

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

“MOLIYAVIY MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

BUTUNBAYEVA KOMILAXON O‘KTAMXO‘JA QIZI

**“MEHNAT RESURSLARNI BOSHQARISH
STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH”**

5230200 – “Menejment (tarmoqlar va sohalar)” yo‘nalishi bo‘yicha bakalavr darajasini olish uchun yozilgan

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

“Moliyaviy menejment” fakulteti dekani
iqtisod fanlari nomzodi, dotsent

Astanakulov Olim Tashtemirovich

« ____ » _____ 2016 yil

“Menejment va marketing” kafedrası
mudiri iqtisod fanlari nomzodi

Asatullayev Xurshid Sunatullaevich

« ____ » _____ 2016 yil

Ilmiy rahbar: _____ o‘q. S.G‘oyipnazarov

Ilmiy maslahatchi: _____ prof. E.Nabiyev

« ____ » _____ 2016 yil

TOSHKENT – 2016

Men, Butunbayeva Komilaxon O‘ktamxo‘ja qizi, ushbu BMIning mustaqil bajardim, ko‘chirmachilik holati yo‘qligiga javob beraman. Ko‘chirmachilikka yo‘l qo‘ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug‘i bilan bekor qilinishi va “qoniqarsiz” baho qo‘yilishini bilaman.

_____Butunbayeva Komilaxon O‘ktamxo‘ja qizi

MUNDARIJA

KIRISH.....	4
I-BOB. MEHNAT RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYALARINING NAZARIY ASOSLARI.....	8
1.1. Mehnat resurslarini boshqarishning mazmuni va mohiyati	8
1.2. Mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarining asosiy turlari va ularning shakllanishi.....	12
1.3. Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish bo‘yicha rivojlangan mamlakatlar tajribasi.	24
Birinchi bob bo‘yicha xulosa	32
II-BOB. “FOTON” AKSIYADORLIK JAMIYATI FAOLIYATIDA MEHNAT RESURLARINI BOSHQARISH AMALIYOTI	33
2.1. “FOTON” AJ ning mulkchilik shakli, tashkiliy tuzilishi, asosiy faoliyat yo‘nalishi.....	33
2.2. “FOTON” AJ ning boshqaruv strukturasi va mehnat resurslari bilan ishlash hamda ularning malakasini oshirish.....	38
2.3. Korxonada faoliyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy holatini tahlili	47
Ikkinchi bob bo‘yicha xulosa.....	54
III-BOB. KORXONA FAOLIYATIDA MEHNAT RESURLARINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.	55
3.1. Mehnat resurslarini boshqarishni takomillashtirishning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi.....	55
3.2. “FOTON” AJ mehnat resurslarini boshqarishda xodimlar layoqatliligining zamonaviy modelidan samarali foydalanish yo‘llari.	60
Uchinchi bob bo‘yicha xulosa.....	67
XULOSA	68
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	71

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Korxonada hayotida mehnat resurslarini boshqarish uning samaradorligini oshirishdek muhim sohalardan biri hisoblanadi, “Mehnat resurslarini boshqarish” tushunchasining o‘zi esa yetarlicha keng ko‘lamda, ya’ni iqtisodiy-statistikdan tortib, falsafiy-psixologik talqin etiladi.

Mehnat resurslarini boshqarish tizimi kadrlar bilan bog‘liq ish usullarining uzluksiz takomillashtirilishi hamda mamlakatimiz va xorij ilm-fan yutuqlaridan, eng yaxshi ishlab chiqarish tajribalaridan foydalanish imkoniyatini ta’minlaydi. Mehnat resurslari, ya’ni yollanma ishchilar, ish beruvchilar va tashkilotning boshqa xodimlarini boshqarishning mohiyati, boshqaruv obyekti va subyekti tomonidan tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy munosabatlarning o‘rnatilishidan iboratdir. Bunday munosabatlar asosida, ishchilardan maksimal darajada foydalanishni ko‘zlovchi hamda ularning qiziqishlari, xulq-atvori va faoliyatiga ta’sir etuvchi tamoyillar, usullar hamda shakllar yotadi.

Mamlakatimizda aholi bandligini ta’minlash, odamlarning hayot darajasi va uning sifatini oshirish borasida yildan yilga keng ko‘lamli o‘zini samarasini ko‘rsatayotgan ezgu ishlar amalga oshirilmoqda. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.Karimov o‘zining 2016 yil 16 yanvar kuni so‘zlagan nutqida shunday deb ta’kidlaydi: “Iqtisodiyot va xizmat ko‘rsatish sohasining yuqori sur’atlar bilan barqaror o‘sishi biz uchun eng muhim ustuvor yo‘nalish bo‘lgan – aholi bandligini ta’minlash, avvalambor, kasb-hunar kollejlari va oliy o‘quv yurtlari bitiruvchilarini ishga joylashtirish uchun zarur sharoitlar yaratdi.

2015 yilda mamlakatimizda 980 mingdan ortiq ish o‘rni tashkil qilingan bo‘lsa, shuning 60 foizdan ortig‘i qishloq joylarda yaratildi.

Bu borada, 2016 yilda aholi bandligini ta’minlash masalasi eng muhim vazifamiz bo‘lib qoladi. 2016 yilda 990 mingga yaqin yangi ish o‘rni yaratish mo‘ljallanmoqda, jumladan, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko‘rsatish sohasini izchil rivojlantirish hisobidan 660 mingdan ziyod ish o‘rni yaratiladi. 2016 yilda oliy o‘quv yurtlari, litsey va kollejlarning 510 mingdan ortiq

bitiruvchilari ish bilan ta'minlashi lozim"¹.

Bugungi kunda, rivojlangan va qator rivojlanayotgan mamlakatlarda iqtisodiy siyosatning rasmiy maqsadlaridan biri milliy tovarlar va xizmatlar raqobatbardoshligini ta'minlashga, aholi turmush darajasi va uning bandligini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarini yaratish hisoblanadi.

O'zbekistondagi ko'pchilik korxonalarining hozirgi iqtisodiy vaziyat voqeliklariga tayyor emasligi birinchi navbatda o'tmishdagi, reja topshiriqlari bilan to'liq belgilab qo'yilgan va cheklangan tashqi muhit boshqaruvning strategik shakllantirishni rag'batlantirmagan, ko'pincha esa hatto bunga to'sqinlik qilgani bilan izohlanadi. Strategik boshqaruvga qaratilmagan va ular tomonidan boshqarilmaydigan korxonalar jadal rivojlanayotgan yangi muhitga kirganida, tabiiyki, ziddiyat yuzaga keladi. Bu ziddiyat yo doimiy ravishda tezkorlik bilan real sharoitlarga moslashish, yo kelgusi o'zgarishlarni bashorat qilish va ularga mos tarzda javob choralari ko'rish usullarini, ya'ni strategik boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishga imkon beruvchi maxsus boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish zaruratini keltirib chiqaradi.

Korxonalar muvaffaqiyatini unda band bo'lgan xodimlar belgilab beradi. Aynan shuning uchun ham korxonalar boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi boshqaruv faoliyatining ko'p sonli funksional sohalari ichidan aynan ishlab chiqarishni tarkibiy qismi bo'lmish kadrlar – mehnat resurslariga alohida urg'u beradi.

Mavzuning dolzarbligi to'g'risida so'z yuritadigan bo'lsak, xo'jalik yurituvchi subyektlarning ichki va tashqi moliyaviy munosabatlarning murakkab va ko'p qirraligi uning menejerlar tomonidan inson resurslarini strategik boshqarishni tashkil etish zarurligini anglatmoqda.

Bitiruv malakaviy ishining obyekti – “FOTON” AJ da mehnat resurslarini boshqarish jarayoni hisoblanadi.

¹O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi, Xalq so'zi gazetasi, 17 yanvar 2016 yil. – 3 b.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti – “FOTON” AJ da mehnat resurslarini boshqarishda yuzaga keladigan boshqaruv munosabatlarini o‘rganish hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxonalarda mehnat resurslarini boshqarish tizimini o‘rganish va tahlil qilish hamda uni takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar hamda takliflar ishlab chiqishdan iboratdir.

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari. Ko‘zlangan maqsadni amalga oshirishda quyidagi vazifalarni yechish maqsadga muvofiqdir:

- mehnat resurslarini boshqarish bilan bog‘liq nazariy jihatlarni ochib berish;
- korxonalarda mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarining turlari va shakllanish yo‘nalishlarini yoritib berish;
- mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi bo‘yicha rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rganish;
- o‘rganilayotgan korxonada tashkiliy tuzilishi va asosiy faoliyat yo‘nalishlari bilan tanishish;
- o‘rganilayotgan korxonada amal qilayotgan mehnat resurslarini boshqarish tizimini tahlil qilish;
- tadqiqot obyektining ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy samaradorlik ko‘rsatkichlarini tahlil qilish;
- korxonalarda mehnat resurslarini boshqarish samaradorligini tahlil qilish;
- tadqiq etilayotgan korxonada mehnat resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha takliflar va tavsiyalar ishlab chiqish.

Bitiruv malakaviy ishining nazariy va amaliy ahamiyati. Mamlakatimizda korxonalar miqyosida mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarini to‘g‘ri shakllantirish va tanlash, ulardan korxonaning mavjud strategiyasi doirasida samarali foydalanish yo‘llarini yoritib berish, shuningdek, mehnat resurslarini boshqarishda korxonalar darajasida amalga oshiriladigan ishlar va bu borada, adabiyotlarning yetarli emasligi, mazkur mavzuning tanlanishiga asos bo‘ldi. Iqtisodiyotni isloh qilish sharoitida korxonalar va tashkilotlar faoliyatida mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish va tashkil etishni

kengaytirish, boshqaruv strategiyasini bozor sharoitiga mos holda ishlab chiqish hamda amalga oshirish asosida strategik boshqaruvni rivojlantirishning amaliy choralari bo'yicha ishlab chiqilgan takliflar dasturlari va adabiyotlarini takomillashtirishda, shuningdek, "Ijtimoiy menejment", "Mehnat iqtisodiyoti. Inson taraqqiyoti" fanlarini o'qitishda hamda korxonalar boshqaruvini optimal rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalarini takomillashtirish foydalanish mumkin.

Bitiruv malakaviy ishining tarkibi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi kirish, uchta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. BMI hajmi 70 betni tashkil etib, 5ta rasm va 16 ta jadvallardan iborat.

I-BOB. MEHNAT RESURSLARINI BOSHQARISH STRATEGIYALARINING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Mehnat resurslarini boshqarishning mazmuni va mohiyati

Iqtisodiyot yuritishning barcha shakl va ko‘rinishlarida taraqqiyotga erishishning bosh omili – mehnat bo‘lib hisoblangan. Mehnat – insonning muayyan ehtiyojlarini qondira oladigan va o‘ziga kerak bo‘ladigan moddiy yoki ma’naviy ne‘matlar: buyum, tovar, xizmat, fan, madaniyat, san’at asarlari va hokazolarni ishlab chiqarish, yaratish bo‘yicha ongli, maqsadli va legitim faoliyatdir².

Lekin, u barcha davrlarda ham potensial ahamiyat kasb etmagan. Hozirgi kungacha mehnat omiliga oid bir qancha qarashlar ilgari surilgan bo‘lib, unga nisbatan “ishchi kuchi”, “mehnat resurslari”, “inson omili”, “inson kapitali” va “mehnat salohiyati” kabi tushunchalar talqin etilgan.

Ilmiy-iqtisodiy muomalada dastlab “ishchi kuchi” atamasi vujudga kelgan bo‘lib, mazkur kategoriyaning iqtisodiyot faniga kiritilishi mumtoz iqtisodiy maktab ta’limotchilari bilan bog‘liq.

Dastlab mazkur kategoriya faqatgina manifaktura ishlab chiqarishida ishtirok etayotgan ishchilarga nisbatan qo‘llanilgan bo‘lsa, bugungi kunda mamlakatning barcha ishlab chiqarish kuchlari, ya’ni ish bilan bandlar va ishlash istagini bildirgan ishsizlarni o‘z ichiga oladi.

Mehnat resurslari tushunchasi birinchi marta 1922 yilda rus olimi S. Strimulin tomonidan fanga kiritilgan va ilmiy-iqtisodiy jihatdan izohlab berilgan. Strimulin mehnat resurslari tushunchasiga o‘zi yashab turgan davr nuqtai nazaridan qarab ta’rif bergan, ya’ni u mehnat resurslarini rejalashtiriluvchi, nofaol ishchi kuchi yig‘indisi sifatida talqin etgan. Bugungi kunga kelib, mazkur atama birmuncha kengroq talqin etila boshlandi.

Mehnat resurslari – bu mamlakat aholisining o‘z psixofiziologik va aqliy qobiliyatlari bilan moddiy ne‘matlar ishlab chiqarishga yoki xizmatlar ko‘rsatishga

² Q.X. Abdurahmonov “Mehnat iqtisodiyoti”, darslik, T.: “Mehnat”- 2014. – 45 b.

qodir bo‘lgan qismidan iboratdir.

