

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА – ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ

ҚУРИЛИШНИ БОШҚАРИШ ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

Битирув малакавий иши мавзуси:

**ҚУРИЛИШ ТАШКИЛОТЛАРИДА КАДРЛАР СИЁСАТИ ВА ХОДИМЛАР
МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Талабанинг фамилияси, исми ва шарифи: **ХАЙРУЛЛАЕВА ЗАРИНА**

Кафедра мудири: иф.н.доц. Давлетов И.Х. / _____ /

Битирув малакавий иши раҳбари:
катта ўқитувчи Шамсутдинова Д.Ш. / _____ /

ТОШКЕНТ – 2016

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	4
I БОБ ТАШКИЛОТЛАРДА КАДРЛАР СИЁСАТИ ВА ХОДИМЛАР МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.....	8
1.1. Ташкилот фаолиятида кадрлар сиёсати ва ходимлар меҳнати ташкил этишни йўлга қўйиш механизмлари.....	8
1.2. Ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш тизимида кадрларнинг ўрни.....	19
1.3. Кадрларни бошқариш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибалари.....	25
II БОБ ҚУРИЛИШ ТАШКИЛОТЛАРИ БОШҚАРУВ-ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ ВА ХОДИМЛАР МЕҲНАТИНИ ТАҲЛИЛИ.....	38
2.1. Капитал қурилишдаги ислохотлар таҳлили.....	38
2.2. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг бошқарув-ташклиий тузилиши таҳлили.....	43
2.3. Бошқарманинг меҳнат ресурслари ва улардан самарали фойдаланиш таҳлили.....	49
III БОБ ТОШКЕНТ ШАҲАР АРХИТЕКТУРА ВА ҚУРИЛИШ БОШ БОШҚАРМАСИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ.....	56
3.1. Бозор ислохотлари шароитида персонал менежменти ва кадрлар хизмати фаолиятини ташкил этиш.....	56
3.2. Корхонада кадрлар менежментини такомиллаштириш йўллари.....	61
Хулоса.....	69
Фойдаланилган адабиётлар.....	72
Иловалар.....	77

КИРИШ

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

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

Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганларидек: 2015 йилда ана шу мақсадларга барча молиялаштириш манбалари ҳисобидан 15 миллиард 800 миллион АҚШ доллари миқдорида инвестициялар жалб этилди ва ўзлаштирилди. Бу 2014 йилга нисбатан 9.5 фоиз кўп демакдир. Жами инвестицияларнинг 3 миллиард 300 миллион доллардан зиёди ёки 21 фоиздан ортиғи хорижий инвестициялар бўлиб, шунинг учун 73 фоизи тўғридан-тўғри чет эл инвестицияларидир.

Инвестицияларнинг 67,1 фоизи янги ишлаб чиқариш қувватларини барпо этишга йўналтирилди. Бу эса 2015 йилда умумий қиймати 7 миллиард 400 миллион доллар бўлган 158 та йирик ишлаб чиқариш объекти қурилишини яқунлаш ва фойдаланишга топшириш имконини берди.¹

Бозор ислохотларининг чуқурлашиши ташкилотларда кадрлар сиёсати ва персонални бошқаришдаги ҳолат жаҳонда қабул қилинган бозор

¹Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг мамлакатимизни 2015 йилда ижтимоий – иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2016 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2016 16 январь.

тамойилларидан фойдаланишни тақозо эта бошлади. Ушбу нуқтаи назардан таъкидлаш мумкинки, кадрлар корхоналар даражасида нафақат замонавий бозор муносабатларини шакллантириш омили ва ресурсигина эмас, балки ўзгаришлар рўй бериши лозим бўлган субъектдир.

Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш ҳам мамлакатдаги саноат корхоналарини технологик янгилаш билан бир қаторда, республика корхоналарида мавжуд персонални бошқариш тизими ва кадрлар менежментини такомиллаштиришни давом эттириш заруриятини туғдиради.

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

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

Ушбу муаммони долзарблигининг муҳим жиҳатларидан яна бири корхоналарда персонални бошқариш, кадрлар билан ишлашнинг барча жиҳатларини доимий такомиллаштириб бориш иқтисодий ислохотларнинг ҳал қилувчи омилларидан бирига айланмоқда. Бу масалалар ташкилотлар кадрлар сиёсатининг умумий муаммолари сирасига ҳам киритилиб, айниқса, Ўзбекистон

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

иқтисодиётини модернизациялаш жараёнида долзарб масалалардан ҳисобланади. Бу нуқтаи назардан алоҳида таъкидлаш лозимки, иқтисодиётни модернизациялаш ўз навбатида ишлаб чиқаришни техник ва технологик жиҳатдан янгилаш билан бирга, персонални бошқаришнинг замонавий технологиялардан фойдаланишни ҳам англатади.

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

Битирув малакавий ишининг асосий мақсади: Қурилиш ташкилотларида кадрлар сиёсати ва ходимлар меҳнатини ташкил этиш ва бошқаришнинг назарий асосларини ўрганиш, уларнинг амалдаги татбиқи ҳамда уни такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Битирув малакавий ишининг мақсадидан келиб чиқиб, қуйидаги вазифаларни бажариш белгиланади:

- корхонада кадрлар сиёсати ва ходимлар меҳнатини ташкил этишнинг назарий асосларни ўрганиш;
- кадрларни бошқариш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаларини ўрганиш ва улардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш имкониятларини аниқлаш;
- Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси мисолида ходимлар билан ишлаш хусусиятларини аниқлаш;
- ташкилотда кадрлар сиёсати ва ходимлар меҳнатини ташкил этиш ва бошқаришни янада такомиллаштириш юзасидан вазифаларни белгилаш;
- корхонада ходимларни бошқаришнинг илғор замонавий усуллари жорий қилиш орқали уларни такомиллаштириш борасида таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

- **Битирув малакавий иши объекти бўлиб,** Тошкент шаҳарар хитектура ва қурилиш бош бошқармасидаги кадрларни бошқариш тизими ҳисобланади.
- **Битирув малакавий иши тузилиши.** Кириш, 3 та боб, 7 та параграф, 13 та жадвал, 10 расмлар, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва итловалардан иборат.

I БОБ. ТАШКИЛОТЛАРДА КАДРЛАР СИЁСАТИ ВА ХОДИМЛАР МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Ташкилот фаолиятида кадрлар сиёсати ва ходимлар меҳнатини ташкил этишни йўлга қўйиш механизмлари

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий модернизациялаш шароитида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилашга, уларнинг тарбияси, маънавияти, салоҳиятига хизмат қиладиган мукаммал тизимни шакллантиришга юксак эътибор қаратилмоқда. Бунинг боиси шундаки, кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, унинг ижтимоий-иқтисодий, маънавий ҳаётини жонлантиради. Қачонки, раҳбар ходимлар ҳар жиҳатдан намуна бўлса, одамларни ишонтира олса, жамият ривожланади.

Президентимиз И.Каримов айтганларидек: “Бугунги кунда биз олдимизга қандай вазифаларни қўймайлик, бизнинг олдимизда қандай муаммолар мавжуд бўлмасин, уларнинг барчаси пировардида кадрлар ва фақат кадрларга бориб тақалади”.

Замонавий корхоналар фаолиятида меҳнат қуроллари ва меҳнат предметларидан ташқари кадрлар ҳам катта аҳамиятга эга. Айнан кадрлар ишлаб чиқаришни бошқариб, жорий ва истиқболдаги режалаштиришни амалга оширадилар ҳамда ишлаб чиқариш воситаларни фойдаланишга киритадалар. Кадрларнинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса, корхонанинг иқтисодий ва ишлаб чиқариш кўрсаткичлари шунчалик яхши бўлади.

Корхонадаги мавжуд кадрлар сиёсатини таҳлил этиш уларни гуруҳлаштириш учун минимум иккита асослашни ажратишнинг имконини беради. Биринчи асос кадрлар бўйича чора-тадбирлар асосида ётадиган йўл-йўриқлар ва меъёрларни англаш даражаси билан боғлиқ. Кадрлар сиёсати турини асослашни қуйидаги турларга бўлиш мумкин:

- пассив;
- реактив;
- огоҳлантирувчи(олдини олувчи);

-актив.

Кадрлар сиёсатини дифференциаллаштириш учун иккинчи асос кадрлар таркибини шакллантиришда ташкилотнинг ташқи муҳит бўйича очиқлик даражаси, унинг ички ёки ташқи йиғиш манбаларига принципиал йўналганлиги бўлиши мумкин. Анъанавий тарзда ушбу асос бўйича кадрлар сиёсатининг иккита – очиқ ва ёпиқ турини ажратишади.

Кадрлар сиёсатининг ҳар бир қайд этилган вариантларини тўлиқроқ кўриб чиқамиз.

«Пассив сиёсат» сўз бирикмасининг ўзи бир қарашнинг ўзида мантиқсиздек туюлади. Лекин шундай ҳолатлар ҳам кузатиладики, бунда ташкилот раҳбарияти ўз хусусий персоналига бўлган муносабатида ифодаланган дастурлар ҳаракатига эга бўлмайди, кадрлар иши ўзи бўлар бўйича амалга оширилади. Бундай ташкил этишга меҳнат ва персонални баҳолаш бутун кадрлар вазияти диагностикаси, кадрларга эҳтиёж башоратининг йўқлиги тааллуқлидир.

Реактив кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти персонал билан ишлашдаги салбий ҳолатларнинг аломатлари устидан назоратни амалга оширади, уларнинг сабабларини таҳлил этишга ҳаракат қилади ва низоли вазиятларнинг келиб чиқишини ўрганади. Раҳбариятнинг махсус диққат предмети бўлиб малакали ишчи кучи ва персоналнинг юқори натижали меҳнатга мотивациясининг мониторинги ҳисобланади. Бундан ташқари корхоналарда кадрлар муаммосининг чиқишига олиб келган сабабларни тушуниш учун йўналтирилган ҳаракатлар амалга оширилади, инқирозли ҳодисаларни локализациялаш бўйича маълум бир чора-тадбирлар қўлланилади.

Огоҳлантирувчи кадрлар сиёсатининг моҳияти ҳақида гапирганда шуни айтиш мумкинки, бунда фирма(корхона) раҳбарияти вазиятлар ривожининг асосланган башоратига эга бўлиши лозим. Бунда огоҳлантирувчи кадрлар сиёсатига эга бўлган ташкилот майда вазиятларга таъсир этиш учун восита(маблағ)га эга бўлмайди. Ушбу корхонанинг кадрлар хизмати ходимларининг шахс диагностикаси манбалари ҳам қисқа муддатли даврдаги кадрлар вазиятларини башорат қилиш услубиятига ҳам эга бўлади.

Корхона ривожланишининг дастури миқдорий ҳам сифатий муносабатларда кадрларга бўлган эҳтиёжнинг қисқа муддатли ва ўртача муддатли башоратига асосланади. Унда шунингдек, одатда персоналнинг ривожланиши бўйича вазифалар акс эттирилади. Бундай ташкилотларнинг асосий муаммоси—мақсадликадрлар дастурини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Агарда раҳбарият нафақат башорат балки вазиятга таъсир этиш воситасига эга бўлса кадрлар хизмати мақсадли кадрлар дастурини ишлаб чиқишга лойиқ бўлади, шунингдек вазиятнинг доимий мониторинги амалга оширилади, ички ва ташқи муҳит параметрлари билан мослик дастурини бажариш тузатилса, у ҳолда мазкур ташкилотда актив кадрлар сиёсатининг мавжудлиги ҳақида гапириш мумкин.

Корхона раҳбарияти томонидан фойдаланиладиган механизмлар нуқтаи-назари бўйича актив кадрлар сиёсатининг иккита рационал ва аванюристик турини ажратиш мумкин. Рационал кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти ҳам сифатий диагноз ва ҳам асосланган вазият ривожланиши башорати ва унга таъсир қилиш учун маблағларга эга бўлади. Корхонанинг кадрлар хизмати нафақат персонал диагностикаси воситалари билан, балки кадрлар вазиятини қисқа ва узоқ муддатли даврларга башорат қилиш усулларига эга бўлади. Корхонанинг ривожланиш дастурларида кадрларга бўлган эҳтиёж(сифатий ва миқдорий)нинг қисқа муддатли, ўрта муддатли ва узоқ муддатли башоратлари ўз аксини топади.

Авантюристик кадрлар сиёсатида корхона раҳбарияти вазиятнинг асосланган ривожланиш башоратига, сифатли диагнозга эга бўлмайди, лекин унга таъсир қилишга ҳаракат қилади. Корхонанинг кадрлар хизмати одатда кадрлар вазиятини башорат қилиш маблағига ва персонал диагностикасига эга бўлмайди, лекин кўпинча корхонанинг ривожланиш дастурига корхонанинг мақсадга эришишга йўналтирилган ва ривожланиши учун муҳим бўлган, аммо вазиятнинг ўзгариш нуқтаи-назаридан таҳлил этилмаган кадрлар ишларининг режалари киритилган бўлади. Бундай ҳолатда персонал билан ишлаш режасидаги тадбирлар кам далилланган ва персонал билан ишлаш мақсадлари тўғрисида аниқ тасаввур бўлмасда у етарли даражада эмоционал тарзда тузилади.

Очиқ кадрлар сиёсати ташкилотнинг ҳоҳлаган тузилма даражасидаги салоҳиятли ходимлари учун аниқ равшан тарзда тавсифланади. Янги ходим ишни энг паст лавозимдан ҳам олий раҳбарият даражасидаги лавозимдан ҳам бошлаши мумкин. Имкони борича бундай ташкилотда ҳоҳлаган мутахассисни агарда у мос келувчи малакага эга бўлса, ушбу ёки бошқа шунга ўхшаш ташкилотдаги тажрибасини ҳисобга олмаган тарзда ҳам ишга қабул қилишга тайёр бўлади. Кадрлар сиёсатининг бундай типи одамларни ҳоҳлаган лавозимга у олдин шунга ўхшаш ташкилотларда ишлаган ёки ишламаганлигига қарамасдан «сотиб олишга» тайёр бўлган ташкилотлар учун хосдир, бундай ташкилотларга замонавий телекоммуникация компаниялари ва автомобил концернларини киритиш мумкин. Очиқ турдаги кадрлар сиёсати ўз соҳасида тезда ўсишга йўналтирилган ва олдинги қаторларга чиқиш учун интилаётган, бозорни эгаллаш учун тажаввузкорлик билан фаолият юритаётган янги ташкилотлар учун маъқул бўлиши мумкин

Ёпиқ кадрлар сиёсати шу билан тавсифланадики бунда ташкилот ўз таркибига янги персонални фақат қуйи лавозим даражасидагилардан ва юқори лавозимдаги вакансия жойларни алмаштиришга эса фақат ташкилот ходимлари таркибидан амалга оширади. Ёпиқ турдаги кадрлар сиёсати қатнашишнинг ўзига хос руҳга даҳлдор бўлган маълум корпоратив муҳит яратишга йўналтирилган компаниялар учун, шунингдек, кадрлар ресурслари тақчил шароитларда ишловчиларга тааллуқлидир. Асосий кадрлар жараёнлари бўйича ушбу кадрлар сиёсатининг икки турининг таққосланиши қуйидаги (1.1-жадвалда) жадвалда келтирилган.

**Очиқ ва ёпиқ кадрлар сиёсатида кадрлар жараёнларини амалга
оширишнинг ўзига хос хусусиятлари³**

Кадрлар жараёни	Кадрлар сиёсатининг турлари	
	Очиқ	Ёпиқ
Персонални танлаш	Меҳнат бозоридаги юқори рақобат вазияти	Ишчи кучининг етишмовчилик вазияти
Персоналнинг мослашуви	Рақобат муносабатларига тезда кириш имконияти, ташкилот учун янги ходимлар томонидан таклиф этилган ёндашувларни жорий этиш	Мураббийлар институти ҳисобига самарали мослашиш, анъанавий ёндашувларга кирган жамоанинг юқори бирлиги
Персонални ўқитиш ва ривожлантириш	Кўпинча ташқи марказларда амалга оширилади, янги тажрибани алмаштиришга мослашади	Кўпинча ички корпоратив марказларда амалга оширилади, яқка қарашнинг шаклланишига олиб келади умумий технология ташкилот ишининг ихтисослигига мослашган
Персоналнинг кўтарилиши	Бир томондан ўсиш имкониятининг янги кадрларнинг доимий келиши ҳисобига қийинлиги, бошқа томондан «Бошни айлантирувчи карьера» кадрларнинг юқори сафарбарлиги ҳисобига бир мунча эҳтимолли	Юқори лавозимга тайинлашда устуворлик ҳамиша компаниянинг хизмат кўрсатган ходимларига берилади, карьерани режалаштириш амалга оширилади
Мотивация ва рағбатлантириш	Устуворлик меҳнатни рағбатлантиришга (аввало моддий) қаратилади	Устуворлик мотивацияга (барқароликка, хавфсизликка, ижтимоий муносабатларга) берилади
Инновацияларни жорий этиш	Янги ходимлар томонидан доимий инновацион таъсирлар, инновациянинг асосий механизми-ходим ва ташкилот жавобгарлигини аниқловчи шартнома	Инновацион хулқ-атвори ёки махсус қўллаб-қувватлаш керак ёки у ходимнинг ўз тақдирини корхонанинг тақдири билан умумийлигини англашнинг натижаси ҳисобланади

Корхоналарнинг кадрлар сиёсатини, гарчи ягона жавобгар шахс сифатида ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг барча жабҳалари, жумладан, кадрларни танлаш ва

³ У. Абдусаматов. “Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш йўналишлари” мавзусидаги магистрлик диссертацияси, 2012 й.

жойлаштиришда асосий жавобгарликни корхона директори ўз бўйнига олсада, фақатгина уни ўзи амалга оширмайди. Бунда директордан ташқари бўлим ва хизмат бошлиқлари, кадрлар бўлими, иқтисодий ва ишлаб чиқариш бўлими, меҳнат ва ҳақ тўлаш бўлими, техник бўлими ва бошқалар ҳам иштирок этади.

Корхонада кадрлар сиёсати соғлом ва меҳнат қобилиятига эга бўлган жамоани шакллантириш, кадрларнинг жинси ва ёшига кўра таркиби ва малакаси ҳамда уларнинг ишлаб чиқаришда тўғри жойлаштирилишини ҳисобга олишдан ташқари, ишлаб чиқариш ва меҳнат шароитларининг ўзгариб боришига ўз вақтида эътибор қаратиши, фан ва техниканинг янги, илғор ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш, ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишни рағбатлантириши лозим. Бошқача қилиб айтганда, кадрлар сиёсати биринчи ўринда, инсоннинг ишлаб чиқариш ва турмушдаги янги ахлоқини шакллантириш, иккинчидан, новаторлик ва юқори меҳнат унумдорлигига манфаатдорлигини ривожлантириши лозим.

Корхонанинг кадрлар сиёсати амалиётда фақат ички вазифа ва муаммоларни ҳал қилишдан ташқари, бандлик соҳасида давлат сиёсатига таянади ва қуйидагиларни кўзда тутлади:

- ◆ фуқароларнинг меҳнат ҳуқуқи ва касб танлаш эркинликларини амалга оширишда бир хил имкониятларга эга бўлишини таъминлаш;

- ◆ фуқароларнинг меҳнат ва тадбиркорлик ташаббусларини қўллаб қувватлаш, уларнинг ишлаб чиқариш қобилиятларини ривожлантиришга бандлик соҳасидаги фаолиятни иқтисодий ва ижтимоий фаолиятнинг бошқа йўналишлари билан уйғунлаштириш орқали кўмаклашиш;

- ◆ меҳнат фаолияти даврида ва нафақага чиққандан сўнг ҳам ходимларнинг ижтимоий муҳофазасини таъминлаш;

- ◆ аҳоли бандлиги муаммоларини ечишда, қўшма корхоналар тузиш ва ишлаб чиқариш билан боғлиқ лойиҳаларни амалга ошириш йўли билан халқаро ҳамкорлик юритиш ва бошқалар.

Иқтисодийни бошқаришнинг турли даражасида, жумладан, корхоналарда ҳам кадрлар сиёсати кўп қиррали, мураккаб ва узок муддатли жараён бўлиб, бир қанча ресурс ва вақт сарфланишини талаб қилади. Ишчилар ёки олий маълумотли мутахассислар, яъни турли кадрлар билан турли даражадаги харажатлар кўзда тутилади. Агар ишчилар замонавий корхоналар персонали тузилмасида 70-80% ва ундан ортиқни ташкил қилса, олий маълумотли мутахассислар 15-20% ни ташкил этади. Шунга мос равишда уларни тайёрлаш ҳам турлича бўлади: ишчилар корхона, иқтисослаштирилган мактаб ва касб-хунар билим юртлирида тайёрланса, олий маълумотли мутахассислар бир неча йил давомида олий ўқув юртлирида тақсил оладилар.

Афсуски, баъзи корхоналарнинг раҳбарлари, бугунги кунда таҳлилларнинг кўрсатишича, кўпроқ буюртмалар “портфели”ни шакллантириш, ресурс ва инвестициялар излаш, маҳсулотларни сотиш каналларини аниқлаш, дебиторлик ва кредиторлик қарзларни қисқартириш, турли хўжалик муаммоларини ҳал қилиш билан банд бўлиб, буларнинг барчаси бозор муносабатлари шароитларида муҳим аҳамият касб этсада, уларнинг аҳамияти кадрлар сиёсатини тўғри олиб боришнинг аҳамиятидан камдир. Бу масалада йирик корхоналар унчалик ютуқларга эга бўлмасаларда, мазкур ҳолатлар асосан шахсий таркиби 100 кишигача бўлган кичик ва ўрта корхоналар учун хосдир.

Шундай бўлсада, кадрлар сиёсатида, жумладан зарур бўлган кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва унинг таркибига ижобий ўзгартиришлар киритиш, ходимлар малакасини оширишга эътиборни қаратмасдан, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш, корхоналар ҳаётига фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий қилиш, энг асосийси, корхонанинг барқарор ва даромад келтирувчи фаолият юритишини таъминлаш қийин. Масалан, Японияда корхона ва фирмаларнинг кадрлар сиёсати биринчи ўринда университетлар ва илмий марказлар билан алоқаларни кучайтиришга, иккинчидан, саноатни роботлаштириш соҳасида мутахассислар тайёрлашга қаратилган бўлиб, бу ишлаб чиқаришни механизациялаштириш ва

автоматлаштиришнинг ўсишидан ташқари, ишчи ва мутахассислар ўртасида рақобатчилик муҳити яратилишига ҳам хизмат қилади.

Германияда иқтисодиёт ва ишлаб чиқариш соҳасидаги деярли барча ўзгаришлар кадрлар сиёсатини билан боғлиқдир. Корхоналарнинг кадрлар салоҳиятини шакллантиришда ходимлар малакаси ва маълумот даражаси асосий омил ҳисобланади. Германия корхона ва фирмалари ҳар йили ходимларнинг маълумот олиши ва малакасини ошириши учун 10млрд. маркадан ортиқ маблағ сарфлайди. Бундан ташқари, улар мутахассисларга ишдан бўш вақтларда қатнаб керакли билимларни олишлари мумкин бўлган ўқув марказлари ва курслар ҳақида маълумот берадилар.

Кадрлар сиёсати Франция ва Италия корхоналарида ҳам етакчи ўринни эгаллайди. Грецияда рақобатчилик туфайли компания ва фирмалар ишлаб чиқаришни доимий равишда модернизация қилишлари, янги технологияларни қўллашга йирик миқдордаги маблағларни сарфлашларига тўғри келади. Бироқ модернизациялашнинг якуний мақсадларига ходимлар малакаси ишлаб чиқаришнинг техник даражасига мос келган ҳолдагина эришиш мумкин. Шу сабабли қўплаб саноат корхоналари ишчи ва мутахассисларнинг малакасини ошириш бўйича чора-тадбирлар мажмуасини кенг равишда амалда қўллайдилар.

Юқорида айтилганлардан келиб чиқадики, кадрлар сиёсати барча мамлакатларда корхоналарнинг муваффақиятли фаолият юритиши учун асосий омиллардан бири ҳисобланади. Бизнинг фикримизча, мамлакатимиздаги корхоналар ҳам бундан мустасно эмас. Улар чет элнинг илғор корхоналари ютуқларини ўзлаштиришдан ташқари, ўз кадрлар сиёсатини яхшилаши, ходимлар малакасини ўсишига эътибор беришлари зарур. Бу вазифаларнинг муваффиқиятли ҳал этилишига, корхоналарнинг мустақиллигидан ташқари корхона ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг акциядорлик шакллари, шунингдек, иқтисодиётда ривожланиб бораётган бозор муносабатлари ўз ҳиссасини қўшмоқда.

Корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлашни оқилона ташкил қилиш ходимлар фаолиятини рағбатлантириш, тайёр маҳсулот ва меҳнат бозорида рақобатчиликни, рентабелликни ва

маҳсулотларнинг даромадлигини таъминлаши лозим. Меҳнатга ҳақ тўлашни оқилона ташкил этишдан мақсад унинг хажми ва ходимнинг корхона хўжалик фаолиятига меҳнат фаолиятида қўшган ҳиссасига мос келишини таъминлаш, яъни меҳнат ўлчами ва истеъмол ўлчами ўртасидаги муносибликни таъминлашдир.

Иш ҳақи ҳар бир ходимнинг сарфлаган меҳнاتини миқдори ва сифатига мос равишда тақсимланувчи ва ходим тасарруфига пул шаклида келиб тушувчи миллий даромаднинг бир қисмидир. Иш ҳақи меҳнат учун мукофотдир.

Ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш ишлаб чиқариш жараёнига жалб қилинган меҳнат ресурсларининг баҳосидир. Бошқача қилиб айтганда, иш ҳақи маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг корхона ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш учун сарфланувчи қисмидир.

Корхоналарда иш ҳақи соҳасидаги сиёсатини ишлаб чиқиш ва уни ташкил этишда қуйидаги тамойилларни инобатга олиш зарур:

- ◆адолатлилик, яъни бир хил меҳнат учун бир хил ҳақ тўлаш;
- ◆бажарилаётган ишнинг мураккаблиги ва меҳнат малакаси даражасини ҳисобга олиш;
- ◆меҳнатнинг зарарли шароитлари ва оғир жисмоний меҳнатни ҳисобга олиш;
- ◆сифатли, ситқидилдан меҳнат қилишни рағбатлантириш, йўл қўйилган йўқотишлар ёки ўз мажбуриятларига масъулиятсиз ёндашишни моддий жазолаш;
- ◆меҳнат унумдорлиги суръатини ўртача иш ҳақининг ўсиш суръатларига нисбатан тезроқ ўстириш;
- ◆иш ҳақи миқдорини инфляция суръатларига мос равишда мувофиқлаштириш;
- ◆меҳнатга ҳақ тўлашнинг корхона эҳтиёжларига тўлиқ жавоб берувчи илғор шакл ва тизимларини қўллаш.

Кадрлар, меҳнат унумдорлиги ва иш ҳақи ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлган тушунчалар ҳисобланади. Ҳар бир корхонада меҳнат ва иш ҳақи бўйича режа тузилиб, унинг мақсадлари ишчи кучидан фойдаланишни яхшилаш захираларини топиш ва бу асосида меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган бўлиши лозим. Бу режаларга кўра

меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати ўртача иш хақи суръатларидан тезроқ ўсиши лозим.

Корхонанинг “меҳнат ресурслари”, “кадрлар”, “персонал” тушунчаларини, гарчи улар ўртасида маъжозий маънода айтганда “хитой девори” йўқ бўлса ва улар кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва улардан фойдаланишда бир хилда қўллансада, бири-биридан фарқлаш лозим.

Салоҳият (потенциал) тушунчасининг ўзи латин тилидан олинган бўлиб (потентиа), имконият маъносини англатади. Луғат ва қўлланмаларда у мавжуд ва ҳаракатга келтирилиши, маълум бир мақсадларга эришиш учун фойдаланиш мумкин бўлган восита, захира, манба, деб кўрсатилган.

Кадрлар салоҳияти-меҳнат ресурсларининг умумий сони ва жинси, ёши, маълумоти, касбий кўникмалари, корхонанинг у ёки бу бўғинларида ва жамоатчилик ишлаб чиқаришида қатнашиши билан ифодаланувчи меҳнат ресурслари ёки имкониятларини ифодалайди. Кадрлар салоҳияти-жамиyat меҳнат салоҳиятининг таркибий қисмидир.

Кадрлар корхонада меҳнат билан банд бўлган ҳамда корхона шахсий таркибига кирувчи турли касбий-малакавий гуруҳлардаги ходимлар мажмуасидир. Корхонанинг меҳнат ресурслари унинг ишчи кучини тавсифлайди. Корхона персонали доимий ва ёлланиб ишловчи, малакали ва малакасиз барча ходимлардан иборат бўлган шахсий таркибни изоҳлайди.

Ишлаб чиқаришдаги асосий “шахс”, иқтисодиёт назариясида талқин қилинишича, ишчи кучи- инсоннинг меҳнат қилишга жисмоний ва ақлий қобилияти ҳисобланади. Бозор муносабатлари шароитларида меҳнат қобилияти, ишчи кучини товар ҳолига келтиради. Бироқ бу оддий товар эмас. Унинг бошқа товарлардан фарқи шундаки, биринчидан, у ўз қийматидан ортиқ бўлган қиймат яратади, иккинчидан, уни жалб қилмасдан бирор-бир ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш мумкин эмас, учинчидан, асосий фондлар ва айланма маблағлардан самарали фойдаланиш даражаси, хўжалик юритиш иқтисодиёти кўп жиҳатдан унга боғлиқ бўлади.

Корхоналарда ишчи кучи ва умуман кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланишга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади: ходимларнинг моддий манфаатдорлиги, атроф-муҳит, ақлий, жисмоний ва асаблар кучланиши, бошқариш усуллари ва ҳоказолар. Айниқса меҳнат учун ижтимоий шароитлар яратиш муҳим аҳамият касб этади.

Корхона персонали ёки кадрлар таркибини ва унинг ўзгариши маълум бир сифат, миқдор ва тузилмавий тавсифига эга бўлиб, улардан фаолиятни режалаштириш ва ҳисобга олишда фойдаланилади. Корхона ходимларининг рўйхат бўйича таркиби замонавий таснифи бўйича қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ◆ саноат ишлаб чиқариш персонали (С.ИЧ.П)- асосий ва ёрдамчи цехлар, завод бошқаруви, лаборатория, илмий-тадқиқот ва тажриба-лойиҳалаштириш бўлимлари (ИТ ва ТЛ.И), ҳисоблаш марказлари ходимлари;

- ◆ ноишлаб чиқариш персонали- уй-жой, коммунал ва ёрдамчи хўжаликларда, соғлиқни сақлаш, профилактика ва таълим муассасаларида фаолият юритувчи ходимлар;

- ◆ раҳбарлар-директор, директор ўринбосарлари, бош мутахассислар, бўлим ва хизмат бошлиқлари, яъни муҳандис-техник персонал (МТП);

- ◆ хизматчилар-ҳужжатларни тайёрлаш, ҳисоб-китоб ва назорат қилиш, хўжалик хизмати ходимлари (агентлар, ғазначилар, иш юритувчилар, котиблар статистлар ва ҳоказо).

Корхона С.ИЧ.Пнинг асосий ва кўп сонли қисмини ишчилар ташкил қилиб, улар маҳсулот ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш, иш бажариш), таъмирлаш ва ускуналарга хизмат кўрсатишда қатнашадилар, меҳнат предметларини ташиш ва маҳсулот тайёрлашни амалга оширадилар, қурилиш-таъмирлаш ишларини бажарадилар.

Корхона фаолиятини режалаштириш ва таҳлил қилишда, айниқса, меҳнат унумдорлиги, ўртача иш ҳақи, кадрлар айланиши ва оқимини ҳисоблашда ўртача рўйхат сони кўрсаткичи қўлланилади. Бу кўрсаткич йил ёки чорак учун корхона фаолият кўрсатган барча ойлар учун ишчиларнинг ўртача рўйхатдаги сонини қўшиш ва ҳосил бўлган йиғиндисини мос равишда 3(12) га бўлиш йўли билан аниқланади. Бу кўрсаткични тўғри аниқлаш учун ходимларни ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш ва меҳнат

шартномасини бекор қилишни инобатга олган ҳолда ҳар куни ҳисобга олиб боришни йўлга қўйиш зарур.

1.2. Ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш тизимида кадрларнинг ўрни

Бошқарув соҳасининг бугунги муваффақияти йўналиши – бу бошқарувнинг услуб ва соҳалари ривожланиши асосида меҳнат потенциалидан рационал фойдаланиш мақсади ётиши бўлиб ҳисобланади. Бугунги кун шароитида, ҳар қандай ташкилот ишчиларининг билимли, уддабуронлиги, иш тажрибаси, ташаббускорлиги, ишбилармонлиги, (яъни ишчининг асосий иш қобилиятлари) молиявий ва ишлаб чиқариш капиталлари, маблағларига нисбатан стратегик ресурс сифатида янада муҳимроқ мавқега эга бўлмоқда.

Технологиялар ва капитал тезкорлигининг ошиши билан рақобатбардошлик фақатгина инсон ресурсларининг сифати, уларнинг ишлаб чиқариш қобилияти ва эгилувчанлигига боғлиқ бўлиб қолмоқда. Ғарбнинг етакчи экспертлари шуни ишонч билан таъкидлайдиларки, ривожланган давлатлар постиндустриал эрага қанчалик кириб бориши билан, инсон капитали борган сари катта аҳамият касб этиб боради. Бундай тушунча инсоннинг замонавий капиталистик ишлаб чиқаришдаги роли ва ўрнининг янги кўриниши демакдир.

Етакчи корпорацияларнинг реал фикрловчи раҳбарлари “инсон ресурсини бошқаришнинг “тупикли” ёки кризисли ҳолатини меҳнатни капиталистик ташкил этишнинг умумий қарама-қаршиликли об-ҳавоси, индустриал ривожланиш шароитида шаклланган ва иқтисодий ўсишнинг янги илмий-техник турларидаги талаблар билан боғлайдилар. Мамлакатлар иқтисодиётида кўзга кўринган тортишувлар (тўқнашувлар, кризислар) натижалари сезиларли даражада катта бўлган, ҳамда улар кўпинча тейлоризм тамойиллари энг томиротган АҚШ да намоён бўлган. Бошқарувдаги кризисларга барҳам бериш

мамлакатнинг иқтисодий ривожланиши йўналишлари билан тўғридан-тўғри боғлиқ бўлиб қолади.

Ишлаб чиқариш гигантлари бўлмиш IBM, Toyota, Sony, Volvo, Siemens ва бошқа ташкилотлар раҳбарларининг кенг омма ичида машҳур бўлган фикрларига кўра инсон—“корхонанинг энг қимматли ресурси”, “ишлаб чиқаришнинг бош манбаси”дир. Кечикиб бўлсада, инсон жамиятнинг асосий ишлаб чиқарувчи кучи сифатида тан олинди.

Бу бевосита менежментнинг инсон ресурсини фаоллаштиришга, ишчилардан нафақат моддий, балки руҳий жиҳатдан ҳам фойдаланишга, яъни фақатгина унинг ишини бажариш қобилиятидан эмас, балки ижодий, ташкилотчилик қобилиятларидан ҳам фойдаланишга эътиборини ошишига олиб келади.

Хўжалик механизмларини ривожлантириш учун инсон ресурсининг фаоллигини ошириш борасидаги амалий саволларни қараб чиқишдан олдин инсон шахсияти ва унинг ўзини тутиш моҳиятини белгилаб олиш керак. Инсоннинг фаолияти фақатгина жамиятни қайта қуришга эмас, балки ўз-ўзини муттасил мукаммаллаштиришга йўналтирилган бўлиши лозим. Шунинг учун ҳам “инсон ресурси” тушунчаси таркибига маданият, саноат, цивилизация даражаси, ресурсликка интилиш тушунчалари ҳам киритилиши керак.

XX аср файласуфлари (В.И.Вернадский, В.Грант ва бошқалар) таъкидлашадики, инсоният ўз эволюциясининг янги поғонасига қадам қўйди — ривожланишни ақлий бошқариш ва бутун бир бўлиб эркин фикрлаш поғонасига Л.И.Абалкин ўз навбатида қуйидагича фикр билдирди: инсоният яқин келажакда истеъмолнинг янги структурасига ўтади, бунда ҳар бир истеъмол қилинаётган маҳсулот эҳтиёткорлик билан яратилади ва сарф қилинади, ҳамда ҳар бир инсоннинг меҳнати натижаси сифатида қаралади.

Инсон ресурсининг алоҳида, ҳал қилувчи ролини англаб етишнинг аниқ сабаблари деб, ишчиларнинг техник қуролланишининг ўсиши, меҳнатнинг

ихтисослашуви ва кооперацияси, ишлаб чиқаришнинг реал умумлашуви ва давлат мулкнинг хусусийлаштирилишини, бозор структурасининг ўзгариши кабиларни кўрсатиш мумкин. Ушбу ҳолатларни алоҳида қараб чиқамиз:

Ишчи-хизматчилар илмий-техник қуролланишининг тезлик билан ўсиши ишлаб чиқаришнинг катта ва қимматбаҳо восита, маблағларининг катта қисмини ҳаракатга келтиради. Ишлаб чиқариш воситаларининг қиймати ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга ўтади. Бундай ҳолатда ишчи-хизматчиларнинг жавобгарликни ҳис қилган ҳолда фаолият кўрсатиши, унинг мутахассислик ва ақлий даражаси, ҳиссиётлари ва руҳий ҳолатининг баҳосибирнечабаробар ўсади.

Жамиятнинг ишбилармонларнинг, менежерларнинг ва инженер-техник ходимларнинг шахсий хусусиятларига, уларнинг ҳалол, тартибли ва жамият манфаатларига сидқидилидан ёндашувига бўлган эҳтиёжи ўсиб боровчи хусусиятга эга.

Ишлаб чиқаришнинг реал умумлашуви, хусусийлашиши ва ихтисослашиши тизимли иқтисодий алоқалар сонини оширади. Бу алоқаларнинг барчаси ҳатто тезкор ЭҲМларни қўллаган ҳолда автоматлаштириб, оптималлаштириб ва бир-бирига боғлаб бўлмайди. Шунинг учун ишнинг сифати, маъсулият ҳисси, фаолиятнинг ташаббускор характерга эгаллиги, бозорнинг ҳолати ва бозор структураси иқтисодиётнинг самарадорлигига фавқулодда муҳим таъсир кўрсатади.

Ишловчиларнинг манфаатдорлиги кўп қирралидир, шунинг учун ҳам инсон ресурсини бошқариш, уни фаоллаштириш услублар хилма-хиллиги, эгилувчанлиги, маълум мақсадга йўналтирилганлиги билан ажралиб туриши керак. Авторитар, мўмурий буйруқбозликка асосланган бошқарув тизими бунга бажара олмайди. У инсон ресурсини ўз мақсадларига эришиш учун ишлатадиган мажбурлаш ва куч ишлатиш услублари билан бузар эди. Бу эса жамиятдаги ижтимоий ресурслар ва меҳнат потенциалидан самарасиз фойдаланишга олиб келди. Ижтимоий сиёсатнинг вазифалари ҳамма вақт яшаш шароитларини

яхшилаш, ижтимоий адолатни амалга ошириш, ижтимоий гуруҳларни яқинлаштириш, миллатлараро тотувликни мустаҳкамлаш кабилардан иборат бўлган. Ҳақиқий ҳаётий жараёнда эса бу вазифалар бажарилмас, ёки бошқа кам эътиборли ишлар каторида қолиб кетарди.

Иш жойларини таклиф қилаётган эълонлардаги талаблар шуни кўрсатадики, энг аввало ижодий ва касбий жиҳатдан етук шахс бўлиши керак. Ишчи яна ўз билимларини мукаммаллаштириб бориш хусусиятига эга бўлиши, янги фикрларни қабул қилувчи, қийинчиликларга чидамли ва жамоатчи бўлиши керак. У мустақил фикрлай олиши ва корхона манфаатлари учун хизмат қилиши керак. Мисол учун, дастурий таъминот билан шуғулланувчи мутахассислардан куйидаги сифатлар талаб қилинади:

- ❖ Камида иккита дастурлаш тилини билиш;
- ❖ Бугунги кунда амалда бўлган камида битта операцион системани билиш;
- ❖ Битта маълумотлар базаси тизимини билиш;
- ❖ Лойиҳани амалга ошириш учун техник жиҳатдан тайёр бўлиш.

Шахсий компьютерлар бугунги кунда одатий меҳнат куроли сифатида қабул қилинади (албатта ишчида ушбу компьютер билан ишлаш имконияти бўлган шароитда). Бу соҳадаги ҳар қандай қўшимча билимлар мақтовга лойиқ, айрим ҳолларда бу корхона томонидан алоҳида эътиборга олинади.

Меҳнат тобора малака ва билимларни кўпроқ талаб қилмоқда. Кам ихтисослашган эски касблар ва қўл меҳнати аста-секин йўқолиб бормоқда. Дунё тажрибаси шуни кўрсатдики, автоматлаштириш ва роботтехника иш ўринларининг қисқаришига эмас, балки уларнинг қайта тақсимланишига олиб келади. Бир касбнинг ўрнига бошқалари келади, амал қилаётган ишнинг аҳамияти эса тўхтовсиз ўзгариб боради. АҚШ департаменти томонидан ҳар йили нашр этиладиган рўйхатда энг дефицит ва камёб касблар яқин-яқингача дастурчилар, авиацион муҳандислар эди. Бугунги кунда эса ҳар хил

тадбирларни ташкил қилиш бўйича менежерлар, суҳбатлашувчилар (ишга кириш вақтида) га талаб юқори бўлиб қолмоқда.

Шундай қилиб инсон ресурси тизимидаги асосий ўзгаришлар ҳозирги жамиятда қуйидагилар билан кўзга ташланади.

Биринчидан, бу ижтимоий ва маданий соҳалардаги ижтимоий ҳуқ-атвор андозаларидаги, шунингдек, ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий қарорлар қабул қилиш тамойилларидаги микро электрон инқилоб туфайли вужудга келган ўзгаришлардир. Микроэлектрон инқилоб иш билан бандлик тузилмасини, меҳнат характери ва ролини ўзгартирмоқда.

Иккинчидан, жамиятда супер марказлаштирилган ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий тузилмалардан кўпроқ қарорлар қабул қилинадиган қуйи даражалардаги маҳаллий тузилмаларга ўтиш жараёни тобора фаоллик билан амалга оширилмоқда. Бу ўзгаришлар “меҳнат жамиятининг ўлими” деган концепция яратилишига олиб келди, унда постиндустриал ёки ахборотжамиятига ўтиш тавсифланади. (“Меҳнат жамиятининг ўлими” назарияси асосан қуйидагиларни назарда тутди: Меҳнат этикасининг инқирози, ишчилар синфининг ижтимоий таркиб ва бутун бир жамиятдаги роли ва аҳамиятининг ўзгариши, янги ишсизликнинг юзага чиқиши). Ахборот жамияти унинг назариётчилари (Д.Боков, О.Тоффоргер) томонидан сивилизация ривождаги мутлақо янги босқич ва меҳнат жамиятини инкор қилиш сифатида қаралади, лекин чегаралашдаги асосий ўзак меҳнат ҳисобланади.

Учинчидан, меҳнат этикаси муайян тангликка учраганлигига қарамасдан (бутанглик, аввало, кўпгина кишиларнинг ҳаётида меҳнат марказий ўрин эгалламай қолганлигида намоён бўлмоқда), омманинг онгида меҳнатнинг қадри юқоридир. Аҳолининг турли ижтимоий-касбий гуруҳлари меҳнатга иккинчи ўринни ажратганлар. Қадриятларнинг умумий поғонасида оила биринчи ўринни эгалламоқда, учинчи ва тўртинчи ўринлар эса моддий таъминот ва фаровонлик ўртасида тақсимланмоқда. Бироқ оила ва айниқса, моддий таъминот меҳнат

билан чамбарчас боғлиқдир. Хатто ўз касбини севмайдиган кишилар ҳам бу касб турмушларини тўлдириб ва ташкил этиб турганини кўрсатиб ўтадилар. Кун, ҳафта, йил меҳнат маромига бўйсунди; худди шу тарика иш ўрни, хонадон, дам олиш жойи ҳам функционал равишда тақсимланади.

Агар индустриал жамият кишилари фаолиятларининг асосий қадриятлари ва сабаблари физиологик эҳтиёжларни қондириш, хавфсизликка интилиш ва таваккалчиликдан ҳимояланиш кабилардан иборат бўлса, постиндустриал жамиятга ўтиш эса бошқа қадриятларни: алоқаларга, муомалага, обрў эътиборга интилиш ва пировард натижада мақсад сифатида шахснинг ўз-ўзини намоён қилишга интилишини фаоллаштиради. Албатта қадриятлар ва сабабларнинг ўзгариши кейинги ўн йиллик иқтисодий тараққиёти билан боғлиқ бўлиб, улар турмуш даражасини кескин оширди ва турмуш стандартларини сифат жиҳатдан ўзгартирди.

Бу ҳол шахснинг мустақиллигининг ортиб боришига ва ҳаётнинг меҳнатдан узоқ бўлган соҳалари аҳамиятининг ошишига олиб келди. “Меҳнат аллергияси” нинг, меҳнатдан бўйин товлашнинг вужудга келиши, меҳнатга бўлган маънавий қизиқишнинг йўқолиши, умуман меҳнат этикасининг сусайиши кўп жиҳатдан қадриятли йўналишлар тизимидаги силжишлар, аввало, ўртача янги қатламларнинг моддий йўналишларидан постиндустриал йўналишларга силжиши билан ва бу йўналишларнинг жамиятдаги бошқа қатламларга кириб бориши билан изоҳланади.

Меҳнат сабаблари (мотивлари) тизимидаги ўзгаришлар “инсон ресурслари” ни бошқаришни такомиллаштиришга жиддий таъсир кўрсатади.

Биринчидан, меҳнат фаолияти билан боғлиқ қадриятлар хилма-хилроқ бўлиб боради; ўз-ўзини камолга етказиш, ўзини меҳнатда намоён қилиш, ижодий ишлаш имконияти, мустақиллик ва меҳнат шароитлари ва меҳнат жараёнини ташкил этиш соҳасидаги қарорларда иштирок этишнинг роли ортиб боради.

Иккинчидан, замонавий ходимлар корхонадаги меҳнат фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлмаган кадриятларга алоҳида эътибор қарата борадилар. Бу, биринчи навбатда қизиқарли ва тўлақонли ҳаётга интилиш, спорт билан шуғулланиш имконияти, соғлиқни мустаҳкамлаш, ижтимоий фаолиятнинг фаоллашувидир.

Корпорация менежменти бу илғор ўзгаришларга хизмат қилишга, ўзини бағишлашга интилади. Масалан, таълим ва малака даражасини ошириш билан боғлиқ бўлган потенциал қобилият ва кенг ходимлар доирасининг мустақил хўжалик ва ташкилий қарорлар қабул қилишга интилиши корхонада меҳнатни ташкил этишнинг жамоа шаклларини, ишнинг мослашувчан режимларини тадбиқ этиш ва ҳоказо ишлар билан қўшилиб кетади. Ниҳоят маданий ахлоқий ресурслардан фойдаланиш имконияти корпаратив менежмент томонидан мақсадлар тизими, норматив йўналишлар ва корпаратив кадриятларни шакллантиришда намоён бўлади.

Тейлоризм ва Фордизм инқирози меҳнатни ташкил этишнинг анъанавий формал-рационал усули билан боғлиқ бўлган инқирозлар каби инқирозларга ташхиз қўйиб, ғарб илми ва тажрибаси улардан ўтиб кетиш йўналишларини ҳам кўрсатиб берди.

Бу меҳнат соҳасини инсонпарварлаштириш, меҳнатни ташкил этишнинг асосий тамойилларини ишчиларнинг қарор қабул қилишдаги иштироки нуқтаи назаридан қайта кўриб чиқиш, янги самарадорлик усуллари устида изланиш ва бошқалардир.

1.3. Кадрларни бошқариш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибалари

Маълумки бозор иқтисодиёти муттасил ўзгариб бориш хусусиятига эга. Шундай экан ташкилот ҳам (агар у бозорда рақобатбардош бўладиган даражада

самарали фаолият кўрсатишга интилса) нафақат бу ташқи ўзгаришларга, балки ўзгаришлар суръатига ҳам тез мослаша олишга қодир бўлиши керак.

Шу жиҳатдан анъанавий ташкилот ва янги типдаги ташкилотни фарқлай олиш даркор.

1.2-жадвал

Анъанавий ва янги типдаги корхоналарнинг таққосланма таснифи⁴

Омиллар	Анъанавий ташкилот	Янги типдаги ташкилот
Ташкилот тузилиши	Иерархия, бюрократия	Тармоқ шаклида
Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	Вертикал бўйсунуш тузилмаси	Мослашувчанлик (органик) тузилмалар, горизонтал компаниялар, виртуал тузилмалар
Ташкилот фаолиятининг асосий тамойили	Функцияли ихтисослашув	Интеграция, энг аввало горизонтал интеграция, интеллектуал ҳамкорлик
Рақобат устуворлигининг Асосий хусусияти	Моддий ва молиявий активлар (капитал)	Интеллектуал активлар (билим)
Ташкилот персонали	Функционерлар қиймат омили Бўйсунуш	Салоҳиятли ресурслар (қобилиятни аниқлаш марказлари) – муваффақият асоси ва манбаи. Ходимлар салоҳияти
Персонал умидлари	Ҳаётий эҳтиёжларни қондириш	Персонални сифат жиҳатидан ўсиши
Асосий шахслар	Мутахассислар, профессионаллар	Гуруҳлар, командалар, энг аввало виртуал командалар
Етакчилик	Автократия (ҳокимиятнинг бир Шахс қўлида	Мақсадли йўналтириш Релеват ахборот

⁴ А.Бадалбаев “Ташкилотларда инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш йўллари” мавзусидаги битирув малакавий иши, 2010 й.

	марказлаштирилиши)	
Етакчилик услуги	Автокритар (рахбариятгасўзсиз бўйсунуш). Фирма услуги вариантлари	Демократик (ходимларга ўз салоҳиятларини намоён этишга қаратилган ва бунга ёрдам кўрсатиладиган рахбарият атрофида маслакдошларни жипслаштиришга интиладиган). Фақат бирдамлик услуги вариантлари
Муаммо қўйилиши	Ким?	Қандай қилиб?
Ҳокимиятманбаи	Мансаб	Билим
Фаолият	Яккатартибда	Гуруҳ манбаи
Хатолар	Йўқотиш	Таълим манбаи
Ташкилий тузилма Бўлинмаси мақоми	Ёпиқ ва ўз-ўзини таъминлашга асосланган бирликлар	Ҳамма учун очиқ бўлган муайян ресурслар
Бозорлар	Ички	Глобал
Манфаат	Қиймат, фойда	Вақт, тезлик
Корхона фаолияти йўналиши	Фойда, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	Аниқ истёъмолчи эҳтиёжини қондириш. Миссия
Атроф муҳитбилан алоқадорлик	Атроф-муҳит ўзгаришига муносабат билдириш	Имконият даражасига муросасиз эришиш. Белгилаб қўйилган даражага тўлиқ мос келиш. Мижоз эҳтиёжларини қондириш
Устуворлик	Натижа. Инсон натижага боғлиқ. Инсон вазифа ижрочиси	Инсон. Натижа инсонга боғлиқ. Инсон Бойликнинг асосий манбаи. Персонални ривожлантириш

Бозор иқтисодиёти билан боғлиқ ижтимоий ва ҳуқуқий соҳалардаги ўзгаришлар бошқарувнинг янги йўналишларини шакллантиради. Улар куйидагилардан иборатдир:

- персоналнинг стратегик менежменти;
- менежер карьерасини режалаштириш;
- ходимларни мувофиқлаштириш техникаси;
- иқтисодий танглик шароитида персонални бошқариш.

Юқорида қайд этилган барча муаммоларни ҳал этиш ва янги йўналишларда муваффақиятга эришиш умумий асосга эга. Бунинг диққат марказига персонални қўйиш, ходимлар томонидан янги шароитлардаги ўз ролларини идрок этишлари ва шахсий онглиликдир.

Персонални бошқаришнинг замонавий йўналишларини хорижий компания ва фирмаларга хос амалий фаолияти тажрибаси эътиборга моликдир.

АҚШда шаклланган персонални бошқариш тамойиллари америкаликларнинг ўз давлатларини “катта имкониятлар мамлакати” деб ҳисобланадиган тамойили негизида асосланган. Яъни, Америка Қўшма Штатларида ҳар бир ходимга агар у куч-ғайратини аямаса, ўзининг касбий маҳорати ва билимини ошириб борса, албатта муваффақиятга эришади, деган қатъий ишонч сингдирилган. Бундай шароитда фақат ўз кучига ишонадиган, кичикроқ бўлса-да ўз шахсий корхонасига эга, ишчан ва малакали ходим тадбиркорликнинг “энг мақбул модели” ҳисобланади.

Ана шу ғоя устуворлиги сабабли АҚШда персоналнинг ижтимоий ҳимоя қилиниш даражаси бошқа тараққий этган мамлакатларга нисбатан пастроқ, давлат томонидан бу мақсадларга ажратиладиган субсидиялар ҳам Европа Иттифоқидагидан фарқ қилади.

Европа Иттифоқида аъзо мамлакатлар учун эса персонални бошқаришга давлатнинг қонунчилик ёрдамида аралашуви нисбатан кенгрокдир. Хусусан, персонални ёллаш, ходимларни ишдан бўшатиш, ишчилар ва иш берувчилар

ўртасидаги муносабатлар қонун орқали мувофиқлаштириб борилади. Бу мамлакатларда иш ҳақи тўлаш, ходимларнинг саломатлиги, меҳнат хавфсизлиги, иш вақти миқдorigа амалдаги қонунчилик томонидан жуда катъий талаблар қўйилган.

Хусусан, Европа Иттифоқи Иқтисодий Ривожланиш ташкилоти томонидан қабул қилинган “Ижтимоий ҳаракат” дастури орқали қитъа мамлакатларида персонални бошқаришга ўз қонунчилик таъсирини кучайтириб бормоқда.

Персонални бошқаришга давлатнинг аралашуви Европада фақат қонунчилик билан чегараланиб қолмайди. Бу мамлакатларда ташқи бозор учун юқори малакали ходимларни тайёрлаш сарф-харажатлари давлат томонидан қопланади. Шу сабабли Иқтисодий Ривожланиш ташкилоти маълумотларига кўра Европада малакали ишчи кучи дастурлари учун давлат сарф-харажатлари АҚШга нисбатан сезиларли даражада кўпдир.

Европада Шимолий Америкага қараганда мулкчилик шаклларида ҳам сезиларли фарқ мавжудлигини кўрсатиш даркор. Сўнгги йилларда Ғарбий Европа иқтисодиётининг жамоа сектори анча қисқарганига қарамасдан унинг улуши АҚШга нисбатан юқоридир. Масалан, Швецияда аҳолининг ярмиданкўпроғииқтисодиётнингжамоасекторидабанддир.

БуюкБританиядасўнгги вақтда хусусийлаштириш жараёни фаоллашганига қарамасданаҳолининг тўртдан бир қисми иқтисодиётнинг жамоа секторига жалб этилган.

Юқорида қайд этилганлардан персонални бошқаришнинг “Европа модели” мавжудлигини эътироф қилиш мумкин.

“Европамодели” нинг ўзига хос хусусиятлари персонални бошқаришда ишлаб чиқаришни ўраб турган муҳитни (масалан, қонунчиликни) эътиборга олиш, шунингдек, персонални бошқаришга икки тарафлама (ҳам ташкилий жиҳатдан, ҳам ижтимоий масалалар жиҳатидан) ёндашишини талаб этишини намоён этади.

Компания ва фирмалар бошқарув хизматидан бозор иқтисодиётининг мураккаб ва доим ўзгариб турадиган вазиятларида ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш жуда катта малака ва маҳоратни талаб этади. Иқтисодчи олимлар фикрича, “Европамодели”да персонални бошқаришдаги бу хусусият ҳисобга олинган.⁵

Япон тизимининг ўзига хос хусусияти — машҳур «умрбод ёлланиш»дир. Бунда ходим ўқув юртини тамомлагандан кейин ташкилотга ишга киргач, уни бутун меҳнатҳаёти мобайнида тарк этмайди. Инсон ресурсларини бошқаришнинг бутун тизими мазкур тамойилга бўйсундирилган. Масалан, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими шундай тузиладики, ходим оладиган даромаднинг анчагина қисми компаниядаги иш стажига боғлиқдир ва ҳар йили муайян миқдорда ортиб боради. Япон корхонаси — бу фақат ходимлар биргаликда меҳнат қилиш учун бирлашадиган иқтисодий тизим бўлиб қолмасдан, шу билан бирга, ўзаро мажбуриятлар билан ягона «ишлаб чиқариш оиласи»га боғланган ҳамфикрларнинг ижтимоий ҳамжамиятидир. «Фирма оиласи» — япон менежментининг жуда кенг тарқалган шиорларидан бири бўлиб, у амалда қуйидагича рўёбга чиқарилади. Иш билан бандлар, яъни «болалар» ўз садоқатларини доимий равишда намоиш қилишлари ва «ўзларини бутунлай жонажон оилага бағишлашлари» керак, астойдил меҳнат қилишлари ва фирмалари фаровонлигини биринчи ўринга қўйишлари лозим. Бунинг учун «оталар» — маъмурларнинг ғамхўрликлари туфайли улар иш билан, яхши турмуш шароити ва доимий ортиб боровчи даромад билан таъмин этиладилар .

Базис ставкасининг таркиби қуйидагича аниқланади:

- 20 %ли маълумот даражаси билан
- 20 %ли стаж билан
- жавобгарликнинг 20 %ли ҳажми билан
- мустақилқарорларнинг 10 %ли зарурлиги билан

⁵ Абдурахманов Қ.Х. Персонални бошқариш. Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик. Тошкент 2011. 20 б

- 10 %ли психик нагрузкалар билан
- 5 %ли меҳнат шароитлар билан
- 5 %ли меҳнат хавфсизлиги билан

Жамоавийлик, етакчига бўйсиниш ва каттага ҳурмат. Кичик каттага миннатдорчилик билдиради, катта кичикнинг ҳурматини қозонади. «Ринги» тамойили -қуйи поғонадаги ходимларнинг фикрини билиш – анаъанавий ҳурмат ҳисобланади.

Корпоратив тамойиллар. Фирма идеалларига содиқлик, фирманинг иш кийими, шиор, мадҳия, байроқ. Норасмий муносабатлар. «Одамларда хато қилмаслик керак», «Яхши инсон – ишлайдиган инсон», «Биз ҳаммамиз катта оила».

Мотивация. Жамоавий мотивациянинг устунлиги. Ҳозир меҳнат – пул кейин. Яхши бажарилган ишдан қониқиш, уй-жой ҳисобига заёмлар бериш. Қўпол ҳатти-ҳаракат учун жамоадан чиқариш.

Меҳнатга ҳақ тўлаш. Маош уч элементдан иборат: асосий тўлов кўпмиқдорли кўшимча тўловлар бонуслар. Маош ҳажми ёш, лавозим ва стажга боғлиқ. Бошқа фирмага ишга ўтганда ҳаммаси нолдан бошланади. Президент ва ишчи ўртасидаги маош тафовути 10 мартадан ошмаслиги керак.

Персонални баҳолаш. Таржимаи ҳол ва шахсий ишни ўрганиш. Ёзма вазифаларни бажариш. Оғзаки имтиҳонлар, суҳбатлашув, сўров, билимларни синаш (тест). «Хизматлар ёдда тутилади, хатолар ёзиб олинади».

Илмий-техникавий тараққиёт. Кашфиётлар, лицензияларни сотиб олиш. Уларни тезлик билан татбиқ этиш. «Келажак учун йўл очиш». Минимал омбор захиралари. «Канбан» - «аниқ муддатида» тамойили. Бир соат учун деталлар захираси. Юқори сифат. Ўқитиш. Мажбурий ўқиш – 9 йил. Хотирани ривожлантириш (минглаб иероглифлар – 300 ранг). Японияда эса битта банд ходим учун АҚШга нисбатан уч-тўрт баробар маблағ кўп сарф этилади.

АХБОРОТ ТИЗИМИ

ЯПОН МОДЕЛИНИНГ АФЗАЛЛИКЛАРИ

—юқори малакали иш, мақсадининг мустаҳкамланиши

—«бирга қатнашиш руҳи»

Ишчиларнинг 75 %и «фирма — ягона оила» деб ҳисоблайди ва хизматчиларнинг 85 %да барча бандларнинг мақсадлари мос келади

МОДЕЛЬ

Ўзгариб бораётган шароитларга доимий равишда дуч келиб ва ривожланиб, ўзининг юқори даражада самарадорлигини исботлашда давом этмоқда

1.1-чизма. Персонални бошқаришнинг япон модели⁵

Ҳар бир меҳнат қилувчи япон таълим олиш учун ҳафтасига шахсий вақтининг 8 соатини сарф этади. Японияда «эгилувчан» ходимга асосий эътибор қаратилади.

Камчиликлари. Шахсий эгоизм, агар япон гуруҳдан ташқарида бўлса (транспрот, метро, вокзал). Хушмуомалалик остига яширинган икки юзламачилик, - айрим пайтларда ҳақиқатни билиш қийин. Эркакларнинг аёлларни камситиши. Юқори даражадаги руҳий кескинликлар ва касалликлар — японларнинг ҳаддан ташқари бандлиги натижаси.

Япон компанияларининг умумий тамойиллари:

1. Барча, шу жумладан, ишчилар учун ҳам тушунарли мақсадларни қўйиш;
2. Патернализм — ходимларда ягона оила туйғусини шакллантириш;
3. Умрбод ёллаш, ходим умрининг охиригача ишга қабул қилинади;
4. Ёши ва лавозими бўйича каттага ҳурмат, унга бўйсиниш;
5. Персонал учун имтиёзларнинг йўқлиги: бир хил курткалар, умумий ошхоналар, бошқарувчилар учун алоҳида кабинетларнинг йўқлиги.

⁵ Абдурахманов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт) Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик Тошкент-“Меҳнат”-2004. 362 б.

6. Мулоқот учун муҳит яратиш, ташаббускорларни рағбатлантириш, ҳар бирҳодимнинг қобилиятларини ҳурмат қилиш ва рағбатлантириш.

Дунёга машҳур «Matsushita Electric» корпорациясининг фалсафаси:

- харидорнинг устунлиги;
- жамиятга фойда тегадиган даромад;
- эркин бошқарув;
- ҳамкорликда ишлаш;
- компаниянинг барча хизматчиларининг бошқарувда иштирок этиши;
- ҳалол рақобат;
- инсоннинг маҳсулотдан юқори туриши.

Компаниянинг ички қонунияти

- ҳар бир ишчи, ҳатто нафақа ёшга етган бўлса ҳам бу компанияда умрининг охиригача ишлаш ҳуқуқига эга;

- компания ходимлари ишдан бўшаш нималигини билишмайди.

Ишчилар учун 7 та қоида

- жамият ривожига ўз ҳиссасини қўшиш;
- адолат;
- ҳаққонийлик;
- бирлашиш;
- ҳар қандай шароитга мослашиш;
- миннатдорчилик туйғуси.

Япониянинг сиёсий моделини тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи олимлар бу мамлакатнинг сўнгги йилларда иқтисодий соҳада эришган ютуқларининг сири бюрократик аппаратнинг самарали фаолияти билан боғлиқлигини қайд этмоқда. Масалан, АҚШлик бир қанча мутахассислар америкалик бюрократ ходимларда етишмайдиган юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисийлик, чуқур маъсулият ҳисси айнан япон амалдорларига хос фазилатлар эканлигини таъкидлайди (Е.Вогель). Япония бюрократиясининг ноёблиги ва

Ўзига хослиги уларнинг миллий характеридаги меҳнатсеварлик, жамоавийлик (коллективизм), раҳбарга садоқат, шахсларнинг ўзаро муносабатларда уйғунликка, келишувчанликка бўлган эҳтиёжи, ўз устида кўп ишлаш каби хислатлардан келиб чиққан.

Давлат хизматига тайинланишда ҳар бир фуқаро тенг ҳуқуқга эга эканлиги Япония конституциясида мустаҳкамлаб қўйилган. Ходимнинг шахсий ютуғи, фазилати, касбий маҳорати ва тайёргарлиги, хизмат юзасидан зарур бўладиган бошқа хусусиятлари танлов асосида ўтадиган имтиҳонлар аниқлаб беради.

Имтиҳонларни ташкиллаштириш ишлари кадрлар (персонал) бўлими зиммасига юклатилган. Қабул қилиш ва персоналдан фойдаланиш бошқармаси таркибида махсус имтиҳонлар бўлими ва тўрт нафар нозир (имтиҳон олувчи) фаолият юритади. Тизимдаги тартиб-қоидаларга кўра, кенгаш илк бор ишга кираётганлар учун қўшимча талабларни жорий қилиши ёхуд баландроқ лавозимга интилаётган давогарларга нисбатан аввалги хизмат фаолиятидаги ижобий натижаларни ҳисобга олиб, имтиҳонларда биров имтиёзлар бериши ҳам мумкин.

Давлат хизматига илк бора тайинланадиган ходимлар уч гуруҳга бўлиниб имтиҳон топширадилар: 1) олий ўқув муассасаларини тугатганлар; 2) тўлиқсиз олий маълумотлилар; 3) ўрта махсус ўқув юртларини тугатганлар. Амалда олий маълумотлиларгина раҳбарлик лавозимларини эгаллашга асосий даъвогар ҳисобланади. Имтиҳонларда эса фақат Япония фуқароси бўлган кишиларгина иштирок этадилар. Давлат хизматида лавозимга кўтарилишда иш стажига, ходимнинг хизмат соҳасидаги фазилатлари ҳам албатта ҳисобга олинади. Ходимнинг иши ҳар йили бевосита раҳбари томонидан баҳолаб борилади. Кейинчалик бу хулосалар департамент директориға тасдиқлаш учун киритилади. Мободо, директор ходим ҳақида бошқача фикрда бўлса, у шахсий мулоҳазасини ёзма тарзда баён этиши мумкин. Амалда эса бундай вазиятлар камдан-кам учрайди, сабаби, хулоса ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи

(тузувчи) раҳбарлар билан маслаҳатлашилади, уларнинг фикри инобатга олинади.

Давлат хизматида лавозимга кўтарилишда иш стажи, ходимнинг хизмат соҳасидаги фазилатлари ҳам албатта ҳисобга олинади. Кейинчалик бу хулосалар департамент директориға тасдиқлаш учун киритилади. Мободо, директор ходим ҳақида бошқача фикрда бўлса, у шахсий мулоҳазасини ёзма тарзда баён этиши мумкин. Амалда эса бундай вазиятлар камдан-кам учрайди, сабаби, хулоса ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар билан маслаҳатлашилади, уларнинг фикри инобатга олинади.

Японияда раҳбар ва бошқарув кадрларининг барча ҳуқуқ ҳамда бурчлари маълум тартиблар асосида белгилаб қўйилган бўлса-да, қоидаларда қайд этилмаган, илдизи қадимий маданиятга бориб тақаладиган баъзи анъанавий таъсирлар ҳам мавжуд. Масалан, раҳбар ва жамоа уйғунлиги, бутун жамоада шахслараро муносабатлар масаласи. Ташкилотга янги келаётган шахснинг, у ким бўлишидан қатъи назар, аввало, унинг бошқалар билан муносабатига эътибор қаратилади.

II БОБ. ҚУРИЛИШ ТАШКИЛОТЛАРИ БОШҚАРУВ-ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ ВА ҲОДИМЛАР МЕҲНАТИНИ ТАҲЛИЛИ

2.1. Капитал қурилишдаги ислохотлар таҳлили.

Капитал қурилишда иқтисодий ислохотларни янада чуқурлаштириш, тармоқда бозор иқтисодиёти тамойиллари ва талабларига мос келадиган хўжалик муносабатларини кенг жорий этиш, пудрат, лойиҳа ишлари ва қурилиш материалларининг ривожланган бозорларини шакллантириш, қурилишда нарх белгилаш механизмини такомиллаштириш, лойиҳаларни амалга оширишнинг пировард натижалари ва самарадорлиги учун инвестиция жараёни барча қатнашчиларининг масъулиятини ошириш мақсадида қуйидаги ишлар амалга оширилган:

- капитал қурилишда бошқарув ва хўжалик муносабатлари тизимига бозор тамойиллари ҳамда механизмларини кенг жорий этиш, лойиҳа ва қурилиш ишларини бажаришга буюртмалар жойлаштиришда танлов савдолари (тендерлар)ни ташкил этиш даражасини ошириш;

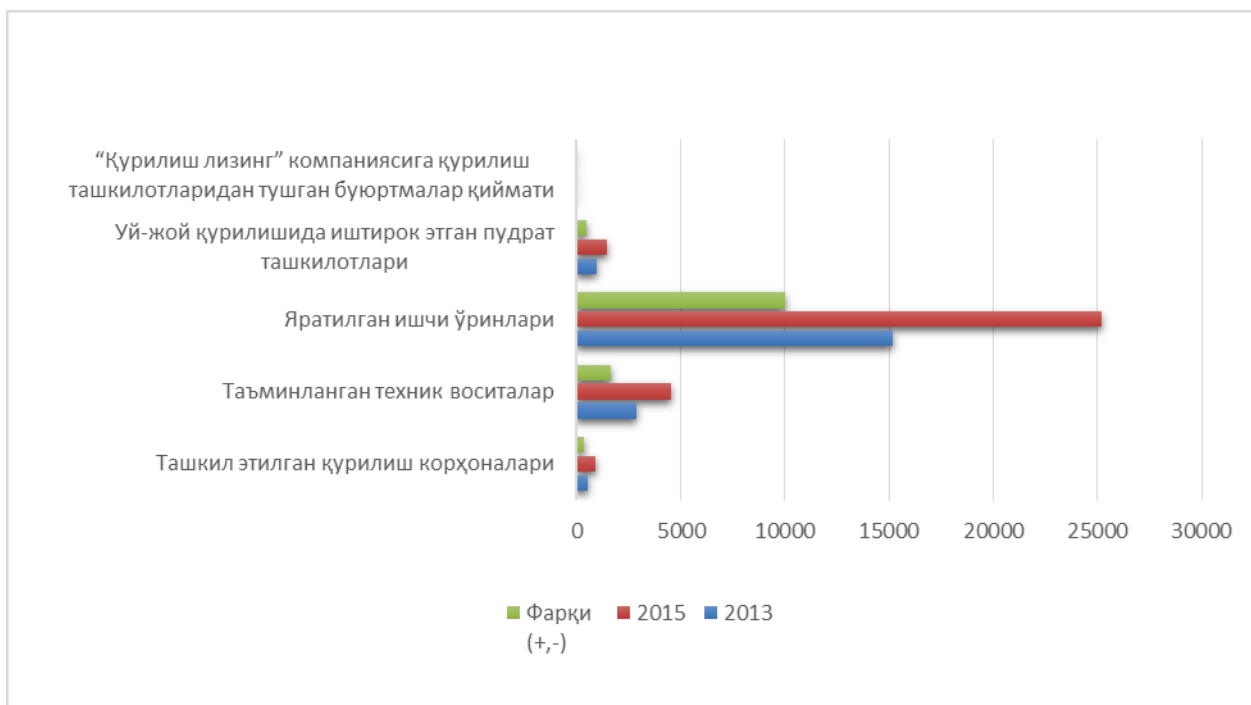
- қурилишни ташкил қилишнинг асосий шакли сифатида иншоотларни тўлиқ қуриб битказишга ўтиш, ишларни юқори сифатли бажариш ҳамда иншоотларнинг тўлиқ қуриб битказилиб топширилишини таъминлайдиган инжиниринг компаниялари ва лойиҳа-қурилиш ташкилотларини тузиш;

- қурилиш материаллари бозорини кенгайтириш, уларнинг илғор турларини ишлаб чиқаришни ўзлаштириш, қурилиш индустрияси корхоналарида замонавий технологияларни тадбиқ этиш⁶

⁶ Манбаа: www.lex.uz

Капитал қурилишда иқтисодий ислохотлар

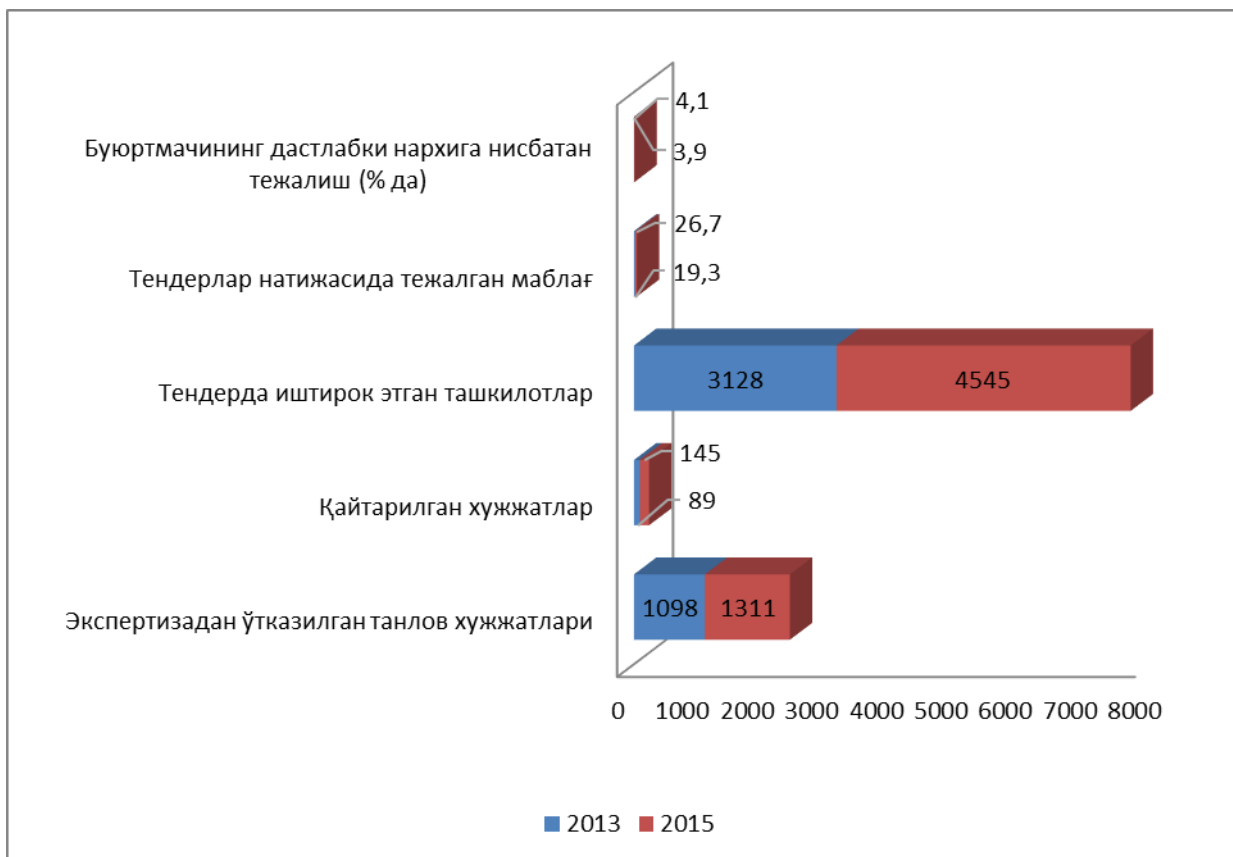
№	Номи	2013 й.	2015 й.	Фарқи (+,-)
1	Ташкил этилган қурилиш корхоналари	567 та	911 та	344 та
2	Таъминланган техник воситалар	2860 та	4516 та	1656 та
3	Яратилган ишчи ўринлари	15200 та	25195 та	9995 та
4	Уй-жой қурилишида иштирок этган пудрат ташкилотлари	973 та	1444 та	471 та
5	“Қурилиш лизинг” компаниясига қурилиш ташкилотларидан тушган буюртмалар қиймати	15,6 млрд. сўм	17,9 млрд. сўм	2.3 млрд. сўм



2.1-расм. Капитал қурилишда иқтисодий ислохотлар диаграммаси

Қурилишда танлов савдолари

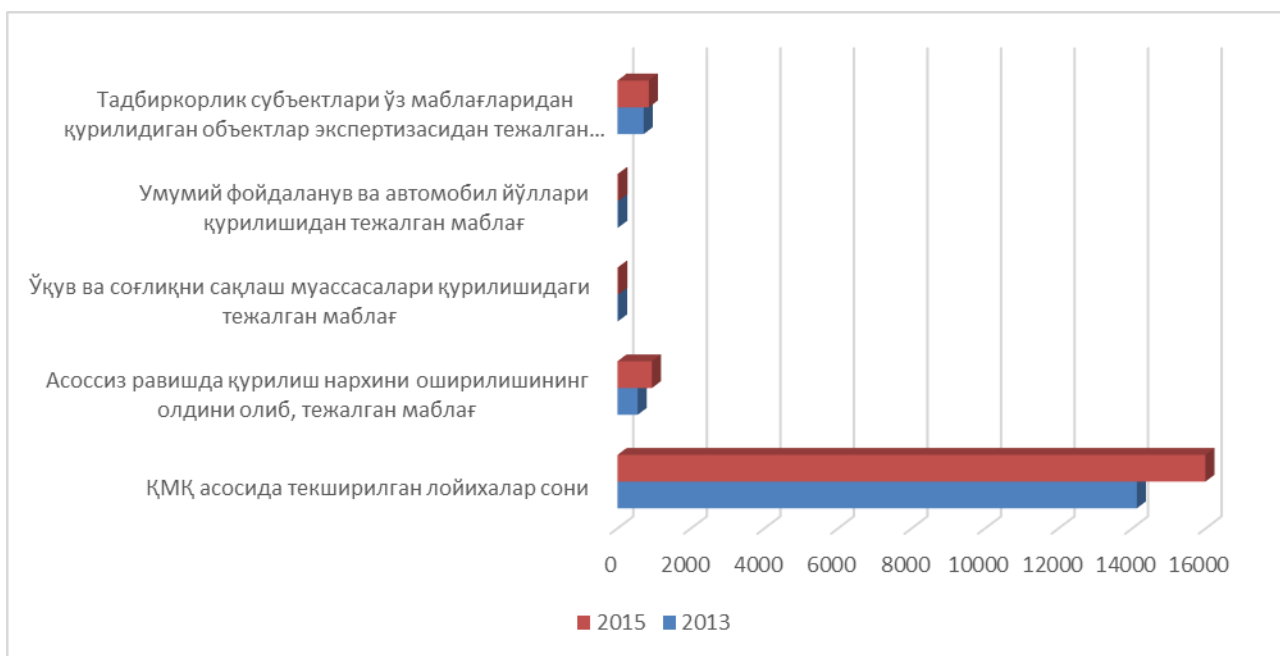
№	Номи	2013 й.	2015 й.
1	Экспертизадан ўтказилган танлов ҳужжатлари	1098 та	1311 та
2	Қайтарилган ҳужжатлар	89 та	145 та
3	Тендерда иштирок этган ташкилотлар	3128 та	4545 та
4	Тендерлар натижасида тежалган маблағ	19,3 млрд.сўм	26,7млрд.сўм
5	Буюртмачининг дастлабки нархига нисбатан тежалиш (% да)	3,9%	4,1%



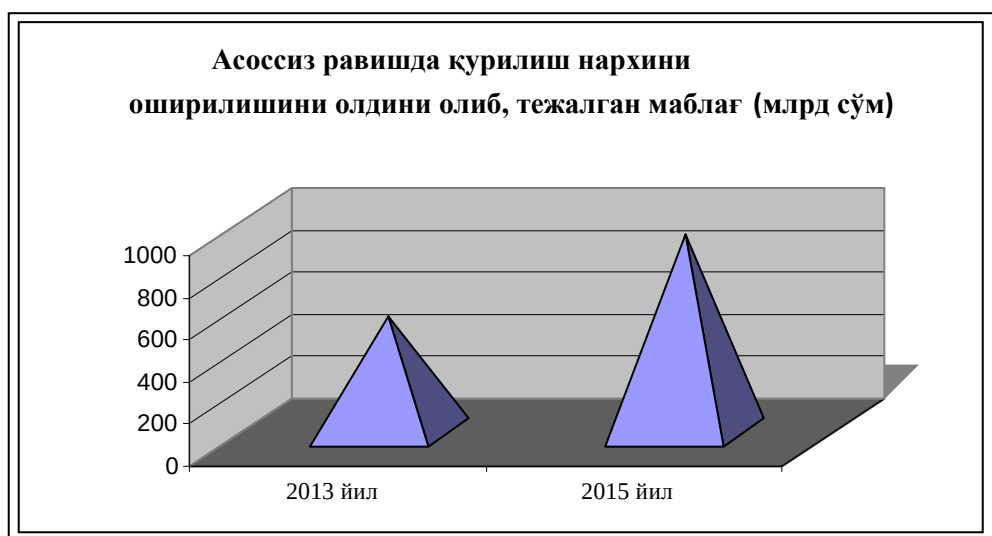
2.2-расм. Қурилишда танлов савдолари диаграммаси

**Қурилиш хужжатларини давлат стандартларига мувофиқлигини
текшириш**

№	Номи	2013й.	2015 й.
1	ҚМҚ асосида текширилган лойихалар сони	14128 та	15994та
2	Асоссиз равишда қурилиш нархини оширилишининг олдини олиб, тежалган маблағ	551,6 млрд.сўм (7,3%)	937,7 млрд.сўм (9,2%)
3	Ўқув ва соғлиқни сақлаш муассасалари қурилишидаги тежалган маблағ	21,3 млрд. сўм	25,4 млрд.сўм
4	Умумий фойдаланув ва автомобил йўллари қурилишидан тежалган маблағ	24,71 млрд.сўм(4,9%)	28,32 млрд. Сўм (5,2%)
5	Тадбиркорлик субъектлари ўз маблағларидан қурилидиган объектлар экспертизасидан тежалган маблағ	717,3 млрд. сўм (8,3%)	853,2 млрд.сўм (4,1%)



2.3-расм. Қурилиш хужжатларини давлат стандартларига мувофиқлигини текшириш

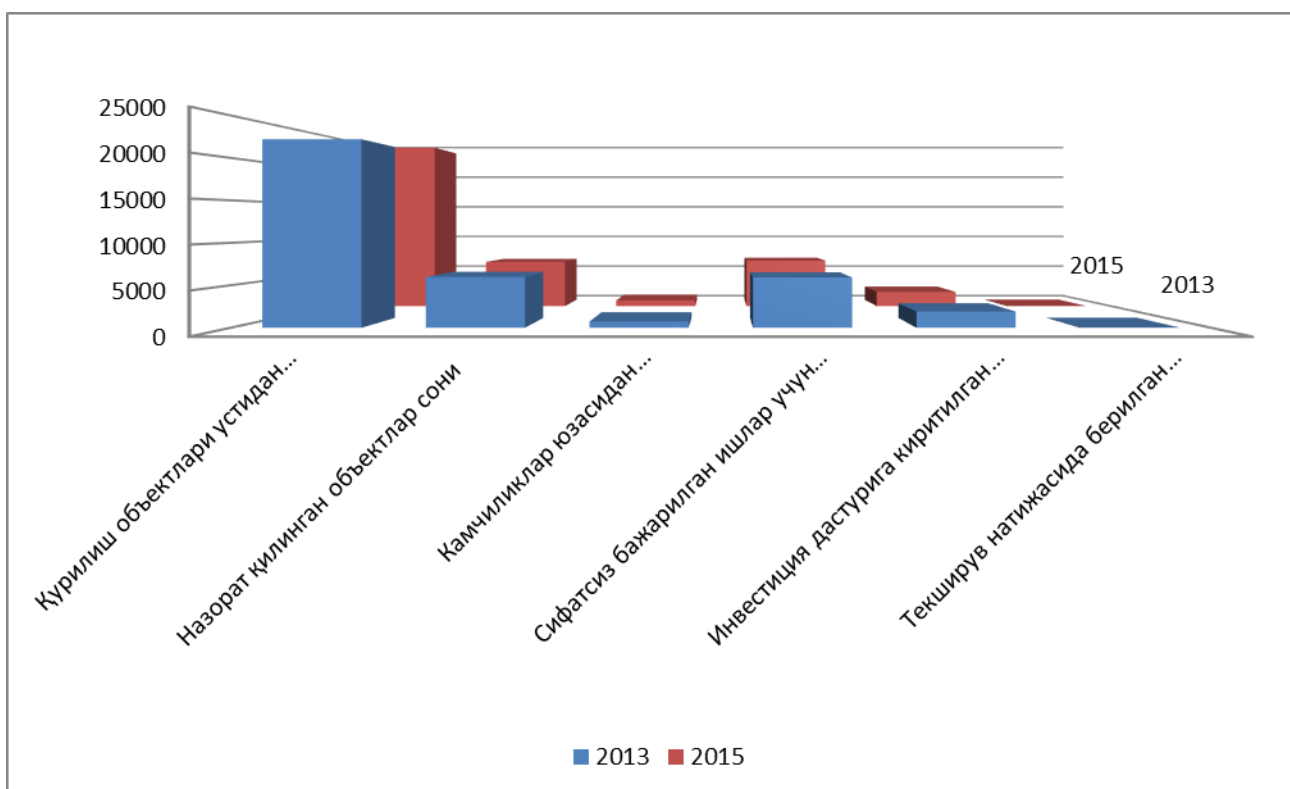


**2.4-расм. Асоссиз равишда қурилиш нархини оширилишини олдини олиб
тежалган маблағларнинг диаграммаси**

2.4-жадвал

Қурилиш-монтаж ишларида давлат назорати

№	Номи	2013 й.	2015 й.
1	Қурилиш объектлари устидан ўтказилган назорат текширувлари	22183 та	23403 та
2	Нazorат қилинган объектлар сони	5977	6548
3	Камчиликлар юзасидан қўлланган санкциялар	741,9 млн. сўм	825,3 млрд. сўм
4	Сифатсиз бажарилган ишлар учун пудрат ташкилотларидан чегириб ташланган маблағлар	5923,3 млн. сўм	6715 млрд. сўм
5	Инвестиция дастурига киритилган ўқув ва соғлиқни сақлаш муассасалари қурилиши юзасидан ўтказилган текширувлар	1907 та	2105 та
6	Текширув натижасида берилган жарима санкциялар	41,3 млн. сўм	47,8 млн. сўм



2.5-расм. Қурилиш-монтаж ишларида давлат назорати таҳлили диаграммаси

2.2. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг бошқарув-ташкилий тузилиши таҳлили

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси ўз фаолиятида Ўзбекистон Республикаси Конституциясига ва Ўзбекистон Республикаси Қонунларига, Олий Мажлис қарорларига, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари ва фармойишларига, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишларига, бошқа қонун ҳужжатларига ҳамда ўз Низомига амал қилади.

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг ўз ваколатлари доирасида қабул қилган қарорлари вазирликлар, идоралар, маҳаллий ҳокимият ва бошқарув органлари, муассасалар ва ташкилотлар,

мулкчилик шаклларида қатъи назар, хўжалик юритувчи субъектлар ва уларнинг бирлашмалари, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий ҳисобланади.

**Қуйидагилар Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош
бошқармасининг асосий вазифалари ҳисобланади:**

- шаҳарсозлик ва шаҳарсозлик фаолияти соҳасида давлат сиёсатини амалга ошириш, замонавий архитектура ва шаҳарсозлик талаблари технологияларини ҳисобга олган ҳолда ҳудудларни жойлаштириш, режалаштириш ва қуришнинг илмий асосланган схемаларини таъминлаш;

- лойиҳалаштириш ва қурилиш-монтаж ишлари сифати, шаҳар ва қишлоқ аҳоли яшаш пунктларини режалаштириш ва қуришда шаҳарсозликка оид қонун ҳужжатлари, шаҳарсозлик нормалари, қоидалари ва стандартларига риоя этилиши устидан назоратни амалга ошириш;

- шаҳарсозлик фаолияти соҳасида ягона илмий ва техника сиёсатини амалга ошириш, тегишли ахборот базасини яратиш;

- капитал қурилишда ислохотларнинг боришини мувофиқлаштириш ва унинг мониторингини олиб бориш, капитал қурилишда иқтисодий ислохотларнинг боришини акс эттирувчи кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш, капитал қурилишда ислохотларни чуқурлаштириш бўйича таклифлар тайёрлаш ва Вазирлар Маҳкамаси киритиш.

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг ташкилий тузилмаси ҳамда ходимларининг чекланган умумий сони 70 нафар, шу жумладан бошқарув ходимларининг сони 49 нафар бўлган марказий аппарат тузилмасига эга. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг ташкилий тузилмаси 2.6-расмда акс эттирилган.

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси раисига ходимларнинг чекланган сони ва меҳнатга ҳақ тўлаш фонди доирасида Бошқарма марказий аппаратининг тасдиқланган тузилмасига ўзгартириш киритиш ҳуқуқи берилган.

2.5-жадвал⁷

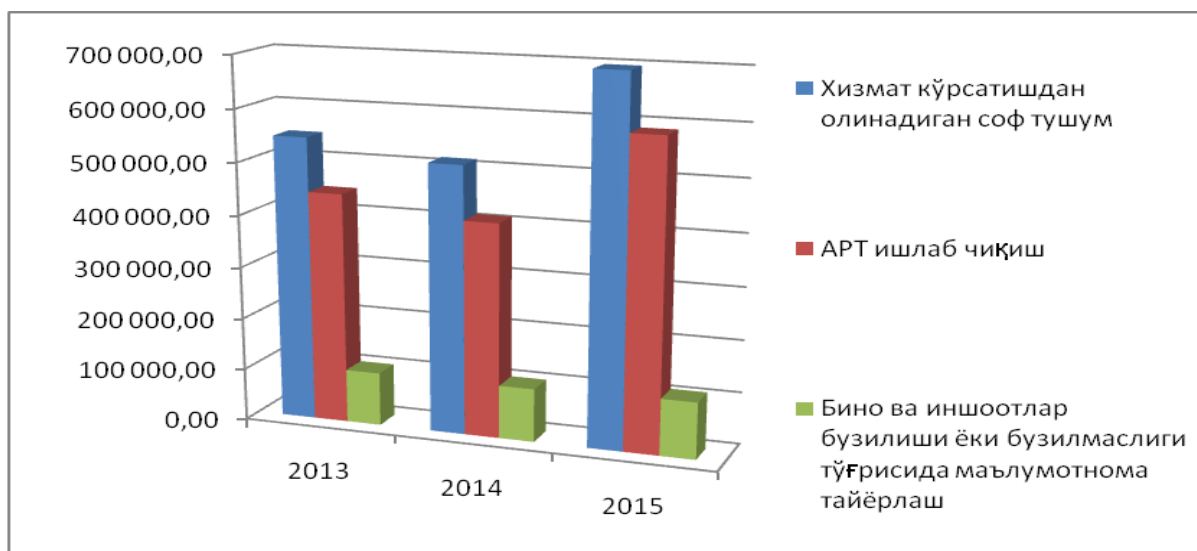
Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган даромадлар рўйхати (минг сўм)

№	Даромад номи	2013	2014	2015
	Хизмат кўрсатишдан олинadиган соф тушум	546 089,5	512 928,7	696841,4
1	а) АРТ ишлаб чиқиш	443 466,7	410 415,7	587738,4
	б) бино ва иншоотлар бузилиши ёки бузилмаслиги тўғрисида маълумотнома тайёрлаш	102 622,8	102 513,0	109103,0
2	Асосий ишлаб чиқариш фаолиятдан олинadиган бошқа даромадлар	0,0	0,0	0,0
3	Молиявий фаолиятдан олинadиган даромадлар	0,0	0,0	0,0
4	Фавқулодда фойда	0,0	0,0	0,0
	ЖАМИ	546 089,5	512 928,7	696 841,4

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган даромадлар қуйидаги жадвалда акс эттирилган. Бундан кўриниб турибдики хизмат кўрсатишдан олинadиган соф тушум 2013 йилда 546089.5 ни, 2014 йилда 512928,7 ни, 2015 йилда 696841,4 ни ташкил этади. Бундан МТР ишлаб чиқиш 2013 йилда 443466,7 минг сўмни, 2014 йилда 410415,7 минг сўмни, 2015 йилда 587738,4 минг сўмни, бино ва иншоотлар бузилиши ёки бузилмаслиги тўғрисида маълумотнома тайёрлашэса 2013 йилда 102622,8 минг сўмни, 2014

⁷ “Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

йилди 102513,0 минг сўмни, 2015 йилда 109103,0 минг сўмни ташкил этади. Асосий ишлаб чиқариш фаолиятдан олинadиган бошқа даромадлар, молиявий фаолиятдан олинadиган даромадлар, фавқулодда фойда мавжуд эмас.



2.7-расм. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнгги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган даромадлар диаграммаси

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнгги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган харажатлари қуйидаги 2.5-жадвалда акс эттирилган. Маҳсулот (ишлар, хизматлар) нинг ишлаб чиқариш таннархига киритилadиган харажатлар таркиби 2013 йилда 598972,0 минг сўм, 2014 йилда 581105,8 минг сўм, 2015 йилда эса 675322,2 минг сўмни ташкил этади. 2015 йилда 2014 йилга қараганда фарқ 94216,4 минг сўм. Бу харажатларга ишлаб чиқариш билан боғлиқ моддий харажатлар, ишлаб чиқариш хусусиятига эга бўлган меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари, ишлаб чиқаришга тегишли бўлган ижтимоий суғурта ажратмалар (ЯИТ-25%), асосий воситалар ва ишлаб чиқариш аҳамиятига эга бўлган номоддий активлар амортизацияси ва ишлаб чиқариш тусидаги бошқа харажатлар киради.

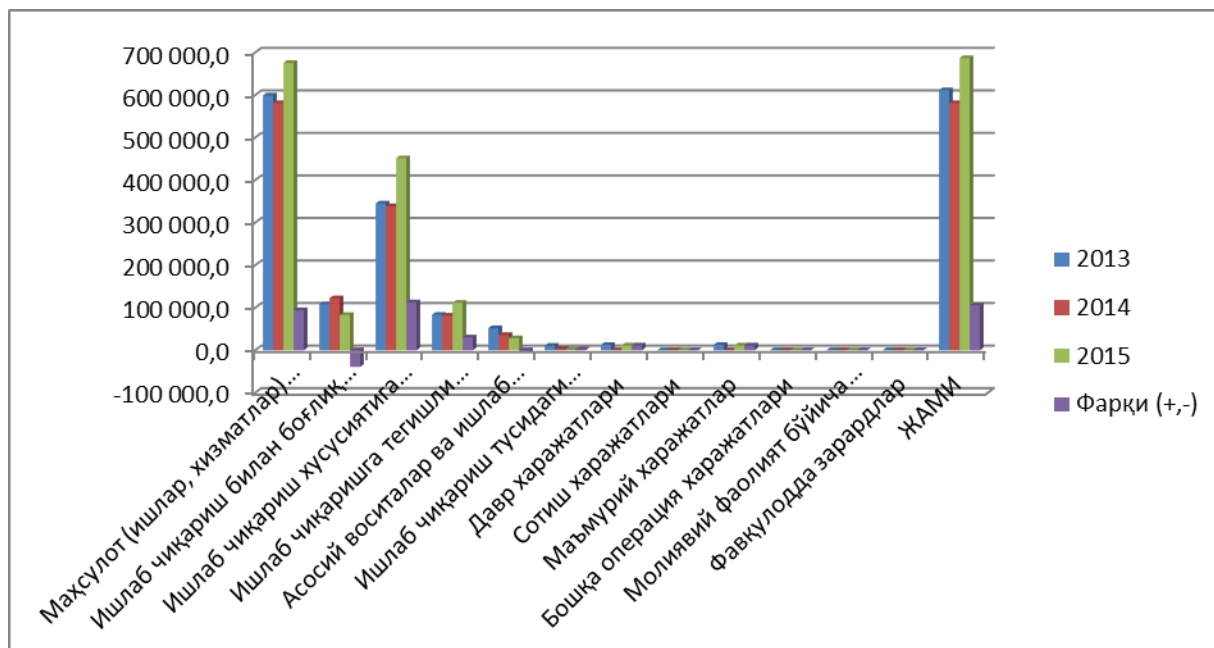
2.6-жадвал⁸

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган харажатлар рўйхати (минг сўм)

№	Харажатлар номи	2013	2014	2015	Фарқи (+,-)
1	1. Маҳсулот (ишлар, хизматлар) нинг ишлаб чиқариш таннархига киритиладиган харажатлар таркиби	598972,0	581 105,8	675322,2	94216,4
2	1.1. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ моддий харажатлар	108014,4	122 217,3	82899,0	-39318
3	1.2. Ишлаб чиқариш хусусиятига эга бўлган меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари	345008,60	338720,80	451401,80	112681
4	1.3. Ишлаб чиқаришга тегишли бўлган ижтимоий суғурта ажратмалар (ЯИТ-25%)	83407,80	81 382,90	111519,00	30136,1
5	1.4. Асосий воситалар ва ишлаб чиқариш аҳамиятига эга бўлган номоддий активлар амортизацияси	52081,30	35795,40	28 268,70	-7526,7
6	1.5. Ишлаб чиқариш тусидаги бошқа харажатлар	10459,90	2989,40	1233,70	1755,7
7	2.Давр харажатлари	12613,80	0,0	11 380,0	11380,00
8	2.1. Сотиш харажатлари	0,00	0,0	0,0	0
9	2.2. Маъмурий харажатлар	12613,80	0,0	11 380,0	11380,0
10	2.3. Бошқа операция харажатлари	0,0	0,0	0,0	0
11	3. Молиявий фаолият бўйича харажатлар	0,0	0,0	0,0	0
12	4.Фавқулодда зарарлар	0,0	0,0	0,0	0
	ЖАМИ	611585,80	581105,80	686702,20	105596,4

⁸Манбаа:“Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

Бундан ташқари корхонада давр харажатлари мавжуд. Буларга сотиш харажатлари, маъмурий харажатлар, бошқа операция харажатлари киради. Корхонада молиявий фаолият бўйича харажатлар ва фавқулодда зарарлар мавжуд эмас. Харажатлар бўйича жами 2013 йилда 611585,80 минг сўмни, 2014 йилда 581105,80 минг сўмни, 2015 йилда 686702,20 минг сўм, 2015 йилда 2014 йилга қараганда фарқи 105596,4 минг сўмни ташкил қилади.



2.8-расм. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнги 3 йил давомида ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижасида шаклланган харажатлари диаграммаси.

2.3. Бошқарманинг меҳнат ресурслари ва улардан самарали фойдаланиш таҳлили

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг бошқарув фаолиятига таъсир этувчи омиллар таҳлил қилганда энг асосий кўрсаткич ҳисобланган ишчи ресурслари билан қай даражада таъминланганлиги уларнинг иш фаолияти натижаларига, бажарилган ишлар сифатига, топшириқларнинг вақтида бажарилиш кўрсаткичларига ва республикада олиб борилаётган

**Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг 2015 –
йилда кадрлар таркиби (киши)**

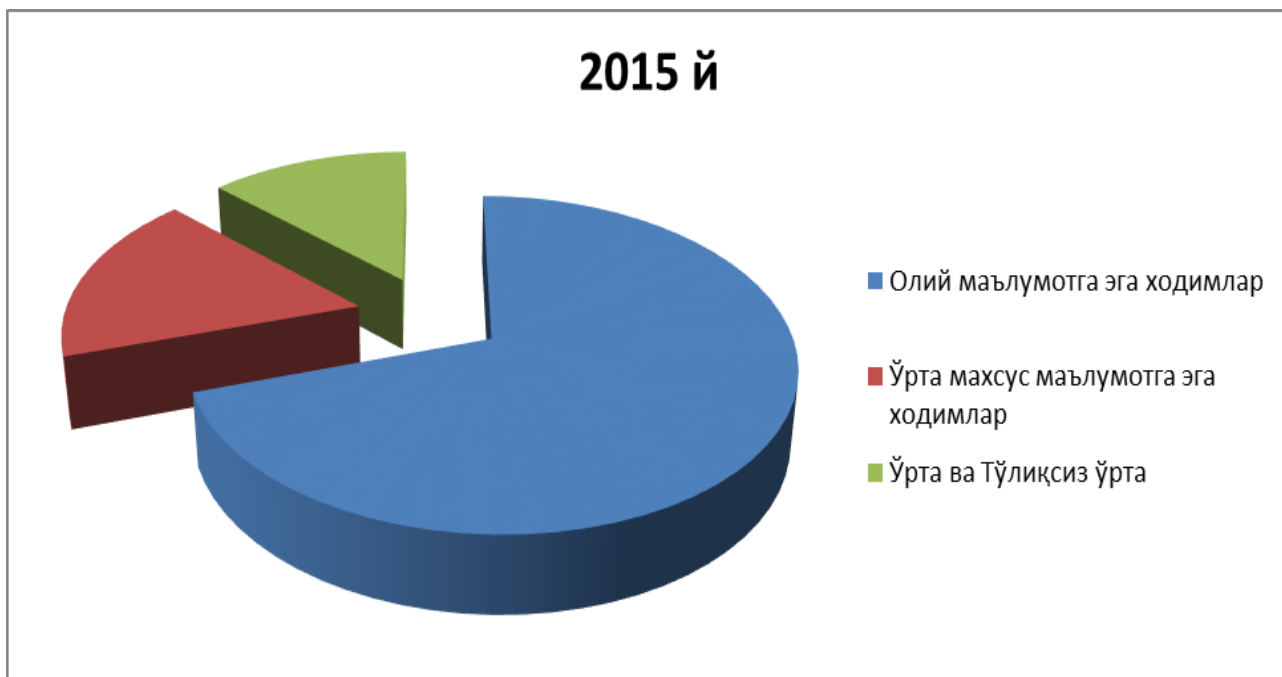
Кўрсаткичлар	Йил охирига рўйхатдаг и ходимлар сони	Шу жумладан					1- устундан аёллар
		Хизматчи лар	Улардан			Ишчилар	
			Рахбарлар	Мутаха- сислар	Техник ижрочилр		
Жами ходимлар	70	-	31	66	10	29	23
Шу жумладан, маълумотли							
Олий	49	-	28	-	2	19	8
Ўрта махсус	12	-	2	-	3	7	8
Ўрта ва тўлиқсиз ўрта	9	-	1	-	5	3	7
Ёши							
16 ёшгача	-	-	-	-	-	-	-
16-24 ёш	-	-	-	-	-	-	-
25-29 ёш	12	-	2	-	2	8	5
30-39 ёш	24	-	13	-	4	7	11
40-49 ёш	17	-	10	-	2	5	13
50-54 ёш	5	-	2	-	1	2	2
55 ёш ва ундан катта	9	-	4	-	1	4	2
Улардан,							
55 ёш ва ундан катта аёллар	2	-	1	-	-	1	1
60 ёш ва ундан катта ёшдаги эркаклар	4	-	2	-	-	2	-

⁹ Манбаа: “Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

қурилиш ишлари сифати ва унинг назоратига, аниқланаётган камчиликларнинг қай даражада бартараф этилаётганига қараб белгилаш мумкин.

Қуйида келтириладиган жадвалда Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг сўнгги йиллардаги кадрлар сони, таркиби ва маълумотлилик даражаси, ишловчи пенсионер ва ногиронлар сони солиштирма ёш бўйича таркиби ҳақидаги маълумотлар келтирилган.

Жадвалдан кўриниб турибдики, кадрлар таркиби сон жihatдан ўзгармаган, фақат ёш таркиби жihatдан ўзгариб, пенсия ёшидан ўтган кадрларни имкон қадар қисқартиришга эришилган. Бошқарма бошқарув органи бўлганлиги сабабли олий маълумотли мутахассислар қўпчилиқни ташкил этади.



2.9-расм Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси ходимларининг маълумотлилик даражаси диаграммаси

2.8-жадвал¹⁰

2016 йилда ишловчи пенсионер ва ногиронлар сони, (киши)

Кўрсаткичлар	Жами	Шу жумладан, аёллар	Шу жумладан, эркаклар	Меҳнатга лаёқатли ёшдаги (эркаклар 16-60 ёш, аёллар 16-54 ёш)
Пенсионерлар сони	4	2	2	4
И ва ИИ гуруҳ меҳнат ногиронлари	-	-	-	-

2.9-жадвал¹¹

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси
ходимларининг малакасини ошириш кўрсаткичлари

Ўқув курси йўналиши	Курс ўтилган давлат	Жўнатилган мутахассислар сони (киши)
Халқаро шартнома ва келишувлар	Хитой Халқ Республикаси	7
Қурилишда бошқарув самарадорлиги	Дания	11
Маъмурий бошқарув тизимини такомиллаштириш	АҚШ	15
Шаҳарсозлик тараққиётини бошқариш	Жанубий Корея	2

Бошқарма ходимлари меҳнатидан самарали фойдаланиш мақсадида улар фаолиятини ижтимоий жихатдан кафолатлаш тўғрисида тармоқ келишуви имзоланди. Бошқармада ўқув курси йўналиши халқаро шартнома ва келишувлар, Қурилишда бошқарув самарадорлиги , маъмурий бошқарув

¹⁰Манбаа:“Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

¹¹ Манбаа:“Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

тизимини такомиллаштириш ва шаҳарсозлик тараққиётини бошқариш ўз ичига олади. Мутахассисларни хориж тажрибасини ўрганишлари, малака оширишлари учун хориж давлатларига юборилдилар. Булардан Хитой Халқ Республикасига 7 киши , Жанубий Кореяга 2 киши, Данияга 11 киши ва АҚШга 15 киши юборилдилар. (2.9-жадвал).



2.10-расм. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси ходимларининг малакасини ошириш кўрсаткичлари диаграммаси.

2.10 - жадвал¹²

Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси ходимларининг кўнимсизлик кўрсаткичлари таҳлили, (киши)

Йиллар	Ишчиларнинг умумий сони	Ишдан бўшаганлар сони	Кадрларнинг кўнимсизлик кўрсаткичи (%)
2013	85	15	17.6
2014	70	5	7.1
2015	70	3	4.3

2.11-жадвал¹³

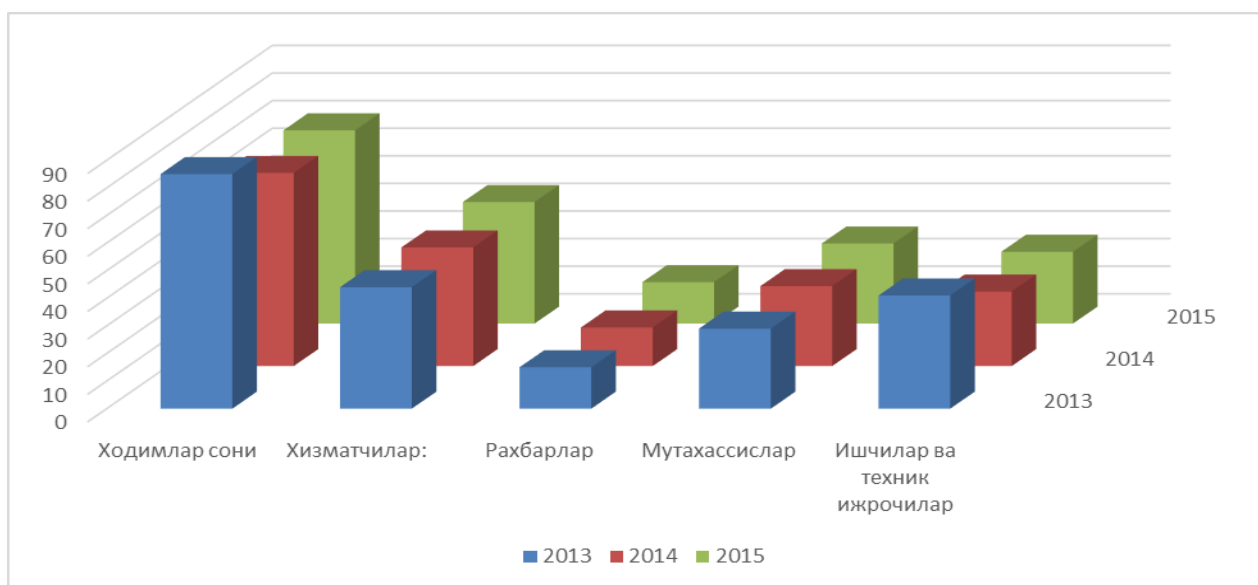
Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасида лавозимлар сонининг динамикаси (киши)

Кўрсаткичлар	Йиллар			2015/2013 й.га нисбати, фоизда
	2013	2014	2015	
Ходимлар сони	85	70	70	82.3
Хизматчилар:	44	43	44	100
- Раҳбарлар	15	14	15	100
- Мутахассислар	29	29	29	100
Ишчилар ва техник ижрочилар	41	27	26	63.4

Ходимлар сони ҳар бир категорияда номуносив равишда ўзгарган. Ишчи ва техник персонал сони 2013 йилдаги 41 тадан 2015 йилда 26 тагача (2013 йилга нисбатан 63.4 фоизга), мутахассислар сони ўзгармаган. Шу билан бирга раҳбар ходимлар сони барқарор ҳолатни ташкил қилган.

¹²Манбаа: “Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

¹³Манбаа: “Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.



2.11-расм. Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасида лавозимлар сонининг тақсимоти.

III БОБ. ТОШКЕНТ ШАҲАР АРХИТЕКТУРА ВА ҚУРИЛИШ БОШ БОШҚАРМАСИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ.

3.1. Бозор ислохотлари шароитида персонал менежменти ва кадрлар хизмати фаолиятини ташкил этиш

Замонавий бозор иқтисодиётининг ривожланиши рақобатнинг кучайишига олиб келувчи глобализация жараёнларининг кенгайиши, шунингдек, чекланган моддий ресурслар ишлаб чиқариш корхоналарини, жумладан, мебель саноати корхоналарини кўп харажат талаб қилмайдиган захираларга мурожаат қилишга туртки бермоқда. Бу биринчи навбатда инсон ресурсларига тааллуқли бўлиб, ундан самарали фойдаланиш зарурияти Ўзбекистонда ҳали ҳам кадрлар бўлими деб аталадиган персонални бошқариш хизматларининг мақоми, роли ва функцияларининг ўзгаришига сабаб бўлмоқда.

Шу билан бирга, республикамизда амалда кўплаб кадрлар бўлимларининг аксариятини ҳозирча кадрлар ишининг на услубий, на ахборот берувчи, на мувофиқлаштирувчи маркази бўлди, деб айта оламиз. Холбуки ходимларни бошқаришнинг яхши йўлга қўйилган тизимигина компаниянинг инсон ресурсларининг самарали бошқарилишини таъминлаш имконини беради. Зеро, бу ҳам табиий ва молиявий ресурслар каби, қимматбаҳо ресурс ҳисобланилади.¹⁴

Шу билан бирга, замонавий бозор иқтисодиётида персонални тўғри бошқариш корхоналарнинг, айниқса, маҳсулотнинг доимий янгиланиб туришини талаб қилувчи, мода ва талабнинг бошқа омилларига таъсирчан товарлар ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг рақобатбардошлигини белгилаб беради. Бундай корхоналар қаторига мебель саноати корхоналари ҳам киради.

¹⁴ Мирзаджонов Ш.Р. Ўзбекистонда кадрлар консалтинги – ривожланиш истиқболлари. //Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2007. - № 8. – 10 б.

Бутун халқаро амалиёт, ҳозирги вақтда, бундай корхоналар рақобатбардошлигининг, барқарор ва муваффақиятли ривожланишини таъминлашнинг асоси айнан инсон ресурслари эканлигини кўрсатади.

Шундай қилиб, инсон ресурсларини бошқариш махсус функцияларнинг амалга оширилишини талаб қилувчи, бошқарув фаолиятининг алоҳида кўринишига айланмоқда. Бу эса кадрлар билан ишлаш тизимини тўлиғича қайта ташкил этишда заруриятни келтириб чиқади.

Фикримизча, бозор ислохотлари шароитида персонални бошқариш хизматларининг аҳамияти қуйидаги сабабларга кўра кескин ортади:

Биринчидан, хўжалик юритишнинг янги шароитларида муваффақиятли ишлаб чиқариш, корхоналарнинг битта ходимга тўғри келадиган меҳнат унумдорлиги ва сифатини кўтариш ҳисобига рақобатбардошликни оширишга ҳаракат қилишлари билан тавсифланади.

Иккинчидан, ислохотлар жараёнида яратилган янги иқтисодий шароитларда миллий бозорга жаҳон корпорациялари кириб, ўзлари билан замонавий персонални бошқариш имкониятларини сезиларли даражада кенгайтирувчи янги технологияларни олиб келадилар.

Учинчидан, шу муносабат билан иш берувчилар томонидан барча йўналишлардаги, айниқса, персонални бошқариш йўналишидаги раҳбарлар иши натижаларига талаб ортади.

Тўртинчидан, персонални бошқариш хизматларида ходимларнинг меҳнат фаолияти, шунингдек, уларнинг шахсий маълумотлари, таълим ва малака даражаси, ходимларнинг ҳар куни ишда бўлишлари ва бошқа маълумотлар тўпланади. Бу ахборот компьютер техникаси ёрдамида тизимлаштирилади ва қайта ишланади, унинг асосида бутун корхона учун ягона қарор ишлаб чиқилади.

Бундан ташқари, замонавий шароитларда ходимларнинг ўзи ҳам сифат жиҳатдан ўзгаради. Профессионализм даражаси ортиши билан бир қаторда,

уларда кўпроқ ўзини намоён қилиш, малака ошириш, истикболли касбий ўсишга интилиш пайдо бўлиши кузатилмоқда. Бу тенденцияларни ҳисобга олиш ва улардан тўғри фойдаланиш корхоналарнинг кадрлар хизмати мавқеини оширади.

Персонални бошқариш соҳасида стратегик функциялар аҳамиятининг кучайиши билан корхоналар кадрлар хизматлари раҳбарларининг мавқеи ва ўрни ҳам ўзгаради. Унинг раҳбари корхонанинг асосий раҳбарларидан бирига айланади, у бошқарув умумий тизими самарадорлигини яхшилайти, корхонани жиддий рақобат кураши шароитларида ишлаш қобилиятини оширишга ёрдам беради. Охирги ҳолат айниқса муҳим, чунки рақобатбардошликни таъминлашда 40 фоизни ташкилий ва ижтимоий таркиб масалалари эгаллайти. Бошқарувчи ва раҳбар кадрларни тўғри танлаш, жойлаштириш ва уларнинг билимини ошириш бозорда фаолият муваффақиятини белгилаб беради.

Кадрлар хизматининг ҳозирги вақтда янги технологиялар ривожланишига ва кадрларни олдиндан тайёрлаш талабларига тобора кўпроқ эътибор қаратишига тўғри келмоқда. Технологиялар соҳасида билимдонлик ҳам рақобат омиллари таркибида 40 фоиз ўринни эгаллайти. Бу ерда ҳам маҳсулот сифати, ҳам ишлаб чиқиш муддати, ҳам ахборот технологияларидан фойдаланиш даражаси ҳисобга олинади.¹⁵

Замонавий шароитларда ғарб компанияларида корхонани ривожлантириш, бошқарувнинг барча тизимларини, шу жумладан, кадрлар хизматларини такомиллаштиришга эътибор қаратилмоқда. Уларда тўлақонли интеграциялашган кадрлар хизмати мавжуд бўлиб, уларнинг асосий хусусиятлари қуйидагиларда намоён бўлади:

¹⁵Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – с. 12-13.

❖ кадрлар хизматининг функциялар рўйхати кенгроқ. Бунда фаолиятнинг анъанавий йўналишлари (ҳисоб-китоб, шахсий ишларни юритиш, рўйхатга олиш) улар ишининг асосий моҳиятини белгиламайди.

❖ ҳар бир ходим, айниқса, корхонада кўп йиллар ишлаган ходим компания учун қимматли ҳисобланади. Уни йўқотиш (кетиш, ишдан бўшаш) соф иқтисодий нуқтаи назардан зарар (уни тайёрлашга ва малакасини оширишга ва бошқаларга сарфланган маблағ йўқотилади). Бундан келиб чиққан ҳолда кадрларнинг кўнимсизлиги минималлаштирилади.

❖ жуда кенг тарқалган бошқарув технологияларини доимий такомиллаштиришга йўналтирилганлик. Бу ерда меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантириш, бошқарув тизимларини такомиллаштириш “ақлга сиғадиган етарлилик” асосида амалга оширилмасдан, корпоратив маданиятнинг муҳим таркибий қисмига айланади.

❖ персонални аттестациядан ўтказиш ва баҳолаш тизимлари алоҳида ходим салоҳиятини ривожлантириш, унинг хизмат мартабасини режалаштириш, корхонанинг ҳар бир ходими ўз шахсий ва малакавий салоҳиятини тўлиқ очишига ёрдам беришга йўналтирилган.

❖ корхоналарда интеграциялашган кадрлар хизматларининг мақоми ортиб бормоқда. Унинг раҳбари компаниянинг биринчи раҳбарига ҳисобот бериш билан бирга, олдинлари корхонанинг бошқа олий раҳбарларига ҳисобот берувчи бўлган бир қатор функциялар ва шунга мос хизматларни интеграцияловчи томонга айланмоқда.¹⁶

Корхонада персонални бошқариш бўйича хизматнинг вазифалари қуйидагилардан иборат бўлмоқда:

- 1) мақсадга эришишда фирмага ёрдам бериш;
- 2) фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;

¹⁶ Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. – М., 2007. - с. 21-22.

- 3) персонал маҳорати ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- 4) мотивация тизимларини такомиллаштириш;
- 5) меҳнатдан қониқиш ҳиссини ошириш;
- 6) малака ошириш ва профессионал таълим тизимларини ривожлантириш;
- 7) қулай муҳитни сақлаш;
- 8) карьера (хизмат бўйича ўсиш)ни режалаштириш;
- 9) персоналнинг ижодий фаоллигини ривожлантириш;
- 10) персонал фаолиятини баҳолаш усуллари тизимларини такомиллаштириш.¹⁷

Ходимларни бошқариш хизмати ташкилот раҳбариятига қуйидаги функциялар бўйича малакали маслаҳатлар бериши керак:

- ❖ ходимлар меҳнатининг мазмунини таҳлил қилиш орқали ходимга қуйиладиган малакавий талаблар тизимини яратиш;
- ❖ ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш ва прогнозлаш ҳамда бу эҳтиёжларни қондириш манбаларини белгилаш;
- ❖ ходимларни танлаш, мослаштириш, касбга йўналтириш;
- ❖ ходимлар карьераси ва ривожланишини режалаштириш;
- ❖ ходимларнинг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатувчи омилларни, юзага келиши мумкин бўлган ихтилофлар ва низолар сабабларини таҳлил қилиш, жамоадаги можароларни ҳал этиш;
- ❖ мотивациялаш ва рағбатлантириш;
- ❖ ўқитиш ва малака ошириш;
- ❖ меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлар фаолиятининг натижаларини баҳолашда қўлланиладиган, уларни ташкилотнинг пировард мақсадларига эришишига рағбатлантирадиган тизимни ишлаб чиқиш;
- ❖ натижаларни баҳолаш ва ходимларни аттестациядан ўтказиш;
- ❖ меҳнатни ташкил этиш ва меъёрлаш;

¹⁷ Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: учебник. — М.: ИД “ФОРУМ” - ИНФРА-М, 2008. - с.15-16.

- ❖ иш жойларини аттестациядан ўтказиш ва мақбуллаштириш;
- ❖ меҳнатни муҳофаза қилиш ва унинг хавфсизлигини таъминлаш;
- ❖ жамоада ижтимоий ҳамкорликни ва ходимлар ижтимоий муҳофаза қилинишини таъминлаш, меҳнатга оид муносабатлар белгиланган ҳужжатларни ишлаб чиқиш;
- ❖ ходимлар ҳисоботини юритиш ва меҳнат интизомини назорат қилиш;
- ❖ фирма ички аудити тизимида қатнашиш.¹⁸

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

3.2. Корхонада кадрлар менежментини такомиллаштириш йўллари

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

Кадрлар менежментининг мавқеи ортиб бораётган замонавий шароитда, жумладан, кадрлар бўйича тўғри қарорлар қабул қилиниши замонавий бозор

¹⁸ Турсунов Р. Ҳозирги шароитда корхонанинг кадрлар хизмати олдидаги қўйиладиган талаблар. //Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2007. - № 3. – 32 б.

иқтисодиёти ривожланишининг мантикий натижасидир. Бу жиҳатдан бозор ислохотларини амалга ошираётган мамлакатларда кадрлар менежменти масалаларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат бўлади:

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

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

Тадқиқотнинг иккинчи бобида амалга оширилган “ТШАҚББ” меҳнат ресурсларини бошқариш тизимидаги кадрлар таркибининг таҳлили, шунингдек, кадрлар менежменти ҳолати ва кадрлар хизматлари фаолиятини ташкил этилишининг ўрганилиши ушбу ташкилотда кадрлар менежментини такомиллаштириш йўналишларини белгилаш имкониятини беради.

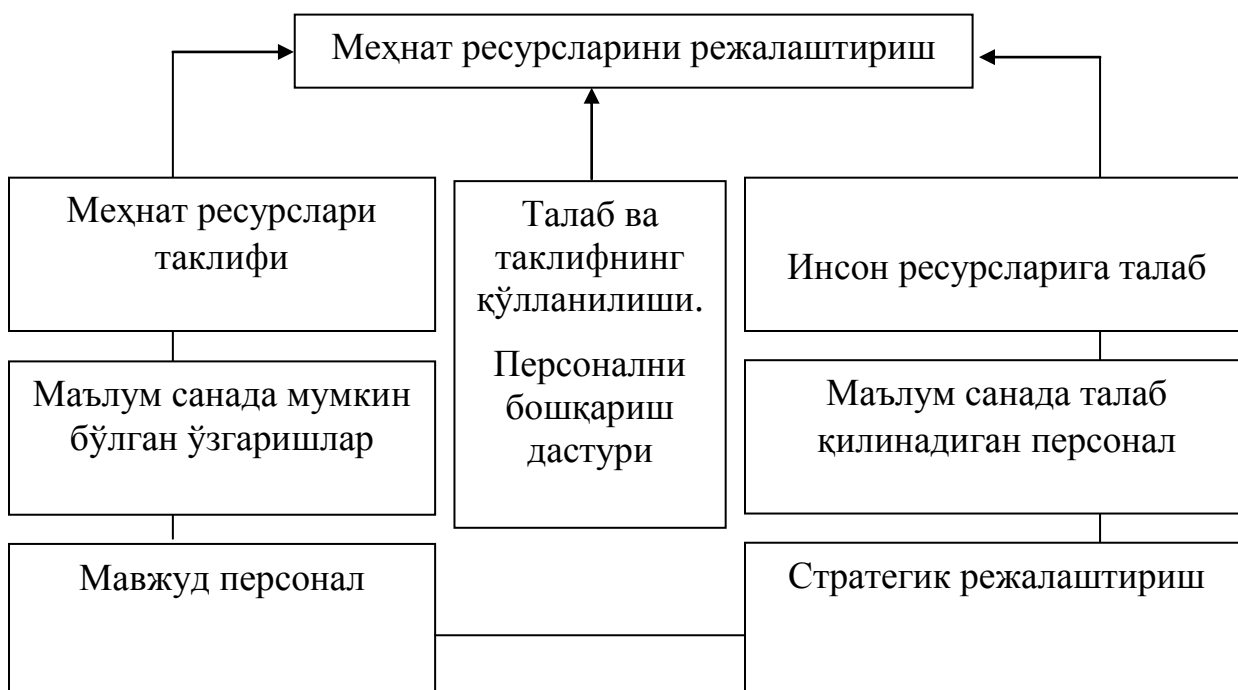
Бизнинг фикримизча, “ТШАҚББ” кадрлар менежментини такомиллаштириш қуйидаги йўналишларда амалга оширилиши лозим:

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

“ТШАҚББ”да кадрлар менежментини такомиллаштиришнинг юқорида

баён этилган йўналишларини кўриб чиқамиз.

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



3.1-расм. Меҳнат ресурсларини режалаштиришнинг асосий босқичлари¹⁹

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

- мавжуд персонал таҳлили;
- режалаштирилаётган даврда кадрлар таклифида кутилаётган ўзгаришларни баҳолаш;

¹⁹У. Абдусаматов. “Қурилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш йўналишлари” мавзусидаги магистрлик диссертацияси, 2012 й.

- режалаштирилаётган даврда кадрларга талабни истиқболлаш;
- керакли вақтда талаб қилинаётган кадрлар олиш имкониятини таъминлаш учун чоралар кўриш (талаб ва таклифнинг мос келиши).

Кадрлар таклифини истиқболлашни амалга ошириш учун кадрларни ҳисобга олишнинг самарали тизими, шу жумладан, штат жадвали ва кадрлар кўнимсизлиги тўғрисида маълумотлар бўлиши лозим. Шунингдек, персоналнинг иш тажрибаси, малака даражаси, хорижий тилларни билиши каби маълумотлар ҳам муҳим. Кадрларни режалаштириш – ҳар қандай корхона учун жуда муҳим ва мураккаб тадбирдир.

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



3.2-расм. “ТШАҚББ” учун таклиф қилинаётган персонални мослаштириш схемаси²⁰

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

- касбий жиҳатдан – меҳнат фаолиятида махсус билимлар, кўникмалардан тўғри фойдаланиш;

- ташкилий жиҳатдан – корхона, унинг таркибий бўлинмаларининг асосий мақсад ва вазифалари, ўз бошқармасининг функциялари, ўзининг лавозим мажбуриятлари тўғрисида тасаввурларнинг шакллантирилиши;

- ижтимоий жиҳатдан – янги ходимда корхонага тегишлилик ҳиссини шакллантириш, бўлинма меҳнат жамоасига мослашиш.

Баҳолаш натижаларига кўра ходимни лавозимга тайинлаш, бошқа ишга ўтказиш ва унга иш ҳақи белгилаш тўғрисидаги бошқарувчилик қарорлари қабул қилиниши лозим. Ишлаб чиқилган баҳолаш тизими натижасида корхона фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ортиши лозим.

Даврий баҳолашни ўтказишнинг таклиф этилаётган технологияси ҳар бир аниқ ходимни баҳолашда турли омилларни ҳисобга олиш имкониятини яратиб, ҳар қандай баҳолашда йўқотиб бўлмайдиган салбий оқибатларни минимал даражада бўлишини таъминлаш имкониятини беради. Баҳолаш тартибини қуйида (3.1-жадвал) келтирилган жадвалдан осон аниқлаб олиш мумкин.

Таклиф қилинаётган “ТШАҚББ” ходимларини баҳолаш тизими қуйидаги масалаларни самарали ҳал қилиш имкониятини беради: лавозим маошларини ошириш; бошқа лавозимга ўтказиш; бошқа бўлинмага ўтказиш; раҳбарлик лавозимларига тавсия этиш учун захира гуруҳига кўшиш; малака ошириш режасига киритиш; олий ва ўрта махсус ўқув юртларига ўқишга юбориш ва ҳ.к.

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

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

“ТШАҚББ” персоналини баҳолашнинг тавсия қилинаётган услуби²¹

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

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

“ТШАҚББ” да персонални даврий баҳолаш натижалари фикримизча, қуйидаги вазифаларни ечишга имкон яратади:

- персонал ҳолати тўғрисида кадрлар бўйича ҳисоботнинг анъанавий кўрсаткичлари бўйича олинadиган ҳисоботга нисбатан кенгроқ маълумотларга эга бўлиш;
- касбий ва лавозим карьерасини мониторинг қилиш;

²¹Султонов А. “Курилиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш” мавзусидаги битирув малакавий иши, 2013 й

- турли даражадаги раҳбарлик лавозимларига захира шакллантириш;
- персонални тайёрлаш ва малакасини ошириш режасини шакллантириш;
- раҳбар фаолиятини баҳолаш.

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

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

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

Корхоналарни бундай мутахассислар билан таъминлаш учун янги лавозимларни киритиш шарт эмас. Уларни шартнома асосида четдан – етакчи илмий ташкилотлар ва олий ўқув юртларидан таклиф қилиш мумкин. Ушбу гуруҳ мутахассисларидан “ТШАҚББ” амалиётида фойдаланиш асосий ижтимоий-руҳий муаммоларни ўрганиш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳамда ушбу муаммоларни ҳал қилиш чораларини ишлаб чиқишда ёрдам берадилар. Улар фаолияти натижасида персоналнинг самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш нуқтаи назаридан кадрлар менежментини

такомиллаштиришда бир қатор ижтимоий-руҳий омиллардан фойдаланилиши мумкин.

“ТШАҚББ”да персоналнинг самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш бўйича чора-тадбирларнинг намунавий рўйхати 3.2–жадвалда келтирилган.

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

3.2-жадвал

Персонални самарали меҳнат фаолиятига мотивациясини ошириш²²

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

Ушбу тадбирларнинг барчасини ҳам “ТШАҚББ” учун тавсия этиб бўлмайди, албатта, бироқ, улардан ташкилот персонали меҳнатига – демакки

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

ишлаб чиқариш самарадорлиги ортишининг умумий кўрсаткичларига ижобий таъсир кўрсатадиган ҳолатларда фойдаланиш мумкин. Шу билан бирга, “ТШАҚББ” ишлар ҳолатини ўрганиш кадрлар бўлими маълумотларининг кўпчилиги бўлинмалар бўйича персоналнинг рўйхати, турли қоида ва йўриқномалардан иборат эканлигини кўрсатди. Айни пайтда, бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда персонал тўғрисидаги ахборот базаси кўплаб маълумотларни, жумладан, оилавий аҳволи, тиббий имтиёзлари каби маълумотларни ўз ичига қамраб олади. “ТШАҚББ”да ахборот базасини такомиллаштириш турли даражаларда янада сифатли кадрлар қарорлари қабул қилиш имкониятини беради. Бундан ташқари, маълум даражада кўплаб учрайдиган муаммо, яъни раҳбар шахсан ўзи кадрлар масаласини жуда аниқ муаммоларини кўриб чиқиши каби муаммони ҳал қилиш имкониятини беради. Бундан ташқари, у доимо кўлида ҳар бир ходим тўғрисидаги зарур маълумотларга эга бўлади.

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

ХУЛОСА

Республикамизда бозор муносабатларининг шаклланиши ва ривожланиши ташкилот ва корхоналар олдига бир қатор муҳим масалаларни ҳал этишни асосий мақсад қилиб қўйди. Булардан бири мавжуд ресурслардан, хусусан энг қимматли бўлган инсон ресурсларидан тўғри фойдаланишни йўлга қўйиш ҳозирги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади.

Кадрлар сиёсати, жумладан зарур бўлган кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва унинг таркибига ижобий ўзгартиришлар киритиш, ходимлар малакасини оширишга эътиборни қаратмасдан, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш, корхоналар ҳаётига фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий қилиш, энг асосийси, корхонанинг барқарор ва даромад келтирувчи фаолият юритишни таъминлаши қийин. Корхонанинг ривожланиши бевосита кадрларга боғлиқдир.

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

- стратегик режаларнинг мавжуд эмаслиги;
- мажбуриятларнинг самарасиз тақсимланганлиги;
- ноаниқ бошқарув ахбороти;
- персоналда мустаҳкам касбий малаканинг етишмаслиги ва ҳоказо.

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

Битирув малакавий ишининг объекти ҳисобланган Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармасининг бошқарув фаолиятига таъсир этувчи омиллар

таҳлил қилинганда энг асосий кўрсаткич ҳисобланган ишчи ресурслари билан қай даражада таъминланганлиги уларнинг иш фаолияти натижаларига, бажарилган ишлар сифатига, топшириқларнинг вақтида бажарилиш кўрсаткичларига ва республикамизда олиб борилаётган қурилиш ишлари сифати ва унинг назоратига, аниқланаётган камчиликларнинг қай даражада бартараф этилаётганлигига қараб белгилаш мумкин.

Шундай экан, фикримизча, қурилиш ташкилотларида, хусусан Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси фаолиятида меҳнат ресурсларини бошқариш қуйидаги асосий вазифаларни амалга оширишга йўналтирилган бўлиши лозим:

- кадрларни режалаштиришни такомиллаштириш, унинг асосида кадрларни танлаш ва кадрлар сиёсати амалга оширилади;
- кадрлар менежменти бўйича тадбирлар самарадорлигини ошириш;
- корхонада кадрлар хизматининг янги, замонавий ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш ва унинг раҳбарларини персонални бошқаришда ва кадрлар менежменти вазифаларини бажаришдаги иштирокини кенгайтириш;
- ўз ходимларининг самарали ишлашини ташкил қилиш;
- меҳнат ресурсларини бошқаришни корхонанинг ишлаб чиқариш мақсадларига эришиши билан алоқадорлигини таъминлаш;
- ходимларининг манфаатлари ва эҳтиёжларини қондириш имкониятларини йўлга қўйиш, жумладан, ходимларга тушликларни ташкил этиш, транспорт тизимини йўлга қўйиш ва х.к.;
- корхоналарда кадрлар сиёсатини амалга оширишда биринчи навбатда олий ўқув юртли ва илмий марказлар билан ўзаро алоқаларни йўлга қўйиш;
- кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга эътиборни кучайтириш;

- кадрлар билан ишлашни такомиллаштириб бориш мақсадида республика илмий-амалий анжуманларни ўтказиш, уларнинг натижаларини корхоналарга етказиш ва жорий этишни жадаллаштириш;

- хорижий ва миллий илғор тажрибаларни ўрганиш орқали уларни амалиётга жорий қилиш, республикада бошқарув бўйича фаолият олиб бораётган ўқув, илмий, малака ошириш муассасалари ишларини мувофиқлаштириш ва бошқалар.

Бизнинг таклиф ва тавсияларимизнинг амалиётга жорий қилиниши бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва республика иқтисодиётини эркинлаштириш шароитида корхона инсон ресурслари асосий функциялари кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан иборат бўлган юқори бошқарув бўғини раҳбарлари, бўлинмалар бошлиқлари, кадрлар хизмати каби барча даражасида шуғулланилиши лозим бўлган кадрлар менежменти тизимини такомиллаштиришга ишлаб чиқариш фаолиятининг яхшиланишига ёрдам бериши мумкин.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1.1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси.- Т.: Ўзбекистон. 2014й.- 40 б.

1.2. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида”ги Қонуни (Янги таҳрир) Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Ахборотномаси, 1998.- №5-6, 213-модда.

1.3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози салбий оқибатларини бартараф этиш, барқарор ўсиш суръатларини ва макроиқтисодий барқарорликни таъминлашга йўналтирилган қарорлари тўплами. “O`zbekiston” NMU, 2012й. 36 б.

1.4. Ўзбекистон Республикасининг 1990 йил 31 октябрда қабул қилинган “Ўзбекистон Республикасида мулкчилик тўғрисида”ги Қонуни // Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг Ахборотномаси, 1990 йил, № 31-33, 371-модда.

1.5. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги Қонуни // Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг Ахборотномаси, 1991 йил, №4, 78- модда.

1.6. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси – Т.: “Адолат”, 1996.

1.7. “Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ—3618-сон Фармони Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами 2005 й, № 23-24, 166-модда.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримов фармонлари ва қарорлари

2.1. “2005-2012 йилларда корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш дастури тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 мартдаги ПҚ-29-сон қарори- Ўзбекистон республикаси қонун ҳужжатлари тўплами 2005 й., №10-11, 73-модда.

2.2. "Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улушини ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 24 январь № VII-3202 Фармони.

2.3. «Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 13 февраль № Ф-1708 Фармони.

III. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг асарлари ва маърузалари

3.1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.:Ўзбекистон, 2012й. – 56 б.

3.2. Каримов И.А. Ўзбекистон - бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. - Т.: Ўзбекистон 1993.– 115 б.

3.3. Каримов И.А. Асосий мақсадимиз – юртимизда эркин ва обод, фаровон ҳаёт барпо этиш йўлини қатъият билан давом эттиришдир. Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 15 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. /// Халқ сўзи. 2014 йил, 8 декабр.

3.4. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг 2015 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2016 йилда иқтисодий дастурнингэнг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар

Маҳкамасининг кэнгайтирилган мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2016 йил 16 январь.

IV. Асосий адабиётлар

- 4.1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004
- 4.2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004
- 4.3. Рахимова Д.Н., Абдулқосимов Х.П., Абдурахмонов О.К. Бошқарув тизими ва раҳбар.-Т.:ТДТУ., 2004.-138 б.
- 4.4. Ваҳобов А.В., Ибрагимов А.Т., Ишонқулов Н.Ф. Молиявий ва бошқарув таҳлили. –Т.: “Шарқ”, 2005.
- 4.5. Зайнутдинов Ш.Н., Нурибетов Р.И. Персонални бошқариш. Тошкент. 2007.
- 4.6. Иноятов У.И. ва бошқалар. Қурилиш корхоналари хўжалик фаолияти таҳлили I – II қисм. Тошкент 2009.
- 4.7. Нурибетов Р.И. Менежмент Тошкент. “Муסיқа”. 2007.
- 4.8. Гимуш Р., Матмуродов Ф. Инновацион менежмент. Тошкент 2008.
- 4.9. Махмудов Э. “Корхона иқтисодиёти” (ўқув қўлланма) – Т.: ТДИУ. 2012.
- 4.10. Абдурахмонов Қ.Х., Холмуратов С.Э., „Персонални бошқариш“ фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ, 2006.
- 4.11. Ашуров М.С. Солиев А. Юнусалиев М.Э. “Ишлаб чиқариш менежменти” ўқув қўлланма – Фар.П.И. 2009.
- 4.12. Хожиахмедов Ғ.Х. Йўлдошев Н.Қ. “Маҳсулот сифатини бошқариш” ўқув қўлланма –Т.: ТДИУ, 2009.
- 4.13. Пардаев М.Қ., Абдукаримов И.Т., Исроилов В.И. Иқтисодий таҳлил. - Т., - “Меҳнат”, 2010.

V. Қўшимча адабиётлар

5.1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2002. – 341 с.

5.2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2003. – 288 с.

5.3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М : ИНФРА-М, 2014 –183 с.

5.4. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. – М. Норма, 2004.– 432 с.

5.5. Дракер Ф. Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы.- М.: СПб. Бук Чембер Интернэйшнл. – 2001.- с.

5.6. Дості. А., Чен И., Надеждена М., «Управление кадрами в Узбекистане: проблемы и пути решения» , журнал «Экономическое Обозрение» № 9. Тошкент 2009.

5.7. Мирзанов М.Е. Совершенствование развития кадрового потенциала в модернизируемой экономике (на примере капитального строительства).- Т.: Изд.-во «Fanvatechnologiya» , 2010.

5.8. Рамазонова Н.К. «Кадрлар билан ишлашни ташкил қилиш» Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги; Ўрта махсус касб-хунар таълими маркази. – Тошкент: «Файласуфлар» нашриёти, 2014.

VI. Даврий нашрлар (газета, журнал), статистик тўпламлар ва ҳисоботлар

6.1. Абдурахманов К.Х. Наша страна и экономика открыты для инвестиции, в том числе и в человеческий капитал. //Управление персоналом. – М., 2012. - № 2 (80)

6.2. Мирбабаев Ф.А. ТАЙИ. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 2, март-апрель, 2015 йил, 1-12 б.

6.3. “Тошкент шаҳар архитектура ва қурилиш бош бошқармаси” нинг 2013-2015 йиллардаги йиллик статистик маълумотлари тўплами.

6.4. Ўзбекистонда таълим.— Статистик маълумотлар тўплами. – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси. - 2012. – 230 б.

6.5. Тошкент шаҳар давлат архитектура қурилиш назорат инспекциясининг 2013-2015 йиллардаги статистик маълумотлари.

VII. Интернет сайтлари

7.1. www.gov.uz

7.2. www.press-service.uz

7.3. www.lex.uz