



## ТЎҚИМАЧИЛИК КОРХОНАЛАРИДА ШАХСИЙ МЕНЕЖМЕНТНИ РИВОЖЛАНТИРИШДА РАЎБАР ХОДИМЛАРНИНГ СИФАТ ФАЗИЛАТЛАРИНИ БАҲОЛАШНИНГ АҲАМИЯТИ

*Джуманиязова Жамила*

*Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти*

*ORCID: 0009-0000-3132-7899*

*[djumaniazovajamila@gmail.com](mailto:djumaniazovajamila@gmail.com)*

**Аннотация.** Мақолада тўқимачилик саноати корхоналари шахсий бошқарув тизимини ривожлантиришда раўбар ходимларнинг сифат фазилатларини баҳолаш усулини такомиллаштириш масаласи ўрганилган.

**Калит сўзлар:** тўқимачилик саноати, менежмент, бошқарув тизими, шахсий менежмент, сифат фазилатлари, баҳолаш.

## ЗНАЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Джуманиязова Жамила*

*Ташкентский институт текстильной и лёгкой промышленности*

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос совершенствования методики оценки качеств руководителей при развитии системы управления персоналом предприятий текстильной промышленности.

**Ключевые слова:** текстильная промышленность, управление, система управления, персональный менеджмент, качества, оценка.

## THE IMPORTANCE OF ASSESSING LEADERSHIP QUALITY IN THE DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT IN TEXTILE ENTERPRISES

*Dzhumaniyazova Zhamila*

*Tashkent Textile and Light Industry Institute*

**Abstract.** This article examines the improvement of methods for assessing managerial qualities in the development of HR management systems in textile industry enterprises.

**Keywords:** textile industry, management, management system, HR management, quality, assessment.

### **Кириш.**

Республикамизда мустақиллик йилларида тўқимачилик саноатини янада ривожлантиришга жиддий эътибор қаратилиб, тармоқга хорижий инвестицияларни жалб этиш, кадрлар малакасини ошириш, янги иш ўринлари яратиш, бошқаришда инновацион усулларни қўллаш борасида кенг қўламдаги амалий ишлар қилинмоқда.

Ҳозирда ушбу соҳани ривожлантириш ҳамда иш фаолиятини ташкил этишда ҳам бир қатор ишлар олиб борилиб, қўшимча қийматга эга пировард маҳсулот турларини яратиш мақсадида “пахта-тўқимачилик” кластерлари ташкил этилмоқда. *Шу боисдан, 2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегиясида «Тўқимачилик саноати маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмини 2 баробарга кўпайтириш»* вазифаси белгиланган [1]. Бу каби улкан вазифаларни муваффақиятли ҳал этилиши республикамиз тўқимачилик саноати корхоналари ходимларини бошқариш самарадорлигини ошириш ҳисобига улар рақобатбардошлигини оширишнинг аниқ чора-тадбирларини ишлаб чиқишни талаб этади.

### **Адабиётлар шарҳи.**

Ижтимоий алоқа бошқарув фанлари «шахсий бошқарув» фани нисбатан яқинда, тарихий пайдо бўлди. Бунинг учун, шахсий бошқарувнинг менежмент билан боғлиқ бўлганлиги туфайли, у бошқарув мантиғи остида ва бошқарув фан умумий концептуал доирасида ишлаб чиқилиши керак. Алоҳида академик фан сифатида «шахсий менежмент» яқинда пайдо бўлган бўлсада, ушбу илмий атамага муаллифлар томонидан кўплаб таърифлар келтирилган. Аммо, унинг моҳиятини тўлиқ очиб бериш борасида ягона мантиқий тизим яратилмаган.

И.Э.Лыскова (*Лыскова И.Е., 2020*) шахсий бошқарувнинг моҳиятини Н.И.Кареев ва И.И.Янжул асос солган деб ҳисоблайди, бу эса анча баҳсли баёнот, чунки улар ўз-ўзини ривожлантириш ҳақида ёзишган ва юқорида тилга олинган муаллифлар, аввало, шахсий бошқарув ҳодиса сифатида эмас, балки ўз-ўзини ривожлантириш ҳақида ёзишган.

