

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ**

“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ

СУЛТАНОВ АЛИШЕР САБИРЖАНОВИЧ

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

**МАВЗУ: ҚУРИЛИШ КОРХОНАЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ
БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ (“159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ”
ОАЖ 70-ҚБ МИСОЛИДА)**

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
I БОБ.ҚУРИЛИШ КОРХОНАЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.....	9
1.1. Инсон ресурсларини бошқариш тизимини шакллантиришнинг назарий – услубий асослари.....	9
1.2. Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш тизимида кадрларнинг ўрни.....	16
1.3. Инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштиришда хорижий давлатлар тажрибалари.....	24
II БОБ.“159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ” ОАЖ 70-ҚБнинг 2010-2012 ЙИЛЛАРДАГИ ФАОЛИЯТИ ТАҲЛИЛИ.....	33
2.1. “159-Қурилиш трести” ОАЖ, 70-ҚБнинг техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили.....	33
2.2. “159-Қурилиш трести” ОАЖ, 70-ҚБда инсон ресурсларини бошқаришга таъсир этувчи омиллар таҳлили.....	42
III БОБ. “159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ” ОАЖ 70-ҚБда ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ.....	48
3.1.Корхонада кадрлар менежментини такомиллаштириш йўллари.....	48
3.2. Корхонада инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар	56
ХУЛОСА.....	66
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	68
ИЛОВАЛАР.....	70

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Мустақилликка эришилган дастлабки кунлардан бошлаб Ўзбекистон иқтисодиётида институционал ва таркибий ўзгаришларни амалга ошириш вазифаси юзага келди. Иқтисодиётни таркибий қайта қуриш масаласи иқтисодий ислохотларни амалга оширишда ҳал қилувчи омиллардан бирига айланди.

Шу муносабат билан қурилиш ва қурилиш-лойиҳалаш корхоналарини ислоҳ қилиш ва соҳада бошқарув тизимини қайта ташкил этиш вазифаси бозор ўзгаришларининг бир қисмига айланди. Соҳанинг ривожланиши жаҳон иқтисодиётида рўй бераётган янги технологияларнинг тез ривожланиши, товарлар, хизматлар, ишчи кучи бозорларидаги рақобатнинг кучайиши каби тенденциялар ҳолатида, бозор иқтисодиёти ислохотларини чуқурлаштириш жараёнида давом этмоқда.

Ишлаб чиқариш қурилиши учун мўлжалланаётган жами инвестицияларнинг қарийб тўртдан уч қисмини янги ишлаб чиқариш корхоналарини барпо этиш, реконструкция ва модернизация қилиш учун йўналтиришга тўғри келмоқда.¹

Шунингдек, бозор ислохотларининг чуқурлашиши корхоналарда кадрлар сиёсати ва персонални бошқаришдаги ҳолат жаҳонда қабул қилинган бозор тамойилларидан фойдаланишни тақозо эта бошлади. Ушбу нуқтаи назардан таъкидлаш мумкинки, кадрлар корхоналар даражасида нафақат замонавий бозор муносабатларини шакллантириш омили ва ресурсигина эмас, балки ўзгаришлар рўй бериши лозим бўлган субъектдир.

Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш ҳам мамлакатдаги саноат корхоналарини технологик янгилаш билан бир қаторда, республика

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизнинг жимой-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ҳамда 2013 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишлари габағишланган Вазирлар Маҳкамаси нинг мажлиси дағимаърузаси, // Халқ сўзи. - 2013 й. 19 январ

корхоналарида мавжуд персонални бошқариш тизими ва кадрлар менежментини такомиллаштиришни давом эттириш заруриятини туғдиради.

Бу борада Президентимиз И.А. Каримов таъкидлаганидек: “Мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг қўламли вазифаларни ҳал этишга қодир бўлган янги авлод кадрларини тайёрлаш масаласи муҳим принципиал ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга”².

Бугунги кунда қўплаб ривожланган ва жаҳон иқтисодиётида етакчи ўрин тутадиган мамлакатлар тажрибаси шуни сўзсиз исботлаб бермоқдаки, рақобатбардошликка эришиш ва дунё бозорларига чиқиш, биринчи навбатда, иқтисодиётни изчил ислоҳ этиш, таркибий жиҳатдан ўзгартириш ва диверсификация қилишни чуқурлаштириш, юқори технологияларга асосланган янги корхона ва ишлаб чиқариш тармоқларининг жадал ривожланишини таъминлаш, фаолият кўрсатаётган қувватларни модернизация қилиш ва техник янгилаш жараёнларини тезлаштириш ҳисобидан амалга ошириш мумкин.³

Корхоналар даражасидаги модернизациялаш жараёнларини инсонларни бошқариш усулларини такомиллаштиришсиз, мавжуд персонални бошқариш тизимини изчил янгиланишисиз тасаввур этиш қийин. Персонални бошқаришнинг барча даражаларининг таркиби ва моҳиятини тубдан такомиллаштириш иқтисодий тизимни ислоҳ қилишнинг ҳал қилувчи омилларидан бирига айланмоқда. Бутун дунёда бўлгани каби республикамызда ҳам персонал корхонанинг асосий ресурси, бутун ташкилотнинг муваффақиятини белгиловчи биринчи омил сифатида кўрилиши керак.

Ушбу муаммони долзарблигинингмуҳим жиҳатларидан яна бири

²Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Президент Девонининг Ўзбекистон мустақиллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи газетаси. 2007 йил 31 август.

³И. Каримовнинг 2011 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2012 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. 20 январ 2012 й.

корхоналарда персонални бошқариш, кадрлар билан ишлашнинг барча жихатларини доимий такомиллаштириб бориш иқтисодий ислохотларнинг ҳал қилувчи омилларидан бирига айланмоқда. Бу масалалар корхоналар кадрлар сиёсатининг умумий муаммолари сирасига ҳам киритилиб, айниқса, Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш жараёнида долзарб масалалардан ҳисобланади. Бу нуқтаи назардан алоҳида таъкидлаш лозимки, иқтисодиётни модернизациялаш ўз навбатида ишлаб чиқаришни техник ва технологик жихатдан янгилаш билан бирга, персонални бошқаришнинг замонавий технологияларидан фойдаланишни ҳам англатади.

Иш ўринларини ташкил қилишда, биринчи навбатда, тармоқ дастурларини амалга ошириш, корхоналарни модернизация қилиш ва технологик янгилаш, ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириш, қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини қайта ишлашни чуқурлаштириш, транспорт ва коммуникация қурилишини, ижтимоий ва бозор инфратузилмасини жадал ривожлантириш, аҳоли пунктларини ободонлаштириш ишларини кенгайтириш масалалари муҳим ўрин тутди ва бу соҳаларда 250 минг кишини иш билан таъминлаш белгиланган.⁴

Юқорида келтириб ўтилган фикр ва мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда Ўзбекистоннинг қурилиш ва қурилиш-лойиҳалаш ташкилотларида персонални бошқаришни такомиллаштириш муҳим аҳамиятга эга деб таъкидлаш мумкин.

Тадқиқот мақсади. “159-Қурилиш трести” ОАЖ, 70-ҚБ мисолида қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш борасида таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари. Тадқиқот ишининг бош мақсадидан келиб чиқиб, қуйидагилар битирув малакавий ишининг вазифалари сифатида белгиланди:

⁴Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш ақдомида йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси, 18.01.2013 й

- корхонада инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштиришнинг илмий- назарий масалаларини ўрганиш;
- инсон ресурсларини бошқариш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаларива улардан Ўзбекистонда фойдалана олиш имкониятларини аниқлаш;
- “159-Қурилиш Трести” ОАЖ, 70-ҚБда инсон ресурслари билан ишлаш хусусиятларини аниқлаш;
- “159-Қурилиш Трести” ОАЖ, 70-ҚБда инсон ресурсларини бошқаришни янада такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини белгилаш;
- “159-Қурилиш Трести” ОАЖ, 70-ҚБда инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштиришнинг замонавий усуллари жорий қилиш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишининг объекти.Битирув малакавий ишининг объекти сифатида “159-Қурилиш Трести” ОАЖ 70-ҚБдаги инсон ресурсларини бошқариш тизими олинди.

Ишнинг таркиби ва тузилиши.Битирув малакавий иши кириш, учта боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

БОБ. ҚУРИЛИШ КОРХОНАЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Инсон ресурсларини бошқариш тизимини шакллантиришнинг назарий – услубий асослари

Замонавий ривожланиш ва унинг яқин келажақдаги истиқболнинг ўзига хос хусусияти шундаки, инсоннинг шахсий сифатлари иқтисодий ўсишда тобора зарурий омилга айланиб бормоқда. Бу тенденция иқтисодий ривожланган мамлакатларда ҳам, бозор ислохотлари яқинда амалга оширилаётган мамлакатларда ҳам намоён бўлмоқда. Иқтисодий ўсиш ва инсон ривожланиши ўртасида узоқ муддатли ўзаро муносабатлар кузатилади.

Инсон омилининг Ўзбекистон иқтисодий ривожланишидаги ўрни ва аҳамияти Президент И.А. Каримов томонидан бир неча маротаба алоҳида таъкидлаб ўтилган. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 14 йиллигига бағишланган тантанали йиғилишдаги нутқида юртбошимиз шундай дейди: “Биз қураётган янги жамият, ҳаётимизга тобора кириб келаётган янгиланиш жараёнлари, ислохотларнинг тақдири ва келажаги, аввало, халқимизнинг бу ўзгаришларни қўллаб-қувватлашига, жойларда шу борада одамларимизнинг фаоллиги, уларнинг дунёқараши, онгу тафаккурининг юксалишига боғлиқ.

Инсоннинг онгу тафаккури эса бир кунда ўзгармайди, албатта. ... Четдан туриб қандай ташвиқот ва тарғибот, боринги, қандай зўравонлик бўлмасин, одам зоти ўз ҳаёти мисолида, тажрибасида таклиф этилаётган ва амалга оширилаётган ўзгаришлар унга нима бераётганини, қандай наф келтираётганини кўриши керак ва иқрор бўлиши даркор.”⁵

Бундай ёндашув республиканинг ишлаб чиқариш ва қурилиш

⁵Каримов И.А. Инсон манфаатларини таъминлаш, ижтимоий ҳимоятизимини такомиллаштириш – устувор вазифамиздир – Т.: Ўзбекистан, 2007. – 5-6 б.

корхоналарида кишилар билан ишлашни қайта ташкил этиш ва ислоҳ қилишда, уни инсоннинг иқтисодиётдаги ўрни ошиб бораётганлигини ҳар томонлама ҳисобга оладиган замонавий персонални бошқариш тизимига айлантиришда асос бўлиши лозим. Шу билан бирга, бизнинг фикримизча, қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш тизимларини шакллантириш муаммоларини амалда ҳал қилиш персонал тўғрисидаги замонавий назарияларнинг ривожланиш жараёнини кўриб чиқиш ва инсоннинг ишлаб чиқаришдаги аҳамиятига тааллуқли асос тушунчаларни таҳлил қилишдан бошланиши лозим. Иқтисодий ривожланишда инсон омилининг ўрни ва аҳамияти бозор ислохотлари амалга оширилаётган мамлакатлар билан бир қаторда дунёнинг илғор мамлакатларининг аксарияти учун ҳам муҳим саналади. Кейинги йилларда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усулларида фойдаланиш ишлаб чиқаришга жалб қилинган ресурсларнинг потенциалиқтисодий самарасининг муваффақиятли амалга оширилишини таъминловчи алоҳида бошқарувчилик модели халқаро даражада расман тан олинди. Корхонанинг инсон ресурслари самарали иқтисодий фаолиятнинг энг муҳим омилларидан бири сифатида эътироф этила бошланди.

Персонални бошқариш назариялари инсон омилининг яхлит ижтимоий-иқтисодий тизими бўлган корхонада унинг аҳамияти тўғрисидаги билимлар тизимини англатади. Инсон омилига иқтисодий ҳаёт субъекти сифатида тасаввурларнинг узоқ муддатли ривожланиш натижаси ўлароқ “ишчи кучи”, “меҳнат ресурслари”, “меҳнат салоҳияти”, “инсон омили”, “персонал” ва “инсон ресурслари” каби тушунчалар юзага келди. Корхона персоналига назарий қарашларнинг эволюцияси ва уларга таъсир қилган бир қатор омиллар мавжуд(1.1-жадвал).

Инсоннинг корхонадаги ўрнини тушунишнинг энг замонавий шакли – ходимнинг энг самарали қўйилмалар объекти ва бу қўйилмаларни билим ва кўникмалар йиғиндисига айлантирувчи субъект сифатида тан олинди.

Бу персоналга корхона учун энг қимматли ва самарали инсон ресурслари сифатида қарашнинг шакллантирилиши билан боғлиқ. Мутахассисларнинг таъкидлашича, персонални бошқариш бўйича фаолият – корхонани инсонлардан иборат таркибий қисмига персонал имкониятларини корхонанинг мақсадлари, стратегияси, ривожланиш шароитларига мослаштиришга йўналтирилган мақсадли таъсир кўрсатишдан иборат.⁶

1.1-жадвал

Инсонни иқтисодий ҳаёт субъекти сифатида тасаввур қилишнинг ривожланиши*

Категория	Фанда фаол фойдаланиш даври	Инсон ҳақида тасаввур	Юзага келиш омиллари
Ишчи кучи	XIX аср – ҳозирги вақтгача	Инсон меҳнат жараёнида фойдаланилиши мумкин бўлган қобилият ва хислатлар эгаси сифатида	Ишлаб чиқариш шахсий сифатларини белгилаш ва ҳисобга олиш зарурияти
Меҳнат ресурслари	XX асрнинг 20-йиллари – ҳозирги вақтгача	Инсон ташки бошқарувнинг пассив объекти, режа-ҳисоб бирлиги сифатида	Иқтисодиётни марказлашган бошқарув шароитида ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш жараёни кўрсаткичларини ўлчаш зарурияти
Инсон омили	XX асрнинг 70-80-йиллари – ҳозирги вақтгача	Инсон меҳнат соҳасида ўз эҳтиёжлари ва манфаатлари бўлган субъект сифатида	Шахсий омилнинг имкониятларинидан самарали фойдаланиш зарурияти
Персонал	XX аср 80-йилларни охири 90-йиллар боши – ҳозирги вақтгача	Инсон жамоавий ишлаб чиқаришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи, унинг самарадорлигини ошириш воситаси	Жамоавий-сиёсий омиллар, шахсий омил самарасини ошириш зарурияти
Инсон ресурслари	XX асрнинг бошлари – ҳозирги вақтгача	Инсон – энг самарали кўйилмалар объекти ва уларни билимлар ва кўникмалар йиғиндисига айлантирувчи субъектдир.	Инсоннинг инструментал қийматини ва инвестицияларнинг ишлаб чиқариш характериға эғалигини тан олиниши

*Манба: Социально-трудовые отношения и социальная защита населения в условиях рыночных реформ. /Под ред. акад. Абдурахманова К.Х. – Т.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова. - 2005. – с. 7.

⁶ Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – с. 109.

Бошқарув фаолияти (менежмент)нинг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ҳисобланадиган инсонларни бошқариш, одатда, персонални бошқариш концепциясига–инсоннинг корхонадаги ўрни тўғрисидаги умумлаштирилган тасаввурларга асосланади.

Умуман олганда, персонални бошқариш назариялари бошқарувнинг турли мактаблари билан биргаликда ривожланган, чунки инсоннинг корхонадаги ўрни сезиларли даражада ўзгариб борган. Инсоннинг корхонадаги, жумладан, ишлаб чиқаришдаги ўрнининг ўзгариши асосида персонални бошқариш назариялари ҳам шаклланган ва ривожланган.

Корхоналардаги менежментнинг асосий вазифаси сифатида инсонларни бошқариш доимо бошланғич назарий ва амалий билимлар йиғиндисига асосланади. Бунинг асосида инсонни бошқаришнинг ахлит тизими яратилади. Персонални бошқариш соҳасида мутахассисларнинг таъкидлашларича, персонал аҳамиятининг ортиши ва унга бўлган муносабатнинг ўзгариши ишлаб чиқаришдаги ўзгаришларга ҳам боғлиқ.

Охирги ўн йилликдаги илмий-техник тараққиёт меҳнат фаолиятида улкан ўзгаришларни юзага келтирди. Анъанавий технология ўрнини компьютер техникаси, замонавий алоқа воситалари, био ва лазер техникасига асосланган, мослашувчан ишлаб чиқариш мажмуалари, роботлар, илм талаб ишлаб чиқариш эгалламоқда. Уларнинг жорий қилиниши персонал сонининг камайишига ўз таъсирини кўрсатмоқда. Барча ишловчилар таркибида мутахассислар, раҳбарлар, юқори малакали ишчиларнинг улуши ортиб, битта ишчи томонидан ҳаракатга келтириладиган капиталнинг қиймати ортиб бормоқда. Иш жойида ваколатларнинг ортиши, ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиши (мотивация ва персонални бошқариш учун ҳосил бўладиган оқибатлар билан) – ҳозирги даврнинг асосий хусусиятидир.

Меҳнат фаолиятининг моҳияти ҳам ўзгармоқда. Меҳнат предметлари ва воситаларида жисмоний бошқариш кўникмаларининг аҳамияти пасайиб,

концептуал кўникмалар: яхлит тизимда мураккаб жараёнларни тасаввур эта олиш, компьютердан фойдалана олиш, статистика маълумотларини тушуниш кабиларнинг аҳамияти ортмоқда.

