

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA MAXSUS TA'LIM
VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

“MOLIYAVIY MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

KURS ISHI

Mavzu: Xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari

**Bajardi: BM-50 Guruh talabasi
F. Xakimova**

TOSHKENT-2014

XODIMLARNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

Reja

KIRISH

1. Xodimlarni boshqarishning mohiyati va ahamiyati. . . .
2. Xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari
3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari.
4. Korxonalarda kadrlarni to'plash va tanlashni samarali tashkil etish usullari
5. Korxonada va tashkilotlarda xodimlarni boshqarishning xorij tajribasi

XULOSA

ADABIYOTLAR RO'YXATI

KIRISH

Respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tishi eng avvalo iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun mamlakatimiz o'zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Zero, jamiyatning eng oliy boyligi bo'lgan xalq abadiy qadriyatlarni, qudratli salohiyatni o'zida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili bo'lib xizmat qiladi.

Bugungi kunda respublikamizdagi ustuvor yo'nalishlardan biri - aholi bandligini oshirish, ishchi kuchidan maqsadli foydalanish, foydali mehnatga layoqatli aholining ilmiy salohiyatini oshirishga qaratilmoqda.

Respublikamiz Prezidenti Islom Karimov 2013 yilning asosiy yakunlari va 2014 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasida aholi bandligini ta'minlashga alohida e'tibor berib, "Hisobot yilida yangi ish o'rinlari tashkil etish orqali aholi bandligini ta'minlash masalasini hal qilish ham e'tiborimiz markazida bo'ldi. Hududiy bandlik dasturlarining amalga oshirilishi natijasida yaratilgan 1 millionga yaqin ish o'rnining 68 foizdan ko'prog'i qishloq joylarda tashkil etildi. Ta'kidlash joizki, yangi ish o'rinlarining 64 foizdan ortig'i kichik biznes, xususiy tadbirkorlik va fermerlik rivojini rag'batlantirishni yanada kuchaytirish, xususan, ularga yangi imtiyoz va preferentsiyalar berish, 28 foizdan ziyodi esa yangi korxonalar tashkil etish, kasanachilikning turli shakllarini kengaytirish hisobidan yaratildi."¹, - deb alohida ta'kidladi.

Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanish muammosiga e'tibor kuchaya bormoqda. Shunday

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг 2013 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги "2014-йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади" мавзусидаги маърузаси. 2014 йил, 18 январь.

omillar qatoriga insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlardan foydalanish sohasidagi ilmiy ishlar ahamiyatlidir.

1.Xodimlarni boshqarishning mohiyati va ahamiyati

Iqtisodiyotni boshqarish keng ma'noda iqtisodiy obyektlarni, jarayonlarni, munosabatlarni boshqarishni ifoda etadi. Bunday talqinda boshqaruvning har bir qismida inson omilining , odamlar ishtirokidagi boshqaruv omilining mavjudligi chetdan nazar tashlaganda ko'rinmagandek tuyuladi. Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv diqqat e'tiborni shunga qaratadiki, "Inson resurlarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shuningdek sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. "Xodimlarni boshqarish" tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi.

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat xususiyati va yo'nalishi bilan bog'liq. Chunonchi, "xodim" iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalariga, "inson resurslari" iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo'lgan yirik korxonalariga nisbatan qo'llaniladi.

Personalni boshqarish - korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir². Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi. Funktsional jihatdan personalni boshqarish deyilganda kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar masalan, kadrlar tanlash, ulardan foydalanish,

² SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov."Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 8-bet

ularning malakasini oshirish, mehnatiga haq to'lash, ishdan bo'shatish va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan barcha shaxslar va institutlar masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi.

Bizning nazarimizda, inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak, bundan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir.

"Korxonada personalni" tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxonada va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Amaliy nuqtayi nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

"Personalning kasbiy-malaka tuzilishi" degan tushunchaning ozi bir xil ma'noni anglatmaydi. U bir-biri bilan bog'langan uchta mustaqil jihatni qamrab oladi. Ular: ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi; mamlakatning mazmunidan iboratdir. Bunda ish kuchining kasbiy tuzilishi deyilganda kasbiy guruhlarning turli kasb vakillari nisbati, malaka tuzilishi deyilganda turli malaka darajalariga ega bo'lgan xodimlarning nisbati tushuniladi. Turli kasblarga doir malaka mazmuni muayyan ishlarni bajarish uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, bilimlar, tajriba va boshqa tarkibiy qismlariyig'indisini anglatadi. Xodimlarning malakasiga bo'lgan talablar tatbiq etiladigan texnologiyalar xususiyatini bevosita belgilab beradi.

O'zbekistondagi tashkilot va korxonalarining barcha xodimlari quyidagi malaka belgilariga qarab bo'linadi:

-ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan vazifalarga ko'ra toifalar bo'yicha ishchilar (asosiy va yordamchi), muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik

xizmat ko'rsatuvchi personal shogirdlar, haqiqiy faoliyat xarakteriga qarab. Bu o'rinda xodimni muhandis-texnik xodimlar toifasiga kiritish uchun uning ma'lumoti emas, balki egallab turgan lavozimi asos bo'lib xizmat qiladi. Ma'lumotlarni tasniflashga asos qilib kasbiy va tarmoq belgilarining birga qo'shilishi olinadi, ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish tamoyili bo'yicha. Ishchilar mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX-rahbarlarga, mutaxassislariga va texnik ijrochilarga bo'linadi; ish muddati bo'yicha, doimiy, mavsumiy va muvaqqat xodimlar.

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikkita asosiy kichik tizimga: boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlariga bo'linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi personal personalni boshqarish subyekti, obyekt esa ishlab chiqarish personali sifatida maydonga chiqadi.

Ma'muriy-huquqiy tamoyili xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig'i, reja bo'limi boshlig'i, bosh buxgalter va h.k.

Funksional tamoyili boshqaruv xodimlarini kasblar bo'yicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi.

Aftidan, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar personalini deyilganda faqat yollanib ishlayotganlarnigina emas, balki samarali xo'jalik faoliyatini ta'minlovchi mulkdorlarni ham tushunmoq lozim. Mutaxassislar bilan korxonalar o'rtasidagi "ajralish"ga barham berish uchun avvaldan shartlashib olish zarur, toki u mutaxassislar javobgarligini va korxonaning vazifalarini aniq belgilab qo'yishi lozim.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi muhim farq mazkur faoliyat sohalaridagi vazifalarni bajarish xarakteridadir. Davlat xizmatchilari tomonidan bajariladigan vazifalar ulardan xolislikni, tadbirkorlikni, vazminlikni, talabchanlik va sezgirlikni talab qiladi. Aks holda fuqarolarning asosiy huquqlari xavf ostida qoladi. Bularning hammasi shunga olib keladiki, davlat xizmatchisi davlat bilan uzviy ravishda bog'langan bo'ladi. Ana shunga muvofiq mazkur xodimlarni tanlash

tizimi, ularning davlat ish beruvchisiga nisbatan majburiyatlari, ular foydalanadigan huquqlar kelib chiqadi.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi asosiy farq xuddi shundan iboratki, davlat xizmatchilarining faoliyati nizom va belgilangan tartib doirasida kechadi, xususiy sektor xodimlari o'ziga ish beruvchilar bilan faqat shartnoma munosabatlarida bo'ladilar.

