

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**ALIMOV ZULFIQOR ABDULLA O'G'LI**

**“KORXONANI SAMARALI BOSHQARISHDA KADRLAR  
SALOHİYATIDAN MAQSADLI FOYDALANISH”**

5230200 - “Menejment (xizmatlar sohasi)” ta’lim yo’nalishi bo’yicha bakalavr  
darajasini olish uchun yozilgan

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»

«Moliyaviy menejment» fakulteti  
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent  
Astanakulov Olim Tashtemirovich

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»

«Menejment va marketing» kafedrası  
mudiri iqtisod fanlari doktori, professor  
Nabiyev Elshod Ganiyevich

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

**Bitiruvchi:** 5230200- “ Menejment” – ta’lim  
Yo’nalishi 4- kurs talabasi  
Alimov Zulfiqor Abdulla o’g’li

**Ilmiy rahbar:** \_\_\_\_\_ i.f.d.prof. Nabiyev E. G.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 y.

**TOSHKENT – 2018**

<b>MUNDARIJA</b>		Bet
	<b>KIRISH .....</b>	3
<b>1- BOB</b>	<b>KORXONANI SAMARALI BOSHQARISHDA KADRLAR SALOHIYATIDAN MAQSADLI FOYDALANISHNING NAZARIY ASOSLARI</b>	6
1.1.	Xodimlarni boshqarish tizimining nazariyasi. ....	6
1.2	Korxonada kadrlar salohiyatidan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari. ....	13
1.3.	Korxonani boshqarishda kadrlar salohiyatidan maqsadli foydalanishning horij tajribasi.....	23
	<b>Birinchi bob bo'yicha xulosa.....</b>	29
<b>2-BOB</b>	<b>“O’ZAGROSERVIS” AJ BOSHQARUVIDA KADRLAR SALOHIYATIDAN FOYDALANISHNING TAHLILI</b>	31
2.1.	“O’zagroservis”AJ faoliyati tavsifi va tahlili. ....	31
2.2.	“O’zagroservis”AJ boshqaruv samaradorligini baholaydigan ijtimoiy –iqtisodiy va moliyaviy holat tahlili. ....	39
	<b>Ikkinchi bob bo'yicha xulosa.....</b>	44
<b>3-BOB</b>	<b>KORXONANI SAMARALI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI</b>	46
3.1.	Xodimlarni samarali boshqarish tizimini shakllantirish va rivojlantirish. ....	46
3.2.	3.2 Korxonani samarali boshqarishda eng ustuvor usullardan foydalanish. ....	54
	<b>Uchunchi bob bo'yicha xulosa.....</b>	63
	<b>XULOSA VA TAKLIFLAR.....</b>	65
	<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	68

## KIRISH

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

O'zbekiston Respublikasining jahon iqtisodiy xo'jalik tizimiga chambarchas bog'lanayotganligi va bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tayotganligi natijasida xalq xo'jaligi miqyosida yangi mulk shaklidagi korxonalar, kompaniyalar, firmalar, jamiyatlar shakllanayotganligi munosabati bilan boshqarishning mazmunan yangi turi bo'lgan menejmentni o'rganishga bo'lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. O'zbekiston Respublikasining Birinchi Prezident I. A. Karimov ta'kidlaganidek — "Bugungi kunning eng muhim vazifasi hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda ma'suliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish,

ularga ishonch bildirishdan iboratdir»<sup>1</sup> degan so'zlari bugungi kunda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Darhaqiqat, hozirgi kunda yuqori malakali yuksak kasbiy mahoratga ega bo'lgan boshqaruvchilargina mamlakatimiz taraqqiyotini jahonning eng rivojlangan davlatlari qatoriga iqtisodiy bo'hronlarsiz olib chiqishi mumkin.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev tomonidan belgilab berilgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi Harakatlar startegiyasi barcha sohalarni deyarli qamrab olgan bo'lib, buning natijasida ko'pgina istiqbolli ishlar amalga oshirilmoqda. Jumladan 2018-yil "Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab quvvatlash yili" Davlat dasturi loyihasi jamoatchilik muhokamasiga taqdim etildi. Dastur loyihasi 237 banddan iborat bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 22-dekabr kuni Oliy Majlisga taqdim etgan Murojatnomasida keltirilgan asosiy g'oya va takliflar hamda 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini Rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida belgilangan asosiy vazifalardan kelib chiqqan holda ishlab chiqildi. Buning natijasida xususiy sektorda mablag'lardan samarali foydalanilmoqda. Tarmoqlarda yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlash, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlashga bo'lgan qiziqish va intilish ancha kuchli bo'lib, ishlab chiqarish tufayli imkon qadar ko'p daromad olish kabi pirovard moliyaviy natijalarga erishilayotganini ta'kidlash joiz. Shuni yana alohida ta'kidlab o'tish joizki, Bu Harakatlar strategiyasi bo'yicha davlat dasturi loyihasi jamoatchilik muhokamalari natijalari tahlili va kelib tushgan takliflar asosida yanada takomillashtirildi. Bularning barchasi bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritayotgan xususiy korxonalarining asosiy maqsadidir.

Korxonalarni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xalqaro tajribani o'rganish asosida aktsiyadorlik jamiyatlarining yangi namunaviy tuzilmasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi. Shu tariqa, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimi

---

<sup>1</sup> Karimov I. A. Yuksak malakali mutaxassislar - taraqqiyot omili.-T.: O'zbekiston, 2005, 22- b.

talablarini inobatga olgan holda, lavozim va kasblarning yangi klassifikatori ishlab chiqildi va tasdiqlandi, unga bozor iqtisodiyoti talablariga mos keladigan ko'plab yangi toifalar kiritildi".

**BMIning ob'ekti.** "O'zagroservis" aksionerlik jamiyati faoliyati va unda xodimlarni boshqarish usullarini qo'llash holati.

**BMIning predmeti.** Bitiruv malakaviy ishining predmeti korxonada samarali boshqarish sharoitlari hamda korxonaning ijtomoiy-iqtisodiy faoliyati hisoblanadi.

**BMIning maqsadi.** Korxonaning samarali boshqarishda kadrlar salohiyatidan foydalanishning istiqbolli yo'nalishlarini tadqiq etishdan iborat.

**BMIning vazifalari.** Bitiruv malakaviy ishining maqsadidan kelib chiqib, quyidagi vazifalarni amalga oshirish nazarda tutilgan:

- Korxonalarda xodimlarni boshqarish tizimining nazariy jihatlarini o'rganish ;
- Korxonada xodimlarni boshqarish usullarning mazmun-mohiyati va o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish;
- Korxonalarda samarali boshqarishda xorij tajribasini o'rganib chiqish;
- “O'zagroservis”AJda boshqaruv jarayoni tavsifi hamda uning ijtimoiy vazifalarini o'rganish;
- “O'zagroservis”AJda boshqaruv jarayonidagi ishtirokini izohlab beruvchi ijtimoiy-iqtisodiy faoliyat tahlilini o'rganish;
- Korxonada samarali boshqarishni tashkil qilish va rivojlantirish usullarini o'rganish.

**Mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati.** O'zbekiston Respublikasi Prizedenti milliy iqtisodiyotni erkinlashtirish bo'yicha ilgari surgan nazariy qarashlari, ilmiy risolalari, boshqaruv organlari faoliyatiga oid Prizedent farmonlari va qarorlari, shu jumladan, boshqaruv organlarining funksional vazifalarining o'ziga xos xususiyatlari mavzusi yuzasidan bevosita va bilvosita shug'ullanayotgan xorijiy va mahalliy iqtisodchi olimlarning ilmiy – nazariy qarashlari.

**BMI tarkibining qisqacha tavsifi.** Bitiruv malakaviy ishida: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. BMI matni 70 betni tashkil etib, unda 8ta jadval, 7ta rasm, 3ta diagramma keltirilgan.

# **I BOB. KORXONANI SAMARALI BOSHQARISHDA KADRLAR SALOHIYATIDAN MAQSADLI FOYDALANISHNING NAZARIY ASOSLARI.**

## **1.1 Xodimlarni boshqarish tizimining nazariyasi.**

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

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

"Inson resurslarini boshqarish" tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. "Xodimlarni boshqarish" tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (1-jadval). Xodimlarni boshqarish deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasiini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi. Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi. Mehnat resurslarini taqsimlashga bog'liq ravishda inson resurslarining imkoniyatlari rivojlanish omillari sifatida katta yoki kichik bo'lishi mumkin. Masalaga ana shu tarzda yondashish jamiyatning mehnat potentsialini, hududni, korxonalarni o'rganish va aniqlash imkonini beradi. Mehnat potentsialini sifat o'lchovidagi mehnat resurslari sifatida ta'riflash mumkin. Yuqorida aytilganlardan shu narsa aniqki, «mehnat potentsiali»

tushunchasi mehnat resurslari va iqtisodiyotning o'zaro ta'sirini o'rganishga yordam beradigan alohida omildir.

1 - jadval

### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari<sup>2</sup>

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutlaq yangi vazifalarni yechishga</li> <li>- Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inson resurslarini rejalashtirish</li> <li>- Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish</li> <li>Korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish</li> </ul>	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ma'muriy aralashuvga zarurat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish</li> <li>-Mehnat motivatsiyasini boshqarish</li> <li>- Texnika xavfsizligini nazorat qilish</li> <li>- Nizolarni hal qilish</li> </ul>	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Korxonada inson resurslarining yagona murakkab tizimini boshqarish yagona murakkab tizimni tashkil qiladi. Ushbu tizim tanlangan va aniq maqsadlarni belgilab, uning xatti-harakatlarini ijtimoiy jihatdan o'zgartiradi. Bu boshqarishga juda sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, aniq yaxshi tanlangan ta'sir usullari ishlab chiqarilgan investitsiyalar bilan bog'liqdir. Shuning uchun ko'pgina kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish ko'pgina kompaniyalarning

<sup>2</sup> Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009. -608 с.

rivojlanishida asosiy strategiya sifatida qaralmoqda.<sup>3</sup> Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning me'yoriy faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Shuni alohida takidlash joizki korxonada samaradorligini oshirishda aniq va qulay tarzda ishlab chiqilgan tizimning o'ri juda kattadir. Tizimlashtirilgan korxonalarda xodimlar bilan ishlashning qulayligi, ya'ni berilgan topshiriqlarning ustidan nazoratni amalga oshirish to'g'ri yo'lga qo'yilganligi va axborot almashinuv jarayoni oson kechishi bilan ajralib turadi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (2-jadval)

2-jadval

### Xodimlarni boshqarish tizimi<sup>4</sup>

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	-mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; -mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish va h.k.
2.	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; - mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish	-shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; -kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiy-lashtirish	-ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; -kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; -kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; -bandlikni ta'minlash
	Xodimlarni rejalashtirish va	- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;

<sup>3</sup> Feodor Mikhaylova, Kolesnikova Julia, Salyakhov Eldar, Current tendencies of the development of service of human resources management Procedia – Social and Behavioral Sciences Volume 150, September 2014, Pages 300-335(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051210>)

<sup>4</sup> Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -336 b.



4.	xodimlar marketingi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li> <li>- mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li> <li>- korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish;</li> <li>- vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li> </ul>
5.	Kadrlarni rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish;</li> <li>-qayta tayyorlash va malaka oshirish;</li> <li>-zaxiradagi kadrlar bilan ishlash;</li> <li>-amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish;</li> <li>-yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash</li> </ul>
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash;</li> <li>-ish haqi tizimini ishlab chiqish;</li> <li>- ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;</li> <li>- foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish;</li> <li>- motivatsiya va uni boshqarish</li> </ul>
7.	Huquqiy xizmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish;</li> <li>- xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish;</li> <li>- xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish</li> </ul>
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umum ovqatlanish muassasalarini boshqarish;</li> <li>- kommunal xo'jalik sohasini boshqarish;</li> <li>- jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish;</li> <li>- sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash;</li> <li>- bolalar muassasalari bilan ta'minlash;</li> <li>- ijtimoiy nizolarni boshqarish;</li> <li>- xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash</li> </ul>
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish;</li> <li>- shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish;</li> <li>- boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish</li> </ul>

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga

javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo. (3-jadval).

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar) Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (3-jadval).

3-jadval

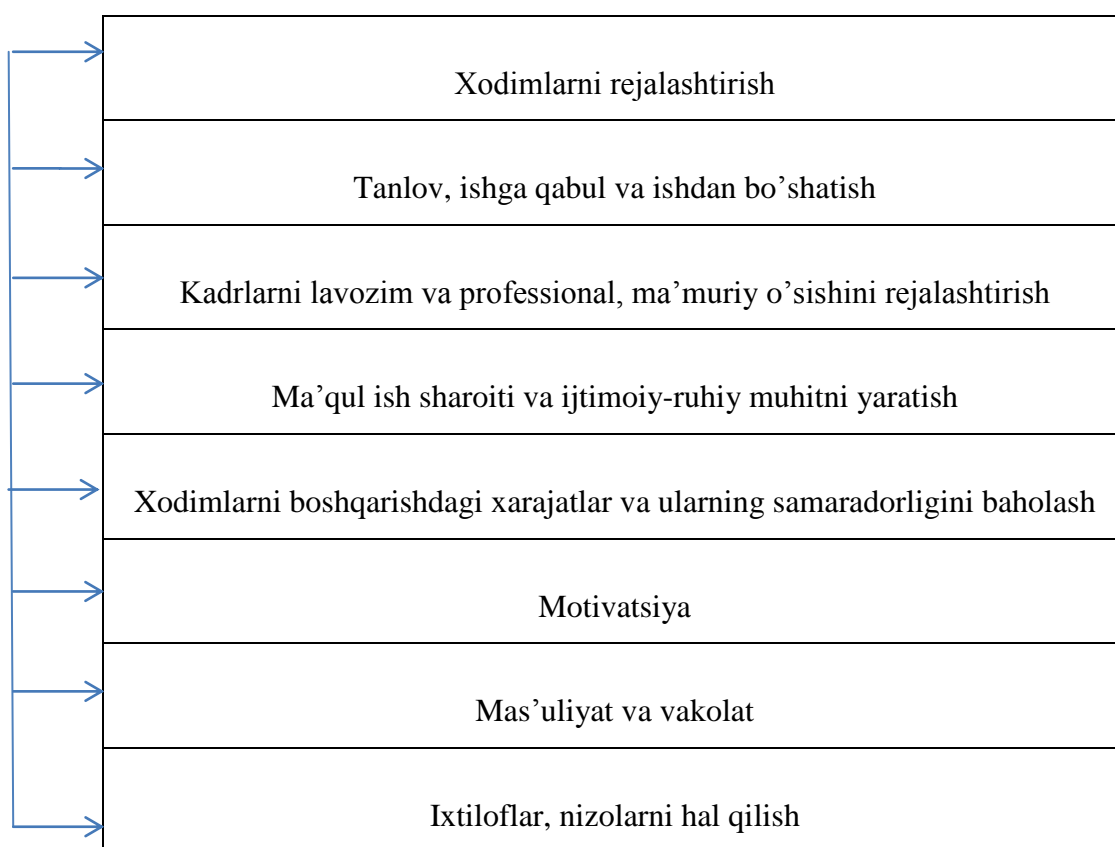
### Xodimlarni boshqarish tamoyillari<sup>5</sup>

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		

<sup>5</sup> M. Mahkamova, S. Yuldasheva, Sh. Holmatova Menejment darslik –T.: Sharq, 2007. -200 b.

Tashkilotdagi ishning samaradorligi mehnatni vertikal tarzda bo'linishining rivojlanishini anglatadi. Gap rahbar hodimning bo'linmalar va ish bajaruvchilar faoliyatini koordinatsiya qilish bo'yicha mehnatni tashkil etishda boryapti. Tashkilotni boshqarish jarayonining tamoyili 3-jadvalda keltirilgan .

Ishlab chiqarishning innovatsion tavsifi, uni yuqori darajadagi fan sig'imi, mahsulot sifati masalalarining muhimligi, xodimlarga bo'lgan talabni o'zgartirib, mehnatga ijodiy munosabatning va yuqori kasbiy mahorat ahamiyatini oshirib yubordi. Bu xodimlarni boshqarishni ijtimoiy — ruhiy masalalarida, uslub va tamoyillarida tubdan o'zgarishni taqozo qilib qoldi.



