатки, улар иш ўрнидаги ходимларнинг ҳулқ-атворини бошқаради ва бинобарин, корхона ва ташкилотнинг қўлга қиритадиган натижаларига бевосита таъсир қўрсатади.

Ўзбекистон Республикасини корхоналар тўғрисидаги қонунида белгиланганидек: “Қорхона ўз фаолиятини мутқил режалаштиради ва қом ашё ресурслари ва материалларининг маъжудлигини ҳамда ишлаб қикарилайётган маҳсулотга, бақарилайётган ишга, қўрсатилайётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, таракқийёт истикболларини белгилашди”.³

1.2. Қорхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият

³ Ўзбекистон Республикасининг қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги қорхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва фармонлар.- Т.: Ўзбекистон, 1992- 87 б.

Ташкилий мақсадларга эришиш корхона ва ташкилот ходимлари бўлган кишиларнинг биргаликда ишлашини назарда тутди. Хар бир корхона ва ташкилот, у хох масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хох ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, мазкур ўзаро ҳаракатни мувофиқлаштиришга, муайян ички тартиб ўрнатилган бўлишига эҳтиёж сезади. Мазкур тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунитишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат тақсимоти, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар поғонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва самарали ташкил этишнинг зарур жиҳати ҳисобланади, чунки унга ички барқарорлик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муайян тартибга эришиш имконини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимотида асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган, бунда хар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига - ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш **функционал ташкил этиш дейилади**

Ташкилий тузилишнинг бошқа хили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимотида ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар - совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва хоказолар асос қилиб олинади

Матрицали ташкилий тузилиш хар иккала ташкилий анъанавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг “чатишмаси” ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмаларнинг фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар - **рахбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга**. Рахбарлар ташкилот ресурсларини тассаруф қиладилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

Рахбарларга завод бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар қиради. Мутахассислар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва рахбарларга қарорлар қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. **Мутахассисларга** бош конструктор, маслахатчи-шифокор, ўқув кафедрасининг мудир ва шунга ўхшаш ходимлар қиради. Ижрочилар (бажарувчилар) рахбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга тадбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. **Ижрочилар** жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки “соф” рахбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш

ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян ахамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юкори бўғини билан куйи бўғини ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги ва погонавийлигидир. Рахбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа канчалик катта бўлса (даражалар сони) ташкилотдаги погонавийлик даражаси шунчалик юкори бўлади.

Погонавий ташкилотлар ресурсларни таксимлашни ва улардан фойдаланишни назорат килиш билан самарали бўлиб, уларнинг муайян фаолият йўналишларида юкори даражада тўпланишини таъминлайди. Шу билан бирга, бундай тузилмаларда коммуникация жараёни (айниқса пастдан юкорига) кам самарали бўлади, ходимларнинг мустикаллиги чекланган, локайдлик юкори бўлади. Погонавий даражаси камроқ бўлган корхона ва ташкилотлар анча тезкор бўлиб, ўзгаришларга осонлик билан мослашади, лекин ўз ходимларидан анча юкори даражада жавобгарликни ва тайёргарликни талаб килади.

Тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади, шунинг учун мазкур мақсадлар ўзгариб боришига ёки уларнинг амалга ошиш шароитларига (ташки муҳим ҳолатига) қараб ўзгаришлар бўлиши мумкин ва лозим, акс ҳолда корхона ва ташкилотнинг самарадорлиги бирмунча қамайиши мумкин. 80 - йилларнинг бошларида Американинг Жене́рал Моторз автомобиль корпорацияси ўзининг йигув заводларида погонавий даражаларни (директордан тортиб то йигувчига) қискартириб, 22 тадан 6 тага келтиришга мажбур бўлган эди. Бундан кўзда тутилган мақсад - ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлик даражасини ошириш, маҳсулот сифати учун масъулиятни ишчиларга ҳам таксимлаш, компаниянинг бозордаги рақобатбардошлигини ошириш учун уларнинг аклий салоҳиятидан фойдаланишдан иборат эди.

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал қиладиган кадриятлар ва ҳулкатвор нормалари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир неча даражалари мавжуддир.

Биз қундалик ҳаётимизда дуч келадиган нарсалар - Ай-Би-Эм ходимларининг оқ қўйлақлари ва хаворанг костюмлари ва уларнинг асосий рақобатчилари бўлган Эпл компьютерзнинг жипсилари; Тоёта ходимларининг ҳар бир иш қуни бошланиши олдида компания мадҳиясини ижро этишлари; Макдональдс персонали қўқрагида номи ёзилган лавҳалар - буларнинг ҳаммаси ташкилий маданиятнинг юкори катлами бўлиб, у корхона ва ташкилотнинг таянч кадриятларидан келиб чиқадиган ҳулкатвор нормаларига асосланган. Айрим компаниялар ўзларининг таянч кадриятларини кредо тарзида баён қиладилар; қўпчилик корхона ва ташкилотлар учун кадриятлар қандайдир номоддий бир нарса ҳисобланади, ходимлар уни ўзларининг корхона ва ташкилот билан ўзаро алоқаларининг бутун мажмуи яъни: иш, рахбарлар, ҳамкасблари ва қўл остидагилар билан муомала қилиш, ички наشرларни ўқиш ва хоказолар билан идрок этадилар. Бироқ ташкилий маданиятнинг иш натижаларига таъсири жуда катта бўлиб ташкилий мақсадлар ёки корхона ва ташкилот тузилишининг ходимлар кадриятлари ва қундалик ҳулкатвор нормаларига мос

келмаслиги окибатида ички низо келиб чиқади ва у чуқур тангликка ўсиб ўтиши мумкин.

