

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

NORQULOV JALOLIDDIN O'TKIR O'G'LI

**“KORXONALARDA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI
VA RAHBARLIK USLUBINI TAKOMILLASHTIRISH”**

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

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

«____»_____2018

Ilmiy rahbar: _____ o'q. Sh.Achilova

“____”_____2018 y.

TOSHKENT - 2018

Men, Norqulov Jaloliddin O'tkir O'g'li ushbu BMI ni mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

_____ Norqulov Jaloliddin O'tkir O'g'li

KIRISH.....	3
I BOB. KORXONALARDA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI ILMIY XUSUSIYATLARI	7
1.1. Korxonalarda personalni boshqarish tizimini asosiy omillari	7
1.2. Personalni boshqarishda rahbarlik uslublarini qo'llash mezonlari.....	15
1.3 Korxonalarda personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini iqtisodiy usullarda qo'llash zaruriyati.....	22
Birinchi bob bo'yicha xulosa.....	28
II BOB. “TOSHKENT” RESPUBLIKA FOND BIRJASI AJ MISOLIDA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI MOLIYAVIY-IQTISODIY TAHLILI	30
2.1. “Toshkent” Respublikasi Fond Birjasi AJ haqida umumiy ma'lumot va personal boshqaruv strukturasi mohiyati	30
2.2. Korxonaning iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili.....	34
2.3 Korxonada faoliyatining samaradorligini oshirishda personalni boshqarish tahlili	43
Ikkinchi bob bo'yicha xulosa	47
III BOB. KORXONADA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI	49
3.1. Korxonalarda personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini takomillashtirishda innovatsion yondashuvlar.....	49
3.2. Korxonada personalni boshqarish tizimi va rahbar uslubini rivojlantirishda iqtisodiy usullarni takomillashtirish yo'llari.....	57
3.3. Korxonada personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini takomillashtirishda xorij tajribalarini qo'llash imkoniyatlari	63
Uchinchi bob bo'yicha xulosa	69
XULOSA VA TAKLIFLAR.....	70
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	75

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy yo'nalishlaridan biri milliy iqtisodiyotning tarkibiy qismi bo'lgan personal tizimi va rahbar faoliyatini takomillashtirish, korxonada kadrlar sifatini yanada yaxshilash hamda aholini ish bilan band qilish masalalarini hal bo'lishini ta'minlash muhim ahamiyatga ega.

Bu borada prezidentimiz quyidagi fikrlarni bildirdi: "2017-yilda yalpi ichki mahsulot o'sishining 47.3 % xizmat ko'rsatish sohasi hissasiga to'g'ri kelgani bu tarmoqning iqtisodiyotimizdagi o'rni va ta'siri naqadar katta ekanini ko'rsatadi. Jami band aholining yarmidan ko'pi ushbu sohada mehnat qilmoqda.

Bank, sug'urta, lizing, konsalting va boshqa turdagi bozor xizmatlari barqaror sur'atlar bilan rivojlanmoqda, ular xususiy sektor va kichik biznes rivojiga xizmat qilmoqda. Xizmat ko'rsatish sohasida 80 ming 400 ta kichik biznes sub'ekti faoliyat yuritmoqda va bu xizmat ko'rsatish sohasi korxonalari umumiy sonining 80 foizdan ortig'ini tashkil qiladi."¹

Respublikamizda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni har tomonlama qo'llab-quvvatlab, ular ichki va tashqi bozorda raqobatlasha oladigan, sifatli mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishni izchil yo'lga qo'ya oladigan mustahkam iqtisodiy sohaga aylanishini ta'minlash lozim. Buning uchun ayniqsa, xizmat ko'rsatish korxonalarida personalni samarali boshqarish eng muhim omil hisoblanadi. Personalni boshqarish, bu xodimlar marketinggi, shaxslar iqtisodiyoti, kadrlar menejmenti, inson resurslari va ijtimoiy menejment hamdir, ya'ni personalni boshqarish asosida inson va uni motivatsiyalash hamda korxonada faoliyatida yuqori natijalarga erishishdir.

Xizmat ko'rsatish korxonalari boshqarishni o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish uchun boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatishning qulay usullarini tanlash katta ahamiyatga egadir. Chunki aynan usullar boshqarish vazifalari va maqsadi qay darajada bajarilganligini ko'rsatib beradi. Boshqaruv faoliyatining ish yuritish

¹ Sh.M. Mirziyoyevning Mamlakatimizni 2017-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2018-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi. 2018 – yil 17– yanvar. Edu.uz.zip.info

usullari menejment usullaridir. Bozor xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskor, ijodkor, ishni bilish, kerak bo'lsa tavakkal qilishni talab etadi. Xizmat ko'rsatish korxonalarida bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiy boshqaruv usullari cheksiz imkoniyatlar yaratadi.

Boshqarish usullarini qo'llash natijasida ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talabi va ularning amaliyotda ko'rinishi amalga oshiriladi. Shuning uchun ham boshqarish usuli ana shu qonunlarning amal qilish mexanizmi rolini bajaradi.

Bozor munosabatlari sharoitida boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiy usullar orqali kishilarning moddiy qiziqishlariga ta'sir ko'rsatiladi. Korxonalarda boshqarishning iqtisodiy usullaridan biri rejalashtirish hisoblanadi. Xo'jalikni rejali yuritish uning quyidagi barcha faoliyatini qamraydi: ishlab chiqarish, o'tkazish, lizing, ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, ijtimoiy masalalar va boshqalar. Bozorni egallash, raqobat kurashi va beziyon ishlash uchun korxonaning o'zi javobgar ya'ni, agar foyda xarajatdan oshmasa, ular bankrotga uchraydilar. Shuning uchun o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash boshqaruv usuli sifatida korxonalar va ularning bo'linmalarida keng qo'llaniladi. Boshqaruv samaradorligi darajasi o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash, to'g'ri rejalashtirish, iqtisodiy asoslangan tarzda tashkil etilishiga bog'liq. Ishlovchilarni moddiy rag'batlantirish mehnat unumdorligini oshirishning muhim omilidir. Asosiy oylikdan tashqari ishchi va xizmatchilar quyidagi turdagi mukofotlarni oladilar: erishilgan texnik-iqtisodiy yutuqlari uchun, mahsulotning yuqori sifati uchun, ixtirochilik va ratsionalizatorlik takliflarni uchun, o'ta muhim topshiriqlarni bajarganliklari va boshqalar uchun. Oylik ish haqi va iqtisodiy rag'batlantirish to'lovlaridan tashqari korxonalarda ijtimoiy va madaniy tadbirlar fondi shakllanadi. Ana shu fondlardan uy-joyga qisman to'lov, nafaqa ta'minoti, o'qitish, davolash, madaniy-maishiy xizmatlar amalga oshiriladi. Bularning hammasi mehnatkashlarni topshirilgan ishga ongli yondashish, tashabbus ko'rsatishga undaydi.

Bitiruv malakaviy ishi doirasida tanlangan mavzu, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish va boshqarish masalasi o'ta dolzarb yo'nalishlardan

hisoblanib, uning to'g'ri yechimini yo'lga qo'yish xizmat ko'rsatish korxonalari tomonidan etkazib berilayotgan xizmatlar sifatiga va u orqali tannarxga va korxonaning raqobatbardoshligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Shu sababdan ham, tadqiqot mavzusi mamlakatimiz iqtisodiy rivojlanishi nuqtai nazaridan o'ta dolzarb va mavzuni tanlashga muhim turtki bo'lib xizmat qiladi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti korxonalarda personalni boshqarish tizimi va rahbar usullari orqali boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari, bunda yo'zaga keluvchi muammolar va ularni hal qilish jarayonlari tanlandi.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti sifatida "Toshkent" Respublika Fond Birjasi AJ korxonasining faoliyati tanlandi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi va vazifalari. Bitiruv malakaviy ishining maqsadi korxonalarda mehnat resurslaridan oqilona foydalanish va boshqarish, rahbar usullarini takomillashtirishni tahlil qilish asosida korxonada personalidan foydalanish salohiyatini oshirishga yo'naltirilgan tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishi oldiga qo'yilgan maqsaddan kelib chiqib tadqiqotning quyidagi vazifalari belgilandi:

- korxonalarda personalni boshqarish tizimini asosiy omillari va uning mazmun mohiyatini ochib berish;
- personalni boshqarishda rahbarlik uslublarini qo'llash mezonlari xususiyatlarini aniqlash;
- korxonalarda personalni boshqarish tizimi va rahbar uslublarini iqtisodiy usullarni qo'llashning zarurligini asoslab berish;
- korxonada umumiy ma'lumot va personal boshqaruv strukturasi mohiyatini tavsifi;
- "Toshkent" RFB AJning moliyaviy-iqtisodiy va ijtimoiy holatining qiyosiy tahlili;
- korxonada personalni boshqarish tizimi va rahbar uslubini rivojlantirishda innovatsion yondashuvlarga baho berish;
- korxonada personalni boshqarish tizimi va rahbar uslubini rivojlantirishda

iqtisodiy usullarni takomillashtirish yo'llariga baho berish;

- korxonada personalni boshqarish tizimi va rahbar uslubini rivojlantirishda xorij tajribalarini qo'llash imkoniyatlarini o'rganish, taklif va tavsiyalar olish.

BMI mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati. Mamlakatimizda personal boshqaruvi tizimi va rahbar uslubini takomillashtirishda yanada yuksaltirishga qaratilgan maqsad bo'lib, shu asnoda yoshlarning bandligi aholi farovonligi, to'kis turmush tarzlarini tashkil etishga qaratilgan qarorlarning qabul qilingani va ijrosini to'la ta'minlash uchun berilayotgan alohida e'tibor xalqimiz uchun xizmat qiladi. Korxonalarda personalni boshqaruv tizimi va rahbar faoliyatini takomillashtirish, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, jumladan, muammolarni bartaraf qilish uchun ayniqsa personalni iqtisodiy usullar orqali boshqarishni atroflicha o'rganish, amaliyotda innovatsion usullarni qo'llagan holda xorij tajribalarini tadbig' etish imkoniyatlaridan foydalanish samaradorlikka erishishning asosiy omillaridan hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Bitiruv malakaviy ishining matni 80 betni tashkil etib, unda 8 ta jadval, 5 ta rasm 2 ta diagramma keltirilgan.

I BOB. KORXONALARDA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI ILMIY XUSUSIYATLARI

1.1. Korxonalarda personalni boshqarish tizimini asosiy omillari

Bozor munosabatlari rivojlanib borayotgan bir sharoitda mehnat munosabatlarini to'g'ri tashkil qilish ishchi kuchini qayta ishlab chiqarish-personalni boshqarish, mehnatning rag'bat omillarini kuchaytirish, uning sifati va samaradorligini oshirish imkonini beradi. Personalni boshqarish – alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

Ishlab chiqarish personalni (ishchilar) odatda moddiy ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlardan iboratdir. Asosiy personal asosan ishlab chiqarish, mahsulotni yig'ish bilan band ishchilar. Yordamchi personal asosan korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilar.

Ishlab chiqarish personalining mehnat mahsuli tovar (binolar, mashinalar, kiyim-kechaklar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar) sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv personalni (xizmatchilar) odatda ko'proq aqliy mehnat bilan band bo'lib, ishlab chiqarishda boshqaruvni amalga oshiradilar. Boshqaruv personalni ham ikki asosiy toifaga bo'linadi: rahbarlar va mutaxassislar. Rahbarlarning mutaxassislardan asosiy farqi shundan iboratki, rahbarlar qaror qabul qilish huquqiga ega bo'ladilar va ular o'zlariga bo'ysunuvchi xodimlarga ega.

Menejment bo'yicha mutaxassislar, xususan rossiyalik iqtisodchi olim L.I. Evenko fikriga ko'ra, ishlab chiqarishda xodimlarning rolini belgilab beruvchi konsepsiyasi rivojlanish jarayonida to'rt bosqichni bosib o'tgan:

1. Mehnat resurslaridan foydalanish (inglizcha Labour resources use). Bu XIX asr oxiridan XX asrning 60- yillarigacha bo'lgan davrni qamrab olib, mazkur konsepsiyaga binoan ishlab chiqarishda faqat inson uning funksiyasi – ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o'lchanadigan mehnat mezon vazifasini o'tagan.

2. Personalni boshqarish (Personal management) XX asr 30-yillaridan

boshlab shakllana boshlagan ushbu konsepsiyaning nazariyasosi sifatida insonga xizmat vazifasi orqali qaralishi qabul qilingan bo'lib, boshqaruv ma'muriy vositalar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funksiyalar) orqali amalga oshirilishi nazarda tutiladi.

3. Inson resurslarini boshqarish (Nitap resources management). Bu konsepsiyaga ko'ra insonga xizmat vazifasi orqali emas, balki uch asosiy komponentli (mehnat funksiyasi, ijtimoiy munosabatlar, xodim holati) yaxlit ijtimoiy tuzilma elementi sifatida qaraladi. Mazkur nazariya XX asrning 70-yillaridan shakllana boshlanib, sobiq SSSRda "qayta qurish" davrida "inson omilini faollashtirish" g'oyalarida o'z aksini topgan.

4. Insonni boshqarish (Nitap being management). Ushbu konsepsiya asoschilari yapon iqtisodchi olimlari K. Matsusita va A. Marita hisoblanib, ular fikricha inson korxonaning bosh sub'ekti hamda boshqaruvning asosiy sub'ekti hisoblanib, unga "resurs" sifatida qarash mumkin emas. Korxonaga strategiyasi va tuzilishi insonning xohishi va salohiyatiga asoslanishi kerak.²

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

2. Menejment – boshqaruv uch: oliy, o'rta ("komanda") va quyi ("xodimlar") bo'g'inlarning hammasida amalga oshirilishi kerak.

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

4. O'zaro munosabatlar - korxonaga muvaffaqiyatining mezon sifatida.

5. Sifat - samaradorlik mezonidir. Bu sifat umumiy tushunchasining o'zaro bog'liq beshta xususiyatini qamrab oladi: shaxsiy sifat; komanda sifati; mahsulot

²Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: INFRA-М, 2010 – 137с.

sifati; xizmat ko'rsatish sifati; korxonada sifati.

6. Komanda - korxonada muvaffaqiyatining mezonidir. Korxonada mehnat qiluvchi hamma insonlar xodimlar hisoblanadi. Ular ijtimoiy guruh – komanda a'zolaridir.

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

8. Iqtisodiy. Unda moddiy ne'matlarni ishlab chiqarish, ayirboshlash, taqsimlash va iste'mol qilish muammolari ustuvor hisoblanadi.

9. Ijtimoiy. Unda insonlar munosabati, ijtimoiy guruhlar, ma'naviy qadriyatlar, insonni har tomonlama kamol toptirish masalalari ustuvor hisoblanadi. Personalga esa betakror shaxslardan iborat bosh tizim sifatida yondashiladi.

1. Boshqaruv jarayonlari darajasida. Ushbu jarayonlarga bevosita inson jalb etilgan bo'lib, ular bilimning quyidagi sohalarini qamrab oladi:

- kommunikatsiya sohalarini;
- ijtimoiy mojarolar;
- boshqaruv munosabatlarini takomillashtirish yo'llari;
- qiziqtirish va nazorat;
- xodimlar guruh a'zolari sifatida.

2. Korxonada darajasida (korxonada – texnik, texnologik, ekologik, axborot va moliyaviy murakkab ochiq tizim sifatida; korxonada – ijtimoiy tizim sifatida; mehnat qilishning huquqiy shartlari).

3. Inson darajasida. Bu darajada insonga shaxs va ishlab chiqarish munosabatlarining ishtirokchisi sifatida yondashiladi.

Personalni boshqarish yoki personal menejmenti deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo, boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

Korxonada mehnat bozorida ishchi kuchi qidiradi, ammo ishlab chiqarishda aniq insonlar bilan o'zaro munosabatda bo'ladi. Shu sababli personalni boshqaruv

funksiyasining ikki sohasi mavjuddir:

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

Personal korxonada xodimlari: rahbarlar, mutaxassislar, ishchilar, xizmat ko'rsatuvchi kichik personal.

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

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

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

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

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

Personal ish sifatini baholash – xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash.

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

Personalni nazorat qilish – ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish. Personalni boshqarishning asosiy maqsadi korxonada personalni shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir.³ Personalni boshqarish konsepsiyasi korxonada xodimlar salohiyatini shakllantirish va rivojlantirish bilan o'zaro bog'liq bo'lib, quyidagicha

³ Q.X. Abduraxmonov, Sh.R. Xolmo'minov, N.Q.Zokirova. Darslik. Personalni boshqarish. – T.: O'qituvchi, 2008. 12 b.

tabaqalanadi: Xodimlar salohiyatini shakllantirish bu personal mehnat munosabatlarini personalni boshqarish xizmati tomonidan belgilangan tartib-qoidalar asosida tashkil etishdir.

Personalni markazlashtirilgan holda boshqarish alohida funksiya hisoblanib, alohida bo'limlar tomonidan bajariladi. Personalni markazlashtirilmagan holda boshqarish barcha bo'linmalar (bo'limlar, tsexlar, xizmatlar, laboratoriyalar) rahbarlari faoliyatidir. Personal (yollanma ishchilar) o'z ish joyi muqim bo'lishi, iloji boricha yuqori ish haqi olish, ijtimoiy kafolatlar, yaxshi mehnat sharoiti hamda o'z korxonasi nufuzidan manfaatdor.

Mijozlar (mehnat faoliyati natijasi, iste'molchilari) ular uchun zarur bo'lgan sifatli va arzon mahsulotlarni o'zlari uchun manfaatli shartlar bilan olishni xohlaydilar.

Korxonada personalni yuridik shaxs hisoblangan korxonada ma'muriyati (ish beruvchi) bilan ishga yollangan xodimlar muhandis-texnik xodimlar va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga bo'linadi.

Ishchilar malakali, yarim malakali, malakasiz ishchilarga bo'linadi. Korxonada personalni texnologik jarayondagi ishtirokiga muvofiq:

1. asosiy (ishlab chiqarish bilan band bo'lgan) ishchilar;
2. yordamchi (bevosita ishlab chiqarishda band bo'lmagan) ishchilarga bo'linadi.

Korxonada personalni mehnat faoliyati muddatiga binoan doimiy, vaqtincha, mavsumiy xodimlarga ajratiladi. Korxonada personalni murakkab, o'zaro bog'liq tuzilmaga ega:

Tashkiliy tuzilma boshqaruv bo'g'inlarining o'zaro bog'liq, o'zaro bo'ysunuvchi tarkibidir. Funktsional tuzilma boshqaruv funksiyalarining rahbariyat va alohida bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishini aks ettiradi. Rol tuzilmasi xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtiroki, jamoadagi o'zaro munosabatlar xususiyatlaridir.

Ijtimoiy tuzilma mehnat jamoasining ijtimoiy xususiyatlari (jinsi, yoshi, millati, kasbi, malakasi, ma'lumoti va hokazolar) ni ifoda etadi.

Shtatlar tuzilmasida bo'linmalar tarkibi, lavozim va xizmat vazifalari ro'yxati, mansab maoshlari va ish haqi miqdori aks etadi. Personal tuzilmasida, shuningdek, quyidagi tushunchalar ham mavjuddir:

Boshqaruv bo'g'ini muayyan bosqich (daraja)dagi tashkiliy tuzilmaning mustaqil qismi hisoblanib, boshqaruv apparati va ishlab chiqarish bo'linmalaridan iboratdir. Boshqaruv bosqichi (darajasi) orxona tashkiliy tuzilmasi yuqori bo'g'inlari (bosqich, darajalari). Boshqaruv apparati boshqaruv tizimining tegishli bo'linma, xizmatlarga rahbarlik qilish, faoliyatlarini muvofiqlashtirish huquqiga ega xodimlar jamoasidir.

Tarkibiy bo'linma – tashkiliy bo'linma to'g'risidagi nizom asosida boshqaruv bo'g'inining mustaqil qismidir. U funksional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalarga bo'linadi. Funksional tarkibiy bo'linma boshqaruvning muayyan funksiyalari (masalan, ishlab chiqarishni tayyorlash, buxgalteriya hisobi, iqtisodiy rejalashtirish), vazifalarini amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining mustaqil qismi hisoblanadi. Uning faoliyatida pirovard natija boshqaruv qarorlari tayyorlashdir. Ishlab chiqarishning tarkibiy bo'linmasi ishlab chiqarishni tezkor boshqarish vazifalarini bajaruvchi hamda moddiy mahsulot ishlab chiqarishni (uy-joylar, tayyor mahsulotlar, yuk tashish va boshqalar) ta'minlovchi boshqaruvning mustaqil bo'ginidir. Boshqaruv bo'g'inining mustaqil qismidir. U funksional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalarga bo'linadi.

Mehnatni tashkil etish tizimiga ta'sir ko'rsatadigan quyidagi omillar mavjud: mehnat ta'siri (bozorda tovar va ishchi kuchiga talab, geografik, demografik va madaniy omillar), texnologiya ta'siri, strategik ta'sir. Ushbu yondashuv "ijtimoiy-texnik tizimlar" ("sotsiotexnik") nomini oldi. Institut tadqiqotchilari mazkur tizimning ikki jihati:

- 1) ijtimoiy omillar (xususan, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, ularning shaxsiy va jamoa munosabatlari);
- 2) texnik omillar (xususan, mashina-uskunalar, texnologik jarayon, muhit) ni uyg'unlashtirish muvaffaqiyat garovi ekanligini ta'kidlaydilar.

Mehnatni ijtimoiy-texnik tamoyillar asosida tashkil etish ikkita asosiy

xususiyatga ega. Birinchidan, bu ishchi guruhlarining mustaqilligini kengaytirishni ko'zda tutadi. Bu tizim boshqaruvda guruhlariga ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda muayyan erkinliklar berishga asoslangan.

Moddiy mas'uliyat – u xodimning mehnat faoliyati yoki faoliyatsizligi oqibatida korxonaga yetkazilgan moddiy zararini qoplashdir. Intizomiy mas'uliyat mehnatga oid amaldagi qonunchilikka rioya etilmagan taqdirdagi mas'uliyatdir.

Ma'muriy mas'uliyat – xodim tomonidan ma'muriy huquqbuzarliklarga yo'l qo'yilgan hollardagi mas'uliyatdir. Bu jazo choralari davlat yoki mahalliy hokimiyat organlari tomonidan ma'muriy huquqbuzarlikka yo'l qo'ygan mansabdor shaxsga nisbatan amaldagi qonunchilikka muvofiq qo'llaniladi.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari personalga iqtisodiy qonunlar va me'yoriy hujjatlar asosida ta'sir ko'rsatishdir. Ularning quyidagi turlari mavjuddir:

Xo'jalikni rejali yuritish - bu har qanday korxonada faoliyat yuritishining asosiy qonuni hisoblanib, korxonada maqsadlariga erishishning aniq strategiyasi mavjud bo'lishini taqozo etadi. Bugungi kunda barcha korxonalar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishga majburdir. Shuning uchun bozorda muvaffaqiyat qozonishni ta'minlaydigan moddiy-texnika, tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy omillar ayni paytda korxonada muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi. Bu omillarning hammasi korxonada xodimlari, ya'ni personal mehnat faoliyati bilan bog'liqdir. Personalni boshqarish jarayonida rahbarlar, boshqaruv xizmati (kadrlar boshqarmasi yoki bo'limi), xodimlar, shuningdek, korxonada kengashi (aksiyadorlik jamiyatida aksiyadorlar kengashi) ushbu jarayon ishtirokchilari hisoblanadilar. Ularning har biri yoki boshqaruv sub'ekti, yoki boshqaruv ob'ekti sifatida, ba'zi hollarda esa ham boshqaruvning sub'ekti, ham ob'ekti sifatida personalni boshqarishga o'z ulushini qo'shadi. Ularning har biri ham ishlab chiqarish sohasida, ham o'zaro munosabatlar sohasida muayyan vazifalarni, personalni boshqarish vazifalarini ham bajaradi.

Personalni boshqarish bilan ishlab chiqarish vazifalarining aloqadorligi mehnat sharoitlarida ham namoyon bo'ladi. Xodim mehnat faoliyati uchun qulay, juda bo'lmaganda eng zarur mehnat shart-sharoitlariga ega bo'lmas ekan, o'ziga

yuklatilgan xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli hal etishi mushkullashadi. Aksincha, mehnat faoliyati uchun eng qulay shart-sharoitlarda xodimning ish unumi g'oyat yuqori bo'ladi. Personal samaraliroq va unumliroq mehnat qilar ekan, mahsulotlar, tovarlar ishlab chiqarishni, xizmat ko'rsatishni ko'paytirish uchun imkoniyatlarni ko'paytiradi. Bu esa xodim o'zining korxonada iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va ma'naviy jihatdan yaxshi his etishini ta'minlaydi. Xodim yoki har bir inson farovonligining oshishi esa jamiyat farovonligi yaxshilanishining negizidir. Mehnat munosabatlari quyidagi omillarga bog'liqdir: shaxsning amaliy sifatlari, shaxsning ahvoli (uning maqsadlari, psixofiziologik qobiliyati, ma'naviy xislatlari, ziyoliligi), xodimlar malakasi, xodimning korxonadagi vaziyatdan hamda korxonani rivojlantirish istiqbolidan xabardorligi, mehnatga haq to'lash miqdori, mukofot va imtiyozlar, ish haqi oshish istiqbollari, mehnat tarkibi va taqsimoti, mehnatning tashkil etilishi va mehnat sharoitlarining yaxshilanishi, xodimlarning ishlab chiqarishdagi shaxsiy maqsadlari, ijtimoiy muhit, xodimlar va rahbarlar, jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar, boshqaruv uslubi. Mazkur omillar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlariga qarab yaxlit tizimni tashkil etadi. Personalni samarali boshqarish ana shu omillarni bilish va shu orqali korxonadagi tabiiy jarayonlarni rivojlantirishga, xodimlar salohiyatini korxonaga maqsadlariga yo'naltirishga bog'liqdir.

Korxonada rahbarning umumiy strategiyasi mavjud bo'lgan taqdirdagina personalni boshqarish funksiyalariga aniqlik kiritish imkoni bo'ladi. Personalni boshqarish strategiyasi bilan tadbirkorlik strategiyasini muvofiqlashtirish boshqaruvning asosiy funksiyalarini qamrab oladi va quyidagilardan iborat bo'ladi:

- muvaffaqiyatli erishish uchun korxonaga personalini tanlash, yollash va shakllantirish;
- personalni baholash;
- tashkiliy tuzilmani rivojlantirish hamda korxonada har bir xodim ijodiy faolligini namoyon etishga yordam beradigan ma'naviy muhitni yaratish;
- xodimlar salohiyatidan imkon boricha yaxshi foydalanish, mazkur

salohiyatni rag'batlantirish;

– korxonaning har bir xodim oldidagi ijtimoiy mas'uliyati kafolatini ta'minlash.

Personalni boshqarishda quyidagi asosiy funksiyani bajaradi: umumiy strategiyani belgilash va amalga oshirish yo'llarini aniq bilish, personalga ehtiyojlarni rejalashtirish, personalni tanlash, personalni yollash, personalni rivojlantirish, personalni yo'naltirish, personalga ehtiyoj va mavjud ishchi kuchini baholash, mehnat bozori va o'z jamoasidagi ahvolni bashorat qilish hamda mehnat jarayoni tahlili, ish grafiginini tuzish, martaba tizimini yaratish, mehnat sharoiti, personal bilan ishlash, rag'batlantirish orqali qiziqtirish, kadrlarni baholash va o'qitish, mavjud kadrlar salohiyatini tahlil qilish va istiqbolni ko'zlagan holda bu salohiyatni rivojlantirishni rejalashtirish, joriy etilgan yangiliklarga xodimlar ko'nikishiga ko'maklashish, jamoada ijtimoiy qulay muhitni yaratish, xodimlarning psixologik jihatdan o'zaro bir-birlariga mos kelishlari masalalarini hal etish va boshqalardir.

1.2. Personalni boshqarishda rahbarlik uslublarini qo'llash mezonlari

Boshliq va buysunuvchini o'zaro munosabatlariga alohida talablar qo'yiladi. Odatda rahbar - jamoada muhim shaxs. U insonlar bilan qanday muomala qilishi, qay tarzda va nimalarga aralashishi, o'z qo'l ostidagilarga munosabatiga ko'p narsa bog'liq. Nemis yozuvchisi Knoblokning rahbarga jamoadagi xulqda o'z yo'lini topib olish ba'zan qanchalik murakkabligini aks ettiruvchi hajviyasi ko'pchilikka ma'lum: "Ishga vaqtida kelsa", "Ishga azonlab yugurib kelibdi, bizni aldamoqchi" deydi. Kech kelsa, kesatib: "Boshliqlar kechikmaydilar, ular ushlanib qoladilar"- deydi. "Rafiqangiz, bolalaringiz tuzukmi" desa - "Birovning ishiga bo'rnini tiqadi". So'ramasa - "Shunakayam kurs bo'ladimi" deydi. "Qanday taklif bor?" - deb qiziqsa - "O'zida hech qanday taklif yo'q", deb shivirlaydi. So'ramasa - "Jamoa fikriga qo'lok solmaydi". Masalani tez hal kilsa - shoshma-shoshar, uylashni istamaydi. Sekin hal qilsa – qat'iyatsiz, ma'suliyatdan qochuvchi. Yangi shtat birligini talab kilsa -

shtatni ko'paytiradi. "Bor kuchlar bilan uddalaymiz" desa - "Bizni qurbon qilmoqchi" deb norozi bo'ladilar. Yuqoridagi ko'rsatmalarsiz ish yuritsa - o'zboshimcha, ko'rsatmalarni aniq bajarsa - eski byurokrat. Xazillashsa - "Qitiqlamasang kulmaydi". Hazillashmasa "Hech kulganini ko'rganmisizlar?" deb gapiradilar. Do'stona muomala qilsa - ishonchga kirib olmoqchi. O'zini alohida tutsa- manman. Ishlar yaxshi ketayotgan bo'lsa pirovardida, bu biz ishlayapmiz. Reja bajarilmasa - qilmishiga yarasha, u bir o'zi aybdor - deydilar. Odatda rahbarlikni uch tipga ajratadilar - avtoritar, demokratik va erkin (liberal). Ishga doir etiket xulqning qanday yo'nalishini tanlashga maslahat beradi? O'zingiz hal qiling. Avtoritar rahbar qarorlarni yakka o'zi qabul qiladi va bo'ysinuvchilarning xatti-harakatlarini, ularga tashabbus ko'rsatish imkoniyatini bermay, qat'iy ravishda belgilaydi. Bunday rahbarga o'z shaxsini yuqori baholash va qo'l ostidagilarning ishchanlik va insoniy sifatlariga etarli baho bermaslik xos. U odatda o'zini va u boshqarayotgan firmani, o'zini va unga buyso'ngan jamoani bir-biriga tenglashtiradi, ko'pincha ishda "yonadi", o'zini usiz tasavvur qila olmaydi, shaxsiy hayotini unutadi, kuchini ayamasdan, lekin qo'l ostidagilari haqida qayg'urmasdan ishlaydi. Avtoritar rahbar ko'pincha hech qanday xarajatlarni, shu jumladan insonlarni ham ayamasdan ishlab chiqarish maqsadlariga erishishni ko'zlaydi. Bunday rahbar bilan birga kishilar o'zlarini "vulqon" dagidek, favqulotdagi vaziyat holatida his qiladilar. Ularni zaruriyatsiz bezovta qiladilar, asablariga tegadilar, xaddan tashqari ishlatadilar. Bunday tipni "Rahbar o'zini qanday tutmasligi kerak" degan qo'llanmaga kiritish mumkin. Biroq avtokratni qattikqo'l rahbar bilan adashtirmaslik kerak.

Rahbarlikning demokratik uslubi bo'ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo'lgan mustakkilikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo'lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so'ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini holis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo'lish va ularning ehtiyojlari haqida o'ylash kabilarni ko'zlaydi. Rahbarning bunday harakatlari nafaqat yakkaboshchilik printsiplarini barbod

qilib anarxiyaga olib keladi, balki rahbarning real hokimligini va obro'sini mustahkamlaydi, jamoada unumli ish sharoitini yaratishga ko'maklashadi. Rahbarlikning bu uslubida qo'l ostidagilarning tashvishlari va qiziqishlarini bilish zarur. Yirik yapon firmalarining birida shunday qoida mavjud: "Haftada soat, oyda kun". Aynan shunday davriylik bilan yuqori rahbarlikni o'z ichiga olgan ma'muriyat sexga keladi va ishchilar bilan yonma-yon konveyerda ishlaydi. Bunday amaliyot tashabbuskorlari hisoblaganidek, bu ishchilar bilan aloqani saqlashga, ularning kayfiyati, ish va turmush sharoitlarini bilishga imkon beradi. Rahbarlikning bunday uslubi eng ma'qul hisoblanadi.

Liberal uslub. Buni ko'pincha rahbar ishni o'z holiga tashlab qo'yganda albatta, samarasiz sifatida ko'radilar.

1-jadval

Rahbarlik uslublarining turlanishi ⁴

№	Rahbar va qo'l ostidagilarning o'zaro munosabatlari ko'rsatkichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratik	Demokratik	Liberal
1	Qaror qabul qilish usuli	Masalalarni yakka o'zi hal etadi	Qaror qabul qilishda avval qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbarni ko'rsatmasini kutadi yoki kengash qarorini kutadi
2	Qarorni ish bajaruvchilarga etkazish usuli	Ko'rsatadi, farmon beradi, buyuradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3	Javobgarlikni taksimlash	O'z zimmasiga oladi yoki qo'l ostidagilarga yuklaydi	Javobgarligini huquqlarga qarab taqsimlaydi	O'zidan javobgarlikni olib tashlaydi
4	Tashabbusga munosabati	To'la tashabbusni bostiradi	Rag'batlantiradi va manfaat uchun ishlaydi	Tashabbusni qo'l ostidagilarga topshiradi

5	Kadrlarni tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qo'rqadi, ulardan ozod bo'lish yo'llarini izlaydi	Ishbilarmon, o'qimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shug'ullanmaydi
6	Shaxsiy bilim etishmasligiga bo'lgan munosabati	Hamma narsalarni biladi va bajara oladi deb hisoblaydi	O'z malakasini uzluksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	O'z bilimini tuldrib boradi, buni qo'l ostidagilarga maslaxat beradi
7	Aloqa qilish Uslubi	Oraliq saqlaydi, muomilaga kirishmaydi	Do'stlarga munosabatda muomilani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qo'rqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomila qiladi
8	Tavsifiy qo'l ostidagilar bilan munosabati	Kayfiyatga qarab	Bir tekis axlok, doimo o'zini-o'zi nazorat qiladi	Rasmiyatchilik intizomni talab qiladi
9	Intizomga munosabati	Rasmiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Ma'noli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda bo'lish	Xuddi shunday harakat qiladi
10	Qo'l ostidagilarga ma'naviy ta'sir ko'rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi. Ba'zi bir tanlangan odamlarni bayramlarda mukofatlash	Doim turli rag'batlantirishlarni ishlatadi	Xuddi shunday harakat qiladi ⁴

Ammo ayrim kichik ishlab chiqarish guruhlarida, ilmiy jamoalarda, qaerda yuzaki majburlash va faoliyatni yo'naltirish talab qilinsa, u juda muhim, bunday uslub xodimlar bilan xushmuomala bo'lishni, ularning ish jarayoniga minimal

4.Raximova D.N. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.:G'.G'ulom 2009 y. 112 bet

aralashishni, bo'ysinuvchilar fikrini hurmatlashni, ishga doir bahslarini rag'batlantirishni va shu kabilarni ko'zlaydi. Ko'pincha rahbar va bo'ysinuvchilar o'rtasida masofa bo'lishi zarur, yaxshi munosabatlar va talabchanlik birga bo'lolmaydi degan fikr ko'p uchraydi, ammo g'arbda rahbariyat va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning demokratikligi aslo ishga taxdid solmaydi. Ko'p firmalarda bunday munosabat mijozlar va buyurtmachilarning qiziqishidan kelib chiqadi. Xizmatchining mijozlar bilan qanday muomala qilishi yollovchilarning unga bo'lgan muomalasining aks etishidir. Agar firma xodimlari rahbariyatdan rozi bo'lmasalar mijozlar haqida qayg'urmaydilar. Faqat jonkuyarlikka jonkuyarlikni tug'diradi. Eng avvalo, vaqt cheklanganligiga qaramay rahbar ishga doir suhbat tashabbusini topishga o'rganishi darkor. Boshliqning bo'ysinuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega bo'lgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa a'zosini xush kurmasligi uning muomalasida ko'rinmasligi kerak, aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa hislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin. Va aksincha, boshliq va bo'ysinuvchining shaxsiy do'stona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga ta'sir qilmasligi zarur. Agar rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obro'-e'tibor va hurmat qozonmaydi. Shuning uchun boshliq o'z xodimlariga nisbatan faol, og'ir va vazmin bo'lishi lozim. Har qanday rahbar mehnati ko'p asab va quvvatini sarflashni taqozo etadi, bu uning xatti-harakatlarida aks etishi mumkin. Biroq shunga qaramay u doim va hamma erda xushmuomala va odobli bo'lishi zarur. Yaxshi rahbarga manmanlik, dimog'dorlik, asabiylik, injiqlik, hokimiyat kuchi bilan o'z qo'l ostidagilarga qiliqlari va odatlarini zurlab o'tkazish yotdir. U bo'ysinuvchini kamsitish, shaxsiy g'ururini tahqirlovchi vaziyatlardan o'zini chetga oladi. Rahbarning ijobiy sifati - bosiqlik, vazminlik bo'lib, u hamma vaqt qaror qabul qilishda, so'zlarda, harakatlarda zarur, chunki dastlabki istaqlar ba'zan noto'g'ridir. Uning ta'siri ostida hissiyotlarga berilib inson haqiqatni

noto'g'ri qabul qiladi. Ba'zan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki so'zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin. Bunday vaziyatda to'g'ri yo'l - o'z xatosini tan olish. Bundan obro' zarar ko'rmaydi. Aks holda vaziyat yanada murakkablashadi. O'zini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qo'rslik kelib chiqadi. Haqorat baqirig'i hech qachon jamoada normal munosabatlarga qo'l kelmagan. Psihologlar qat'iy va bosqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli ta'sir etadi deb ta'kidlaydi. Bo'ysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa har xil narsalarga o'xshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni cho'rtkesarlik va aybsitishlikdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir o'ziga va ko'pchilik oldida elon qilingan xayfsan o'rtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiy, rahbar bo'ysinuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin. Tanqid - unga qo'yiladigan asosiy talablarga javob bersagina ta'sirchan kuchga ega bo'ladi. Birinchidan, u ishga va predmetga oid bo'lishi kerak. Afsuski psevdokritika deb ataluvchi soxta tanqid ham uchraydi. Shunday g'arazli maqsadlarni ko'zlovchi tanqidning bir necha xil turlari bor:

1. Shaxsiy adovatlarni hal qilish, o'z holatini va obro'sini saqlash, oshirish vositasi sifatidagi tendentsioz (g'arazli, bir yoklama) tanqid.

2. O'ziga xos "profilaktika" sifatidagi tanqid. Ayrim rahbarlarning fikricha, busiz ishlash kayfiyatini yaratib bo'lmaydi.

3. Standart tanqid. Masalan, dokladga "tanqidiy" qism kiritilishi, bu hech qanday majburiyatni yuklamaydi va rasmiy xarakterga ega.

4. Ko'rgazmali tanqid, u kamchiliklarga murosasizlikning ko'rinishini vujudga keltiradi.

5. Ogohlantiruvchi - qoralovchi tanqid. Printsipial va sof vijdonli xodim tribunadan tanqidiy gapirishga ruxsat so'raganda, rahbar yoki uning "safdoshlari" tomonidan arzimagan xatolarini bo'rttiruvchi ayblashlar.

Ikkinchidan, tanqid yaxshi niyatli bo'lib, tanqid qilinuvchining ijobiy hislatlari va xizmatlarini hisobga olishi kerak. Uning vazifasi - insonni kamsitish emas, balki uni yaxshi tomonga o'zgarishiga yordamlashish, mavjud holatdan chiqish yo'llarini ko'rsatish. Tanqid faqat salbiy zaryadlardan iborat bo'lsa, u doim adolatsiz deb qabul qilinadi. Uchinchidan, tanqid aniq ob'ektga qaratilishi kerak. Kishining aniq harakatlarini baholash o'rniga uning shaxsini, xarakterini tanqid qilish yaxshilik keltirmaydi. To'rtinchidan, tanqid aniq yondoshishni, insonning temperamenti va xakteri xususiyatlarini hisobga olishni taqozo etadi. Ayrimlar tanqidga salbiy munosabatda bo'ladi, lekin tez tinchlanib o'ziga keladi, boshqa shaxsga "etib bormasligi" ham mumkin, uchinchi shaxsni tortishuvga chaqirish, to'rtinchi shaxs esa o'z kilmishini chuqur qoralashga moyil bo'lib, unga nisbatan jazo qo'llash ortiqchadir. Hatto bir xil jazo chorasi ruhiy holat kechinmalari, pedagogik ta'sir ko'rsatish kuchiga ko'ra turli ta'sir ko'rsatadi. Ish faoliyati rahbarni ko'pincha murakkab va nozik vaziyatlarga duch qiladiki, bunda psihologlar tavsiya etgan xulq-atvor qoidalariga rioya etish asabiy tanglikni pasaytirishga va xatolardan himoyalanihga yordam beradi. Birgina ishdan bo'shsh jarayonini olsak: hamma unga uchraydi va barcha uchun u doim murakkabdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa u yanada keskinlashadi. Ishdan bo'shshdagi stresslarni biroz bo'lsa ham pasaytirish uchun amerika biznes va menejment maktablarida hatto yangi mutaxassislarni - menedjer - terminatorlarni (inglizcha terminate - tugatish) tayyorlaydilar, ular shu kabi ishlar bilan shug'ullanadilar. Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tishida malakali rahbarlar juda zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi – rahbar bizning davrimizda qarorlar chiqarishda kat'iy bo'lishi, kishilarni, birinchi navbatda o'z atrofidaqilarni juda yaxshi bilishi, faqat bo'ysinuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda printsipial bo'lishi kerak. O'z xodimlari bilan suhbatlashayotgan rahbar o'z fikrlarini tushunarli bayon qilishi, suhbatdoshlarini diqqat bilan tinglashi, har qanday e'tirozlarni rad qilmasligi zarur, chunki aynan shu e'tirozlar berilayotgan axborotning etarli emasligini ko'rsatadi.

1.3 Korxonalarda personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini iqtisodiy usullarda qo'llash zaruriyati

Amaliyotda usullar tizimini to'g'ri qo'llash boshqarish tamoyillariga bog'liq bo'ladi. Chunki usullar har doim boshqarish tamoyillar tomonidan belgilangan qoida, nizom asosida qo'llaniladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxonada faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi. Boshqarishni iqtisodiy usullarining hozirgi paytdagi o'zgarish omillaridan eng asosiysi boshqarishni ilk chiziqli shaklidan gorizontaal shakliga o'tish hisoblanadi. Bunda boshqarish ob'ektiga ta'sir nafaqat yuqori boshqarish organlari tomonidan, balki korxonada bilan bog'langan mijozlar, iste'molchilar tomonidan amalga oshiriladi. Bunday ta'sir qilish usullari o'z ifodasini o'zaro majburiyatlar, bitimlar va shartnomalarda topadi. Iqtisodiy usullarning harakati sharoitida pastki bo'g'inlarga markazlashgan ta'sir ko'rsatish susayadi. Iqtisodiyotning pastki bog'inlari mustaqil ravishda qarorlar qabul qilishi uchun katta huquq va imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxonada va xo'jaliklarning o'z-o'zini boshqarishga o'tishi amalga oshiriladi. Boshqarishning, xususan, mehnat samaradorligini boshqarishning ishlab chiqarish iqtisodiy maqsadi eng kam jonli va buyumlashgan mehnat xarajatlari sarflangan holda shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlarni to'laroq qondirish uchun zarur mahsulot chiqarish bilan belgilanadi.

1. Ijtimoiy-iqtisodiy maqsad mehnat jarayonining amal qilish uchun ijobiy ishlab chiqarish va ijtimoiy-madaniy shart-sharoitlarni yaratish bilan belgilanadi.

2. Mehnat samaradorligini boshqarish maqsadlariga erishish vositalari nafaqat kishilar foydali mehnat faoliyatining ishlab chiqarish iqtisodiy, ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy natijalari amalga oshirish, balki natijalarga nominal

mehnat va vaqt xarajatlari yordamida erishishni ta'minlash kerak.

3. Mehnat samaradorligini boshqarishning yana bir prinsipini bu moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning optimal birligi prinsipidir. Bu prinsipni amalga oshirishda xo'jalik hisobini boshqaruvning barcha darajalarida joriy etish muhim ahamiyatga ega. Bunda xodimlarni moddiy rag'batlantirish bilan birga yuqori samarali mehnatni ma'naviy rag'batlantirish ham muhim rol o'ynaydi.

4. Boshqaruvga aniq holatni, sharoit-tahlilini hisobga olish prinsipi muhim o'ringa ega. Bu prinsipning o'ziga xos xususiyati shundaki, iqtisodiy holatni to'g'ri baholay bilish, to'g'ri qaror qabul qilish va xulosa chiqarish kerak bo'ladi.

5. Mehnat samaradorligini boshqarishni optimal tashkil etish maqsadida birinchi navbatda «mehnat salohiyati» tushunchasini ilmiy asoslash kerak, undan keyin esa bu maksimal yuqori koeffitsientini ta'minlash kerak.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarida personalni boshqarishda iqtisodiy usullarning qo'llanilishi mehnat unumdorligini oshishida muhim ahamiyat kasb etmoqda va o'zining ijobiy samaralarini bermoqda. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaganligi sababli, personalga qo'llashning ahamiyatli tomoni shundaki, xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ularning manfaatli bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratilishidir. Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, narx, soliq, kredit va ish haqi vositasida o'zgarishini qat'iy tartibga solmay, barqarorlikka erishib bo'lmaydi. Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir. Korxonalar, aksioner jamiyatlari, kichik biznesda muhim boshqaruv usullaridan biri biznes-reja bo'lib, iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir. Biznes-reja xo'jalik sub'ektlari faoliyatining barcha tomonlarini: mahsulot ishlab

chiqarish va uni sotish, moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h. k.larni qamrab oladi. Boshqarish usullari tizimida iqtisodiy usullar markaziy hisoblanadi. Iqtisodiy usul iqtisodiy mexanizmlar orqali boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatish ma'nosini anglatadi.

2-jadval.

Korxonalar personalini rag'batlantirishning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari.⁵

Iqtisodiy motivlar	Noiqtisodiy (tashkiliy va ma'naviy) omillar		
	Maqsadli motivlar	Mehnatni boyitish motivlari	Dahldorlikni oshirish omillari.
1	2	3	4
Ish haqi Tadbirkorlik foydasi Turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki jarima mukofotdan mahrum etish va h.k.	xodimlar oldiga ular faoliyatini yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo'yish	Xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish xodimlar mehnatini boyitish; murakkab ish berish; yanada yuqoriroq boshqichdagi ish berish va h.k.	Sotsial masalalarni yechishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish xodimlarga mas'uliyat yuklash va vakolat berish va h.k.

Xizmat ko'rsatish korxonalarida personalni boshqarish va mehnat natijalarini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'laniladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag'batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kengroq ma'no kasb etadi. Rag'batlantirish inson o'zi uchun

⁵М.Л.Разу. Менеджмент." КНОРУС". 2008 г.123 с.

qadrli deb hisoblaydigan hamma narsani qamrab oladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas.

Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin va bu tarzda o'zini tutishga da'vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta'lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o'zgarib boradi. Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir: xodim maqomi nufuzini belgilovchi, xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi, bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

3-jadval.

Korxonada (tashkilotda) rag'batlantirish tartibi.⁶

T / r	Rag'batlantirish		Asosiy mazmuni va manbalari
	Turlari	Shakli	
	Moddiy Pulli	Ish haqi	Xodimning ish haqi, shu jumladan, asosiy (ishbay, vaqtbay, oklad) ish haqi va qoshimcha to'lovlar.
		Mukofotlar	Korxonada foydasi hisobidan to'lovlar (mukofotlar, qo'shimcha mukofotlar). Chet ellarda bu bonus shaklida bo'ladi: yillik, yarim yillik, yangi yil munosabati bilan.
		Aksiyadorlik kapitalida ishtirok	Korxonada (tashkilot) aksiyalarini sotib olish va ularga dividend olish, aksiyalarni imtiyozli narxlarda hamda bepul olish.
		Foydaga sheriklik	Foydaulushi belgilanib, undan mukofot jamg'armasi tashkil etiladi.

⁶Статут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Статут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 336-337 с.

		Qo'shimcha to'lov rejalari	Bu rejalar aksariyat hollarda mahsulotlarni realizatsiya qiluvchi korxonalar bo'limlariga mo'ljallangan hamda mahsulot sotish uchun yangi bozorlar topish, sotuv hajmini ko'paytirishni rag'batlantirishga qaratilgan.
	Nomoddiy	Bo'sh vaqt ajratish orqali rag'batlantirish	Ish bilan bandlik bo'yicha vaqtni mukofotlashtirish: Xodimning faol va ijodiy mehnati uchun unga qo'shimcha dam olish kunlari, ta'til berish, xodimga mehnat ta'tili vaqtini tanlash huquqini berish va hokazolar; Ish grafisini egiluvchan tarzida tashkil etish hisobiga; Mehnat unumdorligi hisobiga ishchi kuchi miqdorini qisqartirish.
		Tashkiliy rag'batlantirish	Xodimning faoliyatini uning mehnatidan qoniqish hosil qilish his-tuyg'usini o'zgartirish asosida boshqaradi. Bu xodimning mehnat faoliyatini tashkil etish jarayonida ijodiy yondashuvni; boshqaruvda ishtirok etish imkoniyatini, xizmat lavozimida siljishni; ijodiy safarlarni ko'zda tutadi.
		Ma'naviy rag'batlantirish	Xodim faoliyatini ijtimoiy e'tirof qilish asosida boshqariladigan rag'batlantirish
		Transport xarajatlarini qoplash yoki o'z transporti bilan xizmat ko'rsatish	Mablag' ajratish: Transport xarajatlarini qoplash uchun Transport xarid qilish uchun. To'la xizmat ko'rsatish uchun (transport haydovchisi bilan) Tez-tez sarf qiladigan xodimlar, rahbarlarga, qisman xizmat ko'rsatish
		Omonat jamg'armalari	Korxonalar xodimlari uchun tijorat banklarida belgilangan foizdan kam miqdorda bo'lmagan omonat jamg'armalari tashkil etish. Mablag'larni jamg'arishning imtiyozli tartiblari.
		Ovqatlanishni tashkil etish	Mablag' ajratish: Korxonada ovqatlanish uchun. Ovqatlanish uchun tolovlar.
		Korxonalar mahsulotini imtiyozli narxlarda sotish	Ushbu tovarlarini chegirma bilan sotish uchun mablag' ajratish
		Stipendiya dasturlari	Chetda ta'lim olish uchun mablag' ajratish (ta'lim olish uchun sarf-xarajatlarini qoplash).
		Korxonalar o'qitish dasturlari	O'qitishni (qayta o'qitishni)tashkilotish uchun xarajatlarni qoplash.
		Tibbiy xizmat ko'rsatish dasturlari	Tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki tibbiyot muasasalari bilan personalga xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma tuzish. Shu maqsadlarga mablag'

			ajratish.
		Maslahat xizmatlari	Maslahat xizmatini tashkil etish yoki shunday xizmatlar bilan personalga maslahat xizmatini ko'rsatish haqidagi shartnoma tuzish.
		Uy-joy qurilishi dasturlari	Xodimlarga o'zlari uchun uy qurishga mablag' ajratish.
		Bolalarni tarbiyalash va o'qitish bilan bog'liq dasturlar	Korxonada personalni farzandlarining maktabgacha tarbiyasi, maktab, kollej, litsey va oliyo'quv yurtlarida o'qishini tashkil etish uchun mablag', imtiyozli stipendiyalar ajratish.
		Egiluvchan ijtimoiy to'lovlar	Korxonada zarur imtiyozlar va xizmatlar uchun muayyan mablag'lar ajratadi. Xodim ajratilgan ushbu mablag' doirasida o'zi uchun zarur imtiyoz va xizmatlarni tanlab olish huquqiga ega bo'ladi.
Moddiy		Hayotni sug'urta qilish	Korxonada mablag'lari hisobiga: Xodim hayotini sugurta qilish hamda imtiyozli ravishda xodim oila a'zolari hayotini sug'urta qilish. Xodim daromadi hisobidan ushlab qolinadigan mablag' hisobiga: Baxtsiz hodisa uchun xodimning yillik daromadi darajasida; inson halok bo'lishiga olib kelgan baxtsiz hodisa uchun ushbu to'lov ikki karra ko'paytiriladi.
		Vaqtinchalik mehnat qobiliyati yo'qotilganligi uchun to'lovlar	Nogironligi uchun qo'shimcha mablag' ajratish, bir martali yordam ko'rsatish.
		Tibbiy sug'urta	Xodimlar ham, ular oila a'zolari ham tibbiy sug'urta qilinadi.

Korxonalarda masalan, savdo firmalari yoki kompaniyalarning savdo bo'limlari marketing tizimida ishlab chiqarilgan mahsulotlarni taqsimlash yoki sotish, ishlab chiqarish jarayoni uchun talab qilinadigan xom-ashyo va materiallarni sotib olish, iste'molchilar bilan bevosita aloqalar o'rnatish, muzokaralar o'tkazish, oldi-sotdi shartnomalarini tayyorlash va tuzish, ularning sifatli ijro etilishini nazorat qilish, tovarni narxi kamaytirib sotilishi, iste'molchiga yetkazishning reklama tadbirlarida, ko'rgazma ishlarida rag'batlantirish siyosatini amalga oshirish, tovar assortimentini rejalashtirishda ishtirok etish va yordamlashish, tovarni aniq bozor iste'molchilari talablarining ma'lum

darajasigacha yetkazish, texnik qo'llab-quvvatlash va servis xizmat ko'rsatishni amalga oshirish, savdo vositasini moliyalashtirish kabi ushbu keng qamrovli funksiyalarni sotuvchilar bajaradigan savdo operatsiyalarining juda katta samaradorligini ta'minlaydi. Vositachilarning yirik ko'lami yuqori kasb mahorati, universal hamda ixtisoslashgan operatsiyalari hisobiga savdo va tijorat sohalarida xarajatlarning qoplanishi va mablag'larning aylanishi tezlashadi, yakuniy xaridorlar uchun qulaylik yaratadi, mablag' va vaqtni kam sonli ishchanlik munosabatlarida tejaydi. Xizmat ko'rsatish korxonalari personalini iqtisodiy usullari orqali boshqarishda har bir marketing kompaniyasining asosiy unsuri sifatida savdoni rag'batlantirish hisoblanib, o'zida iste'molchilarni va vositachilar tomonidan alohida tovar yoki xizmatni xaridini tezlashtirish yoki kengaytirishga chaqiruvchi, undovchi usullar kompleksini o'z ichiga oladi.

Mahalliy boshqaruvdan tashqari bir necha faktorlar va to'g'ridan to'g'ri boshqaruv inson resurslariga samarasiz ta'sir qiladi. Bu faktorlar asosan boshqaruv guruhining harakatlariga va munosabatlariga qaratilgan bo'ladi. Menejerlar inson resurslari uchun boshqaruv programmalari ishlab chiqishi va uni boyitishi kerak.⁷

Birinchi bob bo'yicha xulosa

Ishning birinchi bobida korxonada faoliyatida personal tizimi boshqarish va personalini boshqarishda rahbar usullari va ulardan oqilona foydalanish, korxonalarda personal tizimi va rahbarlik uslublarini takomillashtirishda iqtisodiy usullarni qo'llash zaruriyati haqida fikrlar bayon etilgan. Korxonada rahbar va personalni boshqarish vazifalari o'zaro aloqador bo'lib, personalni boshqarishning asosiy maqsadi korxonada personalini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Boshqarish usullarini qo'llash natijasida ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talabi va ularning amaliyotda ko'rinishi amalga oshiriladi. Shuning uchun ham boshqarish usuli ana shu qonunlarning amal qilish mexanizmi rolini bajaradi. Menejment usullari boshqarish faoliyatida muhim o'rin tutadi. Menejment usullari tizimida iqtisodiy

⁷ Sciencedirect.com

usullar yetakchi o'rinni egallaganligi sababli, personalga qo'llashning ahamiyatli tomoni shundaki, xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ularning manfaatli bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratilishidir.

Korxonalarda personal tizimini va rahbarlik uslublarini takomillashtirishda iqtisodiy usullar orqali boshqarish mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratish – ish haqi, lavozim maoshlari turli shakllar va tizimlardan foydalanishni, mukofotlash tizimlarini ishlab chiqish va hokazolarni nazarda tutadi. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilish mehnat faoliyatida yuksak shaxsiy va jamoa ko'rsatkichlariga erishish maqsadida ish vaqtidan oqilona foydalanishga, ilg'or ish usullari va metodlarini o'zlashtirishga, ish joylarini yaxshiroq tashkil etishga, ishda zaruriy aniqlik va uyushqoqlikni ta'minlashga har bir xodimni qiziqtirishga qaratilishi lozim. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarida personal tizimini va rahbar uslublarini takomillashtirish usullarning qo'llanilishi mehnat unumdorligini oshishida muhim ahamiyat kasb etmoqda va o'zining ijobiy samaralarini bermoqda.

II BOB. “TOSHKENT” RESPUBLIKA FOND BIRJASI AJ MISOLIDA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI MOLIYAVIY-IQTISODIY TAHLILI

2.1. “Toshkent” Respublikasi Fond Birjasi AJ haqida umumiy ma’lumot va personal boshqaruv strukturasi mohiyati

“Toshkent” Respublikasi Fond Birjasi aksiyadorlik jamiyati O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 1994 yil 21 yanvardagi “Iqtisodiy islohatlarni yanada chuqurlashtirish, xususiy mulk manfaatlarini himoya qilish va tadbirkorlikni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoniga asosan tashkil etilgan va O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2014 yil 16 iyul № 11-son bilan ro‘yxatga olingan. Jamiyat o‘z faoliyatini O‘zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi (03.06.2016y. O‘RQ -387) Qonunlari va boshqa meyoriy-huquqiy hujjatlarga muvofiq olib boradi. Jamiyatning to‘liq firma nomi: Davlat tilida: «Toshkent» Respublika fond birjasi aksiyadorlik jamiyati Rus tilida: Акционерное общество Республиканская фондовая биржа «Ташкент» Ingliz tilida: JSC «Toshkent» Republican Stock Exchange Jamiyatning qisqartirilgan nomi: O‘zbek tilida: «Toshkent» RFB AJ; Rus tilida: АО ПФБ «Ташкент»; Ingliz tilida: JSC RSE «Toshkent». Jamiyatning manzili: -joylashgan yeri:100000, Toshkent shahri, Mirzo-Ulug‘bek tumani. Mustaqillik shoh ko‘chasi,107-uy. - pochta manzili: info@uzse.uz. -vab sayti: www.uzse.uz.

Korxonaboshqaruv raisi: Alisher Yuldashev Eduardovich.

Jamiyatning asosiy maqsadi moliyaviy-xo‘jalik faoliyatidan iborat foyda olishdir va shu asosiy maqsadiga erishish uchun faoliyat va xizmat ko‘rsatishning quyidagi turlarini amalga oshiradi:

-birja faoliyatining asosiy yo‘nalishlari va maqsadi-oldindan tayinlangan joy va muayyan vaqtda, belgilangan qoidalar asosida ommaviy va oshkora birja savdolarini tashkil etish va o‘tkazish;

-talab va taklifning haqiqiy nisbatini aniqlash asosida qimmatli qog‘ozlarning narxini shakllantirish orqali qimmatli qog‘ozlar bozorini yaratish

hamda ular to'g'risidagi axborotlarni belgilangan belgilangan tartibda oshkor qilish yo'li bilan qimmatli qog'ozlarning erkin muomulasi uchun zarur shart-sharoitlar yaratishni taminlashdan iborat;

-birja savdosi qoidalarini belgilaydi va o'z internet-saytida joylashtiradi hamda ularga rioya etilishini nazorat qiladi;

-birjaning kotirovkalash varag'iga kiritilgan qimmatli qog'ozlar savdosini tashkil qiladi;

-qimmatli qog'ozlarga bo'lgan talab va taklifning nisbati asosida ularning narxini chiqarib turadi;

-muntazam ravishda o'z internet-saytida va ommaviy axborot vositalarida qimmatli qog'ozlarning kotirovka narxlarini e'lon qiladi, birja a'zolarini birja savdosi yakunlari to'g'risida xabardor qiladi;

- birja o'z azolari va ularning qimmatli qog'ozlar bilan oldi-sotdi jarayonlarini bevosita amalga oshiradigan treyderlari uchun malaka talablarini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi, ularning huquq va majburiyatlarini belgilaydi;

-amldagi qonunchilik, mazkur Ustav va Birjaning ichki meyoriy hujjatlarida belgilan tartibda yangi azolar qabul qiladi va a'zolikdan chiqaradi;

-birja azolarining akkreditatsiyasini amalga oshiradi;

-qimmatli qog'ozlar bozori qatnashchilarining talab va ehtiyojlarini hisobga olgan holda amaldagi qonunchilikka muvofiq birja bitimlari amalga oshiradigan maxsus sektorlar tashkil etadi;

-qimmatli qog'ozlarni birja listingiga kiritish va delisting qilish tadbirlarini amalga oshiradi hamda qimmatli qog'ozlarning kotirovka qilinish tartib qoidalarini ishlab chiqadi;

-birja faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan narx belgilash, hakamlik, listing, nazorat va boshqa birja komissiyalarini tuzadi;

-agar birja bitimlari narxi kun davomida birja tomonidan belgilangan qiymatdan ham ortiroq o'zgarib ketsa, birja savdosini to'xtadi;

-birja tomonidan ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'laydigan haq miqdorini belgilaydi;

-birja savdosi qoidalarini buzganlik uchun jarimalar hamda pensiyalar belgilaydi va undiradi;

-birja axborotnomalari, ma'lumotnomalri hamda boshqa axborot va reklama nashrlarini chiqaradi;

-birja savdolarini amalga oshirish uchun foydalaniladigan xujjatlarning standart shakllarini ishlab chiqadi;

-axborot-tahliliy ishlarni amalga oshirish uchun qimmatli qog'ozlar emissiyalarining hajmi va turi hamda ularning birjada va fond bozorida aylanish darajasini taqqoslash yo'li orqali o'rganadi;

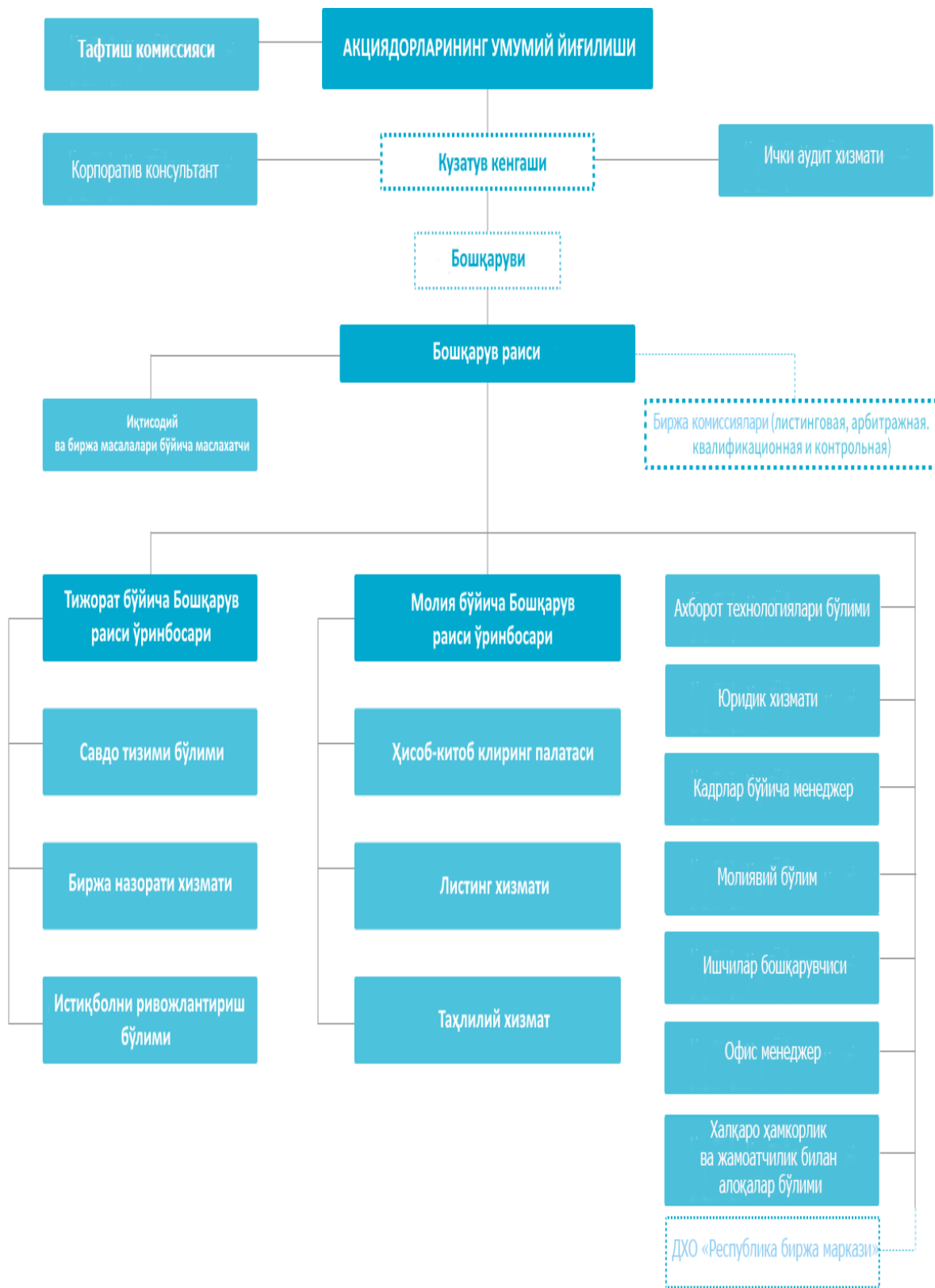
-birja faoliyatini mohiyatidan kelib chiqadigan maslahat, ma'lumot va boshqa xizmat turlarini ko'rsatadi;

-mazkur Ustavda belgilangan maqsadlarini amalga oshirish uchun amaldagi qonunchilik asosida tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshiradi;

-qonunchilik asosida birja faoliyatini samarali ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan boshqa vazifalarni amalga oshiradi.

Korxonaning 2017 yil 1 iyul xolatiga Ustav fondi 45 milliard so'mni tashkil qiladi va "Toshkent" RFB AJ aksiyadorlik kapitali tuzilmasi quyidagicha;

1. "Davlat aktivlarini boshqarish markazi" DUK 50 % 8 789 063 dona;
2. Korean Stock Exchange 25 % 4 394 530 dona;
3. "Asaka" ATB 6.25 % 1 098 633 dona;
4. "O'zbekiston Respublikasi Xalq Banki" ATB 6.25 % 1 098 633 dona;
5. "O'zsanoatqurilishbank" ATB 6.25 % 1 098 633 dona;
6. O'zbekiston Respublikasi tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki ATB 6.25 % 1 098 633 dona; JAMI :100 % 17 578 125 dona. Korxonaning sof foydasi korxonaga ulush qo'shgan tashkilotlar o'rtasida foiz asosida bo'ladi. Korxonaning o'zining ustav fondini oshirishi uchun o'z ixtiyorida qoladigan sof foyda xisobidan zaxira fondi, ijtimoiy rivojlantirish fondi, ish xaqi fondi, amortizatsiya fondi, ishlab chiqarishni rivojlantirish fondini tashkil qiladi va ishlab chiqarish zarurati uchun asosiy vositalar xarid qiladi.



1- rasm. “Toshkent” Respublika Fond Birjasi Aksiyadorli Jamiyatining boshqaruv strukturasi.⁸

⁸ Uzse.uz saytda muallif tomonidan tayyorlandi.

Jamiyatning boshqaruv organlari:

- *Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi;
- *Kuzatuv kengashi;
- *Ijroiya organ (Boshqaruv va uning organlari).

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi jamiyatning yuqori boshqaruv organidir. Jamiyat har yili aksiyadorlarning yillik (navbatdagi) umumiy yig'ilishi o'tkazishi shart va aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi yil tugagandan keyin olti oydan kechiktirilmagan muddatda o'tkaziladi va asosan iyun oyida o'tkaziladi. Jamiyatning kuzatuv kengashi Jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi, aksiyadorlar umumiy yig'ilishining vakolatiga talluqli masalalar bundan mustasno. Jamiyat kuzatuv kengashi a'zolari 9 kishidan iborat. Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik boshqaruv va uning raisi tomonidan amalga oshiriladi. Boshqaruv vakolatiga Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir masalalar kiradi, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi va Kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilgan masalalar bundan mustasno.

2.2. Korxonaning iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili

Korxonalarining xo'jalik faoliyatini tahlil qilish, ularning ishlarini yaxshilash, samaradorligini oshirishning muhim omili bo'lib kelgan va shunday bo'lib qoladi. Xo'jalik faoliyatini tahlil qilish korxonalarining ishlab chiqarish, moliyaviy, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish darajasini aniqlashga yoodam beradi, foydalanilmagan resurslarni aniqlab korxonalarining kelgusida rivojlanishi, ularning moliyaviy holatini yaxshilash uchun zarur tavsiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi. Korxonalarining moliyaviy holati bu:

- kompleks ravishdagi tushuncha bo'lib, u o'z ichiga keng ko'rsatkichlar tizimini oladi, ular korxonalarining moliyaviy resurslari borligini, holatini, joylashganligini va ulardan foydalanishdarajasini ifodalaydi;
- korxonalar faoliyatidagi but ishlab chiqarish va xo'jalik omillarining harakati, ularning o'zaro aloqadorlik natijasidir;
- korxonalarining mo'tadil ishlab chiqarish, tadbirkorlik va boshqa faoliyati

uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganligi va ulardan samarali foydalanish ifodasidir;

□ korxonalarining boshqa xo'jalik sub'ektlari, organlari va tashkilotlari bilan o'zaro aloqalarni haqiqiy aks ettirishidir.

Moliyaviy tahlil korxonalarining moliyaviy holatini tahlil qilishda quyidagi vazifalarni bajarishga yo'naltirilishi kerak⁹:

1. Korxonalarining moliyaviy darajasini baholash;
2. Moliyaviy holatning o'zgarishini aniqlash;
3. Korxonaning to'lov qobiliyatiga baho berish;
4. Moliyaviy holatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni tahlil qilish;
5. Korxonaning moliyaviy barqarorligi va moliyaviy mustahkamligiga baho berish;
6. Korxonada balansli likvidligiga baho berish va unga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash;
7. Aylanma mablag'lar aylanishiga baho berish;
8. Korxonalarda qo'lga kiritilgan moliyaviy holat darajasini ifodalab, bu borada hali foydalanilmagan imkoniyatlarni, mavjud zahiralarni ko'rsatib berish.
9. Korxonalarda hali foydalanilmagan imkoniyatlarni safarbar etish maqsadida tavsiyalar, takliflar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish shart-sharoitlarini ko'rsatib berish.

Tahlilning asosiy maqsadi - moliyaviy faoliyatdagi yutuq va kamchiliklarni aniqlab, mablag'lardan yanada to'g'ri foydalangan holda hisob-kitob tartibini mustahkamlashga qaratiladi. Korxonada xodimlarini malakasini oshirish va rahbar faoliyati takomillashtirish bo'yicha tegishli fikrlar berish va unga qaratilgan tegishli usullardan foydalanish. Korxonada samaradorligini yanada oshirish va unga tegishli bo'lgan emitentlar sonini va savdo aylanmasini yanada oshirish. Bunday holatni har bir viloyat misolida tahlil qilish.

⁹ Vohobov A.V., A.T. Ibrohimov A.T., Ishonqulov N.F. —Moliyaviy va boshqaruv hisobi O'quv qo'llanma T.: 2010

2.2.1-jadval.

«Toshkent» RFBda 2013-2017 yillar birja savdo aylanmasi dinamikasi (mlrd. so'mda).¹⁰

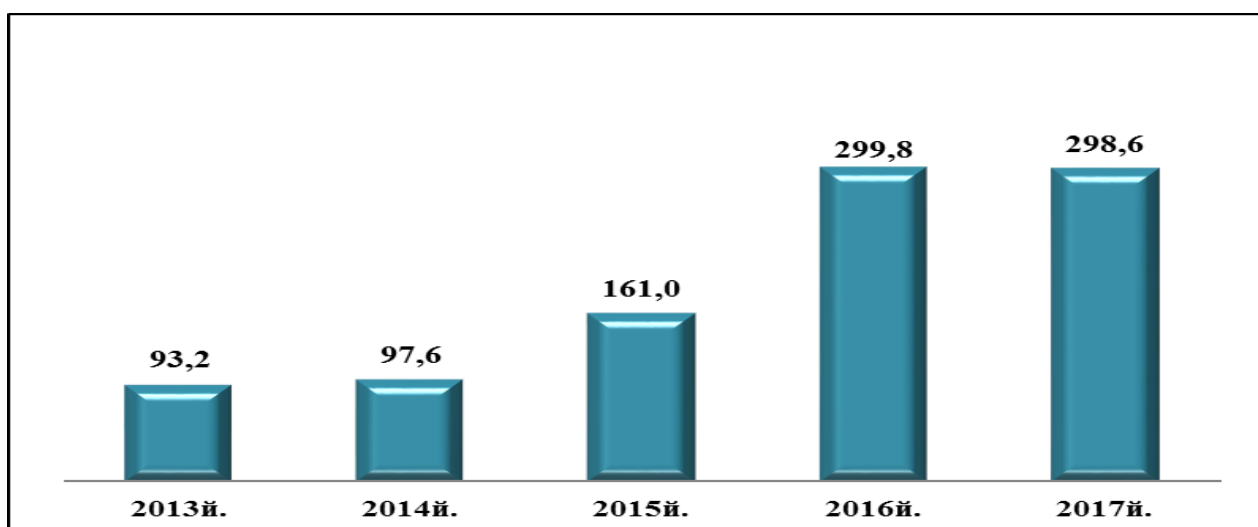
№	Yillar	O'lchov birligi	Ko'rsatkichlar
1	2013	mlrd so'm	93.2
2	2014	mlrd so'm	97.6
3	2015	mlrd so'm	161.0
4	2016	mlrd so'm	299.8
5	2017	mlrd so'm	298.6

2.2.1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar asosida "Toshkent" Respublika Fond Birjasi AJda yildan yilga o'sish dinamikasini kuzatishimiz mumkin eng past ko'rsatkich 2013 yilga tegishli hisoblabnadi 93,2 mlrd so'm bilan ammo eng yuqori ko'rsatkichga 2016 yilda erishdi qareyib 3,5 barobar katta ko'satkich ya'ni 299,8 mlrd so'm bilan, 2014 yilda 97,6 mlrd so'mni 2015 yildan keskin oshishni boshlagan yani 161,0 mlrd so'mni tashkil qildi. 2016 yilda eng yuqori nuqtaga chiqdi joriy yilda esa bu ko'rsatkich avvalgisiga qaraganda bir oz kamroq yani 298,6 mlrd so'mni tashkil qildi.

Korxonalarda hali foydalanilmagan imkoniyatlarni safarbar etish maqsadida tavsiyalar, takliflar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish shart-sharoitlarini ko'rsatib berish kerak. Shunday qilib eng yuqori ko'rsatkichlar oxirgi ikki yilni ko'rsatdi va asosiy o'sish dinamikasi 2016 yilga to'g'ri kelgan. Bunday natija shuni

¹⁰ Uzse.uz saytda muallif tomonidan tayyorlandi.

anglatadiki “Toshkent” respublika fond birjasiga bo’lgan qizish yanada ortmoqda va korxonalar o’zlarining aksiyalarini birja bozoriga chiqarishyapti.



2-rasm. «Toshkent» RFBda 2013-2017 yillar birja savdo aylanmasi dinamikasi (mlrd. so'mda).¹¹

2.2.2-jadval.

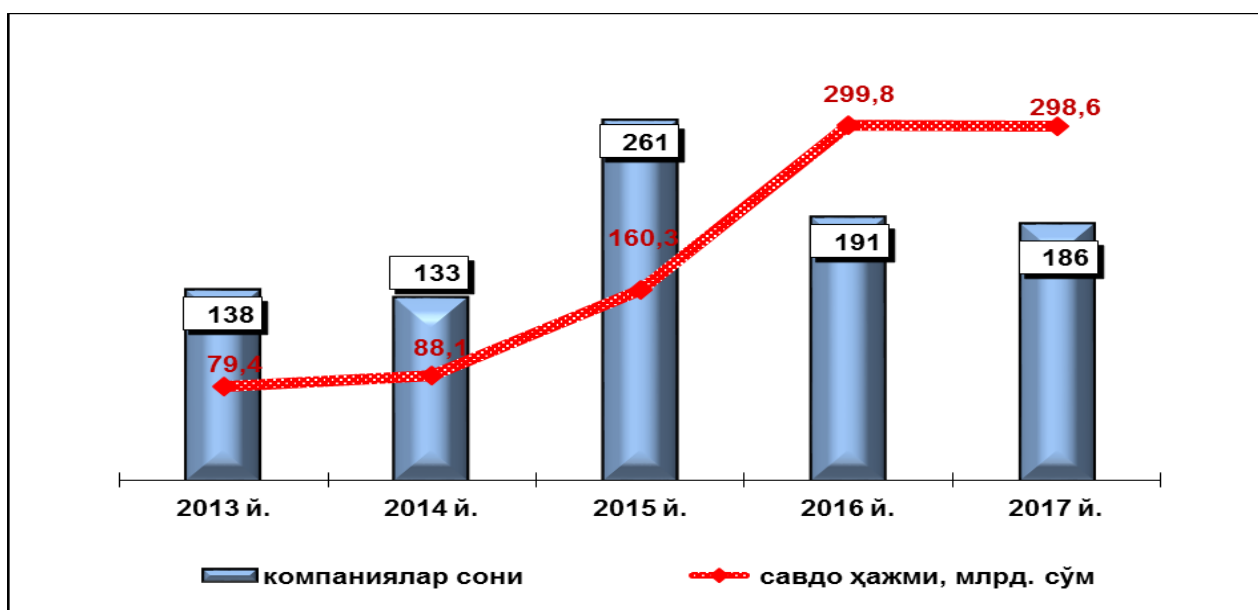
“Toshkent” Respublika Fond Birjasi AJ korxonasida 2013-2017 yillar davomida listing kompaniyalari soni va savdo aylanmasi Dinamikasi.¹²

№	Yillar	O'lchov birligi	Kompaniyalar soni	O'lchov birligi	Savdo hajmi
1	2013	dona	138	mlrd so'm	79.4
2	2014	dona	133	mlrd so'm	88.1
3	2015	dona	261	mlrd so'm	160.3
4	2016	Dona	191	mlrd so'm	299.8
5	2017	dona	186	mlrd so'm	298.6

¹¹ Uzse.uz saytdan muallif tomonidan tayyorlandi.

¹² Uzse.uz saytdan muallif tomonidan tayyorlandi.

2.2.2-jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, "Toshkent" Respublika Fond Birjasi AJ korxonasi hisobot yili boshiga nisbatan yil oxirida savdo aylanmasi 219.2 mlrd so'mga listing kompaniyalari soni esa 48 donaga ko'paygan. "Toshkent" Respublika Fond Birjasi AJ korxonasining listing kompaniyalari soni eng yuqori ko'rsatkich 261 dona 2015 yilda va 2016 yilda 191 donaga to'g'ri keldi. Buning natijasida korxonada 2016 yil oxiriga kelib savdo hajmi 299.8 mlrd so'm bilan yetakchilik qildi. Savdo aylanmasi dinamikasini ko'payishini ijobiy holat sifatida baholamoq lozim, ammo listing kompaniyalari sonida o'sish yoki kamayish savdo dinamikasiga ta'sir qilmagan faqat 2017 yildan tashqari. Joriy 2017 yilga kelib listing kompaniyalar soni 186 taga savdo hajmi esa 298,6 mlrd so'mga bu ko'rsatkich o'tgan yilga nisbatan 5 dona listing kompaniya va savdo hajmi 1.2 mlrd so'mga tushganini ko'rsatadi.



3-rasm. "Toshkent" Respublika Fond Birjasi AJ korxonasi

2013-2017 yillar davomida listing kompaniyalari soni va savdo aylanmasi

Dinamikasi.¹³

2.2.3- jadvalda biz shuni ko'rib o'tamizki, 2017 yil davomida "Toshkent" respublika fond birjasi aksiyadorlik jamiyatidagi top 10 emitentlar va ularning yil

¹³ Uzse.us saytda muallif tomonidan tayyorlandi.

davomida birja savdosidagi qilgan savdo hajmi va umumiy savdoga har bir top 10 emitent necha foizdan ulush qo'shganligini ko'rib o'tamiz.

2.2.3-jadval.

Savdo aylanmasi yuqori bo'lgan TOP-10 emitentlar va ularning birja savdo aylanmasidagi ulushi 2017-yil.¹⁴

№	Emitentlar nomi	Tuzilishi	obyomi mlrd. So'm	Ulushi %
1.	AJ "UTBank"	Bank	113,4	37,98
2.	XAB "Trastbank"	Bank	79,5	26,61
3.	ATB "Asia Alliance Bank"	Bank	18,5	6,20
4.	XATB "Turkiston"	Bank	17,2	5,76
5.	ATB "Savdogarbank"	Bank	15,0	5,02
6.	AJ "Toshkent yog'-moy kombinati"	AJ	9,2	3,09
7.	AJ "Yangiyo'l yog'-moy"	AJ	8,0	2,69
8.	ATB "O'zsanoatqurilishbank"	Bank	3,5	1,20
9.	AJ "Qo'qon yog'-moy"	AJ	3,3	1,11
10.	AJ "Farg'ona go'sht-sut savdo"	AJ	3,2	1,07
	Jami		270,86	90,73

Ushbu jadvaldan ko'rinib turibdiki eng yuqori ko'rsatkichli emitent UTBank savdo aylanmasi esa 113.4 mlrd so'mni tashkil qilyapti umumiy

¹⁴ Uzse.uz saytda muallif tomonidan tayyorlandi.

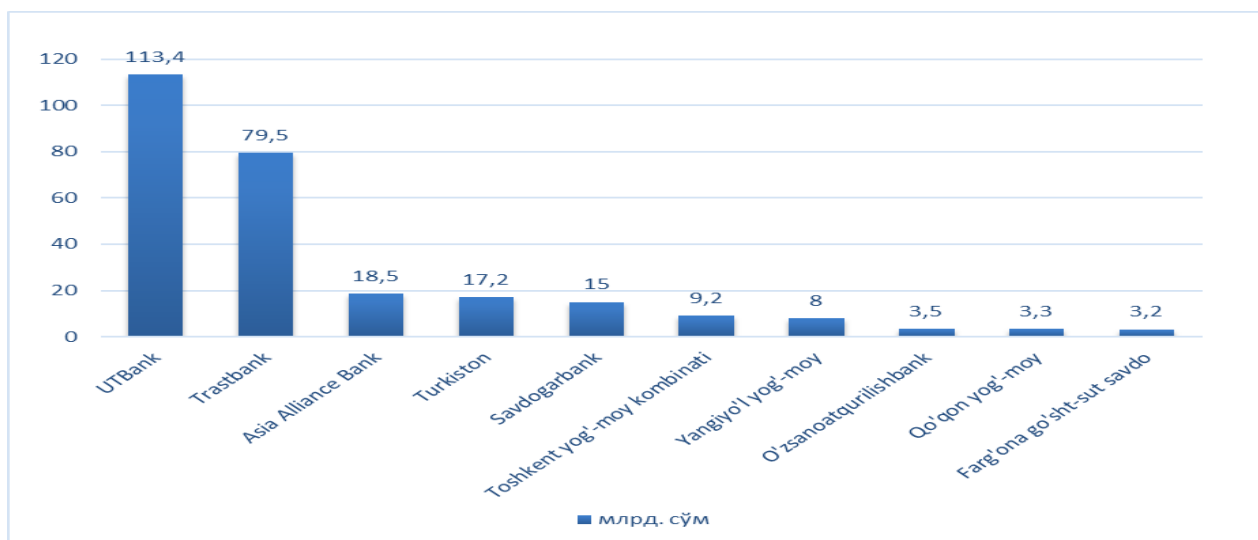
savdodagi 37,98% bilan, ammo oxirgi uchlikni salkam bir xil ko'rsatkichlar bilan O'zsanoatqurilishbank (3.5) 1,2 %, Qo'qon yog'-moy (3.3) 1.11%, Farg'ona go'sht-sut savdo (3.2) 1.07 % bilan tashkilotlari egalladi. Uchinchi va to'rtinchi o'rinlarni Asia Alliance Bank (18.5) 6.2 % va Turkiston (17.2) 5.76 % eng qiziqarlisi sal kam 4.5 barobar katta ko'rsatkich bilan ikkinchi o'rinni Trastbank (79.5) 26.61 % bilan egalladi.

Korxonalarda qo'lga kiritilgan moliyaviy holat darajasini ifodalab, bu borada hali foydalanilmagan imkoniyatlarni, mavjud zahiralarni ko'rsatib berish.

Korxonalarda hali foydalanilmagan imkoniyatlarni safarbar etish maqsadida tavsiyalar, takliflar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish shart-sharoitlarini ko'rsatib berish.

Tahlilning asosiy maqsadi - moliyaviy faoliyatdagi yutuq va kamchiliklarni aniqlab, mablag'lardan yanada to'g'ri foydalangan holda hisob-kitob tartibini mustahkamlashga qaratiladi.

4-rasmda esa biz xuddi tepada aytilib o'tilgan barcha fikrlarni diagramma ko'rinishida ko'rib o'tishimiz mumkin.



4- rasm. Savdo aylanmasi yuqori bo'lgan TOP-10 emitentlar.¹⁵

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiku eng yuqori ko'rsatkich tijorat banklariga to'g'ri kelyapti 86.3% bilan eng past ko'rsatkich sanoatga to'g'ri keladi. Xulosa qilib shuni aytish mumkinki "Toshkent" RFBda asosiy qimmatli

¹⁵ Uzse.uz saytda muallif tominidan tayyorlandi.

qog'ozlar savdosi banklarni aksiyalari obligasiyalari bilan amalga oshadi, qolgan ko'rsatkichlar savdosi pastligini anglatadi.

2.2.4-jadval.

“Toshkent” Respublika Fond Birjasi AJ korxonasiining Brokerlik idoralar reytingi (top 10) 2017 yil uchun.¹⁶

Brokelik tashkilotlari	Tuzilgan bitimlar soni	Umumiy summa mln.so'm	Ulushi %
OOO "Naymon Invest Konsalting"	342	116 573,2	19,52
OOO "Leader Finanse"	37	113 431,8	19,00
OOO "Alp omad invest"	235	107 889,5	18,07
OOO "Dalal standart"	186	83 137,7	13,92
OOO "Kapital-Depozit"	223	36 343,4	6,09
OOO “Depoinvesttrast”	152	34 292,4	5,74
OOO "Portfolio Investments"	1035	26 541,0	4,44
OOO “Tashinvestkom”	175	16 984,4	2,84
OOO “Uneversal depozit”	20	16 464,7	2,76
AO "MulK-Sarmoya Brokerlik UYI"	345	13 284,9	2,22

2.2.4-jadval “Toshkent” Respublika Fond Birjasi aksiyadorlik jamiyati top 10 brokerlar jadvali berilgan bunga asosan birinchi o'rinni 116 573,2 mln so'm savdo aylanmasi 19,52 % bilan "Naymon Invest Konsalting" brokerlik tashkiloti egalladi. Oxirgi o'rinda esa -103 288.3 mln so'm farq savdo aylanmasi bilan "MulK-Sarmoya Brokerlik UYI" 2,22 % egallagan,2-3-4- o'rinlarda esa “Leader Finanse”(113 431,8 mln so'm) 19,00 %, “Alp omad invest” (107 889,5 mln so'm) 18,07 % , “Dalal standart” 83 137,7 mln so'm) 13.92 % qolgan o'rinlarda esa tartib bilan “Kapital-Depozit” (36 343,4 mln so'm) 6,09 % , “Depoinvesttrast” (34 292,4 mln so'm) 5,74 % , “Portfolio Investments” (26 541,0 mln so'm) 4,44 % ,

¹⁶ Uzse.uz saytdan muallif tomonidan tayyorlandi.

“Tashinvestkom” (16 984,4 mln so’m) 2,84 %, “Uneversal depozit”(16 464,7 mln so’m) 2,76 % . Ammo Bitimlar soni bir-biridan anchagina farq qiladi misol uchun 1035 dona bitim soni bilan "Portfolio Investments" yetakchilik qilgan keying o’rinda esa "Naymon Invest Konsalting". Oxirgi uchlikni “Depoinvesttrast” 152, "Leader Finanse" 37, “Uneversal depozit” 20 egalladilar.

2.2.5-jadval

“Toshkent” respublika fond birjasi aksiyadorlik jamiyatining viloyatlar bo’yicha bitimlar soni, summasi va ulushi.¹⁷

№	Viloyatlar	Bitimlar soni donada	Umumiy summasi ming so’mda	Ulushi % da
1.	Andijon	302	442 794,2	0,15%
2.	Buxoro	21	1 291 382,5	0,43%
3.	Toshkent shahri	1 078	270 114 779,3	90,47%
4.	Jizzat	5	3 006,7	0,00%
5.	Qaraqolpog’iston	1	4 001,4	0,00%
6.	Qashqadaryo	4	98,9	0,00%
7.	Navoiy	102	1 028 110,0	0,34%
8.	Namangan	4	454 700,0	0,15%
9.	Samarqand	218	598 420,3	0,20%
10.	Surxandaryo	3	2 306 655,0	0,77%
11.	Sirdaryo	104	1 710 829,8	0,57%
12.	Toshkent vil.	195	8 819 797,8	2,95%
13.	Farg’ona	533	10 329 265,9	3,46%
14.	Xorazm	2	1 451 265,7	0,49%

2.2.5-jadvaldan shuni ko’rishimiz mumkinki eng yuqori kelishuvlar soni va summasi hamda ulushi Toshkent shahriga to’g’ri kelmoqda 90.47 % bilan keyingi o’rin esa Farg’ona viloyatiga to’g’ri kelmoqda 3.46 % bilan. Shuni takidlash

¹⁷ Uzse.uz saytidan foydalanib, muallif tomonidan tayyorlandi.

kerakki eng aktiv ishtirokchilar Toshkent shahriga to'g'ri kelmoqda hattoki Jizzax, Qaraqolpog'iston va Qashqadaryo viloyatlari ulushi 0 % ga teng. Bundan ko'rinadiki viloyatlarda birjaga bo'lgan qiziqish ancha past.

2.3 Korxonada faoliyatining samaradorligini oshirishda personalni boshqarish tahlili

Korxonada personalni joy-joyiga qo'yish, eng avvalo, xodimlarni birja personalni toifalari (ishchilar, shogirdlar, brokerlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal) bo'yicha to'g'ri taqsimlashni nazarda tutadi. Bunda ushbu toifali xodimlarning sonlari eng maqbul nisbatga erishishi muhimdir. Ana shu maqsadga ishchilar, broker xodimlar va boshqa xizmatchilari sonlarini me'yorlarini ishlab chiqish orqali erishiladi. Personalni joy-joyiga qo'yish xodim shaxsiy xususiyatlarining u bajaradigan ishga qo'yilayotgan talablarga iloji boricha to'la-to'kis mos kelishiga erishishdir.

Yangi xodimni kasbga moslashtirish kasbga yo'naltirishning yakunlovchi bosqichi, kasb bo'yicha axborot va maslahat berish, personalni tanlash bo'yicha faoliyat samaradorligini belgilovchi yakuniy natijalardan biridir. Kasbga moslashtirishning maqsadi – yangi xodim tomonidan xizmat va ish vazifasiga doir bilim va ko'nikmalarni egallab, ulardan amaliyotda samarali foydalana olishlariga erishishdir. Ushbu maqsadning pirovard natijasi yangi xodimni iloji boricha qisqa muddatda korxonaga integratsiya qilish, uni o'z mehnat faoliyatida mavaffaqiyatga erishishga qiziqtirish va bu bilan samaradorlikni ta'minlashdir¹⁸.

Ishga moslashtirish – ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan, xodim korxonaga ishga kirar ekan, bunday qarorga kelishga muayyan sabablar va ushbu ma'suliyatga asoslangan ongli tanlovga kiradi. Ikkinchi tomondan, korxonada xodimni muayyan vazifa yoki ishni bajarish uchun o'ziga tegishli majburiyatlar oladi. “Toshkent” Respublika Fond Birjasi AJ korxonasida xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo'yicha bir necha

¹⁸ Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2010. 139-b.

nufuzli tashkilotlar bilan aloqa qiladi: O'zbekiston Respublikasi Adliya Vazirligi yuristlar malakasini oshirish markazi, Korparativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazida, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida, HOY "Yangi bozorlar bo'yicha mutaxassislar tayyorlovchi milliy markaz", "Yevroosiyo fond birjalari federasiyasi" (FEAS) hamda Qozog'iston birjasi bilan hamkorlikda ishlagan. Iqtisodiyotning turli sohalarida maslahatlashuv amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki, personalni optimallashtirish bilan bog'liq hisob-kitoblarda eng ko'p xatolarga xodimlar sonini va ularning malaka tavsiflarini belgilashda yo'l qo'yiladi. Korxonalar personalini tavsifi bir qator tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi. Birinchi navbatda, u muayyan mahsulot turi yoki xizmatni ishlab chiqarish xususiyatlari bilan belgilanadigan mehnatning xarakteriga bog'liq. O'zbekistonda kadrlar tavsiflarining tarkibini guruhlash bo'yicha katta ishlar olib borilmoqda. Chunonchi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2010/2011 o'quv yilida O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalariga qabul to'g'risida» 2010 yil 28 maydagi PQ-1345-son Qarorini bajarish yuzasidan hamda xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblarini tasniflashning normativ-huquqiy bazasini yanada takomillashtirish maqsadida O'zR Vazirlar Mahkamasi tomonidan xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori tasdiqlandi¹⁹.

Klassifikator xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari nomlaridan foydalanish yuzasidan respublikaning barcha tashkilotlarida qo'llanilishi majburiydir. Klassifikator belgilangan tartibda ishlab chiqiladigan tarmoq tarifmalaka ma'lumotnomalari uchun asos hisoblanadi. Klassifikatorda xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblarining alifbo tartibida joylashtirilgan nomlari; kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiq xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari kodlari; xizmatchilarning aniq lavozimlari va ishchilar kasblari tegishli bo'lgan xodimlar toifalari nomlari; xizmatchi lavozimiga yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga qabul qilishda funktsional vazifalarni bajarish uchun talab qilinadigan xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan

¹⁹ O'zR Vazirlar Mahkamasining 2010-yil 20-avgustdagi 181-son qaroriga ilova

talablarga ko'rsatmalar mavjud. Klassifikatorga kiritilgan lavozimlar, xizmatchilar va ishchilar kasblari nomlari va ularning identifikatsion kod raqamlari (keyingi o'rinlarda «kod» deb ataladi) kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiqdir. Kodlar xalqaro mehnat tashkilotining Kasblarning xalqaro standart klassifikatoriga muvofiq. Klassifikator korxonadagi mehnat tavsiflari bilan bog'liq quyidagi ta'rif va tushunchalardan foydalaniladi:

a) lavozim - xodimning tashkiliy-boshqaruv yoki ma'muriy-xo'jalik funksiyalarini bajarish bilan bog'liq funksional vazifalari doirasi bilan bog'liq xizmat mavqei;

b) kasb - xodim tomonidan kasbga o'qish yoki amaliyot natijasida egallangan bilimlar va ko'nikmalarni o'z ichiga oluvchi mehnat faoliyati turi;

v) xizmatchilar - hujjatlarni tayyorlaydigan va rasmiylashtiradigan, hisob va nazoratni, boshqaruv funksiyalarini, shuningdek xo'jalik xizmatini amalga oshiradigan xodimlar;

g) mutaxassislar - boshqaruv funksiyalarisiz ishlab chiqarish jarayon-larini rejalashtiradigan, loyihalashtiradigan va nazorat qiladigan, murakkab texnikaga xizmat ko'rsatadigan, hujjatlarni ishlab chiqadigan, xodimlarni boshqaradigan, korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati jarayonlarini tartibga soladigan xodimlar. Mutaxassislar bajaradigan funksiyalariga bog'liqholda boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga mansub bo'lishi mumkin;

d) ishchilar - mehnat quroli yordamida mehnat jarayonida ishlov berilishi kerak bo'lgan materiallarga (mehnat predmetiga) ta'sir ko'rsatadigan, asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan, mahsulotyaratadigan, mashinalarni kuzatadigan, sozlaydigan va saqlaydigan, mehnat predmetlari joyini o'zgartiradigan, mehnatning normal sharoitlarini saqlab turadigan, tovarlar va xizmatlarning ishlab chiqarish texnologiyasi bilan belgilanadigan boshqa funksiyalarni bajaradigan xodimlar;

e) xodimlar toifasi - mehnat mazmunining tavsiflari va ko'rsatkichlari tizimi: boshqaruv xodimlari - boshqaruv funksiyalarini amalga oshiruvchi, xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, tashkilot

faoliyatini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va jarayonlarni tartibga soluvchi, zarur qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlar tayyorlovchi xodimlar. Boshqaruv xodimlari tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadlar va vazifalarga erishishi uchun zarur tashkiliy-texnik shartlarni, yuklangan funktsiyalar va ishlab chiqarish dasturlari bajarilishini ta'minlaydilar. Boshqaruv xodimlari rahbarlarga va boshqaruv xodimlari mutaxassislariga bo'linadi;

- ishlab chiqarish xodimlari - tashkilotning iqtisodiy faoliyat turlari, shuningdek ishlab chiqarish dasturida belgilangan tegishli mahsulotlar (xizmatlar) klassifikatsiyasiga muvofiq bo'lgan tashkilotning asosiy mahsulotlari (xizmatlari) ni ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan xodimlari. Ishlab chiqarish xodimlari tarkibiga boshqaruv xodimlariga tegishli bo'lmagan muhandis xodimlar va texniklar, ishchilar, kichik mutaxassislar va ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan boshqa xodimlar kiradi;

- texnik xodimlar - funktsiyasiga boshqaruv xodimlari faoliyatiga texnik xizmat ko'rsatish hamda ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni ta'minlash ishlarini bajarish (chop etish, ko'paytirish va arxiv ishlarini bajarish, kutubxona ishi, hujjatlarni yetkazib berish, komp'yuter texnikasiga xizmat ko'rsatish, idora, kotiblik ishlarini va boshqa ishlarni bajarish) kiradigan xodimlar;

- xizmat ko'rsatuvchi xodimlar - funksiyasiga binolar va hududlarga texnik xizmat va xo'jalik xizmati ko'rsatish, ularni qo'riqlash, boshqaruv xodimlariga transport xizmati ko'rsatish, tashkilotning boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, shu jumladan, ijtimoiymaishiy xizmat ko'rsatish kiradigan xodimlar. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo'lmagan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish xodimlari ham kiradi;

j) xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan talablar - «Ta'lim to'g'risida»²⁰ O'zbekiston Respublikasi Qonuniga muvofiq, xizmatchi yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga kirishda, qoidaga ko'ra, bajariladigan ishlar va funksional vazifalarning o'ziga xosligidan kelib chiqib talab qilinadigan

²⁰ 29.08.2012y. 464-1-son (o'zgarish va qo'shimchalar bilan)

ma'lumotning eng kam darajasi. Ishga qabul qilishda ma'lumot ixtisosligiga qo'yiladigan talablar qonun hujjatlari talablari hisobga olingan holda davlat organlari, xo'jalik boshqaruvi organlari va tashkilotlar tomonidan belgilanishi mumkin.

Agar texnik xodimlarning lavozimlari tashkilotning ishlab chiqarish bo'linmalari uchun belgilangan bo'lsa, ularning ayrim lavozimlari ishlab chiqarish xodimlariga mansub bo'lishi mumkin. Xizmatchilarning ayrim lavozimlari va ishchilar kasblari bo'yicha:

a) Xizmatchilar lavozimlari va ishchi kasblari klassifikatorida ko'rsatilmagan hosila lavozimlari va kasblari;

b) oliy, birinchi, ikkinchi, uchinchi malaka toifalari belgilanishi mumkin.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Ushbu bobda biz, "Toshkent" fond birjasi aksiyadorlik jamiyatining o'z masadlariga ko'ra faoliyati turlari, jamiyatning tashkiliy tuzilmasi, savdo aylanmasi dinamikasi tahlili, uning faoliyatida personalni iqtisodiy usullar orqali boshqarishning holati tahlili, jumladan korxonalar xodimlarining malaka oshirish joylari holati tahlili, moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili, listing kompaniyalari soni va savdodagi ulushi tahlili, top 10 brokerlik tashkiloti tahlili, viloyatlar bo'yicha bitimlar soni va ulushi tahlili, marketing strategiyasiga "Toshkent" respublika fond birjasi AJning imkoniyatlarini muvofiqlashtirishi kabi masalalarini ko'rib chiqib, tahlil qilishga muvaffaq bo'ldik. "Toshkent" respublika fond birjasi AJda personalni boshqarishda xodimlarga ish haqini to'lash va boshqa mehnat munosabatlarini hal qilishda mustaqil ravishda mehnatga haq to'lash, moddiy rag'batlantirish shakli va xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish hamda mehnatning boshqa shartlarini belgilaydi. "Toshkent" respublika fond birjasi AJda iqtisodiy usullar orqali doimiy personalni boshqarishda samaradorlikni ta'minlovchi ish haqi, mukofot berish, moddiy yordam, xizmatlarga narx belgilash, kredit, biznes-reja, foyda taqsimotida ishtirok, soliqlar, iqtisodiy rag'batlantirish kabi tadbirlarni doimiy amalga oshiradi.

“Toshkent” respublika fond birjasi AJning strategiyasi aniq sharoitda va o’zgarishlar ta’sirida oydinlashtirilib, orientirlarga aylanadi. Tegishli davr mobaynida, qisqa muddatda, tegishli sharoitdan kelib chiqqan holda qabul qilinadigan qarorlarda, tavakkalchilik siyosatida (uni xavf-xatar darajasiga ko’ra) uslublar yig’indisi–taktikasi tarzida marketing strategiyani amalga oshiradi, ya’ni bozorni tanlash, maqsadni tanlash, mablag’ va muddatlarni tanlash, samaradorlikni nazorat qilish, muqobil strategiyani tanlashdan iborat.

III BOB. KORXONADA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI

3.1. Korxonalarda personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini takomillashtirishda innovatsion yondashuvlar

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar bugungi kunda innovatsiya strategiyalari, yangi mahsulot va xizmat turlari, tashkiliy tuzilmalar yaratish bilan inson resurslarini boshqarish, mehnat salohiyatini rivojlantirish uslublari o'rtasidagi mavjud uzilishlarni bartaraf etishga eng asosiy masala sifatida qaramoqdalar. Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qiladi. Mana shu faoliyat sohasini personal boshqaruvida innovatsion-kadrlar menejmenti (IKM) deb ataymiz²¹.

IKM ob'ekti — tashkilot va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarining kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. IKM sub'ekti — tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislardir.

IKMni vaqt jihatdan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek, iqtisodiyotning o'tish holati sharoiti nuqtai nazaridan qarab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad -mehnat bozori va ta'limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion potentsialini, davlat, mintaq, korxon va tashkilot doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko'zda tutilgan maqsad sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar potentsialini shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashni ta'minlashdir. Taktik maqsad -mamlakatning o'tish davri bilan bog'liq bo'lib, u mamlakat, mintaq va tashkilotning kadrlar potentsiali innovatsion-faol qismini

²¹Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.246 b.

tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan, kadrlarning kasb-malaka tuzilmasini qayta ko'rish, shuningdek, foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o'tkazish, yangi kasblarga o'qitish va boshqa yo'llar bilan saqlab qolishdir.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYa) tashkil etish- bu IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar)ning, shuningdek, KYa ni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va normalari majmuidir. IKMni tuzilmali tahlil qilishni har tomonlama, turli nuqtai nazarlardan yoki turli yo'nalishlardan turib amalga oshirish kerak.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) joriy qilish jarayonida rag'batlantirishning quyidagi aniq shakllaridan foydalanish mumkin:

- 1) joriy mukofotlar -joriy ish natijalari va ularni amalga oshirganlik uchun;
- 2) start mukofotlari -ularning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;
- 3) bosqichma-bosqich mukofotlar -ularning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;
- 4) finish mukofotlari- ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, ularning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;
- 5) ekspress mukofotlar- kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan, kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

Mamlakatimiz iqtisodiyotida xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirishni tashkil etish, sog'lom va samarali tadbirkorlik muhitini yaratishdagi yangiliklarni rag'batlantirish, personalni boshqarishga yangicha yondashuv masalalariga jiddiy e'tibor berish zarur.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlik faoliyatida qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar

rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, transport xarajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish bo'yicha va h.k., kredit olish assotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qarmog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

Iqtisodchi olimlardan E.Meyo birinchilar qatori ilmiy asoslangan ish operatsiyalari hamda ish haqi miqdori yuqoriligining o'zigina hamisha ham mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilmasligini aniqladi. Uning tadqiqotlari mehnat motivatsiyasi psixologik jihatlariga e'tiborni kuchaytirish zarurligini ko'rsatdi. Natijada "insonni boshqarish" nazariyasi yuzaga chiqdi. Mehnat motivatsiyasida xodimlar yoshini ham hisobga olish kerak.

Albatta, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiya darajasi O'zbekistondagidan farq qiladigan taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan mehnat motivatsiyasi tajribasini mamlakat ishlab chiqarishlariga aynan ko'chirish bilan ko'zlangan natijaga erishib bo'lmaydi. Lekin, jahon korxonalarini eng ilg'or tajribalarini o'rganish, umumlashtirish, tahlil etish asosida ishlab chiqilgan shunday hammabop qoidalar mavjudki, ulardan ijodiy foydalanmasdan korxonani oyoqqa turg'izish, bozordagi keskin raqobat sharoitlarida muvaffaqiyatli faoliyat yurgizishini ta'minlash juda mushkul. Mehnat motivatsiyasi korxonaga muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ana shunday omillarning eng asosiylaridan biridir.

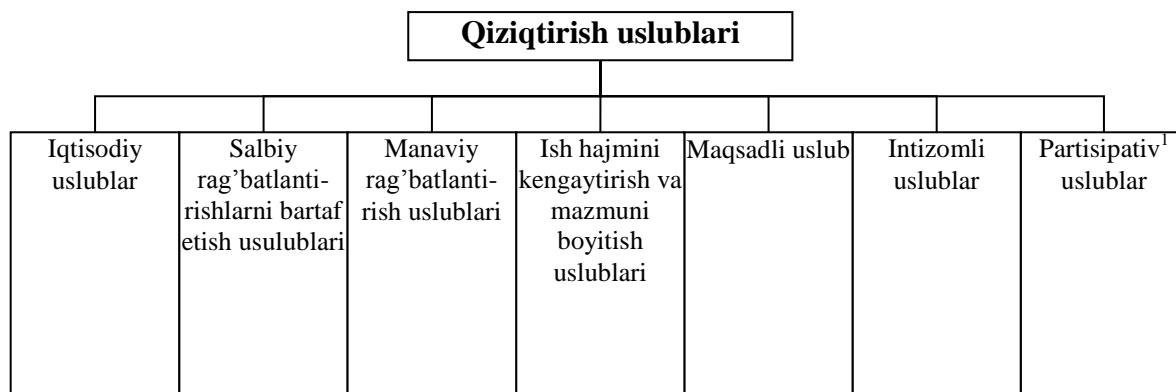
Xizmat ko'rsatish sohasi faoliyatini rivojlantirishda personalni ishga qiziqtirishga rag'batlantirishning ayrim innovatsion uslublarning g'oyalari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin.

Iqtisodiy uslublar – qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita

(imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Xizmat ko'rsatish sohasida tadirkorlik faoliyatini rivojlantirishda xodimlarning innovatsion rag'batlantirish tizimida ijodiy faollik mezonini asosiy mezon bo'lmog'i kerak. Qozonilgan muvaffaqiyatlari uchun xodimlar doimo moddiy va ma'naviy rag'batlantirib borishlari lozim. Bu xodimlardan samarali foydalanish uchun, ishni shunday tashkil etish kerakki, ijodiy faollik ko'rsatgan kishilar tez-tez yangi vazifa olib turmaydigan va shu bilan birga bitta muammo ustida ko'p vaqt sarflashga yo'l qo'ymaslik lozim.

Tadirkorlik faoliyatini rivojlantirishda iqtisodiy – innovatsion uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.



3-rasm. Qiziqtirish uslublari.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal

ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Korxonada faoliyatini rivojlantirishda ishchi-xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonada faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi baribir emas, ishchi-xodimlar moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etishi ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

Partisipativ – xodimni boshqaruvga jalb etish usuli muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxonada va jamoa hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch-g'ayrati va intilishlarini jamoa yagona maqsadiga

qo'shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'inlarda amalda ta'minlanishi dardkor.

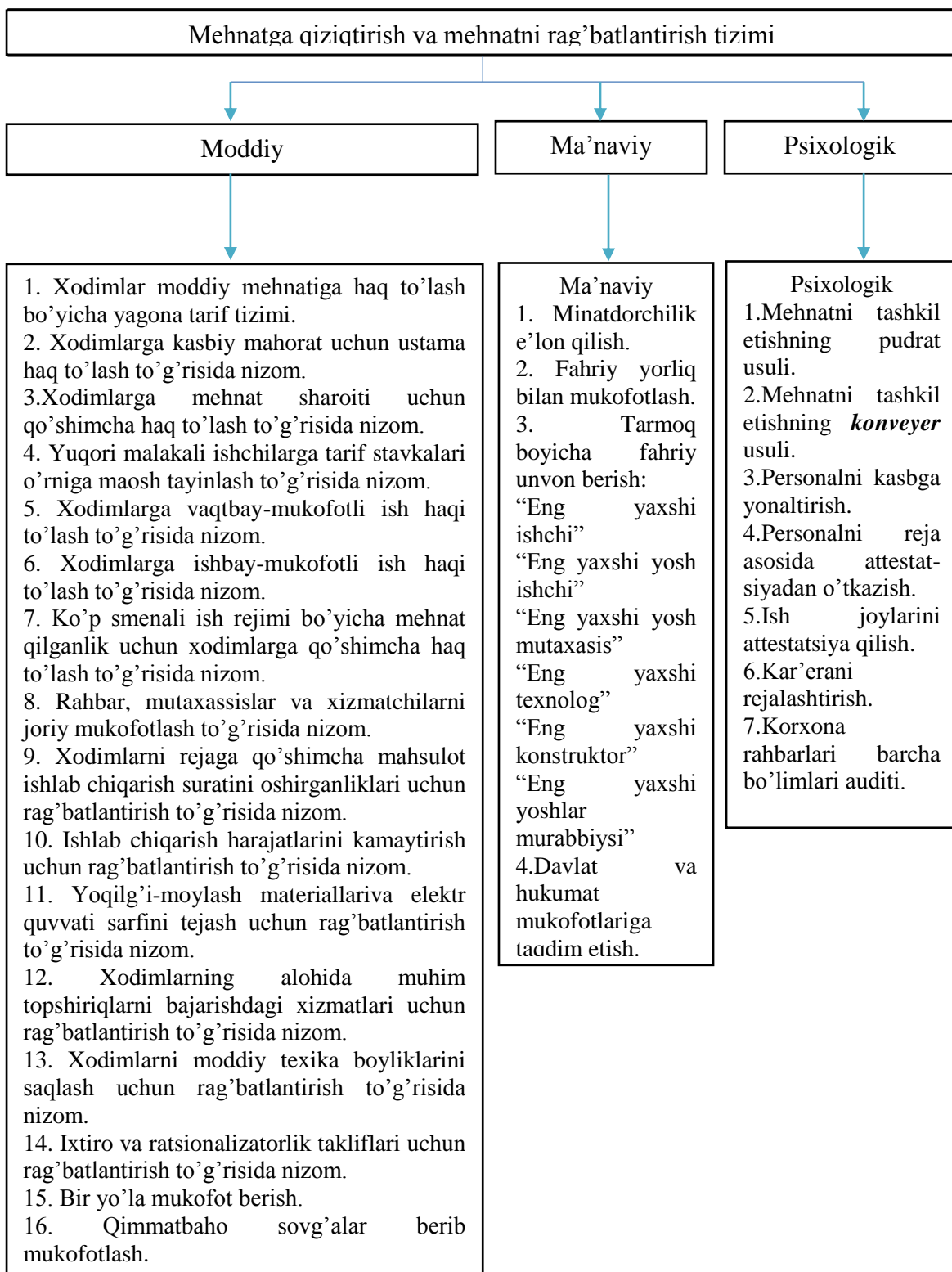
2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar.²²

Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Tadirakorlik faoliyatini rivojlantirishda firmalarda xodimlarni rag'batlantirishning shaxsiy tizimi ham bo'ladi. Korxonalarda hozirgi vaqtda mukofotlash tizimi ikki darajali: yillik mukofot tizimi va har oylik mukofot tizimiga bo'linadi.

Rag'batlantirishning yana bir turi – xodimlarga imtiyozli (foizsiz) qarz berishdir. Shuningdek, ko'pgina kompaniya va firmalarda farzand tug'ilishi munosabati bilan, oila qurilishi (nikoh rasmiylashtirilishi) munosabati bilan, yaqin qarindoshlar vafoti munosabati bilan eng kam ish haqi miqdorining 5 baravaridan 10 baravarigacha moddiy yordam ko'rsatish amaliyoti ham mavjud. Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi boshqaruv personalini rag'batlantirishda asosiy ish haqi hamda foydada sheriklikni hisobga olishga asoslangan. Bugungi kunda qo'llanilib kelinayotgan qo'shimcha rag'batlantirish tizimlarining hammasini asosan ikki guruhga bo'lish mumkin: ish

²² Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

haqiga ustama to'lovlar xodimlar ish stajiga yoki faqat xizmatiga qarab amalga oshiriladi.



4-rasm. Korxonalarda mehnatga qiziqtirish va mehnatni rag'batlantirish usullari

Korxonada rahbar xodimlarni motivatsiyalashtirish tizimini takomillashtirish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshirilishi kerak:

1. Moddiy rag'batlantirish.

2. Xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish va ijtimoiy himoyalash.

3. Mehnat jarayonining mavsumiylikidan kelib chiqib, mehnatni samarali tashkil qilish va xodimlarning malakasini doimo oshirib borishga imkoniyatlar yaratish.

4. Korxonalarda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarni jalb qilish.

Yuqoridagilardan xulosa shuki, xodimlar mehnatini motivatsiyalashtirish tizimining samaradorligini oshirish uchun korxonadagi xodimlar mehnatini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy omillarini takomillashtirish zarur deb o'ylaymiz. Iqtisodiy omillar:

Ish haqi xodimlar mehnati natijalarini rag'batlantirishda asosiy iqtisodiy omil bo'lib hisoblanadi. Ish haqi tarkibiga uning quyidagi elementlari kiradi:

1. Normal ish vaqti uchun to'langan haq.

2. Ishdan tashqari vaqti va bayram kunlari ishlaganligi uchun qo'shimcha haq.

3. Smenali, tungi ish va shu kabilar (ularni ishdan tashqari ish deb hisoblashmaydi) uchun to'langan qo'shimcha haq.

4. Ishlab chiqarish mukofotlari va shu kabilar.

5. Boshqa muntazam to'lab boriladigan mukofotlar.

6. Ish beruvchi tomonidan bevosita to'lab boriladigan mukofotlar.

7. Turmush qiymati yoki qimmatlashishi bilan bog'liq ustamalar.

8. Bevosita ish beruvchi tomonidan to'lanadigan uy joy ijarasi uchun qo'shimcha haq.

Jarima yoki mukofotdan to'liq va qisman mahrum qilish. Xodimlarni motivatsiyalash bu faqat mukofotlar berish emas, balki o'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli ravishda jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Noiqtisodiy omillar:

1. Xodimlar oldiga ular faoliyatining yuksaltiruvchi va aniq, ravshan

maqsadlar qo'yish.

2. Munosib mehnat shart-sharoitlarini yaratib berish.
3. Xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish.
4. Xodimlarga mehnatga ijodiy yondashish uchun imkon berish.
5. Xodimlar mehnatini boyitish.

6. Ijtimoiy masalalarni yechishda xodimlarga hal qiluvchi ovozni berish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarni jalb qilish kabi motivatsiyalashning maqsadli, mehnatni boyitishga, xodimlarni dahldorligini oshirishga yo'naltirilgan omillarni takomillashtirish orqali xodimlarni motivatsiyalashtirishning samaradorligini oshirish mumkin.

3.2. Korxonada personalni boshqarish tizimi va rahbar uslubini rivojlantirishda iqtisodiy usullarni takomillashtirish yo'llari

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy jihatdan rag'batlantirishning korxonada faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'liqligini ta'minlash, ish haqining davlat tomonidan boshqarilishi, bozor kon'yunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir. Xizmat ko'rsatish sohasi faoliyatini rivojlantirishda iqtisodiy usullarni qo'llashda har bir xodimga induvidal yondashishi lozim, chunki u alohida shaxs bo'lib, o'zining dunyo qarashi, fikrlari, imkoniyatlari, ehtiyojlari va bu ehtiyojlarining darajasi bor. Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir: xodim maqomi nufuzini belgilovchi, xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi. Korxonada personal tizimi va rahbar uslubini takomillashtirishda personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirishning ijobiy ijtimoiy oqibatlarini tashkilot chegarasi doirasidan ham

tashqarida shakllanishi (va baholanishi ham lozim) mumkin (qulay korxonaning nufuzining shakllanishi, mintaqada yangi ish o'rinlarini yaratish va barqaror bandlikni ta'minlash, iste'molchilar va tabiat uchun mahsulot xavfsizligini ta'minlash).

Korxonalarda personalni motivlashtirish va rag'batlantirish:

- mehnat natijalari va ish haqi orasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlash;
- xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga sharoit yaratish;
- xodimlarda tashkilot ishiga aloqadorlik tuyg'usini shakllantirish;
- mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy motivlashtirish tizimini

shakllantirish va h.k.

Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning quyidagicha izohlanadigan iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligining o'zaro aloqadorligiga diqqat-e'tiborni qaratish lozim bo'ladi. Bir tomondan ijtimoiy samaradorlikni personal uchun rag'bat shaklida faqat tashkilotning mavjudligi barqaror hisoblanganda va u ushbu rag'batni namoyon etishga imkon beruvchi foydani olgandagina ta'minlashi mumkin. Boshqa tomondan iqtisodiy samaradorlikka, agarda xodimlar o'z ish kuchini tashkilotning umumishiga baxshida qilgan taqdiridagina tashkilotda ma'lum bir ijtimoiy nafga, va demakki, ma'lum darajadagi ijtimoiy samaradorlik darajasiga erishish mumkin. Ijtimoiy natijalar ba'zi bir holatlarda qiymat baholanishda amalga oshiriladi (masalan, personalning butun mehnat salohiyatini ishlab chiqarishni yoki mahsulot sifatini bir muncha oshirish hisobiga ko'paytirish, mehnatdan qoniqishning ortishi hisobiga kadrlar qisqarishidan keladigan zararni kamaytirish, noqulay mehnat sharoitlarini kamaytirish yoki neyterallashtirish uchun ijtimoiy imtiyozlar va kompensatsiyalarga bo'lgan ehtiyojlarni qisqartirish va h.k). Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari tarkibiga kiritilishi mumkin. Bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish ishlab chiqarish asoslarini tubdan o'zgartirgan holda korxonalarni iqtisodiy o'sishiga ta'sir etuvchi sifatli omillardan to'liq holda foydalanishga jalb etdi.

Boshqarish jarayoni alohida qonun-qoidalarga asosan amalga oshiriladi. Xo'jalik

yuritishning, jumladan, personalni boshqarishning zamonaviy tizimi kattagina ilmiy sa'y-harakatni talab qiladi. Shu bilan bir vaqtda, kishi bilmagan holda vaziyat tezgina o'zgarishi mumkin va bunda masalani hal etishning noan'anaviy turlaridan foydalanish taqozo etiladi. Mazkur yondashuv boshqaruvchidan chuqur ilmiy bilimdan tashqari katta tajriba, shaxsiy muloqot san'ati hamda chigal vaziyatdan tezda chiqib ketish usullarini jumladan iqtisodiy usullarni bilish va amalda qo'llashni talab qiladi. Boshqaruv jarayoni aniq bir maqsadga yo'naltirilgan bo'lishi hamda korxonada turgan muammolarni hal etishda mavjud imkoniyatlardan to'laqonli foydalanishni yo'lga qo'yishi lozim. Ushbu faoliyatning asosi aniq vazifalar majmui hisoblanadi. Ya'ni, bunda har bir boshqaruv ob'ektiga individual yondashish talab etiladi. Har bir boshqaruv jarayoni ketma-ketlik asosida tashkil etilishi shart, chunki maslahatsiz qaror qabul qilish va shundan so'ng mavjud holatni o'rganish menejment kontsepsiyasiga umuman to'g'ri kelmaydi. Bir qator holatlarda boshqaruv harakatining kema-ketligi davriy xarakterga ega bo'lib, ma'lum bir vaqt oralig'ida qaytarilishi mumkin.

Boshqaruv faoliyati talab darajasida bo'lishi uchun uning har bir halqasida huquq va burchning birdamligi ta'minlanishi zarur. Huquqning burchdan ortiqligi yoki yetishmovchiligi korxonada ish yuritish va boshqarishga zarar yetkazishi turgan gap. Boshqaruv jarayonining asosiy tamoyillaridan biri korxonada yuksak marralarga yetishishidan manfaatdor va uning faoliyatida bevosita ishtirok etish istagida bo'lgan xodimlarni tayyorlash hisoblanadi. Ushbu xodimlarni korxonada ushlab turish uchun bevosita motivlashni ta'minlash darkor, ya'ni bular sirasiga ishchilarni moddiy rag'batlantirish, xizmat lavozimlarini oshirish va malakasini oshirish kabi motivatorlar kiradi. Zamonaviy muhitda boshqarish natijaviy bo'lishi uchun qaror qabul qilishni tashkil etish jarayoniga ijrochilarni maksimal darajada jalb qilish darkor.

Keyingi paytlarda ko'pgina firmalarda asosiy e'tiborni o'z xodimlariga qaratish kuzatilmoqda, ya'ni ichki kadrlar salohiyatidan to'g'ri foydalanish tashqaridan personal jalb etishga qaraganda ancha samarali bo'lmoqda.

Bozor sharoitida ish haqini tashkil etish tamoyillari va funksiyalari asosida korxonaning quyi bo'g'inlarida bevosita mehnatga haq to'lashning tashkiliy tizimi yaratiladi. Bozor talablariga mos keluvchi ish haqini tashkil etishni qayta

qurish quyidagi vazifalarni yechishni o'z ichiga oladi:

– har bir xodimning ishlanmagan pul mablag'larini olish imkoniyatlaridan tashqari o'z mehnatining samaradorlik zahiralaridan foydalanishdagi va ko'rsatishdagi manfaatdorligini oshirish;

– mehnatga haq to'lashda tenglashtirish holatlarni bartaraf qilish, ham individual ham jamoaviy ish haqining mehnat natijalariga bevosita bog'liqligiga erishish;

– turli xil kategoriyadagi va kasbiy malakaviy guruhlar xodimlarining bajaradigan ishlarining murakkabligi, mehnat sharoitlari, kasblarning yetishmovchiligini e'tiborga olgan tarzda, shuningdek, yakuniy natijaga erishishi uchun ishlovchi turli xil guruhlarining va ishlab chiqarishning raqobatbardoshligini hisobga olgan holda mehnatga haq to'lash munosabatlarini optimallashtirish.

Boshqarishning quyi bo'g'inida mehnatga haq to'lashni tashkil etishning o'ziga xos xususiyati mavjud. Mehnatga haq to'lash, kadrlarni joy-joyiga qo'yishda hal etuvchi omil hisoblanadi, zero u xodimlar daromadlarini shakllantiradi va ishchi kuchini takror ishlab chiqarishning asosiy vositasi hisoblanadi. U o'z ichiga quyidagi daromad manbalarini qamrab oladi:

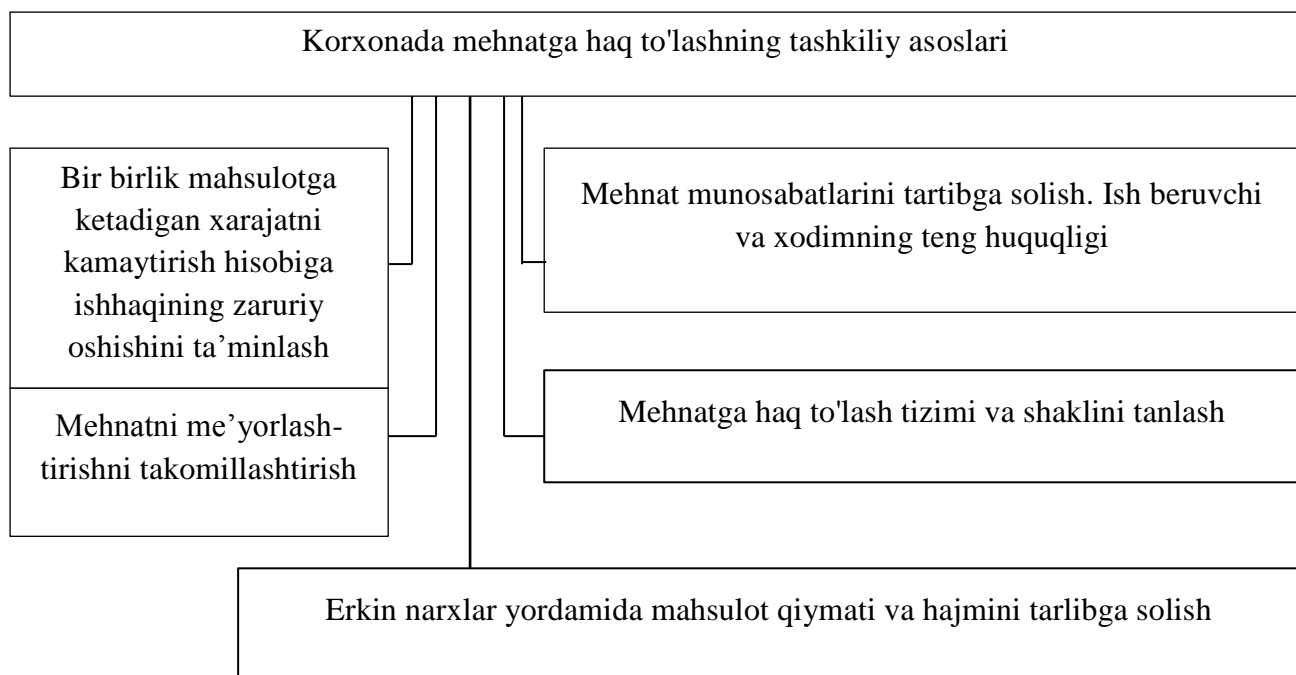
– kafolatlangan ish haqi (maosh, tarif stavkasi);

– asosiy ish haqiga qo'shimcha to'lovlar (ziyon uchun, ko'p yillik xizmat, kasblarni qo'shib olib borish, qo'shimcha ish soati, xizmat safari to'lovlari);

– mukofot to'lovlari (mavsumiy to'lovlar, foydadan %);²³

Korxonada faoliyati xodimlar tizimini yanada takomillash tirishda albatta moddiy rag'batlantirish eng asosiy ta'sir qiluvchi usullardan hisoblanadi lekin bugungi kunga kelib bu usul eskirib qolgan deyish mumkin ya'ni nafaqat moddiy rag'bat balki nomodiy rag'bat ham unga ish faoliyatini yanada samarali qilishga asos bo'ladi. Misol uchun nomoddiy rag'batlantirishga oddiy o'zaki maqtov yoki bo'lmasam ko'pchilik oldida topshirilgan faxriy yorliq, korxonada rahbarini har bir xodimlar bilan o'g'zaki ularning hol-ahvolini so'rab turish.

²³ С.И.Попов. Управление персоналом: Учебное пособие.- М. : Ос-89, 2009г. 91с.



4-rasm. Korxonalarda mehnatga qiziqtirish va mehnatni rag'batlantirish usullari

- erishilgan natijalar uchun taqdirlash (% foydadan, komissionlar, ob'ektni ekspluatatsiyaga kiritish va boshqalar);
- ijtimoiy ne'matlar personal oladigan pul va moddiy ne'matlar yig'indisi;
- pansionat, dam olish uylariga imtiyozli yo'llanmalar va boshqalar;
- korxonada kiyim-kechagi, uy-joy uchun kreditlar ajratish va boshqalar;
- sport va sog'lomlashtirish inshootlaridan foydalanish, yubileylarga sovg'alar, malaka oshirish uchun to'lovlar va boshqalar.

Ijtimoiy kafolatlar: ta'til uchun kompensatsiya to'lovlar; kasallik varaqalarini to'lash; stipendiyalar; hayotni sug'urtalash; yordam pullarini to'lash.

Respublikamizda hozirgi paytda amalga oshirilayotgan mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi:²⁴

- mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va

²⁴ Personalni boshqarish: (O'quv qo'llanma)// Mualliflar jamoasi: Q. Abdurahmanov va boshqalar. /.. -T.: «Sharq», 2008,-165 b.

o'zgartirish;

– korxonalar va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag'larni, shuningdek, jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;

– koeffitsientlarni va foiz ustamalarini belgilash;

– mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarni belgilash.

Mehnatga haq to'lashni rag'batlantirish, bundan tashqari, bosh, tarmoq, hududiy, jamoa va yakka tartibdagi shartnomalar hamda bitimlar asosida amalga oshiriladi. Mehnatni me'yorlashtirish - mavjud texnologiya doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan mehnat miqdorini baholash bo'yicha chora-tadbirlardir.

Personalni boshqarishda mehnatni me'yorlashtirish bo'yicha faoliyat kompleks hisoblanib, u aralash vazifalarni yechish imkonini beradi. Me'yorlashtirishning asosiy maqsadlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

– ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalga bo'lgan ehtiyojni aniqlash (sifat va miqdor);

– ish haqi xarajatlari hisob-kitobi;

– ishlab chiqarish samaradorligi va natijaviyligining o'zgarishini baholash.

Korxonalarida savdoni rag'batlantirishning turli xil usullari turlicha maqsadlarga qo'llaniladi va javob beradi. Xizmat ko'rsatish korxonalarida (masalan, savdo korxonasi)da yangi xaridorlarni jalb etgan, mahsulot sotilishini tezlashtirishga hissa qo'shgan, foydalanuvchilarning takroriy xaridlari sonini oshirishga muvaffaq bo'lgan xodimiga nisbatan rag'bat rag'batlantirish orqali choralarni amalga oshiriladi. Personal sotishni rag'batlantirish(mahsulot-xizmatning sotilishi)ga undovchi qisqa muddatli tadbirlarda faol qatnashsa, tovarlar va xizmatlarni xaridorlar uchun yanada jozibali ko'rinishda havola etsa, savdo joylarida amalga oshiriladigan reklama tadbirlari maxsus rejalari odatda cheklangan vaqt doirasida mo'ljallab ishlab chiqishda qatnashsa, tovarlar yoki xizmatlarni sotish uchun reklamadan foydalangan holda yoki foydalanmasdan ishlab chiqilgan maxsus marketing texnologiyasini qo'llasa, sotuvchilar albatta quyidagi iqtisodiy usular orqali rag'batlantiriladi: ulgurji va chakana savdo bilan

shug'ullanuvchilarga tovarlar narxini pasaytirib sotish (chegirma berish), ma'lum bir miqdordagi tovarlarni bepul berish (agar ular xarid qilayotgan tovar ma'lum bir me'yordan ohsa), mukofotlar berish va boshqalar tushuniladi.

O'n yil oldin savdoni rag'batlantirish bo'yicha reklamalarga va tadbirlarga qilingan xarajatlar nisbati taxminan 60:40 ni tashkil etgan edi. Bugun ko'pgina qadoqlangan iste'mol tovarlari ishlab chiqaradigan kompaniyalarda savdoni rag'batlantirish uchun marketing kommunikatsiyalarining 70% to'g'ri keladi (bunda savdo qiluvchilarni rag'batlantirish uchun taxminan 50 %, iste'molchilarni rag'batlantirish uchun taxminan 20 % sarflanadi). Keyingi 20 yil davomida savdoni rag'batlantirish ulushi ko'tarilishdagi xarajatlarning umumiy hajmida doimiy ravishda ortib bormoqda. Ayniqsa, iste'mol bozoridagi bunday tez o'sishga bir qancha omillar sabab bo'lmoqda. Ta'minotchi kompaniyalar rahbarlari savdoni rag'batlantirishni sotishning eng samarali vositalaridan biri sifatida anglyadilar, yanada ko'proq menejerlar rag'batlantirish vositalaridan foydalanish malakasini egallamoqdalar, tovarlar bo'yicha menejerlar joriy savdoning o'sib borayotgan talablari bosimi ostida qolmoqdalar. Yangi mijozlar tomonidan tovar xarid qilinishini oshirish va mavjud mijozlar iste'mol hissasini ko'paytirish maqsadiga qaratilgan ichki faoliyat.

Savdo xodimlarini rag'batlantirishdan maqsad yangi tovar yoki yangi modelni qo'llab-quvvatlashda potentsial mijozlarni topishdagi faollik va mavsumiy bo'lmagan savdoni oshirish hisoblanadi. Savdoni rag'batlantirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish orqali kompaniya o'z oldiga aniq maqsad qo'yishi, rag'batlantirish usullarini tanlashi, mos keluvchi dasturlar ishlab chiqishi, bu jarayonni nazorat qilishi va uning samaradorligini baholashi zarur.

3.3. Korxonada personalni boshqarish tizimini va rahbarlik uslubini takomillashtirishda xorij tajribalarini qo'llash imkoniyatlari

O'zbekistonda mehnat omilini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor vazifasi sifatida belgilanar ekan, bu sohadagi xorij mamlakatlari tajribasi ham hisobga olingan. Iqtisodchi olimlar jahon mamlakatlarida xodimning mehnati motivatsiyasi tizimini tashkil etishda uchta modelni farqlaydilar:

1. Evropa modeli. U ijtimoiy davlat modeli sifatida ham ta'riflanib, mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nazarda tutiladi. Bu model Shvetsiya, Daniya, Germaniya, Norvegiya, Fransiya, Finlyandiya kabi mamlakatlarga xosdir.

2. Amerika modelida mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nisbatan kamroqdir. Bu tizim ko'proq AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi davlatlarga taalluqlidir.

3. Osiyo modeli. Ko'proq Yaponiya, Janubiy Koreyaga xos bu motivatsiya tizimi asosida xodim o'zaro munosabatlarida bir-biriga hurmat, katta yoshdagilarga izzat-ikrom, o'zaro ishonch yotadi. Yapon menejmentining yetakchilari K.Matsusita va A.Morita korxonasi strategiyasi va tashkiliy tuzilmasi asosiga inson xohish-istagi va qobiliyati qo'yilishi kerak degan qoidani ilgari suradilar. A.Moritaning ta'kidlashicha, "Birorta nazariya, dastur yoki hukumat siyosati korxonasi muvaffaqiyat qozonishini ta'minlay olmaydi. Buni faqat insonlar ta'minlay oladilar".

"HPU", "Mitsubishi", "Toyota", "Nissan" kabi yirik yapon kompaniyalarining ishlab chiqarishni tashkil etishdagi tajribalari, ularning ulkan muvaffaqiyatlari bevosita ana shu tamoyilga tayangan holda xodimni mehnatga eng samarali ravishda qiziqтира olganliklari samarasi ekanligidan dalolat beradi.

Xususan, A.Morita tomonidan "HPU" kompaniyasi uchun ishlab chiqqan asosiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- kompaniya uchun yirik maqsadlarni tanlash va xodim oldiga ulkan ilmiy-texnikaviy vazifalarni quyish;
- xodimda bir oila a'zolari xis-tuyg'ularini shakllantirish va butun choralar bilan rag'batlantirish;
- xodim ijodiy tashabbuskorligini butun choralar bilan kuchaytirish, ongli ravishda qat'iy rejalashdan voz kechish.

Xitoyda korxonalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi ularda eng zamonaviy texnologiyalarni joriy etish uchun maxsus jamg'arma tashkil etilishida o'z ifodasini topgan. Mazkur jamg'arma orqali korxonalarga grantlar ajratish

yo'lga qo'yilgan. Bu toifadagi korxonalar tashkil etilishi vaqtida ishlab chiqarishni eng zamonaviy texnologiyalar asosiga qo'yishni rejalagan bo'lsalar, 1 mln. yuan (120 ming AQSH dollari) miqdoridagi grant olish huquqiga ega bo'ladilar. Ishlab chiqarishni yanada kengaytiradigan bo'lsalar 2 mln. yuangacha, texnologiyalarni modernizatsiya qilishga 1 mln. yuandan 2 mln. Yuangacha moliyaviy yordam – subsidiya olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Jahon banki ma'lumotlari ham ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirish bu omili hal qiluvchi roldan yaqqol dalolat beradi. Chunonchi, ushbu ma'lumotlarga ko'ra AQSh milliy daromadining 76,0 % bevosita ana shu “inson salohiyati” – uning bilimi, malakasi, tajribasi, tashabbuskorligi, korxonasiga sadoqati natijasidir. Garbiy Yevropa mamlakatlarida ham korxonalar ishlab chiqarish samaradorligining 74,0 %i “inson salohiyati” ulushiga to'g'ri kelayotgan ekan.²⁵

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, korxonalar transporti, transport xarajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish bo'yicha va h.k.), kredit olish asotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

Iqtisodchi olimlardan E.Meyo birinchilar qatori ilmiy asoslangan ish operatsiyalari hamda ish haqi miqdori yuqoriligining o'zigina hamisha ham mehnat

²⁵Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007 y. 214 b.

unumdorligin ioshirishga xizmat qilmasligini aniqladi. Uning tadqiqotlari mehnat motivatsiyasi psixologik jihatlariga e'tiborni kuchaytirish zarurligini ko'rsatdi. Natijada "insonni boshqarish" nazariyasi yuzaga chiqdi. Mehnat motivatsiyasida xodimlar yoshini ham hisobga olish kerak. Albatta, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiya darajasi O'zbekistondagidan farq qiladigan taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan mehnat motivatsiyasi tajribasini mamlakat ishlab chiqarishlariga aynan ko'chirish bilan ko'zlangan natijaga erishib bo'lmaydi. Lekin, jahon korxonalari yengil g'or tajribalarini o'rganish, umumlashtirish, tahlil etish asosida ishlab chiqilgan shunday hammabop qoidalar mavjudki, ulardan ijodiy foydalanmasdan korxonani oyoqqa turg'izish, bozordagi keskin raqobat sharoitlarida muvaffaqiyatli faoliyat yurgizishini ta'minlash juda mushkul. Mehnat motivatsiyasi korxonada muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ana shunday omillarning eng asosiylaridan biridir. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag'larini oshirish hisoblanadi.

8– jadval.

Xodimlarni boshqarishga yondashuvlar.²⁶

Amerika firmalari	Yapon firmalari
ishchining: ish talablariga; vazifalarga; mansab majburiyatlariga; mehnat axloqi talablariga muvofiqligi (joriy vazifalarga mo'ljallanish)	ishchining ta'lim sifati va shaxsiy salohiyatiga yo'nalganlik (uzoq istiqbolga mo'ljallanish)

AQSh va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin "kirish-chiqish" kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab

²⁶ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 224 с.

bo'lmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo'shatilishi yoki boshqasiga o'tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e'tiborga olinmasdi.

Yuqoridagi nuqtai nazar tufayli xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo'shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastaklar bilangina chegaralanib qolgandi. Ko'rsatgan xizmatni e'tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag'batlantirish tizimi kabi motivatsiyali va ijtimoiy omillarga kamroq e'tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati, asosan, texnologiya va marketing sohasiga bog'liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi. Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatli bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning "ko'zi ochildi" va amerika olimlari hamda menejerlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o'rganishga kirishdilar. Sir oddiygina bo'lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Shu o'rinda yirik yapon-amerika qo'shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o'rinli: "Firmamizga tashrif buyurgan ko'plab xorijliklar bizning ham AQSh, ham Yevropada bir xil bo'lgan texnologiya va xom-ashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo, ular sifatni dastgohlar emas, balki insonlar berishini idrok etishmaydi".

Yaponiya dunyoda birinchi bo'lib, kam xarajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini o'ziga jalb qiladigan "inson qiyofasidagi" zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko'plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbatdagi operatsiyani bajaruvchisiga o'zining iste'molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas'uliyatni his qiladi. Inson psixologiyasi va ijtimoiy mavqeini hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an'anaviy usullarini takomillashtirishga turtki bermay qolmadi. Xodimlar xatti-harakatining ratsionallik va novatorlik uslublari o'rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko'rinda boshlagan paytda ishchilar o'zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini

takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi. Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni boshqarish bo'yicha ma'ruzalar o'qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, huquqshunos, sotsiolog, ruhshunos kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislaridan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta'sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o'zgarib bordi. Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarning rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an'anaviy jamoa usullari o'rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

“Mitsubishi Ship building” zarur bo'lgan malakali kishilarni o'zi tashkil etgan maxsus maktablarda o'qitishni boshladilar. Bu xarajatlarni kompaniya to'lardi, biroq malakali ishchilar tanqis bo'lganligi uchun ko'pgina ishchilar ta'lim olganidan keyin qaerda ish haqi yuqori bo'lsa, boshqa bir kompaniyaga o'tishni xohlar edi. Kompaniya o'qigan malakali ishchilarni ushlab qolish uchun doimiy yollash va ish stajiga bog'liq holda haq to'lash tizimini qabul qildi. Boshqa kompaniyaga o'tish kelajakdagi afzalliklarni yo'qotishni bildiradi. Bu tizimini qabul qilgandan keyin kompaniya qisqa muddat ichida yuqori mehnat xarajati muammosini hal qildi. Lekin, keyinchalik doimiy jalb qilingan ishchilarning ish haqi o'sishi natijasida mehnat haqini ushlab qolish o'sa boshladi. Bu muammo, sanoat o'sishi natijasida hal bo'ldi. Natijada katta miqdordagi yoshlarni jalb etdi. Shu tariqa o'rtacha jalb qilingan yoshlar soni kamaydi va ish haqi ushlab qolish kamaydi. Ish haqi tizimi. Ish haqi Yaponiyada 1-navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarini bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8 % kompaniyalarda 2000-yilda ish haqi mehnat va layoqatiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash 80,6 % korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat.

Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzandlar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila budjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha OO'Yularini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin. Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34 % texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6 % ish yuritish sohasiga va 16 % savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 58 % ish yuritish sohasiga, 27 % professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 % professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 % ish yuritish sohasiga va 19 % savdo sohasiga joylashadilar.

1985-yilda mavjud "Kasbiy o'qitish qonuni" "Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonun"ga almashtirildi. Asosiy maqsadi "ko'k yoqali" ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni ("oq yoqali" – muhandis texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli uzluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda "inson resurslarini" kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferentsiyalarga subsidiyalar ajratila boshladi. Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

Hozirgi vaqtda Yaponiyada firma ichida o'qitish qisqa muddatli stajirovka (markazlashgan o'qitish) shaklida amalga oshiriladi. Xodimlarni rivojlantirish rejasiga muvofiq stajirovkalar ishchilarning kategoriyasi va lavozimiga qarab uyushtiriladi.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qiladi. Korxonalarda rahbar faoliyatini takomillashtirishda personalni ishga qiziqtirishga rag'batlantirishning ayrim innovatsion uslublarning g'oyalari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin. Xizmat ko'rsatish korxonalari (masalan, savdo korxonasi)da yangi xaridorlarni jalb etgan, mahsulot sotilishini tezlashtirishga hissa qo'shgan, foydalanuvchilarning takroriy xaridlari sonini oshirishga muvaffaq bo'lgan xodimiga nisbatan rag'bat rag'batlantirish orqali choralarini amalga oshiriladi. Korxonalarda personal tizimini takomillashtirib boshqarish texnologiyasi va rahbar faoliyatini takomillashtirishning ijobiy ijtimoiy oqibatlari tashkilot chegarasi doirasidan ham tashqarida shakllanishi (qulay korxonaga nufuzining shakllanishi, mintaqada yangi ish o'rinlarini yaratish va barqaror bandlikni ta'minlash, iste'molchilar va tabiat uchun mahsulot xavfsizligini ta'minlash) va baholanishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlar (AQSh va Yevropa davlatlari) dagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, korxonaga transporti, transport xarajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish bo'yicha va h.k.), kredit olish asotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qarmog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Bitiruv malakaviy ishining mavzusidan kelib chiqib olib borilgan tadqiqot natijasida ishda quyidagi umumlashtirish, xulosa va tavsiyalar olishga erishildi.

1. Personalni boshqarish – alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

Personalni boshqarish (Personal management) konsepsiyasi XX asrning 30-yillaridan boshlab shakllana boshlagan va uning nazariy asosi sifatida insonga xizmat vazifasi orqali qaralishi qabul qilingan bo'lib, boshqaruv ma'muriy vositalar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funksiyalar) orqali amalga oshirilishi nazarda tutiladi.

Personalni boshqarish deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo, boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

2. Personalni boshqarishning asosiy maqsadi korxonada personalni shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Personalni boshqarish konsepsiyasi korxonada xodimlar salohiyatini shakllantirish va rivojlantirish bilan o'zaro bog'liq bo'lib, quyidagicha tabaqalanadi.

3. Bugungi kunda barcha korxonalar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishga majburdir. Shuning uchun bozorda muvaffaqiyat qozonishni ta'minlaydigan omillar ayni paytda korxonada muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi. Bu omillarning hammasi korxonada xodimlari, ya'ni personal mehnat faoliyati bilan bog'liqdir.

4. Korxonalarda rahbar personalni boshqarishning muayyan, aniq maqsadga yo'naltirilgan chora tadbirlarni ko'rish jarayonida amalga oshiriladi. Bu jarayon quyidagilarni ko'zda tutadi: personal bilan ishlashning maqsadlari va asosiy yo'nalishlarini aniqlash, qo'yilgan maqsadga erishishning vosita, shakl va uslublarini aniqlash, qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash bo'yicha ishlarni tashkil etish, belgilangan tadbirlar bajarilishini muvofiqlashtirish va nazorat qilish, personal bilan ishlashni muntazam takomillashtirib borish.

Xizmat ko'rsatish sohasi savdo va umumiy ovqatlanish xizmatlari, transport xizmatlari, aloqa va axborotlashtirish xizmatlari, moliyaviy xizmatlar, turizm xizmati, mehmonxona xizmatlari, kommunal xizmatlar, maishiy xizmatlar, avtomobil va boshqa maishiy texnik ta'mirlash kabi boshqaruv tizimida faoliyat turli-tumanligi bilan usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

5. Korxonada rahbar personalini iqtisodiy usullari orqali boshqarishda har bir kompaniyaning asosiy unsuri sifatida savdoni rag'batlantirish hisoblanib, o'zida iste'molchilarni va vositachilar tomonidan alohida tovar yoki xizmatni xaridini tezlashtirish yoki kengaytirishga chaqiruvchi, undovchi usullar kompleksini o'z ichiga oladi.

Rahbar personal tizimini boshqarishda mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratish – ish haqi, lavozim maoshlari turli shakllar va tizimlardan foydalanishni, mukofotlash tizimlarini ishlab chiqish va hokazolarni nazarda tutadi. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilish mehnat faoliyatida yuksak shaxsiy va jamoa ko'rsatkichlariga erishish maqsadida ish vaqtidan oqilona foydalanishga, ilg'or ish usullari va metodlarini o'zlashtirishga, ish joylarini yaxshiroq tashkil etishga, ishda zaruriy aniqlik va uyushqoqlikni ta'minlashga har bir xodimni qiziqtirishga qaratilishi lozim.

6. “Toshkent” RFB O'zbekiston birja bozoridagi aksiya,obligasiya va qimmatli qog'ozlarga bo'lgan talablarini to'liq qondirish, xalq iste'mol mollarini ishlab chiqarish va tijorat vositachilik xizmatlarini ko'rsatish va shu yo'llar bilan daromad olish jamiyatning asosiy maqsadidir.

Jamiyatning boshqaruv organlari: Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, Kuzatuv kengashi, Ijroiya organ(Boshqaruv va uning organlari).

“Toshkent” RFB AJ aksiyadorlik kapitali tuzilmasi quyidagicha;

1. “Davlat aktivlarini boshqarish markazi” DUK 50 % 8 789 063 dona;
- 2.Korean Stock Exchange 25 % 4 394 530 dona;
3. “Asaka” ATB 6.25 % 1 098 633 dona;
4. “O'zbekiston Respublikasi Xalq Banki” ATB 6.25 % 1 098 633 dona;

5. “O’zsanoatqurilishbank” ATB 6.25 % 1 098 633 dona;

6. O’zbekiston Respublikasi tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki ATB 6.25 % 1 098 633 dona;

2013-2017 yillar davomida listing kompaniyalari soni va savdo aylanmasi dinamikasi “Toshkent” Respublika Fond Birjasi AJ korxonasi hisobot yili boshiga nisbatan yil oxirida savdo aylanmasi 219.2 mlrd so’nga listing kompaniyalari soni esa 48 donaga ko’paygan. “Toshkent” Respublika Fond Birjasi AJ korxonasining listing kompaniyalari soni eng yuqori ko’rsatkich 261 dona 2015 yilda va 2016 yilda 191 donaga to’g’ri keldi. Buning natijasida korxonada 2016 yil oxiriga kelib savdo hajmi 299.8 mlrd so’m bilan yetakchilik qildi. Savdo aylanmasi dinamikasini ko’payishini ijobiy holat sifatida baholamoq lozim, ammo listing kompaniyalari sonida o’sish yoki kamayish savdo dinamikasiga ta’sir qilmagan faqat 2017 yildan tashqari. Joriy 2017 yilga kelib listing kompaniyalar soni 186 taga savdo hajmi esa 298,6 mlrd so’nga bu ko’rsatkich o’tgan yilga nisbatan 5 dona listing kompaniya va savdo hajmi 1.2 mlrd so’nga tushganini ko’rsatadi.

7. Mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirish maqsadida yuqori saviyali personallarni jalb qilish va rahbar boshqaruv strukturasi tashkil etish, sog’lom va samarali tadbirkorlik muhitini yaratishdagi yangiliklarni rag’batlantirish, personalni boshqarishga yangicha yondashuv masalalariga jiddiy e’tibor berish zarur. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlik faoliyatida qo’llaniladigan moddiy jihatdan rag’batlantirishning quyidagi asosiy shakllari mavjud: mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo’shimcha to’lovlar rejasi, kechiktirilgan to’lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, transport xarajatini to’lash, stipendiya berish dasturi, ta’lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a’zolik (sport, qiziqish bo’yicha va h.k.), kredit olish assotsatsiyalari, hayotni sug’urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a’zolik, tibbiy ko’rikdan o’tish, qaramog’idagi oila a’zolari hayotini sug’urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug’urta qilish, tibbiy xizmat,

baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qarmog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k. Xizmat ko'rsatish sohasida tadirakorlik faoliyatini rivojlantirishda xodimlarning innovatsion rag'batlantirish tizimida ijodiy faollik mezonini asosiy mezon bo'lmog'i kerak. Tadirakorlik faoliyatini rivojlantirishda iqtisodiy –innovatsion uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi.

8. Korxonada rahbar personal tizimini rivojlantirish uchun asosan har bir xodimga induvidual yondashishi lozim.

9. Personal tizimini takomillashtirish uchun rahbar personal sotishni rag'batlantirish (mahsulot-xizmatning sotilishi)ga undovchi qisqa muddatli tadbirlarda faol qatnashsa, tovarlar va xizmatlarni xaridorlar uchun yanada jozibali ko'rinishda havola etsa, savdo joylarida amalga oshiriladigan reklama tadbirlari maxsus rejalari odatda cheklangan vaqt doirasida mo'ljallab ishlab chiqishda qatnashsa, tovarlar yoki xizmatlarni sotish uchun reklamadan foydalangan holda yoki foydalanmasdan ishlab chiqilgan maxsus marketing texnologiyasini qo'llasa, sotuvchilar, albatta, quyidagi iqtisodiy usullar orqali rag'batlantiriladi: ulgurji va chakana savdo bilan shug'ullanuvchilarga tovarlar narxini pasaytirib sotish (chegirma berish), ma'lum bir miqdordagi tovarlarni bepul berish (agar ular xarid qilayotgan tovar ma'lum bir me'yordan ohsa), mukofotlar berish va boshqalar tushuniladi. Savdoni rag'batlantirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish orqali kompaniya o'z oldiga aniq maqsad qo'yishi, rag'batlantirish usullarini tanlashi, mos keluvchi dasturlar ishlab chiqishi, bu jarayonni nazorat qilishi va uning samaradorligini baholashi zarur.²⁷

²⁷ Edu.uz.info.zip saytdan muallif tomonidan foydalanildi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.

1. Normativ-huquqiy hujjatlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: «Adolat», 2017y.
2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.: Adolat, 2007 y.
3. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida” gi 17.04.2006 yil PQ-325-sonli qarori.
4. “O'zbekiston Respublikasida 2010 yilgacha bo'lgan davrda xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirishga oid qo'shimcha chora tadbirlar to'g'risida” gi 21.05.2007 yil PQ-640-sonli qarori.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini jadal rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” gi 11.04.2018 yil qarori.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining “2017-2020 yillarda xizmatlar sohasini rivojlantirish dasturi to'g'risida” gi 2016 yil 26 fevraldagi 558-sonli qarori.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari va ma'ruzalari:

7. 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 Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar. “Xalq so'zi”.
8. O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti Karimov I.A. “Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash - bizning oliy maqsadimiz”. 17- Jild. – T.: O'zbekiston, NMIU 2009. – 280 bet.
9. Mirziyoyev Sh. M. ning mamlakatimizni 2017 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2018 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi.

10. Mirziyoyev Sh. M. tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishlari bo'yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.

11. Mirziyoyev Sh. M. ning "Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak" Toshkent-2017

3. Darslik va o'quv adabiyotlari:

12. Muslimov N.A., Mansurova M.A. "Servis tizimi faoliyati asoslari". "O'quv qo'llanma" Toshkent – 2011г.

13. Abduraxmonov Q.X., Abduraxmanov X.X. Mehnat resurslarini boshqarish. "Taffakkur bo'stoni". T.2014 y.

14. Ричард Л.Дафт. Менеджмент.МВА. Москва, Санкт-Петербург-Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016 г.

15. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник для вузов. - 2-е изд. испр и доп. М.: Изд. центр "Академия", 2006. - 288 с.

16. Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. "Fan va texnologiyalar markazi". 2013 y.

17. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. "Tafakkur-Bo'stoni".T. 2012 yil.

18. Umurzakov U.P., Toshboev A. Kichik biznes va tadbirkorlik. "Sano-standart" nashr. 2014y.

19. Qosimova M.S., Xodiyev B.YU. va boshqalar. «Kichik biznesni boshqarish». O'quv qo'llanma. Toshkent: «O'qituvchi», 2011y.

20. Raximova D.N. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.:G'.G'ulom 2009 y.

21. Qosimova D. Menejment nazariyasi: O'quv qo'llanma– T.: "Tafakkur-bo'stoni" 2011.

22. Ulashev, Sh.A. Atamuradov. Korxonada iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma– T.: m "Tafakkur-bo'stoni" 2013y.

23. Abdukarimov B.A. va boshq. Korxonalar iqtisodiyoti. – T.: Fan. 2013.-368 b.
24. Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.
25. Muratov R.S. va boshq. Korxonalar iqtisodiyoti. – T.: Fan. 2014. – 424 b.
26. В.Тебекин, Б.С.Касаев. Менеджмент организации. Учеб. –М.: КНОРУС-М.2011 г.
27. Ткачук Л.Т. под. ред. М.И. Шадова. Менеджмент. Ростов-на-Дону. Феникс. 2012 г.
28. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М."Манн, Иванов и Фербер". 2015 г.267-276 с.
29. Лапыгин Ю.Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011г. 235 с.
30. Ромонович Ж.А., Каличев С.Л. Сервисная деятельность учебник. М. Изд-ство торг. корпорация "Дашьков и К", 2007, -68 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. а. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010 г.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно - практическое пособие. - М.: Дело, 2009. - 272 с.
33. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая И современная практика, предпринимательство менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЗАО Издательство "Аспект Пресс", 2008. -318 с.
34. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 224 с.
35. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2011. - 386 с.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. - 445с.
38. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni

boshqarish. Darslik. – T.: O’qituvchi, 2008 – 655 b.

39. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

40. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашьков и К, 2010 – 421 стр.

41. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно - практическое пособие. - М.: Дело, 2009. - 272 с.

42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

4. Davriy nashrlar (gazeta va jurnallar):

43. O’zbekiston Respublikasi prezidenti Sh.Mirziyoyev tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O’zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo’nalishlari bo’yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.

44. O’zbekiston Respublikasi DT Xalq banki Bo’ka filialining 2017 yilda moliyaviy holatini yanada yaxshilash bo’yicha istiqbolli rejasi.

45. O’zbekiston Iqtisodiy axborotnomasi. /№ 3/2014 y.

5. Internet saytlari:

46. <http://www.stat.uz> (Davlat Statistika Qo’mitasi)

47. <http://www.lex.uz> (O’zbekiston Qonunchiligi)

48. <http://www.edu.uz.info>. Zip (Ta’lim portali)

49. <http://www.uzse.uz> (“Toshkent” rfb portali)

50. <http://www.ziyonet.uz> (Ta’lim portali)

51. <http://www.my.gov.com> (O’zbekiston Qonunchiligi)

52. <http://www.sciencedirect.com> (Maqolalar to’plami)

