

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ
“ҚУРИЛИШНИ БОШҚАРИШ” ФАКУЛЬТЕТИ
“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ**

Саибназаров Аброр Базаровичнинг

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

**МАВЗУ: Персонални бошқариш кор-хона фаолияти
самарадорлигини ошириш воситаси сифатида
(“Zomin tumani YXPTFK” мисолида)**

Битирув малакавий иши раҳбари: к.ўқ. Махмудова Л.Л.

Тошкент-2013й.

Mundarija

Kirish.....	5
I BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY – USLUBIY ASOSLARI	
1.1.Korxona faoliyatida personalni boshqarish va shakllantirish.....	9
1.2.Korxonada xodimlar bilan ishlash jarayonlarini tashkil etish.....	16
1.3.Korxonada personalni boshqarishning ijtimoiy samaradorligini oshirish..	20
II BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA IQTISODIY –MOLIYAVIY VA PERSONALNI BOSHQARISH TAHLILI (ZOMIN TUMAN YO’L XO’JALIGI PUDRAT TA’MIRLASH FOYDALANISH KORXONASI MISOLIDA)	
2.1 Korxona haqida umumiy ma’lumot va uning boshqaruv tuzilmasi.....	25
2.2. Korxonaning iqtisodiy-moliyaviy ko’rsatkichlari tahlili.....	29
2.3 Korxona faoliyatining samaradorligini oshirishda personalni boshqarish tahlili.....	37
III-BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA PERSONALNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY USULLARINI SHAKILLANTIRISH	
3.1 Korxona faoliyatida personalni ish muhitiga moslashtirish.....	44
3.2 Korxona faoliyati samaradorligini oshirishda xodimlarni sonini optimallashtirish usullari.....	49
Xulosa.....	59
Foydalanilgan adabiyotlar ro’yxati.....	62
Ilovalar	64

KIRISH

O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tishi sharoitida "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi"ga muvofiq personalni boshqarish sohasida bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Bu talablarni muvaffaqiyatli amalga oshirish korxona va tashkilotlar faoliyati to'g'ri yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi. Hozirgi vaqtda korxona va tashkilot personalini boshqarish kontseptsiyasi asosini personal shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l-yo'riqlarini bilishi, ularni shakllantira olishi, korxona va tashkilot oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo'naltira bilishi tashkil etadi.

2012-yil sarhisob qilar ekanmiz, avvalambor shuni ta'kidlash kerakki, global jahon iqtisodiyotida hali-beri saqlanib qolayotgan jiddiy muammolarga qaramasdan, O'zbekiston o'z iqtisodiyotini barqaror sur'atlar bilan rivojlantirishni davom ettirdi, aholi turmush darajasini izchil yuksaltirishni ta'minladi, dunyo bozoridagi o'z pozitsiyasini mustahkamladi.

2012-yilda mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti 8,2 foizga o'sdi, sanoat ishlab chiqarish hajmi 7,7 foizga, qishloq xo'jaligi 7 foizga, chakana savdo aylanmasi hajmi 13,9 foizga oshdi.

Makroiqtisodiy barqarorlik va iqtisodiyotning mutanosibliigi ta'minlandi.

Eksport hajmi sezilarli ravishda, ya'ni 11,6 foizga o'sdi, eksport qilinayotgan mahsulotlar tarkibi va sifati yaxshilanib bormoqda. Buning natijasida xomashyo bo'lmagan tayyor tovarlarning ulushi 70 foizdan ziyodni tashkil etmoqda. Tashqi savdo aylanmasidagi ijobiy saldo 1 milliard 120 million dollardan oshdi.

Inflyatsiya darajasining o'sish sur'ati prognoz ko'rsatkichlari doirasida saqlab qolindi va 7 foizdan oshmadi¹.

¹I.A.Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi.- 19.01.2013y.

Mavzuning dolzarbligi. O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayoni personalni boshqarish sohasida ham tub o'zgarishlar qilinishini taqozo etadi. Ma'lumki, korxonalar, tashkilotlar va firmalarning samarali faoliyati unda ishlovchi xodimlar tarkibining qay darajada shakllanganligi bilan belgilanadi. Shu jihatdan, hozirgi vaqtda malakali va ishbilarmon, yuqori salohiyatga ega bo'lgan, ma'naviy yetuk, tadbirkor xodimlarni shakllantirishga erishish har bir korxona va tashkilot oldida turgan dolzarb masala hisoblanadi.

Bozor munosabatlarini rivojlantirish jarayonida, ayniqsa jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi hukm surayotgan bir vaqtda inson resurslarini boshqarishni ilmiy asosda yo'lga qo'yishning ahamiyati beqiyosdir. Ko'p yillik tadqiqotlar hozirgi globallashuv sharoitida iqtisodiy o'sishning qariyb 80 foizini insonlar, ya'ni: ishchilar, mutaxassislar, xizmatchilar, rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etishini, 20 foizini esaboshqa barcha omillar ta'minlashini ko'rsatdi. Shuning uchun ham har qanday ishlabchiqarish va boshqaruv tizimida inson omili hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

Shunday qilib, insonlarni bir jamoa maqsadi uchun mehnatga jalb etish, ma'lum belgilangan maqsadga erishish, qolaversa, o'zaro ishonchli munosabatlarni shakllantirishga har bir shaxsning o'ziga xos dunyoqarashini, xarakter xususiyatlarini alohida o'rganish natijasida, kelgusida yuqori darajadagi samarali Inson resurslarini boshqaruviga erishish mumkin. O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishi, kasbiy mahoratning shakllanishiga imkon beradi. Shunga ko'ra, korxona va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Iqtisodiyotni tarkibiy qayta qurish va erkinlashtirish sharoitida qurilish tashkilotlarida personalni boshqarish korxona faoliyati samaradorligini oshirishning nazariy asoslarini tadqiq etish va tadqiqot ob'ekti hisoblangan Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish

korxonasi misolida personalni boshqarishni takomillashtirish borasida taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining oldiga qo'yilgan maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalarni hal etish belgilandi:

- bozor sharoitida tashkilot va personalni boshqarish mohiyatini tadqiq etish;
- qurilish tashkilotlarida personalni boshqarish o'rganish;
- Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasi boshqaruv va xo'jalik yuritish faoliyatini tahlil borasida tegishli takliflar ishlab chiqish;
- qurilish tashkilotlarida personalni boshqarish takomillashtirish yo'llarini ko'rsatib berish.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasi boshqaruv va xo'jalik yuritish faoliyati hisoblanadi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonalarda boshqarishning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish borasida ishlab chiqilgan takliflar, ilmiy tavsiyalar, uslubiy yondashuvlar va nazariy bilan ifodalanadi.

Tadqiqotning ilmiy va amaliy xulosalari Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida personalni boshqarishni samaradorligini oshirish uchun xizmat qiladi.

Bitiruv oldi amaliyoti hisobotining ilmiy-uslubiy asoslari. Bitiruv oldi amaliyoti hisobotida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.Karimov asarlari, nutqlari va maqolalaridagi iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish, mamlakat iqtisodida qurilish korxonalari o'rnini belgilash, mohiyatini ochish va korxonada personal bilan ishlashni zamon va xalqaro mezonlar talabi darajasida tashkil qilishga oid xulosa va tavsiyalaridan muhim manba sifatida foydalanilgan.

Bitiruv oldi amaliyoti hisobotida mamlakatimiz va xorijda chop etilgan menejmentga oid adabiyotlar, shu jumladan, iqtisodchi olimlarning personalni

boshqarishga oid ilmiy ishlari, tavsiyalari va ularda qo'llanilgan metodologik tamoyillardan ham foydalanilgan.

Bitiruv malakaviy ishining tarkibi va tuzilishi. Bitiruv malakaviy ishi tarkibiy jihatdan kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar hamda ilovalardan iborat.

I BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY – USLUBIY ASOSLARI

1.1. Korxona faoliyatida personalni boshqarish va shakllantirish

Inson resurslarini boshqarish — korxona manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rt tarkibiy qism mavjuddir:

1. Inson resurslarini shakllantirish.
2. Inson resurslarini rivojlantirish.
3. Inson resurslarini baholash.
4. Inson resurslarini rag'batlantirish.

Inson resurslarini boshqarish yoki inson resurslari menejmenti deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

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

Personalni boshqarish zamonaviy yo'nalishlari „inson resurslarini boshqarish“ tushunchasini qamrab oladi. Inson resurslarini boshqarish ishlab chiqarishda inson omilini hisobga olishga asoslangan.

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

Inson resurslarini rivojlantirish — inson resurslarining yangi bilimlarga ehtiyojlarini aniqlash va bu ehtiyojlarni qondirib borish, boshqaruv uslublarini muttasil takomillashtirib borish, xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish.

Inson resurslarini baholash — kompaniya yoki uning bo'linmasi pirovard yoki oraliq natijalariga inson resurslarining hissalarini aniqlash.

Personal ish sifatini baholash — xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniklash.

Inson resurslarini nazorat qilish — ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish.

Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi kompaniyada inson resurslarini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Bu — korxona har bir xodimi bilan olib borilayotgan ishni muttasil yaxshilab borish orqali uning o'z mehnat va ijodiy qobiliyatini oshirib borishiga erishish va bu qobiliyatidan kompaniya maqsadlariga erishish uchun iloji boricha to'la foydalanishni ta'minlash demakdir.

Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalaridagi o'zgarishlar boshqaruvning yangi yo'nalishlarini shakllantiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

- inson resurslarining strategik menejmenti;
- menejer kar'erasini rejalashtirish;
- inson resurslarini muvofiqlashtirish texnikasi;
- iqtisodiy tanglik sharoitida inson resurslarini boshqarish;

Yuqorida qayd etilgan barcha muammolarni hal etish va yangi yo'nalishlarda muvaffaqiyatga erishish umumiy asosga ega.

Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga Sohibqiron Amir Temur va g'arb olimlaridan A.Smit, F.Teylor, G.Emerson, A.Fayol', G.Ford va boshqalar o'zlarining munosib hissalarini qo'shganlar.

Tashkilotni shakllantirish bosqichida kadrlar bilan ishlash yo'nalishlari:

- Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish;
- Personalga bo'lgan talabni rejalashtirish;
- Kadrlar siyosatini shakllantirish va kadrlarga oid chora-tadbirlar rejasini tuzish;
- Kadrlar xizmatini shakllantirish;
- Kadrlarga oid axborotlarni yig'ish, saqlash va ulardan foydalanish tizimini ishlab chiqish;
- Nomzodlar faoliyatini tahlil qilish va ularni baholash mezonini shakllantirish.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilotning ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan. Kadrlarni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Personalni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

—personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;

—personalni rejalashtirishni korxona umumiy rejasi bilan bog'lash;

—kadrlar xizmatining reja guruhi va korxona reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;

—korxonaga strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muammolari va ehtiyojlarini aniqlashga ko'maklashish;

—korxona barcha bo'linmalari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim². Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

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

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarishi zarur³:

• doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti;

- xodimlar qo'nimsizligi;

² Personalni boshqarish /SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov/ 2007-yil

³ Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004.

- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlik salmog'i, ishchi va xizmatchilar);
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilining davomiyligi);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar). Rejalashtirishning asosiy maqsadi firma yoki kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat.

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlanadi.

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborot to'planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog'liq holat shuningdek, uning istiqbolida rivojlanish variantlari tahlil qilinadi.

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog'liq holat va uning rivojlanish istiqbollarini tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo'yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta'siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko'p mehnat va kadrlar xizmatlari xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi.

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to'ldirish va o'qitish xarajatlari ham e'tiborga olinadi.

Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish. Xodimlar professional vazifalarini tahlil qilib, kadrlar bo'limi rahbari xizmatchilar uchun lavozim yo'riqnomasi yoki ishchilar uchun ishlab chiqarish operatsiyalari ta'rifi va shuningdek, muayyan ish turi bajarilishi uchun zaruriy malakaviy talablarni ishlab chiqishi mumkin.

Lavozim yo'riqnomasi – tashkilotning ichki huquqiy hujjati bo'lib, hizmatchining boshqaruv apparatidagi vazifasi va o'rne, funktsional majburiyatlari, huquqi, javobgarligi va uni rag'batlantirish masalalarini tartibga soladi.

Lavozim yo'riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funktsional vazifalarning xizmatchilar orasida teng taqsimlanishi;
- muddatiylik, mehnattalablik, davomiylik va bajarish muddatlarining miqdor ko'rsatkichlarini joriy qilish hisobiga vazifalarni o'z muddatida va ishonchli bajarilish darajasini oshirish;
- jamoada ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilash, hamda boshliqlar va xizmatchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni yo'qotish;
- xizmatchining funktsional aloqalari va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;
- xizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;
- xizmatchilarning vazifalari o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun umumiy va shaxsiy javobgarligini oshirish;

- ish vaqtini boy berish va ortiqcha ishlashining oldini olgan holda xizmatchilarning vaqt bo'yicha bir tekis bandligini ta'minlash.

Malakaviy talablar - berilgan ish turini eng yaxshi bajara oluvchi kishining ma'lumoti, malakasi va oldingi tajribasi haqidagi ma'lumotlarni keltirish bilan tavsifnomasi yoritilgan hujjat.

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

Nomzodlarni ishga jalb qilish manbalari quyidagilar:

1. Tashkilot ichida izlash.
2. Xodimlar yordamida tanlash.
3. O'zini namoyon etgan nomzodlar.
4. Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish.
5. Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish.
6. Davlat mehnat agentliklari.
7. Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar.

Ko'p tashkilotlar o'zida rezerv tayyorlashni ma'qul ko'radi: xodimlarining xizmat bo'yicha ko'tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, psixologik muhit yaxshilanadi. Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to'plashning keng tarqalgan usuli - malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya haqida axborot tarqatish hisoblanadi. Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yollashning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo'lgan kishilarning kelmasligi ko'rilishi mumkin.

Tashkilotlarda kadrlarni yollashning eng muhim bosqichlari quyidagilar:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;

- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish;
- nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- nomzodlarning reyting bo'yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro'yxatning tuzilishi;
- kadrlar komissiyasining bo'sh joyga nomzod tanlash bo'yicha xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo'limiga topshirish.

Tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda uchta asosiy uslubdan foydalaniladi: sinovlar, suhbatlar va baholash markazlari. Rahbariyat inson resurslarining umumiy sifatini oshirishga harakat qilar ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat numdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi. Barcha yangi xodimlarda kompaniya maqsadlari, uning strategiyasi va faoliyat uslublari haqida aniq tasavvur hosil qilish uchun ko'pgina yirik va mayda korxonalar yangi qabul qilingan xodimlarni yollash dasturlariga ega. Ular birbirlaridan farq qilsalarda, odatda xodimlarni quyidagi mavzular bilan tanishtirish zarur:

- kompaniya tarixi va tashkiliy tuzilmasi;
- yollashning umumiy shartlari: ish vaqtidan tashqari mehnatga htiyojlar, ish haqi beriladigan kunlar, bo'shatish tartibi va hokazolar;
- xodimlar xulq-atvorlarining umumiy qoidolari;
- qo'shimcha to'lovlar tizimlari, sug'urta nafaqalari va ta'til berish amaliyotini o'z ichiga olgan holda, mehnat majburiyatlari va javobgarlik tizimi.

Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta bo'g'inni oladi.

1. Professional tayyorgarlik. Ishchi va xizmatchilarning boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta'lim to'g'risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O'qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.

2.Malaka oshirish. Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish fakultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O'qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.

3.Kadrlarni qayta tayyorlash. O'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkinchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O'qish muddati 2 oydan 2 yilgacha.

Kadrlarni o'qitish quyidagi hujjatlarda qayd qilinadi:

- kadrlar tayyorlash rejalari;
- o'quv dasturlari;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha yillik hisobotlar;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha xo'jalik shartnomalari;
- xizmatchilarning shaxsiy ishlari;
- diplom (bitiruv) ishlari;
- xizmatchilar stajirovkalari haqida hisobotlar.

1.2. Korxonada xodimlar bilan ishlash jarayonlarini tashkil etish

Korxonaning xodimi, korxona yoki uning tarkibiy qismi kabi, doimiy rivojlanish jarayonida bo'ladi. Ushbu o'zgarishlar mehnat resurslarini rejalashtirish, ishga jalb etish, tanlov va ishga qabul qilish, xodim faoliyatiga baho berish, xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, o'stirish tizimini tashkil qilish, xodimlarni lavozim va professional, ma'muriy o'sishini rejalashtirish va ishdan bo'shatish kabi bosqichlarni o'z ichiga qamrab oladi.

Xodimlarni rejalashtirish shundan iboratki, u insonga zanir vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini uning qobiliyati, moyilligi va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlab berishni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari unumdorlik va asoslash nuqtayi nazaridan ishlovchilarga o'z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlari yaratish va bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi lozim. Xodimlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtayi nazaridan ham, uning xodimlari

manfaatlarini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Korxona uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan shunday xodimlarga ega bo'lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'ladi⁴.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. Xodimlarni tanlash ikki tomonlama jarayondir. Bir tomondan korxona da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan agar da'vogar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Xodimlarni tanlash — korxonafaoliyatiga xos bo'lgan, u ilgari surayotgan g'oyalarga insonning muayyan xususiyatlarini taqqoslash, nisbat berish demakdir. Korxonaga tanlash jarayonida bo'ljak xodimning sog'lig'i, yoshi, ma'lumot darajasi, fuqaroligi, ish staji va hokazolar hisobga olinadi. Tanlov tadbirining tarkibiy qismi kasbiy tanlashdir.

Korxona va tashkilotda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri xodimlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko'nikishni boshqarishdir. Xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini xodimlar tomonidan asta-sekin mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

Xodimlar bilan ishlashni tashkil etish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi: personal bilan ishlashning umumiy va tashkil qilish tamoyillari. Kadrlar siyosatini amalga oshirishda xodimlar bilan ishlashni tashkil etishning tamoyillari xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Mazkur tamoyillar davlatimiz kadrlar siyosatini amalga oshirishga asos bo'lishi bilan birga, tashkilotlami xodimlar bilan ta'minlashning muayyan shakl va usullarini tanlashga imkon beradi. Asosiy tamoyillarga rioya qilish kadrlarni tanlashda rasmiy nomenklatura prinsipiga barham

⁴ Personalni boshqarish /SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov/ 2007-yil 232-b

beradi, texnologiyalarni demokratlashtirish, xizmatchilarga xolisona baho berish, xodimlar ishining barcha subyektlari hamkorligini kengaytirish, ularning vakolati va javobgarligi chegaralarini joriy etishga keng imkoniyatlar ochib beradi.

Xodimlar bilan ishlash mexanizmi mohiyatan xodimlar bilan ishlashning maqsad, tarkibi, tamoyili, texnologiya va usullarning uzviy birligidan iborat. Xodimlarga doir texnologiyalar avvalo, xodimlar ishiga qaratilgan usul, aloqa va tashkiliy tadbirlarni optimallashtirishning yig'indisidir.

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo'l ostidagi ishchi xodimlarning energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxona maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat. Ma'lum faoliyatga undash jarayoni rag'batlantirish deb ataladi. Rag'batlantirish — bu boshqaruvning negizi, yadrosidir.

Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillarini ko'rib chiqamiz:

1. Mukofotlash. Xodimni rag'batlantirish olayotgan ish haqi miqdori hamda boshqa bir qancha yashash sharoitini belgilovchi omillar (bo'sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bog'chaga joylashtirish imkoniyati va h.k.) bilan bog'liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta'sir eta oladi. Demak, u o'z ishchi-xodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin. Moddiy rag'batlantirishning eng yaxshi usuli — personalning firma daromadidan yoki firmaning mulkidan manfaat ko'rishidir (bunda aksiyalar ishchi-xodimlarga sotiladi).

2. Sharoit. Xodimlarni rag'batlantirishga ish joyidagi muhit, qulayliklar, mavjud shovqin darajasi, dam olish xonasining mavjudligi, oshxona, tozalik va boshqa shu kabi omillar ta'sir ko'rsatadi.

3. Himoya. Inson kutilmaganda noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ishdan chetlatilishi, hurmatini yo'qotishi, do'stlar bilan aloqasining buzilishi va h.k. Bunday xatarlarning birortasiga duch kelgan

xodim o'z halovatini yo'qotadi va natijada mehnat unumdorligi pasayadi. Bunday vaziyatlarda rahbar personalni qo'llab-quvvatlashi va har tomonlama himoyaga olishi lozim.

4. Shaxsiy rivoj. Yangi bilmilarga ega bo'lish, tajriba orttirish natijasida xizmat pillapoyasidan ko'tarilish imkonini yaratuvchi faoliyat xodimda qo'shimcha rag'bat hissini uyg'otadi.

5. Har qanday kishi bir xil vazifa bilan shug'ullanish qanchalar zerikarli ekanligini va yangi biror narsa yaratish bilan bog'liq faoliyat, aksincha, qiziqarli ekanligini yaxshi biladi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi mehnat faoliyati jozibadordir. Shuning uchun rahbar o'z xodimlari faoliyatining yanada jo'shqin va qiziqarli bo'lishiga alohida e'tibor berishi lozim.

6. Javobgarlik va bog'liqlik hissi. O'z faoliyati mahsulining foydali ekanligini va uning uchun javobgarlikni his qilish, o'zini jamoaning bir bo'lagi deb bilish insonga ma'naviy kuch bag'ishlaydi va bundan xodim qandaydir ma'noda rag'bat oladi.

Xodimlarda javobgarlik va bog'liqlik hissini uyg'otish uchun rahbar imkoni boricha o'z ishchi-xodimlariga firma faoliyati haqida axborot berishi, ulami birgalikda qaror qabul qilishga, firma mulkida ishtirok etishga jalb qilishi va ular zimmasiga muhim vazifalarni yuklashi lozim. Bu masalada o'zini o'zi boshqarishning turli usullarini qo'llash muhim ahamiyatga ega.

Quyida D. Yakivovik, Dj. Immirovichning «Mehnat etikasini yaxshilash uchun nima qilish va nimalar qilmaslik lozim» deb hisoblagan fikrlarini keltirib o'tish mumkin⁵.

Mukofotlashni korxona samaradorligi va unumdorligi ko'rsatkichlarining ko'tarilishiga sabab bo'ladigan faoliyat turi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lang.

⁵Ishchi-xodimlarni boshqara olasizmi? / Ekonomicheskoe obozreniya №4-5 (32-33) 2002-yil 91-b.

Harakatlari va erishgan yutuqlari ushbu kategoriya ishchi-xodimlarining o'rtacha ko'rsatkichlaridan yuqori bo'lgan xodimlarga jamoa oldida o'z minnatdorchiligingizni bildiring.

Korxona unumdorligi ortishidan xodimlar o'z ulushlarini olishlarining imkonini beruvchi tamoyilni yaratishga bor kuchingiz bilan kirishing.

Qayta qurish dasturlarini amalga oshirishda, mansab majburiyatlari va ish o'rinlarini takomillashtirishda o'rta bo'gin rahbarlari to'qnash keladigan qiyinchiliklarga katta ahamiyat bering.

Korxona farovonligini oshirish yo'lida ishchi-xodimlar manfaatlariga qarama-qarshi bo'lgan ziddiyatlar tug'duruvchi g'oyalarni tatbiq etmang (masalan, ish jarayoni xavfsizligini kamaytirish evaziga yangi texnologiyalarni joriy etish yoki xodimlarni me'yordan ortiqcha ishlashga majburlash ma'qul emas).

Sifat standartlarini oshirishga bel bog'lashdan oldin, bu jarayon bilan bog'liq bolgan barcha xarajatlarni qoplay olishingizga amin bo'ling (bunday xarajatlar yangi standartlarga mos kelmaydigan mahsulotlarni ishlab chiqarishdan voz kechib, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish, xodimlarga boshqa vazifalarni yuklash, yangi vazifasini bajarishga qobiliyati bo'lmagan xodimlarni butunlay ishdan bo'shatish natijasida kelib chiqadi).

Rahbariyat deklarasiyasi va mukofotlash tizimi o'rtasida katta farq bo'lmasligiga e'tibor qiling.

Rahbariyat ishchi-xodimlar o'rtasida mavjud bo'lgan farqning o'sishiga sabab bo'ladigan maxsus imtiyozlarni qo'llab-quvvatlamagan ma'qul.

1.3. Korxonada personalni boshqarishning ijtimoiy samaradorligini oshirish

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash ularni amalga oshirishning nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy oqibatlarini aniqlashni ham talab etadi.

Loyihalarning ijtimoiy samaradorligi ijobiy yutuqlarga erishish bilan birga, shu jumladan tashkilotdagi ijtimoiy o'zgarish nuqtayi nazaridan salbiy holatlarning oldini olishni ham o'zida namoyon etadi.

Ijobiy o'zgarishlar qatoriga quyidagi o'zgarishlarni kiritish mumkin:

- personalning yashash darajasi va sifatini oshirishni ta'minlash (ma'qul ish sharoiti, ma'qul ish haqi, zarur ijtimoiy xizmatlar va h.k.);

- xodimlarga shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish va amalga oshirish uchun sharoitlar yaratish;

- mustaqillik va erkinlik darajasiga erishish (qaror qabul qilish imkoniyati, vazifalarni bajarish usulini aniqlash, grafik va ish intensivligini o'rnatish va h.k.);

- qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish (kommunikasiya qilish imkoniyati, boxabarlik, rahbariyat va hamkasblar bilan nisbatan nizosiz munosabatlar va h.k.).

Yo'qotilgan salbiy o'zgarishlar qatoriga quyidagilarni kirish mumkin:

- noqulay ish sharoiti tufayli personal sog'ligiga keltirilgan zarar (kasbiy kasalliklar, ishdagi baxtsiz holatlar va h.k.);

- shaxsga keltirilgan zarar (intellektual va jismoniy ko'p ish yuklatilishi va yuklatilmasligi, stressli vaziyatlar va h.k.).

Personalni boshqarish jarayoniva tizimini takomillashtirishning ijobiy ijtimoiy oqibatlari korxona chegarasi doirasidan ham tashqarida shakllanishi (va baholanishi ham lozim) mumkin (qulay korxona nufuzining shakllanishi, mintaqada yangi ish o'rinlarini yaratish va barqaror bandlikni ta'minlash, iste'molichilar va tabiat uchun mahsulot havfsizligini ta'minlash).

Personalni boshqarish jarayoniva tizimini takomillashtirishning ijtimoiy tavsifini, personalni boshqarish tizimining alohida tizim osti kesimida keltirib o'tamiz⁶.

⁶ Personalni boshqarish /SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov/ 2007-yil 232-b

Personal marketingi va rejalashtirish:

- tashkilot xodimlari salohiyatidan bir muncha to'liqroq foydalanish;
- mehnat mazmunini xodimlarning shaxsiy qobiliyatlari va qiziqishlariga mosligini ta'minlash;
- xodimlarni bo'shatishning salbiy oqibatlarini pasaytirish;
- personalning barqarorligini ta'minlash;
- tashkilotning maqbul nufuzini shakllantirish.

Personalni yollash va hisoblash:

- tashkilotga tezda moslashadigan personalni yollashni ta'minlash;
- personaldan shaxsiy qiziqishlari, qobiliyatlari va imkoniyatlariga mos holda foydalanish;
- personalni almashtirganda kadrlar masalasining asoslanganligini oshirish.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash:

- ruhiy fiziologiya, ergonomika va texnik etika talablariga rioya qilish;
- mehnat muhofazasi va texnik xavfsizlik standartlari talabalarini va sanitariya-gigienik talablarni amalga oshirish;
- mehnatning insonparvarlik darajasini oshirish;
- atrof-muhitning ifloslanishini kamaytirish, tirik tabiatni saqlash.

Personalni boshqarish:

- personalning tashkilotdagi ish sharoitlariga har tomonlama moslashishi;
- mehnat qilishning mohiyatini oshirish;
- xodimlarning shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish;
- karerani boshqarishda xodimlar va ma'muriyat maqsadlarining kelishuvchanligini ta'minlash;
- tashkilotning ijtimoiy-madaniy normalarini egallashi.

Personalni motivlashtirish va rag'batlantirish:

- mehnat natijalari va ish haqi orasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlash;
- xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga sharoit yaratish;

- xodimlarda tashkilot ishiga aloqadorlik tuygʻusini shakllantirish;
- mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy motivlashtirish tizimini shakllantirish.

Ijtimoiy rivojlanish tizimosti:

- personal ehtiyojini qondirish;
- qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish;
- xodimlar bilan ularning xohish va istaklaridan kelib chiqqan holda teskari aloqa mexanizmini shakllantirish;
- ishdan tashqari muloqat qilish uchun imkoniyat yaratish;
- xodimlarning maishiy sharoitlarini yaxshilash.

Boshqaruvning tashkiliy tuziimasini rivojlantirish:

- tashkilotning tashqi muhitdagi oʻzgarishlardan kelib chiqqan holda oʻzining tuzilmalarini qayta tuzishga boʻlgan qobiliyatlarini rivojlantirish;
- rahbarlik qarorlarini aniq ifodalangan maqsad va vazifalardan kelib chiqib qabul qilishlari uchun sharoitlar yaratish;
- xodimlarning huquq va majburiyatlarini aniq belgilab qoʻyish.

Personalni boshqarish tizimini huquqiy taʼminlash:

- kadrlar bo'yicha qarorlarning mehnat qonunchiligi talablariga mosligi;
- kadrlar bo'yicha qarorlarning asoslanganligini oshirish;
- ishlovchilarning huquqiy himoyalaniishini taʼminlash.

Personalni boshqarish tizimining axborot bilan taʼminlanganligi:

- personalni boshqarish boʻlimlari va mansabdor shaxslarni zarur informasiiylar bilan ta'minlash;
- axborotning sifatini, operativligi va asoslanganligini oshirish;
- boʻlinmalarni va mansabdor shaxslarni shaxsiy EHM va orgtexnikalar bilan taʼminlash.

Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning quyidagicha izohlanadigan iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligining oʻzaro aloqadorligiga diqqat eʼtiborni qaratish lozim boʻladi.

Bir tomondan ijtimoiy samaradorlikni personal uchun rag'bat shaklida faqat tashkilotning mavjudligi barqaror hisoblanganda va u ushbu rag'batni namoyon etishga imkon beruvchi foydani olgandagina ta'minlashi mumkin.