Таърифларга караганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият қорхона ва ташкилотни мустахкамлайдиган барқарор жихат ҳисобланади. Бироқ у ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташки муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети 50 йиллик фаол қаршилик кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг ўқиш мактаблари эса ўз қурсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошладилар. **Иккинчидан**, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён нихоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан қаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, қабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга доир уринишларнинг қўпчилиги мағлубият билан тугаган, бироқ қўлаб қорхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари яна бундай уринишлар қилиб қўрадилар, чунки маданият натижаларга нисбатан бетараф ҳисобланмайди. Муайян шароитларда қорхона ва ташкилотнинг мақсадига эришишга имқон берадиган маданиятлар ҳам мавжуд ва аксинча, бунга тўсқинлик қиладиган маданиятлар ҳам бор. Ташкилий маданиятларни ўзгартириш учун қўп йиллар ва қатто ўн йиллар қерак бўлади. Масалан, Женера́л Э́лектрикнинг Президенти Же́к Ве́лш 80-йилларнинг бошларида ўз қомпаниясини ислох қилиш устида иш бошлаган ва бу иш 90-йилларнинг охиригача давом этади, деб ҳисобланади.

1.3. Корхона ва ташкилот ташки мухит шароитида

Хар кандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки у ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташки мухит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва ташкилот учун ташки мухит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (махсулот ёки хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек: “Корхоналар қонунларга мувофиқ ташки иқтисодий фаолиятини мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир”. Масалан, Андижондаги “Ўзавтодэу” АЖ учун ташки мухит у бутловчи деталлар, хомашё, энергия оладиган кўпдан-кўп корхоналар, “Ўзавтодэу”га ўз битирувчиларини ишга юборадиган хуна-техника билим юртлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи Республика ва маҳаллий органлар, даллоллар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар) д.р.

Ҳозирги замон корхона ва ташкилотлари учун қуйидаги асосий ташки мухит элементларини алоҳида ажратиш мумкин:

1. Мижозлар махсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари (сотиш бозори).
2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар (ресурслар бозори, шу жумладан меҳнат бозори).
3. Рақобатчилар.
4. техника ва технология.
5. Давлат.
6. Ҷамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Қундалиқ ҳаётда мижоз тушунчаси дўконларнинг харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгрок бўлиб, ўзига махсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни (буюртмачиларни) ҳам қамраб олади. Кўп ҳолларда истеъмолчи ва буюртмачи бир-бирига мос келмайди - туман поликлиникаси учун мижозлар ёрдам сўраб муружаат қиладиган кишилар (истеъмолчилар) ва поликлиникани маблағ билан таъминлайдиган маъмурият (буюртмачи) ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мижозлари қимлар ва уларнинг эҳтиёжлари қандайлигини аниқ тасаввур қилиш ташкилот муваффақиятининг муҳим шарти ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мақсадлари, тузилиши, бошқарув тизимлари ана шу эҳтиёжларни ақс эттириши ва уларнинг қондирилишини таъмин этиши лозим.

Хом ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг мавжудлиги ва нархи корхона ва ташкилотнинг фаолиятига қучли таъсир кўрсатади ва стратегик вазифаларни ишлаб чиқишда ҳамда қисқа муддатли режаларни тайёрлашда ҳисобга олинади.

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан

ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Ракобат корхона ва ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

Техник ва технология ташки муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади (хом ашё етказиб берувчиларга кўшимча равишда), чунки фан-техника тараккиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган. Бир томондан, замонавий технология корхона ва ташкилотларга ривожланиш учун жуда улкан потенциал имкониятлар яратиб беради, бу эса уларнинг мақсадларини, тузилишини, бошқарув тизимини тубдан ўзгартиради (технологик кашфиётлардан фаолиятининг янги йўналишларини ривожлантириш учун бир неча марта фойдаланган Хьюлет-Паккард мисолини эслайлик). Шу билан бирга ҳозирги вақтда корхона ва ташкилотнинг технологик ютуқлари илгарига қараганда анча юқори даражада бўлиб, бошқалар учун қулай ва фаолиятининг барча соҳаларида ракобатнинг мислсиз даражада бўлиши учун негиз яратади.

Давлат “ўйин қоидалари”ни - қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотларнинг фаолиятини “Қорхоналар тўғрисида”ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу қабил қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат қўзғатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва гурӯҳларнинг** (экологлар, хотин-қизлар ташкилотлари ва шу қабиларнинг) таъсирини узларида ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташки муҳит умуман ҳар бир корхона ва ташкилотга домий равишда қучли таъсир ўтказиб қелади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқилиши мумкин.

Ташки муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзгарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узок муддатли режалаштиришни, бошқарувнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик қафолатларини ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез-тез ўзгаришлар, тузатишлар қиритиб туришга, стратегия ва тузилишни ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташки муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бироқ умумий тамойил - ташки муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўзининг ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги 20 йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар содир бўлди.

1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун ресурслардан - профессорлар ва экспедиторлар меҳнатидан, лаборатория жихозлари ва металлга ишлов бериш станокларидан, прокат станларидан, нефть ва пахта хом ашёсидан, металл рудаси ва сувдан, пул воситаларидан фойдаланади. Фойдаланиладиган ресурслар канчалик хилма-хил бўлмасин, улар анъанавий равишда ўрта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иқтисодчиси Ж.Б.Эйнинг таърифи бўйича ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

Агар корхона ва ташкилот сарфлаган капиталига қвас ишлаб чиқариш ва уни сотиш йўли билан даромадни қўпайтирмоқчи бўлар экан, у тегишли технология асбоб-ускуналари, ачитки, жавдар, шакар тарзидаги хом ашёни сотиб олиши, маҳсулот сотишни ташкил этиши лозим бўлади. Агар ташкилот фойда олиш мақсадида маслаҳат хизмати кўрсатишни амалга оширмоқчи экан, малакали маслаҳатчилар штатини ташкил этиши, миқдорларни қабул қилиш учун хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