Berilgan ta’rifdan ko‘rinadiki, mehnat resurslari o‘z ichiga, bir tomondan, iqtisodiyotning turli tarmoqlarida band bo‘lgan kishilarni, boshqa tomondan, band bo‘lmaganlar, lekin mehnat qilish qobiliyatiga ega shaxslarni o‘z ichiga oladi.

1-jadval

Ilmiy-iqtisodiy muomalada mehnat omiliga oid kategoriyalarning shakllanishi³

Kategoriya	Ilmiy-iqtisodiy iste’molda paydo bo‘lgan vaqti	Kategoriya berilgan ilk ta’rif	Vujudga kelish zarurati
Ishchi kuchi	XIX asr	Mehnat jarayonida unumli foydalanish mumkin bo‘lgan qobiliyat va fazilatlar egasi	Ishlab chiqarishning shaxs omilini nomlab belgilash va hisobga olish zarurati
Mehnat resurslari	XX asrning 20-yillari	Tashqaridan boshqariladigan nafaol obyekt, rejalashtiriluvchi-hisobga olinuvchi birlik	Markazlashgan iqtisodiyotni rejali boshqarish sharoitida ishchi kuchini shakllantirish jarayonining ko‘rsatkichlarini rejalashtirish zaruriyati
Inson kapitali	XX asrning 60-yillari boshi	Inson – eng samarali sarflar obyekt va ularni keyinchalik ro‘yobga chiqarish maqsadida bilim va qobiliyatlar yig‘indisiga aylantiruvchi subyekt	Insonning intellektual ahamiyatligi va uning rivojlanishiga investitsiyalar yo‘naltirish zaruratining e’tirof etilishi
Mehnat salohiyati	XX asrning 70-yillari	Inson mehnat sohasidagi talab va ehtiyoj, qiziqishlar bilan tavsiflanadigan obyekt sifatida	Shaxs omili bilan bog‘liq imkoniyatlarni faollashtirish va ulardan samarali foydalanish zarurati
Inson omili	XX asrning 80-yillari o‘rtalari	Inson ijtimoiy ishlab chiqarishning bosh harakatlantiruvchi kuchi, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar, shaxs omilining samaradorligini oshirish zarurligi

Bundan ko‘rinadiki, mehnat resurslari real va potensial ishchilardan iborat ekan. Insonning jismoniy va intellektual qobiliyatlari uning ma’lum yosh davriga

³ Q.X. Abdurahmanov, X.X. Abdurahmanov “Mehnat resurslarini boshqarish”, o‘quv qo‘llanma-Toshkent: Ilm Ziyo, 2014, 9-b.

bog'liq bo'ladi: inson hayotining ilk davrlarida va yetilish davrlarida ular shakllanib, takomillashib borsa, keksalik davriga kelib, susaya boshlaydi. Yosh o'z o'rnida aholi tarkibidan mehnat resurslarini ajratib olish uchun mezon bo'lib xizmat qiladi.

Aholining takror barpo bo'lishi tushunchasi asosida tug'ilish va o'limning o'zaro harakati natijasida avlodlarning uzluksiz yangilanishi jarayoni yotadi. Aholining takror barpo bo'lishining 3 turi farqlanadi.

1) Kengaytirilgan takror barpo bo'lish turi tug'ilish darajasining o'lim darajasiga nisbatan ustunlik xususiyatiga ega bo'lib, bunda aholi soni ortishi kuzatiladi.

2) Oddiy takror barpo bo'lishda o'sish kuzatilmaydi, chunki tug'ilishlar darajasi o'lim darajasiga teng bo'ladi.

3) Qisqargan takror barpo bo'lishda o'lim darajasi tug'ilishlar darajasidan yuqori bo'lib, aholining absolyut qisqarishi kuzatiladi.

Aholining takror barpo bo'lishi faqatgina demografik xususiyatga ega bo'lmay, balki iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ham egadir. U mehnat resurslarining shakllanishi, hududlarni o'zlashtirilishi, ishlab chiqarish kuchlarining holatini, ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish va shu kabilarni belgilab beradi.

Aholi va mehnat resurslari miqdor va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lib, ulardan demografik jarayonlarni baholash va tahlil qilishda, mehnat resurslarini boshqaarish borasida strategiyalarni ishlab chiqishda qo'llaniladi. Aholining takror barpo bo'lishini tavsiflash uchun tug'ilish, o'lim va tabiiy o'sish ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

Mehnat resurslarining yosh chegaralari va ijtimoiy-demografik tarkibi davlat qonunchilik aktlariga ko'ra aniqlanadi. Bugungi kunda, O'zbekistonda mehnatga layoqatli yosh oralig'i bo'lib, erkaklarda 16-59, ayollarda 16-54 yosh hisoblanadi. Mehnat qilishga layoqatli yosh chegarasi turli davlatlarda turlicha belgilangan. Ba'zi mamlakatlarda mehnat yoshining quyi chegarasi 14-15 yosh (boshqalarida 18 yosh), yuqori chegarasi bo'lsa, hamma uchun 65 yosh yoki 65 yosh erkaklar,

60-62 yosh ayollar uchun⁴.

Bugungi kundagi bozor iqtisodiyoti sharoitlarida mehnat resurslari tushunchasi bilan bir qatorda kadrlar, personal, inson kapitali kabi tushunchalar ham mavjud bo'lib, ularga alohida to'xtalib o'tish joizdir.

Kadrlar – personal faoliyati uchun zarur bo'lgan kasbiy-mutaxassislik xususiyatidir.

Personal – tashkilotda qo'yilgan vazifalarni bajarishga qodir bo'lgan shaxsiy tarkib; o'z egallab turgan lavozimlarida vazifalarni bajarish uchun salohiyatga ega bo'lgan va undan faoliyatni rivojlantirish uchun foydalana oladigan insonlar.

Inson kapitali – ma'lum faoliyatning maqsadlarini amalga oshirish doirasida belgilangan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan xodimlarning shaxsiy xususiyatlari, fazilatlaridir. Unga insonning bilim va ko'nikma, qobiliyatlar darajasi, ruhiy fiziologik xususiyatlari, jismoniy kuch, tafakkuri va boshqalar kiradi⁵.

Shuningdek, inson kapitali – bu xodimlarning kompetensiyalari va mehnat qobiliyatlari yig'indisi bo'lib, u tashkilotga o'ziga xos xususiyat – qo'shimcha qiymatni yaratish imkonini beradi. Bu ish beruvchi tomonidan o'z maqsadlarini amalga oshirish uchun yollangan personalning passivi, uzoq muddatli imkoniyatlari hamda kelajakdagi daromadlari manbai bo'lmish kapital shaklidir.

Shunday ekan, quyidagicha xulosaga kelish mumkin:

Kadrlar – yollanishi kerak bo'lgan shaxslar;

Personal – yollanib bo'linganlar;

Mehnat – individual va birgalikda qilinishi va erishilishi kerak bo'lgan ma'lum turdagi maqsad.

Mehnat resurslari – maqsadlarni aniq natijalarga aylantirishda personal imkoniyatlarining majmui bo'lib, o'z ichiga personalning professional va kvalifikatsion tarkibini jamlaydi va unumdor mehnat orqali samarali natijaga

⁴ Q.X. Abdurahmanov "Mehnat iqtisodiyoti", T.: Mehnat nashriyoti, 2014 yil, 133-bet.

⁵ В. В. Солдатов Трудовые ресурсы и их роль в результативности деятельности, Журнал «Планово-экономический отдел» № 8, 2013. – С. 12

erishishni ko‘zlaydi.

Korxonalarda mehnat resurslarining tarkibi quyidagicha bo‘ladi: mehnat , ya’ni jamoada birgalikdagi faoliyat orqali jarayonlarning kechishi, resurslarning mahsulotga aylantirilishi va uni sotish; personal, ya’ni kompetensiyali va mehnatga qobiliyatli shaxslar; mahsulot va pul; unumdorlik va samaradorlik.

Shunday ekan, mehnat resurslari – faoliyatning asosiy harakatlantiruvchi kuchi bo‘lib, u natijaga egadir. Genri Ford so‘ziga ko‘ra: “Mening asosiy kapitalim – insonlardir. Ular men uchun katta ahamiyat kasb etadi, aynan ular mening boy bo‘lishimga sababchidir”, samarali natijaga erishishda mehnat resurslarini boshqarish asosiy rol o‘ynaydi.

1.2. Mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarining asosiy turlari va ularning shakllanishi

Hozirgi kungi adabiyotlarda korxonalar “mehnati resurslarini boshqarish strategiyasi” tushunchasi bo‘yicha turlicha qarashlar mavjud. Fransuz mutaxassisi Xort tomonidan berilgan ta’rifga ko‘ra, korxonalarda mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish uchun mehnat resurslariga ta’sir etish tizimini ishlab chiqish va tahlil qilish, baholashga imkon beradigan qarorlar ketma-ketligi va harakatlar yig‘indisidan iboratdir. Bundan ko‘rinadiki, mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi xodimlarning qobiliyatlari yoki istiqboldagi maqsadlarining ro‘yobga chiqarilishini ta’minlovchi, xodimlarni tanlash nuqtai nazaridan tashkilotning umumiy istiqboldagi vazifalarini amalga oshirishni tahlil etish usullari va amallarini talab etadi.

Boshqa bir mutaxassis S.V.Shekshtnya, mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi asosida tashkilot xodimlarining vakolatlari (kompetensiyasi)ni rivojlantirish yo‘llarini belgilashni tushunish kerakligini ta’kidlaydi. Boshqacha so‘z bilan aytganda, “mehnati resurslarini boshqarish strategiyasi – bu xodimlar yordamida kompaniya raqobatbardoshligini saqlab qolish va mustahkamlash uchun

tashqi muhit imkoniyatlaridan foydalanishga oid rejalardir”.

2-jadval

Tashkilot strategiyasi va va uning mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarining o‘zaro aloqadorligi⁶

Korxonasi strategiyasi ko‘rinishi	Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi	Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi tuzilishi
Tadbirkorlik strategiyasi Loyihalarni yuqori moliyaviy tavakkalchilik minimal harakatlar asosida qabul qilishadi. Buyurtmachining barcha talablarini tez qondirish uchun tadbirlarni ishlab chiqmasdan harakat qilish	Novator, tashabbuskor, aloqali, uzoqni ko‘zlaydigan, tavakkal qilishga tayyor, javobgarlikni o‘z zimmasiga olishdan qo‘rqmaydigan xodimlarni topish va jalb qilish. Muhimi, yetakchi xodimlar o‘zgarishligi	Xodimlarni saralash va joylashtirish: tavakkal qilishga tayyor va ishni oxiriga yetkaza oladigan xodimlarni qidirib topish. Taqdirlash: raqobat asosida, adolatli, imkon qadar xodimlarni didiga yoquvchi. Baholash: natijaga asoslanadi. Shaxsni rivojlantirish: noformal, ustoz-shogirdlik asosida.
Dinamik o‘shish strategiyasi. Risk darajasi pastroq. Joriy maqsadlarning doimiy qiyoslanishi va kelajakka poydevor qurish.	Xodimlar tashkiliy mustahkam bo‘lishlari, o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchan, muammolarni yecha oladigan bo‘lishlari kerak.	Xodimlarni saralash va joylashtirish: uddaburon va ishonchli, tavakkal qilishdan qo‘rqmaydigan insonlarni qidirib topish. Taqdirlash: adolatli
Foyda strategiyasi. Diqqat markazida – mavjud foyda darajasini saqlab qolish. Moliyaviy xarajatlarni talab qiluvchi harakatlar kamtarona, hattoki qarz olish to‘xtatilishi.	Xodimlar borasida son va samaradorlik mezonlariga rioya qiladi, muddat qisqa, natijaviylik – riskning nisbatan past darajasida va xodimlarning tashkiliy mustahkamligi minimal darajada.	Xodimlarni saralash va joylashtirish: haddan tashqari qattiq. Taqdirlash: xizmatlarga ko‘ra, mavqeiga ko‘ra. Baholash: tor, natijaga yo‘naltirilgan, yaxshi o‘ylab chiqilgan. Shaxsni rivojlantirish: qo‘yilgan vazifalarga kompetentlik va tor doirada mutaxassislikka urg‘u berish.
Likvid strategiya. Aktivlarni sotish, zararni bartaraf qilish, kelajakda xodimlarni qisqartirish. foydaning keyinchalik pasayishi kutiladi.	Qisqa muddat oralig‘iga xodimlarga ehtiyoj bo‘ladi, sodiq xodimlar shart emas.	Xodimlarning qisqartirilishi oqibatida ishga qabul qilish kamdankam hollarda bo‘ladi. Baholash: juda qattiq, formal, boshqaruv mezonlariga muvofiq.
Tebranish (davriy) strategiyasi. Asosiysi – korxonani qutqarish. Personalni va xarajatlarni qisqartirish bo‘yicha tadbirlar omon qolish va yaqin kelajakda barqarorlikka erishish uchun amalga oshiriladi.	Xodimlar o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchan bo‘lishlari hamda kelajak istiqbol hamda katta maqsadlarni ko‘zlashlari kerak.	Har tomonlama rivojlangan xodimlar talab etiladi. To‘lov: stimullar va xizmatlar nazorati tizimi. Baholash: natijaga qarab. O‘qitish: katta imkoniyatlar, lekin talabgorlarni sinchkovlik bilan saralash. O‘shish: turli xil shakllarda.

