

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

TOSHKENT ARXITEKTURA-QURILISH INSTITUTI

“QURILISHNI BOSHQARISH” FAKULTETI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**mavzusi: Korxonalarda xodimlar mehnatini
tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish**

Ilmiy rahbar:

k.o‘q. Mirganiyeva R.Sh.

Bitiruvchi:

5230200 –
Menejment (qurilish)
yo‘nalishi talabasi
Abdullayev Sh.Sh.

Toshkent - 2015y.

MUNDARIJA

Kirish	2
I BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA KADRLAR SIYOSATI	
1.1 O'zbekistonda kadrlar siyosati.....	6
1.2 Kadrlar salohiyatini va mehnat unumdorligini oshirish masalalari.....	12
1.3 Xalqaro miqyosda qo'llaniladigan xodimlarni boshqaruv shakllari.....	18
II BOB. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K. FAOLIYATI TAHLILI	
2.1 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K. xarakteristikasi.....	25
2.2 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K ning iqtisodiy salohiyati tahlili.....	29
2.3 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K da xodimlari mehnatini tashkil etilishi va boshqarilishi shakli.....	38
III BOB. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K.DA XODIMLAR MEHNATINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHNI ASOSIY YO'NALISHLARI	
3.1 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K.da xodimlar mehnatini tashkil etishning asosiy yo'nalishlari.....	45
3.2 Korxonada xodimlarni boshqarishni takomillashtirishda xorij tajribasidan foydalanish bo'yicha tavsiyalar.....	50
Xulosa	58
Foydalanilgan axborot resurslari	61
Ilovalar	63

Kirish

Mavzuning dolzarbligi. “O‘tgan yil yakunlarini sarhisob qilar ekanmiz, birinchi navbatda, iqtisodiyotimiz va uning yetakchi tarmoqlarini rivojlantirish borasida barqaror yuqori o‘shish sur‘atlariga erishganimizni ta’kidlash joiz.

Mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti 8,1 foiz, sanoat ishlab chiqarish hajmi 8,3 foizga, qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishi 6,9 foiz, kapital qurilish 10,9 foiz, chakana savdo aylanmasi hajmi 14,3 foizga oshdi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning qariyb 70 foizini yuqori qo‘shimcha qiymatga ega bo‘lgan tayyor tovarlar tashkil etdi.”

“Dunyoning ko‘plab yetakchi mamlakatlarida davlat qarzi va milliy byudjetlar taqchilligi muammosi deyarli hal etilmasdan qolmoqda, real iqtisodiyotda ishlab chiqarish pasayib bormoqda, jahon bozorida xarid talabining kamayishi davom etmoqda, ishsizlik darajasi yuqoriligicha qolmoqda, ijtimoiy keskinlik kuchaymoqda”.

Mamlakatimiz bunday natijalarga erishishida albatta o‘z imkoniyatlarini to‘liq inobatga olgan holda malakali kadrlarini to‘g‘ri yo‘naltira olganligidadir. O‘zbekiston Respublikasi o‘zi tanlagan bozor iqtisodiyotiga asoslangan huquqiy demokratik davlat qurish yo‘lidan borar ekan, bunday davlatni qurish uchun albatta malakali kadrlarga ehtiyoj sezadi. O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishini ta’minlashda va uning “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Prezidentimiz I.A.Karimov ta’kidlaganidek, “... mamlakatimizning o‘ziga xos xususiyatlari, avvalo, demografik jihatlariga ko‘ra, aholi bandligi masalalari o‘zining dolzarbligi va o‘tkiriligini saqlab qolmoqda”. Shunday ekan, bu borada ishlab chiqilgan tegishli dasturlar va ularning ijrosi katta ahamiyat kasb etishini, prezidentimiz I.A.Karimov uqtirganlaridek, “Bugungi kunning eng muhim vazifasi xayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo‘g‘inlarini idora etishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda ma’suliyatni o‘z zimmasiga

ola biladigan, xayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir”.

O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi tomonidan mamlakatning 2014 yil yanvar-dekabrda ijtimoii-iqtisodii rivojlanishi yakunlari bo‘yicha dastlabki ma‘lumotlar tayyorlandi. Dastlabki ma‘lumotlarga ko‘ra, 2014 yil yanvar-dekabr oylarida ishlab chiqarilgan YaIM hajmi 144,9 trln. so‘mni tashkil qildi va 2013 yilning shu davriga nisbatan 8,1 foizga o‘tdi.

2014 yil yanvar-dekabr yakunlari bo‘yicha boshqa makroiqtisodii ko‘rsatkichlarning hajmlari va o‘sish sur‘atlari quyidagilarni tashkil qildi: sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi – 75,2 trln. so‘m (108,3 foiz), qishloq xo‘jaligi mahsuloti hajmi – 37 trln. so‘m (106,9 foiz), asosii kapitalga investitsiyalar – 33,7 trln. so‘m (109,6 foiz) (AQSh dollari ekvivalentida – 14,6 mlrd. AQSh dollari yoki 110,9 foiz), qurilish ishlari – 19,8 trln. so‘m (118,3 foiz), chakana tovar aylanmasi – 58,6 trln. so‘m (114,3 foiz).

Hisobot davrida mamlakatning tashqi savdo aylanmasi 28,0 mlrd. AQSh dollarini, shu jumladan eksport hajmi – 14,1 mlrd. AQSh dollarini, import hajmi esa 13,9 mlrd. AQSh dollarini tashkil qildi. Tashqi savdo saldosi 177,0 mln. AQSh dollariga teng bo‘ldi.

So‘nggi yillar davomida «Mudis», «Standart end Purs» va «Fitch reytings» kabi yetakchi reyting agentliklari O‘zbekiston bank tizimi faoliyatini «barqaror» deb baholamoqda. Shuni alohida ta‘kidlash kerakki, agar 2011-yilda mamlakatimizning 13 ta tijorat banki yuqori reyting baholariga sazovor bo‘lgan bo‘lsa, bugungi kunda respublikamizning barcha 26 ta banki ana shunday bahoga loyiq ko‘rildi.

O‘tgan 2014-yilda 500 dan ziyod yangi korxonalar, birinchi navbatda, kichik biznes subyektlari eksport faoliyatiga jalb etildi. Tashqi savdo balansidagi ijobii saldo 180 million dollarni tashkil qildi, mamlakatimizning oltin-valyuta zaxiralari 1 milliard 600 million dollarga ko‘paydi.

Kichik biznes subyektlari tomonidan statistik va soliiq hisobotlarini taqdim etish mexanizmlarisezilarli darajada soddalashtirildi. Bugungi kunda tadbirkorlik

subyektlarining 98 foizi soliq va statistika hisobotlari topshirishni, bojxona deklaratsiyalarini rasmiylashtirishni eski usuldagi qog'oz to'ldirish yo'li bilan emas, balki bevosita – elektron shaklda amalga oshirmoqda.

Sanoatning yengil, oziq-ovqat va qurilish materiallari ishlab chiqarish kabi ko'p mehnat talab qiladigan tarmoqlarida ishchilarning eng ko'p soni ilgarigi 100 kishidan 200 kishigacha oshirilgani kichik biznesni rag'batlantirish borasidagi chora-tadbirlar tizimidagi muhim qaror bo'ldi.

2014-yilda tijorat banklari tomonidan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga 9 trillion so'mdan ortiq yoki 2013-yilga nisbatan 1,3 barobar ko'p, shu jumladan, 2 trillion so'mga yaqin miqdordagimikrokreditlar ajratildi. Bu o'tgan yilga qaraganda 39 foiz ko'pdir. So'nggi besh yilda kichik biznesni kreditlash hajmi qariyb 5 barobar ko'paydi.

2014-yilda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasida 480 mingdan ortiq yangi ish o'rnini tashkil etildi. Bu yaratilgan jami ish o'rinlarining yarmi demakdir. Bugungi kunda iqtisodiyotning ushbu sohasida ish bilan band bo'lgan aholining 76,5 foizdan ziyodi mehnat qilmoqda. 2000-yilda bu ko'rsatkich 49,7 foizga teng edi. Iqtisodiyot sohasida izchil amalga oshirayotgan ana shunday chora-tadbirlarimiz o'zining yuksak samarasini bermoqda.

Fuqarolarimizning uy-joy sharoitlari ham tubdan yaxshilanib bormoqda. Mamlakatimizning barcha hududlarida uy-joylar qurish sur'ati va ko'lami yil sayin kengaymoqda. Mustaqillik yillarida uy-joy fondining umumiy maydoni 1,9 barobar oshdi.

Aholi soni ko'payib borayotganiga qaramasdan, odamlarni uy-joy bilan ta'minlashda jon boshiga to'g'ri keladigan uy-joy maydonini 12,4 kvadrat metrdan 15,4 kvadrat metrga oshirishga erishildi. Uy-joy fondining deyarli barchasi xususiy mulk sifatida aholi tasarrufida ekanini aytish lozim. Vaholanki, ko'plab rivojlangan davlatlarda oilalarning yarmidan ko'pi ijaraga olingan xonadon va uylarda yashaydi.

Qishloq joylarda namunaviy loyihalar asosida yakka tartibda uy-joylar qurish bo'yicha maqsadli davlat dasturining amalga oshirilishi alohida e'tiborga loyiqdir. Ushbu dastur doirasida 2014-yilda 11 mingta yangi turar joylar barpo etildi.

Bugungi kunda shaharlar, ayniqsa, qishloqlarda barpo etilgan, shiftlari baland, xonalari shinam va yorug' yangi uylar pishiq g'ishtdan qurilgan bo'lib, ularni bunyod etishda zamonaviy qurilish va tom yopish materiallaridan foydalanilmoqda, ular zarur xo'jalik binolariga ega

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxonada faoliyatida xodimlar mehnatini tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari.

1. Xodimlarni boshqarishning asosiy yo'nalishlarini aniqlash
2. "Sanoatasbobuskuna" Sh.Kning boshqaruv strukturasi, kadrlar tarkibi va faoliyatini ta'riflovchi ko'rsatkichlarni tahlil qilish
3. Korxonada faoliyatida xodimlar mehnatidan foydalanish tahlili
4. Xodimlarni boshqarishni takomillashtirishning xorij tajribasini o'rganish
5. "Sanoatasbobuskuna" Sh.K boshqaruvida xodimlar mehnatidan foydalanishni takomillashtirish asosiy yo'nalishlarini ishlab chiqish

Bitiruv malakaviy ishining obyekti. "Sanoatasbobuskuna" sho'ba korxonasi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Korxonalarda xodimlar mehnatini tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish.

Bitiruv malakaviy ishining uslubiy asoslari: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, asarlari, Respublikada qabul qilinayotgan qonunlar, qarorlar. Soha bo'yicha chop etilgan o'quv qo'llanmalar hamda "Sanoatasbobuskuna" Sh.K ning yillik balanslari

Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi. Kirish, 3 bob, 8 paragraf, xulosa, takliflar, adabiyotlar va ilovalar.

I BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA KADRLAR SIYOSATI

1.1. O'zbekistonda kadrlar siyosati

«Xamma narsani kadrlar xal qiladi» qoidasi iqtisodiy isloxotlar amalga oshirilayotgan hozirgi kunlarda xam o'z dolzarbligini yo'qotgani yo'q. Prezident I.Karimov aytganidek: «Bugungi kunda biz oldimizga qanday vazifalarni qo'ymaylik, bizning oldimizda qanday muammolar mavjud bo'lmasin, u larning barchasi pirovardida kadrlar va faqat kadrlarga borib taqaladi».

Tashkilotning (korxonaning, korporatsiyaning) manfaatdorligi faqatgina xo'jalik jarayonida mehnat bozorida ishchi kuchini sotib olishda emas, balki tashkilotning o'zida uni iste'mol qilish jarayonida ham namoyon bo'ladi. Tashkilotning manfaatdorligi sotib olingan ishchi kuchining kerakli sifat va tarkibiy ko'rsatkichlariga "ishlov" berishga, unga korporativ ruh va tashkiliy madaniyat "qo'shish"ga ham bog'liq. Bu ishlab chiqarishni boshqarishning yangi tendensiyalaridan guvohlik beradi.

Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasiga va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi. Bu o'z navbatida yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma'muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida pishiq-puhta vositalarga ega bo'lmagani sababli respublikamiz viloyatlarining ba'zilarida ijtimoiy keskinlikka samarali barham berishga yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo'la olmadi.

Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va bu barcha jihatlarni hisobga oladigan konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilangina amalga oshirish mumkin. xodimlarni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Zamonaviy korxonalar faoliyatida mexnat qurollari va mexnat predmetlaridan tashqari kadrlar xam katta ahamiyatga ega. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni

boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar xamda ishlab chiqarish vositalarni foydalanishga kiritadalar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi. Tashkilotdagi mavjud kadrlar siyosatini taxlil etish ularni guruxlashtirish uchun minimum ikkita asoslashni ajratishning imkonini beradi. Birinchi asos kadrlar bo'yicha chora - tadbirlar asosida yotadigan yo'l - yo'riqlar va me'yorlarni anglash darajasi bilan bog'liq. Kadrlar siyosati turini asoslashni quyidagi turlarga bo'lish mumkin:

- passiv;
- reaktiv;
- ogoxlantiruvchi(oldini oluvchi);
- aktiv.

Kadrlar siyosatini differentsiallashtirish uchun ikkinchi asos kadrlar tarkibini shakllantirishda tashkilotning tashqi muxit bo'yicha ochiqlik darajasi, uning ichki yoki tashqi yig'ish manbalariga prinsipial yo'nalganligi bo'lishi mumkin. An'anaviy tarzda ushbu asos bo'yicha kadrlar siyosatining ikkita - ochiq va yopiq turini ajratishadi.

Kadrlar siyosatining xar bir qayd etilgan variantlarini to'liqroq ko'rib chiqamiz.

«*Passiv siyosat*» so'z birikmasining o'zi bir qarashning o'zida mantiqsizdek tuyuladi. Lekin shunday xolatlar xam kuzatiladiki, bunda tashkilot raxbariyati o'z xususiy xodimlariga bo'lgan munosabatida ifodalangan dasturlar xarakatiga ega bo'lmaydi, kadrlar ishi o'zi bo'lar bo'yicha amalga oshiriladi. Bunday tashkil etishga mexnat va xodimni baxolash butun kadrlar vaziyati diagnostikasi, kadrlarga extiyoj bashoratining yo'qligi taalluqlidir.

Reaktiv kadrlar siyosatida korxonalar raxbariyati xodim bilan ishlashdagi salbiy xolatlarning alomatlari ustidan nazoratni amalga oshiradi, ularning sabablarini taxlil etishga xarakat qiladi va nizoli vaziyatlarning kelib chiqishini o'rganadi. Raxbariyatning maxsus diqqat predmeti bo'lib malakali ishchi kuchi va xodimning yuqori natijali mexnatga motivastiyasining monitoringi

xisoblanadi. Bundan tashqari korxonalarda kadrlar muammosining chiqishiga olib kelgan sabablarni tushunish uchun yo'naltirilgan xarakterli amalga oshiriladi, inqirozli hodisalarni lokalizatsiyalash bo'yicha ma'lum bir choralar-tadbirlar qo'llaniladi.

Ogohlantiruvchi kadrlar siyosatining mohiyati haqida gapirganda shuni aytish mumkin, bunda firma(korxonalar) xabarxat vaziyatlar rivojining asoslangan bashoratiga ega bo'lishi lozim. Bunda ogohlantiruvchi kadrlar siyosatiga ega bo'lgan tashkilot mayda vaziyatlarga ta'sir etish uchun vosita(mablag')ga ega bo'lmaydi. Ushbu korxonaning kadrlar xizmati xodimlarining shaxs diagnostikasi manbalari ham qisqa muddatli davrdagi kadrlar vaziyatlarini bashorat qilish uslubiyatiga ham ega bo'ladi. Tashkilot rivojlanishining dasturi miqdoriy ham sifatli munosabatlarda kadrlarga bo'lgan ehtiyojning qisqa muddatli va o'rtacha muddatli bashoratiga asoslanadi. Unda shuningdek, odatda xodimning rivojlanishi bo'yicha vazifalar aks ettiriladi. Bunday tashkilotlarning asosiy muammosi - maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqish xisoblanadi.

Tashkilot xabarxat tomonidan foydalaniladigan mexanizmlar nuqtai-nazari bo'yicha aktiv kadrlar siyosatining ikkita rasional va avanyuristik turini ajratish mumkin.

Avanyuristik kadrlar siyosatida korxonalar xabarxat vaziyatning asoslangan rivojlanish bashoratiga, sifatli diagnozga ega bo'lmaydi, lekin unga ta'sir qilishga xarakter qiladi. Korxonaning kadrlar xizmati odatda kadrlar vaziyatini bashorat qilish mablag'iga va xodim diagnostikasiga ega bo'lmaydi, lekin ko'pincha korxonaning rivojlanish dasturiga korxonaning maqsadga erishishga yo'naltirilgan va rivojlanishi uchun muxim bo'lgan, ammo vaziyatning o'zgarish nuqtai-nazaridan taxlil etilmagan kadrlar ishlarining rejalari kiritilgan bo'ladi. Bunday xolatda xodim bilan ishlash rejasidagi tadbirlar kam dalillangan va xodim bilan ishlash maqsadlari to'g'risida aniq tasavvur bo'lmasada u etarli darajada emosional tarzda tuziladi.