Мисоллардан кўриниб турибдики, ресурсларнинг ўзгариши аввало корхона ва ташкилот олдига турган мақсадлар билан белгиланади. Бирок ишлаб чиқариш омиллари фақат бир-бирини тўлдириб қолмай, балки бир-бирини алмаштиради ҳам. Масалан, компьютер (моддий ресурс) меҳнат ва иш хаки бўлимидаги беш нафар хисобчи инсоннинг ўрнини эгаллайди, юқоридан тушаётган сувнинг кучи (табиий ресурс), буг двигатели (моддий ресурс) шулар жумласидандир. Иқтисодий назарияга мувофиқ ресурсларни танлаш уларнинг унумдорлик даражасини қийинлаштиради, яъни ресурсларни сотиб олишга сарфланган харажатлар билан ундан фойдаланишдан келадиган самара нисбати асосида амалга оширилади. Масалан, агар компьютер (у ўқув йилдан кейин маънавий эскиради) хар бири йилига 5.000 доллар иш хаки оладиган беш нафар хисобчининг меҳнاتини алмаштиради, унинг ўзи 5.000 доллар туради ва иш хаки йилига 7.000 доллар бўлган операторнинг ишлашини талаб қилади, демак корхона ва ташкилот компьютерни танлаши керак бўлади (компьютер сарф бўладиган умумий чиқим 26.000 долларни ташкил этади (5.000 к 7.000 х 3 к 2г.000), хисобчиларга сарф этиладиган чиқим эса 75.000 долларни ташкил этади (5.000 х 5 х 3 к 75.000), қолбуки уларнинг унумдорлиги ўхшашдир). Бирок реал ҳаётда бундай соф оқилона методика ҳақиқат ҳам қўлланилавермайди.

Корхона ва ташкилот ресурслар харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди, автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади. Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона ва ташкилот фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат қилиш муддати нуқтаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир ўйни бир киши ўқув йил мобайнида қилиши мумкин, ўн кишилик бригада гиштдан тўрт ой мобайнида, темир-бетон блокларидан ўқув кишилик бригада қўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қилиши мумкин, бу иш ўзининг бўлажак эгаси эга бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир каторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир каторда). Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усулларини талаб этади.

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир, демак, ташкилот билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади, улар унинг бутун мансаби давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника таракқиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади, шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллаши ва ривожланиб боришга қодирлиги қандай корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узок давом этадиган манбаидир.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги ҷамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узок давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади.

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

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охири, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига ҳослигидан далолат беради. Иккита бир хил темир бўлағи ёки бир қиловатт электр энергиясидан фарқли ўларок иккита бутунлай бир хил одам бўлмайди. Шунга биноан корхона ва ташкилотдаги турли аъзоларнинг айна бир хил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

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

1.5. Персонални бошқариш тизимлари

Хар кандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва киска муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб килинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча **ишлаб чиқариш функциялари** деб аталувчи муайян саъй-харакатларнинг бажарилишини назарда тутати. **Ишлаб чиқаришдаги хулк-атвор** атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига факат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган махсулотни билишни) эмас, балки хулк-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу кабиларни) ҳам назарда тутати. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулк-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятига боглик бўлади, лекин биринчи навбатда ташкилий максадлар билан белгиланади. Масалан, италян таомларига ихтисослашиш хисобига даромад олишни 20% кўпайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари италян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса италян таомларининг хусусиятларини хўрандаларга зўр ихлос билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия кила билишлари даркор ва хоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги хулк-атвори корхона ва ташкилотнинг максадларига эришишга канчалик якин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юкори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий максадларга эришиш учун хар бир ходимнинг талаб килинган хулк-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна микдор хусусияти ҳам мавжуддир - корхона ва ташкилот ўз максадларига эришиш учун зарур бўладиган микдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб килинадиган зарур микдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

Алохида олинган хар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб килинган ишни бажара олиш қобилиятига боглиқдир. қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади. Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият мактаб дастурини (программасини) билиш, ўқувчи болалар рухиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга хар жихатдан ўртак бўлиш ва уларга маслаҳатлар бера олиш тушунилади.

Корхона ва ташкилотнинг максадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи қифоя қилмайди, чунки ходим канчалик малакали бўлмасин, унинг меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истагига ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боглик бўлади. Факат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб олиб бориш максадга эришишни таъминлайди. Масалан, ер казувчи меҳнат қилишга канчалик интиломасин у экскаваторда ишлаш малакасини эгалламасдан туриб ўз машинасининг самарали ишлашини таъминлай олмайди.

Мехнат килиш сабабига кўпгина омиллар-мукофот берилиши, касбий жихатдан ўсиш ва унинг истикболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва хоказолар таъсир килади. Ходимнинг касбга доир вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

- ходим корхона ва ташкилотга келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);
- у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий ахволи (у бир қатор омилларга, шу жумладан моддий рағбатлантиришнинг миқдорида боғлиқ бўлади);
- ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳоси, бу ҳоҳ расмий аттестация бўлсин ёки раҳбарнинг қундалиқ маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малакани ва сабабини таъминлаш корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни саклаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва ривожлантиришдан, ҳар бир ходимнинг фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг ҳуқ-атворида тузатишлар қиритиб бориш, унинг сарфлаган қуч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхона ва ташкилотлар қанчалик қилма-қил бўлмасин, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд бўлади. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ва ташкилот ўзининг фаолиятига ҳос хусусиятлардан қатъий назар, мақсадга мос вазифаларни бажаради.

Биринчидан, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат қақирғи, институтга танлов имтиҳонлари, сиёсий ташкилотлар аъзоларини жалб қилиш ва ҳоказо. Бугунги қунда ходимни корхона ва ташкилот билан боғлашнинг қенг тарқалган усули уни ишга ёллашдир, яъни корхона ва ташкилот билан шахс ўртасида шартнома (битим) тузишдир. Шу шартномага мувофиқ ўзининг ташкилотга мос жисмоний ва интеллектуал салоҳиятларини моддий рағбатлантириш ҳисобига муайян муддатга айирбошлайди.

Иккинчидан, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар ўз ходимларига “таълим беради”лар, бундан мақсад ўз олдидарида турган вазифаларни тушунтириш ва ходимлар қўниқмаси ва малақасини ана шу вазифаларни мослаштиришдир. Бу ерда “таълим бериш” сўзларининг қўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга қўрсатадиган таъсири турли шаклда бўлиши, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун ярим йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

Учинчидан, ташкилотлар ўз мақсадларига эришишда ходимларидан ҳар бирининг иштирок этишига баҳо беради. Корхона ва ташкилот турлари қўп бўлганидек, баҳо бериш шакллари ҳам турличадир - булар саф олдиди миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш, ҳар йилги аттестациядан ўтқизиш ва ҳоказолардан иборат бўлиши мумкин.