Boshqarav obyektini korxonalar, tashkilotlar va muassasalar personalidir. Boshqaruv obyektlari sifatida nafaqat ishlab chiqarish, tashkilot, kompaniya, muassasaning moddiy omillari, balki ishlab chiqarish jamoalari, xodimlar ham namoyon bo'ladi. Iqtisodiy, takror ishlab chiqarish jarayonini, shu jumladan, ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash, iste'molni boshqarish - bu jarayonlarda ishtirok etuvchi insonlarga ham oid hisoblanadi. Iqtisodiy jarayonlarni boshqarish bevosita insonlar bilan bog'liq, zero bunday munosabatlar aynan ular o'rtasida yuzaga keladi.³

Faqat favqulodda yuzaki yondashilgandagina iqtisodiyot, biznes asosan tovarlar va pullar, shuningdek, tovarlar va xizmatlarning iste'molchilari bilan aloqador ekanligini ko'rish mumkin. Haqiqatda esa iqtisodiyotdagi munosabatlar doirasi ishlab chiqaruvchilar tomonidan bozorlarga yetkazib beriluvchi tovarlarning iste'molchilari o'rtasidagi aloqalardan ancha keng. Ishlab chiqarish, biznes o'rtasida yaqin munosabatlar ijrochilar jamoasidan iborat bo'lgan menejerlar orasida yuzaga keladi. Bular muvaffaqiyatli iqtisodiy faoliyat asosini tashkil etuvchi korxonalar, firma, tashkilotlarning keng ishlar doirasini bajaruvchi xodimlardir. Xodimlarning vaqtinchalik yollanilishi yoki tashkilot, muassasaning xodimlar shtatiga kirishidan qat'iy nazar, ishning muvaffaqiyati bu odamlarni boshqarish, ular bilan aloqalar o'rnatishga bog'liq.

Shundan kelib chiqib, boshqaruv obyektini brigada, sex, uchastka, bo'lim jamoasi bo'la oladi. Tizim obyektlari bir-birlari bilan doimiy aloqada bo'ladi, buning natijasida korxonalar ichida ham, undan tashqarida ham kadrlar harakatining turli

³ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 12-bet

jarayonlari sodir bo'ladi. Bunday jarayonlarga lavozimdan lavozimga, jamoadan jamoaga, bolinmadan bo'linmaga, korxonadan korxonaga o'tish, malakaning oshishi, xodimlarning mansabga ko'tarilishi kiradi. Shu bilan bir qatorda, xodimlar kasb-malakasining o'zgarishi, tashkiliy tuzilmaning takomillashuvi, jamoada ruhiy vaziyatning yaxshilanishi va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni ham aytib o'tish kerak.

Personalni boshqarish subyektini deyilganda biz, birinchidan, harakatdagi rahbarlik davoni kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni, ikkinchidan, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi personalni, uchinchidan, boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoani jipslashtirish, tarbiyalash, a'zolarning ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari ham kiradi.

Shunday qilib, butun boshqaruv tizimining asosiy elementi personaldir, u ayni bir vaqtda boshqaruvning ham obyektini, ham subyektini bo'lib maydonga chiqishi mumkin. Korxonada xodimlari obyekt sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir. Shu boisdan ishlab chiqarishdagi inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, qayta taqsimlash va oqilona foydalanish personalni boshqarishning asosiy mazmunidir. Ishlab chiqarishning moddiy-buyum elementlarini boshqarish ham xuddi shu nuqtayni nazardan qarab chiqiladi⁴.

Shu bilan birga, personal — avvalo odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va hossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Personalning bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyektini, ham subyektini sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda personalni boshqarishning o'ziga xos tomonini tashkil etadi.

Shunday qilib, personalni boshqarish -menejmentning eng nozik, noyob va javobgarli qismidir. Firma personalini miqdoriy boshqarish uchun faqat ishlab

⁴ Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. М.: Юнити-Дана, 2006,30 стр

chiqarish, tadbirkorlik, resurslarga egalik qilish manbaalari va tovarlarni sotish mohiyatini bilishigina talab etilishi bilan cheklanmaydi. Xuddi shu ahamiyatda, zarur qobiliyatdagi insonlarni topish, ularni ishga jalb qilish, ular mehnatidan samarali foydalanish va adolatli haq to'lash, o'zaro hurmat tamoyillari asosida xizmat munosabatlarini o'rnatish, mojaroviy vaziyatlardan yiroqlashish va yuzaga keladigan ziddiyatlarni, agar o'ta muhim bo'lmasa oqilona hal qilish kabi xususiyatlar ham muhim hisoblanadi.

Personalni ilmiy asoslangan, puxta, professional boshqarish nazariya va metodologiyaga, boshqaruv texnologiyasi va tashkillashtirishga, ijtimoiy psixologiyaga, umumtanolingan ahloqiy me'yorlarga va insoniy munosabatlarga tayanadi. Personalni boshqarishning organik tarkibiy qismi bo'lib mehnat jamoalari va alohida xodimlarni boshqarish hisoblanib, unda har bir xodimga nisbatan individual yondashuv muhim sanaladi. Personalni boshqarishda bajariladigan ishlarning turiga va boshqaruvdagi iqtisodiy jarayonlar ishtirokchilarining psixologik xususiyatlariga mos keladigan rahbarlik uslubini tanlash va qo'llashga alohida ahamiyat qaratiladi.

O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish va u bilan bog'liq demokratlashtirish va erkinlashtirish vazifalari personalni boshqarish mohiyati, shakllari va uslublariga sezilarli o'zgartirishlarni kiritish zararini keltirib chiqardi. Xodimlarni mafkuraviy qarashlar, partiyaviy mansubligi, millati asosida kadrlarni boshqarish va joy-joyiga qo'yish deb ataluvchi tizimdan farqli o'laroq, bozor iqtisodiyotida xodimning kasbiy qobiliyati, ta'lim darajasi, tezkorligi, ijrochilik xususiyatlari, intizomligi va mas'uliyati kabi mezonlar hal qiluvchi hisoblanadi. Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabatlar ko'proq umumiy manfaatlarga asoslangan sheriklik tusini kashf etadi. Shu bilan birga rahbarning, menejering keraksiz xodimlardan ozod bo'lish, personalni o'z xohishiga qarab shakllantirish, to'ldirish bo'yicha imkoniyatlari yuzaga keladi.

Personalni boshqarish tizimi funksiyalari avvalgi kadrlar xizmalariga mansub bo'lgan xodimlarni izlash, yollash, joy-joyiga qo'yish, ozod qilish, malakasini oshirish, hisobini yuritishdan iborat bo'lgan vazifalardan ancha kengaydi. Xo'jalik

yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida bu funksional rejalashtirish va personal marketingini, personalni rivojlantirish, mehnat munosabatlarini boshqarish, normal mehnat sharoitini ta'minlash, rag'batlantirish, personal boshqaruvini huquqiy ta'minlash kabi jihatlarni qo'shish hisobiga ancha kengaytirildi. Hozirda ko'pgina tashkilotlarda kadrlar bo'limlari personalni boshqarish xizmatlariga aylantirilmoqda.

2.Xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari

Boshqaruvning zamonaviy ilmi paydo bo'lishi. F.Teylor nomi bilan bog'liq. O'z nazariyasining asosiy holatlarini u «Fabrikani boshqarish» (1903), «Ilmiy boshqaruv tamoyillari» (1911), «Kongressning maxsus komissiyasi oldida ko'rsatma» (1912) ishlarida ko'rsatdi. Ular quyidagilarga yo'naltirilgan:

- eski, an'anaviy ish usullarini almashtiruvchi ilmiy asosning yaratilishi, uning har bir elementini ilmiy tadqiq qilish;
- ishchilarni ilmiy mezonlar asosida tanlash, ularni o'qitish;
- mehnatni tashkil etish tizimini joriy qilishda ma'muriyat va ishchilar o'rtasida hamkorlik;
- ma'muriyat va ishchilar o'rtasida mas'uliyat va mehnatni teng taqsimlash.