Shunday qilib, korxonalarda mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi – bu

⁶ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2013. - С. 114

korxonada ma'lum vaqt oralig'ida xodimlarni boshqarishning to'g'ri tanlangan tizimi evaziga maqsadga erishish imkoniyati mavjud bo'lgani, ichki va tashqi muhitda ro'y bergan va ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda kadr resurslaridan foydalanish bilan bog'liq qarorlar tarkibi va ketma-ketligidir.⁷

Korxonaning mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi uning ma'lum turdagi korporativ yoki ish strategiyasi, ya'ni biznes strategiyasiga muvofiq bo'ladi. Tashkilotning har bir boshqaruv strategiyasiga muvofiq o'z xodimlarini boshqarish strategiyasi yotadi.

Korxonada xodimlarini boshqarish strategiyasi korxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadlari, qadriyatlari va ma'lum yo'nalish doirasidan kelib chiqqan holda boshqarishda aks etadi. Aytaylik, korxonada o'zining ilk rivojlanish davrida bo'ladigan bo'lsa, u holda, mehnat resurslarini boshqarish bilan bog'liq strategiya novator, tashabbuskor, aloqali, uzoqni ko'zlaydigan, tavakkal qilishga tayyor, javobgarlikni o'z zimmasiga olishdan qo'rqmaydigan xodimlarni topish va jalb qilish; dinamik o'sish strategiyasiga ega holda korxonada xodimlari tashkiliy mustahkam bo'lishlari, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchan, muammolarni yecha oladigan bo'lishlarini ta'minlash; foyda strategiyasida xodimlar borasida son va samaradorlik mezonlariga rioya qilinishi; likvid strategiya - qisqa muddat oralig'iga xodimlarga ehtiyoj bo'lib, sodiq xodimlar talab qilinmaydi; tebranish (davriy) strategiyasida esa xodimlar o'zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchan bo'lishlari hamda kelajak istiqbol hamda katta maqsadlarni ko'zlashlari talab etiladi. Tashkilot strategiyasi va mehnat resurslarini boshqarish strategiyalarining aloqadorligi quyidagi jadvalda keltirilgan.

Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish. Boshqaruvning har qanday boshqa jarayoni kabi strategik boshqaruv ham o'z ichiga, albatta, quyidagi bosqichlarni oladi: tahlil bosqichi, rejalashtirish va tanlash bosqichi, qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichi.

Tahlil bosqichida tashkilotni rivojlantirish uchun nisbatan muhim bo'lgan strategik omillar aniqlanadi va baholanadi. Bunday omillar tashkilotning ham

⁷ И.Б. Дуракова Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. - М.: Норма, 2009. - С. 64.

tashqi, ham ichki muhitiga taalluqlidir. Strategik omillarni tahlil qilishning nisbatan keng tarqalgan instrumenti bo‘lib, tashqi muhit imkoniyatlari va xavf-xatarlarini hamda tashkilotning kuchli va zaif jihatlarini aniqlash hisoblanadi (SWOT-tahlil).

3-jadval

M.Porter bo‘yicha raqobat va kadrlar strategiyalarni bog‘lash⁸

Raqobat strategiyasi	Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi		
	Resurslar bilan ta'minlanish	Mehnat resurslarini rivojlantirish	Taqdirlash
Innovatsiyalar strategiyasi	Innovatsion faoliyatga moyil yuqori kvalifikatsiyalangan va innovatsiyalar sohasida yaxshi xizmat sifatlariga ega shaxslarni jalb qilish va ushlab turish	Strategik qobiliyatini rivojlantirish va innovatsion sifatni oshirish sharoitlarini va mukofotlarni ta'minlash	Moliyaviy stimullar bilan ta'minlash va innovatsion yutuqlar uchun taqdirlash
Sifat strategiyasi	Sifatni va iste'molchilarga yuqori darajadagi xizmat ko'rsata oladigan xodimlarni qabul qilishda murakkab amallarni qo'llash	Maxsus o'quv kurslarini o'tkazish yo'li bilan iste'molchilar haqida qayg'urish va sifatning umume'tirof etilgan darajasiga erishish bo'yicha tashabbusni qo'llab-quvvatlash va o'rganayotgan tashkilotning rivojlanishini stimullashtirish	Iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning yuqori standartlariga erishish va sifat natijalariga bog'liq holda taqdirlash
Chiqimlar bo'yicha yetakchi strategiya	Bandlik bo'yicha asosiy va periferik tarkibni shakllantirish; qo'shimcha qiymatni yaratishga qodir insonlarni jalb qilish; shtatlar qisqarganda ushbu jarayonni insonparvarlik nuqtai nazaridan boshqarish	Mehnat unumdorligini oshirishga yo'naltirilgan ta'limni o'tkazish; bevosita biznes talablariga bog'liq va samaradorlikni oshirishga katta hissa qo'shuvchi "aniq muddatga" usuli bo'yicha ishlashga o'rgatish	Ortiqcha xarajatlardan qochish va sifat va narxning optimal mutanosibligini ta'minlash maqsadida mehnatga haq to'lashning barcha tizimlarini qayta ko'rib chiqish

Keyingi – rejalashtirish va tanlash bosqichida tashkilot uchun munosib tashkiliy strategiyalarni shakllantirish va uni amalga oshirish uchun eng yaxshi strategik alternativ yo‘lni tanlash ishlari amalga oshiriladi. Shuningdek, bu

⁸ В.И. Маслов Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – С. 150-152

bosqichda, tashkilotning missiya va maqsadlari shakllantiriladi.

Umumiy strategiya shakllantirib bo‘lingach, strategik menejmentning diqqati uni amalga oshirishga qaratiladi. Strategiyaning hayotga tatbiq etilishi uni amalga oshirish bo‘yicha qisqa va o‘rta muddatli dasturlar, byudjet hamda harakatlar rejasi ishlab chiqilgach amalga oshadi. Bunday hollarda, tashkilotni strategik boshqarish nuqtai nazaridan mehnat resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- tashkilotning missiyasi;
- tashqi va ichki muhit tahlili;
- strategiyani shakllantirish va tanlash;
- strategiyani amalga oshirish;
- strategiya amalga oshirilish jarayonidagi nazorat va baholash.

Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda ushbu qoidaga amal qilish zarur: boshqaruv usullari va tizimlarini takomillashtirish negizida mehnat resurslarini boshqarish tizimining turli elementlari birgalikda qaralayotgan inson resurslari qo‘yilishi kerak.

Korxonalarda mehnat resurslarini shakllantirish ikki usulda amalga oshishi mumkin.

Pastdan-yuqoriga:

Bo‘linmalar → Ishlar rejasi va o‘z strategiyasi → Tashkilotning yagona rejasiga integratsiyalashuv

Yuqoridan-pastga:

Boshqaruv → Rivojlanish strategiyasi → Har bir bo‘linma uchun reja va strategiya

Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari bo‘lib⁹:

- xodimlarning xavfsizlik texnikasi, mehnat sharoitlari va uni muhofaza qilish;
- mehnat munosabatlarini tartibga solish usullari va shakllari;
- ishlab chiqarish va ijtimoiy nizolarni hal etish usullari;

⁹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2013. - С. 114.

- jamoada etik munosabatlar tamoyillarini va me'yorlarini o'rnatish, korporativ kodeks (ish etikasi kodeksi) ni ishlab chiqish;

- mehnat bozori tahlili, ishga yollash va xodimlardan foydalanish tizimi, ishlash va dam olish tartibini o'rnatishni inobatga olgan holda tashkilotning bandlik bo'yicha siyosati;

- xodimlarning kasbga yo'naltirilganligi va moslashuvchanligi;

- kadrlar potensialini o'stirish va undan foydalanish chora-tadbirlari;

- ishchilarga va ish o'rinlariga bo'lgan yangi talablarni o'rganish asosida mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish va bashoratlash usullarini takomillashtirish;

- turli lavozim va ish o'rinlarida bajariluvchi yangi kasbiy-mutaxassislik talablarini xodimlarga tizimli tahlil va ishlarni loyihalashtirish asosida ishlab chiqish;

- xodimlarni saralash, kasbiy jihatdan baholash va attestatsiyadan o'tkazishning yangi usullari va shakllari;

- o'qitishni yangi usullari va shakllari, kasb-xizmat o'sishi va ish karyerasini rivojlantirishga ehtiyoj paydo bo'lgunga qadar faol foydalanish orqali kadrlar zahirasini shakllantirishni o'z ichiga oluvchi mehnat resurslarini rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqish;

- xodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarish mexanizmini takomillashtirish;

- ishchilarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, mehnatga haq to'lashning yangi shakllari va tizimlarini ishlab chiqish;

- xo'jalik faoliyati va mehnat munosabatlariga oid huquqiy savollarni yechishni takomillashtirish choralari;

- tashkilotni rivojlantirishning mavjud ijtimoiy chora-tadbirlaridan foydalanish va yangilarini ishlab chiqish;

- tanlangan strategiya doirasida barcha kadrlarni axborot bilan ta'minlanishini takomillashtirish;

- mehnat resurslarini boshqarishning butun tizimini yoki alohida tizimchalari

va elementlarini takomillashtirish tadbirlari.

Shunday ekan, tashkilotning kadrlar siyosati tashkilot strategiyasining hosilasi bo'ladi, uning xususiyatlari esa, tashkilotda amalga oshiriladigan strategik menejmentning yo'nalishlariga bog'liq bo'ladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning funksional strategiyasi. Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilot strategiyasining funksional kaliti bo'lib hisoblanadi. Boshqacha aytganda, boshqaruvning turli darajalaridagi, shu qatorda, alohida tashkilot darajasidagi, ahamiyatga ega strategik o'zgarishlarni faqatgina inson omili yordamida amalga oshirish mumkin. Shunday qilib, kadrlar strategiyasi umumiy strategiyani amalga oshirish vazifalaridan bo'lmish funksional strategiyalar qatoriga kiradi. Kadrlar strategiyasining asosiy shakllarin ko'rib chiqamiz.

Korporativ yoki umumiy deb yuritiluvchi butun tashkilot darajasidagi strategiyalarni shartli ravishda ishchi, ya'ni funksional va rivojlanish strategiyalariga bo'lish mumkin.

Funksional, ya'ni ishchi strategiya – kam xarajat, differentsiatsiya va fokuslanishdagi yetakchilik – tashkilotning bozordagi xulqini aks ettiradi.

Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasiga o'rta kvalifikatsiyaga ega bo'lgan ommaviy kasbdagi ishchilarni jalb qilish va saqlab qolishga mo'ljallangan kadrlar strategiyasi mos keladi. Kadrlar strategiyasini amalga oshirish uchun yuqori darajali ijodiy salohiyatga ega ilmiy xodimlarni jalb qilish shart emas. Boshqaruvchilarga bo'lgan talab ma'muriy tarkibdagi menejerlar bilan qondiriladi.

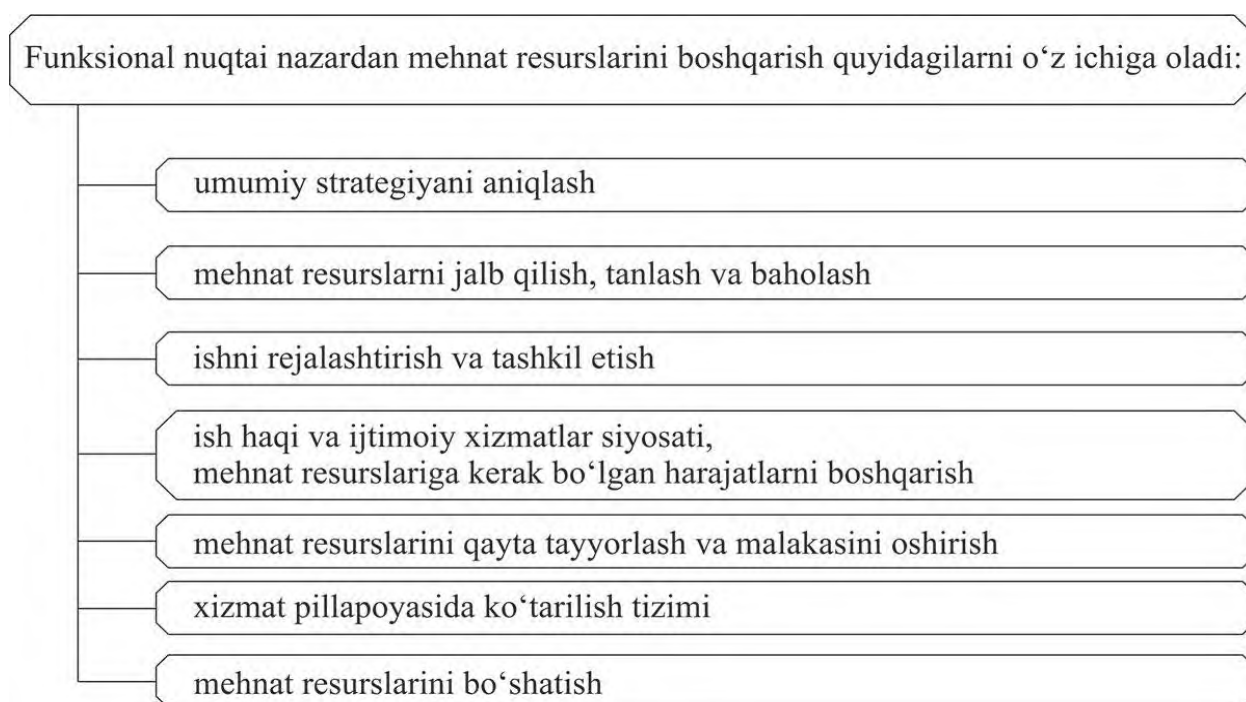
Differentsiatsiya strategiyasiga muvofiq keluvchi kadrlar strategiyasi tor mutaxassislikka ega va maksimal darajada yuqori malakali – olimlar, tadqiqotchilar hamda loyihachilarga qaratilgan. Menejerlar bunday hollarda ham yetakchilik xususiyatlariga ega bo'lishlari lozim.