Нихоят, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадаларига эришиш устида

меҳнат килиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадilar. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан муқофотлаш ёки иш хаки тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа кўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан муқофотлаш, каттарок маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу қабилардир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин. Бирок Хитой халқ партияси ҳам, Ай-Би-Эм ҳам, “Ўзавтодэу” АЖ ҳам ўз ходимларини танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш билан шугулланадилар. Агар ташкилот мазкур вазифалар билан шугулланмас экан, унинг инкирозга учраши муқаррардир.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириши зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар персонални танлаш, персонални ўқитиш ва ривожлантириш, персоналга баҳо бериш ва персонални рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига ҳамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

2-БУЛИМ.

АЛОҚА КОРХОНАЛАРИДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ

2.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади ва вазифалари

Тургунлик даврида республикаимиз иктисодиётидаги тўлик бандлик кўшимча капитал маблағлар сарфлаш, иш куни соатлари кискартирилиши ва таътиллار кўпайтирилиши ҳисобига янги ишчи ўринларининг вужудга келтирилиши меҳнат бозорида малакали ишчиларга бўлган танқислик ўсишига сабаб бўлди. Фан-техника таракқиёти ва бозор иктисодиётига ўтиш билан боглик ташкилий янгиликларнинг жорий этилиши меҳнат шароитини яхшилаш билан бир каторда инсоннинг билим даражаси ва рухий-физиологик имкониятларига янги талаблар қўйди. Бу, ўз навбатида, юқори малакали кадрларга ва ишлаб чиқаришнинг рухий-физиологик талабларига жавоб берадиган кадрларга бўлган танқисликни оширди. Раҳбарликнинг маъмурий-бўйрукбозлик усуллари бошқариш соҳасида пишик-пухта воситаларга эга бўлмагани сабабли республикаимизнинг баъзи вилоятларида ижтимоий кескинликка самарали барҳам беришга ёки уни камайтиришга етарли даражада муваффақ бўла олмади.

Мамлакатимизда бозор муносабатларини амалга ошириш ўзига хос хусусиятларда, яъни ижтимоий йўналтирилган ҳимоя йўли билан амалга оширилаётган бўлса-да, бизга қолдирилган иктисодий мерос мустақиллик даврининг бошланғич даврида маълум даражада ижтимоий кескинлик яратди. Ижтимоий кескинлик эса ҳаёт қуришнинг, аввало, меҳнат қилиш билан боглик ҳаёт сифатини ўстиришга бўлган эҳтиёжлар оқибатида келиб чиқди. Бундай пайтда меҳнат қилиш билан боглик ҳаётнинг сифат даражаси инсонга муносиб бўлган меҳнат шароитини яратиб беришда ва ҳар бир ходимнинг ташкилот ишларини бошқаришда иштирок этиши мумкинлигида ўз ифодасини топди. Ҳар қандай усуллардан фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш режасининг бажарилишига эришишни таъминлай олмади, чунки ходимларда меҳнатдан қониқиш туйғуси ошмади, ходимлардан фойдаланиш яхшиланмади. Одамларга раҳбарлик қилишга қаратилган маъмурий усуллар инсонни сезмас, унинг талаб-эҳтиёжлари билан ҳисоблашмас эди.

Ўзок муддатга мўлжалланган, кадрлар сиёсатининг келажагига қаратилган ва барча жихатларни ҳисобга оладиган бу концепцияни кадрларни режалаштириш ёрдами билангина амалга ошириш мумкин. Ходимларни бошқаришнинг бу усули иш берувчилар билан иш олувчилар манфаатларини қилиштириш ва мувозанатлаштиришга қодирдир.

Кадрларни режалаштириш шундан иборатки, у одамларга зарур вақтда ва керакли микдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ таъминлашни вазифа қилиб қўяди. Иш ўринлари унумдорлик ва асослаш нуктаи назаридан ишловчиларга ўз қобилиятларини энг мақбул тарзда ривожлантириш, меҳнат самарадорлигини ошириш имконини бериши, инсонга хос меҳнат шарт-шароитларини яратиш ва меҳнат билан бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши лозим.

Кадрларни режалаштириш ташкилот манфаатлари нуктаи назаридан ҳам, унинг ходимлари манфаатларини қўзлаб ҳам амалга оширилади. Ташкилот учун керакли вақтда, керакли ўринда, зарур микдорда ҳамда тегишли малакага эга бўлган шундай ходимларга эга бўлиш муҳимки, улар ишлаб чиқариш вазифаларини хал қи-

лиш, унинг ўз мақсадларига эришиши учун зарур бўлади. Кадрларни режалаштириш анча юкори меҳнат унумдорлигини кўлга киритиш ва ишдан коникиш ҳосил қилиш учун шарт-шароитлар яратиб бериши лозим. Одамларни биринчи навбатда, ўз қобилиятларини ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратиб берилган, юкори ҳамда доимий иш ҳақи олиб туриш қафолатланган иш ўринлари жалб қилади. Ташкилотдаги барча ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олиш кадрларни режалаштириш вазифаларидан бири ҳисобланади.