Ochiq kadrlar siyosati tashkilotning xoxlagan tuzilma darajasidagi salohiyatli xodimlari uchun aniq ravshan tarzda tavsiflanadi. Yangi xodim ishni

eng past lavozimdan xam oliy raxbariyat darajasidagi lavozimdan xam boshlashi mumkin. Imkoni boricha bunday tashkilotda xoxlagan mutaxassisni agarda u mos keluvchi malakaga ega bo'lsa, ushbu yoki boshqa shunga o'xshash tashkilotdagi tajribasini xisobga olmagan tarzda xam ishga qabul qilishga tayyor bo'ladi. Kadrlar siyosatining bunday tipi odamlarni xoxlagan lavozimga u oldin shunga o'xshash tashkilotlarda ishlagan yoki ishlamaganligiga qaramasdan «sotib olishga» tayyor bo'lgan tashkilotlar uchun xosdir, bunday tashkilotlarga zamonaviy telekommunikastiya kompaniyalari va avtomobil konsternlarini kiritish mumkin.

1.1-jadval.

Kadrlar jarayoni	Kadrlar siyosatining turlari	
	Ochiq	Yopiq
Xodimni tanlash	Mexnat bozoridagi yuqori raqobat vaziyati	Ishchi kuchining etishmovchilik vaziyati
Xodimning moslashuvi	Raqobat munosabatlariga tezda kirish imkoniyati, tashkilot uchun yangi xodimlar tomonidan taklif etilgan yondashuvlarni joriy etish	Murabbiylar instituti xisobiga samarali moslashish, an'anaviy yondashuvlarga kirgan jamoaning yuqori birligi
Xodimni o'qitish va rivojlantirish	Ko'pincha tashqi markazlarda amalga oshiriladi, yangi tajribani almashtirishga moslashadi	Ko'pincha ichki korporativ markazlarda amalga oshiriladi, yakka qarashning shakllanishiga olib keladi umumiy texnologiya tashkilot ishining ixtisosligiga moslashgan

Xodimning ko'tarilishi	Bir tomondan o'sish imkoniyatining yangi kadrlarning doimiy kelishi xisobiga qiyinligi, boshqa tomondan «Boshni aylantiruvchi karera» kadrlarning yuqori safarbarligi xisobiga bir muncha extimolli	Yuqori lavozimga tayinlashda ustuvorlik xamisha kompaniyaning xizmat ko'rsatgan xodimlariga beriladi, karerani rejalashtirish amalga oshiriladi
Motivastiya va rag'batlantirish	Ustuvorlik mexnatni Rag'batlantirishga (avvalo moddiy) qaratiladi	Ustuvorlik motivastiyaga (barqarorlikka, xavfsizlikka, ijtimoiy munosabatlarga) beriladi
Innovastiyalarni joriy etish	Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovastion ta'sirlar, innovastiyaning asosiy mexanizmi -xodim va tashkilot javobgarligini aniqlovchi shartnoma	Innovastion xulq-atvorni yoki maxsus qo'llab - quvvatlash kerak yoki u xodimning o'z taqdirini korxonaning taqdiri bilan umumiyligini anglashning natijasi xisoblanadi

Ochiq va yopiq kadrlar siyosatida kadrlar jarayonlarini amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari

Ochiq turdagi kadrlar siyosati o'z soxasida tezda o'sishga yo'naltirilgan va oldingi qatorlarga chiqish uchun intilayotgan, bozorni egallash uchun tajavvuzkorlik bilan faoliyat yuritayotgan yangi tashkilotlar uchun ma'qul bo'lishi mumkin Yopiq kadrlar siyosati shu bilan tavsiflanadiki bunda tashkilot o'z tarkibiga yangi xodimni faqat quyi lavozim darajasidagilardan va yuqori

lavozimdagi vakansiya joylarni almashtirishga esa faqat tashkilot xodimlari tarkibidan amalga oshiradi.

Yopiq turdagi kadrlar siyosati qatnashishning o'ziga xos ruxga daxldor bo'lgan ma'lum korporativ muxit yaratishga yo'naltirilgan kompaniyalar uchun, shuningdek, kadrlar resurslari taqchil sharoitlarda ishlovchilarga taalluqlidir. Asosiy kadrlar jarayonlari bo'yicha ushbu kadrlar siyosatining ikki turining taqqoslanishi quyidagi (1.1 - jadvalda) jadvalda keltirilgan.

Korxonada faoliyatini rejalashtirish va taxlil qilishda, ayniqsa, mehnat unumdorligi, o'rtacha ish xaqi, kadrlar aylanishi va oqimini xisoblashda o'rtacha ro'yxat soni ko'rsatkichi qo'llaniladi. Bu ko'rsatkich yil yoki chorak uchun korxonada faoliyat ko'rsatgan barcha oylar uchun ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi sonini qo'shish va xosil bo'lgan yig'indisini mos ravishda 3(12) ga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichni to'g'ri aniqlash uchun xodimlarni ishga qabul qilish, boshqa ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilishni inobatga olgan xolda xar kuni xisobga olib borishni yo'lga qo'yish zarur.

Ishchilarni qabul qilish bo'yicha aylanish koeffitsienti (K_{kk}):

$$K_{kk} = \frac{PS}{P_{o'rt}} \quad (1.1)$$

Bu erda:

PS- Ishga qabul qilingan xodim soni

P_{o'rt}- Xodimning o'rtacha ro'yxat soni

Ishdan ketish bo'yicha aylanish koeffitsienti (K_{ik}):

$$K_{ik} = \frac{I_{bx}}{I_{o'rt}} \quad (1.2)$$

Bu erda:

I_{bx} - Ishdan bo'shagan xodimlar soni

P_{o'rt} - Xodimning o'rtacha ro'yxat soni

Kadrlar oqimi koeffisienti (Kok)

$$K_{ok} = \frac{O' B_{xs}}{P_{o'rt}} \quad (1.3)$$

Bu erda:

$O' B_{xs}$ - O'z xoxishiga ko'ra va mexnat intizomini buzganlik uchun ishdan bo'shagan xodimlar soni

$P_{o'rt}$ - Xodimning o'rtacha ro'yxat soni

Kadrlar saloxiyati miqdoriy tavsif berishdan tashqari korxonada xodimning sifat tavsifi xam muxim ahamiyatga ega bo'lib, u korxonada xodimlarining mazkur ishlab chiqarishga kasbiy va malakaviy jihatdan yaroqlik darajasi bilan aniqlanadi. Bu erda birinchi o'ringa «mutaxassislik», «kasb», «malaka» kabi tushunchalar chiqadi.

Korxonada ishlab chiqarish faoliyatining joriy istiqboldagi strategiyasi kadrlar siyosati bilan chambarchas bog'liq bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ◆ ishchi kuchini yollash, joylashtirish va rejalashtirish;
- ◆ xodimlarni o'qitish, tayyorlash va malakasini oshirish;
- ◆ kadrlarni xizmat lavozimlari bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish;
- ◆ yollash shartlari, mexnat va unga xaq to'lash sharoitlari;
- ◆ mexnat jamoasida qulay ruxiy (psixologik) muxitni yaratish.

1.2. Kadrlar saloxiyatini va mehnat unumdorligini oshirish masalalari.

Prezidentimiz I.Karimov ta'kidlab o'tganlaridek, «O'zbekistonda qabul qilingan o'ziga xos islohot va modernizatsiya modeli orqali biz o'z oldimizga uzoq va davomli milliy manfaatlarimizni amalga oshirish vazifasini qo'yar ekanmiz, «shok terapiyasi» deb atalgan usullarni bizga chetdan turib joriy etishga qaratilgan urinishlardan, bozor iqtisodiyoti o'zini o'zi tartibga soladi, degan o'ta jo'n va aldamchi tasavvurlardan voz kechdik».

Shuningdek, jaxon moliyaviy inqirozining O'zbekistonga ta'sirining jiddiy bo'lmaganligini qo'yidagi omillar bilan izoxlash mumkin:

- davlat bosh isloxotchi sifatida mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi zarurligini aniq belgilab olinganligi;

- oqilona tashqi qarz siyosati olib borilganligi;

- axolining ish xaqi va daromadlarini izchil va oldindan oshirib borish xamda iste'mol bozorida narxlar indeksining asossiz tarzda o'sishining oldini olishga doir chora - tadbirlarning izchillik bilan amalga oshirilganligi;

- davlatning moliyaviy - iqtisodiy va bank tizimlarining nechog'liq barqaror va ishonchli ekani, ularning ximoya mexanizmlari qanchalik kuchliligi bilan izoxlanadi.

Korxonadagi kadrlardan aynan nima talab qilinayotganini aniq izoxlab berish lozim va ushbu vazifalarni adekvad tushuntirilishiga erishish lozim. Bunday vaziyatda oldinga qo'yilgan maqsadlar qiyin ammo, erishsa bo'ladigan va tashkilot xodimi imkoniyat doirasidan kelib chiqilishi muxim. Yana shuni inobatga olish kerakki inqiroz davrini engib o'tishga erishilgandan keyin xodimlarda bir muncha bo'shash davri bo'lishi lozim, chunki maqsadlar shunday qo'yilishi kerakki ushbu maqsadlarga erishilgandan keyin insonlar qilgan ishi, erishgan yutuqlariga tushunish, taxlil qilish, ya'niy «Chuqur nafas olib» yana olg'a intilish nazarda tutilgan.

◆Shaxsiy namuna misolida, bunday vaziyatlarda qanday o'zini tutishni ko'rsatish. Inqiroz davridan chiqish ustida ishlashda xodimlar albatta qiyinchiliklarga duch kelishadi. Kimdir o'ziga bulgan ishonch so'nib boradi, kimda esa, oldinga qo'yilgan maqsadlarga erisha olmaslik xissi tug'iladi. Bu davr juda og'ir xisoblanadi buni engib o'tish uchun esa raxbar o'z xodimlariga doim oldindagi omadga ishonchni singdirib borishi lozim. Bunday davrda raxbariyat o'z xulq atvori misolida qanday ishlashi kerakligini ko'rsatib turishi: barcha vazifalarni kuchli jonashtalik bilan bajarish, kompaniyadagi barcha o'zgarshilarni doimiy ravishda tushuntirib borish bilan ko'rsatib berish.

◆Erishilgan natijalarni inqirozdan chiqishda keltirib o'tish, tanlangan yo'lni samaradorligini ko'rsatadi. Qilingan sayi xarakatlar va natijalar orasidagi aloqalarni yaqqolliigi, xodimlar orasida ruxiyatni faoliyatiga nisbatan ko'taradi va kelgusi ishlarga ruxlantiradi. Yuqorida aytilgan faoliyat va natijalar orasidagi aloqalarni sustligi asta sekinlik bilan xodim ishtiyoqini tushirib, ishga nisbatan sovush, qarshilikga olib kelada. Agar kompaniya raxbariyati taklif qilingan inqirozdan chiqish mexanizmiga savodli yondashsa tashkilotning yangi bosqichga chiqishiga turtki buladi. Xar qanday vaziyatga iqtidorli ob'ektiv yondashuv tashkilotdagi kadrlarni jipslashuviga va og'ir sharoitlarda eng ichki iqtidorlarni ochishga imkon beradi.

Xodimlarni mehnatini rejalashtirish — xodimni saloxiyatini rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, xodimga umumiy va qo'shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Xodimlar mehnatini rejalashtirishning asosiy afzalliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

— xo'jalik faoliyati strategiyasiga taalluqli kadrlar masalalari va ehtiyoji (tashqi va ichki)ni aniqlash;

— xo'jalik faoliyati yuritish strategiyasini ishlab chiqish jarayonida amalga oshirilishi kerak bo'lgan kadrlar masalalari va investitsiyalarini belgilash;

— kadrlar bo'yicha dasturlarning xo'jalik faoliyatini yurgizish umumiy strategiyasiga muvofiqligini kafolatlash;

— xodimlar bilan ishlash yordamida korxonalar raqobatbardoshligini, uning samaradorligini oshirish;

— xodimlarning ortishi yoki uni qisqartirish bilan bog'liq rejalarni amalga oshirish.

Xodimni mehnatini rejalashtirishning mohiyati kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir. Ish o'rinlari mehnat unumdorligi va qiziqish uyg'otishi

nuqtai-nazaridan mehnat kishisiga eng maqbul ravishda o'z qobiliyatini rivojlantirish imkonini yaratishi, mehnat unumdorligini oshirishi, munosib mehnat sharoitlari yaratish va ish bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi kerak.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni to'ldirish rejasini tuzib chiqish vositasida amalga oshiriladi. Ish o'rnini belgilashda malaka belgilarini hisobga olish bilan bir qatorda insonga to'g'ri keladigan ruhiy va fiziologik yumushlarni (nagruzkalarni) va bu sohada da'vogarning imkoniyatlarini ham hisobga olish zarur.

Xodimlardan foydalanishni rejalashtirish vaqtida ularga shunday talablar qo'yiladiki, toki xodim kasb kasalligiga uchramasin, erta nogiron bo'lib qolmasin, ishlab chiqarishda shikastlanmasin. Insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitlarini ta'minlab berish kerak. Kadrlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, xotin-qizlar, keksa xodimlar, jismoniy va ruhiy imkoniyatlari cheklangan shaxslarning bandligi masalalariga e'tibor berish talab qilinadi. Ishchilarning bu toifalaridan ularning malakasi va imkoniyatlariga muvofiq foydalanish ayniqsa muhimdir. Ana shu maqsadda tashkilotda tegishli ish o'rinlarini zahira tarzida saqlab turish zarur.

Xodimlarni mehnatini rivojlantirish ham tashkilot rahbariyati, ham uning ishchilar manfaatlarini ko'zlagan holda amalga oshiriladi. Xodimlarni mehnatini rejalashtirish yanada yuqoriroq mehnat unumdorligiga erishish uchun qiziqish va ishdan qoniqish hissini uyg'otishi kerak. Insonlarni birinchi navbatda, ularning qobiliyatlarini o'stirish uchun sharoit yaratilganligi hamda yuqori va doimiy ish haqi, kafolatlangan ish joylari qiziqtiradi. Shuning uchun xodimlar mehnatini rejalashtirishning eng muhim vazifalaridan biri firmaning barcha xodimlari manfaatlarini hisobga olishdir.

Tashkilot ishchilari bilan ishlash tizimida xodimlarni rejalashtirishning o'rnini yanada oshib bormoqda. Hozirgi vaqtda hamma joyda ham xodimlarni rejalashtirishga ishlab chiqarishni rejalashtirishdek muhim ahamiyat berilmaydi. Holbuki, ishlab chiqarishdagi tashkiliy-texnologik o'zgarishlar xodimni oldiga

qo'yilgan ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarini hal etishlari uchun o'z vaqtida tayyorlashni talab etadi.

Ayni vaqtda bu yo'nalishda ish joylari o'zgarayotgan yoki tugatilayotgan xodimlar o'rtasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan ijtimoiy muammolarni hal etish zarurati ham ushbu masalaning nihoyatda dolzarbligidan dalolat beradi. Ularni qisqa muddat ichida hal etib bo'lmaydi. Shunday ekan, xodimlarni rejalashtirish korxonaning o'z ishchilariga nisbatan mas'uliyati ifodasi ham hisoblanadi.

Xodimni rejalashtirish maqsadlari tashqi muhitni (imkoniyatlar va xavf) tahlil etish, kompaniya yoki firma kuchli (ojiz) tomonlarini tahlil etish, kompaniya yoki firma qo'llab-quvvatlayotgan shaxsiy guruhlar manfaatlari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishni taqozo etadi. Ana shu maqsaddan kelib chiqqan holda turli mamlakatlarda rejalashtirishda o'ziga xoslikni farqlash mumkin. Jumladan, Yaponiya kompaniyalarida yangiliklarni joriy etish mukammalligiga urg'u berilsa, Buyuk Britaniyada — resurslar taqsimoti, Amerika Qo'shma Shtatlarida esa barcha bo'linmalar strategiyasini birlashtirish hamda resurslar taqsimoti birinchi o'ringa qo'yiladi.

Xodimlar mehnatini rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

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

— xodimlarni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;

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

— korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tadbiq etish;

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

— korxonaga barcha bo'linmalari o'rtasida xodimlar bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Xodimlarni rejalashtirish maqsadlari va vazifalari korxonaga kerakli malakaga ega zarur miqdordagi kadrlarni topish hamda saqlab turish, o'z personali salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki etishmasligi oqibatida paydo bo'ladigan muammolarni oldindan ko'ra bilishni ko'zlaydi.

Rejalarni muvofiqlashtirish muammolari (sifat jihatidan turlicha maqsadlar asosida) rejalashtirish bo'yicha turli axborotlarni taqqoslash imkoniyati yo'qligi bilan yanada murakkablashadi. Agar xodim bilan bog'liq bo'lmagan boshqa sohalarda miqdor ko'rsatkichlari (masalan, pul miqdori)ni qo'llash imkoniyati bo'lsa, xodimlarni rejalashtirishdagi ma'lumotlar asosan sifat xususiyatini (masalan, qobiliyat, bajargan ishni baholash bo'yicha ma'lumotlar) anglatadi.

Xodimlarni rejalashtirish jarayoni tashkiliy reja tuzishdan boshlanadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga bo'lgan talabni ko'paytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxona, yangi bo'lim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi bo'linmalarga berish va boshqalar) mumkin bo'lgan tashkiliy reja mufassal bo'lishi lozim.

Rejalashtirish talab etiladigan ma'lumotlar yangi ish uslublari, avtomatlashtirish yoki mehanizatsiyalash jarayonlari natijasida yuzaga chiqadigan mehnat unumdorligi yoki ishchi kuchidan foydalanish hajmining kutilayotgan o'zgarishlariga taalluqlidir.

Xodimlarni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo'naltirilgan barcha funksiyalarni qamrab olishning o'zi yetarli emas. Bu ishda inson resurslari to'la hayotiy siklining barcha bosqichlari — xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo'shimcha ijtimoiy sug'urta qilish, xodimlarni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan chora-tadbirlarni mujassamlashtirish darkor.

Xodimlardagi tabiiy o'zgarishlar — pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ishdan bo'shatishni

rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

Kadrlar ishi tizimini boshqaruv xodimlari bilan bo‘ladigan ishni shakli, usuli, yo‘nalishi va o‘lchovlarining birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan bo‘ladigan ish, kadrlarni tanlash, joy joyiga qo‘yish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko‘tarish, ishlarini rejalashtirishni tashkil etish va rahbarlik qilish ishlari o‘z ichiga oladi. Kadrlar ishini boshqaruv tizimi deb qarasaq, unda tizimni subyekti katta doiradagi odamlar va maxsus bo‘limlar bo‘lib, bular bosh direktor, kadrlar bo‘limi hisoblanadi. Respublikada boshqaruvni oliy saviyada kadrlar bilan bo‘ladigan ishga, davlat mehnat va ijtimoiy masalalar qo‘mitasi, shtab boshqaruvi moliya vazirligi, respublika kadrlar boshqaruvi vazirliklari tomonidan javob beradilar.

Kadrlarni baholashning alohida turi bu ishchi mutaxassis xodimlarni vaqti vaqti bilan attestatsiyadan o‘tkazishdir.

Korxonada va xo‘jaliklarda attestatsiya komissiyasi rahbar tayinlangan maxsus komissiya orqali o‘tkaziladi.

Hozirgi vaqtda attestatsiya ikki bosqichda o‘tkaziladi:

1. Mehnat jamoasi attestatsiya qiladi.

2. Maxsus komissiya attestatsiya o‘tkazadi.

Attestatsiyani 3-5 yilda bir marta o‘tkazilishi mo‘ljallanadi.

1.3 Xalqaro miqyosda qo‘llaniladigan xodimlarni boshqaruv shakllari

Yapon tizimining o‘ziga xos xususiyati — mashhur «umrbod yollanish»dir. Bunda xodim o‘quv yurtini tamomlagandan keyin tashkilotga ishga kirgach, uni butun mehnat xayoti mobaynida tark etmaydi. Inson resurslarini boshqarishning butun tizimi mazkur tamoyilga buysundirilgan. Masalan, mehnatga xaq to‘lash tizimi shunday tuziladiki, xodim oladigan daromadning anchagina qismi kompaniyadagi ish stajiga bog‘liqdir va har yili muayyan miqdorda ortib boradi.

Yapon korxonasi — bu faqat xodimlar birgalikda mehnat qilish uchun birlashadigan iqtisodiy tizim bo'lib qolmasdan, shu bilan birga, o'zaro majburiyatlar bilan yagona «ishlab chiqarish oilasi»ga bog'langan xamfikrlarning ijtimoiy xamjamiyatidir. «Firma oilasi» — yapon me neymentining juda keng tarqalgan shiorlaridan biri bo'lib, u amalda quyidagicha ro'yobga chiqariladi. Ish bilan bandlar, ya'ni «bolalar» o'z sadoqatlarini doimiy ravishda namoyish qilishlari va «o'zlarini butunlay jonajon oilaga bag'ishlashlari» kerak, astoydil mehnat qilishlari va firmalari farovonligini birinchi o'ringa qo'yishlari lozim. Buning uchun «otalar» — ma'murlarning g'amxo'rliklari tufayli ular ish bilan, yaxshi turmush sharoiti va doimiy ortib boruvchi daromad bilan ta'min etiladilar

Bazis stavkasining tarkibi quyidagicha aniqlanadi:

- 20 % li ma'lumot darajasi bilan
- 20 % li staj bilan
- javobgarlikning 20 % li xajmi bilan
- mustaqil qarorlarning 10 % li zarurligi bilan
- 10 % li psixik nagruzkalar bilan
- 5 % li mehnat sharoitlar bilan
- 5 % li mehnat xavfsizligi bilan

Jamoaviylik, etakchiga bo'ysinish va kattaga xurmat. Kichik kattaga minnatdorchilik bildiradi, katta kichikning xurmatini qozonadi. «Ringi» tamoyili - quyi pog'onadagi xodimlarning fikrini bilish — ana'anaviy xurmat hisoblanadi.

Korporativ tamoyillar. Firma ideallariga sodiqlik, firmaning ish kiyimi, shior, madxiya, bayroq. Norasmiy munosabatlar. «Odamlarda xato q ilmaslik kerak», «Yaxshi inson — ishlaydigan inson», «Biz xammamiz katta oila».

Motivastiya. Jamoaviy motivastiyaning ustunligi. Xozir mehnat — pul keyin. Yaxshi bajarilgan ishdan qoniqish, uy - joy xisobiga zayomlar berish. Qo'pol xatti-xarakat uchun jamoadan chiqarish.

Mexnatga xaq to'lash. Maosh uch elementdan iborat: asosiy to'lov ko'pmiqdorli qo'shimcha to'lovlar bonuslar. Maosh xajmi yosh, lavozim va

stajga bog'liq. Boshqa firmaga ishga o'tganda xammasi n o ldan boshlanadi. Prezident va ishchi o'rtasidagi maosh tafovuti 10 martadan oshmasligi kerak.

Xodimni baxolash. Tarjimai xol va shaxsiy ishni o'rganish. Yozma vazifalarni bajarish. Og'zaki imtixonlar, suxbatlashuv, so'rov, bilimlarni sinash (test). «Xizmatlar yodda tutiladi, xatolar yozib olinadi».

Ilmiy- texnikaviy taraqqiyot. Kashfiyotlar, listenziyalarni sotib olish. Ularni tezlik bilan tatbiq etish. «Kelajak uchun yo'l ochish». Minimal ombor zaxiralari. «Kanban» - «aniq muddatida» tamoyili. Bir soat uchun deta llar zaxirasi. Yuqori sifat.

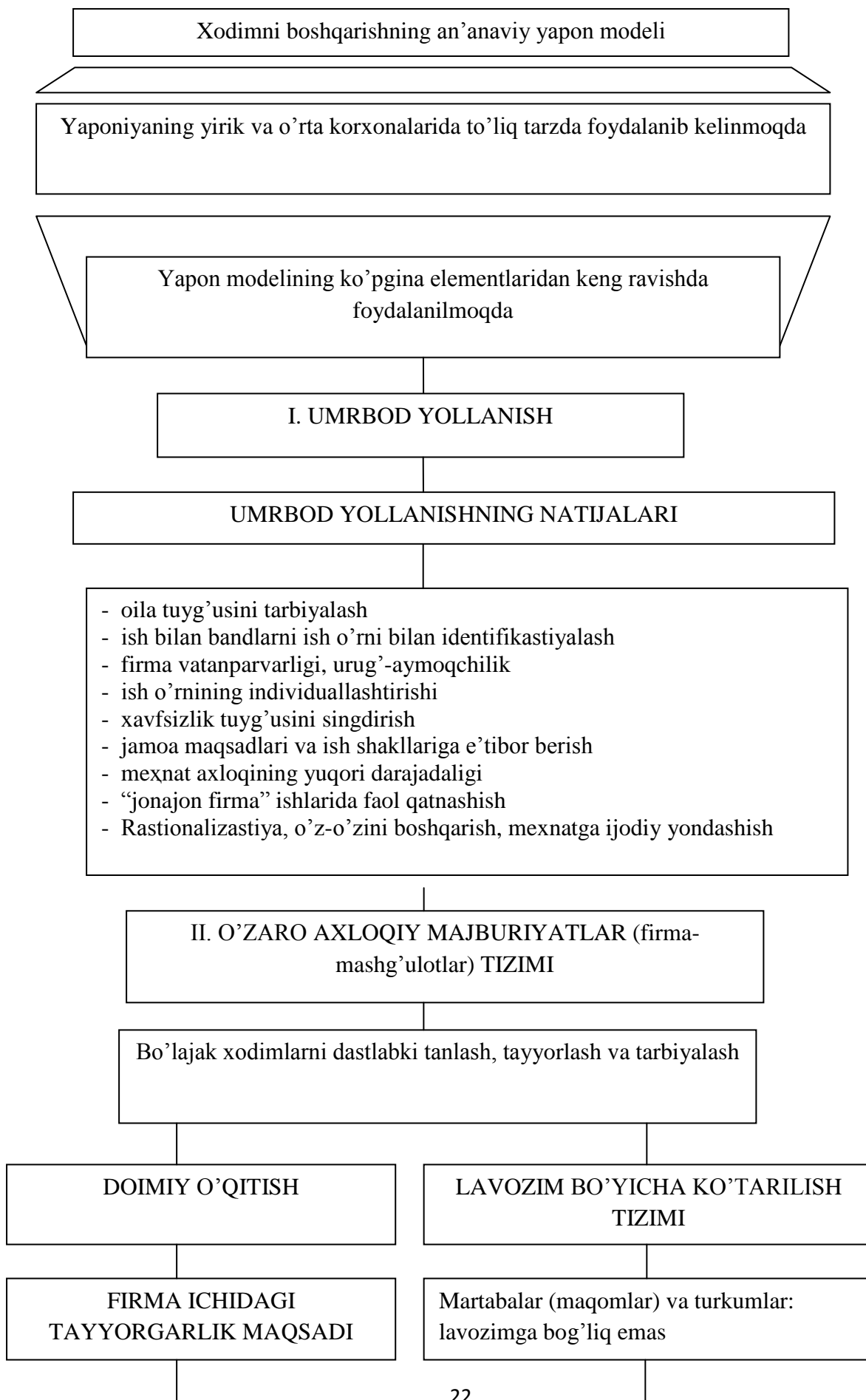
O'qitish. Majburiy o'qish – 9 yil. Xotirani rivojlantirish (minglab hierogliflar – 300 rang). Yaponiyada esa bitta band xodim uchun AQShga nisbatan uch-to'rt barobar mablag' ko'p sarf etiladi. Xar bir mexnat qiluvchi yapon ta'lim olish uchun haftasiga shaxsiy vaqtining 8 soatini sarf etadi. Yaponiyada «egiluvchan» xodimga asosiy e'tibor qaratiladi.

Kamchiliklari. Shaxsiy egoizm, agar yapon guruxdan tashqarida bo'lsa (transprot, metro, vokzal). Xushmuomalalik ostiga yashiringan ikkiyuzlamachilik, - ayrim paytla rda xaqiqatni bilish qiyin. Erkaklarning ayollarni kamsitishi. Yuqori darajadagi ruxiy keskinliklar va kasalliklar – yaponlarning xaddan tashqari bandligi natijasi.

Mastusima firmasining ma'naviy qadriyatlari:

- millat uchun ishlab chiqarishni takomillashtirish orqali xizmat qilish;
- vijdoniylik;
- xamoxanglik va xamkorlik;
- sifat uchun kurash;
- xurmat va bo'ysinish;
- firma bilan o'zini uyg'unlashtirish;
- firma uchun minnatdorchilik.

Yapon kompaniyalarining umumiy tamoyillari:



- ta'lim darajasi va kasb maxoratini oshirish
- fikr doirasini kengaytirish, identifikatsiya tuyg'usini oshirish
- novatorlik, rastionalizatorlik ruxini rag'batlantirish
- mexnatni boyitish va mexnat sababini oshirish
- korxonalarda ijtimoiy aloqalarni mustaxkamlash
- mexnatdan qoniqish xosil qilishning ortishi
- ijodiy potensialni oshirish va ijodkorlikni rag'batlantirish

Ishchilar	Staj
3 klass	6 yil
2 klass	10 yil
1 klass	15 yil
yuqori klass	25 yil

TAYYORLASH TAMOYILLARI

- umumiy
- doimiy
- majburiy
- tabaqaviy
- universal (bir-biriga yaqin mutaxassisliklar bo'yicha tayyorlash)
- individual va guruxiy o'qitish

FIRMA ICHIDAGI TAYYORLASHNING ASOSIY YO'NALISHLARI

- umumta'lim
- kasbiy
- lavozimga doir
- ijtimoiy tarbiya

MARTABANI REJALASHTIRISH VA OPTIMALLASHTIRISH

I bosqich-turli bo'linmalarda 2 yil ishlash
 II bosqich-bir funkstional bo'linmada-4-5 yil ishlash
 III bosqich-navbatdagi lavozimga tayinlash, 1 yil ishlash va uzil-esil martaba rejasini tuzish

PENSIYA TA'MINOTI TIZIMI

III. ISH XAQI TIZIMI

An'anaviy «yoshi kattaligiga qarab xaq to'lash», umrbod yollashga tayanish

G'arb mamlakatlarida-xar oyda to'lash, Yaponiyada-bir yo'la to'lash

Takroriy yollash

Ish bilan banda kishining jami daromadi quyidagilardan xosil bo'ladi: asosiy maosh(bazis stavka)- 40-50% mukofotlar va rejadagi xamda rejadan tashqari ustama xaqlar 15-30 % ijtimoiy extiyojlarga qo'shimcha to'lovlar-15-40%

Iste'dodlar banki

«Yoshi kattaligiga qarab xaq to'lash»ning
ustun tomonlari va cheklanishlari

**ISH XAQINING MODERNIZASIYA
QILINGAN TIZIMLARI**

AXBOROT TIZIMI

YAPON MODELINING AFZALLIKLARI

— yuqori malakali ish, maqsadining mustaxkamlanishi

—«birga qatnashish ruxi»

Ishchilarning 75 %i «firma — yagona oila» deb xisoblaydi va xizmatchilarning 85 % da barcha bandlarning maqsadlari mos keladi

MODEL

O'zgarib borayotgan sharoitlarga doimiy ravishda duch kelib va rivojlanib, o'zining yuqori darajada samaradorligini isbotlashda davom etmoqda

1.1 - chizma. Xodimlarni boshqarishning yapon modeli

1. Barcha, shu jumladan, ishchilar uchun xam tushunarli maqsadlarni qo'yish;
2. Paternalizm – xodimlarda yagona oila tuyg'usini shakllantirish;
3. Umrbod yollash, xodim umrining oxirigacha i shga qabul qilinadi;
4. Yoshi va lavozimi bo'yicha kattaga xurmat, unga bo'ysinish;
5. Xodim uchun imtiyozlarning yo'qligi: bir xil kurtkalar, umumiy oshxonalar, boshqaruvchilar uchun aloxida kabinetlarning yo'qligi.
6. Muloqot uchun muxit yaratish, tashabbuskorlarni rag'b atlantirish, xar

bir

xodimning qobiliyatlarini xurmat qilish va rag'batlantirish.

Dunyoga mashxur «Matsushita Electric » korporastiyasining falsafasi:

- xaridorning ustunligi;
- jamiyatga foyda tegadigan daromad;
- erkin boshqaruv;
- xamkorlikda ishlash;
- kompaniyaning barcha xizmatchilarining boshqaruvda ishtirok etishi;

- xalol raqobat;
- insonning maxsulotdan yuqori turishi.

Kompaniyaning ichki qonuniyati

- xar bir ishchi, xatto nafaqa yoshga etgan bo'lsa xam bu kompaniyada umrining

oxirigacha ishlash xuquqiga ega;

- kompaniya xodimlari ishdan bo'shsh nimaligini bilishmaydi.

Ishchilar uchun 7 ta qoida

- jamiyat rivojiga o'z xissasini qo'shish;
- adolat;
- xaqqoniylik;
- birlashish;
- xar qanday sharoitga moslashish;
- minnatdorchilik tuyg'usi.

Yaponiyaning siyosiy modelini tadqiq qilish bilan shug'ullanuvchi olimlar bu mamlakatning so'nggi yillarda iqtisodiy soxada erishgan yutuqlarining siri byurokratik apparatning samarali faoliyati bilan bog'liqligini qayd etmoqda. Masalan, AQShlik bir qancha mutaxassislar amerikalik byurokrat xodimlarda etishmaydigan yuksak kasbiy maxorat (professionalizm), vorisiylik, chuqur ma'suliyat xissi aynan yapon amaldorlariga xos fazilatlar ekanligini ta'kidlaydi (E.Vogel). Yaponiya byurokrtiyasining noyobligi va o'ziga xosligi ularning milliy xarakteridagi mexnatsevarlik, jamoaviylik (kollektivizm), raxbarga sadoqat, shaxslarning o'zaro munosabatlarda uyg'unlikka, kelishuvchanlikka bo'lgan extiyoji, o'z ustida ko'p ishlash kabi xislatlardan kelib chiqqan. Davlat xizmatiga tayinlanishda xar bir fuqaro teng xuquqqa ega ekanligi Yaponiya konstitutstiyasida mustaxkamlab qo'yilgan. Xodimning shaxsiy yutug'i, fazilati, kasbiy maxorati va tayyorgarligi, xizmat yuzasidan zarur bo'ladigan boshqa xususiyatlarni tanlov asosida o'tadigan imtixonlar aniqlab beradi. Imtixonlarni tashkillashtirish ishlari kadrlar (xodim) bo'limi zimmasiga yuklatilgan.

II BOB. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K. FAOLIYATI TAHLILI

2.1 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K. xarakteristikasi.

“Sanoatasbobuskuna” Sho’ba korxonasi Moliya Vazirligining 27-dekabr 2002-yilgi 140-qaroriga muvofiq 2003-yil 24-yanvarda tashkil etilgan. Korxonaning asosiy xizmat turi qurilishda ishlatiladigan asbob uskunalari va qurilish materioallari ulgurchi savdosi xisoblanadi.

“Sanoatasbobuskuna” sho’ba korxonasi idorasi Toshkent shaxri Chilonzor tumani Arnasoy ko’chasi 4A uyda joylashgan. Korxonaning ustav kapitali 175 million so’mni tashkil qiladi. Korxonaning ustav fondi tarkibiga pul mablag’laridan tashqari moliyaviy mablag’lar, bino-inshootlar, xom-ashyo va boshqa mulklarni xam kiritish mumkin.

Korxonada mulkini asosiy va aylanma mablag’lar, asosiy jamg’armalar tashkil etadi, shuningdek baxosi korxonada balansida aks etgan boshqa muomalada bo’lgan mablag’lar tashkil etadi.

Korxonada asosiy faoliyat turi qurilish asbob uskunalari va qurilish materiallari ulgurchi savdosi xisoblanadi. Korxonada yana qo’shimcha quyidagi faoliyat turlari bilan shug’ullanish xuquqiga ega:

- Axoli uchun maishiy xizmatlar;
- Badiiy-bezak ishlari;
- Bino va inshootlarini ishlatish, foydalanish va ijaraga berish;
- Bino va inshootlarini qurish va tiklash, obodonchilik va ko’klamzorlashtirish ishlari;
- Dizayn;
- Do’konlar ochish;
- Yordamchi (ikkilamchi) va temirsozlama materiallar ishlab chiqarish;
- Zargarlik va antikvar buyumlarini tiklash, tuzatish va sotish;
- Ishlab chiqarishni tashkil etish;
- Kimyoviy tozalash xizmatlari;
- Marketing, konsalting, injiniring, lizing, diler xizmatlari;
- Mebel jixozlarini ishlab chiqarish va sotish;

- Oziq-ovqat maxsulotlarini ishlab chiqarish va sotish;
- Savdo-sotik va savdo-vositachilik faoliyati;
- Ulgurji savdo;
- Xorijiy investitsiya va texnologiyalarni olib kelish va unday foydalanish;
- Chakana savdo;
- Shisha, farfor, keramika, mramor buyumlari ishlab chiqarish va sotish;
- Eksport-import operastiyalari;
- Yuklarni tashishda ekspeditorlik xizmatlari;

Korxonada mulkini shakllantiradigan mablag'lar quyidagi xisoblanadi:

- Maxsulot va molar sotilishi, ish bajarish va xizmat ko'rsatish natijasida, shuningdek boshqa xo'jalik faoliyatidan olingan daromadlar;
- Bank va boshqa qarzga beruvchilar kreditlari;
- Qimmatbaxo qog'ozlar va tadbirkorlik faoliyatining daromadlari;
- Mulkdorning moliyaviy va moddiy ulushlari;
- Tuxfa olingan mablag'lar, tashkilot, korxonada va fuqarolar xayr-exson mablag'lari;
- Xarakatdagi qonunchilikka zid bo'lmagan boshqa mablag'lar;

Korxonada muvozanatiga asosiy jamg'armalar, aylanma va valyuta mablag'lar, xonalar, uskunalar, transport va boshqa moddiy qiymatlar, korxonalar, tashkilotlar va xususiy shaxslarga sotilishi, va berilishi, ijaraga topshirilishi va vaqtinchalik foydalanishi uchun o'tkazilishi mulkdor tomonidan belgilanadi, shuningdek xarakatdagi qonunga asosan o'rnatilgan balansdan o'chirilishi mumkin.

Korxonada Mulkdori uning mol-mulki, asosiy va aylanma jamg'armalari, xamda boshqa moddiy boyliklari mulkdori xisoblanadi.

Mulkdorning xuquqlariga:

- Korxonada faoliyatini boshqarish;
- Korxonada daromadiga egalik qilish;
- Qonunga asosan korxonada boshqaruvi xaqidagi malumotga o'z fikr va muloxazalarini bildirish;

- Korxonada xisob-kitobini olib borilishi haqidagi ma'lumotga ega bo'lish;
- Korxonaning Ustavini o'zgartirish va ro'yxatdan o'tkazish;
- Korxonada faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aniqlash, rejalarni va bajarish haqidagi xisobotlarni tasdiqlash;
- Korxonaning ichki munosabatlarini aniqlaydigan hujjatlarni tasdiqlash;
- Korxonada tuzilmasini aniqlash, shtat jadvalini tasdiqlash;
- Korxonada qoshidagi korxonalar, bo'linmalar va vakolatxonalar, mansabdor shaxslarning xamda muvunlarning maoshini belgilash;
- Daromadni taqsimlash, jamg'armalarni yaratish va ishlatilishni aniqlash;
- Bo'linma va vakolatlarni yaratish va tugatish;
- Korxonada maxsulotini sotish haqida qaror qabul qilish (shu jumladan) narxlarni tashkil qilish;
- Korxonada faoliyatini tugatish komissiyasini tayinlash, azolarini aniqlash va bo'shatish, yakunlaydigan xisobotni va tugatish muvozanatini tasdiqlash;
- Korxonada mulkini va moliyaviy mablag'larini tasarruf etish;
- O'rnatilgan tartibda korxonada xodimlarini ishga qabul qilish va bo'shatish, mexnatni rag'batlantirish masalalarini hal qilish;
- Ishonchnomasiz korxonada nomidan xarakat qilish va kelishuvlarni tuzish, xamda bajarilishini taminlash, banklarda xisob va boshqa raqamlarni ochish;
- Omilkorligi doirasida korxonada faoliyatidagi masalalar yuzasidan, davlat boshqaruvi tashkilotlari bilan bo'ladigan munosabatlarda korxonani taqdim etish;
- Korxonada xodimlariga majburiy bo'ladigan buyruq va qarorlarni chiqarish;
- Xususiy korxonaning soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar to'langanidan keyin qolgan foydasidan o'z ixtiyoriga ko'ra foydalanish;

Xususiy korxonada mulkdori korxonani raxbar sifatida yakka boshqaradi, korxonada nomidan ishonchnomasiz ish ko'radi, uning manfaatlarini ifodalaydi, xususiy korxonaning pul mablag'larini xamda boshqa mol-mulkini tasarruf etadi, shartnomalar, shu jumladan, mexnat shartnomalari tuzadi, ishonchnomalar beradi,

banklarda xisob varaqalar ochadi, shtatlarni tasdiqlaydi, korxonaning barcha xodimlari uchun majburiy bo'lgan buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi;

Xususiy korxonalar mulkdori quyidagi xuquqlarga ega. Xususiy korxonalar ustaviga qonun xujjatlarida belgilangan tartibda o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish:

- Xususiy korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish;

- Xususiy korxonaning soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar to'langanidan keyin qolgan foydasidan o'z ixtiyoriga ko'ra foydalanish;

- Xususiy korxonaga tegishli, mol-mulkni boshqa shaxsga berish, ijaraga berish, garovga qo'yish, boshqa yuridik shaxslarning ustav fondiga xissa sifatida kiritish yoki ushbu mol-mulkni boshqacha usulda tasarruf etish;

- Xususiy korxonalar mulkdori qonun xujjatlariga muvofiq boshqa xuquqlarga xam ega bo'lishi mumkin. Xususiy korxonalar mulkdori;

- Ustav fondini shakllantirishi;

- O'ziga qarashli korxonani yakka boshqarishi shart;

Xususiy korxonalar mulkdori zimmasida qonun xujjatlariga muvofiq boshqa majburiyatlar xam bo'lishi mumkin;

Xususiy korxonalar mulkdori o'zi vaqtinchalik bo'lmagan taqdirda shu muddatda raxbarlik vazifasini bajarib turishni boshqa jismoniy shaxs zimmasiga yuklash tug'risida yozma qaror qabul qiladi. Xususiy korxonalar mulkdori muvaqqat raxbarning xususiy korxonalar mol-mulkini tasarruf etishga oid xuquqini cheklab qo'yishi mumkin.

Vafot etganligi, muomalaga layoqatsizligi, muomala layoqati cheklanganligi yoki bedarak yo'qolgan deb topilganligi oqibatida mulkdorning xususiy korxonalar raxbari vazifasini bajarishi mumkin bo'lmay qolgan taqdirda xususiy korxonaning boshqarish fukarolik qonun xujjatlariga va xususiy korxonaning ustaviga muvofiq amalga oshiriladi.

2.2. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K.ning iqtisodiy saloxiyati taxlili

Moliyaviy natijlarni ifodalovchi ko'rsatkichlar tizimi "Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot"da ifodalanadi. Bu ko'rsatkichlar tizimi quyidagilardan iborat:

1. Daromadlar:

- Sotishdan olingan daromad;
- Asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromad;
- Moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;
- Tasodifiy daromadlar

2. Foyda turlari:

- Sotishdan olingan foyda:
- Asosiy faoliyatdan olingan foyda (zarar);
- Moliyaviy faoliyatdan olingan foyda (zarar);
- Tasodifiy foyda (zarar);
- Soliq to'langunga qadar foyda;
- Sof foyda:

3. Rentabellik ko'rsatkichlari:

- Barcha aktivlar rentabelligi;
- Xususiyk apital rentabellig;
- Sotilganm ahsulorte ntabelligi;
- Aksiyaning rentabelligi va boshqalar;

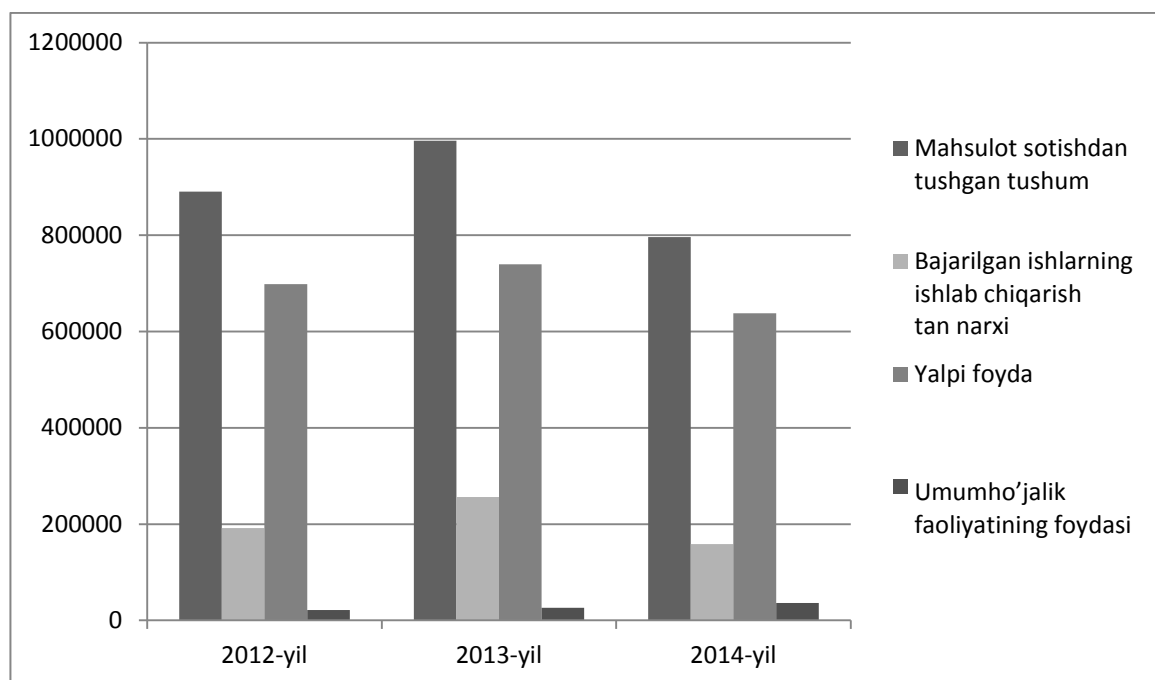
2.1-jadval (ming so'm)

	Ko'rsatkichlar	2012-yil	2013-yil	2014-yil	Farqi (+'-)	O'sish sura'ti. %
1	Mahsulot sotishdan tushgan tushum	890300	996200	795900	-200338.1	-20.1
2	Bajarilgan ishlarning ishlab chiqarish tannarxi	191907.45	256300.15	158300.28	-97999.87	-38.2
3	Yalpi foyda	698392.55	739899.85	637599.72	-102300.13	-13.8
4	Davr harajatlari	312239.64	325858.50	292300.32	-33558.18	-10.2
5	Ma'muriy harajatlar	239501.14	245200.14	229100.18	-16099.96	-6.5
6	Asosiy faoliyatning Foydasi	386152.91	414041.35	345299.40	-68741.95	-16.6
7	Umumho'jalik faoliyatining foydasi	21852	26420	36200.14	9780.14	

8	Daromad solig'ini to'lagunga qadar foyda	401950.70	434901.35	377939.54	-56961.81	-13
9	To'langan soliq	44515	49810	39795	-10075	-20.1
10	Hisobot davrining sof foydasi	357435.70	385091.35	338144.54	-46946.81	-12.1

“SANOATASBOBUSKUNA” SHKning 2012-2014 yillardagi moliyaviy tahlili

Jadval yordamida diagrammalar tuzib olamiz.



2.1-rasm

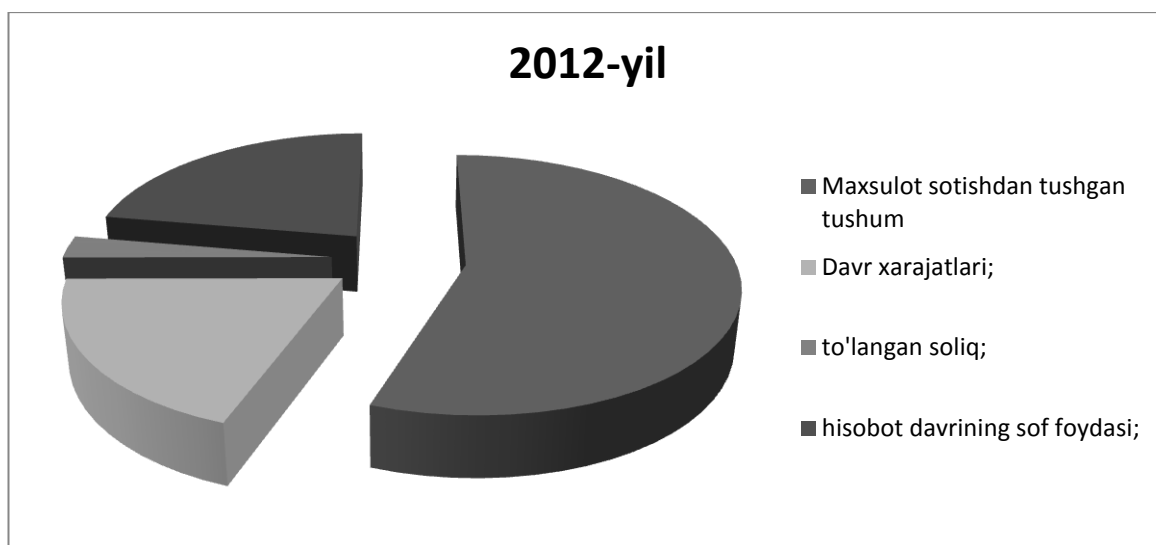
“SANOATASBOBUSKUNA” SHKning 2012-2014 yillardagi moliyaviy tahlili diagrammasi.

Diagrammadan ko 'rinib turibdiki, yalpi faydasi 2012-yilda 698392.55 ming so'mni, 2013- yilda 739899.85 ming so'mni tashkil etgan.2014-yilda

2013-yilga nisbatan 102300.13 ming so'mga kamayib, 637599.72 ga teng bo'lgan. Ya'ni 13 barobarga kamaygan. Ma'muriy harajatlar 2012-yil 239501.14 ming so'mni, 2013-yilda 8245200.14 ming so'm bo'lsa 2014-yilda 6 foizga kamayib. 299100.18 ming so'mni tashkil qilgan.

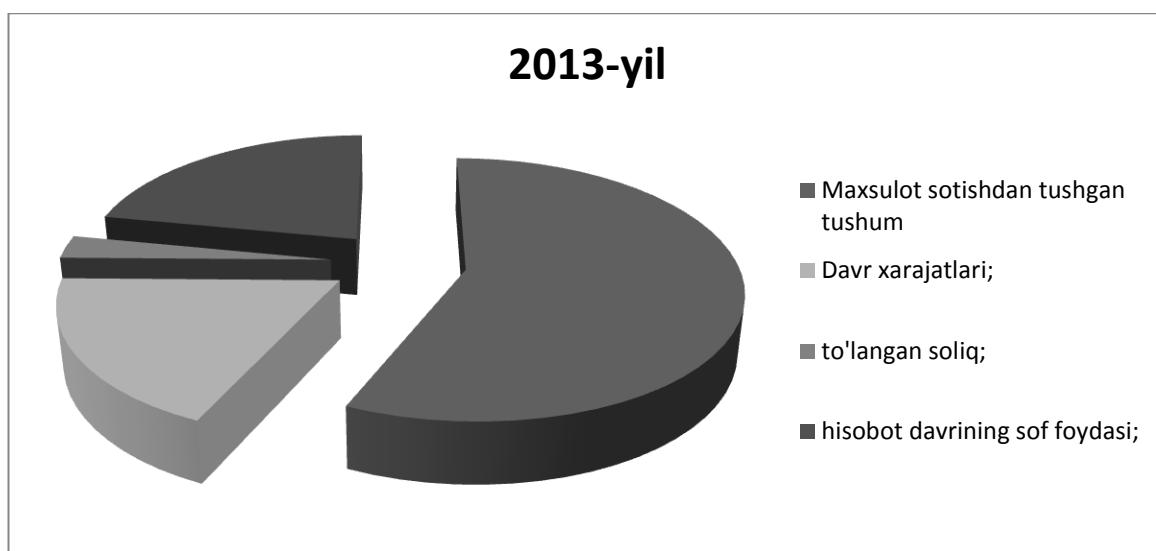
Umumxo'jalik faoliyatining foydasi 2012-yilda 21852 ming so'm bo'lsa, 2013-yilda 26420 ming so'mni tashkil qilgan. 2014-yilda esa 36200.14 ming so'mni tashkil qilgan. To'langan soliq 2012-yil 44515 ming so'm bo'lgan 2013-yilda 49810 ming so'm bo'lsa yilda 2013-yilda 338144.54 ming so'm ya'ni 12 foizga kamaygan.

Sotilgan mahsulot tannarxi, davr xarajatlari, daromad solig'i, foydadan boshqa soliqlar va yig'imlar va hisobot davrining sof foydasining yig'indisi mahsulot sotishdan tushgan tushumni ifodalaydi. Bu diagrammada quyidagicha ifodalanadi:



2.2-rasm

“SANOATASBOBUSKUNA” SHKning 2012-yildagi moliyaviy holati tahlili.

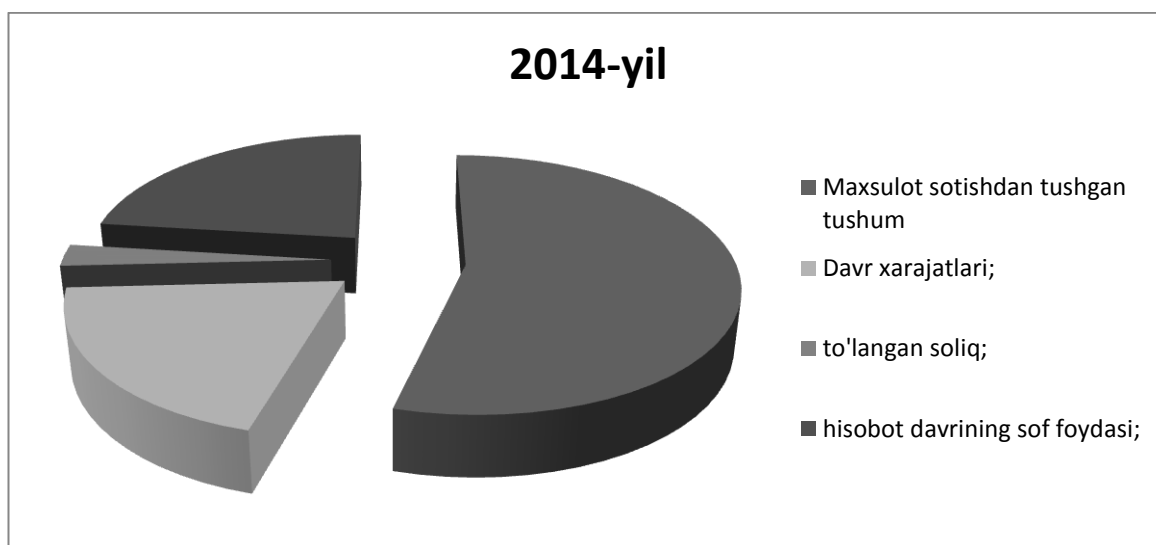


2.3-rasm

“SANOATASBOBUSKUNA” SHKning 2013-yildagi moliyaviy holati tahlili.

2013 yilda davr haratlari 325858.50 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, ma'muriy xarajatlar 245200.14 ming so'mni tashkil etgan. Tashkilot 2013 yilda 401 434901.35ming so'm miqdorida daromad solig'i va boshqa soliqlar va yig'implarni to'lagan.

2013-yilda mahsulot sotishdan tushgan tushum 996200 ming so'mni tashkil etgan. Davr xarajatlari esa 325858.50 ming so'mdan iborat bo'lgan. 2013-yilda tashkilot 49810 ming so'mlik soliqlar va yig'implar to'lagan. 2013-yilda sof foyda 358091.35 ming so'mni tashkil qilgan.



2.4-rasm

“SANOATASBOBUSKUNA” SHKning 2014-yildagi moliyaviy holati tahlili.

2014-yilda davr harajatlari 292300.32 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, ma'muriy xarajatlar 229100.18 ming so'mni tashkil etgan. Tashkilot 2014-yilda 377939.54 ming so'm miqdorida daromad solig'i va boshqa soliqlar va yig'implarni to'lagan. Bundan ko'rinib turibdiki korxonada 2012-yilga nisbatan sezilarli darajada tushish bor lekin korxonada 2012-yilda qarzlari ko'p bolgan 2014-yilga kelib esa qarzlari ikki barobarga kamayganini ko'rishimiz mumkin boladi. Ya'ni korxonada faydasi kamaygan lekin likviditligi oshganligini yaqqol ko'rishimiz mumkin.

Korxonaning xususiy kapitalini taxlil qiladigan bo'lsak, korxonaning umumiy kapitali oxirgi uch yil davomida oshib borganini ko'rishimiz mumkin. Korxonada ustav kapitali o'zgarmagan, lekin zaxira kapital yildan yilga oshib bormoqda. Zaxira kapital oshgan bo'lsa xam ustav kapital oshmagani xayron qoldirishi mumkin. Ammo yillik foydaning taqsimlanishi xam yildan yilga oshib borganligi uchun ustav fondi o'zgarmagan. Uni quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin.

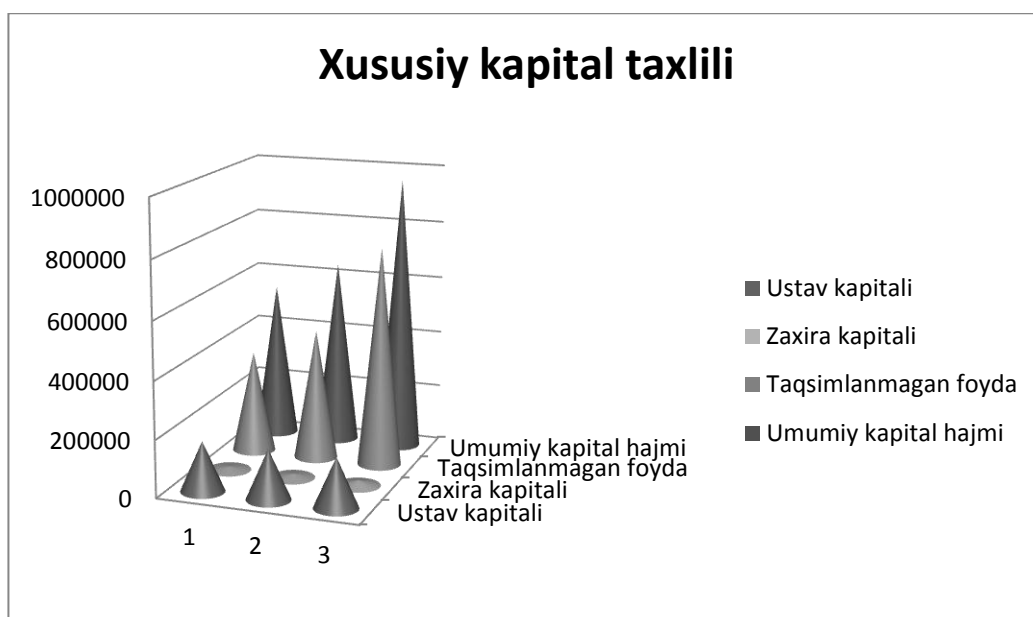
2.2-jadval

T/r	Yillar	2012	2013	2014
1	Ustav kapitali	175000	175000	175000
2	Zaxira kapitali	11384,44	13174,85	18200,87
3	Taqsimlanmagan foyda	357435	456042	765642
4	Umumiy kapital hajmi	543820,14	644217	958842,97

Xususiy kapital taxlili (ming so'm)

Jadval asosida diagramma tuzamiz va uni o'zgarishlarni yaqqol ko'rishimiz mumkin.

Korxonada o'z faoliyati davomida o'z umumiy kapitalini oshirib borganini ko'rdik. Bu xolat korxonaning yildan yilga iqtisodiy barqarorlikka erishishiga yordam beradi.



Xususiy kapital taxlili

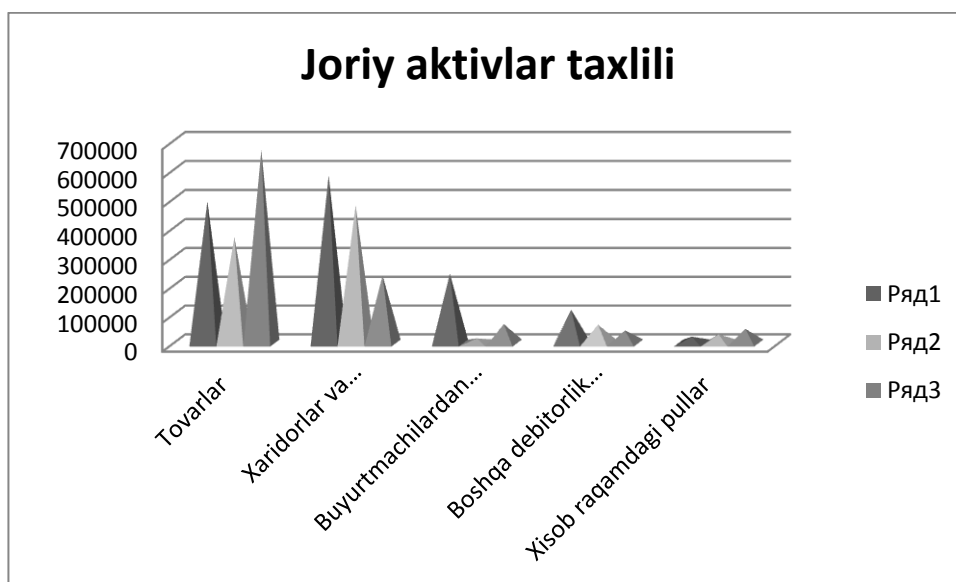
2.5-rasm

2.3-jadval

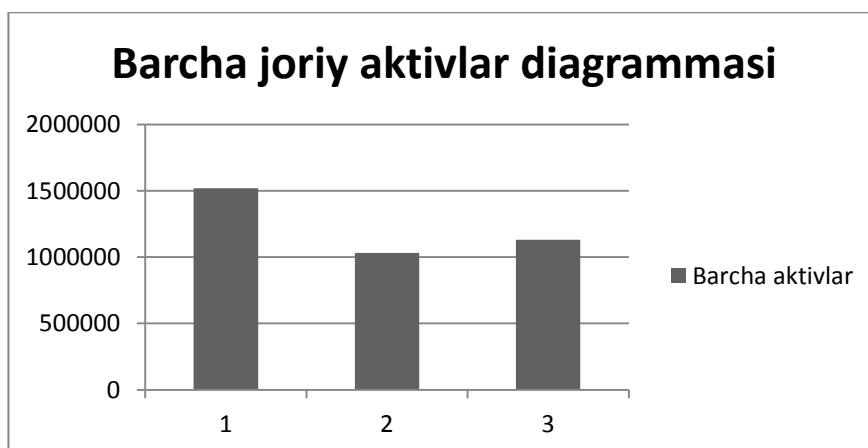
T/r	Yillar	2012	2013	2014	O'sish sura'ti. %
1	Tovarlari	491552	368200	668200	80
2	Xaridorlar va buyurtmachilar qarzlari	580100	476800	234890	-50
3	Buyurtmachilardan olingan avanslar	240800	15992	65820	311
4	Boshqa debitorlik qarzlari	115350	64014	43800	-32
5	Xisob raqamdagi pullar	22100	30112	48996	63
6	Barcha aktivlar	1518449	1031118	1129863	11

Joriy aktivlar taxlili

“Sanoatasbobuskuna” sho’ba korxonasi joriy aktivlari miqdori oxirgi uch yil ichida 2012-yil yuqori bo’lgan. Chunki 2012-yilda korxonaning raqobatchilari kamligi ularning raqobatbardoshli pastli korxonaning yuqori daromad olishiga to’sqinlik qila olmagan. Keyingi yillarda ayniqsa 2013-yilda korxonada daromadlari sezilarli ravishda kamaygan. 2014-yildan asta-sekin korxonada yana joriy aktivlari miqdorini oshirib bormoqda. Buni jadval va diagrammada ko’rishimiz mumkin.



Joriy aktivlar o'zgarishi diagrammasi 2.6-rasm



Barcha joriy aktivlar o'zgarishi diagrammasi 2.7-rasm

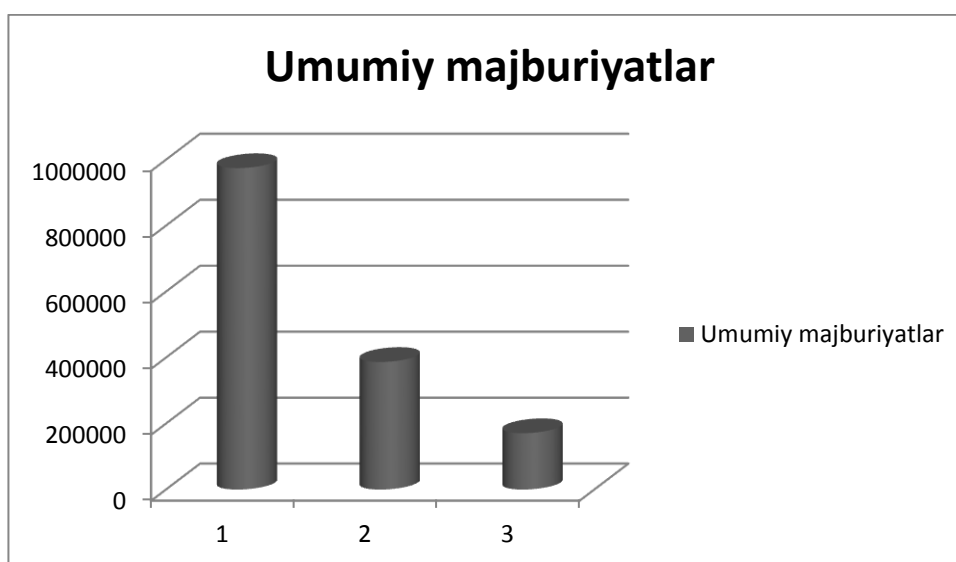
Korxonaning majburiyatlari xar yil oxiridagi ko’rsatkichlar asosida taxlil qilinganda. Yildan yilga kamayishini ko’rishimiz mumkin. Korxonada barcha qarzlarni yil oxirigacha to’lab kelmoqda. Oxirgi uch yil davomida korxonada bazi miqdori yuqori bo’lmagan majburiyatlari oz-ozdan oshib borgan. Lekin

buyurtmachi va xaridorlardan bo'lgan qarzlarni yildan yilga sezilarli ravishda kamayib borgan. Shuning uchun umumiy majburiyatlar kamaygan. Bularni quyidagi jadval va diagramma orqali kuzatishimiz mumkin.

2.4-jadval

T/r	Yillar	2012	2013	2014
1	Xaridor va buyurtmachilardan qarzlari	370500	285684	39556
2	Byudjetga to'lanadigan qarzlari	13438	16100	20808
3	Sug'urtadan qarzlari	3202	10568	12890
4	Davlatning maqsadli fondlariga to'lanadigan qarzlari	335	361,9	485
5	Maoshlar bo'yicha qarzlari	12250	18500	22400
6	Boshqa kreditorlik qarzlari	28320	586	680
7	Umumiy majburiyatlar	974629	386900	171020

Korxonaning umumiy majburiyatlari



Korxonaning umumiy majburiyatlari o'zgarishi diagrammasi 2.8-rasm

2.3. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K da xodimlari mehnatini tashkil etilishi va boshqarilishi shakli

Xodimlar mehnatini tashkil etish va undan samarali foydalanish foydalanish yo‘llari turli tadqiqotlar, ilmiy risolalar va adabiyotlarda son va tarkib jihatdan farq qilsada, ularni umumlashirgan holda shuni ko‘rsatish mumkinki, xodimlar mehnatidan umumli foydalanishni takomillashtitish quyidagi yo‘nalishlarda olib boriladi va bu boradagi tadqiqotlarda ushbu yo‘nalishlardan biriga ko‘proq, biriga kamroq darajada e‘tibor qaratish asosida xilma-xil yondashuvlar tahlil qilinadi. Ushbu yo‘nalishlar quyidagilardan iborat:

- korxonada faoliyat ko‘rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o‘qitish va kasbiy tayyorlash;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- samarali motivatsiya olib borish;
- ish haqini korxonada ichida tartibga solish
- boshqaruv madaniyatini tashkil qilish;
- sog‘liqni saqlash tizimini yaxshilash va boshqalar.

“Sanoatasbosuskuna” sh.k. xodimlari va ishchilari umumiy soni 2014-yil oxiri natijalari bo‘yicha 12 kishini tashkil etadi. Korxonada 4 ta asosiy bo‘lim mavjud bo‘lib ular ular: marketing bo‘limi, buxgalteriya bo‘limi, kadrlar bo‘limi va ombor bo‘limi.

Korxonada marketing bo‘limi tovarlarni qanday turlarini sotish, qaysi bozorlarga sotish, qachon sotish, yangi bozorlarni topish, yangi bozorlarda tovarlarni narxlarini aniqlab taxlil qilib korxonada mollarini narxini belgilashda taklif kiritish va boshqa ishlar bilan shug‘ullanadi. Korxonada marketing bo‘limi eng asosiy korxonada daromadini ko‘paytiradigan va faoliyatini kengaytirishda katta xissa qo‘shadigan bo‘lim xisoblanadi. Bu bo‘limda korxonaning strategik maqsadlari tuziladi. Marketing bo‘limiga savdo agentlari birlashtirilgan bo‘lib ular bozorlarda qurilish sohasida ishlatiladigan asbob uskuna turlari narxlarini, bozordagi miqdorini, raqobatchilar xaqida malumotlarni yig‘ish va boshqalar bilan shug‘ullanadi.

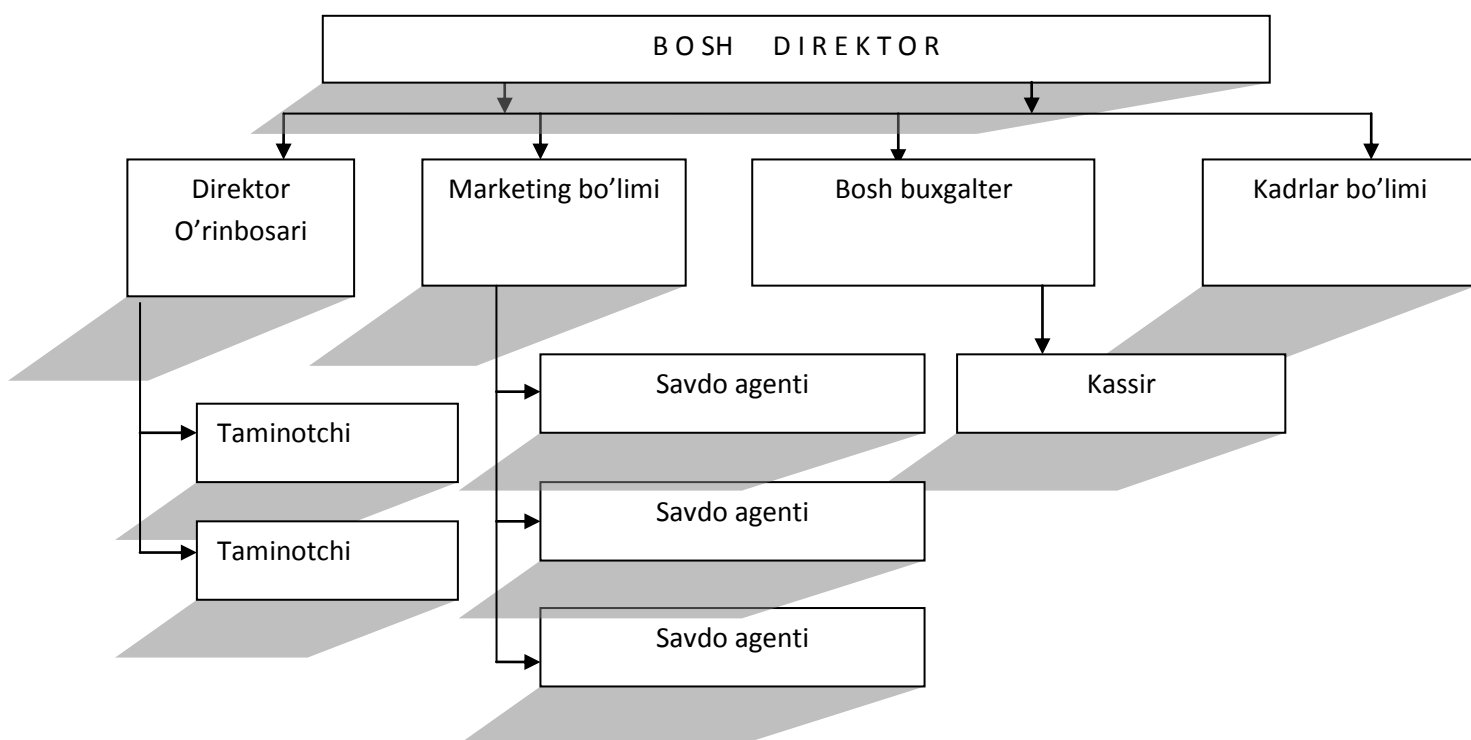
Korxonaning ombor bo'limiga korxonaning director o'rinbosari raxbarlik qiladi va korxonaga omboriga yetkazib kelingan, saqlanayotgan va mijozlarga yetkazib berilishi kerak bo'lgan tovar turlarini va miqdorini va ombor ishchilarini ish faoliyatini nazorat qiladi. Omborda asosan yuk tashuvchi va yuklarni yetkazib beruvchi ishchilar ishlaydi.

“Sanoatasbobuskuna” sh.k. buxgalteriya bo'limi korxonaning moliyaviy va iqtisodiy ishlari bilan shug'ullanadi.

Kadrlar bo'limi korxonaga xodimlarini ishga olish ularni malakasini oshirish va nazorat qilish ishlari bilan shug'ullanadi.

“Sanoatasbobuskuna” sh.k. boshqaruv strukturasi

2.1-chizma



Mehnat sharoitlarini yaxshilash va oqilona ergonomika yuritish mehnat unumdorligiga sezilarli darajada ijobiy ta'sir o'tkazadi. Buni quyidagi keltirilgan faktlar asosida isbotlash mumkin:

- Ergonomik talablarni samarali qondirish va oqilona tashkil qilingan ergonomika mehnat unumdorligini 100% ga oshiradi;
- Yaxshi yoritilgan ish joyi mehnat unumdorligini 20% ga oshiradi;

➤ Shovqinni gigiyenik normalar darajasiga tushurish mehnat unumdorligini 40.50% ga oshiradi;

➤ Binoni va buyumlarni oqilona ranglash mehnat unumdorligini 25% ga oshiradi va ish vaqti isrofini 32% ga kamaytiradi.

Motivatsiya — bu ruhiy resurs bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va xar xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

“Sanoatasbobuskuna” sh.k. da motivlashtirishning quyidagi usullari qo‘llaniladi:

- pulni rag‘batlantirish va mukofotlash vositasi sifatida ishlatish;
- jazolash;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o‘qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta’sirni cheklash va me’yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag‘batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hokazo

Ish haqini korxonada tartibga solish G‘arb mutaxassislarining ko‘p sonli tadqiqotlari shundan dalolat beradiki, mehnat orqali rag‘batlantirishning pul shakli birinchi o‘rinda turadi. Ish haqi darajasi va uni oshirish imkoniyatlari faqat kam haq oluvchilarni emas, balki katta maosh oluvchi xodimlarni ham qiziqtiradi.

Chet el tajribasida ishchilar muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir.

Birinchi yondashuv diqqat-e’tiborni shunga qaratadiki, “Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, “xodimlarni boshqarish” esa ko‘proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir.

Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, “inson resurslarini boshqarish” avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo‘li bilan tartibga

solish masalalariga, “xodimlarni boshqarish” esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo‘lga kiritilganligini bildiradi. Hozirgi sharoitda xodimlar bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak javobgarlikni his qiladigan, jamoatchilik psixologiyasiga, yuqori malakaga, korxonaning xo‘jayini degan taraqqiy qilgan his-tuyg‘uga ega bo‘lgan shaxsni tarkib toptirishdan iboratdir.

“Sanoatasbobuskuna” sho‘ba korxonasi faoliyati qurilish materiallari va asbob uskunalarining ulgurchi savdosi bo‘lganligi uchun unchalik ko‘p ishchi talab qilmaydi. Bu faoliyatda asosan xaridorlarni topish va bozorni yaxshi o‘rganish uchun xodimlar kerak bo‘ladi. Korxonada xodimlarining tarkibi, yoshi va malumotlilik darajasini o‘rganib quyidagi jadvalga joylashtirdim.

2014 – yilda kadrlar soni, tarkibi, va malumotlilik darajasi
(31.12.2014 sanaga ko‘ra (kishi))

2.5-jadval

Ko‘rsatkichlar	Yil oxirida ro‘yxatdagi xodimlar	Shu jumladan			
		Xodimlar	ulardan		ishchilar
			Raxbarlar	Yordamchi xodimlar	
Jami xodimlar	10		4	3	3
Shu jumladan malumotli					
Oliy	7	7	4	3	
O‘rta maxsus	3	-	-	-	3
O‘rta va to‘liqsiz o‘rta	-	-	-	-	-
Yoshi					
16 yoshgacha	-	-	-	-	-
16-24 yosh	2	-	-	1	1

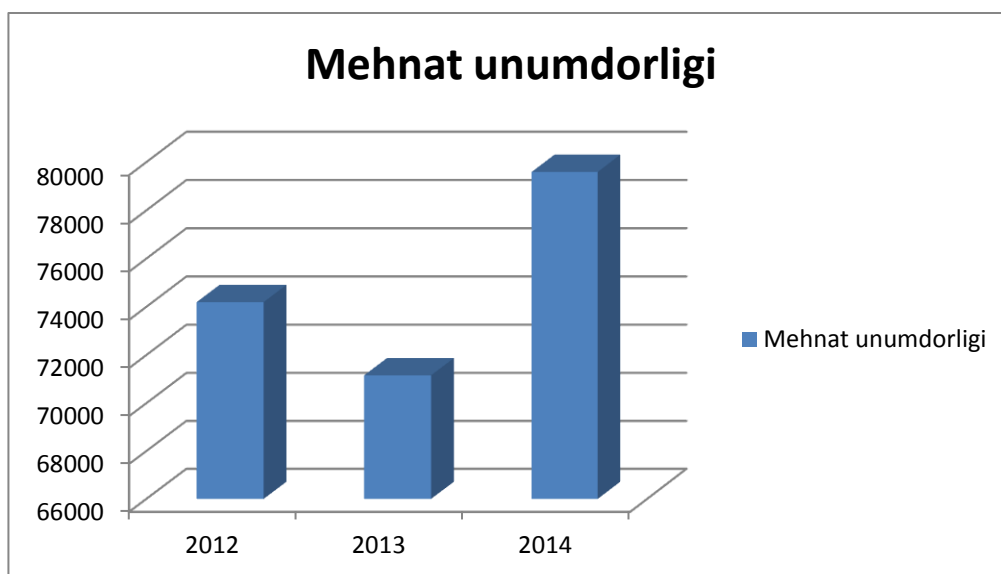
25-29 yosh	2			1	1
30-39 yosh	3	2	1	1	1
40-49 yosh	3	3	3	-	-
50-54 yosh	-	-	-	-	-
55 yoshdan kattalar	-	-	-	-	-

Korxonaning daromadi xodimlarining qay darajada unumli mehnat qilishiga bog'liq. Xodimlarning mehnat unumdorligi korxonani faoliyati kengaytiradi daromadini oshiradi. Mehnat unumdorligi - deganda savdo korxonasi faoliyatining natijalari munosabati va alohida ishchilarning ma'lum bir vaqtda xodim mehnatining sarflari ro'yobga chiqishi tushuniladi. Savdo korxonasida mehnat unumdorligini boshqarish asosiy maqsadi mumkin bo'lgan realizatsiyaning o'sishida xaridorlarga yuqori savdo darajasida xizmat ko'rsatishni ta'minlash va izlanishdan iboratdir. Korxonada ishchilarining mehnat unumdorligi baxolash uchun maxsulot sotishdan tushum va xodimlar soni nisbatini oldim bunda korxonaning oldingi yillardagi daromadlari 2014-yilga nisbatan yuqori bo'lsa xam lekin mehnat unumdorligi 2014-yilda eng yuqori ko'rsatkichga ega bo'lgan. Uni quyidagi jadval orqali ko'rishimiz mumkin.

2.6-jadval

yillar	2012	2013	2014	Farqi (+;-)	Foizda (%)
Ko'rsatkichlar					
Yil oxiridagi ishchilar soni	12	14	10	-4	-16
Mahsulot sotishdan tushgan tushum	890300	996200	795900	-200300	-20
Mehnat unumdorligi	74192	71157	79590	8433	12

Mehnat unumdorligi taxlili



Mehnat unumdorli o'zgarishi diagrammasi 2.9-rasm

Savdo korxonasi barcha toifadagi ishchilariga mehnat unumdorligi tushunchasi qo'llaniladi. Amaliyotda savdo ishchilari mehnatini baholash bozor iqtisodiyoti shakllangan juda ko'p mamlakatlarda qabul qilingan.

Savdo korxonasi mehnat unumdorligi faqat jonli mehnat sarflarini harakterlaydi. Umuman olganda nafaqat jonli mehnat sarflarini baholaydi, balki jonsiz mehnat sarflarini ham baholaydi.

Savdo korxonasi faoliyat samarasini baholash ko'rsatkichli sistemada mehnat unumdorligi yordamchi vazifasini bajaradi. Umumiy samarasini baholashda barcha turdagi korxonalar resurslari sarflarini va foydani hisobga olish zarur.

Savdo korxonasi mehnat unumdorligining oshishi moliya resurslari va moddiy resurslardan foydalanish samarasini pasayishi bilan kuzatish mumkin. Shu bilan birga summani, hamda foyda darajasining pasayishi kuzatiladi.

Kadrlar, mehnat unumdorligi va ish haqi o'zaro chambarchas bog'liq bo'lgan tushunchalar hisoblanadi. Har bir korxonada mehnat va ish haqi bo'yicha reja tuzilib, uning maqsadlari ishchi kuchidan foydalanishni yaxshilash zaxiralarini topish va bu asosda mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bu rejalarga ko'ra mehnat unumdorligining o'sish sur'ati o'rtacha ish haqi sur'atlaridan tezroq o'sishi lozim.

Korxonalarda mehnatga haq to`lashni oqilona tashkil qilish xodimlar faoliyatini rag`batlantirish, tayyor mahsulot va mehnat bozorida raqobatchilikni, rentabellikni va mahsulotlarning daromadlilikini ta`minlashi lozim. Mehnatga haq to`lashni oqilona tashkil etishdan maqsad–uning hajmi va xodimning korxonada xo`jalik faoliyatiga mehnat faoliyatida qo`shgan hissasiga mos kelishini ta`minlash, ya`ni mehnat o`lchami va iste`mol o`lchami o`rtasidagi mutanosiblikni ta`minlashdir.

Ish haqi - har bir xodimning sarflagan mehnati miqdori va sifatiga mos ravishda taqsimlanuvchi va xodim tasarrufiga pul shaklida kelib tushuvchi milliy daromadning bir qismidir. Ish haqi – mehnat uchun mukofotdir.

III BOB. “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K.DA XODIMLAR MEHNATINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHNI ASOSIY YO’NALISHLARI

3.1 “SANOATASBOBUSKUNA” Sh.K.da xodimlar mehnatini tashkil etishning asosiy yo’nalishlari

Xodimlarning mehnat faolligini oshirishda, undan foydalanishni takomillashtirishda olib boriladigan konkret faoliyat g‘oyatda ko‘p qirralidir. Xodimlarni faollashtirish, undan samarali foydalanish foydalanish yo‘llari turli tadqiqotlar, ilmiy risolalar va adabiyotlarda son va tarkib jihatdan farq qilsada, ularni umumlashirgan holda shuni ko‘rsatish mumkinki, xodimlar mehnatidan foydalanishni rejalashtirish quyidagi yo‘nalishlarda olib boriladi va bu boradagi tadqiqotlarda ushbu yo‘nalishlardan biriga ko‘proq, biriga kamroq darajada e‘tibor qaratish asosida xilma-xil yondashuvlar tahlil qilinadi. Ushbu yo‘nalishlar quyidagilardan iborat:

- korxonada faoliyat ko‘rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o‘qitish va kasbiy tayyorlash;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- samarali motivatsiya olib borish;
- ish haqini korxonada ichida tartibga solish
- boshqaruv madaniyatini tashkil qilish;
- sog‘liqni saqlash tizimini yaxshilash va boshqalar.

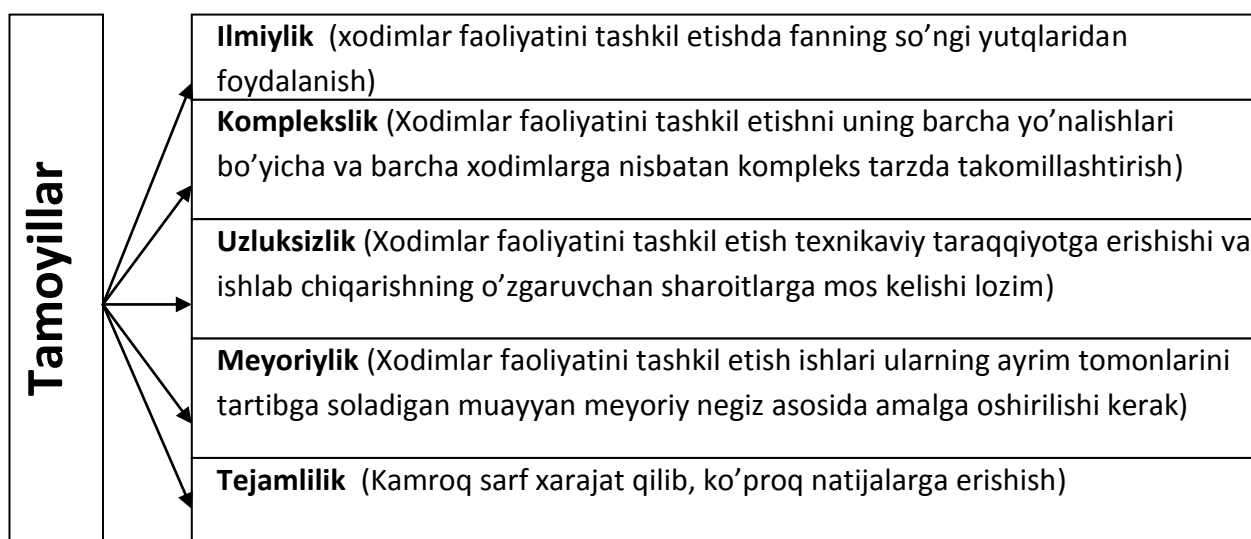
“Sanoatasbobuskuna” korxonasida bir qancha kamchiliklar bor. Bularga reklamaning tashkil etilmagani, xodimlarni motivatsiyalash sustligi, ishchilarning malakasini oshirish bo‘yicha aloxida qat‘iy choralar ko‘rilmasligi va boshqalar.

Korxonada bu kamchiliklarni to‘ldirish uchun albatta kadrlarni tanlash va ularni qayta tayyorlash ishlarini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yishi kerak bo‘ladi. Malakali savdo agentlarini tanlab ularni bozorni yaxshilab o‘rganishi uchun sharoitlar yaratib berish lozim. Ular viloyatlarda xam bozorlarni o‘rganib barcha to‘plangan malumotlarni marketing bo‘limiga yetkazib berish kerak. Marketing bo‘limi malumotlarni taxlil qilib faoliyatni kengaytirish va yangi bozorlarni egallash dasturlar tuzadi. Malumotlarni

qanchalik keng qamrovdaligini albatta savdo agentlari xodimlarining qay darajada ishlaganliklariga bog'liq. Ularning yaxshi ishlashlarini uchun qo'shimcha mukofotlar, agar yangi xaridorlar topsa, undan 3-5% miqdorda maoshlar ajratish kerak bo'ladi.

Keyin korxonada reklamani rivojlantish yangi bozorlarga kirishning eng yaxshi yo'li deb bilaman.

Korxonalarda xodimlarni mehnat faoliyatini yaxshi tashkil etish uchun quyidagi tamoyillarga amal qilish maqsadga muvofiqdir.



Xodimlar mehnat faoliyatini tashkil etish tamoyillari 3.1-chizma

Ishchi kuchi malakasini oshirish. XX asrning ikkinchi yarmida jahon miqiyosida chinakam mo'jiza ro'y berdi. Asrlar davomida qoloq va qaram bo'lib kelgan bir guruh mamlakatlar faqatgina iqtidorli xodimlar tufayli, boshqarishning zamonaviy texnologiyalarini ishlatgan holda tarixan juda qisqa vaqt ichida texnikaviy jihatdan ilg'or mamlakatlarga aylandilar. Ular o'zlarining yuqori sifatli va raqobatbardosh mahsulotlari bilan jahon bozorlarini egallay boshladilar. Shular qatoriga Gon Kong, Janubiy Koreya, Malayziya, Tailand, Singapur mamlakatlarini misol qilib olsa bo'ladi. Bu mamlakatlar tabiiy xom ashyoga boy emaslar. O'tgan asrning 70-yillaridan boshlab ular asosiy investisiyalarni xodimlarni malakasini oshirishga sarfladilar. Yoshlarni rivojlangan xorijiy mamlakatlarga o'qishga yuborib ilg'or texnikaviy bilimlarni «sotib oldilar». Bu bilimlar mamlakatning intellektual mulkiga aylandi. Albatta bu mamlakatlar xalqlarining mehnatsevarligi, qobilyati va boshqa psixologik xususiyatlarini

hisobga olmaslik mumkin emas. Ammo ko'pgina mamlakatlarda ham yuqori mehnat qobiliyatiga ega bo'lganlar oz emas. Lekin ular shunday imkoniyalarini ishga sola olmaganlar.

Bugungi kunda g'arb mutaxasislarining baxolariga ko'ra ishchi bilimlari yarmining eskirish davri 3.5 yilga qisqardi, ya'ni endilikda, 3.5 yil ichida ishchi bilimlarining yarmi talabga javob bermay qo'yadi. Mehnat tobora ko'proq malaka va bilimlarni talab qilmoqda. Kam ixtisoslashgan eski kasblar va qo'l mehnati asta sekin yo'qolib bormoqda.

Yuqori malakali xodimga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar. Xodimlarni o'qitish zaruriyati quyidagi hollarda tug'iladi:

- Yangi xodim ishga qabul qilinganda;
- Xodimning lavozimi o'zgarganda;
- Malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o'qitish;
- Korxonadagi ruhiy muhitni o'zgartirish maqsad qilinganda;
- Ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish maqsad qilinganda;
- Mahsulot tarkibini o'zgartirish maqsad qilinganda va hokazo.

O'qitish:

- Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik;
- Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik;
- Maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- Rahbarlar kuchi bilan;
- Maxsus topshiriqlar bilan;
- Turli korxonalarga malaka oshirishga jo'natish yo'li bilan;
- Chet ellarga o'qitishga yuborish yo'li bilan;
- Seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Xodimlar malakasini oshirish quyidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

- Qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;

- Fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimlaridagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;
- Boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi xar.xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash. Xodimlar mehnatidan samarali foydalanishda mehnat sharoitlarini yaxshilash muhim ahamiyat kasb etadi va ilmiy tadqiqotlarda bu yo'nalishga alohida urg'u beriladi. Rivojlangan mamlakatlarda mehnat sharoitlari, inson va texnika o'rtasidagi munosabatlarni tashkil qilish alohida fan – ergonomika (“ergos” – mehnat, “nomos” – qonun, qoida) sifatida o'rganiladi. Ushbu faktning o'zi ham mehnat sharoitlari xodim mehnatini faollashtirishda qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini va unga jiddiy munosabatda bo'lish zaruriyatini ko'rsatib beradi.

Mehnat sharoiti deb, korxonada ishlovchiga ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarish jarayoni va ishlab chiqarish muhitining xarakteristikalariga aytiladi.

Ishlab chiqarish muhiti avvalambor mehnatning sanitar gigiyenik sharoitlari (harorat, shovqin, yoritilganlik, changlanganlik, gazlanganlik, vibratsiya va hokazo), ish faoliyatining xavfsizligi, mehnat va dam olish rejimi, shuningdek korxonada ishlovchilarning o'zaro munosabatlari orqali xarakterlanadi.

Shunday qilib mehnat sharoiti texnik, tashkiliy, psixofiziologik, ijtimoiy, xuquqiy va boshqa jabxalar nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash va oqilona ergonomika yuritish mehnat unumdorligiga sezilarli darajada ijobiy ta'sir o'tkazadi. Buni quyidagi keltirilgan faktlar asosida isbotlash mumkin:

- Ergonomik talablarni samarali qondirish va oqilona tashkil qilingan ergonomika mehnat unumdorligini 100% ga oshiradi;
- Yaxshi yoritilgan ish joyi mehnat unumdorligini 20% ga oshiradi;

- Shovqinni gigiyenik normalar darajasiga tushurish mehnat unumdorligini 40.50% ga oshiradi;
- Binoni va buyumlarni oqilona ranglash mehnat unumdorligini 25% ga oshiradi va ish vaqti isrofini 32% ga kamaytiradi.

Motivatsiya — bu ruhiy resurs bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va xar xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda motivatsiya — bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofiq yo‘naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq, umr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan xar xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi. Umuman: Ehtiyoj—odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.

Eng muhimi xilma xil ehtiyojni qondirish uchun turlicha faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagicha ifodalash mumkin.

Motivlashtirish jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo‘lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari xarakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari itilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag‘batlantiradi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondashuv mavjud:

Rag‘batlantirish va jazo strategiyasi, ya’ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar: kim ko‘p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi to‘lanadi; kim undan ko‘p ishlasa shunchalik ko‘p to‘lanadi; kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo‘ladi.

Menejerlar bilan doimiy aloqada bo‘lish strategiyasi: bo‘ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri bo‘ladimi, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o‘rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo‘llaniladi:

- pulni rag‘batlantirish va mukofotlash vositasi sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o‘qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta’sirni cheklash va me’yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag‘batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hokazo

Ish haqini korxonada tartibga solish. G‘arb mutaxassislarining ko‘p sonli tadqiqotlari shundan dalolat beradiki, mehnat orqali rag‘batlantirishning pul shakli birinchi o‘rinda turadi. Ish haqi darajasi va uni oshirish imkoniyatlari faqat kam haq oluvchilarni emas, balki katta maosh oluvchi xodimlarni ham qiziqtiradi.

3.2 Korxonada xodimlarni boshqarishni takomillashtirishda xorij tajribasidan foydalanish bo‘yicha tavsiyalar

Chet el tajribasida xodimlar muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir.

Birinchi yondashuv diqqat-e’tiborni shunga qaratadiki, “Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, “xodimlarni boshqarish” esa ko‘proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir.

Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, “odam resurslarini boshqarish” avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo‘li bilan tartibga

solish masalalariga, “xodimlarni boshqarish” esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo‘lga kiritilganligini bildiradi. Hozirgi sharoitda xodimlar bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak javobgarlikni his qiladigan, jamoatchilik psixologiyasiga, yuqori malakaga, korxonaning xo‘jayini degan taraqqiy qilgan his-tuyg‘uga ega bo‘lgan shaxsni tarkib toptirishdan iboratdir.

Xodimlarni boshqarish tajribasining eng (Koreya)o‘ziga xos elementlari quyidagilardir

- ◆ band bo‘lgan xodimlarni tanlash, yollash va ularning sifatiga e‘tibor qaratish:

- ◆ hamkorlik va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda qulay muhit yaratish uchun gruppaviy mehnat usullarini tadbiq etish;

- ◆ Xodimlarni boshqarish vazifalarini kompaniya prezidentiga yoki uning birinchi o‘rinbosariga buysundirish.

Xodimlarni boshqarish tajribasidan bir(Yaponiya) qator ustivor yo‘nalishlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

- ◆ o‘z kompaniyasining odamlarini birinchi navbatda lavozimlarga ko‘tarish;
- ◆ erishilgan natijalarni rivojlantirishdan faxrlanishga katta e‘tibor berish;
- ◆ rahbarlar bilan xodimlar o‘rtasida vazifa jihatidan bo‘lgan farqlanishni kamaytirish (ular foydalanadigan alohida restoranlarni, ustunlik va imtiyozlarni tugatish);

- ◆ qulay mehnat va atrof muhit sharoitini yaratish;
- ◆ oshkora kommunikatsiyalarni rag‘batlantirish;
- ◆ xodimlarni boshqa ish topishga urinmasdan turib, ularni ishdan bo‘shatishning mumkin emasligi;

- ◆ har bir xodimda “komanda” madaniyatini shakllantirish;

- ◆ xodimning korxonada va tashkilot foydasida ishtirok etishi;
- ◆ xodimlar malakasini oshirish;
- ◆ xodimlarning o'zi ishlaydigan kompaniyadan tashqari ishlarda ham ishtirok etishini rag'batlantirish.

Manashu yo'nalishlarni Respublikamiz xududidagi korxonalarda xam qo'llab ko'rish maqsadga muvofiq deb hisoblayman.

AQSH kompaniyalarining 1500 menejerlari XXI asrdagi korxonada xodimlarini boshqarishning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

- ▶ ertangi ehtiyoj uchun xodimlar mehnatini rejalashtirish korxonada strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;

- ▶ Xodimlarni boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvning yuqori bo'g'ini a'zosi bo'ladi va biznes strategiyasi, rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to'liq xabardor bo'ladi:

- ▶ malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, komandada ishlay bilishi, mo'ljal olishi va ishchanlik ahloqidir;

- ▶ Xodimlarni boshqarishning eng muhim vazifalaridan biri korxonada madaniyati, qadriyatlarini va maqsadlarini birikmasidan iborat bo'lib qoladi.

Xalqaro mehnat tashkilotining rasmiy statistikasiga qaraganda, xodimning kasbiy-malaka tuzilishi klassifikatsiyasining asosiy shakli ish bilan band kishilarni uchta yirik guruhga ajratishdir:

1. "Oq yoqalilar", ya'ni asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanmaydigan kishilar.

2. "Ko'k yoqalilar", ya'ni turli kasb va malaka darajalariga ega bo'lgan ishchilar.

3. Xizmat ko'rsatish xodimlari (xalqaro statistikada bu guruhga oshpazlar, ofitsiantlar, tibbiyot, politsiya, o't o'chirish, uy xo'jaligi xodimlari, xizmatkorlar, farroshlar va shu kabilar kiritiladi).

Keltirilgan tasniflashdagi ikkinchi va uchinchi guruhlar asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan ishchi kuchini tashkil etadi. Bu yirik guruhlar tarkibiga turli kichik guruhlar kiradi. Masalan, jismoniy mehnat bilan shug'ullanmaydigan xodimlarga asosan: rahbarlar, mutaxassislar, texnik xodimlar mansubdir. Ko'proq jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlar yuqori malakali, kam malakali va shunchaki malakali xodimlarga bo'linadi. Bundan tashqari, bu guruhda aralash kasblar ishchilari alohida ajratib ko'rsatiladi.

Sanoati rivojlangan mamlakatlar korxonalarida xodimlarning quyidagi kategoriyalari mavjuddir:

1. Top management , ya'ni boshqaruvning yuqori bo'g'ini (prezident) bosh direktor yoki boshqaruvning boshqa a'zolari
2. Middle management . boshqaruvning o'rta bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'linmalarining rahbarlari)
3. Lower management . boshqaruvning quyi bo'g'ini (kichik bo'limlar, tsex byurolari rahbarlari, guruh rahbarlari, masterlar, brigadirlar).
4. Muxandis-texnik xodimlar va idora xizmatchilari ("oq yoqalilar")
5. Jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchi ishchilar ("ko'k yoqalilar")
6. Ijtimoiy infrastruktura xodimlari ("kul rang yoqalilar")

Boshqaruvchi xodimni batafsil o'rganish aslida uni tasniflashga doir g'arbiy mezonlarga mos keladi va vatanimizdagi tashkilotlar uchun boshqaruvchi xodimning mavjud kategoriyalarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi:

1. Korxonalar, muassasalar, tashkilotlarning rahbarlari va ularning o'rinbosarlari
2. Korxonalar, muassasalar va tashkilotlar tarkibiy bo'linmalarining rahbarlari, bosh mutaxassislar
3. Iqtisodiy vazifalarni amalga oshiradigan mutaxassislar
4. Ishlab chiqarishni muxandisli-texnik jihatdan ta'minlovchi mutaxassislar.
5. Xizmatchilar lavozimlari (ular hujjatlarni hisobga olish, nazorat qilish, rasmiylashtirish, xo'jalik xizmati ko'rsatish bilan band bo'ladilar).

Har bir lavozim ta'rifi o'ziga muayyan malaka talablarini, ya'ni ta'lim darajasi va amaliy ish stajini qamrab oladi.

Mehnat munosabatlari sohasidagi Amerika qonunchiligi yollanma xodimni ikki kategoriyasiga bo'ladi. Birinchi kategoriyaga oddiy ijrochilar, ikkinchi kategoriyaga "ma'muriyat vakillari"-butun boshqaruvchi xodim (menejerlar), shuningdek kadrlar xizmati, soqchilik va xavfsizlik xizmati xodimlari kiritilgan.

AQSH va Buyuk Britaniyadagi boshqaruvchi xodimlari o'z oldiga qo'yilgan vazifani bajarish uchun boshqalar ishini tashkil etuvchi, muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchi har qanday yollanma xodim kiritiladi. Bu holat bunday kadrlarni tanlash va tayyorlash usullaridagi, ular mehnatiga baho berish va mukofotlash shakllaridagi ayrim umumiy jihatlarini oldindan belgilab beradi. Shu bilan birga har turli boshqaruv vazifalarini bajarish talablaridagi va real mazmunidagi farqlar shu qadar kattaki, bu kasb kategoriyasining "yuqori" va "quyi" qismlari haqiqatda turli ijtimoiy qatlamlar va ijtimoiy sinflarga taalluqlidir.

Boshqaruvchilar orasida rahbarlarning uch guruhini ajratish odat tusiga kirgan, bunda ularning boshqaruv pog'onasidagi tutgan o'rni hisobga olinadi.

► Yuqori daraja (executives) . bu kompaniyaning yuqori lavozimli kishilar guruhi, bunga direktorlar guruhining raisi, prezident, vitse-prezidentlar, korporatsiyaning asosiy bo'linmalari yoki asosiy vazifalari uchun bevosita javobgar bo'lgan boshqa shaxslar kiradi. Ular boshqaruv apparatining unchalik katta bo'lmagan imtiyozli qismini (5.7%) tashkil etadi. Kadrlar siyosati masalalarida: ish kuchini yollash, tanlash, haq to'lash, rag'batlantirish, mehnat sharoitini tanlash va ish kuchidan foydalanishni tashkil etish, shu jumladan, mutaxassislar va oddiy boshqaruvchilarni tanlashda menejmentning yuqori tabaqasi erkin harakat qiladi.

► Bu zavodlar, bo'limlar yoki ularga o'xshash mustaqil bo'linmalar ishiga ayrim loyihalar va programmalarga javobgar bo'lgan mansabdor kishilar guruhi kiradi. Boshqaruvning o'rta darajasidagi muntazam rahbarlar kompaniyaning yuqorida ishlab chiqilgan kadrlar siyosatini hayotga tatbiq etishni ta'minlaydilar. Ular tashkiliy pog'onaning oraliq boskichini egallab, AQSH sanoatidagi boshqaruv

apparating asosiy qismini, Amerika boshqaruv assotsiatsiyasi (ABA)ning bahosiga ko'ra, 65.70% ni tashkil etadi.

► Bular ko'proq boshqaruv vazifalarini bajaradigan, lekin qo'l ostida boshqa boshqaruvchilar bo'lmagan xodimlardir. Ularga idoralar va ishlab chiqarish uchastkalaridagi masterlar, boshliklar, ish boshqaruvchilar va hokazolar kiradi. Amerika boshqaruv assotsiatsiyasining bahosiga ko'ra, ular Amerika sanoatidagi barcha boshqaruvchi xodimlarning uchdan bir qismini tashkil etadi. Aslida bugungi kunda quyi bo'g'in boshqaruvning boshqa eshelonlaridan yuqori maqom to'siqlari bilan ajratib qo'yilgan. Quyi daraja boshqaruvchilarining ko'pchiligi ishchilardan yoki maktab va kollej bitiruvchilaridan tanlanadi, yuqori ma'lumotga ega bo'lmaydi, aholining kam ta'min etilgan qatlamlaridan chiqqan bo'ladi. Lekin boshqaruvning o'rta bo'g'inida bo'lgani kabi quyi bo'g'inida ham rahbarlarni to'ldirish yuqori ma'lumotlilar hisobiga, odatda, "o'rta sinf"ning yuqori tabaqalaridan yoki kapitalistlar oilalaridan chiqqanlar hisobiga amalga oshirilmoqda. Yirik kompaniyalarda boshqaruvning quyi darajasi rahbarlarining maoshi yuqori bo'g'in boshqaruvchilariga nisbatan 4-5 baravar kamdir.

Amerikaning rasmiy mehnat statistikasida "boshqaruvchi daraja" (supervisors) va "boshqaruvchilar hamda ma'muriyatchilar" (guruhlar) alohida ajratib ko'rsatiladi. Rahbarlar guruhida yirik korporatsiyalarning yuqori boshqaruvchilari qatlamini ajratish mumkin, ularning ishlab topgan daromadlarining barcha turlari yuz minglab dollar hisoblanadi. Odatda, bular menejerlar bo'lib, ular aktsiyadorlar kapitalining yirik saqlovchilari va kompaniyalarning sherik egalardirlar, boshqacha aytganda, ular Amerika statistikasi tomonidan rasmiy ravishda yollanma xodimlar qatoriga kiritiladi. Quyi daraja rahbarlarining ishlab topgan daromadlari jami "o'rtacha ishchi"ning daromadidan tahminan 1,5 baravar ko'pdir. O'rta bo'g'in rahbarlarining aksariyat ko'pchiligi ishchining ish hakidan 2-3 marta ko'p haq olardi.

Boshqaruv va ishlab chiqarish xodimi miqdoriy nisbatlari mutanosibliги korraxonalarning aniq ishlab chiqarish shart-sharoitlar iga bog'liqdir. Biroq umuman olganda sanoat ilmiy texnika taraqqiyoti ta'siriga uchragan deyarli barcha

mamlakatlarda boshqaruvchi xodimlarning ulushi korxonalarda amalga oshirilayotgan faol innovatsiya siyosati ta'sir qilmoqda. AQSH dagi Bruklin instituti olib borgan tadqiqotlarga muvofiq yangi axborotni va uni qayta ishlash vositalarini joriy qilishda orqada qolish ko'p miqdorda ishchi o'rinlarini qo'ldan boy berishga olib kelar ekan. Bu yangi texnologiyalarni joriy etish bilan sodir bo'ladigan ishchi o'rinlarining qisqarishidan ortiqdir.

Shu bilan birga xodimlarni ishlab chiqarish va boshqaruv xodimlariga bo'lish mezonlari haqidagi ayrim an'anaviy tushunchalar o'zgardi, bu xol birinchi navbatda fan texnika taraqqiyoti bilan bog'liq yangi ilmiy bilimlarni tatbiq etishga tayanadigan tarmoqlarda sodir bo'ldi. Bu tarmoqlarda texnologiya jarayonlarini amalga oshirish yuqori malakali mutaxassislariga muhtoj edi. Yangi texnologiyalarni samarali tatbiq etish uchun xodim malakasining ahamiyati shu qadar ahamiyatli bo'lib qoldiki, sanoat jihatidan rivojlangan barcha mamlakatlar zamonaviy menejmentida malaka korxonalar xodimini tasniflashning eng muhim belgisiga aylandi. Shunday qilib, yetakchi rivojlangan mamlakatlar, shu jumladan AQSH, Germaniya, Fransiya va Angliya xo'jaliklarida ish bilan band bo'lgan barcha ishlar kasb tayyorgarligi darajasidagi farqlar va ular bilan bog'liq mehnat faoliyati xususiyatlari asosida ish bilan band bo'lganlarning uch kategoriyasiga bo'lindi:

- ◆ Birinchi kategoriyaga kasb va malaka darajasi ancha yuqori bo'lgan, oliy va o'rta ma'lumotga ega bo'lishni taqozo etadigan yoki o'rta maktabni tamomlagach rasmiy ishlab chiqarish ta'limining 3-4 yillik kursini o'tgan barcha tarmoqlardagi oliy va o'rta mahsus ma'lumotli mutaxassislar, ma'muriy-boshqaruv xodimlari va yuqori malakali ishchilar kiradi.

- ◆ Xodimlarning ikkinchi kategoriyasiga o'rtacha kasb va malaka tayyorgarligi darajasiga ega bo'lgan shaxslar mansubdir. Bu daraja o'rta yoki to'liqsiz o'rta maktab xajmida ma'lumot olishni va bunga qo'shimcha ravishda mahsus ta'lim kursini o'tashni taqozo etadi. Mazkur kurslar muddati ko'pincha bir necha oyni tashkil etadi. Bu guruhga idora va savdo xizmatlari (sotuvchilar, fermerlar, o'rta malakali ishchilar kiradi. Ushbu tayyorgarlik darajasiga ega bo'lgan xodimlar

mehnati tugal operatsiyalar majmuini ado etishni talab qiladi va xo‘jalik faoliyatining muayyan sohasiga javobgar bo‘lish bilan bog‘liqdir.

◆ Uchinchi kategoriyaga eng kam kasbiy tayyorgarlikka ega bo‘lgan kishilar kiradi, ularning ishi bir necha soat yoki kunda o‘rganib olishni taqozo qiladi. Bu guruhga xo‘jalikning barcha tarmoqlaridagi kam malakali ishchilar kiradi.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma‘muriy kengashi qabul qilgan ta‘rifga muvofiq “tajribali mutaxassislar” (professional workers) kategoriyasiga quyidagilar kiradi:

◆ yuqori darajadagi ma‘lumot yoki kasb tayyorgarligiga ega bo‘lgan yoxud ilmiy, texnik yoki ma‘muriy sohalarda e‘tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo‘lgan kishilar;

◆ yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat ko‘rsatishni, tashabbus ko‘rsatishni, mas‘uliyatni talab qiladigan vazifalarni bajaradigan kishilar.

U.Frenchning tashkilotni muntazam tahlil qilish nuqtai nazariga muvofiq kadrlarni boshqarish vazifasining umumiy ta‘rifi yanada aniqroq ko‘zga tashlanadi: “Kadrlarni boshqarish - bu tashkilotning butun tarmog‘ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng jarayonlari bo‘lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta‘minlashi, kadrlarga bo‘lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalash, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta‘lim va taraqqiyotni ta‘minlashi lozim”.

Xulosa va takliflar

Jamiyat taraqqiyoti davomida ko'pgina fanlar insonni turli jihatdan – biologik, ruhiy, falsafiy, iqtisodiy va boshqa jihatlardan o'rgandilar. Uning o'ziga xos xususiyatlari, faoliyatining maqsadi, kelib chiqishi, tabiati va barcha-barcha tomonlari chuqur tahlil qilindi. Eng mashhur olimlar, siyosatchilar, tarixiy shaxslarning barchasi o'zlarining ta'limotlarida inson muammosini chetlab o'tmaganlar. Shunday bo'lsada, inson muammosi to'laligicha yechilgan emas. Zero, inson mohiyatan ijtimoiy tarixiy va madaniy mavjudod sifatida har bir yangi tarixiy sharoitda o'zligini chuqurroq anglashga, insoniy mohiyatini ro'yobga chiqarishga intilaveradi.

Hozirgi bozor munosabatlari davrida mamlakat iqtisodiyotini, shu jumladan uning tarkibiy qismlari bo'lgan kata-kichik korxonalar, korxonalar iqtisodiyotini rivojlantirish va mustahkamlash uchun personaldan unumli foydalanishni tashkil etish muhim muammolardan biridir.

2014-yilda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasida 480 mingdan ortiq yangi ish o'rnini tashkil etildi. Bu yaratilgan jami ish o'rinlarining yarmi demakdir. Bugungi kunda iqtisodiyotning ushbu sohasida ish bilan band bo'lgan aholining 76,5 foizdan ziyodi mehnat qilmoqda. 2000-yilda bu ko'rsatkich 49,7 foizga teng edi. Iqtisodiyot sohasida izchil amalga oshirayotgan ana shunday chora-tadbirlarimiz o'zining yuksak samarasini bermoqda.

Fuqarolarimizning uy-joy sharoitlari ham tubdan yaxshilanib bormoqda. Mamlakatimizning barcha hududlarida uy-joylar qurish sur'ati va ko'lami yil sayin kengaymoqda. Mustaqillik yillarida uy-joy fondining umumiy maydoni 1,9 barobar oshdi.

Korxonalarda ish xaqi soxasidagi siyosatini ishlab chiqish va uni tashkil etishda quyidagi tamoyillarni inobatga olish zarur:

- ◆adolatlilik, ya'ni bir xil mehnat uchun bir xil xaq to'lash;
- ◆bajarilayotgan ishning murakkabligi va mehnat mala kasi darajasini xisobga olish;
- ◆mehnatning zararli sharoitlari va og'ir jismoniy mehnatni xisobga olish;

◆sifatli, sitqidildan mexnat qilishni rag'batlantirish, yo'l qo'yilgan yo'qotishlar yoki o'z majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishni moddiy jazolash;

◆mexnat unumdorligi sur'atini o'rtacha ish xaqining o'sish sur'atlariga nisbatan tezroq o'stirish;

◆ish xaqi miqdorini infilyatsiya sur'atlariga mos ravishda muvofiqlashtirish;

◆mexnatga xaq to'lashning korxonada xarajatlari to'liq javob beruvchi ilg'or shakl va tizimlarini qo'llash.

Korxonada xodimlar mexnatidan unumli foydalanishni takomillashtirish quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi.

- korxonada faoliyat ko'rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o'qitish va kasbiy tayyorlash;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- samarali motivatsiya olib borish;
- ish haqini korxonada tartibga solish
- boshqaruv madaniyatini tashkil qilish;
- sog'liqni saqlash tizimini yaxshilash va boshqalar.

“Sanoatasbobuskuna” sh.k.da xodimlar mexnatini tashkil etish masalalari juda yaxshi hal qilingan. Xodimlarning korxonada bo'limlarga biriktirilib boshqarish xam to'g'ri yo'lga qo'yilgan. Misol qilib oladigan bo'lsak Marketing bo'limida xodimlar yani marketolog va savdo agentlari bozorlarni taxlil etib strategik rejalar tuzishadi. Savdo agentlari yangi mijozlar topish bilan xam shug'ullanganliklari uchun ularga motivatsiya sifatida oylik ish xaqalaridan tashqari yangi xaridorlarga sotilgan tovarlar summasidan 3-5% miqdorida mukofotlar beriladi. Bunday motivatsiyalarni boshqa ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish soxalarida xam qo'llash maqsadga muvofiqdir.

“Sanoatasbobuskuna” sho'ba korxonasi savdo faoliyatiga takliflarga keladigan bo'lsak. Korxonada savdo faoliyatini viloyatlar bo'ylab kengaytitishi maqsadga muvofiq bo'ladi deb o'ylayman. Chunki hozirgi kunda Respublikamizni

barcha viloyat xududlarida qurilish ishlari ketyapti. Qurilish firmalarini soni ham shunga qarab ortib bormoqda. Bundan qurilish materiallari va asbob uskunalariga talab ham kundan-kunga oshib boryapti shuning uchun ushbu korxonalar o'z faoliyatini viloyatlarda ham amalga oshirsa korxonalar daromadi yanada yuqori bo'ladi. Faqat bunga mos ravishda kadrlar siyosatini ham olib boorish kerak bo'ladi. Korxonalar qaysi viloyatda o'z filialini ochsa o'sha joydan kadrlarni tanlash yaxshi samara beradi. Yollangan xodim o'zini yashagan xududini yaxshi biladi, o'sha xududda yangi hamkorlarni topishi oson kechadi.

Foydalanilgan axborot manbalari

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O‘zbekiston, 2003.
2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi..T.: ”Adolat”,1999 yil.
3. O‘zbekiston Respublikasi “Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi”. –Toshkent, 1998-yil.
4. Davlat soliq qo‘mitasi, Moliya Vazirligining “Xodimlar soni va mehnatga xaq to‘lash fondining eng kam me‘yorlari joriy etilishini hisobga olgan xolda soliqlar va boshqa majburiy to‘lovlar hisoblab chiqarishni va to‘lash tartibi to‘g‘risida”gi nizom. 2011 yil, 5 mart.
5. O‘zbekiston Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi // Xalq so‘zi. – 2015yil 17-yanvar.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining “Qurilish ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning chet el tajribasini o‘rganish va ularning yangi usullari hamda ilg‘or texnologiyalarini joriy etish ishlarini tashkil etish to‘g‘risida”gi qarori. 2013 yil 19 sentyabr,359-son.
7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining “Mehnatga haq to‘lashning yagona ta‘rif setkasini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi qarori. 2012 yil 21 iyul, 206.son.
8. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining “Kapital qurilishni boshqarish tashkiliy tuzilmasini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. 2011 yil 18 avgust.
9. «O‘zbekiston jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizastiya va isloh qilish yo‘lida», Toshkent «Akademiya» 2005.
10. I.A.Karimov «Yuksak ma‘naviyat engilmas kuch» T., «O‘zbekiston» 2008y.
11. Yo‘ldoshev Z. “Milliy iqtisodiyot” . T.: Moliya, 2004 yil.
12. B.X.Rahimov, E.A.Shomirzaev, S.T.Qosimova. Shahar qurilishi va xo‘jaligi iqtisodiyoti..T.: «Sharq», 2010 yil.

13. Sh.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov. Personalni boshqarish. –T.: “Yangiyo‘l poligraf servis”, 2007 yil.
14. M.S.Qosimova, B.Yu.Xodiev va boshqalar. Kichik biznesni boshqarish..T.: «Sharq» , 2003 yil.
15. Z.Nishanova, Sh.Asomuddinova. Psixologik maslaxat..T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy nashriyoti, 2010 yil.
16. H.H.Imomov. Investistiyalarni tashkil etish va moliyalashtirish..T.: «Iqtisod.Moliya», 2010 yil.
17. M.Bostonaqulov. Byudjet tashkilotlarida buxgalteriya hisobi..T.: «Iqtisod.Moliya», 2009 yil.
18. F.M.Matmurodov. Ma‘muriy menejment..T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy nashriyoti, 2008 yil.
19. Abdurahmanov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot) Oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun darslik ,Toshkent.“Mehnat”.2004. 362 b.
20. Z.Nishanova, Sh.Asomuddinova. Psixologik maslaxat..T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy nashriyoti, 2010 yil.

Internet saytlari

1. www.gov.uz (O‘zbekiston Respublikasi hukumatining rasmiy sayti)
2. www.gkas.uz (O‘z. Res. D.Ar. va qurilish qo‘mitasi rasmiy sayti)
3. www.stat.uz (O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi)
4. www.ilo.com (Xalqaro mehnat tashkiloti)
5. www.mf.o‘z . O‘zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi.
6. www.google.com
7. www.wikipedia.org

ILOVALAR