**1-rasm. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi.**

Mehnat resurslarini boshqarish tamoyillaridagi o'zgarishlar, zamonaviy sharoitda muhim ahamiyatga ega bo'lgan motivlashtirish siyosatini amalga oshirishga yo'naltirilgan. Bu jarayonda motivlashtirish siyosati mulkchilikning jamoa shakllarini rivojlantirish (aksionerlik va sheriklik kompaniyalari, kooperativlar) sharoitida xodimlarni boshqarishga jalb qilish umumiy maqsadlarga erishish uchun ma'muriyatni xodimlar bilan hamkorligini kengaytirishga qaratilgan.

Bu o'z navbatida xodimlar potensial qobiliyatlarini rivojlantirishga, intensiv va mahsuldor mehnat qilishga, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga undaydi. Xodimlarni boshqarish jarayoni shuni ko'rsatadiki: xodimlarni rejalashtirish va ularga faoliyat olib boorish uchun qulay sharoit yaratish ishning bosh maqsadi hisoblanadi.

## **1.2 Korxonada kadrlar salohiyatidan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari.**

Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning innovatsion tavsifi, uni yuqori darajadagi fan sig'imi, mahsulot sifati masalalarining muhimligi, xodimlarga bo'lgan talabni o'zgartirib, mehnatga ijodiy munosabatning va yuqori kasbiy mahorat ahamiyatini oshirib yubordi. Bu xodimlarni boshqarishni ijtimoiy — ruhiy masalalarida, uslub va tamoyillarida tubdan o'zgarishni taqozo qilib qoldi. Mehnat resurslarini boshqarish tamoyillaridagi o'zgarishlar, zamonaviy sharoitda muhim ahamiyatga ega bo'lgan motivlashtirish siyosatini amalga oshirishga yo'naltirilgan. Motivlashtirish siyosati mulkchilikning jamoa shakllarini rivojlantirish (aksionerlik va sheriklik kompaniyalari, kooperativlar) sharoitida xodimlarni boshqarishga jalb qilish umumiy maqsadlarga erishish uchun ma'muriyatni xodimlar bilan hamkorligini kengaytirishga qaratilgan. Bu o'z navbatida xodimlar potensial qobiliyatlarini rivojlantirishga, intensiv va mahsuldor mehnat qilishga, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga undaydi. Xodimlarni boshqaruvchilarning bosh maqsadi ishlab chiqarish, ijodiy mahsuldorlikni oshirishni boshqarish xodimlar sonini kamaytirishga qaratilgan bo'ladi; xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni amalga oshirish siyosatini ishlab chiqish; xodimlarni ishga qabul qilish va bo'shatish qoidalarini ishlab chiqish, xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish bilan bog'liq masalalar mutaxassis menejrlarning mustaqil kasb turidir. Z. Xayer menejrlar kasbiy vazifalarini aks ettiruvchi quyidagi umumlashgan tavsiyani keltiradi: Menejerning vazifasi:

➤ agar muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, unda bo'ysunuvchilarni ayblamay shaxsiy mas'uliyatni o'ziga olishi;

- xodimlar talantini va kasbiy malakasini yanada o'sishiga imkoniyat yaratish;
- belgilangan maqsadga erishish natijalarini tekshirishi, ammo buyruq berish orqali xodimlar tafakkuriga tazyiq o'tkazmasligi;
- xodimlar kamchiliklari va muvaffaqiyatsizliklariga xolislik bilan yondashish;
- xodimlarni individual xususiyatlarini hisobga olish: har biriga o'ziga xos yondashish;
- xodimlar oldida o'z mas'uliyatini his qilish, ularning o'rtog'i bo'lmay boshlig'i bo'lish;
- xodimlar mehnat sharoitini yaxshilash, o'zaro harakatga omillash orqali belgilangan maqsadlarga erishish;
- har bir xodimga uning mehnat natijalarini his qilishiga yordam berish;
- xodimlarni birgalikda harakatga qobiliyatli qilish, ular harakatiga natijali va samarali tus berish, individual xususiyatlarini yuzaga chiqarishga imkoniyat tug'dirish.<sup>6</sup>

Menejrlarga ma'lum darajada mas'uliyat ham yuklanadi: xodimlar ishini baholash, so'nggi natijalar bo'yicha zaruriy rag'batlantirishni belgilash, ishchinbrigadalar, maqsadli guruhlar faoliyatini tashkil qilish va nazorat, konfliktli vaziyatlarni yechish va ular faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilish. Xodimlarni boshqarish har bir formada qabul qilingan va ishlab chiqilgan turli choralarni amalga oshirishni ko'zda tutadi. Umumiy choralar quyidagilardan iborat:

—bo'ysunuvchilarning o'z rahbarlariga bajaradigan ishlar hamda kelajak rejalar bo'yicha hisobotlarni taqdim qilishi, bunday hisobotlar boshqarishning barcha darajadagi xodimlari tomonidan kun, oy, kvartal, yil yakuni bo'yicha taqdim etiladi;

—boshqarishning yuqori darajasida ishlab chiqarish bo'linmalari va markaziy xizmat rahbarlari ishtirokida haftalik operativ yig'ilishlar o'tkazish. Bunday yig'ilishlarda joriy davrning dolzarb masalalari bo'yicha ishlab

---

<sup>6</sup> Menejment asoslari: R. Valijonov, O. Qobulov, A. Ergashev. — T.: «Sharq», 2009.—133-b

chiqarishbo'linmalari rahbarlarining hisobotlari eshitiladi, qabul qilingan qarorlar bo'yicha aniq choralar muhokamasi o'tkaziladi, ular yig'ilishda ma'qullangandan so'ng ijro etish uchun qabul qilinadi. Operativ yig'ilishlarning o'tkazilishi firma prezidenti yoki bosh ma'muriga firma ishlarining joriy holati bilan tanishish va uning xo'jalik faoliyatiga to'xtovsiz tuzatishlar kiritish imkoniyatini beradi. Menejerlar o'z navbatida yuqori darajadagi rahbarlar oldida hisob beradilar;

— joriy davrda kadrlar qo'nimsizligi turli kasb kadrlariga ehtiyojini taxmin qilish haqida doimo axborotlar olib turadi. Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda ishga qabul qilinayotgan xodimlarga qo'llaniladigan talablar va tamoyillar muhim ahamiyatga ega. Masalan: Yapon firmalarida rahbar alohida vazifalar bo'yicha emas, balki firmaning har qanday uchastkasida ishlab ketadigan mutaxassis bo'lishi kerak degan fikrga asoslanadi. Shuning uchun malaka oshirishda bo'lim rahbari avval ishlamagan yangi faoliyat doirasini o'zlashtirishiga e'tibor qaratiladi. Yapon firmalarida mezon sifatida kasblarni qo'shish, jamoada ishlash qobiliyati: ishlab chiqarish muammolarini hal qilishni bilish, turli vazifalarni hal qilishni o'zaro qo'shib olib borish, yozuv savodxonligi va grafiklarni o'zi chizish xususiyatlari qabul qilingan. Odatda potensial nomzodlar yarim avtonom jamoalarda ishlash qobiliyatini aniqlash bo'yicha dastlabki tekshiruvdan o'tadilar. Amerika firmalarida asosiy e'tibor ixtisoslashgan bilimlar va kasbiy ko'nikmalar kabi asosiy an'anaviy tamoyillarga qaratiladi. Ularda asosan injener va olimlarni qabul qilishga qaratilgan tor ixtisoslashuv uslubiga ahamiyat beriladi. Amerika firmalarida potensial nomzodlar ishga kirishda kasbiy tayyorgarligini aniqlash uchun testdan o'tadilar, undan so'ng ishga qabul qilinib yo'riqnomaga muvofiq tor ixtisoslashgan vazifalari bilan tanishtiriladi, ammo firmaning butun faoliyati va uning tashkiliy madaniyati bilan tanishtirilmaydi. Har bir firma xodimlarni yollash bo'yicha o'z mezonlarini ishlab chiqadi. Amerika firmalarida ishga qabul qilish quyidagi etaplardan o'tishni taqozo qiladi:

— xodimga taqdim etilayotgan ishchi funksiyasi, huquqi va mas'uliyati tavsifi bilan tanishtirish;

— agar ma'lum ish bo'yicha xodim qabul qilish yillik rejaga kiritilmagan bo'lsa amaldagi ish haqi tizimiga qo'shish uchun uni asoslash kerak: tanlash yangi lavozimni oliy rahbar tasdiqlagandan so'ng boshlanadi;

— tashqaridan nomzod qabul qilish reklama, shaxsiy aloqalari, elektron ma'lumotlar bazasiga ega bo'lgan yollash firmalari orqali amalga oshiriladi;

— ro'yxatga kiritilgan nomzodlar bo'lajak rahbarlari tomonidan bir necha suhbatdan o'tadi, agar zarur bo'lsa bo'ysunuvchilar bilan ham suhbatlashadi. So'nggi tanlov bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Amerika firmalarida xodimni ishdan bo'shatish uzoq muddatli baholash va tarbiyalash usullaridan so'ng amalga oshiriladi. O'tkazilgan baholash natijasi xodim va uning rahbari bilan muhokama qilinadi va tomonlar imzolaydilar. U ishdagi kamchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llarini aks ettiradi hamda ishdan bo'shatish yoki bu lavozimda yana ishni davom ettirishi ishni yaxshilashga bog'liqligi haqida ogohlantirish bo'lib xizmat qiladi. Ishdan bo'shatish haqidagi oxirgi qaror bevosita rahbardan ikki-uch pog'ona yuqori turuvchi rahbar tomonidan qabul qilinadi.

<b>Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va o'tkazish</b>	<b>Mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish</b>	<b>Guruh boshqaruvi, jamoadagi va kasaba uyushmasi bilan munosabatlar</b>	<b>Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatleri</b>
Xodimlarga ehtiyojni aniqlash va ular sonini rejalashtirish	Mehnatga haq to'lash shakllari	Xodimlarni quyi darajada boshqaruvga jalb qilish	Xodimlar mehnat motivatsiyasi va ijodiy tashabbuslari
Xodimlarni yollash, tanlash va ishdan bo'shatish shartlari	Mehnat unumdorligini oshirish yo'llari	Ishchi birgadirlar va ularning vazifalari	Korxonaning tashkiliy madaniyati
Xodimlar malakasini oshirish va o'qitish yo'llari	Mehnatga haq to'lashning rag'batlantirish tizimi	Jamoadagi o'zaro munosabatlar	Boshqaruv xodimlarining korxonada faoliyatiga ko'rsatuvchi ta'siri

## **2-rasm. Xodimlarni boshqarish sxemasi<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Sharifxo'jaev M. Abdullaev YO. "Menejment". Toshkent -2001yil.

Xodimlarni boshqarish sohasida asosiy vazifa har bir xodimning o'z imkoniyatlarini amalga oshirishi uchun sharoit yaratish va har bir muayyan holatda insonga uning oldida turgan vazifalari hal qilish maqsadida zarur ta'sir ko'rsatish vositalarini topish

Xodimlarni boshqarish tuzilmasi quyidagi faoliyat yo'nalishlarini qamrab oladi:

— resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga bo'lgan ehtiyoj va buning uchun zarur xarajatlarni qondirish rejasini ishlab chiqish;

— xodimlarni ishga olish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zahirasi yaratish;

— tanlov: nomzodlarning ish joyiga mosligini baholash, ulardan eng yaxshilarini zahiradan tanlab olish;

— oylik ish haqi va tovon pullarini belgilash: xodimlarni jalb qilish, ishga yollash va ushlab qolish maqsadida oylik ish haqi va imtiyozlar tuzilmasini ishlab chiqish;

— kasbga yo'naltirish va moslashuv: yollangan xodimlarni tashkilot va bo'linmalarga kiritish, xodimlarga tashkilot ulardan nimani kutayotganligi va qanday mehnat munosib baholanishini tushuntirish;

— o'qitish: xodimlar mehnati samaradorligini oshirish maqsadida ularni o'qitish dasturlarini ishlab chiqish;

— mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va uni xodimlarga etkazish;

— lavozimini oshirish, pasaytirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish: xodimlarni javobgarlik darajasi ko'proq yoki kamroq bo'lgan boshqa ishga o'tkazish usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozim yoki ish joyiga o'tkazish yo'li bilan xodimlar tajribasini oshirish, shuningdek, ishga yollash shartnomasini bekor qilish;

— rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat pillapoyasi bo'ylab harakatlanishni boshqarish: rahbar kadrlar qobiliyatlarini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish;



— mehnat munosabatlari: jamoa shartnomalarini imzolash bo'yicha muzokaralar olib borish;

— bandlik: bandlik bo'yicha bir xil imkoniyatlarni ta'minlash dasturini ishlab chiqish (bandlik kafolatlari va kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish iqtisodiy samarani oshiradi va xodimlarni mehnat samaradorligini oshirishga undaydi).<sup>8</sup> Xodimlarni har tomonlama jamoa bilan birgalikda faoliyat olib borishi mehnat samaradorligining oshishiga olib keladi.

Korxonada ishlab chiqarishni rivojlantirishni boshqarish — bu mehnat jarayonining samaradorligini oshirish maqsadida uni sozlash, mehnat unumdorligini oshirish, mahsulot sifatini oshirishdir. “Ishlab chiqarishni boshqarishda menejmentning maqsadi «yuqoridan» rahbarlik qilish, moslashuvchi axborot tizimi yaratish orqali ishlab chiqarish bo'limlarini ratsional faoliyat ko'rsatishiga erishish, har qanday rejadan og'ishlarni, ishlab chiqarish kamchiligini har qanday bosqichda bartaraf qilishni tavsiya qiluvchi va tezda aniqlash qobiliyatiga ega bo'lgan, murakkab qulaylikka ega modellar to'plami va miqdoriy usullardan foydalanishni ishlab chiqarishni boshqarishga qo'yiladigan talablarining ishlab chiqish texnologik siklni yangi sharoitga moslashishini: fond sig'imli va ixcham ishlab chiqarishga; tez qabul qilinadigan qarorlarga; ishlab chiqarishda inson omilining ulkan roliga; mahsulot sifatini yaxshilashga; ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga; ishlab chiqarish maydonlaridan yaxshi foydalanishga; xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarilgan mahsulotga texnik xizmatni o'stirishdir”.<sup>9</sup> Ishlab chiqarishni boshqarish doimo yuqori mehnat unumdorligi va kam xarajatli, moslashuvchan oz seriyali ommaviy ishlab chiqarishni va yangi ixcham tipdagi xo'jalik komplekslari doirasida birlashtirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish jarayoni mehnat qurollaridan foydalanib xomashyo va materiallarni tayyor mahsulotga aylantirishga qaratilgan firma xodimlarining maqsadli faoliyatini ifodalaydi. Ishlab chiqarish jarayoni ma'lum mahsulotni tayyorlash bo'yicha texnologik va yordamchi

---

<sup>8</sup> Personalni boshqarish – SH. N. Zaynutdinov, R.I. Nurimbetov T.: «O'zbekiston» Toshkent, 2010 y 232

operatsiyalardan tashkil topadi (qayta ishlovchi, ta'minlovchi, rejalashtirish va nazorat tizimlari). Bir ish joyida bir yoki bir necha ishchi yoxud ishchining qatnashuviz uning nazorati ostida maxsus mehnat vositalari yordamida bajariladigan va mehnat predmetiga avvaldan o'rnatilgan, ta'sir ko'rsatishdan tarkib topgan ishlab chiqarish jarayonining bir qismi operatsiya deb ataladi. O'z belgilari bo'yicha mehnat operatsiyalari quyidagi bo'limlarga bo'linadi:

— texnologik, qayta ishlash uni bajarishda mehnat predmetining; shakli va xususiyati o'zgarib, tayyor mahsulot bo'lishi uchun yig'iladi;

— nazorat, buning natijasida mehnat predmetiga qo'yilgan u yoki bu talablarga mosligi aniqlanadi;

transport, u mehnat predmeti xususiyatini o'zgartirmay ishlab chiqarish jarayoni talablariga mos ravishda bir joydan boshqa joyga harakatini ta'minlaydi;

— ta'minlovchi, uning natijasida transport, texnologik, nazorat operatsiyalarini bajarish uchun zarur sharoitni ta'minlaydi;

— rejalashtirish, uning yordamida mehnat jarayonining qanday izchillikda qaysi operatsiya elementlaridan qay darajada foydalanib, usullar, harakatlar qanday tartibda bajarilishi belgilanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining muhim maqsadlaridan biri, ishlab chiqarish samaradorligidir, u mahsulot raqobatbardoshligiga va sifatini oshirish, mehnat unumdorligining o'sishi, investitsiyalar rentabelligini ko'payishi kabi omillarga bog'liqdir. Belgilangan maqsadlarga erishish uchun keng kompleks texnik, texnologik, tashkiliy boshqaruv tadbirlarini: butun firma uchun texniksiyosat va investitsiyaning muhim sohalari va yo'nalishini belgilashni; texnologik jarayonning eng istiqbolli sohalariga butun kuchni va resurslarni to'plash; EHMdan foydalanib ishlaydigan ishlab chiqarish tizimining yangi avlodini yaratishni amalga oshirish zarur. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda investitsiya tamoyillarini ishlabchiqish muhim ahamiyatga ega. Eng muhim tamoyillarga quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

— investitsiya samaradorligini aniqlashda uzoq muddatli investitsiyaga amal qilish;

- past bahoda sotib olish va yuqori bahoda sotish;
- bozor mexanizmiga ta'sir ko'rsatadigan turli fondlar operatsiyasi kabi omillardan rejalashtirishda foydalanish;

- barcha axborotlarning mavjudligi; har qanday mehnat jarayonini tashkil qilish asosini — texnologik jarayon tashkil qilib, u zaruriy izchillik va mehnatoperatsiyalari hamda unga mos vositalar, usullar, mehnat uslublarini belgilaydi. Bozorda paydo bo'lgan yangi sharoitlar boshqarishni sodda va ixcham tizimlarini yaratishni talab qilib qoldi.