Замонавий ишлаб чиқариш ходимларда янги сифатлар мавжуд бўлиши лозимлигини талаб қилади. Бу сифатлар қаторига қуйидагилар киради: юқори касбий малака, мустақил қарор қабул қила олиш, жамоада ишлаш кўникмаси, тайёр маҳсулот сифати учун жавобгарлик, ишлаб чиқариш техникаси ва ташкил этилишини билиш, ижодий кўникмалар. Замонавий ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларидан бири унинг ишчи кучи сифатига, ундан фойдаланиш шакллари, ходимнинг корхона ишларига жалб қилинганлик даражасига кучли боғлиқлигидир. Инсон ресурсларини бошқариш рақобатбардошликни ошириш, узоқ муддатли ривожланиш омили сифатида тобора кўпроқ аҳамиятга эга бўлиб бормоқда.⁷

Инсоннинг иқтисодиётдаги аҳамиятининг ўзгаришидаги ўзига хос хусусиятлар персонални бошқаришда янги тизим шаклланиши учун асос бўлди. Замонавий шароитларда персонални бошқариш «инсон омилини ўзига хослиги туфайли фаолиятнинг алоҳида соҳасидир. Биринчидан, инсонлар ташқи таъсирга механик равишда эмас, ҳиссиёт билан, мулоҳаза билан жавоб қайтарадилар. Иккинчидан, улар бутун меҳнат фаолияти давомида доимий ривожланиб, ўз касбий кўникмаларини такомиллаштиришга қодирдирлар. Учинчидан, инсоннинг корхона билан муносабатлари узоқ муддатли характерга эга бўлиши мумкин, чунки замонавий жамиятда унинг меҳнат ҳаёти 30-50 йил давом этади. Тўртинчидан, инсонлар корхонага маълум мулоҳаза асосида, маълум мақсадлар билан келадилар ва ходимнинг корхона билан муносабатлардан қониқиш ҳосил қилиши самарали ишлашнинг зарурий шартидир».⁸

Бугунги кунда персонални бошқариш бир томондан мустақил фан бўлса, иккинчи томондан – корхона бошқаруви бўйича умумий фаолият

⁷ Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 25-26 бетлар.

⁸Оганесян И.А Управление персоналом в организации. Минск, 2000. - с. 12.

доирасидаги касбий фаолиятнинг ўзига хос кўринишидир.

Персонални бошқаришнинг кўплаб таърифлари мавжуд. Масалан, немис олимлари С.Марра ва Г.Шмитднинг фикрича, персонални бошқариш барча корхоналарга хос бўлган фаолият соҳаси бўлиб, унинг асосий вазифаси корхонани персонал билан таъминлаш ва персоналдан мақсадли фойдаланишдан иборат. Персонални бошқариш фани эса ушбу муаммолар мажмуи билан шуғулланувчи фандир.⁹

Америкалик олим Р.Дафт персонални бошқаришда асосий эътиборни корхонадаги инсон ресурслари сифати ҳақида ғамхўрликка қаратади. У персонални бошқариш – бу ишчи кучини жалб этиш, тайёрлаш ва самарадорлигини сақлаш бўйича фаолиятдир деб ҳисоблайди.¹⁰

Маҳаллий иқтисодчи олимлар персонални бошқариш алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир деб таъкидлайдилар.¹¹

Корхонанинг якуний мақсадларга эришишида персонал ва унинг мажбуриятлари, шунингдек, унинг аъзолари ўртасида самарали алоқалар аҳамиятининг ортиши охирги пайтларда илмий адабиётларда “персонал” ибораси ўрнига кўпроқ “инсон ресурслари” иборасидан фойдаланилишига олиб келмоқда. Бироқ ҳалигача илмий адабиётларда “персонал менежменти” ва “инсон ресурслари менежменти” иборалари ўртасида аниқ фарқ белгиланганича йўқ. Аммо персонал менежментидан фарqli равишда инсон ресурсларини бошқаришни қисқа муддатли истиқболдан кўпроқ узок муддатли истиқболга, бюрократик тизимдан кўпроқ органик тизимга, меҳнат қийматини минималлаштиришдан меҳнатдан максимал фойдаланишга алоқадор дейиш мумкин.

⁹Марр С., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 1997. - с. 66.

¹⁰ Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2000. – с. 134.

¹¹ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ.. Персонални бошқариш. Олий ўқув юрти студентлари учун дарслик – Т.: “O'qituvchi” НМИУ, 2008.-9 б.

Бунда бозор ислохотлари амалга оширилаётган мамлакатларда, жумладан, Ўзбекистонда ҳам узоқ муддатли истиқболда корхоналар бизнеснинг асосий стратегияси сифатида инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини оширишга тобора кўпроқ эътибор қаратадилар.

Барча фикрларни жамлаган ҳолда “персонални бошқариш” тушунчасига қуйидаги таърифни бериш мумкин. Бир томондан персонални бошқариш – корхона ва шахсий мақсадларга тўлиқ ва сифатли эришишда корхона мавжуд инсон ресурсларидан максимал даражада самарали фойдаланиш, ходимларда исталган ишлаб чиқариш ҳулкини шакллантириш имконини яратувчи турли омилларни ўрганадиган фандир.¹²

Иккинчи томондан, баъзи бир муаллифлар персонални бошқариш деганда, корхонада инсонларга раҳбарлик қилиш бўйича амалий фаолият тушунилади. Биз ишчи гуруҳлари, меҳнат жамоалари ва бошқа ижтимоий-иқтисодий тизимларга бирлашган инсонларни ишлаб чиқариш фаолиятига таъсир кўрсатувчи бошқарувни ҳам замонавий менежментда персонални бошқариш деб аташ қабул қилинганлигига оид фикрга тўлиққўшиламыз.¹³

Бунда корхонанинг инсон ресурсларини бошқариш тизими турли категориядаги ходимлар билан биргаликда иқтисодий фаолиятни олиб бориш жараёнидаги турли ишлаб чиқариш бўғинлари менежерларининг мураккаб ўзаро ҳамкорлик механизмидан иборат. Инсон ресурсларини бошқариш тизимининг асосий объекти аниқ кишилар, ташкилотнинг ходимларидир.

Бундай ёндашувда инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар корхонани бошқариш жараёнини муҳим иштирокчиларига айланадилар ҳамда молиявий ва ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарлари билан бир қаторда корхонанинг стратегик вазифалари ва мақсадларини бажаришда иштирок этадилар.

Шундай қилиб, хулоса тарзида, инсон ресурсларини бошқариш тизими

¹²Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. – М.: ИД ФОРУМ ИНФРА-М, 2008-с. 13.

¹³ Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.- 2е изд., испр. и доп.-М: ИНФРА-М, 2008-с.71

тўғрисида хорижий ва маҳаллий олимларимизнинг фикр ва мулоҳазаларини умумлаштирган ҳолда инсон ресурсларини бошқариш замонавий тизимининг иккита асосий тавсифини таъкидлаб ўтиш мумкин. Биринчидан, корхоналарда инсон ресурсларини бошқариш замонавий тизимининг аҳамиятга молик хусусияти инсон омилининг ошиб бораётган мавқеини тан олиниши бўлса, иккинчидан, инсон ресурсларини бошқариш тизими корхона бошқарув тизимининг ажралмас қисмидир.

1.2. Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш тизимида кадрларнинг ўрни

Корхоналарда ишлаётган инсонлар бошқарув тизимининг асосий омили бўлиб, бу омилнинг барча хусусиятларини ҳисобга олиш илмий ёндашувдан фойдаланишдан ташқари, ундан аниқ вазиятларда фойдаланиш санъатини ҳам талаб қилади. Ҳар бир ходим ўзига хос характерга, кадриятларга, меҳнат рағбатига эга. Шунинг учун менежмент фан ва санъатни нафақат илмий билимларнинг доимий тўлдирилиб турилиши, балки менежерларнинг шахсий сифатларини, уларнинг янги билимларни тўплаш ва ундан амалиётда фойдаланиш қобилиятлари ривожлантирилишини талаб қилувчи ягона жараёнга бирлаштиришга қаратилган. Корхонада фаолият кўрсатаётган инсонлар ўз кучларини корхона мақсадларига эришишга йўналтиришлари учун менежерлар доимий равишда улар билан алоқада бўлишлари, ходимлар салоҳиятининг тўлиқ намоён бўлиши учун шароит яратмоқлари лозим.

Бу ерда менежмент тушунчаси ва моҳияти жамият ривожланишига мос равишда ўзгаради, янги хусусиятларга эга бўлади. Менежментнинг мавқеи ва унга муносабат сезиларли даражада ўзгаради. Менежмент тизимини шакллантиришнинг энг муҳим кўрсаткичи бу тизим шакллантирилаётган соҳа ҳисобланади. Тарихан бир неча соҳа ажралган бўлиб, улардаги менежмент тамойили олдин таъкидланган умумийликка қарамасдан сезиларли даражада бир-биридан фарқ қилади. Бундай соҳалардан бири персонални бошқариш ёки кўпроқ номланишига кўра “персонал

менежменти” ҳисобланади.

Хорижий адабиётларда персонални бошқариш “персонал менежменти” деб аталади, шунингдек, “кадрлар менежменти” термини ҳам учраб туради. Қатор олимларнинг фикрича, кадрлар менежментининг асосий вазифаси – кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўлиб, бу билан бошқарувнинг барча даражасида – олий раҳбарият, бўлим бошлиқлари, кадрлар хизмати шуғулланиши лозим.¹⁴ Шундай қилиб, персонални бошқариш замонавий менежментнинг етакчи йўналишларидан бири ҳисобланади. Бунда менежментда энг асосийси – инсонлар билан ишлай олиш, уларни корхоналар фаолиятини иқтисодий натижаларини доимо ва узлуксиз ўсиб боришидан манфаатдор бўлишига эришиш ҳисобланади.

Персонални бошқаришда инсонларни бошқариш муаммоси кўриб чиқиладигани, унинг натижаси вақт ўтиши билан улар фаолиятини иқтисодий натижалари бўлади.

Ўз навбатида кадрлар менежменти корхоналар кадрлар сиёсати вазифаларини ҳал қилишга қаратилган. Бироқ, кадрлар менежментининг моҳиятига нафақат кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, балки, корхоналар кадрлар хизматлари ҳал қилиши лозим бўлган персонал миқдор ва сифат таркибини амалий масалалари ҳам киради.

Кадрлар менежментини моҳияти шундаки, инсонлар ташкилотларнинг стратегик мақсадларига эришиши учун бошқа ресурслар билан биргаликда фойдаланилиши ва ривожлантирилиши лозим бўлган рақобат бойлиги сифатида қаралади.

Кадрлар менежментини асосий мақсадлари – кадрлар билан таъминлаш, улардан самарали фойдаланиш, профессионал ва ижтимоий ривожлантиришни ташкил қилишдан иборат. Ушбу мақсадларга мувофиқ кадрлар менежменти:

- персонални бошқаришни корхона умумий бошқариш тизими билан

¹⁴ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие.-3-е изд.-М.: Дело.- 2000. - с. 73.

интеграциялаштиради, уни ишлаб чиқаришни ривожлантириш, сотиш каби стратегик режалар билан боғлайди;

- ўз ичига бандликни тартибга солиш, иш жойларини режалаштириш, кадрларни танлаш, жойлаштириш ва тайёрлашни ташкил қилиш бўйича дастурий тадбирлар тизимини олади;

- ходимларни индивидуал ва профессионал сифатларини батафсил эътиборга олинишини назарда тутди;

- меҳнатни бошқаришни раҳбарлардан бирининг (персонал менежери) қўлида марказлаштиради, шунингдек кадрлар иши механизминини такомиллаштириш бўйича чораларни амалга оширади.

Кадрлар менежментининг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- кадрлар масалаларини барча соҳаларини мажмуавийлиги ва эътиборга олиниши;

- тизимлилик, яъни кадрлар сиёсатини алоҳитда қисмларини ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро алоқадорлигини ҳисобга олиш, шу жумладан, ҳам иқтисодий, ҳам ижтимоий натижаларни ҳисобга олиш;

- самаралилик, яъни, бу соҳадаги тадбирларга қилинган ҳар қандай харажатлар хўжалик фаолияти натижалари орқали қопланиши лозим.

Замонавий кадрлар менежменти – бу кадрлар ишини янги тизими бўлиб, у:

- персонални бошқаришни фирмани умумий бошқариш тизими билан интеграциялаштиради, уни ишлаб чиқаришни ривожлантириш, сотиш каби стратегик режалари билан боғлайди;

- ўз ичига бандликни тартибга солиш, иш жойларини режалаштириш, кадрларни танлаш, жойлаштириш ва тайёрлашни ташкил қилиш бўйича дастурий тадбирлар тизимини олади;

- ходимларни индивидуал ва касбий сифатларини батафсил эътиборга олинишини назарда тутди;

- меҳнатни бошқаришни раҳбарлардан бирини (персонал менежери)

кўлида марказлаштиради, шунингдек кадрлар иши механизмини такомиллаштириш бўйича чораларни амалга оширади.

Ҳозирги шароитда кўплаб корхоналар фаолиятининг натижалари ва уларнинг персонал билан ишлаш тажрибаси шуни кўрсатадики, кадрлар салоҳиятининг юқори сифатини таъминланиши ишлаб чиқариш самарадорлиги ва корхона рақобатбардошлигида ҳал қилувчи омиллардан бири ҳисобланади. Бундан ташқари, ҳозирги вақтда инсон ресурсларини муваффақиятли бошқариш аввало ташқи муҳит таъсирини, ишлаб чиқаришнинг ташқи таъсирларга мослашувини ҳисобга олиш ва таҳлил қилишга асосланади.

Шунинг асосида персонални бошқариш функцияларининг кенгайиши ва чуқурлашиши, унинг яхлит тизимга айланиши рўй бермоқда. Ўз навбатида кадрлар менежменти персонални бошқариш тизимининг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ҳисобланади. Кадрлар менежментининг асосий функцияларидан бири кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш эканлигини ҳисобга олган ҳолда корхонанинг кадрлар сиёсати моҳияти, мазмуни ва асосий йўналишларининг асосий масалаларини босқичма-босқич кўриб чиқамиз.

Замонавий шароитларда кадрлар сиёсатининг корхона ривожланишининг умумий концепцияси билан тўлиқ боғлиқлиги унинг энг муҳим хусусиятларидан ҳисобланади. Бу сиёсат қуйидагиларни ҳисобга олишга қаратилган:

- корхоналарни узоқ муддатли суғурталаш;
- унинг мустақиллигини сақлаш;
- мутаносиб дивидендлар олиш;
- корхонанинг узлуксиз зарурий ўсиши;
- ўсишни ўз маблағи билан таъминлаш;
- молиявий барқарорликни сақлаш;

- эришилган фойдани мустаҳкамлаш.¹⁵

Сўнгра корхонанинг умумий ривожланиш концепцияси доирасида унинг учта энг муҳим қисми ажратилиб кўрсатилади:

- истеъмолчилар талаби, бозорнинг ҳолати, унинг ривожланиш тенденциялари каби ахборот билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш концепцияси;

- пул ресурсларининг асосий жиҳатларини ҳисобга олувчи молиявий-иқтисодий концепция;

- инсоннинг ривожланиши ва қониқиши билан боғлиқ бўлган ижтимоий концепция.¹⁶

Замонавий кадрлар сиёсатини амалга ошириш корхонанинг персонални бошқариш хизмати ишининг қайта қурилишини назарда тутди. Персонални бошқариш хизматининг асосий мақсади нафақат корхона кадрлар билан таъминлаш, балки улардан самарали фойдаланиш, уларнинг касбий ва ижтимоий ривожланиши ҳам ҳисобланади.

Шунга мос равишда корхона кадрлар сиёсатининг қуйидаги асосий йўналишлари шаклланмоқда:

- персонал соҳасида маркетинг фаолиятини амалга ошириш;
- корхонанинг персоналга бўлган эҳтиёжини режалаштириш;
- янги технологиялар киритилишини эътиборга олган ҳолда янги иш ўринларини ташкил этилишини истиқболлаш;
- кадрлар жалб қилиниши, танланиши, баҳоланиши ва аттестацияси, персоналнинг касбий йўналтирилиши ва меҳнатга мослаштирилишини ташкил этиш;
- кадрларни ёллаш ва жойлаштириш;
- рағбатлантириш ва меҳнатдан манфаатдорлик ва қониқишнинг мотивацион механизмлари, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимларини ишлаб чиқиш;
- корхона персоналига харажатларни рационаллаштириш;

¹⁵ Основы управления персоналом организации. /Под ред. К.Х. Абдурахманова. – Т.: ТГЭУ, 2000. – с. 15.

¹⁶ Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента.— М.: Дело Лтд. -1995.- с. 7.

- ўқитиш, ходимларнинг хизмат мавқеларини кўтариш ва раҳбарлик учун захира тайёрлаш тизимларини такомиллаштириш асосида корхонанинг бугунги ва келажакдаги вазифаларини ҳал қилиш мақсадида персонални ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш;

- меҳнатни ва иш ўринларини ташкил этиш;

- иш билан таъминланганликка оид дастурлар ва бошқа ижтимоий дастурларни ишлаб чиқиш;

- корхонада банд бўлган ходимларни самарали тақсимлаш ва фойдаланиш, уларнинг сонини оптималлаштириш;

- кадрлар ишида янгиликлардан фойдаланиш;

- персонал хавфсизлиги ва соғлиғи муҳофазасини таъминлаш;

- персоналнинг ишидан бўшатилишининг сабабларини таҳлил қилиш ва унинг энг мақбул вариантларини танлаш;

- меҳнат, меҳнат ҳаёти ва меҳнат натижаларининг юқори даражадаги сифатини таъминлаш;

- корхона персонали бошқарувини такомиллаштириш, ижтимоий ва иқтисодий самарадорлигини баҳолаш лойиҳаларини ишлаб чиқиш.¹⁷

Корхона кадрлар сиёсатининг асосий йўналишлари персонални бошқариш стратегияси асосида ишлаб чиқилади. Бу ерда кадрлар сиёсатини асосий йўналишларидан қуйидагилар кўриб чиқилади:

1. Корхона персоналини бошқариш йўналиши
2. Персонални танлаш ва жойлаштириш йўналишлари
3. Раҳбар лавозимлар учун захира шакллантириш ва тайёрлаш
4. Персонални баҳолаш ва аттестациядан ўтказиш
5. Персонални ривожлантириш
6. Персоналга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш.