Fokuslanish strategiyasiga funksional kadrlar strategiyasi muvofiq bo'lib, nisbatan tor mutaxassislikka ega ishchilarni talab qilishi bilan yuqorida keltirilgan strategiyalardan biriga o'xshashdir.

Tashkilotni rivojlantirish strategiyasi tashkilotning raqobat afzalliklarini

saqlab qolishga va uni oshirishga qaratilgan bo'lib, asosan, o'sish, barqarorlik va qisqarishlarni o'z ichiga oladi. Bunday strategiyalarga ma'lum bir kadrlar strategiyasi mos keladi.

Agar korxonada o'sish strategiyasiga mos ravishda rivojlanayotgan bo'lsa, uning kadrlar strategiyasi yuqori darajada ijodiy va tadbirkorlik qobiliyatiga ega xodimlarni jalb qilishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Xodimlarni jalb qilish va ushlab qolish uchun korxonada quyidagi sharoitlarini yaratishi kerak: ijod qilishga sharoit yaratuvchi tegishli mehnatga haq to'lash tizimi, motivatsiya va ijobiy ruhiy-psixologik iqlim, xodimlar malakasini doimiy ravishda oshirish, xizmat va ilmiy jihatdan o'sish imkoniyatlarini yaratish. Qayta tayyorlash, ijtimoiy kafolat, nafaqaga chiqish va boshqa shu kabi muammolar ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo'lib qoladi.



1-rasm. Funksional nuqtai nazardan mehnat resurslarini boshqarish elementlari.¹⁰

Agar korxonada barqarorlik strategiyasiga muvofiq rivojlanayotgan bo'lsa, uning funksional kadrlar strategiyasi, kadrlarni jalb qilish va ushlab qolish hamda

¹⁰ М.И. Магура Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2011. – С. 60.

xodimlar barqarorligiga yoʻnaltirilgan boʻladi. Bunday hollarda yuqori malakaga ega ishchilar nisbatan kamroq talab etilib, birinchi oʻrinda, kadrlarni ichki koʻchirish, joyini oʻzgartirish va qayta oʻqitish, ijtimoiy kafolatlarni kuchaytirish, nafaqaga chiqishni tashkil etish va boshqa shu kabi muammolar chiqadi.

Funksional nuqtai nazardan mehnat resurslarini boshqarish qator muhim elementlarni oʻz ichiga oladi (1-rasm).

Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga mos keluvchi mehnat resurslarini boshqarishning funksional strategiyasi boshqa barcha funksional strategiyalarga mos kelishi va korporativ yoki tashkilotning umumrivojlanish strategiyasining uzviy bir qismi boʻlishi kerak.

Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotning ichki muhitini tahlil qilish bosqichida toʻplangan axborotlar, xodimlarning kelajakdagi holati va rivojlantirish yoʻnalishlari toʻgʻrisidagi argumentlangan bayonoti tizimi koʻrinishidagi kadrlar bashorati asosida rejalar yoki “harakatlar dasturi” koʻrinishida shakllanadi. Kadrlar strategiyasini amalga oshirish instrumentlarini joriy kadrlar bilan ishlash, xodimlarni boshqarish, malakasini oshirish, ijtimoiy muammolarni yechish, taqdirlash va motivatsiya masalalariga oid tadbirlar tashkil etadi.

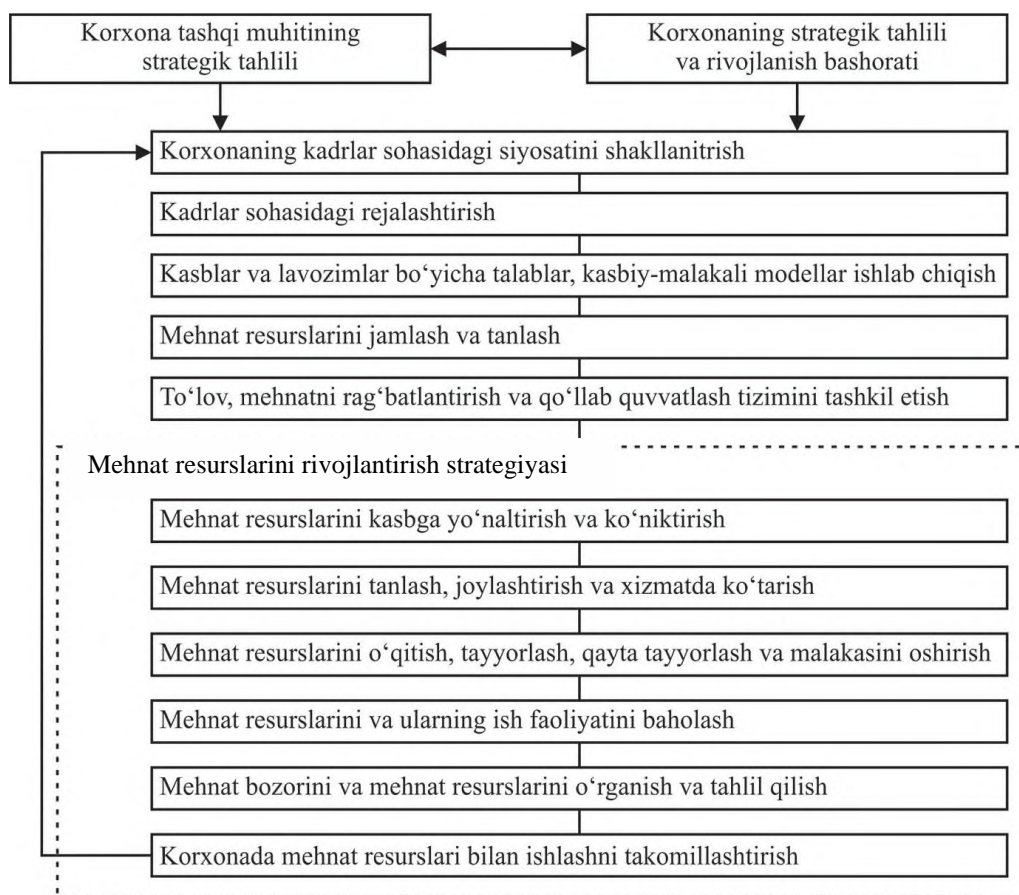
Mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi. Bozor iqtisodiyotida korxonalar raqobat kurashi sharoitida faoliyat koʻrsatadi va bunday hollarda ularning asosiy ustunligi boʻlib, rivojlanishning potensial resurslari sifatida – yuqori malakali xodimlar hisoblanadi. Bu bozor talablariga muvofiq korxonalar, uning boʻlinmalari, xodimlarning mehnat potensialini muntazam ravishda baholash va kuzatib borishni taqozo etadi.

Korxonaning strategik maqsadlarini amalga oshirish mehnat potensialidan foydalanish samaradorligi va uning rivojlanish darajasi bilan aniqlanadi. Bunday hollarda korxonaning oʻz xodimlarini rivojlantirish bilan bogʻliq strategiya muhim ahamiyatga egadir.

Mehnat resurslarini rivojlantirish mutaxassislar malakasini oʻz kasb sohasi doirasida oshirish, shuningdek, dunyoqarashi va imkoniyatlarini kengaytirishni

nazarda tutadi. Mehnat resurslarini rivojlantirish tushunchasi ostida, shuningdek, professional va malakali xodimlarni jalb qilish va ushlab qolish maqsadida, biznes-strategiyalar doirasida o'tkaziluvchi korxonaning ijtimoiy dasturlari yotadi. Biznes-strategiya bozor va moliyaviy ustunliklarni, shuningdek, korxonaning rivojlanish yo'nalishlarini belgilab beradi.

Xodimlarning ijodiy salohiyati, motivatsiya va unumdorligi ko'p hollarda korxonaning qiymatini oshirishga yo'naltirilgan strategiya hamda uning muvaffaqiyatini ta'minlovchi eng muhim raqobat ustunligi ekanligi bozor sharoitlarida ayon bo'lmoqda. Shunday ekan, mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi – bu inson kapitaliga bo'lgan investitsiyalar jamlanmasining ustuvor yo'nalishidir.



2-rasm. Rivojlantirish strategiyasining korxonada mehnat resurslarini boshqarishdagi o'rni.¹¹

Korxonada mehnat resurslarini boshqarishga bo'lgan strategik yondashuv –

¹¹ И.Г. Ищенко Кадровая политика и социальные технологии в управлении трудовыми ресурсами: Монография. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2009. – С. 136.

xodimlarning raqobatbardoshligini o‘stirish, uzoq muddatli istiqbolda rivojlanishi va professional o‘shining kafolatini ta’minlash yordamida korxonaning barqaror raqobat ustunligini ta’minlashdan iboratdir.

Mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi – korxonaning belgilangan biznes-maqсадlariga erishish uchun xodimlarga va ularning mehnat samaradorligi darajasiga qo‘yiladigan talablar majmuini shakllantirishga yo‘naltirilgan harakatlar modeli jamlanmasidir.

Mehnat resurslarini rivojlantirishning strategik jihati korxonada mehnat resurslarini boshqarish tizimida rivojlanish strategiyasining o‘rnini belgilab beradi (2-rasm).

Mehnat resurslarini rivojlantirishning strategik jihati quyidagilarni nazarda tutadi:

- tashqi muhitning o‘zgaruvchan sharoitlarida korxonaning moslashuvchanlik qobiliyatini oshirishga yo‘naltirilgan holda mehnat resurslarini boshqarish;

- kadrlarga bo‘lgan talabni aniqlash, ishga olish, rivojlantirish, salohiyatini o‘stirish va ulardan samarali foydalanishni o‘z ichiga oluvchi protsessual funksiyalar;

- ixtisosli funksiyalar – kontrolling, marketing, axborot xizmatini ko‘rsatish va mehnat resurslarini rivojlantirishni boshqarishni tashkil etish.

So‘nggi yillarda kadrlar bilan ta’minlanishga bo‘lgan munosabat sezilarli darajada o‘zgardi. Mehnat resurslarini boshqarish, kadrlar menejmenti, mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi kabi tushunchalardan keng foydalanilayotganligi xodimlar bilan bog‘liq muammolar tashkiliy boshqaruv tizimiga kirishi va boshqaruvning boshqa elementlari, ya’ni korxonada biznes-maqсадlarining qo‘yilishi, strategiyani ishlab chiqish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va boshqalar bilan chambarchas bog‘liqligini ko‘rsatadi. Bundan ko‘rinadiki, mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi korxonaning kompleks strategiyasining o‘ziga xos xususiyatlari bilan aniqlanadi:

