

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

FARG'ONA POLITEKNIKA INSTITUTI

ISHLAB CHIQRISHDA BOSHQARUV FAKULTETI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

5340200 – “Menejment” bakalavr ta'lim yo'nalishi bo'yicha

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**Mavzu: “Korxonalarda ishlab chiqarish personalini boshqarish
samaradorligini oshirishga ta'sir 'tuvchi omillar”**

Talaba

(imzo, kun, oy, yil)

Shaxnoza Bo'riboeva

54-09 guruh talabasi

Bitiruv malakaviy ishiga

rahbar - maslaxatchi

(imzo, kun, oy, yil)

I.Yormatov

dotsent

Farg'ona – 2013

MUNDARIJA

KIRISH	3
1. Korxonalarda personalni boshqarishning nazariy asoslari	6
1.1. Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarishning mohiyati, tamoyillari va uslublari	6
1.2. Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish va uni strategik rejalashtirish	14
1.3. Korxonalarda personal xavfsizligini ta'minlash yo'llari	26
2. "Farg'onaazot" oajda personalni boshqarish xolati taxlili	30
2.1. Korxonada personalni boshqarish tizimi tavsifi va uning tahlili.....	30
2.2. Korxonada personalni boshqarish samaradorligi ifadalovchi ko'rsatgichlari tahlili.....	35
2.3. Ishlab chiqarish personalini boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tahlili.....	41
3. Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarishstrategiyasini takomillashtirish yo'nalishlari	48
3.1. Ishlab chiqarish korxonalarida motivatsiya va personal ruhiy xolatiga e'tibor.....	48
3.2. Ishlab chiqarish korxonalarida personal mehnatini samarali tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirish.....	53
XULOSA	61
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	65

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Iqtisodiyotni liberallashtirish va keskin raqobat sharoitida har bir korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uning jamoasi, personalni malakasi, bilim va tajribasi, tashabbuskorligi, intizomliligi, mas'uliyatiga bog'liq bo'lib qoladi. Bozor munosabatlari ancha ilgari shakllangan mamlakatlarda korxonalarida bu va boshqa sifatlarni qaror toptirish va rivojlantirishga boshqaruvni takomillashtirish hisobiga erishilishi ko'pdan buyon yaxshi ma'lum.

Inson omilini faollashtirish, respublikamiz kadrlar salohiyatini rivojlantirish, undan oqilona foydalanish – rivojlanish yo'lidan borayotgan mustaqil mamlakatimiz ijtimoiy – iqtisodiy, siyosiy hayotida muhim strategik ahamiyat kasb etuvchi vazifalardan biriga aylanib bormoqda.

Bu shart – sharoit korxonalar va tashkilotlarda personalni boshqarishning yangi andozasini shakllantirishni taqazo etadi

Ushbu maqsaddan kelib chiquvchi birinchi darajali vazifalar qatorida iqtisodiyot tarmoqlarini, malakali kadrlar bilan ta'minlash, hozirgi zamon demokratiyasi va bozor sharoitida samarali ishlashga qodir bo'lgan omilkor mutaxassislar bilan to'ldirish, personalni samarali boshqarish tizimini shakllantirish masalalari alohida e'tiborga loyiq.

Ma'lumki, kadrlar tayyorlash masalasi va uning ahamiyatini mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov g'oyat teran ta'riflab bergan: "Biz oldimizga qanday vazifa qo'ymaylik, qanday muammoni echish zarurati tug'ilmasin, gap oxir-oqibat, baribir kadrlarga va yana kadrlarga borib taqalaveradi. Mubolag'asiz aytish mumkinki, bizning kelajagimiz, mamlakatimizning kelajagi o'rnimizga kim kelishiga yoki boshqacharoq aytganda, qanday kadrlar tayyorlashimizga bog'liq"¹

Iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonida personalni boshqarish strategiyasini ilmiy asosda ishlab chiqishning ahamiyati beqiyosdir. Ko'p yillik tadqiqotlar hozirgi sharoitda iqtisodiy o'sishning asosini personal: ishchilar, mutaxassislar,

¹Karimov I.A. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan.- 7 tom. T.: "O'zbekiston", 1999.391-bet.

xizmatchilar, rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etadi. Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarishda inson omili hal qiluvchi ahamiyatga egadir. Albatta inson omilini xarakterga keltiruvchi kuch – bu ozodlik, va baxt-saodatdir.

Albatta inson omilini xarakterga keltiruvchi kuch – bu ozodlik, va baxt-saodatdir. Bu borada respublikamiz Prezidenti I.A. Karimov: «Xalqlarning ozodlik, mustaqillik, baxt-saodatga azaliy intilishi, o‘z taqdirini o‘zi belgilashga azmu qarori hayotdagi chuqur o‘zgarishlarni harakatga keltiruvchi kuchdir»², deb ta’kidlaydilar.

Personalni ham ozod, mustaqil ish olib borishga intilishi korxonadagi ulkan o‘zgarishlarga turtki bo‘ladi. Buning uchun esa personalni oqilona boshqarish talab etiladi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxonalarda ishlab chiqarish personalini boshqarish samaradorligini oshirishga ta’sir etuvchi omillarni nazariy va amaliy jihatdan o‘rganish asosida bu faoliyatni takomillashtirish va rivojlantirishga tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining vazifasi. Bitiruv – malakaviy ishida qo‘yilgan maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilab olindi:

- Korxonada ishlab chiqarish personalini boshqarishning nazariy asoslarini o‘rganish.
- Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarishning xususiyatlarini o‘rganish va uning uning muhim jihatlarini ochib berish.
- Korxonani amaldagi vaziyatidan kelib chiqqan holda tahlil qilish.
- Tahlil natijalaridan kelib chiqqan holda korxonani rivojlantirish bo‘yicha tavsiya va takliflar ishlab chiqish.
- Korxonada ishlab chiqarish personallarini takomillashtirish yo‘nalishlarini ochib berish.

²Islom Karimov. “O‘zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida”. – T.: “O‘zbekiston”, 2011. – 416-bet.

Mavzuni o'rganilganlik darajasi. Korxonada ishlab chiqarish personalini boshqarish va samaradorligini oshirish masalalarini respublikamizdagi bir qator olimlar : M.Sharifxo'jev, YO.Abdullaev, A. Ortiqov, Sh. N. Zaynutdinov, R.I. Nurinbetov va boshqalarning asarlarida nazariy jihatdan yoritilgan.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti va predmeti. Farg'ona shaxrida joylashgan "Farg'onaazot" OAJ, uning mavzuga oid ma'lumotlari, hisob va hisobotlari hisoblanadi. Mamlakatimiz sanoat korxonalarining ishlab chiqarish personallarini rivojlantirish ishning predmeti bo'lib hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining uslubiy asoslari bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov asarlari, ma'ruzalari, Farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari, shuningdek, menijment, personalni boshqarish nazariyasi va asoslariga oid maxsus respublika va xorij mamlakatlarida chop etilgan ilmiy adabiyotlar, jurnal va gazetalar, internet ma'lumotlari xizmat qiladi.

Bitiruv malakaviy ishining axborot bazasi sifatida O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi, Respublika statistika qo'mitasi va viloyat statistika boshqarmasi, korxonalar statistika ma'lumotlaridan foydalanildi.

Ishning ilmiy yangiligi. Korxonada ishlab chiqarish personalini boshqarish va samaradorligini oshirishning zamonaviy uslublari, qoidalari va korxonalarining ishlab chiqarish xususiyatlaridan kelib chiqqan holda boshqarish usullarining takomillashgan shakllarini nazariy jihatdan asoslash va amaliy tavsiyalarni berishdan iborat.

Ishning nazariy va amaliy ahamiyati. "Farg'onaazot" OAJ sida ishlab chiqarish personalini boshqarish samaradorligini oshirishga ta'sir etuvchi omillarni nazariy jihatdan o'rganish va o'rganish jarayonida aniqlangan kamchiliklarni hal etishga doir amaliy tavsiyalarni berish hamda tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat bo'lib, ulardan "Farg'onaazot" OAJ ning boshqaruv tizimini takomillashtirish va isloh qilishda foydalanish mumkinligi bilan ifodalanadi.

1. KORXONALARDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarishning mohiyati, tamoyillari va uslublari

Iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonida korxonalar yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatishi, muvaffaqiyatli raqobat qila olishi fanda "Personal" atamasi bilan nomlanadigan mehnat jamoasining tarkibi, malakasi, salohiyati, ijodiy izlanishi, mas'uliyati kabi juda ko'pgina sifatlari hal qiluvchi ahamiyat kasb etishi amaliy isbotini topgan.

Personalni boshqarish - alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, ahloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir. Personalni boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rtta tarkibiy qismi mavjud:

1. Personalni tanlash;
2. Personalni rivojlantirish;
3. Personalni baholash;
4. Personalni rag'batlantirish.

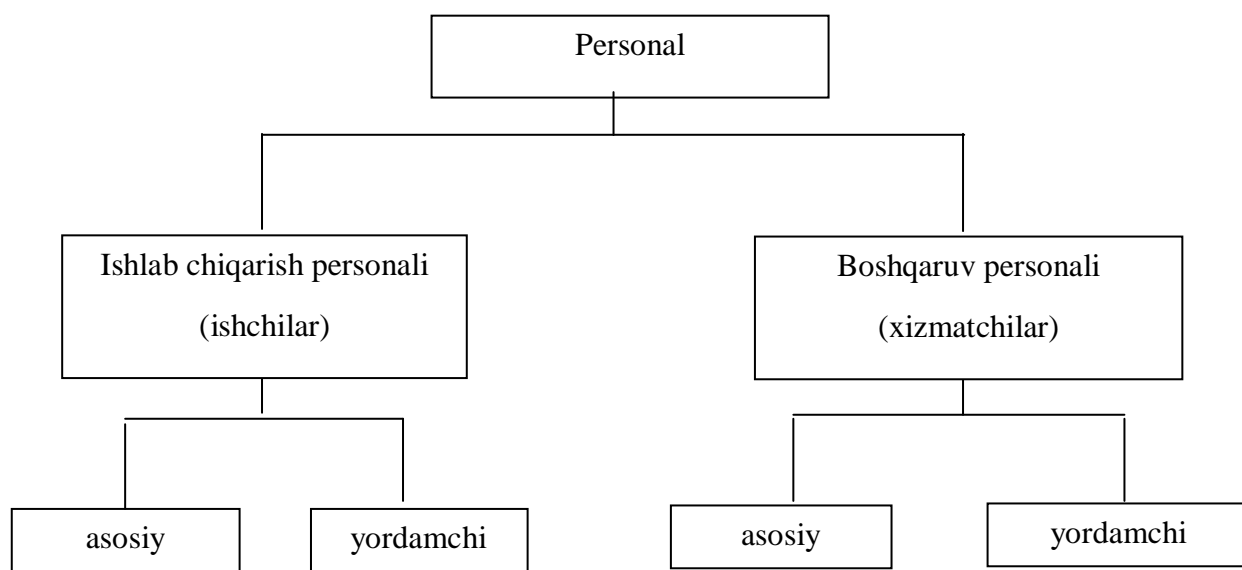
"Personal" hozirgi vaqtda iqtisodiyot fanida umum e'tirof etilgan atama hisoblanib, mehnat jamoasi tarkibiy qismlarini qamrab oladi. U mohiyati bo'yicha "O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida qayd etilgan "xodim" atamasidan kelib chiqqan holda xodimlar tarkibi ma'nosini beradi"³. Avvallari bu tushuncha „kadrlar" atamasi sifatida qo'llanib kelingan.

G'arb davlatlarida bozor iqtisodiyoti sharoitlarida "Personalni boshqarish" ko'proq „menejment" atamasi bilan nomlanadi.⁴

³ O'zbekiston Respublikasi mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy huquqiy xujjatlar to'plami. Toshkent, „O'zbekiston " 2006 y. 10-b.

⁴Q.X. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo'minov, N.Q. Zokirova "Personalni boshqarish". Darslik. T.: "O'qituvchi" NMIU, 2007.y.8 b.

Personal, ishlab chiqarish personali hamda boshqaruv personali (1- chizma) dan iboratdir.



1- chizma. Personal turlari

Ishlab chiqarish personali (ishchilar) - odatda moddiy ishlab chiqarishda band boʻlgan xodimlardan iboratdir. Ular mahsulot ishlab chiqarishni, uni sotishni, unga servis xizmati koʻrsatishni amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish personali, oʻz navbatida, ikki toifaga boʻlinadi:

asosiy personal- asosan ishlab chiqarish, mahsulotni yigʻish bilan band ishchilar;

yordamchi personal - asosan korxonaning xizmat koʻrsatuvchi boʻlinmalarida band ishchilar. Ishlab chiqarish personalining mehnat mahsuli tovar (binolar, mashinalar, kiyim-kechaklar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar) sifatida namoyon boʻladi.

Boshqaruv personali(xizmatchilar) - odatda koʻproq aqliy mehnat bilan band boʻlib, ishlab chiqarishda boshqaruvni amalga oshiradilar. Ular mehnat faoliyatining asosiy mahsuli boshqaruv qarorlarini tayyorlash maqsadida tegishli hujjatlar, maʼlumotlar toʻplash, ularni umumlashtirish, taxlil etish, qarorlar loyihalarini tayyorlash hamda rahbar tomonidan bu qaror qabul qilingandan soʻng uning ijrosini amalga oshirish va nazorat qilishdir.

Boshqaruv personali ham ikki asosiy toifaga bo'linadi: rahbarlarva mutaxassislar. Rahbarlarning mutaxassislardan asosiy farqi shundan iboratki, rahbarlar qaror qabul qilish huquqiga ega bo'ladilar va ular o'zlariga bo'ysunuvchi xodimlarga ega.

Bundan tashqari, korxonada boshqaruvi yuqori bo'g'in rahbarlari(direktorlar va ularning o'rinbosarlari), o'rta bo'g'in rahbarlari(sax va bo'linmalar rahbarlari) va quyi bo'g'in rahbarlari(uchastka va brigada boshliqlari, ustalar) mavjuddir.

Korxonada mutaxassislarini ular mehnati natijalariga muvofiq uch asosiy guruhga ajratish mumkin:

-boshqaruvning funksiyali mutaxassislari. Ularning mehnat mahsuli boshqaruv axborotlari hisoblanadi. Bu toifa mutaxassislar guruhiga referentlar, iqtisodchilar va hokazolar kiradi;

-mutaxassis-muhandislar. Ular mehnati mahsuli texnika va ishlab chiqarish texnologiyasiga oid konstruktorlik-texnologik yoki loyiha axborotlaridir. Bular - muhandislar, texnologlar, konstruktorlar, loyihachilar va hokazolardir;

-xizmatchi-texnik mutaxassislarkompyuter operatorlari, omborchilar, maishiy sohalar xizmatchilari va hokazolar) asosan xizmat ko'rsatish bilan banddirlar.

Ayni paytda shuni ta'kidlash kerakki, personalni boshqaruvga zamonaviy qarashlar boshqarishga inson munosabatlari nazariyasi bilan bog'liqdir. Ushbu nuqtai-nazarga muvofiq personalni boshqarish quyidagi tamoyillarga asoslanishi kerak:

1. Inson - korporativ madaniyat asosi. Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda asosiy e'tibor personalga qaratiladi. Insonlar o'zgarishlar markaziga qo'yilsa, ular ushbu o'zgarishlarni harakatga keltiruvchi kuchga aylanadilar.

2. Menejment - hamma uchun. Boshqaruv uch: oliy, o'rta („komanda”) va quyi („xodimlar”) bo'g'inlarining hammasida amalga oshirilishi kerak.

3.Samaradorlik - korxonada muvaffaqiyatining mezon sifatida.Bu korxonada maqsadiga resurslardan oqilona foydalanish hisobiga erishish va iloji boricha ko‘proq foyda olishni anglatadi.

4.O‘zaro munosabatlar - korxonada muvaffaqiyatining mezon sifatida.„Hissiyotlar dunyosi” (psixologik munosabatlar, o‘zaro aloqalar, qadriyatlar, qiziqishlar)dan yuzaga chiqayotgan muammolar „faktlar dunyosi” (texnika, texnologiya, korxonada)dan paydo bo‘layotgan muammolarga nisbatan ustuvor bo‘lishi kerak. Bu tamoyilga ko‘ra, shuningdek “Eng asosiysi-mijoz”, „eng asosiysi - mansab darajasi (ierarxiya)”dan ustunroqdir.

5.Sifat - samaradorlik mezonidir.Bu sifat umumiy tushunchasining o‘zaro bog‘liq beshta xususiyatini qamrab oladi:

- shaxsiy sifat;
- komanda sifati;
- mahsulot sifati;
- xizmat ko‘rsatish sifati;
- korxonada sifati.

6.Komanda - korxonada muvaffaqiyatining mezon sifatida.

Korxonada mehnat qiluvchi hamma insonlar xodimlar hisoblanadi.Ular ijtimoiy guruh - komanda a‘zolaridir. Komanda va unga a‘zolarining korxonada muvaffaqiyatida ham, muvaffaqiyatsizligida ham hissalari bor.

7.Personalni o‘qitish.Bu taraqqiyot va yangilanishlar kaliti hamda korxonada uchun hayotiy zarurat hisoblangan korxonadagi o‘zgarishlar jarayonining tarkibiy qismidir.

Mazkur tamoyillar korporativ madaniyatni shakllantirish va shaxsni har taraflama kamol toptirishga qaratilgan. Ular zamonaviy texnologiya va konsalting bilan birgalikda personalni boshqarish darajasini sezilarli darajada takomillashtirish imkonini beradi.

Personalni boshqarish vazifalar ko‘lami va ular ijrosi muddatiga muvofiq quyidagi uch darajada amalga oshiriladi:

Tezkor daraja.U bevosita personal mehnat faoliyati va personalni boshqarishning tegishli ta'sir ko'rsatuvchi sohasini qamrab oladi. Ya'ni bu darajada personalni boshqarishning barcha funksiyalari - xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil etishdan ular uchun sarf-xarajatlar qiymatini aniqlashgacha bo'lgan funksiyalar hamda personalga rahbarlik amalga oshiriladi.

Taktik daraja.Bu personal bilan ishlash personal umumiy menejmentiga taalluqli ekanligini anglatadi.

Strategik daraja.U personalni boshqarishni ishlab chiqarish menejmenti bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi. Strategik daraja raqobat kurashiga tayyorlikni oshirish, korxonada ishlab chiqarish strategiyasini qo'llab-quvvatlash, ishchi kuchi tashqi bozorini prognoz qilish maqsadlariga yo'naltirilgan bo'ladi.

Personalni boshqarish asosiy tushunchalari va ularning mohiyati quyidagilardan iboratdir:

Kadrlar siyosati- personal bilan ishlash tamoyillari, maqsadlari va strategiyasi. Korxonada xodimlar bilan ishlash bo'yichabarcha tadbirlar shu maqsadga yo'naltiriladi.