Бу йўналишларнинг ҳар бири учун уларни амалга ошириш тамойиллари ва уларни бажариш бўйича фаолиятни моҳиятига

¹⁷Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – с. 31 б.

характеристика берилган. Натижада персонал билан ишлашни ташкил қилишга замонавий ёндашув шаклланади.

Корхонадаги персонални бошқариш хизмати таркиби, бўлимлар миқдори, ходимлар сони, корхонанинг бозордаги ҳолати, фаолият тавсифи, шунингдек, кўплаб бошқа ижтимоий-меҳнат ва молиявий-иқтисодий омилларга боғлиқ бўлади. 1.2-расмда ўртача Америка компанияларида қўлланиладиган персонални бошқариш хизматининг намунавий таркиби келтирилган.

Келтирилган схемада кўриниб турибдики, замонавий фирма ва йирик корхоналарда персонални бошқариш ва кадрлар ишини одатда, персонал бўйича вице-президент бошқаради. Корхона ҳажмидан келиб чиққан ҳолда унинг қўли остида персонал билан ишлаш бўйича директор, меҳнат муносабатлари бўйича директор ва персонал меҳнатини ташкил этиш бўйича директор бўлиши мумкин.

Персонал билан ишлаш бўйича директорга персонални ёллаш, персонални ўқитиш, персонални ижтимоий ҳимоя қилиш ва тиббий хизмат бўлимлари бўйсунитиши мумкин.



1.2-расм. Замонавий корхонада персонални бошқариш тизимининг намунавий тузилиши.¹⁸

Ўз навбатида меҳнат муносабатлари бўйича директорга касаба уюшмалари билан алоқа, келишувларни тузиш, персонални суғурталаш, шунингдек меҳнат низоларини ҳал қилиш бўлимлари бўйсунishi мумкин. Персонал меҳнатини ташқил этиш бўйича директорга иш ҳақи, меҳнат муҳофазаси, меҳнатни меъёрлаштириш ва персонални баҳолаш бўлимлари бўйсунishi мумкин.

Ушбу келтирилган тузилма намунавий бўлиб, ҳар бир аниқ корхонада унинг ҳажми ва ишлаб чиқариш фаолияти характериға боғлиқ равишда кадрлар хизмати таркиби бошқача бўлиши мумкин. Бироқ, бизнинг

¹⁸ Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М : ИНФРА-М, 2008 – с. 183.

фикримизча, кадрлар хизматини турли бўлинмалари ўртасида функционал вазифаларни айнан шундай тақсимои мақсадга мувофиқдир.

Ходимлар меҳнатининг ташкил этилиши ва уларнинг вазифалари, кадрлар бўйича ҳар бир мутахассиснинг мақоми, унинг кадрлар хизматидаги лавозими ҳам турли корхоналарда уларнинг ишлаб чиқариш хусусияти туфайли фарқ қилиши мумкин.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлашимиз мумкинки, охириги йилларда хорижий ва миллий иқтисодий адабиётларда инсон ресурсларига тааллуқли жараёнлар, инсон ресурслари олдидаги муаммолар, уларнинг ҳуқуқи ва келажаги тўғрисида кўп ёзилган, бироқ бу жараёнларни бошқарувчи кишилар тўғрисида жуда кам гапирилган.

Шу билан бирга, бозор иқтисодиёти шароитида, айниқса, бозор ислохотлари изчил давом этаётган бир пайтда корхоналар учун кадрлар хизматини касбий тайёргарликка эга ходимлар билан таъминлаш масаласи кун тартибидаги асосий вазифалардан ҳисобланади.

1.3. Инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштиришда хорижий давлатлар тажрибалари

XX асрнинг охирига келиб инсон ресурсларини самарали бошқариш муаммолари деярли барча жаҳонда машҳур корхона, фирма ва халқаро корпорациялар иқтисодий муваффақиятининг амалий омиллари қаторига кирди. Юқорида таъкидлаганимиздек, инсон ресурсларини бошқаришнинг замонавий концепциялари ва инсон капиталининг жамғарилиши ривожланган мамлакатлардаги янги иқтисодий шароитлар, бозор иқтисодиёти ривожланишининг янги тенденцияларига нисбатан персонални бошқариш назарияларининг ривожланишидан иборат. Бунда бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатлар учун бу соҳадаги ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатларнинг бой тажрибасидан фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этмоқда. Чунки ислохотларнинг

муваффақияти кўп жиҳатдан инсон омилига, инсонларнинг янги иқтисодий шароитларда самарали меҳнат қилишга тайёрлиги ва меҳнат қилиш қобилиятига эгаллигига боғлиқ.

Маълумки, персонални бошқариш бўйича амалий тажриба ғарб мамлакатларида юз йилга яқин вақтни ўз ичига олади. XX асрнинг бошларида Европа ва АҚШ корхоналари фаолиятида кадрларни бошқариш функцияси ажратилган бўлиб, биз юқорида айтиб ўтганимиздек, асосан, ёллаш ва иш вақтини ҳисоблаш билан шуғулланар, раҳбар томонидан бошқарилар ва раҳбарнинг асосий ишининг бир қисми ҳисобланарди. Аммо фақат 1920йилларнинг бошларига келибгина персонални бошқариш алоҳида ва мустақил бошқарув соҳаси сифатида кўпгина йирик компаниялар ва ҳукумат идораларидаги кадрлар бўлими сифатида аниқ мақомга эга бўлди.¹⁹

Кейинги йилларда, персонални бошқаришнинг алоҳида хизматлари ривожланиши натижасида персонални бошқаришнинг асосий функциялари билан боғлиқ бўлган янги касблар пайдо бўла бошлади: ёллаш бўйича агент, фаровонлик бўйича котиб, иш ҳақи ва нафақалар бўйича бошқарувчи, хавфсизлик техникаси бўйича мутахассис, ўқитиш ва меҳнат муносабатлари бўйича мутахассис ва бошқалар.

1970йилларга келиб АҚШ, Ғарбий Европа ва Япония корхоналарида стихияли равишда, айрим ҳолларда тажрибалар ва фирмаларнинг дастурлари шаклида инсон ресурсларини бошқаришга ноанъанавий ёндашувлар юзага кела бошлади. Ушбу ўзгаришлар натижасида персонални бошқаришнинг миллий моделлари шаклланди. Америка ва Япония моделлари бу моделларнинг энг ўзига хослари ва намунавийлари ҳисобланади. Персонални бошқаришнинг замонавий назарияси ва амалиётида саноати ривожланган мамлакатлар фирмаларида бу ишнинг моҳияти ва унинг ташкил этилишида иккита бир-биридан мутлақо фарқ қилувчи ёндашув ҳукмронлик қилмоқда.

“Америкача” ёки “бозор” ёндашувида персонални бошқариш воситалари

¹⁹ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. –М.:Изд. РЭА им. Г.В. Плеханова. – с 11.

асосан ташқи меҳнат бозорига, иқтисодиётнинг ҳолатига, маълум товарга бўлган талаб ва ҳоказоларга йўналган.

Япония эса жаҳонда биринчи бўлиб “инсон кўринишидаги” замонавий менежментни ривожлантириб, барча ходимларни корхона ва фирмаларнинг ишларига, кам харажатли, лекин сифатли маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жалб қила бошлади. Япониянинг кўпгина корхоналарида бошқарув персонали ва ходимлар томонидан ҳар бир операция ижрочиси кейинги операция ижрочисини ўз истеъмолчиси сифатида кўриш ва шунинг учун ўз ишини жуда яхшилаб бажаришга чақирилади.

Бошқарувни такомиллаштириш бўйича ғарб олимлари томонидан кейинги йилларда анъанавий технократик бошқарувни салбий оқибатларини ҳисобга олиш ва компенсация қилиш имкониятини берувчи замонавий менежмент ёндашувлари, услублари ва усуллари ишлаб чиқилди (1.2-жадвал).

Замонавий менежмент доирасида инсонга мурожаат қилишнинг асосий вазифаси нафақат бир ўзи тўғри қарор қабул қилиш ва барча масалаларни ўзига олиш, балки корхона персоналининг юқори унумли ва мотивлашган меҳнати учун шароит яратишдан иборат. Замонавий шароитларда ишчи кучи таркибидаги кескин ўзгаришлар ва малакали персонални камёблиги корхоналарда инсон ресурсларини стратегик режалаштирилиши, қайта тайёрлаш дастурлари ишлаб чиқилиши, мукофотлашни мослашувчан шакллари, шу жумладан ходимларни корхона даромадида иштироки кабиларни қўлланилишига олиб келди. Буларнинг барчаси персонал менежментидан корхоналарни ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлигини оширишда фойдаланиш имкониятларини кенгайтирди.

Персонални бошқаришда жаҳон тажрибаси*

Давр	Бошқарувнинг асосий объекти	Персоналнинг асосий эҳтиёжи	Бошқарув фаолиятининг етакчи йўналишлари
1900 йилгача.	Ишлаб чиқариш технологияси	Персонал манфаатлари деярли ҳисобга олинмас эди	Тартиб-қоидали тизимлар
1900-1910 йиллар.	Персоналнинг ҳавфсизлиги ва "фаровонлиги"	Ҳавфсиз меҳнат шaroитлари ва яхши ғамхўрлик учун бошланғич шaroитларнинг яратилиши	Ҳавфсизлик, меҳнатни ташкил қилиш ва бошқа дастурлар
1910-1920 йиллар.	Самарадорликни ошириш вазифалари	Юқорироқ унумдорлик асосида иш ҳақларини ошириш	Мотивация ва таълим, юқори унумдорликни рағбатлантириш
1920-1930 йиллар.	Ходимларнинг индивидуал хусусиятлари	Ишларни лойиҳалаштиришда индивидуал хусусиятларни эътиборга олиш	Ишларни лойиҳалаштиришда рухий тестлар, сўровлар, ходимларнинг таклифларини ҳисобга олиш
1930-1940 йиллар.	Касаба уюшмалари, ижтимоий ҳамкорлик	Ходимлар ва иш берувчилар ўртасидаги чуқур қарама-қаршиликларни юмшатиш	Ишлаб чиқаришда ўзаро ёрдам ва ҳамкорлик дастурлари
1940-1950 йиллар.	Иқтисодий кафолатлар ва ижтимоий ёрдам	Иқтисодий ва ижтимоий ҳавфсизлик кафолатлари	Нафақа таъминоти дастурлари
1950-1960 йиллар.	Инсоний муносабатлар	Ташаббус кўрсатиш имконияти, ўз-ўзини тартибга солишнинг ривожланиши	Корхонадаги мавқеи ўзгаришини эътиборга олган ҳолда бошқарув персоналини тайёрлаш дастури
1960-1970 йиллар.	Ҳамкорлик, ривожланиш ва ҳамкорликни чуқурлаштириш	Бошқарувчилик қарорларини муҳокама ва қабул қилишда иштирокни кенгайтириш	Бошқаришда биргаликда иштирок этиш жараёнларини синаш, жавобгарликнинг тақсимланиши
1970-1980 йиллар.	Меҳнатнинг ўзгариши	Меҳнат мазмунининг қобилиятлар ва талаблар ўзгаришига мослашиши, ишда бирхилликнинг йўқотилиши	Ишларнинг алмаштирилиши, вазифа ва функцияларнинг бирлаштирилиши, меҳнатни ташкил қилишнинг жамоавий усуллари
1980-1990 йиллар.	Персонал ҳаракати	Иқтисодий пасайиш даврида бандликка ишончли кафолат	Ишчи кучини қайта тақсимлаш, қайта тайёрлаш, иш қидиришда ёрдам
1990-2000 йиллар.	Ишчи кучи таркибида жиддий ўзгаришлар, малакали персонал камёблиги	Ишлаб чиқаришнинг доимий ўзгариб турувчи шaroитлари ва эҳтиёжларига мослашиш учун имкониятларнинг кенгайиши	Инсон ресурсларини стратегик режалаштириш, бандлик кафолатларининг кенгайиши, қайта тайёрлаш дастурлари, мослашувчан муқофотлаш шакллари, даромадларда иштирок этиш ва бошқалар.

*Манба: Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. –М. Изд. РЭА им. Г.В. Плеханова. – с 20.

Ходимлар малакаси ва уларнинг ишлашга иштиёқи асосий ишлаб чиқариш кучи ва ишлаб чиқаришнинг ҳаракатлантирувчи асосига айланаётганлигини англаб етиш йирик фирмаларни бошқариш стратегиясини, меҳнатни мотивлаштириш, кўпроқ билим, қобилият, меҳнат кўникмаси, персонал ташаббускорлиги ва тадбиркорлигига қайта йўналтиришга сабаб бўлди.

Корхоналар кадрлар малакасини оширишга, менежерларнинг махсус тайёргарлигига жиддий эътибор қарата бошладилар. Менежерлар учун махсус дастурлар, жумладан, захирани олға суриш ва тайёрлаш, кадрлар ротацияси бўйича дастурлар тузилди.

Кадрлар хизматлари учун малакали мутахассисларни қидириш у ёки бу фирмадаги бўш ўринлар тўғрисида эълон чоп этувчи оммавий ахборот воситалари ёрдамида олиб борилади. Кадрлар хизмати раҳбари лавозимига номзодлардан ҳисоблаш техникаси соҳасида махсус тайёргарлик, хорижий тилларни билиш кабилар талаб қилинади.

Кадрлар хизмати раҳбарининг касбий вазифаларига қуйидагилар киритила бошланди: персонални ривожлантириш, штат жадвалини режалаштириш, кадрларни ёллаш ва уларни мослаштириш, меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш, кадрларни жойлаштириш ва ўқитиш, бўлинма раҳбарларига кадрлар масалалари бўйича маслаҳат бериш. Персонал хизмати референтларига ҳам юқори талаблар қўйилади. Улар кадрларни ёллаш, жойлаштириш ва ўқитиш бўйича тадбирлар билан шуғулланадиган бўлишди.

Кейинги вақтларда ривожланган мамлакатлар корхоналаридаги кадрлар хизматларининг ишлаш усули ва шакллари, биринчи навбатда электрон ҳисоблаш машиналарининг жорий қилиниши билан сезиларли ўзгаришларга учрамоқда.

Ҳозирги вақтда кадрлар функцияларини бажаришда “инсоний муносабатлар” алоҳида аҳамиятга эга бўлмоқда.

Шунга мос масалаларни ҳал қилиш учун кадрлар хизматлари таркибида алоҳида таркибий бўлинмалар тузилмоқда.

Персонални бошқариш бўйича ривожланган мамлакатларда тўпланган тажрибалардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш имкониятлари хусусида кўйидагиларни таъкидлаш мумкин. Ҳозирги вақтда республиканинг кўплаб корхоналарида персонални бошқариш ва кадрлар менежментининг янги шакллари ва усуллари тобора фаолроқ жорий қилинмоқда. Ушбу жараёнлар иқтисодий эркинлаштириш, ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини қуришнинг миллий моделини босқичма-босқич амалга ошириш жараёни билан рўй бермоқда.

Бунда Ўзбекистон корхоналаридаги кадрлар менежменти миллий менежмент модели билан белгиланадиган миллий хусусиятларга эга. Ўзбекистон компанияларида миллий менежмент модели ҳали шаклланиш жараёнида турибди. Бу таркибга ҳам, умуман бошқарув усулига ҳам тааллуқли.

Менежмент миллий моделининг хусусиятларини бошқа мамлакатлардаги менежмент хусусиятларига таққосланганда аниқроқ ажратиш мумкин. Персонални бошқариш халқаро амалиёти иккита энг характерли модел – Америка ва Япония моделига олиб келганлигини эътиборга олган ҳолда, биз Америка, Япония ва Ўзбекистон моделлари хусусиятларини ўзаро таққослашимиз мумкин.

1.3-жадвалда АҚШ, Япония ва Ўзбекистон миллий менежмент моделларининг таққослама хусусиятлари келтирилган бўлиб, унинг асосида ушбу моделлар моҳиятини қисқача таҳлили келтирилган.

Келтирилган маълумотлар таҳлили шуни кўрсатадики, Ўзбекистон миллий менежмент модели ҳам Америка, ҳам Япония компанияларига хос бўлган бошқарув шакллари, усуллари ва воситаларидан бир вақтда қўлланилиши билан фарқ қилади. Бундан ташқари баъзи ўзига хос хусусиятлар ҳам мавжуд.