Teylor tizimining asosida alohida ishchi mehnatini muvofiqlashtirish, ishlab chiqarish jarayonini qayta tashkil etish, tashkilotni boshqarish jarayonlari usuli yotadi. Teylorning aynan mana shu tizimi sanoat korxonalarida ishida keng qo'llanilmoqda.

Teylor tizimini tashkil etuvchi tashkilotda ishchini alohida mehnatini muvofiqlashtirish va ishlab chiqarishni qayta tashkil etish tashkilot mehnati va boshqaruvning umumiy tamoyillarini ishlab chiqishdan boshlangan.

Klassik maktabning yana bir vakili A.Fayoldir. U o'zining «Umumiy va sanoat ma'muriyati» (1923) kitobida ma'muriyat faoliyati tahliliga umumiy yondashuvni ishlab chiqishga va bu asosda ma'muriylashtirishning qat'iy majburiy tamoyillarini shakllantirishga harakat qildi. Uning ta'kidlashicha, boshqarish - tasarrufda bo'lgan barcha resurslardan maksimal imkoniyatlarni ishga solib, korxonani uning maqsadi sari etaklash. Fayol fikricha, ma'muriyatlashtirish boshqaruvning bir qismini tashkil etib, o'zida yanada kengroq ishlab chiqarish, tijorat, moliya, kredit, buxgalteriya hisobi va ma'muriy vazifalar o'z aqliyatini aks ettiradi. Fayol ma'muriy vazifalarni tahlil qilar ekan, u 5ta elementni: rejalashtirish, tashkilot, nazorat muvofiqlashtirish va oldini ko'rish elementlarini belgilab berdi.

Fayol ma'muriy faoliyat tamoyillarini ishlab chiqdi. Ular: mehnatning taqsimlanishi, xokimiyat, intizom, boshchilik yakdilligi, individual manfaatlarining umumiy manfaatlariga bo'ysunishi, rag'batlantirish, markazlashish, tenglik,

tashabbus, korporativ ruh.

Klassik boshqaruv maktabining keyingi rivojlanishi ikki asosiy yo'nalishda bordi: ishlab chiqarishni maqbullashtirish va boshqaruvning umumiy muammolarini tadqiq etish. Bu borada G.Emerson, L.Urvik, M.Veber, G.Ford ishlarini ta'kidlash lozim.

G.Emerson o'zining «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» (1911) ishida korxonani boshqarish tamoyillarini ko'rib chiqdi va shakllantirdi. Emerson fikricha, bunday tamoyillar quyidagilar:

- aniq shakllantirilgan boshqaruv maqsadlari;
- har bir yangi jarayonga istiqboldagi maqsadlarni hisobga olgan holda sog'lom fikr nuqtai nazaridan yondashuv;
- muvofiqlashtiruvchi maslahat;
- intizom;
- personalga haqqoniy munosabat;
- dispetcherlik;
- me'yor va jadvallar sharoitlarini normallashtirish;
- mukofotlash.

Emerson boshqaruv va ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini hal etishda kompleksli yondashuv zarurligini birinchi bo'lib ko'rsatdi.

L.Urvik, A.Fayolning asosiy holatlarini rivojlantirdi va chuqurlashtirdi. U asosiy e'tiborni rasmiy tashkil etish tamoyillarini ishlab chiqishga qaratdi:

- Odamlarning tuzilmaga mosligi.
- Maxsus va bosh shtabni tuzish.
- Huquq va mas'uliyatni ko'yilishi.
- Nazorat kengligi.
- Maxsuslashtirish.
- Aniqlik.

Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etishni mukammallashtirish bilan G.Ford shug'ullangan. U F.Teylor tizimidan foydalanishda olg'a qadam bosdi va uni keng ishlab chiqarishda qo'lladi. Shu maqsadda Ford ko'yidagi boshqaruvni tashkil etish tamoyillarini qo'lladi:

- Butun ishlab chiqarish jarayoni, uning pog'onalari va aloqalarini aniq rejalashtirish va hisob-kitob;
- Ish sharoitlarini rejalashtirish va hisobga olish;
- Hom ashyo, materiallar, mexanizmlar, ishchi kuchi tayyorlash;
- Ishlab chiqarishni standart texnologiya bo'yicha amalga oshirish;
- Ishlab chiqarishni mukammallashtirish yo'llarini doimo izlash;

Boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish asoschisi bo'lib E.Meyo hisoblanadi. Kotorn shahridagi «Uestern elektrik» firmasi zavodlarida ishchilar guruhlarini 13 yil (1927-1939) davomida tajribada sinadi. Meyo shunday xulosaga keldi, ishchilarning mehnat unumdorligi vaqtincha mehnat sharoiti va ma'muriyat xatti-harakatlaridan emas, balki ularning muhitidagi ijtimoiy-psixologik omillarga ham bog'liq ekan.

«Inson munosabatlari» maktabining ko'zga ko'ringan vakillari K.Ardjeris, F.Xertsberg, D.Makgregor, R.Bleyk va boshqalar.

Bu yo'nalishning asosiy holatlari kichik norasmiy guruhlarda munosabatlarning rolga qaratiladi. Boshqaruv amaliyotida guruhning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlash va foydalanish muhimdir. Mazkur maktab vakillari boshqaruv tizimi ishchilari mehnatini mukamallashtirish usullarini qidirishga alohida o'rin ajratadilar.

Yirik menejerlar va maslahatchilarni birlashtirgan, boshqaruv nazariyasidagi uchinchi oqim vakillari shuni ma'lum qilishdiki, boshqaruv sohasidagi olimlarning asosiy vazifasi - amaliyot materiallarini yig'ish va e'lon qilish, shu asosda boshqaruvchilarga maslahatlar berishni ishlab chiqish hisoblanadi. «Empirik» maktab ikki asosiy yo'nalishda rivojlanmoqda. Korxonani boshqarishning u yoki bu muommolari bo'yicha aniq tashkiliy-texnikaviy va iqtisodiy tadqiqotlar olib borilmoqda va zamonaviy menejmentning yangi kontseptsiyalarini ishlab chiqish amalga oshirilmoqda. Bu birinchi navbatda «foydada ishtirok etish», «boshqaruvda ishtirok etish» kontseptsiyalaridir. «Empirik» maktabning ko'zga ko'ringan vakillari P.Duruker, R.Devis, L.Nyumen, D.Miller.

Egallagan lavozimidan qat'iy nazar, har bir boshqaruvchi quyidagi asosiy funksiyalarni amalga oshiradi:

- Korxonaning maqsadlari, unga erishish yo'llarini aniqlash va shu asosda korxonani ishchilari oldiga aniq vazifalarni qo'yish;
- Korxonani faoliyatini, ishlarni guruhlash, taqsimlash, muvofiq tuzilmani yaratish, kadrlarni tanlash va joylashtirish yo'li bilan tashkil etish;
- Ishchilarni rag'batlantirishni ta'minlash; va boshqaruvchi bilan boshqariluvchi o'rtasidagi aloqani nazorat qilish.
- Tashkilot va unda band bo'lgan shaxslar faoliyatini me'yorlashtirish, tahlil qilish va baholash;
- Ishchilar istaklarini ularning faoliyati natijasiga bog'liq holda rag'batlantirish.