Personal- korxonada xodimlari: rahbarlar, mutaxassislar, ishchilar, xizmat ko'rsatuvchikichik personal.

Personalga egabo'lish - korxonada uchun xodimlarni ishga yollash bilan bog'liq barcha jarayonlar, shuningdek, yangi xodimlarni o'z vazifalarini bajarishga kirishishlariga tayyorlash.

Personalni rejalashtirish- personal bilan ish olib borish barcha yo'nalishlarini belgilab olish.

Personalni rivojlantirish - personalning yangi bilimlarga ehtiyojlarini aniqlash va bu ehtiyojlarni qondirib borish, xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish.

Personalni bo'shatish - shtatlarni qisqartirish va ortiqcha xodimlarni ishdan bo'shatish bilan bog'liq barcha tadbirlar.

Personalni baholash - korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash.

Personalga rahbarlik - personalni bevosita rahbarlar -bo'lim rahbarlari tomonidan boshqarish.

Personalni nazorat qilish - ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish.

Personalni boshqarishning asosiy maqsadikorxonada personalni shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Bu - korxonada har bir xodimi bilan olib borilayotgan ishni muttasil yaxshilab borish orqali uning o'z mehnat va ijodiy qobiliyatini oshirib borishga erishish va bu qobiliyatidan korxonada maqsadlariga erishish uchun iloji boricha to'la foydalanishni ta'minlash demakdir.

Personalni boshqarish maqsadlaridan kelib chiqib korxonada va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslardan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;
- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;
- vazifalarning bir qismini vositachilar, xom ashyo etkazib beruvchilar, maslahatchilarga topshirish;
- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmunlik darajasini oshirish;
- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish; ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ish kuchini tejash;
- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan personalni birmuncha qisqartirish;
- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish dasturlarini investitsiyalash va hokozolar.

Personalni boshqarish uslubi – bu jadal ravishda rivojlanuvchi yaxlit tizim bo'lib, personal bilan ishlashning maqsadi, shakl, usul va vositalarining dialektik

birligini aks etgiradi. Boshqarish uslublari qonunchilik va davlat xizmatining o'ziga xos ish prinsiplariga tayanib boshqaruv sub'ektining oldiga qo'yilgan vazifalarni hal etilishini ta'minlaydi.

Ko'p hollarda olimlar boshqaruvchilik uslublarini tasniflash chog'ida mazkur jarayonning bosh mezonini va tashkiliy prinsipi sifatida yakkaboshchilik yoki kollegiallik nisbatining ustuvorligiga e'tibor beradi. Ana shu nuqtai nazardan kelib chiqib, uslublarning quyidagicha tasnifi taklif etiladi:

1. Avtoritar yoki direktiv uslub. Bunda rahbar o'z irodasini qo'l ostidagilarga ma'muriy kuch vositasida o'tkazishga intiladi, ya'ni majburlash, qo'rqitish, rag'batlantirish va hokazo chora-tadbirlardan foydalanadi. Bu xil boshqaruvchilik bevosita buyruq va farmoyishlar berishga asoslanib, boshliqqa so'zsiz bo'ysunishni taqozo qiladi. Bunday vaziyatda xodimlarning mehnat jarayoniga munosabatlari, ayrim shaxsning manfaatlari psixologik jihatdan e'tiborga olinmaydi.

Bu "ajratib tashla va hukmronlik qil" prinsipiga asoslangan shafqatsizlarcha uslubdir. Bunday ish yurituvchi rahbar e'tirozlarga, o'rinli maslahat va nazoratga toqat qilolmaydi. Direktiv uslub garchi bir muncha samarali bo'lsa ham, aslida, jamoada muxoliflik, norozilik kayfiyatini shakllantiradi. Lekin u nihoyatda qulay yoki nihoyatda noqulay sharoitda, shu bilan birga, makroboshqaruv darajasida amalga oshiriladi. Ayrim salbiy jihatlarini e'tirof etmasa, mazkur uslub jamoatchilik tomonidan qo'llab-quvvatlanishi va rag'batlantirilishi mumkin. Zero, obro'talab rahbar odatda vazifalarni ancha tezkor va aniq hal etilishini ta'minlaydi.

2. Demokratik yoki kollegial uslubda rahbar "inson omili"ga alohida e'tibor beradi. Bunday boshqaruv prinsipiga asoslangan rahbar tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, hamkorlik uchun qulay vaziyatni yaratadi, qo'l ostidagilarga qarorlar qabul qilishda (shu jumladan, kadrlarga oid masalalarda) ishtirok etish imkonini beradi. Xodimni ishontira olish, uning insoniy xislatlari va qobiliyatlariga haqqoniy baho berish tamoyili asosida ish ko'radi, o'z mavqei ustunligini pesh qilmaydi. Eng asosiysi, har qanday muvaffaqiyatsizlik uchun javobgarlikni xodimlar bilan birga o'z zimmasiga oladi, tanqidga to'g'ri munosabatda bo'ladi.

Demokratik uslubda ish yurituvchi rahbar barqaror apparat faoliyatini

uyushtirishda eng samarali vosita hisoblanadi. Demokratik rahbar qo‘l ostida ishlaydigan xodimlar o‘zini ancha dadil his qiladi, ularda mustaqil fikrlash xususiyati rivojlanadi, jamoa ahil bo‘lib, g‘ayrat bilan ishlaydi.

3. Liberal yoki erkin ish yuritish uslubi vositachilik vazifasini yaxshi ko‘radigan, xodimlarga keng doirada mustaqillik, to‘la erkinlik berib qo‘yadigan, ish jarayonini zimdan nazorat qiladigan rahbarga xos. Liberal rahbar o‘z qo‘l ostidagi kishilarning ishiga aralashmaydi, ular iltimos qilsagina maslahat beradi, biroq topshirilgan vazifa uchun, javobgarlikni zimmasidan soqit qiladi. Liberal rahbar o‘z qarorlarini tavsiyalar ko‘rinishida beradiki, ularni bajarish-bajarmaslik xodim ixtiyorida qoladi.

Buning natijasi aniq: ishda o‘zi bo‘larchilik va bo‘shanglik ko‘zga tashlanadi, xodimlar rahbarning zaif tomonlaridan, xususan, qat’iyatsizligi va loqaydligidan, ixtiloflardan, vaziyatning keskinlashuvidan, masalani ko‘ndalang qo‘yishdan cho‘chishidan o‘z manfaatlari yo‘lida foydalanadi. Liberal uslubda boshqarish, pirovard natijada, jamoada tajribasizlik sodir bo‘lishiga, vaziyat ustidan nazorat yo‘qolishiga olib keladi. Sog‘lom jipslashuv vaziyati umumiy yohud guruhbozlik manfaatlari garoviga aylanadi va rahbar shu manfaatlarga bo‘ysunishga majbur bo‘ladi. Ko‘pincha, bunday vaziyatda, hatto, eng murakkab masalalar ham rahbar ishtirokisiz hal etiladi.

Yuqorida sanab o‘tilgan uslublardan birortasi ham sof holda mutlaqo namoyon bo‘lmaydi. Hayot har qanday, hatto eng oqilona va ishonarli andozalardan ancha boydir.

Demak, boshqaruvchilik sohasida turli ish shakli va usullarining g‘aroyib uyg‘unlashuvi ko‘zga tashlanadi. Busiz jamoa ishini samarali boshqarib bo‘lmaydi. Personalga rahbarlik qilish va kadrlar potensialini rivojlantirish konsepsiyalari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, ko‘p jihatdan asosiy rahbarlik uslublari bilan belgilanadi. Personalni boshqarishda ham rahbarlik uslublaridan o‘z o‘rnida foydalana bilish lozim.

Agar personalni boshqarishda rahbarlar o‘z boshqarish uslubiga to‘g‘ri yondoshmalar, bir qator yutuqlarni qo‘lga kiritadilar.

1.2. Ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish va uni strategik rejalashtirish

Ishlab chiqarish korxonasi xodimlarining salohiyatidan to'liq foydalanishga erishish uchun rahbariyat tashkilotning rivojlanish rejasini tuzish bosqichida xodimlarni boshqarish masalalarini hisobga olmog'i lozim. Xodimlarni boshqarish korxonada tashkiliy strategiyasining bir bo'lagi bo'lib hisoblanishi kerak.

Personalni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- tashkiliy maqsadlarga erishishni ta'minlash;
- har bir xodimdan talab qilinadigan ishlab chiqarish (bilimi) ahloqiga rioya qilish;
- xodimlar bilan bog'liq tashkiliy omilkorlikni amalga oshirish.

Personalni boshqarish strategiyasi – bu tashkilot jamoasining va uning har bir xodimining omilkorligini rivojlantirish yo'llarini aniqlashdan iboratdir. Boshqacha qilib aytganda, xodimlarni boshqarish strategiyasi – bu tashqi muhitni beradigan imkoniyatlaridan foydalanib, kompaniyani uning xodimlari yordamida raqobatdoshlik qobiliyatini saqlab qolish rejalaridir. Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga o'xshash, xodimlarni boshqarish strategiyasi ikki resurslarni va an'analarni hisobga olgan holda, tashqi muhitni bo'lajak imkoniyatlaridan foydalanib ishlab chiqiladi.

Personalni boshqarish strategiyasiga bir qancha misollar keltiramiz:

1. Servis kompaniyasida ikki yil ichida bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot sotish hajmini quyidagilar hisobiga 30 foizga oshirish: ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan ishchilarni qisqartirish; xodimlarni yangi xizmat qilish usullari bilan tanishishga o'qitish.

2. «Sanoat – sotish» kompaniyasida ikki yil ichida korxonaning yuqori lavozimidagi rahbarlarni 20 foizga yangilashni – quyidagilar hisobiga amalga oshirish: 35 yoshgacha bo'lgan moliya yoki iqtisodiyot sohasida bilimi bo'lgan oliy ma'lumotli; hamda sanoatda ish tajribasiga ega bo'lgan insonlarni faollik bilan qidirib topish va korxonaga jalb qilish.

3. Oziq-ovqatlar ishlab chiqaruvchi kompaniyada moddiy qiziqtirish

dasturini kengaytirish va kompaniyada xodimlarning xususiy molini ko‘paytirish.

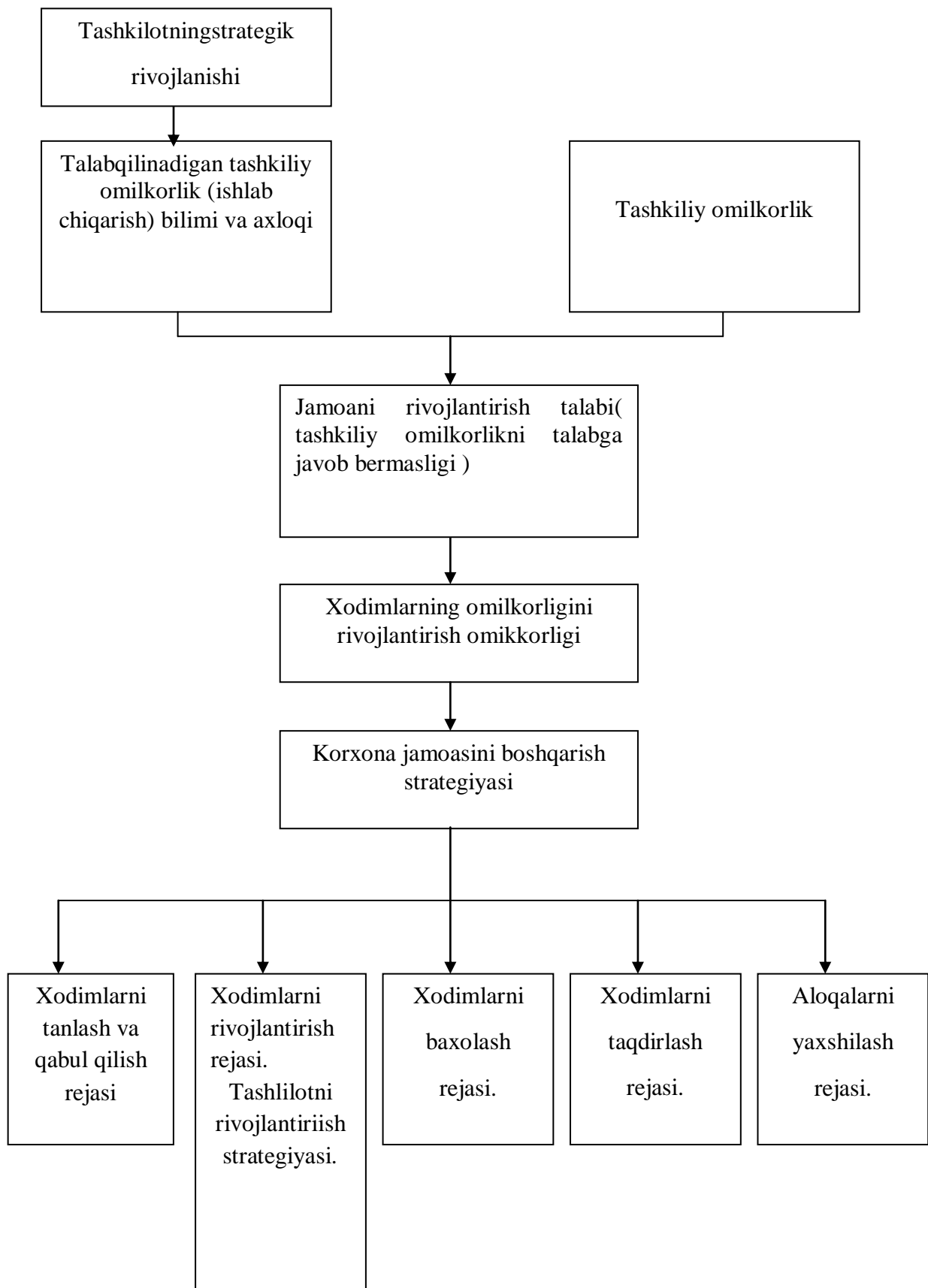
Xodimlarni boshqarish strategiyasi yuqorida keltirilgan misollardan ko‘rinib turibdiki, tashkilotning aniq maqsadiga erishishda uni qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan. Hamda ish yo‘nalishini aniqlab, muddati va ko‘rsatkichlari berilib, ular bo‘yicha uni amalga oshirish samaradorligini baholash mumkin. Xodimlarni boshqarish strategiyasi asosida tashkilotning rivojlanish strategiyasi amalga oshiriladi.

Xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish quyidagicha bo‘ladi: umumiy rivojlanish strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo‘ladigan tashkiliy omilkorlik elementlari tashkilot personalining hozirgi holati bilan solishtiriladi; ular orasidagi nomutanosiblik aniqlanadi (2 -chizmaga qarang).

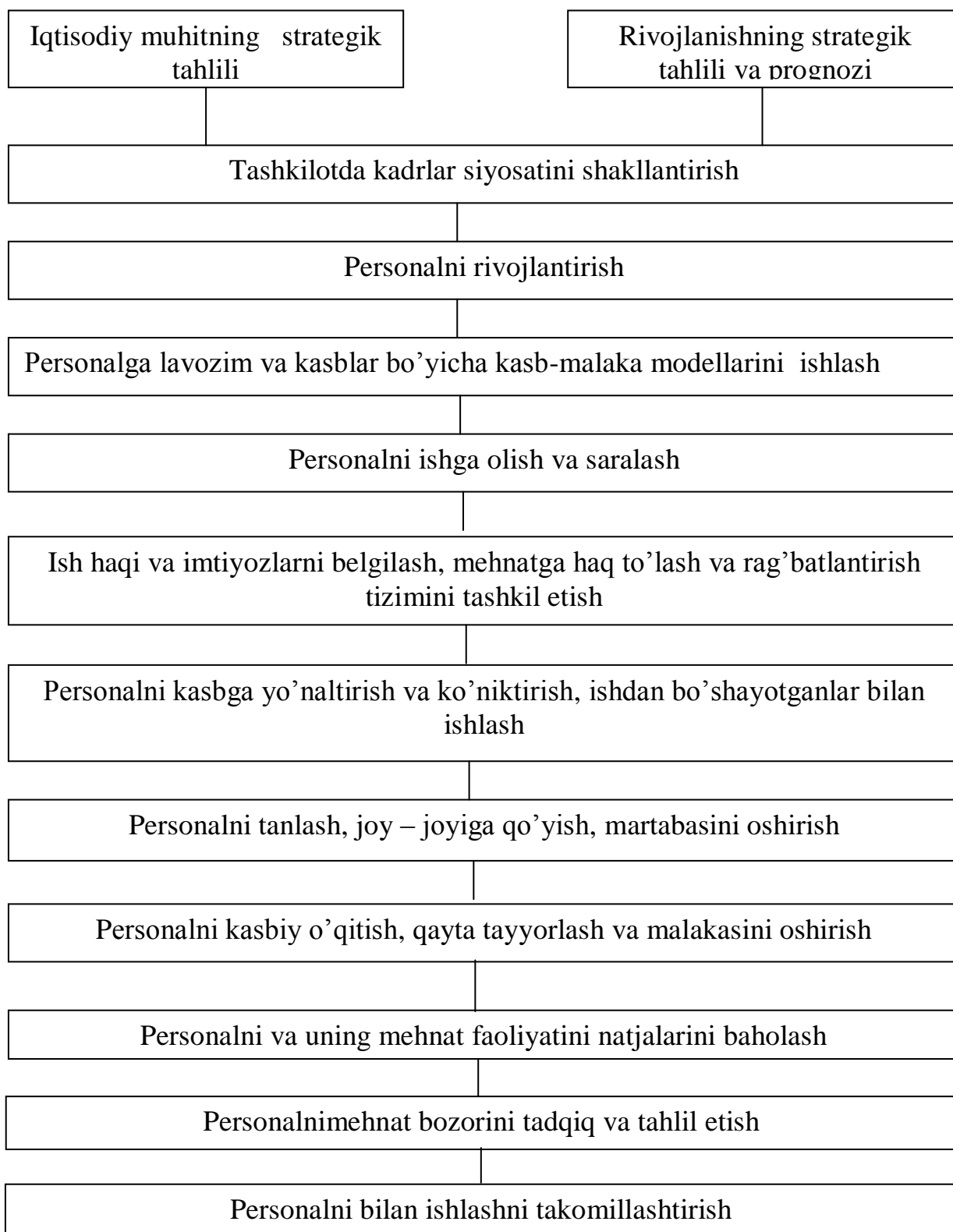
Birlamchi sohalarni aniqlashga ko‘p yondashuvlar bor. Ba’zi kompaniyalar o‘zlarining xodimlarini, boshqarish mutaxassislarini va rahbarlarining ish tajribasiga ishonadilar va ularga rivojlanishning eng muhim tomonlarini tanlashni topshiradilar.