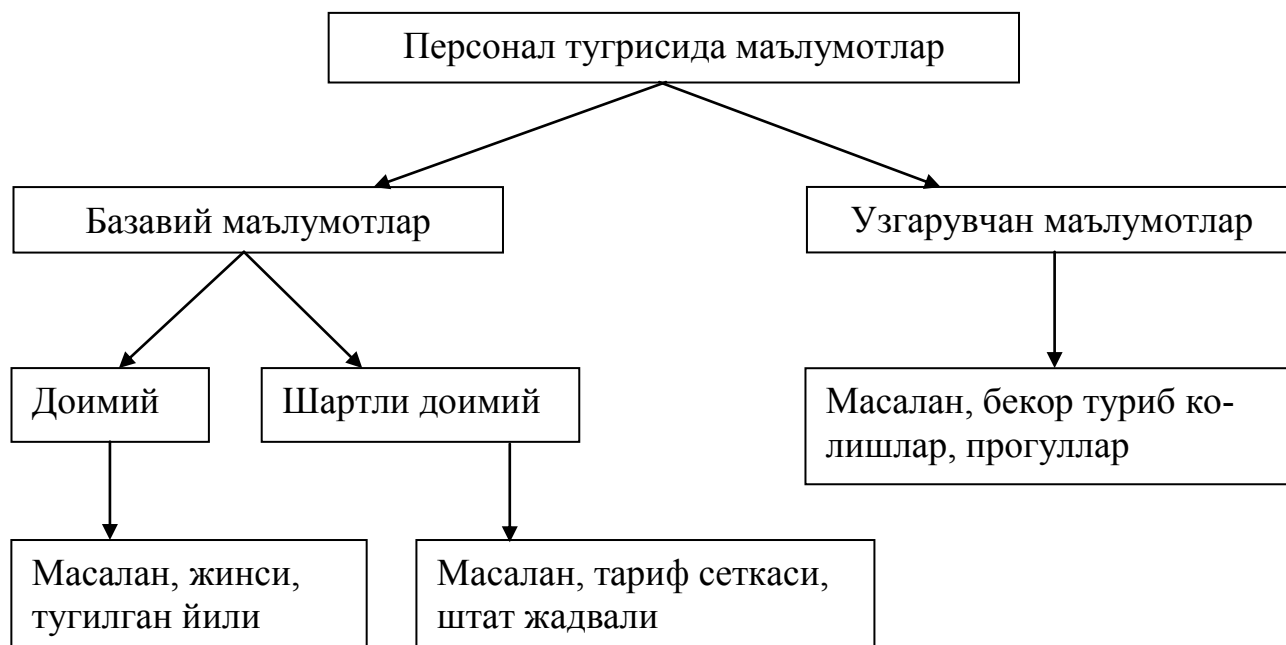
Шуни ёдда тутиш керакки, кадрларни режалаштириш ташкилотдаги умумий режалаштириш жараёнига қўшилиб кетган тақдирдагина самарали бўлади.

Кадрларни режалаштириш ходимлар билан ишлашнинг тезкор режасида бирлаштирилган ва ўзаро бир-бири билан боғланган бутун бир тадбирлар мажмуини амалга ошириш орқали рўёбга чиқарилади.

2.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси

Персонал билан ишлашнинг тезкор режасини ишлаб чиқиш учун махсус ишлаб чиқилган анкеталар ёрдамида қуйидаги ахборотларни тўплаш зарур:

- персоналнинг доимий таркиби тўғрисидаги маълумотлар (исми, отасининг исми, фамилияси, турув жойи, ёши, ишга кирган вақти ва ҳоказолар).
- персоналнинг тузилиши тўғрисидаги маълумотлар (малакаси, жинси, ёши, миллати; ногиронлар, ишчилар, хизматчилар, малакали ишчилар ва шу қабиларнинг салмоғи);
- кадрлар қўнимсизлиги;
- бекор туриб қолишлар, қасаллик натижасида вақтнинг бекор сарф бўлиши;
- иш кунининг давом этиши ҳақидаги маълумотлар (тўлиқ ёки қисман банд бўлганлар, бир сменада, бир неча сменада ёхуд тунги сменада ишловчилар), меҳнат таътиллари ва канча давом этиши;
- ишчи ва хизматчиларнинг иш ҳақи (унинг тузилиши, қўшимча иш ҳақи, устамалар, тариф бўйича ва тарифдан ташқари тўловлар).



1.1-чизма.

Персонал тугрисидаги маълумотларнинг тузилиши.

Персонални жалб қилишни режалаштиришнинг вазифаси ички ва ташқи манбалар ҳисобига қаламчида кадрларга бўлган эҳтиёжни қондиришдан иборат.

Қорхона ва ташкилотларда ходимлар билан ишлаш муаммоларидан бири кадрларни жалб қилиш пайтидаги меҳнатга қўниқилишни бошқаришдир.