Umuman olganda, «empirik» maktab qator dolzarb boshqaruv muammolarini qo'yish va hal qilish tarafdori bo'lgan. Bular zamonaviy yirik sanoat ishlab chiqarishi, shuningdek boshqaruv funksiyalari klassifikatsiyasi va tahlili, rahbar mehnatini tashkil etish, kadrlarni tanlash va baholash, boshqaruv tizilmasini aniqlash va boshqa muammolardir.

Mazkur maktab «Inson munosabatlari» maktabining xulosalaridan foydalanadi. U insonni tashkilotdagi muhitga ta'sir eta oladigan turli xil ehtiyojlariga ega bo'lgan, ijtimoiy yo'naltirilgan mavjudot sifatida qaraydi. Bu vaqtda muhit ehtiyojlar shakllanishiga ta'sir qiladi. «Ijtimoiy tizimlarning» eng ko'zga ko'ringan vakillari D.March, Gida Ron, A.Ettsioni va boshqalar.

Har bir insonning ehtiyojlari «ijtimoiy tizimlar» maktabi tomonidan ehtiyojlar ierarxiyasi sifatida qaraladi: bir darajadagi ehtiyojni qondirib, individ keyingisiga o'tadi. Lekin tashkilot tabiati inson yo'liga ma'lum to'siqlar qo'yganligi uchun, u va tashkilot o'rtasidagi mojarodan qutilib bo'lmaydi. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi o'z vazifasini mojarolar kuchini pasaytirishda ko'radi.

Boshqaruvning mazkur maktabi diqqatni tashkilotni yanadari vay formalarini izlash, tizim qismlarini tahlil qilish, ularning aloqadorligi jarayoni, tashkilot maqsadlarini tizim qismlari bilan bog'liqligini yangi formalarini izlashga qaratadi. Maktab vakillarining fikricha tizimning asosiy qismlari rasmiy va norasmiy omillar, guruhlar, guruhli aloqalar, maqom turlari va guruxda ahamiyati va boshqalar xisoblanadi. Tizim qismlari aniqlangan tashkilot formalari bilan bog'liq bo'lib, ular rasmiy va norasmiy tuzulma, kommunikatsiya kanallari qilingan qarorlar jarayoni bilan bog'liq. Bu omillarga asosan korxonada ijtimoiy texnik tizim sifatida qaraladi.

«Inson resurslari menejmenti» atamasi 60-yillarda amerikalik sotsiolog R.E.Maylning «Inson munosabatlari» modeli «inson resurslari» modeliga qarshi qo'yilgan maqolalarning birida paydo bo'ldi. «Inson munosabatlari» modelida asosiy e'tibor ishlovchilar uchun eng yaxshi mehnat sharoitlarini yaratishga qaratiladi. «Inson resurslari» modelida xodimlar ishlatilmagan zaxiralar manbai va korxonada umumiy tuzilmasida oqilona rejalashtirish va qarorlar qabul qilishning muhim imkoniyati sifatida ko'riladi.

Bu turdagi menejmentning maqsadi tashkilot maqsadlarini samarali amalga oshiruvchi, qiziquvchan xodimlarni ishga olish, rag'batlantirish, mukammallashtirish va kasbiy tayyorlashdan iborat.

Inson resurslari menejmenti falsafasida xodimlar - bu korxonada aktivlari, inson kapitali. U xodimlar ustidan ham nazorat, lekin mehnatga ko'p rag'batlantirish siyosatini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

«Inson resurslari menejmenti» modelining «inson munosabatlari menejmenti» modelidan asosiy farqi shundan iboratki, inson resurslari menejmentida qadimdan faol pozitsiya talab qilinadi. Bu korxonada mehnatni tashkil etish va ma'lum mehnat sharoitlarini yaratish sohasidagi siyosat va tashkil etish tuzilmasiga alohida talablar qo'yadi. Ikkalasi ham shaxsiy tashabbus uchun joy qoldirish lozim. Bu shuni bildiradiki, ba'zi hodimlar o'z mehnati uchun boshqalarga nisbatan ko'p haq oladi va xizmat bo'yicha ko'tariladi.

Sobiq ittifoqning A.K.Gastev, P.M.Kerjentsev, V.G.Afanasev, D.V.Gvishiani, S.E.Kamenitser, O.V.Kozlova, D.M.Kruk, A.M.Omarov, G.X.Popov kabi olimlari menejment nazariyasini rivojlantirishga o'zlarining salmoqli hissalarini qo'shganlar. Sobiq ittifoqda mehnatni ilmiy tashkil qilish va boshqarish sohasini ilmiy tadqiq qilish 1920 yillarda boshlangan. O'sha yillari Markaziy mehnat instituti MMI tashkil etilib, mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha qator konferentsiyalar o'tkazildi. Maxsus jurnallar chop etilishi yo'lga qo'yildi. O'quv yurtlarida «Mehnatni ilmiy tashkil qilish» fani o'qitila boshlandi.

A.K.Gastev (1882-1941) o'zining «Qanday ishlash kerak?», «Mehnatni normalash va tashkil qilish» kabi qator asarlarini chop ettirdi. Markaziy mehnat instituti (MMI)ning tashkilotchisi ham Gastev bo'lgan. MMI va Gastevning ilmiy ishlanmalari negizida mehnatni ilmiy asosida tashkil qilish borasida qator muvaffaqiyatlarga erishilgan.

Chunonchi, mehnatni ilmiy asosda tashkil qilish bo'yicha o'qitish va xodimlarning malakasini oshirish tizimi yaratilgan bo'lib, bu ilg'or tajriba chet

davlatlarda ham ommalashgan.

P.M.Kerjentsev (1881-1940) ham boshqarish bo'yicha qator asarlar chop ettirgan. Bular qatoriga «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Boshqarishni tashkil qilish printsiplari», «Vaqt uchun kurash» kabilar kiradi. Ular boshqarish bo'yicha darsliklarni yozishda asos qilib olindi. 1920 yilning boshlarida Kerjentsev tashabbusi bilan «Vaqt» ligasi tashkil etildi. Liga o'z e'tiborini:

- mehnatni tashkil qilishda tartibsizliklarning nihoyatda ko'pligiga;
- behuda ishlarga vaqtning ko'p sarflanayotganligiga;
- boshqaruv tizimida funktsiyalarning nooqilona taqsimoti kabilarga qaratdi va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqdi.

1950 yillarning oxiridan boshlab boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchaydi. Shu yillarda mehnatni ilmiy tekshirish instituti, boshqarish va normativ bo'yicha markaziy ilmiy-tadqiqot institutlari tashkil etildi.

Mamlakatning etakchi oliy o'quv yurtlarida (MDU, MMI, KXXN, MXXN, TXXI va boshqalar) «Mehnatni ilmiy tashkil qilish», «Boshqarish» kafedralari, fakultetlari tashkil etilib, ular bo'yicha maxsus fanlar o'qitila boshlandi.

Rossiyada hozircha yagona, Moskva boshqaruv instituti tashkil qilingan bo'lib, u korxonaga yoki tarmoq faoliyatining boshqaruv tomonini takomillashtirish masalalari bo'yicha direktorlar maslahatchilari deb yuritiladigan boshqarishni tashkil qilish bo'yicha mutaxassislarni tayyorlaydi.

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukumronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, buncha Amir Temurning «Temur tuzuklari» asari yorqin misol bo'la oladi.

«Temur tuzuklari» jahonga mashhur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan «tuzuklari» va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatleri hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning «Temur tuzuklari»da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'zining qimmatini yo'qotmagan.

3.Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari.

