

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ҚАРШИ МУҲАНДИСЛИК-ИҚТИСОДИЁТ ИНСТИТУТИ

ИҚТИСОДИЁТ ФАКУЛЬТЕТИ

“ИҚТИСОДИЁТ” КАФЕДРАСИ

“ҲИМОЯГА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИ”

“Иқтисодиёт” кафедраси мудири

_____ доц. А.И.Рахматуллаев

“_____” _____ 2013 йил

“ТАСДИҚЛАЙМАН”

“Иқтисодиёт” факультет декани

_____ и.ф.д. А.Ф.Хуррамов

“_____” _____ 2013 йил

5340100 – “Иқтисодиёт” таълим йўналиши кундузги бўлим IV курс
И–41 гуруҳ талабаси Файзуллаев Муҳиддин Азамат ўғлининг Корхонани
модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ
қилиш “Бешкент Пахта тозалаш” очик ҳиссадорлик жамияти мисолида)
мавзусидаги

**БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ
ИШИ**

БАЖАРДИ:

“Иқтисодиёт” таълим йўналиши
битирувчиси IV курс И-42 гуруҳ
талабаси _____ Файзуллаев М.А.

ИЛМИЙ РАҲБАР:

Иқтисодиёт кафедраси мудири
_____ А.Рахматуллаев

Битирув малакавий иши кафедрада дастлабки ҳимоядан ўтди

_____ сонли баённома “_____” _____ 2013 й.

ҚАРШИ – 2013 йил

М У Н Д А Р И Ж А

Кириш.....	3
1-боб. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида ходимларни бошқаришнинг мақсади ва вазифалари.....	7
1.1. Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш ва унинг аҳамияти.....	7
1.2. Ходимларни бошқариш хусусиятлари ва босқичлари.....	18
II-боб. Бешкент пахта тозалаш очик акциадорлик жамиятининг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари таҳлили ва жамиятда ходимлар бошқарувини ташкил этилиши.....	26
2.1. Жамиятнинг ривожланиш тарихи ва ташкилий ҳуқуқий асослари.....	26
2.2. Бешкент пахта тозалаш ОАЖнинг ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичлари таҳлили.....	41
III-боб. Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилиш ва такомиллаштириш йўллари.....	42
3.1. Корхона тараққиётида ходимларни (ходимларлар) янгилаш ёки уларнинг малакавий ва касбий салоҳиятини ошириш йўллари.....	42
3.2. Ходимларни бошқаришни ислоҳ қилишда хорижий тажрибалар яъни, Америка ва япония тажрибалари.....	59
<i>Хулоса ва таклифлар.....</i>	71
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	75

Кириш

Мамлакатимизни ижтимоий- иқтисодий жиҳатдан юксалтириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик жиҳатдан қайта жиҳозлаш, айниқса таркибий ўзгартириш ва диверсификациялаш ўз навбатида юртимизда фаолият кўрсатаётган ва тайёрланаётган кадрларнинг билими, касбий маҳорати ва салоҳиятига боғлиқ.

Дарҳақиқат Президентимиз И.А. Каримов. Таъкидлаганларидек, ҳаммамизга теран бир ҳақиқат аён бўлиши керак - биз юртимизнинг эртанги ривожини йўлида қандай чуқур ўйланган дастурларни тузмайлик, бу режаларни бажариш учун қандай моддий база ва имкониятларни яратмайлик, бунинг учун қанча кўп сармоя сафарбар этмайлик, уларнинг барчасини амалга оширадиган, рўёбга чиқарадиган қудратли бир омил борки, у ҳам бўлса, юқори малакали иш кучи ва юртимизнинг эртанги куни, тараққиёти учун масъулиятни ўз зиммасига олишга қодир бўлган етук мутахассис ёшларимиз, десак, ўйлайманки, ҳеч қандай хато бўлмайди.¹

Бу борада Президентимизнинг 2011 йил 20 майдаги «Олий таълим муассасалари моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва юқори малакали мутахассислар тайёрлаш сифатини тубдан яхшилаш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори Олий таълим муассасаларини модернизация қилиш, уларни замонавий ўқув ва илмий-тадқиқот ва лаборатория жиҳозлари билан таъминлаш, таълим жараёнларини сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариш, илғо7р педагогик технологиялар ҳамда ўқитиш шакллари жорий этиш, ўқитувчи кадрлар меҳнатини рағбатлантиришни кучайтириш асосида иқтисодиёт соҳа ва тармоқларида талаб қилинадиган олий маълумотга эга мутахассисларни тайёрлаш сифатини тубдан яхшилаш бўйича олиб борилаётган чора-тадбирлар муҳим аҳамият касб этади.

¹ И.А. Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади” мавзусидаги маърузаси

Кадрлар тайёрлаш соҳасида хорижий давлатлар ва халқаро ташкилотлар билан ўзаро манфаатли ҳамкорлик ривожланмоқда. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримов ташаббуси билан Тошкентда 2012 йил 16-17 февраль кунлари ўтказилган “Юксак билимли ва интеллектуал ривожланган авлодни тарбиялаш – мамлакатни барқарор тараққий эттириш ва модернизация қилишнинг энг муҳим шарти” мавзусидаги халқаро конференцияда Юртбошимизнинг Ўзбекистонда Таълим соҳасини ислоҳ қилиш, юксак билимли ва интеллектуал ривожланган авлодни тарбиялаш бўйича амалга оширилаётган дастурнинг асосий мақсад ва вазифалари, мазмун-моҳияти қисқача баён этилган нутқи халқаро конференция ишида муҳим аҳамият касб этди.

Шуни эътироф этиш керакки, мамлакатимизда қабул қилинган барча ижтимоий дастурлар Ватан равнақи, юрт тинчлиги ва халқ фаровонлигини таъминлашга қаратилган. “Баркамол авлод йили” муносабати билан қабул қилинган Давлат дастури ҳам мазмун-моҳияти ва аҳамиятига кўра, давлатимизнинг юксак мақсадларга эришишининг ишончли кафолати бўлиб, ўз мустақил фикрига эга, мустаҳкам иродали, чуқур билимли, ҳеч кимдан кам бўлмаган баркамол авлодни вояга етказиш йўлида дастуриламал бўлиб хизмат қилмоқда. Шундай экан ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилишга қаратилган энг долзарб муаммо яъни ишлаб чиқариш корхоналарини малакали етук ишчи ходимларлардан фойдаланиш ва улардан самарали бошқариш масаласи борасида бажарилган битирув малакавий ишининг мавзуси долзарб мавзулардан ҳисобланади.

Битирув малакавий ишининг мақсад ва вазифалари. БМИнинг мақсади - корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилишни такомиллаштириш муаммоси, ходимлардан мақсадли ва самарали бошқаришга таъсир этувчи омиллар ва самарадорлик мезонларини ўрганишдан иборат.

БМИнинг вазифалари қуйидагилардан иборат:

- иқтисодийни модернизациялаш шароитида ходимларни бошқаришнинг мақсади ва вазифаларини белгилаб олиш ;
- корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш ва унинг аҳамиятини назарий жиҳатдан асослаб бериш;
- ходимларни бошқариш хусусиятлари ва босқичларини назарий ва услубий жиҳатдан ўрганиш;
- татқиқот объекти қилиб олинган Бешкент” пахта тозалаш корхонасининг иқтисодий ва молиявий кўрсаткичларини таҳлил қилиш ва корхонада ходимлардан фойдаланиш ҳолати ва ундаги мавжуд муаммоларни ўрганиш;
- корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилиш ва такомиллаштириш йўллари Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилиш ва такомиллаштириш йўлларини ишлаб чиқиш.

БМИнинг объекти ва предмети. Битирув малакавий ишнинг объекти сифатида Бешкент пахта тозалаш очик ҳиссадорлик жамияти олинган.

Ишнинг предмети бўлиб, ходимлардан фойдаланиш ва уни самарали бошқарувини (менежмент) амалга оширишнинг назарий ва услубий асосларини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

БМИ услубияти ва услуби.

БМИнинг назарий асосини иқтисодий жараёнлар ҳамда ишлаб чиқариш корхоналарида ходимлардан фойдаланишни самарали ташкил этиш ва бошқаришга тегишли бўлган Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлар, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари, Олий Мажлис томонидан қабул қилинган қонунлар ва йўриқномалар ташкил этади. БМИни тайёрлашда илмий тадқиқотларни амалга оширишнинг мантикий ва киёсий таҳлили, рақамларни гуруҳлаш асосида маълумотларни қайта ишлашнинг статистик ва математик усули, тизимли баҳолаш услубларига таянилди.

БМИ натижаларининг назарий ва амалий аҳамияти

БМИ натижаларининг илмий- амалий жиҳатдан аҳамияти шундаки, БМИнинг мазмуни ва унда келтирилган материалларидан Бешкент пахта тозалаш очик ҳиссадорлик жамиятида ходимлардан фойдаланишнинг бошқарув тизимини такомиллаштириш йўллари ишлаб чиқишда, бундан ташқари “Менежмент”, “Ходимларни бошқариш”, фанларини ўқитишда фойдаланиш мумкин

БМИнинг таркиби ва ҳажми“ БМИ кириш қисми, уч боб, хулоса ва таклифлар қисмидан иборат. БМИнинг умумий ҳажми 36 бетдан иборат бўлиб, унда 8 та жадвал, 4 та чизмалар ўз аксини топган

1-боб. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида ходимларни бошқаришнинг мақсади ва вазифалари

1.1. Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш ва унинг аҳамияти.

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтишни таъминлашда ва унинг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”²ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий–иқтисодий аҳамиятга эга. Ҳозирги кунда мамлакатимизда ходимларларни бошқариш долзарб муаммолардан бири ҳисобланади. Бу борада ҳукуматимиз томонидан бир қатор норматив қонун ҳужжатлари қабул қилинган. Шулардан «Таълим тўғрисида»³ги, «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»⁴ги Қонунлари, «Истиқболли ёш педагог ва илмий ходимлар малакасини ошириш ва тажриба алмашув тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги Президент Фармони кабиларни мисол қилиб келтириш мумкин.

Режали бошқарув амалиётида “ходимларни бошқариш” тушунчаси йўқ эди. Лекин ҳар бир корхона ва ташкилотнинг бошқарув тизими ходимларларни ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришнинг функционал кичик тизимига эга эди. Асосий таркибий бўлинма ходимларлар бўлими бўлиб, унга ходимларларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек ходимларларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди.

Ходимларни бошқаришнинг асосий мақсади компанияда ходимларни шакллантириш, ривожлантириш ва унинг салоҳиятидан энг самарали равишда фойдаланишдан иборатдир. Бу — компания ҳар бир ходимлари билан олиб борилаётган

² Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент, 1998 йил

³ Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги қонуни, Тошкент, «Ўзбекистон» 1998

⁴ Ўзбекистон Республикаси «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонун (янги тахрир), Т. «Адолат» 1998 йил.

ишни муттасил яхшилаб бориш орқали унинг ўз меҳнат ва ижодий қобилиятини ошириб боришига эришиш ва бу қобилиятидан компания мақсадларига эришиш учун иложи борица тўла фойдаланишни таъминлаш демакдир.

Бозор иқтисодиёти билан боғлиқ ижтимоий ва ҳуқуқий соҳалардаги ўзгаришлар бошқарувнинг янги йўналишларини шакллантиради. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- ҳодимларнинг стратегик менежменти;
- менежер карьерасини режалаштириш;
- ҳодимларни мувофиқлаштириш техникаси

Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда «Ходимларлар тайёрлаш бўйича миллий дастури»га мувофиқ бир қатор **янги талаблар** юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий–психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш, ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; ходимларларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; бандликни бошқариш; бўш (вакант) лавозимларга номзодларни баҳолаш ва ходимларларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; ходимларлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва ижтимоий психологик мослашуви (кўникиши); меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш; меҳнат–ҳуқуқий муносабатлар масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат эстетикасидан иборатдир.

Агар маъмурий–буйруқбозлик тизими шароитида бу вазифалар иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона манфаатдордир.

Ҳозирги вақтда корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш концепцияси асосини ходимлар шахсий ролининг ортиб бораётганлиги, унинг асосий йўл–йўриқларни билиши, уларни шакллантира олиши, корхона ва ташкилотлар

олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда йўналтира билиши ташкил этади.

Республикамиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун катта имкониятлар туғдириш билан бир қаторда жиддий хавф–хатар ҳам туғдиради, амалда ҳар бир кишининг ҳаётига маълум даражада ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда ходимларни бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги ходимларни бошқариш тизимининг тузилишида шахсий омилни ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради. Шунинг учун ҳам маънавият ва кадриятларнинг устиворлигига бутунлай янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур бўлади. Корхона ва ташкилот ичидаги асосий жиҳат – ходимлардир, ташкилотдан ташқарида эса – маҳсулот истеъмолчиларидир. Ишловчининг маънавий онгини бошлиққа эмас, балки ташаббускорга томон юз буриш зарур. Соғлом иқтисодий моҳиятга асосланадиган ижтимоий нормаларга ўтишни унутмаслик керак. Иерархия иккинчи ўринга ўтиб, ўз ўрнини маънавият, маданият ва бозорга бўшатиб беради.

Бир қатор корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш тузилмалари таркиб топади. Улар ходимларни бошқариш бўйича директор ўринбосарининг бевосита ягона раҳбарлигида ходимларлар билан ишлашга алоқадор бўлган барча бўлинмаларни бирлаштиради. Корхона ва ташкилотларнинг катта – кичиклигига қараб бўлинмаларнинг таркиби ўзгариб туради: кичик корхона ва ташкилотларда битта бўлинма бир нечта кичик тизим вазифаларини бажаради; йирик корхона ва ташкилотларда эса ҳар бир кичик тизим вазифаларини, одатда, айрим-айрим бўлинмалар бажарадилар.

Ўзбекистондаги ва чет эллардаги ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш ходимларни бошқариш тизимининг асосий мақсадини, яъни

ходимларлар билан таъминлаш уларнинг самарали ишлашини, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришни шакллантиришга имкон беради. Шунга кўра корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш тизими шакллантирилади.

1.2. Ходимларни бошқариш хусусиятлари ва босқичлари

Олимларнинг фикрича, ходимларларнинг ишлаб чиқаришдаги роли тўғрисидаги 4 концепция алмашган:

1. Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш.

Ушбу концепция XIX асрнинг охирларида XX асрнинг 60 - йилларида ўз аксини топган. Ушбу концепцияда ишлаб чиқаришда инсон эмас, унинг функцияси, иш вақти сарфи ва иш ҳақи билан ўлчанадиган меҳнат кўриб чиқилар эди.

2. Ходимларни бошқариш

Бу концепция 1930 йилларда ривожланган. Ушбу концепциянинг илмий асоси бўлиб бюрократик ташкилотлар назарияси ҳисобланади. Бунда инсон расмий роль мансаб орқали кўриб чиқилиб, бошқариш маъмурий механизмлар (тамоийиллар, усуллар, ваколатлар, функциялар) орқали амалга оширилади.

3. Ходимларни бошқариш.

Инсон мансаб сифатида эмас (структура элементи сифатида эмас) тўлдирилмайдиган ресурс – учта асосий компонентдан (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ишчининг аҳволи) иборат ташкилотнинг ижтимоий элементи сифатида кўрилади. Ушбу концепциянинг асосчиси бўлиб Япониянинг етакчи олимлари ҳисобланади.

4. Инсонни бошқариш

Бу концепцияга мувофиқ инсон ташкилотнинг асосий субъекти ва бошқарувнинг алоҳида объекти бўлиб ресурс сифатида қаралиши мумкин эмас. Инсоннинг истаклари ва қобилиятидан келиб чиққан ҳолда ташкилотнинг

стратегия ва таркиби тузилиши керак. Ушбу концепция асосчилари Япониянинг етакчи олимлари ҳисобланилади.

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун турли ресурслардан фойдаланади. Улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иптисодчиси Ж.Б.Сэйнинг таърифи бўйича: ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

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

Биринчидан, одамлар ақл–идрокка эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий – **ўйланган**, англаб етилган реакциядир. Демакки, ташкилот билан ходимлар ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Ҳозирги фан ва техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўнипмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади. Шунинг учун ҳам ходимларларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

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

Тўртинчидан, одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, ўз олдларига муайян мақсадларни қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишга ёрдам беришни кутадилар. Ходимларнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши, бу ҳамкорликни давом этиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, худди шунингдек, корхона ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

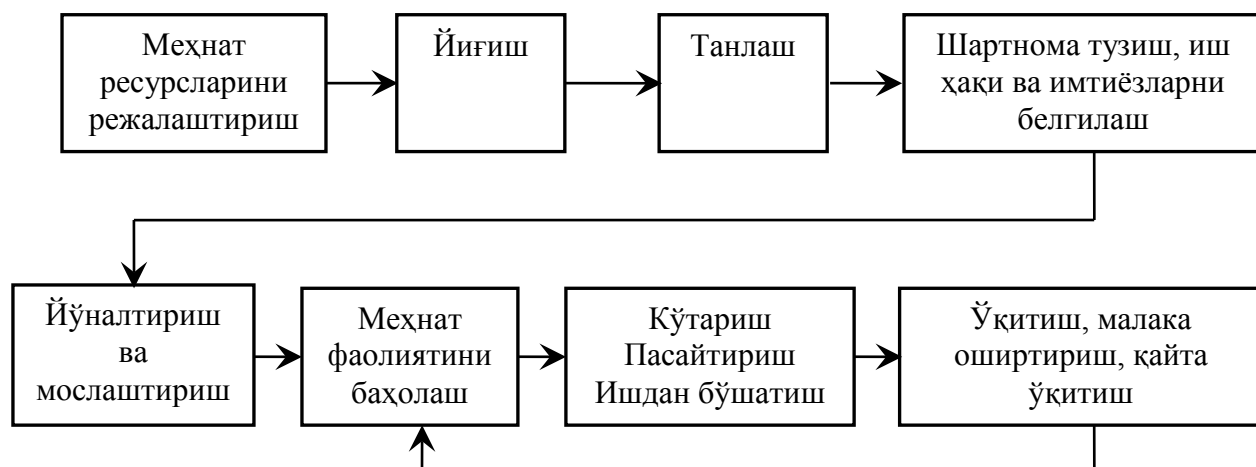
Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади.

Ходимларни бошқариш қуйидаги мақсадларга эга бўлиши мумкин:

- ходимлардан самарали фойдаланиш;
- ташкилот хизматчилари ўртасида яхши меҳнат муносабатларини шакллантириш;
- жамоада яхши ижтимоий-руҳий муҳитни сақлаб туриш;
- ҳар бир шахснинг мукамал равишда ривожланишини таъминлаш.

Ушбу мақсадларга эришиш учун қуйидаги талаблар бажарилиши лозим: биринчидан функционал вазифалари аниқ белгиланган, қобилиятли инсонларни ишга олиш лозим, бунинг учун малакавий хараптеристикалар ишлаб чиқиши керак; иккинчидан инсонларнинг имкониятларини самарали тадқиқ этиш; учинчидан мақсадларни бажариш учун меҳнат қилишга тайёрликни қўллаб-қувватлаш.

Бутун ташкилот каби ташкилот ходимлари ҳам, шунингдек, унинг ҳар қандай қисми ҳам тўхтовсиз ҳаракатда бўлади. Бу ҳаракат қуйидагиларни ўз ичига олади:



1.2.1-чизма Ходимларни бошқариш модели

Йирик ташкилотларда меҳнат ресурсларга умумий раҳбарлик масъулияти ходимларлар бўлимининг малакали ходимларларига юклатилган бўлиб, у одатда штаб хизматлари таркибига киради. Бу мутахассислар ташкилот мақсадларини амалга оширишга ёрдам бериши учун, улар фақат ўз соҳаларини эмас, балки қуйи бўғин раҳбарларининг эҳтиёжларини ҳам билишлари зарур. Шу билан бирга бу раҳбарлар меҳнат ресурсларини бошқариш хусусиятларини, унинг механизми, имкониятлари ва камчиликларини тушунмаса, ходимларлар мутахассислари хизматларидан умумли фойдалана олмайдилар. Шунинг учун барча раҳбарлар инсонларни бошқариш усуллари ва методларини билиши ва тушуниши муҳим.

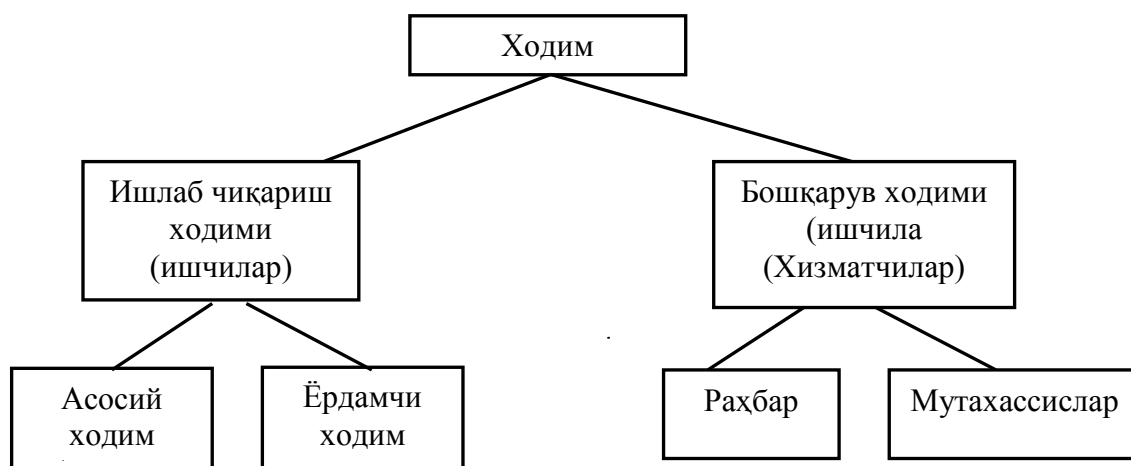
Ходимларни бошқариш тизими қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Ресурсларни режалаштириш: инсон ресурсларига келгуси эҳтиёжларни қондириш режасини ишлаб чиқиш.
2. Ходимларни тўплаш: барча лавозимлар бўйича потенциал номзодлар резервини ташкил этиш.

3. Танлаш: иш жойларига номзодларни баҳолаш ва резервдан энг яхшиларини танлаш.
4. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш: хизматчиларни жалб қилиш, ёллаш ва сақлаб қолиш мақсадида иш ҳақи ва имтиёзлар структурасини ишлаб чиқиш.
5. Касбга йўналтириш ва мослашув: ёлланган ишчиларни ташкилот ва унинг бўлинмалари билан таништириш, ишчида ундан нима кутилаётганлиги ҳақида тушунча ҳосил қилиш ва қандай меҳнат яхши баҳоланишини тушунтириш.
6. Ўқитиш: ишни самарали бажариш учун керакли меҳнат кўнипмаларини ўргатиш учун дастурлар ишлаб чиқиш.
7. Меҳнат фаолиятини баҳолаш: меҳнат фаолиятини баҳолаш методикасини ишлаб чиқиш ва уни ходимларга етказиш.
8. Ўстириш, пасайтириш, ўтказиш, бўшатиш: ходимларларни лавозимларга ёки бошқа иш участкаларига ўтказиш методларини ишлаб чиқиш.
9. Раҳбар ходимларларни тайёрлаш, хизмат кўрсатишларини бошқариш: раҳбар ходимларларни меҳнат самарадорлигини кўтаришга ва қобилиятларини ривожлантиришга қаратилган дастурларни ишлаб чиқиш.

“Ходимлар” (“инсон ресурслари”) тушунчасининг мазмуни.

“Ходимлар” термини корхона меҳнат жамоасининг таркибий қисмларини бирлаштиради. Ходимларга ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларни бажарувчи ва меҳнат предметлари, меҳнат воситаларидан фойдаланган ҳолда қайта ишлаш билан банд бўлган барча хизматчилар киритилади. Бунда “ходимларлар”, “хизматчилар”, “ходимлар” тушунчалари бир хил маъноларни англатади. Бошқарув назарияларида ходимларни таснифлашда хизматчининг касби ва мансаби, бошқарув даражаси, хизматчи категорияларидан келиб чиққан ҳолда турли ёндашувлар мавжуд. Ишлаб чиқариш жараёнида иштирокига қараб ходимлар икки асосий қисмга ажратилади: ишчилар ва хизматчилар.



1.2.2.-чизма. Ходимларни таснифланиши

Чет эл тажрибасида ходимлар муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуддир. Биринчи ёндашув диққат эътиборни шунга қаратадики, “Инсон ресурсларини бошқариш” мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан, ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади, “ходимларни бошқариш” эса кўпроқ ходимларлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир. “Инсон ресурсларини бошқариш” аввало меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, “ходимларни бошқариш” эса корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

1-жадвал

Ходимларни бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функцияларни бажаради	Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади
Ходимларни бошқариш (стратегик ёндашув)	- Мутлоқ янги вазифаларни ечишга; - Глобал, узоқ муддатли вазифаларни ечишга	- Ходимларни режалаштириш; - Шахсий қобилият ва малакани ошириш; - Корхонанинг ходимларларга сарфланадиган харажат доирасида ходимларлар учун харажатларни	Корпорация президентига

		режалаштириш	
Ходимларлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	Маъмурий аралашувга зарурийат туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга	▪ Ходимларларни танлаш ва жой жойига қўйиш; ▪ Меҳнат мотивациясини бошқариш; ▪ Техника хавфсизлигини назорат қилиш; ▪ Низоларни ҳал қилиш	Корпорация вице-президентига

Инсонлар корхонанинг рақобат бойлиги ҳисобланади, уларни жойлаштиришдан мақсад корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдур.

Ходимларни бошқаришдан инсон ресурсларини бошқариш сари рўй берадиган силжиш келгусидаги таркибий қайта қуришлар асосида ётган сабаблар, бошқарувнинг барча босқичларида инсон ролининг ортиши ўз таъсирини ўтказди, деб тасаввур қилиш мумкин.

Инсон ресурсларини бошқариш эволюцияси ва уни ривожлантиришдаги келгуси йўналишларга баҳо бериш учун йирик корпорацияларни бошқарадиган япон ва америка мутахассисларининг фикрлари билан танишиб чиқиш фойдалидир. Япон менежерлари бошқариш соҳасидаги бўлажак сиёсатни қуйидаги йўналишларнинг ривожланишида деб биладилар:

Ходимлар (ИР) потенциалининг ривожланиши	86,6%
ИР потенциалидан пухта фойдаланиш	78,9 %
Гуруҳ тарзидаги фаолиятнинг ривожланиши	47,1 %
Катта ёшдаги иш билан бандларнинг ривожланишига эътибор бериш	42,4 %
Малака даражасидаги хилма-хилликни кенгайтириш	38,3 %
Меҳнат муносабатларининг барқарорлашуви	35,3 %
Меҳнатнинг бойитилиши ва ротация	33,9 %
Мотивация фондларининг тўлдирилиши	29,6 %
Меҳнат шароитларининг яхшиланиши	9,4 %

АҚШ компанияларининг 1500та менежерлари ХХІ асрдаги инсон ресурсларини бошқариш (ПБ) нинг роли ҳақида қуйидагиларни айтадилар:

- эртанги эҳтиёж учун инсон ресурсларини режалаштириш корпорация стратегиясини шакллантиришнинг бир қисми ҳисобланади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг раҳбари ҳамма жойда бошқарувининг юқори аъзоси бўлади ва бизнес стратегияси режалари, технологияси, бозор маҳсулотлари ва воситалари ҳақида тўлиқ хабардор бўлади;
- ПБ нинг вазифалари роли процессуал аптиватордан (маълумотлар тўплаш ва ишлов бериш) инсон ресурсларини танлаш ва фойдаланишдаги муҳим аптиваторга айланади;
- малака оширишдаги асосий мезонлар унинг хилма-хиллиги ва кенглиги, аниқ натижаларга эриша олиши, динамизм, командада ишлай билиши, мўлжал олиши ва ишчанлик ахлоқидир;
- ПБ нинг энг муҳим вазифаларидан бири корпорация маданияти, кадриятлари ва мақсадлари бирипмасидан иборат бўлиб қолади.

Ҳозирги вақтга қадар адабиётларда ПБга аниқ таъриф берилмаган, умумий келишилган фикр ҳам мавжуд эмас. Бунинг ўрнига ПБ байроғи остига турли фикрлаш усуллари ва амалиётнинг турли типлари бирлашган. Буюк Британиялик профессор Стен Лиз Алматидаги Ҳалқаро конференцияда қилган докладида Фарбда қабул қилинган ПБнинг еттита турли усуллари тушунтириб берди. Уларни бирлаштирувчи нарса ишга ёлланган кишиларни бошқариш стилига у ёки бу тарзда қаратилганлигидир.

1. Ходимларлар ва иш ҳақини пасайтириш ҳақида.

Биринчи ва, энг муҳими, бу Шимолий Америка ва Ғарбий Европа индустриал дунёда меҳнатга энг кўп ҳақ тўланадиган мамлакатларга жуда тез айланганлиги. 80-йиллар бошидан Тинч Океан минтақаси мамлакатларида маҳсулотнинг паст баҳоси ва юқори сифати ғарбий компаниялар эгаллаб олган бозорни барбод қилди. Бу хонавайронлик кўп компанияларни ўз маҳсулотларини

денгиз ортида жойлаштиришга мажбур қилди. Анъанавий саноатдаги (кўмир, пўлат) юқори меҳнат ҳақи паст баҳоли импорт олдида қийинчиликка учради.

Меҳнат ҳақиға харажатларни камайтириш катта бошқариш қизиқишини уйғотди. Бу ПБда “оғир” масаланинг вужудга келишига туртки бўлди. Инсонларни бошқаришда иш ҳақидан бошқа янада самарали усуллар мавжудми?

Шуни таъкидлаш зарурки, Ғарбда тор ҳуқуқий ва ташкилий доиралар сабабли иш берувчиларнинг манёвр имкониятлари чекланган. Ходимларларни ишдан бўшатиш юқори ҳуқуқий ва молиявий харажатларга олиб келиши мумкин. Ходимларларни йўқотиш меҳнат интенсификациясидан технология идентификациясига ўтишининг натижасига айланди. Параллел равишда Англия ҳукумати қонунчиликка ўзгартириш киритиб, касаба уюшмаларнинг иш берувчиларга қаршилик кўрсатиш имкониятларини чеклаб қўйди. Ҳукумат шунингдек бозорни ягона тартиблаштирувчи сифатида қабул қилди, ҳаётнинг кўп соҳаларига давлатнинг аралашувини минимумгача қисқартирди.

Ҳозирги давр адабиётида харажатларни камайтириш бўйича ПБга мос келувчи энг қизиқарли модель мавжуд. Бу Аткинсон ишлаб чиққан (1984) “эгилувчан ПБа Модель-1”дир. Унга кўра ҳар бир корхонада ходимларларни икки гуруҳга: “ядро” ва “периферия”га бўлиш орқали эгилувчанликнинг учта шакли (функционал, миқдорий ва молиявий) кучайтирилади. Ядро компанияга хос профессионал хусусиятларга эга ёки ишчи кучи бозоридан топиш қийин бўлган ходимларлардан таркиб топади. Бўларга узоқ муддатли иш таклиф қилинади, бироқ бозор шароитлари ўзгарган ҳолда улар қайта ўқиб чиқишлари зарур. Периферия ходимларларига таклиф қилинадиган иш унинг сақланиши учун махсус кафолатларга эга эмас. Уларга қисқа муддатли ёки контрапт асосидаги қисман бандлик таклиф қилиниб, бу бозор шароити ёмонлашганда ходимларлар сонини қийинчиликсиз камайтиришга имкон беради. Бундай кишилар одатда паст даражадаги профессионал сифатларга эга ва уларни ташқи ишчи кучи бозоридан топиш осон.

Бу модель чуқур танқид қилинганлигига қарамай, фақат иш ҳақини ўзгартириш масаласига қизиқувчи ташкилотлар учун катта қизиқиш уйғотмоқда.

2. Ходимларлар - максималлаштириш зарур бўлган ресурс.

Кўп фирмаларда, айниқса, бозорда етакчилик учун курашишга мажбур бўлган фирмаларда ходимларлар ва бозорни англаш ўзгарди. Улар рақобат шароитида бозорда устунлик қилиш кам даражада ишлаб чиқариш харажатларига, кўп даражада маҳсулотни дифференциациялашга, янгилик киритиш ва бозордаги ўзгаришларга реакция тезлигига боғлиқлигини тушундилар.

Маҳсулот таннарни ҳисобига асосланган рақобат бозор ўзгаришларига тез мослашиш қобилиятига асосланган рақобатга ён боса бошлади. Шундай фикрга келиндик, агар компания кимнингдир бошқариш тизимидан нусха кўчириб устунликларга эришган бўлса, демак, бошқа фирмалар ҳам ундан нусха олишлари мумкин ва устунлик бунда йўқолади. Шунингдек, беқарор иқтисодий шароитларда бозорда узоқ муддатли устунликнинг ягона манбаи ўз ходимларларининг қобилиятларини билиш ҳисобланади.

Америкада айрим электроникага ихтисослашган (Hewlett Packard, IBM) етакчи компанияларда ходимларни бошқариш амалиётига катта эътибор қаратилди. Бу ерда ишчилар меҳнат бирлиги сифатида эмас, балки компания салоҳияти ва инновациялар манбаи сифатида қаралади. Бундай компанияларда бошқариш услуби ва ходимларга муносабат синчиклаб ўрганилди. Улар оммавий бозор ва оммавий ишлаб чиқариш билан боғланган ходимларларнинг юқори “четлатилганлик” даражасидан бПБунча фарқ қилади. Бу оммавий ишлаб чиқариш ўрнини тез ўзгараётган бозорда рақобат қилишга имкон берувчи эгилувчан шакллар босиши кераклиги ҳақидаги хулосани чиқаришга асос бўлди.

Ходимларга ативларга каби бўлган муносабат, яъни уларни иложи борида ўстиришни кўзлайдиган муносабат ПБ билан боғлиқ бўлган “юмшоқ” масалани келтириб чиқарди. Корхоналарда 50 йиллик ижтимоий ва илмий изланишлар ходимларларнинг ихтирочилик қобилиятлари ва содиқлигини

максималлаштиришга қандай кўмак беради? Мотивлаштириш назариялари, лидерлик услублари, иш жойини жиҳозлаш, гуруҳнинг иши, саноат корхоналарида меҳнат муносабатларига бағишланган адабиётлар асосан америкада чиқарилган. Меҳнат муносабатларини ўрганувчи маптаб ишини қайта ўрганиш ПБда иккинчи йўналиш бўлиб қолди.

3. Стратегик интеграция.

Ходимларни бошқариш муаммолари бўйича энг муҳими-ходимларни бошқариш стратегиясининг корхона стратегияси билан чамбарчас боғлиқлигидир.

Бу ёндашувда 2000-йилларда стратегик фикрлашда содир бўлган чуқур ўзгаришлар акс этган.

Бу давргача стратегияни марказлаштириш муваффақият гарови деган дунёқараш кўпчиликка хос эди ва бундай ёндашув иккита ғояга асосланар эди. Биринчиси, корхоналарда ягона марказ бўлиши ва у бутун корхона стратегиясини қадамба-қадам ишлаб чиқишга масъул бўлиши зарур. Иккинчиси: риск (таваккалчилик хавфи) манбаларини фирмага бирлашган ҳолда енгиш мумкин, ва бу хавф қанчалик катта бўлса, унинг бошқарилиши шунчалик марказлашган бўлиши керак. Бундай марказ шароитида марказ ва периферия ўртасида назорат қилувчи хараптердаги узвий алоқалар, стратегик режалаштириш ва ишлаб чиқариш устидан назорат ўртасида узвий алоқалар талаб қилинар эди. Бу кўп даражада функционал принцип бўйича ташкил қилинган кўп сонли иерархик тузилмаларга эга йирик корхоналарнинг кўпайишига олиб келди.

2000-йилларнинг бошида бу ёндашувдан воз кечилди. Портер (1985) янги назарияни илгари сурувчилардан бири бўлди. Бу назария корхонанинг муваффақияти бозор ўзгаришларига қанчалик тез реакция кўрсатишига боғлиқ деган фикрларга асосланган эди. Бироқ беқарорлик шароитида бозор ўзгаришларига жавоб ҳаракатларни режалаштириш жуда қийин. Марказлашган ҳолда ишлаб чиқилган стратегиялар эгилувчанмаслиги сабабли децентрализация,

деконгломерация зарурияти ҳақидаги дунёқарашлар вужудга келди. Деконгломерация - бу йирик корхоналарнинг “стратегик бирликлар”га бўлинишидир.

“Стратегик бирликлар” ўзларининг махсус стратегияларини ва уларга мос ходимларни бошқариш стратегияларини ишлаб чиқа бошладилар. “Стратегик бирликлар” ва марказ ўртасидаги боғланиш заифлашди, бироқ марказ ўзи мўлжаллаган ишлаб чиқариш режалари бажарилишини назорат қилиш ҳуқуқини сақлаб қолди. Фомбраун модели (1984) стратегия, структура ва ходимларларни бошқариш ўртасидаги боғланишларни яхши тасвирлаб беради.

Бу моделдан келиб чиқадиган асосий масала - ходимларни бошқариш стратегиясини корхонанинг умумий стратегиясига қандай улаб юбориш маъқул? Ташқи муҳитга энг қулай киришиб кетишни (иқтисодий ҳолатга тез реакция кўрсатиш ва ҳ.к.) ва шу билан бирга корхонанинг барча даражаларида ходимларлар салоҳиятини максималлаштиришни таъминловчи шароитларни яратишга қаратилганликдир.

4. Ташкилий маданият.

Петерс ва Уотерман (1982) биринчи бўлиб ички маданият айрим энг “омадли” Америка компанияларига рақобатли курашда муҳим устунликка эга бўлишини таъминлаганлигини исботладилар. Бу компанияларни “омадли” қилган нарсалар фақат кишилар ҳақида ғамхўрлик ва ПБ бўйича методларнинг ривожланиш даражаси эмас, балки улар кучли ички маданиятни - умумий қадриятлар, жамоавий англаниган мақсадлар, харизматик лидерлар, уларнинг садоқатликни, бозорга юзланганликни улуғлаши бўлди. Бундан ташқари улар энг кам расмий назоратдан фойдаланиб ҳам яхши натижаларга эришишга қодир эдилар. Назорат асосан ижтимоий воситалар (кўпчилик қабул қилган нормалар, муносабатлар) ёрдамида амалга оширилар эди.

Кўп ташкилотлар Потерс ва Фолебрук ғояларидан нусха кўчирдилар. Тез орада компанияларда ягона қийиниш услуби ва махсус қабулларга катта аҳамият

берила бошланди. Аммо ўтказилган эмпирик тадқиқотлар бундай нусха кўчиришлар самарали натижаларга олиб келмаслигини кўрсатган.

5. Ходимларни бошқариш усуллари: “Японлаштириш”.

Агар “омадли” компаниялар ПБ амалиётининг ишончсиз тасдиғи бўлса, айрим йирик япон компанияларининг омади ва муваффақияти исботланди. Улар ўз амалиётларининг кўп усулларида ПБ идеалини - кам даражали иерархия ва назоратнинг расмий шакллари; кучли ташкилий маданият; ишчиларнинг садоқати; меҳнатни ташкил этишнинг эгилувчан формалари; кичик харажатлар; маҳсулотнинг юқори сифати; қатъиян бозорга юзланганликни акс эттирар эдилар. Бозордан япон компаниялари томонидан сиқиб чиқарилаётган ғарбий компаниялар уларнинг бошқариш ва ташкиллаштириш усуллари кўчириш орқали ўз йўқотишларини қайтаришга уриндилар.

Ғарбий компаниялар ишлаб чиқаришга япон технологик ёндашувларни қўллаганларида ўсиш самарадорлигига эришишлари мумкин. Бироқ улар бошқарувга ижтимоий ёндашувларни қўллаганларида кам муваффақиятга эришдилар. Масалан, ишлаб чиқаришга “ҳамма нарса ўз вақтида” (Just-In-Time)-JIT деган ёндашув маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида кераксиз харажатлар шакллари ва ҳаракатсизликни йўқотишни ёқлаб чиқди. Бу, эҳтимол, ишлаб чиқаришнинг энг самарали шаклидир, бироқ у тебранишлар ва чекланишлар олдида заиф. Бу фарқланишлардан ҳимоя тадбирлари жуда кам, шунинг учун у ходимларларнинг компетентлиги ва сидқидил ишлашига кўп даражада боғлиқ. Айнан инсон омили - кўчириш қийин бўлган ва рақобатда япон компанияларига устунлик берувчи элемент.

Худди шундай, сифатни ҳар томонлама бошқариш (TQM) мақсади ишлаб чиқаришнинг ҳар бир участкасида, бошланғич пайтидан истеъмолчигача юқори сифат стандартларини ўрнатиш ҳисобланади. Бироқ айрим техник муаммолар вужудга келишига қарамай, TQM ташкилотнинг барча фаолият доираларига сифат олиб кирувчи маданиятга кўп жиҳатдан боғлиқ. TQMни жорий қилган

ғарбий компаниялар кам ҳолларда ташкилотнинг барча даражаларида япон даражасидаги сифатга эришадилар.

ПБ учун муҳим хулоса шуки, кўчириб ўтказилган бошқарув амалиёти оддий, техник кўрсаткичлар йиғиндиси сифатида эмас, балки ижтимоий-техник параметрлар мажмуи сифатида кўриб чиқилиши керак. Кўп ғарбий компаниялар (шунингдек, олимлар ҳам) японча иш усуллари юзаки ўрганиб, уларни бошқа мамлакатларда осон қўллаш мумкин деб ўйлайдилар. Улар бу комплексда камрок кўзга ташланадиган ижтимоий-маданий асосларни кўпинча инкор этадилар.

6. Ходимларни бошқариш – стратегик функция.

ПБга қизиқишларни акс эттирувчи адабиётларнинг жуда кўп қисми ходимларни бошқариш мавзусига бағишланган. Кўпчилик инсонлар учун ПБ - стратегик масалаларга кўпроқ аҳамият берувчи ходимларларни бошқариш амалиётининг бошқача номидир.

Кўп йиллар мобайнида ташкилотларда ходимларни бошқариш стратегик вазифа ҳисобланмас эди. Бу вазифа асосан ташкилотнинг бирламчи даражасида иш кучини тартибга солиш, ишлаб чиқариш (меҳнат) муносабатларини бошқариш масалаларини ўз ичига олар эди. Бу масалалар кам ҳолларда стратегик таъсир ёки ҳокимиятга эга бўлади. Бироқ, фирмалар японча услубларни, етакчи фирмалар амалиётини кўчириб ўтказишга, ташкилий маданиятни ўзгартиришга, ташкилий мақсадларга эришишда инсонлар ҳиссасини кўпайтиришга ҳаракат қила бошлаши билан ходимларни бошқариш амалиёти янада кўп аҳамият касб этади.

Бажариш сифатини бошқариш ҳам янада такомиллашган. Меҳнат ҳақи ва мукофотлаш тизими шахсий фаолият сифатига боғлиқлиги кучайган. Ижтимоий ва хусусий септорларда ташкилотнинг барча бўғинларида ўтказилаётган расмий аттестациялар аниқлаштирилган. Ходимларларни ўқитиш компания хусусиятларига йўналтирилган.

7. Бошқарув сиёсатининг танлов моделлари.

Бу модел (1984) адабиётларда эълон қилинган бўлиб, ПБ моделлари ичида энг муҳими ҳисобланади. У фирмаларга ўз ПБ стратегиясини ишлаб чиқиш учун катъий қоидаларни келтирди. Бунинг ўрнига у ПБ стратегиясида 4 асосий аспектни ҳисобга олишни таклиф қилади.

Ходимларнинг таъсири - ўз ичига бошқарув усуллари, ишчи иттифоқларини тан олиш даражасини, жамоавий келишувчилик усуллари, ходимларлар билан маслаҳатлашиш ва жалб қилишни, коммуникация тизимларини ва бошқаларни олади.

Ходимлар оқими инсонларни ташкилот ичида ҳаракатланиши (танлаш, қабул қилиш, ўқитиш, аттестация, ривожлантириш, мартабани ривожлантириш, меҳнат шартномасини бекор қилиш) билан боғлиқ ходимларни бошқариш фаолият турларини ўз ичига олади.

Мукофотлаш тизими иш ҳақи, нафақалар, бажариш сифати мезонлари тизимларини ўз ичига олади.

Иш жойини ташкил қилиш тизими технологик тизимлар танловини, иш жойи дизайни, назорат ва ахборот тизимлари, шунингдек, ахборот технологияларидан фойдаланиш кабиларни ўз ичига олади.

Бошқарув сиёсати танловининг бу соҳалари ПБ стратегиясининг тўртта критик компонентини ифодалайди ва бир соҳадаги танлов бошқа соҳаларга таъсир этади. Бир компанияларга ўз сиёсатларини танлашда ягона танлов усулини таклиф қилиб бўлмаслигини исботлайди. Ҳар бир фирма ўз хусусиятларига ва турли иш тажрибасига эга. Шунинг учун фирма раҳбарларининг фикрлаш савиясига кўп нарса боғлиқ. Бироқ, фирмалар мана шу тўртта соҳада тўғри танлов амалга оширсалар ишлаб чиқаришнинг юқори самарадорлигига эришишлари исботланган.

Бу модель олимлар томонидан кўп пунтлар бўйича аввало, сиёсатни танлаш ҳақида аниқ материалнинг етарли эмаслиги, таҳлилий жиҳатдан камчилиги, тажрибаларда текшириш қийин бўлган фикр-мулоҳазаларга таяниши бўйича танқид қилинганди. Бироқ у бошқа моделларга нисбатан ҳар томонлама

ривожлантирилган ва ПБ “картаси” сифатида намоён бўлади. Унинг устунлиги шундаки, у ҳар қандай маданият ва ташкилотга татбиқ этилиши мумкин.

II-боб. Бешкент пахта тозалаш очик акциадорлик жамиятининг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичлари таҳлили ва жамиятда ходимлар бошқарувини ташкил этилиши.

2.1. Жамиятнинг ривожланиш тарихи ва ташкилий ҳуқуқий асослари.

Жамият тарихи

Бешкент пахта тозалаш заводи 1975 йилда Қашкадарё вилоят Ижроия кўмитаси (Облисполком)нинг қарори билан Қарши тумандаги собиқ “Москва” номли ҳозирги Бешкент ЖШХ ҳудудидан 22 гектар ер ажратиб, Қарши пахта тозалаш заводи ҳомийлигида қурилиш бошланди.

Қурувчи директор Ф.Ражабов ва вилоят пахта трести бош инженери ЖКамоловни назорати остида завод 1977 йил октябр ойида пахта хом ашёсини қайта ишлаб биринчи тола тойи (кип)ни олди. Ушанда заводни ёнида бир пахта қабул қилиш маскани 18 минг тонна пахта қабул қилиш ҳажми (объёми) билан тозалаш цехи, 4 батареяли 48 та жинли бош корпус қурилиб Қарши туманида умумий етиштирилган ингичка толали пахтани қайта ишлашга мўлжалланган 35 минг тонна пахтани қайта ишлаш қувватига эга эди.

Заводга 1987-йилда Талликўрон пахта қабул қилиш маскани, 2002-йилда Қовчин пахта қабул қилиш масканларини қабул қилиб олинди.

1990-йилдан бошлаб ингичка толали пахта экиш камайганлиги сабабли ўрта толали пахтани қайта ишлайдиган ДП жинлари ўрнатилди. Ўша вақтда заводда масканлар билан биргаликда 387 ишчи-хизматчи меҳнат қилган.

Ҳукуматимизнинг қарорига асосан заводда 2006-йилда ихтисослашган уруғлик чигит тайёрлаш цехи ишга туширилиб қўшимча 60 ишчи ўрни яратилди.

Заводда 2007-йилда тўлиқ модернизация қилиниб пахтани қайта ишлаш ҳажми 1 йилда 55 минг тоннага етказилди ва ишчи ўринлари 522 тага етди.

2007-йилда Ҳукумат қарорига асосан Қарши пахта тозалаш ОАЖ тугатилиб унга тегишли бўлган Қарши, Чўли Бўстон ва А.Икромов пахта қабул қилиш масканлар қўшиб олинди.

2011-йилда завод тўлиқ реконструкция қилиниб қайта қурилди.

Жамиятнинг ташкилий-хуқуқий асослари.

Бешкент пахта тозалаш” очик акциядорлик жамияти

Қискартирилган номи: “Бешкент пахта тозалаш” ОАЖ

Жамиятнинг ташкилий-хуқуқий шакли: очик акциядорлик жамияти.
Жамиятнинг юридик манзилгохи: Ўзбекистон Республикаси, Қашқадарё вилоят
Бешкент шаҳри, Нишон йўли 3-км.

“Бешкент пахта тозалаш” очик акциядорлик жамияти (келгусида “жамият” деб номланади) Давлат мулки қўмитасининг “Давлат корхонасини очик турдаги акциядорлик жамиятига айлантириш тўғрисида”ги қарорига ва қўмитанинг 1994 йил 13 декабрдаги 717 сонли буйруғига кўра ташкил этилган.

Жамият юридик шахс ҳисобланиб, амалдаги Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари ва мазкур Низомга асосан ўз фаолиятини амалга оширади. Жамият ўзи томонидан тасдиқланган махсус Низомлар асосида фаолият кўрсатувчи филиаллар ташкил этиши, ваколатхоналар очиши мумкин. Жамият юридик шахс мақомига эга шубба (дочерное) ва тобе корхоналарга эга бўлиши мумкин. Жамият ва ушбу корхоналар ўртасидаги ўзаро муносабатлар амалдаги қонун ҳужжатлари ва мазкур уставга кўра тартибга солинади.

Жамият ўз баланси, банкда ҳисоб-китоб ва бошқа счетларга ҳамда давлат тилида ўз фирма номи тўлиқ кўрсатилган муҳр, номи ва жойлашган манзили тўлиқ кўрсатилган тамғага эга. Жамият, шунингдек, Кузатув кенгаши томонидан тасдиқланадиган фирма бланкаси, эмблема, товар белгиси ва бошқа белгиларга эга.

Жамият фаолиятининг мақсади қуйдагилардан иборат: Ўзбекистон Республикаси товарлар ва хизматлар бозорини тўлдириш, янги иш ўринлари ташкил этиш эвазига аҳолининг бандлик муаммосини ҳал этишда, ўз фаолияти натижасидан фойда олиш.

Жамият фаолиятининг асосий йўналишлари эса қуйдагилар ҳисобланади:

- пахта хом ашёсини сотиб олиш, қайта ишлаш ва сотиш;
- уруғлик чигит тайёрлаш ва сотиш;

-ёрдамчи хўжалик ташкил етиш ва шу хўжаликда дехқончилик ва чорвачилик махсулотларини етиштириш, уларни сақлаш қайта ишлаш ва сотиш;

-аҳоли талабларини ўрганган ҳолда кенг халқ истеъмол моллари ишлаб чиқаришни ташкил етиш ва сотиш, зарур ишлаб чиқариш жойларини очиш;

-чакана савдо шаҳобчалари, умумий овқатланиш тармоқлари, нонвойхона қуриш ва нон гўшт дўконлари очиш ва уларни ишлатиш;

-қишлоқ хўжалик махсулотларини сотиб олиш, сақлаш, қайта ишлаш ва сотиш;

-шартномалар асосида асосий воситаларни ва товарларни айирбошлаш;

-бичув-тикув цехларини очиш, махсулотлар ишлаб чиқариш ва сотиш;

-иккиламчи ресурсларни тайёрлаш ва қайта ишлашни, ишлаб чиқариш ва саноат чиқиндиларни ишга солишни, ўраш-жойлаш махсулотларини тайёрлашни ва сотишни ташкил етиш;

-Республика ичкарасида, хорижда турли хил кўчар ва кўчмас мулкларни сотиб олади, ижарага беради ва сотади;

-ташқи иқтисодий фаолиятни амалга оширади;

-фаолият учун махсус рухсатнома (лицензия) лар талаб қилинган ҳолларда мазкур рухсатнома олингандан сўнг ишга киришади;

Жамият устав фонди акциядорлар томонидан сотиб олинган жамият акциялари номинал қийматидан таркиб топади. Жамият томонидан чиқарилган барча акцияларнинг номинал қиймати бир хил. Оддий акциялар билан бир вақтда Жамият имтиёзли акцияларининг бир неча турини жойлаштиришга ҳақли, бироқ бунда ушбу акцияларнинг номинал қиймати белгиланган меъёрларга асосан жамият устав фондининг 20 (йигирма) фоизидан ошмайди. Устав фондининг миқдори 598306,8 минг (беш юз туқсон саккиз миллион уч юз олти минг саккиз юз) сўмни ташкил етиб, Жами 1068405 дона акцияларга бўлинган.

Жамият акциялари қуйидагича тақсимланган:

-51 фоизи (305136720 сўм, 544887 дона акция)-давлат ихтиёрида қолдирилган акциялар улуши –“Вилоят Пахтасаноат” АБ устав фондига берилган. Мехнат

жамоасининг улуши 41885,2 минг сўм, 74795 дона акцияга бўлинган, Устав фондининг 7 фоизини ташкил қилади. Еркин савдога тегишли акциялар улуши 251284,8 минг сўм. 448723 дона акцияга бўлинган, Устав фондининг 42 фоизини ташкил қилади. Хар бир акциянинг номинал қиймати 560 сўмни ташкил қилади.

3.8. Акциялар учун тўланадиган мулкый бадаллар, агар шу йўсинда сотиб олинаётган акцияларнинг номинал қиймати қонун ҳужжатларида белгиланган энг кам миқдордаги иш ҳақининг 200 бараваридан кўпни ташкил этганда, Жамиятнинг акциялари ва бошқа қимматли қоғозларининг ҳақи сифатида топширилаётган мол-мулкнинг пулдаги бахоси мустақил аудитор чиқаради.

Жамият томонидан молиявий-хўжалик якуниига кўра олинган фойда солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар тўлангандан кейин қонунчилик ва мазкур Низомга мувофиқ жамият фондларини ташкил қилиш ва акцияларга Жамият акциядорлари умумий йиғилиши қарорига биноан дивиденд пул маблағлари ёки бошқа қонуний тўлов воситалари билан тўланиши амалга оширилмоқда.

Умуман олганда жамиятнинг ҳар бир фаолияти амалдаги қонун ва қонун ости ҳужжатлари асосида ташкил қилинган.

2.2. Бешкент пахта тозалаш ОАЖнинг ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичлари таҳлили.

аҳон молиявий-иқтисодий инқирози натижасида дунё бозорида талабнинг пасайиши натижасида экспорт маҳсулотларининг нархи тушиб кетди. Булар эса, ўз навбатида, хўжалик юритувчи субъектларнинг оладиган тушумларини камайишига олиб келмоқда. Бу ҳақда, Ўзбекистон Президенти И.А.Каримов⁵: «...уларнинг фойда кўришга ва ишлаб чиқариш рентабеллигига, охир-оқибатда эса макроиқтисодий кўрсаткичларимизнинг ўсиш суръатлари ва иқтисодиётимизнинг бошқа томонларига салбий таъсир кўрсатмоқда» деб айтиб ўтдилар.

Шу боисдан ҳам мамлакатни модернизация қилиш ва демократик янгилаш, жамиятни эркинлаштириш шароитида фаолият кўрсатаётган барча хўжалик юритувчи субъектларни иқтисодий ҳамда молиявий салоҳиятини ошириш асосий мақсад қилиб қўйилди.

Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий натижаларини таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Зеро, фойда кўрсаткичлари уларнинг молиявий-хўжалик фаолиятини белгиловчи асосий мезонлардан бири ҳисобланади.

Фойда кўрсаткичи кенг қамровли тушунчадир. Бу борада хорижда А. Д.Шеремет, Е. В. Негашевлар⁶, Г. В.Савицкая⁷ ва мамлакатимизда

⁵ И.А.Каримов. “ Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари”. –Т.: Ўзбекистон, 2009. 12 б.

⁶ Шеремет А.Д., Негашев Е.В. «Методика финансового анализа». –М.: ИНФРА-М. 2007.

⁷ Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия». -М.: ИНФРА-М. 2006.

Бешкент пахта тозалаш очик акциядорлик жамиятида 2011 йили 1 январдан 2012 йил 1 январгача булган даврда тайёр махсулотлар харакати

Махсулот номи	01.01.2011 й га колдик		Ишлаб чиқаришдан олинди		Бошка қиримлар		Истеъмолчиларга жунатилди		Бошка қиримлар		01.12.2011 й га колдик	
	микдор тонна	сумма минг сўм	микдор тонна	сумма минг сўм	микдор тонна	сумма минг сўм	микдор тонна	сумма минг сўм	микдор тонна	сумма минг сўм	мик дор тонн а	сумма минг сўм
Пахта толаси												
1-сорт	158	278487	11970	24073300			10650	21384114	0	0	1478	2967673
2-сорт	35	59579	1396	2805297			827	1655662			604	1209214
3-сорт	0	0	38	26417			0	0			38	76417
4-сорт	0	0	63	126691			0	0			63	126691
5-сорт	330	264130					154	123261			176	140869
ЖАМИ	523	602196	13467	27031705	0	0	11631	23163037	0	0	2359	4520864
Техник чигит												
1-сорт	0	0	17415	2690799	616	90643	18100	2793585			-69	-12143
2-сорт	0	0	546	59291			546	59291			0	0
3-сорт	0	0	243	22257			243	22257			0	0
4-сорт	0	0	102	6659			102	6659			0	0
н/с	0	0									0	0
ЖАМИ	0	0	18306	2779006	616	90643	18991	2881792	0	0	-69	-12143
Уруглик чигит дориланган	2,4	3608	2326	2929399			2325,4	2933007			0	0
Уруглик чигит дориланмаган	1931	283943	1648	710373					2392	346673	1187	647643
Линт	51	20365	988	430630			732	306667			307	144328
Улюк	0	0	26	2962			26	2962			0	0
Ц.Пух	174	10717	993	73637	7	456	889	63697			285	21113
Жами ёрдамчи махсулотлар	2158,4	318633	24287	6926007	623	91099	22963,4	6188125	2392	346673	1710	800941
Х М М А С И		920829		34007712		91099		29351162		346673		5321805
Уруглик чигит дориланган	0	0			136	203505	136	203505			0	0

Уруглик чигит дориаланмаган	0	0			1192	1209341			1192	1209341	0	0
Х М М А С И		920829	х	34007712	х	1503945	х	29554667	х	1556014	х	5321805

2.2.2-жадвал

**Бешкент пахта тозалаш очик акциядорлик жамиятида 2012 йили 1 январдан 2013 йил 1 январгача булган даврда тайёр махсулотлар
харакати**

Махсулот номи	01.01.2012 й га колдик		Ишлаб чиқаришдан олинди		Бошқа кириллар		Истеъмолчиларга жўнатилди		Бошқа кириллар		01.12.2012 й га колдик	
	миқдор тонна	сумма минг сўм	миқдор тонна	сумма минг сўм	миқдор тонна	сумма минг сўм	миқдор тонна	сўмма минг сўм	миқдор тонна	сумма минг сўм	миқдор тонна	сумма минг сўм
Пахта толаси												
1-сорт	1478	2967673	11151	27286122			12242	29317198	16	28772	371	907825
2-сорт	604	1209214	1720	4208431			1945	4490322			379	927323
3-сорт	38	76417	162	396375			38	76417			162	396375
4-сорт	63	126691	5	9961			63	126691			5	9961
5-сорт	176	140869					0	0			176	140869
ЖАМИ	2359	4520864	13038	31900889	0	0	14288	34010628	16	28772	1093	2382353
Техник чигит												
1-сорт	-69	-12143	13934	2634856	1516	310126	15226	2874212			155	58627
2-сорт	0	0	569	77733			569	77733			0	0
3-сорт	0	0	259	27462			259	27462			0	0
4-сорт	0	0									0	0
ЖАМИ	0	-12143	14762	2740051	1516	310126	16054	2979407	0	0	155	58627
Уруглик чигит дорианган	0	0	3641	2740051			3641	7756886			0	0
Уруглик чигит дорианмаган	1187	647643	4451	799387			3874	1027637	942	25074 0	822	168653
Линт	307	144328	1011	519307		3024	742	349356			576	317303
Улюк	0	0	60	9395			10	1565			50	7830
Ц.Пух	285	21113	1218	102460	27	1996	1308	102127			222	23442
Жами ёрдамчи махсулотлар	1710	800941	25143	11927486	1543	315146	25629	12216978	942	25074 0	1825	575855
Х М М А С И		5321805		43828375		315146		46227606		27951 2		2958208
Уруглик чигит дорианган	0	0			468	662753	468	662753			0	0

Уруглик чигит дорилаанмаган	0	0			2916	3723308			2916	37233 08	0	0
Х М М А С И		5321805	х	43828375	х	4701207	х	46890359	х	40028 20	х	2958208

Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан ҳисобланган

М.Қ.Пардаев⁸ ва бошқалар томонидан чоп этилган иқтисодий адабиётларда тегишли тавсиялар берилган.

Хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий-хўжалик фаолиятини белгиловчи мезон - соф фойдадир. Соф фойда миқдорини аниқлаш учун “Маҳсулот (ишлар, хизматлар) ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича харажатлар таркиби, маҳсулот (иш, хизмат) таннархига қўшиладиган ва молиявий натижаларни таркиб топиши ҳақидаги” Низомга асосан оралик фойда кўрсаткичларини аниқлаш керак бўлади. Таҳлил қилиш авваламбор, корхонада маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини, ялпи фойдани ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлашдан бошланади.

2.2.1-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, Бешкент пахта тозалаш ОХЖда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 2012 йилда 2011 йилга нисбатан ҳажмий жиҳатдан камайган бўлса ҳам аммо, қиймат жиҳатдан камаймаган чунки, пахта хом ашёсининг нархи ошган. Пахта толасини истеъмолчиларга сифат кўрсаткичлари яъни сортлар бўйича сотишда 2012 йилда ижобий натижаларга эришилган масалан 2011 йилда жами 10650 тонна 1-сортга тола сотилган бўлса 2012 йилга келиб 1-сортга жами 12242 тонна тола истеъмолчиларга етказиб берилган. Худди шундай бошқа сортлар бўйича ҳам ижобий натижаларга эришилган.

Маҳсулотлар сотишдан олинган ялпи молиявий натижа фойда ёки зарар қуйидаги боғланишлар асосида аниқланади. Яъни, маҳсулот (иш, хизмат)ларни сотишдан олинган соф тушумдан шу маҳсулот (иш, хизмат)ларнинг ишлаб чиқариш таннархини чегириш асосида аниқланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий натижалари таркибида асосий ўринни маҳсулот (иш, хизмат)ларни сотишдан олинган ялпи фойда ташкил этади. Молиявий натижаларнинг асосий қисми маҳсулот, иш, хизматларни сотишдан шаклланганлиги сабабли

⁸ Пардаев М.Қ. «Иқтисодий таҳлил». –Т.: Мехнат. 2004.

таҳлилда асосий эътибор ушбу қаторнинг режага ва ўтган йилларга нисбатан ўзгариши ва омилли таъсирига қаратилади.

Таҳлилда сотишнинг учта қатори характерланади:

- 1.Маҳсулот, иш ва хизматларни сотишдан молиявий натижа.
- 2.Асосий воситаларни ҳисобдан чиқариш ва сотишдан молиявий натижа.
- 3.Бошқа активларни сотишдан олинган натижа.

Уларни бухгалтерия ҳисобида алоҳида ҳисоб объекти ёки даромадларнинг юзага чиқиш шакли ёки ўрни сифатида таркибланиши белгиланган. Бунда асосий воситаларни ҳисобдан чиқарилиши ва сотилиши, бошқа активларни сотишдан олинган натижалар асосий ишлаб чиқаришнинг бошқа жараёнлари сифатида қаралади. Уларни молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботда операцион даромадлар ва харажатлар қатори кўрсатилиши таркибланган.

Президентимиз айтиб ўтганларидек, “Инқирозга қарши чоралар дастури ўзига қамраб олган, ўз вақтида қабул қилинган ҳужжатларда, аввало, мамалакатимиз молиявий – иқтисодий, бюджет, банк – кредит тизимининг барқарор ҳамда узлуксиз ишлашни таъминлаш, иқтисодиётнинг реал сектори тармоқлари ва корхоналарга ёрдам кўрсатиш, аҳолини ижтимоий қўллаб – қувватлашга қаратилган чора – тадбирларнинг пухта ишлаб чиқилгани ўзининг амалий самарасини берди”.⁹

Энди, маҳсулотлар сотишдан олинган фойда (зарар) ҳажмининг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни таҳлил қилиш учун қуйидаги 2.2.3.- жадвал келтирамыз.

⁹ И. А. Каримов “Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир”. Тошкент – “Ўзбекистон” – 2010. 35 б.

2.2.3-жадвал

Бешкент пахта тозалаш ОХЖда маҳсулотлар сотишдан келган ялпи фойда ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омиллар таҳлили

(минг сўм ҳисобида)

Т/р	Кўрсаткичлар	2011 йили	2012 йили	Ўзгариши (+,-)	Ўсиш суръати , %
1.	Маҳсулот сотишдан олинган соф тушум	33384385	34102237	+717852	103,3
2.	Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннари	29269767	29084912	-184855	99.3
3.	Маҳсулот сотишдан келган ялпи фойда (1к – 2к)	4114598	5017325	+902727	121.9

**Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан
ҳисобланган**

2.2.3-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, Бешкент пахта тозалаш ОХЖда ялпи фойда ҳажми 2012 йили 2011 йилга нисбатан +902727 минг сўмга кўпайган. Бунга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатди:

1.Маҳсулот сифатини яхшиланиши.

2. Маҳсулот сотишдан тушган тушумнинг 103,3% га кўпайиши эвазига

Шундай қилиб юқорида ҳисобланган 2 та омилнинг таъсири ялпи фойда ҳажмининг 121.9% га кўпайишига сабаб бўлди.

Мамлакатимизда 2009-2012 йилларга мўлжаллаб қабул қилинган Инқирозга қарши дастурнинг инқироз таъсирини юмшатиш ва бартараф этишда аҳамияти катта бўлди. Жорий йилда Ўзбекистон Республикасида ялпи ички маҳсулот қарийб 2 баробар, аҳоли жон бошига ҳисоблаганда эса 1,7 баробар ошди. Буларнинг барчаси иқтисодиётимизнинг юқори суръатлар

билан барқарор ўсиб бораётгани ва мамлакатимизда рўй бераётган улкан ижобий ўзгаришлардан далолат беради. Зеро, Президентимиз таъкидлаганларидек, “Республикаимизда тижорат банкларини жалб қилишга қаратилган ишлар корхоналарнинг молиявий барқарорлигини оширишда муҳим роль ўйнайди”.¹⁰ Мамлакатимиз бўйича, йирик корхоналарни ҳам қўшганда, 154 таси янги мулкдорларга сотилди, 86 таси эса тижорат банклари балансига ўтказилди.

Молиявий-иқтисодий инқироз шароитида хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий натижаларини таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Зеро, фойда кўрсаткичлари уларнинг молиявий-хўжалик фаолиятини белгиловчи асосий мезонлардан бири ҳисобланади.

Асосий ишлаб чиқариш фаолиятидан олинган фойда қаторига корхонанинг асосий ишлаб чиқариш фаолиятининг маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишдан ташқари фаолиятидан олинган фойдаси киритилади. Улар бўйича харажатлар ва даромадлар қатори алоҳида таркибланган ҳолда умумий суммада молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботга туширилади. Операцион даромадлар ва харажатлар ўзининг соф қиймати бўйича ҳам молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботга туширилиши белгиланади. Бунда операцион жараёнлардан олинган даромадлар улар бўйича харажатлар қийматига фарқланган ҳолда ҳисоботга фойда ёки зарар қаторига туширилади.

Асосий фаолиятдан кўрилган фойдани аниқлаш учун маҳсулотлар сотишдан тушган ялпи фойдадан давр харажатлари ва асосий фаолиятдан олинган бошқа харажатлар чегирилиши, асосий фаолиятдан бошқа даромадлар қўшилиши тавсия этилган.

Корхонада асосий фаолиятдан олинган фойда (зарар) ва уни ўзгаришига таъсир қилувчи омилларга баҳо беришда давр харажатлари,

¹⁰ И. А. Каримов “Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир”. Тошкент – “Ўзбекистон” – 2010. 38 б.

асосий фаолиятдан олинган бошқа даромадлар ҳамда харажатларни ҳам таҳлил қилиш керак.

Энди Бешкент пахта тозалаш ОХЖнинг амалий маълумотларидан фойдаланган ҳолда операцион фойданинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни аниқлаш учун қуйидаги жадвални тузиш тавсия қилинади, (2.2.4-жадвал).

2.2.4-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, Бешкент пахта тозалаш ОХЖда асосий фаолиятдан тушган фойда ҳажми 2009 йил охири йил бошига нисбатан 15796 минг сўмга ошган. Бунга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

2.2.4-жадвал

Бешкент пахта тозалаш ОХЖнинг асосий фаолиятдан кўрилган фойда (операцион фойда) ҳажмининг таҳлили

(минг сўм ҳисобида)

Т/р	Кўрсаткичлар	2011 йил	2012 йил	Мутлак фарқ, (+,-)	Ўсиш суръати, %
1	Товарларни сотишдан тушган ялпи фойда	4114598	5017325	+902727	121.9
2	Давр харажатлари	3203469	3570607	+367138	109.3
3	Асосий фаолиятнинг бошқа операцион даромадлари	774622	647419	-127203	83.1
4	Асосий фаолиятнинг бошқа операцион харажатлари	3015891	3779279	763388	123.3

5	Асосий ишлаб чиқариш фаолиятдан тушган фойда (1қ-2қ+3қ-4қ)	1418113	1676811	+258698	114.2
---	---	---------	---------	---------	-------

Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан ҳисобланган

1.Товарларни сотишдан тушган ялпи фойда ҳажмининг +902727 минг сўмга кўпайиши натижасида асосий фаолиятдан тушган фойда миқдори шу +258698 минг сўмга ошган.

2.Давр харажатлари ҳажмининг +367138 минг сўмга ортиши пулнинг инфляция даражасининг ошиши билан боғлиқ

3.Бошқа операцион даромадлар миқдори -127203 минг сўмга камайган.

Шундай қилиб, юқорида ҳисобланган 3 та омилнинг таъсири натижасида асосий фаолиятдан тушган фойда ҳажмида бўлган умумий фарқга (+258698) тенг.

Корхоналарни молиявий-хўжалик фаолиятини баҳоловчи барометр - соф фойда миқдоридир. Шу сабабли ҳам соф фойда миқдорини ўрганиш ва унга таъсир этувчи омилларга баҳо бериш корхона самарадорлигини оширишга олиб келади. Ҳар бир хўжалик субъекти ўз фаолияти натижасида соф фойдага эришишни кўзлайди. Ушбу кўрсаткич солиқ тўловига қадар бўлган фойда суммасидан фойдадан солиқ ва бошқа солиқлар ва ажратмаларни чегириш асосида аниқланади.

Соф фойда - корхонанинг бутун ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш фаолиятининг ҳамма турлари бўйича, шу жумладан, маҳсулотларни ишлаб чиқариш билан боғлиқ бевосита ва билвосита харажатлар, операцион даромадлар ва харажатлар қолдиғи, молиявий фаолиятдан кўрилган даромадлар ва харажатлар қолдиғи, тасодифий фойда ва зарарлар қолдиғи бўйича аниқланади.

Корхонада соф фойданинг таркиб топиши, унинг ўзгаришига таъсир килувчи омилларни аниқлаш усуллари ҳамда соф фойдани тақсимлаш борасидаги ўз ечимини кутаётган муаммоларни ҳал қилиш бўйича айрим тавсияларни келтирамиз. Бунинг учун эса қуйидаги жадвални тузишни тавсия қиламиз, (2.2.5-жадвал).

2.2.5-жадвал

Бешкент пахта тозалаш ОХЖнинг соф фойдасини таҳлили

(минг сўм)

Т/р	Кўрсаткичлар	2011 йил		2012йил		Ўзгариши	
		сумма, минг сўм	сал- моғи %	сумма, минг сўм	сал- моғи %	сумма, минг сўм	сал моғи ,%
1.	Солиқ тўлангунга қадар фойда	119055 5	100	1274126	100	+83571	-
2.	Фойда (даромад) солиғи	222865	18.71	222688	17.4	-177	-1.31
3.	Бошқа солиқлар ва ажратмалар	16523	1.87	82650	6.4	66127	+4.53
4.	Жами солиқлар (2қ+3қ)	239388	20.1	305388	23.9	+66000	+3.8
5.	Ҳисобот даври соф фойдаси (зарари) (1қ-4қ)	951167	79.8	968738	76.01	+17571	-3.79

Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан ҳисобланган

2.2.5-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, Бешкент пахта тозалаш ОХЖ бўйича 2011 йилда фойданинг 20.1 фоизи (18.71+1.87) давлат бюджетига тушган, 79.8 фоизи эса жамият ихтиёрида қолган. 2012 йилда эса бюджетга тўловлар 29.9 % ни (65,52% +2,76%) , соф фойда эса 31,73 % ни ташкил қилган.

2.2.5-жадвал маълумотларидан кўринишича, Бешкент пахта тозалаш ОХЖ да ҳисобот йили соф фойда ҳажми ўтган йилга нисбатан +17571 минг сўмга кўпайган. Бу ўзгаришга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатган:

- 1.Солиқ тўлангунга қадар фойдани ошиши.
- 2.Солиқ ва тўловларнинг нисбатан камайиши.

Ушбу омилларнинг таъсирини занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаймиз, (2.2.6-жадвал).

2.2.6-жадвал

Соф фойда ҳажмининг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаш ҳисоб-китоби

т/р	Алмаштиришни тартиб сони	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар		Умумлашган кўрсаткич– Соф фойда (1ус-2ус)	Олдинги ҳисобга нисбатан фарқ (+.-)	Ўзгариш сабаблари
		солиқ тўлангунга қадар фойда	жами солиқлар			
А	В	1	2	3 (1-2)	4	5
1	-	1190555	239388	951167	-	

2	1	1274126	239388	1034738	+83571	Солиқ тўлангунга қадар фойда ошган
3	2	1274126	305388	4477	+66000	Жами солиқлар ҳажми ошган

Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан ҳисобланган

Соф фойда маҳсулотларни ишлаб чиқариш билан боғлиқ бевосита ва билвосита харажатлар, операцион даромадлар ва харажатлар қолдиғи, молиявий фаолиятдан кўрилган даромадлар ва харажатлар қолдиғи, тасодифий фойда ва зарарлар қолдиғи бўйича ҳам аниқланади.

Таҳлил қилинаётган Бешкент пахта тозалаш ОХЖ нинг соф фойда ҳажмини ошириш учун катта имконият бўлган. Бинобарин, корхонанинг бошқарув маъмурияти келажакда омилли таҳлил натижасида аниқланган ички имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш, уларни амалиётга сафарбар қилиш йўллари ишлаб чиқиши лозим.

Солиқ тўлангунча қадар фойдани тақсимлаш деганда фойдани давлат бюджети даромадларини ташкил этишига, хўжалик юритувчи субъектларнинг ички пул маблағлари фондларини барпо этишга ва уларнинг бошқа эҳтиёжларини қондиришга йўналтириш тушунилади.

Фойдани тақсимлаш аввало, унинг умумий суммасидан алоҳида тартибда давлат бюджетига фойдадан солиқ ҳамда бошқа солиқ ва ажратмалар ажратишни назарда тутди. Солиқлар тўлангандан сўнг корхоналар тасарруфида қоладиган соф фойда дивидендлар тўлашга ва захира сармояни тўлдиришга йўналтирилади. Тақсимланмаган қисми бухгалтерия баланси пассивининг 2-бўлими «Ўз маблағлари манбалари» 450-

сатри “Тақсимланмаган фойда” да кўрсатилади. Агар корхона зарар кўрган бўлса, шу сатрда зарарнинг ҳали қопланмаган қисми кўрсатилиб, ўз маблағлари суммасининг якуни худди шу суммага камайтирилади (480-сатр).

Фойдани тақсимлаш замирида бутун жамият манфаатларини меҳнат жамоалари ва ҳар бир ходимнинг манфаатлари билан уйғунлаштириш, уларда ўз фаолиятларини такомиллаштиришдан, фойдани ортиши ва ундан ишлаб чиқаришни кенгайтириш, ижтимоий ривожланиш, ходимларни моддий рағбатлантириш учун фойдаланишдан манфаатдорликни вужудга келтириш ётади. Бешкент пахта тозалаш ОХЖда 2012 йил бўйича ўртача ҳисобда фойданинг 23.9 фоизи давлат бюджетига тушган, 76.01 фоизи эса ташкилотлар ихтиёрида қолган.

Ҳозир давлатнинг ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун молиявий таъминоти барҳам топмоқда. Шу сабабли, корхоналар ихтиёрида қоладиган фойда улуши кўпайиши керак. Фойда кўрсаткичларини омилли таҳлил усули амалиётда жорий қилинса, корхоналарнинг рақобатбардошлигини таъминлаш, банкротлик ҳолатини олдини олиш, молиявий ва иқтисодий салоҳиятни ошириш, ҳамда уларнинг хўжалик фаолиятига иқтисодий баҳо бериш имкони бўлади.

Жаҳон молиявий ва иқтисодий инқирози дунёдаги деярли барча мамлакатларнинг иқтисодиётига ўта кескин таъсир кўрсатди. Бу инқироз, иқтисодиётимизнинг жаҳон хўжалик ва иқтисодий-молиявий тизимига интеграциялашув жараёни тобора чуқурлашиб бораётганини инобатга оладиган бўлсак, унинг оқибатлари мамлакатимиз иқтисодиётига ҳам салбий таъсир кўрсатмоқда. Бу эса, ўз навбатида, хўжалик субъектларида иқтисодий самарадорлик кўрстакларни таҳлил қилишни тақозо қилади.

Рентабеллик кўрсаткичларининг назарий жиҳати масаланинг бир томони бўлса, иккинчи томони унинг амалий жиҳати ҳисобланади. Шу боисдан тадқиқот ишида Бешкент пахта тозалаш ОХЖ мисолида рентабеллик кўрсаткичларини таҳлил қилиш усуллариининг амалий

жиҳатлари комплексли тадқиқ қилинган ва тегишли амалий тавсиялар берилган.

Энди юқорида тавсия этилган рентабеллик кўрсаткичларидан фақат жами активлар, сотилган маҳсулот рентабеллиги ва асосий фаолият рентабеллиги мисолида омилли таҳлил методологиясини кўриб чиқамиз. (2.2.7-жадвал). Қолган кўрсаткичларнинг омилли таҳлилини ҳам шу йўсинда ўтказиш мумкин. Бу ерда умумий таҳлил услуби сақланиб ҳолган ҳолда, айрим таъсир этувчи омиллар ва уларнинг сони таҳлилнинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда ўзгарди.

Жами активларнинг рентабеллиги ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таҳлили. Жами активларнинг рентабеллиги даражаси корхоналарнинг асосий фондлар ва айланма маблағлардан фойдаланиш (самародорлик) даражасини кўрсатади. Ушбу рентабеллик даражасининг нормаси аҳамияти 5фоиздан 10фоизгача бўлиши керак. Жами активларнинг рентабеллиги даражаси — корхонанинг бир сўмлик мулкidan неча сўм фойда олганлигини кўрсатади. Ушбу кўрсаткич корхоналар ўртасидаги рақобат курашида индикаторлик вазифасини ўтайди.

Рақобатбардошлик даражаси таҳлил қилинаётган корхонанинг жами активларнинг рентабеллиги даражасини ўртача тармоқдаги коэффиценти билан таққослаш орқали аниқланади. Жами активларнинг рентабеллиги даражасини таҳлил қилиш учун керакли маълумотлар 1-шакл (Баланс), 2-шакл («Молиявий натижалар тўғрисидаги хисобот»)дан олинади.

2.2.7-жадвал

Бешкент пахта тозалаш ОХЖ жами активларининг рентабеллик даражаси ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни таҳлил қилиш

№	Кўрсаткичлар	2011 й	2012 й	Ўзгариши (+,-)
1	Маҳсулотлар сотишдан тушган соф тушум	33384385	34102237	+717852
2.	Соф фойда (минг сўм)	951167	968738	+17571
3	Маҳсулотларни сотишдан олинган ялпи фойда, минг сўм	4114598	5017325	+902727
4.	Жами активларнинг ўртача миқдори суммаси (минг сўм)	4323486	4218385	-105101
5.	Жами активларни рентабеллик даражаси ,%	22,0	22,9	+0.9
6.	Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннари, минг сўм	29269767	29084912	-184855
7	Сотилган маҳсулот рентабеллиги (соф фойда бўйича),%	3.2	3.3	+0,1
8.	Асосий фаолият рентабеллиги %	14,05	17,2	+3,15

Манба: корхонанинг ҳисобот материаллари асосида муаллиф томонидан ҳисобланган

2.2.7-жадвал маълумотларидан кўринишича Бешкент пахта тозалаш ОХЖ 2012 йили охири жами активларни рентабеллик даражаси 22,9 %ни ташкил қилиб, 2011 йилга нисбатан +0.9%га ошганлигини кўришимиз мумкин. Бунга икки омил таъсир кўрсатди яъни соф фойда ҳажмининг ўзгариши ва жами активларнинг ўртача миқдорининг ўзгариши деб биламиз.

Сотилган маҳсулот рентабеллиги ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни таҳлили. Ушбу рентабеллик кўрсаткичи бир сўмлик соф тушумга тўғри келувчи харажат бирлигини кўрсатади. Ушбу рентабеллик даражасининг ўсиши маҳсулот таннарининг пасайиши ва сотилган маҳсулот

рентабеллигини оширидан далолат беради. Сотилган маҳсулот рентабеллиги кўрсаткичини соф фойдани соф тушумга нисбати тариқасида ҳам аниқласа бўлади. Бунда бир сўмлик сотилган маҳсулот қанча соф фойда бирлигини беришини кўришимиз мумкин. Ушбу кўрсаткични таҳлил қилиш учун керакли маълумотлар 2-шакл «Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот» дан олинади.

2.2.7-жадвал маълумотларидан кўринишича 2012 йилида сотилган маҳсулот рентабеллиги даражаси 3,3% ни ташкил қилиб, (ишлаб чиқариш таннархи бўйича) 2011 йилга 0,1 %га кўпайган бўлиб буни биз иқтисодий жиҳатдан қониқарли ҳолат деб ҳисобламаймиз. Шу ўринда шуни ҳам айтиб ўтишимиз зарурки, сотилган маҳсулот бўйича рентабеллик олиган соф фойда бўйича ҳисобланган. Бунга икки омил таъсир кўрсатди сотилган маҳсулотни ишлаб чиқариш таннархини ўзгариши ва маҳсулот сотишдан тушган соф тушум ҳажмини ўзгариши деб биламиз. Бешкент пахта тозалаш ОХЖнинг асосий фаолияти бўйича рентабеллиги 2012 йилда 17,2 %ни ташкил қилиб , 2011 йилга нисбатан +3,15 % га ошган. Албатта рентабелликни ошириш корхонанинг иқтисодий ва молиявий ҳолатига ижобий таъсир кўрсатади, аммо асосий фаолият рентабеллиги 25 % дан кам бўлмаслиги лозим акс ҳолда корхонанинг молиявий барқарорлигини пасайтиради.

Барча корхона ташкилотларнинг бозорда фаолият кўрсатишида зарур шарт-ҳисоб-китоб ва молия интизомига қатъий риоя қилишидир. Товарлар ва хизматлар бўйича барча ҳисоб-китоблар ҳар икки томон тасдиқлаган шартномага мувофиқ белгиланган муддатларда бажарилиши керак. Мажбуриятларнинг бузилиши корхоналарда ишлаб чиқаришда узилишларга олиб келади, тўловларни амалга оширмаслик занжирига ҳамда дебиторлик ва кредиторлик қарзларининг кўпайишига уларнинг молиявий аҳволини ёмонлашишига олиб келади. Биз таҳлил қилиб ўрганаётган Бешкент пахта тозалаш ОХЖнинг дебиторлик ва кредиторлик қарзларини ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлил қилиш орқали корхонанинг молиявий барқарорлигини билиб олишимиз мумкин.

3-боб. Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилиш ва такомиллаштириш йўллари

3.1. Корхона тараққиётида ходимларни (ходимларлар) янгилаш ёки уларнинг малакавий ва касбий салоҳиятини ошириш йўллари

Ходимларлар тизими (ПТ) - ижтимоий-иқтисодий тизимнинг (ташкilotнинг) марказий ва энг мураккаб ташкилий кичик тизими (ядроти) бўлиб, унинг меҳнат салоҳиятини (унинг миқдорий, сифат ва таркибий кўрсаткичлари), унинг турли қисмлари – ходимларларни, шунингдек, мақсадлар, қоидалар ва уларни ишлаши ва ривожланишининг механизмини қамраб олади.

Ходимларлар ва ходимларлар тизимининг ривожланиши – бу уларнинг миқдорий ва сифат жиҳатдан тўхтовсиз юқорига ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши), янги мақсадлар, функциялар, профессионал малака ва коммуникацион кўрсаткичлар, таркиб, ўзаро алоқа, бошқариш ва субъектлари ва усулларига эга бўлган янги ҳолатга ўтишидир.

Кўриниб турибдики, ПТ ривожланиши ходимларлар, ходимларларни бошқариш субъектлари (бўлимлар, хизматлар), ходимлар билан ишлаш шакллари ва усуллариини ўзгаришидан иборат. Бу ўзгаришлар прогрессив томонларни (масалан янги касб ходимларларини тайёрлаш) ҳам, регрессив томонларни (қайта тайёрлаш мумкин бўлмаган эски касблардаги ходимларларни бўшатиш) қамраб олади.

Шундай қилиб, ходимларлар инноватикаси иккита ўзаро боғлиқ блоклардан иборат:

ПТга янги элементлар, шакллар ва усулларни киритиш:

ПТдан эскирган элементлар, шакллар ва усулларни чиқариш.

Ходимларлар бўйича янгиликларнинг, шунингдек, ПТни замонавий табиати, моҳияти, хусусиятларини тушуниш учун ходимларлар тизимини прогресси, регресси, стагнацияси, инқирози ва барқарорлашуви каби тушунчалар муҳим ҳисобланади. Ушбу тушунчаларни кўриб чиқиш,

ходимларлар тизимидаги янгиликлар сабаблари, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар (мамлакат, минтақа, вазирлик, ташкилотлар) тақдирида ходимларлар ривожланишининг ролини яхшироқ тушуниш учун зарур. Ушбу барча тизимлар ва уларнинг ходимларлари турли вақтда турли ҳолатларда (тўлиқ фаровонликдан инқирозгача) бўлиши мумкин. Бу ҳолатларни билиш тўғри қарор қабул қилиш, керакли стратегия, таптика, ходимларни ривожлантириш ва янгилаш усулларини ишлаб чиқиш имконини беради. Келтирилган тушунчаларнинг қисқача изоҳини берамиз:

Ходимларлар тизимининг прогресси – бу ходимларлар тизимининг ходимларлар янгиликларини доимий қидириш, ишлаб чиқиш ва амалга ошириш асосида такомиллашган ва самаралироқ шакллар, мақсадлар, таркиб ва усулларга ўтишидир.

Ходимларлар тизимининг регресси - бу ходимларлар тизимининг турғунлиги, олдинги даражасининг, фаолиятининг янги вазифаларини таъминлаш имкониятининг пасайиши, ходимларлар деградацияси, эскирган ходимларлар ва ходимларлар билан ишлаш усулларига қайтишдир.

Ходимларлар тизими инқирози – ходимларлар тизимини энг муҳим мақсадлари, функциялари, таркиблари, ишлаш ва ривожланиш шакллари ва усуллариининг чуқур бузилиши ва нотўғри йўналиши, унинг натижасида асосий ходимларларнинг йўқотилиши ёки йўқотиш хавфи вужудга келиши мумкин.

Ходимларлар тизими стагнацияси – ходимларлар тизимининг айни пайтдаги мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай ишлаши ва ривожланишининг секинлашиши.

Ходимларлар тизимининг барқарорлашуви – ПТни нормал ривожланиши ва ишлашини (янги ПТ яратишда ёки ПТда сезиларли ўзгаришлар қилинганда) ёки ташкилот барқарор ишлаши учун ПТни йўл қўйилиши мумкин бўлган минимал даражада ишлашини таъминловчи

ходимларлар. Мақсадлар, функциялар, таркиб, шакл ва усуллари доимий барқарор ҳолатга келтириш.

Ходимлар менежменти тизимида ходимларлар инноватикасини умумий масалаларини кўриб чиқишда ходимларлар ва ПТ ривожланишини бошқариш уларнинг нормал ишлашини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини тушуниб олиш керак.

Ходимларлар тизимининг ишлаши – оддий такрор ишлаб чиқариш ёки ходимларлар қисмини, ходимларни бошқаришнинг олдинги сифатда мақсад ва усуллари такрор ишлаб чиқариш билан хараптерланувчи шаклланган (ўзгармас) норма ва қоидалар бўйича шаклланган сон ва таркибли ходимларлар барқарор ва такрорланувчи фаолияти.

Ходимларлар тизими ишлаши ва уни таъминловчи усуллар ходимларлар ривожланиши вазифаларига нисбатан иккинчи даражада деб, ўйлаш керак эмас. Ходимларнинг нормал ишлашини таъминлаш бутун ташкилотни нормал (барқарор) ишлашининг муҳим шarti ҳисобланади. Ходимларнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларга ҳаракатдаги ходимларлар салоҳиятидан рационал фойдаланиш, унинг барқарорлиги ва пропорционаллигини таъминлаш, ходимларларни ташкилот ишлашини мақсадлари билан балансли боғлаш, ходимларлар соҳасида инқирозсизлик ва келишмовчиликсизликни таъминлаш усуллари киритиш мумкин.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва ходимларлар тизимларининг нормал ишлашининг қонуниятлари, уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифатда, таркибда, функцияларда, усул ва шаклларда такрор ишлаб чиқарилиши, инқирозсизлик, барқарорлик, ритмиклик, кучсиз келишмовчиликлилик, мураккаб бўлмаган истиқболлаш имкониятига эгагилик киради.

Ходимларлар ва ПТнинг янгиланиши ва ривожланиши жараёнларини хараптерлаш учун ПТнинг эволюцион ва радикал янгиланиши тушунчаларига изоҳ бериш лозим.

Ходимларлар ва ПТ эволюцион ривожланиши – бу уларнинг эволюцион типдаги локал ва стандарт ходимларлар янгиликлари йўли билан аста-секин ўзгариши ва янгиланишидир. Мисол сифатида нафақа ёшидаги кўплаб хизматчиларни кам сонли янги, иш қобилияти ва малакаси юқорироқ хизматчилар билан алмаштиришни келтириш мумкин.

Ходимларлар ва ПТни радикал-интенсив ривожлантириш ва янгилаш – радикал ходимларлар янгиликлари (шу жумладан, ходимларлар ислохотлари) йўли билан нисбатан қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, даражасини ошириш). Бу жараёнлар ПТ даражаси, ижодий салоҳияти, касбий-малакавий таркиби, мақсадлари, функциялари ва усулларидаги чуқур сифат ўзгаришлари билан хараптерланади.

Ходимларлар янгиликлари ва ПТ ривожланиши мақсад эмас, балки замонавий ташкилий жараёнларнинг илмталаблик, интелептталаблик ва инновационлиги ортиши шароитида ижтимоий-иқтисодий ташкилотларни янгилашнинг объектив заруриятидан келиб чиқади.

Ходимларлар янгиликлари жамият ва ишлаб чиқаришда ишлаб чиқиладиган ва амалга ошириладиган янгиликларнинг турларидан бири ҳисобланади.

Ходимларлар янгиликлари (КЯ) – ходимларларнинг (ходимларлар тизимларининг) даражасини ва товарлар, ишчи кучи ва таълим (касбий - малака) хизматлари бозоридаги рақобат шароитида ижтимоий-иқтисодий структуралар (ташкилотлар ва уларнинг бўлимлари) самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини бажариш қобилиятини оширишга йўналтирилган ходимларлар янгиликларини киритиш бўйича мақсадли фаолиятдир.

Ходимларлар янгиликларини бир неча сифатлари бўйича таснифлаш мумкин:

-хизматчиларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида (циклида) иштирок этишининг фазаларига кўра;

-касбий-таълим янгиликлари, яъни, ОЎЮ, коллежлар бошқа ўқув марказларида ходимларларни профессионал тайёрлашдаги инновациялар. Бу кичик гуруҳга касбий-таълим структураларга абитуриентлар ва ходимларларни йиғишдаги янгиликлар, умумий ва профессионал тайёргарликдаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, ўқитиш усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), профессионал тайёргарликнинг якуний баҳолашдаги янгиликлар, ўқитиш ва мутахассислар моделларининг янги стандартларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртлари яратиш ва олдингиларини янгилаш киради. Бундай янгиликлар киритиш соҳаси билан инновацион таълим менежменти шуғулланади;

-ходимларларни қидириш ва танлаш билан боғлиқ янгиликлар, яъни янги ва самарали ходимларлар салоҳиятини яратиш. Ушбу кичик гуруҳга меҳнат бозори ва ташкилотда ходимларлар қидиришнинг янги усуллари киради. Биринчисига, инновацион маркетинг (шу жумладан, янги ходимларларга эҳтиёжлар ва таклиф тўғрисида маълумотлар банкни яратиш), иш ўринлари рекламаси, меҳнат биржалари, ходимларлар йиғиш бўйича ташкилотлар ва бюролар билан ишлаш, ходимларларни баҳолаш ва қабул қилишнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Иккинчисига, ўз ходимларларини қидириш, ходимларлар заҳирасини шакллантириш, бу заҳира билан ишлашнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Бу янгиликлар – инновацион маркетинг предметиدير;

-меҳнат жараёнида ходимларлар янгиликлари. Ушбу кичик гуруҳга янги техника ва меҳнат шакллариини ўзлаштириш даврида ходимларлар билан ишлашнинг янги усуллари, ходимларлар аттестацияси, шаклланган ходимларлар таркибида меҳнат функциялари ва ваколатларнинг янгидан тақсимланиши, хизматчиларни кўтариш ва ўзгартириш усуллари, янги лавозим йўриқномалари ва хараптеристикаларини ишлаб чиқиш, элита мутахассислар билан ишлашдаги янгиликлар киради;

-ходимларларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Ушбу гуруҳга ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини

ошириш шакллари ва усулларидаги янгиликлар, бу соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш, мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малака оширишдан ўтганидан сўнг меҳнат жараёнига жалб қилишнинг янги усуллари, бу ерда янги структураларни тузиш кабилар киради;

-ходимларни қисқартириш ва ходимларлар балластини йўқотиш соҳасидаги янгиликлар. Бунга ходимларларнинг зарурий даражага мос келмаслигини аниқлаш усулларини такомиллаштириш, ходимларлар балласти бўйича маълумотлар банкини шакллантириш, ходимларлар балласти билан ишлаш, ходимларларни қисқартириш ва ишдан бўшатиш усулларини такомиллаштириш киради. Бунда ходимларлар балласти деб ходимларлар салоҳиятининг ўзининг касбий-малакавий сифатлари билан илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолият ривожланиши (ўзгарши) эҳтиёжларидан орқада қолаётган, энг кам иш берадиган ва истиқболи энг паст қисми, шунингдек, ҳар бир босқичда ташкилотда эҳтиёжларга нисбатан ортиқча ходимларлар тушунилади.

Инновацион менежмент объектлари бўйича:

-алоҳида ходимларларга нисбатан ходимларлар янгиликлари (масалан, элита мутахассислари ва новаторлар билан ишлаш – элита менежменти);

-илмий, илмий-таълим ва инновация структуралари ва уларнинг бўлимлари ходимларлар тизимларида янгиликлар (бу квадратга кўпайтирилган янгиликлар – инновация структураларида янгиликлар деса бўлади);

-мақсадли илмий ва илмий-техник дастурлар ва лойиҳаларни таъминлаш билан боғлиқ ходимларлар янгиликлари (дастур ёки лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун ходимларлар йиғиш ва тўплаш);

-ҳаракатдаги ташкилотларда ходимларлар янгиликлари;

-янги тузилаётган ва реконструкция қилинаётган ташкилотларда ходимларлар бўйича фаолият;

соҳа, минтақа, мамлакат миқёсидаги ходимларлар янгиликлари;

ходимларлар хизматлари ишидаги янгиликлар.

Радикаллик даражаси, миқёс ва амалга ошириш суръатлари бўйича:
ходимларлар тизимини аста-секин ва қисман янгилаш билан боғлиқ бўлган
эволюцион ва модификациялаш хараптеридаги ходимларлар янгиликлари;

ходимларлар тизимини тубдан ва кенг миқёсли ўзгартиришга
йўналтирилган радикал (ислохотчилик) ходимларлар янгиликлари.
Ходимларлар ислохотлари – бу ижтимоий-иқтисодий тизим ва строптуралар
ривожланишининг сифат жиҳатдан янги мақсад ва вазифаларига мос
равишда ходимларлар салоҳиятини (ходимларлар тизимини) тубдан
ўзгартиришга (янгилашга) йўналтирилган йирик миқёсли ходимларлар
янгиликларидир;

локал, қисман ходимларлар янгиликлари;

қисқа вақт ичида амалга ошириладиган ходимларлар тизимидаги
экспресс-янгиликлар (одатда, ходимларлар тизимидаги экстремал ҳолат
билан боғлиқ бўлади).

ПТ қисми сифатидаги ходимларни бошқаришни механизациялаш
элементларига нисбати бўйича:

ходимлар ривожланишини баҳолаш соҳасидаги ўзгаришлар;

ходимлар ривожланишини истиқболлаш ва дастурлаш соҳасидаги
янгиликлар;

ходимлар ривожланишида молиявий ресурс таъминоти соҳасидаги
янгиликлар;

ходимлар ривожланишини мотивациялаш соҳасидаги янгиликлар.

Псевдоянгиликлар. Ходимларлар янгиликлари ҳақида гапирганда ҳар
қандай янгиликлар ҳам ижобий, прогрессив ва самарали бўлавермаслигини
эътиборга олиш лозим. Улар орасида махсус кўриб чиқилиши лозим бўлган
псевдоянгиликлар мавжуд бўлади.

Псевдо (грек тилида ёлғон, ҳаёлий) – бизнинг ҳолатимизда
ташкilotнинг ходимларлар ва бошқа тизимлари учун фойда келтириш
ўрнига зарар етказадиган ёлғон, ҳаёлий янгиликларни англатади.

Ходимларлардаги псевдоянгиликлар – бу субъективизм оқибатида вужудга келган ПТ янгиликлари бўлиб, уларнинг даражаси ва самарасини ошПБайди (ёки буни вазифа қилиб қўймайди) ва ё сунъий равишда ходимларлар билан ишлашнинг эски усуллари озгина янгилаш (инновацион имитация), бошқв реал фаолиятда бўлган ва псевдоноваторни кониктирувчи усулларни яшириш (инновацион спекуляция), ёки прогрессив янгиликларга тўсиқ қўйиб ва ультразамонавий вақти келмаган янгиликларни киритиб ходимларларни янгилашнинг прогрессив курсини дискредитация қилиш (инновацион дискредитация) мақсадида амалга оширилади.

Ходимларлар тизимида учрайдиган псевдоянгиликларга мисоллар келтирамиз:

етарлича объектив асосларсиз ва уни амалга оширувчиларда янги ходимларлар фаолиятининг дастури бўлмаган ҳолда ходимларларни тез-тез алмаштириб туриш;

зарурий комплекс ходимларлар ислохотлари ўрнига локал, қисман ва иккинчи даражали ходимларлар янгиликларини киритиш;

қисман ходимларлар ўзгариши билан чекланиш мумкин бўлган ҳолда ходимларлар ислохотларини тикиштириш;

эски усуллар ва ходимларлар балластини йўқотмасдан туриб ходимларлар ислохотларини ўтказиш;

ходимларлар захираси бўлмаган ҳолда ва етарли бўлмаган танлов шароитида раҳбар ходимларларни ўзгартиришга ҳаракат;

элита ходимларлари ва новаторлар ишини қийинлаштирувчи ходимларлар янгиликлари («тенг» ҳуқуқлар, иш ҳақи тўлашда ҳаммани бир хил қўйиш ва ҳ.к.);

янги, лекин непрофессионал сабабларга кўра регрессив ходимларлар танлови ва буйруқлари, бунда ушбу даврда кучсизроқ ходимларлар келади;

новатор ходимларларни «тинчликни бузувчилар» сифатида мўътадил, лекин камроқ ижодкор ходимларлар билан алмаштириш;

юқори ташкилий даражада ходимларлар ишини янгиламай туриб, пастки ташкилий даражада ходимларлар ишини янгилашга ҳаракат. Ва аксинча – **янги** прогрессив раҳбарият келиши ва лекин консерватив жамоа ёки жамоа ядросини янгилаш ҳуқуқига эга бўлмаслик ва ҳ.к.

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, замонавий илмий-техник тараққиёт, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозоридаги рақобат шароитида ходимларлар янгиликлари меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиб, шу сифатда ташкилийлик ва бошқарувни талаб қилади. Бу соҳани **инновацион ходимларлар менежменти (ИПМ)** деб атаيمиз.

ИПМ – бу бошқарув фани ва унга мос ўқув курслари: инновацион менежмент ва ходимларни бошқарув соҳалари ўртасидаги чегара соҳа бўлиб, ижтимоий-иқтисодий тизимларни - СЭС (мамлакат, минтақа, ташкилот) ходимларлар қисмини янгилаш ва ривожлантириш усуллари ва шакллари инкор қилади. ИПМ объекти – ташкилотлар ва бошқа ижтимоий-иқтисодий структуралар ходимларлари ва ходимларлар тизимларининг янгиланиш ва ривожланиш жараёнлари, инновацион хусусиятлари, эҳтиёжлари ва кўрсаткичларидир. ИПМ субъекти - ташкилотлар ва бошқа структуралар: ходимларлар ва меҳнат хизматларининг инновацион қисмлари (бўлимлар, септорлар, гуруҳлар, мутахассислар) дир.

Ташкилотда ИПМ мақсади – **ходимларлар** тизимини ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадлари, ходимлар ривожланишини замонавий қонуниятлари, давлат, бозор ва қасаба уюшмалари стандартлари талабларини ходимлар ривожланиш даражасига мос равишда самарали миқёси ва янгиланиш суръатларини таъминлашдан иборат.

ИПМнинг вақт жиҳатдан умумийроқ позициясидан, шунингдек иқтисодиётга ўтиш, шу жумладан, инқирозли ҳолатида кириб - чиқишда стратегик ва таптик мақсадларни ажратиш кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад – аста-секин бозор иқтисодиётини шакллантириш асосида меҳнат ва касбий-таълим бозорларининг инновацион салоҳиятини,

сифат жиҳатидан янги, инновацион фаол ходимларлар салоҳиятини шакллантириш учун давлат, минтақа, ташкилот доирасида ходимларларни инновацион бошқаришнинг самарали, кўп даражали тизимини яратишдан иборат.

Тактик мақсад (инқироз ва барқарорлашув даври) – антиинқироз инновацион ходимлар тадбирлари, шу жумладан, ходимларларни касбий малака таркибини қайта куриш бўйича тадбирларни амалга ошириш, ҳамда аста-секинлик билан ходимларлар балластидан қутилиш йўли билан мамлакат, минтақа, ташкилот ходимларлар салоҳиятининг энг яхши (элита) инновацион фаол қисмини сақлаб қолишдан иборат.

ИПМ функцияларини икки гуруҳга бирлаштириш мумкин.

Бошқарув объекти сифатида ходимларлар янгиликларини амалга ошириш бўйича ИПМ функциялари. Буларга киради:

ходимларни ривожлантириш, ташкилотнинг янги ходимларлар бўйича муаммоларини аниқлаш ва ҳал қилиш (илмий-тадқиқот ташкилотлари билан ҳамкорликда) соҳасида илмий-таҳлилий ишларни ташкил қилиш ва амалга ошириш;

ПТ самарадорлигини баҳолаш;

ПТ истиқболлари, концепциялари, инновацион ходимлар сиёсати, режалар, дастур ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

ПТ молиявий ресурс таъминоти;

ПТни ташкил қилиш ва унинг амалга оширилишини назорат қилиш;

ПТни мотивлаштириш.

Ходимларни бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича ИПМ функциялари:

ходимларнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш (ходимларларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш);

янги ишлаб чиқаришлар учун камёб, элита ва новаторлик касблари бўйича ходимларларни қидириш ва танлаш;

инновацион структуралар ходимларлари меҳнати, ходимларнинг инновацион сифатларини аттестация қилиш ва баҳолаш;

иш жойлари, меҳнат ва ходимларнинг ривожланиши учун лавозим ривожланиши схемаларини ишлаб чиқиш ва лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

хизмат ва касбий карьера даражалари бўйича хизматчиларни кўтариш ва жойини ўзгартириш, раҳбар ходимлар ходимларлар захирасини шакллантиришни ва у билан ишлашни ташкил этиш;

элита ва новатор ходимларлар билан ишлаш;

янгиликлар киритишда ходимларни мотивлаштириш;

ходимларлар хизматлари ишини ташкил қилишда янгиликларни ишлаб чиқиш;

меҳнат ҳаёти стандартлари ва сифатини оширишни таъминлаш.

3.2. Ходимларни бошқаришни ислоҳ қилишда хорижий тажрибалар яъни, Америка ва япония тажрибалари

Ходимларларни бошқаришнинг замонавий назарияси ва амалиётида, индустриал тараққий этган мамлакатларнинг фирмаларида бир-бирига қарама-қарши бўлган 2 хил ёндашувни кўриш мумкин (-----жадвал)

“Америкача” ёки “бозор” ёндашувида ходимларларини бошқариш асосан ташқи меҳнат бозори, иқтисодиёт ҳолати, маълум бир товарга бўлган талаб ва таклифга қараб ташкил этилади.

Бу ёндашув ишчи кучи ортиқчалиги ва ишсизлик юқори бўлган, ҳукуматнинг ижтимоий таъминот дастури ишдан бўшаганларни ҳимоя қиладиган ва ижтимоий кескинликни пасайтирадиган шароитда вужудга келди. Бу шароитда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларлар билан ишлаш технологияси доимий равишда такомиллаштириб бориларди ва шунга мувофиқ равишда ходимларларни бошқаришнинг тамойиллари ишлаб чиқариларди.

Ходимларларни бошқаришга ёндашувлар

Америка фирмалари	Япон фирмалари
ишчининг; иш талабларига; вазифаларга; мансаб мажбуриятларига; меҳнат ахлоқи талабларига мувофиқлиги (жорий вазифаларга мўлжалланиш)	ишчининг таълим сифати ва шахсий салоҳиятига йўналганлик (узоқ истикболга мўлжалланиш)

АҚШ ва Канада каби индустриал мамлакатларнинг фирмаларида эркин “кириш-чиқиш” кадрлар сиёсати олиб борилади. Кадрларни танлаш жараёни унча мураккаб бўлмай, иқтисодий вазиятга қараб, ишчилар ишдан бўшатилиши ёки бошқасига ўтказилиши мумкин эди. Янги технологияларни жорий этиш режалаштирилганда оддий ишчилар жиддий эътиборга олинмасди.

ФИРМа бошқарувининг қуйи ва ўрта бўғин раҳбарлари ишлаб чиқариш жараёнини оператив бошқариш билан машғул бўлиб, улар нафақат жорий масалаларни, шу билан бирга стратегик масалаларни ҳал қилишга мажбур эдилар.

Шундай вазият вужудга келдики, бунда юқори бошқарувчилар кичик бир гуруҳининг қарорлари оддий ишчилар ва қуйи бошқарувчилар учун ижро этишга мажбурий бўлиб қолди. Шунга мувофиқ равишда қуйи бўғин бошқарувчиларида таваккал қилиш, маъсулиятни ўз бўйнига олмаслик, ташаббус кўрсатмаслик каби иллатлар вужудга келди. Ишчилар эса оммага қўшилиб кетиш, бу билан шахсий маъсулиятни ўз бўйнидан соқит қилишга ҳаракат қилишарди. Бунинг натижаси ўлароқ, “бошқарувчи-ишчилар”, “бошқарувчи-ижрочилар” орасида ўзига хос қарама-қаршилик вужудга келди.

Япон фирмалари ўз товарларининг юқори сифатлилиги билан америка фирмаларини ташқи бозорлардан сиқиб чиқара бошлагач, америкаликларнинг “кўзи очилди” ва америка олимлари ҳамда менежерлари вужудга келган аҳволнинг сабабларини чуқур ўрганишга киришдилар.

Сир оддийгина бўлиб чиқди, япон менежменти – аввало инсон омилига асосланар экан. Шу ўринда йирик япон-америка кўшма корхонаси раҳбарининг фикрини келтириш ўринли: “Фирмамаизга ташриф буюрган кўплар хорижликлар, бизнинг ҳам АҚШ, ҳам Европада бир хил бўлган технология ва хом-ашёдан фойдаланиб, юқори сифат даражасига эришишимизга ажабланишади. Аммо, улар сифатни дастгоҳлар эмас, балки инсонлар беришини идрок этишмайди”.

Япония дунёда биринчи бўлиб, кам харажатли, юқори сифатли маҳсулотлар тайёрлашда корхонанинг барча ишчиларини ўзига жалб қиладиган “инсон қиёфасидаги” замонавий менежментни ривожлантирди. Кўплаб япон фирмаларида ҳар бир операция ижрочиси навбатадаги операцияни бажарувчисига ўзининг истёмоличиси сифатида қарайди ва юқори масъулиятни ҳис қилади.

Инсон психологияси ва ижтимоий мавқесини ҳисобга олувчи бу менежмент бошқа ривожланган мамлакатларнинг ходимларларни бошқаришдаги анъанавий усулларни такомиллаштиришга туртки бермай қолмади.

Японияда меҳнат ресурсларини бошқариш Америка тизимига ўхшаш. Япония корпорациялари ўз ишчиларини шундай бошқарадики, натижада ишчилар максимал ва самарали ишлашлари керак. Бу мақсадларга эришиш учун Япония корпорациялари Американинг кадрлар бошқариш техникаси, шунингдек иш ҳақи тўлашнинг самарали тизими, меҳнат ташкилотлари ва иш жойларнинг таҳлили ишчиларнинг аттестацияси ва бошқалардан фойдаланишади. Бироқ Америка ва Япония бошқариш тизимида жуда катта фарқ мавжуд. Япония корпорациялари омади кўп ҳолларда ишчиларнинг шу компанияга садоқатлилигидадир. Ишчиларни компаниялар билан ўхшатиш,

маънавий ва юқори даражадаги самара беради. Япониянинг бошқариш тизими мана шу ўхшатишни кучайтиришга ҳаракат қилади.

Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда япон иқтисодиётининг асосий омили кадрлар тайёрлаш тизими дейиш мумкин. Унинг асосий хусусиятлари фирма ичида ўқитишдир. ФИРМА ичида ўқитиш тизимининг муваффақиятини қуйидаги сабаблар билан изохлаш мумкин:

1. Японларнинг мактабда оладиган фундаментал билимларга асосланган юқори таълим даражаси;
2. Зарур бўлганда корхоналарнинг кадрларни “корхона ичида тайёрлаш” анъанавий амалиёти.
3. Иш вақтида ўқитиш (ИВЎ)нинг тарбиявий таъсирини оширувчи кадрларни бошқариш тизими;
4. Фирма ичида ўқитишни ривожлантиришга қаратилган давлат сиёсати.

Фирма ичида ўқитишдан ташқари япон кадрлар тайёрлаш тизимида давлат муниципал касбий ўқитиши (ДМКЎ) ҳам қиради ва у фирма ичида ўқитишга ёрдамчилик вазифасини бажаради.

Японияда мактаб таълими

Урушдан кейинги Япония аҳолисининг таълим олишга бўлган иштиёқи шунчалик юқори эдики, шу сабабдан бу “таълим портлаши” деб номланди. Бунга Мэйдзи (1868-1912 йй.) давридаги мактаблар ислоҳоти сабаб бўлди.

1. Бир йўналишли мактаб таълими тизими 1872 йилда “мактаб таълими тизими” ҳақидаги фармон билан қабул қилинганди ва у феодализм даврида мавжуд бўлган ҳарбий-дворянлар табақаси учун “хэнко” ва оддий табақа “тэрикоя” мактабларини бирлаштирди. Мактабларни унификация қилиш орқали бир йўналишли таълим тизими жорий қилинди.

Бунга Мэйдзи давридаги ислохотчи ҳукумат сабабчи бўлди. Натижада оддий японлар ҳам келиб чиқишидан қатъий назар, юқори даражада таълим олиш имкониятига эга бўлди. Бунинг натижасида бир йўналишли таълим тизими билим олувчилар орасида рақобатга ва ҳозирги юқори таълим олган япон жамиятига олиб келди.

2. Таълим даражасини ошириш ва саноат таркибининг модернизацияси.

Мажбурий 9 йиллик таълимни тамомлаб, юқори ўрта мактабларга кирганлар миқдори 1960 йилда 60% бўлган бўлса, 1970га келиб 80%, 2000 йилда 94%га етди. Юқори мактабни тамомлаб ОЎЮларига ва 2 йиллик коллежларга кирганлар юқоридаги йилларга мос равишда 10, 24 ва 37% га тенг бўлди, 1992 йилга келиб эса 39%га етди. Юқори ўрта мактабларни тамомлаб ОЎЮга кирганлар даражаси Японияда жуда юқори. Бу кўрсаткич Англияда 32%, Германияда – 33, Францияда – 38, ва АҚШда 45%га тенг. Олий таълимга қилинадиган харажатлар Японияда 0,6 %(ЯММга нисбатан), АҚШда 1,25% (1989 й), Англияда -1,2; Германияда -1,4%га тенг. Японияда давлат сектори ОЎЮлар харажатларининг 90% давлат ва муниципал ҳукумат ҳисобига бўлса, хусусий сектор ОЎЮлари харажатларининг 15%ини давлат қоплайди.

Япон оилаларида фарзандларни ўқитишга қилинадиган харажатларни яхши капитал қўйилмани амалга ошириш ёки бу фарзанддар учун энг яхши мерос деб қараш анъанаси мавжуд. Шу сабабли ҳам оила бюджетидан таълимга катта маблағ ажратилади.

Аҳолининг таълим даражасини ошириш ИТТ ва саноат таркибини модернизация қилишга ёрдам беради. Бунга иқтисодиёт соҳалари бўйича ОЎЮларини битирувчиларининг тақсимланишига қараб гувоҳ бўлиш мумкин. Юқори ўрта мактабларни битирувчиларининг 34% техника ва ишлаб чиқариш соҳасига, 2,6% иш юритиш соҳасига ва 16% савдо соҳасига боради. Икки йиллик коллежлар битирувчиларининг 58% иш юритиш соҳасига, 27% профессионал техника соҳасига ишга жойлашадилар, университетлар ва институтлар битирувчиларининг 37% профессионал техника соҳаси

тармоқларига, 40% иш юритиш соҳасига ва 19% савдо соҳасига жойлашадилар.

3. Мактаб таълими ва фирма ичида ўқитиш ўртасида функцияларнинг тақсимланиши.

Япон корхоналарининг вакиллари эндигина ўқув юртларини тамомлаганлар орасидан асосий ходимларларни танлаб оладилар ва узок муддатли бандликни ҳисобга олган ҳолда, корхоналари учун мос келадиганларини оладилар. Одатда, ишга қабул қилинганларга корхонада аниқ бир вазифа уларнинг малакалари ва қобилиятларига қараб берилади. Шу сабабдан ёллаш жараёнида номзодларнинг шу пайтдаги билимлари ва хусусиятларидан ташқари, уларнинг ўқишга бўлган қобилиятлари ва мослаша олиш хусусиятларига ҳам эътибор берадилар. Шу томонлари билан япон ёллаш жараёни АҚШ ва Европадагидан кескин фарқ қилади.

Ёллашга бундай ёндашув мактабларда, профессионал ўрта мактабларда ва ОЎЮларида фундаментал билим беришга асосланган япон кадрлар тайёрлаш тизими билан боғлиқ. Маълум бир касб учун зарур бўладиган махсус малака ва техник билим фирма ичидаги ўқитиш жараёнида берилади.

4. Юқори ўрта техник мактабларининг аҳамияти.

Японияда юқори ўрта мактаблар умум таълим ва касб мактабларига бўлинади. 1990 йилда юқори ўрта мактаб ўқувчиларининг 13% техника мактаблари ҳиссасига тўғри келган бўлса, 2000 йилда 10%га, ва 2004 йилга келиб 8%га тушиб қолди. Натижада юқори қобилиятли техника ўқувчиларини йиғиб олиш қийин бўлиб қолди. Корхоналар оддий мактабдан кўра техника мактаб битирувчиларини маъқул кўришарди. Техника мактаблари битирувчилари юқори техник малака талаб қилувчи инструментлар ва тажриба участкаларига тақсимланадилар. Техника мактаблари ўрта бўгин инженер-техник ходимларларини тайёрлашга мўлжалланган бўлсада, ҳозирги кунда уларнинг битирувчилари малакали ишчилар сифатида юқорироқ ўринларга ҳам ишга жойлашмоқда.

Фирма ичида ўқитиш.

Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ) мутахассислари 1972 йилда ишчи кучи борасида олиб борилаётган сиёсатни ўрганиб чиқдилар ва “Япониядаги ишчи кучи сиёсати” номли ҳисоботни тайёрлаб нашр қилдилар. Унда шундай дейилади, “текширишни олиб борган бизлар қандай қилиб профессионал тайёргарликка эга бўлмаган битирувчилар ишга қабул қилинган малакали мутахассисларга айланишига тушунмаганлигимизга иқрор бўлишимиз керак. Албатта корхоналарда маълум даражада ўқитилади, лекин бу қисқа муддатли ўқитиш бўлиб, кўпинча давлат томонидан тасдиқланмайди, шунга мувофиқ равишда моддий рағбатлантириш олмайди. Иш вақтида ўқитиш (ИВЎ) туфайли мутахассислар тайёрланса керак”. ИХТТ мутахассислари бу фактни изохлаб беришга қийналиб қолишди, чунки Япониядаги мавжуд мунтазам профессионал ўқитиш европа стандартларига кўра етарли эмас, аммо бу мамлакатда малакали мутахассислар салмоғи жуда юқори.

ИВЎ ёрдамида кадрлар тайёрлаш.

Япон корхоналарида ўқитиш ИВЎ, ишдан ташқарида ўқитиш (ИТЎ) ва мустақил ўқишга асосланади. ИВЎга кўпроқ аҳамият берилади. ИВЎ “кўргин ва тақлид қил” қабилидаги тайёрловга олиб келади холос, деган хавф мавжуд, лекин япон корхоналарида меҳнатнинг тарбиявий ҳислатлари ИВЎнинг самарадорлигини оширади деган тушунча ҳукмрон. Шу сабабли қуйидаги ҳолатлар муҳим ҳисобланади:

1. Фирма ичи меҳнат бозорида кадрларни тайёрлаш.

Индустриал жамиятларда ўзининг ишчи кучига бўлган талабини ташқи ишчи кучи бозоридан (фирмадан ташқаридаги) қондира оладиган ва ишчилар меҳнат шароитини яхшилашни талаб қиладиган шароитда корхоналарнинг кадрларни тайёрлашга фаол капитал сарфлашини кутиш қийин. Японияда эса, тадбиркорларнинг фикрича корхонанинг ривожланиши ва яшовчанлигининг муҳим шarti – бу узоқни кўзлаган ҳолда керакли

кадрларни корхонада тайёрлашдир. Агар корхона ходимларларини узок муддатли бандлигидан манфаатдор бўлса, уларнинг мослашувчанлик хусусиятларини юқори даражада ушлаб туриши керак, шу билан бирга ўзи ҳам атрофдаги ўзгаришларга тез мослашувчан бўлиши лозим. Шу сабабли япон корхоналарида кадрларни ўқитишнинг мақсади ишчини тайёрлаш ҳисобланади. Бунга ротация ва бир ишдан бошқасига ўтказиш орқали эришилади.

2. Фикрловчи малакали ишчини тайёрлаш. ИВЎ ишчиларга керак бўладиган кўникма ва малакаларни бевосита ишлаш жараёнида олишга имкон беради. Бироқ япон корхоналарида ИВЎ бу билан чегараланиб қолмайди, фақат бошланғич босқичда масалани тўғри қўя билиш ва ҳал эта олиш хусусиятларини шакллантиришга катта эътибор берилади. Корхонада нима айтилган ва буюрилган бўлса, буни ҳамма бажариши шарт. Ходимларлар муаммоли ҳолатлар тўғрисида ўз фикрлари ва таклифларини билдиришлари лозим. Шу сабабдан сифат устидан назорат ва оқилона таклиф бериш бўйича тугарақларга катта эътибор берилади, бундан ташқари ишчиларга лозим бўлган пайтларда белгиланган методикадан воз кечиб, ўз ихтиёри бўйича ҳаракат қилишга имкон берилади.

3. Ходимларларга эгилувчан, ёқимли ва кўпфункционали иш шароитини яратиб бериш. Тейлор ва Форд тизимларининг тамойилларига мувофиқ ажратилган ва меъёрлаштирилган иш, ишчиларни автоном бўлишини таъминламайди, тўпланган тажриба асосида малакани оширишни инкор этади ва бу билан меҳнатнинг таълим бериш вазифасини йўққа чиқаради. 60 йиллардаги юқори иқтисодий ўсиш даврида япон корхоналари кўплаб миқдорда ишлаб чиқаришга ва ишни ажратилган ҳолда амалга оширишарди.

Лекин кўплаб корхоналар ишни бу тарзда ташкил қилиш ишчилар ахлоқини пасайишига сабаб бўлишига эътибор беришди. Натижада улар кўп ихтисосли ишчиларни тайёрлашга ва уларнинг ҳар бирига ёқадиган иш беришга интила бошладилар. Шу билан биргаликда, япон жамиятида рўй берган ўзгаришлар хусусан, микроэлектроника инқилоби, сифат

даражасининг ортиши ишчилардан кўпроқ техник билимни, масалани тушуниш ва ҳал қила олиш қобилияти бўлишини талаб қилди. Кўплаб корхоналар ишчиларнинг техник билимлари ва малакаларини оширишга эътибор бера бошлашди.

Сўнгги йилларда дастгоҳларга хизмат кўрсатиш, маҳсулот сифати устидан назорат, меҳнат хавфсизлиги, “ўз вақтида етказиб бериш” тизими соҳалари бўйича ходимларларни ИТЎ асосида ўқитишнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Шу сабабли жамоа раҳбарларига юқори лавозимли ходимларларга керакли билимлар ва малакаларни олишлари учун қисқа муддатли тажриба ўрганиш курслари ташкил этилмоқда.

Кичик ва ўрта фирмалар ходимларлари тажриба ўрганиш учун бош компания, дастгоҳ ишлаб чиқарувчилар ва ўқув юртлари билан ҳамкорлик қиладилар.

Фирма ичида ўқитишга нисбатан давлат сиёсати

Урушдан кейинги даврда фирма ичида ўқитиш борасидаги давлат сиёсати 2 асосий мақсадни кўзлаганди: фирма ичида ишчилар малакасини оширишга кўмак бериш ҳамда ишчиларнинг малакасини ва ижтимоий мавқесини кўтариш. Бунга эришиш мақсадида таълим соҳасида бир қатор чора-тадбирлар қўлланди ва немис профессионал таълим тизимидан модел сифатида фойдаланилди. 1947 йилда қабул қилинган “Меҳнат стандартлари тўғрисидаги” қонунда малакали ишчилар тайёрлаш тартиби белгиланди. Амалий ва илмий асосланган стандартлар бўйича, малакали инструкторлар раҳбарлигида айрим мутахассисликлар ишчиларини 3 йил мобайнида мунтазам ўқитиш мўлжалланганди. 1958 йилда “Касбий ўқитиш тўғрисида” қонун қабул қилинди. Агар тадбиркорлар ўз ишчиларини давлат томонидан тасдиқланган стандартлар асосида ўқитса, у ҳолда улар давлат томонидан рағбатлантириларди.

Расман сертификатлаштирилган фирма ичида ўқитиш тизимида ўқувчилар сони 1960 йилда кескин орти ва 1970 йилга келиб энг юқори

чўққисига чикди (93 минг кишига етди). Расман сертификатлаштирилган касбий ўқитиш тизими ўз моддий аҳволлари туфайли юқори ўрта мактабларда ўқишни давом эттира олмайдиган битирувчиларни ҳам малакали ходимларлар бўлиб етишишини таъминлаб берди.

Лекин юқори ўрта мактабларда ўқитувчилар сонининг ўсиши билан расман сертификатлаштирилган касбий ўқитиш ўқувчилар етишмаслиги муаммосига дуч келди. Бундан ташқари, юқори ўрта мактаблар битирувчилари учун бу ўқитиш керак эмас эди ва улар касбни тез ўзлаштира олардилар. 70- йилларда расман сертификатлаштирилган фирма ичида ўқитиш тизими таназзулга юз тута бошлади. Меҳнат вазирлиги янги бир йиллик ўқитиш стандартини жорий қилиш ва бошқа чора-тадбирлар билан бу жараёни тўхтатиб қолишга ҳаракат қилди. Лекин бу таназзулни олдини олиш имкони бўлмади ва 1992 йилга келиб ўқувчилар сони 24 кишини ташкил этди.

Шундай қилиб, узоқ муддатли ўқитиш асосида малакали ишчиларни тайёрловчи корхоналарнинг сони камайди. Бироқ сўнгги йилларда техникларни ўқитиш мақсадида фирма коллежларни очган корхоналар сони ортиб бормоқда. 1986 йилдан бери очилган бу каби коллежлар сони 12 тага етди, бундан ташқари яна 8 та коллеж бир вақтнинг ўзида бир неча фирма лар томонидан ходимларларни ўқитишда фойдаланилмоқда.

Бундай шароитда давлат томонидан стандартлаштирилган касбий ўқитишни кенгайтиришга йўналтирилган чора-тадбирлар шубҳасиз, ўз самарадорлигини йўқотди ва ишлаб чиқариш соҳасида кадрлар тайёрлаш усулида катта ўзгаришлар рўй берди. Олдин ўқитишга сарфланадиган капиталлар кўпроқ янги ишга олинганларни узоқ муддатли тайёрлаб боришга йўналтирилган бўлса, аста-секин турли категориядаги ишчиларни қисқа муддатли ўқитишга эътибор берила бошланди. Шу билан бирга касбий ўқитишнинг асосини ИВЎ ташкил этади, деб ўйловчи корхоналардан фарқли ўлароқ меҳнат вазирлиги бу борада бошқача фикрда эди. Вазирлик фикрига

кўра фирма ичида ўқитишнинг асосида аудиториялар ва ўқув лабораторияларида махсус ташкил этиладиган тизим ётиши лозим.

1969 йилда касбий ўқитиш тўғрисидаги қонунга ўзгартиришлар киритилади ва янги ўқитиш тизимини ташкил қилиш белгиланди. Бу ўзлуксиз умрбод таълимга мувофиқ ишчилар профессионал карьераларининг қайси босқичида бўлишига қараб, шунга мос равишда ўқитилишлари лозим. Янги тизимда ўқитишнинг таянч тайёрлов, малака ошириш, қайта тайёрлаш ва бошқа шакллари тартибга солинди.

Ўзлуксиз, умрбод таълим тизимини мустахкамлаш учун моддий асос талаб этиларди. Шу сабабли, 1974 йил бандлик суғуртасида қўшимча тўловларни жорий этиш ҳисобига ўқитишни субсидияловчи махсус жамғарма ташкил этилди. Ҳозирги кунга келиб иш ҳақи фондининг 0,35 % ни иш берувчиларнинг бандлик суғуртасига ажратадиган тўловлари ташкил этади.

Бундан ташқари, 1982 йилдан бошлаб, ўзлуксиз умрбод таълимни ва илмий-техник тараққиётни қўллаб-қувватловчи тизим жорий этилди. Бу тизимга мувофиқ тадбиркорликнинг ўрта ва катта ёшли ишчиларни ўқитишга қиладиган харажатлари қисман субсидиялаштирилади.

1985 йилда мавжуд “Касбий ўқитиш қонуни” “Ходимларни касбий ривожлантириш тўғрисида қонун”га алмаштирилди. Асосий мақсади “кўк ёқали” ишчиларни ўқитишга мўлжалланган олдинги қонундан фарқли равишда, янги қонун барча ишчиларни (“оқ ёқали” – инженер техниклар ҳам қиради) касбий қобилиятларини ривожлантиришга қаратилганди. Бундан ташқари, янги қонун турли хилдаги ўзлуксиз умурбод ўқитиш тизимларини ривожлантиришга ёрдам берди ва улар давлат томонидан белгиланган ўқитиш стандартлари билан чегараланиб қолмади. Корхоналарда “ходимларни” касбий ривожлантириш бўйича масъул кишини белгилаш қонидаси жорий этилди. Ахборот ва тажриба алмашиш мақсадида ўтказиладиган конференцияларга субсидиялар ажратила бошланди. Бундан

ташқари, корхоналарни ўқитишнинг самарали усули тўғрисида ахборотлар билан таъминловчи марказлар иш бошлади.

Расман сертификатлаштирилган таълимни баҳолаш.

Ҳозирги вақтда Японияда фирма ичида ўқитиш қисқа муддатли стажировка (марказлашган ўқитиш) шаклида амалга оширилади.

Ходимларларни ривожлантириш режасига мувофиқ стажировкалар ишчиларнинг категорияси ва лавозимига қараб уюштирилади. Стажировкалар ИТЎ ва мустақил ўқиш шаклида ўтказилади. II Жаҳон урушидан кейин меҳнат вазирлиги немис моделига асосланган касбий ўқитишни режалаштирганди, аммо бу режалар ўзини оқламади.

Расман сертификатлаштирилган ўқитиш тизими ёрдамида кўп ихтисосли ишчиларни тайёрлаш бошқарувчи ходимларлар ва европа ҳамда америка техникалари функцияларини бажарувчи малакали кадрларни олишга имкон берди. Бундан ташқари, япон ходимларлар тайёрлаш тизими нафақат ўқув юртларидан ва марказлашган таълимдан фойдаланади, шу билан бирга ИВЎ га ҳам катта эътибор беради.

Давлат ва муниципал муассасалар амалга оширадиган касбий ўқитиш. “Ходимларни” касбий ривожлантириш қонуни асосида давлат, муниципал органлар ҳамда ёллашга ёрдам корпорацияси -ЁЁК (махсус нотижорат ташкилоти) касбий ўқитиш муассасаларини очадилар.

Давлат ва муниципал органлари амалга оширадиган касбий ўқитишнинг таъсисчилари ва шакллари таркибига “ходимларни” ривожлантириш марказлари, политехника коллежлари ва марказлари, ногиронларни касбий ўқитиш марказлари ҳамда Политехника университети киради. Ногиронларни касбий ўқитишдан ташқари бошқа ўқув муассасаларининг таъсисчиси ЁЁК ҳисобланади.

Хулоса ва таклифлар

Биз “Корхонани модернизациялаш жараёнида ходимларни бошқариш тизимини ислоҳ қилиш” (“Бешкент пахта тозалаш “ очик ҳиссадорлик жамияти мисолида) мавзусида битирув малакавий ишини бажариб қуйдаги хулосаларга эга бўлдик.

Корхонада ходимлардан фойдаланиш бўйича иккита муаммоли ҳолатларга тўхталиб ўтиш лозим:

1. Ходимлар потенциали ҳолатини ифодаловчи ва у билан боғлиқ барча кўрсаткичлар ҳисобот даврини ўтган даврга нисбатан таҳлил қилиш жараёнида меҳнат потенциалининг турғунлиги камайган. Ўтган йили 3 йилдан ортиқ ишлаётганларнинг улуши барча ходимларларнинг 0,91%, ҳисобот йилида ушбу кўрсаткич 0,89%ни ташкил қилмоқда. Чунки 30 ёшдан 45 ёшгача 10, 15 йил иш малакасига эга бўлган олий маълумотли мутахассис-ходимларлар юртимизда фаолият кўрсатаётган самарали корхоналарига ўтиб кетишмоқда. Бунга асосий сабаб у корхоналарда ходимларларга кўп ҳақ тўланиши ҳамда ишлаш учун шароитлар яратиб берилганлиги. Бундан ташқари ходимларларимиз кўшма корхоналар иш тажрибасини ҳам ўзлаштирмоқдалар. Лекин Бешкент пахта тозалаш ОХЖда иш ўрганиб кўп йиллик иш малакасига эга бўлган мутахассис-ходимларларнинг кўшма корхоналарга ўтиб кетиши, албатта, салбий ҳолатдан далолат беради. Чунки бунда ходимларларнинг кетиши, корхонада бошқа ходимларнинг бу ўринни эгаллаши вақт талаб қилади. Бу ҳолат маҳсулот ишлаб чиқариш самарадорлигига ҳам ўз таъсирини ўтказади. Ходимларларни корхонада олиб қолиш учун ўзимиз ўқиб ўрганаётган дунё тажрибаларини амалиётда кенг қўллашимиз зарур.

2. Кунлик саноат (тола, чигит ва ҳоказо) маҳсулотлари ишлаб чиқаришининг кам бўлишининг асосий сабабларидан бири хом-ашёнинг узлуксиз таъминлаб турилмаганлигидир. Бундан ташқари корхона билан ҳамкорликда ишлаётган истеъмолчи ва таъминот корхоналарнинг ўз вақтида тайёр

маҳсулотни оломаганлиги ёки зарурий хом-ашёни етказооломаётганлиги ҳамда корхоналарнинг ички имкониятлари етмаётганлиги, яъни керакли барча ускуна ва жиҳозлар кўп маблағ (валюта) эвазига четдан келтириши сабаблидир. Бешкент пахта тозалаш ОХЖ шунга қарамасдан мавжуд имкониятлардан фойдаланиш мақсадида ишлатилган баъзи қайта ишлатишга яроқли жиҳозларни тўлиқ таъмирлаб ишлатмоқда.

Корхонада ушбу ҳолатлардан чиқиш ва ишлаб чиқаришда самарадорликка эришиш учун, албатта корхона ходимларларидан юқори малака ва савия талаб этилади. Шундай экан истикболда корхонада ходимларни бошқариш тизимини такомиллаштириш учун қуйдаги таклифларни амалда қўллаш ўзининг ижобий самарасини беради.

1. Иш шароитини яхшилашда қуйдаги тадбирларни амалга ошириш керак:
 - меҳнатнинг руҳий – физиологик талабларига риоя қилиш;
 - меҳнат эргономикаси талабларига риоя қилиш;
 - меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш;
 - табиатни муҳофаза қилиш ва ҳк
2. Меҳнат муносабатларини такомиллаштиришда қуйдаги тадбирларни амалга ошириш керак:
 - шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;
 - раҳбар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;
 - ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни олдини олиш ;
 - касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни тўғри ташкил этиш ва бошқариш;
3. Ходимлар ишини ривожлантиришда қуйдаги тадбирларни амалга ошириш керак:
 - ходимларларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш;

- кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш;
- меҳнат бозорини ўрганиш, ходимларларга бўлган эҳтиёжини режалаштириш, рекламани уюштириш;
- корхонани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбалар билан алоқасини ўрнатиш;
- вакант (бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш;
- кадрлар ишини мунтазам равишда баҳолаб бориш.

4. Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш мақсадида:

- меҳнат жараёнларини меъёрлаштириш ва тарификатсиялаш;
- иш ҳақи тизимини қайта кўриб чиқиш ва меҳнатнинг пировард натижаларига асосан меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини ишлаб чиқиш;
- маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш;
- фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш;
- меҳнат мотивациясини тўғри ташкил этиш ва уни бошқариш

5. Ходимлар учун хизмат қилувчи ижтимоий тузилмани ривожлантириш мақсадида

- умумовқатланиш муассасаларини бошқариш;
- коммунал хўжалик соҳасини бошқариш;
- жисмоний тарбия ва маданияти ривожлантириш;
- соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордиқ чиқаришни таъминлаш;
- болалар муассасалари билан таъминлаш;
- ижтимоий низоларни бошқариш;
- халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш.

6. Ҳуқуқий хизматни тўғри ташкил этиш мақсадида:

- меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш;
- ходимларларни бошқаришга тааллуқли, фармойишли ҳужжатларни келтириш;

- хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш.

7. Эскирган жиҳозларни янада мукаммал таъмирлаб, баъзи кичик қисмларини ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун ва янги замонавий жиҳозлардан унумли фойдаланиш учун корхонадаги ёш механик ходимларларни чет эл тажрибалари асосида қайта ўқитиш ва малакаларини ошириш.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: «Ўзбекистон». 2010 й
1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. – Т.: «Адолат»,1996.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонуни.- Т.: Адолат, 1998 (Янги таҳрири).
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар маҳкамасининг “Аҳолининг иш билан бандилигини ҳисобга олиш тизимини такомиллаштириш тўғрисида” ги қарори. 2002 йил 31 январь, 42 сон
4. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2008 й. №49, 6-б

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси вазирликларининг ҳукукий-меъерий ҳужжатлари

5. “Монополияга қарши ишларни тартибга солиш ва рақобатни ривожлантириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”: Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 февралдаги ПФ-4191-сон Фармони //Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами – 9 сон – 2010- 9 март.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 28 ноябрь ПФ - 4058 “Иқтисодийнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида” фармони. Халқ сўзи, 2008 йил 29 ноябрь.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 18 ноябрь ПФ - 4053 “Иқтисодий реал сектори корхоналарининг молиявий барқарорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” фармони. //“Хабарнома” газетаси, 2008 йил 19 ноябрь, № 4. - 13 б.
8. «2009 yilning ijtimoiy-ihtisodiy yakunlari va 2010 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlari to'g'risida» O'zbekiston

Respublikasi Vazirlar Mahkamasi majlisining qarorlari. Xalq so'zi, 2010 yil, fevral.

3. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари.

9. И.А.Каримов. Бизнинг йўлимиз-демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 19 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. /Халқ сўзи. 2011 йил 8 декабрь, №238 (5405), 1-2 б.

10. И.А.Каримов. «2012-йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади». Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг 2011-йилнинг асосий якунлари ва 2012-йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. /Халқ сўзи. 2012 йил 20 январь, №14 (5434), 1-2 б.

11. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни баратаф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: “Ўзбекистон”

12. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2012 йилнинг якунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир. Халқ сўзи газетаси, 19.01.2013. й.

4. Дарсликлар ва ўқув қўланмалар

13. Тўхлиев Н. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти.- Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” 1998 йил.

14. Дехқонов С. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008. – 655 бет.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. – 288 стр.

16. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Учебник. – М: ЮНИТИ, 2008. – 385 стр.
17. . Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. Т.: Ўқитувчи. 2002.
18. Юлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. – Т.: Фан, 2004
19. Ҳақимов Р., Юсупов М. ва б. Агросаноат мажмуаси иқтисодиёти. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2011 йил
20. Муҳитдинов Х.С., Раҳматуллаев А.И., Мейликов Ю.Р. Фермер хўжаликлари молияси. –Қ.: “Насаф”. 2005 йил.
21. Abdurahmonov Q.X., Holmo’minov Sh.R., Akbarov A.M. Xodimlarni boshqarish. Darslik. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005 – 240 б

5. Статистика тўпламлари маълумотлари

22. Инвестиции республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2011. – 148 с
23. Промышленность республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2012. – 156 с.

5. Интернет сайтлари

24. Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати расмий веб сайти www.gov.uz
25. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси расмий веб сайти, www.stat.uz
26. Ўзбекистон Ахборат Агентлиги веб сайти, www.uza.uz
27. <http://www.unece.org/sme/cjnfrm01.htm>.