Boshqa tomondan iqtisodiy samaradorlikka, agarda xodimlar o'z ish kuchini tashkilotning umumishiga baxshida qilgan taqdirdagina tashkilotda ma'lum bir ijtimoiy nafga, va demakki, ma'lum darajadagi ijtimoiy samaradorlik darajasiga erishish mumkin.

Ijtimoiy natijalar ba'zi bir holatlarda qiymat baholanishda amalga oshiriladi(masalan, personalning butun mehnat salohiyatini ishlab chiqarishni yoki mahsulot sifatini bir muncha oshirish hisobiga ko'paytirish; mehnatdan qoniqishning ortishi hisobiga kadrlar qisqarishidan keladigan zarami kamaytirish; noqulay mehnat sharoitlarini kamaytirish yoki neyterallashtirish uchun ijtimoiy imtiyozlar va kompensatsiyalarga bo'lgan ehtiyojlarni qisqartirish va h.k.). Personalni boshqarish tizimi va jarayonini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari tarkibiga kiritilishi mumkin.

Personalni boshqarish jarayoni va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorliklarini kompleks baholashda quyidagi yondashuvlar bo'lishi mumkin:

- iqtisodiy samaradorlik asosiy ko'rsatkich sifatida qaraladi, ijtimoiy samaradorlik esa organik, ya'ni, faqat ijtimoiy tavsifdagi chora-tadbirlar ko'rib chiqiladigan loyihalar sifatida qabul qilinadi;

- iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikning umumlashtiruvchi integral ko'rsatkichi hisobga olinadi, biroq maqsadning sifatli notaqqoslashtirilishining qismi ko'rinishida bunday hisob-kitob shartli tavsifga ega;

- avvalo qarorlarning variantlari iqtisodiy jihatdan mustaqil bo'lgan ijtimoiy maqsadlar nuqtayi nazaridan ko'rib chiqiladi va ishlab chiqiladi, keyinchalik tanlangan ijtimoiy samarali variantlar orasidan iqtisodiy jihatdan samaralisi aniqlanadi.

II BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA IQTISODIY –MOLIYAVIY VA PERSONALNI BOSHQARISH TAHLILI (ZOMIN TUMAN YO'L XO'JALIGI PUDRAT TA'MIRLASH FOYDALANISH KORXONASI MISOLIDA)

2.1 Korxona haqida umumiy ma'lumot va uning boshqaruv tuzilmasi

Zomin tuman Yo'l xujaligi pudrat ta'mirlash-foydalanish davlat korxonasi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2003 yil 21 avgustdagi 361-sonli qaroriga muvofiq tuman avtomobil yo'llari boshqarmasi negizida tashkil qilingan. Korxona o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasining «Avtomobil yo'llari to'g'risida»gi Qonuniga amal qiladi, amaldagi qonunchilikka va shuningdek mazkur Ustavga binoan o'z faoliyatini xo'jalik hisobi tamoyillari asosida olib boradi.

O'zbekiston respublikasining «Avtomobil yo'llari to'g'risida»gi Qonuniga muvofiq tumandagi umumfoydalanuv avtomobil yo'llari korxonasi boshqaruvida bo'ladi va uning balansida turadi. Korxona o'ziga biriktirilgan umumfoydalanuv avtomobil yo'llariga kompleks xizmat ko'rsatish bo'yicha respublika yo'l xo'jaligining asosiy ishlab chiqaruvchi bo'g'ini hisoblanadi. Tuman xokimiyat idoralari bilan o'zaro kopmleks rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha yagona texnik siyosatini amalga oshiradi.

Korxona avtomobil yo'llaridan foydalanishda Respublika yo'l xo'jaliklarining asosiy hal qiluvchisamarali faoliyat ko'rsatuvchi quyi xizmat yo'l bo'limi (YB) ega. Korxona tarkibiga ichki xo'jalikhisobi sharoitida yo'llardafoydalanish va pudrat qurilish bo'limlariasfaltbeton sexi, temirbeton maxsulotlari poligonlari, avtojamlanmalar, boshqa yordamchi ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish xo'jaliklari kiradi.

Korxona yuridik shaxs hisoblanib, o'zining mustaqil balansiga va muassasalaridahisob raqamiga, uzbek tilidagigerbli muxr va shtamplariga ega.

Korxonaning manzilgohi: Zomin shaharchasiMustakillikkuchasi 104-uy,telefon 39-21-548,39-22-085

Korxona banki: Milliy bank Jizzax shahar filiali.

Korxona direktori: U. Bo'ronov.

Korxonaning asosiy maqsadi yil davomida kechayu-kunduz avtomobilyo'llaridan foydalanish xizmatini uzluksiztashkil etish transport sarf-xarajatlarini doimiy ravishda kamaytirgan xolda yo'ldan foydalanuvchining transportda tashish ehtiyojlarini qondirish uchun tumandagi barcha avtomobil yo'llari holatini yaxshilashdan iborat. Ko'rsatilgan maqsadni amalga oshirish uchun korxonaga quyidagi vazifalar yuklatiladi :

- yilning istalgan vaqtida xar kuni kechayu-kunduz transportlarning xavfiz o'tishini ta'minlash, o'ziga biriktirilgan avtomobil yo'llarini saqlaydigan uzluksiz ish xaftasi shaklida doimiy xarakatdagi xizmatni tashkil etish ;

- umumfoydalaluvdagi avtomobil yo'llarini jami uzunligi bo'yicha qatnov holatida saqlab turish uchun jami ish majmuasini tezkor va sifatli bajarish;

- avtotransport xarakatini berkitish yoki vaqtinchalik to'xtatishga olib keladigan favqulotda xodisalar (tabiiy ofatlar, avariya va shunga o'xshashlar) yuz bergan barcha xolatlarida zudlik bilan chora-tadbirlar qabul qilish;

- tumandagi barcha avtomobil yo'llari tarmog'i va kuchalarning doimiy xisobini olib borish yo'l tarmoqlari yo'lining texnik holati xarakat jadalligi, xarakat xavfsizligi ishonarli axborot bankini tuzish ;

- korxonaning ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyati xaqida operativ xisobot va statistik analiz yuritish ;

- tuman avtomobil yo'llari tarmog'ni rivojlantirish va takomillashtirishning uzoq muddatli kontseptsiyalari loyixasini ishlab-chiqish ;

- biriktirilgan avtomobil yo'llar tarmog'i xolatini, yo'l ishlarining sifati va ishlab chiqarish texnologiyasiga rioya qilishini doimiy nazorat etish;

- biriktirilgan avtomobil yo'llar tarmogini ta'mirlash va saklash bo'yicha ishlab chiqarish rejalarini tayyorlash va uni shartnoma asosida bajarishni tashkil etish;

- O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga asoslangan xolda fuqarolarga va korxonalarga mulkchilik shaklidan qat'iy nazar shartnoma asosida qurilish,

ta'mirlash, avtotransport vositalari xizmati ishlarini bajarish, sotib olingan va o'zi ishlab chiqargan mahsulotlarni sotish;

- mehnat jamoasining ijtimoiy rivoji masalalarni hal qilish;
- o'z-o'zini boshqarish idoralarini shakllantirish.

Korxona mol-mulki quyidagi manbalar xisobidan tashkil qilinadi:

- korxona tuzilganda unga biriktirilgan asosiy vositalar va aylanma mablag'lar;

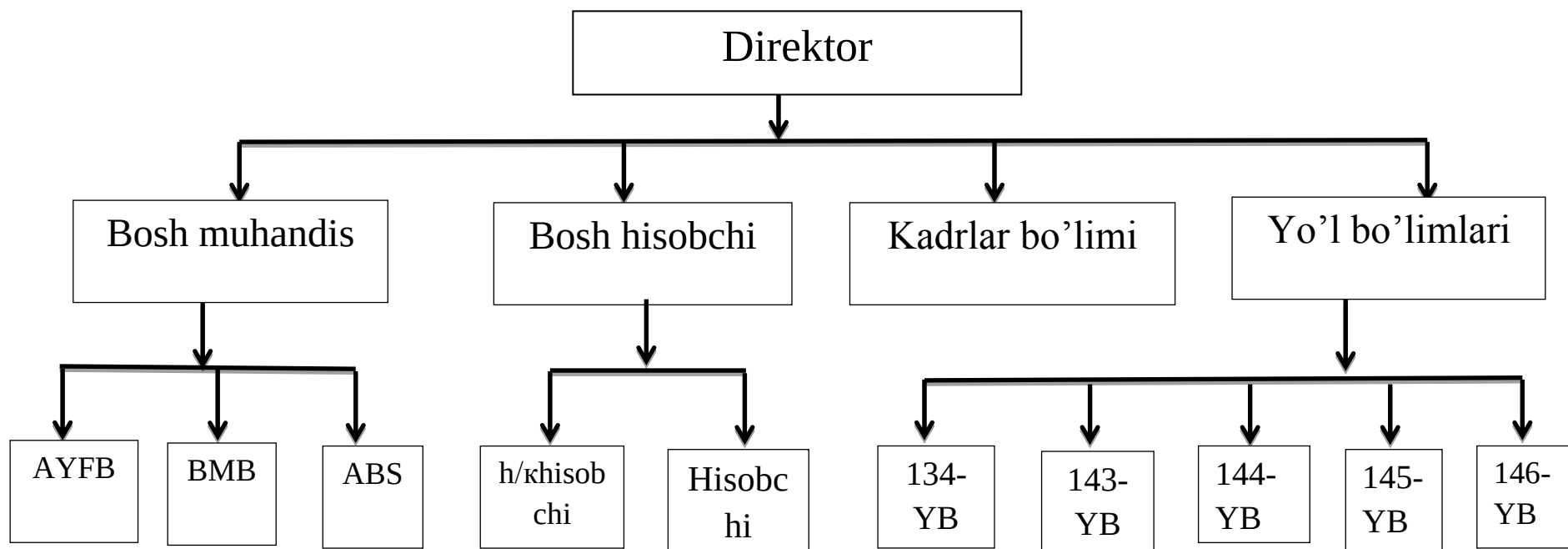
-umum foydalanishdagi avtomobil yo'llarini ta'mirlash va saqlash bo'yicha ishlarining tannarxini kamaytirishdan hamda boshqa faoliyat bo'yicha ish va xizmatlarni bajarishdan keladigan daromad ;

- bank va boshqa kreditorlar kreditlari ;
- byudjetdan ajratiladigan kapital mablag'lar va dotatsiyalar;
- amaldagiqonunlar bilan taqiqlanmagan boshqa manbalar.

Korxonaning 2007 yil 1 iyul xolatiga Ustav fondi 279395 m.sumni tashkil qiladi.Korxona mol-mulki 100 % davlat mulki xisoblanadi va unga to'la xo'jalik yuritish huquqi beriladi. Korxonaning sof foydasi korxona ixtiyorida qoladi. Korxonao'zining ustav fondini oshirishi uchun o'z ixtiyorida qoladigan sof foyda xisobidan zaxira fondi, ijtimoiy rivojlantirish fondi, ish xaqi fondi, amortizatsiya fondi, ishlab chiqarishni rivojlantirish fondini tashkil qiladi va ishlab chiqarish zarurati uchun asosiy vositalar xarid kiladi.

Umumfoydalanishdagi avtomobil yo'llari O'zbekiston Respublikasi «Avtomobil yo'llari to'g'risida»gi Qonunga binoan, barcha asosiy fondlari shuningdek ishlab chiqarish binolari, yo'l texnikasi va jixozlari xizmat ko'rsatiladigan yo'llar mulkchilikning boshqa shakliga o'tkazilishi,boshqa korxonalar, tashkilotlar, muassasalariga sotilishi mumkin emas.

Ko'rsatib o'tilgan asosiy fondlarni boshqa yo'l korxonalariga topshirish, shuningdek ularni balansdan chiqarish faqatgina «O'zavtoyo'l»kompaniyasining, roziligi bilan amalga oshiriladi.



1-rasm. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining strukturasi

2.2. Korxonaning iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili

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

Korxonalarning moliyaviy holati bu:

- kompleks ravishdagi tushuncha bo'lib, u o'z ichiga keng ko'rsatkichlar tizimini oladi, ular korxonalarning moliyaviy resurslari borligini, holatini, joylashganligini va ulardan foydalanishdarajasini ifodalaydi;

- korxonalar faoliyatidagi butun ishlab chiqarish va xo'jalik omillarining harakati, ularningo'zaro aloqadorlik natijasidir;

- korxonalarning mo'tadil ishlab chiqarish, tadbirkorlik va boshqa faoliyati uchun zarurbo'lgan moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganligi va ulardan samarali foydalanish ifodasidir;

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

Moliyaviy tahlil korxonalarning moliyaviy holatini tahlil qilishda quyidagi vazifalarni bajarishga yo'naltirilishi kerak⁷:

1. Korxonalarning moliyaviy darajasini baholash;
2. Moliyaviy holatning o'zgarishini aniqlash;
3. Korxonaning to'lov qobiliyatiga baho berish;
4. Moliyaviy holatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni tahlil qilish;
5. Korxonaning moliyaviy barqarorligi va moliyaviy mustahkamligiga baho berish;

⁷ Vohobov A.V., A.T.Ibrohimov A.T., Ishonqulov N.F. "Moliyaviy va boshqaruv hisobi".O'quv qo'llanma T.: 2005

6. Korxona balansi likvidligiga baho berish va unga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash;

7. Aylanma mablag'lar aylanishiga baho berish;

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

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

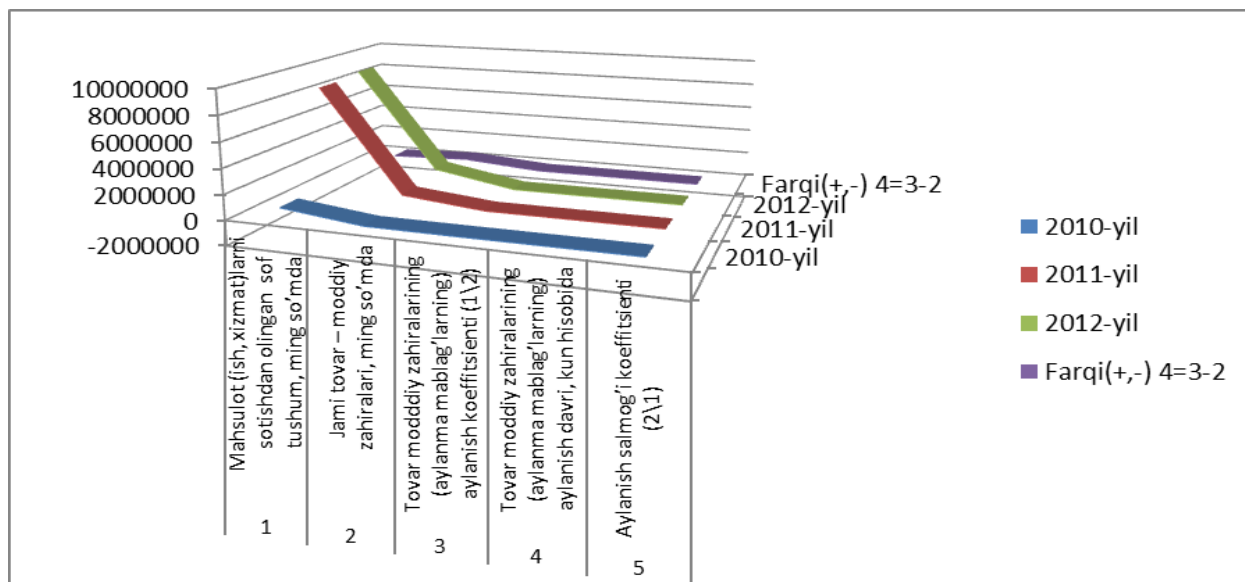
Tahlilning asosiy maqsadi - moliyaviy faoliyatdagi yutuq va kamchiliklarni aniqlab, mablag'lardan yanada to'g'ri foydalangan holda hisob-kitob tartibini mustahkamlashga qaratiladi.