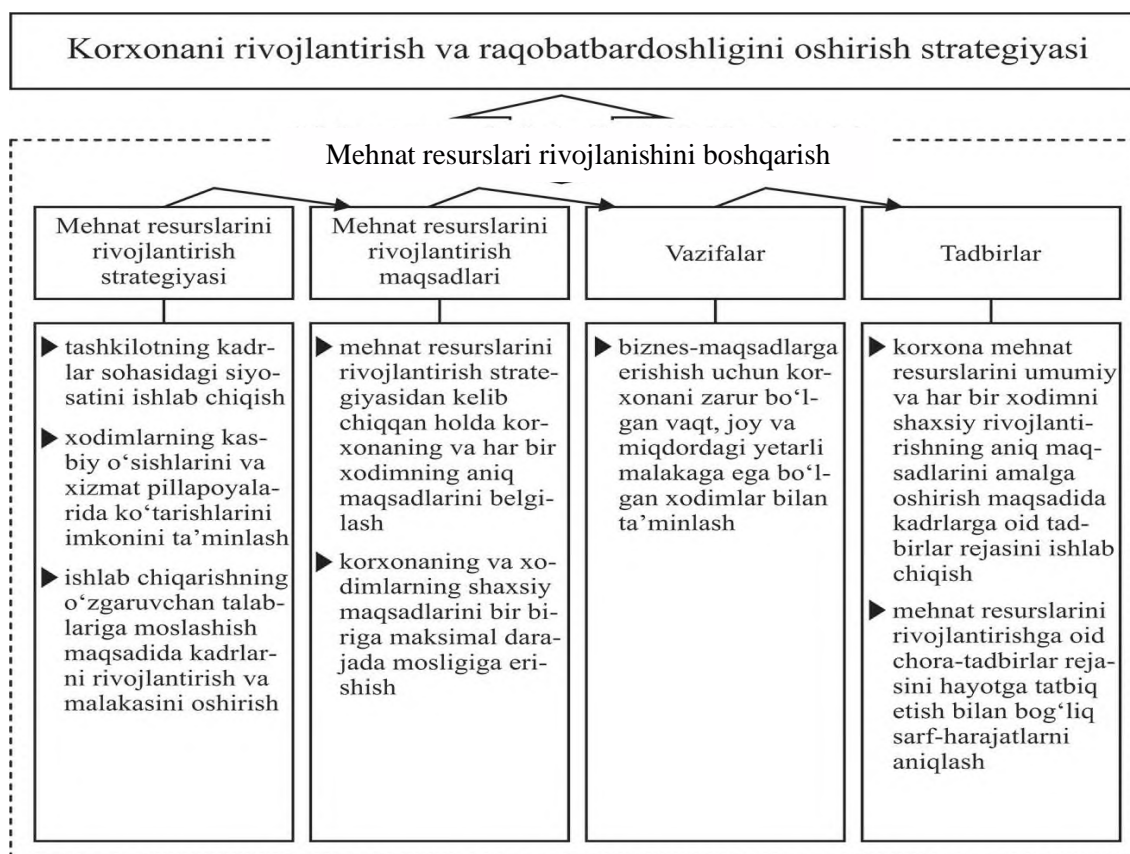
- korxonaning raqobatbardoshligini ta’minlash va rivojlanishning strategik maqsadlari strategik istiqbolda mehnat resurslarini rivojlantirishga zamin bo‘lib

hisoblanadi;

– korxonaning umumrivojlanish strategiyasini shakllantirish, uni amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etilishi uchun xodimlarga ta’sir ko’rsatish tizimini tanlash, tahlil qilish va baholashga imkon beradi;

– korxonaning strategiyasi xodimlar oldiga qo’yiluvchi ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini belgilab, ulardan kelib chiqqan holda xodimlar imkoniyatlari va qobiliyatlari, ishlab chiqarish ko’nikmalari hamda malakasini baholash mumkin bo’ladi.

– korxonaning rivojlanish strategiyasi xodimlarni rivojlantirishga bo’lgan talablar dinamikasini belgilaydi. Bu yerda, xodimlarga bo’lgan talab deganda, avvalambor, ish sifatlari, shuningdek, ma’lum lavozimga xos xususiyatlar (ta’lim va uning ixtisosligi, yoshi, mehnat staji) tushuniladi.



3-rasm. Rivojlanish va raqobatbardoshlikni oshirish strategiyasi va mehnat resurslar strategiyasining o'zaro bog'liqligi.¹²

¹² А.Я. Кибанов Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2013. - Стр. 420

O‘z navbatida, korxonaning mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning muhim va zaruriy sharti bo‘lib, xodimlarga bo‘lgan talablar majmuini ishlab chiqish hisoblanadi. Yuqorida aytilgan adolatli tasdiqdan kelib chiqqan holda, korxonaning raqobatbardoshligini oshirish va rivojlantirish strategiyasi, uzoq muddatli istiqbolga mo‘ljallangan va korxonada faoliyatining strategik maqsadlarini hisobga oluvchi xodimlarni rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini belgilab beradi.

Shunday ekan, korxonaning raqobatbardoshligini oshirish va rivojlantirish strategiyasi hamda mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi o‘zaro bir-biriga bog‘liq va bir-birini taqozo etadi. Mos ravishda, korxonada strategik mo‘ljalining o‘zgarishi uning mehnat resurslarining rivojlanish strategiyasini o‘zgartirishni taqozo etadi va aksincha, xodimlar tarkibidagi sifat va miqdor o‘zgarishlari korxonada rivojlanishining strategik rejalarini o‘zgartirishni taqozo etadi (3-rasm).

Tashkilot mehnat resurslarini strategik boshqarish – sodir bo‘layotgan va sodir bo‘lishi kutilayotgan tashqi va ichki muhit o‘zgarishlarini hisobga olgan holda tashkilotning omon qolish, rivojlanish va uzoq muddatli istiqboldagi maqsadlariga erishish uchun raqobatbardosh mehnat potensialini shakllantirishdir.

Har qanday korxonaning muvaffaqiyati xodimlarining o‘zlashtirish qobiliyati va yangi bilim va ko‘nikmalardan foydalana olishiga bog‘liqdir. Bunday sharoitlarda mehnat resurslarini rivojlantirish strategiyasi xodimlarning yangi ishlab chiqarish funksiyasini bajarishga va yangi lavozimlarni egallashga yo‘natirilishi kerak.

1.3. Mehnat resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish bo‘yicha rivojlangan mamlakatlar tajribasi.

Mehnati resurslarini boshqarishni markazlashtirish chora-tadbirlarini tanlash bo‘yicha maqsadli egiluvchan yondashuvga asoslangan nizom chet el boshqaruv nazariyasida 1960 yillarda paydo bo‘lib, 1980 yillarga borib, qat’iy belgilangan funksiyali boshqaruv strukturasi qo‘llashning maqsadga muvofiq bo‘lmagan tezisi bilan rivojlandi. 1980 yillarning boshida aniq, belgilangan tizimga berilib

ketish inson resurslari bilan ishlashda egiluvchanlikning yo‘qolishiga olib kelishi ma’lum bo‘ldi. Bunday tizimni o‘zgartirishga, insonni birinchi o‘ringa chiqarishga va uning menejmentda ishtirok etishga qiziqtirishga talablar paydo bo‘lgan.

1990 yillarning boshiga kelib, iqtisodiyotning baynalminallashuvi, davlat va jamiyatning demokratlashuvi, ekologik muammolarning o‘sishi, oila evolyutsiyasi, ayollar ahvoriga bo‘lgan e’tiborning ortishi natijasida mehnat sharoitlarining insonparvarligi, mehnatni muhofaza qilish choralarining kengaytirilishi hamda ijtimoiy sug‘urtaga bo‘lgan munosabat sezilarli darajada kuchaydi. Insonlar bilimining oshishi bilan mehnatni tashkil etishning yangi shakllariga, ya’ni inson – mehnat jarayonining markazida bo‘lishiga ehtiyoj paydo bo‘ldi. Korxonalarda malakani oshirishga e’tibor kuchaydi. Kasaba uyushmalarining yangicha qarashi mehnat resurslarini rivojlantirish va ijtimoiy himoya shaklini tanlash muammolarini yechishdagi zamon talabini qabul qilishga intilayotgan har qanday shaxsning yanada konstruktiv ishtirokini o‘z ichiga oladi. Bularning barchasi “mehnat resurslarini rivojlantirish” konsepsiyasining asosida yotadi. Bugungi kundagi umume’tiroflarga ko‘ra, inson omili kapital omiliga qaraganda muhimroq, mehnat resurslari bilan ishlash funksiyasi esa yordamchilikdan tadbirkorlik siyosatining tarkibiy qismiga aylanib bormoqda.

Yevropa Ittifoqi mamlakatlari (Fransiya, Germaniya, Italiya va b.) amaliyotida mehnat resurslarini boshqarish bo‘yicha mehnatning guruhiiy shakllarining ahamiyati ortmoqda. Mehnatning guruhiiy shakllari tashkiliy muvaffaqiyatning asosi sifatida qaraladi. Kichik kollektivlarning shakllanishi va jipslashuviga imkon qadar ko‘p vaqt, harakat va resurslar ajratiladi. Bu esa o‘z o‘rnida bir qancha ustunliklarga ega bo‘lib, ulardan mehnat unumdorligi va samaradorligining o‘sishi, ijodiy qobiliyat va energiyaning namoyon bo‘lishi, ko‘p funksiyali vazifalar va intizomlararo muammolarning yechilishi, aloqaning rivojlanishi, yangi g‘oyalar va o‘zgarishlarga yaxshi iqlimiy muhit, jamoaviylik, o‘zaro yordam, harakatlarning hamjihatlikda amalga oshirilishi va boshqa shu kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Kamchiliklari orasida – shaxsiy javobgarlikning pasayishi, xodimlar ahvoli, ish haqi va bandlikka bog‘liq xavf

tugʻilganda oʻzgarishlarga qarshilik koʻrsatilishi, guruh tarkibi va tuzilishi, xodimlarni taqdirlash va oʻsish bilan bogʻliq masalalarning yaxshi oʻylab chiqilmaganligi¹³.

Xodimlarning karyerasini rivojlantirish strategiyasiga katta eʼtibor beriladi. Germaniya va Fransiyada xodimlar karyerasini rivojlantirish bilan bogʻliq va korxonaning umumxoʻjalik strategiyasiga mutanosib turli xil boshqaruv modellari mavjud boʻlib, ular ishga qabul qilish, koʻtarilish, yaʼni mansab pogʻonasida oʻsish, tayyorlash, taqdirlash, xodimlar mavqei, kadrlar qoʻnimsizligi va boshqa oʻziga xos xususiyatlarni hisobga oladi¹⁴. Joylashtirish va xodimlarning mehnat jamoasiga kasbiy moslashuvi yangi ishchilarga korxonaning ish uslubi va usullariga nisbatan tez va ratsional moslashishi uchun maxsus oʻquv va tarbiyaviy kurslarini tashkil etishini talab etadi. Natijalarga bogʻliq toʻlovni kuchaytirishdan tashqari, koʻp sonli kompaniyalar malakaga asoslangan va anʼanaviy lavozimiy tizimdan farq qiluvchi, ayni vaqtda bajarayotgan ishiga emas, balki maʼlum vazifani yecha olish qobiliyati uchun haq toʻlaydi. Koʻpchilik Gʻarbiy Yevropa mamlakatlarida bunday tizimlar sugʻurta va bank ishi sohasida, telekommunikatsiya va transport tarmogʻida keng tarqalgan. Bunday yondashuvning potensial ustunligi shundaki, u mansab iyerarxiyasidagi harakatni emas, balki malaka rivojlanishini stimullaydi. Biroq bunday yondashuv mos ravishda xodimlar faoliyatini xulqiy jihatdan baholash tizimini yaratishni talab qiladi. Bunday holda xodim samarali mehnat faoliyati jarayonida amalga oshirishi kerak boʻlgan va ish haqi hisob-kitob paketi uchun asos boʻladigan, takomillashuvni stimullaydigan va talab qilinadigan koʻnikma va kompetensiyalarni qoʻllay olishini taʼminlovchi tizim boʻladi.

Xoʻjalik birligi darajasida mehnat resurslarini boshqarishda xorij tajribasidan foydalanish milliy xoʻjalik birliklarining mehnat resurslarini boshqarish funksiyalarini oydinlashtirishni talab etadi. Mehnat resurslari bilan ishlashning barcha yoʻnalishlarini oʻz ichiga oluvchi integratsiyalashgan boshqaruv xizmatini

¹³ О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. М.: Экономист, 2011 - С. 43.

¹⁴ Маркетинг в строительстве /под ред. И.С. Степанова и В.Я. Шайтанова. М.: Юрайт-Издат, 2009 - С. 205

yaratish, ma'muriyat majburiyatlari va xodimlarga bo'lgan talablarni savodli va professional shakllantirish imkonini beradi.

Boshqaruvning tashkiliy jihatlarini rivojlantirish bilan bir qatorda, mehnat resurslarini boshqarish texnologiyalarining ijtimoiy-psixologik jihatlarini ham kuchaytirish kerak bo'ladi. Har bir boshqaruvchi insonlar bilan ishlay olishi, ayniqsa, ijro intizomini ta'minlash, nizolarni bartaraf qilish, keng davralardagi muzokaralarni nafaqat qo'lostidagilar bilan, balki rahbarlar va chet tashkilotlar vakillari bilan olib bora olish kabi muammolar yechimini ta'minlovchi mahoratlar sohibi bo'lishi kerak.

Buning uchun ishlab chiqarishda inson omilini boshqarish muammolarini tushunadigan va ishning professional usullariga o'qitilgan mutaxassislar – mehnat resurslari bo'yicha menejerlar kerak. Shundagina boshqaruvning tuzilishi va harakatlari, qarorlar qabul qilish algoritmi, rivojlangan mamlakatlarda ishlab chiqilgan testlar va usullar adekvat qo'llanilishi, ya'ni boshqaruvning samaradorligi uchun ishlay boshlashi mumkin.

Aks holda, mehnat resurslarini boshqarishning “nozik texnologiyalari” milliy amaliyot uchun foydali bo'lmay qolishi mumkin.

Yevropa Ittifoqiga xos ilg'or boshqaruv tajribasi va tendensiyalarini tahlil qilish asosida, quyidagi 3 tamoyilni ajratib ko'rsatish mumkin: komplektlilik, dinamiklik, ratsionallik. Bu tamoyillar eng asosiy tamoyillar bo'lib, qolganlari bularni ochib beradi va to'ldiradi.