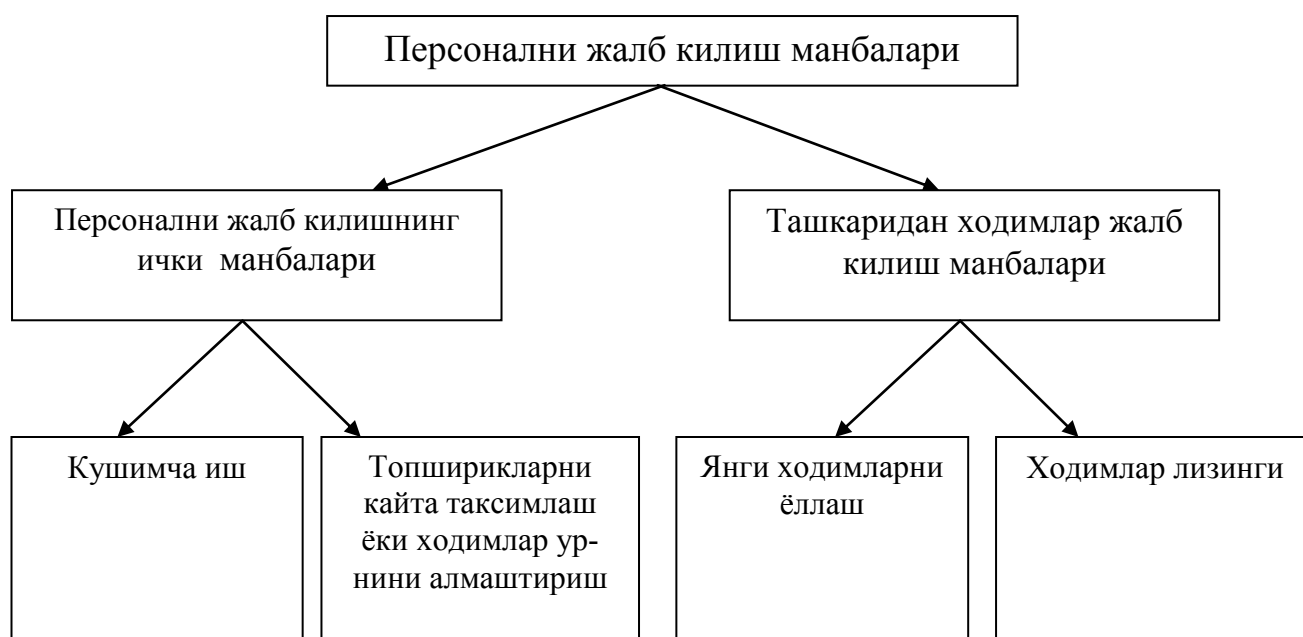
2.3. Меҳнатга қўниқилишни бошқариш

Персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви вужудга келади, унинг асосини персонал томонидан секин-аста меҳнатнинг янги касбий ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларига кириб бориши ташкил этади.

Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

- бошлангич кўникиш, яъни касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ёш кадрларнинг мослашуви (одатда, мазкур ҳолатда гап ўқув юртлари битирувчилари ҳақида боради);
- иккиламчи кўникиш, яъни касб фаолияти соҳасида тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашуви (одатда, булар фаолият объектини ўзгартирувчилар ёки масалан, раҳбар лавозимига ўтганда касбий ролини ўзгартирганлар).

Меҳнат бозори фаолият кўрсатаётган шароитда иккиламчи кўникишнинг аҳамияти ортади. Бунда ёш ходимларнинг бирламчи кўникишига катта эътибор бераётган хорижий фирмалар иш тажрибасини диққат билан ўрганиш зарур. Персоналнинг мазкур тоифаси ташкилотлар маъмурияти томонидан алоҳида гамхўрлик кўрсатишга мухтож бўладилар.



1.2-чизма. Персонални жалб килиш манбалари чизмаси.

Ташкилотларда таълим олишга эҳтиёж мавжуд бўлиб, у ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ҳам камраб олади. Персоналга таълим беришни режалаштириш корхона ичидаги, ундан ташкаридаги таълимни ва мустақил тайёргарлик кўришни ўз ичига олади.

2.4. Персоналга таълим беришни режалаштириш

Персоналга таълим беришни режалаштириш ишловчиларнинг ўз ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш, ташки меҳнат бозоридан юқори малакали кадрлар изламаслик имконини беради. Бундан ташқари, бундай режалаштириш ходимнинг ҳаракатчанлиги ва ўзини-ўзи бошқариши учун шарт-шароитлар яратиб беради. У ходимнинг ишлаб чиқаришдаги ўзгарган шароитга ўша иш ўрнининг ўзида мослашуви жараёнини тезлаштиради.

Амалиётда корхона ва ташкилот персоналини ўқитиш (таълим бериш)нинг икки шакли мавжуд: иш ўрнида ва ундан ташқарида таълим бериш.

Иш ўрнида таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлиги билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боглик бўлиб, ходимларнинг таълим жараёнига киришини осонлаштиради, бу, айниқса, аудиторияларда таълим олишга ўрганмаган ходимлар учун қулайдир.

Иш ўрнидаги таълимнинг муҳим усуллари топшириқларнинг мураккаблаштириб борилиши усули, иш ўрнини алмаштириш, тажриба ҳосил қилиш, ишлаб чиқариш йўл-йўриқлари бериш, ходимларнинг ассистентлар сифатида ишлашини йўлга қўйиш, бир қисм вазифалари ва жавобгарликни бошқаларга беришдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш анча самарали ҳисобланади, лекин у қўшимча молиявий харажатлар ва ходимни хизмат вазифаларини бажаришдан қалғитиш билан характерлидир. Бунда муҳит онгли равишда ўзгартирилади ва ходимлар кундалик ишдан узилиб қолади.

Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари: маърузалар ўқиши, ишбилармонлик ўйинлари ўтқизиш, аниқ ишлаб чиқариш вазиятларини таҳлил қилиш, конференция ва семинарлар ўтқизиш, тажриба алмашиш гуруҳлари ҳамда сифат тўғаракларини ташкил қилишдан иборат.

Персоналга сарфланадиган харажатлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Персоналга сарфланадиган харажатлар улуши махсулот таннарихда ортиб боради, бу эса қуйидаги омиллар билан богликдир:

- меҳнат унумдорлиги билан ходимларга сарфланадиган харажатлар ўртасида бевосита богликликнинг йўқлиги;
- персоналнинг малакасига тобора юқорирок талаблар қўядиган янги технологияларнинг жорий қилиниши;
- меҳнат ҳуқуқи соҳасидаги қонунларнинг ўзгариши, янги тарифларнинг пайдо бўлиши, энг зарур товарлар (кундалик эҳтиёж учун керак бўладиган) нархларининг ортиши (ташки омиллар).

Бозор муносабатлари ривожланиб борган сари персоналнинг ташкилот фойдаси ва капиталида иштирок этиши билан боглик харажатлар янги турларини ҳисобга олиш зарурати пайдо бўлади.

2.5. Кадрлар қунимсизлиги

Корхонадаги ходимлар таркиби доимий ҳаракатда булади: баъзилар ишдан бушайди, бошқалар ишга киради, булинмадан булинмага утади.

Касбий силжишда ишловчиларни уз ташаббуси ва маъмурият розилиги билан корхона ичида ёки булинмада бир иш жойини бошқасига алмаштириши назарда тутилади.

Ишловчиларнинг касбий силжиши тизими асосида иккита асосий тамойил ётади:

- малакали ва нуфузли касблар буйича буш уринларни маълум вақт кадрлар алмашилиб туриши юқори булган иш жойларида ишлаган ва зарур укув курсларини утаган ишчилар кушиб олиб боришади.
- ҳар бир ишчининг касбий кутарилиш йулларини аниклаш учун зарур булган катор параметрларнинг аниқ ҳисобини олиб бориш (иш стажи, маълумоти, малакаси, ишга муносабати ва х.к.).

Ишлаб чиқаришнинг кадрларга булган эҳтиёжлари даражаси, корхонада ишловчилар талабларини кондиритиш имкониятларининг мавжудлиги ва ишчининг бундай ҳаракатларга тайёрлиги ходимлар ҳаракатнинг асосий шартлари ҳисобланади.

Ходимлар ҳаракатини қуйидаги касб-малака шаклларига ажратиш мумкин:

- касб ёки малака ичидаги ҳаракат – уз касби доирасида разряднинг ошиши; мураккаб операция ва вазифаларни узлаштириш, меҳнатнинг илгор усул ва йулларини узлаштириш, бир ёки бир нечта касбларни узлаштириш натижасида уз касби ва разрядлари доирасида тажрибасини ошириш;
- касбларга ҳаракат – янги ва анча мураккаброк касбни эгаллаш мақсадида касбини узгартириш; меҳнат шароитларини яхшилаш ва уз салмогини саклаш мақсадида мураккаблиги буйича тахминан уз касбига мосрок бошқа касбга утиш;
- маъмурий ҳаракат;
- ижтимоий ҳаракат – корхона маблаги ҳисобига укув юртида уқиш учун йулланма;
- рационализаторлик ва ихтирочилик ишларида катнашиш.

Ходимлар ҳаракатининг интенсивлиги қуйидаги коэффициентлар билан тавсифланади:

1. Кабул қилиш буйича коэффициент

$$K_k = \frac{C_{\text{кабул килинганлар}}}{C_{\text{уртача руйхат буйича}}} \quad (6.12)$$

2. Бушатиш буйича коэффициент

$$K_{\text{буш}} = \frac{C_{\text{бушаганлар}}}{C_{\text{ур. руй.}}} \quad (6.13)$$

3. Умумий айланиш коэффициенти.

$$K_{\text{ум}} = \frac{C_{\text{к.к}} C_{\text{буш}}}{C_{\text{ур.руй.}}} \quad (6.14)$$

4. Алмашиниш коэффициенти кабул қилиш ва бушатиш коэффициентларининг пастлигига қараб уларга мос келади.

Корхоналарда кадрлар кунимсизлиги руй беради. Бунга ишчиларнинг уз хо-
хишига кура ишдан бушабини, меҳнат интизомини доимий бузиши, ишга сабабсиз
келмаслиги туфайли маъмурият ташаббуси билан ишдан бушатилишини киритиш
мумкин.

2.6. Кадрлар кунимсизлигини камайтириш йуллари

Корхоналар кадрлар кунимсизлигини турли усуллар ёрдамида камайитиришлари мумкин: ишловчиларни яхшилаб танлаш, уларни ориентациялаш, уқитиш, рағбатлантириш йули билан.

Корхонадаги мувафакиятсизлик курсаткичи булиб хизмат килувчи курсаткич – кунимсизлик сабабларини аниклаш жуда муҳимдир.

Кадрлар кунимсизлиги ҳар қандай корхона учун қимматга тушади. Кунимсизлик харажатлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- буш иш жойлари пайдо булиши натижасида усқуналарнинг тухтаб қолиши, ишчиларнинг корхонадан бушаб кетишлари олдидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатининг пасайиб кетиши, усқуналарга хизмат курсатишнинг ёмонлашувидан қелиб чиқадиган йукотишлар;
- янги иш жойида ишчининг адаптация даврида меҳнат унумдорлиги пасайиши туфайли йукотишлар;
- ишдан бушаганда қонунга мувофиқ бериладиган нафақалар ва ишсизлик нафақаларига ўсиб бораётган харажатлар;
- ходимни ишга қабул қилиш, тайёрлаш, ишга қабул қилиш ва бушатишни расмийлаштириш билан боғлиқ харажатлар.

Кунимсизликнинг мутлақ миқёслари таҳлил қилинаётган давр учун ўз хоҳишига қура ва маъмурият ташаббуси билан бушаган ишловчилар сони аниқланади. Кунимсизлик курсаткичи, унинг даражаси кунимсизликка туғридан-туғри боғлиқ сабаблар бўйича ишдан бушаган ишчилар сонининг ўртача рўйхатдаги ишчилар сонига нисбати билан аниқланади.

$$K_{\text{кун}} = \frac{C(\text{ихт. + инт})}{C_{\text{ур.руй}}} \quad (6.15)$$

Бу ерда: $K_{\text{кун}}$ - кунимсизлик даражаси;

$C(\text{ихт+инт})$ - кунимсизлик сабаблари билан ишдан бушаганлар сони;

$C_{\text{ур. руй.}}$ - рўйхат бўйича ўртача ишчилар сони

Ҳисоблаш осонлиги туфайли бу усул кенг қулланилади. Агар таҳлил даврида 150 та малакали ишчидан 30 таси ишдан бушаган (кунимсизлик даражаси 20%) ва бу ҳол давом этаётган бўлса, унда қеласи йил учун ходимларни 200 нафарлик курсаткичга қупайтириш ва ўшлаб туриш учун 110 та янги ишчини ишга ёллаш зарур (50 та қушимча ишчи, 40 та ишчи 200 нафардан 20% бўшайдиганларнинг ўрнига ва плўс 20 та 90 та янги қабул қилинганлар сонидан йукотишлар ўрнига). Бундай формулани кунимсизликни таҳлил қилиш учун қуллаш осон, лекин у англашилмовчиликка олиб қелиши мумкин, чунки кунимсизлик фоизи асосланган ишловчиларнинг ўртача сони таҳлил қилинаётган йил давомида банд бўлганлар сонининг сезиларли ўсиши ёки пасайиши туфайли қатор йиллар учун курсаткич бўлолмайди.

Социологик тадқиқотлар асосида шу нарса аниқланганки, рўхсат этиладиган кунимсизлик коэффициенти 5-7%. Агар бу борадаги курсаткич қундан қам бўлса, ўшбу корхонада ходимнинг «қариши» қуп бўлса, унда меҳнат унумдорлигининг пасайиши рўй бермоқда.

Катор йиллар учун кадрлар кунимсизлигини тахлил килишда иш стажи куп булган ишчилар корхонада колишларини билиш зарур.

$$\frac{\text{Сиш.стаж,}}{K_{\text{бар.к}} \cdot C_{\text{иш.1йил}}} \quad (6.16)$$

Бу ерда: $K_{\text{бар}}$ - баркарорлик коэффициенти;

$C_{\text{иш}}$ - иш стажи 1 йилдан куп булган ишчилар сони;

$C_{\text{иш.1йил}}$ - 1 йил давомида ишга кабул килинганлар сони.

Корхоналар кунимсизлик даражасини куйидаги тадбирлар ёрдамида камайитириши мумкин: меҳнатни ва ишлаб чиқаришни ташкил килишни яхшилаш, малакасиз ва бир хил ишларни қисқартириш, меҳнат шароитларини соғломлаштириш, иш жойларида меҳнат мазмуни ишчилар малакасига, шахсий қобилиятларига ва кизиқишларига мос келмаслигининг олдини олиш, кадрларнинг касбий усиш ва ривожланган малака ошириш тизимини ташкил килиш, тураржой ва маиший шароитларини яхшилаш, меҳнатга ҳақ тулаш ва рағбатлантиришни такомиллаштириш.

Кунимсизлик мотивларини тахлил килиш ҳам муҳимдир. Алоҳида ишловчиларнинг ва касбга оид гуруҳларнинг ишдан бушаш сабабларини куйидагича бирлаштириш мумкин:

- ишлаб чиқариш-иқтисодий шароитлардан қоникмаслик (меҳнат шароитлари ва ташкил килиш, иш тартиби, ойлик маош миқдори, малака ва маълумотни ошириш имкониятларининг йуклиги);
- тураржой ва маиший шароитлардан қоникмаслик (уй-жой, тиббий хизмат, мактабгача болалар муассасалари билан таъминланганлик, транспорт);
- шахсий характердаги мотивлар (никоҳдан утиш, фарзанд тугилиши, бошқа уйга кучиб утиш);
- бошқа сабаблар.

Ходимлар кунимсизлиги курсаткичи ишловчиларнинг уз ҳолича ишга чиқмаслик ҳоллари сони биан ҳам боғлиқ. Абсентеизмни ҳисоблашнинг стандарт формуласи куйидагича:

$$A = \frac{D_n}{N \cdot D} \quad \text{ёки} \quad A = \frac{P_n}{P} \quad (6.17)$$

Бу ерда: D_n - тахлил қилинаётган даврда иш жойида ишчиларнинг йуклиги туфайли йукотилган иш кунлари;

D - иш кунлари сони;

N - ишчиларнинг руйхат бўйича уртача сони;

P_n - ишлатилмаган соатларнинг умумий сони;

P - график бўйича иш соатларининг умумий сони.

Абсентеизм куйидагиларни уз ичига олган ҳолда анчагина харажатларга олиб келади: ишчининг иш жойида ҳақиқатда борлигидан қатъи назар мажбурий булган бир катор туловлар; йук ишчи урнида ишлаётган ишчининг иш вақтидан ташқари ишлагани учун ҳақ тулови; ускуналарнинг тухтаб қолиши, меҳнат унумдорлигининг пасайиши туфайли йукотишлар ва ҳ.к.лар.

ХУЛОСА

Персонални бошқаришга доир янги хизматлар одатда анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меҳнатни ташкил этиш ва иш хаки бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ҳоказолар асосида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиёсатини амалга оширишдан, меҳнат потенциалини бошқариш соҳасидаги фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабатлар билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайдилар ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жихатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозорини ва шу қабиларни ўрганишга ўтадилар.

Ўзбекистондаги ва чет эллардаги ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий максadini, яъни кадрлар билан таъминлаш, уларнинг самарали ишлашини, касбий ва ижтимоий жихатдан ривожланишини шакллантиришга имкон беради. Шунга кўра корхона ва ташкилот персоналини бошқариш тизими шакллантирилади. Унинг тузилиши учун асос сифатида шундай принциплардан, яъни фан томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётда синовдан ўтган қоидалар ва усуллардан фойдаланилади. Буларнинг барчаси ушбу рефератда ўз ифодасини топган.

Кадрларни режалаштириш – бу, одамларга зарур вақтда керакли миқдордаги иш уринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқириш талабларига мувофиқ таъминлаб бериш.

Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси махсус ишлаб чиқилган анкеталар ёрдамида ахборотлар туплаш асосида тузилади.

Персонални жалб этиш – икки асосий манба, яъни персонални жалб қилишнинг ички ва ташқи манбалари ҳисобига эҳтиёжни қондиришдир.

Меҳнат қуникмаси – бу, персонални ташкилот билан узаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг узаро мослашуви.

Меҳнатга қуникиш 2 йуналишни, яъни бошланғич ва иккиламчи қуникишни уз ичига олади.

Персоналга таълим беришни режалаштириш ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни назарда тутган ҳолда, ишловчиларнинг уз ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш, ташқи меҳнат бозоридан юқори малакали кадрлар изламаслик имконини беради.

Иш жойида таълим бериш – бу, иш жойининг узида ходимнинг бой тажрибага эга бўлган мураббий томонидан ишни тулик узлаштириб олгунга қадар уқитилиши (урғатилиши) билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш эса ходимлар маърузалар уқиш, семинар ва амалий машғулотлар утқизиш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этишни иш жойидан ташқарида ташкил этиш билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: “Ўзбекистон” 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги қонуни. - Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХХ аср бўсагасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва таракқиёт қафолатлари. - Т.: 1997.
5. И.А.Каримов. Амир мур фахримиз, гуруримиз. Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси, 1996 йил. 26 октябр.
6. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили - Т.: “Ўзбекистон” 1995.
7. Иванцевич Д.Ш., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: “Дело”, 1993.
8. Организация работы с кадрами в условиях переходе к рыночной экономике. ВУП.1,2. - М, 1991.
9. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотлари чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
- 10.И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
- 11.к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
- 12.Егоршин А.П. Управление персонал: учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996.
- 13.Экономика труда: (учебник). Под ред. Шукова М.И, Погосьяна Г.Р. - М.: “Экономика”, 1991.