2.2.1-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi aylanma mablag'larining aylanishi holati tahlili (ming so'mda)

№	Ko'rsatkichlar nomi	2010-yil	2011-yil	2012-yil	Farqi(+,-)
1	Mahsulot (ish, xizmat)larni sotishdan olingan sof tushum, ming so'mda	768960	8844480	9128261	283781
2	Jami tovar – moddiy zahiralarini, ming so'mda	26132	643792	1152185	508393
3	Tovar modddiy zahiralarining (aylanma mablag'larning) aylanish koeffitsienti (1\2)	29,43	13,74	7,92	-5,82
4	Tovar moddiy zahiralarining (aylanma mablag'larning) aylanish davri, kun hisobida	12,23	26,20	45,44	19,24
5	Aylanish salmog'i koeffitsienti (2\1)	0,03	0,07	0,13	0,05

2.2.1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar asosida "Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasi"ning joriy davrda mahsulot (ish, xizmat)larni sotishdan olingan sof tushum summasi 283781 ming so'mga va

tovar – moddiy zahiralari 508393 ming soʻmda koʻpaygan. Lekin shuni taʼkidlash joizki tovar – moddiy zahiralari salmogʻi koʻproq. Bu koʻrsatkich korxona faoliyati uchun yaxshi natija emas. Chunki korxona yil davomida bajarilgan ishlari sotilmay qolgan va shuning bilan birgalikda korxona omborida koʻplab toyyor mahsulotlar ishlatilmay turganligidan dalolat beradi.



1-rasm. Zomin tuman yoʻl xoʻjaligi pudrat taʼmirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi aylanma mablagʻlarining aylanishi holati tahlili diagrammasi

Korxona faoliyat natijaviyligiga baho berishning asosiy koʻrsatkichlaridan biri rentabellik koʻrsatkichi hisoblanadi.

Rentabellik - korxona foydalik darajasini xarakterlaydi. Odatda uning bir necha turlari hisob kitob qilinadi. Bu bevosita mulkning shakli boʻyicha daromadlarning yuzaga chiqish oʻrni yoki bazasi boʻyicha, foydaning oʻzgarishiga taʼsir etuvchi birliklar boʻyicha yoki mustaqil birliklar boʻyicha aniqlanishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiyot tarmoqlarida rentabellikning quyidagi turlari aniqlanadi⁸:

1. Ishlab chiqarish xarajtlariga nisbatan rentabellik:

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{ishlab chiqarish xarajatlari}} * 100\%$$

⁸ Hakimov B. , Xoʻjaxonov X. “Budget tashkilotlarida iqtisodiy tahlil”. Oʻquv qoʻllanma. T.: 2010

2. Asosiy vositalar rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{Asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymatirish xarajatlari}} * 100\%$$

3. Sotish bo'yicha rentabellik.

$$R = \frac{\text{sotishdan olingan foyda}}{\text{sotishdan olingan sof tushum}} * 100\%$$

4. Oborot aktivlar rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{Oborot mablag'larining o'rtacha yillik qiymati}} * 100\%$$

5. Jami mulk rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{Korxonaning jami mulki}} * 100\%$$

6. O'z mablag'lari rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{O'zlik mablag'lari}} * 100\%$$

7. Qarz mablag'lari rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{qarz mablag'lari}} * 100\%$$

8. Asosiy vositalar va moddiy oborot mablag'lari rentabelligi.

$$R = \frac{\text{sof foyda}}{\text{Asosiy va oborot mablag'lari o'rt. yil. qiym.}} * 100\%$$

2.2.2-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida rentabellik turlarining deyarli barchasida o'sish kuzatilmagan. Korxonada umuman o'sish kuzatilmagan. Lekin o'sish kuzatilmaganligiga sababi 2010-yilda rentabelligi yuqori bo'lgan. 2011-yilga kelib esa korxona rentabellik ko'rsatkichlari 2010-yilga qaraganda past natijaga erishilgan. 2012-yilga kelib esa zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida rentabellik ko'rsatkichlarida yana o'sish

kuzatilgan. Bu o'sishga sabab qilib zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining o'zlik mablag'lari manbai ko'payganligi bilan izohlashimiz mumkin.

2.2.2-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi rentabilligi tahlili(ming so'mda)

№	Ko'rsatkichlar	2010-yil	2011-yil	2012-yil	farqi(+,-)	Ozg. % da
1	2	3	4	5	6	7
1	Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan olingan sof tushum, ming so'm	768960	8844480	9128261	283781	3,2
2	Sotilgan mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxi, ming so'm	656878	8387964	8288837	-99127	-1,2
3	Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan olingan yalpi foyda, ming so'm	112082	456516	839424	382908	83,9
4	Sof foyda, ming so'm	51481	69876	82371	12495	17,9
5	Asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymat i(qoldiq qiymatda), ming so'm	72414	62990	669189	606199	962,4
6	Oborot mablaglarining o'rtacha yillik qiymati,ming so'm	1080	2114574	114382	- 2000192	-94,6
7	Korxonaning jami mulki, ming so'm	264500	3516111	3390680	-125431	-3,6
8	O'zlik mablaglari manbai, ming so'm	198502	213780	924344	710564	332,4
9	Qarz mablag'lari, ming so'm	65998	3302331	2466336	-835995	-25,3
10	Mahsulot sotish rentabelligi, %(1/3)*100	686,1	1937,4	1087,4	-849,943	-43,9
11	Asosiy vositalar rentabelligi, %(4/5)*100	71,1	110,9	12,3	-98,6228	-88,9
12	Oborot mablag'lari rentabelligi, %(4/6)*100	4766,8	3,3	72,0	68,70946	2079,3
13	Ishlab chiqarish tannarxi rentabelligi, %(4/2)*100	7,8	0,8	1,0	0,160707	19,3
14	O'z mablag'lari rentabelligi, %(4/8)*100	25,9	32,7	8,9	-23,7746	-72,7
15	Mol-mulk rentabelligi, %(4/7)*100	19,5	2,0	2,4	0,442026	22,2
16	Umumiy rentabellik, % (4\5+6)*100	70,0	3,2	10,5	7,303351	227,6
17	Qarz mablag'lari rentabelligi, %(4/9)*100	78,0	2,1	3,3	1,223853	57,8

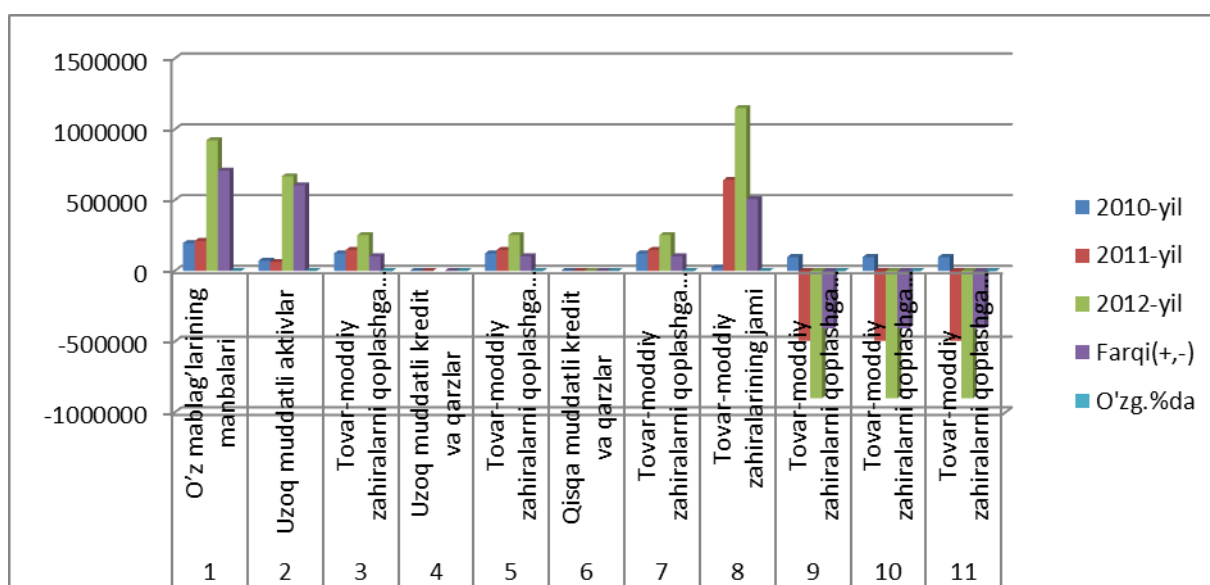
Rentabellik o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarga tahlilda alohida ahamiyat beriladi. Rentabellik o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni ularda qatnashuvchi birliklarga nisbatan belgilash mumkin. Masalan, mahsulotni sotishga nisbatan rentabellik o'zgarishiga sotishdan olingan yalpi foyda summasining o'zgarishi va sotishdan olingan tushumlar summasining o'zgarishi ta'sir etsa, asosiy vositalar rentabelligiga korxona sof foydasining o'zgarishi va asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymatining o'zgarishi, umumiy rentabellikka bir so'mlik tushumga to'g'ri keladigan sof foyda summasining o'zgarishi, asosiy vositalar qaytimining o'zgarishi va moddiy oborot mablag'lar qaytimining o'zgarishlari ta'sir qiladi va h.k.

2.2.3-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi Tovar-moddiy zaxiralarni qoplashga tegishli manbalar bilan ta'minlanganlikning tahlili (ming so'mda)

№	Ko'rsatkichlar	2010-yil	2011-yil	2012-yil	Farqi(+,-)	O'zg.%da
1	O'z mablag'larining manbalari	198502	213780	924344	710564	332,4
2	Uzoq muddatli aktivlar	73113	63689	669888	606199	951,8
3	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga tegishli o'z manbalari (1-2)	125389	150091	254456	104365	-619,43
4	Uzoq muddatli kredit va qarzarlar	0	0	0	0	0,0
5	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga tegishli o'zlik va uzoq muddatli qarz manbalari (3+4)	125389	150091	254456	104365	-619,43
6	Qisqa muddatli kredit va qarzarlar	0	0	0	0	0,0
7	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga tegishli jami manbalar(5+6)	125389	150091	254456	104365	-619,43
8	Tovar-moddiy zahiralarning jami	26132	643792	1152185	508393	79,0
9	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga o'z manbalarining etarliligi (+) yoki etishmasligi (-), (3-8)	99257	-493701	-897729	-404028	-698,399
10	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga o'z va uzoq muddatli qarz manbalarining etarliligi (+) yoki etishmasligi (-), (5-8)	99257	-493701	-897729	-404028	-698,399
11	Tovar-moddiy zahiralarni qoplashga jami manbalarining etarliligi (+) yoki etishmasligi (-) (7-8)	99257	-493701	-897729	-404028	-698,399

2.2.3-jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida hisobot yili boshiga nisbatan yil oxirida

710564 ming so'mga o'z mablag'lari manbalari ko'paygan. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining uzoq muddatli aktivlari esa yil boshiga nisbatan 606199 ming so'mga ko'paygan. Buning natijasida korxonada joriy yil oxiriga kelib tovar-moddiy zahiralarni qoplashga tegishli o'zlik manbalari hajmi 104365 ming so'mga ko'paygan. O'zlik manbalarning ko'payishini ijobiy holat sifatida baholamoq lozim. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida joriy yil boshida va oxirida uzoq va qisqa muddatli majburiyatlari bo'lmagan. Bunday holat esa korxonaning tovar-moddiy zahiralarni qoplashga tegishli manbalarini oshishiga ta'sir etgan. Tovarmoddiy zahiralarni qoplashga o'z va uzoq muddatli qarz manbalari etarli emas.

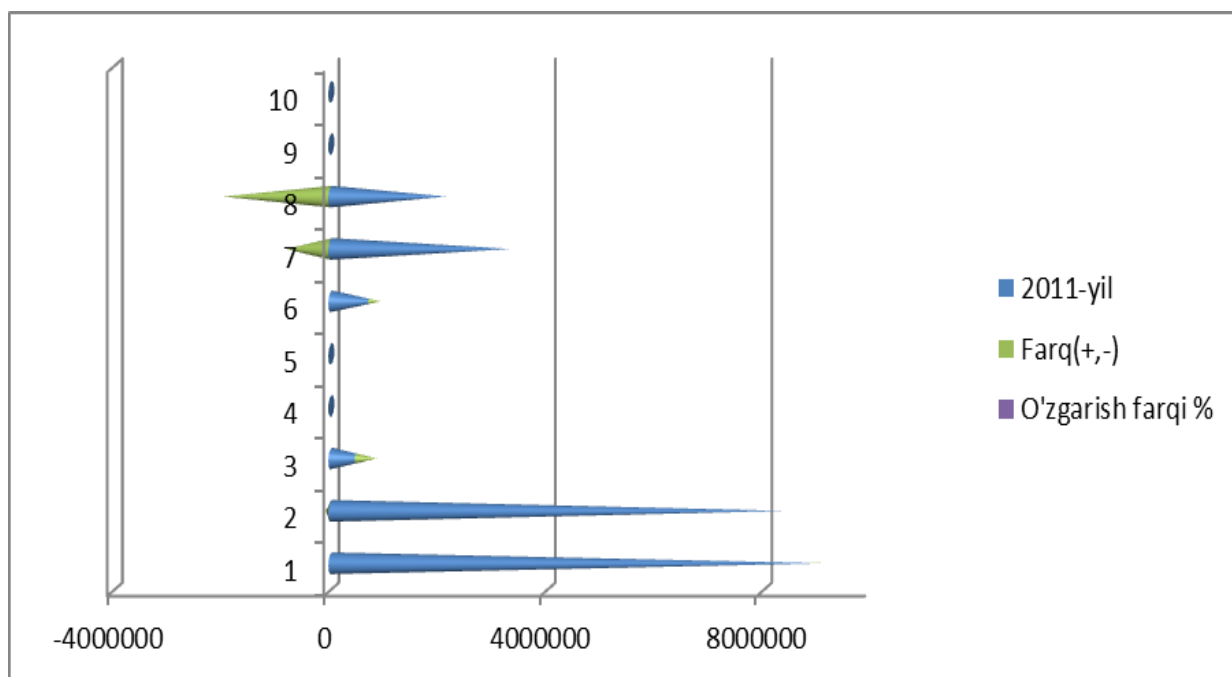


2-rasm. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi Tovar-moddiy zaxiralarni qoplashga tegishli manbalar bilan ta'minlanganlikning tahlili diagrammasi

2.2.4-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida o'rganilayotgan joriy davrda korxonaning deyarli barcha texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari yaxshi natijajaga erishgan. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2012yilda korxonaning barcha texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarining ko'tarilganligini ko'rishimiz mumkin. Kreditorlik va debitorlik qarzlarning oshini

2.2.4-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi texnik-iqtisodiy tahlili(ming so'mda)

Ko'rsatkichlar	2010-yil	2011-yil	2012-yil	Farq(+,-)	O'zgarish farqi %
Sotishdan sof tushum	768960	8844480	9128261	283781	3,20857
ishlab chiqarish tannarxi	656878	8387964	8288837	-99127	-1,1818
yalpi foyda	112082	456516	839424	382908	83,8761
Sof foyda	51481	69876	82371	12495	17,9
ishchilarning o'rtacha soni	118	125	129	4	3,2
debitorlik qarzlari	164075	694056	914375	220319	31,7437
Kreditorlik qarzlari	65998	3302331	2466336	-835995	-25,315
Pul mablag'lari	1080	2114574	114382	-2000192	-94,591
Daromad soligini to'lagunga qadar foyda	2556	13156	19461	6305	47,9



3-rasm. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi texnik-iqtisodiy tahlili diagrammasi

esa ijobiy baholash mumkin. Chunki Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2012-yilda kreditorlik qarzlari kamaygan, debitorlik qarzlari ko'payganligi bilan bo'g'liq.

2.2.5-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasining 2010-2012-yillardagi balans passivi tahlili (ming so'mda)

№	Ko'rsatkichlar	2010 yil	2011 yil	2012 yil	Farq(+,-)	O'zgari sh farqi %
1	Ustav kapital	178722	186899	186899	0	0
2	Zaxira kapitali	18570	21390	737445	716055	3347,6
3	Taqsimlanmagan foyda	51481	69876	82371	12495	17,9
5	Joriy majburiyatlar	65998	3302331	2466336	-835995	-25,3
6	Joriy kreditorlik qarzlari	65998	3302331	2466336	-835995	-25,32
7	Byudjet to'lovlari bo'yicha qarz	10848	419892	47620	-372272	-88,7
8	Balans passivi bo'yicha jami	264500	3516111	3390680	-125431	-3,6

2.2.5-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida yilning boshiga nisbatan yil oxirida jami passivlari summasi -125431 so'mga yoki -3,6% ga kamaygan. Chunki korxona mulkida korxonaning o'zlik mablag'lari salmog'i oshgan. Xulosa qilib aytganda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2012-yilga kelib barcha balans passivi ko'rsatkichlari ijobiy tomonga o'zgargan.

2.3 Korxona faoliyatining samaradorligini oshirishda personalni boshqarish tahlili

Korxonada personalni joj-joyiga qo'yish, eng avvalo, xodimlarni sanoat- ishlab chiqarish personali toifalari (ishchilar, shogirdlar, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal) bo'yicha to'g'ri taqsimlashni nazarda tutadi. Bunda ushbu toifali xodimlarning sonlari eng maqbul

nisbatga erishishi muhimdir. Ana shu maqsadga ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va boshqa xizmatchilari sonlarini me'yorlarini ishlab chiqish orqali erishiladi.

Personalni joy-joyiga qo'yish xodim shaxsiy xususiyatlarining u bajaradigan ishga qo'yilayotgan talablarga iloji boricha to'la-to'kis mos kelishiga erishishdir.

Yangi xodimni kasbga moslashtirish kasbga yo'naltirishning yakunlovchi bosqichi, kasb bo'yicha axborot va maslahat berish, personalni tanlash bo'yicha faoliyat samaradorligini belgilovchi yakuniy natijalardan biridir. Kasbga moslashtirishning maqsadi – yangi xodim tomonidan xizmat va ish vazifasiga doir bilim va ko'nikmalarni egallab, ulardan amaliyotda samarali foydalana olishlariga erishishdir. Ushbu maqsadning pirovard natijasi yangi xodimni iloji boricha qisqa muddatda korxonaga integratsiya qilish, uni o'z mehnat faoliyatida mavaffaqiyatga erishishga qiziqtirish va bu bilan samaradorlikni ta'minlashdir⁹.

Ishga moslashtirish – ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan, xodim korxonaga ishga kirar ekan, bunday qarorga kelishga muayyan sabablar va ushbu mas'uliyatga asoslangan ongli tanlovga kiradi. Ikkinchi tomondan, korxona xodimni muayyan vazifa yoki ishni bajarish uchun o'ziga tegishli majburiyatlar oladi.

Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010, 2011 va 2012-yil mobaynida bir qancha xodimlar ishdan bo'shatildi va ishga qabul qilindi. Bu ko'rsatkichlarni quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin.

2.3.1-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010-yilda Ishga qabul qilinganlar soni qolgan yillarga qaraganda ko'proq, lekin ishdan ketganlar soni ham ko'proq. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida o'tgan uch yil maboynda ishga kelganlar va ishga ketganlar soni unchalik ko'p emas. Shuni ta'kidlash joizki hozirda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish

⁹ Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004. 139-b.

korxonasida 5 ishi ishga qabul qilindi va 12 kishi sinov muddatini o'tashmoqda. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida sinov muddatini o'tayotgan kadrlarga barcha sharoitlar yaratib berilgan.

2.3.1-jadval. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010, 2011 va 2012-yil mobaynida ishga kelganlar va ishga ketganlar soni

№	Yillar	Ishdan ketganlar	Ishga qabul qilinganlar	Farqi(+,-)
1	2010-yil	8	13	5
2	2011-yil	5	11	6
3	2012-yil	4	8	4

Iqtisodiyotning turli sohalarida maslahatlashuv amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki, personalni optimallashtirish bilan bog'liq hisob-kitoblarda eng ko'p xatolarga xodimlar sonini va ularning malaka tavsiflarini belgilashda yo'l qo'yiladi. Korxona personalni tavsifi bir qator tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi. Birinchi navbatda, u muayyan mahsulot turi yoki xizmatni ishlab chiqarish xususiyatlari bilan belgilanadigan mehnatning xarakteriga bog'liq. O'zbekistonda kadrlar tavsiflarining tarkibini guruhlash bo'yicha katta ishlar olib borilmoqda. Chunonchi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2010/2011 o'quv yilida O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalariga qabul to'g'risida» 2010 yil 28 maydagi PQ-1345-son Qarorini bajarish yuzasidan hamda xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasb larini tasniflashning normativ-huquqiy bazasini yanada takomillashtirish maqsadida O'zR Vazirlar Mahkamasi tomonidan xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori tasdiqlandi¹⁰.

Klassifikator xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari nomlaridan foydalanish yuzasidan respublikaning barcha tashkilotlarida qo'llanilishi

¹⁰ O'zR Vazirlar Mahkamasining 2010-yil 20-avgustdagi 181-son qaroriga ilova

majburiydir. Klassifikator belgilangan tartibda ishlab chiqiladigan tarmoq tarif-malaka ma'lumotnomalari uchun asos hisoblanadi. Klassifikatorida xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblarining alifbo tartibida joylashtirilgan nomlari; kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiq xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari kodlari; xizmatchilarning aniq lavozimlari va ishchilar kasblari tegishli bo'lgan xodimlar toifalari nomlari; xizmatchi lavozimiga yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga qabul qilishda funktsional vazifalarni bajarish uchun talab qilinadigan xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan talablarga ko'rsatmalar mavjud. Klassifikatorga kiritilgan lavozimlar, xizmatchilar va ishchilar kasblari nomlari va ularning identifikatsion kod raqamlari (keyingi o'rinlarda «kod» deb ataladi) kasblarning milliy standart klassifikatoriga muvofiqdir. Kodlar xalqaro mehnat tashkilotining Kasblarning xalqaro standart klassifikatoriga muvofiq.

Klassifikator korxonadagi mehnat tavsiflari bilan bog'liq quyidagi ta'rif va tushunchalardan foydalaniladi:

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

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

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

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

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

e) xodimlar toifasi - mehnat mazmunining tavsiflari va ko'rsatkichlari tizimi:

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

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

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

- xizmat ko'rsatuvchi xodimlar - funktsiyasiga binolar va hududlarga texnik xizmat va xo'jalik xizmati ko'rsatish, ularni qo'riqlash, boshqaruv xodimlariga

transport xizmati ko'rsatish, tashkilotning boshkaruv va ishlab chiqarish xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, shu jumladan, ijtimoiy-maishiy xizmat ko'rsatish kiradigan xodimlar. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo'lmagan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish xodimlari ham kiradi;

j) xodim ma'lumotining eng kam darajasiga qo'yiladigan talablar - «Ta'lim to'g'risida»¹¹ O'zbekistan Respublikasi Qonuniga muvofiq, xizmatchi yoki ishchi kasbi bo'yicha ishga kirishda, qoidaga ko'ra, bajariladigan ishlar va funksional vazifalarning o'ziga xosligidan kelib chiqib talab qilinadigan ma'lumotning eng kam darajasi. Ishga qabul qilishda ma'lumot ixtisosligiga qo'yiladigan talablar qonun hujjatlari talablari hisobga olingan holda davlat organlari, xo'jalik boshqaruvi organlari va tashkilotlar tomonidan belgilanishi mumkin.

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

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

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

Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida hozirgi kunda 134 kishi ishlamoqda. Ularning tarkibi quyidagi jadvalda keltirilgan.

2.3.2-jadval ma'lumotlarining ko'rsatishicha, agarda 2010-yilda jami xodimlar soni 118 ta kishini tashkil etgan bo'lsa, 2011- yilga kelib ularning soni 125 taga va 2012-yilga kelib esa, 129 taga ko'payganligini ko'rishimiz mumkin. Agarda umumiy xodimlar tarkibida 2010-2012 yillarda 16-24 yosh oralig'ida bo'lganlar mos ravishda 19, 20 va 23 kishini tashkil qilgan. Uchala yilda ham jami xodimlar tarkibida 55 yosh va undan katta yoshda bo'lgan soni unchalik ko'p emas.

¹¹ 29.08.1997 y. 464-1-son(o'zgarish va qo'shimchalar bilan)

2.3.2-jadval. Xodimlarning yoshi va jinsi bo'yicha tarkibi

Ko'rsatkichlarning nomi	2010-yil, kishi	2011-yil, kishi	2012-yil, kishi
Jami xodimlar shulardan:	118	125	129
16 - 24 yosh	19	20	23
25 - 29 yosh	25	27	28
30 - 39 yosh	36	32	34
40 - 49 yosh	31	37	31
50 - 54 yosh	5	6	8
55 va undan katta	2	3	5
Shu jumladan:			
Pensionerlar soni	2	3	5

2.3.3-jadval. Ma'lumoti va lavozimi bo'yicha tarkibi

Ko'rsatkichlarning nomi	2010-yil kishi	2011-yil kishi	2012-yil kishi
Xodimlar o'rtacha soni	118	125	129
Xizmatchilar	19	20	24
-rahbarlar	8	8	9
- mutaxassislar	6	7	9
- texnik ijrochilar	5	5	6
Ишчилар	99	105	105
Shu jumladan oliy ma'lumotga ega bo'lganlar			
- oliy	13	14	16
- o'rta maxsus	41	44	47
- o'rta va to'liqsiz o'rta	64	67	66

2.3.3-jadval ma'lumotlarining ko'rsatishicha, agarda 2010 yilda umumiy xodimlar tarkibida xizmatchilar 19 ta, 2011 yilda 20 ta kishini hamda 2012 yilda 23 ta kishi tashkil etgan. Bular orasida rahbar xodimlar ulushi o'zgarmagan. Korxona oliy ma'lumotli xodimlar soni kamroq. Chunki korxona asosan ishchilar kuchiga tayanib ish ko'rishadi. Korxona asosan yo'lni qaytadan qurish va ta'mirlash ishlari bilan shug'illanadi.

III-BOB. KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA PERSONALNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY USULLARINI SHAKILLANTIRISH

3.1 Korxona faoliyatida personalni ish muhitiga moslashtirish

Personalni moslashtirish - inson resurslarini boshqarish tizimining muhim elementi. Moslashtirishning asosiy maqsadi-yangi xodimni lavozimga kirishishi jarayonini tezlashtirish hisobiga korxona sarf-harajatlarini kamaytirish, ya'ni bunda minimal muddatlarda zarur samaradorlikka erishiladi, funksional vazifalarni o'zlashtirishga bog'liq xatolarga yo'l qo'yilishi hollari kamayadi, zero, bunday xatolar ro'yxati oldindan aniq shartlashilgan bo'lishi mumkin.

Moslashtirish jarayonidan keyingi xodimlar uchun afzalliklar ham ko'zga yaqqol tashlanadi:

- samarali ishlash uchun talab qilinadigan to'liq axborotni olish;
- mavhumlik va tashvishlanish darajasining pasayishi;
- ishdan qoniqishning oshishi va korxonaga ijobiy munosabatning ortishi;
- asosiy korporativ madaniyat me'yorlari va xulq-atvor qoidalarini o'zlashtirish;
- hamkasblar bilan o'zaro ta'sirlashuv tizimining qurilishi;
- sinov muddati davrida ish natijalari bo'yicha bevosita rahbardan (loyiha rahbaridan) samarali teskari aloqani olish, jumladan, bu mehnat shartnomasida belgilab qo'yilgan bo'lsa.

Shartli ravishda moslashtirishni bir nechta bo'limga ajratish mumkin¹²:

1. Korporativ moslashtirish. Moslashtirishning ushbu bo'limida quyidagi savollarga javoblar aks etadi: Kompaniya bozorda qanday o'rinni egallaydi? Rivojlanish dinamikasi qanday? Korxonaning strategik maqsadlari va ustuvorlari qanday? Asosiy mijozlar kimlar? Asosiy raqobatchilar kimlar? Shuningdek, bu bo'limda korxona tarixi, uning asosiy yutuqlari, tashkiliy tuzilmasi aks ettiriladi va

¹² Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004. 145-b.

qayerda va qanday bo'linmalar joylashgani ko'rsatiladi. Muhim o'rin, ayniqsa ishga qabul qilingan top-menejerlar, loyiha xodimlari uchun, korxona menejmenti masalalariga o'rin berilishi kerak. Qarorlarni kim qabul qiladi? Rejalashtirish va hisobot texnologiyasi va davriyligi qanday? Qanday protseduralar, reglamentlar amal qiladi? Kim va qanday tartibda hujjatlarni imzolaydi? va h.k. Bunda yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirishda ruxsat beruvchi hujjatlarni qo'lga kiritish uchun ko'plab masalalar chet tashkilotlar (vazirliklar, idoralar) bilan kelishib olinishi kerak. Shuning uchun bu tashkilotlarning funktsiyasini, ish grafigini va h.k.larni ta'riflab berish zarur. Ushbu masalalar bo'yicha moslashtirish, fikrimizcha, to'laligicha korxonaning bevosita rahbariga yuklatilishi darkor.

2. Ijtimoiy moslashtirish. Ijtimoiy moslashtirish, birinchi galda, korxonada rahbariyatning muloqot uslublari masalalarini qamrab olishi kerak. Har bir yangi xodim uchun bu moslashtirishning muhim qismi hisoblanadi, chunki uning davomida xodimning ijtimoiy turmushiga oid muhim savollarga javoblar olinadi: Darajasi/lavozimi bo'yicha teng bo'lgan xodimlar, bo'ysunuvdagi xodimlar bilan rahbar qanday muloqotda bo'lishi kerak? Kim bilan tushlik qilish mumkin? Kim bilan cheksa bo'ladi? Chekish xonasida, tushlik paytida qanday masalalarni muhokama qilish mumkin/mumkin emas? Kimga maslahat va yordam so'rab murojaat qilish mumkin? va h.k.

3. Tashkiliy moslashtirish. Moslashtirishning ushbu bo'limi ko'plab tashkiliy masalalar, ichki mehnat tartibi qoidalarini aks ettirishga, korxonada qaror topgan korporativ madaniyatning ba'zi bir jihatlarini yoritib berishga bag'ishlangan, masalan: korxonada oshxona bormi, shaxsiy buyumlarni qaerga qo'ysa bo'ladi, kirish uchun doimiy ruxsatnomani rasmiylashtirish nazarda tutilganmi - kim bu bilan shug'ullanadi va kimga murojaat qilish kerak, kim kompyuterni sozlab beradi, u ishdan chiqqanda kimga murojaat qilish kerak, maosh qachon va qaerda beriladi, choy/kofe qaerda ichiladi, ish stoli ustida plakat, oilaviy surat, tabiattasviri tushirilgan kalendarni ochib qo'yish mumkinmi va h.k.

Bu bo'limda mehnat intizomiga rioya qilish nuqtai nazaridan asosiysi - ichki mehnat tartibi qoidalari, dam olish va bayram kunlari bilan tanishib chiqish. Yangi

xodimga biror joyga tez yetib borish zarurati tug'ilganda mashinaga buyurtma berish, pochtdan xat yuborishni qanday rasmiylashtirish, muzokaralar uchun xonani tayyorlash va h.klar haqida axborot berish kerak.

Shuningdek, agar xodimga korporativ mobil aloqa vositasi berilsa, undan foydalanish shartlari (tarif rejasi), shaharlararo va xalqaro qo'ng'iroqlarga cheklovlar haqida, tibbiy sug'urta haqida yo'l-yo'riqlar ham berish zarur. Tibbiy sug'urtalash xizmatlaridan foydalanish, tezkor tibbiy yordam olish va ularning shartlari haqida masala ham katta ahamiyatga ega. Korporativ madaniyat xususiyatlariga moslashtirishning ushbu bosqichi doirasida yangi xodimga kompaniyada tug'ilgan kunlarni nishonlash, korporativ tadbirlarni o'tkazish haqida axborot berishni kiritish o'rinlidir.

4. Texnik (texnologik) moslashtirish. Bu bo'lim xodimning yangi ish sharoitlarida yangi uskunalar bilan ishlashni tez o'zlashtirishiga qaratilgan. Shubhasiz, ishlab chiqarish ishchilarini moslashtirishda ularning texnologik asbob-uskunalar haqidagi bilimlari korxona xizmatchilariga qaraganda kengroq tekshirilishi nazarda tutiladi.

5. Kasbiy moslashtirish. Bizning konsalting sohasidagi ish amali-yotimiz shuni ko'rsatmoqdaki, ko'pincha ish beruvchilar xodimni ishga qabul qilayotganda birinchi kundanoq undan barcha lavozim vazifalarini eng yuksak darajada bajarishlarini va berilgan topshiriqlarni bekamu-ko'st uddalashlarini talab qiladilar. Agar xodim dastlabki kunlardanoq yuqori mehnat natijalarini ko'rsatmasa, rahbar bu xodimning lavozimga mos emasligi haqida xulosaga keladi va kadrlar xizmatini xodimni yaxshi tanlay olmaganlikda ayblaydi. Ammo siz tekshirib ko'rganmisiz yangi xodimga uning bilimlari, ko'nikmalari va malakalari yetarlimi yoki uni qo'shimcha o'qitish kerakmi?

Xodim ishning quyidagi kasbiy jihatlarini o'zlashtirishi lozim: korxonada qo'llaniladigan texnologiyalar va texnikalar; ish standartlari; hujjatlar; me'yorlar, normativlar, texnik talablar; ish sifatini baholash o'lchovlari.

Shuning uchun ko'pchilik xorijiy kompaniyalarda kasbiy moslashtirish jarayoniga eng jiddiy e'tibor beriladi. Xodimdan biror narsani talab qilishdan oldin

unga buni ko'rsatish, standartni belgilash va o'rgatish kerak, fikrimcha, yangi xodimlarni faol o'qitish va moslashtirish jarayoni asosini mana shu asosiy tamoyil tashkil qilishi lozim. Ish beruvchilarning ko'pchiligi e'tiroz bildirishlari mumkin - biz unga ish haqi to'laymiz, demak, u qo'yilgan vazifalarni biz uchun zarur sifatda va hajmda bajarishi kerak. To'g'ri, shubhasiz, xodimning ma'lumotiga, tajribasiga va ish ko'nikmalariga malaka talablari mavjud, buning uchun xodimlarni tanlashning ko'plab vositalari ishlab chiqilgan - suhbat, individual qobiliyatlar va bilimlarni baholash uchun testlar, ammo bularning hammasi hali xodimning sizning korxonangizda kirishib ketishi uchun yetarli emas.

Respublikamizdagi faoliyat ko'lami va idoraviy mansubligi turlicha bo'lgan korxonalar bilan ishlash tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, ularning aksariyatida kasbiy moslashtirish olib borilmaydi. Ammo ishlab chiqarish korxonalarida moslashtirish jarayonida faol o'qitish amalga oshiriladi, chunki xodim ishlab chiqarish texnologiyasiga aniq rioya qilishi kerak. Yetarlicha moslashtirilmaslik oqibatida yangi xodim demotivatsiyalanib qoladi, jumladan, bevosita rahbarning tanqidi unga og'ir botadi, o'ziga past baho bera boshlaydi, ishga qiziqishi pasayadi va h.k.

Kasbiy moslashtirishning muhim qismi, ayniqsa yosh xodimlar uchun, kasbiy o'sish va karyera istiqbollari, o'qitish va malaka oshirish imkoniyatlarini muhokama qilishdan iborat.

6. Psixofiziologik moslashtirish. Psixofiziologik moslashtirishga e'tibor ishlar smenali grafik asosida olib borilganda ko'proq beriladi, zero, yangi xodim ilgari tunlari ishlamagan bo'lsa, uning smena bo'yicha ishlashga yoki, aytaylik, ishga soat sakkizda kelib, u yerda 12 soat qolishga qiynalishi tabiiydir. Shuningdek, grafik surilgan bo'lsa ham qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Uzoq muddatli xizmat safarlari ba'zi xodimlar uchun qo'shimcha stress bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, loyiha bo'yicha ishlarda xodim loyihani topshirish oldidan yuzaga keladigan tig'izlik holatlarida ishlashga ham doim tayyor turishi kerak.

Tabiiyki, korxonaga yangi kelgan xodim, ayniqsa boshqa korxonadan kelgan xodim dastlabki kunlarda, ushbu moslashtirish darajasida, iqlim va soat

poyaslarining o'zgarishi bilan bog'liq jiddiy qiyinchiliklarni boshidan kechiradi. Bundan tashqari, ko'plab ekspertlarning e'tirof etishicha, ko'pincha loyihani amalga oshirish jarayonida me'yorlashtirilmagan ish kuni, ilgari rejalashtirilgan ishlarning ko'plab masalalarni vazirliklar va idoralar darajasida muvofiqlashtirish protsedurasining ko'p vaqtni olishi tufayli muddatlarning siljib ketishidan stress yuzaga keladi.

Umuman olganda, korxonaga yangi kelgan xodim uchun mo'ljallangan barcha zarur axborotni bitta alohida risolaga to'plab, uni oldindan elektron pochta orqali yuborish maqsadga muvofiq, mana shunda xodim yangi ish joyiga yetib kelganda unda korxona haqida, uning madaniyati haqida, u ishlaydigan loyiha haqida, yashash va ishlash sharoitlari haqida tasavvur bo'ladi, mavjud axborot asosida xodim barcha bo'limlar bo'yicha moslashuvdan ancha samarali o'tishi mumkin.

Yangi xodimni moslashtirish davridagi tashkiliy hujjat - "Murabbiylik haqida nizom" bo'lishi mumkin, u kadrlar xizmati va murabbiyning xodimni moslashtirishdagi bosqichma- bosqich ishtirok etishini tartibga soladi. O'ziga xos "Yo'nalishli papka" - korxona bo'yicha yo'l ko'rsatkich ishlab chiqish ham maqsadga muvofiq. Unga korxona tarixi, uning yutuqlari, tuzilmasi va filiallar tarmog'i, biznes bo'yicha asosiy mijozlar va hamkorlar, matbuotdagi chiqishlar, korporativ madaniyatning va hamkorlar bilan o'zaro munosabatlarning asosiy tomonlari haqida ma'lumotlarni kiritish mumkin.

Shuningdek, unga xodimning funktsional majburiyatlari, "Ichki mehnat tartibi qoidalari", xavfsizlik texnikasi qoidalari va xodimni tanishtirish kerak bo'lgan boshqa ichki korxona qoidalari kiritilishi lozim.

Har bir yangi xodimga korxonada murabbiy tayinlanadi, u xodimning jamoaga, ishga munosib kirib borishini ta'minlaydi, topshirilgan ishning dastlabki bosqichda bajarilishini kuzatib boradi. Korxonaga yangi kelgan xodim uchun ham mas'ul xodim biriktirib qo'yilishi lozim, Korxonaga yangi kelgan xodim u bilan birga o'zini qiziqtirgan masalalarni aniqlashtirib oladi.

3.2. Korxona faoliyati samaradorligini oshirishda xodimlarni sonini optimallashtirish usullari

Xodimlar sonini optimallashtirish bo'yicha barcha hisob-kitoblar kadrlarni rejalashtirish sohasiga kiradi (joriy va istiqbolli vaqt rejimida). Bunday optimallashtirishning mazmun-mohiyati nimadan iborat? Amaliyotning ko'rsatishicha, korxonalar rahbarlari va menejerlari optimallashtirishni faqat xodimlar sonini imkon qadar ko'proq qisqartirish sifatida e'tirof etadilar.

Ammo optimallashtirish mohiyati birmuncha boshqacharoq. Eng dastlabki va muhim farq shu so'zning semantikasiga bog'liq - ko'plab mavjud variantlardan eng yaxshisini (maqbulini) tanlash. Iqtisodiyotda bu - iqtisodiy ko'rsatkichlar tizimining, mazkur holda korxona insoniy resurslari tizimining eng yaxshi holatiga erishiladigan qiymatini aniqlash. Ko'pincha eng optimal variantga mavjud resurslarni sarflab eng yuqori natijalarga erishish yoki eng kam resurs sarflab belgilangan natijalarga erishish mos keladi¹³.

Ammo bu yerda ham qarama-qarshiliklar yuzaga keladi. Bular korxona faoliyatining kengayishi, asbob-uskunalarining eskirishi yoki, aksincha, yangilanishi, ishlab chiqarishning operatsion rejimlaridagi o'zgarishlar, mahsulot yoki xizmatlar nomenklaturasi va ularni ishlab chiqarish hajmlarining o'zgarishi va h.k. hamda bozordagi kutilmagan vaziyatlar.

Amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, korxonalarda xodimlar sonining samarasiz hisoblab chiqilishi sabablaridan asosiylari quyidagilardir:

- xodimlar sonini hisoblab chiqishning namunaviy metodikalaridan foydalanish;
- bunday hisob-kitoblar vazifasini kadrlar xizmatiga hamda "umumiy masalalar", "umumiy xo'jalik faoliyati" deb ataladigan boshqa tuzilmalarga yuklab qo'yish;
- biznes xususiyatlariga, uning imkoniyatlari va istiqbollari, kadrlarni rejalashtirish maqsadlariga bepisand munosabatda bo'lish;

¹³ Borisov A. B. "Bolshoy ekonomicheskii slovar"-M.: 2003 895 b.

- korxona faoliyatini oldindan tahlil qilmasdan hamda umumiy tahlil natijalari bilan aloqasini aniqlamasdan, shuningdek undan alohida kadrlar menejmenti darajasini tahlil qilmasdan xodimlar sonini optimallashtirish.

Kadrlarni rejalashtirish maqsadi - korxonani bajarilayotgan ishlar xususiyatiga mos keladigan yuqori malakali kadrlar bilan ta'minlash.

Ammo ko'pchilik bilmaydigan yoki unutgan haqiqat shundan iboratki, xodimlar sonini optimallashtirishning o'zi bir jinsli emas, u korxona faoliyatining bir qator yo'nalishlariga, tashqi muhitga, tarmoqdagi tendentsiyalarga va h.k.larga butunlay bog'liq.

Bundan tashqari, xodimlar sonini optimallashtirish bo'yicha hisob-kitoblarni olib borishda korxonaning rivojlanish bosqichlarini hisobga olish kerak. Masalan, bu biznesni shakllantirish bosqichi, har bir mahsulot turi bo'yicha bozorning asosiy qismini egallab olish bosqichi, faoliyatning barqarorlashuvi bosqichi va h.k. Bu bosqichlarni kichik bosqichlarga bo'lish mumkin, masalan, ular yangi faoliyat turlari bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Aytaylik, bozorni egallash yoki faoliyatning barqarorlashuvi bosqichida umuman boshqa faoliyat turlari bo'yicha yangi loyihalarni boshlash mumkin. Korxonaning qaror topishi bosqichida birinchi galda ma'muriy va ishlab chiqarish xodimlari shtatini hisoblab chiqish muhim va samarali bo'lsa, barqarorlashuv va bozorni egallash bosqichlarida xodimlarning optimal sonini aniqlash bo'yicha hisob-kitoblarga yangi xizmatlar loyiha faoliyati, marketing va boshqa xodimlarini qo'shish maqsadga muvofiq. Tegishlicha, xodimlar sonini oldindan qat'iy va doimiy qilib belgilab bo'lmaydi.

Ilgari samarali foydalanilgan va yaxshi natija bergan metodikalarning nimasi yomon? Mehnat iqtisodiyoti sohasida 20 yillik tajribaga ega bo'lgan kasb ustasi xodimlar, masalan sanoat sohasi xodimlarining sonini ilgari amalda bo'lgan tarif-malaka ma'lumotnomasi talablaridan kelib chiqib yoki mutaxassislarning lavozim yo'riqnomalari ko'rinishida rasmiylashtirilgan ishlar ro'yxatiga qarab hisoblash bo'yicha tarmoq metodikalarini yaxshi tushunadi.

Xodimlar sonining standart hisob-kitoblari negizida, odatda, quyidagi asosiy toifalar xodimlari sonining oddiy summasi yotadi: ishchilar, boshqaruv xodimlari,

texnik ijrochilar va nihoyat, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar. Bu yerda hisob-kitoblar mantiqiy va algoritmi juda oddiy:

1. Korxonada ishlatiladigan uskunalarning texnik parametrlari hamda ularni takomillashtirish yoki modernizatsiya qilish imkoniyalaridan, shuningdek ish grafigidan kelib chiqib, ishchilarning ularning razryadlari bo'yicha (tarif setkasiga muvofiq) sonini hisoblab chiqiladi. Bunda uskunalarning bazaviy tavsiflari - uning texnik pasportlarda va reglamentlarda belgilab qo'yilgan vaqt birligidagi unumdorligi asos qilib olinadi. Biroq uskunalarning unumdorligi operatsion menejment xizmatlari tomonidan belgilanadigan ishlarni olib borish texnologiyalari, ularning ishi rejimi (ketma-ket, parallel va parallel-ketma-ket) bilan ham bog'liq. Xodimlarning barcha toifalari bo'yicha hisob-kitoblarda mehnat haqidagi qonunchilikning ishlash va dam olish, ishchi ta'tillar, ishlar havfsizligi bilan bog'liq qo'shimcha shtatga oid talablari albatta inobatga olinishi kerak. Xodimlar soni hisob-kitoblarida qisqartirilgan ish grafigida ishlaydigan xodimlar ham hisobga olinadi;

2. Ishlarning murakkabligi va xizmat ko'rsatish me'yorlari, ishchilar sonidan kelib chiqib ishlab chiqarish bo'linmalarining texnik xodimlari va boshqaruv xodimlari hisob-kitobi amalga oshiriladi;

3. Korxonaning operatsion personalni umumiy sonidan (ishlab chiqarish bo'linmalari operatsion xodimlari summasidan) tasdiqlangan normativlarga muvofiq korxona boshqaruv xodimlari hisob-kitobi olib boriladi.

Rejali iqtisodiyot sharoitida bunday hisob-kitoblar optimal hisoblangan. Ammo ta'kidlash joizki, bozor bugun biznesga o'z o'yin shartlarini qo'yimoqda, ular esa odatdagilaridan farq qiladi. Bu, birinchi navbatda, sotuvlarning beqarorligi, marketing darajasi, strategik rejalashtirishning yangi ishlar va mahsulotlar yo'nalishlari va turlarini, shuningdek tashqi atrof-muhitni (huquqiy muhitning barqarorligi va tartibga solish sifati) belgilab beruvchi tavsiflari, mehnat bozorining hozirgi ahvoli va uning mehnatga haq to'lash jamg'armasi chegaralarini belgilab beruvchi yangi imkoniyatlaridir. Mana shular bayon qilingan algoritmdan chekinishlarni keltirib chiqaradi va amaliyotda ancha muhim ahamiyat kasb etadi.

Bundan tashqari, qonunchilik tomonidan o'rnatiladigan va soliq solish muammolari yoki mazkur biznesga qo'yiladigan alohida talablar bilan bog'liq bo'lgan chegaralar ham bor. Ularni bilish va ularga so'zsiz amal qilish kerak. Masalan, "Iqtisodiyotning ayrim tarmoqlari xo'jalik yurituvchi sub'ektlari uchun xodimlar soni va mehnatga haq to'lash fondining eng kam me'yorlarini aniqlash tartibi to'g'risidagi nizam"¹⁴ chakana savdo, umumiy ovqatlanish va qurilish tashkilotlari uchun xodimlar soni va mehnatga haq to'lash fondining eng kam me'yorlarini belgilaydi va o'z ichiga ushbu korxonalarda xodimlarning minimal sonini hisoblash tartibini ham oladi.

Umuman olganda, xodimlar soni bo'yicha barcha hisob-kitoblar bozor sharoitida strategik rejalashtirish, joriy bozor vaziyati, tashqi ishbilarmonlik muhiti, mahsulot ishlab chiqarish tavsiflari va nihoyat, mehnat bozoriga bog'liq bo'ladi. Shunday qilib, yuqorida keltirilgan algoritm bo'yicha olib borilgan hisob-kitoblar optimal bo'lmaydi, chunki korxona resurslari va imkoniyatlariga zid bo'ladi. Ularni faqat xodimlarning maksimal soni yoki "chegaralari" deb aytish mumkin. Bundan tashqari, xodimlar sonini optimallashtirish muhim bir jihatni nazarda tutadi. Kadrlar menejmentini chuqur tahlil qilish va korxona kadrlari tavsiflaridan foydalanish. Bu o'ziga xos tahlil, ya'ni korxonani zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimidagi zaif va kuchli tomonlarni, imkoniyatlar va tahdidlarni baholash bo'lmog'i darkor.

Eng muhim omillarning bizning hisob-kitoblarimizga ta'sirini batafsil ko'rib chiqamiz.

1. Kadrlar menejmentini xodimlar sonini optimallashtirish nuqtai nazaridan tahlil qilish. Kadrlar resurslaridan foydalanish tahlilining natijalari korxona rahbariyatiga, optimallashtirishning unga qanchalik kerakligini ko'rsatishi lozim. Buning uchun, birinchi navbatda, so'nggi 3-4 yillar uchun bir nechta ko'rsatkichlar dinamikasini hisoblab chiqish zarur. Bu ko'rsatkichlar quyidagilar bo'lishi mumkin:

¹⁴ O'zR Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirining 2010-yil 3-dekabrda 193-K-sonli buyrug'iga ilova. O'zR Adliya vazirligida 2010-yil 28-dekabrda 2173-son bilan ro'yxatga olingan(o'zg. va qo'sh.bilan).

- bitta xodimga, shu jumladan boshqaruv xodimlari toifasiga kiradigan xodimga to'g'ri keladigan foyda;
- xodimlar toifalari bo'yicha (yuqorida bayon qilingan) ish vaqtidan foydalanish darajasi;
- bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarish (qiymat ifodasida);
- foyda o'sishining boshqaruv xodimlari va ishchilar soniga nisbatiga bog'liqligini ko'rsatuvchi koeffitsient.

Ushbu ko'rsatkichlar inson kapitalidan foydalanishning korxona egalari uchun samaradorligi haqida xulosa chiqarish, boshqaruv xodimlari va ishchilar bo'yicha, ularning ishi samaradorligi bo'yicha o'z vaqtida qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Ishchilar ish vaqtidan foydalanilishini hamda unumdorlik muammolarini tahlil qilishda ish joylarini attestatsiyadan o'tkazish juda ta'sirchan vosita bo'lishi mumkin, u mehnat sharoitlarini asbob-uskunalaridan normal foydalanish talablari bilan birga qo'shib baholash va tegishilicha, xodimlar soni samaradorligi haqida xulosalar chiqarish imkonini beradi.

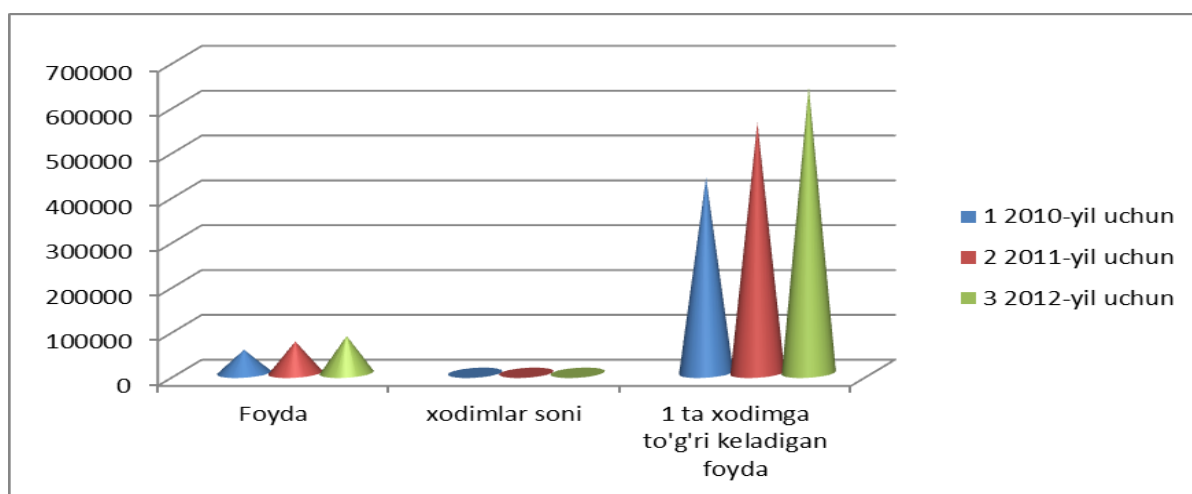
Menejerlar uchun attestatsiya, hujjatlarning o'tishi sxemalarini hamda qarorlar qabul qilish texnologiyasini tahlil qilish ham ijobiy bo'lishi mumkin, bu boshqaruv tuzilmasida zarur o'zgarishlarni amalga oshirish va boshqaruv xodimlari sonini optimallashtirish haqida xulosalar beradi.

2. Ishlab chiqarishni strategik rejalashtirish, bu korxonani yangi bozorlarni egallashga mahsulotni ishlab chiqarishdan chiqarishga yoki yangi mahsulotni o'zlashtirishga yo'naltiradi, shuningdek boshqaruvda o'zgarishlarni va tegishilicha, kadrlar siyosatida ham o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Kadrlar siyosati shu tariqa bo'linmalar va xodimlar sonidagi yangi tarkibiy o'zgarishlarni belgilab beradi. Xususan, agar biznes jarayonlarga asoslangan boshqaruv tuzilmasidan foydalanishga qaror qilinsa, ham boshqaruv, ham operatsion xodimlar tarkibi va tuzilmasi qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Bu yerda yangi kasblar va xodimlardan foydalanishga yoki xodimlar malakasini o'zgartirishga oid qarorlar ham muhimdir.

Yuqoridagi ma'lumotlarga asoslanib quyidagi ko'rsatkichlarni keltiramiz. Masalan bitta xodimga to'g'ri keladigan foyda, xodimlar toifalari bo'yicha bitta xodimga to'g'ri keladigan foyda, xodimlarning ish vaqtidan foydalanish darajasi va bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarish (qiymat ifodasida) jadvallarini va ularning diagrammalarini keltiramiz .

3.2.1-jadval. Bitta xodimga to'g'ri keladigan foydasi

№	Yillar	Foyda	xodimlar soni	1 ta xodimga to'g'ri keladigan foyda
1	2010-yil uchun	51481000	118	436279,661
2	2011-yil uchun	69876000	125	559008
3	2012-yil uchun	82371000	129	638534,8837



4-rasm. Bitta xodimga to'g'ri keladigan foydasi diagrammasi

3.2.1-jadval ma'lumotlariga asoslanib quyidagi xulosaga kelishimiz mumkin. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010-yilda bitta xodimga to'g'ri keladigan sof foydasi 436279.661 so'mni tashkil qilgan, 2011-yil uchun esa 559008 so'mni tashkil qilgan va 2012-yilda esa 638534.8837 so'mni tashkil qilgan. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010, 2011 va 2012- yillar davomida xodimlar soni mos ravishda

118, 125 va 129 kishini tashkil qilgan korxona foydasi esa 2010, 2011 va 2012-yillarda 51481000, 69876000 va 82371000 so'mni tashkil qilgan. Bitta xodimga to'g'ri keladigan korxona foydasi 2012-yilda ko'p bo'lgan.

3.2.2-jadval. Xodimlar toifalari bo'yicha bitta xodimga to'g'ri keladigan foydasi

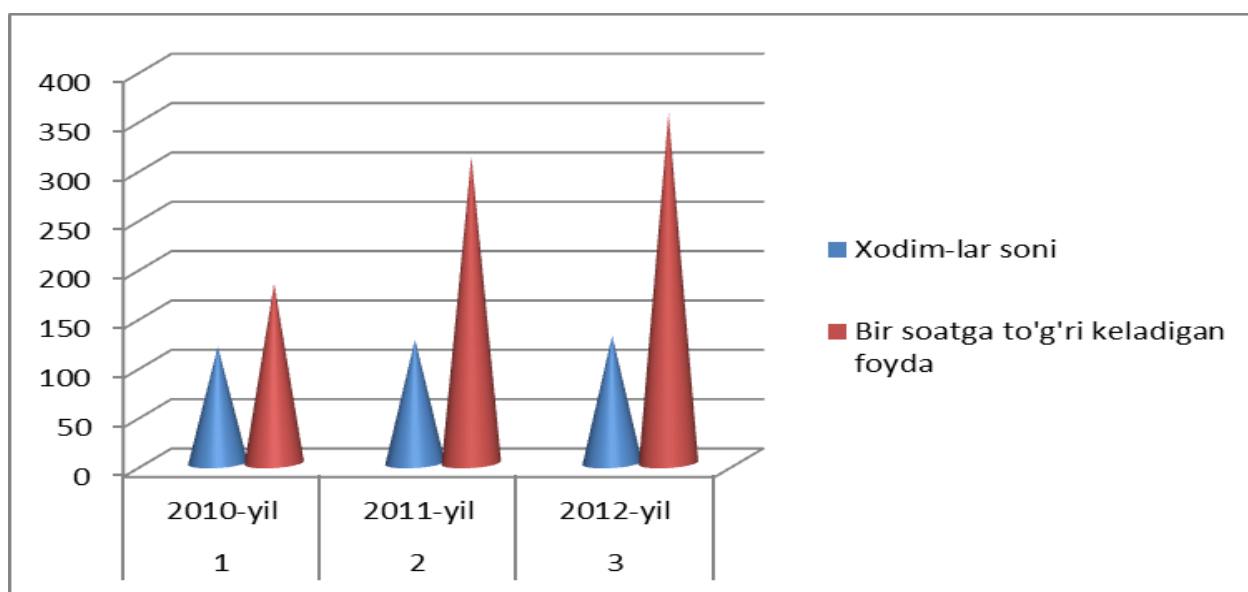
№	Xodimlar toifasi	xodimlar soni(yillar)			korxona foydasi(yillar)			1 ta xodimga to'g'ri keladigan foyda(yillar)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	Boshqaruv xodimlari	8	8	9	51481000	69876000	82371000	6435125	8734500	9152333
2	Xizmatchilar	11	12	15	51481000	69876000	82371000	4680091	5823000	5491400
3	Ishchilar	99	105	105	51481000	69876000	82371000	520010,1	665485,7	784485,7

3.2.2-jadvalda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida xodimlar toifalari bo'yicha bitta xodimga to'g'ri keladigan sof foydasi boshqaruv xodimlari uchun, 2010, 2011 va 2012-yillarda mos ravishda 6435125, 8734500 va 9152333 so'mni tashkil qilgan. Xizmatchilar uchun esa 2010, 2011 va 2012-yillarda mos ravishda 4680091, 5823000 va 5491400 so'mni tashkil qilgan. Ishchilar uchun 2010, 2011 va 2012-yillarda mos ravishda 520010.1, 665485.7 va 784485.7 so'mni tashkil qilgan.

3.2.3-jadval.Xodimlarning ish vaqtidan foydalanish darajasi

№	Yillar	Xodimlar soni	O'rtacha bir oylik ish kuni	Bir kunlik ish vaqti	Bir oylik ish vaqti	Bir yillik ish vaqti	Sof foyda	Bir soatga to'g'ri keladigan foyda
1	2010-yil	118	25	8	23600	283200	51481000	181,7831921
2	2011-yil	125	25	8	18750	225000	69876000	310,56
3	2012-yil	129	25	8	19350	232200	82371000	354,7416021

3.2.3-jadvalda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida xodimlarning ish vaqtidan foydalanish darajasi jadval tariqasida ko'rsatilgan. Bu jadvalda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida bir soatga to'g'ri keladigan foydasi aks ettirilgan. 2010-yilda 181.78 so'mni tashkil qilgan, 2011-yilda 310.56 so'mni tashkil qilgan, 2012-yilda 354.74 so'mni tashkil qilgan. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida bir kunlik ish vaqti 8 soatni tashkil etadi. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida xodimlarning ish vaqtidan foydalanish darajasi xodimlarning 2012-yilda ko'pni tashkil qiladi.

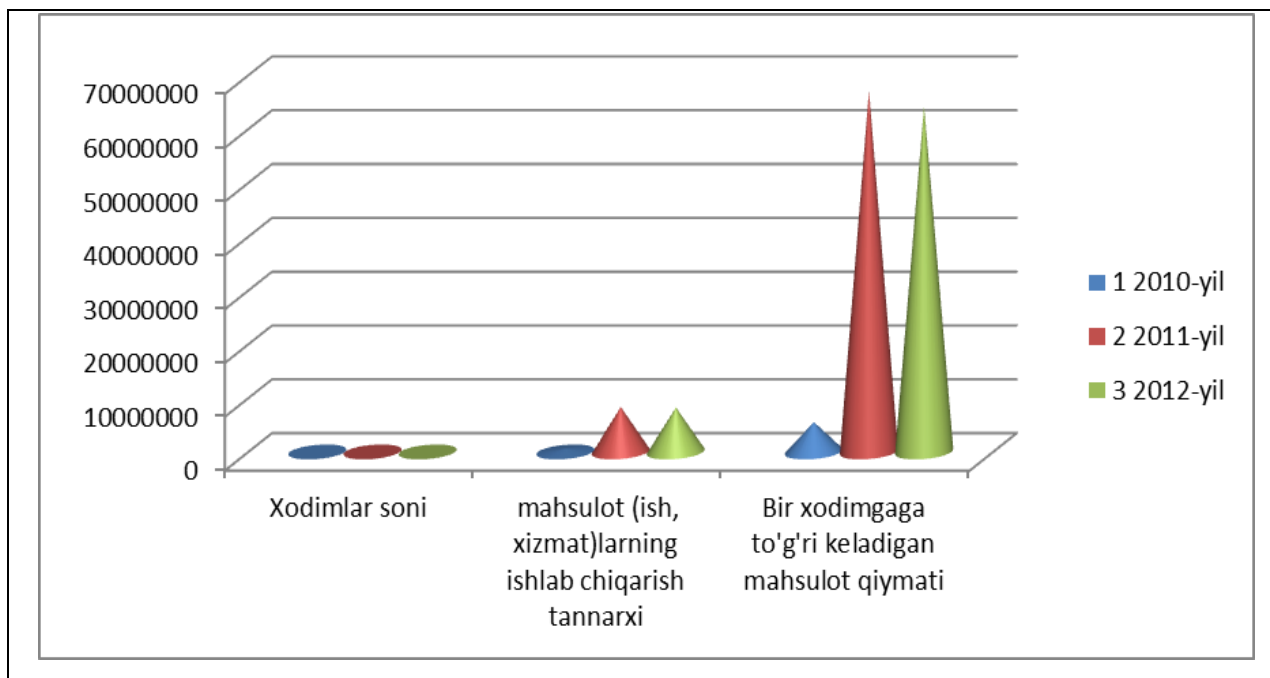


5-rasm. Xodimlarning ish vaqtidan foydalanish darajasining iagrammasi

3.2.4-jadval. Bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarish (qiymat ifodasida)

№	Yillar	Xodimlar soni	mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxi	Bir xodimgaga to'g'ri keladigan mahsulot qiymati
1	2010-yil	118	656878000	5566762,712
2	2011-yil	125	8387964000	67103712
3	2012-yil	129	8288837000	64254550,39

3.2.41-jadvalda Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarish 2010-yilda bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulot qiymati 5566762.712 so'mni tashkil etgan, 2011-yilda 67103712 so'mni tashkil etgan, 2012-yilda esa 64254550.39 so'mni tashkil qilgan. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxi 2010-yilda 656878000 so'mni , 2011-yilda 8387964000 so'mni tashkil etgan, 2012-yilda esa 8288837000 so'mni tashkil etgan. Bunda esa 2011-yilda bitta mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxi ko'p bo'lgan.



6-rasm. Bitta xodimga to'g'ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarish diagrammasi

Bu ma'lumotlar asosida quyidagi tahlillarni bajarishimiz mumkin:

Bitta xodimga to'g'ri keladigan foyda bo'yicha Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2010-yilda 1 ta xodimga korxonaning sof foydasi 436279.67 so'mni tashkil qilgan. Demak 1 ta bundan ortiq foyda ololmaydi. Lekin Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida 2011-yilda 1 ta xodimga korxona foydasi 559008 ni tashkil qilgan va

bu 2010-yilga qaraganda 122728.33 so'mga ko'p. 2012-yilda esa 1 ta xodimga korxona foydasi 638534.9 so'mni tashkil qilgan bu summa 2011-yilga qaraganda 79526.9 so'mga ko'p. Bu o'sishni quyidagicha izohlashimiz mumkin:

- korxonaga yangi texnika-texnologiyalar olib kelinganligi;
- xodimlarninig malakasining oshganligi;
- har xodim o'z ishini sidqidildan bajarganligi;
- har xodim o'z ish vaqtidan to'g'ri foydalanganligi;
- korxona boshqaruvida axborot texnologiyalaridan unumli foydalanganligi bilan izohlash mumkin.

Demak III-bobni natijalaridan foydalanib quyidagi takliflarni berish mumkin. Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasiga tashqaridan xodimlarni jalb qilish qilish va oliy ta'lim muassasalarni endi tugatayotgan kadrlarni ishga jalb etish maqsadga muvofiq bo'ladi. Korxonaga zamonaviy texnika-texnologiyalarni jalb etish zarur. Chunki yangilangan texnika-texnologiyalardan foydalangan xodimlarning ish samaradorligi oshadi. Yildan-yilga bitta xodimga to'g'ri keladigan foydaning miqdori oshganligidan ham ko'rishimiz mumkin.

Xulosa

Bozor munosabatlarini rivojlantirish jarayonida, ayniqsa jahon moliyaviy-iqtisodiyinqirozi hukm surayotgan bir vaqtda inson resurslarini boshqarishni ilmiy asosda yo'lga qo'yishning ahamiyati beqiyosdir. Ko'p yillik tadqiqotlar hozirgi globallashuv sharoitida iqtisodiy o'sishning qariyb 80 foizini insonlar, ya'ni: ishchilar, mutaxassislar, xizmatchilar, rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etishini, 20 foizini esaboshqa barcha omillar ta'minlashini ko'rsatdi. Shuning uchun ham har qanday ishlabchiqarish va boshqaruv tizimida inson omili hal qiluvchi ahamiyatga egadi.

Korxona doirasida boshqaruv protseduralarini optimallashtirish yoki ishchilar sonini qisqartirish imkonini beradigan yangi texnikadan foydalanish bilan bog'liq yangi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilganda, korxonada texnika bilan ishlash bo'yicha yangi ko'nikmalar talab etiladi. Bunday vaziyatda quyidagi yechimlarni tanlash mumkin:

1. Xodimlarni yangi usullarga o'rgatib, ular malakasini oshirish hamda bir vaqtning o'zida mehnat jadalligini oshirish. Bu xodimlardan boshqa yo'nalishlarda foydalanish imkoniyatlarini yaratadi va ular sonini nisbatan qisqartirishga yordam beradi. Tegishli, xodimlar sonini oshirmasdan ishlar hajmining ancha kengayishiga erishish mumkin;

2. Oldingi xodimlarni qisman qisqartirib, yangi xodimlarni yollash hamda oldingiga nisbatan yuqori ish hajmlarini belgilash. Bu ham, mehnatga haq to'lash fondining barqarorligi sharti bilan, xodimlar sonini o'zgartirmaslik yoki hattoki biroz kamaytirish imkonini beradi;

3. Xodimlarni korxonaga ortiqcha zarar yetkazmasdan qisqartirish.

Agar korxona rahbariyati tomonidan mehnatga haq to'lash fondini optimallashtirish maqsadida xodimlarni qisqartirish vazifasi qo'yilsa, quyidagilarni hisobga olish zarur:

- mehnat bozori taklif qiladigan xodimlarni yollashning yangi turlaridan foydalanish imkoniyatlari;

- almashtirilayotgan xodimning mehnati uchun qisman qo'shimcha haq to'lab kasblarni birga olib borish.

Mutaxassislarni tashqaridan jalb qilish - korxona xodimlari sonini optimallashtirishning maqbul vositasi bo'lib, mahalliy tadbirkorlik amaliyotida hali keng tarqalmagan. Buning asosiy sababi oddiy - jalb etilgan xodim mehnatni tashkil qilishning qat'iy reglamentlarini hamda asosiy xodimlar bilan psixologik moslikni(bu unga ko'pincha halal beradi) talab qiladi. Boshqaruv protseduralariga oid tijorat sirining fosh bo'lib qolishidan xavfsirash ham mavjud. Bular muhim ahamiyatga ega bo'lsada, ammo bugungi kunda bunday xatarlarni kamaytiruvchi boshqaruv vositalari talaygina.

Mustaqil ta'limning tadqiqot natijalariga asoslanib Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasida mavjud muammolarni va kamchiliklarini bartaraf etish borasida quyidagi takliflarni berish maqsadga muvofiq bo'ladi deb o'ylayman:

- Zomin tuman yo'l xo'jaligi pudrat ta'mirlash foydalanish korxonasiga tashqaridan xodimlarni jalb qilish qilish va oliy ta'lim muassasalarni endi tugatayotgan kadrlarni ishga jalb etish maqsadga muvofiq bo'ladi;

- yangi texnika va texnologiyalarni lizing shartnomalari asosida harid qilish ishlarini jonlantirish va qurilish montaj ishlarini bajarishda ko'proq mahalliy hom ashyo va tovarlardan foydalanish

- faoliyatda personalni boshqarishni takomillashtirish va xodimlarning malakasini oshirishga etibor berish va ularni rivojlantirish chora tadbirlarini ko'rish;

- hozirgi bozor iqtisodiyotida rentabellik darajalarining o'sishi va ishlab chiqarish foydaligini ta'minlash har qanday qurilish tashkilotining muhim vazifasi hisoblanadi. Endilikda uning ko'plab masalalari davlat mablag'lari hisobiga emas, balkin o'zi qo'lga kiritgan mablag'lar hisobiga hal qilinadi. Shuning uchun ham ular bozor iqtisodiyoti sharoitida nafaqat ko'p "pul topish", foydani ko'paytirish va rentabellikni oshirishga intilishi emas balki o'zlari ishlab topgan

mablag`larining iqtisod qilishni va ulardan oqilona foydalanishni ham bilishlari kerak.

Demak yuqorida ta`kidlab o`tilgan takliflardan korxonani boshqarishda qo`llansa, moliyaviy samaradorlik, ya`ni Zomin tuman yo`l xo`jaligi pudrat ta`mirlash foydalanish korxonasi faoliyati samaradorligini oshishi va natijada iqtisodiy mustahkam faoliyat yuritishga erishish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi qonunlari.

1.1 O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi.-T.: "Adolat",1999 yil.

1.2 O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari.

2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari.

2.1 O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Qurilish ishlab chiqarishni tashkil etish va boshharishning chet el tajribasini o'rganish va ularning yangi usullari qamda ilqor tehnologiyalarini joriy etish ishlarini tashkil etish to'g'risida"gi qarori. 2000 yil 19 sentyabr,359-son.

2.2 O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mehnatga haq to'lashning yagona ta'rif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi qarori. 2009 yil 21 iyul, 206-son.

2.3 O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Kapital qurilishni boshharish tashkiliy tuzilmasini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. 2007 yil 18 avgust.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari.

3.1 I.A.Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi(18-yanvar)

3.2 I.A.Karimov «Yuksak ma'naviyat engilmas kuch» T.: «O'zbekiston» 2008y

3.3 «O'zbekiston jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloq qilish yo'lida», Toshkent «Akademiya» 2005.

3.4. Islom Karimov Eng asosiy me`zon – haqiqatini aks ettirish. T.: O`zbekiston, 2009 yil-24b

3.5. Ozbekiston Respublikasi prezidentining 'kapital qurilishda iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirishning asosiy yo`nalishlari to`g`risida' 2003 yil 6 may 3240 son farmoni

3.6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Islom Karimovning “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari” nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma T.: Iqtisodiyot, 2009 yil 121 b.

4. O'zbekiston Respublikasi Vazirliklari me'yoriy-huquqiy hujjatlari.

4.1 Davlat soliq qo'mitasi, Moliya Vazirligining “Personal soni va mehnatga haq to'lash fondining eng kam me'yorlari joriy etilishini hisobga olgan holda soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar hisoblab chiqarishni va to'lash tartibi to'g'risida”gi nizom. 2011 yil, 5 mart.

4.2 “Davarhitektqurilish” qo'mitasi va O'zbekiston qurilish va qurilish ashyolari sanoati personalni kasaba uyushmalari markaziy kengashi o'rtasida tuzilgan “Davarhitektqurilish” qo'mitasi tizimi personaliga beriladigan ijtimoiy kafolatlar to'g'risida”gi tarmoq kelishuvi. 2011 yil.

5. O'quv qo'llanmalar.

5.1. I.A.Karimov «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida». «Toshkent», «O'zbekiston», 1996.

5.2. Abdurahmonov Q.H va boshqalar “Davlat xizmati personalini boshqarish” O'quv.qo'l. T.:2002.

5.3. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004.

5.4. Andreeva I.V, Kosheleva S.V., Spivak V.A. “Upravlenie personalom”- M.:2003.

5.5. Ashirov D.A “Upravlenie personalom” Ucheb.pos.-M.:, 2001.

5.6. Bazarov T.YU “Upravlenie personalom” Ucheb.pos.-M.: 2002.

5.7. Volgin N.A “Upravlenie chelovecheskimi resursami: opo't industrial'no razvito'x stran” Ucheb.posob. M.: 2002.

5.8. Volgin V.V. «Struktura i personal» -M.: 2004.

5.10. Kibanov A.YA., “Osnovo' upravlenie personalom”. Uchebnik - M.: 2002.

5.11. Zaynutdinov SH.N, Nurimbetov R.I. “Personalni boshqarish” O'quv.qo'l. T.:2007.

5.12. Vohobov A.V., A.T.Ibrohimov A.T., Ishonqulov N.F. “Moliyaviy va boshqaruv hisobi”. O’quv qo’llanma T.: 2005

5.13. Hakimov B. , Xo’jaxonov X. “Budget tashkilotlarida iqtisodiy tahlil”. O’quv qo’llanma. T.: 2010

Internet saytlari

1. www.do.rksi.ru/library/courses/up/ Upravlenie personalom
2. www.hrm.ru/ - 39k - 28 Okt 2004 Upravlenie personalom
3. www.hrm.ru/db/hrm/ Upravlenie personalom
4. www.mediapro.com.ua/kadrovik/ne Upravlenie personalom