1. Komplektlilik, yaxlitlik va tizimlilik. Mehnat resurslarini boshqarish tizimiga ta'sir etuvchi barcha omillarning hisobga olinishini ta'minlaydi. Ulardan asosiylari: ishlab chiqarish tizimi, korxonalar rivojlanish va tendensiyalariga mehnat resurslarini boshqarish tizimining mos kelishi; mehnat resurslarini boshqarish tizimi, uning tizimosti va elementlari, funksiyalararo ichki o'zaro bir-biriga bog'liqligini hisobga olish; tashqi muhitning tashqi sharoitlarga mos kelishi; konseptual birlik – yagona terminologiya, barcha bo'linmalar va rahbariyat faoliyati korxonaning ichki qonunchilik aktlariga asosan olib borilishi kerak; izchillik– turli darajalarda va turli mutaxassislar bilan ishlashda mehnat resurslarini

boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha olib boriladigan ishlarning umumiy uslubiy asosi, uning standart rasmiylashtirilishi; tenglik, ichki qarshilik ko'rsatmaslik, milliy urf-odatlariga va mentalitetga qarshi chiqmaslik.

2. Rivojlanish, dinamiklik, moslashuvchanlik, egiluvchanlik. U inson omilini boshqarish tizimining obyektning o'zgaruvchan maqsadlariga, ish sharoitlariga moslash olishini xarakterlaydi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishni rivojlantirishga yo'naltirilgan funksiyalar ustunligi;
- ilg'or tajriba va ma'lum sharoitlarga muvofiqligi;
- operativlik – o'z vaqtida qaror qabul qilish;
- sharoitlarga mos ravishda funksiyalar tarkibi va tuzilishini o'zgartirish;
- ko'pqirralilik – vertikal yo'nalishda ham, gorizontol yo'nalishda ham

boshqaruv turli kanallar orqali amlaga oshirilishi mumkin: ma'muriy-xo'jalik, iqtisodiy, huquqiy.

- Parallellik – alohida boshqaruv qarorlarining bir vaqtda bajarilishi.

1. Mehnat resurslari tarkibi va faoliyatining tejamkorligi, ratsionalligi, optimalligi:

- Mehnat resurslarini boshqarish tizimining maksimal darajada soddalashhtirilishi, vertikal pog'onalar sonining qisqartirilishi;

- Eng kam xarajatlar orqali eng katta samaradorlik (mahsulot birligiga ketgan xarajatlarda xodimlarni boshqarishga ketgan xarajatlar ulushi);

- Takliflarni ko'p marotaba qayta ishlab chiqqandan, so'ng ma'lum korxonaga uchun ma'lum ishlab chiqarish sharoitlarining nisbatan ratsional variantini tanlash.

Ta'kidlab o'tish joizki, barcha tamoyillar o'zaro harakat natijasida amalga oshadi, ularning birikuvi esa ma'lum sharoitlarga bog'liq bo'ladi.

I. Ichki tashkiliy tartib: asosiy qadriyatlar, millat qarashlari, korxonaga faoliyati va madaniyatiga muvofiq keluvchi tashkiliy tuzilish; ijrochilar o'rtasida funksiyalarning optimal taqsimlanishi (jamiyatning ijtimoiy institutlari, korxonaga bo'linmalariaro); ijrochilarning majburiyatlari, huquqlari va vakolatlarining aniq belgilanishi; barcha darajalarda javobgarlikning optimal taqsimlanishi;

bo‘linmalararo aloqaning amal qilishini ta‘minlash¹⁵.

II. Hayot faoliyati va mehnat sharoitlarini ta‘minlash: jamiyatning barcha a‘zolari uchun teng hayot faoliyati sharoitlarini yaratish; korxonalarda – mehnat vositalari bilan ta‘minlash; jamiyat a‘zolari uchun yuqori yashash minimumi va ijtimoiy himoyalanganlik darajasini ta‘minlash, fuqarolarga to‘laqonli hayot kechirishlari uchun ishlab topishlari mumkin bo‘lgan sharoitlarni yaratish; jamiyatning barcha a‘zolar uchun ta‘lim olish, tibbiy xizmatdan, moddiy va ma‘naviy madaniyatdan foydalanishga yo‘l ochish; korxonalarda – ish olib borilishining zamonaviy texnologiyalari bilan ta‘minlash.

III. Xarajatlarning optimal taqsimlanishi: insonlar, resurslar, mablag‘lar: faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha: tarmoqlar, funksiyalar; bo‘linmalar bo‘yicha.

IV. Motivatsiya va stimullashning samarali tizimi: ijtimoiy adolat tamoyili; mehnatga haq to‘lash va taqdirlashning egiluvchan shakllari; fuqaro erkinligi va fuqarolik va siyosiy huquqlarning himoyalaniishi; korxonada majburiyatlarning aniq belgilanganligi va huquqlarning chegaralanganligi; konstruktiv milliy g‘oyani targ‘ib qilish, jamoat mo‘ljallari va qadriyatlarini belgilashi; mehnat maqsadlarining qo‘yilishi, aniq, o‘lchangan, erishsa bo‘ladigan, stimull beradigan bo‘lishi; ijtimoiy hayotning maksimal barqarorligini ta‘minlash, sinflararo kelishuv, mehnat va kapital hamkorligining yuqori darajasi; xodimlarning ijobiy ruhiy holati uchun sharoitlar.

Osiyo davlatlarida boshqarishga bo‘lgan munosabat hamda mehnat resurslarini boshqarish g‘arbiy menejmentdan farq qiladi va quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

- turli “yumshoq” tuzilmalarga urg‘u berish, bunda firmalararo munosabatlar tegishli kelishuvlarni tuzish bilan rasmiy asosda emas, balki kompaniya rahbarlarining ishonchi, o‘zaro tushunishi, qardoshlik va do‘stona munosabatlar asosida olib boriladi;

¹⁵ Организация производства и управления предприятием / под редакцией О.Г. Туровца. М.: «ИНФРА-М», 2010 - С. 231

- menejerlarning yuqori ta'lim darajasi, ularning malakasini muntazam oshirish;
- bo'ysunuvchilarning rahbarlar bilan munosabatlarida g'amxo'rliqi;
- kompaniyalar strategik rejalarining muvaffaqiyatiga ishonish va sheriklarning bir-biriga ishonchi;
- firmani rivojlantirish umumiy maqsadiga birga hissa qo'shish muhimligini tushunish.

Masalan, Yaponiya va Janubiy Koreyada kompaniyalar kishilarga faqat bandlik va daromadni ta'minlab qolmay, balki o'zini namoyon etishga imkoniyat yaratadi, jamiyatda ma'lum o'rinni egallashga ko'maklashadi, ya'ni mehnatni motivlashtirishni o'zgartiradi. Yapon firmalarida iqtidorli mutaxassisga uning g'oyalarini rivojlantirish va hayotga tadbiq etish uchun maxsus departament tashkil qilingan, firma esa muvofiq tarzda o'z faoliyat doirasini o'zgartirgan yoki kengaytirgan hollar ma'lum.

Bu mamlakatlarda boshqaruv samaradorligi asosida do'stona va jipslashgan jamoalarni tuzish yotadi. Ular mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari rasmiy va norasmiy omillarini qo'shish, menejmentning ratsional usullarini shimoliy amerika tipidagi individualistik madaniyatdan farqli holda faqat rahbarlarning ishonchi va o'zaro tushunishiga asoslangan irratsional firmalararo aloqalar bilan qo'shib uyg'unlashtirish yordamida tashkil qilinadi.

Yapon menejmenti uslubining amerikanikidan tubdan farqlanishiga misol bo'lib, ishga oid masalalarni sekin, ularning mohiyatiga asta-sekin yaqinlashib, muhokama qiluvchi yapon biznesmenlarining muzokaralar o'tkazish odatini keltirish mumkin. Ular avval sheriklar o'rtasida o'zaro tushunish va ishonchga erishishga, so'ngra asosiy muammolarni muhokama qilishga harakat qiladi. Shu bilan birga munosib sheriklar o'rtasidagi muzokaralarga huquqshunoslar jalb qilinmaydi.

Yapon menejment uslubini o'rganish asosida yapon mehnat resurslarini boshqarish bo'yicha quyidagi namunaviy chora-tadbirlar kiradi degan xulosaga kelish mumkin:

- firmaning barcha xodimlari uchun ertalabki badantarbiya;
- ish vaqtida maxsus kiyim;
- har kuni konsensus usuli bilan qaror qabul qiluvchi rahbarlar majlisi;
- kompaniyaga sodiqlikni unda ishlash sharti sifatida tarbiyalash;
- ishchi va xizmatchilarning ish vaqtdan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;
- ishchilar, menejerlar, kompaniya rahbarlaridan iborat “sifat to‘garaklari” va “nol defektlar” guruhlarining amal qilishi, ya’ni bunda to‘garaklar va guruhlarning maqsadi – firma normal faoliyati uchun to‘siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish;
- rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va kompaniyaning barcha xodimlari uchun “oilaviy” norasmiy ovqatlanishlar;
- departament rahbarlarida kabinet yo‘qligi, ular bo‘ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o‘z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;
- mehnatga haq to‘lash va xizmat martabasining ko‘tarilishida asosiy omil bo‘lib firmadagi ish staji hisoblanadi;
- ishga umrbod yollash;
- rahbarlarning bo‘ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;
- katta omborxonalardan qutulish va firma xodimlarini intizomga o‘rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yetkazib berish amaliyoti;
- ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;
- ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so‘ng ularning barcha oila a‘zolariga pensiya nafaqasini to‘lash.

Milliy boshqaruv tizimiga xorij mamlakatlari tajribasini tatbiq etishda avvalambor, mamlakatimizning o‘ziga xos xususiyatlari, xalqning kelib chiqishi va intilishlarini hisobga olgan holda, bosqichma-bosqich kiritib borish mamlakat mehnat resurslarining kuchli qarshilik ko‘rsatmasligiga, o‘zgarishlarning ijobiy qabul qilinishi hamda ulardan kutilayotgan ijobiy samaraga erishilishi bilan namoyon bo‘ladi.

Birinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda yoritilgan ma'lumotlardan shuni xulosa qilishimiz mumkinki, mehnat resurslari korxonaga oldiga qo'yilgan maqsadlarni aniq natijalarga aylantirishda personal imkoniyatlarining majmui bo'lib, o'z ichiga personalning professional va kvalifikatsion tarkibini jamlaydi va unumdor mehnat orqali samarali natijaga erishiladi.

Inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qaralishi lozim. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko'rsatib beradi.

Texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina mehnat resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ma'naviy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ish bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham unumli foydalanishga e'tiborni kuchaytirish zarur bo'lib borayotganligidan dalolat beradi.

Milliy boshqaruv tizimiga xorij mamlakatlari tajribasini tatbiq etishda mamlakatimizning o'ziga xos xususiyatlari, xalqning kelib chiqishi va intilishlarini hisobga olish va bosqichma-bosqich o'zgarishlar kiritib borish mamlakat mehnat resurslari o'zgarishlarni ijobiy qabul qilinishi hamda ulardan kutilayotgan ijobiy samaraga erishilishi bilan namoyon bo'ladi.

II-BOB. “FOTON” AKSIYADORLIK JAMIYATI FAOLIYATIDA MEHNAT RESURLARINI BOSHQARISH AMALIYOTI

2.1. “FOTON” AJ ning mulkchilik shakli, tashkiliy tuzilishi, asosiy faoliyat yo‘nalishi

So‘nggi yillarda korporativ boshqaruv sohasida amalga oshirilayotgan tub o‘zgarishlar jamiyatimizda aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini keng isloh etish, samaradorligini oshirish va ularda maksimal darajadagi mehnat unumdorligiga erishish masalalarini nazarda tutadi.

Prezident Islom Karimov o‘zining so‘zlagan nutqida shunday deydi: “2015 yilda korporativ boshqaruv tizimidagi prinsip va yondashuvlarni tubdan o‘zgartirishimiz uning haqiqiy bozor xususiyatlariga ega bo‘lishini ta’minlash va konservativ qarashlardan xalos bo‘lishida katta hissa bo‘ldi.

Korxonalarni korporativ boshqarish bo‘yicha ilg‘or xalqaro tajribani o‘rganish asosida aksiyadorlik jamiyatlarining yangi namunaviy tuzilmasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi. Shu tariqa, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimi talablarini inobatga olgan holda, lavozim va kasblarning yangi klassifikatori ishlab chiqildi va tasdiqlandi, unga bozor iqtisodiyoti talablariga mos keladigan 566 ta yangi toifa kiritildi”¹⁶.

“FOTON” aksionerlik jamiyati ilk tarixi XX asrning 40 yillariga borib taqaladi. U dastlab 1942 yilning iyul oyida ishlab chiqarish birlashmasi sifatida tashkil etilgan. 1995 yilda esa aksionerlik jamiyati ko‘rinishida qayta tashkil etilgan.

1942 yilda korxonaga № 191 sonli davlat Ittifoqi zavodi nomi bilan tashkil etilgan bo‘lib, SSSR ning elektrotexnika sanoati xalqaro komissariati tarkibida bo‘lgan.

1950 yilning 10 fevralidan boshlab esa, 125 sonli pochta qutisi korxonasiga aylantirilgan. 1966 yilning 1 oktabridan boshlab, 125 sonli pochta qutisi korxonasi V.I.Lenin nomidagi Toshkent elektron texnikalar zavodiga aylantirilgan. (12.02.1966 yildagi № 24 sonli buyruqqa asosan).

¹⁶ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi, Xalq so‘zi gazetasi, 17 yanvar 2016 yil. – 4 b.

1975 yilning 7 avgust kundan boshlab, SSSR elektron sanoat Vazirining 07.08.1975 y. № 356 sonli farmoniga muvofiq, V.I.Lenin nomidagi elektron texnikalar zavodi “FOTON” ishlab chiqarish-texnik birlashmasi tarkibiga kira boshlagan.

1977 yil 5 may kundan boshlab SSSR ning elektron sanoat Vazirining 05.05.1977 y. № 244 sonli farmoniga muvofiq “FOTON” ishlab chiqarish-texnik birlashmasi “FOTON” ishlab chiqarish birlashmasi nomiga o‘zgartirilgan.

1995 yilning 29 dekabridan O‘zbekiston Respublikasi Davlat Mulk Qo‘mitasining 29.12.1995 yildagi № 361 sonli qaroriga asosan “FOTON” ishlab chiqarish birlashmasi “FOTON” Ochiq Turdagi Aksiyadorlik Jamiyatiga (OTAJ “FOTON”) aylantirilgan.

1999 yil 14 iyuldan Toshkent shahar hokimiyatining korxonalarini ro‘yxatdan o‘tkazish Boshqarmasining Ustavi va 14.07.1999 y. № 015449 sonli Qaroriga muvofiq OAJ “FOTON” nomi “FOTON” Ochiq Aksiyadorlik Jamiyati (“FOTON” OAJ) nomiga o‘zgartirilgan.

2014 yilning 26 sentabr kundan 06.05.2014 y. “Aksiyadorlik jamiyati va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida” gi Qonun va Nizomga muvofiq, “FOTON” OAJ “FOTON” Aksiyadorlik Jamiyati (AJ) ga aylantirilgan.

4-jadval

“FOTON” AJ ning statusi va rekvizitlari ¹⁷

Tashkilot nomi	“FOTON” Aksionerlik Jamiyati (“FOTON” AJ)
Tashkilotning tashkil topishi	1942 yil iyul. 1995 yil aksionerlik jamiyati shakliga o‘tkazilgan.
Mintaqa(viloyat, shahar, tuman)	O‘zbekiston Respublikasi Toshkent sh.
Yuridik manzili	100047, Toshkent sh., Amir Temur prospekti, 13
Boshqaruv raisi	Saydumarov Ma’ruf Abdulkarimovich
Telefon	233-42-30
Faks	236-14-54, 236-09-33
Yuqori turuvchi tashkilot	“O‘zeltexsanoat” aksiyadorlik kompaniyasi
Xususiy lashtirilgan sana	29.12.1995 y. O‘zR DMQ № 361-K-PO Qarori
Xizmat ko‘rsatuvchi bank	“Asaka” DATB

¹⁷ “FOTON” AJ ning 2016 yilgi biznes rejasi. – 2 b.

“FOTON” aksiyadorlik jamiyati O‘zbekiston Respublikasi Toshkent shahri Amir Temur ko‘chasi 13-uyda joylashgan.

“FOTON” aksiyadorlik jamiyati faoliyatining asosiy maqsadi, radioelektron apparatlar uchun elektron texnika buyumlarini ishlab chiqarish, radioelektronika asosida maishiy texnik buyumlar, tekshiruv-kassa mashinalari va elektron tarozilar ishlab chiqarish.

5-jadval

«FOTON» AJ ning aksiyadorlik kapitali¹⁸

«FOTON» AJ ning ustav kapitali:	1 114 333 000 so‘m
1 aksiyaning nominal qiymati:	2750 so‘m
Jami chiqarilgan aksiyalar:	405 212 dona

Jamiyatning Ustav fondi aksiyadorlar sotib olgan Jamiyat aksiyalarning nominal qiymatidan tashkil topadi. Jamiyat chiqargan barcha aksiyalarning nominal qiymati bir xil.

Jamiyatning Ustav fondi uning kreditorlari manfaatlarini kafolatlovchi Jamiyat mulkining eng kam miqdorini aniqlaydi.

Jamiyat Ustav fondining miqdori 1 114 333 000 (Bir milliard bir yuz o‘n to‘rt million uch yuz o‘ttiz uch ming) so‘mni tashkil etadi va 405212 dona egasi yozilgan oddiy hujjatsiz aksiyalarga bo‘lingan va quyidagi tartibda taqsimlangan:

- DAK "Uzeltexsanoat" ulushi - 83,15 %, 926 574 000 so‘m yoki 336936 dona aksiyalar;

- yuridik va jismoniy shaxslar ulushi - 16,85 %, 187 759 000 so‘m yoki 68276 dona aksiyalar.

Har bir aksiyaning nominal qiymati 2750 so‘mdan iborat. Keyingi chiqarilgan aksiyalarning to‘lovlariga tushgan pul mablag‘lari Jamiyat hisobiga kiritiladi. Chet el valyutasidagi pul badallari Jamiyat Ustav fondiga kiritilishida O‘zbekiston

¹⁸ “FOTON” Aksiyadorlik Jamiyati Nizomi 27.06.2014 y. – 3 b.

Respublikasi Markaziy bankining o'sha vaqtdagi kursi bo'yicha so'mga aylantiriladi. Valyuta mablag'lari Jamiyatning valyuta hisobiga kiritiladi.

Aksiya to'lovlari hisobiga tushgan qimmatli qog'ozlar hisobga olinadi va amaldagi qonunchilikda o'rnatilgan tartibda Jamiyatning maxsus hisobida saqlanadi. Aksiyalar yuridik shaxslarning huquqiy vorisligi tartibida meros bo'yicha va boshqa sabablarga ko'ra olinishi mumkin.

6-jadval

Aksiyalar taqsimlanishi ¹⁹

Davlat ulushi	83,15 %
	336936 aksiya
	926 574 000 so'm
Mehnat jamoasi, boshqa yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan kiritilgan ulush:	16,85%
	68 276 aksiya
	187 759 000 so'm

Jamiyat tomonidan chiqarilgan va muomalada bo'lgan aksiyalar, har biri nominal qiymati 2750 so'mga teng bo'lgan qiymatda, 405 212 dona miqdorida egasi yozilgan oddiy aksiyalar ko'rinishida chiqarilgandir, ya'ni bunday turdagi aksiya egalari jamiyat yil yakunida oladigan foydasiga ko'ra dividend olish imkoniga egadirlar. Shundan "O'zeltexsanoat" DAK ning ulushi 83,15 %, ya'ni 336936 aksiya sohibi bo'lib, uning puldagi qiymati 926 574 000 so'mga tengdir. Mehnat jamoasi, boshqa yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan kiritilgan ulush miqdori 16,85 % ga tashkil etib, bu 68 276 aksiyaga tengdir.

"FOTON" aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashining qaroriga ko'ra, mazkur jamiyat oddiy va imtiyozli aksiyalarni, korporativ obligatsiyalarni va qonunchilikda ta'qiqlanmagan boshqa qimmatli qog'ozlarni muomalaga chiqarish huquqiga egadir.

Korxonadan chiqariladigan aksiyalarni joylashtirishga qo'shimcha ravishda ham ochiq, ham yopiq obuna yo'li bilan amalga oshirishga haqlidir. Jamiyat tomonidan chiqarilgan qo'shimcha, ya'ni e'lon qilingan aksiyalarning

¹⁹ "FOTON" Aksiyadorlik Jamiyati Nizomi 27.06.2014 y. – 3 b.

miqdori 10 788 261 dona oddiy aksiyalarni tashkil qilib, unda har bir aksiyaning nominal qiymati 2750 soʻmga tengdir.

Aksiya boʻlinmasdir. Agar aksiya umumiy mulk huquqi asosida bir nechta shaxsga tegishli boʻlsa, bu shaxslarning barchasi bir aksiyador deb eʼtirof etiladi va aksiya bilan tasdiqlangan huquqlardan oʻzlarining umumiy vakili orqali foydalanadi. Bir turdagi aksiya unga egalik qiluvchi har bir aksiyadorga shu turdagi aksiyalarning boshqa egalari bilan bir xil boʻlgan hajmdagi huquqlarni beradi.

“FOTON” aksiyadorlik jamiyatining asosiy faoliyat sohasi: radioelektron apparatlar uchun elektron texnik buyumlar ishlab chiqish va ishlab chiqarish, radioelektronika, tekshiruv kassa mashinalari va elektron tarozilar asosida maishiy texnika buyumlarini ishlab chiqarish.

“FOTON” AJ tomonidan chiqariladigan mahsulotlarni tayyorlashni quyidagilar taʼminlaydi:

- asosiy ishlab chiqarish sexlari (№ 2,5,13,50, NPK, OKB sexlari);
- yordamchi ishlab chiqarish sexlari (№19,20, TSK);
- materiallar, yarimfabrikatlar va tayyor mahsulotlar saqlanuvchi omborlar;
- maʼmuriy, texnik, hisob-kitob ishlarini bajaruvchi zavod boshqaruvi.

Korxonaning tashkiliy tuzilishi umumiy hisobda ham, alohida boʻlinmalar faoliyati jihatidan qaraganda ham barcha zaruriy jarayonlar, sifat menejmenti talablariga muvofiq xalqaro standart ISO 9001-2008 ga asosan funksiyalar va tadbirlarning bajarilishini taʼminlaydi.

Korxonada oʻz temir yoʻl tarmogʻiga ega emas. Mahsulotlarni yetkazib berish, qabul qilish va komplektlash havo yoʻllari orqali amalga oshiriladi. Televizorlar ishlab chiqarishning butlovchi buyumlari temir yoʻl transporti orqali keltiriladi.

2.2. “FOTON” AJ ning boshqaruv strukturasi va mehnat resurslari bilan ishlash hamda ularning malakasini oshirish.

Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi Jamiyatning yuqori boshqaruv organidir. Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishini Jamiyat Kuzatuv kengashi raisi, u uzrli sabablarga ko‘ra bo‘lmagan taqdirda esa, Jamiyat Kuzatuv kengashi a'zolaridan biri olib boradi. Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishini chaqirish va o‘tkazish tartibi, shuningdek, aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishini olib borish tartibi bo‘yicha aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi tomonidan qaror qabul qilish tartibi Jamiyat aksiyadorlarining umumiy yig‘ilishi tomonidan tasdiqlangan "Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi to‘g‘risida"gi nizomda belgilanadi.

Jamiyat har yili aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishini (aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishini) o‘tkazishi shart. Aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishi moliya yili tugaganidan keyin olti oydan kechiktirmay o‘tkaziladi. Aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishida Jamiyat Kuzatuv kengashini va taftish komissiyasini saylash to‘g‘risidagi, Jamiyat Bosh direktori bilan tuzilgan shartnomaning muddatini uzaytirish, uni qayta tuzish yoki bekor qilish mumkinligi haqidagi masalalar qal etiladi, shuningdek Jamiyatning yillik hisoboti, yillik biznes-rejasi, yillik buxgalterlik balansi, foyda va zararlar hisob varag‘i va qonun hujjatlarida ko‘zda tutilgan boshqa hujjatlari ko‘rib chiqiladi.

Aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishidan tashqari o‘tkaziladigan umumiy yig‘ilishlari navbatdan tashqari yig‘ilishlar hisoblanadi.

Jamiyatning Kuzatuv kengashi Jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi, qonun hujjatlari va ushbu Ustav bilan Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi vakolat doirasiga kiritilgan masalalarni hal etish bundan mustasno.

Jamiyat Kuzatuv kengashi qonun hujjatlariga, ushbu Ustavga va Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi tomonidan tasdiqlangan "Kuzatuv kengashi to‘g‘risida"gi nizomga muvofiq ish yuritadi.

Jamiyat Kuzatuv kengashi a'zolarining soni 9 kishidan iborat.

Jamiyat Boshqaruvi qonun hujjatlari, ushbu Ustav va Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi tomonidan tasdiqlangan "Ijroiya organi to‘g‘risida"gi nizom asosida ish yuritadi. Jamiyat Boshqaruvi a'zolarining soni 3 kishidan iborat.

Jamiyat Boshqaruvining vakolatlariga Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir barcha masalalar kiradi, Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi vakolatlariga yoki Jamiyat Kuzatuv kengashining vakolatlariga kiritilgan masalalar bundan mustasno. Jamiyat Boshqaruvi Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi va Jamiyat Kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi.