Миллий менежмент моделларини солиштирма хусусиятлари*

Таққослаш объекти	АҚШ	Япония	Ўзбекистон
Ташкилотнинг асослари	самарадорлик	мутаносиблик	аралаш
Қарорлар қабул қилиш тавсифи	Индивидуал, юқоридан пастга	Жамоавий, пастдан юқорига	Индивидуал, юқоридан пастга
Асосий мақсадлар	Тактик	Стратегик	Жорий
Мажбурият ва ваколатларнинг тақсимланиши	Аниқ	Гуруҳ мажбурияти	Аниқ эмас
Ходимларнинг ихтисослашуви	Тор	Кенг	Тор
Жавобгарлик	Индивидуал	Жамоавий	Жамоавий/Индивидуал
Ходимнинг содиқлиги	Касбга	Фирмага	Касбга
Ишга муносабати	Асосийси-вазифани амалга ошириш	Асосийси-мажбуриятларни бажариш	Асосийси-вазифани амалга ошириш
Ракобат	Кучли	Деярли йўқ	Деярли йўқ
Баҳолаш ва мартаба ўсиши	Тез	Секин	Секин
Ходимлар учун кафолатлар	Паст даражада	Юқори (умурбод ишга ёллаш)	Паст даражада
Қадриятлар	Индивидуал	Жамоавий	Жамоавий
Раҳбариятнинг йўналиши	Шахсга	Жамоага	Жамоага
Хокимиятнинг тақсимланиши	Тарқалган	Баъзи ҳолларда	Тарқалган
Менежернинг идеали	Етакчи, кучли шахс	Мувофиқлаштирувчи, аклий марказ	Етакчи, ҳукмрон шахс
Назорат усули	Индивидуалкўрсаткичлар бўйича	Жамоавий кўрсаткичлар бўйича	Жамоавий ва ёки индивидуалкўрсаткичлар бўйича
Қўл остидагиларга муносабат	Расмий	Норасмий, оилавий	Норасмий
Мартаба шартлари	Шахсий сифатлар	Ёш, стаж	Шахсий ва жамоавий ютуқлар
Бошқарув тузилиши	Қатъий	Мослашувчан	Иерархик
Иш ҳақи	Индивидуал натижалар бўйича	Жамоавий натижалар, ёш ва иш стажи	Жамоавий ва индивидуал натижаларга кўра
Персонални ўқитиш харажатлари	Ўртача	Юқори	Паст
Ишга ёллаш	Қисқа муддатга, иш билармонлик хусусиятига кўра	Бир умрга, ўқишни тугатгандан сўнг.	Қисқа муддатга, иш билармонлик хусусияти ва ўқишни тугатгандан сўнг

*Азимова М.А. “Ўзбекистон мебель ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш” 08.00.13 – “Менежмент ва маркетинг” ихтисослиги бўйича иктисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. Т.:2010й.–25б

Япония компаниялари учун қарорлар қабул қилишнинг жамоавий усули хосдир. Айтиш пайтда Ўзбекистон корхоналаридаги раҳбарликнинг жамоага йўналганлиги кўпроқ Япония компанияларида хосдир.

1.3-жадвалдаги барча ҳолатларни ўрганиш Ўзбекистондаги менежмент хусусиятлари кўп жиҳатдан АҚШ ва Япония менежментига ўхшаса-да, ўзига хос хусусиятларга ҳам эгаллигини кўрсатади. Масалан, АҚШда вазифалар тақсимланиши аниқ, Японияда жамоавий бўлса, Ўзбекистон корхоналарида кўп ҳолларда персонал ва бошқарувчиларнинг вазифалари ва ваколатлари аниқ тақсимланмаган. Бундай таққослашни бошқа ҳолатлар бўйича ҳам ўтказиш мумкин.

Инсон ресурсларини бошқариш ва кадрлар менежментига келадиган бўлсак, бу ерда айтиш мумкинки, шаклланаётган миллий модел Ўзбекистон халқлари миллий менталитетини эътиборга олган ҳолда Япония ва Америка мактабларининг ижобий қирраларини ўзига сингдирган.

Ўзбекистон тадбиркорининг мақсади – ҳар ходимнинг кўникмаси, тажрибаси, иқтидори ва қобилиятларидан фирма муваффақияти учун тўлиқ фойдаланишдан иборат. Ўзбек менежменти индивидуализм, ташаббус ва ходимлар ўртасидаги соғлом рақобатни рағбатлантиради, бу эса Америка персонални бошқариш тизимига хосдир.

Инсон ресурсларининг миллий хусусиятлари муаммосини яна бир муҳим жиҳати – кадрлар масаласини ҳал қилиш хусусиятларидир. Масалан, қариндошлар, дўстлар ва танишлардан иборат персонал уларнинг хизмат вазифаларини бажаришида кескин талаблар қўйилишига йўл қўймайди, бу эса корхона фаолиятининг самарадорлигига таъсир кўрсатади. Айтиш пайтда, яхши моддий шароитлар мавжуд эмаслиги туфайли республика корхоналарида яхши мутахассисларни жалб қилиш, кейин эса сақлаб қолишқийин, чунки улар учун самарали мотивация тизими мавжуд эмас.

Ўзбекистонда персонални бошқаришнинг яна бир хусусияти ходимларни ёллашдир. Республикада кўпгина давлат ва хусусий корхоналарга ёллаш, одатда, қисқа муддатли характерга эга.

Умуман бу таркибида ёшларнинг улуши кўп бўлган аҳолининг ёш хусусиятлари билан тушунтирилади. Ўзбекистон аҳолисининг ўртача ёши 24 ёшни ташкил қилади. Эндигина олий ёки ўрта махсус билим юртини тугатган ёшлар доимий равишда яхшироқ иш қидирадилар ва юқорироқ маош ёки касбий ривожланиш имконияти мавжуд бўлган бошқа ишга ўтиш имконияти бўлса, битта корхонада узоқ вақт ушланиб қолмайдилар.

Шуни эътиборга олган ҳолда республикада бир умрга ёллаш тизимини қўллаб бўлмайди дея оламиз. Кўпгина мамлакатларда Япониянинг “бир умрга ёллаш” тизими машҳур бўлишига қарамасдан, бу тизим маълум миллий шароитлар учун ҳар доим ҳам тўғри келмайди.

Ўзбекистонда бозор муносабатлари чуқурлашаётган шароитда, бизнинг фикримизча, кадрлар ротациясининг вертикал характери шаклланмоқда. Ходимлар корхона ва фирма ичида ўз қобилиятлари, касбий тайёргарлиги ва малакасига мувофиқ лавозими кўтаришган ҳолда “пастдан-тепага” кўчирилмоқдалар.

Шу муносабат билан республика корхоналарида персонални, айниқса, мутахассислар ва бошқарувчиларни таълим даражасига катта эътибор қаратадилар. Бу бугунги куннинг талаби, яъни мутахассисларнинг билими замонавий даражага жавоб бериши, раҳбарлар эса кенг доирадаги мутахассислар бўлиши лозимлигини намоён қилади.

Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатлар тажрибасидан фойдаланиш асосида инсон ресурсларини бошқариш тизимини такомиллаштириш учун барча шароитлар мавжуд. Буни ҳисобга олган ҳолда Ўзбекистон корхоналари иқтисодиёти юқори даражада ривожланган мамлакатларда тўпланган, персонални бошқариш тизими соҳасидаги маълум халқаро тажрибаларни ўрганиб, ундан бошқарув

амалиётида фойдаланишлари зарур. Инсон ресурсларини бошқаришни замонавий шакллари ва усулларини ўрганиш ҳамда ундан амалиётда фойдаланиш миллий корхоналарга юқори иқтисодий натижаларга эришиш имкониятини беради.

II БОБ. “159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ” ОАЖ 70-ҚБнинг 2010-2012 ЙИЛЛАРДАГИ ФАОЛИЯТИ ТАҲЛИЛИ

2.1. “159-Қурилиш трести” ОАЖ, 70-ҚБнинг техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили

Очиқ акциянерлик жамияти 159-Қурилиш трести 1957 йилда ташкил топган бўлиб, А.Навоий кўчасида жойлашган. Трестнинг таркибида 7 бўлимдан иборат бўлиб, ундан 3 нафари генподряд қурилиш бошқармасидир, уларга ҚБ-8, ҚБ-9 ва ҚБ-70 бўлиб, улар қурилиш объектини бошидан яъни бошланғич нуктадан олиб борадилар. Шунингдек, ҚБ-70 1957 йилда ташкил топган бўлиб, Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Қорасарой кўчаси 318 уйда жойлашган. Қурилиш бошқармаси ҳозиргача тошкент шаҳри бўйича қуйидаги қурилиш ишларини бажарган:

- ✓ “Мустақиллик” майдонидаги “Сенат” биноси;
 - ✓ “Мустақиллик” майдонидаги фаворалар;
 - ✓ Абдулла Қодирий, Зулфия номли истирохат дам олиш боғлари;
 - ✓ А.Навоий номли истирохат боғининг майдонида жойлашган кўргазма (выставка) павильони;
 - ✓ кўплаб ёшлар учун спорт мажмуалари, коллежлар ва лицейлар қиради.
- 70 –Қ Бошқармаси ҳозирги вақтда қуйидаги ишларни амалга оширади:
- ✓ пластикдан замонавий евро жихозлаш ишлари;
 - ✓ керамикадан;
 - ✓ мрамордан;
 - ✓ гранитдан;
 - ✓ мазайка плиткалари ва бошқа қурилиш моллари қиради.

Трестнинг ўзида кичик механизация бошқармаси яратилган, у ерда қуйидаги

керакли қурилиш техникалари мавжуд:

- ✓ Эксковаторлар;
- ✓ Бульдозерлар;
- ✓ Тракторлар;
- ✓ Хамма маркалардаги юк кўтарувчи кранлар;
- ✓ Қурилиш молларини ташиш учун юк машиналари киради. Қурилиш молларига мисол қилиб охак қоришмалари, цемент ва ғрундларни киритишимиз мумкин.

Еттинчи корхона эса бутун қурилиш учун керакли бўлган қисми ҳисобланади.

Улар қурилиш учун қуйидагиларни тайёрлаб беради:

- ✓ цемент ва охак қоришмаси;
- ✓ бетон цоколь блоклари;
- ✓ стакатлар;
- ✓ лотоклар;
- ✓ мураккаб металл каркаслар.

ОАЖ 159-Қурилиш трести таркибига кирувчи 70-Қурилиш бошқармаси йирик қурилиш корхонаси ҳисобланади.

МАНЗИЛ: Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Қорасарой кўчаси 318 уй.

“ОАЖ 159-Қурилиш трести” 70-ҚБ га Ипотека-Банкининг Шайхонтохур филиали хизмат кўрсатади.

МФО 00425.

Ҳисоб рақами № 2021000090017695001.

ИНН 200524434

Статистик кодлар: ОКОНХ 61110, ОКПО 03533004.

Бошқарувнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларининг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади. “Структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларини ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради. Бундай структура одатда “бошқарув аппарати

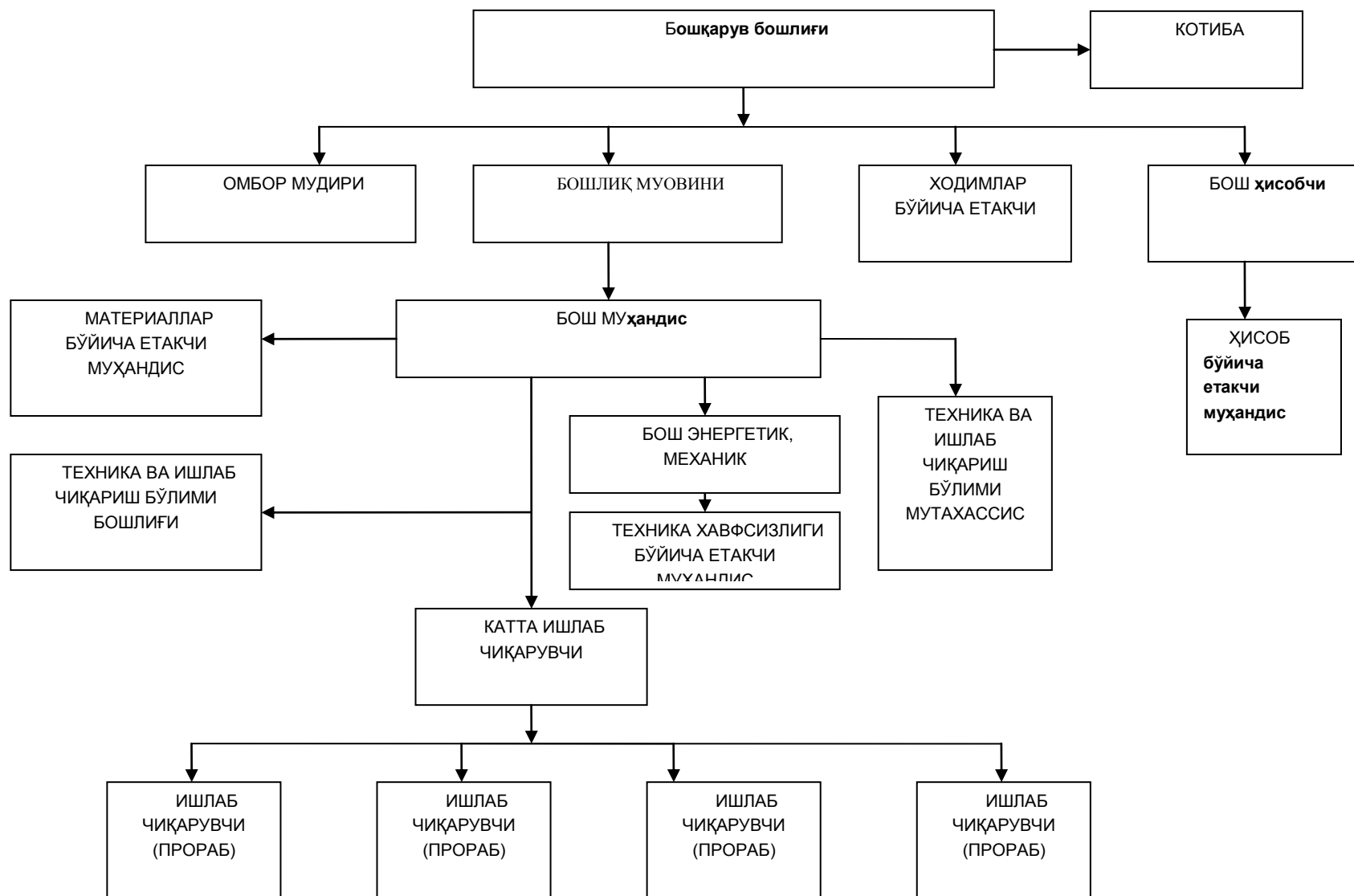
структураси” деб юритилади. У бирон-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корхонанинг бошқарув аппарати ва ҳ.к) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш структураларининг ташкилий турлари мавжуд бўлиб, улар қуйидагилар: чизиқли структура, чизиқли-штабли структура, функционал, чизиқли-функционал ва дастурли-мақсадли структуралардир. Чизиқли структура бошқариш структурасининг энг содда тури бўлиб, бунда бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари қўлида тўпланиб, барча қуйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш бўғинлари унга бўйсунди. Ҳар бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яққабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур қарорларни мустақил равишда қабул қилади. Бошқаришнинг чизиқли структураси унча мураккаб бўлмаган ишлаб чиқариш шароитида, ижрочиларнинг вазифалари оддий, буйруқ ва ахборотлар ҳажми кам бўлганда ўзини оқлаши мумкин.

Чизиқли – штабли структура ҳар бир раҳбар ҳузурида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади. Штабларнинг вазифаси ҳар хил муаммоларни ўрганиш орқали раҳбарларга қарор қабул қилишда ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга эҳтиёжнинг пайдо бўлишига асосий сабаб-ташкилотлардаги функцияларнинг мураккаблашувидир. Бу ерда меҳнат тақсимооти икки турдаги мақсад ва вазифалар билан белгиланади.

Чизиқли –штабли структурадан фарқли ўлароқ бошқарувнинг функционал структураси раҳбарлар ва структура бўғинларининг бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилгандир. Бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни. Учунчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади.

Ҳар бир корхона ишлаб чиқариш структурасига эгадир. Шунингдек, 70-ҚБ ҳам ўз бошқарув тузилмасига эга.



2.1-чизма. “159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ” ОАЖ 70-ҚБнинг бошқарув структураси

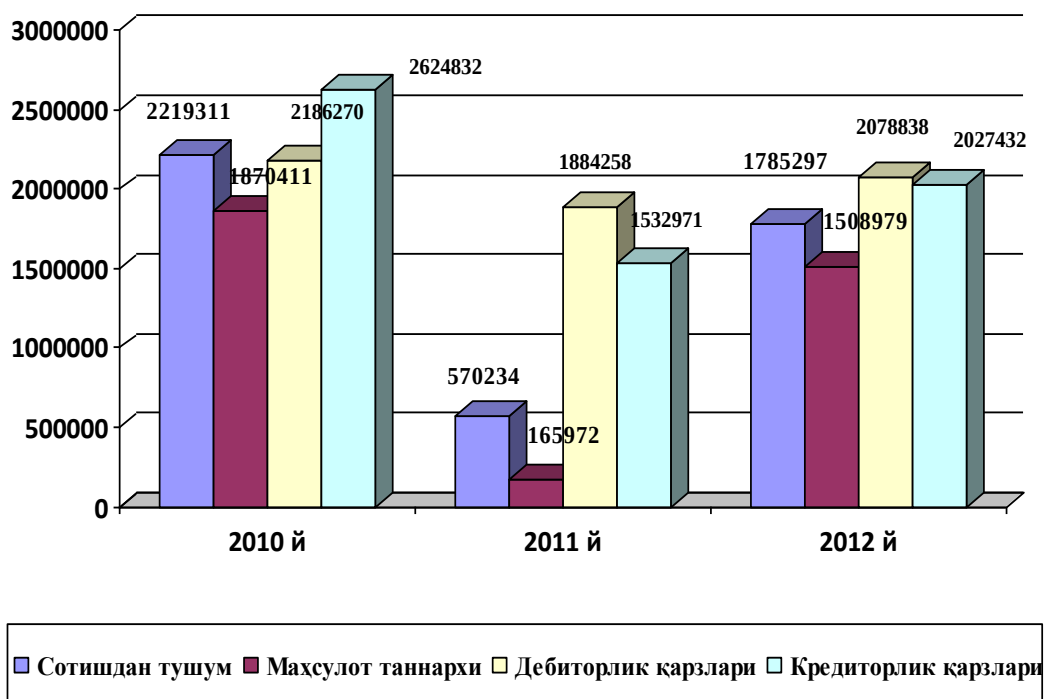
2.1-жадвал

**«159-Қурилиш Трести» ОАЖ 70-ҚБ нинг 2010-2012 йиллардаги асосий
техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	2010 йил	2011 йил	2012 йил	Ўзг. нис.% да
1	2	4	5	6	8
1	Сотишдан тушум, (минг сўм)	2219311	570234	1785297	313
2	Бажарилган ишларнинг ишлабчиқариш таннарни (мингсўм)	1870411	165972	1508979	909
3	Ялпи фойда, (минг сўм)	348900	404262	276318	68,3
4	Фойдадан солиқ, (минг сўм)	18622	14040	37189	264
5	Ишчиларни ўртачасони(киши)	62	62	37	60
6	Бир ишчига тўғри келадиган маҳсулот,(минг сўм)	35795,3	9197,3	48251,2	524
7	Соф фойда, (минг сўм)	-	146	271	185
8	Иш ҳақи фонди, (минг сўм)	243021	245542	246330	100,3
9	Бир ишчига ўртача иш ҳақи, (минг сўм)	3919,6	3960,3	6657,5	168
10	Дебиторлик қарзлари (минг сўм)	2186270	1884258	2078838	110,3
11	Кредиторлик қарзлари (минг сўм)	2624832	1532971	2027432	132,2

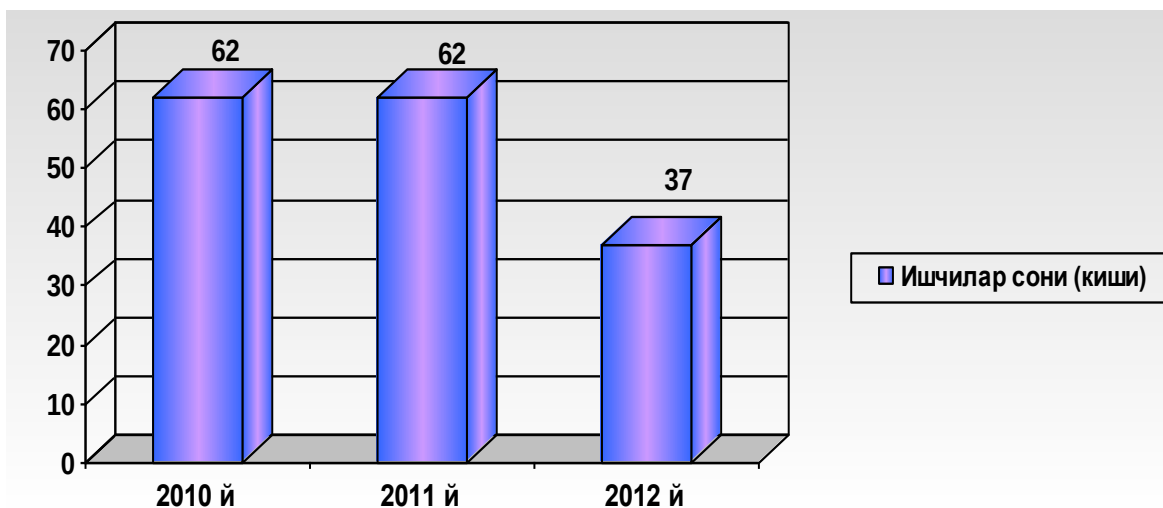
2.1-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБнинг асосий техник-иқтисодий кўрсаткичларидан, маҳсулот сотишдан тушган тушум тушум, 2010 йилда 2219311 минг сўмни, 2011 йилда 570234 минг сўмни, 2012 йилда эса 1785297 минг сўмни ташкил этган. Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннархи 2010 йилда 1870411 минг сўмни, 2011 йилда 165972 минг сўмни, 2012 йили 1508979 минг сўмни ташкил қилди. Ялпи фойда 2010 йилда 348900 минг сўмни, 2011 йилда 404262 минг сўмни, 2012 йили 276318 минг сўмни ташкил қилди. Ушбу кўрсаткичларни қуйидаги диаграммада ҳам кўриш мумкин.

(минг сўм)



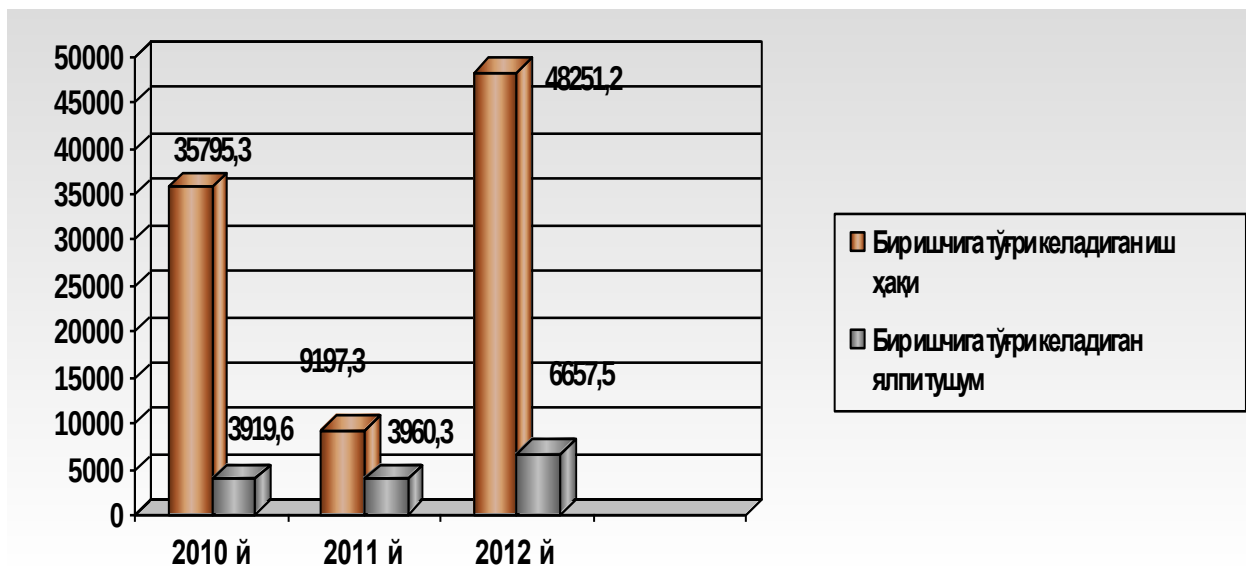
2.2 –расм «159-Қурилиштрести» ОАЖ70-ҚБнинг2010-2012 йиллардаги асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари диаграммаси

Ишчилар сони 2010 йилда 62 нафар, 2011 йилда 62 кишини 2012 йилда 37 кишини ташкил етган. Иш хаки фонди 2010 йили 243021 минг сўмгача ошган ва 2011 йилга келиб бу кўрсаткич 245542 минг сўмни, 2012 йилда эса 246330 минг сўмни ташкил этган (2.1-жадвал).



2.3- расм. «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда ишчилар сонининг ўзгариши динамикаси

Ишчилар сони ва иш хақи фонди кўрсаткичларидан келиб чиққан холда 1 ишчига тўғри келадиган иш хақи 2010 йилда 3919,6 минг сўмгача кўтарилган ва 2011 йили 3960,3 минг сўмни, 2012 йилда 6657,5 минг сўмни ташкил қилган. 1 ишчига тўғри келадиган ялпи тушум 2010 йилда 35795,3 минг сўмни, 2011 йилда 9197,3 минг сўмни, 2012 йилда 48251,2 минг сўмни ташкил қилган.



2.4- расм. «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБнинг иш хақи фонди кўрсаткичларини ўзгариши.

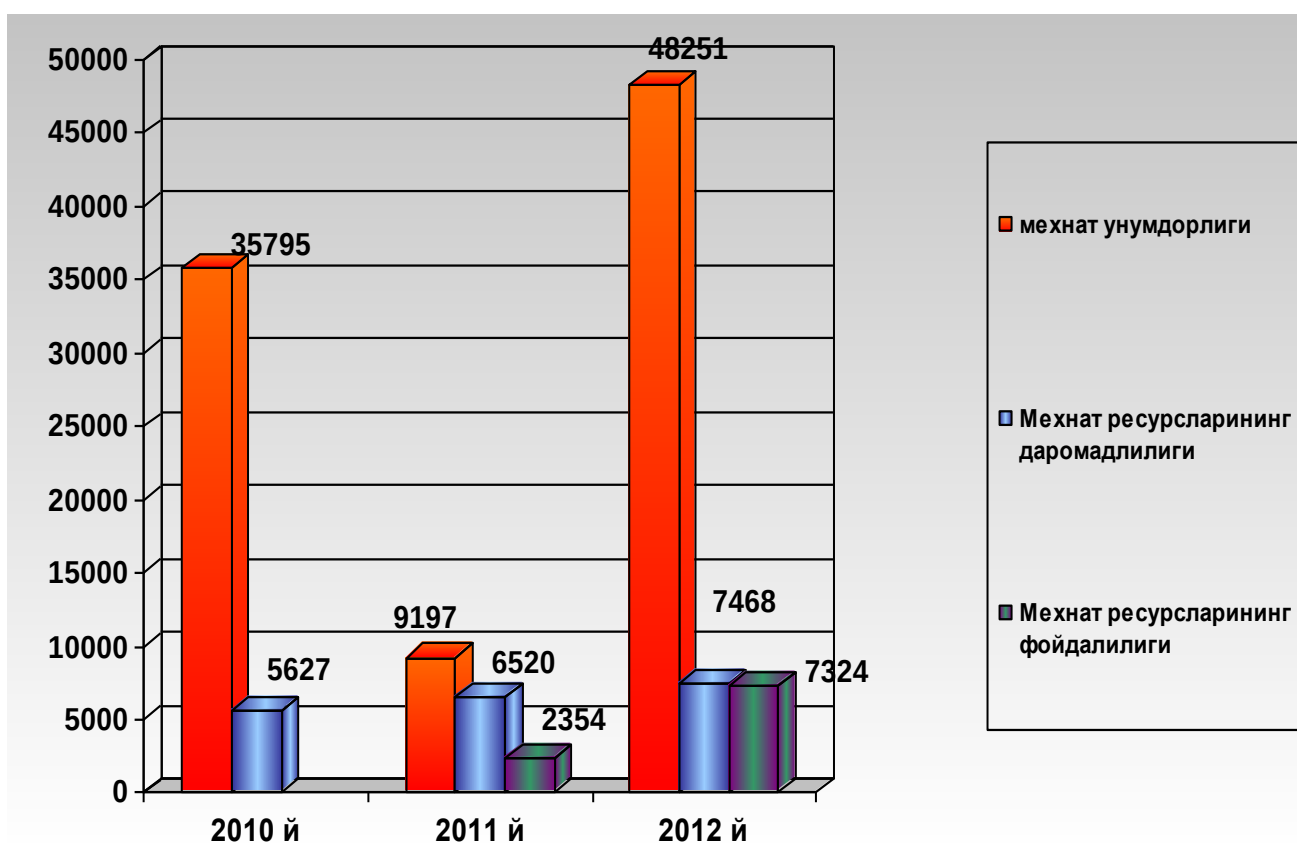
**Мехнат ресурслари самарадорлигини ифодаловчи
кўрсаткичларнинг хисоб-китоби.**

№	Кўрсаткичлар	2010 йил	2011 йил	2012 йил	Ўзг. нис.% да
1	Мехнат хажми, минг сўм	2219311	570234	1785297	313
2	Ялпи даромад, минг сўм	348900	404262	276318	68,3
3	Соф фойда, минг сўм	-	146	271	185
4	Мехнат ресурслари ўртача йиллик миқдори, киши	62	62	37	59,6
5	Мехнат ресурсларининг нативавийлиги, яъни мехнат унумдорлиги, минг сўм (1к/4к)	35795,3	9197,3	48251,2	524
6	Мехнат ресурсларининг даромадлиги, минг сўм (2к/4к)	5627,4	6520,3	7468	114,5
7	Мехнат ресурсларининг фойдалилиги, минг сўм (3к/4к)	-	2354	7324	311

2.2-жадвалдаги кўрсаткичлар бўйича меҳнат ресурсларининг самарадорлигини кўриб чиқамиз. Самарадорликнинг таҳлил қилинган кўрсаткичлари бўйича юқори натижаларга эришилган. Масалан: меҳнатнинг натижавийлиги бўйича ўсиш суръати 524 фоизни ташкил қилган бўлса, унинг даромадлилиги 114,5 фоизга тенг бўлди. Меҳнат ресурсларининг фойдалилиги эса 311 фоизга ошган.

Демак, меҳнатнинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар бўйича таҳлил қилинаётган объект юқори кўрсаткичларга эришган. Албатта, бу ўз-ўзидан содир бўлган эмас. Бунга бир қанча омиллар таъсир қилган. Таҳлил жараёнида қандай омиллар қайси кўрсаткичга қай даражада таъсир қилганлигини аниқлаш муҳимдир.

(минг сўм)



2.5- расм. Меҳнат ресурслари самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар диаграммаси.

2.2. “159-Қурилиш трести” ОАЖ, 70-ҚБда инсон ресурсларини бошқаришга таъсир этувчи омиллар таҳлили

Битирув малаквий ишимизнинг олдинги параграфларида таъкидлаб ўтганимиздек, инсон ресурсларини бошқариш моҳиятига кўра – корхонанинг энг қимматбаҳо активи ҳисобланувчи персоналини бошқаришга стратегик ёндашувни англатади. Бунда кадрлар менежменти вазифаларига корхона зарурий инсон ресурслари билан таъминлайдиган, уни сақлайдиган ва кўпайтирадиган кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш киради. Инсон ресурсларини бошқариш персонални бошқаришга нисбатан кенгроқ тушунча бўлгани учун у нафақат персонални бошқариш хизмати томонидан, балки корхонанинг бутун бошқарув бўғини томонидан амалга оширилиши лозим.

Алоҳида таъкидлаймизки, бозор иқтисодиёти шароитида инсон ресурсларини бошқаришни ўзига хослиги қуйидаги омиллар билан белгиланади:

- янги юқори малакали мутахассисларни ёллаш ва зарур мутахассисларни сақлаш орқали инсон ресурсларини ривожлантириш зарурияти;
- персонални самарали ўқитиш ва касбий ривожлантиришни ташкил қилиш жараёнининг мураккаблиги;
- ҳар бир ходим меҳнати самарадорлигини объектив баҳолаш эҳтиёжи;
- персонал мотивациясини ошириш зарурияти ва бошқалар.

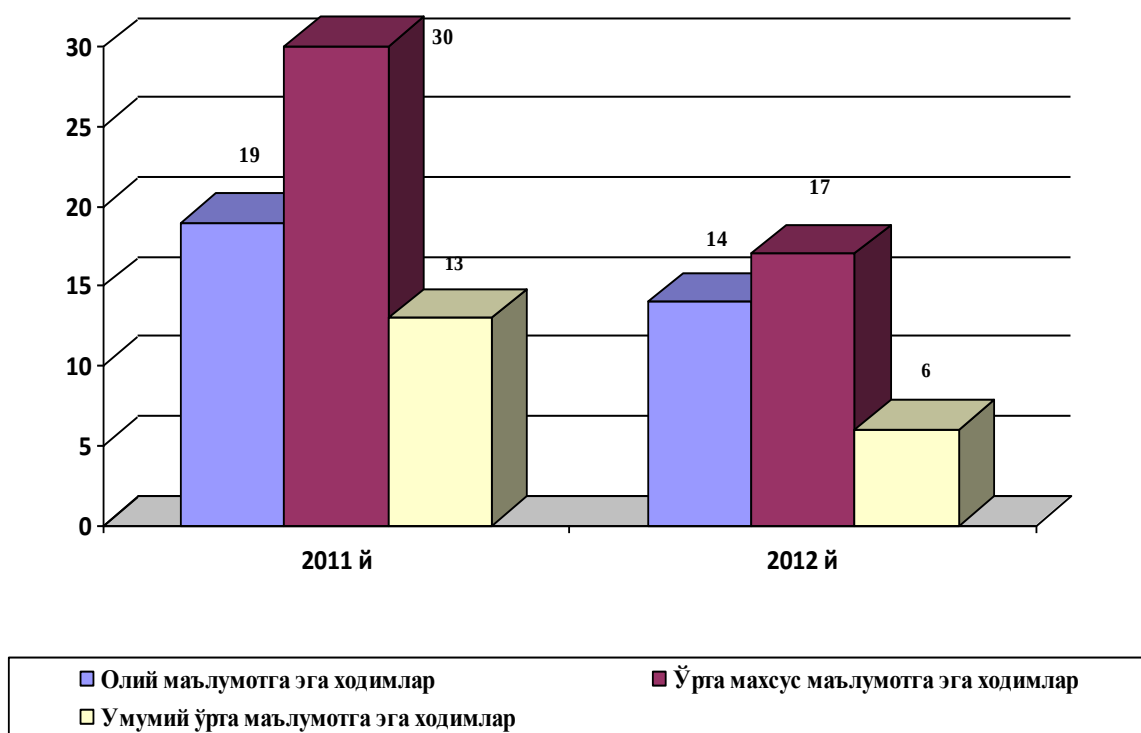
Шу муносабат билан барча мамлакатларда турли шаклларда инсон ресурсларини ривожлантириш ва ундан фойдаланишнинг янги моделини яратиш бўйича ҳаракатлар қилинмоқда. Унинг асосий хусусиятларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- юқори малакали ва ташаббускор персоналга йўналтирилганлик;
- персонал билими ва малакасини бойитиш жараёнининг узлуксизлиги;
- меҳнатни ташкил қилиш ва унга ҳақ тўлашнинг мослашувчанлиги.

Бундай ёндашув замонавий шароитларда кўп жиҳатдан ходимларга боғлиқ бўлган, ҳар қандай корхона фаолиятининг муваффақиятига имкон яратади. Шунинг учун «159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБинсон ресурсларининг ривожланиш ҳолати таҳлили, ушбу корхона ишлаб чиқариш фаолияти нуқтаи назаридан ҳам, корхона кадрлар менежменти тавсифи нуқтаи назаридан ҳам муҳим.

«159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБинсон ресурсларини умумий ҳолатини таҳлил қилиш учун аниқ маълумотларга мурожат қиламиз. Ҳозирги кунда «159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда 37 киши банд бўлиб, уларнинг 60 фоиздан кўпроғи 50 ёшгача бўлган кишилардир. Корхонада банд кишилар таркибида 14 киши олий маълумотли ва 17 киши махсус ўрта таълим маълумотлиларни ташкил этади (2.6-расм).

(киши)



2.6-расм.. «159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБ ишчи ходимларининг маълумотлилиқ даражаси

2.6-расмдаги маълумотларнинг кўрсатилишича мазкур йиллар мобайнида персонал маълумоти даражаси ўзгариб борган. 2012 йилда корхонанинг 37 ходимидан фақат 14 таси олий, 17 таси ўрта махсус маълумотга эга. Олий таълимга эга бўлганлар сони «159-ҚурилишТрести» ОАЖ 70-ҚБ персонали умумий миқдорининг 37,8 фоизини, ўрта махсус таълимга эга бўлганлар 45,9 фоизини, умумий ўрта маълумотга эга бўлганлар 16,2 фоизни ташкил этади. «159-ҚурилишТрести» ОАЖ 70-ҚБ персонали умумий тавсифининг бошқа муҳим жиҳати бажарилаётган лавозимлар кесимида персоналнинг турли категориялари динамикасини ўрганиш ҳисобланади. 2.3-жадвал маълумотларининг кўрсатишича, 2010-2012 йилларда корхона ходимлари сони 62 кишидан 37 кишигача камайган. Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти тўғрисидаги юқорида келтирилган маълумотлар кўрсатишича, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми кўпайиб борган. демак, ходимларнинг озод қилиниши «159-Қурилиш Трести» ОАЖ 70-ҚБ ишлаб чиқаришининг қайта тузилиши ва персоналнинг меҳнат унумдорлигини оширилиши ҳисобига рўй берган.

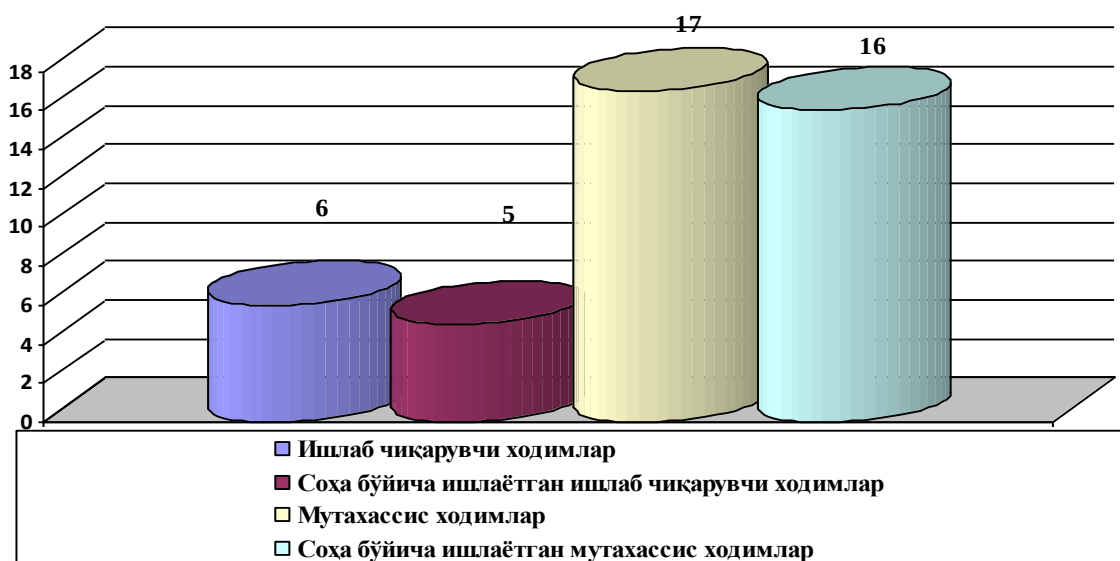
2.3-жадвал

«159-Қурилиш Трести» ОАЖ 70-ҚБ да лавозимлар сонининг динамикаси,(киши)

Кўрсаткичлар	Йиллар			2012/2010 й.га нисбати,фоизда
	2010	2011	2012	
Ходимлар сони	62	62	37	59,6
Хизматчилар:	51	49	31	60,7
- Раҳбарлар	18	19	14	77,7
- Мутахассислар	33	30	17	51,5
Ишчилар ва техник ижрочилар	9	13	6	66,6

Шунингдек, ходимлар сони ҳар бир категорияда деярли мутаносиб равишда қисқарган. Ишчи ва техник персонал сони 2010 йилдаги 9 тадан 2012 йилда 6 тагача (2009 йилга нисбатан 66,6 фоизга), мутахассислар сони 2010 йилга нисбатан 51,5 фоизга камайган. Шу билан бирга раҳбар ходимлар сони 77,7 фоизга камайган.

(киши)



2.7-расм. 2012 йил бўйича «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда мутахассислиги бўйича ишлаётган ходимлар таркиби

Келтирилган маълумот «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда малакали мутахассислар етишмаслигини кўрсатади. Бунда 136 та ишчи ходимлардан фақат 101 та ходим ўз мутахассислигига тўғри келади, яъни 74 фоизни ташкил этади. Бошқарув аппаратида эса ушбу ҳолат анча яхшироқ кўринишга эга, яъни 40 та ходимдан 38 та ходим ўз мутахассислиги бўйича ишламоқда ва 95 фоизни ташкил этади.

Ҳозирги вақтда «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБперсонали турли категорияларинингнисбатикуйидагича (2.7-расм).Корхонанинг умумий ходимлари орасида барча даражадаги раҳбарлар улуши 37,8 фоизни, мутахассислар – 46 фоизни, ишчилар ва техник персонал 16,2 фоизни ташкил этади.Бундай таркиб қурилиш тармоғи учун хос бўлган ишлаб чиқаришнинг ташкилий ва техник даражасини ўзида намоён қилади.



2.8-расм. «159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБ ходимларини умумий миқдорида персоналнинг турли категориялари улуши,

2012 йил (фоиз ҳисобида)

«159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда кадрлар қўнимсизлигининг таҳлили алоҳида эътиборга молик. Бизнинг аниқлашимизча, охириги йилларда бу кўрсаткичлар юқори даражада бўлган. Ҳозирги кунгача бу ҳолат сақланиб турибди. 2010-2012 йиллар мобайнида кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичлари 3,8 фоиздан 6,3фоизгача ўзгариб турган (2.4-жадвал).

Келтирилган маълумотлар ушбу корхонада кадрлар барқарорлиги масаласида муаммолар мавжудлигини кўрсатади. Бу муаммолар, биз қуйида кўрсатиб ўтганимиздек кадрлар менежментининг замонавий усулларидадан фойдаланган ҳолда ҳал қилиниши мумкин.

Корхонада кадрлар қўнимсизлигини юқори даражадалигини асосий сабаби, биз аниқлашимизча, баъзи категориядаги персонални шароитлар ва иш ҳақидан қониқмаганлигидир.

**«159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБда ишчиларнинг
қўнимсизлик кўрсаткичлари (киши)**

Йиллар	Ишчиларнинг умумий сони	Ишдан бўшаганлар	Кадрларнинг қўнимсизлик кўрсаткичи (%)
2010	62	2	3,2
2011	62	3	4,8
2012	37	25	67,5

Умуман олганда, «159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБперсонали миқдори ва унинг сифат динамикасининг асосий кўрсаткичлари таҳлили корхонанинг замонавий шароитларда ишлаб чиқариш фаолиятини тенденцияларини намоён қилади.

«159-ҚУРИЛИШТРЕСТИ» ОАЖ 70-ҚБрахбарияти замонавий шароитларда корхонанинг самарали фаолият юритишига эришиш учун, персонални бошқариш аҳамиятини ошириш учун қуйидагиларни амалга ошириш лозимлигини эътиборга олиши лозим:

- корхона миссияси ва стратегияси шакллантирилиб, ҳар бир ходимга етказилиши;
- корхона мақсадларига мос келадиган ташкилий таркибни яратиш;
- персонални бошқариш бўйича энг илғор (жаҳон амалиёти натижасида) тизимни жорий қилиш.

Бунда бозор ислохотлари шароитида корхонанинг кучсизлиги ёки кучлилиги унинг персоналга боғлиқлигини тушуниш зарур. Ҳар қандай иш жойида ходимлар томонидан қабул қилинадиган касбга оид қарорлар ишлаб чиқариш вазифаларини амалга оширилишининг самарадорлигига асос бўлади ва корхона фаолиятининг умумий муваффақиятини шакллантиради. Шунинг учун бир томондан ходимларнинг ўз касбий билим ва малакаларини тўлиқ намоён қилишларига барча шароитларни яратиш, иккинчи томондан эса уларда сифатли ва самарали меҳнат қилиш иштиёқини шакллантириш учун ходимлар масъулиятини ошириш ва уларга ўз имкониятларидан самарали фойдаланишларига имконият яратиш муҳим ҳисобланади.

III БОБ. “159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТИ” ОАЖ 70-ҚБда ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

3.1. Корхонада кадрлар менежментини такомиллаштириш йўллари

Ишлаб чиқаришни модернизациялаш ва техник-технологик янгилаш персонални – ишчи кадрларни ҳам, мутахассисларни ҳам малакаси ва профессионал тайёргарлик даражасини оширишни талаб қилади. Бу вазифалар эса қурилиш корхоналари кадрлар менежментини ва бутун бошқариш тизимини такомиллаштириш орқали ҳал қилинади.

Кадрлар менежментининг мавқеи ортиб бораётган замонавий шароитда, жумладан, кадрлар бўйича тўғри қарорлар қабул қилиниши замонавий бозор иқтисодиёти ривожланишининг мантиқий натижасидир. Бу жиҳатдан бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатларда кадрлар менежменти масалаларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат бўлади:

- инсон ресурсларини бошқаришда стратегик жиҳатларнинг кучайиши;
- ишлаб чиқаришнинг ҳал қилувчи ресурси – ходимни жалб қилиш, уни ўқитиш ва ривожлантириш билан боғлиқ капитал қўйилмаларини иқтисодий мақсадга мувофиқлигининг тан олиниши;
- корхона ва унинг бўлинмалари раҳбарларининг инсон ресурсларини бошқариш жараёнида иштироки;
- инсон ресурсларини бошқаришда кадрлар бўлимлари раҳбарларига алоҳида ўрин берилади.

Юқорида таъкидлаганларнинг ҳаммаси инсон ресурсларини бошқариш жараёнида кадрлар менежментини такомиллаштиришнинг зарурлигини назарда тутди.

Тадқиқотнинг иккинчи бобида амалга оширилган “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ инсон ресурсларини бошқариш тизимидаги кадрлар таркибининг таҳлили, шунингдек, кадрлар менежменти ҳолати ва кадрлар хизматлари фаолиятини ташкил этилишининг ўрганилиши ушбу корхонада кадрлар менежментини такомиллаштириш йўналишларини белгилаш

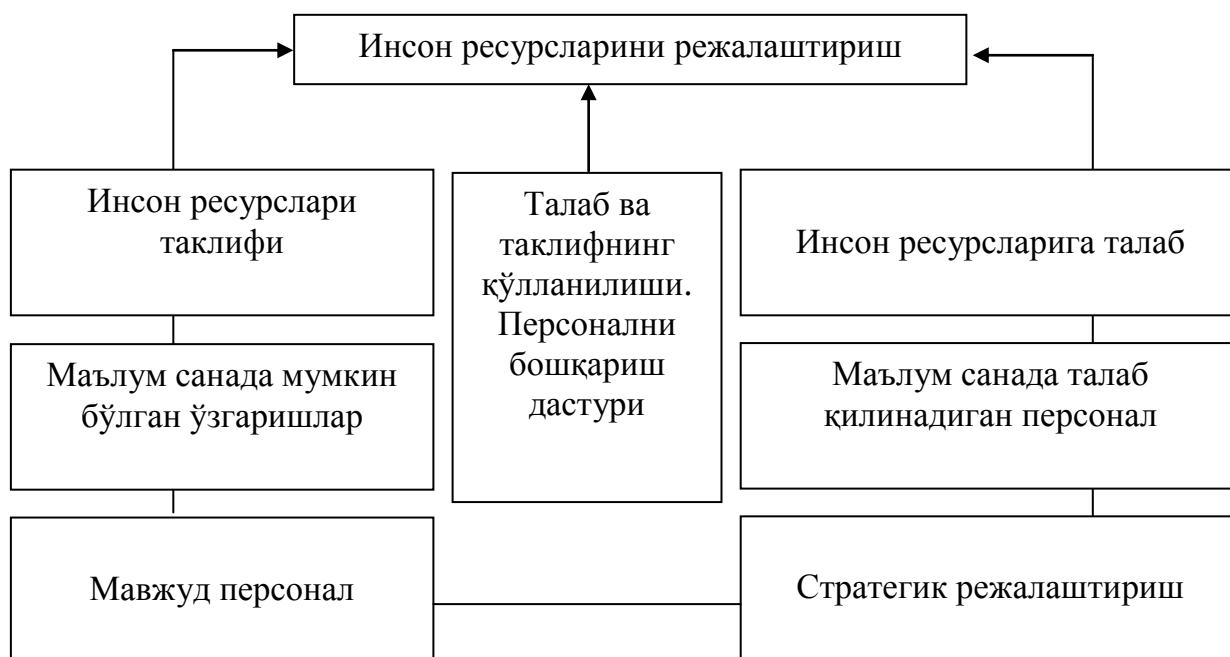
имкониятини беради.

Бизнинг фикримизча, “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ кадрлар менежментини такомиллаштириш қуйидаги йўналишларда амалга оширилиши лозим:

- кадрларни режалаштиришни такомиллаштириш, унинг асосида кадрларни танлаш ва кадрлар сиёсати амалга оширилади;
- кадрлар менежменти бўйича тадбирлар самарадорлигини ошириш;
- корхонада кадрлар хизматининг янги, замонавий ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш ва унинг раҳбарларини персонални бошқаришда ва кадрлар менежменти вазифаларини бажаришдаги иштирокини кенгайтириш.

“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ да кадрлар менежментини такомиллаштиришнинг юқорида баён этилган йўналишларини кўриб чиқамиз.

Кадрларни режалаштириш компаниянинг умумий ривожланиши билан боғлиқ бўлганлиги туфайли, ташқи омилларнинг ўзгариши, масалан, демографик ўзгаришлар, таълим даражаси, рақобат даражасидаги ўзгаришлар, шунингдек, иқтисодиётга давлатнинг аралашуви, технологик ривожланиш даражасини эътиборга олиши лозим.



3.2-расм. Инсон ресурсларини режалаштиришнинг асосий босқичлари²⁰

Кадрларни режалаштириш даражаси тўртта асосий босқичдан иборат бўлиб, бу ерда талаб ва таклифнинг мос келиши асосий масала ҳисобланади:

- мавжуд персонал таҳлили;
- режалаштирилаётган даврда кадрлар таклифида кутилаётган ўзгаришларни баҳолаш;
- режалаштирилаётган даврда кадрларга талабни истиқболлаш;
- керакли вақтда талаб қилинаётган кадрлар олиш имкониятини таъминлаш учун чоралар кўриш (талаб ва таклифнинг мос келиши).

Кадрлар таклифини истиқболлашни амалга ошириш учун кадрларни ҳисобга олишнинг самарали тизими, шу жумладан, штат жадвали ва кадрлар қўнимсизлиги тўғрисида маълумотлар бўлиши лозим. Шунингдек, персоналнинг иш тажрибаси, малака даражаси, хорижий тилларни билиши

²⁰У. Абдусаматов. “Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш йўналишлари” мавзусидаги магистрлик диссертацияси, 2012 й.

каби маълумотлар ҳам муҳим.Кадрларни режалаштириш – ҳар қандай корхона учун жуда муҳим ва мураккаб тадбирдир.

Турли илмий манбаларни ўрганиш ва амалий тадқиқотлар натижасида аниқладикки, персонални мослаштириш қуйидаги йўналишларда амалга оширилиши лозим:



3.3-расм. “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБучун таклиф қилинаётган персонални мослаштириш схемаси²¹

- касбий жиҳатдан – меҳнат фаолиятида махсус билимлар, кўникмалардан тўғри фойдаланиш;
- ташкилий жиҳатдан – корхона, унинг таркибий бўлинмаларининг асосий мақсад ва вазифалари, ўз бошқармасининг функциялари, ўзининг лавозим мажбуриятлари тўғрисида тасаввурларнинг шакллантирилиши;
- ижтимоий жиҳатдан – янги ходимда корхонага тегишлилик ҳиссини шакллантириш, бўлинма меҳнат жамоасига мослашиш.

Баҳолаш натижаларига кўра ходимни лавозимга тайинлаш, бошқа ишга ўтказиш ва унга иш ҳақи белгилаш тўғрисидаги бошқарувчилик қарорлари

²¹У.Абдусаматов. “Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш йўналишлари” мавзусидаги магистрлик диссертацияси, 2012 й.

кабул қилиниши лозим. Ишлаб чиқилган баҳолаш тизими натижасида корхона фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ортиши лозим.

Даврий баҳолашни ўтказишнинг таклиф этилаётган технологияси ҳар бир аниқ ходимни баҳолашда турли омилларни ҳисобга олиш имкониятини яратиб, ҳар қандай баҳолашда йўқотиб бўлмайдиган салбий оқибатларни минимал даражада бўлишини таъминлаш имкониятини беради. Баҳолаш тартибини қуйида (3.9-жадвал) келтирилган жадвалдан осон аниқлаб олиш мумкин.

3.1-жадвал.

“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБперсоналини баҳолашнинг тавсия қилинаётган услуби

Баҳолаш йўналишлари	Баҳоланувчи	Ким баҳолайди	Қандай жараёнда
Касбий билимдонлик баҳоси	Ишга талабгор	Эксперт	Ишга олишда танлов
	Ходим	Раҳбар Эксперт	Янги лавозимга ўтказиш
Руҳий хусусиятларни баҳолаш	Ишга талабгор	Персонал хизмати	Ёллаш ва корхонага киришиш
	Ходим	Персонал хизмати	Мутахассис лавозимидан раҳбар лавозимига ўтказиш
Фаолият натижаларини баҳолаш	Ходим	Раҳбар	Иш ҳақи миқдорини белгилаш, янги лавозимга ўтказиш
Малака ошириш натижаларини баҳолаш	Ходим	Тайёрлаш марказираҳбари	Янги лавозимга ўтказиш

Таклиф қилинаётган “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБходимларини баҳолаш тизими қуйидаги масалаларни самарали ҳал қилиш имкониятини беради: лавозим маошларини ошириш;бошқа лавозимга ўтказиш;бошқа бўлинмага ўтказиш;раҳбарлик лавозимларига тавсия этиш учун захира гуруҳига қўшиш;малака ошириш режасига киритиш;олий ва ўрта махсус ўқув юртларига ўқишга юбориш ва ҳ.к.

Шундай қилиб, баҳолаш жараёнида ётган касбий ва лавозим силжишлари механизми ҳақиқатда ишлатилиши мумкин.

Шунингдек, персонални баҳолаш жараёнининг ўтказилиши раҳбарлар учун ҳам, оддий ходимлар учун ҳам муҳимдир. Масалан, персонални баҳолаш натижасида олинган раҳбар учун маълумотлар қўл остидаги персонал фаолияти натижаларини яхшилаш, демакки, бўлинма ёки умуман корхона фаолияти самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан зарурдир.

Фаолият натижалари ўрнатилган стандартларга жавоб бериши даражаси тўғрисида маълумот олган ходим ушбу стандартларга мос келиш учун ўз хатти-ҳаракатларини ўзгартириши мумкин. Ходим учун бундай маълумотнинг мавжуд бўлмаслиги бўлинмада иш талаблари ва стандартларининг нотўғри тушунилишига, раҳбар билан келишмовчиликлар юзага келишига сабаб бўлиши мумкин.

“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБда персонални даврий баҳолаш натижалари фикримизча, қуйидаги вазифаларни ечишга имкон яратади:

- персонал ҳолати тўғрисида кадрлар бўйича ҳисоботнинг анъанавий кўрсаткичлари бўйича олинган ҳисоботга нисбатан кенгроқ маълумотларга эга бўлиш;
- касбий ва лавозим карьерасини мониторинг қилиш;
- турли даражадаги раҳбарлик лавозимларига заҳира шакллантириш;
- персонални тайёрлаш ва малакасини ошириш режасини шакллантириш;
- раҳбар фаолиятини баҳолаш.

Амалиётда раҳбарлар ва мутахассислар ишининг натижалари баҳоланганда миқдорий кўрсаткичлар, яъни бевосита кўрсаткичлар билан бир қаторда натижаларга эришишга таъсир кўрсатувчи омилларни тавсифловчи билвосита кўрсаткичлардан ҳам фойдаланилади. Бундай омилларга қуйидагилар киритилади: ишнинг тезкорлиги, интенсивлиги, сифати ва бошқалар. Тўғри кўрсаткичлардан фарқли равишда, сифат баҳолари ходим фаолиятининг лавозим вазифалари ва функциялари қандай бажарилиши тўғрисидаги “идеал” тасаввурларга мос келувчи кўрсаткичлар бўйича тавсифланади.

Кадрлар менежменти бўйича тадбирлар самарадорлигини ошириш масалаларини кўриб чиқишда давом этиб, муаммонинг қуйидаги жихатига эътибор қаратамиз.

Иқтисодиёти ривожланган мамлакатлар амалиётининг кўрсатишича, кадрлар менежментининг бир қатор муаммоларини ҳал қилиш вақти-вақти билан бўлиши мумкин эмас, бу маълум изчилликни, фундаменталликни, юқори профессионализмни, илмий ёндашувни талаб қилади. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқариш корхоналарида социолог, руҳшунос каби ҳали кам учрайдиган мутахассисларнинг кенг иштирокини назарда тутди.

Корхоналарни бундай мутахассислар билан таъминлаш учун янги лавозимларни киритиш шарт эмас. Уларни шартнома асосида четдан – етакчи илмий ташкилотлар ва олий ўқув юртларидан таклиф қилиш мумкин. Ушбу гуруҳ мутахассисларидан “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБамалиётида фойдаланиш асосий ижтимоий-руҳий муаммоларни ўрганиш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳамда ушбу муаммоларни ҳал қилиш чораларини ишлаб чиқишда ёрдам берадилар.

Улар фаолияти натижасида персоналнинг самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш нуқтаи назаридан кадрлар менежментини такомиллаштиришда бир қатор ижтимоий-руҳий омиллардан фойдаланилиши мумкин. “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБда персоналнинг самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш бўйича чора-тадбирларнинг намунавий рўйхати 3.11-жадвалда келтирилган.

Бундан ташқари, алоҳида таъкидлаш лозимки, персоналнинг мослашишига “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБкадрлар хизмати ва таркибий бўлинмалар раҳбарлари томонидан ёрдам берилиши ҳам зарур. Бу ёрдам янги ходимларнинг ишга қабул қилинганидан кейинги биринчи ярим йилида амалга ошириладиган ташкилий чоралар ва унга мос комплекс тадбирлар тизимидан иборат бўлиши лозим.

3.3-жадвал

Персонални самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш²²

Вазифалар	Тадбирлар
Янги ходимларни мослаштириш	Дастурни ишлаб чиқиш, меъёрий таъминот, раҳбарларга маслаҳат бериш
Персонални ривожлантириш	Заҳира билан ишлашни ташкил қилишда иштирок этиш. Ходимларни тайёрлаш дастурларини ижтимоий-руҳий жиҳатларини таъминлаш
Персонални бошқаришни оптималлаштириш	Самарали меҳнатни камайтирувчи муаммоларни аниқлаш, ташкилий бошқарувни такомиллаштириш, ходимларнинг қониқишини ўрганиш
Меҳнатни баҳолаш	Баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш, аттестацияларнинг ташкилий ва услубий жиҳатларини таъминлаш
Корпоратив маданият	Меҳнатни баҳолашда умумий ёндашувларни, умумий қадриятларни, тааллуқлилиқ ҳиссини шакллантиришда кўмаклашиш

Ушбу тадбирларнинг барчасини ҳам “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБучун тавсия этиб бўлмайди, албатта, бироқ, улардан корхона персонали меҳнатига – демакки ишлаб чиқариш самарадорлиги ортишининг умумий кўрсаткичларига ижобий таъсир кўрсатадиган ҳолатларда фойдаланиш мумкин.

Шу билан бирга, “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ ишлар ҳолатини ўрганиш кадрлар бўлими маълумотларининг кўпчилиги бўлинмалар бўйича персоналнинг рўйхати, турли қоида ва йўриқномалардан иборат эканлигини кўрсатди. Айни пайтда, бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда персонал тўғрисидаги ахборот базаси кўплаб маълумотларни, жумладан,

²² Митрофанов Н.Г. Организация службы управления персоналом в современных условиях. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2003. – с. 24.

оилавий аҳволи, тиббий имтиёзлари каби маълумотларни ўз ичига қамраб олади.

“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБда ахборот базасини такомиллаштириш турли даражаларда янада сифатли кадрлар қарорлари қабул қилиш имкониятини беради. Бундан ташқари, маълум даражада кўплаб учрайдиган муаммо, яъни раҳбар шахсан ўзи кадрлар масаласини жуда аниқ муаммоларини кўриб чиқиши каби муаммони ҳал қилиш имкониятини беради. Бундан ташқари, у доимо қўлида ҳар бир ходим тўғрисидаги зарур маълумотларга эга бўлади.

Фикримизча, раҳбарларнинг персонални бошқаришдаги иштирокини юқорироқ даражага оширишга қуйидагилар орқали эришиш мумкин, масалан: раҳбарларни персонал билан ишлашнинг – номзодлар билан суҳбат уюштириш, касбий таълим бўйича машғулотлар ўтказиш, алоҳида лойиҳаларни бошқариш каби улар учун “қизиқарли” шаклларида иштирок этишга жалб қилиш. Бу ўз навбатида раҳбарларга инсон ресурсларини бошқариш усуллариини ишлаб чиқиш ва жорий қилишда бевосита иштирок этиш тажрибасини ва персонални бошқариш тўғрисида янада объектив тасаввур ҳосил қилиш имконини беради.

Умуман олганда, кадрлар менежментини такомиллаштириш бўйича тадбирларнинг амалиётга тадбиқ этилиши, Ўзбекистон қурилиш тармоғи корхоналарининг инсон ресурсларини ривожлантириш ҳамда ишлаб чиқаришни ривожланишини ва унинг иқтисодий кўрсаткичлари ошишини таъминлашга йўналтирилган янада самарали кадрлар сиёсатини амалга ошириш имкониятини беради.

3.2. Корхонада инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар

Бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатларда охириги йилларда малакали персоналнинг мавжудлиги, унинг мотивация даражаси, ташкилий шакллари ва персоналдан самарали фойдаланиш имкониятини

берувчи бошқа омилларкорхоналар иқтисодий муваффақиятини таъминловчи асосий омилларга айланди. Баъзи олимлар, инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассислар “инсон ресурсларини тизимли бошқаришнинг” куйидаги асосий функцияларини ажратиб кўрсатадилар:

- меҳнат, меҳнатни ташкил қилиш ва ходимлар салоҳиятини баҳолаш, муаммоларини таҳлил қилиш;
- персонални танлаш ва ёллаш, жамоалар тузиш;
- меҳнат жараёнларини бевосита бошқариш;
- топшириқлар бажарилишини баҳолаш, моддий рағбатлантириш, персонални кўтариш ва силжитиш. Хизмат мартабасини режалаштириш, малака ошириш имкониятини таъминлаш;
- меҳнат жараёнларини ташкил этилиши ва бошқаришни такомиллаштириш, мукофотлаш ва ишларни бажаришнинг муқобил вариантларини ишлаб чиқиш;
- меҳнат соҳасида ўзгаришларни истиқболлаш, зарур ҳолларда персонални қайта тайёрлаш дастурларини амалга ошириш, меҳнатни бошқариш тизимида сифатли ўзгаришлар қилиш.²³

Юқорида санаб ўтилган инсон ресурсларини бошқариш функциялари қурилиш корхоналарида янги кадрлар сиёсатини шакллантириш ҳамда кадрлар менежментининг замонавий шакллари ва усулларини жорий қилиш учун асос ҳисобланади.

Иқтисодий фанда тадқиқотчилар томонидан куйидаги ҳолат тавсифларининг қайта кўриб чиқилиши билан “инсон ресурслари” назарияси самарадорлигини асослашга ҳаракат қилинмоқда:

- ишлаб чиқариш ва бошқарувда ҳар бир кишига ёндашувни аниқлашда иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланиш;
- ходимларнинг индивидуал ваколатларини ошириш орқали уларни хўжалик фаолияти натижаларига таъсир кўрсатиш имкониятларини

²³ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова. – 1998. – с. 178.

кенгайтириш;

- жавобгарлик даражасини ошириш;
- маълум категориядаги персонал (юқори малакали мутахассислар, менежерлар, ишчилар) манбаларининг чекланганлигини тушуниш;
- инсон ресурсларига эга бўлиш учун рақобат. Бу инсон ресурсларини “текин” ресурс категориясидан узоқ муддатли инвестициялар объектига айлантиради;
- персоналга талабларнинг доимий равишда ўсиб бориши, натижада ўқитиш касбий тайёргарлик тизимли равишда малакани ошириш ва ўз вақтида қайта тайёрлаш учун инвестицияларнинг кўпайиши²⁴.

Юқоридагиларнинг барчасини эътиборга олган ҳолда таъкидлаймизки, инсон ресурсларини бошқариш самарали бўлиши учун бу компонентлар яхлит тизимга бириктирилиши лозим. Шундай қилиб, мажмуавийлик персонални бошқариш тизимининг, жумладан, кадрлар менежменти самарадорлигининг асосий шarti ҳисобланади.

Мавжуд илмий адабиётлар таҳлили ва уларни умумлаштириш бизга кадрлар сиёсати самарадорлигига таъсир қилувчи қуйидаги асосий элементларни ажратишнинг имконини берди:

- персонални ҳисобга олиш, уни режалаштириш, персоналга эҳтиёжни истиқболлаш ва уни қондириш манбаларини аниқлаш;
- персонални танлаш ва ёллаш;
- мослаштириш ва касбий йўналтириш;
- хизмат мартабасини режалаштириш ва персонални ривожлантириш;
- касбий таълим ва малакани ошириш;
- персонал меҳнатини мотивлаштириш ва рағбатлантириш;
- меҳнат фаолияти натижаларини баҳолаш ва ходимларни аттестациядан ўтказиш;
- корхонада мунозарали ҳолатлар профилактикаси ва унинг олдини олиш.

²⁴ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова. - 1998. - с.181.

Кадрлар сиёсати самарадорлигига таъсир кўрсатувчи таъкидлаб ўтилган асосий элементларни кўрсатилган кетма-кетликда биз тадқиқ қилаётган корхона, яъни “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ бўйича кўриб чиқамиз.

Бундай элементлардан бири персонални ҳисобга олиш, унга бўлган эҳтиёжни режалаштириш ва истиқболлаш, ҳамда уни қондириш манбаларини аниқлаш ҳисобланади.

Биз юқорида кўрсатиб ўтганимиздек, “159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ кейинги йилларда персонал сони ходимларнинг турли категориялари бўйича мутаносиб равишда бирмунча қисқарган. Персоналга эҳтиёж корхонанинг ривожланиш истиқболлари билан боғланиши лозим, чунки малакали ходимларни жалб қилиш жараёни узок муддатли ҳисобланади. У тайёрлаш, қайта тайёрлаш, инвестициялар, ички ва ташқи меҳнат бозорининг таҳлили билан боғлиқ. Корхонанинг ўз ходимлари афзалликка эга бўлиши, ташқи бозорга энг иложсиз ҳолатда мурожаат қилиниши лозим. Ички заҳиралардан фойдаланиб, корхона раҳбарияти ходимларга уларнинг ривожланиши, хизмат бўйича ўсиши кун тартибида турганлиги, ўсишга эҳтиёжни қондиришга ҳаракат қилаётганини кўрсатиб, миннатдорчилик ҳиссини яратади. Бу персонал салоҳиятидан унумли фойдаланиш учун кучли рағбат бўлади.

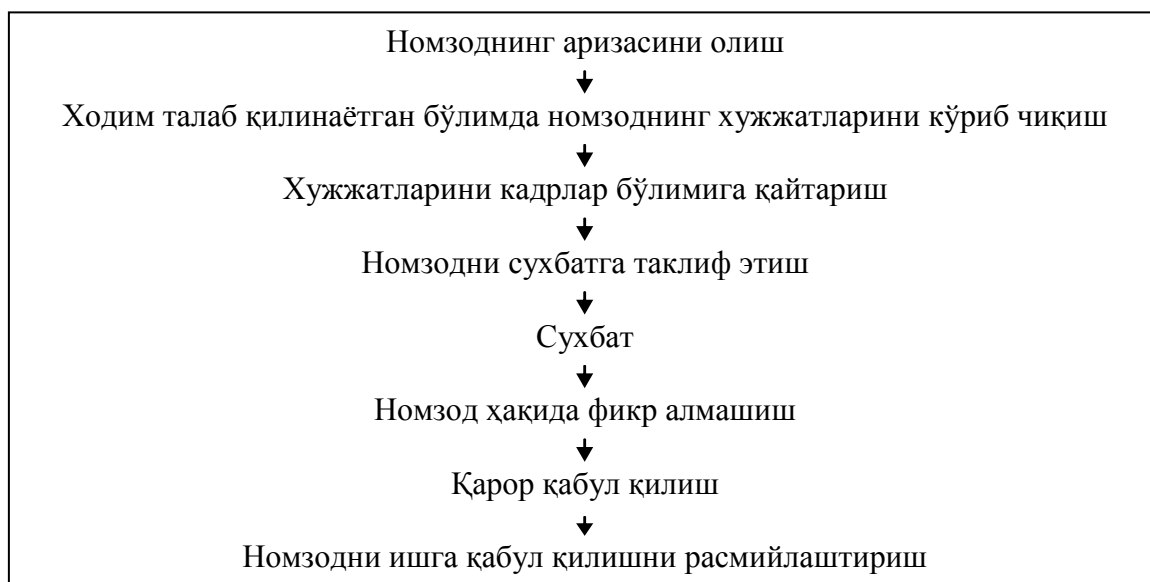
Яна шуни, эътиборга олиш муҳимки, персонални ҳисобга олиш ва режалаштиришнинг бутун тизими, кадрлар сиёсатининг асосий элементи сифатида персонал меҳнати моҳиятини таҳлил қилинишини назарда тутати. Бу фаолиятнинг алоҳида йўналиши бўлиб, инсон ресурсларини бошқариш тизимининг бошқа барча элементлари амалга оширилиши учун илмий-услубий база олинаниши таъминлаб, иш жойининг ходимга асосланган талаблар тизимининг яратилишга имкон беради.

Кейинги элемент – персонални танлаш ва ёллаш. Бу ерда инсон ресурслари бўйича режа корхонада ишлаётган персонал сони билан таққосланиб, тўлдирилиши лозим бўлган бўш иш ўринлари аниқланади. Агар бундай ўринлар мавжуд бўлса, ишга қабул қилиш жараёни бошланади. Бу жараён моҳиятига кўра номзодларни танлаш жараёнидир. “159-Қурилиш

трести” ОАЖ 70-ҚБ корхоналарида персонални танлаш маълум схема асосида амалга оширилади (3.1-расм).

Шу билан бирга, республикадаги кўпгина корхоналар амалиётида бўлгани каби барча айтилган элементлардан доимо ҳам фойдаланилмайди.

Шунингдек, танлов жараёни илмий асосланган талаблар асосида қабул танловлари ва синов муддати давридаги синовлар дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни назарда тутати. Махсус усуллардан фойдаланиш ижтимоий компетентлик, ҳамкорлик қила олиш қобилияти, ишонтира олиш ва раҳбарлик қилиш, ўзини тута олиш, ўз фикрларини билдира олиш каби тавсифларни аниқлаш имкониятини беради.



3.1-расм. Персонални танлаш жараёни²⁵

Бироқ салоҳиятни баҳолаш битта усулдан фойдаланиш асосида шакллантирилмаслиги лозим, унда турли усуллар аралашмасидан фойдаланиш зарур.

“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ янги ходимларни мослаштириш масалалари, республиканинг бошқа кўплаб корхоналаридаги каби, одатда, бевосита раҳбарлар даражасида, бир қатор бўлимлар–кадрлар бўлими,

²⁵ Азимова М.А. “Ўзбекистонмебель ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш” 08.00.13 – “Менежмент ва маркетинг” ихтисослиги бўйича иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. Т.:2010й.–125б

меҳнатни муҳофаза қилиш бўлими ва бошқа бўлимлар иштирокида ҳал қилинади.

Шунингдек, ходимлар карьераси режалаштирилишини ташкил қилиш куйидаги имкониятларни ҳам беради:

- кадрлар захирасини ўз вақтида тайёрлаш;
- барча даражадаги раҳбарлар ва мутахассисларни алмаштириш тизимини энг мақбул тарзда қуриш;
- ходимларни ўқитишнинг самарали режаларини ишлаб чиқиш.²⁶

Персоналнинг ривожланиши ҳар қандай корхонанинг муваффақиятли ишлашининг муҳим шarti ҳисобланади. Бу айниқса, илмий-техника тараққиётининг тезлашиши, касбий билимлар ва кўникмалар эскириши жараёни тезлашаётган ҳозирги шароитда ўта муҳимдир. Охириги ўн йилликларда корхона учун касбий таълимни аҳамиятининг ортиши ва унга бўлган эҳтиёжнинг сезиларли даражада кенгайиши корхоналар томонидан ўз ходимлари малакасини ошириши билан ўзлари шуғулланишига олиб келди. Касбий таълимни ташкил этиш персонални бошқаришни асосий функцияларидан бирига айланди.

Касб жиҳатдан ўсиш ишчини янги ишлаб чиқариш функцияларини бажаришга, янги вазифаларни ҳал қилишга тайёрлаш жараёнидан иборат. Корхоналарда касбий ривожланишни бошқариш – касбий таълимни, карьеранинг ривожланишини бошқаришнинг махсус усуллари ва тизимларини яратмоқдалар.

Касбий ривожланишни бошқаришда корхонанинг унга бўлган эҳтиёжини аниқлаш ҳал қилувчи ҳолат ҳисобланади.

Қурилиш корхоналарининг ўз персоналини ривожлантиришга эҳтиёжининг шаклланишига таъсир кўрсатувчи омиллар гуруҳи куйидагилардан ташкил топади:

- ташқи муҳит динамикаси;

²⁶ Мўминова Р. Ходим карьерасини режалаштириш. // Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2007. - № 11. – 286.

- техника ва технологиянинг ривожланиши;
- корхона ривожланиш стратегиясининг ўзгариши;
- янги ташкилий тузилманинг яратилиши;
- фаолият янги турларининг ўзлаштирилиши.

Ишчи кадрлар ва мутахассисларнинг касбий ривожланишининг муҳим воситаси касбий ўқитиш – янги касбий кўникмалар ёки билимларни корхона ишчиларига бевосита ўргатишдир. Замонавий корхоналарда касбий ўқитиш бир неча босқичдан иборат узлуксиз комплекс жараёндан иборат бўлади.

Касбга ўқитиш ва малака ошириш кадрлар сиёсатининг ҳам, корхонанинг бутун кадрлар менежменти тизимининг ҳам самарадорлигини оширишда муҳим йўналиш ҳисобланади. Бу йўналиш ўз ичига малака ошириш, касбни ўзгартириш, шахсни ривожлантириш ва ходимлар меҳнат салоҳиятини ошириш йўли сифатида умумий таълим даражаси оширилишини ўзида қамраб олади. Маълумки, юқори маълумотли ходим кўпроқ фойда келтиради.

Раҳбар ва ходим ўртасида доимий ҳамкорлик шаклларида бири - бу назоратдир. Бошқариш воситаси сифатида назорат бир томондан тизимли мақсадли текшириш бўлса, иккинчи томондан қабул қилинган иш стандартларининг бажарилишига эришиш имкониятини берувчи воситадир. Назоратнинг қандай кўринишидан фойдаланилишидан қатъий назар у атрофлича режалаштирилган ва ташкил этилган бўлиши лозим. Назорат усулларини ўрганиш уни ўтказишга асосий талабларни шакллантиришимкониятини беради.

Кадрлар сиёсати самарадорлигига таъсир кўрсатувчи яна бир асосий элемент, меҳнат фаолияти натижаларини баҳолаш ва ходимлар аттестацияси ҳисобланади. Бу ерда мақсадлар ва ёндашув қуйидагича: ходимлар аттестацияси натижалари уларнинг иш жойи талабларига жавоб бера олишини баҳолаш, ўсиш истикболларини, ходимни касбий ва шахс сифатида ривожланиш, уни салоҳиятидан яхшироқ фойдаланиш йўналишларини аниқлашда асос бўлиб хизмат қилади.

Корхонада персонални бошқариш тизимининг энг муҳим элементларидан бири персонални баҳолашдир. Персонални баҳолаш унинг бизнес мақсадлари ва корхона стратегияси нуктаи назаридан сифатини баҳолашнинг имконини беради. Персонални баҳолаш – персонални бошқариш тизимининг турли босқичдаги фаолиятида ўтказиладиган жараён бўлиб, турли мақсадда амалга оширилади, жумладан:

- календар режалаштириш босқичида персоналга бўлган эҳтиёжни аниқлаш. Бу босқичда мавжуд кадрлар салоҳияти аниқланади ва персонални жалб қилишга талаблар шакллантирилади;

- персонални танлашда номзодларни вакант лавозимларга тўғри келишини аниқлаш мақсадида;

- персонал малакасини оширишга эҳтиёжни аниқлашда. Бу босқичда персонал даражаси талаб қилинаётган даража билан таққосланади ва маълум ходимларни ўқитиш зарурияти аниқланади, ходимлар карьераси даражаси уларнинг компетенциясига мослиги текширилади;

- кадрлар салоҳияти даражасини баҳолаш ва кенг доирадаги тартибга солувчи таъсирларни ишлаб чиқиш учун доимий равишда ўтказиладиган персонал аттестацияси, жумладан, қуйидаги мақсадлар учун:

- мукофотлаш, кўтариш, жазолаш, бўшатишлар бўйича чора - тадбирлар кўриш учун;

- персонал силжишларни режалаштириш учун;

- кадрлар заҳирасини режалаштириш учун;

- меҳнатни мотивлаш ва рағбатлантириш бўйича чоралар ишлаб чиқиш учун.²⁷

Ҳар қандай баҳолашнинг асосий масаласи – ходимларни талабларга жавоб беришини аниқлаш имконини берувчи кўрсаткичларни ўрнатишдир. Баҳолаш кўрсаткичлари турли-туман бўлса-да, уларни шартли равишда қуйидаги уч гуруҳга ажратиш мумкин: меҳнатнинг натижавийлиги, касбий хулқ ва шахсий сифатлар.

²⁷Иванов Ю.В. Аттестация персонала //Управление персоналом. – М., 2006. - № 6. – с. 60

Моҳиятига кўра персонални баҳолаш – бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотни йиғиш мақсадида, ходимлар фаолиятини корхона вазифаларини ҳал қилишдаги самарасини аниқлаш жараёнидир. Бунда қуйидаги ҳолатларга эътибор қаратиш лозим.

Ўз вақтида ва тўғри амалга оширилган баҳолаш кадрлар менежменти самарадорлигини оширишнинг асоси ҳисобланади.

Персонални баҳолашнинг анъанавий усулларида бири персонални доимий аттестацияси бўлиб, у бевосита раҳбар томонидан ходимларнинг лавозим вазифалари бажарилиши самарадорлигини баҳолаш жараёнидан иборат.

Доимий аттестация қуйидаги имкониятларни беради:

- ходимларнинг билими, кўникмалари ва сифатини аниқлаш ва баҳолаш;
- ходимнинг кучли томонларини аниқлаш, баҳолаш ва ривожлантириш;
- ходимнинг ожиз томонларини аниқлаш ва биргаликда уларни йўқотиш бўйича ишлаш;
- ўқитишга эҳтиёжни, эҳтимолий шикоятларни, интизом муаммоларини аниқлаш.

Ҳозирги вақтда корхоналарда персонал билан ишлаш амалиётига персонал аттестацияси қайта кириб бормоқда.

Аттестация қуйидаги вазифаларни ҳал қилишда ёрдам беради:

- персонал билимлари ва кўникмаларини фаоллаштириш;
- ходимларни, айниқса, олий ва ўрта бўғин менежерлари компетенциясини ошириш;
- ходимларни мотивлаштириш тизими самарадорлигини баҳолаш ва уни тўғрилаш;
- ходимларни ўқитиш заруриятини аниқлаш;
- лавозим вазифалари ва йўриқномаларини аниқлаштириш;
- ходимлар карьерасини режалаштириш ва амалга ошириш;
- меҳнат ресурслари тақсимотини яхшилаш;
- ходимларни касбий-малакавий ўсишини рағбатлантириш;

- топширилган иш учун жавобгарликни ошириш;
- ташаббускорлик ва ижодий фаолликни ривожлантириш ва ҳ.к.²⁸

Шундай қилиб, хулоса тарзида шуни таъкидлаш жоизки, ҳозирги шароитда ижтимоий ҳамкорлик ва персонални ижтимоий ҳимоялаш, меҳнат муносабатларини белгиловчи ҳужжатларни ишлаб чиқишга қаратилган фаолият кадрлар сиёсати самарадорлигини оширишнинг алоҳида йўналишига айланиши мумкин. Ҳалол ва очиқ музокаралар жараёнида ишлаб чиқилган, персонал ва маъмурият муносабатларининг ўзаро ишончли ҳуқуқий-меъёрий асоси жамоа тинчлиги ва барқарорлигини, жамоа томонидан бизнес манфаатларини тушуниш ва унга қўшилишининг муҳим шарти ҳисобланади.

²⁸Мўминова Р. Аттестация ўтказаяпмиз: нималарга эътибор бериш керак? //Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2008. - № 5. – 28 б.

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида мамлакат иқтисодиётини, шу жумладан унинг таркибий қисмлари бўлган катта-кичик корхоналар, фирмалар иқтисодиётини ривожлантириш ва мустаҳкамлаш учун инсон ресурсларидан унумли фойдаланишни ташкил этиш муҳим муаммолардан биридир. Инсон омилига инсоннинг шахсий хусусиятлар мажмуининг юзага чиқиши сифатида қараш керак. Бу эса унинг меҳнат жараёнидаги фаолиятида намоён бўлади. Ушбу тушунча инсоннинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳал қилувчи ролини кўрсатиб беради.

Шундай экан, фикримизча, қурилиш ташкилотларида, хусусан **“159-Қурилиш трести” ОАЖ 70-ҚБ** фаолиятида инсон ресурсларини бошқариш қўйидаги асосий вазифаларни амалга оширишга йўналтирилган бўлиши лозим:

- лавозимлар даражасини оптималлаштириш, зарурий билим ва кўникмалар йиғиндисини таъминлаш;
- ўз ходимларининг самарали ишлашини ташкил қилиш;
- инсон ресурсларини бошқаришни корхонанинг ишлаб чиқариш мақсадларига эришиши билан алоқадорлигини таъминлаш;
- ходимларининг манфаатлари ва эҳтиёжларини қондириш имконияти.

Шу билан бирга, амалиёт шуни кўрсатадики, бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатлардаги кўпгина корхоналар бу борада қатор қўйидаги камчиликларга эга:

- стратегик режаларнинг мавжуд эмаслиги;
- мажбуриятларнинг самарасиз тақсимланганлиги;
- ноаниқ бошқарув ахбороти;

- персоналда мустаҳкам касбий малаканинг етишмаслиги ва ҳоказо.

Бироқ рақобатнинг кучайиб бориши, ишлаб чиқариш ривожланишининг барқарор истиқболини таъминлаш зарурияти бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатлардаги корхоналарни янги техника ва технологияларни, инновацион жараёнларни жорий қилиш ҳақида қайғуришга мажбур қилмоқда. Бу, ўз навбатида, персонални такомиллаштиришни талаб қилади.

Хулоса қилиб айтганда, корхоналарнинг амалий фаолиятида инсон ресурслари ва унинг ривожланишини режалаштириш, янги меҳнат мотивацияси ва маънавиятини, корхона раҳбарияти билан янгиликлар хавфини ўзига олиш, малакали ишларни бажариш ва ишлаб чиқаришнинг доимий ўзгарувчан шароитларига мослашиш учун кадрларни ривожлантиришга тайёргарлик ҳиссини шакллантириш тобора кўпроқ аҳамият касб этмоқда.

Шу билан бирга, персонални ёллаш, уни баҳолаш, рағбатлантириш функциялари ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолган. Аммо улар янги мазмун ва моҳият билан тўлдирилмоқда ва корхонани ривожлантиришнинг умумий стратегияси билан яқин алоқада амалга оширилмоқда.

Умуман олганда, корхона инсон ресурслари асосий функциялари кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан иборат бўлган юқори бошқарув бўғини раҳбарлари, бўлинмалар бошлиқлари, кадрлар хизмати каби барча даражасида шуғулланилиши лозим бўлган кадрлар менежменти тизими томонидан амалга оширилиши лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

1. И. Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда 2013 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. 19 январ 2013 й.
2. И.А. Каримов Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Халқ сўзи. 2010 й. 30 январ
3. Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш-барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир// Халқ сўзи 2008 йил 9 февраль, №28 (4438)
- 4.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Қурилиш ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг чет эл тажрибасини ўрганиш ва уларнинг янги усуллари ҳамда илғор технологияларини жорий этиш ишларини ташкил этиш тўғрисида”ги қарори. 2000 йил 19 сентябрь,359-сон.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Капитал қурилишни бошқариш ташкилий тузилмасини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори. 2007 йил 18 август.
6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ягона таъриф сеткасини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори. 2009 йил 21 июль, 206-сон.
7. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигида 2010 йил 21 январда 2071-сон билан рўйхатга олинган Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва Соғлиқни сақлаш вазирлигининг 2009 йил 15 январдаги 88/1, 1-сон қарорига илова қилинган

“Вояга етмаганларнинг меҳнатидан фойдаланишга йўл қўймаслик бўйича талаблар тўғрисида НИЗОМ”,

8. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2010 йил 21-сентябрда рўйхатга олинган №746-1, Ўзбекистон Республикаси меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги 2010 йил 2-сентябрдаги “Идоравий мансублиги, мулкчилик ва хўжалик юритиш шаклларида катъи назар корхона, муассаса, ташкилот ички меҳнат тартибининг намунавий қоидаларига ўзгартиришлар киритиш ҳақида”ги №163-Б сонли буйруғи

9. А.В.Ваҳобов, А.Т.Иброҳимов, Н.Ф. Ишонқулов. “Молиявий ва бошқарув таҳлили”, Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Молия институти – 2-қайта ишланган нашр. – Т.: «Шарқ», 2005 й.

10. Б.Х.Раҳимов, Э.А.Шомирзаев, С.Т.Қосимова. Шаҳар қурилиши ва хўжалиги иқтисодиёти.-Т.: «Шарқ», 2010 йил.

11. З.Нишанова, Ш.Асомуддинова. Психологик маслаҳат.-Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий нашриёти, 2010 йил.

12. М.С.Қосимова, Б.Ю.Ходиев ва бошқалар. Кичик бизнесни бошқариш.-Т.: «Шарқ» , 2003 йил.

13. М.Бостонакулов. Бюджет ташкилотларида бухгалтерия ҳисоби.-Т.: «Иқтисод-Молия», 2009 йил.

14. Ф.М.Матмуродов. Маъмурий менежмент.-Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий нашриёти, 2008 йил.

15. Ш.Н.Зайнутдинов, Р.И.Нуримбетов. Персонални бошқариш. –Т.: “Митти юлдуз”, 2007 йил.

16. Ўзбекистон Республикаси Давлат Архитектура қурилиш қўмитасининг 2008-2010 йиллардаги ҳисобот маълумотлари

17. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг тегишли йиллар бўйича статистик тўпламлари.

18. “Корхонани бошқариш” журналі №10 2010 й.

Интернет сайтлари

www.gov.uz. (Ўзбекситон Республикаси ҳукуматининг расмий сайти)

www. gkas.uz (Ўзбекистон Республикаси Давлат Архитектура ва қурилиш қўмитаси расмий сайти)

www. stat.uz (Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси)

www.mf.uz. Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлиги.