

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ

ҚУРИЛИШНИ БОШҚАРИШ ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ

КАРИМОВ ЖАМШИД

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

**МАВЗУ: “ҚУРИЛИШ-ЛОЙИҲАЛАШ ТАШКИЛОТЛАРИДА
ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ”**

(“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУҶ мисолида)

ТОШКЕНТ – 2012

Мавзу: Қурилиш-лойиҳалаш ташкилотларида персонални бошқаришни тақомиллаштириш

Мундарижа:

КИРИШ	3
I БОБ. ЛОЙИҲА ТАШКИЛОТИДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.....	6
1.1. Қурилиш-лойиҳа ташкилотида персонални бошқариш самарадорлигини оширишнинг назарий жиҳатлари.....	6
1.2. Персонални бошқаришнинг норматив-хукуқий ва иқтисодий асослари.....	11
1.3. Корхоналарда кадрлар салоҳиятидан фойдаланишни таҳлил қилишнинг аҳамияти ва вазифалари	15
II БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИНГ ТАҲЛИЛИ (“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК мисолида)	
2.1. Лойиҳа ташкилотининг техник-иктисодий кўрсаткичлари таҳлили.....	18
2.2. Лойиҳа ташкилотида персонални бошқаришга таъсир этувчи омиллар таҳлили.....	24
2.3. Лойиҳа ташкилотининг меҳнат ресурслари ва улардан самарали фойдаланиши таҳлили	27
III БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ЙЎЛЛАРИ.....	
3.1. Лойиҳа ташкилотида персонални лойиҳалаштириш босқичлари	
3.2. Лойиҳа ташкилотида персонални бошқаришнинг замонавий йўллари....	
Хулоса ва таклифлар.....	33
Фойдаланилган адабиётлар.....	36

Кириш

Мавзунинг долзарблиги. Ўзбекистоннинг давлат мустақиллигини қўлга киритиши, ўз тараққиёти йўлини мустақил танлаш имкониятини берди. Ўзбекистон Президенти Ислом Каримов мустақилликнинг дастлабки кунларидан бошлаб ўз умрини ўтаб бўлган эски шўролар тизимидан воз кечиб, Ўзбекистонда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётiga ўтиш, очик демократик давлат ва фуқаролик жамияти барпо этиш ғоясини ва уни амалга оширишнинг беш тамойилини асослаб берди. Уларни изчил ҳаётга тадбиқ этиш туфайли бугун мамлакатимиз иқтисодиётюқори суръатлар билан ўсиши ва макроиқтисодий мутаносиблик таъминланиб, ишлаб чиқаришни таркибий ўзгартериш ва модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш давом эттирилмоқда.

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

Кадрлар менежментини такомиллаштириш муаммосини долзарблиги амалиётда бу иш кўп ҳолларда етарлича самарали эмас ва кутилган натижага олиб келмаслиги билан ҳам белгиланади. Бунинг асосий сабабларидан бири амалга оширилаётган ислоҳотларнинг бозор иқтисодиётiga ўтиш жараёнида мураккаб вазифаларни ноанъянавий тарзда, юқори профессионал даражада ҳал эта оладиган кадрлар билан таъминланмаганлигидир. Демак, бу корхоналар фаолиятини ислоҳотларга мос равишда ташкил қилинган тизими доирасида амалга оширилиши мумкин. Бу тизимда персонални бошқариш етакчи ўринлардан бирини эгаллаши лозим.

Ушбу муаммони долзарблигининг муҳим жиҳатларидан яна бири корхоналарда персонални бошқариш, кадрлар билан ишлашнинг барча жиҳатларини доимий такомиллаштириб бориш иқтисодий ислоҳотларнинг ҳал қилувчи омилларидан бирига айланмоқда. Бу масалалар корхоналар кадрлар сиёсатининг умумий муаммолари сирасига ҳам киритилиб, айниқса, Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш жараёнида долзарб масалалардан ҳисобланади.

Жаҳон иқтисодиётининг жорий ривожланишида бозор ислоҳотларини амалга ошираётган мамлакатлар учун юқори даражада ривожланган мамлакатлардаги ҳар қандай корхонанинг ижтимоий-иктисодий самарадорлигини ошириш имконини берувчи персонални бошқаришнинг янги шаклларидан амалда фойдаланиш масалалари ҳам долзарб ҳисобланади. Бунда корхона персонали билан ишлаш сифати даражасини ошириш, уни мустаҳкам илмий асосда қуришга алоҳида эътибор қаратмоқ лозим.

Меҳнат ресурслари ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг энг асосий ресурси ҳисобланади. Персонални бошқариш самардорлиги бевосита ишлаб чиқариш самарадорлигига боғлик. Чунки бозор иқтисодиёти шароитида ва фан техника тараққиёти натижасида ишлаб чиқариш самардорлиги интенсив йўл билан оширилмоқда. Бунда эса меҳнат ресурсларига талаб пасаймоқда. Шунинг учун бу мавзуни ўрганиш янада долзарб аҳамият касб этади.

Битирув малакавий ишининг мақсади ва вазифалари. Қурилиш-лойиха ташкилотида персоналдан фойдаланиш самарадорлигини ошириш таҳлили бўйича хулоса ва тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

Юқоридаги мақсаддан келиб чиқиб, қуидаги вазифаларни қўямиз:

- о Қурилиш-лойиха ташкилотида меҳнат ресурсларининг шаклланиши ва улардан фойдаланишнинг назарий асосларини ўрганиш;
- о лойиха ташкилотининг персонал билан таъминланишини таҳлил қилишнинг назарий асослари ва услубини ёритиб бериш;
- о лойиха ташкилотида персонални бошқариш самарадорлиги ва уни аниқлаш усувларини ёритиб бериш;

о “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” Давлат унитар корхонасининг персонал билан таъминланганлиги ва меҳнат ресурслари ҳаракатини таҳлил қилиш;

- о персонални бошқариш самарадорлигини таҳлил қилиш
- о “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” Давлат унитар корхонасининг персоналдан фойдаланиш самарадорлигини ошириш йўллари бўйича хулоса ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишининг обьекти ва предмети. Битирув малакавий ишининг обьекти сифатида “Ташгенплан” лойиҳалаш ташкилотидаги инсон ресурсларини бошқариш тизими олинди. Унинг предмети сифатида лойиҳалаш ташкилотидаги амалдаги кадрлар менежментининг муаммоларини ўрганиш ҳисобланилади.

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

I БОБ. ЛОЙИХА ТАШКИЛОТИДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Қурилиш-лойиҳа ташкилотида персонални бошқариш самарадорлигини оширишнинг назарий жиҳатлари

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

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуд. Биринчи ёндашув дикқат-эътиборни шунга қаратадики, «Инсон ресурсларини бошқариш» мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан, ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади. «Персонални бошқариш» эса кўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир. Иккинчи ёндашув шунга асосланадики, «одам ресурсларини бошқариш» аввало меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, «персонални бошқариш» эса корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

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

Атамалардаги фарқларга фаолият хусусияти ва йўналишлари сабаб бўлиши мумкин. Масалан, «персонал» атамаси кўпинча унчалик катта бўлмаган фирмалар (бу ерда 100 кишидан камроқ киши банд бўлади) томонидан ишлатилади. «Инсон ресурслари» атамасидан фойдаланувчилар орасида ходимларининг сони 2,5 минг кишидан ортиқ бўлган йирик ташкилотлар устунлик қиласи.

Мутахассисларнинг таъкидлашича, персонални бошқариш бўйича фаолият – корхонани инсонлардан иборат таркибий қисмiga персонал имкониятларини корхонанинг мақсадлари, стратегияси, ривожланиш шароитларига мослаштиришга йўналтирилган мақсадли таъсир кўрсатишдан иборат.¹ Бошқарув фаолияти (менежмент)нинг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ҳисобланадиган персонални бошқариш, одатда, персонални бошқариш концепциясига – инсоннинг корхонадаги ўрни тўғрисидаги умумлаштирилган тасаввурларга асосланади.

Персонални бошқариш (персонал менежменти) - корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимиdir. Персонални бошқариш узлуксиз жараён сифатида намоён бўлади, у ходимларнинг меҳнат қилиш сабабларини, ундан максимал даражада фойда олишини, демак корхоналар фаолиятида пировард юксак натижалар қўлга киритилганлигини билдиради.

Персонални бошқаришнинг замонавий моделлари персонални бошқариш хизматларининг жавобгарлик даражаси ва аҳамиятини сезиларли кенгайтириб, стратегик бошқарув бўйича бир қанча вазифаларни юклайди. Санаб ўтилган классик функциялардан ташқари персонални бошқариш бўйича мутахассислар қўйидагиларни ҳам амалга оширадилар:

¹ Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – с. 109.

- меҳнат бозорини кузатиш ва ўрганиш;
- кадрлар технологиялари бозорининг ривожланишини назорат қилиш;
- рақобатчи компаниялар бўйича ахборот йифиш ва уни таҳлил қилиш;
- компаниянинг бизнес-жараёнларини таҳлил қилиш ва назорат нуқталарини белгилаш;
- стратегик қўрсаткичларни ходимларга етказиш;
- персоналнинг сонини назорат қилиш.

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

Функционал жиҳатдан персонални бошқариш дейилганда кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифалар ва қарорлар масалан, кадрлар танлаш, улардан фойдаланиш, уларнинг малакасини ошириш, меҳнатига хақ тўлаш, ишдан бўшатиш ва х.к. тушунилади.

Ташкилий жиҳатдан бу тушунча орқали кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган барча шахслар ва институтлар масалан, раҳбар шахслар, кадрлар бўлими, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари қамраб олинади.

Амалий нуқтаи назардан персонал корхонанинг энг муҳим ресурси бўлиб, унинг имкониятларини самарали амалга ошириш ёлланма ходимларининг муайян груҳи ёки айрим ходим томонидан ҳал этиладиган аниқ ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ равишда ижтимоий ечимларни талаб қиласди. «Персоналнинг касбий-малака тузилиши» деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган **учта мустақил жиҳатни** қамраб олади. Улар: **ишличи кучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг**

мазмунидан иборатдир. Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда касбий гурухларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг нисбати тушунилади. Турли касбларга доир малака мазмуни муайян ишларни бажариш учун талаб қилинадиган кўникмалар, билимлар, тажриба ва бошқа таркибий қисмлар йиғиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар тадбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

Функционал тамоили бошқарув ходимларини касблар (мутахассисликлар) буйича гурухларга бўлишни назарда тутади.

Бизнинг фикримизча, бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали дейилганда фақат ёлланиб ишлаётганларнигина жамини эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ лозим.

Замонавий корхонанинг тузилиши қўйидагичадир:

1. Корхона ходимлари.
2. Бошқарувчилар (менежерлар).
3. Акциядорлар.
4. Директорлар кенгashi. У фирманинг фаолияти учун ва фирма стратегияси даражасида бошқарувга оид қарорлар қабул қилиниши учун тўлиқ жавобгар бўлади(15-20 киши).
5. Корхонанинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гурухлар ёки томонлар.

Халқаро Мехнат Ташкилотининг (ХМТ) Маъмурий кенгashi қабул қилган таърифга мувофиқ «тажрибали мутахассислар» (professional wozkezs) категориясига қўйидагилар киради:

- юқори даражадаги маълумот ёки касб тайёргарлигига эга бўлган ёхуд илмий, техник ва маъмурий соҳаларда эътироф қилинган эквивалент тажрибага эга бўлган кишилар;
- ёлланиш асосида юқори даражада ақлий фаолият кўрсатишни, ташаббус кўрсатишни, масъулият талаб қиласидан вазифаларни бажарадиган кишилар.

Салоҳият (потенциал) тушунчасининг ўзи лотин тилидан олинган бўлиб (potentia), имконият, куч-қувват, яшириш имконият маъносини англатади. Лугат ва қўлланмаларда у мавжуд ва ҳаракатга келтирилиши, маълум бир мақсадларга эришиш учун фойдаланиш мумкин бўлган восита, заҳира, манба деб кўрсатилган.

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

Персонал корхонада меҳнат билан банд бўлган ҳамда корхона шахсий таркибида кирувчи турли касбий–малакавий гурӯҳлардаги ходимлар мажмуасидир. Корхонанинг персонали унинг ишчи кучини тавсифлайди. Корхона персонали доимий ва ёлланиб ишловчи, малакали ва малакасиз барча ходимлардан иборат бўлган шахсий таркибни изоҳлайди.

Корхона персонали ёки кадрлар таркиби ва унинг ўзгариши маълум бир сифат, миқдор ва тузилмавий тавсифларга эга бўлиб, улардан фаолиятни режалаштириш ва ҳисобга олишда фойдаланилади.

Меҳнат ресурслари - бу аҳолининг жисмонан ривожланган, ақлий қобилият ва билимларга эга, меҳнатга лаёқатли қисмидир. Одатда уларни аҳолининг иқтисодий фаол қисми деб аталади.

Мехнатта лаёқатли аҳолининг катта қисми (моддий ишлаб чиқариш соҳасида банд бўлганларнинг тахминан 8-10 фоизи) бугунги кунда қурилиш соҳасида ишламоқдабозор ва бозор муносабатлари шароитлари персонални маҳорат билан бошқариш ва аввало, кадрларни макроиктисодий миқёсда ҳам, унинг бирламчи бўғинлари - корхоналар, ташкилотлар ва бошқа хўжалик субъектлар миқёсида ҳам персонални тўғри танлаб, тўғри жойлаштириш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Бугунги кундаги персонал ишлаб чиқариш техникаси ва технологиясини яхши тушуниш билан бирга, иқтисодиёт ва иқтисодий ривожланиш қонунларини, бизнес-стратегияларни, илмий менежмент асосларини, хўжалик юритишнинг ҳуқуқий масалаларини билиши, ишлаб чиқаришда юзага келадиган вазифаларни тезкор еча олиши керак.

Персонални бошқариш тизими ҳозирги кунда ўзаро боғлиқ бўлган уч блокни ўз ичига олади:

- 1) корхона персоналини шакллантириш;
- 2) корхона персоналини ривожлантириш;
- 3) хаётининг меҳнат даври сифатини ошириш.

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

1.2. Персонални бошқаришнинг норматив-хуқуқий ва иқтисодий асослари.

Бугунги кунда қурилиш ва қурилиш-лойиха ташкилотларида бошқарув тизимини, хусусан персонални бошқариш тизимини такомиллаштириш асосларини Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг қарорлари, фармойишлари, меҳнат муносабатларини тартибга солувчи норматив - хуқуқий хужжатлар ташкил этади.

Курилиш ва қурилиш-лойиха ташкилотларида бошқарув самарадорлигини ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги қурилиш ишлаб чиқаришини ташкил этиш ва бошқаришнинг янги усулларини ҳамда илғор қурилиш технологияларини жорий этиш бўйича илғор хорижий тажриба тўғрисидаги ахборотларни элчихоналар ва тегишли ваколатхоналар орқали олишда Архитектура ва Қурилиш қўмитасига ёрдам беришлари кераклиги Вазирлар Махкамасининг 2000 йил 19-сентябрдаги “Қурилиш ишлаб чиқаришини ташкил этиш ва бошқаришнинг чет эл тажрибасини ўрганиш ва уларнинг янги усулларини ҳамда илғор қурилиш технологияларини жорий этиш ишларини ташкил этиш тўғрисида “ги 359-сонли қарори билан белгилаб қўйилди. Ушбу қарорга мувофиқ қурилиш ишлаб чиқаришини ташкил этиш ва бошқаришнинг илғор усулларини, илғор қурилиш технологияларини жорий этиш, қурилиш материаллари ишлаб чиқаришни ривожлантириш, шу жумладан лизинг бўйича қурилиш техникаси, кичик механизация воситалари, технология асбоб-ускуналари олиш масалаларида жойлардаги давлат бошқаруви ва ҳокимияти органларига, инвестиция жараёни қатнашчилари бўлган корхоналар ва ташкилотларга кўмаклашиш, қурилиш ишлаб чиқариши соҳасида чет эл тажрибасини умумлаштириш,

меъёрий-хуқуқий хужжатларни такомиллаштириш бўйича таклифлар ва тавсиялар ишлаб чиқиш, жаҳон амалиётининг илғор ютуқларини жорий этиш чора-тадбирлари бўйича ишларни ташкил этиш, замонавий техникавий даражадаги тегишли ахборот базасини ташкил этиш ва ахборотнинг қурилиш жараёни қатнашчилари ўртасида кенг ёйилишни таъминлаш, чет эл инжиниринг фирмалари ва қурилиш компанияларининг тажрибасини ўрганиш, маҳаллий мутахассисларни хорижий мамлакатларда ўқитиш ва тажриба алмашиш бўйича семинарлар ташкил этиш вазифалари белгиланди.

Персонални бошқаришнинг хуқуқий асосларини Ўзбекистон Республикасининг Мехнат Кодекси ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг 2007 йил 18-августдаги “Капитал қурилишни бошқариш ташкилий тузилмасини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори, Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигига 2010 йил 21 январда 2071-сон билан рўйхатга олинган Ўзбекистон Республикаси Мехнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва Соғлиқни сақлаш вазирлигининг 2009 йил 15 январдаги 88/1, 1-сон қарорига илова қилинган “Вояга етмаганларнинг меҳнатидан фойдаланишга йўл қўймаслик бўйича талаблар тўғрисида НИЗОМ”, Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2010 йил 21-сентябрда рўйхатга олинган №746-1, Ўзбекистон Республикаси меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги 2010 йил 2-сентябрдаги “Идоравий мансублиги, мулкчилик ва хўжалик юритиш шаклларидан қатъи назар корхона, муассаса, ташкилот ички меҳнат тартибининг намунавий қоидаларига ўзгартиришлар киритиш ҳақида”ги №163-Б сонли буйруги ва кўплаб норматив-хуқуқий хужжатлар ташкил этади. Бошқарув самарадорлигини ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 17 февралдаги ПҚ-1481-сон қарори билан баъзи хужжатларга уларни Президентнинг 2010 йил 20 декабрдаги ПҚ-1444-сон қарорига мувофиқлаштирувчи ўзгартиришлар киритилди, у билан бошқарув ходимларининг сонини, давлат ва хўжалик бошқаруви органлари

раҳбарлари ўринбосарлари лавозимлари сонини қисқартириш, шунингдек 2011 йил 1 январдан бошлаб улар ходимларининг чекланган сонини белгилаш қарори қабул қилинган. Бундан ташқари қурилиш соҳасида ходимлар сони, уларни бошқаришни такомиллаштириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Мажкамасининг “Қурилиш соҳасида лицензия бериш ёки лицензия беришни рад этиш тўғрисида”ги 126-сонли қарори билан юридик шахс штатида доимий равишда ишлайдиган (вақтинчалик жалб қилинганларни ҳисобга олмасдан) лойиҳанинг бош муҳандиси ва бош архитекторининг, шунингдек тегишли маҳсус касбий маълумотга эга бўлган ва архитектура-шаҳарсозлик ҳужжатларини яратиш соҳасида камида 5 йил иш стажига эга бўлган етакчи ва бош мутахассисларнинг қўйидаги миқдорда мавжуд бўлиши:

мураккабликнинг I-II тоифасидаги объектлар учун - ходимлар умумий сонининг камида 30%;

мураккабликнинг III тоифасидаги объектлар учун - камида 40%;

мураккабликнинг IV-V тоифасидаги объектлар учун - камида 50%.

белгилаб қўйилди. Қолаверса Ўзбекистон Республикаси Давлат архитектура ва қурилиш қўмитаси билан Ўзбекистон қурилиш ва қурилиш ашёлари саноати ходимлар касаба уюшмаси Марказий кенгashi ўртасида 2010-2012 йилларга “Давархитектқурилиш” қўмитаси тизими ходимларига бериладиган ижтимоий кафолатлар ва меҳнат шароитлари тўғрисида” ги тармоқ Келишуви имзоландики, унга кўра Ходимларга иш вақти ва дам олиш вақти режимини Ўзбекистон Республикаси Қонунчилик талаблари ва Ички меҳнат тартиби қоидаларига биноан белгилайди. Иш вақтидан бошқа вақтларда ишга жалб қилишни факат ходимнинг розилиги билан амалга оширади. Барча тоифадаги ходимларга олти кунлик иш ҳафтаси ҳисоби билан 24 кундан кам бўлмаган тарзда асосий узайтирилган меҳнат таътилини беради. Ходимларга биринчи никоҳдан ўтишларида, фарзандларининг никоҳдан

ўтишларида, фарзанд туғилганда (отасига) ва яқин қариндошларини дафн этишларида ҳақ тўланадиган (1 кундан 3 кунгача) таътил беради. (Хўжалик ҳисобидаги ташкилотлар учун рўйхат молиявий имкониятларидан келиб чиқиб жамоа шартномаларида аниқланади). Зарур ҳолларда ходимнинг илтимосига қўра (ҳомиладор аёлга, 14 ёшгacha фарзанди бор, 16 ёшгacha ногирон фарзанди бор аёлларга ва ҳакозо) тўлиқсиз иш куни ёки тўлиқсиз иш ҳафтасини белгилайди (Ўз.Р.МК 119-модда). Таълим муассасаларида ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ўқиб, ўқув режасини бажараётган ходимларга ҳақ тўланадиган қўшимча таътил ва қисқартирилган иш ҳафтасини белгилайди (ЎзР.МК 249 модда). 18 ёшга тўлмаган ходимларнинг хукуқларини Ўз Р. МК 239-247 моддаларига биноан кафолатлади.

Мехнатга ҳақ тўлаш соҳасида: Ходимларга иш ҳақи тўлашни Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси тасдиқлаган Ягона тариф сеткаси бўйича амалга оширади.

Ягона тариф сеткаси бўйича бошланғич (нўлинчи) разряднинг энг кам миқдори:

- давлат бюджетидан молиялаштириладиган ташкилотлар учун Республикада белгиланган энг кам иш ҳақи миқдорида;
- хўжалик ҳисобидаги ташкилотлар учун (молиявий имконияти бўлганда) Республикада белгиланган энг кам иш ҳақининг 1,5 баробаридан кам бўлмаган миқдорида белгилайди.

Иш ҳақи миқдорини Президент Фармонлари ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлариiga мувофиқ қайта қўриб чиқади. Иш берувчининг айби билан иш ҳақи тўланиши белгиланган муддатларга нисбатан кечикканлиги учун унинг моддий жавобгарлигини Ўз.Р. МК 161-моддасига асосан жамоа шартномасида белгилайди.

1.3. Корхоналарда кадрлар салоҳиятидан фойдаланишни таҳлил қилишнинг аҳамияти ва вазифалари.

Персонал аҳолининг зарур жисмоний кучга, билимга, тегишли тармоқдаги меҳнат кўнимкамларига эга бўлган қисмидир. Корхоналарнинг персонал билан етарли даражада таъминланиши, улардан оқилона фойдаланиш, меҳнат унумдорлигининг юқори даражада бўлиши, маҳсулот ҳажмини кўпайтириш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун катта аҳамиятга эга. Хусусан, барча ишларнинг ҳажми ва ўз вақтида бажарилиши, асбоб-ускуналар, машиналар, механизмлардан фойдаланиш самарадорлиги ва бунинг натижаси сифатида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, унинг таннархи ва бошқа бир қатор иқтисодий кўрсаткичлар корхоналарнинг персоналдан самарали фойдаланишига боғлиқ.

Ташкилотдаги мавжуд кадрлар сиёсатини таҳлил этиш уларни гурухлаштириш учун минимум иккита асослашни ажратишнинг имконини беради. Биринчи асос кадрлар бўйича чора-тадбирлар асосида ётадиган йўл-йўриқлар ва меъёрларни англаш даражаси билан боғлиқ. Иккинчи асос кадрлар таркибини шакллантиришда ташкилотнинг ташқи муҳит бўйича очиқлик даражаси, унинг ички ёки ташқи йиғиш манбаларига принципиал йўналғанлиги бўлиши мумкин. Анъанавий тарзда ушбу асос бўйича кадрлар сиёсатининг иккита – очиқ ва ёпиқ турини ажратишиади.

Очиқ кадрлар сиёсати ташкилотнинг ҳоҳлаган тузилма даражасидаги салоҳиятли ходимлари учун аниқ равshan тарзда тавсифланади. Янги ходим ишни энг паст лавозимдан ҳам олий раҳбарият даражасидаги лавозимдан ҳам бошлаши мумкин. Имкони борича бундай ташкилотда ҳоҳлаган мутахассисни агарда у мос келувчи малакага эга бўлса, ушбу ёки бошқа шунга ўхшаш ташкилотдаги тажрибасини ҳисобга олмаган тарзда ҳам ишга қабул қилишга тайёр бўлади. Кадрлар сиёсатининг бундай тури одамларни ҳоҳлаган лавозимга у олдин шунга ўхшаш ташкилотларда ишлаган

ёки ишламаганлигига қарамасдан «сотиб олишга» тайёр бўлган ташкилотлар учун хосдир, бундай ташкилотларга замонавий телекоммуникация компаниялари ва автомобил концернларини киритиш мумкин. Очик турдаги кадрлар сиёсати ўз соҳасида тезда ўсишга йўналтирилган ва олдинги қаторларга чиқиш учун интилаётган, бозорни эгаллаш учун тажаввузкорлик билан фаолият юритаётган янги ташкилотлар учун маъқул бўлиши мумкин.

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

1.1-жадвал

Очиқ ва ёпиқ кадрлар сиёсатида кадрлар жараёнларини амалга оширишнинг ўзига хос хусусиятлари

Кадрлар жараёни	Кадрлар сиёсатининг турлари	
	Очиқ	Ёпиқ
Персонални танлаш	Мехнат бозоридаги юқори рақобат вазияти	Ишчи кучининг этишмовчилик вазияти
Персоналнинг мослашуви	Рақобат муносабатларига тезда кириш имконияти, ташкилот учун янги ходимлар томонидан таклиф этилган ёндашувларни жорий	Мураббийлар институти ҳисобига самарали мослашиш, анъанавий ёндашувларга кирган жамоанинг юқори бирлиги

	этиш	
Персонални ўқитиши ва ривожлантириш	Кўпинча ташқи марказларда амалга оширилади, янги тажрибани алмаштиришга мослашади	Кўпинча ички корпоратив марказларда амалга оширилади, якка қарашнинг шаклланишига олиб келади умумий технология ташкилот ишининг ихтисослигига мослашган
Персоналнинг кўтарилиши	Бир томондан ўсиш имкониятининг янги кадрларнинг доимий келиши ҳисобига қийинлиги, бошка томондан «Бошни айлантирувчи карьера» кадрларнинг юқори сафарбарлиги ҳисобига бир мунча эҳтимолли	Юқори лавозимга тайинлашда устуворлик ҳамиша компаниянинг хизмат кўрсатган ходимларига берилади, карьерани режалаштириш амалга оширилади
Мотивация ва рағбатлантириш	Устуворлик меҳнатни рағбатлантиришга (аввало моддий) қаратилади	Устуворлик мотивацияга (барқароликка, хавфсизликка, ижтимоий муносабатларга) берилади
Инновацияларни жорий этиш	Янги ходимлар томонидан доимий инновацион таъсирлар, инновациянинг асосий механизми – ходим ва ташкилот жавобгарлигини аникловчи шартнома	Инновацион хулқ – авторни ёки маҳсус қўллаб-куватлаш керак ёки у ходимнинг ўз тақдирини корхонанинг тақдиди билан умумийлигини англашнинг натижаси

		хисобланади
--	--	-------------

Корхоналарнинг кадрлар сиёсатини, гарчи ягона жавобгар шахс сифатида ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг барча жабҳалари, жумладан, кадрларни танлаш ва жойлаштиришда асосий жавобгарликни корхона директори ўз бўйнига олсада, фақатгина уни ўзи амалга оширмайди. Бунда директордан ташқари бўлим ва хизмат бошлиқлари, кадрлар бўлими, иқтисодий ва ишлаб чиқариш бўлими, меҳнат ва ҳақ тўлаш бўлими, техник бўлими ва бошқалар ҳам иштирок этади.

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

Бунда, персонал салоҳиятини шакллантириш ва унинг таркибига ижобий ўзгартиришлар киритиш, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш, корхоналар ҳаётига фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий қилиш ишларини амалга ошириш керак. Масалан, Японияда корхона ва фирмаларнинг кадрлар сиёсати биринчи ўринда университетлар ва илмий марказлар билан алоқаларни кучайтиришга, иккинчидан, саноатни роботлаштириш соҳасида мутахассислар тайёрлашга қаратилган бўлиб, бу ишлаб чиқаришни механизациялаштириш ва автоматлаштиришнинг ўсишидан ташқари, ишчи ва мутахассислар ўргасида ракобатчилик мухити яратилишига ҳам хизмат қиласи.

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

рентабелликни ва маҳсулотларнинг даромадлигини таъминлаши лозим. Мехнатга ҳақ тўлашни оқилона ташкил этишдан мақсад [⌘] унинг хажми ва ходимнинг корхона хўжалик фаолиятига меҳнат фаолиятида қўшган ҳиссасига мос келишини таъминлаш, яъни меҳнат ўлчами ва истеъмол ўлчами ўртасидаги мутаносибликни таъминлашдир.

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

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

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

Кадрлар корхонада меҳнат билан банд бўлган ҳамда корхона шахсий таркибиغا кирувчи турли касбий-малакавий групкалардаги ходимлар мажмуасидир. Корхонанинг меҳнат ресурслари унинг ишчи кучини тавсифлайди. Корхона персонали доимий ва

ёлланиб ишловчи, малакали ва малакасиз барча ходимлардан иборат бўлган шахсий таркиби изоҳлайди.

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

Корхоналарда персонал салоҳиятидан фойдаланиш таҳлилининг асосий вазифалари қуидагилардир:

- корхона ва унинг таркибий бўлинмаларининг умуман, шунингдек, тоифалар ва касблар бўйича персонал билан таъминланганини ўрганиш ва унга баҳо бериш;
- кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичларини аниқлаш ва ўрганиш;
- персонал заҳираларини аниқлаш, улардан янада тўлароқ ва самаралироқ фойдаланиш.

Таҳлил учун ахборот манбалари сифатида меҳнат режаси, меҳнат бўйича статистик ҳисоботлар, табель асосида ҳисобга олиш ва кадрлар бўлими маълумотлари хизмат қиласди.

Корхонанинг персонал билан таъминланиши тоифалар ва касблар бўйича ходимларнинг ҳақиқий сонини режа эҳтиёжлари билан таққослаш асосида аниқланади. Корхонанинг энг муҳим касблардаги персонал билан таъмин этилишини таҳлил қилишга алоҳида эътибор берилади. Персонал сифат таркибини малака бўйича таҳлил қилиш ҳам зарур. Ишловчилар малакаси бажарилаётган ишлар мураккаблигига мос келишини аниқлаш учун ўртача арифметик ўлчангандан иш ва ишловчиларнинг тариф разрядлари қиёсланади.

Ҳар бир ходимининг ҳақиқий маълумот даражаси эгаллаб турган лавозимига мос келиши нуқтаи назаридан текшириш ва персонални танлаш,

уларни тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ масалаларни ўрганиб чиқиши лозим.

Персоналнинг малака даражаси кўп жиҳатдан уларнинг ёшига, иш стажига, маълумоти ва ҳоказоларга боғлиқ. Шу сабабли таҳлил жараёнида персоналнинг ёши, иш стажи, маълумоти бўйича ўзгаришлар ўрганилади. Бу ўзгариш персоналнинг ҳаракати натижасида содир бўлиши сабабли бу масалага таҳлил жараёнида катта эътибор берилади.

Мавжуд персоналдан янада тўлароқ фойдаланиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқаришни жадаллаштириш, ишлаб чиқариш жараёнларини комплекс механизациялаш ва автоматлаштириш, анча умумийроқ ишлаб чиқариш техникасини жорий этиш, технологияни ва ишлаб чиқаришни ташкил этишни такомиллаштириш ҳисобига корхонани персонал билан таъминлашдаги кескинликни бирмунча бартараф этиш мумкин. Юқорида санаб ўтилган тадбирларни ўтказиш натижасида персоналга эҳтиёжни қисқартириш заҳиралари аниқланиши лозим.

Агар корхона ўз фаолиятини кенгайтиrsa, ишлаб чиқариш кувватларини кўпайтиrsa, яъни иш ўринларини ташкил этса, у ҳолда персоналга бўлган қўшимча эҳтиёжларни тоифалар ва касблар бўйича аниқлаш, уларни жалб қилиш манбаларини топиш керак.

Ишлаб чиқаришнинг техник базаси қанчалик такомиллашган бўлиши ва корхоналар энг янги воситалар билан қуролланганлигига қарамасдан, агар мутахассис кадрлардан фойдаланиш масаласи тўғри йўлга қўйилмаган бўлса, ишлаб чиқариш жараёни нормал кетмайди.

П БОБ. ЛОЙИХАЛАШ ТАШКИЛОТИДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИНГ ТАҲЛИЛИ

(“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК мисолида)

2.1. Лойиҳа ташкилотининг техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Лойиҳа қидирув ташкилотлар фаолиятини такомиллаштириш истиқболлари бўйича чора-тадбирлар” тўғрисидаги 29.04.2008 йилдаги №ПП847 Қарорига ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг №90-сонли 13.05.2010й.даги “Ўзбекистон Республикаси ҳокимияти қарорларига баъзи ўзгартиришлар киритиш” тўғрисидаги қарорига мувофиқ, давлат улуши 51 фоиздан кам бўлмаган миқдордаги устав фондига эга бўлган етакчи лойиҳа-қидирув ташкилотлари таркибиға киритилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 26.04.2005й.даги ПП-62 сонли қарорига мувофиқ корхона Тошкент, Самарқанд шаҳарларида ва Тошкент вилоятидаги қурилиш лойиҳалари ва транспорт магистраллари, реконструкцияларнинг ишлаб чиқариш бўйича бош лойиҳачиси бўлиб тан олинган.

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУКнинг таъсисчиси бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Архитектура ва Қурилиш Давлат Кўмитаси хисобланади. Корхона Ўзбекистон Республикаси юридик шахси бўлиб,

мустақил балансига, банкларда ҳисоб рақами, думалоқ мухр, бурчак штампига эга. Ўз фаолиятини хўжалик ҳисоб-китоби, шахсий таъминот ва ўз-ўзини молиялаштириш асосида амалга оширади. Корхона фаолиятининг мақсади Ўзбекистон Республикаси қонунларида назарда тутилган, хўжалик фаолиятининг молиявий натижалари асосида фойда олиш мақсадида таваккал қилиб ва мулкий жавобгарлиги асосида амалдаги қонунлар доирасида ташаббус билан фаолият кўрсатишdir. Корхона ўз фаолиятини Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Давлат органлари Фармойиши ва қарорлари, корхона Низоми ва корхона бошқарув органлари қарорларига мувофиқ олиб борилади.

Корхона ўз фаолияти вақтида қуидаги фаолият соҳалари бўйича иш юритади:

- қурилиш ва таъмирлаш ишлари билан шуғулланиш;
- майший хизмат қўрсатиш;
- қурилиш маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва сотиш;
- қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлаб чиқарилишини ташкил этиш каби фаолият турлари билан шуғулланади.

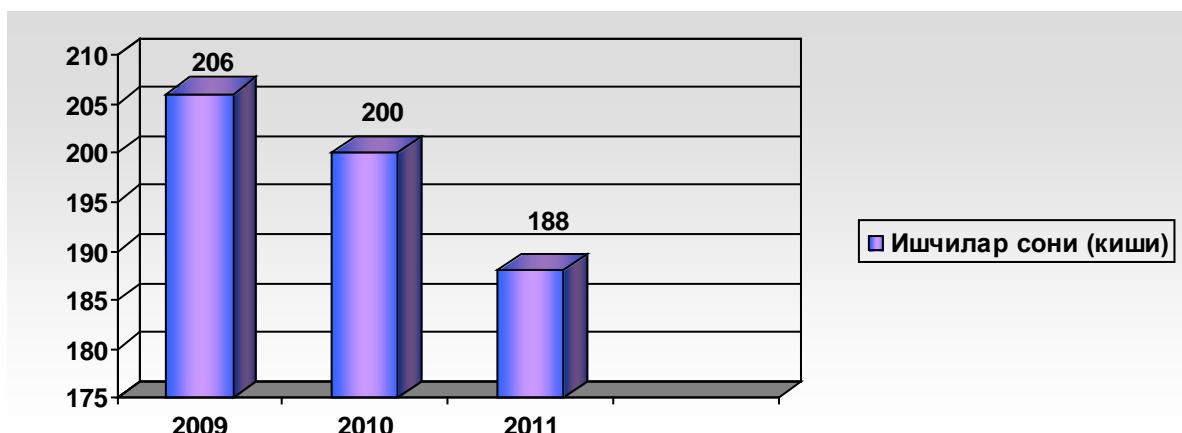
2.1-жадвал

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК нинг 2009-2011 йиллардаги асосий техник-иктисодий кўрсаткичлари таҳлили

№	Кўрсаткичлар	2009 йил	2010 йил	2011 йил	Фарқ (+;-)	Ўзг. нис. % да
1	2	3	4	5	6	7
1	Сотишдан тушум, (минг сўм)	2857461	2876251	2991786	115535	104
2	Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннархи (минг сўм)	1662631	1834560	1914743	80183	104,3
3	Ялпи фойда, (минг сўм)	1194830	1041691	1083026	41335	103,9
4	Фойدادан солиқ, (минг сўм)	97948	74625	75811	1186	101,5
5	Ишчиларни ўртacha сони (киши)	206	200	188	17	91,7
6	Бир ишчига тўғри келадиган маҳсулот, (минг сўм)	13871,1	14381,2	15913,7	1532,5	110,6
7	Соф фойда, (минг сўм)	534548	271959	281586	9627	103,5
8	Иш ҳақи фонди, (минг сўм)	3594240	4024800	4467528	442728	111
9	Бир ишчига ўртacha иш ҳақи, (минг сўм)	17477,7	19633,1	23763,4	4130,3	121
10	Дебиторлик қарзлари	1732797	1845512	692584	-1152928	37,5

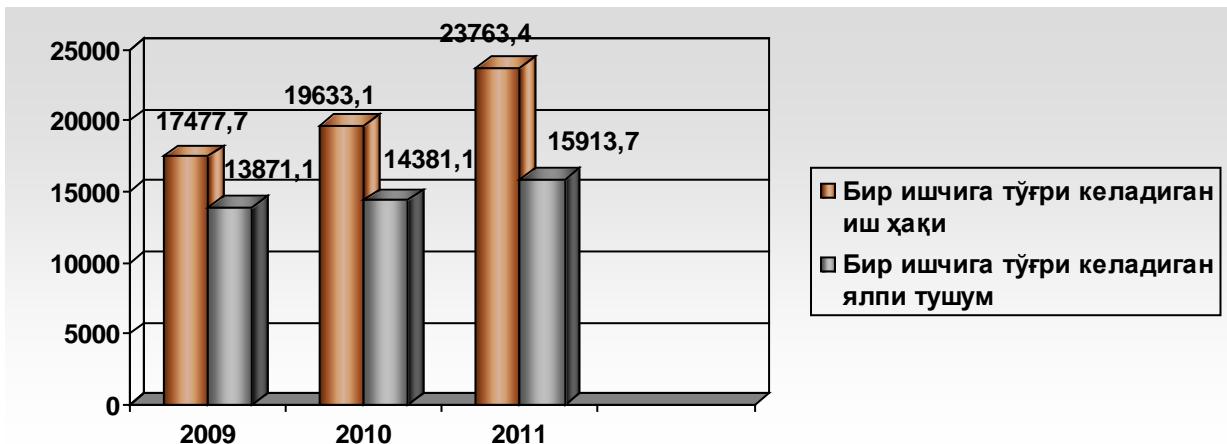
	(минг сўм)					
11	Кредиторлик қарзлари (минг сўм)	721082	339108	263999	-75109	77.8
12	Айланма маблағлар ўртача қолдиги (минг сўм)	2811038	2697623	2684284	-13339	99,5

Ишчилар сони 2009 йилда 206 та бўлган бўлса, бу кўрсаткич 2010 йилда 200 нафар, 2011 йилда 188 кишини ташкил етган. Иш хақи фонди 2009 йилда 3594240 минг сўм бўлса, 2010 йили 4024800 минг сўмгача ошган ва 2011 йилга келиб бу кўрсаткич 4467528 минг сўмни ташкил этган (2.1-жадвал).



2.1- расм. “159-ҚУРИЛИШТРЕСТ” ОАЖ да ишчилар сонининг ўзгариши динамикаси

Ишчилар сони ва иш хақи фонди кўрсаткичларидан келиб чиққан холда 1 ишчига тўғри келадиган иш хақи 2009 йилда 17477,7 минг сўмни ташкил қилган бўлса, 2010 йилда 19633,1 минг сўмгача кўтарилиган ва 2011 йил 23763,4 минг сўмни ташкил қилган. 1 ишчига тўғри келадиган ялпи тушум 2009 йилда 13871,1 минг сўмни ташкил қилган, 2010 йилда 14381,2 минг сўмни ва 2011 йилда 15913,7 минг сўмни ташкил қилган.



2.2- расм. “159-ҚУРИЛИШТРЕСТ” ОАЖ нинг иш ҳаки фонди кўрсаткичларини ўзгариши.

2.2- жадвал

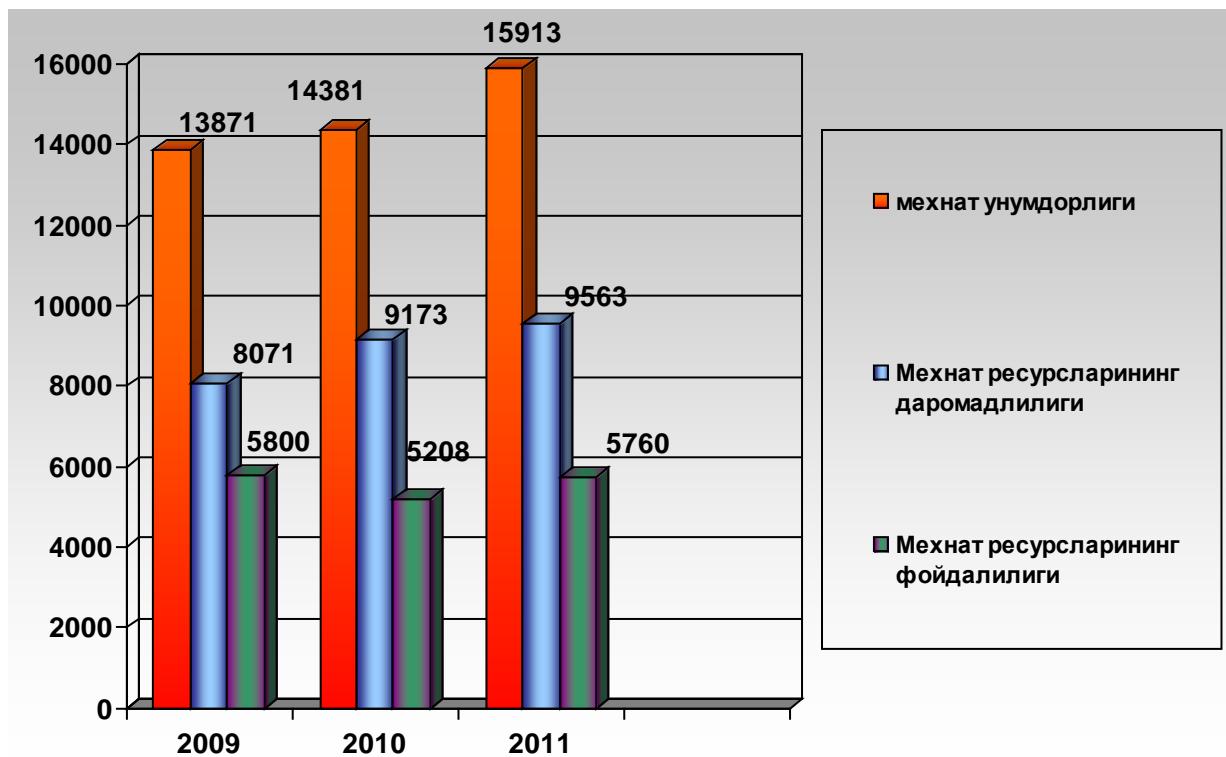
**Мехнат ресурслари самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичларнинг
хисоб-китоби.**

№	Кўрсаткичлар	2009 йил	2010 йил	2011 йил	Фарқ (+;-)	Ўзг. ниш. % да
1	Мехнат хажми, минг сўм	2857461	2876251	2991786	115535	104
2	Ялпи даромад, минг сўм	1662631	1834560	1914743	80183	104,3
3	Соф фойда, минг сўм	1194830	1041691	1083026	41335	103,9
4	Мехнат ресурслари ўртacha йиллик миқдори, киши	206	200	188	17	91,7
5	Мехнат ресурсларининг натижавийлиги, яъни мехнат унумдорлиги, минг сўм (1к/4к)	13871	14381	15913	1532	110,6
6	Мехнат ресурсларининг даромадлилиги, минг сўм (2к/4к)	8071	9173	9563	390	104,2
7	Мехнат ресурсларининг фойдалилиги, минг сўм (3к/4к)	5800	5208	5760	552	110,5

2.2- жадвалдаги кўрсаткичлар бўйича мехнат ресурсларининг самарадорлигини кўриб чиқамиз. Самарадорликнинг таҳлил қилинган кўрсаткичлари бўйича юқори натижаларга эришилган. Масалан: мехнатнинг

натижавийлиги бўйича ўсиш суръати 110,6 фоизни ташкил қилган бўлса, унинг даромадлилиги 104,2 фоизга тенг бўлди. Мехнат ресурсларининг фойдалилиги эса 110,5 фоизга ошган.

Демак, мехнатнинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар бўйича тахлил қилинаётган обьект юқори кўрсаткичларга эришган. Албатта, бу ўз-ўзидан содир бўлган эмас. Бунга бир қанча омиллар таъсир қилган. Тахлил жараёнида қандай омиллар қайси кўрсаткичга қай даражада таъсир қилганлигини аниқлаш мухимdir.



2.3- расм. Мехнат ресурслари самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар.

2.2. “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК да персонални бошқариш тизими ва кадрлар таркиби таҳлили

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

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

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

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

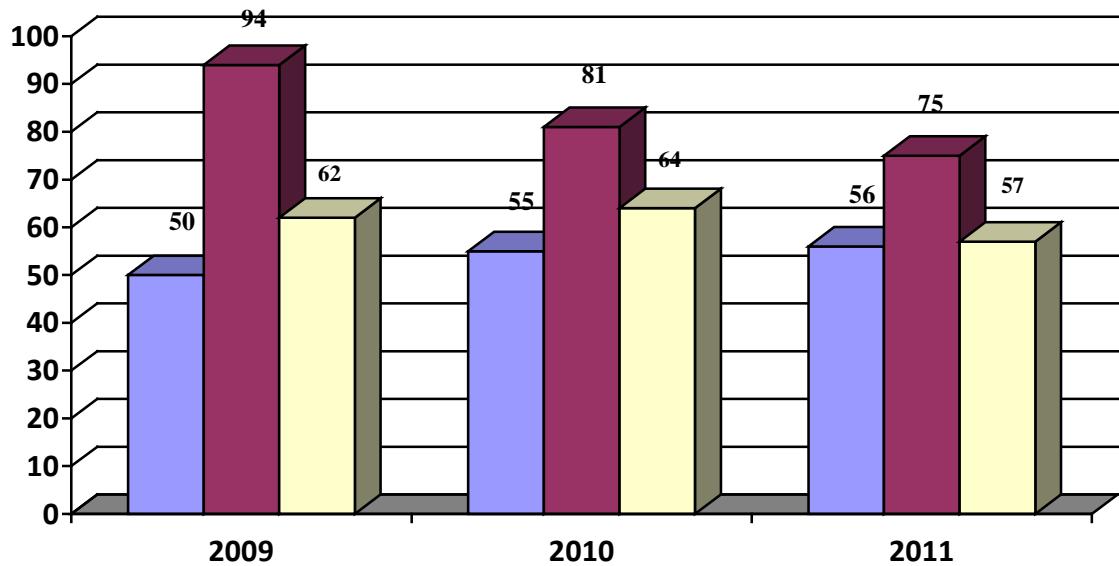
- юқори малакали ва ташаббускор персоналга йўналтирилганлик;
- персонал билими ва малакасини бойитиш жараёнининг узлуксизлиги;

- меҳнатни ташкил қилиш ва унга ҳақ тўлашнинг мослашувчанлиги ва х.к.лар.

Бундай ёндашув замонавий шароитларда қўп жиҳатдан ходимларга боғлиқ бўлган, ҳар қандай корхона фаолиятининг муваффақиятига имкон яратади. Шунинг учун “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК инсон ресурсларининг ривожланиш ҳолати таҳлили, ушбу корхона ишлаб чиқариш фаолияти нуқтаи назаридан ҳам, корхона кадрлар менежменти тавсифи нуқтаи назаридан ҳам муҳим.

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК инсон ресурсларини умумий ҳолатини таҳлил қилиш учун аниқ маълумотларга мурожат қиласиз. Ҳозирги кунда “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУ Корхонасида 188 киши банд бўлиб, уларнинг 60 фоиздан кўпроғи 50 ёшгача бўлган кишилардир. Корхонада банд кишилар таркибида 56 киши олий маълумотли ва 75 киши маҳсус ўрта таълим маълумотлиларни ташкил этади (2.4-расм).

(киши)



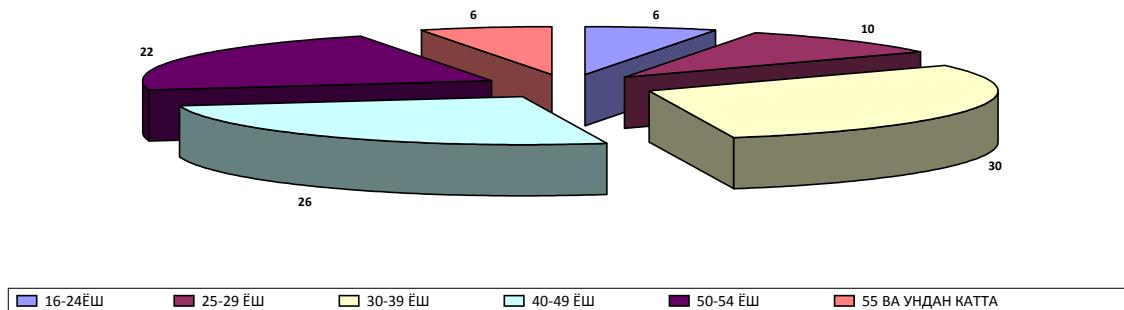
■ Олий маълумотга эга ходимлар ■ Ўрта маҳсус маълумотга эга ходимлар
 □ Умумий ўрта маълумотга эга ходимлар

2.4-расм. “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУ Корхонаси ишчи ходимларининг маълумотлилик даражаси

2.4-расмдаги маълумотларнинг кўрсатилишича мазкур йиллар мобайнида персонал маълумоти даражаси ўзгариб борган. 2009 йилда корхонанинг 206 ходимидан фақат 50 таси олий, 94 таси ўрта маҳсус маълумотга эга эди. олий таълимга эга бўлганлар сони “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК персонали умумий миқдорининг 29,7 фоизини, ўрта маҳсус таълимга эга бўлганлар 39,8 фоизини, умумий ўрта маълумотга эга бўлганлар 30,3 фоизни ташкил этади.

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК персонали умумий характеристикаси таҳлилида ходимларнинг ёши тўғрисидаги маълумотлар ҳам қизиқиш уйғотади. 2.5-расмда келтирилган маълумотларга кўра, корхона ходимларининг асосини 25-29 (10 фоиз), 30-39 (30 фоиз) ва 40-49 (26 фоиз) ёшдаги гурухлар ташкил қиласди. бу лойиҳа ташкилотининг асосини етарли даражадаги касбий малака ва кўникмаларга эга бўлганлар ташкил қилишига гувоҳлик беради.

(фоиз)



2.5- расм. 2011 йилда “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК ходимларининг ёш бўйича таркиби

Шу билан бирга, ходимлар таркибida 50 ёшдан катталарнинг улуши кўп эмас – 6 фоиз. Аммо, таъкидлаш лозимки, ёшлар улушкининг жуда камлиги (6 фоиз) кадрлар сиёсатида, жумладан, кадрлар захираларини шакллантириш, бевосита ишлаб чиқаришда ёш мутахассисларни тайёрлаш каби масалаларда камчиликлар мавжудлигини кўрсатади.

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК персонали умумий тавсифининг бошка муҳим жиҳати бажарилаётган лавозимлар кесимида персоналнинг турли категориялари динамикасини ўрганиш ҳисобланади. 2.3-жадвал маълумотларининг кўрсатишича, 2009-2011 йилларда корхона ходимлари сони 206 кишидан 188 кишигача камайган. Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти тўғрисидаги юқорида келтирилган маълумотлар кўрсатишича, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми кўпайиб борган. Демак, ходимларнинг озод қилиниши “тошкентбошплан лити” дук ишлаб чиқаришининг қайта тузилиши ва персоналнинг меҳнат унумдорлигини оширилиши ҳисобига рўй берган.

2.3-жадвал

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУ корхонасида лавозимлар сонининг динамикаси (киши)

Кўрсаткичлар	Йиллар			2011/2009 й.га нисбати, фоизда
	2009	2010	2011	
Ходимлар сони	206	200	188	91,2
Хизматчилар:	41	40	52	126,8
- Рахбарлар	14	14	12	85,7
- Мутахассислар	27	26	40	148
Ишчилар ва техник ижрочилар	165	160	136	82,4

Шунингдек, ходимлар сони ҳар бир категорияда деярли мутаносиб равишда қисқарган. Ишчи ва техник персонал сони 2009 йилдаги 165 тадан 2011 йилда 136 тагача (2009 йилга нисбатан 82,4 фоизга), мутахассислар сони деярли бир ярим баравар (2009 йилга нисбатан 48 фоизга) ошган. Шу билан бирга раҳбар ходимлар сони 26,8 фоизга ошган.

(киши)

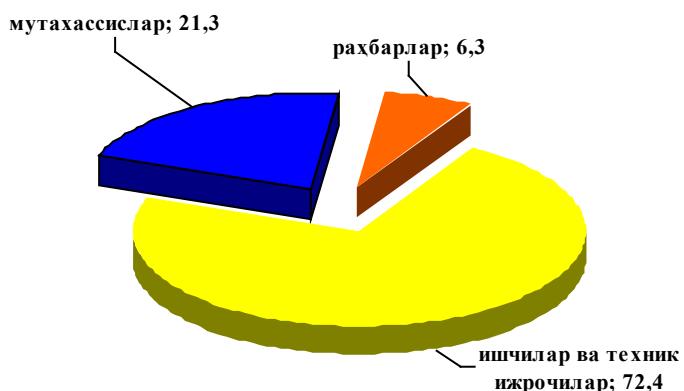


2.6-расм. 2011 йил бўйича “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК да мутахассислиги бўйича ишлаётган ходимлар таркиби

Келтирилган маълумот “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУКда

малакали мутахассислар етишмаслигини кўрсатади. Бунда 136 та ишчи ходимлардан факат 101 та ходим ўз мутахассислигига тўғри келади, яъни 74 фоизни ташкил этади. Бошқарув аппаратида эса ушбу холат анча яхшироқ кўринишга эга, яъни 40 та ходимдан 38 та ходим ўз мутахассислиги бўйича ишламоқда ва 95 фоизни ташкил этади.

Хозирги вақтда “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК персонали турли категорияларининг нисбати қуидагича (2.7-расм). Корхонанинг умумий ходимлари орасида барча даражадаги раҳбарлар улуси 8 фоизни, мутахассислар – 13 фоизни, ишчилар ва техник персонал 79 фоизни ташкил этади. Бундай таркиб мебель саноати учун хос бўлган ишлаб чиқаришнинг ташкилий ва техник даражасини ўзида намоён қиласи.



2.7- расм. “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК ходимларини умумий миқдорида персоналнинг турли категориялари улуси, 2011 йил (фоиз ҳисобида)

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУКда кадрлар қўнимсизлигининг таҳлили алоҳида эътиборга молик. Бизнинг аниқлашимизча, охирги йилларда бу кўрсаткичлар юқори даражада бўлган. Хозирги кунгача бу холат сақланиб турибди. 2009-2011 йиллар мобайнида кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичлари 3,8 фоиздан 6,3 фоизгacha ўзгариб турган (2.4-жадвал).

Келтирилган маълумотлар ушбу корхонада кадрлар барқарорлиги

масаласида муаммолар мавжудлигини кўрсатади. Бу муаммолар, биз қўйида кўрсатиб ўтганимиздек кадрлар менежментининг замонавий усулларидан фойдаланган ҳолда хал қилиниши мумкин.

2.4 - жадвал
**“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК да ишчиларнинг
кўнимсизлик кўрсаткичлари (киши)**

Йиллар	Ишчиларнинг умумий сони	Ишдан бўшаганлар	Кадрларнинг кўнимсизлик кўрсаткичи (%)
2009	206	8	3,8
2010	200	6	3
2011	188	12	6,3

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

Умуман олганда, “ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК персонали микдори ва унинг сифат динамикасининг асосий кўрсаткичлари таҳлили корхонанинг замонавий шароитларда ишлаб чиқариш фаолиятини тенденцияларини намоён қиласди.

“ТОШКЕНТБОШПЛАН ЛИТИ” ДУК раҳбарияти замонавий шароитларда корхонанинг самарали фаолият юритишига эришиш учун, персонални бошқариш аҳамиятини ошириш учун қўйидагиларни амалга ошириш лозимлигини эътиборга олиши лозим:

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

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

III БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ЙЎЛЛАРИ

3.1. Лойиҳа ташкилотида персонални лойиҳалаштириш босқичлари

Бозор шароитида корхоналарнинг рақобатбардошлиги ва самарадорлигини ҳал этувчи асосий омилларга инсон ресурслари салоҳиятининг юқори сифатини таъминлаш киради. Бунда шуни эътиборга олиш керакки, персонал билан ишлаш вакансия билан бошланмайди ва ишга қабул қилиш билан тугамайди. Персонал билан ишлаш жараёни шундай амалга оширилиши керакки, яъни кадрлар соҳасидаги ҳар қандай масала ёки муаммо бўйича исталган натижага қисқа йўл билан келиш керак. Шундай қилиб, кадрлар сиёсатини шакллантиришда идеал ҳолатда қўйидаги жиҳатлар билан келишиш лозим:

- персонал бошқарувининг умумий тамойилларини ишлаб чиқиш, мақсадлар устуворлигини аниқлаш;

- ташкилий-штат сиёсати-меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш, штат ва тузилмаларни шакллантириш, тайинлаш, захирани яратиш, жойини ўзгартериш;
- информацион сиёсат - персонал информацииси ҳаракати тизимини яратиш ва қўллаб-кувватлаш;
- молиявий сиёсат-маблағларни тақсимлаш тамойилларини ифодалаш, самарали меҳнатни рағбатлантириш тизимини таъминлаш;
- персонал ривожланиши сиёсати - ривожланиш дастурини таъминлаш, ходимларнинг касбга йўналганлиги ва мослашуви, индивидуал кўтарилишни режалаштириш, командани шакллантириш, касбий тайёргарлик ва малакани ошириш;
- фаолият натижаларини баҳолаш – персонал бошқаруви сиёсати ва ташкилот стратегиясининг мослиги таҳлили, улар ишидаги муаммоларни аниқлаш, салоҳиятини (баҳолаш маркази ва фаолият самарадорлигини баҳолашнинг бошқа усуллари) баҳолаш.

Ташкилот ривожланишининг турли босқичларида кадрлар менежментининг энг асосий вазифаси бу - ўз истеъмолчисини ва ташкилотнинг фаолият юритиши учун етарли маблағлар келишини таъминловчи ўз бозорини топа оладиган товарни излаш ҳисобланади. Айнан шунинг учун ҳам шаклланиш босқичида маблағларни жалб этиш усуллари, инвестицияларнинг манбаларини излаш масаласи муҳим ҳисобланади.

Бунинг учун ташкилот потенциал инвесторларга қўйилган маблағларнинг қайтарилиш эҳтимоллигини, инвестицияларнинг асосланганлигини, таклифнинг жозибадорлигини кўрсатиши лозим.

Кадрлар хизматининг вазифаси - конкрет шароитларни ҳисобга олган ҳолда персонал билан ишлаш мақсадлари тўғрисидаги тасаввурлардан ва ташкилотнинг фаолият юритишига йўналтирилган кадрлар ишидан иборат.

Ушбу босқичда персонални бошқариш бўйича асосий вазифаларни қўйидагича ифода этиш мумкин:

1) Ташкилий лойиҳани тайёрлаш: ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш; персоналга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш; худуддаги персонал вазиятини таҳлил этиш; меҳнатни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш.

2) Кадрлар таркибини шакллантириш:

-номзодларни танлаш мезонларини шакллантириш ва фаолиятни таҳлил этиш;

- танлашни олиб боришининг мақсадга мувофиқлигидан келиб чиқсан ҳолда ишчи кучи сегментини аниқлаш;

3) персонал билан ишлаш тамойиллари ва тизимларини ишлаб чиқиш:

- кадрлар сиёсати ва кадрлар чора-тадбирлари режасини шакллантириш;

-кадрлар хизматининг (ташкилий тузилма, ходимлар таркибини қабул қилиш) ўзини шакллантириш;

- персонал информасиясидан фойдаланиш, саклаш ва йиғиш тизимини ишлаб чиқиш.

Кадрлар хизматини шакллантириш - ташкилотнинг самарали фаолият юритишинг кафолати ҳисобланади.

Ташкилотда персонални бошқариш тузилмасини иккита турга ажратиш мумкин:

Штабли тузилма – ташкилотда персонал билан ишлаш тамойилларининг аниқ дастурларини ишлаб чиқиш ва кадрлар чора-тадбирларини ташкил этиш билан шуғулланувчи персонални бошқариш

бўйича бўлинмаларнинг мутахассислари (персонал бўйича менежерлар)дан ташкил топади.

Чизиқли тузилма – хусусий бошқарув функцияларини бажариш жараёнида персонал билан ишлашнинг аниқ функцияларини амалга оширувчи менежер-амалиётчилар (чизиқли менежерлар)дан иборат.

Персонални бошқариш хизмати штами. Ҳатто энг катта корпорацияларда ҳам бевосита персонални бошқариш хизматида 150 кишидан кўп ишламайди. Ўртacha битта мутахассисга 200 киши тўғри келади.

Персонални тўплаш ва ҳисобга олиш бўйича ишларни бажариш учун зарур бўлган ходимларнинг анча аниқ миқдори(M)ни қўйидаги формула бўйича ҳисоб-китоб қилиш мумкин:

$$M = \frac{H_1 \cdot K_1}{\Phi_m}$$

бу ерда, H_1 -намуnavий нормалар бўйича ҳисобланган ишларнинг умумий меҳнат ҳажми, йил(чорак), соатда;

K_1 –персонал миқдори;

Φ_m – меҳнатга ҳақ тўлаш фонди.

Персонални бошқариш хизматининг бажарадиган асосий вазифалари. Персонални бошқариш хизмати фаолиятининг умумий моҳиятини тавсифлаганда қўйидаги асосий вазифалар ажратилади:

-штабли муаммоларни ечиш (танлаш, саралаш, йўналтириш, тартиб-интизом)-33%,

-компенсация ва ёрдамлар-28,5%,

- ўқитиш, малакани ошириш-1%,

-меҳнат муносабатлари-10%.

Персонал захираси - бу у ёки бошқа таклиф этилган лавозим талабларига жавоб берадиган, тизимли мақсадли малакавий тайёргарликдан ўтган танланган бошқарув фаолиятини бошқариш қобилиятига эга бўлган раҳбарлар ва мутахассислар гурӯҳидир.

Персонал захираси билан ишлаш худди кадрлар ишининг бошқа технологиялари каби комплекс ҳисобланади (3.1-расм.)

<ul style="list-style-type: none"> -Персоналга бўлган талабни ҳисоблаш -Кадрлар салоҳиятини таҳлил этиш -Худуддаги кадрлар вазияти таҳлили -Ташкилий лойиҳалаштириш -Персонал диагностикаси 	<p>Захира билан ишлаш</p> <ul style="list-style-type: none"> -Захира ҳисобкитоби -Захирани шакллантириш -Захира билан ишлашни режалаштириш 	<ul style="list-style-type: none"> -Карьерани режалаштириш -Тайёрланиш дастурини ўtkазиш -Мотивация дастури -Ротация дастурлари
--	--	---

3.1.-расм. Кадрлар менежменти ва захира билан ишлаш йўналишининг ўзаро алоқаси

Кадрлар захирасининг бир неча типологиясини ажратиш мумкин (фаолият турлари, лавозимларни алмаштириш тезлиги, тайёргарлик даражаси ва бошқалар бўйича). Кадрлар ишининг мақсадидан келиб чиқиб у ёки бошқа типологиядан фойдаланиш мумкин.

1. Фаолият тури бўйича:

Ривожланиш захираси – янги йўналишлар доирасидаги ишга тайёргарлик кўрадиган мутахассис ва раҳбарлар гурӯҳи(ишлаб чиқаришни дивертификациялашда, янги товар ва технологияларни ишлаб чиқишида). Улар карьера йўналишининг-касбий ёки раҳбарлик бўйича иккитасидан биттасини танлашлари мумкин:

Фаолият юритиш захираси - келажакда ташкилотнинг самарали фаолият юритишини таъминловчи мутахассис ва раҳбарлар гурухи. Бу ходимлар раҳбарлик карьерасига йўналтирилганлар ҳисобланади.

2. Тайинлаш вақти бўйича:

А гуруҳи- ҳозирги вақтда юқори лавозимга тайинланиши мумкин бўлган номзодлар;

Б гуруҳи - кўтарилиши яқин бир-уч йилда режалаштирилаётган номзодлар.

Персонал захирасининг манбалари ва шакллантириш тамойиллари

Персонал захирасининг шакллантирилиши қўйидаги тамойилларга асосланади:

- захира долзарблиги – лавозимни алмаштиришга бўлган эҳтиёж реал бўлиши лозим.
- номзоднинг лавозим ва захира типига мос келиши-маълум бир лавозимдаги ишга қабул қилинадиган номзод малакасига бўлган талабга жавоб бериш;
- номзоднинг истиқболи-касбий ўсишга йўналтирилганлиги, маълумотига бўлган талаб, ёши, умуман, лавозимдаги ишлаш стажи ва карьерасининг динамиклиги¹, соғлигининг ҳолати.

Аниқ бир лавозим учун захирага номзодларни танлашда нафақат у ёки бу бўлим, хизмат, цех, участка ва бошқаларнинг раҳбари жавоб бериши лозим бўлган умумий талабларни балки, касбий талабларни, шунингдек бўлинмадаги, ташкилий маданиятдаги ва бошқа ҳолатлардаги вазиятни

¹ Карьера динамиклиги- ходимнинг иерархик зинапоядан қанчалик даражада тез кўтарилилганлиги тўғрисида маълумот берувчи касбий йўлининг индикаторидир.

тахлил этишга асосланган номзод шахсига бўлган талабларнинг ўзига хослиги ҳам ҳисобга олиниши лозим.

Персонал захирасининг биринчи даражаси – корхонанинг барча мутахассислари, кейинги даражаси - ҳар хил рангдаги раҳбарларнинг ўринбосарлари ҳисобланади. Асосий захира турли хилдаги раҳбарлар рангини ташкил этади.

Захира билан ишлаш қўйидагиларни ўзида намоён этади:

1) захирага бўлган эҳтиёжнинг таҳлили; 2) захира рўйхатини тузиш ва шакллантириш; 3) номзодларни тайёрлаш.

1. Захирага бўлган эҳтиёжни таҳлил этиш. Захирани шакллантириш жараёнини бошлашдан олдин аввало:

- аппарат тузилмасидаги ўзгаришларни башорат этиш;
- ходимларнинг хизмат бўйича кўтарилишини такомиллаштириш;
- ҳар бир лавозим ёки бир хил гуруҳдаги лавозимлар (ҳар бир лавозим ва уларнинг гуруҳига захирадан қанча номзод тўғри келади) бўйича захира зичлиги даражасини аниқлаш.

Натижада захирага бўлган жорий ва истиқболли эҳтиёжни аниқлашнинг имкони пайдо бўлади. Персонал захирасининг оптималь миқдорини аниқлаш учун қўйидагиларни белгилаш зарур:

- корхонанинг яқин ёки узоқ истиқболда бошқарув кадрларига бўлган эҳтиёжини (беш йилгача);
- захирага киритилган ходимнинг тайёргарликни қаерда ўтаганидан қаътий назар ушбу онда ҳар бир даражадаги захирага ҳақиқий тайёрланганлар сони;

- бошқа район ва ҳакозаларга кетиши сабабли индивидуал дастурларни бажармаганлиги натижасида айрим ходимларнинг персонал захирасидан чиқишининг тахминий фоизи;
- бошқа участкалар фаолиятида фойдаланиш мумкин бўлган раҳбарлик қилувчи бошқарув ходимлари тузилмасининг ўзгариши натижасида чиқарилганлар сони.

Бу вазифалар кадрлар захирасини шакллантиришгача ечилади ҳамда улар билан ишлашнинг барча жараёнларида тўғирланиб борилади

2. Захира рўйхатини тузиш ва шакллантириш ўз ичига: захирага номзодлар рўйхатини шакллантириш ва конкрет лавозимлар учун захирани яратиш.

Захирани шакллантириш жараёнида қўйидагиларни аниқлаш лозим:

- 1) захирадаги номзодлар рўйхатига кимни қўйиш мумкин ва зарур;
- 2) захирадаги номзодлар рўйхатидан кимни ўқишига юбориш керак;
- 3) индивидуал хусусиятлари ва раҳбарлик лавозимидағи истиқболларини ҳисобга олган ҳолда ҳар бир номзодга қандай тайёрланиш шаклини қўллаш керак.

Захира рўйхатини шакллантириш учун кўйидаги усуллардан фойдаланилади:

-хужжат маълумотлари таҳлили – ҳисботлар, таржимаи ҳол, тавсифномалар, ходим аттестацияси натижалари ва бошқа хужжатлар.

3. Захирадаги номзодлар рўйхатини шакллантиришда қўйидаги омиллар ҳисобга олинади:

- лавозимга бўлган талаб, иш ўрнини таърифлаш ва баҳолаш, меҳнат унумдорлигини баҳолаш;

-мутахассиснинг мос келувчи лавозимда муваффақиятли ишлаши учун зарур бўлган касбий тавсифномаси;

- захира лавозимига номзоднинг индивидуал хусусиятлари ва расмий талабларини баҳолаш натижалари.

3.2. Персонални бошқариш тизимини тақомиллаштириш йўллари

Корхонани бошқаришнинг ҳар қандай тизимининг, шу жумладан, инсон ресурсларини бошқариш тизими самарадорлиги корхона персонали ўз олдидағи вазифаларга эришиш учун салоҳиятидан қанчалик муваффақиятли фойдаланишига, яъни ушбу мақсадларга қанчалик даражада эришилганлиги билан белгиланади. Бироқ амалиётда бозор ислоҳотлари жараёнида кўплаб корхоналарда персонални бошқариш самарадорлигини фақат маҳсус яратилган кўрсаткичлар асосида баҳолаш тенденцияси намоён бўлмоқда.

Ушбу кўрсаткичларга ходимларнинг қониқиши, кадрлар қўнимсизлиги даражаси, касбий-малакавий ўқитишига сарфланган соатлар каби кўрсаткичлар киради. Биз олдинги параграфларда таъкидлаганимиздек, бу кўрсаткичлар корхона ва унинг бўлинмалари персоналининг меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш каби жиҳатларда муҳимдир. Бироқ уларнинг ҳар бири алоҳида олинганда, кадрлар менежменти самарадорлигини, корхона инсон ресурсларини бошқариш тизимининг бир қисми сифатида баҳолаш учун етарли эмас.

Бундан ташқари, яъна шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корхона мақсадларидағи алоҳида олинганда муҳим кўрсаткичлар корхона ишлаб чиқариш фаолиятидан узоклашиши ва унга сезиларли таъсир қўрсатмаслиги мумкин.

Бизнинг фикримизча, бозор ислоҳотлари шароитида корхоналарда инсон ресурсларини бошқариш ва кадрлар менежменти самарадорлигини ошириш муаммосини кўриб чиқишида уларнинг аниқ ишлаб чиқариш кўрсаткичларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бу кўрсаткичларга қуйидагиларни

киритиши мүмкін:

- корхона персоналиниң оптимал сони;
- ходимларнинг меҳнат салоҳиятидан фойдаланиш даражаси;
- ходимлар меҳнати натижаларини баҳолаш;
- раҳбарлар меҳнати натижаларини баҳолаш;
- иш ҳақи, меҳнатни рағбатлантириш кўрсаткичлари ва ҳ.к.

Биз ушбу кўрсаткичларни замонавий хорижий ва миллий иқтисодий адабиётлардаги турли қарашларни умумлаштириш асосида аниқлаганмиз.

Персонални бошқаришда ҳар хил назариядан фойдаланилади – адолатлилик назарияси, мақсадларни белгилаш назарияси, МАСЛОУ назарияси, партисипатив бошқарув концепцияси ва бошқалар. Ушбу ҳар бир назария инқироз шароитида ўз инқироздан чикиш ечимлари ва варианtlарини беради.

Шундай қилиб, адолатчилик назарияси барча ходимларни лавозим ваколатидан қатъий назар, қилаётган ишига нисбатан буткул берилишини талаб қиласи. Чунки, ташкилот барча гурух вакилларига, умумий ғоялар мотивацияси булиб таъсир қиласи. Шу вақтда, гурух аъзоларидан бирор киши бошқаларга нисбатан лоқайдроқ ишласа ва бу раҳбариёт томонидан одатдагидек қабул қилинса, бундай мухит бошқа ходимларга нисбатан стрессли холатни юзага келтиради, табиийки хизматчилар орасида умумий мотивация сусаяади. Шунинг учун ниқироз даврида бутун жамоа мобилизацияси мухим ва принципиал ахамиятга эга.

Мақсадларни белгилаш назариясига кўра инқироз даврида компания вақт томонидан сиқилади ва бу тезкор оператив қарорларни қабул қилишни талаб қиласи.

Демак, мақсадлар янада аниқ, қатъий белгиланган муддатли, қилинадиган ишлар параметрлари хам олдиндан белгиланган бўлиши ва эришилган яхши натижалар учун мукфотлар белгиланиши шарт.

Партиципатив бошқарув контцепциясига ходимлар ўз ташкилотидаги бўлим фаолиятига ва умуман компания фаолиятига яхши таъсир кўрсатишга интилишади. Асосий ғоя шундаки, содир бўлаётган жараёнга таъсир кўрсатиш имкониятини мавжудлиги, ходимлар орасида ўз ишига нисбатан жавобгарлик, маъсулият хиссини кучайтиради. Шунга кўра раҳбариятни ходимларга нисбатан маъсулиятли мустахкамликни бериш, персонал орасида мотвацияни кучайтиради.

Шундай қилиб, қарорларни қабул қилиш тезлиги ошади ва ходимлар мобилизацияси ташкилотни чўкиш даврида ўз потенциалини хис қилиш имконини беради, ишга иштиёқ билан ёндашилинади.

Ташкилотни ўзига хослигига кўра ва ходимларни индивидуаллигини хисобга олган холда ташклот раҳбарияти, замонавий назарияларни ўрганиб чикиб, ўзи учун “антивирус” тизимни танлаб олиш ёки ишлаб чиқиши мумкин.

Кадрларни тарбиялаш, ўқитиш ва малакасини оширишни такомиллаштиришда куйидаги тадбирларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- профессионал бошқарувчиларни тайёрлаш ва менежмент йўналиши бўйича илмий-амалий тадқиқотларни амалга оширишга ихтисослашган илмий марказ тузиш;
- жойларда кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш бўйича марказларни ташкил қилиш;
- мазкур марказлар қошида бошқариш фаолиятига қобилиятли, истеъододли ва иқтидорли ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш ва келажак учун тайёрлаш мақсадида ёш мутахассислар, талабалар уюшмаларини ташкил этиш, уларни кенг тарғиб қилиш. Бу уюшмаларни кенг жамоатчиликка танитиш орқали ривожланган мамлакатлардаги каби кадрларда “Ақл орқасидан қувиш” тамойилини шакллантириш. Мазкур тузилмаларнинг молиявий таъминотига ҳомийлар ва васийларни кенг жалб этиш;

- кадрларнинг ўз устида мунтазам ишлашларини таъминлаш мақсадида мониторинг олиб бориш ва ҳар йили бир маротаба уларнинг билими ҳамда қобилиятини маҳсус тест синовларидан ва сұхбатлар ўтказиш орқали баҳолаб бориш.

Жойларда бошқариш тизимини ўрганиш ва уларнинг фаолият натижаларини таҳлил қилиш асосида бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича қуидаги тадбирларни ишлаб чиқиши ва амлга ошириш зарур:

- бошқариш тизимини такомиллаштириш, уни максимал даражада соддлаштириш, раҳбарлар ваколатини аниқ белгилаб бериш;
- худудлар ва ташкилотларни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиши;
- кадрларни тўғри танлаш, баҳолаш ва уларни лавозимларга тайинлаш тизимини ишлаб чиқиши;

Ўзбекистонда олиб борилаётган кенг кўламли ислоҳотлар туфайли бошқарув соҳасида кўпгина ишлар амалга оширилмоқда. Президентимиз ҳамда Вазирлар Маҳкамаси томонидан қабул қилинган қатор фармойиш ва қарорлар кадрлар тайёрлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш ва замон талабларидан келиб чиққан ҳолда шакллантириш учун давлат томонидан оширилаётган муҳим омиллардир.

Юртимиз равнақи, унинг иқтисодий тараққиёти, ижтимоий барқарорлиги ва ҳалқимиз турмуш даражасининг юқори бўлиши кўп жиҳатдан кадрларга боғлик экан, ушбу соҳада илгари сурилаётган ва олдимизга қўйилаётган аниқ вазифаларни чукур англаб, уларни изчил амалга оширишимиз зарур.

Хунос

Хозирги бозор муносабатлари даврида мамлакат иқтисодиётини, шу жумладан унинг таркибий қисмлари бўлган катта-кичик корхоналар, фирмалар иқтисодиётини ривожлантириш ва мустаҳкамлаш учун инсон ресурсларидан унумли фойдаланишни ташкил этиш муҳим муаммолардан биридир. Инсон омилига инсоннинг шахсий хусусиятлар мажмуининг юзага чиқиши сифатида қараш керак. Бу эса унинг меҳнат жараёнидаги фаолиятида

намоён бўлади. Ушбу тушунча инсоннинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳал қилувчи ролини кўрсатиб беради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 29 апрелдаги 847 сонли «Лойиҳа-тадқиқот ташкилотлари фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» қарори билан ташкил этилган 31 та етакчи лойиҳа ташкилотларнинг асосий вазифалари белгиланган ва булар қаторида муаллифлар томонидан лойиҳалаштирилган объектлар қурилишининг барча босқичларида сифатли муаллифлик назоратини таъминлаш вазифаси хам мавжуд.

Афсуски, бирон бир лойиҳа ташкилоти ўзининг фаолиятида буни қўлламайди, ваҳоланки қўп ҳолларда буюрмачи томонидан муаллифлик назоратини олиб бориш учун маблағ берилганига қарамай лойиҳа ташкилоти назоратни хўжа кўрсинга (формально) олиб боради ёки умуман олиб бормайди.

Лойиҳа ташкилотлари томонидан муаллифлик назорати қурилишнинг бутун даври мобайнида ва объектни фойдаланишга қабул қилиш пайтида фойдаланишга киритилаётган объектнинг технологик, меъморий-курилиш ва бошқа техник ечимлар ҳамда техник-иктисодий кўрсаткичларини тасдиқланган лойиҳалар (ишчи лойиҳалар) да кўзда тутилган ечимлар ва кўрсаткичларга мувофиқлигини таъминлаш, шунингдек лойиҳа, қурилиш-монтаж ташкилотлари ва буюртмачиларнинг қурилаётган бино ва иншоатларнинг юқори сифатини таъминлаш учун масъулиятини ошириш мақсадида амалга оширилиши лозим.

Муаллифлик назоратини амалга оширувчи лойиҳа ташкилотлари қуйидаги ҳуқуқларга эга:

- қурилишда давлат стандартларига, техник шартларга ва лойиҳа-смета хужжатларига мувофиқ бўлмаган конструкциялар, деталлар, буюмлар, қурилиш материаллари ва ускуналарни қўллашни таъқиқлаш;

- лойиха ва меъёрий хужжатлар талаблари бузилган ҳолда бажарилаётган ишларни тўхтатиш тўғрисида буюртмачи ва пудратчи томонидан бажарилиши мажбурий бўлган кўрсатмалар бериш, бу ҳақида буюртмачи, бош пудратчи, бош ёки субпудрат лойиха ташкилотлари ва Ўзбекистон Республикаси Давлат архитектура-қурилиш назорати органлари, шунингдек молиялаштирувчи банкка ёзма равища маълум қилиш. Муаллифлик назорати кўрсатмалари бажарилмаганда ёки сифатсиз бажарилганда тегишли Давлат архитектура-қурилиш назорати органлари ва молиялаштирувчи банкка обьект қурилишини молиялаштиришни тўхтатиш тўғрисида таклиф киритиш.

Шундай экан, фикримизча, лойиха ташкилотларида, бошқа ишлаб чиқариш корхоналаридаги каби персонални бошқариш қўйидаги асосий вазифаларни амалга оширишга йўналтирилган бўлиши лозим:

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

Шу билан бирга, амалиёт шуни кўрсатадики, бозор ислоҳотларини амалга ошириаётган мамлакатлардаги қўпгина корхоналар бу борада қатор қўйидаги камчиликларга эга:

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

Бироқ рақобатнинг кучайиб бориши, ишлаб чиқариш ривожланишининг барқарор истиқболини таъминлаш зарурияти бозор ислоҳотларини амалга ошириаётган мамлакатлардаги корхоналарни янги техника ва

технологияларни, инновацион жараёнларни жорий қилиш ҳақида қайғуришга мажбур қилмоқда. Бу, ўз навбатида, персонални такомиллаштиришни талаб қиласи.

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

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

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

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: Ўзбекистон, 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси.-Т.: "Адолат", 1999 йил.
1. Ўзбекистон Республикаси президентининг “ 2007-2010 йилларда хусусийлаштириш жараёнларини янада чуқурлаштириш ва хорижий инвестицияларни фаол жалб қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори, 2007 йил 10 июль. (UzA.uz сайти).

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг қарорлари.

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг “Курилиш ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг чет эл тажрибасини ўрганиш ва уларнинг янги усуллари ҳамда илғор технологияларини жорий этиш ишларини ташкил этиш тўғрисида”ги қарори. 2000 йил 19 сентябрь, 359-сон.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг “Мехнатга хақ тўлашнинг ягона таъриф сеткасини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори. 2009 йил 21 июль, 206-сон.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг “Капитал қурилишни бошқариш ташкилий тузилмасини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори. 2007 йил 18 август.

1. Ўзбекистон Республикаси президентининг Мамалакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишлиланган Вазирлар Махкамасидаги маъruzasi, 2011 йил 20 январ.

2. Каримов И.А. «Юксак маънавият енгилмас куч» Т., «Ўзбекистон» 2008 й.

3. «Ўзбекистон жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ қилиш йўлида», Тошкент «Akademiya» 2005.

1. Давлат солиқ қўмитаси, Молия Вазирлигининг “Ходимлар сони ва меҳнатга хақ тўлаш фондининг энг кам меъёрлари жорий этилишини ҳисобга олган холда солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар ҳисоблаб чиқаришни ва тўлаш тартиби тўғрисида”ги низом. 2011 йил, 5 март.

2. “Давархитектқурилиш” қўмитаси ва Ўзбекистон қурилиш ва қурилиш ашёлари саноати ходимлари касаба уюшмалари марказий кенгаши ўртасида тузилган “Давархитектқурилиш” қўмитаси тизими ходимларига бериладиган ижтимоий кафолатлар тўғрисида”ги тармоқ келишуви. 2011 йил.

1. Вахобов А.В., А.Т.Иброҳимов, Н.Ф. Ишонқулов. Молиявий ва бошқарув таҳлили. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Молия институти – 2-қайта ишланган нашр. – Т.: «Шарқ», 2005 й.
2. Йўлдошев З. “Миллий иқтисодиёт” - Т.: Молия, 2004 йил.
3. Раҳимов Б.Х., Э.А.Шомирзаев, С.Т.Қосимова. Шахар қурилиши ва хўжалиги иқтисодиёти.-Т.: «Шарқ», 2010 йил.
4. Ш.Н.Зайнутдинов, Р.И.Нуримбетов. Персонални бошқариш. –Т.: “Митти юлдуз”, 2007 йил.
5. М.С.Қосимова, Б.Ю.Ходиев ва бошқалар. Кичик бизнесни бошқариш.-Т.: «Шарқ» , 2003 йил.
6. З.Нишанова, Ш.Асомуддинова. Психологик маслаҳат.-Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий нашриёти, 2010 йил.
7. Ҳ.Ҳ.Имомов. Инвестицияларни ташкил этиш ва молиялаштириш.-Т.: «Иқтисод-Молия», 2010 йил.
8. М.Бостонақулов. Бюджет ташкилотларида бухгалтерия ҳисоби.-Т.: «Иқтисод-Молия», 2009 йил.
9. Ф.М.Матмуродов. Маъмурий менежмент.-Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий нашриёти, 2008 йил.

Статистик маълумотлар тўплами

1. Ўзбекистон Республикаси Давлат Архитектура қурилиш қўмитасининг 2008-2010 йиллардаги ҳисобот маълумотлари
2. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг тегишли йиллар бўйича статистик тўпламлари.

Интернет сайtlari

www.gov.uz. (Ўзбекистон Республикаси хукуматининг расмий сайти)

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

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

www. ilo.com (Халқаро меҳнат ташкилоти)

www.mf.uz. Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлиги.