

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI  
QARSHI MUHANDISLIK IQTISODIYOT  
INSTITUTI**

**Kasb –ta'lim fakulteti Iqtisodiyot yo'nalishi 292-guruh  
talabasi Raxmonova Tillaoyning  
Menejment fanidan tayyorlagan**

# **REFERATI**

**Tayyorladi:**

Raxmonova T.

**Tekshirdi:**

Murodova

Qarshi - 2015

## K I R I S H

Prezident Islom Karimov Vazirlar Maxkamasining mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va iqtisodiy islohotlarni 2000 yil birinchi yarim yakunlariga bag'ishlab o'tkazilgan majlisidagi ma'ruzasida «bugungi kunda bizning iqtisodiy islohotlarni jadallashtirishdagi eng zaif joyimiz – ishni tashkil qilish, mehnatni rag'batlantirish bilan belgilanadi» deb takidlab o'tgan edilar. Darxaqiqat iqtisodiy islohotlarning tahlili shuni kursatmoqdaki, bu boradagi muvaffaqiyat asosan kadrlarga, ularning malakasi, isloxotlar, bozor munosabatlari moxiyati nechog'lik idrok etishga bog'lik.

O'zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar bozor munosabatlarini shakllantirar ekan tashkilotlarning mavqesini ham tubdan o'zgartirmoqda. Turli xil mulk, hajmi va faoliyati har xil bo'lgan korxonalarining mavjud bo'lishi yangi iqtisodiy, va huquqiy munosabatlar shakllanishiga olib kelmoqda. Bu holat insonlar o'rtasidagi munosabatlarga ham o'zini ta'sirini ko'rsatmoqda, ularning mulkka, olinayotgan natija va uning samaradorligiga bo'lgan qarashi tubdan o'zgarib bormoqda. Menejmentning asosiy obekti xodimlar bo'lganligi sababli, zamonaviy tashkilotni boshqaruv jarayonida asosiy e'tibor xodimlar faoliyati, ularning o'zaro munosabatlari, manfaatlari, maqsadga intilish yo'llari muhim o'rin egallaydi. Respublikamizda ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllatirish strategiyasini qabul qilinishi aholining, shu jumladan, korxonalar xodimlarining hayotini yaxshilash, yashash va ishlash sharoitini yuqori saviyaga ko'tarishni asosiy maqsadlardan biri qilib belgilandi. Korxonalar miqyosida, mulkning shakli va unga bo'lgan munosabatlardan qat'i nazar, xodimlar samarali faoliyat ko'rsatishi va ularning jismoniy va aqliy salohiyatidan to'laroq foydalanish hamda har bir tashkilot oldiga qo'ygan maqsadga erishish uchun xodimlarning boshqaruv tizimini oqilona tashkil etish muhimdir.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish maxsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining oboektiv zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;

“Inson resurslarini boshqarish” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustivorlik beriladi. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor bilan ishlashni anglatadi.

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning norma (mo'otadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va sotsial tadbirlar tushuniladi.

Respublika Prezidenti Islom Karimov Oliy Majlisning II chaqiriq IX sessiyasidagi nutqlarida yettita ustuvor yo'nalishlarni ko'rsatib jamiyatimizning rivojlanishida inson omiliga alohida e'tibor berib o'tdilar. Chunki barcha o'tkazilayotgan islohatlarning asosiy maqsadi ham insoniy ulug'lash, uning ehtiyojlarini qondirish va zamonaviy sivilizatsiya talablariga javob berishdan iboratdir.

## **Mavzu: Ishlab chiqarishda xodimlarni boshqarish.**

### **R e j a :**

1. Ishlab chiqarishni boshqarish.
2. Xodimlarni boshqarish.
3. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.
4. Bozorning menejerlarga bo`lgan talabi.
5. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida.
6. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

### **Tayanch iboralar:**

Boshqariluvchi tizim, boshqaruvchi tizim, xodimlarni boshqarish, xodimlarni rejalashtirish, funktsional boshqaruv, tashkiliy boshqaruv, xodimlarni tanlash attestatsiya usuli, reyting usuli, xodimlarni boshqarish samaradorligi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasiga amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy harakterdagi alohida faoliyat tushuniladi.

Bunday boshqarishda ikki tomon:

- **ijtimoiy-iqtisodiy;**
- **tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi.**

Bu xar ikkila tomonlar o`zaro bog`liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko`rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko`ra boshqaruv sanoat ishlab chiqarishni, qishloq xo`jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo`linadi. Xududiy boshqarish darajasiga ko`ra boshqaruv tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo`linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

**Korxonani boshqarish** - bu xo`jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va sotsial natijalarga erishishni ko`zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o`zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo`nalishida tartibli ta'sir ko`rsatishdir.

**Boshqariluvchi yoki boshqaruv obekti** ko`p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo`lib u:

- moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);
- tashkiliy mehnat tayyorlarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo`yish o`qitish va hokazolalar);
- xizmat ko`rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va xokazo);
- mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o`z ichiga oladi;

**Boshqaruvchi yoki boshqaruv subekti** - bu bir gurux kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo`lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi oboektga ta'sir o`tkazadi. Boshqarish obektlari bo`lmasa, uning subektlari ham bo`lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichki tizim yotadi.

Masalan, korxonalar bo`g`inida subekt bo`lib shu korxonaning direktori va unga bo`ysunuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Obekt bo`lib esa shu korxonadagi barcha tsexlar va uchashtalar hisoblanadi.

TSex bo`g`inida subekt bo`lib tsex boshlig`i va unga bo`ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan obektga esa barcha tsexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo`g`inida boshqariluvchi obektga ishchilarning ish joylari kiradi.

Boshqaruv subekti bo`lib uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo`lib, u boshqa ko`rinishda amalga oshiriladi.

Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya`ni buyumni boshqarish deyiladi.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi.

Ishlab chiqarish jarayonida maxsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali isteomol qilish bilan tuganllanadi.

**Maxsulot sifatini boshqarish** deganda buyumlarni isteomolchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni taominlovchi, maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Maxsulot sifatini baxolash va uni boshqarish zaruriyati:

- rejalashtirish va istiqbolni belgilashda:
- yangi maxsulot yaratish variantini tanlashda:
- normativ (meoyoriy) xujjatlarni ishlab chiqarishda:
- maxsulot sifatini nazorat qilishda:
- maxsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni ra`batlantirishda:
- sifat to`frisida axborot yirishni tashkil etishda va xokazo xollarda vujudga keladi.

**Sifatli tovar** deganda uning mustaxkamligi, chidamliligi, isteomol xususiyatlari, tashqi ko`rinishi standartlashtirilganlik va takomillashtirilganlik darajasi, tayrlanish texnologiyasi va boshqalarni o`zida jam etgan tovar tushuniladi.

Maxsulot sifati mazkur tovardan, maolum ijtimoiy extiyojning mazkur isteomol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Maxsulot sifati xomashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samarada namoyon bo`ladi.

**Maxsulot sifatiga quyidagi omillar taosir ko`rsatadi:**

- ishlab chiqarish vositalar sifati:
- xomashyo, materiallar sifati:
- ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqaqliligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondoshuvi:
- ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sanoati.

Sifat menejmenti maxsulot ishlab chiqarishning xar bir bosqichida sifat xaqida qayurishni anglatadi. SHu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o`z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishgacha-konstruktsiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va xokazo.
- ishlab chiqarish jarayonida - bu erda yaroqsiz maxsulotni ishlab chiqarishga yo`l qo`ymaslik:

- ishlab chiqarishdan keyingi bosqich-saqlash, sotish, tashish, xizmat ko`rsatish va boshqa jixatlar ustidan qattiq nazoratni o`tkazish:

“Xodim” iborasi o`zbek tilining izoxli lu`fatida “biror ibora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” maonosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalk maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodima xokazo.

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo`linadi.

**Funktsional boshqaruv** deganda bevosita kadrlar masalasini echish bilan bo`rliq masalalar, ya`ni kadrlarni tanlash, ishdan bo`shatish, malakasini oshirish xaqi va xokazolar tushuniladi.

**Tashkiliy boshqaruv** tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barchashaxs va institutlar, ya`ni raxbarlar, xodimlar bo`limi, kasaba uyushmalar va

boshqalarni o'z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda korxonada band bo'lgan salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bo'flangan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

**Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:**

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (raxbarlar, mutaxassis-menejerlar);

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jixatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi:

- xodimlarni rejalashtirish;
- tanlov, ishga qabul va ishdan bo'shatish;
- kadrlarni lavozim va professional, ma'muriy o'sishni rejalashtirish;
- ma'naviyat va ijtimoiy-ruxiy muhitni yaratish;
- xodimlarni boshqarishdagi xarajatlar va ularni samaradorligini baxolash;
- motivlashtirish;
- ma'suliyat va vakolat;
- ixtiloflar, nizolarni xal qilish.

**Xodimlarni rejalashtirish** - bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir.

Bu jarayon 3 bosqichdan iborat:

1. Mavjud xodimlarni baxolash
2. Istiqbolda xodimlarni mehnatga bo'lgan talabini rejalashtirish.
3. Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish.

Xodimlarni boshqarish samaradorligiga ko'p jixatdan xodimlarni tanlashga bo'liq.

**Xodimlarni tanlash** - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxonada davogarga ish berishni yoki bermaslikni xal qilsa- ikkinchi tomondan davogarga agar uni ishga taklif qilinsa, u bilan taklifni qilishni kerakli yoki kerak emasligini xal qiladi.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baxo berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. SHu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur ma'suliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilmagan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka tez erishish amaliyotida isbot etilgan.

**Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:**

- anketa ma'lumotlarini taxlil qilish usuli;
- ruhiy testlar usuli;
- amaliy ish uyinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlar usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suxbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli;

Baxolashning belgilash tartibi "attestatsiya" deb ataladi. U mutaxassislarni lavozimga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlashtirishga xizmat qiladi.

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga uning bajarayotgan ishga yoki lavozimiga loyqligiga xolisona baxo berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi sitqidildan bajarish kabi mehnatlar inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya

qiluvchilar ochiq ovoz berish yo`li bilan quyidagi baholarni berish mumkin:

- bajarayotgan lavozimga loyiq;
- xodim ko`rsatilgan nuqsonlarni keyingi o`tkaziladigan attestatsiyagacha yo`qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimga loyiq emas;

“Reyting” so`zi ingliz tilida “baxo” maonosini anglatadi. Uni qo`llash zamirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va boshqa xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baxo berish foyasi turadi.

### **Menejer mehnati va uning xususiyatlari.**

Menejerning mehnati, tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, menejmentning funktsiyalari operativ bajarilishi to`g`ri tashkil qilinishiga bog`liq bo`ladi va ishlab chiqarish natijasiga ta`sir ko`rsatadi. Menejerning mehnati aqliy, ijodiy xarakterlarni o`zida mujassam etadi. Boshqaruv mehnatini ishchilari bevosita moddiy ta`sir ko`rsatmaydi, ammo ularning mehnati samarali bo`ladi.

Boshqaruv mehnatini natijasi egri hisoblanadi, agar ishlab chiqarish faoliyati mehnat kollektivining ko`rsatkichlari bilan boshqaruvchilik mehnatining o`ziga xos xususiyati ham qiyin, bir xillari uni aniq o`lchovini belgilash mumkin emas.

Boshqaruvchilik mehnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har-xil hujjatlar, boshqaruv echimlari xisoblanadi. Menejer mehnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi - bu mehnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta`minlash va saqlash asosiy o`rinni egallaydi. Bitta buyum ishlab chiqaruvchining taxnologik operatsiyasiga beshtagacha va undan ko`p operatsiyalar to`g`ri keladi.

Boshqaruv maqsadga yo`naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta`sir etuvchi asosiy komponentdir va har qanday jamiyatda u bir vaqtning o`zida boshqaruvning ham ob`ekt ham sub`ekti bo`la oladi. Har qanday inson u egallagan lavozimidan qat`iy nazar vakolatli organlarda o`z aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Har qanday darajadagi rahbar o`zining hoxishi bo`yicha boshqarmaydi. Teng huquqli jamiyatda jamiyat tomonidan nazoratdan hech kim erkin emas, hattoki eng yuqori darajali rahbar ham, Prezident ham jamiyatning har bir a`zosi boshqariluvchi xisoblanadi, chunki u ma`lum bir kollektivga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning har bir a`zosi boshqaruvchi bo`lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning haqiqiy ho`jayiniga, ya`ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma`naviy xayot bilan boshqaruvchi sifatida bo`lib chiqadi. U yoki bu darajada u kollektivning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Jamiyatning turli a`zolarining ishtiroki bir xil bosqichda bo`lmaydi. Ko`pchilik ishga passiv qatnashadi, shu bilan birgalikda turli jamoa-tashkilot va komissiya a`zolari bo`lib xisoblanadi. Professional muhandislar guruxi ham bo`lib, ishlab chiqarishni tashkillashtiruvchi, davlat, xo`jalik organlari rahbarlari xisoblanadi. Ular maxsus boshqaruv mehnati bilan shug`ullanib, jamoa foydali mehnati turlari bo`lib xisoblanadi.

Menejer mehnati o`zini xarakterlarida, operatsiyalarda, ya`ni insonlar boshqaruv jarayonida bajarganda jipslashadi. U yopiq tsiklik formaga egadir. Boshqaruv jarayoni qo`yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning echilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa qo`yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Maqsad xarakter natija maqsad - uzilmas boshqaruv tsiklining sxematik ko`rinishi shunday.

Lekin bunda boshqaruv jarayoni nazariy jixatdan to`fri bo`ladi, amaliyotda

boshqaruv ko'pgina, bir-biridan farqlanadigan jaranlarda namoyon bo'lishi mumkin.

Korxonalarda menejer mehnati ko'pgina masalalarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi:

- texnik, ya'ni uskunalardan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bo'liq, ishlab chiqarishni tashkillashtirish va x.k.;
- texnologik, ya'ni loyixalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bo'liq;
- iqtisodiy, ya'ni korxonada ichki va tashqi muxitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishdir;
- tashkiliy, ya'ni ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasi takomillashtirish bilan bo'liq;
- ijtimoiy, ya'ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bo'liq va x.k.

Menejer mehnati qo'yilgan maqsadga erishishdagi jamoa a'zolarining xarakatini koordinatsiya qilishga qaratilgan. U korxonada rivojida asosiy o'rin tutadi. SHunday vaziyatlar bo'lganki, bunda yangi tayinlangan rahbar zarar bilan ishlayotgan korxonani foyda keltiradigan korxonaga aylantirgan. Bu shundan dalolat beradiki, boshqaruv devoni xo'jalik faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

**Zamonaviy boshqaruv xodimlarining xarakteristik xususiyatlari** - yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo'lishi kerak. Yuksak ma'rifatli va madaniyatli, demokratik, moxirlik va xalqqa xos qila olish, xalqning ehtiyojini bilishi kerak. Bundan tashqari maqsadni ko'ra olish ijtimoiy muammolarni echa olish, kollektivni yarata olish va yo'naltirish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

#### **Bozor menejerlarga bo'lgan talabi.**

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar echimida namoyon bo'ladi. Insoniyat bo'lmagan yoki qatnashmaydigan yuqori texnologiya va mexanizmlar keraklacha ta'sirchan bo'la olmaydi. Menejment sistemasida xo'jalik mexanizmining islohoti asosiy omil bo'ladi, bundan tashqari faoliyatchanlik va ta'sirchanlik islohotlari boshqaruv kadrlari ya'ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Bozor iqtisodiga o'tgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuqlarni amalda qo'llash, xo'jalikning ijtimoiy ahamiyatining o'sishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvchi, bularning hamaasi menejer ishlarini qiyinlashtiradi va bir qator islohotlar talab qiladi.

Xo'jalik mexanizmining har qanday islohoti ongimizdagi eskicha fikrlashning inkor etilishidan boshlanadi: Yangi vazifalarning aniq tushunilishini talab qiladi. maqsad va vazifalar belgilanganidan so'ng, bularning amaliyotda qo'llanilishi ko'p tomonlama boshqaruv apparatiga bo'liq.

Kadrlar tanlanishi shunaqa jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirish. Ayni paytda bu tanlov orqali ularni ratsional joylashtirish muammosi xam xal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluvchi, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta'minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofiq shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog'liq.

Kadrlar tanlovi, bozor sharoitida ishlay oladigan kishilar va ularda kollektiv yuzaga keltirish bilan bo'liq. Bozor iqtisodiyoti munosabati menejerlardan, tadbirkorlik va tez qaror qabul qilishni talab qiladi. muxim bo'lgani nafaqatgina islohat tamoyillarini umumiy tushunish, balki ularni kadrlarni xar kungi xayotida ishlata olish, ishning tarzini va uslubini o'zgartira olish. Bularni inobatga olgan xolda ma'suliyatli faoliyat ko'rsatish, yangi xuruqlardan foydalanish va sezilarli darajada intizomni mustaxkamlash kerak.

Menejerlar yaxshi taktikkina bo'lib qolmay, strateg xam bo'lishlari kerak. Ular

bozor ehtiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta'sir etish, talabdagi o'zgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur qila olish, ertangi kun muammolarini echish uchun bugundan taraddud ko'ra olish, texnik yutuq va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada qolmaslik uchun va samarali xo'jalik yuritish kera. Bunga erishish uchun iqtidorli boshqaruv apparatiga ehtiyoj seziladi. Bozor sharoitlarida yaxshi natijalarga erishish uchun.

Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baxolash usuli sifatida.

Boshqaruv mansabiga tavsiya qilinayotgan kishining ishbilarmonlik va kishilik xususiyatlarini baxolash, avvalambor shartnoma tuzilishi kerak. Bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini baxolashda attestatsiya usuli keng tarqalgan. Ushbu attestatsiyani o'tkazish uchun rahbar buyruqi bilan rais, sekretar' (kotib) va boshqalardan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislardan, imtixon bo'layotganlarning bevosita rahbarlaridan, yuqori malakali ishchilardan va jamoa tashkilotlari vakillari tashkil etadi. Attestatsiya bo'layotgan xar bir kishiga o'zining rahbari xarakteristika tuzadi, bu tavsifnomada o'sha kishining ijtimoiy va ish faoliyati o'z aksini topadi.

Attestatsiya bo'layotgan ishchi avvaldan, (bir hafta oldindan) tavsifnoma bilan tanishishi shart. Komissiya ushbu materiallarni ko'rib chiqadi, attestatsiya bo'layotgan kishini tinglaydi va qaror beradi:

a) O'zining mansabi talablariga javob beradi;

b) O'zining mansabi talablariga javob beradi ish sharoiti yaxshilanganida va komissiyaning tavsiyalarini bajo keltirganida, 1 yildan so'ng qayta attestatsiya qilinadi;

v) O'z mansabi talabiga javob bermaydi.

Komissiya ba'zi ishchilarni martabasini yuksaltirishga va ba'zi xizmatlari uchun taqdirlashga va boshqa ishga o'tkazishga tavsiya qilish mumkin.

Menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana xam ob'ektiv baxolash uchun attestatsiyadan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruxga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi:

1 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxolaydigan, sb'ektiv xarakterga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga «kadrlar xisob varafi» va «Avtobiografiyadagi» boshqaruvchi talabiga da'vogarlik qiluvchi kondidatning biografik ma'lumotlarini o'rganish, rahbarlardan o'sha odam xaqida ma'lumot yirish kiradi.

2 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini etarli darajadagi ob'ektivlikdan miqdoriy baxosini aniqlash ta'minlaydi. eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baxolash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning xar bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yilib boriladi va uning o'rtacha balli chiqarilib aniqlanadi.

3 gurux. YUqoridagi 2ta guruxni ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baxo beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli - qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'fri javobga qarab baxo qo'yilad. Rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonlik va va shaxsiy xususiyatlarini ball bo'yicha baxolash uchun xodim xususiyatlarini ball bo'yicha baxolash yoki attestatsiya o'tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxolash uchun eng kamida 2 ta qo'l ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta xamkasbini baxolashlarini xisobga olishadi. Oxirgi natijaviy baxoni komisiya beradi. Kadrlarni baxolash kriteriyasi bitta bo'lishi kerak, ya'ni konkret ishlar.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxlash

usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan chambarchas borliqdir. Menejerni tayyorlash va qayta tayyorlash - bu ta'limning ilmi asoslangan sistemasi bo'lib ma'lum soxada faoliyat ko'rsatish uchun bilim, tajriba va yo'l yo'riq o'rgatadi. Menejrlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika soxasida erishilgan yutuqlarini to'la-to'kis qamrab olish, boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etishdan iborat.

Bozor iqtisodiyoti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar qo'yadi, bu tizimda universitet va institutlar aloxida o'rin egallashi lozim, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini qo'llay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

Boshqaruvni isloxat qilish sharoitida o'quv jarayoni mazmuni va uni tashkil etishga ishlab chiqarish darajasi o'sishi va xo'jalik yuritishning bozor o'tilishini xisobga olgan holda yangiga yondashuv qo'llaniladi. «Korxonalar to'rtisida» qonunda ta'kidlab o'tilganidek: «Korxonalar kadrlar kasbiy maxorati va madaniy darajasi uzluksiz o'sib borishi xaqida doimo ramxo'rlik qiladi, xodimlar malakasi va ishlab chiqarish manfaatlarini xisobga olgan holda ular lavozimini o'zgartirib boradi. Bu maqsadda korxonalar kadrlar tayyorlashni amalga oshiradi va bevosita ishlab chiqarishda o'quv yurtlarida xodimlar malakasini oshirishga imkon yaratadi, o'quv uslubiy bazani kengaytiradi, biznes maktablari, kurslar, markazlar tashkil etadi.

Korxonalar o'quv jarayonini ish bilan qo'shib olib borish uchun zarur sharoit yaratadi va qonunda ko'zda tutilgan imtiyozlar beradi. Ishchilar o'z xo'xishlariga ko'ra o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlariga, shuningdek stipendiya to'lash sharti bilan aspiranturaga yuborishlari mumkin. Korxonalar yoshlarni mexnatga tayyorlash, kasbga qiziqishlarini shakllantirishda o'quv yurtlariga yordam ko'rstadi».

Mutaxassis egallagan bilimlar tez eskirgani sababli, uni doimo takomillashtirib berish lozim. Agar raxbar o'z bilimini takomillashtirib bormasa, eski bilimlariga tayanib qolishi, ishlab chiqarish bundan zarar ko'rishi mumkinligini tajribada ko'rish mumkin. Olingan maxsus bilimga doimo to'ldirilib borilishi lozim bo'lgan asos sifatida qarash kerak. Bozor munosabatlari sharoitida texnik ma'lumotga ega bo'lgan ishlab chiqarish raxbarlari ayniqsa iqtisodiyot, marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish masalalarini chuqur o'rganishlari kerak.

O'z dunyoqarashini kengaytirish bo'yicha mustaqil ishlash xam katta axamiyatga egadir.

Menejer mexnatini tashkil etish mexanizmi.

Menejer mexnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi xar bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mexnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va xar bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda xar bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mexnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, xam shu korxonada, xam undan tashqaridagi aloxida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mexnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar xaqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'rtisida» qonun asosida korxonalar va uning bo'linmalarida xar bir raxbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, xuquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'syunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi beliglanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab

chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini xisobga olgan xolda tuzatilib, to'ldirilib berilishi kerak.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi xam qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, raxbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja xamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. SHu sababli xujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxon va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi xam katta ta'sir ko'rsatadi. Bu erda xujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muxim bo'lsa, xujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish xam yaxshi natija beradi.

Xujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Raxbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan xujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bo'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxon va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash - menejer mehnatini tashkil etishning muxim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muximdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va xisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muxim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muximligini xisobga olgan xolda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l etadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari xamda yordamchi uskunalar bilan jixozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablarini xisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (50% va undan ko'pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiena meyorlari, temperatura, namlik, yorufluk meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini xisobga olgan xolda sharoit yaratish muxim ahamiyatga ega.

Me'nat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va raxbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar xam katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, me'nat faolligi, oxir natijada me'nat natijalari bu omilga bo'liq bo'ladi.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday xolda axborotni «fil'trdan» o'tkazish juda muximdir. Raxbarga faqat u xal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda raxbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo'ysuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni

maqbul taqsimlash raqbar ish avqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko`proq xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu raqbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yifilish va majlislar muxim o`rin egallab, ularga ish vaqtining 70%i sarf bo`ladi. SHu sababli, majlislarni to`fri tashkil etish uchun quyidagilarga aloxida e`tibor berish lozim.

1. Majlisda ko`riladigan masala faqat jamoa tomonidan xal etiladigan muammodan iborat bo`lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida xal etilishi lozim.
2. Majlis qatnashchilari muxokama etilayotgan muammo bo`yicha etarli tajriba va bilimga ega bo`lishlari kerak.
3. Majlisda ko`riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko`rish uchun vaqtga ega bo`lishlari uchun avvaldan e`lon qilinishi lozim.
4. Yifilish o`tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko`rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o`z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.
5. Yifilish raqbari avvaldan yifilish maqsadi va o`tkazilish shaklini belgilash lozim. Yifilish o`tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish xam muximdir.

Raqbarning ko`plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suxbat o`tkazishni aloxida ajratib ko`rsatish lozim. Qo`l ortida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun aloxida vaqt ajratish muximdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo`lsada, ish vaqtini noto`fri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida raqbbar savollar berish yo`li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o`z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat raqbbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo`lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi xaqida ma`lumotga ega bo`lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo`yicha tayyorgarlik ko`rish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o`zaro ishonch muxitini yaratish u muvaffaqiyatli bo`lishiga imkoniyat beradi. Bunda raqbbar suxbat maqsadi va xodimning o`ziga xos xususiyatlarini xisobga olishi kerak. Suxbat oxirida raqbbar albatta muxokama etilgan masala bo`yicha erishilgan natija va uni keyincha xal etish yo`llarini qayd qilib qo`yishi kerak.

Raqbar mehnati samaradorligining muxim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat raqbbarning doimiy vazifasi bo`lib, uning ish rejasida xisobga olinishi lozim, xamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma`lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo`li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir.

## X U L O S A

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak. Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. o'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurub, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar. Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqoriroq boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks xolda butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko'rishi mumkin. Rahbar ishi sur'atining tezligi uning mehnat faoliyati to'laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo'lishi, ish qobiliyati to'liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur'atini o'rnatish, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Ushbu mavzudan xulosam shundan iboratki, ishlab chiqarishda xodimlarni boshqarishda birinchi navbatda korxonada rahbar ishlarni to'g'ri rejalashtira olishi kerak.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI:

1. Karimov I.A. O'zbekiston buyuk kelajak sari. – T.: «O'zbekiston», 1998
2. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asrga intilmoqda. – T.: «O'zbekiston», 2000
3. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi». – T. 1998
4. Ikramov M.A., Ikramov I.Z., Qo'chqarov A. Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni boshqarish. Toshkent 2004