Ушбу соҳада, айниқса дарсликлар яратиш соҳасида таниқли мутахассислардан саналган Россиялик олимлардан С.Д.Резник ва И.С.Чемезов (*Резник С.Д., Чемезов И.С., 2017*)нинг фикрига кўра, «шахсий бошқарув - бу ишбилармоннинг кундалик ҳаётида илмий ва амалий жиҳатдан синовдан ўтган бошқарув усуллари ва техникаларини мақсадли ва изчил қўллаш, бунда инсон ўз вақти ва қобилиятларидан максимал даражада фойдаланиш, ўз ҳаётининг йўналишини онгли равишда бошқариш, ишда ҳам, шахсий ҳаётда ҳам ташқи шароитларни моҳирона енгиб ўтиш, профессионал ва ҳаётий мақсадларга энг қисқа йўл билан эришиш мумкин».

Ушбу таъриф рус фанида устунлик қилади. С.Д.Резник, С.Н.Соколов, Ф.Э.Удалов, В.В.Бондаренко Россияда биринчи бўлиб шахсий бошқарув таърифини шакллантирдилар («шахсий бошқарув» атамасининг муаллифи ким эканлигини аниқлаш жуда қийин, чунки матннинг алоҳида тузилган қисмларининг муаллифлари «Шахсий бошқарув» дарслигида кўрсатилмаган, биз дарслик С.Д.Резник (*С.Д.Резник и др., 2000*)нинг умумий таърири остида нашр этилганини таъкидлаймиз): «шахсий бошқарув - бу ўз вақти ва ўз қобилиятларидан максимал даражада фойдаланиш, ҳаёт йўлини онгли равишда бошқариш, ишда ҳам, шахсий ҳаётда ҳам ташқи шароитларни моҳирона енгиб ўтиш учун кундалик ҳаётда илмий ва амалий жиҳатдан синовдан ўтган бошқарув усуллари ва техникаларини мақсадли ва изчил қўллашдир».

Менежмент таълимотининг атоқли намоёндаларидан бири саналган П.Друкер (*Друкер П.Ф., 2012*) шахсий бошқарувни ҳар бир менежернинг бошқариш соҳасидаги қобилиятини намоён этишда мавжуд бошқарув дастак ва усулларида моҳирона фойдаланиши сифатида талқин этади: «шахсий бошқарув - бу ўз вақти ва қобилиятларидан энг яхши фойдаланиш, ҳаёт йўлини онгли равишда бошқариш ва ишда ҳам, шахсий ҳаётда ҳам ташқи шароитларни моҳирона енгиш учун кундалик ҳаётда илмий ва амалий жиҳатдан тасдиқланган бошқарув усуллари ва техникаларини мақсадли ва изчил қўллашдир».

### **Тадқиқот методологияси.**

Илмий-тадқиқот мавзуга оид хорижий ва маҳаллий тадқиқотчилар изланиш натижаларига таянилди ва статистик, танлаб кузатиш, таққослаш, экспертлар баҳоси каби усуллардан фойдаланилди.

### **Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.**

Давлат бошқаруви тизимини барча даражаларида ислоҳ қилиш ва давлат органлари ва бошқарувидаги ходимлар сонини муқобиллаштириш раҳбарларнинг иш интенсивлигини оширишни талаб қилди. Амалиёт шуни кўрсатадики, вақт етишмаслиги туфайли улар иш вақтини кўпайтиришга мажбур бўладилар, бу эса бир қатор салбий оқибатларга олиб келади. Бундан ташқари, вақтнинг етишмаслиги кўпинча раҳбарнинг ўзини ўзи ташкил этмаслиги натижасидир. Ўз вақтидан самарасиз фойдаланиш ва вазиятга боғлиқлик муҳим ва аҳамиятсиз фарқлаш қобилиятини йўқотишига олиб келади. Қоида тариқасида, узоқ муддатли муаммолар четга сурилади, бу эса ўз навбатида ҳал қилиниши керак бўлган кўплаб янги муаммоларни келтириб чиқаради ва уларга катта вақт сарфлайди.

Давлат ёки муниципал тузилмалардаги ҳар қандай раҳбар ваколатларни топширишда қийин саволга дуч келади: ўзи нима қилиши керак ва бўйсунувчига нимани топшириш мумкин? Парахина В.Н., Перов В.И. (*Парахина В.Н., Перов В.И., 2012*)лар таъкидлашча ваколатларни топшириш зарур ва самарали бўлган ҳолатлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- бўйсунувчи берилган вазифани раҳбардан яхшироқ бажара олади;
- оғир иш юки раҳбарга муаммони ўзи ҳал қилишга тўсқинлик қилади, шунинг учун ваколат беришдан бош тортиш раҳбарнинг ортиқча юкланишига ва қарор қабул қилишнинг секинлашишига олиб келади;
- истиқболли ходимларни истеъдодлар захирасини шакллантириш учун ўқитиш усули сифатида ваколат беришдан фойдаланиш;
- раҳбарга устувор ва узоқ муддатли вазифаларни ҳал қилиш учун вақт ажратиш имконини бериш;
- жамоани ва бўйсунувчиларнинг профессионал фазилатларини ўрганишнинг ноёб усули сифатида ваколат беришдан фойдаланиш.

Шахсий иш режасини ишлаб чиқиш учун мавжуд вазиятни дастлабки таҳлил қилиш керак, бу эса ишни фаоллаштиради ва уни мақсадли қилади. Агар раҳбар шахсий иш режалаштиришга жиддий ёндашмоқчи бўлса, Кинан К. (*Кинан К., 2006*) томонидан самарали вақтни бошқаришнинг асосий тамойилларига асосланган тизимга риоя қилиш тавсия этилади.

Шахсий бошқарувнинг функцияси сифатида ўзини ўзи бошқариш қуйидаги асосий мақсадларни ҳал қилиш учун мўлжалланган:

- 1) ишларнинг ҳақиқий ҳолатини баҳолаш;
- 2) режалаштирилган натижаларни эришилган натижалар билан таққослаш;
- 3) аниқланган оғишлар асосида раҳбарнинг мақсадлари, вазифалари ва фаолиятини созлаш.

Раҳбарнинг иши машаққатли иш эканлиги, ақлий ва жисмоний кучнинг катта қисмини талаб қилиши ҳаммага маълум. Асабий таранглик бошқарув ишида ҳар доим маълум даражада мавжуд. Раҳбарнинг иш фаолиятига ва охир-оқибат унинг умумий фаолиятига таъсир қилувчи омилларни тезда баҳолаш учун физиологик салоҳият, иш фаолияти, ҳиссий салоҳият ва профилактика чораларини аниқлайдиган баҳолаш матричасини ишлаб чиқиш тавсия этилади.

Юқори раҳбариятнинг ишга ва иш самарадорлигига муносабати масаласи компаниянинг умумий унумдорлигини ошириш билан бевосита боғлиқ. Муносабатларни ривожлантириш нақшларини тушуниш менежерларга ходимларни нафақат уларнинг ишлаш хусусиятларига, балки ходим сифатида ўзларининг шахсий кучли томонларига асосланиб бошқариш имконини беради.

Биз ўз тадқиқотларимизда 7 та таркибий қисмни ўз ичига олган тўқимачилик корхоналари раҳбар ходимларнинг сифат фазилатларини баҳолашнинг такомиллаштирилган усулини ишлаб чиқдик. Бу каби вазифани ҳал этишда экспертлар баҳоси усулидфн фойдаланишни лозим топдик.

Баҳолаш шкаласи ранглаштириш билан бирлаштирилиши ҳар хил ўлчамли параметрларни баҳолашда самарали усул саналади.

Экспертлардан олинadиган маълумотларга қайта ишлов бериш услубини қараб чиқамиз. Маълумотларга белгилаш киритамиз:

$m$  – баҳолашда иштирок этадиган экспертлар сони;

$n$  – омиллар сони;

$m_j$  –  $j$ -объектни баҳолашни амалга оширувчи экспертлар сони;

$x_{ij}$  –  $i$ - эксперт томонидан  $j$  – омилга берилган нисбий баҳо (балл);

$r_{ij}$  –  $i$  – эксперт томонидан  $j$  – омилга берилган нисбий муҳимлик ранги.

Экспертиза маълумотларига қайта ишлов беришда маълумотлар жадвал шаклига келтирилиб, устунга – экспертлар тартиб рақами, қаторга – баҳоланadиган объектлар жойлаштирилади.

Жадвал шаклидаги баҳо натижаларига қайта ишлов берилганда баҳолар пасайиб бориши тартибида уларга ранг берилади. Максимал баллга 1 ранги берилади. Кейинги балларга тартиб равишда 2,3 ва ҳоказо ранглар берилади. Барча натурал қатор сонлари йиғиндисига тенг бўлиши лозим, яъни

$$\sum_{i=1}^n r_i = \sum_{i=1}^n x_i = 1 + 2 + \dots + n = \frac{n(n+1)}{2} \quad (1)$$

Агарда қайси бир объектга бир хил баҳо берилган бўлса, у ҳолда бу объектга стандартлаштирилган ранг берилади. Масалан, биринчи учта объектга бир хил максимал балл қўйилган бўлса (яъни биринчи, иккинчи, учинчи ўринни эгаллаган бўлса), у ҳолда улар ҳар биридан ўртача ранг ҳисобланади. Ушбу ҳолда у 2 га тенг бўлади:

$$\frac{1 + 2 + 3}{3} = 2.$$

Ранглаштириш бир нечта ( $m$ ) экспертлар томонидан амалга оширилса, кўп ҳолларда ҳар бир объект учун ранг суммаси  $S_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}$  ҳисобланади. Шундан сўнг бу катталиқ қийматига асосан ҳар бир объект учун натижавий ранг берилади. Энг юқори ранг (биринчи) энг кам йиғинди ранг олган объектга, аксинча, энг юқори йиғинди ранг олган объектга энг паст ранг ўрнатилади.

Объектларни баҳолаш ва уни ранглаштиришда энг муҳимларининг салмоғини аниқлашда бир қанча усуллардан: тўғридан-тўғри баҳолаш, кетма-кет таққослаш, жуфт таққослаш ва ҳоказо усуллардан фойдаланилади. Бу усуллар ҳақида иқтисодий адабиётларда атрофлича фикр билдирилган.

Биринчи босқичда биз тўқимачилик корхоналари раҳбар ходимларнинг сифат фазилатларини баҳолаш усулини ишлаб чиқишда тадқиқотларимизни қуйидаги тартибда олиб борамиз:

1. “Эксперт-омил” матрицаси тузилиб, унга ҳар бир эксперт томонидан сўров варағида маълум бир омилга 0 дан 10 гача қўйилган балл натижалари қўйилади (1-жадвал):

1-жадвал.

“Эксперт-омил” матрицаси

Экспертлар	Омиллар					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	...	X <sub>j</sub>
m <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i1</sub>
m <sub>2</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i2</sub>
...	...	...	...	...	...	...
m <sub>i</sub>	X <sub>1j</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	...	X <sub>11</sub>

2. Ҳар бир эксперт учун алоҳида ҳолда барча омиллар нисбий муҳимлиги ( $V_{ij}$ ) ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир экспертдан олинган баҳо горизонтал бўйича қўшилиб, кейин меъёрлаштирилади:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}} \quad (2)$$

3. Ҳар бир омил бўйича барча экспертлар баҳосининг ўртача қиймати ҳисобланади. Бунинг учун олдинги қадамда ҳисобланган меъёрлаштирилган баҳолар қўшилиб (вертикал бўйича), сўнгра ҳар бир омил учун ўртача арифметик қиймат ҳисобланади:

$$\left. \begin{aligned} V_1 &= \frac{V_{11} + V_{12} + \dots + V_{1j}}{n} \\ V_2 &= \frac{V_{21} + V_{22} + \dots + V_{2j}}{n} \end{aligned} \right\} \quad (3)$$

ва ҳоказо.

Олинган натижалар ҳар бир омилнинг моделдаги салмоғини кўрсатади.

Экспертлар сифатида «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси ва Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институтининг етакчи мутахассислари жалб этилди. Экспертлар сони 32 кишини ташкил этди. Ушбу экспертлардан тўқимачилик саноати корхоналари раҳбар ходимлари фазилатларини тавсифловчи қуйидаги гуруҳларнинг муҳимлик даражасини 10 баллик шкала асосида баҳолаш сўралди:

1. Ҳаётий мақсадларни тўғри шакллантириш қобилияти.
2. Ўзини тарбиялаш.
3. Шахсий ташкилотчилик.
4. Шахсий иш амалиётини билиш.
5. Шахсий соғлиғини сақлаш қобилияти.
6. Ҳиссий-иродавий салоҳият.
7. Ўз ҳаётини бошқариш қобилияти.

Ҳар бир эксперт учун алоҳида ҳолда барча омиллар нисбий муҳимлиги ( $V_{ij}$ ) ҳисобланди:

1. “Ҳаётий мақсадларни тўғри шакллантириш қобилияти” параметри бўйича:  $V_1 = 0,154$ .

2. “Ўзини тарбиялаш” параметри бўйича:  $V_2 = 0,144$ .
3. “Шахсий ташкилотчилик” параметри бўйича:  $V_3 = 0,162$ .
4. “Шахсий иш амалиётини билиш” параметри бўйича:  $V_4 = 0,164$ .
5. “Шахсий соғлиғини сақлаш қобилияти” параметри бўйича:  $V_5 = 0,122$ .
6. “Ҳиссий-иродавий салоҳият” параметри бўйича:  $V_6 = 0,124$ .
7. “Ўз ҳаётини бошқариш қобилияти” параметри бўйича:  $V_7 = 0,130$ .

Олинган натижалар ҳар бир омилнинг муҳимлик даражасини кўрсатади.

Экспертлардан олинган натижаларни баҳолашда кўпинча конкордацияни – натижавий кўрсаткичга таъсир қилувчи бир нечта объектлар бўйича экспертлар мулоҳазаларининг муштараклигини аниқлаш талаб этилади.

Экспертлар мулоҳазалари муштараклиги конкордация коэффиценти  $W$ , яъни  $m$  та экспертлардан ташкил топган гуруҳ учун умумий ранг корреляция коэффиценти билан аниқланади.

Юқоридаги танлаб олинган 7 та параметрлар бўйича мос равишда конкордация коэффицентлари 0,112; 0,127; 0,164; 0,136; 0,142; 0,118; 0,127 ларга тенг.

Экспертлар берган мулоҳазалар муштараклиги тасодифий эмаслигига ишонч ҳосил қилиш учун  $\chi^2$  мезонидан фойдаланилади. Бу кўрсаткич параметрлар бўйича мос равишда 17,6; 8,38; 14,4; 12,6; 9,16; 12,6; 13,45 га тенг бўлиб, унинг жадвал қийматларидан юқоридир.

Шундай қилиб, конкордация коэффиценти «0»дан катта бўлган мусбат қийматга тенг. Бу эса экспертлар фарқларининг бир-бирига мослигидан, мулоҳазаларининг муштараклигидан далолат беради.

Иккинчи босқичда ушбу 7 та параметрларни тавсифловчи кўрсаткичлар асосида экспертлар томонидан ўрганилаётган 3 та тўқимачилик корхонаси раҳбарининг сифат фазилатлари 5 балли баҳолаш тизими орқали баҳоланди. Олинган натижаларни қайта ишлаш орқали қуйидаги ҳолат кузатилади: Хоразм корхонаси – 2,54 балл; «YUSTEX» масъулияти чекланган жамият – 3,74 балл; REKORD масъулияти чекланган жамият – 3,24 балл.

### Хулоса ва таклифлар.

Инсон ресурсларини бошқариш жараёнида улар фаолиятини назорат (контролинг) қилашда замонавий корхона топ-менежери қуйидагиларга эътибор бериши керак:

– ўз вақтидан фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилиш ва уни оптималлаштириш имкониятларини аниқлаш;

- шахсий иш режасини тузиш;
- иш жойингизни ташкил қилиш;
- иш хатларини тайёрлаш;
- маълумотлар билан ишлаш;
- хотирани ривожлантириш;
- телефон орқали суҳбатлар;
- омма олдида нутқ сўзлаш;
- ҳамкасблар ва бўйсунувчилар билан мулоқот қилиш;
- ҳаёт мақсадларини шакллантириш;
- қарор қабул қилиш;
- тақдимотларни ташкил қилиш;
- шахсий ишни ташкил этиш самарадорлигини баҳолаш.

Н.И.Кареев ва И.И.Янжул

**Адабиётлар / Литература/References:**

Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П.Ф. Друкер. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. — 256 с.

Кинан К. Самоменеджмент. - М.: Эксмо, 2016. - 74 с.

Лыскова И.Е. (2020). Н.И.Кареев и И.И.Янжул о сущности персонального менеджмента // The Scientific Heritage. 2020. № 47-7 (47). С. 9-13.

Парахина В. Н., Перов В. И. Самоменеджмент. М.: Изд-во МГУ им. М. В. Ломоносова, 2012. 364 с.

Персональный менеджмент: учебник / (2000). С.Д.Резник и др. М.: ИНФРА-М,, - 544 с.

Резник С.Д., Чемезов И.С. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf> (дата обращения 09.3).