Personalni boshqarishning zamonaviy tamoyillari Anri Fayol kitobining ishlab chiqarishni boshqarishga oid bobida keltirilgan tamoyillariga sezilarli tuzatishlarni kiritishni taqozo etadi⁵. Shu bilan birga, xodimlarni, mehnat jamoalarini, ishlab chiqarishdagi munosabatlar jarayonlarini boshqarish, shuningdek, boshqaruv tamoyillari o'ziga xos ifoda va mustaqil mohiyat kasb etmoqda.

Funksiyalar, vakolatlar va mas'uliyatni aniq taqsimlash tamoyili bo'ysinuvchilarning, shuningdek tashkilotni boshqarish tizimining turli bo'g'inlari rahbarlarining huquq va majburiyatlarini aniq tartibga solishni nazarda tutadi. Bu tamoyilga muvofiq, xodimlar qaysi ko'rsatmalar rahbarlar tomonidan berilishi, qaysi funksiyalar xodimlarning o'zlari tomonidan ish mohiyati va tegishli me'yoriy yo'riqlar doirasida mustaqil bajarilishi kerakligini aniq bilishi kerak. Ish jarayonida rahbarning va uning ijrochilarining mas'uliyat doiralari ham ma'lum bo'lishi lozim. Xodimlar qay darajada harakat qilish huquqi va imkoniyatlariga ega ekanligi belgilanishi kerak. Bunda ijrochining yo mustaqil yoxud yuzaga kelgan vaziyatdan kelib chiqib bajarishi kerak bo'lgan funksiyalari ko'rsatilishi lozim. Xodimlar tomonidan ularga tegishli funksiyalarning bajarilmasligi yoki ular doirasidan chiqishga nisbatan mas'uliyati ham avvaldan belgilanishi kerak. Quyida personalni boshqarishning bir nechta zamonaviy tamoyillarini keltirib o'tamiz.

Intizomiylik tamoyili xizmat xatti-harakatining normasi sifatida tashkilotlarda belgilangan ish normalariga rioya qilish, ish vaqtdan foydalanish, xizmat majburiyatlarini bajarish, mehnat shartnomasi shartlarini bajarish, shuningdek, rahbariyatning og'zaki va yozma shakldagi ko'rsatma va topshiriqlarini so'zsiz bajarishni nazarda tutadi. Intizomga rioya etish, rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlar mohiyatiga bog'liq bo'lmasligi kerak, intizomiy qoidalar tashkilotning barcha personal uchun majburiy bo'lishi kerak. Intizomiylik

⁵ Райзенберг Б. А. Курс управления экономикой. -СПб.: Питер 2003, стр-45

tamoyili barcha xodimlar, shu jumladan boshqaruv apparati a'zolaridan ham shaxsiy intizomiylikni talab etadi, ya'ni xizmat intizomi qoida va normalariga rahbariyat tomonidan ko'rsatmalar yoki mehnat jamoasining ta'nalaridan qat'iy nazar rioya qilinishi kerak. Intizomning buzilishi agar u takroriy va ongli ravishda sodir etilsa -intizomiy choralar ko'rilishi kerak. Personalni boshqarishda markazlashtirish va demokrattirishning uyg'unligi tamoyili xodimlarga tashkiliy-ko'rsatmaviy shaklda boshqaruvga oid qarorlarning personal, mehnat jamoasi, alohida ijrochilar tomonidan belgilangan vakolatlar doirasida mustaqil ishlab chiqilishi uyg'unligida uslublarning qo'llanilishi zaruratini keltirib chiqaradi. Boshqarishni markazlashtirish va ko'rsatmaviy-farmoyish usullarini qo'llashda rahbarning shaxsiy irodasiga bo'ysunish va qabul qilingan qarorlarga shaxsiy javobgarlikni talab etuvchi boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda foydalanish kerak. Butun personal yoki uning bir qismi ishtirokidagi jamoaviy qarorlar mehnat jamoasining manfaatlariga oid va o'ta muhim ahamiyat kasb etsa, butun jamoa mas'uliyati bilan bog'liq bo'lgan hollardagina qabul qilinadi.

Yakkashaxslik tamoyili boshqaruvning markazlashuvini ifoda etib, personalni boshqarishda aniqlik kiritish va boshqarish jarayonida nomutanosibliklarning oldini olishga qaratilgan. Bu tamoyilga muvofiq, xodim bitta rahbarga bo'ysunishi lozim, bir-nechta funksional rahbarlar mavjud bo'lsa, shu rahbarlarning faqat birining topshiriqlarini bajarish to'g'risida ko'rsalma olishi kerak. Yakkashaxslik tamoyiliga rioya etish ziddiyatli, o'zaro kelishilmagan ko'rsatmalarning oldini olishga qaratilgan.

Jamoa umumiy manfaatlarining alohida xodimning shaxsiy manfaatlaridan ustunligi tamoyili. Personalni boshqarishda bunday boshqaruv kim va qanday usullarda bajarilishidan qat'iy nazar, jamoaviy manfaatlar xususiy manfaatlardan ustun bo'lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, jamoa, personalning xatti-harakatlari jamoaning umumiy farovonligini ta'milashga qaratilishi kerak. Bir vaqtning o'zida umumiy manfaatlarning yig'indisida ishlab chiqarish jamoasi, tashkilotning har bir a'zosining manfaatlari yoddan chiqmasligiga intilish kerak,

ya'ni jamoaga a'zo bitta shaxsning manfaati umumiy manfaatning bir qismini tashkil etishi kerak.

Inson shaxsiy manfaatlarining tashkilotning butun personali manfaatlariga bo'ysunish tamoyili tashkilotda korporativ ruhning ustunligini ifodalaydi. Bu tamoyil rahbarga ham oid bo'lib, uning manfaatlari personalni boshqarish jarayonidagi boshqa mehnat jamoasi a'zolari manfaatlariga zid bo'lishi mumkin emasligini anglatadi.

Rag'batlantirish, ish natijalari uchun taqdirlash tamoyili shundan iborat: personalni boshqarishda xodimlarni ish haqi (ish sifati va miqdoriga mos ravishda) ga, adolatli to'lovlar, ishchilar uchun to'lovsiz xizmatlar ko'rsatish, ma'naviy rag'batlar, imtiyozlar, minnatdorchilik, xizmat bo'yicha o'sish kabi moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlarni keng qo'llash kerak. Rag'batlantirishni ochiq shaklda amalga oshirish, birinchi navbatda mehnatda barqaror mohiyatdagi va istiqbolli ijodiy yutuqlarni qo'llab-quvvatlash zarur⁶.

Tashkilotning butun personaliga naf keltiruvchi, ayrim xodimlarning ilg'or tajribalarini boshqalar faoliyatiga o'tkazish imkonini beruvchi, tashkilot tomonidan ishlab chiqiladigan tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatuvchi natijalar alohida rag'batlantirilishi lozim.

Quyi pog'ona rahbarlari bajarishi shart bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarini ishlab chiqish, xodimlarni to'g'ri tanlash va joy - joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

Personalni boshqarishda iqtisodiy rag'batlantirish usullari rahbarlar bilan ishni bajarish va kerakli natijalarga erishish uchun moddiy, pul rag'batlar boshqa yo'llarga nisbatan ancha samarali bo'lsa qo'llaniladi. Bozor munosabatlari sharoitida aynan shu usulga katta ahamiyat beriladi. Mazkur usuldan personalni

⁶ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov."Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 15-bet

boshqarishda shunday foydalanish kerakki, bunda har bir xodim va jamoaning moddiy manfaatlarini qondirish darajasi ularning umumiy pirovard natijalariga erishishga qo'shgan hissasi bilan belgilanishi lozim.

Tashkilotning ishchi va xodimlarini yuksak pirovard natijalarga erishganligi uchun moddiy rag'batlantirish mehnat jamoasining xo'jalik hisobi daromadidan hosil qilingan iqtisodiy rag'batlantirish fondidan amalga oshiriladi.

Iqtisodiy ragbatlantirish fondiga moddiy ragbatlantirish, ijtimoiy rivojlanish, ishlab chikarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari kiradi. Xodimlar mehnat jamoalari qanchalik unumli mehnat qilsalar ularning xo'jalik daromadi shunchalik ko'p bo'ladi. Bu xodimlarning ijtimoiy va moddiy talablarini qondirishga keng yo'l ochib beradi. Iqtisodiy qonunlarni chuqur bilish va ulardan har tomonlama foydalanish davlat tuzumining afzalliklarini ruyobga chiqarish, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishning zarur shartidir.

Personalni boshqarishning ahloqiy-ruhiy usullari agar ular ma'muriy-tashkiliy va iqtisodiy rag'batlantirish usullariga qo'shimcha tarzda, shuningdek, bir vaqtning o'zida jamoa tomonidan iliq qarshi olinsa, yuqori natijalarga ega bo'ladi. Bu - rahbarlar va personal o'rtasida o'zaro ishonchga asoslangan munosabatlar, o'zaro bir-birini tushunish kayfiyatlari shakllangan bo'lishni taqozo etadi. Bundan tashqari, personalni boshqarishda ahloqiy-ruhiy usullarni qo'llash uchun menejerlar ham, xodimlar ham ahloqiy qadriyatlarni, shartnoma majburiyatlarini bajarishi, o'zaro yordam va hurmat to'g'risida bir xil yoki o'xshash tushunchalarga ega bo'lishlari zarur.

Bu usul xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqiyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, bu usulni qo'llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaratishdir. Mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy iqlimning holati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixolog tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining

faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga imkoniyati bo'ladi.

Menejer o'z xodimlari orasidagi nufuzini har tomonlama mustahkamlab turishi kerak. Lekin bunga o'z shaxsini olqishlash, boshqalar tepasiga chiqish bilan emas, balki o'z bilimlari, tajribasi, o'zini tutish madaniyati, o'z-o'zi bilan bo'la olish ko'nikmalari bilan va bir vaqtning o'zida -individualligi, hurmat qozongan shaxsiyati bilan erishishi lozim. Har qanday ishda sovuqqonlik va o'zini tuta olish, tez-tez sodir bo'ladigan hissiy tuyg'ularga qarshi tura olish mustahkam menejer, rahbar obrazini keltiradi. Xodimlarga o'z harakatlari sabablarini aniq ko'rsatib bera oladigan va mavjud vaziyatga mos rahbarlik uslubiga rioya qilish juda muhim hisoblanadi.

4.Korxonalarda kadrlarni to'plash va tanlashni samarali tashkil etish usullari.

Korhona va tashkilotlarda kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilishi zarur. Chunki bu jarayonlar kohonaning ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatiga ta'sir qiladi.

Bu bilimlar ish mazmuni tahlili yordamida olinadi. Bunday tahlilning bir necha usullari bor. Ulardan biri xodimni kuzatish va u bajarayotgan yuqori vazifa va harakatlarni aniqlash va qayd qilishni ko'zda tutadi. Boshqa usul - bunda axborotni xodimning bevosita boshlig'i bilan suhbatlashish orqali olish hisoblanadi. Uchinchi usul - xodimdan so'rovnomani to'ldirish yoki ishi va unga qo'yiladigan talablarni yoritish iltimos qilinadi.

Mehnat mazmunini tahlil qilishda olingan axborot asosida lavozim yo'riqnomasi ishlab chiqiladi, unda xodimning asosiy majburiyatlari, zaruriy bilim

va ko'nikmalari, shuningdek, huquqlari ko'rsatiladi.

Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.

Agar siz kichik korxonaga rahbarlik qilsangiz, ortiqcha rasmiyatchiliksiz xodimlar yollashingiz mumkin, chunki har bir xodim bajarishi kerak bo'lgan vazifalar sizga ma'lum. Biroq yirik korxonalarda, masalan, "Johnsons & Johnsons" kompaniyasida minglab xodimlar turli mehnat bilan mashg'ul bo'ladilar. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo'lgan talablarni jiddiyroq va ob'ektiv baholash usulini qo'llashga majburdirlar. Bu usul professional vazifalar tahlili deyiladi⁷.

Kadrlar to'plash va tanlash. Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi. Kadrlarni to'plashda esa nomzodga bo'lgan talablar aniqlangach kadrlar bo'limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya'ni etarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo'lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Moskvada "Mc Donalds" kompaniyasining ish o'rinlariga tanlovning amalga oshirilishi o'n minglab nomzodlarning kelishiga sabab bo'lib, noto'g'ri rejalashtirilgan nomzodlarning jalb qilinishi holatiga misol bo'la oladi.

Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo'lgan qator usullarni qo'llashi mumkin. Ichki kadrlarni ishga yollashda quyidagi afzalliklarga duch kelamiz, masalan xizmatchilar amalga oshirilgan imkoniyatlarning namunasini ko'radi. Muvaffaqiyatli ishning

⁷ Кибанов А. Я. "Основы управления персоналом": Учебник.-МИНФРА-М, стр-65.

ragʻbatlantirishning eng samarali usullaridan foydalaniladi. Kompaniya oʻzi biladigan xizmatchilar bilan ishlashda davom etadi. Ishga olishdagi moliyaviy xarajatlar kamayadi. Bundan tashqari duch keladigan kamchiliklar ham bor. Masalan murakkab shaxsiy munosabatlar paydo boʻlish xavfi mavjud. Turgʻunlikka olib keluvchi “oilalilik” yuzaga keladi. Uning sobiq hamkasblari tomonidan hasad va salbiy munosabat yuzaga kelishi mumkin.

Tashkilot tashqi manbalardan kadrlarni yollaganda quyidagi afzalliklarga duch keladi. Koʻp sonli nomzodlar orasidan tanlab olish imkoniyati mavjud. Yangicha ish yuritish gʻoya va usullari paydo boʻladi va boshqalar. Kamchiliklar ham mavjud, masalan yangi xizmatchining uzoq vaqt moslashishi lozimligi. Oldindan ishlayotganlar orasida maʼnaviy-ruhiy iqlimning yomonlashishi mumkinligi.

Suhbatlashishlar - kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri.

Suhbatlashish orqali uning malakasi haqidagi va boshqa maʼlumotlar aniqlanadi, nomzod shaxsi haqida tasavvur hosil qilinadi. Ish xarakteriga qarab nomzodga test yoki bir nechta testlardan oʻtish taklif qilinadi. Suhbatdan soʻng ular bilan bevosita boshliq tanishib, rahbariyat bilan kelishgan holda eng kerakli xodimni tanlab oladi. Shunday qilib, nomzod unga taklif qilingan shartlarga koʻnganda va haqiqatan ham berilgan maʼlumotlarga mos kelganda, talabgorlarni izlash va oʻrganish jarayoni tugallangan hisoblanadi⁸.

Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yoʻnaltirish va moslashuv deganda, ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini toʻplash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yoʻlga qoʻyilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni toʻplash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt oʻtishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama oʻstirish ustida ish olib borish lozim. Kadrlarni rivojlantirish boʻyicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida

⁸ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov. "Personalni boshqarish" Oʻuv qoʻllanma 2007, 58-bet

turgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo'lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko'tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshirmasdan, uni yig'uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10 %ga oshsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi.

Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv. Xodim mehnatini yanada unumli qilishda jamoada kasbga yo'naltirish va ijtimoiy moslashuv birinchi qadam hisoblanadi. Agar rahbariyat yangi joyda xodim muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lsa, tashkilot ijtimoiy tizimligini, har bir xodim esa, shaxsligini unutmasligi kerak. Tashkilotga yangi kishi kelganda, u oldingi tajriba va qarashlarni olib keladiki, ular yangi sharoitga to'g'ri kelishi yoki to'g'ri kelmasligi mumkin. Masalan, oldingi boshlig'i hukmdor va yozishma orqali muloqotni xush ko'rgan bo'lsa, yangi boshlig'iga xat jo'natishni lozim qo'rish mumkin. Vaholanki, yangi boshliq og'zaki murojaatni yoqtiradi.

Kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi. Rahbariyat inson resurslarining umumiy sifatini oshirishga harakat qilar ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi.

Har qanday vaziyatda har bir yangi xodimga ish o'rgatish kerak. Har bir kompaniyada, hatto eskirgan bo'lsada, mehnat amallarini bajarish bo'yicha o'z usullari qabul qilingan. Personalni o'qitish xizmatchining professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish va boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlaydi. Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta o'g'inni oladi.

Malaka oshirish ishchilar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashning asosiy usuli sifatida personalni o'qitishda alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, agar inson mustaqil shug'ullanib, malakasini oshirmasa, olingan bilimlar har besh yilda teng yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarida bir qancha sabablarga ko'ra keng tarqalgan.

Birinchiidan, malaka oshirish mutaxassislar tayyorlashga nisbatan arzonroq. Xorijda qimmat stajirovkalarni e'tiborga olmasa, bir haftalik dastur 50 dan 200 dollargacha turadi.

Ikkinchiidan, personalni tayyorlashga nisbatan kam vaqt ketadi. Korxonalarda eng ko'p tarqalgan malaka oshirish dasturlarining muddati uch kundan ikki haftagacha davom etadi. Ishlab chiqarish sifatini oshirishga intilib xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bilan shug'ullanish kerak, dasturlar barcha o'qitish darajalarini - o'qish va yozishning oddiy ko'nikmalaridan boshlab, muhandislarga mo'ljallangan jiddiy kurslargacha qamrab oladi.

Zamonaviy kompaniyalarda olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati qisqartirilgan ish vaqti yoki vaqtincha ishga qo'llash amaliyotini qo'llashdan iborat bo'lmoqda. Inson resurslarini samarali boshqarishda xodimlarni to'g'ri tanlash va yollash katta ahamiyatga ega. Kadrlar tanlashda ular bilan suhbatlar, testlar o'tkaziladi. Yangi xodimning samarali ish bajarishi uchun tashkilotda ularni o'qitish va malakasini oshirish dasturlari amalga oshiriladi.

5. Korhona va tashkilotlarda xodimlarni boshqarishning xorij tajribasi

Korhona va tashkilotlarda mehnat resurslarini boshqarishning xorij tajribasiga misol qilib Yaponiya menejmentini olamiz. Yaponiyada mehnat resurslarini boshqarish tizimi juda yaxshi yo'lga qo'yilgan. Yaponiya korporatsiyalari o'z ishchilarini shunday boshqaradiki, natijada ishchilar maksimal va samarali ishlashlari kerak⁹. Bu maqsadlarga erishish uchun Yaponiya korporatsiyalari Amerikaning kadrlar boshqarish texnikasi, shuningdek ish haqi to'lashning samarali tizimi, mehnat tashkilotlari va ish joylarning tahlili ishchilarning attestatsiyasi va boshqalardan foydalaniladi. Yaponiya korporatsiyalari omadi ko'p hollarda ishchilarning shu kompaniyaga sadoqatidadir. Ishchilarni kompaniyalar bilan o'xshatish, ma'naviy va yuqori darajadagi samara beradi. Yaponiyaning boshqarish tizimi mana shu o'xshatishni kuchaytirishga harakat qiladi.

Ishchilarning o'z kompaniyalariga sadoqati. Yuqori mansabdor xodimlar va

⁹ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov."Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 299-bet

ishchilar o'zlarini korporatsiya vakillari deb hisoblaydilar. Yaponiyada har bir ishchi kompaniya uchun kerak va zarur shaxsligiga ishonadi. Odatda yaponiyaliklar o'z kompaniyasi uchun ko'p ishlaydi. Bu esa ularning firmaga sadoqatini ko'rsatadi. Yana bir muhim tomoni shundaki, Yaponiya ishchilari savolga javob berishda kompaniyaning nomi va qaerda ishlayotganligini aytadi. Savol berayotgan shaxs javobga qoniqadi, chunki bunday vaziyatlarda u kompaniyaning nomini bilishni xohlaydi. Yaponiyaliklarning kundalik "kasb" so'zi amalda tashkilotni va qaerda ishlashini bildiradi.

Yapon korporatsiyalari ko'tarilishning zamonaviy tizimi mehnat staji va o'z majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq deb hisoblaydi. Yapon ijtimoiy muhitida eng muvaffaqiyatli vosita kompaniya maqsadiga erishish hisoblanadi¹⁰.

Shuni ta'kidlash lozimki, doimiy ishlash va mehnat staji tizimi yaponlarning urf-odatiga bog'liq emas, balki yapon korporatsiyalarining personalni boshqarish strategiyasidir. XX asr boshlarida bir qancha malakali ishchilar texnik ishlarni bajarishga tayyor edi. Yuqori maosh olganda malakali ishchilar bir kompaniyadan boshqa bir kompaniyaga o'tar edi. Ayrim sanoat kompaniyalari masalan, "Mitsubishi Shipbuildding" zarur bo'lgan malakali kishilarni o'zi tashkil etgan maxsus maktablarda o'qitishni boshladilar. Bu xarajatlarni kompaniya to'lardi, biroq malakali ishchilar tanqis bo'lganligi uchun ko'pgina ishchilar ta'lim olganidan keyin qaerda ish haqi yuqori bo'lsa, boshqa bir kompaniyaga o'tishni xoxlar edi. Kompaniya o'qigan malakali ishchilarni ushlab qolish uchun doimiy yollash va ish stajiga bog'liq holda haq to'lash tizimini qabul qildi. Boshqa kompaniyaga o'tish kelajakdagi afzalliklarni yo'qotishni bildiradi. Bu tizimini qabul qilgandan keyin kompaniya qisqa muddat ichida yuqori mehnat harajati muammosini hal qildi. Lekin, keyinchalik doimiy jalb qilingan ishchilarning ish haqi o'sishi natijasida mehnat haqini ushlab qolish o'sa boshladi. Bu muammo, sanoat o'sishi natijasida hal bo'ldi. Natijada katta miqdordagi yoshlarni jalb etdi.

¹⁰ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov."Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 303-bet

Shu tariqa o'rtacha jalb qilingan yoshlar soni kamaydi va ish haqi ushlab qolish kamaydi.

Faol muomala. Boshqa usul ishchi va kompaniya orasidagi sadoqatni kuchaytirish to'g'ri va xususiy aloqalarning rag'batlanishidir. Bir qator muomala tizimlari amal qiladi. Ko'pincha yapon korporatsiyalari rasmiy uchrashuvlar o'tkazadilar: ertalabki miting, tsex majlislari va kichik guruh majlislari. Mitinglar har doim ertalab ish boshlanishidan oldin o'tkaziladi (ayrim kompaniyalarda haftada bir marta). Odatda boshqaruvchi ishchilarga kompaniyaning siyosati yoki biznes etikasi bo'yicha savol bilan murojaat etadi. Uning nutqidan keyin odatda ertalabki gimnastika o'tkaziladi va ayrim vaziyatlarda uchrashuv umumiy qichqiriqlar, ya'ni "Jonbozlik bilan ishlaymiz" kabilar bilan tugaydi¹¹.