Personalni rejalashtirish - personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatdir. Personalni boshqarish strategik rejaga asoslanishi kerak bo‘ladi. Chunki personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash uchun uzoq muddati reja ishlab chiqish kerak.

Personalni rejalashtirishning mohiyati - kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablarigamuvofiq zarur vaqtda va kerak bo‘lgan miqorda ish o‘rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir. Personalni rejalashtirish asnosida korxonada personalni bilan ishlash tizimi (3 - chizma.) yaratiladi.



2 - chizma. Personalni boshqarish strategiyasi

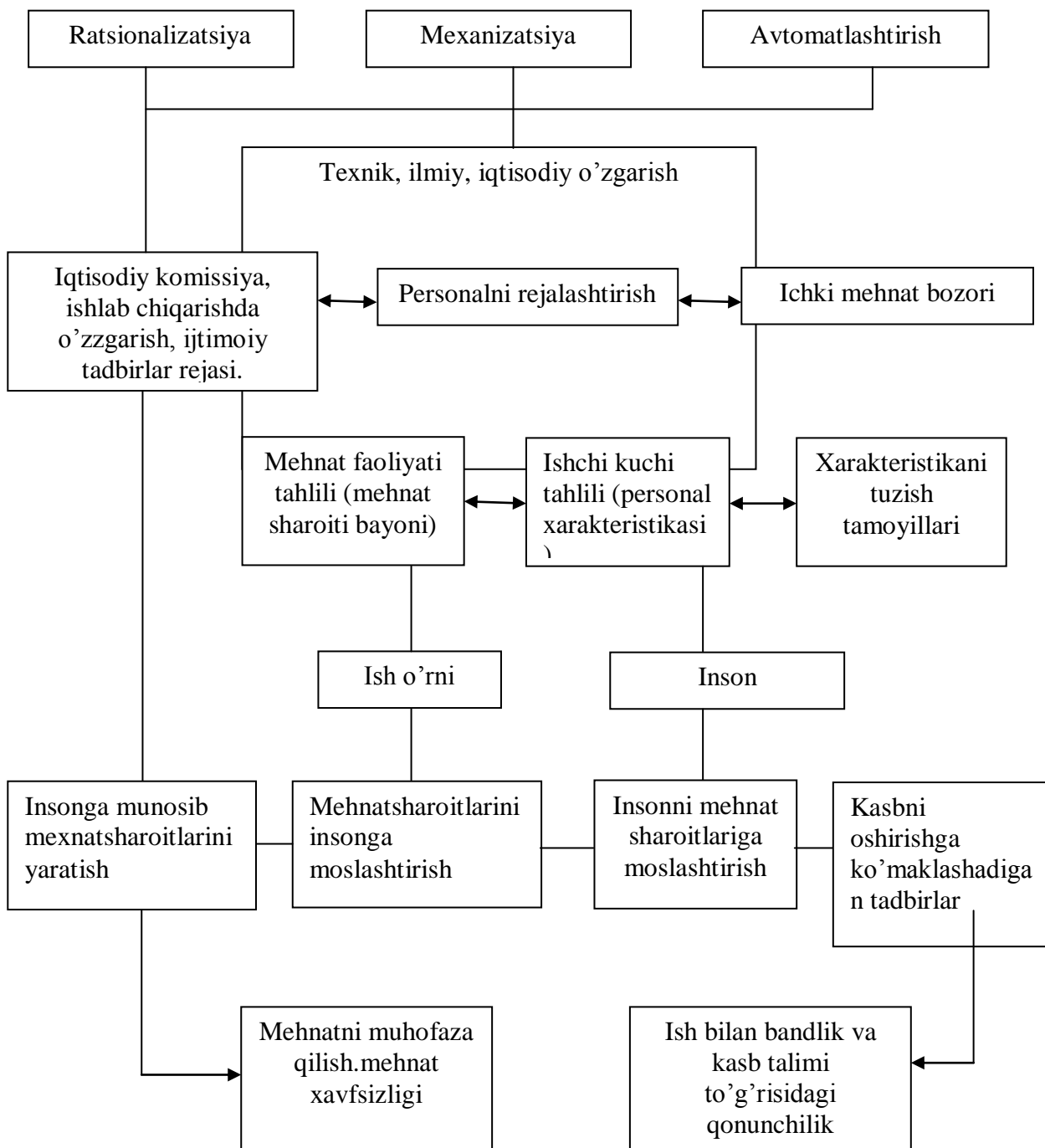


3 -chizma. Korxonada personalni bilan ishlash tizimi

Personalni rejalashtirish vositalari bilan ish beruvchilar va ishga yollanuvchilarning iqtisodiy hamda boshqa manfaatlarini tenglashtirish vazifasini

bajaradi. Tashkilot personali bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirishning o'zini yanada oshib bormoqda.

Bu o'rinda shuni alohida ta'kidlash kerakki, personalni rejalashtirish ishlab chiqarishni rejalashtirishning umumiy jarayoniga uzviy bog'liqlikda amalga oshirilgan takdirdagina (4 -chizma.) yuqori samara keltiradi.



4 -chizma. Ishlab chiqarishni va personalni rejalashtirishning o'zaro bog'liqligi.

Personalni boshqarish strategiyasi (strategik reja) quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- qancha xodim talab etiladi, ularning malakasi, ular qachon va qaerda kerak bo'ladi (personalga ehtiyojni rejalashtirish);

- ijtimoiy jihatlarni hisobga olgan holda zarur personalni qanday qilib jalb etish yoki ortiqcha personalni qisqartirish mumkin (shtatga olish yoki qisqartirishni rejalashtirish);

- xodimlardan ularning qobiliyatiga qarab qay tarzda foydalanish mumkin (personaldan foydalanishni rejalashtirish);

- qay tarzda aniq maqsadni ko'zlagan holda personal malakasini oshirishga ko'maklashish hamda bilimni o'zgartirayotgan talablarga moslashtirish mumkin (personalni rivojlantirishni rejalashtirish);

- rejalashtirilayotgan tadbirlar qancha sarf-xarajatni talab etadi (personal uchun sarf-xarajatlari)

Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun quyidagilar talab etiladi:

1. Korxonaning rahbariyatining personalni rejalashtirishni umumiy rejalashtirishga qo'shish, buning uchun zarur tashkiliy va kadrlar masalalarini xal etishga tayyorligi.

2. Personalni rejalashtirishda ustuvorlik beradigan yo'nalish tanlash. Tajriba rejalashtirishni personal ehtiyojini belgilash, ularni jalb etish yoki ishdan bo'shatishdan boshlash, keyinchalik buni personaldan foydalanish va personalni rivojlantirish, sarf-xarajatlarni rejalashtirish bilan to'ldirish maqsadga muvofiqligini ko'rsatmoqda.

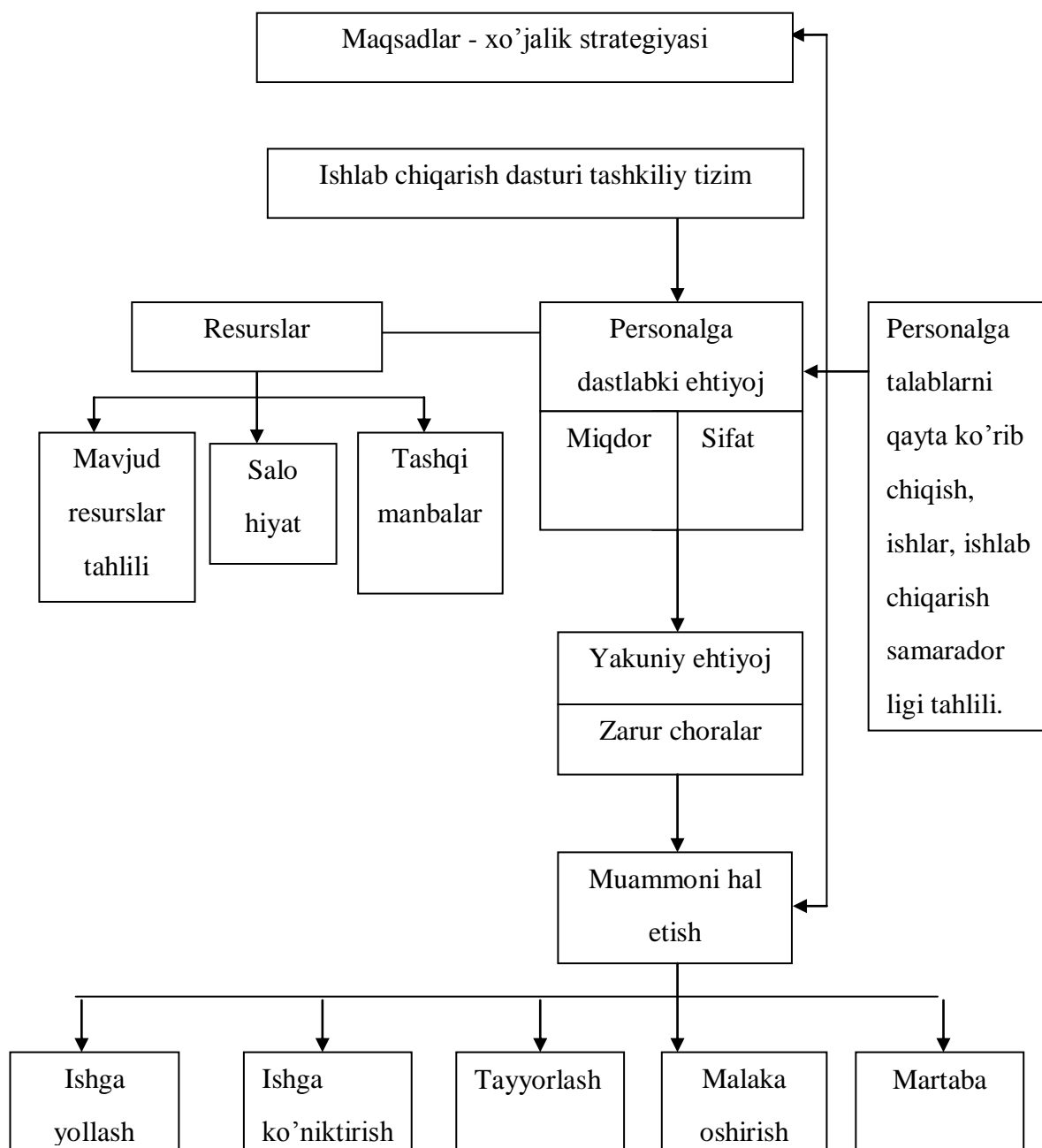
3. Rejalashtirishning davriyligini belgilash. Uni joriy etishning birinchi bosqichida bir-ikki yil bilan chegaralanish mumkin. Asta-sekin bu o'rta muddatga (3 yilgacha) va uzoq, muddatga (3 yildan ortiq) rejalashtirish bilan to'ldirib borilishi mumkin.

Personalni rejalashtirish qanchalik tabaqalashtirilgan bo'lishi haqida qarorga kelish. Bu korxonaning turiga bog'likdir. Ishlab chiqarish vazifalarini xal etish uchun

zarur bo'lgan xodimlar malakasi qanchalik turlicha bo'lsa, reja sanalariga shunchalik tabaqalashgan holda aniqlik kiritilishi lozim.

Ish o'rinlari, boshqaruv organlari, kadrlar va statistikaga taalluqli axborot materiallari.

Personalni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan (5 -chizma) iboratligidan dalolat beradi.



5- chizma. Personalni rejalashtirishning umumiy chizmasi.

Birinchi qism — personal muammosini aniqlash. Bu — ishlab chiqarish uchun personal ta'minoti bo'yichanima talab qilinadi, degan savolga javob izlash kerak bo'ladi. Ishlab chiqarish dasturlarining hajmi hamda firmaning tashkiliy tizimi (xo'jalik strategiyasini amalga oshirishi kerak bo'lgan bo'limlar) talab etilayotgan ishchi kuchi miqdorini (faoliyatning har bir turi, ijtimoiy majburiyatlar va hokazolar bo'yicha mehnat sarfi hajmini hisob-kitob qilish asosida) va uning sifatini (bilim, tajriba, ko'nikma darajasi) aniqlaydi.

Bu hal qiluvchi bo'g'in hisoblanadi. Bu masalada nima mavjud hamda nima zarurligi uchun nima etishmaydi, degan savolga javob berilishi kerak. Boshqacha aytganda, ushbu qismda korxonada personalni resurslarini baholashning bir qancha yo'nalishlari o'z aksini topgan. Ulardan biri - mavjud resurslarni (ularning soni, qo'nimsizligi, sifati, mehnat unumdorligi va hokazolarni) baholash, taxlil etishdir. Ikkinchisi - tashqi manbalarni aniqlashdir. Bu manbalarga boshqa tashkilotlar xodimlari, ta'lim muassasalarini tugallagan o'quvchilar kiradi. Ushbu manbalar korxonada ko'zda tutilayotgan yangiliklarni joriy etish jarayonida personalga ehtiyoj nuqtai nazaridan baholanadi. Uchinchisi - ushbu manbalarsalohiyatini, ya'ni resurslarni rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

Uchinchi qism — muammoni hal etishdir. Unda qo'yilgan barcha savollarga javob bo'ladi. Ya'ni mavjud resurslarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish talablarini amalga oshirish ishga yollash, ishga ko'niktirish, tayyorlash va malaka oshirish, martaba (lavozimda vertikal va gorizontal siljitish), ishdan bo'shatish bo'yicha dasturlar yaratiladi. Ushbu vazifani hal etishda personalni rejalashtirish jarayonida har bir xodim, eng avvalo uning kasb-malaka imkoniyatlari to'g'risidato'planadigan ma'lumotlarjuda muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Shu maqsadda maxsus so'rovnomasida quyidagi ma'lumotlarni to'plash talab etiladi:

- personalning doimiy tarkibi (xodimning ismi-sharifi, turar joyi, yoshi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazolar);

-personalning umumiy tarkibi (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar salmog‘i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va hokazolar salmog‘i);

- kadrlar qo‘nimsizligi;

- bekor turib qolish, kasallik sababli ish vaqti yo‘qotilishi;

- ish vaqti davomiyligi (to‘la va qisman ish bilan bandlar, bir yoki bir necha tungi smenada ishlovchilar, mehnatta’tillarining davomiyligi) to‘g‘risidagi ma’lumotlar;

- ishchilar, xizmatchilarning ish haqi (ish haqi tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ustama to‘lovlar, tarif bo‘yicha ish haqi, tarifga qo‘shimcha to‘lovlar);

- davlat va boshqa tashkilotlar tomonidan taqdim etiladigan ijtimoiy xizmatlar (tarif shartnomalari va boshqa me‘yoriy xujjatlar bo‘yicha ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag‘lar).

Mazkur ma’lumotlar personalni boshqarish xizmatida muntazam ravishda to‘planib, umumlashtirib va tahlil etib borilsa, personalni rejalashtirish masalalarini haletish juda qo‘l keladi.

Ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan ishchilar soni quyidagi umumiy formula orqali aniqlanadi:

$$S_A = M : F$$

bunda: S_A — ishchilarning ishlab chiqarish quvvati bo‘yicha soni;

M — ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F — bir ishchining yillik ish vaqti jamg‘armasi.

Ishchilar soni ish vaqti jamg‘armasi va me‘yorlarni bajarish koeffitsientini hisobga olgan holda hisoblab chiqish uslubi ishchilarning reja sonini aniqlashda amaliyotda keng qo‘llaniladi.

Korxonada yangi ish o‘rinlari yaratilgan ekan qo‘shimcha ishchi kuchini doimiy shtatga qo‘shadi. Bu bilan ishchilarning muayyan zaxirasi tashkil etiladi. Ana shu miqdor quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_q = M_A \cdot A / F_n \cdot K_a$$

bunda:

S_q — qo‘shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

M_A — tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun talab etiladigan oʻrtacha loyihaviy mehnat sarfi;

A — mahsulot ishlab chiqarishning loyixaviy hajmi;

F_n — bir ishchi ish vaqtining nominal jamgʻarmasi;

K_a — yangi mahsulot ishlab chiqarishni oʻzlashtirish davrida ish vaqtidan foydalanishning amaldagi koeffitsienti.

Personalni muayyan malakalari va kasblari (masalan, chilangarlar, iqtisodchilar va hokozolar) boʻyicha ehtiyojni hisob-kitob qilishda bu ishni ana shu har bir toifa boʻyicha amalga oshirish zarur boʻladi.

Personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirishda quyidagilar hisobga olinishi lozim:

- talab etilayotgan miqdor, jalb etish muddatlari;
- taklifdagi alohida muammolar va ularni bartaraf etish vositalari;
- jalb etish dasturi.

Personalni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

1. Kompaniya yoki firmaning oʻz xodimlarini jalb etish. Ular ish vaqtiga qoʻshimcha vaqtda ishga jalb etilishi, malaka jihatdan rivojlantirilishi, boshqa ishga oʻtkazilishi mumkin. Bu usul samarali hisoblanadi. Chunki, personal bu holda oʻz korxonasida qobiliyati, malakasi, bilimi, tajribasini toʻlaroq namoyon etishi, xizmat lavozimida koʻtarilish imkoniyatiga egaligidan oʻz ishiga, xizmat vazifasiga yanada masʼuliyatliroq, tashabbuskorlik bilan yondashadi. Natijada, ularning ish va xizmat vazifasidan qoniqishi ortadi, bu mehnat unumdorligini oshirishga, kadrlar qoʻnimsizligini kamaytirishga xizmat qiladi.

2. Xodimlarni chetdan jalb etish. Bu masalada korxonada personalni xizmati bandlikka koʻmaklashish markazlari bilan hamkorlikda faoliyat koʻrsatishlari talab etiladi. Shuningdek, taʼlim muassasalarining oʻquvchi yoshlari ham boʻlajak ishchi kuchi manbai hisoblanadilar.

Personaldan foydalanishni va uni qisqartirishni rejalashtirish.

Buning uchun boʻsh turgan shtat lavozimlarini toʻldirish dasturini ishlab chiqish kerak. Bu ishda xodimlar malakasi, tajribasi bilan bir qatorda ularning

psixologik, jismoniy imkoniyatlarini e'tiborga olish kerak bo'ladi. Ana shu masalalarni yodda tutish kasb kasalliklari, ishlab chiqarish jarohatlari, nogironlikning oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

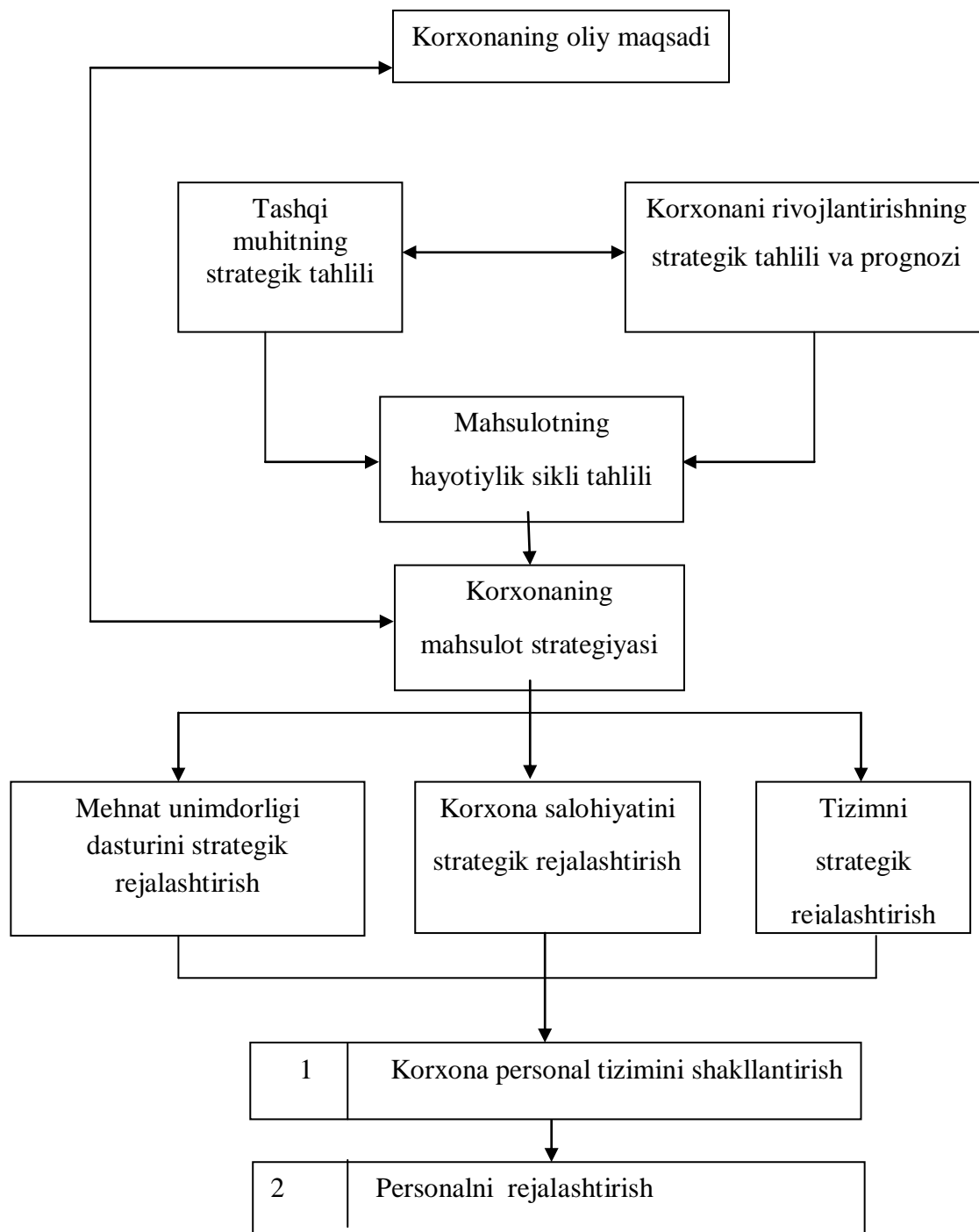
Personaldan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, keksalar hamda mehnat faoliyati cheklangan insonlarni ish bilan ta'minlash masalasi diqqat markazida turishi darkor. Buning uchun tashkilotda ushbu toifa personaliga ular imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda tegishli ish joylari zaxiralarini yaratish lozim bo'ladi. Mazkur turdagi rejalashtirishda personalni qisqartirish masalasini ham hal etish talab qilinadi. Eng avvalo, kim, qayerdan va qachon qisqartirilishi belgilab olinishi kerak. Ayni paytda, qisqartirilgan xodimga yangi ish topishda ko'maklashish chora-tadbirlari ko'rilishi lozim. Bunday ishdan qisqartirilgan xodimlarga amaldagi mehnat qonunchiligi va me'yoriy xujjatlarga asosan tegishli to'lovlarni amalga oshirish, qisqartirishni kasaba uyushmalari, boshqa tashkilotlar bilan kelishish xam talab etiladi.

Personalni o'qitishni rejalashtirishda:

- talab etiladigan o'quvchilar soni;
- o'qitish yoki qayta o'qitish talab etilayotgan xodimlar soni;
- yangi kurslar ochish yoki mavjudlarida o'qitishni tashkil etish uchun xarajatlar; - mavjud xodimlarni qayta o'qitish hisobga olinishi kerak.

Personalni strategik rejalashtirishning maqsadimavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanish hisobiga tashkilotning uzoq muddat davomida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi, raqobat-bardoshligi va o'sishi to'g'risida g'amxo'rliqdir. Bu esa samarali mexanizm asosida amalga oshiriladi. Personalni rejalashtirish mexanizmi quyidagi 6 -chizmada mujassamlashgan.

Har doim ham ishlab chiqarish korxonalarida korxonaning oliy maqsadi korxonaning maxsulot strategiyasiga uzviy bog'liq bo'lib qoladi. Chunki ishlab chiqarish strategiyasi samarali ishlab chiqilsagina korxonada o'z oliy maqsadiga erishishi mumkin. Oliy maqsad esa albatta yuqori foyda olish bo'lib qolaveradi. Buning uchun esa yana birinchi darajada personalga e'tibor qaratiladi. Ayniqsa ishlab chiqarish personalini rejalashtirishga e'tibor kuchli bo'lishi lozim.



6 -chizma. Personalni strategik rejalashtirish mexanizmi.

Ishlab chiqarish korxonalarida personalni strategik rejalashtirish mexanizmi samarali ishlab chiqilsagina korxonaga o‘z ko‘zlagan maqsadiga erishishi mumkin.

1.3. Korxonalarda personal xavfsizligini ta'minlash yo'llari

Iqtisodiyotni liberallashtirish jarayoni turli-tuman mulkchilik shakllarining o'zaro faoliyatda bo'lishi bilan ajralib turadiki, bunda «xavfsizlik» tushunchasi tobora ko'proq ahamiyat kasb etadi. Har bir korxonaga uchun odat bo'lib qolgan xavfsizlik texnikasi va xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish xizmatlari bilan bir qatorda tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlaydigan tijorat xizmatlari ham paydo bo'lmoqda. Ijodiy, ilmiy, muhandislik va badiiykonstruktorslik faoliyatining natijalarini muhofaza qilish jarayonlari yangicha mazmunkasbetadi. Xavfsizlikni boshqarish tushunchasini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuv - bu avvalo, butun dunyoda tan olingan mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

Ish joyidagi xavfsizlik - bu faqat texnika yoki ishlab chiqarishni tashkil etish masalasi emas, balki avvalo har bir rahbarning ma'naviy vazifasidir. Texnik va tashkiliy kamchiliklar tufayli ro'y beradigan baxtsiz hodisalar sekin-asta o'tmishga qarab ketmoqda. Shu bilan birga shikastlanishlar va moddiy zarar ko'rishning katta qismi kishilarning noto'g'ri xatti-harakati tufayli kelib chiqmoqda.

Ish beruvchi oldida turgan asosiy vazifalardan biri xodimlar xavfsizligini ta'minlashdir. Ishlab chiqarish sharoitlarida xodimga xavfli va zararli omillar ta'sirini to'liq oldini olish imkoni doim ham bo'lmaydi, shu bois turli himoya vositalaridan foydalanish zarurati paydo bo'ladi.

Personalni boshqarish, albatta, xodimlarga xavfsizlik texnikasini o'yichalarga zarur bo'ladigan maxsus bilimlarni berishni o'z ichiga oladi.

Bu vazifa har qanday rahbar qochib qutulmaydigan vazifalar sirasiga kiradi.

Xavfsizlik texnikasini sog'liqni muhofaza qilish qoidalarini o'rgatish-

ta'limning birdan-bir shakli bo'lib, u qonun bo'yicha majburiy hisoblanadi. Korxonaga va tashkilotlarda rahbarlar o'z xodimlarining mehnat qilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash maqsadida xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilish masalalarini vaqti-vaqti bilan qarab chiqadilar. Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini yaxshilash har qanday tashkilotning normal ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shuning uchun ham korxonaga va tashkilot rahbarlari o'z

xodimlarining ishlashi uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berish maqsadida faol harakat qiladilar: xodimlarning sogʻligʻini muhofaza qilish uchun ularni barcha zarur narsalar (badantarbiya oʻtkaziladigan zaldan tortib profilaktoriylargacha) bilan taʼminlaydilar, stressni barham toptirish uchun taʼlim beruvchi dasturlardan, kasbga doir maslahatlar va shu kabi narsalardan keng foydalanadilar.

Ish beruvchining mehnat sharoiti noqulay ishlarda band xodimlarni maxsus kiyim-bosh, maxsus poyabzal, boshqa shaxsiy himoya va gigena vositalari bilan taʼminlashga oid majburiyatlari OʻzR MK 217-moddasida belgilab qoʻyilgan.

Himoya vositalari - bu ishlab chiqarish uskunasi konstruksiyasiga kiradigan va kirmaydigan, xodimlarning jaroxatlanishini oldini oladigan turli moslamalar. Ular shaxsiy va jamoaviy boʻladi.

Shaxsiy himoya vositalari uskuna konstruksiyasi, ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilish, jamoaviy himoya vositalari ishlar xavfsizligini taʼminlay olmaydigan xollarda qoʻllaniladi.

Har qanday Shaxsiy himoya vositalarini qoʻllashdan maqsad xavfli va zararli ishlab chiqarish omillarining odamga taʼsirining yoʻl qoʻyiladigan chegaralarini pasaytirish yoki butunlay oldini olishdan iborat. Xodimlarni Shaxsiy himoya vositalaribilan majburiy taʼminlash masalalari "Mehnatni muhofaza qilish boʻyicha ishlarni tashkil qilish haqida namunaviy nizam"⁵ bilan tartibga solinadi. Ish oʻrinlarini mehnat sharoitlari boʻyicha attestatsiyadan oʻtkazishda ularning ish oʻrnidagi xaqiqiy xolatini baholash xizmatchilarni shaxsiy himoya vositalari bilan taʼminlanganlik va bu vositalarning samaradorligini baholashni oʻz ichiga oladi.

Stress holatida boʻlgan kishilar oʻz muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj boʻlishlarini isbotlab oʻtirishning hojati boʻlmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki doʻstlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir koʻmak olish manbai emas. Koʻpincha, ish muammolarining asosiy manbai boʻlishi sababli korxonalar rahbarlari ham stressni yoʻqotish va barham toptirish uchun javobgar

7 OʻzR Mehnatvazirligi tomonidan 1996 yil 29 iyunda tasdiqlangan, Oʻzbekiston kasabauyushmalarifederatsiyasikengashi bilan 1996 yil 25 iyundakelishilgan, OʻzR Adliya vazirligi 1996 yil 14 avgustdaa 271-son bilanroʻyhatga olingan (oʻzgartirishva qoʻshimchalar bilan).

boʻladilar. Shu maʼnoda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir. Ularning ayrimlari quyidagicha boʻlishi mumkin:

- haddan ortiq (uzoq vaqt davomida) ishlash yoki ishning kamligi (zerikish);
- rahbar yoki tashkilot ichidagi hamkasblardan yordam tizimining yoʻqligi;
- ish hajmini notoʻgʻri belgilash: xodimning qobiliyati bilan ishdagi ehtiyoj oʻrtasida muvofiqlikning yoʻqligi;
- ishni bajarish uchun zarur boʻladigan malaka, koʻnikmaning yoʻqligi;
- qoʻyilgan vazifalarning noaniqligi: vazifalar bilan huquqlar oʻrtasidagi nomuvofiqlik;
- kadrlarning lavozimlarga koʻtarilishida oqilona tashkiliy siyosat yoʻqligi: xizmatda majburan oʻz oʻrnini almashtirish;
- ishdagi sharoitning yomonligi: shovqin, ifloslik, xonalarning kamligi;
- noqulay ijtimoiy muhit: yolgʻiz oʻzi ishlash, atrofdagilarning doimiy ravishda tazyiq oʻtkazib turishi, guruhlarda ishlashga qobiliyatsizlik;
- xodimning ishdagi zoʻriqish, ixtiloflarni barham toptirishga (odatda ular muayyan ish turlarini bajarishda boʻlib turadi) qobiliyatsizligi.

Rahbarning oʻzidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda boʻlishini bilib olsangiz va tushunsangiz siz stressning alomatlarini tezroq anglab etasiz. Bu stressning sabablarini, yaʼni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zoʻriqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning taʼsirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yoʻl bilan oʻzgartirishi mumkin boʻladi. Xodimlardan ishda toʻgʻri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qoʻyiladigan talablar unchalik yuqori boʻlmasa, unchalik past ham boʻlmasa, koʻngillari chogʻ boʻladi. Xodimlar oʻzlariga qoʻyiladigan talablar oʻz tajribalariga mos kelishini, koʻp sonli jamoada emas, balki kichikroq guruhda ishlashni maʼqul koʻradilar. Kasallanishning yuqori darajada boʻlishi xodimlar oʻrtasidagi qoʻnimsizlikning katta boʻlishi bilan teng bir

holatdir. Bu hodisaning sababini personalga rahbarlik qilish darajasidan izlamoq kerak.

Bozor munosabatlari tizimida iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlash xususiyatlarini bundan keyingi qarab chiqishdan oldin inson faoliyatining eng muhim sohalaridan biri bo'lgan intellektual (aqliy) faoliyatni tahlil qilib o'tamiz. Intellektual faoliyat davlatning eng asosiy resursiga, uning ilmiy-texnikaviy potensialiga kiradi, bu potensial pirovard natijada iqtisodiy islohotlarning taqdiri va natijalarini belgilab beradi.

Tashkiliy jihatdan himoya qilish - iqtisodiy xavfsizlikning navbatdagi yo'nalishidir. Bozor sharoitida har qanday firmaning barqaror ishi uning huquqini, mulki va personalini turli xil ichki va tashqi tajovuzlardan mustahkam himoyasiz muvaffaqiyatli borishi mumkin emas. Shuni aytib o'tish kerakki, bugungi kunda iqtisodiy xavfsizlik - bu faqat davlatning va mulkchilikni muhofaza qilish davlat xizmatlarining imtiyozi bo'lib qolmasdan, shu bilan birga biznes tashkilotlarining tadbirkorlik faoliyatini ta'minlashga qaratilgan huquqi hamdir.

Korxonalar o'z maqsadiga erishishi yoki ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarga ish jarayonida etarlicha shart-sharoit yaratib berish lozim. Bu o'rinda xavfsizlikni ta'minlashga ham etarlicha e'tibor berish lozim.

2. “FARG’ONAAZOT” OAJDA PERSONALNI BOSHQARISH XOLATI TAXLILI

2.1. Korxonada personalni boshqarish tizimi tavsifi va uning tahlili

1957 – yil 30 – sentyabr sobiq ittifoq kimyo sanoati vazirligining 316 – sonli buyrug’i bilan O’zbekistonda azotli o’g’itlar zavodi qurish uchun joy maydon tanlash bilan shug’ullanuvchi komissiya tarkibi tasdiqlandi.

1958 – yilda Farg’ona shaxrida azotli o’g’itlar zavodi qurish xaqidagi xukumat qarori qabul qilinib, Qirgulidagi neftni qayta ishlash zavodi yonida bo’sh yotgan dasht yerlardan 50 gektar maydon ajratildi.

1959 – yili 22 –kuni qurilajak zavod direksiyasi tarkibini tasdiqlash haqida buyruq chiqarildi.

1962 – yilning boshida O’zbekiston respublikasi xukumati tomonidan Farg’ona azotli o’g’itlar zavodining qurilishini jadallashtirish haqida qaror qabul qilindi. Qarorga muvofiq birinchi o’rinda ammiakli selitra ishlab chiqaruvchi sex kompleksining birinchi navbati bitkazilib, ishga tushirilishi zarur edi.

Qurilayotgan korxonada raxbarlari, mutahasislari, quruvchilar montajchilar, sozlovchilar va ishchi xodimlarning fidokorona mehnati tufayli qisqa vaqt ichida qurilish montaj zozlash ishlari bitkazildi va chirchiqdan tashib kelinayotgan ammiakni qayta ishlash ishlash, kuchsizlantirilgan azot kislotasi, ammiakli selitra ishlab chiqaruvchi sex, donalash minorasi qad ko’tardi.

Ammiakli selitra ishlab chiqarish namunasi birinchi navbatini ishga tushirish jarayonida bir qator muxim obeklar qurilishi xam nixoyasiga yetkazildi. Elekt taminoti sexi, suyuq ammiak ombori, temir yo’l tarmoqlari va bir qator yordamchi sex xamda uchastkalar foydalanishga topshirildi. 1962 –yilning 24 –iyun kunizavodga elektr quvvati berish boshlangan.

1962 – yil sentyabr oyida foydalanishga topshirilgan birinchi exnologik qurilma bu kuchsiz azot kislotasining 1 – sonly turbokompressori bo’lgan. Shu yilning 18 – senyabr kuni kuchsiz azot kislotasining dastlabki tolalari olindi, 20 – sentyabr kuni esa birinchi marta Farg’onada donador ammakli

selitra ishlab chiqarildi.

Zavodda birinchi maxsulot 1962 – yilda ishlab chiqarilgan bo'lsa oradan 5 – 6 yil o'tar otmas korxonadagi ishlab chiqarish sexlari keskin yuksaldi.

1962 – yilda jami 89 ming tonna ammiakli selitra ishlab chiqarildi. 1963 – yili bu ko'rsatkich 112.4 ming tonnani tashkil etdi. Yiliga 330 ming tonna quvvatga ega bo'lgan ammiakli selitra ishlab chiqarishning 2 – navbati kuchsiz azot kislotasi ishlab chiqaruvchi 6 ta agregat bilan kompleks ravishda, 1968 – yilda ishga tushirilgan. Natijada zavodning ammiakli selitra ishlab chiqarish quvvatlari 595 – ming tonnaga yetkazildi. Kislota ishlab chiqarish quvvati kamkigi tufayli 1971 – yilda kuchsiz azot kislotasi sexida 12 – agregat qurildi.

Bu ishlab chiqarish unumdorligi bo'yicha cheklanmagan holda ishlagan. Iqtisodiy maqsadga nomuvofiqligi tufayli, 1994 – yildan boshlab, ishlab chiqarish yiliga 50 ming tonnagacha quvvatdan foydalanish darajasi ishlagan.

1999 – yildan boshlab korxonada ammiak – 3 selitra sexini ishga tushirish jarayonida azot – vadarod aralashmasi bilan ta'minlangan.

Ekologik vaziyatni yaxshilash va atmosferaga azot oksidlarini tashlash maqsadida 250 – 300 C haroratda katalizatorlarda azot oksidlarini parchalash qurilmasi qurilgan va 1976 – yilda foydalanishga topshirilgan.

1988 – yili monraj ishlari boshlangan bo'lib, 70 % ishlari bajarilgan holda mineral o'g'itlar vazirligi tomonidan moliyalash to'xtatilganligi sababli qurilish montaj ishlari to'xtab qoldi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi 30. 10. 1999 – yildagi 484 – sonli “Azot ishlab chiqarish birlashmasida kuchsiiz azot kislotasi va ammiak selitrasi ishlab chiqarish quvvatlari qurilishini tugatish choralari to'g'risida” gi qaroriga muvofiq, 2002 – yilda qurilish montaj ishlari qayta tashkillandi. Obektlar esa 2003 – yili ishga tushirildi.

“Farg'onaazot” OAJ O'zbekiston Respublikasining yirik kimyoviy korxonasi xisoblanadi. Xozirgi kunda yiliga 450000 tonna ammiak, 330000

tonna karbamid, 450000 tonna ammiakli selitra, 360000 tonna konsentratsiyalanmagan azot kislotasi, 6500 tonna kristalli xlorit natriy, suyuq xlorit magniysi, 11.800 tonna defoliant, 15.00 tonna deatsitatli selyuloza ishlab chiqarilmoqda. Albatta bunday natijaga erishish oson emas. Bunda birinchi navbatda boshqaruvni to'g'ri tashkillash muxim ahamiyat kasb etadi.

1 –jadval

“Farg’onaazot” OAJ ishchilarining tarkibiy tuzilishi

Ko'rsatkichlar	2012 –yil	
	Soni	Salmog'i % da
Boshqaruv xodimlari	345	4,7
Ishchilar	6129	84,0
Ishlab chiqarishda band bo'lmagan xodimlar	823	11,3
Jami	7297	100

1 - jadvaldan shuni ko'rishimiz mumkinki, “Farg’onaazot” OAJ tarkibidagi xodimlarning asosiy qismini bevosita ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi ishchilar tashkil etadi. “Farg’onaazot” OAJ da jami 7297 nafar xodimlar bo'lib, ularning 84 %i, ya'ni 6129 nafari ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar, 345 nafari boshqaruv xodimlari, 823 nafari esa, ishlab chiqarishda band bo'lmagan xodimlar ya'ni, mutaxassislar, qorovullik xizmati xodimlari va boshqalar tashkil etadi. Buxodimlarning 100 % salmog'idan boshqaruv xodimlarining 4.7 %, ishlab chiqarishda band bo'lmagan xodimlar esa, 11.3 % inigina tashkil etishini anglatadi.

Bundan biz ishchilarning o'rni benihoyat katta ekanligini ko'rishimiz mumkin.

“Farg’onaazot” OAJ boshqaruv strukturasi tahlilini ko'rib chiqamiz. (5 - ilova) Tahlil jarayonida shuni ko'rishimiz mumkinki “Farg’onaazot”

OAJ boshqaruv strukturasi yuqori pog'onasida kuzatuv kengashi o'rin egallagan bo'lib, unga ichki audit xizmati va boshqaruv raisi bo'y sunib, xisobot topshiradi (5 - ilova).

Ichki audit xizmati boshqaruv nazoratining ajralmas ajralmas va muhim elementi bo'lib, kuzatuv kengashiga bo'y sungan holda, quyi rahbariyat tizimi faoliyati to'g'risida malumot berib, menedjerlar xisobotlarining ishonchliligini tasdiqlaydi.

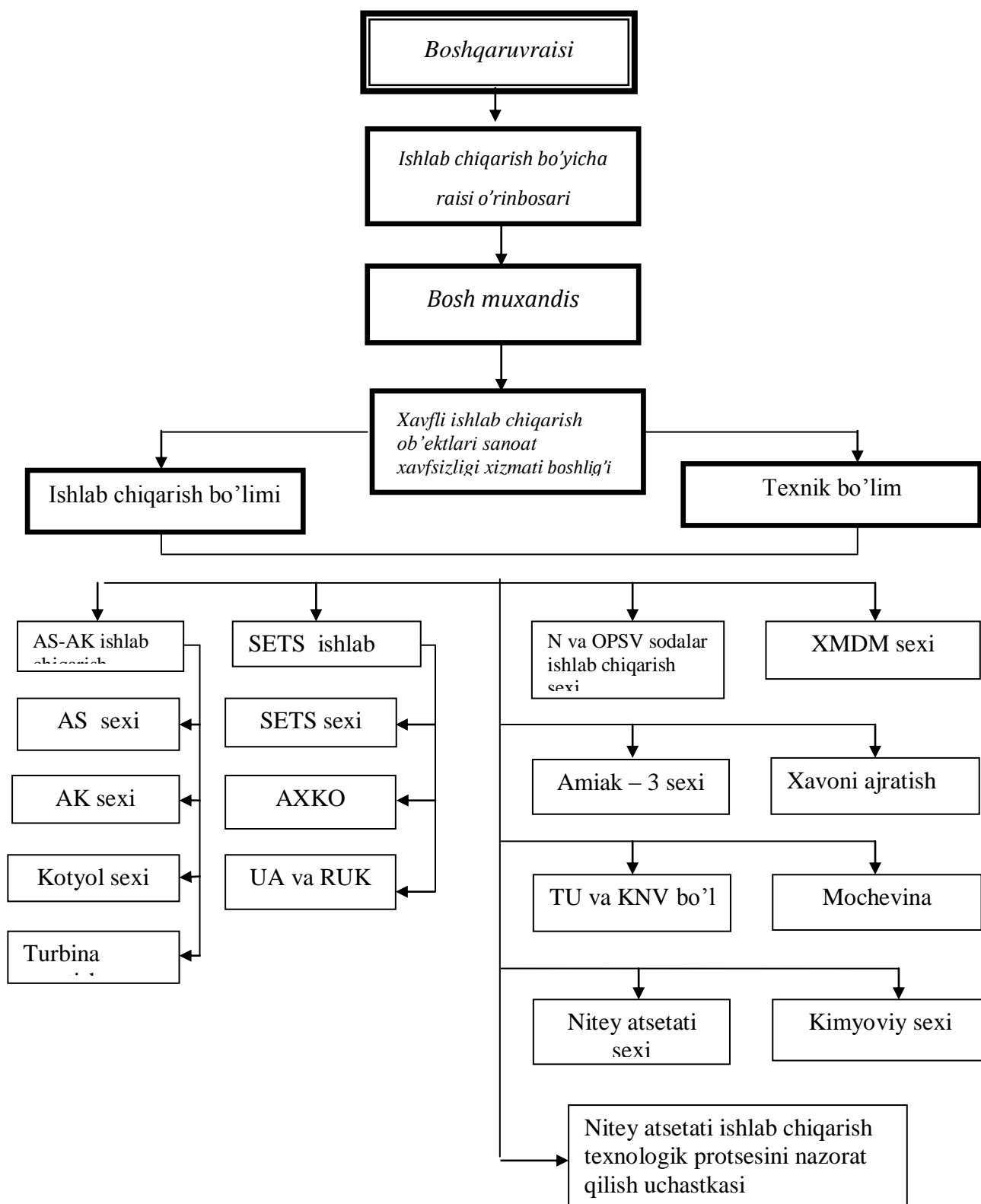
Boshqaruv raisiga gorizontal ravishda ijtimoiy masalalar bo'yicha, kadrlar bilan bog'liq masalalar bo'yicha, transport bo'yicha, marketing bo'yicha, molita va iqtisodiy masalalar bo'yicha, investitsion loyixalar bo'yicha, boshqaruv raisi o'rinbosarlari, bosh buxgalter va yuridik bo'lim bo'y sunadi. Ular korxonaning quyi bo'limlari ishlarini to'g'ri tashkillash, ulardani ustidan nazorat olib borish masalalari bo'yicha boshqaruv raisiga ko'maklashadi.

Kadrlar bilan bog'liq masalalar bo'yicha rais o'rinbosariga 5 ta bo'lim bo'ysunib, ularning ichida reja bo'limi va kadrlar bo'limi xam mavjud. Xodimlar bulimi odatda, boshqaruv raisi urinbosarlariga bo'ysinadi. Uning zimmasiga ishchilarni yollash va ishdan bo'shatish, xodimlarning ishga chiqishini ro'yxatdan o'tkazish, ish kuni rejimiga, intizomga rioya etilishini nazorat qilishi, xodimlarni o'kitish, ishlovchilarga texnika xavfsizligi bo'yicha yo'riqnomalar o'tkazish vazifalari yuklatiladi.

Boshqaruv raisi asosiy ishlab chiqarish faoliyati to'g'risidagi malumotlarni o'zining ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosaridan oladi. Ishlab chiqarish masalalari bo'yicha rais o'rinbosariga bosh injiner orqali ishlab chiqarish va texnik bo'limlar bo'y sungan holda, bu bo'limlar ishlab chiqarish sexlari ustidan nazorat o'rnatgan.

Ishlab chiqarish personallari boshqaruvi xaqida to'laroq ma'lumotga ega bo'lish uchun 3 - chizmadagi boshqaruv stukturasini ajratib ko'rsatishimiz mumkin. Bizga malumki 5 – ilovada korxonada boshqaruvining umumiy strukturasi keltirib o'tilgan edi. Mazkur struktura faqat ishlab

chiqarish personali band bo'lgan qismlardan tashkil topgan.



7 -chizma. “Farg’onaazot” OAJ ning ishlab chiqarish personallarini boshqaruv strukturasi.

Biz 7– chizmada “Farg’onaazot” OAJ ning ishlab chiqarish personallarini

boshqarish strukturasi ajratib oldik. Unda yuqori pog'onada o'rin egallagan bo'lib, u ishlab chiqarish bog'liq barcha xisobotlarni ishlab chiqarish bo'yicha o'zining o'rinbosaridan oladi. ishlab chiqarish bo'yicha boshqaruv rais o'rinbosari ishlab chiqarishni nazorat qiluvchi xamda bu masalalarga javobgar eng muxim shaxs xisoblanadi. O'z o'rnida bosh muxandis xam juda muxim shaxslardan biri xisoblanib, u korxonadagi barcha asosiy ishlarning raxbari va tashkilotchisi sanaladi. Ishlab chiqarish bo'yicha rais o'rinbosari bo'lmagan taqdirda korxonada rahbarivazifasini bajaradi. Bosh muxandis xar tomonlama ishlab chiqarish sir sinoatlaridan boxabar texnolog, oily ma'lumotli yuksak bilimli shaxsdir.

“Farg'onazot” OAJ da xavfli obektlar mavjudligiligi bois, xavfli ishlab chiqarish obektlari sanoat xavfsizligi xizmati boshlig'i lavozimi xam joriy etilgan. Xavfli obyektlar xavfsizligini ta'minlovchi bo'lim barcha ishlab chiqarish obektlari xavfsizligini ta'minlash maqsadida tashkil etilgan. Bu strukturaga qo'shimcha ravishda viloyat qo'riqlash xizmati mutaxassisleri shartnoma asosida ularning mehnatidan foydalaniladi. Ishlab chiqarish bo'limi va texnik bo'limlari teng ravishda ishlab chiqarish sexlari ustidan nazorat olib borib, xavfli ishlab chiqarish obyektlari sanoat xavfsizligi xizmati boshlig'iga xisobot topshiradi. Quyi bo'limdagi barcha ishlab chiqarish sexlari aloxida maxsulot assortimentlari bo'yicha ajratilgan. Ishlab chiqarishda band bo'lgan 6000 dan ziyod ishchilar anashu sexda faoliyat ko'rsatadi. Bu sexlarda ammiak, karbamid, ammiakli selitra KAS, AXKO, natriy bikarbonat, atsetat tolasi, XMD, AS, AK, va SETS singari mahsulotlar ishlab chiqariladi.

2.2 Korxonada personalni boshqarish samaradorligi ifodalovchi ko'rsatgichlari tahlili

Dastlab “samara” va “samaradorlik” tushunchalari to'g'risida ikki og'iz so'z. O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

“Samara - bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi”.

“Samaradorlik - bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara.Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”.

Iqtisodiyotda “samara” - bu yaratilgan:

- 1 yalpi ichki mahsulot (YAIM);
- 2 yalpi milliy daromad (YAMD);
- 3 yalpi sof mahsulot (YASM);
- 4 yalpi sof daromad (YASD) kabilarda o‘z aksini topadi.

Ammo birgina samaraning o‘zi kishi faoliyatini to‘liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi, shu samaraga qanday harajatlarni orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil harajat qilib turli samara olinishi mumkin bo‘lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Boshqarish ob’ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo‘llaniladi:

Umumlashtiruvchi mezonlar:

- Resurslar samaradorligi
- Xarajatlarni samaradorligi
- Xususiy mezonlar:
 - mahsulot ishlab chiqarishga eng kam jonli mehnat sarflash;
 - eng kam moddiy resurslar sarflash;
 - eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

Sifat mezonlari:

- yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- shartnomalarni muddatida bajarish;
- xodimlarning barqarorligi;
- raqobatbardosh texnologiyaga erishish va h.k.

Binobarin, boshqarish jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muayyan natijaga erishish maqsadida aniq ob’ektni eng qulay, eng samarali boshqarish usullarini topishdan iboratdir.

Boshqarish sub’ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik

mezonlari qo‘llaniladi:

1. Boshqarish tizimidagi moliyaviy harajatlarni tejash.

Boshqarish apparati harajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezonini bo‘lishi mumkin. Bu o‘rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejankorlikning muhim omillari ekanligini ta’kidlash zarur.

2. Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatni tejash.

Bu mezon kuchlarni eng ko‘p darajada tejash va mehnatdan engunumli foydalanishni ko‘zda tutadi. U sermehnat ishlar vaoperatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarini ratsionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni komp’yuterlashtirish yo‘libilan erishiladi.

3. Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo‘ladigan vaqt.

Bu mezonda bosh omil - vaqt. Axborot to‘plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo‘ladigan vaqtni har tomonlama qisqartirish, biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni etkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik ila baholash bilan iqtisodiy ko‘rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatadi.

Qayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxonada yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e’tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun ham mezon tanlanadi.

Korxonada personalni boshqarish samaradorligini ifodalovchi bir nechta ko‘rsatkichlar mavjud. Boshqaruv mehnati samaradorligi personalni boshqarish samaradorligini ifodalovchi muhim ko‘rsatkichlardan hisoblanadi.

Boshqaruv mehnati samaradorligi (bir yil hisobida) quyidagicha hisoblanadi:

$$J_{bs} = \frac{S_1}{BX_1} : \frac{S_0}{BX_0} = \frac{249461167}{8014864} \div \frac{201026751}{6615788} = 1.02$$

Bu erda:

J_{bs} - boshqaruv samaradorligi indeksi;

S_0 va S_1 - bazis va joriy davrlarda erishilgan samara (yalpi yoki tovar mahsuloti);

BX_0 va BX_1 - bazis va joriy davrlardagi boshqaruv harajatlari.

Boshqaruv xodimining mehnat unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$MY_{bx} = \frac{YAM(TM)}{T_b} = \frac{50308536}{363} = 138591$$

Bu erda:

MU_{bx} - boshqaruv xodimlarining mehnat unumdorligi;

YAM(TM) - bir yilda ishlab chiqarilgan yalpi yoki tovar mahsuloti, so'm;

T_b - boshqaruv xodimlarining o'rtacha yillik soni, kishi.

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflash uchun umumlashtiruvchi ko'rsatkich va bir guruh xususiy ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$BTS = \frac{BX \cdot 100}{AF \cdot K_1 + OF \cdot K_2} = \frac{8014864 \cdot 100}{32702514 \cdot 1 + 433711920 \cdot 1.2} = 14.5$$

Bu erda:

BTS - boshqaruv tizimi samaradorligi;

BX - yillik boshqaruv harajatlari;

AF - asosiy ishlab chiqarish fondlari (aktiv);

OF - aylanma fondlar;

K_1 va K_2 - ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va konsentratsiyalash (to'plash) darajalari.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarilayotgan ob'ekt, ya'ni korxonada ishlab chiqarish samaradorligi korxonada sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya'ni:

$$ICHS = \frac{SM}{T} \cdot 100 = \frac{50308536}{7297} = 6894.4$$

Bu erda:

ICHS - ishlab chiqarish samaradorligi.

SM - korxonaning sof mahsuloti.

T - korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi (K_{bts}) quyidagi bog'lanishda o'z aksini topadi:

$$K_{bts} = \frac{BTS}{ICHS} = \frac{14.5}{6894.4} = 0.02$$

Shunday qilib, K_{bts} qancha kichik bo'lsa, boshqarish tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo'lib, mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish shuncha tejamli va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo'ladi.

Personalni boshqarish samaradorligini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan yana biri mehnat unumdorligi xisoblanadi. Mehnat unumdorligini oshirish iqtisodiy o'sishning asosiy omilidir. Mahsulot xajmini oshirishda mehnat unumdorligini ulishi yuqoridir.

Mexnat unumdorligini o'lchov birliklari :

1. Qiymat
2. Natura
3. Mexnat

Unumdorlik darajasini natura shakli aniq ifodalaydi, ammo bu ko'rsatkichni qo'llash cheklangan. Mehnat unumdorligini ifodalovchi bu xar bir xodimga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik mahsulotdir.

Bulardan tashqari ishchining bir kunlik ish unimi, ishchining bir soatlik ish unimi ko'rsatkichlari ham mehnat unumdorligini ifodalaydi. Tahlil etishda bu mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari o'tgan yilgisi bilan taqqoslanib ko'rsatkichlarni o'zgarish sabablari aniqlanadi. Mehnat unumdorligining dinamikasi va darajasiga ko'p jihatdan korxonani ishlab chiqarish xajmi, xodimlar soni, ish vaqti fondi, tannarxi va hokozo ko'rsatkichlari bog'liqdir.

“Farg’onaazot” OAJ da mehnat unumdorligi ko’rsatkichlarining darajasi va dinamikasi tahlili.

Ko'rsatkichlar	2011 –yil	2012 -yil		Farqi (+; -)	
		Biznes reja bo'yicha	Xaqiqatda	O'tgan yildan	Biznes rejadan
1	2	3	4	5	6
1.Maxsulot xajmi, solishtirma ulgirji baxoda, ming so'm	201026751	230715449	249461167	48434416	18745718
2.Sanoat ishlab chiqarish xodimlarini ro'yxat bo'yicha soni,kishi	7722	7687	7722	0	35
3. Shu jumladan, ishchilar soni, kishi	6025	6138	6129	104	-9
4. Bir ishchini yil davomida ishlagan kishi - kunlari, kishi kun	251	254	247	-4	-7
5. Bir ishchini yil davomida ishlagan kishi - soatlari, kishi -soat	1995,45	2032	1951,3	-44,15	-80,7
6. O'rtacha ish kuni davomiyligi. Soat	7,95	8	7,9	-0,05	-0,1
7. Ishchilar sonini sanoat ishlab chiqarish xodimlari tarkibida tutgan salmog'i, %	78,0	79,8	79,4	1,3	-0,5
8. Bir xodimga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik maxsulot, ming so'mda (1/2)	33365,4	30013,7	32305,3	-1060,2	2291,5
9. Bir ishchiga to'g'ri keadigan o'rtach yillik maxsulot, ming so'mda (1/3)	33365,4	37588,0	40701,8	7336,3	3113,7
10. Ishchining bir kunlik ish unimi, so'm (1/4)	800903,4	908328,5	1009964,2	209060,8	101635,7
11. Ishchining bir soatlik ish unimi, so'm (1/5)	100742,6	113541,1	127843,6	27101,0	14302,5

2 - jadvalda biz mehnat unumdorligi darajasi va uning dinamik o'zgarishlarini jadval yordamida ifodalab o'tamiz.

Mehnat unumdorligini tahlil etishda ko'rsatkichlar o'tgan yil, hisobot yilining rejasi, bir xil ixtisoslashuvga ega bo'lgan korxonalarni ma'lumotlari bilan taqqoslanib, ishga solinmagan ichki imkoniyatlari aniqlanadi.

2 - jadval ma'lumotlari asosida "Farg'onaazot" OAJ dagi mehnat unumdorligiga va uning dinamik o'zgarishiga baxo berishimiz mumkin bo'ladi. 2 -jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki "Farg'onaazot" OAJ da bir ishchining soatlik mehnat unumdorligi 2011 – yilda 100742.6 so'm ni tashkil etgan bo'lsa, bu ko'rsatkich, 2012 – yilga kelib 27101.1 so'mga ortib , 127843.6 so'mni tashkil etdi. Bunga sabab qilib korxonada ishchilar sonining o'zgarishini olishimiz mumkin. 2011 – yilda 6025 ishchi mehnatidan foydalanilgan bo'lsa, 2012 – yilga kelib 6129 ta ishchi mehnatidan foydalanilgan.

2.3. Ishlab chiqarish personalini boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tahlili

Yuqoridagi paragraflardan ma'lum bo'ldiki personalni boshqarish samaradorligini bir qator xususiy ko'rsatkichlar bilan ifodalangan. Mazkur paragraflarda personalni boshqarish samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarning tahlilini ko'rib o'tamiz.

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko‘p ta‘sir ko‘rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo‘llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Quyidagi jadvalda tatqiqot obekti qilib olingan “Farg‘onaazot” OAJda xajmini o‘zgarishiga ishchilar sonini ko‘rib chiqamiz.

3-jadval.

Maxsulot xajmining o'zgarishiga ishchilar sonining ta'sirining tahlili

Ko'rsatkichlar	2011 - yili	2012 - yili	Farqi (+, -)	O'zgarishi, %
1. Xodimlar soni, kishi	7722	7722	0	100
2. Shu jumladan ishchilar soni	6025	6129	104	101,7
3. Ishchilarning umumiy xodimlar sonidagi ulushi, %	78,0	79,4	1,3	101,7
4. Ishchilarning mexnat unumdorligi, ming so'm	33365,4	40701,8	7336,3	122,0
5. Maxsulot xajmi, ming so'm	201026751	249461167	48434416	124,1

3 - jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, natijaning ijobiy tomonga o'zgarishi ishchilar soni bilan bog'liq bo'lgan holda 2012 – yilning 2011 – yilga nisbatan, ishchilar sonining 104 kishiga oshganligi ishchilarning umumiy xodimlar sonidagi ulushi 1.3 foizga, ishchilar mexnat unumdorligining 7336.3 ming so'mga, maxsulot xajmining esa 48434416 ming so'mga ortishiga olib kelgan. Ushbu natijalar faqat ijobiy ta'sir ko'rsatgan, ya'ni ishchilar soni 1.7 foizga oshganligi, mexnat unumdorligi 22 foizga, maxsulot xajmining 24.1 foizga ortishiga olib kelgan.

Ishchilarning mexnat unumdorligi 2011 – da 33365.4 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2012 – yilga kelib bu ko'rsatkich 40701.8 ming so'mga yetgan. Ya'ni o'tgan yilga nisbatan mexnat unumdorligi ko'rsatkichi 122 % ni tashkil qilgan.

Shuning uchun “Farg’onaazot” OAJ da mehnat resurslarining tatkibi, strukturasi va dinamikasi taxlilini amalga oshiramiz.

4-jadval

“Farg’onaazot” OAJ da mehnat resurslarining tatkibi, strukturasi va dinamikasi tahlili

Ko'rsatkichlar	2011 yili	2012 yili				Farqi	
		Biznes rejada		Xaqiqatda		O'tgan yildan	Rejadan
		sonda	% da	sonda	% da		
Ishchilar	6025	6138	83,7	6129	84,0	104	-9
Xizmatchilar	646	670	9,1	640	8,8	-6	-30
Raxbar xodimlar	380	340	4,6	345	4,7	-35	5
Mutaxassislar	62	69	0,9	64	0,9	2	-5
Qorovullik xizmati xodimlari	137	117	1,6	119	1,6	-18	2
Jami	7250	7334	100	7297	100	47	-37

4 - jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki tahlil qilinayotgan “Farg’onaazot”OAJ dao'rganilayotgan davrda bir qancha o'zgarishlar bo'lgan. Xususan 2011 – yilga nisbatan jami mehnat resurslari soni 2012 – yilda 47 kishiga ko'paygan. Bunga sabab xizmatchilar 6 ta, rahbar xodimlar 35 ta, qorovullik xizmati xodimlari soni 18 taga kamaygan bo'lsada ishchilarning shu vaqt mobaynida 104 kishiga ko'paygani tasir etgan.

Korxonada xisobot yilidabelgilangan biznes rejaga nisbatan jami mehnat resurslari 37 kishiga kamaygan. Bunga asosan ishchilarning soni rejalashtirilganidan nisbatan 9 kishiga xizmatchilarning 30 kishiga, mutaxasislarning 5 kishiga kamaygani, rahbar xodimlarning ortishi tasir etgan.

Korxonaning mehnat resurslari strukturasi shundan dalolat beradiki 2012 – yilda ishchilar jami xodimlar tarkibida 84 %, xizmatchilar 8.8 %, rahbar xodimlar 4.7 %, mutaxasislar 0.7 %, qorovullik xizmati xodimlari 1.6 % ni tashkil qilgan.

Yuqoridagi malumotlardan ko'rinadiki, korxonadagi sanoat ishlab chiqarish sohadagi mehnat resurslarining asosiy salmog'ini, ya'ni 92 % ini ishchilar va xizmatchilar tashkil etmoqda. Xodimlar tarkibida mutloq tarkibiy o'zgarishlar kuzatilgan bo'lsada, ularning umumiy tarkibdagi salmog'ida deyarli keskin o'zgarishlar kuzatilmaydi. Shu sababli korxonada bevosita ishlab chiqarish jarayonida to'g'ridan to'g'ri qatnashadigan xodimlar sonini oshirishga harakat qilishi, bu esa samaradorlikka olib kelishi mumkin.

Bundan tashqari, korxonada boshqaruv samadorligiga korxonada ishchilarining xarakatiga bog'liq ko'rsatkichlar ham ta'sir qiladi. Korxonaning mahsulot ishlab chiqarish va mehnatning boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha rejaning muvaffaqiyatli bajarilishi uchun nafaqat etarli ishchilar soni, balki xodimlarning kasbi va malakasi bo'yicha tarkibi ham ta'sir qiladi. Korxonada xodimlarining soni va tarkibida u yoki bu o'zgarishlar ishchi va xizmatchilarning ishdan bo'shishi, ya'ni kadrlar qo'nimsizligi bilan bog'liq. Kadrlar qo'nimsizligi korxonada salbiy oqibatlar olib keladi, jumladan, yangi ishlovchini ishga qabul qilish zarurati kelib chiqadi, jamoada, korxonada hayotida muhim rol o'ynovchi ishchi, katta hurmatga ega bo'lgan boshliqning ishdan ketishi boshqa ishchilarga ruhiy ta'sir ko'rsatish mumkin. Xulosa qilib chiqadiki, korxonada hisobot davrida ishchilar qo'nimsizligini o'rganish hamda tahlil qilish zarur.

Odatda, kadrlar qo'nimsizligi har xil sabablar oqibatida kelib chiqadi. O'quv ta'tili, nafaqaga chiqish, harbiy xizmatga jo'nab ketish, yuqori lavozimga o'tish, dekret ta'tili kabi ob'ektiv sabablarga ko'ra korxonadan ketish ishchi kuchi qo'nimsizligini ifodalaydi.

Lekin, korxonalarda ishchi va xizmatchilarning o'z hoxishga ko'ra bo'shatilishi bilan birga, ishchini mehnat intizomi va ichki tartib – qoidalarini buzganligi uchun, malakasiga muvofiqmasligi uchun, mehnatni tashkil etish va tarbiyaviy ishlarda yo'l qo'yilgan kamchiliklar uchun hamda boshqa sabablarga ko'ra ham bo'shatilish hollari kuzatiladi. Ishchi kuchining bunday asossiz kamayishi ishchilar qo'nimsizligi deb ataladi. Bunday hol mehnat unumdorligining kamayishi, ish vaqtining yo'qotilishi va korxonaning boshqa

ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir ko'rsatiladi.

Shuning uchun quyida "Farg'onazot" OAJ da ishchi kuchi qo'nimsizligi va ishchilarning malaka darajasini tahlil qilamiz.

Ishlab chiqarish rejalarining bajarilishi sanoat ishlab chiqarish xodimlari tarkibidagi strukturaviy o'zgarishlarga ham bog'liq. Yil davomida korxonada xodimlari tarkibi ishga qabul qilish va bo'shatish hisobiga o'zgarib turadi. Bunday o'zgarishlar ishchi kuchi oboroti ko'ffisienti orqali ifodalanadi. Tahlil etishda kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo'yicha belgilangan tadbirlarni bajarilishi nazorat qilinadi. Buning uchun ishchilarning o'rtacha razryadi aniqlanadi. Xodimlarning qo'nimsizligi ishlab chiqarishga salbiy ta'sir etadi.

Qo'nimsizlik ko'ffisienti aniqlash uchun o'z arizasiga muvofiq ishdan bo'shagan mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan ketgan xodimlar sonining yig'indisini xodimlarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soniga bo'lish lozim.

5 -jadval.

"Farg'onazot" OAJ da xodimlarning qo'nimsizligining tahlili

Ko'rsatkichlar	2011 - yili	2012 - yili	Farqi (+; -)
1	2	3	4
1. Ishchilarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni	7250	7297	47
2. Yil davomida ishga qabul qilinganlar soni, kishi	1238	958	-280
3. Yil davomida ishdan bo'shatilganlar soni, kishi	1467	1115	-352
Shu jumladan:			
A) O'z hoxshiga ko'ra	1243	952	-291
B) Progul, mexhnat intizomini buzganligi uchun	47	59	12
V) O'qishga kirganligi, nafaqaga chiqqanligi	177	104	-73
4) Ishga qabul qilish oboroti, %	17,08	13,13	-3,95
5) Ishdan bo'shash oboroti, %	20,23	15,28	-4,9542306
6) Qo'nimsizlik ko'ffisienti, %	0.17	0.13	-0.4

yilda qilinayotgan “Farg’ona azot” OAJda ishchilardan yildavomida o‘rtacha 72500 nafar ishchilar xizmatidan foydalanilgan. Buko‘rsatkich 2012 – yilgacha 47 nafarga o‘rtib 7297 nafar nitashkiletgan, yu‘nio‘tganyilganisbatan 0.6 % ga oshganligidandalolat bermoqda.

5 - jadval ma‘lumotlaridan yanashuniko‘rsatadiki, tahlil qilinayotgan “Farg’ona azot” OAJda 2012 – da qo‘nimsizlik birqator barxamberilgan. Ya‘ni 2011 – yil xodimlar qo‘nimsizlik koeffitsienti 0.17 koeffitsent nitashkiletgan bo‘lsa, 2012 – yilda bukoko‘rsatkich 0.13 koeffitsent nitashkilqildi. Qo‘nimsizlik 0.04 koeffitsent gapasayganligini ijobiy baxolash lozim.

Mazkur korxonada ishdan bo‘shatish haborotio‘tganyilgi 20.23 % dan xisobotiyiliga 15.28 % ga qadar pasaygan. Bunday natijalar korxonada ijtimoiy - iqtisodiy muhitning yaxshilanayotganligidandalolatdir. Buko‘rsatkichlar orqali korxonada mehnat nitashkiletish, rag‘batlantirish sistemasitalab darajada tashkiletilganligini ifodalaydi.

Xulosa qilib yanashuni aytish mumkin ki korxonada ishchilar qo‘nimsizligining 0.4 % gacha kamayish korxonada personalni boshqarish samaradorligi ijobiy ta‘sir ko‘rsatgan.

Ish vaqtidan foydalanish koeffitsentini holati tahlilini ko‘rib chiqamiz

6 - jadval.

2012 – yilda “Farg’ona azot” OAJda ish vaqtidan foydalanish xolati tahlili

Ko‘rsatkichlar	2012 - yili		Mutloq farq
	Reja	Haqiqiy	
1. Ishchilarning o‘rtacha yillik soni, kishi, (I_s)	7250	7297	47
2. Bir ishchi tomonidan bir yilda ishlangan ish kunlari soni, (K)	254	247	-7
3. Ish kunining o‘rtacha davomiyligi, (T_{sm})	8	7,9	-0,1
4. Jami bir yilda ishlangan odam soat.	14732000	14238636	-493363,9

6 - jadval ma‘lumotlari hisobot yilida ish vaqti bo‘yicha yo‘qotishlar

– 183965 kishi soatni tashkil etganini ko'rsatmoqda. Ish vaqtidan foydalanishga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi. Ular quyidagi tartibda aniqlanadi:

1. Ishchilar sonining o'zgarishi hisobiga

$$Iv_1 = (I_{sx} - I_{sr}) \cdot K_r \cdot T_{sm,r} = 47 \cdot 254 \cdot 8 = 95504 \text{ kishi-soat}$$

2. Ish kunlarining o'zgarishi

$$\Delta Iv_2 = (K_x - K_r) \cdot T_{sm,r} \cdot I_{sx} = (-7) \cdot 8 \cdot 7297 = -408632 \text{ kishi-soat}$$

3. Ish kuni davomiyligining o'zgarishi hisobiga

$$\Delta Iv_3 = (T_{sm,x} - T_{sm,r}) \cdot I_{sx} \cdot K_x = -0.1 \cdot 7297 \cdot 247 = -180235.9 \text{ kishi-soat.}$$

Yuqoridagi barcha omillar yig'indisi

$$(95504) + (-408632) + (-180235,9) = -493363,9 \text{ kishi soat yoki } -493,3639$$

ming kishi soat.

Hisob kitob ishlari korxonada ish kunlari soni o'zgarishi hisobiga 408632 ming kishi soat, ish kuni davomiyligi o'zgarishi hisobiga 180235.9 ming kishi soat ish vaqtidan yo'qotilganini ko'rsatmoqda.

Ish vaqti bo'yicha jami yo'qoyishlar 1488867.9 ming kishi soatni tashkil etadi (408632+1080235.9).

Korxonada kollektivi ish vaqti bo'yicha yo'qoyishlarni qoplash maqsadida tezkor ravishda yil mobaynida qo'shimcha ishchilar sonini 47 nafarga ortirib, ular hisobiga qo'shimcha 95504 ming kishi – soat ishlangan.

3. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA PERSONALNI BOSHQARISH STRATEGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI

3.1. Ishlab chiqarish korxonalarida motivatsiya va personal ruhiy xolatiga e'tibor

Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonida iqtisodiyotning real sektori bo'lmish ishlab chiqarish korxonalarini yanada rivojlantirish katta ahamiyat kasb etadi. Korxonalar rivoji uchun ishchi kuchi omiliga ya'ni personalga bo'lgan e'tiborni kuchaytirish talab etiladi. Lekin shuni ta'kidlash joizki aksariyat korxonalarda xodimlarga bo'lgan munosabat samarali tashkil etilmagan. Ayniqsa personal motivatsiyasi va ruhiy xolatiga e'tibor etarli darajada emas.

Respublikamizda mehnat bozori rivojlangan davlatlarnikidan qisman farqli. Chunki mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab past darajada, xususan ishlab chiqarish tizimida buni yaqqol isbotini topishimiz mumkin. Albatta malakali personal xech qachon ishsiz qolmaydi. Agarda shu personalga ham etarli darajada e'tibor berilmasa, u ham ishsizlar safiga kirib qolishi xech gap emas.

Hozirgi kunda ishchilarga nafaqat oylik maosh balandligi, balki ijtimoiy paket ham etishmaydi. Personal o'z extiyojlarini qondirish uchun shunday kompaniyalarni tanlaydiki, bu kompaniyalarda xurmat, izzat, mansab, qulaylik v.x.k mavjud bo'lsa. E'tibor bersak insonni ijtimoiy mansabi qancha ko'tarilsa, shuncha ko'p u o'z e'tiborini ruhiy extiyojini qondirishga qaratadi. Aynan xissiy sferada ana shu qoida mavjud. Albatta bu xolat kompaniyaning barcha xodimlarida ham mavjud. Shuni tan olish kerakki, hozirda malakali personal korxonada qolish yoki qolmaslikni o'z ruhiyatlariga ko'ra xal qilmoqda. Agar menejer ishchilarga korxonada etarlicha qulay sharoit yaratib bersa ular kompaniyada qolishadi. Bu albatta ruhiy xolat natijasi. Bunga ko'p misollar keltirish mumkin. Ishchilar qachon yaxshi ish xaqi beriladigan joyni ham tashlab ketishi mumkin, qachonki ular ruhan ezilgan xollarida. Aksincha ular ish haqi oz bo'lgan joyda ham qolishlari mumkin, qachonki ular emotsional qoniqish olishganda. Agar ishchi emotsional noqulaylik

sezsa, ertami kechmi o‘z ish joyini tashlab ketadi. Agarda ishda qolganda ham u mahsulotni o‘zi hohlagan tarzda ishlab chiqara olmaydi. Ishchi o‘z energiyasini ishga yo‘naltirishi nafaqat ish xaqini xajmiga, balki o‘zini bu ish jarayonida qanday xis etishiga ham bog‘liqdir. Agar personal unumli faoliyat olib borishi uchun etarli sharoitlar yaratib berilmasa u o‘z malaka iqtidoridan to‘liq foydalana olmaydi va unga xarakat ham qilmaydi, natijada korxonada qo‘nimsizlik ortadi.

Korxonada mehnatning noqulay sharoitlari kadrlar qo‘nimsizligining asosiy sabablaridan biri hisoblanadi. Mehnat vazirligi ma‘lumotlariga ko‘ra sanoatda kadrlar qo‘nimsizligi noqulay sharoit tufayli 20 % ni tashkil qilgan. Noqulay sharoitdan tashqari , aholini ijtimoiy muhofaza qilish kadrlar qo‘nimsizligining 9 % ni, og‘ir jismoniy mehnat sababli 2.8% ni, smenali ishi tufayli zerikarlilik, bir xillik va monoton ish sababli, sanitar – gigiena ahvolining yomonligi sababli 1% ni tashkil qilar ekan.

Salbiy ko‘rsatkichlarni tavsiflovchi omillardan biri – sog‘liq yomonlashganligi sababli ishdan bo‘shaganlar miqdori o‘rta hisobda 7.5 %ni tashkil etadi.

Kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichlari noqulay mehnat sharoitlari bilan belgilanadi. Qo‘nimsizlik korhona va tarmoqlar bo‘yicha 9.8 – 14.5 % atrofida tebranib turadi. Kadrlar qo‘nimsizligining tebranishi og‘ir qo‘l mehnati mehnati bilan band bo‘lgan ishchilar orasida ham kuzatiladi⁶.

Ishchi kadrlar qo‘nimsizligini sabablari shuni ko‘rsatadiki, sanoatning ko‘p tarmoqlarida juda kop mehnat o‘rinlari yahshilanishiga qaramasdan yomon tashkil qilingan, ish o‘rinlari va qonoqarsiz mehnat sharoiti tufayli bo‘shayotganlar soni ortib bormoqda.

Buning asosiy sabablaridan biri sharoitlarning kundalik talablari ortib borishidir. Bunga ayniqsa yoshlar ijtimoiy – iqtisodiy va ishlab chiqarish sharoitlariga talablar qo‘ymoqdalar.

Biz yuqorida tahlil qilgan “ Farg‘onaazot” OAJ da 2012 –yilda kadrlar

⁶www.ceep.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi huzuridagi Samarali iqtisodiy siyosat markazi rasmiy sayti

qo'nimsizligiga bir qator barham berilgan. "Farg'onaazot" OAJ ni yurtimizdagi nafaqat iqtisodiy salohiyatini, balki o'z kadrlariga bo'lgan e'tiborini, g'amxo'rlikini ham na'muna sifatida ko'rsatishimiz mumkin. Ushbu korxonada personal manfaatini ko'zlovchi bir qancha shart – sharoitlar yaratilgan. Misol sifatida:

- Farg'ona shahri bo'ylab yo'lga qo'yilgan maxsus transport tizimi;
- Korxonaning o'z sog'lomlashtirish markazi mavjud bo'lib, ushbu markazga davolanish uchun bepul yo'llanmalar;
- Korxonada hodimlari farzanlarini dam olish vaqtini mazmumli o'tkazish maqsadida, yozgi lagerlarda bepul yo'llanmalar;
- Korxonada tomonidan bepul tarqatiladigan, ish vaqtida kiyiladigan maxsus kiyim – kechaklar;
- Turli bayramlarda ma'naviy tadbirlar va sovg'a salomlar;
- Korxonada ichida joylashgan oshxonalarda 50 % chegirma asosida orzonlashtirilgan maxsus talonlar;
- Korxonada ichida maxsus tashkil qilingan orzonlashtirildan oziq – ovqat rastalari;
- Pensionerlarga mukofot pullari, bundan tashqari xodimlarining to'y marosimlari uchun yordam pullari va zarur bo'lsa transport bilan ta'minlanishini olishimiz mumkin.

Albatta yuqoridagi barcha say harakatlar aynan kadrlar qo'nimsizligini olish maqsadida tashkil qilinmoqda. Bular o'z samarasini ko'rsatmoqda desak mubolag'a bo'lmaydi.

Korxonada personalga bo'lgan e'tibor qanchalik yuqori darajada bo'lsa, korxonada unimdorlikshuncha yuqori darajada bo'ladi. Chunki aynan personal korxonaning muvaffaqiyat kalitidir.

Bundan tashqari, korxonada motivatsion jihatdan boy bo'lgan xodimlarni jalb qilish usuliga katta e'tibor qaratish lozim. Bu holda xodim boshqaruv xarakatlarning passiv ob'ekti bo'lmaydi., balki faol ishtirokchisiga aylanadi. Natijada ijodiy tashabbuskorlik faollashadi, mas'uliyat xissi oshadi, qo'yilgan

maqsadlarga erishishga motivatsiya yaxshilanadi. Bu usul samaradorligiga yaqqol misol sifatida Yapon menejmentini olishimiz mumkin. Yaponiya ishlab chiqarish korxonalarida muammolar yuzasidan xodimlarda ovoz berish xuquki mavjudki, barcha muammolarni birgalikda aniqlash, qarorni birgalikda qabul qilish, qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur sharoitlarni mavjudligi bilan ajralib turadi. Bu juda samarali yondashuv bo'lganligi uchun ham ayni kunda usul algoritmini ishlab chiqib, uni amaliyotda qo'llash juda muhimdir.

Demak korxonalarda boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun motivatsiyaga asoslangan usulga e'tiborni kuchaytirish lozim.

Xodimlar motivatsiyasi korxonada resurslaridan optimal foydalanish va mavjud kadrlar salohiyatini safarbar etishning asosiy vositasidir. Ta'sirchan motivatsiyalash modeli ishlab chiqilmas ekan, birorta ham boshqaruv tizimi samarali ishlay olmaydi, chunki model aniq bir individni va umuman jamoani shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishishga undaydi.

Xodimlarni motivatsiyalash tizimini shakllantirishning ikkita dastlabki tamoyili mavjud. Birinchidan, u xodimdagi ehtiyojlarning bir qismi (odatda, moddiy ehtiyojlar) emas, balki unga xos bo'lgan barcha boshqa ehtiyojlarga ham qaratilishi lozim. Ikkinchidan, motivatsiyalash tizimi har bir xodimning umumiy natijaga qo'shgan haqiqiy hissasini aniqlashi va xuddi shu hissiga mos ravishda uni rag'batlantirish va motivatsiyalashni ta'minlashi darkor. Biroq bunday rag'batlar muhim bo'lgani bilan, yagona emas, shuning uchun ham shaxsning motivatsion salohiyatini to'liq ishga solish imkonini bermaydi.

Shaxs faolligini rag'batlantiruvchi barcha manbalar motivatsion soha tushunchasiga birlashadi. U quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi: shaxs ehtiyojlari, uning manfaatlari, intilishlari, ishqibozliklari, e'tiqodi, maqsadlari, ideallari, niyatlari, shuningdek ijtimoiy rollari, xulq - atvor stereotiplari, ijtimoiy me'orlar qonun-qoidalar, hayotiy maqsadlar va qadriyatlar va nihoyat, umumiy dunyoqarash.

Bajariladigan ishlar, avvalambor, xodim sarflagan energiyani qayta tiklash imkoniyatlarini ta'minlashi lozim, ya'ni ish haqi hamda moddiy rag'batlantirishning

boshqa turlari hech bo‘lmasa ishchanlik qobiliyatini tiklash uchun etarli bo‘lishi kerak.

Xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyojdan kelib chiqib, xodimlarning ishi ularga himoyalanganliklarini his qilishga imkon berishi, ishonchli mehnat sharoitlarini yaratishi, bandlik va barqarorlikni kasbiy o‘shishni va xizmat bo‘yicha o‘shishni kafolatlashi lozim.

Bundan ko‘rinadiki korxonada motivatsiyaning asosiy vazifasi shundan iboratki, ishchilarga motiv asosida o‘z emotsiyasi bo‘yicha ishlashga sharoit yaratib berish darkor. Korxonada faqat material yoki kapital stimullariga e‘tiborni kuchaytirishni o‘zi etarli emas. Inson omiliga e‘tiborni birinchi darajaga chiqarish lozim.

Bir so‘z bilan aytganda korxonada gullab yashnashi, rivojlanishi uchun ishchi kuchi juda katta ahamiyatga ega.

Xodimga xech qachon “kecha qoyilmaqon ishlagan eding, bugun nima uchun kechagiday ishlay olmayapsan?” demang,. Aksincha “bugun sen uchun eng muxim kun ” deb ayting. Mashhur olim, notik U. Osler ham “o‘tmish va kelajak o‘rtasidagi bugun biz uchun harma narsadan qimmat turadi” - deb ta’kidlagan edi. Bu bilan olim kelajakni o‘ylamang deb aytayotgani yo‘q, balki bugungi kunni sermazmun o‘tkazsangiz ertasiga kelguvchi buguningiz ham shundan mazmunli bo‘lishini nazarda tutmoqda. Agar xar bir rahbar (menejer) o‘z qo‘l ostidagi xodimni bugungi kundan samarali foydalanishga yo‘naltira olsa, bu albatta misli ko‘rilmagan yutuqlarga olib kelardi.

Korxonada, xodimlari o‘rtasidagi munosabat, yoyinki umuman ish jarayonidagi vaziyat ijobiy yoki salbiy bo‘lishi birinchi o‘rinda rahbarga bog‘liqligini atroflicha ko‘rib chiqdik. Nima uchun biz Yaponiya, Xitoy, AQSH, Angliya va Germaniya kabi rivojlangan davlatlarni tajribasini o‘qib o‘rganamizu, lekin amaliyotga joriy etishga yoki shu asosida yangi bir ixtironi, qo‘shimchani ishlab chiqishga kelganda oqsaymiz. Albatta buning asosiy sababi xodimlarda, nafaqat xodimlar, balki ish yurituvchi rahbar, menejerlarda xam emotsiyaning juda ham kuchsiz ekanligidadir.

Yuqorida ta’kidlangan barcha ijobiy xislatlarni xodimlarda mujassam

bo'lishi uchun rahbar mavjud xodimlar emotsiyasini, temperamentini, xarakterini ya'ni tabiatini kuzatib, o'rganib, taxlil qilgan holda korxonada ish faoliyatini rejalashtirishi kerak. Shundagina korxonada bankrot, xodimlar ishdan bo'shagan emas, balki korxonada yuksak darajada ishlayotgan, personalni o'z ishini sidqidildan bajarayotganini ko'rishimiz mumkin.

3.2. Ishlab chiqarish korxonalarida personal mehnatini samarali tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirish.

Mamlakatimiz iqtisodiy taraqqiyotida ishlab chiqarish korxonalarida muhim ahamiyat kasb etadi. Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning natijasi sifatida bu tarmoqda ham bir qator ijobiy o'zgarishlarni kuzatishimiz mumkin. Shunday bo'lsada ishlab chiqarish korxonalarida faoliyatida ayrim kamchiliklar ko'zga tashlanib qolmoqda. Xususan, ayrim ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish tizimli faoliyati maqsadga muvofiq tashkil etilmagan. Bu hozirgi kunda ushbu korxonalarining ishlab chiqarish faoliyatidagi to'xtalishlarda, mahsulot sifatining me'yor darajasida bo'lmayotganligida, bozorda o'z o'rnini topa olmayotganligida va shunga bog'liq ravishda yuzaga kelayotgan moliyaviy-iqtisodiy inqirozlarida o'z aksini topmoqda. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish tizimini zamonaviylashtirish va shu asosida uning samaradorligini oshirishga katta e'tibor qaratish lozim.

Korxonada ishlab chiqarishni tejamli tashkil etish va mahsulot tannarxini pasaytirishda kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish va personalni boshqarish tizimini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki kadrlar ishlab chiqarishni boshqaradilar, joriy va istiqbolga tegishli rejalashtirishni va bashorat qilishni amalga oshiradilar, ishlab chiqarish vositalari va moliyaviy resurslarni harakatga keltiradilar. Kadrlarning bilimi va kasbiy mahorati qanchalik yuqori bo'lsa, korxonalarining ishlab chiqarish iqtisodiy ko'rsatkichlari shunchalik yuksak bo'ladi. Iqtisodiyotni liberallashtirish jarayoni davom etayotgan bir paytda kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish maqsadida ishlab chiqarish korxonalarida

personalni boshqarish tizimini va ushbu tizimda amalga oshiriladigan ishlarni iloji boricha kam harajatlar evaziga hamda maqsadga muvofiq ravishda tashkil etish kechiktirib bo‘lmaydigan vazifalardan hisoblanadi.

Ishlab chiqarish omillaridan biri bo‘lgan ishchi kuchi(personal) malakasi - uning faoliyati sifatini, samaradorligini va ijro intizomini ta’minlaydi. Xom-ashyo va ishlab chiqarish vositalarini qisqa muddatlarda tashkil qilish mumkin, lekin malakali personalni tayyorlash yillab vaqt talab qiladi. Hozirgi kunda rivojlangan davlatlar ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish bo‘limi korxonaning eng muhim boshqaruv bo‘g‘inlaridan biri hisoblanadi. Chunki korxonalar faoliyatining samaradorligi personalni tanlash va ularni to‘g‘ri taqsimlashga bog‘liq. Ishlab chiqarish korxonalariga bunga etarli darajada e’tibor bermasa, erkin raqobatda inqirozga uchrashi muqarrardir.

Ishlab chiqarish korxonalarida xodimlarni boshqarish faoliyati samaradorligini oshirish, ularni tashabbuskorligiga erishish uchun motivatsiyaga asoslangan “xodimlarni jalb qilish usuli”ga e’tibor qaratish lozim bo‘ladi.

Bu usul xodimlarni, mehnatni tashkil qilish va boshqarish jarayoniga jalb qilish g‘oyasiga asoslangan. Bu holda xodim boshqaruv harakatlarining passiv ob’ekti bo‘lmay qoladi va faol ishtirokchiga aylanadi. Natijada ijodiy tashabbuskorlik faollashadi, mas’uliyat hissi ortadi, qo‘yilgan maqsadlarni erishishga motivatsiya yaxshilanadi, ya’ni har bir xodim ko‘tarinki ruhda muammolar ustida ishlay boshlaydi, yangilik kiritishga harakat qiladi. Bu juda istiqbolli usul bo‘lgani uchun ham ishlab chiqarish korxonalarida to‘liq joriy etish zarurdir.

Korxonalarda kadrlar mehnatidan unumli foydalanish borasidagi muammolarni aniqlash va bartaraf etish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan hisoblanadi.

Korxonalarda mavjud bo‘lgan bu kabi muammolar umumiy majmuida xodimlarni ish bilan to‘liq band etish, xodimlarda texnika vositalaridan foydalanish ko‘nikmalarini shakllantirish, ularni kasbiy jihatidan tayyorlash va qayta tayyorlash shakllaridan oqilona foydalanish masalalarini aniqlash alohida o‘rin

egallaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini malakali kadrlar (xodimlar) bilan ta'minlash va ulardan oqilona foydalanish samaradorlikni oshirishning eng muhim shartlaridan biridir. Chunki ishlab chiqarish kuchlarining muhim tarkibiy qismi bo'lgan xodimlar korxonada fan-texnika taraqqiyotini rivojlantirish, mehnat unumdorligini oshirish, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishni yaxshilash, mahsulot sifatini oshirish va uning tannarxini pasaytirish bo'yicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar. Shu sababli ham «Hamma ishlarni kadrlar, hal qiladi» - degan mashhur qoida hozirgi kunda ham aslo o'z dolzarbligini yo'qotgani yo'q.

Rivojlanishning hozirgi bosqichida boshqaruvning barcha darajalarida inson rolining ortib borayotganligini inobatga oladigan bo'lsak, ishlab chiqarish korxonalarida kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish uchun ularni boshqarishda yangicha yondashuvlarni amalga oshirish talab etiladi.

Bizningcha personalni boshqarish tizimi samaradorligini oshirish bo'yicha tadbirlar quyidagi tartibda olib borilsa maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Korxonalarda xodimlar sonini optimal miqdorini ishlab chiqish va rejalashtirish. Ma'lumki, korxonada faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarni shartli ravishda ikki guruhga bo'linadi: ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar, ya'ni ishchilar va boshqaruv xodimlari. Iqtisodiy jihatdan ishchilarga to'lanadigan mehnatga haq to'lash harajatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga kiritilsa, boshqaruv xodimlari ish haqi davr harajatlari tarkibida korxonaning yalpi foydasidan qoplanadi. Demak ishchilar sonining ko'payishi mahsulot tannarxini ortib ketishiga sabab bo'lsa, boshqaruv xodimlari sonining ko'payishi korxonaning foydasining kamayishiga olib keladi. Shuni e'tiborga olish lozimki korxonaning boshqaruv xodimlarini takomillashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi. Boshqaruv xodimlarini takomillashtirish orqali boshqaruv xodimlarini kamaytirib

Bu ikki holat ham korxonaning raqobatbardoshligini pasayishiga sabab bo'ladi. Chunki mahsulot tannarxining ortishi o'z navbatida mahsulotning bahosini ham ortib ketishiga olib keladi. Bu esa mahsulotni sotilish tezligini

pasaytiradi. Foydaning kamayishi korxonada ishlab chiqarishni kengaytirish, yangi mahsulotlarni o'zlashtirish, korxonada xodimlarini moddiy rag'batlantirish kabi samaradorlikni yuksaltirishni ta'minlovchi tadbirlarni amalga oshirishni cheklaydi. Korxonalarda mahsulot tannarxiga kiritiladigan mehnat harajatlarini qisqartirish, samarali texnologiyalarni joriy etish va ishlab chiqarishni modernizatsiyalash hisobiga amalga oshiriladi. Boshqaruv sarflari tarkibidagi mehnat harajatlarini qisqartirish esa funksional bo'limlarda zamonaviy kompyuter texnologiyalari hamda axborot-kommunikatsiya vositalarini joriy etish hisobiga amalga oshirilishi mumkin.

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayonini takomillashtirish. Ishga qabul qilinayotgan xodimning kasbiy malakasiga va ish tajribasiga qo'yiladigan talabni aniqlashda lavozim yo'riqnomalari muhim ahamiyatga ega. Ishga qabul qilishda psixologik testdan o'tkazish lozim. Bugungi kunda ishlab chiqarish korxonalarida qo'llanilayotgan lavozim yo'riqnomalari muttasil ravishda rivojlanib borayotgan texnika va texnologiyalar, hamda jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga mos ravishda qayta ko'rib chiqilishi va takomillashtirilishi zarur deb hisoblaymiz. Shu bilan birga xodimlarni tanlash va ishga qabul qilishda umumijtimoiy sifatlari (mehnat qilish ishtiyoqi, ishni jadalligi, o'z ishini yaxshi rejalab olish qobiliyati, ishda intizomlilik), shaxsiy sifatlari (xotira, fahm-farosatlilik, etika me'yorlariga amal qilish) hamda kasbiy sifatlari (konseptual fikr yuritish, rivojlangan intuitsiya, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbiy bilimdonlik)ni to'laqonli aniqlash imkoniyatlarini beradigan psixologik va kasbga oid testlarning samarali usullarini mutaxassislar yordamida ishlab chiqish va qo'llash muhim ahamiyatga ega.

3. Xodimlarni kasbiy rivojlanishini ta'minlash. Tobora tezlashib borayotgan ilmiy-texnika taraqqiyoti xodimlar kasbiy malakasini oshirishga yangicha talablar qo'yimoqda. Xodimlarni kasbiy malakalarini oshirib borishda quyidagi omillar ta'sirini hisobga olish zarur⁷:

⁷Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. –М.: ЗАО “Бизнес школа Интел-синтез”,

-korxonaga bo'ladigan tashqi muhitlar ta'siri (iste'molchilar, raqobatchilar, ta'minotchilar, davlat va hokazo);

-texnika va texnologiyalarning rivojlanishi, yangi mahsulotlar o'zlashtirilishi, ishlab chiqarish usullarini o'zgarishi;

-tashkilotni rivojlanish strategiyasini o'zgarishi;

-yangi tashkiliy tizimlarning joriy qilinishi;

-yangi faoliyat turlarining yo'lga qo'yilishi.

Fikrimizcha, xodimlar kasbiy malakasini oshirishda turli fan mutaxassislarini, turli tarmoq ilmiy xodimlarini, rahbarlarni o'qitish modelining samarasini aniqlashga jalb qilish maqsadga muvofiqdir.

4. Xodimlar mehnati natijalarini baholash va ularni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish. Korxonalarda faoliyat ko'rsatuvchi barcha xodimlar ham o'z majburiyatlarini bir hilda bajarmaydilar. Shu tufayli zamonaviy personal menejmentida korxonada xodimlari uch guruhga: liderlar, o'rtada yuruvchilar va autsayderlarga bo'linadilar. Bugungi kunda xodimlarni korxonada faoliyati natijalariga qo'shgan hissalariga ko'ra baholashning samarali tizimini ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega. Bu tizim korxonalarda xodimlar faoliyati samaradorligini oshirishga olib keladi. Chunki personal faoliyatini baholash:

-xodimlarni o'z faoliyatini tanqidiy baholashni, ishga munosabatlarini va unumdorlikni oshirishni ta'minlaydi;

-boshqaruv xodimlariga har bir xodim faoliyatiga tegishli muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi;

- xodimlarni kuchli va zaif kasbiy sifatlarini baholash va shunga ko'ra ularning karerasini rejalashtirish bo'yicha oqilona qaror qabul qilishni engillashtiradi;

- xodimlarning ish haqini oshirish, ularni lavozim pog'onalari bo'yicha ko'tarish va lozim bo'lsa o'z hizmat vazifalaridan ozod etish bo'yicha tadbirlarni

amalga oshirish imkoniyatini beradi.

Korxonalarda xodimlardan samarali foydalanish uchun, ular o'zlarini baxtli xis etishlari uchun sharoit yaratib berish lozim bo'ladi.

Rahbarlarga o'z xodimlarini baxtli qilishga yordam beradigan quyidagi o'nta «oltin» qoida mavjud:

1.Xodimlaringiz nima haqida o'ylayotgani bilan qiziqing.

Odamlaringizga kompaniyada nima yoqadi va nima yoqmasligini aniqlash uchun so'rov noma o'tkazing. Xodimlarga rahbarlar xulq-atvori haqida savol bering va ular tashkilot erishmoqchi bo'lgan maqsad va vazifalarni qanchalik tushunishlarini, ularning bu ishdagi roli qandayligini so'rang. Ogoh bo'ling. Odamlar nimalarni o'ylayotgani haqidagi savollar faqatgina jarayonning boshlanishidir. Bunga javoban salbiy ta'sir yuzaga kelishi mumkinligiga tayyor turing.

2.Odamlar nima uchun kompaniyadan ketayotganini aniqlang.

Kompaniyadan o'z ixtiyori bilan ketayotgan har bir kishidan buning sabablarini so'rashni odat qiling, bu tendensiyani muntazam kuzatib borayotganingiz va tegishli xulosala qilayotganingizga ishonch hosil qiling.

3.Komandada ishlashni va xodimlar o'rtasidagi yaxshi munosabatlarni rag'balantiring.

Komandada ishlash xodimlarda maqsad va unga daxldorlik hissini uyg'otishning asosi vositasi bo'lishi mumkin. Masalan, jamoani jipslashtirish uchun komanda musobaqalarini uyushtirish mumkin.

4.Xodimlaringiz bilan qanday muloqot qilayotganingizga e'tibor bering.

Komanda ichidagi muloqotga yondashuvingizni qayta ko'rib chiqing. U sizning auditoriyangizga to'g'ri keladimi? Siz odamlarni qiziqтира olyapsizmi? Muloqotda siz ochiqko'ngil, rostgo'y va qat'iyatlimisiz?

5. Har qanday ishni tugatgandan keyin doimiy va amaliy teskari aloqani ta'minlang.

Xodimlaringizning ishini muntazam baholab borishga harakat qiling - ular nimani yaxshibajarishdi, nimalarni yaxshilashlari kerak.Amaliy yordamingizni

ayamang. Shaxsiy, erishsaboʻladigan maqsadlarni qoʻying va siz xodimning barcha saʻi-harakatlarini va intilishlarini tan olayotganingizga uni ishontiring.

6.Xodimlarning yutuqlarini tan oling.

Koʻpincha oddiygina "rahmat"ning oʻzi etarli boʻladi, biroq, balki xodimlar muvaffaqiyatlarini rasmiy jihatdan, masalan, taqdirlash yoki musobaqalar oʻtkazish yoʻli bilan tan olish kerakdir. Asosiysi - xodimlar shuni tushunib etsinki, ularning umumiy ish hissasini qadrlashadi va ular munosib ish bilan shugʻullanyaptilar.

7."Qoloqlar" bilan ishlang.

Agar siz tashkilotda etarlicha yaxshi ishlamayotgan xodimlarga eʼtibor bermasli harakat qilaversangiz, yaxshi xodimlaringiz oʻzlarini kamsitilgan deb his qilishlari mumkin. Qanday faoliyat sohalarini yaxshilashni tushunish uchun ular bilan ishlab koʻring.

8. Xodimlaringizni biznesga jalb qiling.

Xodimlaringiz bilan kompaniya maqsadlari bilan oʻrtoqlashing va shunday qilingki, kompaniya rahbarlari doim boshqalarning koʻz oʻngida boʻlsin. Kompaniyada ishlar qanday ketayotgani va qoʻyilgan maqsadlarga qanday erishilayotgani haqida doim ularga xabar berib turing. Xodimlar oʻz mehnat unumdorligini oshirish uchun nima qilishlari mumkinligini ularga tushuntiring.

9.Oʻz rahbarlik uslubingizni qayta koʻrib chiqing.

Haqiqat shundan iboratki - odamlar tashkilotdan emas, oʻz boshliqlaridan ketadilar. Menejrlaringizga va ular tashkilotda oʻzlarini qanday tutayotganiga bir nazar tashlab koʻring. Kerak boʻlsa, trening oʻtkazing va xodimlarni boshqarishni yaxshilay oladigan tegishli tizimlar va jarayonlarni joriy eting.

10.Taqdirlash va imtiyozlar tizimini qayta koʻrib chiqing.

Mehnatga haq toʻlash va imtiyozlar oʻz-oʻzidan odamlarni baxtli qilolmaydi, biroq odamlar ularning miqdori qilgan mehnatiga mos emas deb hisoblasalar, bu hol ularning baxtiyorlik hissiga taʼsir qilishi mumkin. Sizning tarmoqda yoki mintaqada boshqa kompaniyalar qanday taqdirlov va imtiyozlarni qilmoqdalar, ulardan qaysilari sizning xodimlaringizga toʻgʻri kelishi mumkin? Balki, britaniyalik xizmatchilar qoʻllamoqchi boʻlgan oʻzgaruvchan ish jadvali sizga mos

kelar? Tashkilotingizda qanday yondashuvni qo‘llamoqchiligingiz haqida o‘ylab ko‘ring, muvaffaqiyat esa sizni kuttirib qo‘ymaydi.⁸

Umuman olgandabarcha ishlab chiqarish korxonalarida xodimlarning individual faoliyatlarini baholash, ularning ishlab chiqarish harajatlarini kamaytirish va korxonada faoliyati natijalariga qo‘shgan hissalarini munosib taqdirlash, texnologik jarayonlarni takomillashtirish, tashkiliy va boshqaruv tuzilmalar samaradorligini oshirish bo‘yicha takliflari va amaliy faoliyatlarini rag‘batlantirishning samarali tizimini ishlab chiqish muhim vazifalardan hisoblanadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqib, personal ruhiyatiga e‘tibor qilish va motivatsion jarayonlarni shakllantirish talab etiladi. ”Farg‘naazot” OAJ da yuqorida takidlangan fikrlarni inobatga olgan holda, ishlab chiqilgan taklif va amaliy tavsiyalarni, korxonada amalga oshirish xar jihatdan samarali hisoblanadi.

⁸Манба: <http://www.kariera.idr.ru>

XULOSA

Iqtisodiyotni liberalashtirish jarayonida korxonalar yuqori sifatli raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishi va shu asosida ijobiy natijalarga erishishi uchun birinchi navbatda personalni boshqarish strategiyasini takomillashgan variantini qo'llashni talab qiladi.

Personalni boshqarish tizimi respublikamizda ham, xorijda ham tub o'zgarishlarga uchramoqda. Biroq, ko'pchilik korxonalarda bu tizimning shakllanishi va faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq bo'lgan ko'plab muammolar echimsiz qolmoqda.

Personalni strategik boshqarish xususiyatlari bilan ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud. Personalni boshqarish strategiyasi samarali ishlab chiqilsagina korxonalar yuqori natijalarga erishishi mumkin. Shu nuqtai-nazardan eng muhim muammolar quyidagilar hisoblanadi:

- personal ruxiy xolatiga e'tiborning sust darajada ekanligi;
- personal bilan ishlaydigan xodimlar bo'yicha menejrlarning tajribasizligi;
- personalni boshqarish tizimining ayrim tarkibiy qismlari faoliyati mazmuni tashqi muhit talablariga mos kelmaydi (masalan, personal marketingi va strategik rejalashtirish, xulq-atvor motivatsiyasi va personalni rivojlantirish va boshqalar) ;
- personalning takror ishlab chiqarish jarayonlari va rolini hozirgi tushunishda inson kapitaliga investitsiyalar zarurligi hisobga olinmaydi;
- personal xavfsizligi ta'minlanmaganligi (masalan, shaxsiy himoya vositalarining etishmasligi yoki aksariyat korxonalarda e'tiborsizlik bilan qaralayotgan stressdan himoya qilishning ta'minlanmaganligi) ;
- personalni boshqarish sohasida rivojlanishning korporativ strategiyasi texnologiyalarini qo'llash bo'yicha uslubiy yondashuvlar etarli darajada ishlab chiqilmagan.

Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonida iqtisodiyotning real sektori bo'lmish ishlab chiqarish korxonalarini yanada rivojlantirish katta ahamiyatga kasb etadi. Korxonalar rivoji uchun ishchi kuchi omiliga ya'ni personalga bo'lgan e'tiborni kuchaytirish talab etiladi. Lekin

shuni ta'kidlash joizki aksariyat korxonalarda xodimlarga bo'lgan munosabat samarali tashkil etilmagan. Ayniqsa personal motivatsiyasi va xissiy xolatiga e'tibor etarli darajada emas.

Korxonalarda boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun motivatsiyaga asoslangan xodimlarni jalb qilish usuliga e'tiborni kuchaytirish lozim.

Xodimlar motivatsiyasi korxonada resurslaridan optimal foydalanish va mavjud kadrlar salohiyatini safarbar etishning asosiy vositasidir. Ta'sirchan motivatsiyalash modeli ishlab chiqilmas ekan, birorta ham boshqaruv tizimi samarali ishlay olmaydi, chunki model aniq bir individni va umuman jamoani shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishishga undaydi.

Stress holatida bo'lgan kishilar o'z muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj bo'lishlarini isbotlab o'tirishning hojati bo'lmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki do'stlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir ko'mak olish manbai emas. Ko'pincha, ish muammolarining asosiy manbai bo'lishi sababli korxonada rahbarlari ham stressni yo'qotish va barham toptirish uchun javobgar bo'ladilar. Shu ma'noda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir.

Rahbarning o'zidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda bo'lishini bilib olsangiz va tushunsangiz siz stressning alomatlarini tezroq anglab etasiz. Bu stressning sabablarini, ya'ni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zo'riqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning ta'sirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yo'l bilan o'zgartirishi mumkin bo'ladi. Xodimlardan ishda to'g'ri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qo'yiladigan talablar unchalik yuqori bo'lmasa, unchalik past ham bo'lmasa, ko'ngillari chog' bo'ladi.

Ishlab chiqarish omillaridan biri bo'lgan ishchi kuchi(personal) malakasi - uning faoliyati sifatini, samaradorligini va ijro intizomini ta'minlaydi. Xom-ashyo va ishlab chiqarish vositalarini qisqa muddatlarda tashkil qilish mumkin, lekin

malakali personalni tayyorlash yillab vaqt talab qiladi. Hozirgi kunda rivojlangan davlatlar ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish bo'limi korxonaning eng muhim boshqaruv bo'g'inlaridan biri hisoblanadi. Chunki korxonaning faoliyatining samaradorligi personalni tanlash va ularni to'g'ri taqsimlashga bog'liq. Ishlab chiqarish korxonalariga bunga etarli darajada e'tibor bermasa, erkin raqobatda inqirozga uchrashi muqarrardir.

Erkin raqobat va texnik rivojlanish har bir korxonada ishchilarning malakasini zamon talabiga mos ravishda rivojlantirib borishni taqazo etmoqda. Buning uchun respublikamizda etarlicha sharoitlar mavjud. Fikrimizcha barcha ishlab chiqarish korxonalariga, xususan yirik korxonalar o'z ishlab chiqarishlarini yanada rivojlantirib borishi uchun respublikamizdagi oliy ta'lim muassasalari va kasb-xunar kollejlari bilan shartnoma tuzish orqali o'z o'quv-amaliy markazlarini tashkil qilsalar maqsadga muvofiq bo'lardi.

O'zaro aloqani yo'lga qo'yish uchun kasb-xunar kollejlari ham o'zgarishlar qilish talab etiladi. Bunga asosiy sabab, hozirgi kunda kollejlarda moliyachi iqtisodchi, informatika kabi umumiy yo'nalishdagi mutaxassislarni tayyorlashga e'tibor berilmoqda. Lekin iqtisodiyotning real sektori bo'lmish ishlab chiqarish korxonalarida texnika-texnologiya bilan mukammal darajada ishlay oladigan mutaxassislar tayyorlash kamchilik darajada yo'lga qo'yilgan. Shuning uchun ishlab chiqarishni rivojlantirish yo'lida kasb-xunar kollejlari umummutaxassisliklar bilan bir qatorda kasbga yo'naltirilgan mutaxassisliklarni tashkil etish lozim. Masalan, texnolog, tokor, payvandchi, ta'mirlovchi usta, menejer, marketolog kabi mutaxassislarni tayyorlash.

Kasbga yo'naltirilgan mutaxassisliklarni kollej tizimida ochishning samarasi shundan iboratki birinchidan, ishsizlar ko'payishini oldi olinsa, ikkinchidan ishlab chiqarishni yanada tez suratlarda rivojlantirish imkonini beradi. Kasb-xunar kollejlari o'qiyotgan talabalar o'qish davrlarini o'zidayoq personalga aylanishlari uchun ularni kasbga tayyorlay bilish lozim.

Yuqoridagilarni inobatga olgan holda personalni boshqarish strategiyasini takomillashtirish yuzasidan quyidagicha aniq takliflar berish mumkin.

1. Malakali kadrlarni qidirib topish, ularni tanlash, suhbat o'tkazishni yanada optimallashtirgan variantini ishlab chiqish;

2. Xodimlarni har jihatdan xavfsizligini ta'minlash;

3. Ishlovchilarning madaniy va texnikaviy saviyasini muttasil oshirib borish;

4. Korxonalarda motivatsiyaga asoslangan "xodimlarni jalb qilish usuli"ni ishlab chiqish lozim.

5. Kreativ xodimlarga e'tiborni yanada kuchaytirish;

6. Ishlab chiqarish korxonalarida "innovatsion g'oyalar va muammolarni boshqarish" bo'limini tashkil qilish;

7. Ishga qabul qilishda nomzodlarni psixologik testdan o'tkazishni yuqori darajada tashkil qilish;

Umuman olganda korxonada muvaffaqiyatga erishishi uchun personal strategiyasini to'g'ri tanlay bilish lozim. Bunda esa mavjud muammolarni bartaraf etish uchun aniq takliflarni amalda qo'llash darkor.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2012.
2. O'zbekiston Respublikasining «Buxgalteriyaxisobito'g'risida»gi qonuni. 1996 yil 30 avgust.
3. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. /I.A. Karimov. - Toshkent: «O'zbekiston», 2010. – 80 b.
4. Karimov I. A. Jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. - T.: «O'zbekiston», 2009 yil. 56 bet
5. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat — engilmas kuch. — T.: „Ma'naviyat“, 2009.
6. **Karimov I.A.** Yuksak malakali mutaxassislar taraqqiyot omili. - Toshkent. „O'zbekiston“, 1995.
7. Karimov I.A. “O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida”. – T.: “O'zbekiston”, 2011.
8. Vahobov A.V., Ibragimov A.T., Ishonqulov N.F. Moliya-viyvaboshqaruv tahlili. – T.: “SHarq”, 2005.
9. Maxmudov E. “Korxonalar iqtisodiyoti” (o'quv qo'llanma) – T.: TDIU. 2011.
10. **Abduraxmonov Q.X., Xolmuratov S.E.** „Personal iboshqarish“ fanibo'yichata'lim texnologiyasi. TDIU, 2006.
10. Ashurov M.S. Soliev A. Yunusaliev M.E. “Ishlab chiqarish menejmenti” o'quv qo'llanma – Far.P.I. 2009.
11. Xojiaxmedov G'.X. Yo'ldoshev N.Q. “Mahsulot sifatini boshqarish” o'quv qo'llanma – TDIU 2009.
12. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari
13. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza
14. qilish vazirligi ma'lumotlari
15. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyot vazirligi ma'lumotlari.
16. www.stat.uz – O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasining rasmiy sayti.
17. www.ceep.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi huzuridagi

Samarali iqtisodiy siyosat markazi rasmiy sayti.

18. www.norma.uz – axborot-xuquqiy qidiruv tizimi.
19. www.internetindicators.com – Iqtisodiy indikatorlar Internet veb-sayti.