Ishlab chiqarishning samarali tashkiliy tizimini yaratish tamoyillarini quyidagilar belgilaydi:

- bo'lim tizimini ishlab chiqarishga emas, balki tovarga, bozorga, iste'molchiga mo'ljallash;

- tashkiliy tizim asosini mutaxassislardan tuzilgan maqsadli guruhlar yoki jamoa tashkil qiladi, avvalgidek funksiyali bo'limlar emas;

- boshqarish darajasini minimal miqdorga keltirish;

- har bir xodimning so'nggi natija uchun mas'uliyati va tashabbus bilan chiqish imkoniyati; firmaning samarali rivojlanishida asosiy ahamiyatni texnik yangiliklarga va mahsulot sifatiga qaratish. Yangi mahsulot ishlab chiqarish bir necha bosqichlardan tashkil topib, uning natijasiga har bir bosqich uchun javob beradigan konstruktor, texnologlar mas'uliyatlidir. Yangi buyumlar ishlab chiqishga yangicha yondashuv barcha ishlar uchun javob beradigan maqsadli guruhlar tuzishga asoslangan. Firma raqobatbardoshligining yuqori darajasiga erishishning muhim omili kompaniyalarning ulkan sanoat korxonolari doirasida ishlab chiqarishning konsentratsiyalashuvidir. Ularda boshqarishning murakkab tashkiliy tizimi, eng yangi boshqarish texnik vositalari va ishlab chiqarishning yuqori darajada avtomatlashuvi birgalikda qo'shib olib boriladi. Menejmentni ishlab chiqarish muhitida takomillashtirish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- firma faoliyatini uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallash;

- chuqur tadqiqotlar o'tkazish;

- ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash;

- yangiliklarni (innovatsion) tatbiq qilish faoliyati;
- xodimlarni ijodiy faolligidan maksimal foydalanish;
- xodimlarni o'sishi va ish haqini real faoliyat natijalariga bog'liqligi.

Hozirgi sharoitda ishlab chiqarishni kengaytirish masalasiga ham, shuningdek ishlab chiqarish samaradorligini oshirish masalalariga ham tegishli bo'lgan AQSH va Yaponiya firmalarida ishlab chiqarishni boshqarishda aniq ifodalangan tafovut mavjud. Kompaniyalar ishlab chiqarish quvvatlarini turli usullar bilan kengaytirmoqdalar:

- boshqa firmalar bilan birlashish va singib ketish;
- o'z moliyaviy mablag'lari hisobini mo'jallangan holda yangi qurilish va jihozlar uchun yangi kapital qo'yilma;
- zaruriy jihoz yoki ishlab chiqarish korxonasini arendaga olish;
- qo'shma korxonalar ochish va sherikchilik asosida ishlab chiqarish kuchlarini birlashtirish;
- pudrat shartnomasi asosida birgalikda qurilish olib borish.

Amerika kompaniyalari ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishda firmalarning birikishi yoki bir-biriga singib ketishiga katta ahamiyat beradi. Ishlab chiqarishning iyerarxiya tizimida bir-birini o'zaro to'ldiruvchi 2 ta tizimchalar mavjud: tashkiliy va ishlab chiqarish. Ularning har biri boshqasiga nisbatan mustaqil holda qatnashadi. Korxonaning ishlab chiqarish tizimi xizmatlar va sexlar tartibini, ularning quvvatini, tuzilish shaklini belgilaydi. U quyidagilarga bo'linadi: Tizim turi bo'yicha: texnologik, predmet, aralash. Ishlab chiqarish ko'rinishlari bo'yicha: ommaviy, seriyali, yakka. Ishlab chiqarish tizimi konsernga kiradigan firma tarkibini quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha tavsiflaydi: quvvatini, kooperatsiya va ixtisoslashtirish shakli va tavsifini, ishlab chiqarilayotgan mahsulot belgisini. Ishlab chiqarish ko'lamining kengayishi unga axborotni to'plash va qayta ishlash tizimida avtomatlashtirishdan foydalanish yangi tashkiliy tizimni rivojlantirish shartini qo'yadi. Ko'p firmalar to'xtovsiz o'z tashkiliy va ishlab chiqarish tizimini qisqartirmoqda, shu bilan bo'limlar, bosh boshqaruvchi va mijozlar bilan ishlaydigan xodimlar soni qisqarmoqda. Bu har bir menejerni birinchi vazifasi

sifatida iste'molchilar talabini qondirishni mo'ljallashga majbur qilmoqda. Ruhshunos A. Maslou tomonidan o'tkazilgan ishlab chiqarishni boshqarishda axloq masalalari bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, inson xulqining asosiy motivlari iqtisodiy kuchlarga bo'lmay, pul ifodasida qoniqtirmaydigan turli ehtiyojlardir. U mehnat unumdorligi ish haqini oshirish bilangina o'smay, ishchilarning o'z mehnatidan qoniqish xosil qilishining o'sishi va jamoadagi o'zaro munosabatlarni yaxshilash hisobiga yuksalishi mumkin. Boshqarishda o'zaro shaxsiy munosabatlarni yaxshilash usulini qo'llanilishi mehnat unumdorligini o'sishini va ishchining o'z mehnatidan qoniqish xosil qilishining asosidir degan konsepsiya yuzaga keldi. Ishlab chiqarish moddiy-texnik ta'minoti quyidagi yo'nalishlar bo'yicha masalalarni hal qilishni ko'zda tutadi:

—korxonani uzluksiz ishlashini ta'minlash;

—yetkazib beruvchi va pudratchi yetkazib beruvchilar bilan aloqani yaxshilash;

Kompaniya ishlab chiqarishni o'ziga xos tomonlarini hisobga olgan holda mehnatni me'yorlash va tashkil qilish bo'yicha rahbarlik hujjatlarini ishlabchiqadi, hamda belgilangan talablarga mehnat me'yorini belgilaydi. Me'yorlash bo'yicha kompleks tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi:

—me'yoriy-tadqiqot ishlari tizimi;

—mahsulot ishlab chiqarish tizimini rejalashtirish va me'yorashtirish bo'yicha topshiriqlar;

—kompaniyada mehnatni me'yorlash bo'yicha ishlar tizimi.

Mehnatni me'yorlash va takomillashtirish bo'yicha asosiy ishlar firmalarda o'tkaziladi. Bu ishning hajmi va mazmuni ko'p omillarga eng avvalo ishlab chiqarish ko'lami va seriyaliligiga bog'liqdir. Bu holatda xodimlarni to'g'ri boshqarish tizimini tashkil etish orqali me'yorni tartibga solish mumkin. Mehnatni me'yorlash- korxonaning harakat dasturiga aylanishi kerak bo'lib, bu dasturda ma'lum bir maqsadlar aniqlanadi va tanlangan rivojlanish maqsadlarini amalga oshirilishini ta'minlovchi vositalar belgilanadi va moliyaviy jihatdan muvofiqlashtiriladi.

### **1.3 Korxonani boshqarishda kadrlar salohiyatidan maqsadli foydalanishda xorij tajribasi.**

Xodimlar boshqaruvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intiladi. Oxirgi natija qanchalik yuqori, boshqaruv yo'qotishlari qanchalik kam bo'lsa, ijtimoiy menejmentning samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Bu boradagi nazariyalarning paydo bo'lishi XX - asr 80-90 yillarda G'arbdagi boshqaruvchanlik revolutsiyasi natijasida yuzaga kelgan. U ijtimoiy soxadagi samarali boshqarish ta'siri va uning bozor strukturasi, moliya, iqtisod, boshqaruv tuzulmalarining teskari bog'likliklari bilan aloqador. Ijtimoiy boshqaruv sohasi ham ta'sir etish ob'ekti, ham sub'ekti nuqtai-nazaridan mustaqil, ko'p tuzilmali va ommaviy bo'lib bormoqda, bu sohada o'zgacha boshqaruvchi-mutaxassis paydo bo'lmokda. Shartnoma bo'yicha yollangan, natijalar bo'yicha bosh-qaruv faoliyatiga mas'ul bo'lgan har bir menejer boshqaruv sohasida tadbirkorga aylanmoqda. Boshqaruv va boshqaruvchilar-ning alohida instituti-bozor shakllanmoqda. U davlat boshkaruvi bilan munosib raqobatlashmoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatdiki, bu nafaqat menejerlar, balki davlat boshqaruv organlarining ham mas'uliyatli va professional jamoasini shakllantirishda asosiy mexanizm ekan.

Avval aytilganidek, nafaqat menejmentning klassik holat-lari rivojlanishi va chuqurlashuvi sodir bo'lmoqda, balki «kovboylik menejmenti» ni ommaviy siqib chiqarish kuzatilmoqda. Uning o'rniga madaniy hamkorlik tamoyillari, avvalambor ijtimoiy tashkilotda bozor raqobatida hamkorlik kelmoqda. Ijtimoiy sohada ko'rsatkichlar va statistika to'rt darajaga bo'linadi: xalqaro, milliy, regional, mahalliy. Ular yagona kontseptual asosda qurilgan, yagona ahborot tizimi doirasida birlashgan va xalqaro me'yorlarga mos.

Umuman jahon tajribasi shundan dalolat beradiki, federal va regional rivojlanish dasturlarini mukammallashtirish - bu inqirozni engib, «o'quvchi»dan «o'qituvchi»ga aylanishga imkon beradigan ustuvor yo'nalishlar emas. Yaponiya tajribasi buning yaqqol isboti. AQShda korxonalarni sotib olib, yaponlar odatda moddiy-texnik jihozlarni, texnologiya, personalni o'zgartirmaydilar, lekin

personalni o'qitish va mehnatga rag'batlantirish, ishni tashkil etish yo'li bilan boshqaruv tizimini yangidan tashkil etadilar. Boshqaruv va tashkilotchilik madaniyatining yangi tamoyillaridan foydalanib, aqliy faoliyat salohiyatini oshirib, ular qisqa vaqtda mahsulot sifati va mehnat unumdorligining yuqori natijalariga erishadilar.

Boshqaruvda aql deganda maqsad sari boshlovchi «hulqni to'g'irlash yo'li bilan turli, ayniqsa yangi holatlarga muvoffa-qiyatli ta'sir ko'rsatishga qobiliyatlilik<sup>10</sup>» tushuniladi. Bunday qobiliyat inson tomonidan o'qish va o'z-o'zini tarbiyalash jarayonida egallanadi va rivojlanadi. U aqliy qobiliyatlarni doimo mukammallashtirishga chorlovchi har kunlik amaliyot natijasida rivojlanishi ham mumkin. Aqliy qobiliyat va mutaxassislik madaniy qimmatlikka ega bo'lib, xizmatlar bozorida yuqori baholanadi. Bunday mulk egalari - menejerlar nafaqat katta xaq oladilar, balki yirik kapital, qimmatli qog'ozlar, jamiyatda yuqori martabaga ega bo'ladilar. Boshqaruv ilmi jamiyatning muhim resursi bo'lib, ham jamiyat, ham alohida shaxsning umumiy madaniyatining bir qismi hisoblanadi.

Boshqaruvning aqliy tizimlarida aqlni tashuvchi shaxslar tashkil etiladi va o'zaro faoliyat yuritadi. Undan tashqari, ular o'z aqliy imkoniyatlarini doimo mukammallashtirib boradilar. Shuni esda tutish kerakki, nafaqat mablag'lar, qobiliyat, tajriba, tashkilotchilik tuzilmalari, balki shaxslar tashkilotchiligi ham amalga oshiriladi.

Boshqaruv mutaxassisining aqliy madaniyati degan tushunchaga ham e'tibor berish lozim. U boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatlarga eltuvchi qator kasbiy bilimlar, uslubiy fikrlashga ega bo'lishi kerak. Mutaxassisning aqliy madaniyati masalalari ilmiy adabiyotlari endigina muhokama qilinmokda, bu munosabatda birinchi qadam tashlanmoqda. Lekin hayot hozirdan uning shakllanishining aniq mexanizimini talab qilmoqda. Hozirgi vaqtda aqliy mulk rivojlanishini himoyalashda boshqaruvning ilmiy salohiyatidan foydalanish va shakllantirish muhim ahamiyat

---

<sup>10</sup> Иванова В.Н. Основы социального управления. Москва, 2013 г.

kasb etmokda. Texnik va axborot bilan bir qatorda, ular jamiyat aqliy salohiyatining muhim tarkibini tashkil etadi.

Boshqaruv maslahati sohasida xizmatlar xajmi juda tez o'smoqda. Masalan, AQShda hozirgi paytda 3,5 mlrd. dollarni tashkil etib, xar yili 15% ga ortib bormoqda. Bu sohada AQShda 50 mingga yaqin yuqori malakali maslahatchilar ishlamoqda. Ular 3ta yirik va 4 mayda assotsiatsiyalarga birlashgan. Boshqaruv maslahatlari berish - rivojlanish strategiyasini o'zgartirishga, qo'shimcha o'sish manbalarini topishda murakkab muammolarni echish uchun rahbarlarga mutaxassis yordamidir. Bu bilan u o'z-o'zini tashkil etish va rivojlantirish mexanizmini yuritadi. Maslahatchi - ijtimoiy menejer, umumijtimoiy va umuminsoniy ne'matlar tashuvchisi, u jamiyat hayotini turli jabhalariga yaxshi moslashadi.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni islox qilish hozirgi davrgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat hayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy soxalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan xolda amalga oshiriladi. Menejment soxasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda tuplangan tajribadan foydalaniladi. Bozor infrastrukturasi rivojlantirish ko'p yillarga muljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz «falaj qilib davolash» usulidan voz kechdi. Bu erda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulk bilan bir vaqtning o'zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan xamkorlikka asoslangan xolda turli xo'jalik yuritish usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli xal etilmoqda. Xozirda iqtisodiy tashkilotlar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda. Isloxatlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'ginlarini - asosiy bo'gin (korxonadan) to boshqaruvning oliy bo'ginlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'grisidagi qonun korxonalar erkinligi



miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar oldidagi majburiyatlarini oshirdi.

An'anaviy nuqtai nazarga ko'ra, korxonalar strategiyasini amalga oshirishda boshqaruvchilar salbiyga nisbatan ko'proq ijobiy ta'sir ko'rsatishlari lozim, chunki hamkorlik muhitini ijobiy usullar bilan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishda xizmatchilar ko'proq tashabbus va jonbozlik ko'rsatishiga erishish mumkin. Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo'riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog'lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e'tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Asosiy e'tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya'ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun korxonaning xatti-harakatlari yo'nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Aniq belgilangan maqsadlarsiz ayrim xodimlar va ishchi guruhlari o'zlarining bevosita lavozim majburiyatlariga sho'ng'ib ketadilarki, korxonalar oldiga qo'yilgan maqsadlarni yoddan chiqarib qo'yishlari mumkin bo'ladi. Muntazam ravishda e'tiborni belgilangan maqsadlarga erishishga qaratarkan, menejerlar hech narsani kutib o'tirmasdan sharoitlarni yaratish bo'yicha faol xatti-harakatlarni amalga oshiradilar.

Xodimlar etiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Menejer uchun ishning yaxshi bajarilganligidan dalolat beruvchi asosi ko'rsatkich rejada belgilangan maqsadlarga erishish hisoblanadi. Boshqa har qanday usul strategik rejani bajarish baxosini yo'qotadi hamda kuch-quvvat va vaqtni unchalik ahamiyatsiz bo'lgan yo'nalishlarga sarflanishiga olib keladi (agar mazkur yo'nalish shunchalik muhim bo'lsa, unda nimaga u strategik rejada aks ettirilmaganq). Belgilangan maqsadlarga erishish uchun xodimlarga ta'sir ko'rsatish

hech qachon susaytirilmasligi zarur. Bu yerda “uzrlar qabul qilinmaydi” tamoyiliga amal qilinadi.

Biroq bu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqirilar bilan bajarishga majbur bo'ladi. “Nucor Steel” korxonasi minimal xarajatlar bilan po'lat ishlab chiqarishda karvonboshi bo'lib kelgan va o'z o'rnini qo'ldan berayotgani yo'q. Korxonaning umumiy xarajatlarida xodimlar bilan bog'liq xarajat ulushining yuqoriligi menejrlarni raqobatchilarga nisbatan har 1 tonna mahsulot ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlarini qisqartirishga erishishga majbur qildi. Buning uchun ishlab chiqarishda joriy qilingan rag'batlantirish tizimi har bir xodimga kundalik belgilangan normalarga erishi yoki uni ortig'i bilan bajarish uchun bonus (taxminan maosh stavkasiga teng) taqdim etar edi. Doimiy maosh shkalasi korxonada o'z zavodlariga ega bo'lgan hududlarda faoliyat yurituvchi boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan teng darajada belgilangan. Bonuslar har ikki haftada o'tgan vaqtning rejada ko'rsatkichlar bilan solishtirganda ortig'i bilan bajarilgan ishlab chiqarish natijalari uchun to'lab borilgan. Natijalar kutilganidan ham ortib tushgan. Korxonada mehnat mahsuldorligi (1ta xodimga to'g'ri keluvchi yalpi tovar ishlab chiqarish) mazkur tarmoqdagi asosiy ishlab chiqaruvchilarning barcha ishlab chiqarish birliklarida o'rtacha ko'rsatkichlarga nisbatan 50 %ga oshdi. Nucor xodimlar bilan bog'liq xarajatlarning US Steel Bethlehem Steel kabi (asosiy afzalliklari mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi bo'lgan) po'lat quyish sanoatining gigantlariga nisbatan har 1 tonna mahsulot uchun 50 dan 75 % gacha qisqarishiga erishdi, Nucor xodimlari esa qora metallurgiya sohasidga eng ko'p haq to'lanuvchi xodimlarga aylandi.

“Remington Products” korxonasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo'lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Korxonada barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashalaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko'p miqdorda mukofot

pullari oladi. Natijada rag'batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda korxonada mehnat mahsuldorligi 17%ga o'sgan<sup>11</sup>. Bu va boshqa misollar mukofot va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishning ba'zi bir muhim jihatlarini aks ettiradi:

— Rejani bajarganlik uchun to'lov xodimga sarflanuvchi xarajatlarning asosiy qismini tashkil etishi lozim – umumiy xarajatlarning 20% va undan ortiq qismi xodimlarning shaxsiy manfaatdorligini uyg'otish uchun yetarlicha asos hisoblanadi.

— Rag'batlantirish tizimi faqat oliy boshqaruv bilan cheklanmasdan, barcha boshqaruvchi va xodimlarga ham taalluqli bo'lishi lozim (agar mehnat faoliyati natijalaridan korxonaning ayrim oliy tabaqadagi xodimlarigina foydalanadigan bo'lsa barcha xodim va menedjerlar bor kuch bilan ishlashlaridan ularga nima naf).

— Rag'batlantirishi tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim, agar ishlab berilgan normalar qo'shib yozilgan yoki har bir xodimning ulushi to'g'ri aniqlanmaydigan bo'lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo'qqa chiqarishi mumkin.

— Mukofotlash faqat strategik rejada belgilangan maqsadlarga erishish bilangina bog'liq bo'lishi lozim. Agar baholar strategik rejada ko'rsatilmagan omillarga asoslanadigan bo'lsa, bu strategik rejaning to'liq emasligini (muhim maqsadlar unga kiritilmaganligi sababli) yoki menedjerlar maqsadlari strategik rejada ishlab chiqilgan maqsadlarga mos kelmasligini anglatadi.

— Xodimlarning belgilangan maqsadlarga erishishini baholash uning faoliyatidagi muayyan natijalarga asoslanishi lozim – rag'batlantirishning roli har bir xodimning manfaatdorligini ta'minlash va uning xatti-harakatlarini foydani oshirish g'oyasiga bo'ysundirishni ta'minlashdan iborat. Har bir xodimning natijalari baxosi uning faoliyat doirasidan chetda yotadigan bo'lsa, bu rol susayib boradi.

— Ijtimoiy menejment madaniyatining shakllanishi uchun iqtisodiy va ozgina huquqiy bilimlar etarli deb hisoblanadi. 1930-yillarda g'arb dunyosini egallab olgan

---

<sup>11</sup> [www.remingtonproducts.com](http://www.remingtonproducts.com) ma'lumotlari asosida tuzilgan.

«buyuk depressiya» yoki tizimli inqiroz davrida menejmentning bunday tushunilishi batamom o'tab bo'lingan. O'shanda AQSh prezidenti Ruzvelt Oq Uyda shtatlar gubernatorlariga murojatida shunday degan: «Bizning milliy boyliklarimizning saqlab qolinishi milliy mehnat unumdorligi masalasiga nisbatan bir qismini tashkil etadi xolos. Milliy mehnat unumdorligi» tushunchasi nimani anglatganq Avvalambor «inson resursi»ni, inson faoliyati sifatida boshqaruvga bo'lgan e'tiborni shakllantirishni anglatadi»

### **Birinchi bob bo'yicha xulosa.**

Mazkur bobda yoritilgan ma'lumotlardan shuni xulosa qilish mumkinki, mehnat resurslari korxonada oldiga qo'yilgan maqsadlarni aniq natijalarga aylantirishda personal imkoniyatlarining majmui bo'lib, o'z ichiga xodimning professional va kvalifikatsion tarkibini jamlaydi va unumdor mehnat orqali samarali natijaga erishiladi.

Inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qaralishi lozim. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko'rsatib beradi.

Texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina mehnat resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ma'naviy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ish bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham unumli foydalanishga e'tiborni kuchaytirish zarur bo'lib borayotganligidan dalolat beradi.

Korhonalarda xodimlarni boshqaruv tizimi- davlat ijtimoiy siyosatini amalga oshiruvchi kishilik jamiyati hayot faoliyatining sohasi. Bu siyosat jamiyat hayotining hamma tomonlari taraqqiyotini ta'minlovchi moddiy va ma'naviy ne'matlarni taqsimlash, har bir insonning hayot tarzini yaxshilashga yo'naltirilgan. Ijtimoiy jihatdan uning mazmuni - bu ijtimoiy guruhlar, individlar o'rtasida ularning

holati, jamiyatdagi o'рни va roli, hayot tarzi yuzasidan chambarchas munosabatlar yig'indisidir.

Milliy boshqaruv tizimiga xorij mamlakatlari tajribasini tatbiq etishda mamlakatimizning o'ziga xos xususiyatlari, xalqning kelib chiqishi va intilishlarini hisobga olish va bosqichma-bosqich o'zgarishlar kiritib borish mamlakat mehnat resurslari o'zgarishlarni ijobiy qabul qilinishi hamda ulardan kutilayotgan ijobiy samaraga erishilishi bilan namoyon bo'ladi. Xorijiy mamlakatlar tomonidan qo'llanib kelinayotgan xodimlarni boshqarishning samarali usullarini mamlakatimiz korxonalarida keng tatbiq etish foydadan holi bo'lmaydi.

## II Bob “O’zagroservis” AJ boshqaruvida kadrlar salohiyatidan foydalanishning tahlili.

### 2.1. “O’zagroservis”AJ faoliyati tavsifi va tahlili

«O’zagroservis» aksiyadorlik jamiyati O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 17 noyabrdagi PF-4857-sonli “O’zagrotexsanoatxolding” aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish to’g’risida”gi Farmoni va 2016 yil 17 noyabrdagi PF-2658-sonli “O’zagrotexsanoatxolding” aksiyadorlik jamiyatini faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to’g’risida”gi qarori hamda O’zbekiston Respublikasining Xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo’mitasining 2016-yil 24-noyabrdagi 06-k-PO-sonli buyrug’iga asosan tashkil etilgan<sup>12</sup>.

Jamiyatning firma nomi	«O’zagroservis» AJ
Jamiyatning manzili:-joylashgan yeri	Toshkent shahar, Abay ko’chasi, 4A-uy
Pochta manzili	Toshkent shahar, Abay ko’chasi, 4A-uy
Jamiyatning elektron pochta manzili	info@uzagroservis.uz, uzagro@uzagroservis.uz
Jamiyatning rasmiy korporativ veb-sayti	www.uzagroservis.uz.

### 3-rasm “O’zagroservis”AJ nomi va manzili.

Jamiyatning ustav kapitali aksiyadorlar olgan jamiyat aksiyalarining nominal qiymatidan tashkil topadi. Jamiyatning ustav kapitali 53 130 253 600 (ellik uch milliard bir yuz o’ttiz million ikki yuz ellik uch ming olti yuz) so’mni tashkil qiladi. U har birining nominal qiymati 100 so’m bo’lgan 531 302 536 dona oddiy aksiyalarga bo’lingan. Jamiyatning ustav kapitali qo’shimcha aksiyalarni joylashtirish yo’li bilan ko’paytirilishi mumkin. Qo’shimcha aksiyalar Jamiyat tomonidan ushbu ustavda belgilangan e’lon qilingan aksiyalar soni doirasidagina joylashtiriladi. Jamiyat ustav kapitalini oshirish maqsadida joylashtirilgan aksiyalariga qo’shimcha ravishda chiqarishi mumkin bo’lgan e’lon qilingan

<sup>12</sup> "Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси", 2016 йил, 11-сон, 368-модда

aksiyalari miqdori -nominal qiymati 100 so'm bo'lgan 800 000 000 dona oddiy aksiyalardan iborat. Jamiyat tijorat tashkiloti bo'lib, uning asosiy maqsadi moliyaviy-xo'jalik faoliyatidan foyda olishdir. Jamiyat asosiy maqsadiga erishish uchun faoliyat va xizmat ko'rsatishning quyidagi turlarini amalga oshiradi:

— qishloq xo'jaligi texnikalari va ular uchun extiyot qismlarga bo'lgan talabni o'rganish xamda sifat talablari belgilangan xolda talabnomalarni ishlab chiqarishga, asosan maxalliy qishloq xo'jaligi mashinasozligi korxonalariga, shuningdek import orqali keltirish uchun joylashtirish;

— qishloq xo'jalik tovar ishlab chiqaruvchilariga servis va mexanizatsiya xizmatlari ko'rsatishda yagona texnikaviy siyosatni yuritishi, mashina-traktor parklarini birinchi navbatda respublikamiz korxonalarida ishlab chiqarilgan zamonaviy yuqori unumli qishloq xo'jaligi texnikalari va ularga texnik xizmat ko'rsatuvchi uskunalalar bilan ta'minlanish darajasini oshirish;

— qishloq xo'jaligi texnikalariga servis xizmati ko'rsatishning zamonaviy usullari va texnologiyalarini joriy etish, fermer xo'jaliklariga va boshqa qishloqxo'jalik tovar ishlab chiqaruvchilariga ko'rsatiladigan xizmatlarning turi ko'paytirish, sifati va darajasini oshirish yo'nalishida ishlarni olib borish; "O'zagroservis" AJ tizimiga kiruvchi korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan extiyot qismlar, detallar va uzellarni distribyuterlik, dillerlik va boshqa shartnomalar asosida sotilishini tashkillashtirish;

— O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi bilan birgalikda boshqaruv va injiner texnik xodimlarning qishloq xo'jaligi texnikalariga servis xizmati ko'rsatish, infrmatsion kommunikatsiya texnologiyalari va boshqa yo'nalishlarda tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini tubdan yaxshilash;

— mashina-traktor parklarini rivojlantirish istiqbollari belgilash;

— soxa xodimlar mehnatini rag'batlantirishning qo'shimcha choralarini ishlab chiqarish;

— taraqqiy etgan mamlakatlarning tajribasini urganish va mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlarning zamonaviy usullarini xamda servis

xizmatining boshqa turlarini bozor tamoyillari asosida kishlok xujaligi amaliyotiga tadbiq etish;

— respublika qonunchiligi va unga kiritilgan qushimcha va o'zgartirishlar to'g'risida jamiyat tarkibiga kirgan barcha korxonalarni va boshqa a'zolari xabardor qilish, ushbu xujatlar bilan ularni ta'minlash;

— aksiyadorlik jamiyati tarkibiga kirgan korxonalar va a'zolariga jixozlar va zamonaviy uskunar bilan ta'minlashda kumaklashish va tovar xizmatlarni eksport-import qilish;

— Respublikamiz ichida va tashqarisida yarmarka, ko'rgazma, auksion, reklama tashkiliy chora-tadbirlarni o'tkazishda ko'maklashish;

— jamiyat va uning tarkibiga kirgan korxonalarining, jamiyat a'zolarining mexnatkashlarini mexnat va maishiy sharoitlarini yaxshilash va sog'lomlashtirish tadbirlarini amalga oshirish buyicha yordam berish;

— Jamiyat qonunchilikda belgilangan boshqa faoliyat turlarini o'rnatilgan tartibda amalga oshirishi mumkin.

Jamiyatning boshqaruv organlari quyidagilardir:

-Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi

-Kuzatuv kengashi

-Ijroiya organi (Boshqaruv va uning raisi).

-Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi jamiyatning yuqori boshqaruv organidir.

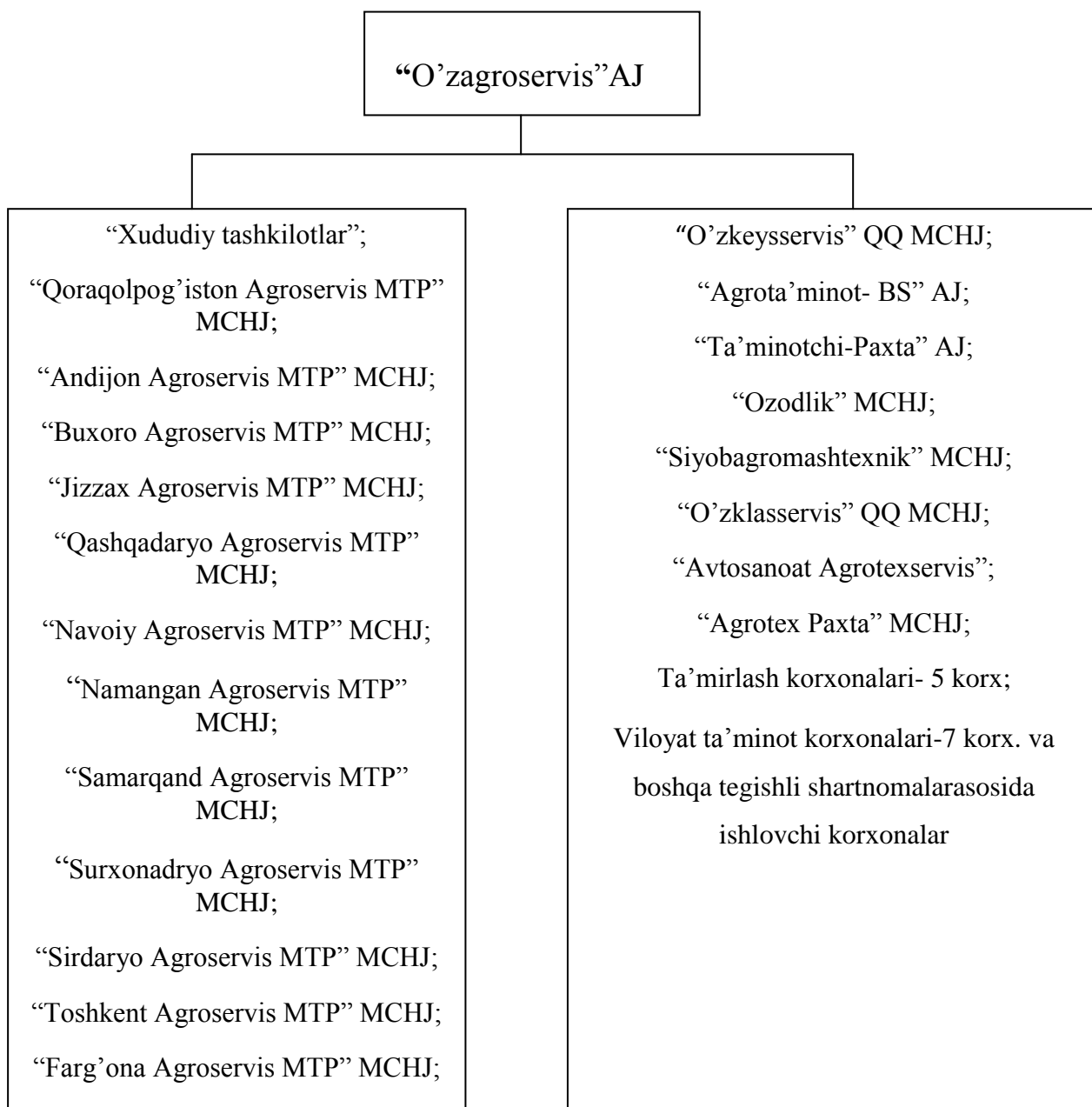
Jamiyatning barcha oddiy aksiyalar bitta aksiyadorga tegishli b'lgan taqdirda aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi vakolatiga kiritilgan masalalar bo'yicha qarorlar bunday aksiyador tomonidan yakka tartibda qabul qilinadi. Jamiyat har yili aksiyadorlarning yillik (navbatdagi) umumiy yig'ilishini o'tkazishi shart.

Aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishi yil tugaganidan keyin olti oydan kechiktirmay o'tkaziladi. Jamiyat aksiyadorlarining navbatdagi (yillik) umumiy yig'ilishi har yili odatda iyun oyining uchinchi chorshanbasida o'tkaziladi.

Jamiyatning bir foizdan kam bo'lmagan oddiy aksiyalari egalari aksiyadorlar umumiy yig'ilishi kun tartibi, foydani taqsimlash, boshqaruv va nazorat organi a'zoliciga ularning nomzodini (umumiy yig'ilish o'tkazilgunga qadar almashtirish



imkoniyati bilan) ko'rsatish yuzasidan taklif kiritish huquqiga ega. Bunday takliflar moliya yili tugaganidan keyin 90 kundan kechiktirmay taqdim etilishi lozim.



**4-rasm. “O’zagroservis” AJ aksiyadorlik jamiyatining Tashkiliy tuzilmasi<sup>13</sup>**

“O’zagroservis” AJ tashkiliy tuzilmasi ikki guruhga ya’ni hududiy Agroservislar hamda ularga shartnoma asosida xizmat ko’rsatuvchi korxonalariga bo’linadi.

Aksiyadorlarning yillik umumiy yig’ilishida quyidagi masalalar ko’riladi:

- kuzatuv kengashini saylash;

<sup>13</sup> O’zbekiston Respublikasi Prezidentining “17 noyabr 2016-yil №PQ-2658 sonli qarori 5-ilova

- taftish komissiyasini saylash;

-Jamiyatning boshqaruv raisi bilan tuzilgan shartnomaning muddatini uzaytirish, uni qayta tuzish yoki bekor qilish mumkinligi haqidagi masalani hal etish;

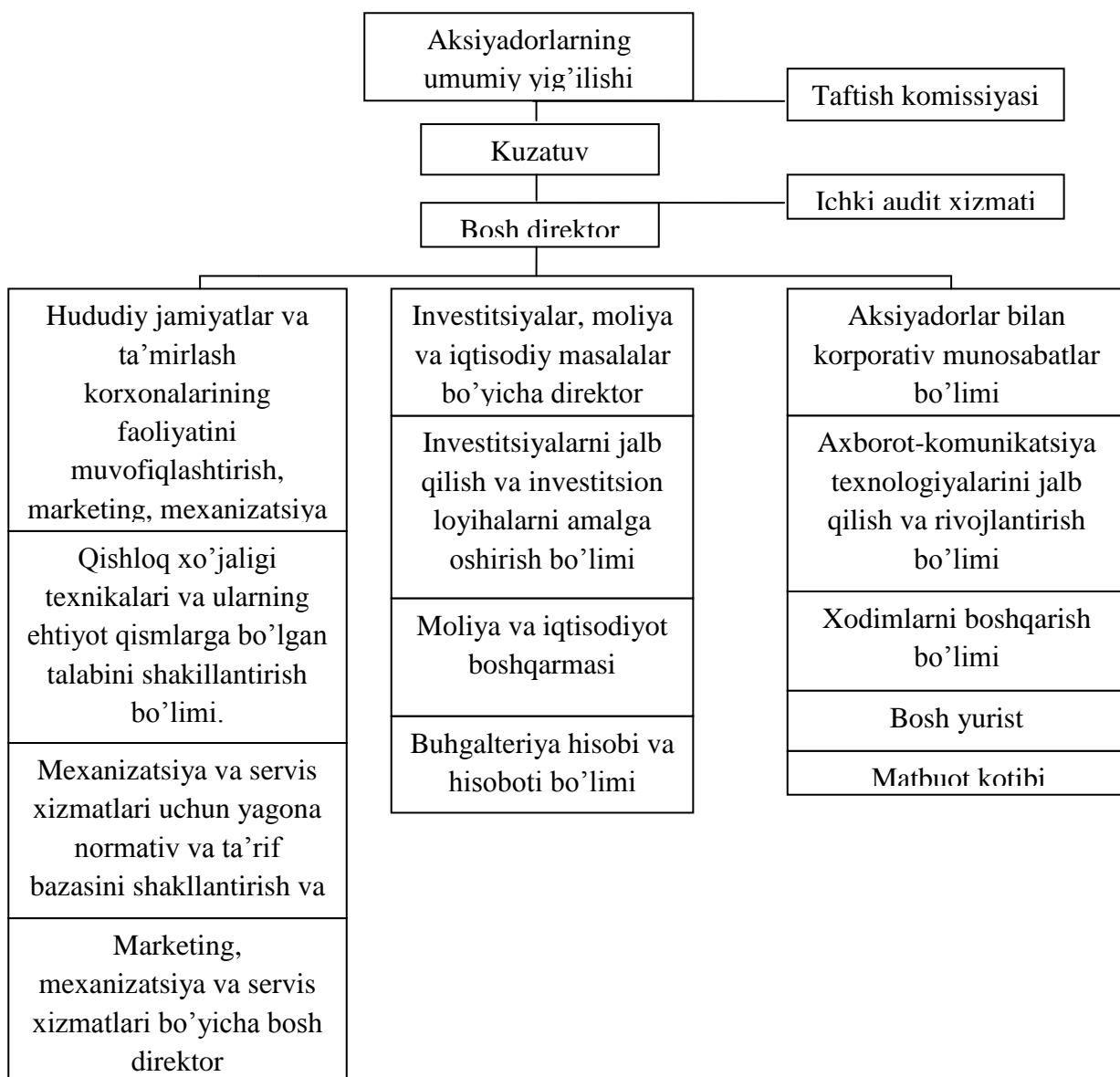
-Jamiyatning yillik hisoboti va biznes-rejasi ijrosi bo'yicha hisobot;

-Jamiyat kuzatuv kengashining va taftish komissiyasining (taftishchisining) o'z vakolat doirasiga kiradigan masalalar yuzasidan, shu jumladan, jamiyatni boshqarishga doir qonun hujjatlarida belgilangan talablarga rioya etilishi yuzasidan jamiyat kuzatuv kengashining hisobotlarini va taftish komissiyasining (taftishchisining) xulosalarini eshitish.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarga mexanizatsiya va sevis xizmatlarini ko'rsatish samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" PQ-3751 sonli qaroriga binoan "O'zagroservis" AJ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Tashqi savdo faoliyatini, eksport salohiyatini, mashinasozlik, avtomobil, elektrotexnika, mudofa, paxtani qayta ishlash sanoatini, yengil sanoatni rivojlantirish, mahsulotlarni standartlashtirish masalalari kompleksi tarkibiga kirishi belgilab qo'yilgan

"O'zagroservis" AJ bosh direktori jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi tomonidan saylanadi, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan lavozimga tasdiqlanadi va maqomiga ko'ra vazir o'rinbosariga tenglashtiriladi.

"O'zagroservis" AJ bosh direktori o'rinbosarlari jamiyatning Kuzatuv kengashi tomonidan saylanadi, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan lavozimiga tasdiqlanadi va maqomiga ko'ra vazir o'rinbosariga tenglashtiriladi. "O'zagroservis" AJ ning boshqaruv apparati tuzilmasi ham O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tuziladi. Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki "O'zagroservis" AJ tashqi savdo va eksport salohiyatiga egaligi hamda mashinasozlik bo'yicha mamlakatda yuqori o'rini egallovchi tashkilot hisoblanadi.



### 5-rasm. "O'zagroservis" AJning boshqaruv apparati tuzilmasi<sup>14</sup>

Mamlakatimizda qishloq xo'jaligini rivojlantirish va sifatli qishloq xo'jaligi mahsulotlarni ishlab chiqarish maqsadida juda ko'plab chora tadbirlar amalga oshirilmoqda. Jumladan ishlab chiqarishning o'zaro bog'liq yagona tizimini tashkil etish, qishloq xo'jaligi texnikasini sotish va servis xizmati ko'rsatish hamda qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilariga mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlar ko'rsatish, shuningdek qishloq xo'jaligi mashinasozligi korxonalari, servis korxonalari va mashina-traktor parklarini yanada modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, tarmoqqa to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar, shu jumladan

<sup>14</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "17 noyabr 2016-yil №PQ-2658 sonli qarori 5-ilova

xorijiy investitsiyalarni faol jalb etish, korporativ boshqarishning zamonaviy usullarini keng joriy qilish va soha korxonalarini strategik boshqarishda aksiyadorlar rolini kuchaytirish maqsadida:

1. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi, Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi, "O'zagrosanoatmashxolding" XK, "O'zqishloqxo'jalikmashlizing" AJIK, "O'zagromashservis" uyushmasining qishloq xo'jaligi texnikasi ishlab chiqarish, sotish va servis xizmati ko'rsatish, shuningdek qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilariga mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlar ko'rsatish bo'yicha "O'zagrotexsanoatxolding" aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish to'qrisidagi taklifi qabul qilindiva uning tarkibiga quyidagilar kiradi:

"O'zagrosanoatmashxolding" XKni qayta tashkil etish yo'li bilan tuzilayotgan, qishloq xo'jalik texnikasi ishlab chiqarishni tashkil etishga ixtisoslashayotgan "O'zagrotexmash" aksiyadorlik jamiyati;

"O'zqishloqxo'jalikmashlizing"AKni qayta tashkil etish yo'li bilan tuzilayotgan, qishloq xo'jaligi texnikasini lizingga berishga ixtisoslashayotgan "O'zagrolizing"aksiyadorlik jamiyati;

"O'zagromashservis" uyushmasini qayta tashkil etish yo'li bilan tuzilayotgan, qishloq xo'jaligi texnikasiga servis xizmati ko'rsatish va qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilariga mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlar ko'rsatishga ixtisoslashayotgan "O'zagroservis" aksiyadorlik jamiyati.

2.Quyidagilar "O'zagrotexsanoatxolding" aksiyadorlik jamiyati faoliyatining asosiy vazifalari va yo'nalishlari etib belgilangan: ichki va tashqi bozorlarda qishloq xo'jaligi texnikasi va uning eqtiyot qismlariga bo'lgan talab-eqtiyojning tizimli marketing tadqiqotlarini amalga oshirish, ularni ishlab chiqarishga, eng avvalo "O'zagrotexsanoatxolding" AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda ishlab chiqarishga buyurtmalarni joylashtirish;

-zamonaviy yuqori unumli qishloq xo'jaligi texnikasi, shu jumladan

boqdorchilik, uzumchilik, sabzavotchilik, polizchilik va chorvachilik uchun maxsus texnika ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish;

-ishlab chiqarishni texnik va texnologik qayta jihozlash hisobiga zamonaviy qishloq xo'jaligi texnikalari ishlab chiqarish bo'yicha yangi korxonalar barpo etish va amaldagi korxonalarni modernizatsiya qilish, zamonaviy ilg'or texnika turlari va texnologiyalarni joriy qilish, bu jarayonga investitsiyalar, eng avvalo xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish;

-tarmoq korxonalariga qishloq xo'jaligi uchun turli xil texnika va mexanizatsiya vositalari ishlab chiqarishni tashkil qilish hamda ular tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishda, shu jumladan lizing asosida va eksport qilishda yordam ko'rsatish;

-qishloq xo'jaligi texnikalari ishlab chiqarish va servis xizmati ko'rsatishni tashkil etish, tarmoq korxonalari va tashkilotlarini zarur moddiy-texnika resurslar hamda ehtiyot qismlar bilan ta'minlash sohasida yagona texnik va servis siyosatini o'tkazish; rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganish asosida va zamonaviy talablarni hisobga olgan xolda mashina-traktor parklarini rivojlantirish istiqbollarini belgilash, qishloq xo'jaligi texnikasini ta'mirlash va servis xizmati ko'rsatishni tashkil qilish, respublika qishloq xo'jaligida mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlar hamda boshqa turdagi servis xizmati ko'rsatishning yangi usullarini joriy etish; qishloq xo'jaligi texnikalari ishlab chiqarish, sotish, servis xizmati ko'rsatish hamda qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilariga mexanizatsiyalashtirilgan xizmatlar ko'rsatish sohasida kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil qilish chora tadbirlari belgilangan.

Bundan tashqari yangi tashkil etilgan "O'zagrotexsanoatxolding" aksiyadorlik jamiyatining boshlang'ich ustav kapitali "O'zagrotexmash" AJ, "O'zagrolizing" AJ va "O'zagroservis" AJning ustav kapitalidagi aksiyalarning davlat paketlarini nominal qiymati bo'yicha o'tkazish hisobiga shakllantirilgan. "O'zagroservis" AJning boshlang'ich ustav kapitali "O'zagromashservis" uyushmasi tarkibiga kiruvchi xo'jalik jamiyatlari ustav kapitalidagi aksiyalar (ulushlar)ning davlat paketlarini nominal qiymat bo'yicha o'tkazish hisobiga, shuningdek

"O'zagromashservis" uyushmasi qatnashchilari tomonidan balans qiymati bo'yicha davlat ulushini shakllantirishga bepul topshirilayotgan mazkur uyushmaning mol-mulki hisobiga shakllantiriladi."O'zagrotexsanoatxolding" aksiyadorlik jamiyatini va uning tarkibiga kiruvchi aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish borasidagi ishlarni muvofiqlashtirish va tashkiliy tadbirlar kompleksini amalga oshirish bo'yicha yana bir qancha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

## **2.2 “O’zagroservis” AJ boshqaruv samaradorligini baholaydigan ijtimoiy – iqtisodiy va moliyaviy holat tahlili.**

“O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev raisligida 2018 yil 14-mart kuni qishloq xo'jaligi mashinasozligini rivojlantirish va sohani zamonaviy texnikalar bilan ta'minlash bo'yicha ishlar natijadorligi, mavjud muammolar va eng dolzarb vazifalar tahliliga bag'ishlangan yig'ilish bo'lib o'tdi<sup>15</sup>.

Mamlakatimiz iqtisodiyotining barcha jabhalari qatori qishloq xo'jaligida ham muhim islohotlar amalga oshirilmoqda. Qishloq xo'jaligi ekinlaridan mo'l va sifatli xosil olish, tarmoqni ilg'or usullar asosida rivojlantirishda sohaning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, mashina-traktor parklarini zamonaviy texnika va agregatlar bilan ta'minlash muhim o'rin tutadi. Shu maqsadda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 17-noyabrdagi “O'zagroservis”AJ aksiyadorlik jamiyati faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori asosida qishloq xo'jaligi mashinasozligi tizimi tubdan qayta tashkiletildi.

Tarmoqning texnikaviy bazasini takomillashtirish maqsadida “O'zagrotexsanoatxolding”, qishloq xo'jaligi texnikasini ishlab chiqarish bo'yicha “O'zagrotexmash”, lizing asosida yetkazish bo'yicha “O'zagrolizing”, servis va mexanizatsiya xizmatlari ko'rsatish uchun “O'zagroservis” jamiyatlari tuzildi. Mashina-traktor parklarining byudjet oldidagi qarzlarini to'lash muddati 2 yilga

---

<sup>15</sup>“O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 2018-yil 14-mart kuni qishloq xo'jaligi mashinasozligini rivojlantirish va sohani zamonaviy texnikalar bilan ta'minlash borasidagi ishlar natijadorligiga bag'ishlangan yig'ilishi” O'zbekiston milliy axborot agentligi. 14.03.2018

kechiktirildi. Jizzax, Sirdaryo, Toshkent va Namangan viloyatlarida fermerlar uchun lizing muddati 10 yildan 12 yilga, mashina-traktor parklari uchun 7 yildan 10 yilga uzaytirildi. Fermerlar va mashina-traktor parklariga qishloq xo'jaligi texnikasini sotib olish uchun 5 foizli imtiyozli kreditlar ajratildi. Ko'rilgan chora-tadbirlar natijasida 2017-yilda qishloq xo'jaligi texnikasi ishlab chiqarish va lizing xizmatlari 1,7 barobar, mexanizatsiya xizmatlari 2,5 barobar ortdi. Bugungi kunda tarmoqda 172 mingdan ortiq texnikaga talab bo'lgani holda, 146 mingta texnika mavjud yoki 26 mingta texnika yetishmaydi. Fermer xo'jaliklarining yuqori unumli haydov traktorlari bilan ta'minlanishi 75 foizni, g'alla o'rish kombaynlari – 86 foiz, paxta terish mashinalari – 28 foiz, qo'shqator chigit ekish seyalkalari – 60 foiz, don ekish seyalkalari bilan ta'minlanishi 25 foizni tashkil etadi. Umuman, yetishmaydigan va eskirgan texnikani hisobga olganda, jami 82 mingta yangi qishloq xo'jaligi texnikasiga talab mavjud. Dasturga muvofiq joriy yilda 16 mingta, jumladan, birinchi yarim yillikda 5 ming 800 texnikani kredit asosida yetkazib berish belgilangan. Davlatimiz rahbari paxtachilik, bog'dorchilik va uzumchilikda bahorgi dala ishlari boshlanay deb turgan bo'lsa-da, 5 ming 800 ta texnikadan faqat 1 ming 200 tasi fermerlar va mashina-traktor parklariga yetkazib berilganiga e'tibor qaratdi. Shuningdek, Sirdaryo, Jizzax va Toshkent viloyatlarida qo'shimcha ajratilgan 4 mingta texnikaning 30 foizi o'z egalariga yetkazilgan.

Zamonaviy texnika dehqonga suv va havodek zarur bo'lib turgan shu kunlarda bu boradagi ehtiyoj bor-yo'g'i 25 foiz ta'minlanganini qanday tushunish mumkin, dedi Prezident. Ayni paytda mashinasozlik korxonalarini tomonidan butlovchi qismlar va materiallarning muayyan qismi chetdan olib kelinib, "yirik uzelli yig'ish" asosida qishloq xo'jaligi texnikasi ishlab chiqarilmoqda. Haydov traktori, plug, seyalka kabi texnikani tayyor holda import qilsa, bizda ishlab chiqarilganiga nisbatan arzon bo'lishini tarmoq rahbarlari nima deb tushuntiradi,– dedi davlatimiz rahbari. O'tgan yili 19 million dollarlik 844 ta texnika eksport qilingan.

“O'zagroservis” tizimidagi mashina-traktor parklarining mamlakatimiz

bo'yicha jami mexanizatsiya xizmatlaridagi ulushi 2016-yilda 14 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2017-yilda 26 foizga yetgan, joriy yilda 41 foiz bo'lishi kutilayotir. Bu sohada ijobiy o'sishga erishilayotganidan dalolatdir. Biroq bu natijalar bilan qanoatlanib qolmay, mexanizatsiya xizmatlari hajmini oshirish, bunda qishloq xo'jaligi texnikasiga servis xizmati ko'rsatish, ehtiyot qismlarni maxsus shoxobchalar orqali o'z vaqtida yetkazib berish uchun jamiyatning joylardagi filiallarini ko'paytirish kerakligi qayd etildi.

Shuningdek, mashina-traktor parklari tomonidan ko'rsatilgan xizmatlar uchun hisob-kitob tizimini takomillashtirish, mexanizatsiya xizmatlarining har bir yo'nalishi bo'yicha qat'iy narxlarni belgilashga oid me'yoriy hujjat loyihasini ishlab chiqish, tarmoqni jadal rivojlantirish uchun dolzarb masalalarni o'z vaqtida hal qilish, eng muhimi, fermerlarni zamonaviy texnika va agregatlar bilan uzluksiz ta'minlash, ularning manfaatdorligi va roziligini oshirish yuzasidan ko'rsatma va topshiriqlar berildi.

O'zagroservis" AJda xodimlarni doimiy ravishda malakasini oshirib borish va ularni zamonaviy bilimlardan xabardor etib borish korhonani samarali boshqarishda juda katta foyda berib kelmoqda

5-jadval

**2017-yilda "O'zagroservis" AJ tomonidan xodimlar malakasini oshirish bo'yicha qilingan chora tadbirlar<sup>16</sup>**

	Malakasini oshirish	Ulardan qayta tayyorlov kurslariga	Ulardan ta'lim kurslariga
Asosiy ishlab chiqarishdan	20	2	18
Texnik xodimlar	23	21	2

Jumladan 2017 yil 1-yarim yilligi holatiga ko'ra "O'zagroservis" AJda hodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish maqsadida bir qator hodimlarni

<sup>16</sup> O'zagroservis" AJ Xodimlar bo'limi ma'lumotlari asosida tayyorlandi



Asosiy ishlab chiqarishdan 20 hodimlarni (prognoz 133.3%) ulardan 2 kishi qayta tayyorlash kurslarida, ulardan ta'lim kursida 18 kishi (138.5%), Texnik xodimlar – 23 kishi malakasini oshirish kurslarida (100%). Ulardan 2 kishi texnik xodimlar (100%) qayta tayyorlash bo'yicha – 21 kishi(5-jadval) yo'naltirildi.

6-jadval

**"O'zagroservis" AJning Moliyaviy natijalar to'g'risida.<sup>17</sup>**

Ko'rsatkich nomi	Satr kodi	O'tgan yilning shu davrida		Hisobot davrida	
		Daromadlar	Harajatlar	Daromadlar	Harajatlar
1	2	3	4	5	6
Mahsulotlarni sotishdan sof tushum	010		x	852310.74	x
Sotilgan mahsulotlarning tannarxi	020	x		X	
Mahsulotlarni sotishning yalpi foydasi	030	0.00	0.00	852310.74	0
Davr harajatlari	040	x	0.00	X	1452365.91
Sotish harajatlari	050	x		X	117355.23
Ma'muriy harajatlar	060	x		X	1190495.6
Boshqa operatsion harajatlar	070	x		X	144515.08
Hisobot davrining soliq solinadigan qismi	080	x		X	
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	090		x	664700.5	x
Asosiy faoliyatning foydasi	100	0.00	0.00	64645.33	0
Moliyaviy faoliyat daromadlari	110	0.00	x	500000	x
Dividendlar shaklidagi daromadlar	120		x		x
Foizlar shaklidagi daromad	130		x		x
Moliyaviy ijaradan daromad	140		x		x
Valyuta kursi farqidan daromad	150		x		x
Moliyaviy faoliyatning boshqa daromadlari	160		x	500000	x
Moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlar	170	x	0.00	X	428880.57
Foizlar shaklidagi daromadlar	180				
Moliyaviy ijara bo'yicha harajatlar	190	x		X	

<sup>17</sup> "O'zagroservis" AJ Buxgalteriya bo'limi ma'lumotlari asosida tayyorlandi

Valyuta kursi farqidagi zararlar	200	x		X	
Moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlar	210	x		X	428880.57
Umumxo'jalik faoliyatining harajatlari	220	0.00	0.00	135764.76	0
Favqulotda foyda va zararlar	230				
Foyda solig'ini to'lagunga qadar foyda	240	0.00	0.00	135764.76	0
Foyda solig'i	250	x		X	10182.36
Foydadan boshqa soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar	260	x		X	10045.59
Hisobot davrining sof foydasi(zarari)	270	0.00	0.00	115536.81	0

“O’zagroservis” AJ moliyaviy natijalari shuni ko’rsatadiki: jamiyat hisobot yilida bir qancha faoliyat turlaridan sezilari darajada foydaga erishdi. Buning asosiy sababi: ushbu davr mobaynida sof tushum, moliyaviy faoliyat daromadlari, asosiy faoliyatning foydasi va asosiy faoliyatning boshqa daromadlari ushbu davr mobaynida qilingan harajatlardan ancha yuqori. Yana shuni alohida ta’kidlash joizki hisobot yili mobaynida jamiyatdqa favqulotda foyda va zararlar kuzatilmagan.

7-jadval

### 2018 yil Bahorgi dala ishlarida qatnashadigan texnikalar to’g’risida

ma’lumot.<sup>18</sup>

Texnika nomi	Mavsumda qatnashdi	Ta’mir tortildi	Ta’mirlandi	Talab etilgan mablag’	O’zlashtirildi	O’rtacha bir dona texnikaga xarajat	Ta’mirlash
Chopiq traktor	23932	23932	23649	23979	22059	0.933	98.8
Chigit ekish mashinasi	11027	11054	10850	6392	6144	0.566	98.2
Kul’tvator	22649	22649	22256	11726	11482	0.516	98.3
Yer tekislagich	2803	2803	2803	649	639	0.228	100.0
Chizel katta	2296	2296	2202	502	496	0.225	95.9
Chizel kichik	3415	3415	3273	366	357	0.109	95.8
Tishli borona	90547	90547	82567	3704	3010	0.036	91.2
Mineral og’it sepgich	3393	3393	3356	521	388	0.116	98.9

<sup>18</sup> "O'zagroservis" AJ Texnika va extiyot qisimlariga bo'lgan talabni o'rganish, uni joriy etish va tashqi iqtisodiy aloqalar bo'limi hisoboti asosida tayyorlandi

OBX	3995	3995	3569	2102	1567	0.439	89.3
Transport traktorlar	14334	13650	10910	5060	4023	0.369	79.9
G'alla o'rish kambayinlari	3230	3227	698	86592	12145	0.652	93.1
Jami	17839 1	177734	165435	55001	50165		

“O’zagroseris” AJ 2018 yil Bahorgi mavsumda dala ishlarida qatnashadigan texnikalarga yuqori sifatli xizmat ko’rsatdi(8-jadval). Bu albatta qishloq xo’jaligida unumdorlikni oshishiga katta yordam beradi.

### **Ikkinchi bob bo’yicha xulosa**

Xulosa qilib aytganda, « O’zagroservis »AJ asosiy faoliyat sohasi mamlakatimiz bo’ylab qishloq xo’jaligi texnikalriga bo’lgan talabni o’rganish hamda shu asosda hududlarga kerakli texnikalarni yetkazib berish va ularga sifatli xizmat ko’rsatishdan iborat ekan. Xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish ham davlat standartlari “Malakali personal bilan ta’minlash, personalni kasbiy tayyorlash va attestatsiyadan o’tkazish” ga mos ravishda olib borilar ekan. « O’zagroservis »AJ asosiy iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlil qilinganda korxonaning so’nggi yillardagi faoliyati ko’rib chiqilganligini hisobga olgan holda, so’nggi 3 yil mobaynida bir qator oshish suratlariga ega bo’lganlib kelmoqda. Jumladan, xizmat ko’rsatish hajmi yildan-yilga oshib kelgan. Shunga mos ravishda hududiy bo’limlar va shartnoma asosida ishlovchi korxonalar bilan samarali faoliyat olib borayotganligini guvohi bo’lishimiz mumkin.

Xodimlarni boshqarishning tashkiliy strategiyasi keng ma’noni anglatib, u boshqaruv tizimlari va bo’limlari orasidagi o’zaro bog’liqlikni va ular yig’indisining anglatadi. Boshqaruv strukturasi tashkilotning faoliyat turiga qarab, murakkab ko’p bosqichli, pog’ona, ko’p bo’limli va sodda bo’lishi mumkin. Har ikki holda ham boshqarish funksiyalari bo’lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va rag’batlashtirish funksiyalari bajariladi. Bir butun boshqarish strukturasi ierarxik tartibda tuziladi.

Xodimlarni boshqaruv vazifalari o'zining tarkibi bilan boshqaruv texnologiyasini bunyod etadi. Boshqaruv vazifasining ma'nosiga ikkita element kiradi: u avvalgi tizimida nima qilinayotganini belgilasa, so'ngra qanday qilib savoliga javob berishni anglatadi."O'zagroservis" AJ boshqaruvi tizimli tarzda tashkil qilinganligi tufayli mamlakatimizdagi qishloq xo'jaligi texnikalariga sifatli xizmat ko'rsatib kelmoqda.

### **III BOB KORXONANI SAMARALI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.**

#### **3.1 Xodimlarni samarali boshqarish tizimini shakllantirish va rivojlantirish.**

Korxonani to'g'ri boshqarishning eng muhim yo'llaridan biri bu ma'lum bir tarzda e'tibor qaratilgan kadrlar siyosati tashkil etishidir. Korxonani kadrlar siyosatini shakllantirishda quyidagi jihatlar inobatga olingan:

-Kadrlar siyosatining umumiy tamoyillarini ishlab chiqish, maqsadlar ustuvorligini aniqlash;

-Tashkiliy-shtat siyosati-mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, shtat va tuzilmalarni shakllantirish, tayinlash, zaxirani yaratish;

-Informatsion siyosat - kadrlar informatsiyasi harakati tizimini yaratish va qo'llab-quvvatlash;

-Moliyaviy siyosat-mablag'larni taqsimlash tamoyillarini ifodalash, samarali mehnatni rag'batlantirish tizimini ta'minlash;

-Personal rivojlanishi siyosati - rivojlanish dasturini ta'minlash, xodimlarning kasbga yo'nalganligi va moslashuvi, individual ko'tarilishni rejalashtirish, kadrlarni shakllantirish, kasbiy tayyorgarlik va malakani oshirish;

-Faoliyat natijalarini baholash-kadrlar siyosati va tashkilot strategiyasining mosligi tahlili, kadrlar ishidagi muammolarni aniqlash, kadrlar salohiyatini (baholash markazi va faoliyat samaradorligini baholashning boshqa usullari) baholash. Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalari sohasidagi rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi tarmoq tasniflagichi asosida mehnat shartnomalarini, shtat jadvallarini tuzishda, xodimlarning mehnat daftarchalariga o'zgartirishlarni kiritishda, mehnat munosabatlari bo'yicha buyruqlarni rasmiylashtirishda, lavozimlar va kasblarni xodimlarning tegishli toifalariga kiritishda xizmatchilar lavozimlarining nomlarini standartlashtirish va birxillashtirish uchun qo'shma korxonaning buyrug'i imzolanib, qo'shma korxonada rahbarlar, mutaxassislari va boshqa xizmatchilarning lavozim majburiyatlari va ularga qo'yiladigan malaka talablari mazkur tasniflagich

talablariga muvofiq amalga oshirilib kelinmoqda, shuningdek, xodimlarining mansab yo'riqnomalari, boshqatdan ko'rib chiqilib, yuqoridagi yangi tasniflagich asosida qayta tasdiqlandi. Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo'nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi. Ishlab chiqarish pirovard natijada kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi. Turli saviya va malakadagi mutaxassislariga bo'lgan talab-ehtiyojni shakllantiradi. Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi mavqeini kuchaytirish quyidagi yo'llar bilan ta'minlanadi. Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlarini inobatga olib, texnika va texnologiyalarni rivojlantirishning yangi yo'nalishlari bo'yicha kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish, ishlab chiqarish amaliyotini o'tish uchun ta'lim oluvchilarni ish joylari bilan ta'minlash, ishlab chiqarish va ta'lim tizimi integratsiyalashuvini rivojlantirish, ta'lim va kadrlar tayyorlash sohasidagi xalqaro hamkorlikni rivojlantirish, qo'shma korxonada yangi mahsulotlar turlarini ko'paytirish maqsadida o'quv kurslari, treninglarga ishtirok etish va malaka oshirish, hamda bu maqsadlarga bosqichma-boqich mablag'lar ajratish ko'zda tutilgan. Bundan tashqari Boshqaruv va texnik personallarni chet ellik hamkorlar bilan to'g'ridan-to'g'ri tarjimonsiz muloqotlarini yaxshilash maqsadida qo'shma korxonaning o'zida vaqti-vaqti bilan til o'rganish kurslari tashkil etilib kelinadi. Shuningdek, yetuk kadrlar tayyorlash borasida ta'lim muassasalariga ko'maklashish maqsadida, sohaga oid oliy ta'lim muassasalari va kasb-hunar kollejlari o'quvchilarini amaliyot va ilmiy ish olib borishlariga shart-sharoitlar yaratib berilgan. Qo'shma korxonaning qobiliyatli xodimlarini rag'batlantirish, shu bilan birga kelgusida ularga ishonch bildirish nazardan chetda qolmaydi. Xodimlar maxsus kiyimlar bilan ta'minlangan, bepul kelib-ketishlari uchun qo'shma korxonadan avtomashinalar va avtobus ajratilgan hamda qulay, zamonaviy barcha shart-sharoitlar yaratilgan. Shu maqsadda faqat oldinga qarab intilish, oldimizga qo'yilgan ezgu maqsadlar kabi olg'a qadam tashlash biz yoshlar uchun ham qarz ham farzdir. Shuni yana alohida ta'kidlab o'tish joizki kadrlarni tanlashda bir qancha jihatlarga e'tibor berish kerak: Kadrlar

tanlashda umumiy mezon: ma'lumot, amaliy ish tajribasi: ruhiy tayyorgarlik, jamoada ishlash qobiliyati.

Firmalarda yig'uvchi, asbobsoz, ta'mirlovchi ishchilari kabi kasblar bo'yicha yetishmovchilik seziladi. Kichik xodimlarni boshqaruvchilari bo'yicha ham yetishmovchilik sezilib turadi. Bunday bo'lishi ularga yuqori talab va mas'uliyat mavjudligi hamda yetarli darajada moddiy-ma'naviy rag'batning yetishmasligidandir. Har qanday firmada mehnat resurslarini boshqarish va ularni shakllantirish boshqaruvchi yoki kadrlar bo'yicha mutaxassisning vazifasidir. Jalb qilish firmaga zarur bo'lgan kishilarni qidirishning (verbovka) birinchi bosqichi bo'lib, belgilangan ishni bajarishi mumkin bo'lgan nomzodlarni jalb qilish jarayonidir. Jalb qilish mansab resurslaridan va malaka talablaridan boshlanadi. Lavozim yo'riqnomasi jozibali va shuning bilan birgalikda real bo'lishi darkor. Agar odamlarning malakasi zaruriy darajadan past yoki yuqori bo'lsa, ular ishdan qoniqish xosil qilmaydilar. Ko'pchilik firmalar uchun nomzodlarni tashqaridan yoki o'zlaridan olish muammosi strategik qaror sifatida qaraladi. Nomzodlarni tanlab olishni bir necha yo'llari bo'lib, ulardan eng maqbuli, boshliqlar tavsiyasi bo'yichadir — u eng ko'p foydalaniladigan usuldir. Ba'zi bir firmalar nomzodlar tanlashda kompyuterlashgan axborot tizimidan foydalanadilar. Shaxsiy murojaat ham ishga jalb qilishning asosiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Ishga jalb qilishning qo'l mehnati va juda yuqori malakali ish uchun yana bir uslubi e'lon berishdir.

Ma'lumotli xodimlarni yollash uchun universitet va institutlarda amalga oshiriladi. Shuningdek, bozor vositachilaridan ham foydalaniladi.

Keyingi daraja ishga jalb qilish yakunlangandan so'ng, ish taklif qilinadiganlarni tanlab olishdir. Tanlash — ikki tomonli jarayon, bir tomondan firma nomzodga ish berishni yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan nomzod agar ish taqdim qilinsa, taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Shunday qilib, tanlash jarayoni olti bosqichdan iborat bo'ladi.

1. Shaklni to'ldirish.
2. Intervyu — ko'pincha test bilan yakunlanadi.
3. Tavsiya xati.

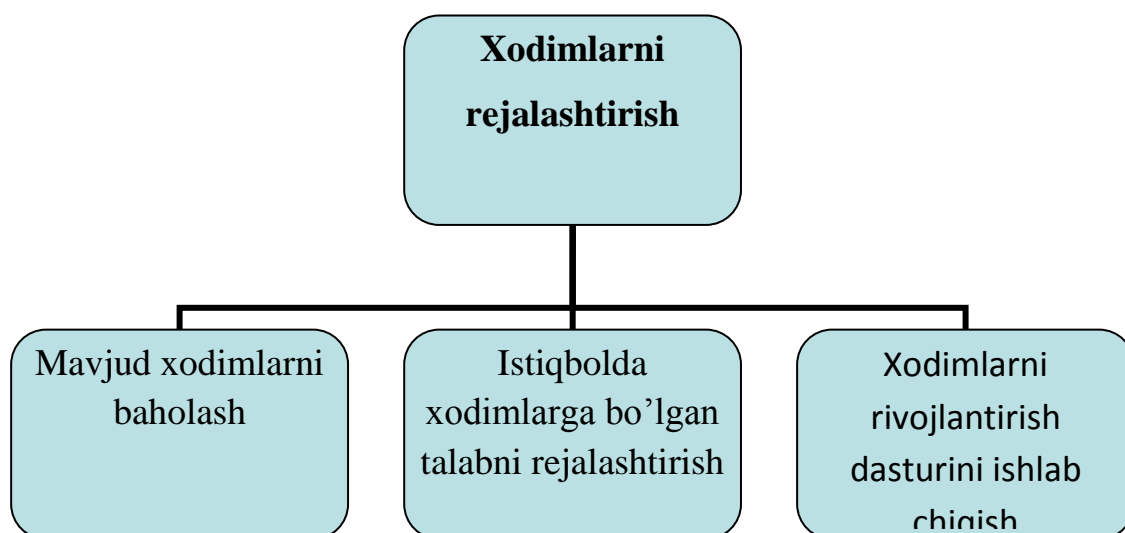
4. Chuqurlashgan suhbat.

5. Imtixon.

6. Ish taklif qilish.

Agar nomzod tanlov jarayonida barcha sinovlardan o'tsa, agar ish haqi yoki maosh yetarli va kontrakt tuzish qiziqarli va real bo'lib, ikki tomonni qoniqtirsa, yangi xodim bu firmada ishlashdan mamnun bo'lishi mumkin. Ish haqi maosh yoki to'lov — bu firmani ishga qabul qilingan xodimga to'lashi zarur bo'lgan bahodir. Kishilarni mehnat qilish xohishiga ta'sir qiluvchi omillar taklif tomonida bo'ladi. Taklif firma to'lashi mumkin bo'lgan past darajani aks ettiradi. Talab tomonidan esa firmani to'lash qobiliyatiga ta'sir etuvchi barcha omillar bo'ladi. Talab firma uchun yuqori darajada ishga qabul qilingan xodimga to'lashi mumkin bo'lgan qiymatdir.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.



6-rasm. Xodimlarni rejalashtirish

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (9-jadval). Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:



-aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlar; tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga; ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga; mehnat resusrlarini boshqarish usuliga;

-Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur: doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX.), xodimlar qo'nimsizligi ish kunining davomlilikgi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilikgi.)

-ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov;

-davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi. Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi: mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt me'yori va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = Q_i * H_i / B_i$$

Bu yerda:

**T<sub>i</sub>** - guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab me'yori (kasbi, malaka darajasi);

**Q<sub>i</sub>** - bir yilda ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatni bajarish rejasi;

**Hi** - ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmat bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti me'yori;

**Bi** - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq. Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq, ya'ni: talab>taklif bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi. Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam, ya'ni: talab<taklif bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi. Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng, ya'ni talab=taklif muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada: ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;

ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;

ishchilarning malakasini oshirish;

mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondashishni talab etadi.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. Xodimlarni tanlash - bu ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan korxonada'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

Da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish zarur.

Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim. Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxonada xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi. Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin. Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e'tiboriga;
- fe'l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga;
- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
- og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim. Har bir

da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish lozim.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning

boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish zarur. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish lozim.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shib ketganda o'zini-o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondashilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

- ✓ Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:
- ✓ anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ✓ ruhiy testlash usuli;
- ✓ amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- ✓ malakaviy testlash usuli;
- ✓ taqrizlarni tekshirish usuli;
- ✓ suhbat o'tkazish usuli;
- ✓ attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- ✓ reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyqligiga xolisona baho berilishi lozim. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

-bajarayotgan lavozimiga loyiq;

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

-Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonaga foydasini oshirishga yo'naltirishdir. . Bu borada rahbarlar ham xodimlarga moslashuvchan ish dasturlarini ko'proq taklif etishlari kerak chunki, bu dasturlar korxonaning muvaffaqiyati uchun juda muhimdir.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Demak yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, xodimlar faoliyatini to'g'ri tashkillashtirishning eng samarali usullaridan biri bu -xodimni to'g'ri tanlay bilish va uni salohiyatiga qarab kerakli yo'nalishga joylashtirishdir.

### **3.2 Korxonani samarali boshqarishda eng ustuvor usullardan foydalanish.**

Barchamizga ma'lumki korxonani boshqarishda bir qancha samarali usullar mavjud bo'lib, ulardan eng asosiylaridan bir bu-rag'batlantirish(motivatsiya)dir. Motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan: Motivlashtirish-bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbaasi, sababi, dalili va harxil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

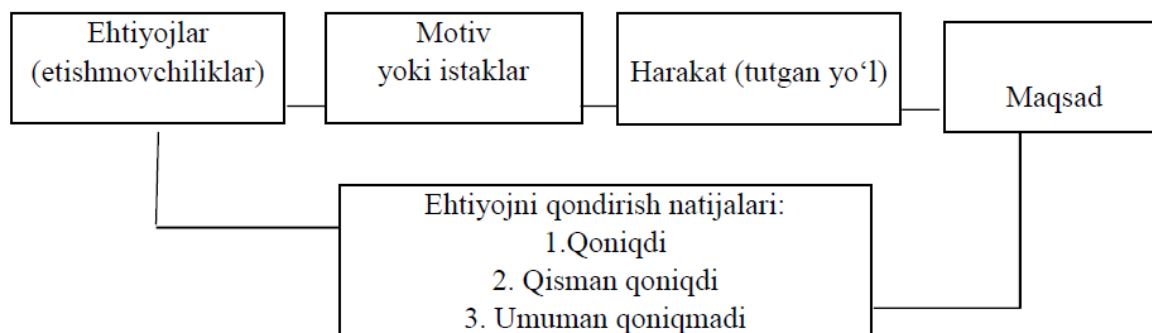
Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish-bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U mua'yan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi. Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy shaklda-kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar

shaklida ifoda etiladi. Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman: Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir. Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Korxonalar samaradorligini oshirishda yana bir ustuvor yo'nalishlardan biri bu mehnatni kooperatsiyalash tizimini rivojlantirishdir. Fan, texnika, texnologiya rivojlanib borgan sari ishlab chiqarish jarayonlari murakkablashib boradi, bu esa umuman jamiyatda, turli-tuman tarmoqlarda va korxonalarda mehnat taqsimotining rivojlanishi va chuqurlashuvini yuzaga keltiradi: ilgari noma'lum bulgan va uziga xos ishlab chiqarishlarning paydo bulishi va ularning murakkablashuvi bilan butun-butun tarmoqlar taqsimlanadi; xar bir tarmoq ichida kichik tarmoqlar va ixtisoslashgan korxonalar vujudga keladi; xar bir korxonada, ayniqsa ommaviy ishlab chiqarishda texnologiya jarayonlarining taqsimlanishi va aloxidalashuvi sodir buladi, ana shu asosda ijrochi xodimlar orasida tor ixtisosdagi mutaxassislar paydo buladi. Ishlab chiqarish qanchalik murakkab bo'lsa, ko'prok ixtisoslashsa, xodimlarning ayrim mehnat taqsimoti shunchalik chuqur buladi. Biroq mehnat taqsimoti-bu faqat mehnat faoliyatining bir tomonidir, xolos. U ayrim xodimlar va guruhlarinng umumiy mehnat jarayonidagi ayrim ishchilar mehnatini birlashtirishni talab qiladi. Barcha darajadagi o'zaro bog'langan mehnat jarayonlarida ayrim ijrochilarning ish o'rinlaridan tortib butun – butun korxonalar, kichik tarmoqlar va xalq xo'jaligining o'zaro bog'langan tarmoqlarigacha birlashtirishni taqozo qiladi. Bu birlashtirish mehnatni kooperatsiyalash deb yuritiladi. Demak, mehnatni kooperatsiyalash - mehnat faoliyatini birlashtirish shakli bo'lib, bunda ko'p ishchilar bir-biri bilan o'zaro xamjihatlikda ishlab chiqarishning bitta jarayonida yoki o'zaro bog'liq bo'lgan jarayonlarida ishlaydilar. Mehnatni kooperatsiyalash shu tufayli ishlab chiqarish vositalarini tejash va mehnat samaradorligini oshirish imkoniyatini

ochib beradiki, kooperatsiya qatnashchilarining kuchi birga qoʻshilganda sifat jihatdan yangi, jamoa shaklidagi ishlab chiqaruvchi kuchlari vujudga keladi.

Eng muhimi-xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni mativlashtirish jaryonini quyidagi sxemada ifodalash mumkin.



7-rasm. **Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model**<sup>19</sup>

Koʻrib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga boʻlgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli yohud umuman yoʻqligidan boshlanadi. Soʻngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish xosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga ragʻbatlantiradi. Qiziqtirish (motivatsiya) bir necha maʼnoga ega. Boshqaruv nazariyasida bu oʻzini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir. Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim subʼektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni oʻzaro bogʻliqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli oʻlaroq, boshqaruv obʼekti va subʼekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon - obʼekt ham, subʼekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv obʼektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi boʻladi. Qiziqtirish jarayoni negizida

<sup>19</sup> Abdurahmonov Q.X., Xolmoʻminoy Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B., "Personalni boshqarish", Darslik, TDIU, 2012 y. 518 b.

qiziqishning moddiy, ijtimoiy psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

- mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

“Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzamin tushunchalar - ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi. Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur xosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish xosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z- o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan



maqtoqlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'loqlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo'naltirish va moslashuv deganda, ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini to'plash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni to'plash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt o'tishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama o'stirish ustida ish olib borish lozim.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob'ektiga, ya'ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta noto'g'ri bo'lardi. Chunki bu erda asosiy urg'u boshqariluvchi ob'ekt (korxonalar, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko'proq boshqaruv mehnati samaradorligiga, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

<b>Resurslar</b>	<b>Boshqaruv funktsiyalari</b>	<b>Samara (ijobiy)</b>
Materiallar	- aloqa Sifatli	Tovar va xizmatlar
Mehnat	- qaror qabul qilish	Foyda va harajatlar
Kapital	- rejalashtirish	Bandlik
Energiya	- tashkil qilish	Sotsial naflar
Axborot	- motivlashtirish	<b>Samara (salbiy)</b>
	- nazorat qilish	Yaroqsiz tovar
		Moliyaviy zararlar
		Ishsizlik

7 -rasm. **Boshqaruv funktsiyalari**<sup>20</sup>

Yuqori samaradorlik erishish uchun jamoaning har bir a'zosi – oddiy ishchidan to birinchi rahbargacha korxonada belgilangan qonun-qoidalarga asosan o'z vazifa va majburiyatlarini bajarishi, ikkinchidan, mansabdor shaxslar, bo'linma

<sup>20</sup> Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., TDIU, "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv ko'llanma, Toshkent 2013, 118 b.

va xizmatlar o`rtasidagi o`zaro bo`ysinishning ta`minlanishi, uchinchi esa, boshqaruvni tashkil qilishda chuqur bilimga ega xodimlarni tanlash va samaradorlik ta`minlanishi lozim.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish va xizmat ko`rsatish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqarish samaradorligi o`z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko`rsatkich bilan ifodalab bo`lmaydi. Buning uchun ko`rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo`lish mumkin:

- Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko`rsatkichlar, ya`ni:
- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalashini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;

- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalashini tavsiflovchi ko`rsatkichlar. Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko`rsatkichlari:

- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko`rsatkichlar;
- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi daraja-sini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;

- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;

Kadrlarni rivojlantirish bo`yicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo`lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko`tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshirmasdan, uni yig`uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10 %ga oshsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag` foydasi bu ko`rsatkichdan ancha yuqori bo`ladi. Mehnat unumdorligini oshirish bo`yicha mehnatni motivlashtirish quyidagilar bilan aniqlanadi:

- a) xizmat mavqeyini mustahkamligi;
- b) o`z firmasiga ixlosmandligini tarbiyalash;

- d) foydalanish va rivojlantirish;
- e) xodimlar malakasini muntazam oshirish va qayta tayyorlash;
- f) xodimlarni muntazam bandligini ta'minlash;
- g) turli ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Hozirgi sharoitda xodimlarga rahbarlikni motivlashtirish ma'lum darajada o'zgardi: ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy boshqarish ma'muriy uslublarini siqib chiqardi. Rahbarlik endi xodimlar va ma'muriyatni belgilangan maqsadlarga erishish uchun hamkorligini amalga oshirishga qaratilgan. Har qanday ishlab chiqarishning yangi shakli, agar u yuqori mehnat unumdorligini ta'minlasa, mustahkamlashib qoladi. Mos ravishda mehnat unumdorligi darajasi yuqori tashkil etish shaklini tavsiflaydi.

Unumdorlik ko'rsatkichi — boshqarish usublari taraqqiyotining eng yaxshi mezonidir. Har qanday korxonalar faqat mehnat unumdorligini oshirish uchun yashamaydi, balki foyda me'yori (norma)ni oshirish uchun yashaydi. Boshqaruvchilar foydaga bog'langan axborotlar asosida qaror qabul qiladi. Ammo inflyatsiya sharoitida foyda uzoq muddatli istiqbol uchun ishning mustahkamligi mo'ljali bo'la olmaydi. Mehnat unumdorligi asosida mezonlash orqali boshqarish ish holatini inflyatsiyaga to'g'rilab tahlil qilish imkonini beradi. Mehnat unumdorligiga tayanish sonda firmaning texnologik va tashkiliy holatini raqobatchilarga nisbatan asosiy yo'nalishni firmaning hozirgi holatini baholashdan uning istiqboldagi holatini baholashga o'zgarishini aks ettiradi va mehnat unumdorligini miqdoriy ifodalaydi. Bozor konyukturasi muvaffaqiyati orqali yuqori moliyaviy natijalarga erishgan korxonalar agar u haqiqatda mehnat unumdorligini oshira olmasa quvonchli istiqbolga ega emas (natija va xarajalar deflyatsiyasidan so'ng), chunki foyda inflyatsiya ta'sirida kamayib ketishi mumkin. Shunday qilib mehnat unumdorligini oshirish — mehnat yoki tubdan o'zgartirishning asosiy jarayonlariga ta'sir ko'rsatish va boshqarish natijasidir.

Mehnat unumdorligini oshirish boshqarish jarayonida teskari aloqalar boshqarish tizimi holatiga baho sifatida foydalanib, mehnat unumdorligini rag'batlantirishi mumkin. Mehnat unumdorligini boshqarish jarayonining mohiyati

shundaki, mehnat unumdorligini rejalashga va mehnat unumdorligini o'lchash tizimi yordamida tadbirkorlikni amalga oshirishga harakatlantirishdir. Mehnat unumdorligini boshqarish sifatini boshqarish (sifatni ta'minlash jarayoni), rejalashtirish (samaradorlikni oshirish uchun nima qilish kerak, aniqlash jarayoni) mehnat xarajatlarini o'lchash va loyiha ishlash (tejamlikka baho berish jarayoni), buxgalteriya hisobi va moliyaviy nazorat (foydalanishni baholashni amalga oshiradigan xizmat) va kadrlar xizmati (mehnat hayoti sifati masalalarini olib borish) bilan uzviy bog'liqdir.

Bozor munosabatlari kuchli rivojlanayotgan hozirgi sharoitlarda, chuqur sifat o'zgarishlari, tamoyillari yangi texnologiyalar va so'nggi avlod texnikasiga o'tish, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini fan va texnikaning eng yangi yutuqlari asosida qayta qurollantirish zarur. Shu bilan bir qatorda olimlar, konstruktorlar, muhandis va ishchilarning ijodiy ruhda mehnat qilishlari uchun iqtisodiy va ijtimoiy manfaatdorlikni yaratish muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonalar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligini oshirishning muhim omillaridan yana biri sifatida mavjud ishlab chiqarish salohiyati-asosiy va aylanma fondlar, ishchi kuchidan tejamkorlik asosida, iloji boricha unumliroq foydalanishni ko'rsatish mumkin. Bundan tashhari ularga buyumlashgan mehnat sarflanganligi, ya'ni korxonaning bugungi egalaridan tashhari avvalgi avlod vakillarining ham mehnati mavjudligi bilan izoqlash mumkin. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish salohiyatidan unumli foydalanish zaruriyati haqida, qayta ta'kidlashga ehtiyoj yo'q: birinchidan, bozor "vakuumni", harakatsizlikni, ho'jasizlikni va yo'qotishlarni kechirmaydi, ikkinchidan, o'z imkoniyatlari va resurslaridan etarlicha foydalanmaydigan korxonalar istiqbolga ega bo'lmaydi hamda bankrotga uchrashga asos yaratiladi. Shu sababli barcha turdagi resurslardan samarali foydalanish va ayniqsa ishlab chiqarishning barcha bo'linlarida tejamkorlikka rioya qilish har bir korxonalar faoliyatining muvaffaqiyat qozonishining garovi hisoblanadi.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy

vazifasi bo'lib, uning ish rejasida xisobga olinishi lozim, xamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspektsiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Nazorat qilishning kulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir. Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.<sup>21</sup>

Hozir respublikamizda ro'y berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar insonning turmushga, mehnat faoliyatiga bo'lgan rag'batini tubdan o'zgartirmoqda. Hozirgi vaqtda aholining eng faol tabaqalari shakllanmoqda, ularning iqtisodiy manfaatlari mol-mulk egalari yoki sheriklari bo'lishga intilish, foydadan ulush olish, ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsan qatnashish, o'zi jamg'argan sarmoyadan o'z xohishiga ko'ra foydalanish imkoniyatiga ega bo'lishi bilan ajralib turadi.

### **Uchinchi bob bo'yicha xulosa**

Mazkur bobda mehnat resurslarini jalb qilishning samaradorligi va "O'zagroservis" AJ da ularni boshqarish va mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv strategiyalarini takomillashtirish yuzasidan takliflar berilgan. Korxonalar faoliyatida mehnat resurslarini boshqarishni takomillashtirish uchun bir qator tadbirlarni amalga oshirish talab etiladi:

- xodimlarni kasb malakasini doimiy ravishda oshirib boorish;
- xodimlar uchun munosib mehnat sharoitlarini ta'minlash;
- jamoada o'rtasida turli tanlovlarni tashkil qilish;
- rag'batlantirish dasturlarini ishlab chiqish;
- motivasiyalash;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitni sog'lomlashtirish.

Mazkur takliflar amalda qo'llanilgan taqdirda, korxonada hozirgi vaqtdagi qiyinchiliklar birmuncha silliqlashtirilgan bo'lar edi. Shuni aytib o'tish joizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan,

---

<sup>21</sup> Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2012

umuman, mehnat resurslaridan samarli foydalanish nafaqat korxonada darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Xozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy echimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini Iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer xam tashkilotchi, tarbiyachi, xam izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Xodimlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini taxlil qilishgagina ulgurub, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Respublikamizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarni hayotga tadbiiq etishda, aholinig ijtimoiy turmush tarzini yanada ko'tarishda, qolaversa xalqning farovon hayoti uchun bevosita o'z ta'sirini ma'lum bir ma'noda o'tkazishda, siyosiy-ijtimoiy nuqtai nazardan ishlab chiqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi omil sifatida hayotiy siklda bevosita ishtirok etuvchi korxonatashkilotlarning o'rni bozor munosabatlari davrida muhim ahamiyatni kasb etadi. Bu omillarning rivojlantirishda va hamda ularning iqtisodiy salohiyatini oshirib, sog'lom raqobat muhitida o'z mavqega ega bo'lishda, davr talabiga monand ilmiy tixnik va ma'naviy yangiliklarning o'z vaqtida amaliyotda tadbiiq qila oladigan kadrlarni tayyorlash maqsadga muvofiqdir.

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy islohatlarni amalga oshirishda mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga egadir. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator me'yoriy qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan, "Mehnat kodeksi", "Ta'lim to'g'risida"gi, "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida"gi qonunlari, "Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to'g'risida"gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

O'rganilgan mavzuning dolzarbligi nuqtai nazaridan quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Zamonaviy korxonalar faoliyatini samarali ta'minlashda mehnat qurollari va predmetlaridan inson resurslari – kadrlar muhim ahamiyatga ega. Aynan kadrlar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradi hamda samarali boshqaruv jarayonini ta'minlaydi. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonatashkilotning, iqtisodiy, moliyaviy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

2. Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs uchun, turmushi barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug'dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf-xatar ham tug'diradi, amalda har bir

kishining hayotiga ma'lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda kadrlarni boshqarish alohida ahamiyatga ega, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi samarali boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma'naviyat va qadriyatlarning ustuvorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo'ladi.

3. O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish kadrlarni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni xodimlar bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashi, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra korxonalar va tashkilotlarda samarali boshqarish tizimi shakllantiriladi.

4. Ishlab chiqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi korxonalarini tashkil etish va uni samarali boshqarishda turli xil motivatsion usullarini ko'proq joriy etish orqali kadrlar tizimini rivojlantirish hamda ijobiy natijalarga erishish imkoniyatini oshiradi.

Olingan xulosalar natijasida mamlakatimiz korxonalar va tashkilotlarida, xususan "O'zagroservis" AJ boshqaruvini to'g'ri tashkil etish va samarali boshqarishni yanada yaxshilash uchun quyidagi takliflarni berishni lozim topdik:

- korxonalar va tashkilotlarda, xususan "O'zagroservis" AJ da o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish bo'yicha maxsus bo'limni tashkil qilish;

- kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlashni to'g'ri rejalashtirish va yaxshilash;

- korxonalar va tashkilotlarda xususan "O'zagroservis" AJ da bandlik masalasini to'g'ri boshqarishda mehnat birjalari hamda ommaviy axborot vositalari bilan hamkorlikni kuchaytirish;

- bo'sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilishda maxsus sifat komissiyasini tuzish;



- korxonada va tashkilotlarda xususan "O'zagroservis" AJda kadrlar marketing faoliyatida xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvni (ko'nikishi)ni ham alohida inobatga olish;

- korxonalarda mehnat jarayonidagi sabablarni aniqlash va boshqarish orqali mehnat-huquqiy munosabatlar masalalari, mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasini yig'ilishlarda, majlislarda mehnat jamoasi ongiga singdirish

- xodimlarni rag'batlantirishda jamoa oldida ularni taqdirlash usulini kengroq qo'llash va iloji boricha har bir xodimga individual tarzda yondashish.

Yuqorida ta'kidlangan boshqaruv tamoyillarini tadbiq etishda quyidan yoki yuqoridan vujudga kelayotgan tashabbuslarni qo'llab quvvatlash, bu tashabbuslarni chuqur o'rganish orqali avtonom qarorlar qabul qilish va hatto alohida moddiy mablag'lar bilan ta'minlash imkoniyatlarini yaratish kerak bo'ladi. Bunda bir tomondan tarkibiy bo'linmalarning o'zaro hamkorlik qilishlari uchun sog'lom muhit yaratilib borilsa, ikkinchi tomondan bo'linmalar o'rtasida halol raqobat muhitini shakllantirish imkoniyat tug'iladi. Bu esa "O'zagroservis" AJ rivojlanishiga ijobiy ta'sir qilgani holda boshqaruv mexanizmining samarali amal qilish imkonini beradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### 1. Normativ huquqiy hujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi– T.: “O'zbekiston”, 2014 y.
2. "Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi" 1997 yil 29-avgustda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining IX sessiyasida qabul qilingan.
4. O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi: (2011 yil 1 iyulgacha bo'lgan o'zgartirish va qo'shimchalar bilan) Rasmiy nashr – O'zbekiston Respublikasi adliya Vazirligi. – T.: Adolat, 2011. – 276 b.
5. “O'zagrotexsanoatxolding” AJni tashkil etish to'g'risida” O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni № PF-4857. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining Axborotnomasi 2016-yil 11-son, 368-moda 17.11.2016 yil.
6. “Qishloq Xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqaruvchilarga mexanizatsiya va servis xizmatlarini ko'rsatish samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shimcha choratadbirlar to'g'risida” O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. № PQ-3751. 29.05.2018

### 2.O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari va maruzalari.

7. Mirziyoyev Shavkat Miromonovich. Erkin va farovon, demokratik o'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: O'zbekiston, 2016. - 56 b.
8. Mirziyoyev Shavkat Miromonovich. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017 yil 14 yanvar / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 104 b.

9. Mirziyoyev Shavkat Miromonovich. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. Mazkur kitobdan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2016 yil 1 noyabrdan 24 noyabrga qadar Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri saylovchilari vakillari bilan o‘tkazilgan saylovoldi uchrashuvlarida so‘zlagan nutqlari o‘rin olgan. Sh.M.Mirziyoev. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017. – 488 b.

10. O‘zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” mavzusidagi ma’ruzasi, 17.02.2015.

11. O‘zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan vazirlar mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruzasi, Xalq so‘zi gazetasi, 17.01.2016 yil .

12. I.A. Karimov “Inson manfaatlari ustuvorligini ta’minlash – barcha islohot va o‘zgarishlarimizning bosh maqsadidir”, “Xalq so‘zi” gazetasi, 2008 yil 9 fevral.

13. I.A. Karimov “Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta’minlash – bizning oliy maqsadimiz”, T.: O‘zbekiston NMIU, 2008 yil.

14. I.A. Karimov Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. - T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2009.

15. I.A. Karimov Yuksak ma’naviyat - yengilmas kuch. - T.: "Ma’naviyat", 2009.

16. I.A. Karimov Mamlakatimizda demoraktik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi - T.: O'zbekiston NMIU, 2010.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning BMT sammiti Mingyillik rivojlanish maqsadlariga bag'ishlangan yalpi majlisidagi nutqi // Xalq so'zi, 2010 yil 22 sentyabr.

18. I.A. Karimov O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. - T.: O'zbekiston NMIU, 2011. - 440 b. 13. I.A. Karimov Ona yurtimiz baxt-u iqboli va buyuk kelajagi yo`lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir. “O'zbekiston” NMIU. 2015 yil. 301b.

### **3. Darslik va o'quv adabiyotlar**

19. Abdurahmonov Q.X. “Mehnat iqtisodiyoti” (nazariya va amaliyot). – Toshkent: “Mehnat”, 2009 yil.

20. Maxmudov E.X. “Korxonalar iqtisodiyoti”, O'quv qo'llanma–O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi .Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2010 yil.

21. Qosimova D. S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -336 b.

22. M. Mahkamova, S. Yuldasheva , Sh. Holmatova Menejment darslik –T.: Sharq, 2011 -200 b.

23. Menejment asoslari: R. Valijonov, O. Qobulov, A. Ergashev.—T.: «Sharq», 2008.—133-b

24. Diploma in business Administration: "Human resource management". - The association of Bussines Executives , 2014

24. Zorlu Senyucl, Managing the Human Resource in the 21st century.- Bookboon, 2012

25. H.Rahimova va boshqalar. Mehnatni muhofaza qilish. – T.: «O'zbekiston», 2009. - 216 b.

26. Генкин Б.М. «Экономика и социология труда» М.: Норма, 2007

27. Волгин Н.А. Экономика труда: рыночные и социальные аспекты. Учебно методический комплекс для подготовки магистров –М.: Изд-во РАГС,2011

28. Shodmonov.Sh.Sh, G'afurov U.V. "Iqtisodiyot nazariyasi" T: Fan va texnologiya, 2008 yil, 578-582 betlar.

29. Котлер Ф., Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/ Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. - М.: ЮНИТИ, 2009. 3

30. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер - СПб: Питер, 2002.

31. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность Учебное пособие. - СПб.:Питер, 2008.

32. Кулибанова, В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. – СПб.: Вектор, 2010. – 196 с.

33. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 1008 с.

34. Mutaxassislikka kirish. "Menejment" O'quv qo'llanma. "Iqtisod-moliya", 2010. 91 bet.

35. «Ijtimoiy menejment» fanidan ma'ruzalar matni, TATU akt sohasida iqtisodiyot va menejment, "Menejment va marketing" kafedراس. 200b.

36. Иванова В.Н. Основы социального управления. Москва, 2013 г.

37. Umarxodjaeva M.G., Yaxuyaeva I.K., "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv qo'llanma TDIU, 2013 y.114b.

38. Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2012, 115 b.

39. Personalni boshqarish – SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov. – T.: «O'zbekiston» Toshkent, 2010 y 232

#### **4. Internet saytlari**

1. <http://lex.uz> – O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.

2. <http://www.uzagroservis.uz> –“O'zagroservis”AJ web sayti

3. <http://www.cbu.uz> – O'zbekiston Respublikasi Markaziy Bankning rasmiy sayti.
4. <http://www.gov.uz> – O'zbekiston Respublikasining Xukumat portali.
5. <http://www.prezident.uz> – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati.
6. <http://www.ziyonet.uz> – Axborot ta'lim tarmog'i.
7. <http://www.kun.uz>-Axborot tarmog'i
8. <http://www.stat.uz>- O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi web sayti
9. <http://www.sciencedirect.com> (Xalqaro ma'lumotlar bazasi)