Ertalabki mitingdan keyin ishchilar tsex uchrashuvlarida qatnashishi mumkin, unda har bir ishchiga berilgan ish bugun bajarilishi shart deb aytiladi va buning uchun zarur ma'lumotlar beriladi. Savol va javobdan keyin bir ishni bajarish muhokama qilinadi. Ishga aloqador uchrashuvlarning asosiy maqsadi tsex boshlig'i buyruqlarini ishchilarga etkazish hisoblanadi. Lekin korporatsiya bundan tashqari aloqa yordamida mustahkamlanadi va samarali bo'ladi.

Boshqa turdagi aloqa kichik guruhlarini jalb etadi va tsex yoki ofisda tashkil etiladi. Kichik guruhlar vazifalarni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi. Qizg'in muhokama bunday guruhning oddiy faoliyat shakli hisoblanadi. Kichik guruhlar - Yaponiyada sifatni kuzatuvchi va nuqsonlarni tekshiruvchi guruhlar mahsulot sifati va ishlar mazmunini oshirish javobgarligini oladi. Bu esa texnik rivojlanish va yaqin muomala yordamida kompaniya va jalb etilgan shaxs o'rtasida sadoqat kuchayadi. Yaponiya korporatsiyalari odatda yangi ofis yoki zavod ochilishi, yangi yil boshlanishi yoki shaxsning doimiy xizmatga yollanishga kelgan vaqti bo'yicha rekordlarni va boshqalarni nishonlash tadbirlarini o'tkazadilar.

Har yili ko'zda kompaniya sport uchrashuvlari, 1 yoki 2 marta turistik

¹¹ Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш Питер. Управление персоналом. М.: Книжный дом, 2006, стр-55

safarlarni o'tkazadi. Sport uchrayshuvlarini o'tkazishda kompaniya xarajatlar va safarning yarim xarajatlarini to'laydi. Ayrim Yaponiya korporatsiyalarida sport bo'yicha beysbol, futbol, regbi va xokkey komandalariga ega kompaniyalar o'rtasida bo'ladigan musobaqalarga ishchilar qatnashishi juda yuqori. Bu esa kompaniya personalining jipslashishi, uning ma'naviy ruhi va kompaniya bilan personal o'rtasida sadoqatni kuchaytirib boradi.

Yaponlarda yollangan xodimlar o'rtasidagi aloqani kuchaytirishning yana bir tizimi mavjud, ya'ni bo'limning hamma a'zolari shu jumladan boshqaruvchilar ham katta xonani egallashadi. Odatiy ishga doir aloqalar ofisda oson amalga oshadi, xohlagan paytda bo'lim a'zolari bir-biri bilan muomala qilishi mumkin va boshqaruvchi ishchiga murojaat qilishi mumkin.

Ta'til va bayram kunlarida bir kompaniyadan bo'lgan o'rtoqlar odatda sport o'yinlarini o'ynash, dam olish uchun yig'ilishadi. Yapon korporatsiyalari o'z ishchilariga sport, beysbol maydonlari, tennis kortlari va boshqa turdagi xizmatlarni ta'minlab turadi¹².

Ish haqi tizimi. Ish haqi Yaponiyada 1 navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarini bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8 % kompaniyalarda 2000 yilda ish haqi mehnat va layoqatiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash 80,6 % korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat.

Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzanddar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila byudjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha OO'Yularini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvox bo'lish mumkin. Yuqori o'rta

¹² "Personalni boshqarish" Sh.N.Zaynutdinov. R.I. Nurimbetov. O'quv qo'llanma 2007, 306- bet

maktablarni bitiruvchilarining 34 % texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6 % ish yuritish sohasiga va 16 % savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 58 % ish yuritish sohasiga, 27 % professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 % professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 % ish yuritish sohasiga va 19 % savdo sohasiga joylashadilar.

Rasman sertifikatlashtirilgan o'qitish tizimi yordamida ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlash boshqaruvchi xodimlar va Evropa hamda Amerika texnikalari vazifalarini bajaruvchi malakali kadrlarni olishga imkon berdi. Bundan tashqari, yapon xodimlar tayyorlash tizimi nafaqat o'quv yurtlaridan va markazlashgan ta'limdan foydalanadi, shu bilan birga IVO' ga ham katta e'tibor beradi. Ularda yollangan xodimlar o'rtasidagi aloqani kuchaytirishning yana bir tizimi mavjud, ya'ni bo'limning hamma a'zolari shu jumladan boshqaruvchilar ham katta xonani egallashadi va odatiy ishga doir aloqalar ofisda oson amalga oshadi, xohlagan paytda bo'lim a'zolari bir-biri bilan muomala qilishi mumkin va boshqaruvchi ishchiga murojaat qilishi mumkin.

Yuqoridagilardan shuni xulosa qilib aytish mumkinki, rivojlangan davlatlar tizimida mehnat resurslarini boshqarish alohida o'rin egallar ekan. Chunonchi, mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasining bosh masalasi - xodimlarni, kadrlar xizmati faoliyatini tashkil qilish, ularning rivojlanishi zaminida iqtisodiy ravnaq va katta daromadlarni ko'zlash turar ekan.

Yuqoridagilardan shuni xulosa qilib aytish mumkinki, rivojlangan davlatlar tizimida mehnat resurslarini boshqarish alohida o'rin egallar ekan. Chunonchi, mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasining bosh masalasi - xodimlarni, kadrlar xizmati faoliyatini tashkil qilish, ularning rivojlanishi zaminida iqtisodiy ravnaq va katta daromadlarni ko'zlash turar ekan.

Xulosa

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

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

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

Kurs ishining nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamoqchimizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlardan, umuman, mehnat resurslaridan samarali foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Normativ me‘yoriy xujjatlar

- a. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: «Adolat», 2013.
 - b. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. - T.: «Adolat», 1996.
 - c. O‘zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi to‘g‘risida»gi Qonuni. - T.: «O‘zbekiston», 1997.
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг 2013 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “2014-йил юқори ўсиш сурьатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислоҳотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади” мавзусидаги маърузаси. 2014йил, 18январ.
- a. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi.-T.: O‘zbekiston, 2011
 - b. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. Издательский дом «Нева». М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003.
3. Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш Питер. Управление персоналом. М.: Книжный дом, 2006.
4. Беляцкий Н.П. Менеджмент: стол лидерства. Минск, 2002.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. М.: «Сентр кадрових технологий - ХХИ век», 2002.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб, 2003.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

8. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. Санкт-Петербург, 2005.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильям», 2002
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород, 2005.
11. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: Юнити-ДАНА, 2006.
12. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. М., 2000.
13. Ковалевски С. Научные основы административного управления. М.: ИНФРА-М, 2003.
14. Ларин М.В., Русинов Ф.М. Кадровые проблемы современного менеджмента. Саратов, 2005.
15. Лунева О.В., Хорошилова В.А. Психология делового общения. М., 2007.
16. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, /пер. с англ. М.: Дело, 2004.
17. SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov. "Personalni boshqarish" O'uv qo'llanma 2007.
18. A. Teshaboev "Jamiyat va boshqaruv" Jurnal. 2012yil. 5-son..

Internet saytlari.

<http://www.lex.uz>

<http://www.ziyonet.uz>

<http://www.stat.uz>

<http://www.mf.uz>

<http://www.book.com>