

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

TOSHKENT ARXITEKTURA QURILISH INSTITUTI

“QURILISHNI BOSHQARISH” FAKUL'TETI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

Pirimqulova Shoirabek Abdumurodovna

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**MAVZU: korxonada personalni boshqarishni
takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash
("kimyo-himoyat" mchj qk misolida)**

Toshkent-2013 й.

MUNDARIJA

	Kirish	5
1-BOB.	Qurilish korxonalarida personalni boshqarishning nazariy– uslubiy asoslari	9
1.1.	Qurilish korxonalarida personalning ro‘li va ahamiyati	9
1.2.	Personalni boshqarishning asosiy yo‘nalishlari	16
1.3.	Korxona boshqaruvida xodimlar mehnatini samaradorligini aniqlash yo‘llari	27
2- BOB.	“KIMYOHIMOYAT’AMINOT”MCHJ QK 2010-2012- yillardagi faoliyati va personaldan foydalanish holati tahlili...	33
2.1.	“KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning qisqacha tavsifi va moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlili.....	33
2.2.	“KIMYOHIMOYAT’AMINOT”MCHJ QK ning boshqaruv strukturasi, kadrlar tarkibi va faoliyatini ta'riflovchi ko'rsatkichlar tahlili.....	42
2.3.	Korxona faoliyatida personaldan foydalanish tahlili.....	48
3- BOB.	“KIMYOHIMOYAT’AMINOT”MCHJ QKda personalni boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari	56
3.1.	"KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ qo‘shma korxonasi boshqaruvida personaldan foydalanishni takomillashtirish asosiy yo‘nalishlari.....	56
3.2.	Korxona personalini boshqarishni takomillashtirishning xorijiy tajribasidan foydalanish bo'yicha tavsiyalar.....	60
	Xulosa	69
	Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati	72
	Ilovalar.....	74

Kirish

Mavzuning dolzarbligi. “O‘tgan yil yakunlarini sarhisob qilar ekanmiz, avvalambor shuni ta’kidlashimiz kerakki, global jahon iqtisodiyotida hali beri saqlanib qolayotgan jiddiy muammolarga qaramasdan, 2012 yilda O‘zbekiston o‘z iqtisodiyotini barqaror sur’atlar bilan rivojlantirishni davom ettirdi, aholi turmush darajasini izchil yuksaltirishni ta’minladi, dunyo bozoridagi o‘z pozitsiyasini mustahkamladi

“Dunyoning ko‘plab yetakchi mamlakatlarida davlat qarzi va milliy byudjetlar taqchilligi muammosi deyarli hal etilmasdan qolmoqda, real iqtisodiyotda ishlab chiqarish pasayib bormoqda, jahon bozorida xarid talabining kamayishi davom etmoqda, ishsizlik darajasi yuqoriligicha qolmoqda, ijtimoiy keskinlik kuchaymoqda¹”.

Mamlakatimiz bunday natijalarga erishishida albatta o‘z imkoniyatlarini to‘liq inobatga olgan holda malakali kadrlarini to‘g‘ri yo‘naltira olganligidadir. O‘zbekiston Respublikasi o‘zi tanlagan bozor iqtisodiyotiga asoslangan huquqiy demokratik davlat qurish yo‘lidan borar ekan, bunday davlatni qurish uchun albatta malakali kadrlarga ehtiyoj sezadi. O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishini ta’minlashda va uning “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Prezidentimiz I.A.Karimov ta’kidlaganidek, “... mamlakatimizning o‘ziga xos xususiyatlari, avvalo, demografik jihatlariga ko‘ra, aholi bandligi masalalari o‘zining dolzarbligi va o‘tkirligini saqlab qolmoqda”². Shunday ekan, bu borada ishlab chiqilgan tegishli dasturlar va ularning ijrosi katta ahamiyat kasb etishini, prezidentimiz I.A.Karimov uqtirganlaridek, “Bugungi kunning eng muhim vazifasi xayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa,

¹ Bosh maqsadimiz – keng ko‘lamli islohotlar va modernizatsiya yo‘lini qat’iyat bilan davom ettirish. Prezident Islom Karimovning 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma’ruzasi // Xalq so‘zi, 2013 yil 19 yanvar.

²Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko‘taradigan yil bo‘ladi. – Toshkent: O‘zbekiston – 2012. – 29-b.

boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda ma'suliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, xayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir".³

Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish resurslaridan oqilona foydalanish muammosiga e'tibor kuchaya bormoqda. Shunday resurslar qatoriga insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan foydalanish sohasidagi ilmiy tadqiqot ishlari ahamiyatlidir. Mavzuning dolzarbligi ishlab chiqarishning dastlabki kurtagi bo'lgan korxonada personaldan oqilona foydalanishning zarurligidan kelib chiqadi.

Personalidan oqilona foydalanish iqtisodiy taraqqiyotning muhim sharti bo'lib, u mehnatkashlar turmush darajasini oshirishda hal qiluvchi resurs bo'lib xizmat qiladi. Jamiyatni harakatga keltirishning asosiy vositasi bo'lgan personalning mohiyatini, iqtisodiy, ijtimoiy mazmuni, uning sifat o'zgarishlarini va undan oqilona foydalanish yo'llarini aniqlash katta iqtisodiy ahamiyat kasb etadi. Respublikamizda iqtisodiy, siyosiy va ma'naviy hayotda yuz berayotgan o'zgarishlar har bir rahbardan tashkilot maqsadlariga etishishning eng qulay, samarali va oson yo'llarini izlab topishni talab qiladi.

Iqtisodiyotni rivojlani borishi uchun xodimlardan samarali foydalanish kerak bo'ladi. Ishchi kuchiga korxonaning moddiy va nomoddiy tarmoqlari rivojlanishi bog'liq.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash, keskin raqobat sharoitlarida har bir korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uning jamoasi, personal malakasi, bilim va tajribasi, tashabbuskorligi, intizomliligi, mas'uliyatiga bog'liq bo'lib qoladi. Bozor munosabatlari ancha ilgari shakllangan mamlakatlarda korxona personallarida bu va boshqa sifatlarni qaror toptirish va rivojlantirishga boshqaruvni takomillashtirish hisobiga erishilishi ko'pdan buyon yaxshi ma'lum.

³Karimov I.A. Yuksak malakali mutaxassislar - taraqqiyot omili. - T.: O'zbekiston, 1995, 22- b.

Ma'lumki, kadrlar tayyorlash masalasi va uning ahamiyatini mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov g'oyat teran ta'riflab bergan: „Biz oldimizga qanday vazifa qo'ymaylik, qanday muammoni yechish zarurati tug'ilmasin, gap oxir-oqibat, baribir kadrlarga va yana kadrlarga borib taqalaveradi. Mubolag'asiz aytish mumkinki, bizning kelajagimiz, mamlakatimizning kelajagi o'rnimizga kim kelishiga yoki boshqacharoq aytganda, qanday kadrlar tayyorlashimizga bog'liq".

Aholining mehnatga to'la bandligini ta'minlash va tartibga solish, haqiqiy va yashirin ishsizlik miqdorini kamaytirish, ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklifni muvozanatga keltirish, ishchi kuchi sifatini oshirishga va unumli mehnat qilishiga erishish hozirgi davrning dolzarb vazifalaridan hisoblanadi va o'z yechimini kutib turibdi. Ayniqsa, jamiyatda personaldan samarali foydalanish muammolari bozor munosabatlarini shakllantirish davrida birmuncha murakkablashdi va ularning yechimini topish iqtisodiyot fani oldida turgan eng muhim vazifalardan biri bo'lib hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxona faoliyatida personalni boshqarishni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari.

1. Personalni boshqarishning asosiy yo'nalishlarini aniqlash
2. "KIMYOHIMOYAT'AMINOT" MCHJ QK ning boshqaruv strukturasi, kadrlar tarkibi va faoliyatini ta'riflovchi ko'rsatkichlarni tahlil qilish
3. Korxona faoliyatida personaldan foydalanish tahlili
4. Personalni boshqarishni takomillashtirishning xorij tajribasini o'rganish
5. "KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ qo'shma korxonasi boshqaruvida personaldan foydalanishni takomillashtirish asosiy yo'nalishlarini ishlab chiqish

Bitiruv malakaviy ishining obyekti. "KIMYOHIMOYAT'AMINOT" MCHJ QK

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Korxonada personalni boshqarishning tashkiliy usullari

Bitiruv malakaviy ishining uslubiy asoslari: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, asarlari, Respublikada qabul qilinayotgan qonunlar, qarorlar. Soha bo'yicha chop etilgan o'quv qo'llanmalar hamda "Kimyohimoyata'minot" MChJ QK ning yillik balanslari

Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi. Kirish, 3 bob, 8 paragraf, xulosa, takliflar, adabiyotlar va ilovalar

I BOB. QURILISH KORXONALARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY – USLUBIY ASOSLARI

1.1.Qurilish korxonalarida personalning ro‘li va ahamiyati

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

“Personal” atamasi ko‘pincha unchalik katta bo‘lmagan firmalar(bu yerda 100 kishidan kamroq kishi band bo‘ladi) tomonidan ishlatiladi. “Inson resurslari” atamasidan foydalanuvchilar orasida xodimlarining soni 2,5 ming kishidan ortiq bo‘lgan yirik tashkilotlar ustunlik qiladi. O‘zbekistonda personalni boshqarish 90-yillarning boshlaridan e‘tiboran shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma‘muriy-buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarining mustaqilligi, bozor munosabatlarining rivojlanishi va tadbirkorlikning avj olishi hamda eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida inson turishini anglab etish kurtaklari sabab bo‘ldi. Personalni boshqarish ishchi kuchi potentsialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora.tadbirlar tizimidir. Bu fikrni misol bilan tushuntiramiz. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo‘lga kiritilganligini bildiradi. Amaliy nuqtai nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim

tomonidan hal etiladigan aniq ishab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasiga va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi. Bu o'z navbatida yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma'muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida pishiq-puhta vositalarga ega bo'lmagani sababli respublikamiz viloyatlarining ba'zilarida ijtimoiy keskinlikka samarali barham berishga yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo'la olmadi.

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini amalga oshirish o'ziga xos xususiyatlarda ya'ni ijtimoiy yo'naltirilgan himoya yo'li bilan amalga oshirilayotgan bo'lsa-da bizga qoldirilgan iqtisodiy meros mustaqillik davrining boshlang'ich davrida ma'lum darajada ijtimoiy keskinlik yaratdi. Ijtimoiy keskinlik esa hayot qurishning sifatini, avvalo mehnat qilish bilan bog'liq hayot sifatini o'stirishga bo'lgan ehtiyojlar oqibatida kelib chiqdi. Bunday paytda mehnat qilish bilan bog'liq hayotning sifat darajasi insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitini yaratib berishda va har bir xodimning tashkilot ishlarini boshqarishda ishtirok etishi mumkinligida o'z ifodasini topdi. Har qanday usullarda foydalangan holda mahsulot ishlab chiqarish rejasining bajarilishiga erishishni ta'minlay olmadi, chunki xodimlarda mehnatdan qoniqish tuyg'usi oshmadi, personaldan foydalanish yaxshilanmadi. Odamlarga rahbarlik qilishga qaratilgan ma'muriy usullar insonni sezmas, uning talab.ehtiyojlari bilan hisoblashmas edi.

Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va bu barcha jihatlarni hisobga oladigan konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilangina amalga oshirish mumkin. Personalni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o‘rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta‘minlab berishni vazifa qilib qo‘yadi. Ish o‘rinlari unumdorlik va asoslash nuqtai nazaridan ishlovchilarga o‘z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlari yaratish va bandlikni ta‘minlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning personalni manfaatini ko‘zlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli o‘rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo‘lgan shunday personalga ega bo‘lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o‘z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo‘ladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo‘lga kiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni birinchi navbatda o‘z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o‘rinlari jalb qiladi.

Personal bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotni to‘plash zarur:

- ◆ personalning doimiy tarkibi to‘g‘risidagi ma‘lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va h.k.).

- ◆ personalning tuzilishi to‘g‘risidagi ma‘lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati; nogironlarning salmog‘i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog‘i);

- ◆ kadrlar qo‘nimsizligi;

- ◆ bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo‘lishi;

- ◆ ish kunining davom etishi haqidagi ma‘lumotlar (to‘liq yoki qisman band bo‘lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar; mehnat ta‘tillarining qancha davom etishi;

- ◆ ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo‘shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo‘yicha va tarifdan tashqari to‘lovlar);

◆ davlat va huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy xarakterdagi xizmatlar haqida ma'lumotlar (qonunlarga, tarif nomalariga muvofiq, ixtiyoriy ravishda ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar).

Personal to'g'risidagi axborot barcha tezkor ma'lumotlar, shuningdek kadrlarni rejalashtirish uchun ularga ishlov berish jarayonlari majmuidan iboratdir.

Personal to'g'risidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

Oddiylik-buning ma'nosi shuki, axborot mazkur aniq xolatda qancha hajmda ma'lumot zarur bo'lsa, shuncha ma'lumotni o'z ichiga olishi darkor;

Ko'rgazmalilik-ma'lumotlar shunday taqdim etilishi kerakki, bunda eng asosiy narsalarni tez aniqlash, ko'p so'zlilikka barham berilsin. Buning uchun jadvallar, grafiklar, rangli bezatilgan materialdan foydalanish zarur;

Bir xillik-ma'lumotlar noaniq bo'lmazligi, ularni talqin qilishda materialning semantik, sintaktik va mantiqiy jihatdan bir xil bo'lishini kuzatib borish zarur;

Qiyosiylik-ma'lumotlar qiyoslab bo'ladigan birliklarda keltirilishi va tashkilot ichida ham, shuningdek uning tashqarisida ham qiyoslab bo'ladigan obyektlarga taalluqli bo'lishi kerak;

Vorisiylik-vaqt jihatidan turli davrlarda beriladigan kadrlar haqidagi ma'lumotlar bitta hisoblab chiqish metodikasiga va bir xil taqdim etish shakllariga ega bo'lishi lozim;

Dolzarblik-ma'lumotlar yangi bo'lishi, tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilishi, ya'ni kechikmasligi zarur.

Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi hisoblanadi va mavjud ish o'rinlari va rejalashtirilgan ish o'rinlari to'g'risidagi ma'lumotlarga, tashkiliy-texnik tadbirlar o'tkazishga, shtat jadvali va bo'sh lavozimlarni egallash rejasiga asoslanadi. Har bir aniq holatda personalga bo'lgan ehtiyojni aniqlashda tegishli bo'linmalar rahbarlarining ishtirok etishi tavsiya etiladi.

Personalni jalb qilishni rejalashtirishning vazifasi ichki va tashqi manbalar hisobiga kelgusiga kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirishdan iboratdir.

Korxona va tashkilotda personal bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko'nikishni boshqarishdir. Personalning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini personal tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi:

◆ boshlang'ich ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (odatda mazkur holatda gap o'quv yurtlarining bitiruvchilari haqida boradi);

◆ ikkilamchi ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi (odatda bular faoliyat obyektlari o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).

Mehnat bozori faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda ikkilamchi ko'nikishning ahamiyati ortadi. Bunda yosh personalning birlamchi ko'nikishiga katta e'tibor berayotgan xorijiy firmalarning ish tajribasini diqqat bilan o'rganish zarur. Personalning mazkur toifasi tashkilotlar ma'muriyati tomonidan alohida g'amxo'rlik ko'rsatishga muxtoj bo'ladilar.

Personalni ozod qilish yoki qisqartirishni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirishda muhim ahamiyatga egadir. Ishlab chiqarishning yoki boshqarishning ixtislashtirish natijasida ishchi kuchining ortiqchaligi vujudga keladi. Personalni ozod qilishni rejalashtirish tashqi mehnat bozoriga malakali kadrlarni berib yuborish va mazkur xodimlar uchun ijtimoiy qiyinchiliklar vujudga keltirishga barham berish imkonini tug'diradi.

Personalni boshqarish sohasidagi mazkur faoliyat keyingi vaqtlargacha amalda vatanimiz tashkilotlarida rivojlanmadi.

Ishdan bo'shayotgan personal ishlarini rejalashtirish bo'shash turlarini tasniflashga asoslanadi. Tasniflash mezonini sifatida personalning tashkilotdan o'z ixtiyori bilan ketish darajasi hisoblanadi:

- ◆ personal tashabbusi, ya'ni o'z ixtiyori bilan;
- ◆ ish beruvchi yoki ma'muriyatning tashabbusi bilan;

♦ pensiyaga chiqishi munosabati bilan.

Tashkilotdan ketish singari voqeaning muhimligi tufayli bo'shovchi xodimlar bilan ishlashda personalni boshqarish xizmatlarining asosiy vazifasi mana shu boshqa ishlab chiqarish, ijtimoiy, shaxsiy vaziyatga o'tishni iloji boricha yumshatishdan iboratdir. Bular ayniqsa bo'shashlarning keyingi ikki turiga taalluqlidir.

Pensiyaga chiqish oqibatida tashkilotdan ketish bo'shashlarning avvalgi turlaridan farq qiladigan bir qator xususiyatlari bilan ajralib turadi. Birinchidan, pensiyaga chiqish oldindan ko'zda tutilgan va vaqt jihatidan yetarli darajada aniqlik bilan rejalashtirilgan bo'lishi mumkin. Ikkinchidan, bu voqea shaxsiy sohada jiddiy o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Uchinchidan, kishining turmush tarzida muhim o'zgarishning sodir bo'lishi uning atrofida uchun yaqqol ko'zga tashlanib turadi.

Tashkilotlarda ta'lim olishga ehtiyoj mavjud bo'lib, u xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ham qamrab oladi. Personalga ta'lim berishni rejalashtirish korxona ichidagi, undan tashqaridagi ta'limni va mustaqil tayyorgarlik ko'rishni o'z ichiga oladi.

Personalga ta'lim berishni rejalashtirish ishlovchilarning o'z ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish, tashqi mehnat bozoridan yuqori malakali kadrlar izlamaslik imkonini beradi. Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xodimning xarakatchanligi va o'zini o'zi boshqarishi uchun shart-sharoitlar yaratib beradi. U xodimning ishlab chiqarishdagi o'zgargangan sharoitga o'sha ish o'rnining o'zida moslashuvi jarayonini tezlashtiradi.

Amaliyotda korxona va tashkilot personalini o'qitish (ta'lim berish)ning ikki shakli mavjud: ish o'rnida va undan tashqarida ta'lim berish.

Ish o'rnida ta'lim berish ancha arzonga tushadi va tezkorlik bilan ajralib turadi. U kundalik ish bilan bog'liq bo'lib, personalning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi, bu ayniqsa auditoriyalarda ta'lim olishga o'rganmagan xodimlar uchun qulaydir.

Ish o'rnidagi ta'limning muhim usullari topshiriqlarning murakkablashtirib borilishi usuli, ish o'rnini almashtirish, tajriba xosil qilish, ishlab chiqarish yo'l-

yo'riqlari berish, xodimlarning assistentlar sifatida ishlashini yo'lga qo'yish, bir qism vazifalarini va javobgarligini boshqalarga berishdir.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berish ancha samarali hisoblanadi, lekin u qo'shimcha moliyaviy xarajatlar bilan va xodimni xizmat vazifalarini bajarishdan chalg'itish bilan bog'liqdir. Bunda muhit ongli ravishda o'zgartiriladi va personal kundalik ishdan uzilib qoladi.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berishning muhim usullari: ma'ruzalar o'qilishi, ishbilarmonlik o'yinlari o'tkazish, aniq ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, konferensiya va seminarlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini tashkil etish, sifat to'garaklarini tashkil qilishdan iboratdir.

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

► Birinchidan, bu ijtimoiy va madaniy sohalardagi ijtimoiy xulq.atvor andozalaridagi, shuningdek, ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy qarorlar qabul qilish tamoyillaridagi mikroelektron inqilob tufayli vujudga kelgan o'zgarishlardir. Mikroelektron inqilob ish bilan bandlik tuzilmasini, mehnat xarakterini va rolini o'zgartirmoqda.

► Ikkinchidan, jamiyatda supermarkazlashtirilgan ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy tuzilmalardan ko'proq qarorlar qabul qilinadigan quyi darajalardagi mahalliy tuzilmalarga o'tish jarayoni tobora faollik bilan amalga oshirilmoqda.

► Uchinchidan, mehnat etikasi muayyan tanglikka uchraganligiga qaramasdan (bu tanglik, avvalo, ko'pgina kishilarning hayotida mehnat markaziy o'rin egallamay qolganligida namoyon bo'lmoqda), ommaning ongida mehnatning qadri yuqoridir. Aholining turli ijtimoiy-kasbiy guruhlarini mehnatga ikkinchi o'rinni ajratganlar. Qadriyatlarning umumiy pog'onasida oila birinchi o'rinni egallamoqda, uchinchi va to'rtinchi o'rinlar esa moddiy ta'minot va farovonlik o'rtasida taqsimlanmoqda.

Agar industrial jamiyat kishilari faoliyatlarining asosiy qadriyatlari va sabablari fiziologik ehtiyojlarni qondirish, xavfsizlikka intilish va tavakkalchilikdan himoyalash kabilardan iborat bo'lsa, postindustrial jamiyatga o'tish esa boshqa qadriyatlarni: aloqalarga, muomalaga, obro' e'tiborga intilish va pirovard natijada

maqsad sifatida shaxsning o'z-o'zini namoyon qilishga intilishini faollashtiradi. Albatta qadriyatlar va sabablarning o'zgarishi keyingi o'n yillik iqtisodiy taraqqiyoti bilan bog'liq bo'lib, ular turmush darajasini keskin oshirdi va turmush standartlarini sifat jihatdan o'zgartirdi.

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

1.2 Personalni boshqarishning asosiy yo'nalishlari

Personalni boshqarishni firmani boshqarish umumiy tizimi birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporatsiya madaniyati, ilmiy-tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish sotish, sifatni yaxshilash va shu kabilar bilan bog'laydi;

- ◆ ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to'lashni va hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va programmaviy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;

- ◆ xodimlarning fazilatlarini va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini sinchiklab hisobga olishni nazarda tutadi;

- ◆ firma xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlar olib borishni nazarda tutadi (Yapon tajribasi);

♦ firmadagi mehnatni boshqarishni uning vitse-prezidentlaridan biri yoki direktorlar kengashi a'zosi qo'lida markazlashtiradi, shuningdek kadrlar ishi mexanizmini takomillashtirish chopa-tadbirlarini amalga oshiradi.

Personalni boshqarishning (PB) mohiyati shundan iboratki, odamlar kompaniyaning raqobatchi boyligi deb qaraladi, uni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash talab qilinadi. Bundan maqsad tashkilotning strategik maqsadlariga erishishdan iboratdir.

O'zbekiston va chet ellardagi korxona va tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iboratdir.

Insonlarni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi va u «Odam ato va Momo xavo» davridan boshlab o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning mukaddas kitobi «Qur'oni Karim»da odamlarni boshqarish uchun hurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi g'oyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rni va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtai nazardan o'rganiladi.

Odamlarni boshqarish sohasidagi muayyan vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlarning rivojlanish tarixi ham qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sesar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi davridan boshlab shakllana boshlaganligi haqida tarixiy ma'lumotlar mavjud. Dastlabki paytlarda odamlarni boshqarish juda oddiy tamoyillar asosida bo'lib, u asosan, harbiy tavsifga ega edi. O'sha davrlarda harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni boshqarish uchun ularni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullardan foydalanilgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni «Qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab» bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur har qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual potensialning o'rniga qattiq ishongan. «Tajribamda ko'rilgankim, ishbilarmon, mardlik va inshoot sohibi, azmi qat'iy,

tadbirkor va xushyor bir kishi, ming.minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir», deb uqtiradi u.

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

Qadimgi dunyoda asosan diniy ta'lim ustuvor mavqega ega bo'lganligi sababli boshqaruv faoliyati qonun-qoidalarini chuqurroq bilib olishga bo'lgan imkoniyatlar cheklangan edi. Diniy ta'limning boshqaruv faoliyati bilan bog'liqligi bu faoliyatga alohida tus berardi. Boshqaruv sehrli, muqaddas harakat, san'at, haqiqat sari ilohiy yo'l shaklida tasavvur qilinardi.

Personalni boshqarish tarixiga Angliyada asos solingan degan fikr keng tarqalgan, bu yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mexnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar. Bu gildiyalar kasaba uyushmalarining darakchilari bo'lishgan. Personalni boshqarishning boshlang'ich nuqtalarini aniqlashga yondashuvda uzoq, o'tmishda mavjud bo'lgan odamlarni boshqarish shakllari va mehnat potensialini samarali harakatga keltirish maqsadlarining mushtarakligiga asoslangan holda yondashish kerak bo'ladi.

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

Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish resurslari
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson – mehnat jarayonidan unumli foydalanish mumkin bo'lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy resursini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asr 20.yillari va hozirgi vaqt	Inson – tashqi boshqaruvning passiv obyekti sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini o'lchash zarurligi
Mehnat potentsiali	XX asr 70.80 yillari va hozirgi vaqt	Inson – mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi subyekt sifatida	Shaxsiy resurs bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Personal	80.yillar oxiri, 90.yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlanuvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar , shaxsiy resurs samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali	90. yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – eng samarali qo'yilmalar obyekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanishni maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida	Insonning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga sarflangan investisiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e'tirof etish

Boshqaruv nazariyalarining tasnifi

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

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

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

Teylorchilar andozasining tayanch tamoyillari quyidagilar edi:

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

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

F. Teylorning personalni boshqarishga taalluqli takliflari:

- Ishchilarni kasbiy jihatdan sinchiklab tanlash va o‘qitish amalga oshiriladi;
- Mehnat jarayoni elementlarga bo‘linadi, ular ishlarni eng kam elementar harakatlarni talab qiladigan va ularni bajarish uchun zarur bo‘ladigan vaqtni aniqlash maqsadida eng kuchli va chaqqon ishchining ishi xronometrajdan o‘tkazish yo‘li bilan o‘rganiladi;

- bajaruvchiga ish usullari va yo‘llarini tushuntirib beradigan batafsil yo‘riqnoma to‘z ib chiqiladi;

- vaqt normasi asosida ishchilarga unumdorlik norma sabog‘i belgilanadi;

Mazkur tizimning kamchiliklariga, quyidagilarni kiritish mumkin:

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

- ◆ korxonaning, mehnatni tashkil etish va unda insonning tutgan o‘rnining mexanik talqin etilishi. Teylor tizimiga muvofiq korxona umumiy mashinaga

o'xshatiladi, undagi har bir «uzel» (sex, bo'lim va hokazo) va «vintcha» (xodim) o'z vazifasini tez va aniq, bajaradi, u boshqa «vintchalar» va «o'z ellar»ning ishiga aralashmaydi. Teylor ishlab chiqarish andozasining keng va tipik namoyon bo'lishining bir turi konveyer tizimidir. Garchi, F. Teylor o'z tizimining asosi sifatida yakka tartibdagi va mayda seriyali ishlab chiqarish sharoitida vaqtni o'rganishga va ishni tez bajarish usullarini qidirib topishga qaratilgan xronometraj kuzatishini hisoblagan.

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

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

urindilar, ularga rioya qilish esa har qanday tashkilotni muvaffaqiyatga olib borishi lozim edi.

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

Personalni (davlat xizmatchilarini) boshqarishning "rasmiy" usuli tamoyillariga M.Veber quyidagilarni kiritgan:

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

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

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

1) Texnologik jarayonlarni dastlabki tarzda batafsil ishlab chiqish, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilari bilan uning borishini kelishib olish; kompleks texnologiya;

2) ishlab chiqarish jarayoniga mexanizasiya va avtomatlashtirishni joriy etish, bunda eng oddiy operatsiyalar va harakatlarga bo'lishga asoslanish;

3) mehnat taqsimoti va ish sur'ati nihoyatda yuqori bo'lgan sharoitda eng kam malakali ishchi kuchidan foydalanish mumkinligi;

4) ishlab chiqarishni: xom ashyo, materiallar, texnologiyalar, mehnat usullari, tashkil etish va boshqarish shakllarini to'liq standartlash;

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

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

Teylorizm boshqaruvni tashkil etishda, ayniqsa, Amerika Qo'shma Shtatlarida katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Bu yerda buning uchun qulay shart-sharoit— asosan kelgindilardan iborat ko'p miqdordagi yosh va sog'lom ishchi kuchining mavjudligi edi. Mazkur kishilar yetarli ma'lumotga ega bo'lmagan

yoshlar bo'lsa ham, lekin ularning deyarli hammasi yuqori ish haqi olib ishlashni mo'ljallar va ishdan mahrum bo'lishdan qo'rqar edilar. Bu xildagi shart-sharoitlar mavjud bo'lmagan mamlakatlarda Teylor tizimi, xususan, uning konveyer modifikatsiyasi 70-yillardayoq qiyinchiliklarga, avvalo, yetarli sifatga ega bo'lgan ish kuchining yo'qligi, mehnat intizomining pastligi, ommaviy progullar va kadrlar qo'nimsizligi, mehnatga rag'batlantirish va shu kabilarning pasayib ketganligi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarga duch keldi.

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

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

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

1.3 Korxona boshqaruvida xodimlar mehnatini samaradorligini aniqlash yo'llari

Personalni rejalashtirish — personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo'shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Personalni rejalashtirishning asosiy afzalliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

— xo'jalik faoliyati strategiyasiga taalluqli kadrlar masalalari va ehtiyoji (tashqi va ichki)ni aniqlash;

— xo'jalik faoliyati yuritish strategiyasini ishlab chiqish jarayonida amalga oshirilishi kerak bo'lgan kadrlar masalalari va investitsiyalarini belgilash;

— kadrlar bo'yicha dasturlarning xo'jalik faoliyatini yurgizish umumiy strategiyasiga muvofiqligini kafolatlash;

— personal bilan ishlash yordamida korxona raqobatbardoshligini, uning samaradorligini oshirish;

— personalning ortishi yoki uni qisqartirish bilan bog'liq rejalarni amalga oshirish.

Personalni rejalashtirishning mohiyati kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir. Ish o'rinlari mehnat unumdorligi va qiziqish uyg'otishi nuqtai-nazaridan mehnat kishisiga eng maqbul ravishda o'z qobiliyatini rivojlantirish imkonini yaratishi, mehnat unumdorligini oshirishi, munosib mehnat sharoitlari yaratish va ish bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi kerak.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni to'ldirish rejasini tuzib chiqish vositasida amalga oshiriladi. Ish o'rnini belgilashda malaka belgilarini hisobga olish bilan bir qatorda insonga to'g'ri keladigan ruhiy va fiziologik yumushlarni (nagruzkalarni) va bu sohada da'vogarning imkoniyatlarini ham hisobga olish zarur.

Personaldan foydalanishni rejalashtirish vaqtida ularga shunday talablar qo'yiladiki, toki xodim kasb kasalligiga uchramasin, erta nogiron bo'lib qolmasin, ishlab chiqarishda shikastlanmasin. Insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitlarini ta'minlab berish kerak. Kadrlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, xotin-qizlar, keksa xodimlar, jismoniy va ruhiy imkoniyatlari cheklangan shaxslarning bandligi masalalariga e'tibor berish talab qilinadi. Personalning bu toifalaridan ularning malakasi va imkoniyatlariga muvofiq foydalanish ayniqsa muhimdir. Ana shu maqsadda tashkilotda tegishli ish o'rinlarini zahira tarzida saqlab turish zarur.

Personalni rivojlantirish ham tashkilot rahbariyati, ham uning personalni manfaatlarini ko'zlagan holda amalga oshiriladi. Personalni rejalashtirish yanada yuqoriroq mehnat unumdorligiga erishish uchun qiziqish va ishdan qoniqish hissini

uygʻotishi kerak. Insonlarni birinchi navbatda, ularning qobiliyatlarini oʻstirish uchun sharoit yaratilganligi hamda yuqori va doimiy ish haqi, kafolatlangan ish joylari qiziqtiradi. Shuning uchun personalni rejalashtirishning eng muhim vazifalaridan biri firmaning barcha xodimlari manfaatlarini hisobga olishdir.

Tashkilot personali bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirishning oʻrni yanada oshib bormoqda. Hozirgi vaqtda hamma joyda ham personalni rejalashtirishga ishlab chiqarishni rejalashtirishdek muhim ahamiyat berilmaydi. Holbuki, ishlab chiqarishdagi tashkiliy-texnologik oʻzgarishlar personalni oldiga qoʻyilgan ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarini hal etishlari uchun oʻz vaqtida tayyorlashni talab etadi.

Ayni vaqtda bu yoʻnalishda ish joylari oʻzgarayotgan yoki tugatilayotgan xodimlar oʻrtasida paydo boʻlishi mumkin boʻlgan ijtimoiy muammolarni hal etish zarurati ham ushbu masalaning nihoyatda dolzarbligidan dalolat beradi. Ularni qisqa muddat ichida hal etib boʻlmaydi. Shunday ekan, personalni rejalashtirish korxonaning oʻz personaliga nisbatan masʼuliyati ifodasi ham hisoblanadi.

Personalni rejalashtirish maqsadlari tashqi muhitni (imkoniyatlar va xavf) tahlil etish, kompaniya yoki firma kuchli (ojiz) tomonlarini tahlil etish, kompaniya yoki firma qoʻllab-quvvatlayotgan shaxsiy guruhlar manfaatlarini toʻgʻrisida tasavvurga ega boʻlishni taqozo etadi. Ana shu maqsaddan kelib chiqqan holda turli mamlakatlarda rejalashtirishda oʻziga xoslikni farqlash mumkin. Jumladan, Yaponiya kompaniyalarida yangiliklarni joriy etish mukammalligiga urgʻu berilsa, Buyuk Britaniyada — resurslar taqsimoti, Amerika Qoʻshma Shtatlarida esa barcha boʻlinmalar strategiyasini birlashtirish hamda resurslar taqsimoti birinchi oʻringa qoʻyiladi.

Personalni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

- personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;
- personalni rejalashtirishni korxona umumiy rejasi bilan bogʻlash;
- kadrlar xizmatining reja guruhi va korxona reja guruhi oʻrtasida samarali oʻzaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;

— korxona strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko‘maklashadigan qarorlarni hayotga tadbiq etish;

— korxonaga strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muammolari va ehtiyojlarini aniqlashga ko‘maklashish;

— korxona barcha bo‘linmalari o‘rtasida personal bo‘yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Personalni rejalashtirish maqsadlari va vazifalari korxonaga kerakli malakaga ega zarur miqdordagi kadrlarni topish hamda saqlab turish, o‘z personali salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki etishmasligi oqibatida paydo bo‘ladigan muammolarni oldindan ko‘ra bilishni ko‘zlaydi.

Rejalarni muvofiqlashtirish muammolari (sifat jihatidan turlicha maqsadlar asosida) rejalashtirish bo‘yicha turli axborotlarni taqqoslash imkoniyati yo‘qligi bilan yanada murakkablashadi. Agar personal bilan bog‘liq bo‘lmagan boshqa sohalarida miqdor ko‘rsatkichlari (masalan, pul miqdori)ni qo‘llash imkoniyati bo‘lsa, personalni rejalashtirishdagi ma‘lumotlar asosan sifat xususiyatini (masalan, qobiliyat, bajargan ishni baholash bo‘yicha ma‘lumotlar) anglatadi.

Personalni rejalashtirish jarayoni tashkiliy reja tuzishdan boshlanadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga bo‘lgan talabni ko‘paytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxona, yangi bo‘lim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi bo‘linmalarga berish va boshqalar) mumkin bo‘lgan tashkiliy reja mufassal bo‘lishi lozim.

Rejalashtirish talab etiladigan ma‘lumotlar yangi ish uslublari, avtomatlashtirish yoki mehanizatsiyalash jarayonlari natijasida yuzaga chiqadigan mehnat unumdorligi yoki ishchi kuchidan foydalanish hajmining kutilayotgan o‘zgarishlariga taalluqlidir.

Personalni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo‘naltirilgan barcha funksiyalarni qamrab olishning o‘zi yetarli emas. Bu ishda inson resurslari to‘la hayotiy siklining barcha bosqichlari — xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo‘shimcha ijtimoiy sug‘urta qilish,

personalni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan chora-tadbirlarni mujassamlashtirish dardkor.

Personalidagi tabiiy o'zgarishlar — pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ishdan bo'shatishni rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirishni loyihalashtirishning barcha bosqichlarida iqtisodiy samaradorlik asosiy mezon hisoblanadi. Ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirishning loyihalashtirish oldi bosqichida, takomillashtirish nimadan iborat bo'ladi boshqaruvning yangi tizimi yuqori darajada samaradormi degan savollar tug'iladi. Loyihalashtirish bosqichida investitsiya hajmidan, harajatlar guruhidan kelib chiqib yuqori iqtisodiy samaradorlikni aniq usullari hisoblab chiqiladi. Boshqaruvni takomillashtirishda aniq tadbirlar ishlab chiqilgandan so'ng qo'llanilgandan keyin haqiqiy erishilgan tejamkorlik o'lchovi aniqlanishi zarur.

Hozirgi iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kadrlar ahamiyati katta ma'suliyat talab qilib, birinchidan boshqaruvni demokratizatsiyalash bilan bog'lik bo'lsa, boshqa tomondan turli tashkiliy huquqiy boshqaruv shakliga o'tish bilan, yangi turdagi zamon talabi asosida rahbar mutaxassislarni tarbiyalash bilan mehnatkashlarni ijtimoiy talabini qondirish yo'li bilan amalga oshirish asosiy vazifa deb qarash kerak bo'ladi.

Kadrlar ishi tizimini boshqaruv xodimlari bilan bo'ladigan ishni shakli, usuli, yo'nalishi va o'lchovlarining birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan bo'ladigan ish, kadrlarni tanlash, joy joyiga qo'yish, bir joydan ikkinchi joyga o'tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish, ishlarini rejalashtirishni tashkil etish va rahbarlik qilish ishlari o'z ichiga oladi. Kadrlar ishini boshqaruv tizimi deb qarasak, unda tizimni subyekti katta doiradagi odamlar va maxsus bo'limlar bo'lib, bular bosh direktor, kadrlar bo'limi hisoblanadi. Respublikada boshqaruvni oliy saviyada kadrlar bilan bo'ladigan ishga, davlat mehnat va ijtimoiy masalalar

qo‘mitasi, shtab boshqaruvi moliya vazirligi, respublika kadrlar boshqaruvi vazirliklari tomonidan javob beradilar.

Kadrlarni baholashning alohida turi bu ishchi mutaxassis xodimlarni vaqti vaqti bilan attestatsiyadan o‘tkazishdir.

Korxona va xo‘jaliklarda attestatsiya komissiyasi rahbar tayinlangan maxsus komissiya orqali o‘tkaziladi.

Hozirgi vaqtda attestatsiya ikki boskichda o‘tkaziladi:

1.Mehnat jamoasi attestatsiya qiladi.

2.Maxsus komissiya attestatsiya o‘tkazadi.

Attestatsiyani 3.5 yilda bir marta o‘tkazilishi mo‘ljallanadi.

Har bir korxona ishchi xodimlarni zamon talabi asosida o‘z vazifalariga to‘g‘ri yondashishlariga va talab, takliflarga tayyor bo‘lishlari uchun javob beradigan darajada bo‘lishlariga undaydi.

Hozirgi davrda korxona va xo‘jalik rahbaridan to ishchi xodim mutaxassislari o‘z kasblariga sidqidildan yondashgan holda har doim o‘z ustida ishlashlari va izlanishlarini hozirgi zamon talabidan kelib chiqqan holda tayyor bo‘lishlarini talab qilinadi.

Shundagina har bir rahbar o‘z oldiga qo‘ygan vazifalarga erishishi va korxonaning iqtisodiy rivojlanishiga ishchi xodimlarni ish bajarishlari, maqsadli natijalarga erishishga imkon bo‘ladi.

II BOB. “KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ QK 2010-2012-YILLARDAGI FAOLIYATI VA PERSONALDAN FOYDALANISH HOLATI TAHLILI

2.1 “KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning qisqacha tavsifi va moliyaviy – iqtisodiy ko‘rsatkichlari

Ma'suliyati cheklangan jamiyati shaklidagi O‘zbekiston-Ozorbayjon-Rossiya qo‘shma korxonasi "KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ QK 1996-yil 20-martda O‘zbekiston Respublikasi Adliya Vazirligining 628-sonli qaroriga muvofiq ro‘yxatdan o‘tgan. Ma'suliyati cheklangan jamiyati shaklidagi bu korxona amaldagi qonunchilik hujjatlariga asosan qatnashchilar ulushlarini birlashtirish asosida tuziladi. 3 davlatdan ta'sischilar o‘z mablag‘larini qo‘yish orqali bu MCH Jni tuzishgan. Ta'sischilar:

- 1.O‘zbekiston Respublikasi 90500 AQSH dollari ,Ustav fondining 6.02 %
- 2.Ozarboyjon Respublikasi 1399500 AQSH dollari ,Ustav fondining 93.3%
- 3.Rossiya 10000 AQSH dollari , Ustav fondining 0.67 %

2.1-jadval

O‘zbekistonlik ta'sischilar

I.F.SH.	Kiritgan mablag‘i	Ustav fondida foizda
1.Mamedov Mobil Yakub o‘g‘li	20125 (yigirma ming bir yuz yigirm besh) AQSH dollari	1.34%
2.Svanbaev Marat Mannopovich	5000 (besh ming) AQSH dollari	0.33%
3.Xodjiev Baxtiyor Qo‘chqorovich	20125 (yigirma ming bir yuz yigirm besh) AQSH dollari	1.34%
4.Shodmonov Shavqiddin Sharifovich	20125 (yigirma ming bir yuz yigirm besh) AQSH dollari	1.34%
5.Yarashov Fazliddin Yaxshievich	20125 (yigirma ming bir yuz yigirm besh) AQSH dollari	1.34%
6.Yunusov A‘zamjon Meliboyevich	5000 (besh ming) AQSH dollari	0.33%

2.2-jadval

Ozorboyjonlik ta'sischilar

I.F.SH.	Kiritgan mablag'i	Ustav fondida foizda
1.Mamedov Gabil Yakub o'g'li	200000 (ikki yuz ming) AQSH dollari	13,33%
2.Mammadova Aynur Gamlet qizi	844400(sakkiz yuz qirq to'rt ming to'rt yuz) AQSH dollari	56,30%
3."Shirazli"MCHJ	355100 (uch yuz ellik besh ming yuz) AQSH dollari	23,67%

2.3-jadval

Rossiyalik ta'sischilar

I.F.SH.	Kiritgan mablag'i	Ustav fondida foizda
1.Sadikbekov Magomed Magomedovich	10000(o'n ming) AQSH dollari	0,67%

Qo'shma korxonaning asosiy xizmat turi umumqurulish ishlari hisoblanadi.
qo'shma korxona faoliyatining asosiy turlari:

- ◆ qurilish.montaj ishlarini bajarish;
- ◆ qurilish materiallari va konstruksiyalarini ishlab chiqarish;
- ◆ respublika hududida yuklarni tashish;
- ◆ aholiga pullik xizmatlar ko'rsatish va boshqalar.
- ◆ fuqaro va sanoat qurilish ob'ektlarida qurilish ta'mirlash ishlarini amalga oshirish;
- ◆ xalq iste'moli, sanoat mollari ishlab chiqarish va sotish;
- ◆ aholiga va yuridik shahslarga transport, ekspiditorlik xizmatini ko'rsatish;
- ◆ fuqarolar, tashkilotlar, korxonalar, firmalarga turli hildagi pullik xizmatlarni ko'rsatish;
- ◆ tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish;
- ◆ ulgurji va chakana savdo faoliyatini amalga oshirish;

♦ qonunchilik normalariga zid bo'lmagan va tijorat tashkilotlari tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo'lgan boshqa faoliyat turlari bilan shug'ullanish.

Shuning bilan birgalikda qo'shma korxona noana'aviy qurilish obyektlarini qurilishida subpudratchi sifatida bajarilishi qiyin va xavfi yuqori bo'lgan xizmat turlarini ko'rsatib kelmoqda. Bu xizmatlar o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi:

- Kimyohimoya, antikorroziya, issiqlik izzolyatsiyasi, olovdan himoyalaniшни taqqozo etadigan obyektlar qurilishi;
- Balandlikda sanoat alpinizm usullarida ta'mirlash, qurilish.montaj ishlarini bajarish faoliyati;
- xavfi yuqori bo'lgan obyektlarni hamda potensial havfli
- ishlab chiqarishlarni qurish faoliyati bilan ham shug'ullanadi va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining №000824 sonli litsenziyasiga ega.

Shu vaqtga qadar qo'shma korxona o'zining ishonchli xizmat turlarini taqdim etish orqali qurilish bozorida o'z obro'siga va buyurtmachilarning ishonchiga sazovor bo'ldi. O'zbekistondagi 17 yillik faoliyati davomida quyidagi yirik sanoat binolari ya'ni zavod va fabrikalar qurilishida ishtirok etdi:

- ♦ Qoraqalpog'iston Respublikasida joylashgan "Qo'ng'iroq Soda Zavodi"
- ♦ Farg'ona shaxridagi "Farg'onaazot" OAJ
- ♦ "Buxoro Neftniqayta ishlash zavodi" (Qoravulbozor shahri)
- ♦ "Samarqandkimyo" OAJ (Samarqand shahri)
- ♦ "O'zmetkombinat" (Bekobod shahri)
- ♦ "Mustaqillik maydonidagi Senat binosi" (Toshkent shahri)
- ♦ "To'ytepa Metall Qurilmalari" OAJ (Toshkent viloyati)
- ♦ "Yengil Metall Qurilmalari Zavodi" OAJ (Toshkent shahri)

Balans ma'lumotlari asosida korxona aktivlarining holatini o'rganishda ularning pulga aylanuvchanligiga baho berish tahlilning muhim vazifasi hisoblanadi.

Asosiy fondlarning aktiv va passiv qismlari bir biridan farqlanadi. Fondlarning aktiv qismi mehnat mavzusiga bevosita ta'sir etadi. Aktiv qismga mashinalar va uskunalar (kuch hamda ishchi mashina va uskunalar, o'lchov hamda rostlagich asbob va qurilmalar, laboratoriya uskunolari, hisoblash texnikasi, boshqa mashina va uskunalar), shuningdek, transport vositalari kiritiladi.

Asosiy vositalarning aktiv qismini aniqlashda ularning mahsulot chiqarishning o'sishiga, mehnat unumdorligining ortishiga bevosita ta'sir etishini qam nazarda tutmoq kerak.

Korxonaning moliyaviy ahvoli moliyaviy resurslarning turlar bo'yicha mavjudligini, raqobatbardoshlik darajasi, davlat va boshqa xo'jalik sub'ektlari oldida majburiyatlarni boshqarish qobiliyatini ifodalovchi ko'rsatkichlar majmuidir.

Korxona moliyaviy holatini tahlil qilishning asosiy vazifasi quyidagilarni baholash hisoblanadi:

- buxgalteriya balansi va mulkiy holat ko'rsatkichlari tuzilmasi;
- asosiy vositalar ahvoli, ta'minlanganlik va foydalanish samaradorligi;
- aylanma mablag'lar holati, ta'minlanganlik va foydalanish samaradorligi;
- moliyaviy barqarorlik;
- likvidlik va to'lov qobiliyati;
- xo'jalik faoliyatining moliyaviy natijalari;

Pulga aylanish tezligiga qarab, korxona aktivlarini quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

- doimiy harakatdagi aktivlar;
- tez sotiluvchi aktivlar;
- sekin sotiluvchi aktivlar;
- qiyin sotiluvchi aktivlar.

Doimiy harakatdagi aktivlar guruhiga balansdagi barcha pul mablag'lari va qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar, ya'ni qimmatli qog'ozlar kiradi. Bunday aktivlar qarz majburiyatlarni to'lash uchun tayyor turgan mablag' hisoblanadi.

Korxona aktivlari, albatta, o‘z qarz kapitali hisobiga manbalanganligi bois uning passiv tomoni ham to‘lov majburiyatlarining muddati va shartidan kelib chiqqan holda tarkibiy o‘rganishni talab etadi. Shu ma'noda likvidlik sharti bo'yicha passivlar quyidagi moddalar bo'yicha turkumlab chiqiladi:

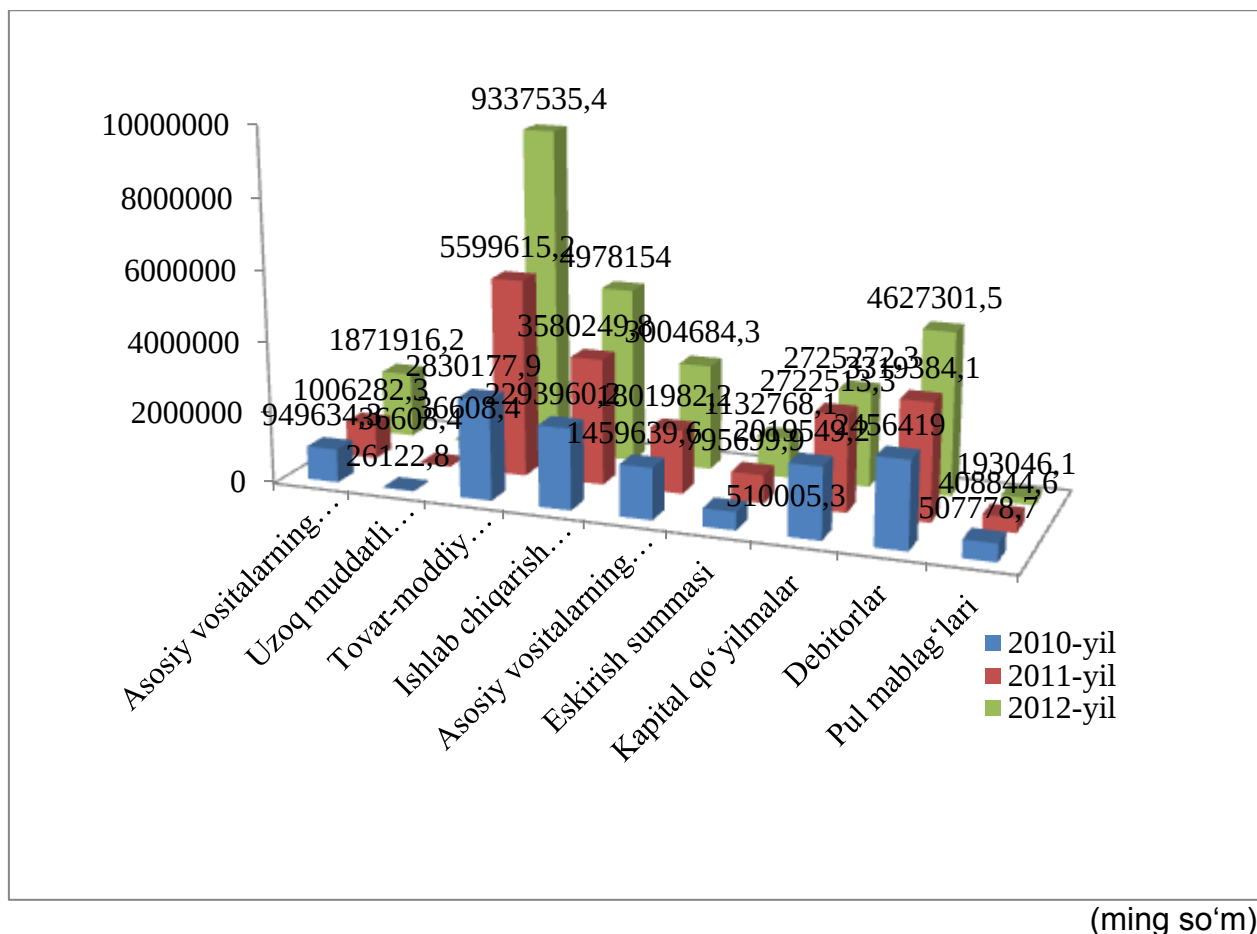
- muddati kelgan to‘lov majburiyati;
- qisqa muddatli to‘lov majburiyatlari;
- uzoq muddatli to‘lov majburiyatlari;
- doimiy passivlar yoki o‘z mablag‘lari.

Korxonaning birinchi guruh bo'yicha to‘lov majburiyatlariga balansning 2-bo‘lim passividagi kreditorlar bilan hisob.kitoblar va o‘z vaqtida qaytarilmagan ssudalari kiradi. 2. bo‘lim passividagi qolgan bandlar, ya'ni, bankning qisqa muddatli kreditlari, korxona xizmatchilari uchun bank kreditlari, qisqa muddatli qarzlarga kelgusi davr harajatlari va to‘lovlar zaxirasi, dargumon qarzlari bo'yicha zaxiralari hamda boshqa qisqa muddatli passivlar kiradi. O‘rta va uzoq muddatli passivlar deyilganda uzoq muddatli kreditlari va uzoq muddatli qarzlari tushuniladi. 1-bo‘lim passividagi barcha bandlar, ya'ni, “Ustav kapitali”, “Zahira kapitali”, “qo‘shilgan kapital”, “Maxsus maqsadlarga mo‘ljallangan fondlar”, “Maqsadli moliyalashtirish va tushumlar”, “Ijara majburiyatlari”, Taqsimlanmagan foyda (qoplanmagan zarar)” va boshqa o‘z mablag‘lari kiradi.

2.4-jadval

**“KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning 2010-2012 yillardagi
balans aktivi holatining tahlili (ming so‘m)**

№	Ko'rsatkichlar	2010 yil	2011 yil	2012 yil	Farqi (+,-)	O'z gari sh sur' ati, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Asosiy vositalarning qoldiq qiymati	949634.3	1006282.3	1871916.2	865633.9	186
2	Uzoq muddatli investitsiyalar	26122.8	36608.4	36608.4	-	100
3	Tovar.moddiy zaxiralari	2830177.9	5599615.2	9337535.4	3737920.2	166
4	Ishlab chiqarish zaxiralari	2293960.2	3580249.8	4978154	1397904.2	139
5	Asosiy vositalarning boshlang'ich qiymati	1459639.6	1801982.2	3004684.3	1202702.1	166
6	Eskirish summasi	510005.3	795699.9	1132768.1	337068.2	142
7	Kapital qo'yilmalar	2019549.2	2722513.3	2725272.3	2759	100
8	Debitorlar	2456419	3319384.1	4627301.5	1307917.4	139
9	Pul mablag'lari	507778,7	408844,6	193046.1	.215798.5	47
10	Balans aktivi bo'yicha jami	8789681.9	13512947.9	19213229.9	5700282	142



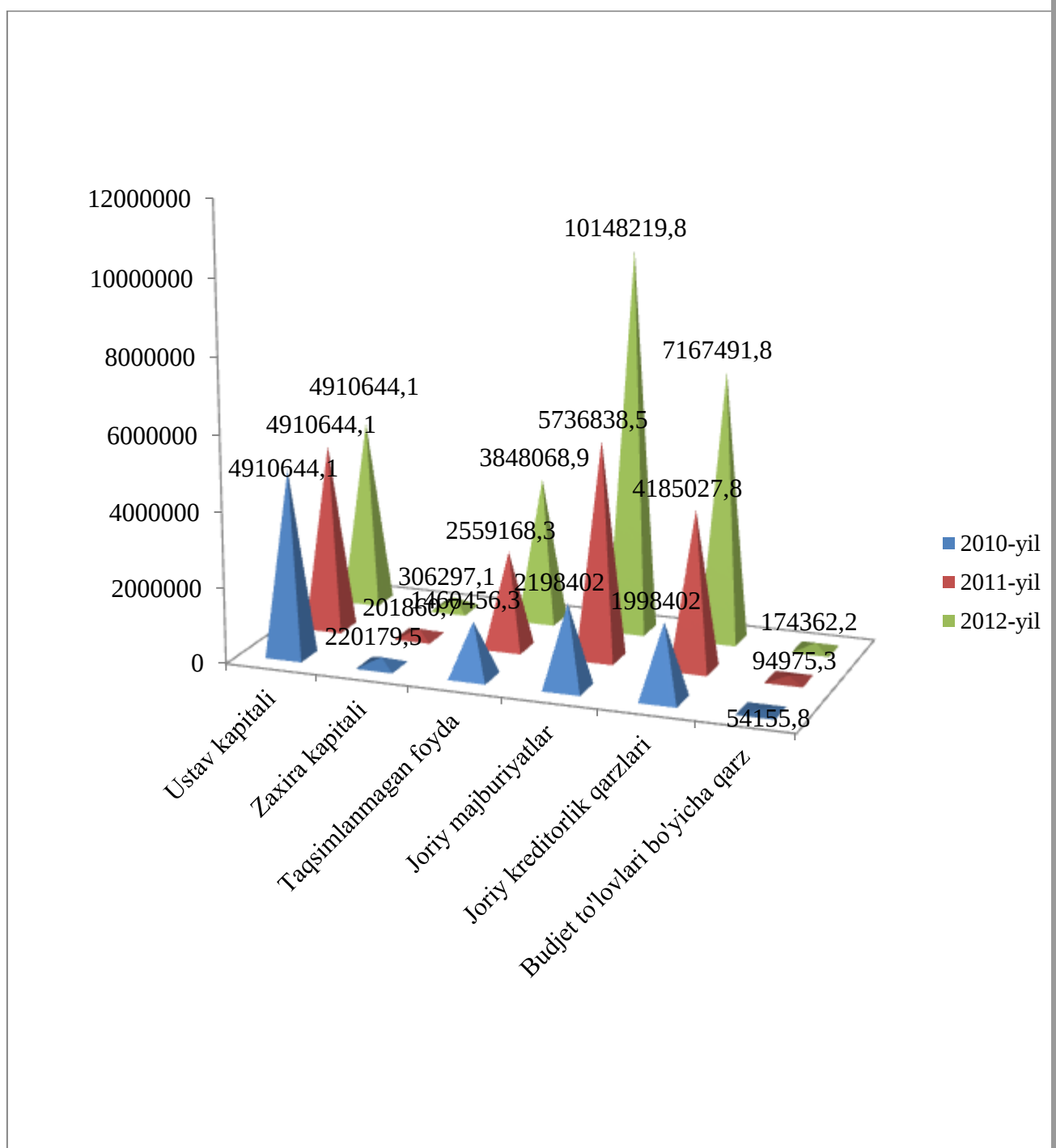
2.5-rasm. “KIMYOHI MOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning 2010-2012 yillardagi balans aktivi holatining tahlili diagrammasi

2.6-jadval

**“KIMYOHIOMOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning 2010-2012 yillardagi
balans passivi holatining tahlili**

(ming so ‘m)

№	Ko‘rsatkichlar	2010 yil	2011 yil	2012 yil	Farq (+;.)	O‘z g. nis. %
1	Ustav kapitali	4910644.1	4910644.1	4910644.1	-	100
2	Zaxira kapitali	220179.5	201860.7	306297.1	104436.4	151
3	Taqsimlanmagan foyda	1460456.3	2559168.3	3848068.9	1288900.6	150
4	Joriy majburiyatlar	2198402	5736838.5	10148219.8	4411381.3	176
5	Joriy kreditorlik qarzlari	1998402	4185027.8	7167491.8	2982364	171
6	Budjet to‘lovlari bo‘yicha qarz	54155.8	94975.3	174362.2	79386.9	183
7	Balans passivi bo‘yicha jami	8789681.9	13408511.6	19213229.9	5804718.3	143



2.7-rasm. “KIMYOHI MOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning 2010-2012 yillardagi balans passivi holatining tahlili diagrammasi

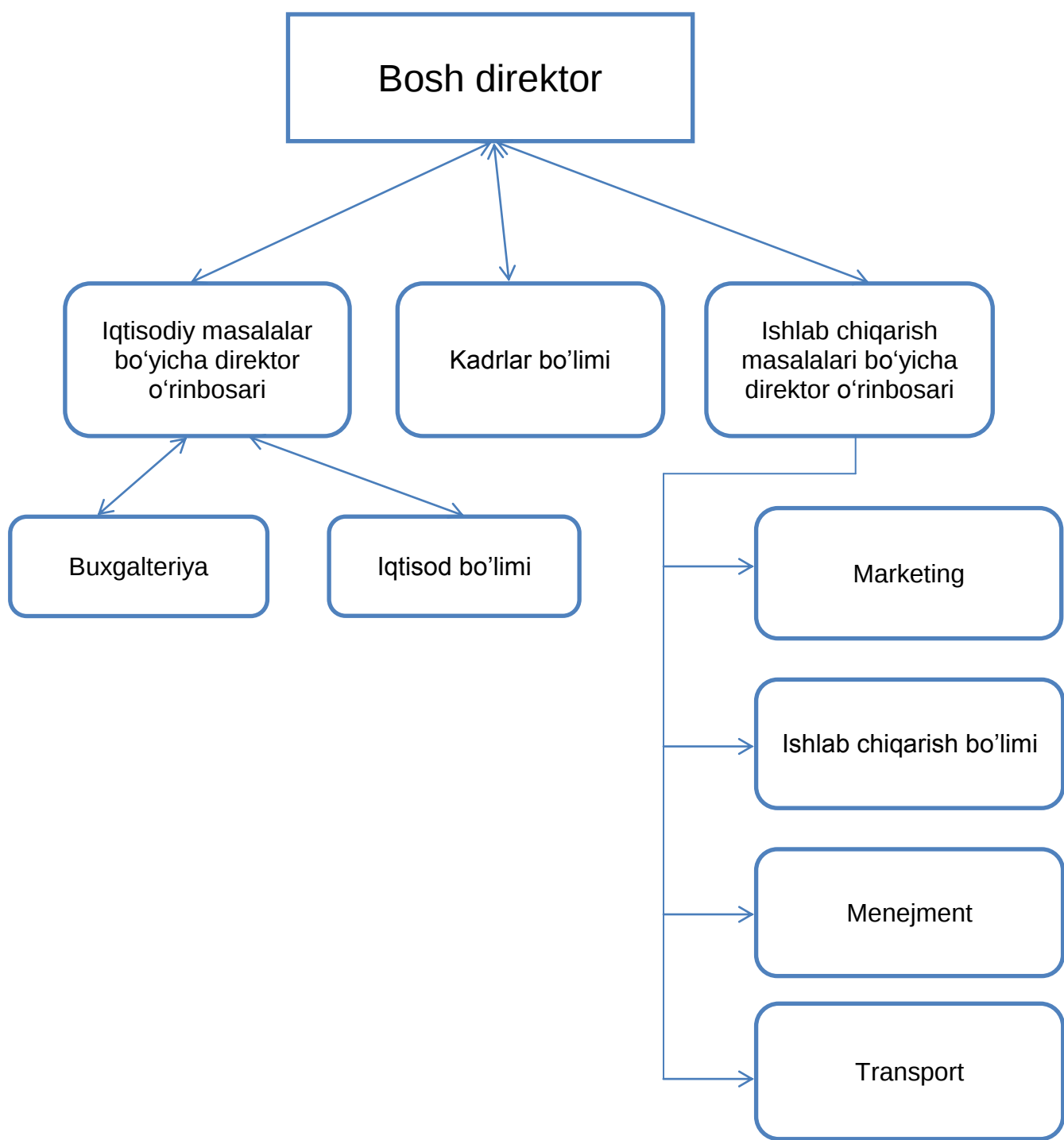
2.2. “KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ QK ning boshqaruv strukturasi, kadrlar tarkibi va faoliyatini ta'riflovchi ko'rsatkichlar

“KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ O‘zbekiston- Ozorboyjon-Rossiya qo‘shma korxonasi boshqaruv strukturasi murakkab boshqaruv struktura hisoblanadi. Jamiyatning boshqaruv organlari bo‘lib qatnashchilarning umumiy yig‘ilishi va jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlikni amalga oshiruvchi bosh direktor hisoblanadi. Jamiyatning ijroiya organi bo‘lib yakkaboshchilik asosida faoliyat yurituvchi bosh direktor hisoblanadi. Quyidagi sxemada jamiyatning tashkiliy tuzilmasini ko‘rishimiz mumkin.

MCHJ direktori hissadorlarining ovoz berishi va tanlovi asosida besh yilga saylanadi va qo‘shma korxonaning faoliyatini yurg‘izadi. Har yilda bir marotaba jamiyat hissadorlari uchun hisobot beradi. Jamiyatda kuzatuv kengashi ko‘zda tutilmagan.

Jamiyat faoliyatining asosiy turlari quyidagilardan iborat:

- ◆ Fuqoro va sanoat qurilish obyektlarida qurilish ta'mirlash ishlarini amalga oshirish;
- ◆ Xalq iste'moli, sanoat mollari ishlab chiqarish va sotish;
- ◆ Aholiga va yuridik shaxslarga transport, ekspeditorlik xizmatini ko‘rsatish;
- ◆ Fuqorolar, tashkilotlar, korxonalar, korxonalarga turli xildagi pullik xizmatlarni ko‘rsatish;
- ◆ Tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish;
- ◆ Ulgurji va chakana savdo faoliyatini amalga oshirish;
- ◆ Qonunchilik normalariga zid bo‘lmagan va tijorat tashkilotlari tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan boshqa faoliyat turlari bilan shug‘ullanish.



2.8- rasm “KIMYOHIMOYATA'MINOT” MCHJ ning tashkiliy tuzilmasi.

**“KIMYOHIOMOYATA'MINOT” MCHJ ning personalni boshqarish
bo‘limining ro‘yxati**

	F.I.SH	Lavozimi
1	Aristov Aleksandr Valentinovich	Bosh direktor
2	Xaydarov Tohir Xaydarovich	Iqtisodiy masalalar bo‘yicha direktor o‘rinbosari
3	Muxtarov Server Djepparovich	Ishlab chiqarish masalalari bo‘yicha direktor o‘rinbosari
4	Tashqulov Abror Jo‘raboyevich	Yurist
5	Normatova Tatyana Anatoleva	Bosh hisobchi
6	Axmadeeva Roza Gabduxamitovna	Master.hisobchi
7	Alieva Munira To‘xtamuratovna	PTO rahbari
8	Mamedov Mobil Yaqubovich	Bosh menejer
9	Sapunkova Lyudmila Vladimirovna	Menejer
10	Xalilova Aziza Rustamovna	Menejer
11	Farzalie Ayaz Nuzamievich	Ta‘minot menejeri
12	Begimqulov Ernazar Bozorovich	Injener.quruvchi
13	Svanbaev Marat Mannopovich	Prorab
14	Do‘stqobilov Sobir Rashidovich	Prorab
15	Alekperov Emil Alekperovich	Prorab
16	Qodirov Abduqunduz Hafizovich	Master brigadir
17	Kim Radion Igorevich	Master brigadir
18	Muxtarov Eldar Serverovich	Master brigadir

Jamiyatning ustav fondi qatnashchilarining va jamiyatga qabul qilinadigan shaxslarning nominal qiymatdagi ulushlaridan tashkil topadi.

Jamiyat ustav fondining miqdori 4 600 000 (To‘rt million olti yuz ming) AQSH dollarini yoki Ustav fondi miqdori belgilangan kunda amalda bo‘lgan Markaziy Bankning AQSH dollarining so‘mga nisbatan rasmiy kursiga ko‘ra so‘mni tashkil qiladi va u qatnashchilar o‘rtasida quyidagicha taqsimlanadi:

O‘zbekiston tomonidan: 276 920 (Ikki yuz yetmush olti ming to‘qqizyuz yigirma) AQSH dollari yoki Ustav fondining 6.02 foizi.

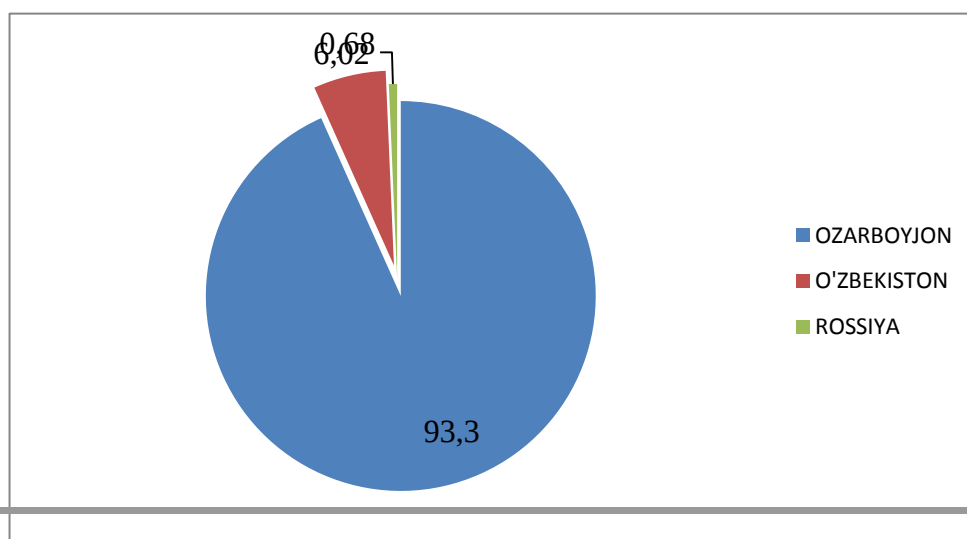
Ozorbeyjon tomonidan: 4 291 800 (To‘rt million ikki yuz to‘qson bir ming sakkiz yuz) AQSH dollari yoki Ustav fondining 93.3 foizi.

Rossiya Federatsiyasi tomonidan: 31 280 (O‘ttiz bir ming ikki yuz sakson) AQSH dollari yoki Ustav fondining 0.68 foizi.

2.10-jadval

QK ning Ta'sischi davlatlari	AQSH dollari	Ustav fondi (%)
O‘zbekiston	276920	6.02
Ozorbeyjon	4291800	93.3
Rossiya	31280	0.68

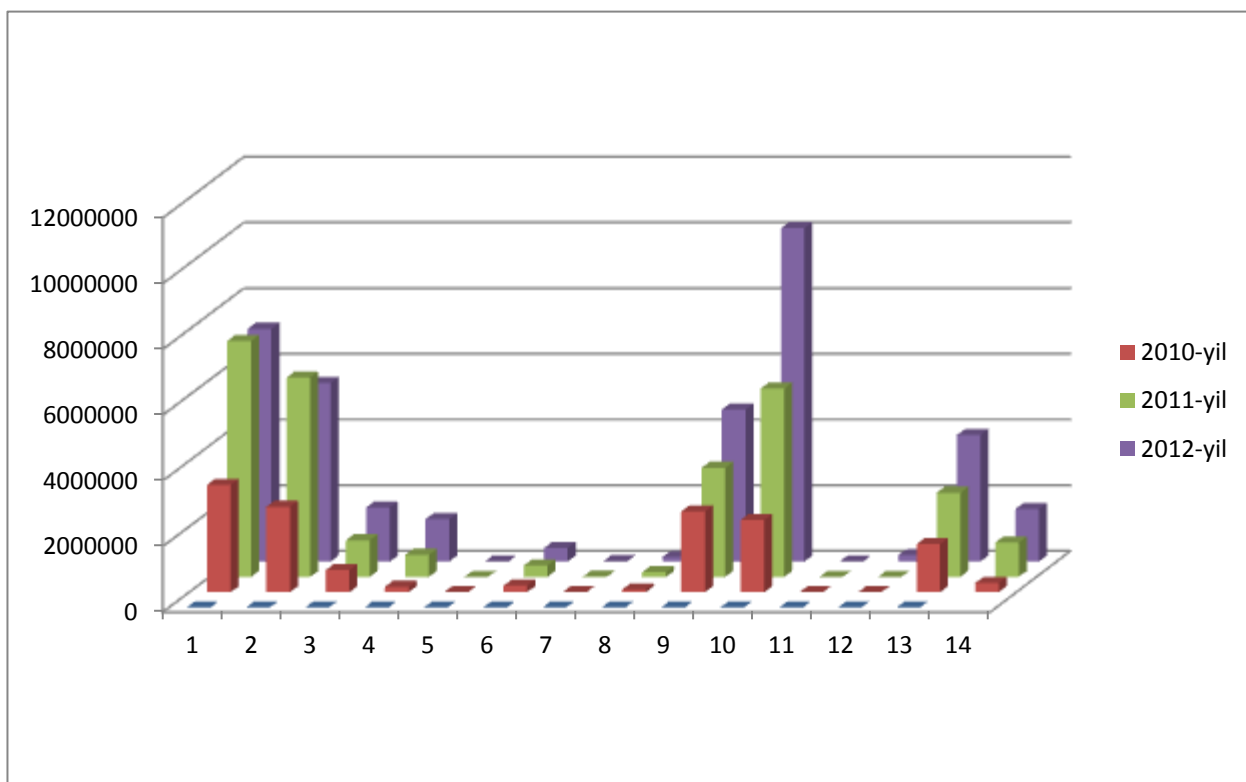
10-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, ustav kapitalining, asosiy ulushi Ozorbeyjon mamlakatiga to‘g‘ri kelmoqda va ular dastlabki ustav kapitalining 93.3 foizini tashkil qilgan holda, 4291800 (To‘rt million ikki yuz to‘qson bir ming sakkiz yuz) AQSH dollarini tashkil qilgan holda ma'suliyati cheklangan jamiyatining boshqaruv faoliyatini o‘z zimmasiga olgan.



2.11-jadval

**“KIMYOHIOMOYATA'MINOT” MCHJ qo‘shma korxonasining 2010-2012
yillardagi texnik- iqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlili**

№	Ko'rsatkichlar (satr kodi va №)	O'lchov birligi	2010-yil	2011-yil	2012-yil	Farqi (+;.)	O'zg . nis. %
1	Mahsulot sotishdan tushgan tushum (010)	Ming so'm	3265833.9	7183825.2	7086832.9	-96992.3	98.6
2	Bajarilgan ishlarning ishlab chiqarish tannarxi(020)	Ming so'm	2596338.0	6071691.3	5439639	-632051.7	89.5
3	Yalpi foyda(030)	Ming so'm	669495.9	1112133.9	1647193.3	535059.4	148
4	Sof foyda (2 7 0)	Ming so'm	164028.7	672902.5	1288900.6	615998.1	191
5	Ishchilarning o'rtacha soni	Kishi	44	50	50	.	100
6	Ish haqi fondi (FOT)	Ming so'm	197740.9	344829.1	416549.8	71720.7	120
7	Bir ishchiga o'rtacha ish haqi(6/5)	Ming so'm	4494.1	6896.5	8330.9	1434.4	120
8	Bir ishchiga to'g'ri keladigan yalpi tushum (1/5)	Ming so'm	74223.4	143676.5	141736.6	-1939.9	98.6
9	Debitorlik qarzlar (210)	Ming so'm	2456419.0	3319384.1	4627301.5	1307917.4	139
10	Kreditorlik qarzlar(600)	Ming so'm	2198402.0	5736838.5	10148219.8	4411381.3	176
11	Korxona rentabellik darajasi (4/2)	%	6.32	11.08	23.69	12.61	213
12	Pul mablag'lari	Ming so'm	507778,7	408844,6	193046	-215798,6	47,2
13	Taqsimlanmagan foyda	Ming so'm	1460456	2559168	3848069	1288901	150 ,4
14	Daromad solig'i to'1.qa. foyda	Ming so'm	281224	1043777	1600040	556263	153 ,3



2.12-rasm. «KIMYOHIMOYATA'MINOT» MCHJ qo'shma korxonasining 2010-2012 yillardagi texnik- iqtisodiy ko'rsatkichlari diagrammasi

Bu jadval orqali biz «KIMYOHIMOYATA'MINOT» MCHJ qo'shma korxonasining oxirgi uch yil davomidagi, ya'ni 2010, 2011 va 2012-yillardagi asosiy texnik -iqtisodiy ko'rsatkichlarini ko'rishimiz mumkin.

Yuqoridagi jadvalda «KIMYOHIMOYATA'MINOT» qo'shma korxonasining 2010-2012 yillardagi asosiy texnik -iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlil qilingan bo'lib, unga ko'ra sotishdan tushum 2010 yilda 3265833.9 ming so'mni, 2011 yilda 1614815.2 ming so'mni, 2012 yilda 7086832.9 ming so'mni tashkil qilgan. Bajarilgan ishlarning ishlab chiqarish tannarxi 2010 yilda 1459639.6 ming so'mga, 2011 yilda 6071691.3 ming so'mga, 2012 yilga kelib bu ko'rsatkich .632052.3 ming so'mga kamayib, 5439639 ming so'mga teng bo'lgan. Yalpi foyda esa 2010 yilda 669495.9 ming so'mni, 2011 yilda 1112133.9 ming so'mni tashkil qilgan bo'lib, 2012-yilda esa 1647193.3. Sof foyda ham 2011 yilda oxirgi uch yil ichidagi eng yuqori nuqtani qayd etga holda, 1288900.6 ming so'mga teng bo'lgan. O'z navbatida bu ko'rsatkich mos ravishda, 2010 yilda

164028.7 ming soʻmga teng boʻlgan, 2011 yilda esa 672902.5 Debitorlik qarzlari 2010-yilda 2456419.0 ming soʻmni, 2011 yilda esa 5736838.5 ming soʻm, 2012 yilda esa 4627301.5 ming soʻmni tashkil qilgan.

Yuqoridagi jadvallar asosida shuni, taʼkidlashimiz mumkinki, bu koʻrsatkichlar orqali biz korxonaning yildan-yilga rivojlanib, bozor iqtisodi sharoitida raqobatbardosh korxona sifatida oʻz oʻrniga ega boʻlib borayotganini yaqqol koʻrishimiz mumkin.

2012-yil 1-yanvar holatiga koʻra ishchi xodimlar soni 50 tani, oʻrtacha ish haqi esa 8330.9 soʻmni tashkil qilmoqda.

Bu korxona Oʻzbekiston Respublikasining barcha qonun va hujjatlariga rioya qilinadi va xodimlar mehnati anashu qonun va hujjatlar orqali himoya qilinadi va kafolatlanadi.

Jumladan, Oʻzbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi 215-moddasiga binoan yaʼni: “Xodimlarga texnika xavfsizligi, ishlab chiqarish sanitariyasi, yongʻin chiqishdan saqlanish va mehnatni muhofaza qilishning boshqa qoidalari haqida yoʻl-yoʻriqlar berish hamda xodimlarning mehnatni muhofaza qilishning hamma talablariga rioya etishlarini doimiy ravishda tekshirib borish vazifasi ish beruvchi zimmasiga yuklatiladi.

Ish beruvchi xodimlarning mehnatni muhofaza qilish boʻyicha oʻqishlarni taʼminlashi va ularning bilimlarini tekshirib turishlari shart.

Mehnatni muhofaza qilish boʻyicha oʻquvdan, yoʻl-yoʻriqdan oʻtmagan va bilimlari tekshirilmagan xodimlarni ishga qoʻyish taqiqlanadi.”¹

2.3. Korxona faoliyatida personaldan foydalanish tahlili

“KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJ da personaldan foydalanish holatini koʻrib chiqishdan oldin yuqorida keltirilgan 2012-yillarda kadrlar soni, tarkibi va maʼlumotlilik darajasi haqidagi maʼlumotlarni koʻrishimiz mumkin.

Ish haqi tizimida ham oʻzgarishlarni koʻrish mumkin. Xususan, 2010 yilda oʻrtacha ish haqi darajasi 4494.1 ming soʻmni tashkil qilgan boʻlsa 2012-yilda bu

ko‘rsatkich 83309 ming so‘mni tashkil qildi. Ammo bu o‘shida kadrlarni ko‘p miqdorda ishdan bo‘shatishning ham ulushi borligini ham yoddan chiqarmaslik kerak.

“KIMYOHIMOYAT’AMINOT” MCHJning umumiy ko‘rsatkichlarga e’tibor beradigan bo‘lsak, korxona rekonstruksiya qilinishi jarayonida mehnat sharoitlari bilan bog‘liq bir qator ijobiy natijalarga erishilganini ko‘rish mumkin. Xususan,

- korxona oshxonasi qayta ta’mirlanib faoliyati yo‘lga qo‘yildi va ishchilar uchun bepul ovqatlanish tashkil qilindi;
- yong‘inga qarshi signalizatsiya tizimi o‘rnatildi;

Quyida keltiriladigan jadvallarda “O‘ZKIMYOHIMOYATA’MINOT” MCHJ da 2012-yilda kadrlar soni, tarkibi va ma’lumotlilik darajasi (2.13-jadval), yillik solishtirma yosh bo‘yicha tarkibi haqidagi ma’lumotlar keltirilgan.

2.13-jadval

2012-yilda kadrlar soni, tarkibi va ma'lumotlilik darajasi

(kishi)

Ko'rsatkichlar	Yil oxiriga ro'yxatdagi xodimlar soni	Shu jumladan				
		Xizmatchi.lar	Ulardan			Ishchilar
			Rahbarlar	Mutaxassislar	Texnik ijrochilar	
Jami xodimlar	50	5	15	5	5	20
Shu jumladan, ma'lumotli						
Oliy	30	5	15	5	5	0
O'rta maxsus	20	0	0	0	0	20
Yoshi						
16 yoshgacha	.	.	.	.	.	.
16.24 yosh	.	.	.	.	.	.
25.29 yosh	27	3	5	1	5	15
30.39 yosh	23	2	10	4	.	5
40.49 yosh	.	.	.	.	.	.
50.54 yosh	.	.	.	.	.	.
55 yosh va undan katta	.	.	.	.	.	.
Ulardan,						
55 yosh va undan katta ayollar	.	.	.	.	.	.
60 yosh va undan katta yoshdagi erkaklar		.	.	.	.	1
I satrdan ayollar	10	3	4	2	5	.

2.14-jadval

Xodimlarni kasb hunarga o'qitish to'g'risida 2012-yil hisoboti

(kishi)

	O'qitildi, Jami	Shu jumladan		
		Raxbarlar	Mutaxassislar	Boshqa xizmatchilar
Malaka oshirganlar . Jami	10		3	7
Shu jumladan				
. malaka oshirish oliygohlarida	.	.	.	.
. oliy o'quv yurtlari malaka oshirish fakultetlarida	.	.	.	.
. malaka oshirish kurslari	3		1	2
Qayta tayyorlandi	.	.	.	.
Malaka oshirgan va qayta tayyorganlikdan o'tganlardan qayta tayyorlanganlar:	.	.	.	.
. bozor iqtisodiyotini o'rganish dasturi bo'yicha	.	.	.	.
. o'rin bo'shganligi sababli	.	.	.	.
. bevosita korxonaning o'zida	.	.	.	.
. chet ellarda	.	.	.	.
. ayollar	.	.	.	.
. 30 yoshgacha bo'lgan yoshlar	3	.	1	2
. tijorat bilim yurtlarida	.	.	.	.
. bundan tashqari	.	.	.	.
. birinchi marta o'qitilganlar	4	.	1	3

**Ishchilarni kasb hunarga o‘qitish to‘g‘risida 2012-yil
umumlashtirilgan hisoboti**

(kishi)

Ko‘rsatkichlar	O‘qitildi – Jami kishi	Shu jumladan ayollar
Kasb.hunar tayyorgarligidan o‘tganlar – jami	.	.
Shu jumladan	.	.
Birinchi marta o‘qitildi	.	.
Ulardan:	.	.
. to‘liq o‘rta ma’lumotga ega bo‘lganlar	.	.
. to‘liqsiz o‘rta ma’lumotga ega bo‘lganlar	.	.
Ikkinchi kasb.hunarga (bir.biriga yaqin kasbga) o‘qitildi	.	.
. ulardan, to‘liq o‘rta maktab negizida	.	.
Qayta tayyorlandi	.	.
Malakasini oshirdi . jami	10	1
Ulardan, ta’rif darajasi oshganlar	10	1
Kasb hunar tayyorgarligidan qayta o‘tgan va malakasini oshirganlar umumiy sonidan o‘qitildi:		
. bozor iqtisodiyotini o‘rganish dasturi bo‘yicha	.	.
. o‘rin bo‘shganligi sababli	.	.
. bevosita korxonaning o‘zida	.	.
. chet ellarda	.	.
. ayollar	.	.
. 30 yoshgacha bo‘lgan yoshlar	.	.
. tijorat bilim yurtlarida	.	.

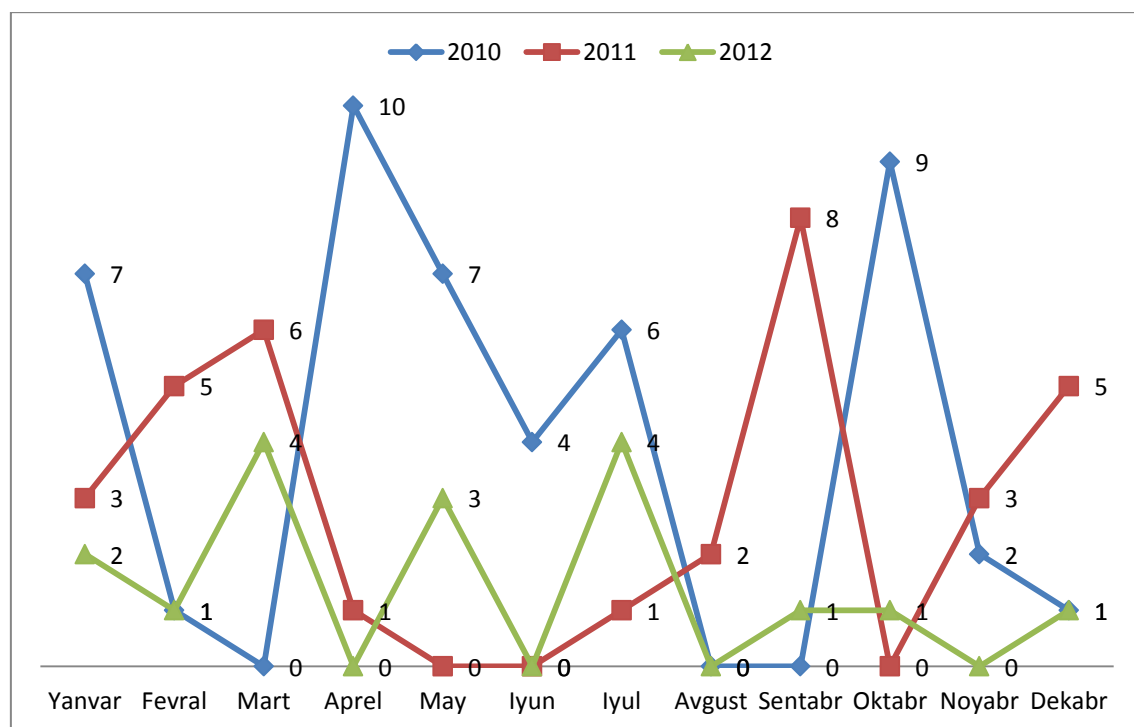
O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 99-moddasi “Mehnat shartnomasini xodimning tashabbusi bilan bekor qilish” to‘g‘risidagi moddaga muvofiq “Xodim muayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasini ham, muddati tugagunga qadar muddatli mehnat shartnomasini ham, ikki hafta oldin ish beruvchini yozma ravishda ogohlantirib, bekor qilishga haqlidir. Ogohlantirish muddati tugagandan so‘ng xodim ishni to‘xtatishga haqli, ish beruvchi esa, mehnat daftarchasini berishi va u bilan hisob-kitob qilishi shart.” . Shu moddaga asosan bu

korxonada ham mehnat shartnomasini o'z ihtiyorlari bilan buzib ishdan ketganlar mavjud. Quyidagi jadvalda 3 yillik holat aks etgan.

2.16-jadval

Xodimlarni ishdan bo'shaganligi to'g'risidagi 2010-2012 -yillar hisoboti

Oylar/ yillar	2010	2011	2012
Yanvar	7	3	2
Fevral	1	5	1
Mart	0	6	4
Aprel	10	1	0
May	7	0	3
Iyun	4	0	0
Iyul	6	1	4
Avgust	0	2	0
Sentabr	0	8	1
Oktabr	9	0	1
Noyabr	2	3	0
Dekabr	1	5	1



2.17-rasm. Xodimlarni ishdan bo'shaganligi to'g'risidagi 2010-2012 yillar hisoboti diagrammasi

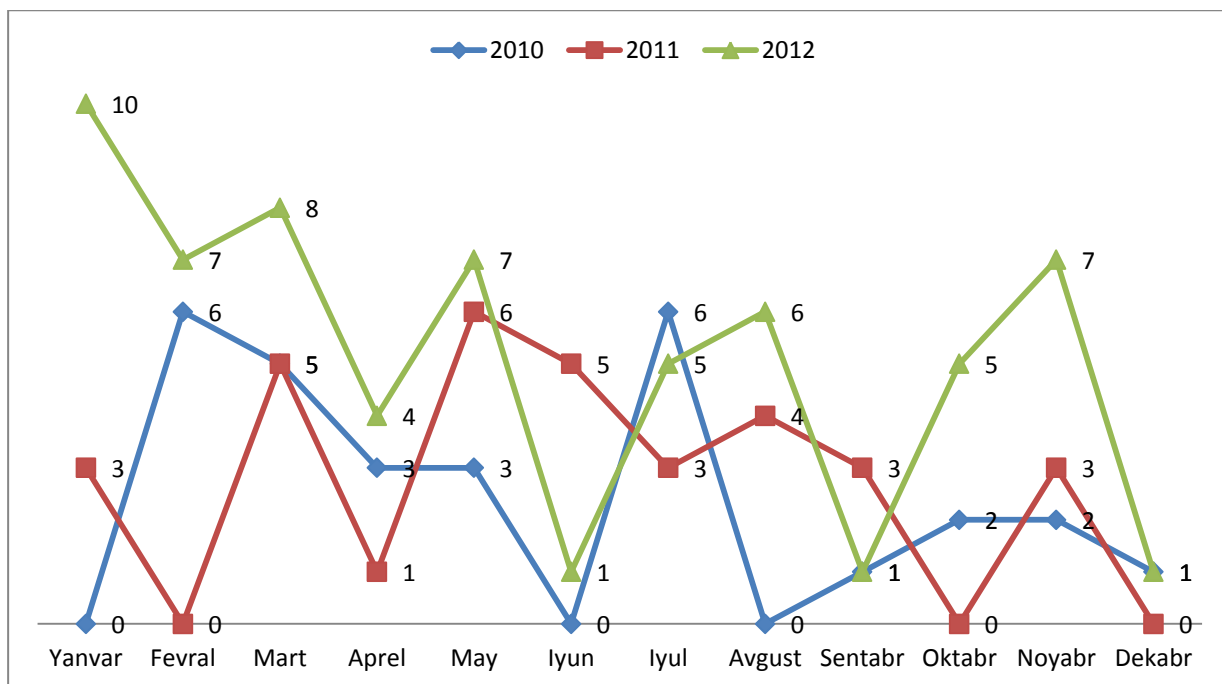
O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 57-moddasi “Ishga joylashish huquqi ” to‘g‘risidagi moddaga muvofiq “Unumli va ijodiy mehnat qilishga bo‘lgan o‘z qolibiliyatlarini tassarruf etish va qonun hujjatlari bilan taqiqlanmagan har qanday faoliyat bilan shug‘ullanish har kimning mutlaq huquqidir.

Har kim ish beruvchiga bevosita murojat qilish yoki mehnat organlarining bepul vositachiligi orqali ish joyini erkin tanlash huquqiga egadir” Shu moddaga muvofiq bu korxonada ham ishga joylashayotganlar anchani tashkil etadi.

2.18-jadval

Xodimlarni ishga qabul qilinganligi to‘g‘risidagi 2010-2012-yillar hisoboti

Oylar/ yillar	2010	2011	2012
Yanvar	0	3	10
Fevral	6	0	7
Mart	5	5	8
Aprel	3	1	4
May	3	6	7
Iyun	0	5	1
Iyul	6	3	5
Avgust	0	4	6
Sentabr	1	3	1
Oktabr	2	0	5
Noyabr	2	3	7
Dekabr	1	0	1



2.19-rasm. Xodimlarni ishga qabul qilinganligi to‘g‘risidagi 2010-2012-yillar hisoboti diagrammasi

III BOB. "KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ qo'shma korxonasida personalni boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari

3.1 "KIMYOHIMOYATA'MINOT" MCHJ qo'shma korxonasi boshqaruvida personaldan foydalanishni takomillashtirish yo'nalishlari

Iqtisodiy fanga "personal" tushunchasining kirib kelishi bilan undan samarali foydalanish, personalni faollashtirish, personalni boshqarishni tashkil etishning takomillashtirish yo'nalishlari borasida ham ilmiy, nazariy, amaliy tajribalar, izlanishlar olib borildi. Personalning faolligini oshirishda, undan foydalanishni takomillashtirishda olib boriladigan konkret faoliyat g'oyatda ko'p qirralidir. Personalni faollashtirish, undan samarali foydalanish foydalanish yo'llari turli tadqiqotlar, ilmiy risolalar va adabiyotlarda son va tarkib jihatdan farq qilsada, ularni umumlashirgan holda shuni ko'rsatish mumkin. ki, personaldan foydalanishni takresurslashtitish quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi va bu boradagi tadqiqotlarda ushbu yo'nalishlardan biriga ko'proq, biriga kamroq darajada e'tibor qaratish asosida xilma-xil yondashuvlar tahlil qilinadi. Ushbu yo'nalishlar quyidagilardan iborat:

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

Ishchi kuchi malakasini oshirish. XX asrning ikkinchi yarmida jahon miqiyosida chinakam mo'jiza ro'y berdi. Asrlar davomida qoloq va qaram bo'lib kelgan bir guruh mamlakatlar faqatgina personal tufayli, boshqarishning zamonaviy texnologiyalarini ishlatgan holda tarixan juda qisqa vaqt ichida texnikaviy jihatdan ilg'or mamlakatlarga aylandilar. Ular o'zlarining yuqori sifatli

va raqobatbardosh mahsulotlari bilan jahon bozorlarini egallay boshladilar. Shular qatoriga Gon.Kong, Janubiy Koreya, Malayziya, Tailand mamlakatlarini misol qilib olsa bo'ladi. Bu mamlakatlar tabiiy xom.ashyoga boy emaslar. O'tgan asrning 70.yillaridan boshlab ular asosiy investisiyalarni personalni rivojlantirishga sarfladilar. Yoshlarni rivojlangan xorijiy mamlakatlarga o'qishga yuborib ilg'or texnikaviy bilimlarni «sotib oldilar». Bu bilimlar mamlakatning intellektual mulkiga aylandi. Albatta bu mamlakatlar xalqlarining mehnatsevarligi, qobiliyati va boshqa psixologik xususiyatlarini hisobga olmaslik mumkin emas. Ammo ko'pgina mamlakatlarda ham yuqori mehnat qobiliyatiga ega bo'lganlar oz emas. Lekin ular shunday imkoniyalarini ishga sola olmaganlar.

Bugungi kunda g'arb mutaxassislarining baxolariga ko'ra ishchi bilimlari yarmining eskirish davri 3.5 yilga qisqardi, ya'ni endilikda, 3.5 yil ichida ishchi bilimlarining yarmi talabga javob bermay qo'yadi. Mehnat tobora ko'proq malaka va bilimlarni talab qilmoqda. Kam ixtisoslashgan eski kasblar va qo'l mehnati asta.sekin yo'qolib bormoqda.

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

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

O'qitish:

- Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik;
- Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik;
- Maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- Rahbarlar kuchi bilan;
- Maxsus topshiriqlar bilan;
- Turli korxonalarga malaka oshirishga jo'natish yo'li bilan;

- Chet ellarga o‘qitishga yuborish yo‘li bilan;
- Seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Xodimlar malakasini oshirish quyidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

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

Mehnat sharoitlarini yaxshilash. Personalidan samarali foydalanishda mehnat sharoitlarini yaxshilash muhim ahamiyat kasb etadi va ilmiy tadqiqotlarda bu yo‘nalishga alohida urg‘u beriladi. Rivojlangan mamlakatlarda mehnat sharoitlari, inson va texnika o‘rtasidagi munosabatlarni tashkil qilish alohida fan – ergonomika (“ergos” – mehnat, “nomos” – qonun, qoida) sifatida o‘rganiladi. Ushbu faktning o‘zi ham mehnat sharoitlari personalni faollashtirishda qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini va unga jiddiy munosabatda bo‘lish zaruriyatini ko‘rsatib beradi.

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

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

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

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

- Ergonomik talablarni samarali qondirish va oqilona tashkil qilingan ergonomika mehnat unumdorligini 100% ga oshiradi;
- Yaxshi yoritilgan ish joyi mehnat unumdorligini 20% ga oshiradi;
- Shovqinni gigiyenik normalar darajasiga tushurish mehnat unumdorligini 40.50% ga oshiradi;
- Binoni va buyumlarni oqilona ranglash mehnat unumdorligini 25% ga oshiradi va ish vaqti isrofini 32% ga kamaytiradi.

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

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

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq, umr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan xar.xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi. Umuman: Ehtiyoj—odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.

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

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

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondashuv mavjud:

Rag‘batlantirish va jazo strategiyasi, ya’ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar: kim ko‘p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi to‘lanadi; kim undan ko‘p ishlasa shunchalik ko‘p to‘lanadi; kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo‘ladi.

Menejerlar bilan doimiy aloqada bo‘lish strategiyasi: bo‘ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri bo‘ladimi, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o‘rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo‘llaniladi:

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

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

3.2 Korxonada personalni boshqarishni takomillashtirishning xorij tajribasidan foydalanish bo‘yicha tavsiyalar

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir.

Birinchi yondashuv diqqat-e'tiborni shunga qaratadiki, "Inson resurslarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, "personalni boshqarish" esa ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir.

Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, "odam resurslarini boshqarish" avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, "personalni boshqarish" esa korxona darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi. Hozirgi sharoitda personal bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak javobgarlikni his qiladigan, jamoatchilik psixologiyasiga, yuqori malakaga, korxonaning xo'jayini degan taraqqiy qilgan his.tuyg'uga ega bo'lgan shaxsni tarkib toptirishdan iboratdir.

Personalni boshqarish tajribasining eng (Koreya)o'ziga xos elementlari quyidagilardir

- ◆ band bo'lgan xodimlarni tanlash, yollash va ularning sifatiga e'tibor qaratish:
- ◆ hamkorlik va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda qulay muhit yaratish uchun gruppaviy mehnat usullarini tadbiq etish;
- ◆ personalni boshqarish (IRB) vazifalarini kompaniya prezidentiga yoki uning birinchi o'rinbosariga buysundirish.

Personalni boshqarish tajribasidan bir(Yaponiya) qator ustivor yo'nalishlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- ◆ o'z kompaniyasining odamlarini birinchi navbatda lavozimlarga ko'tarish;
- ◆ erishilgan natijalarni rivojlantirishdan faxrlanishga katta e'tibor berish;

♦ rahbarlar bilan xodimlar o'rtasida vazifa jihatidan bo'lgan farqlanishni kamaytirish (ular foydalanadigan alohida restoranlarni, ustunlik va imtiyozlarni tugatish);

♦ qulay mehnat va atrof.muhit sharoitini yaratish;

♦ oshkora kommunikatsiyalarni rag'batlantirish;

♦ xodimlarni boshqa ish topishga urinmasdan turib, ularni ishdan bo'shatishning mumkin emasligi;

♦ har bir xodimda "komanda" madaniyatini shakllantirish;

♦ personalning korxona va tashkilot foydasida ishtirok etishi;

♦ xodimlar malakasini oshirish;

♦ xodimlarning o'zi ishlaydigan kompaniyadan tashqari ishlarda ham ishtirok etishini rag'batlantirish.

Personalni boshqarish evolyutsiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo'nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan Yapon va Amerika mutaxassislarining fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir.

Yapon menejerlari boshqarish sohasidagi bo'lajak siyosatni quyidagi yo'nalishlarning rivojlanishida deb biladilar:

(Javoblar%)

Personal (IR) potentsialining rivojlanishi.....86,6

IR potentsialidan puxta foydalanish.....78,9

Gurux tarzidagi faoliyatining rivojlanishi.....47,1

Katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e'tibor berish..... 42,4

Malaka darajasidagi xilma.xillikni kengaytirish.....38,3

Mehnat munosabatlarining barqarorlashuvi.....35,3

Mehnatning boyitilishi va rotatsiya33,9

Motivatsiya fondlarining to'ldirilishi..... 29,6

Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi..... 29,4

AQSH kompaniyalarining 1500 menejerlari XXI asrdagi korxona personalini boshqarishning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

► ertangi ehtiyoj uchun personalni rejalashtirish korxona strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;

► personalni boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvning yuqori bo'g'ini a'zosi bo'ladi va biznes strategiyasi, rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to'liq xabardor bo'ladi:

► malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, komandada ishlay bilishi, mo'ljal olishi va ishchanlik ahloqidir;

► personalni boshqarishning eng muhim vazifalaridan biri korxona madaniyati, qadriyatlari va maqsadlari birikmasidan iborat bo'lib qoladi.

Xalqaro mehnat tashkilotining rasmiy statistikasiga qaraganda, personalning kasbiy, malaka tuzilishi klassifikatsiyasining asosiy shakli ish bilan band kishilarni uchta yirik guruhga ajratishdir:

1. "Oq yoqalilar", ya'ni asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanmaydigan kishilar.

2. "Ko'k yoqalilar", ya'ni turli kasb va malaka darajalariga ega bo'lgan ishchilar.

3. Xizmat ko'rsatish xodimlari (xalqaro statistikada bu guruhga oshpazlar, ofitsiantlar, tibbiyot, politsiya, o't o'chirish, uy xo'jaligi xodimlari . xizmatkorlar, farroshlar va shu kabilar kiritiladi).

Keltirilgan tasniflashdagi ikkinchi va uchinchi guruhlar asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan ishchi kuchini tashkil etadi. Bu yirik guruhlar tarkibiga turli kichik guruhlar kiradi. Masalan, jismoniy mehnat bilan shug'ullanmaydigan xodimlarga asosan: rahbarlar, mutaxassislar, texnik xodimlar mansubdir. Ko'proq jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlar yuqori malakali, kam malakali va shunchaki malakali xodimlarga bo'linadi. Bundan tashqari, bu guruhda aralash kasblar ishchilari alohida ajratib ko'rsatiladi.

Sanoati rivojlangan mamlakatlar korxonalarida xodimlarning quyidagi kategoriyalari mavjuddir:

1. Top management , ya'ni boshqaruvning yuqori bo'g'ini (prezident) bosh direktor yoki boshqaruvning boshqa a'zolari

2. Middle management . boshqaruvning o'rta bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'linmalarining rahbarlari)

3. Lower management . boshqaruvning quyi bo'g'ini (kichik bo'limlar, tsex byurolari rahbarlari, guruh rahbarlari, masterlar, brigadirlar).

4. Muxandis-texnik personal va idora xizmatchilari ("oq yoqalilar")

5. Jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchi ishchilar ("ko'k yoqalilar")

6. Ijtimoiy infrastruktura xodimlari ("kul rang yoqalilar")

Boshqaruvchi personalni batafsil o'rganish aslida uni tasniflashga doir g'arbiy mezonlarga mos keladi va vatanimizdagi tashkilotlar uchun boshqaruvchi personalning mavjud kategoriyalarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi:

1. Korxonalar, muassasalar, tashkilotlarning rahbarlari va ularning o'rinbosarlari

2. Korxonalar, muassasalar va tashkilotlar tarkibiy bo'linmalarining rahbarlari, bosh mutaxassislar

3. Iqtisodiy vazifalarni amalga oshiradigan mutaxassislar

4. Ishlab chiqarishni muxandisli-texnik jihatdan ta'minlovchi mutaxassislar.

5. Xizmatchilar lavozimlari (ular hujjatlarni hisobga olish, nazorat qilish, rasmiylashtirish, xo'jalik xizmati ko'rsatish bilan band bo'ladilar).

Har bir lavozim ta'rifi o'ziga muayyan malaka talablarini, ya'ni ta'lim darajasi va amaliy ish tajini qamrab oladi.

Mehnat munosabatlari sohasidagi Amerika qonunchiligi yollanma personalni ikki kategoriyasiga bo'ladi. Birinchi kategoriyaga oddiy ijrochilar, ikkinchi kategoriyaga "ma'muriyat vakillari"-butun boshqaruvchi personal (menejerlar), shuningdek kadrlar xizmati, soqchilik va xavfsizlik xizmati xodimlari kiritilgan.

AQSH va Buyuk Britaniyadagi boshqaruvchi personalga o'z oldiga qo'yilgan vazifani bajarish uchun boshqalar ishini tashkil etuvchi, muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchi har qanday yollanma xodim kiritiladi Bu holat bunday xodimlarni tanlash va tayyorlash usullaridagi, ular mehnatiga baho berish va mukofotlash

shakllaridagi ayrim umumiy jihatlarini oldindan belgilab beradi. Shu bilan birga har turli boshqaruv vazifalarini bajarish talablaridagi va real mazmunidagi farqlar shu qadar kattaki, bu kasb kategoriyasining “yuqori” va “quyi” qismlari haqiqatda turli ijtimoiy qatlamlar va ijtimoiy sinflarga taalluqlidir.

Boshqaruvchilar orasida rahbarlarning uch guruhini ajratish odat tusiga kirgan, bunda ularning boshqaruv pog‘onasidagi tutgan o‘rni hisobga olinadi.

► Yuqori daraja (executives) . bu kompaniyaning yuqori lavozimli kishilar guruhi, bunga direktorlar guruhining raisi, prezident, vitse-prezidentlar, korporatsiyaning asosiy bo‘linmalari yoki asosiy vazifalari uchun bevosita javobgar bo‘lgan boshqa shaxslar kiradi. Ular boshqaruv apparatining unchalik katta bo‘lmagan imtiyozli qismini (5.7%) tashkil etadi. Kadrlar siyosati masalalarida: ish kuchini yollash, tanlash, haq to‘lash, rag‘batlantirish, mehnat sharoitini tanlash va ish kuchidan foydalanishni tashkil etish, shu jumladan, mutaxassislar va oddiy boshqaruvchilarni tanlashda menejmentning yuqori tabaqasi erkin harakat qiladi.

► Bu zavodlar, bo‘limlar yoki ularga o‘xshash mustaqil bo‘linmalar ishiga ayrim loyihalar va programmalarga javobgar bo‘lgan mansabdor kishilar guruhi kiradi. Boshqaruvning o‘rta darajasidagi muntazam rahbarlar kompaniyaning yuqorida ishlab chiqilgan kadrlar siyosatini hayotga tatbiq etishni ta‘minlaydilar. Ular tashkiliy pog‘onaning oraliq boskichini egallab, AQSH sanoatidagi boshqaruv apparatining asosiy qismini, Amerika boshqaruv assotsiatsiyasi (ABA)ning bahosiga ko‘ra, 65.70% ni tashkil etadi.

► Bular ko‘proq boshqaruv vazifalarini bajaradigan, lekin qo‘l ostida boshqa boshqaruvchilar bo‘lmagan xodimlardir. Ularga idoralar va ishlab chiqarish uchastkalaridagi masterlar, boshliklar, ish boshqaruvchilar va hokazolar kiradi. Amerika boshqaruv assotsiatsiyasining bahosiga ko‘ra, ular Amerika sanoatidagi barcha boshqaruvchi xodimlarning uchdan bir qismini tashkil etadi. Aslida bugungi kunda quyi bo‘g‘in boshqaruvning boshqa eshelonlaridan yuqori maqom to‘siqlari bilan ajratib qo‘yilgan. Quyi daraja boshqaruvchilarining ko‘pchiligi ishchilardan yoki maktab va kollej bitiruvchilaridan tanlanadi, yuqori

ma'lumotga ega bo'lmaydi, aholining kam ta'min etilgan qatlamlaridan chiqqan bo'ladi. Lekin boshqaruvning o'rta bo'g'ida bo'lgani kabi quyi bo'g'ida ham rahbarlarni to'ldirish yuqori ma'lumotlilar hisobiga, odatda, "o'rta sinf"ning yuqori tabaqalaridan yoki kapitalistlar oilalaridan chiqqanlar hisobiga amalga oshirilmoqda. Yirik kompaniyalarda boshqaruvning quyi darajasi rahbarlarining maoshi yuqori bo'g'in boshqaruvchilariga nisbatan 5.25 baravar kamdir.

Amerikaning rasmiy mehnat statistikasida "boshqaruvchi daraja" (supervisors) va "boshqaruvchilar hamda ma'muriyatchilar" (guruhlar) alohida ajratib ko'rsatiladi. Rahbarlar guruhida yirik korporatsiyalarning yuqori boshqaruvchilari qatlamini ajratish mumkin, ularning ishlab topgan daromadlarining barcha turlari yuz minglab dollar hisoblanadi. Odatda, bular menejerlar bo'lib, ular aktsiyadorlar kapitalining yirik saqlovchilari va kompaniyalarning sherik egalariidirlar, boshqacha aytganda, ular Amerika statistikasi tomonidan rasmiy ravishda yollanma personal qatoriga kiritiladi. Quyi daraja rahbarlarining ishlab topgan daromadlari jami "o'rtacha ishchi"ning daromadidan tahminan 1,5 barovar ko'pdir. O'rta bo'g'in rahbarlarining aksariyat ko'pchiligi ishchining ish hakidan 2.3 marta ko'p haq olardi.

Boshqaruv va ishlab chiqarish personali miqdoriy nisbatlari mutanosibligi korxonalarning aniq ishlab chiqarish shart-sharoitlar iga bog'liqdir. Biroq umuman olganda sanoat ilmiy texnika taraqqiyoti ta'siriga uchragan deyarli barcha mamlakatlarda boshqaruvchi personalning ulushi korxonalarda amalga oshirilayotgan faol innovatsiya siyosati ta'sir qilmokda. AQSH dagi Bruklin instituti olib borgan tadqiqotlarga muvofiq yangi axborotni va uni qayta ishlash vositalarini joriy qilishda orqada qolish ko'p miqdorda ishchi o'rinlarini ko'ldan boy berishga olib kelar ekan. Bu yangi texnologiyalarni joriy etish bilan sodir bo'ladigan ishchi o'rinlarining qisqarishidan ortiqdir.

Shu bilan birga personalni ishlab chiqarish va boshqaruv personaliga bo'lish mezonlari haqidagi ayrim an'anaviy tushunchalar o'zgardi, bu xol birinchi navbatda fan.texnika taraqqiyoti bilan bog'liq yangi ilmiy bilimlarni tatbiq etishga tayanadigan tarmoqlarda sodir bo'ldi. Bu tarmoqlarda texnologiya jarayonlarini

amalga oshirish yuqori malakali mutaxassislariga muhtoj edi. Yangi texnologiyalarni samarali tatbiq etish uchun personal malakasining ahamiyati shu qadar ahamiyatli bo'lib qoldiki, sanoat jihatidan rivojlangan barcha mamlakatlar zamonaviy menejmentida malaka korxona personalini tasniflashning eng muhim belgisiga aylandi. Shunday qilib, yetakchi rivojlangan mamlakatlar, shu jumladan AQSH, Germaniya, Fransiya va Angliya xo'jaliklarida ish bilan band bo'lgan barcha ishlar kasb tayyorgarligi darajasidagi farqlar va ular bilan bog'liq mehnat faoliyati xususiyatlari asosida ish bilan band bo'lganlarning uch kategoriyasiga bo'lindi:

- ◆ Birinchi kategoriyaga kasb va malaka darajasi ancha yuqori bo'lgan, oliy va o'rta ma'lumotga ega bo'lishni taqozo etadigan yoki o'rta maktabni tamomlagach rasmiy ishlab chiqarish ta'limining 3-4 yillik kursini o'tgan barcha tarmoqlardagi oliy va o'rta mahsus ma'lumotli mutaxassislar, ma'muriy boshqaruv personal va yuqori malakali ishchilar kiradi.

- ◆ Xodimlarning ikkinchi kategoriyasiga o'rtacha kasb va malaka tayyorgarligi darajasiga ega bo'lgan shaxslar mansubdir. Bu daraja o'rta yoki to'liqsiz o'rta maktab xajmida ma'lumot olishni va bunga qo'shimcha ravishda mahsus ta'lim kursini o'tashni taqozo etadi. Mazkur kurslar muddati ko'pincha bir necha oyni tashkil etadi. Bu guruhga idora va savdo xizmatlari (sotuvchilar, fermerlar, o'rta malakali ishchilar kiradi. Ushbu tayyorgarlik darajasiga ega bo'lgan xodimlar mehnati tugal operatsiyalar majmuini ado etishni talab qiladi va xo'jalik faoliyatining muayyan sohasiga javobgar bo'lish bilan bog'liqdir.

- ◆ Uchinchi kategoriyaga eng kam kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan kishilar kiradi, ularning ishi bir necha soat yoki kunda o'rganib olishni taqozo qiladi. Bu guruhga xo'jalikning barcha tarmoqlaridagi kam malakali ishchilar kiradi.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq "tajribali mutaxassislar" (professional workers) kategoriyasiga quyidagilar kiradi:

♦ yuqori darajadagi ma'lumot yoki kasb tayyorgarligiga ega bo'lgan yoxud ilmiy, texnik yoki ma'muriy sohalarda e'tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo'lgan kishilar;

♦ yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat ko'rsatishni, tashabbus ko'rsatishni, mas'uliyatni talab qiladigan vazifalarni bajaradigan kishilar.

U.Frenchning tashkilotni muntazam tahlil qilish nuqtai nazariga muvofiq kadrlarni boshqarish vazifasining umumiy ta'rifi yanada anikroq ko'zga tashlanadi: "Kadrlarni boshqarish . bu tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng jarayonlari bo'lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta'minlashi, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalash, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta'lim va taraqqiyotni ta'minlashi lozim".

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

Xulosa

Jamiyat taraqqiyoti davomida ko'pgina fanlar insonni turli jihatdan – biologik, ruhiy, falsafiy, iqtisodiy va boshqa jihatlardan o'rgandilar. Uning o'ziga xos xususiyatlari, faoliyatining maqsadi, kelib chiqishi, tabiati va barcha-barcha tomonlari chuqur tahlil qilindi. Eng mashhur olimlar, siyosatchilar, tarixiy shaxslarning barchasi o'zlarining ta'limotlarida inson muammosini chetlab o'tmaganlar. Shunday bo'lsada, inson muammosi to'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.

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

Hozirgi bozor munosabatlari davrida mamlakat iqtisodiyotini, shu jumladan uning tarkibiy qismlari bo'lgan kata-kichik korxonalar, korxonalar iqtisodiyotini rivojlantirish va mustahkamlash uchun personaldan unumli foydalanishni tashkil etish muhim muammolardan biridir.

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

- ◆ "KIMYOHIMOYAT'AMINOT" MCHJ QKda personalga yaratilgan mehnat sharoitlari yetarli darajada;
- ◆ Personal huquqlari kafolatlangan;
- ◆ Personal mehnatidan maksimal darajada foydalanilyapti;

- ◆ Kadrlar tarkibini keyingi yillarda yoshlar bilan to'ldirilmoqda;
- ◆ Raxbarlik lavozimlarining rezerv kadrlar bilan ta'minlanishiga e'tibor berilyapti;
- ◆ Boshqaruv strukturasida kamchilik yo'q.

Qo'shma korxonada kadrlar boshqaruvi bo'yicha kuzatilgan quyidagi kamchiliklar bartaraf etilishi kerak:

- ◆ Cheklangan kadrlar sonini oshirish va kadrlar joylashuvi, taqsimotini qayta ko'rib chiqish kerak;
- ◆ Tajribasiz kadrlarni malakasini oshirishga qaratilgan treninglar o'tkazish kerak;
- ◆ Hamkor tashkilotlar bilan yuzaga kelayotgan muammolarni oldini olish kerak;
- ◆ Axborotlarni tarqatilishining yangicha usullarini tadbiq qilish, elektron axborot o'z atish usullarini keng joriy etish kerak;

Bugungi kunga kelib xodim shaxsining yangi, tag'in ham yetuk tipi shakllandi, u mehnat topshiriqlarini so'zsiz bajarish, tirishqoqlik ko'rsatish bilan cheklanib qolmasdan, mehnat faoliyatini o'z hayotining ma'nosi deb bilishga intiladi, ishlab chiqarishning faol sherik ishtirokchisi yoki hatto asosiy xo'jayin bo'lishga ham harakat qiladi. Yangi tipdagi xodimga, ayniqsa, yosh xodimga, asosan avtoritar rahbarlik uslubi sharoitida oddiy, ko'p xillarda juda sodda operatsiyalarni shunchaki bajarish to'g'ri kelavermaydi. Bunday sharoitda teylorcha mehnat va boshqaruv andozasi ko'pincha pand berib qoladi, teylorizmning o'zi esa, ko'pincha, FTTning zamonaviy bosqichiga mos keladigan ancha samarali boshqaruv andozalarini joriy etish yo'lida to'siq deb qaraladi.

Texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina personalning sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning personalni faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ruhiy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ishini bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham foydalanishga e'tiborini oshishirishi zarur bo'lib borayotganidan dalolat beradi.

Bugungi kunda boshqaruvining an'anaviy tamoyillari mehnatni ishlab chiqarish samaradorligining oshish sur'atini ta'minlay olmasligi aniq bo'lib qoldi, zero bugungi kunda iqtisodiyot va mehnat bozorini boshqarib turgan tashkiliy vositalarning katta qismi 30 yoki 60-yillarda o'sha o'n yilliklarning o'z muammolari va sharoitlaridan kelib chiqqan holda vujudga kelgan.

Korxona faoliyatida personaldan foydalanish holatining tahlili shuni ko'rsatdiki, "KIMYOHIMOYAT'AMINOT" MCHJning kadrlar tarkibida yuqori malakali xodimlar soni dinamikasi ijobiy ya'ni o'sib borish xususiyatiga ega. Buni 2011-yil oxirida oliy ma'lumotli xodimlar salmog'i kadrlar umumiy tarkibida katta salmoqqa egaligi isbotlaydi.

Ko'rib chiqilgan personaldan foydalanishni takomillashtirish yo'llari ichida joriy holatda eng ahamiyatlilari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- ◆ korxonada faoliyat ko'rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o'qitish va kasbiy tayyorlash;
- ◆ mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- ◆ ish haqini korxona ichida tartibga solish
- ◆ samarali motivatsiya olib borish;

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

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston, 2003.
2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi..T.: "Adolat",1999 yil.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining "Qurilish ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning chet el tajribasini o'rganish va ularning yangi usullari hamda ilg'or texnologiyalarini joriy etish ishlarini tashkil etish to'g'risida"gi qarori. 2000 yil 19 sentyabr,359-son.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining "Mehnatga haq to'lashning yagona ta'rif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi qarori. 2009 yil 21 iyul, 206.son.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining "Kapital qurilishni boshqarish tashkiliy tuzilmasini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. 2007 yil 18 avgust.
6. O'zbekiston Respublikasi prezidentining "Mamalakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan Vazirlar Maxkamasidagi maruzasi, 2011 yil 20 yanvar.
7. I.A.Karimov «Yuksak ma'naviyat engilmas kuch» T., «O'zbekiston» 2008 y.
8. «O'zbekiston jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizastiya va isloh qilish yo'lida», Toshkent «Akademiya» 2005.
9. Davlat soliq qo'mitasi, Moliya Vazirligining "Xodimlar soni va mehnatga xaq to'lash fondining eng kam me'yorlari joriy etilishini hisobga olgan xolda soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar hisoblab chiqarishni va to'lash tartibi to'g'risida"gi nizom. 2011 yil, 5 mart.
- 10.O'zbekiston Respublikasi "Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi". –Toshkent, 1998-yil.
- 11.A.V.Vahobov, A.T.Ibrohimov, N.F. Ishonqulov. Moliyaviy va boshkaruv tahlili. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Toshkent Moliya instituti – 2.qayta ishlangan nashr. – T.: «Sharq», 2005 y.

12. Yoʻldoshev Z. “Milliy iqtisodiyot” . T.: Moliya, 2004 yil.
13. B.X.Rahimov, E.A.Shomirzaev, S.T.Qosimova. Shahar qurilishi va xoʻjaligi iqtisodiyoti..T.: «Sharq», 2010 yil.
14. Sh.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov. Personalni boshqarish. –T.: “Yangiyoʻl poligraf servis”, 2007 yil.
15. M.S.Qosimova, B.Yu.Xodiev va boshqalar. Kichik biznesni boshqarish..T.: «Sharq» , 2003 yil.
16. Z.Nishanova, Sh.Asomuddinova. Psixologik maslaxat..T.: Oʻzbekiston faylasuflari milliy nashriyoti, 2010 yil.
17. H.H.Imomov. Investistiyalarni tashkil etish va moliyalashtirish..T.: «Iqtisod.Moliya», 2010 yil.
18. M.Bostonaqulov. Byudjet tashkilotlarida buxgalteriya hisobi..T.: «Iqtisod.Moliya», 2009 yil.
19. F.M.Matmurodov. Maʼmuriy menejment..T.: Oʻzbekiston faylasuflari milliy nashriyoti, 2008 yil.
20. Abdurahmanov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot) Oliy oʻquv yurtlari talabalari uchun darslik ,Toshkent.“Mehnat”.2004. 362 b.

Internet saytlari

1. www.gov.uz. (Oʻzbekiston Respublikasi hukumatining rasmiy sayti)
2. www.gkas.uz (Oʻzbekiston Respublikasi Davlat Arxitektura va qurilish qoʻmitasi rasmiy sayti)
3. www.stat.uz (Oʻzbekiston Respublikasi Davlat statistika qoʻmitasi)
4. www.ilo.com (Xalqaro mehnat tashkiloti)
5. www.mf.uz. Oʻzbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi.

ILOVALAR

i