7-jadval

Jamiyatda toifalar bo‘yicha xodimlar soni ²¹

Korxonada xodimlari toifasi	Soni
Korxonada bo‘yicha jami:	521
Ma‘muriy-boshqaruv xodimlari	44
Ishlab chiqarish xodimlari, shulardan:	395
- Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	389
- Yordamchi ishlab chiqarish xodimlari	6
Injener-texnik xodimlar va boshqaruv xodimlari	82

Hozirgi kunda "FOTON" AJ da faoliyat ko‘rsatuvchi jami xodimlar soni 521 kishini tashkil etadi. Shulardan ma‘muriy-boshqaruv sohasida faoliyat yurituvchi xodimlarning umumiy soni 44 kishi (8,5%) ni, ishlab chiqarish xodimlarining umumiy soni bo‘lsa, 395 ta (75,8%) ga tengdir. Injener-texnik xodimlar va boshqaruv xodimlarining soni 82 kishi (15,7%) ni tashkil etadi. O‘z navbatida ishlab chiqarish xodimlari tarkibi asosiy ishlab chiqarish xodimlari va yordamchi ishlab chiqarish xodimlariga bo‘linib, asosiy ishlab chiqarishda band bo‘lganlar, asosan, yarim o‘tkazgichlar, televizorlar, tekshiruv-kassa mashinalari va boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishda ishtirok etishib, ularning soni 389 nafar kishini, ya‘ni umumiy ishlab chiqarish xodimlariga nisbati 98,5 foizga tengdir. Yordamchi ishlab chiqarishda band bo‘lganlarning soni umumiy ishlab chiqarishda band

²¹ Jadval "FOTON" AJ ning statistik ma‘lumotlari asosida talaba tomonidan tuzildi.

bo‘lganlarning 1,5 foizini, ya’ni 6 kishini tashkil etadi.

8-jadval

“FOTON” AJ ning ish haqi umumiy fondi (ming so‘m)²²

№	Ko‘rsatkichlar	Jami	2013 y.	2014 y.	2015 y.	2015 yilda 2013 yilga nisbatan %
1.	Ishlab chiqarish xodimlari	11.139.068	2.747.414	4.017.495	4.374.159	159,2
2.	Shu jumladan					
3.	mutaxassislar	1.959.604	519.412	631.689	808.503	155,7
4.	Shundan:					
5.	Ishlab chiqarish bo‘limlarining rahbarlari	157380	39.986	52.159	65.235	163,1
6.	Asosiy ishchilar	8.581.619	2.115.706	3.161.640	3.304.273	156,2
7.	Yordamchi ishchilar	440.465	72.310	172.007	196.148	271,3
8.	Ishlab chiqarish jarayoni bilan bog‘liq bo‘lmagan xodimlar	189.205	62.456	84.741	42.008	67,3
	Jami	11.328.273	2.809.870	4.102.236	4.416.167	157,2

Korxonaning ish haqi umumiy fondi bo‘yicha keltirilgan jadval ma’lumotlaridan shuni ko‘rishimiz mumkinki, ishlab chiqarish xodimlarining ish haqi umumiy fondi so‘nggi uch yil mobaynida 11 139 068 ming so‘mga teng bo‘lgan. Shulardan mutaxassislarga ajratilgan pul mablag‘lari 1 959 604 ming so‘m, ishlab chiqarish bo‘limlarining rahbarlariga 157 380 ming so‘m, asosiy ishchilarga 8 581 619 ming, yordamchi ishchilarga 440 465 ming so‘m miqdorida pul mablag‘lari to‘langan. Ishlab chiqarish jarayoni bilan bog‘liq bo‘lmagan xodimlarga 189 205 ming so‘m miqdorida pul mablag‘lari to‘lanishi bilan ishlab chiqarish xodimlariga to‘langan pul mablag‘lari summasi 2013-2015 yillardagi korxonaning ish haqi umumiy fondi umumiy hisobda 11 328 273 ming so‘mga tengdir.

Tahlil natijasida shuni ko‘rishimiz mumkinki, 2015 yilda 2013 yilga nisbatan ishlab chiqarish xodimlariga to‘langan ish haqi 59,2% ga o‘sgan. Shulardan, mutaxassislarning umumiy ish haqi fondi 55,7% ga, ishlab chiqarish bo‘limlari

²² Jadval “FOTON” AJ ning statistik ma’lumotlari asosida talaba tomonidan tuzildi.

rahbarlarining ish haqi fondi 63,1% ga, asosiy ishchilarda 56,2 % va yordamchi ishchilarda bo'lsa, 171,3% ga oshgan. Ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan xodimlar ish haqining umumiy fondi 32,7% ga pasayganini ko'rishimiz mumkin. 2013 yilda korxonaning ish haqi umumiy fondi 2 809 870 ming, 2015 yilda bo'lsa, 4 416 167 ming so'mga teng bo'lganligidan kelib chiqib 2015 yilda 2013 yilga nisbatan foiz o'zgarishi 57,2% ga teng bo'lishini ko'ramiz.

9-jadval

“FOTON” AJ xodimlarining tarkibiy tahlili²³

№	Xodimlar	2013 y.		2014 y.		2015 y.	
		Kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	366	71,1	406	73,2	389	74,7
2.	Yordamchi ishlab chiqarish xodimlari	22	4,3	24	4,3	6	1,2
3.	Injener-texnik xodimlar	87	16,9	83	14,9	82	15,7
4.	Ma'muriy boshqaruv xodimlari	40	7,8	42	7,6	44	8,4
	Jami	515	100,0	555	100,0	521	100,0

Jadval ma'lumotlaridan shuni ko'rishimiz mumkinki, korxonada 2015 yil ma'lumotlariga ko'ra, 521 kishi faoliyat ko'rsatishi qayd etilgan. Bular tarkibida ishlab chiqarish xodimlari – 395 kishi (75,9%), injener-texnik xodimlar – 82 kishi (15,7%) va ma'muriy boshqaruv xodimlari – 44 kishi (8,4%) mavjuddir. 2014 yil ma'lumotlariga ko'ra, “FOTON” AJ da 555 kishi faoliyat yuritgan bo'lib, ulardan 430 nafari, ya'ni 77,5 foizi ishlab chiqarishda band bo'lganlar, 83 tasi, ya'ni 14,9 foizi injener-texnik xodimlar va 42 nafari, ya'ni 7,6 foizi ma'muriy boshqaruv xodimlari tarkibiga kiradi. 2013 yilda jamiyatda 515 nafar xodim faoliyat ko'rsatib, ularning 75,4 foizini ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar, 16,9 foizini injener-texnik xodimlar hamda 7,8 foizini ma'muriy boshqaruv xodimlari tashkil etadi. Jadval ma'lumotlarini tahlil etish natijasida shuni ko'rish mumkinki, 2015 yilda 2013 yilga nisbatan jami xodimlar soni 1,2% ga oshgan (6 nafarga

²³ Jadval “FOTON” AJ ning statistik ma'lumotlari asosida talaba tomonidan tuzildi.

ko‘paygan), 2014 yilga nisbatan esa 6,1%ga pasaygan (34 nafarga kamaygan). Shundan yordamchi ishlab chiqarish xodimlari tarkibi keskin qisqarishini kuzatish mumkin: 2013-2014 yillarda umumiy ishchilar sonini 4,3% ini tashkil etgan bo‘lsa, 2015 yilga kelib bu ko‘rsatkich 1,2% ga teng bo‘lgan, ya’ni 3,1% ga farq qilishi kuzatilgan. Injener-texnik xodimlar, ma’muriy boshqaruv xodimlari soni nisbatan barqaror sur’atda bo‘lgan.

Mazkur korxonada ishlab chiqarish xodimlarini o‘qitish rejalashtirilgan holda, o‘z vaqtida amalga oshiriladi. Xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish korxonaning KSt 14827766-3.020:2013 – “Malakali personal bilan ta’minlash, personalni kasbiy tayyorlash va attestatsiyadan o‘tkazish” standartiga muvofiq amalga oshiriladi.

“FOTON” AJ da kadrlarga bo‘lgan talab rejalashtiriladi va ularni o‘qitish va o‘qishini tashkil qilish yuzasidan qator ishlar olib boriladi. Kadrlarni tayyorlashga oid faoliyat to‘rt asosiy yo‘nalishda amalga oshiriladi:

1. O‘qitish, qayta qabul qilingan personalni attestatsiyadan o‘tkazish.

2. Xalq iste’moli tovarlari va yarim o‘tkazgichli mahsulotlar ishlab chiqarishda band bo‘lgan xodimlarni har yili tayyorlash va attestatsiyadan o‘tkazish.

3. Korxonada xodimlari va injener-texnik xodimlarni tashqi tashkilotlarda o‘qitish “O‘zstandart” Agentligi, NIISMS, UPP «Hunar Tabiiy», MCHJ «SERT AKADEMIS» va boshqalar.

4. Talabalarning ishlab chiqarish diplom oldi amaliyotlarini o‘tashlari, o‘quvchilar va oliy bilim yurtlari talabalari uchun tanishtiruv ekskursiyalarini uyushtirish hamda korxonaga yosh mutaxassislarni jalb qilish yo‘li bilan bandlikka ko‘maklashish maqsadida O‘zbekiston Respublikasidagi kollejlarda va Oliy O‘quv yurtlari bilan o‘zaro hamkorlikda bo‘lish.

Quyidagi jadval ma’lumotlaridan 2013-2015 yillar mobaynida “FOTON” aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga qaratilgan ishlarni tahlil etish mumkin. 2013 yilda jami 269 nafar xodim kasb-hunarga o‘qitilgan, ulardan 259 nafari asosiy ishlab chiqarish xodimlari, 8 nafari injener-

texnik xodimlar hamda 2 nafari ma'muriy boshqaruv xodimlari bo'lsa, 2014 yilda bu ko'rsatkich jami 289 kishini tashkil etgan va shulardan asosiy ishlab chiqarish xodimlari soni 276 ta, injener-texnik xodimlar soni 10 ta va ma'muriy boshqaruv xodimlari soni 3 taga yetgan.

10-jadval

Korxonada xodimlarining 2013-2015 yillar mobaynida malaka oshirganligi va unga sarflangan xarajatlar tahlili²⁴

№	Xodimlar	2013 y.	2014 y.	2015 y.	2015 yilda 2013 yilga nisbatan %
1.	Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	259	276	271	104,6
2.	Injener-texnik xodimlar	8	10	8	100,0
3.	Ma'muriy boshqaruv xodimlari	2	3	4	200,0
Xodimlar tayyorlash va malakasini oshirishga sarflangan mablag'lar summasi, ming so'm		6595,4	3505,1	27407,0	397,5
Jami		269	289	283	105,2

Umumiy 2014 yilda 2013 yilga nisbatan hisob jihatdan 20 kishiga, foiz jihatdan 7,4 % ga ko'payganligini kuzatish mumkin. 2015 yilda kasb-hunarga o'qitilgan jami xodimlar soni 283 kishini tashkil etib, bu 2013 yilga nisbatan 5,2 % ga oshganini, 2014 yilga nisbatan esa 2,1 % ga pasayganidan dalolatdir. 2015 yilda asosiy ishlab chiqarish xodimlaridan 271 nafari kasb-hunar tayyorgarlligidan qayta o'tgan va malaka oshirgan bo'lib, bu 2013 yilga nisbatan 4,6 % ga o'sganligini ko'rsatadi. 2015 yilda 2013 yilga nisbatan ma'muriy boshqaruv xodimlari soni 2 martaga ko'paygan, injener-texnik xodimlar soni bo'lsa barqaror qolgan.

Xodimlar tayyorlash va malakasini oshirishga sarflangan mablag'lar summasi 2015 yilda keskin ortishi kuzatilgan, ya'ni 2013 yilga nisbatan 297,5 % ga ortgan. Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, Kadrlar tayyorlash Milliy Dasturi, sifatni boshqarish masalasiga qaratilayotgan katta e'tibor malakali kasb-hunar tayyorgarligiga ega xodimlarni talab etmoqda.

“FOTON” aksiyadorlik jamiyati kadrlarni malakasini oshirish va ikkinchi

²⁴ Jadval “FOTON” AJ ning statistik ma'lumotlari asosida talaba tomonidan tuzildi.

mutaxassislik uchun Toshkent Moliya Instituti bilan hamkorlikda ishlar olib bormoqda.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda korxonaning menejmentining o'ziga xos xususiyatlarini va maqsadlarini ko'rsatib o'tish maqsadga muvofiqdir. Bu xususiyatlarga:

- korxonaning rentabelligini ta'minlash;
- korxonani ishonchli sherik sifatida uning moliyaviy barqarorligini ta'minlash;
- korxonaning ishlab chiqarayotgan mahsulotlar hajmi, turi, sifatini yaxshilagan holda iste'molchilar talablarini maksimal qondirish;
- jamoaning ishlab chiqarish, tijorat hamda ijtimoiy muammolarini birgalikda hisobga olgan holda hal qilish;
- mutaxassislarning salohiyatidan to'laroq foydalanish maqsadida ularni tayyorlash, qayta tayyorlash va joy-joyiga qo'yish.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun korxonaning menejmenti miqdoriy va sifat hamda ijtimoiy ko'rsatkichlarga tayanadi.

Korxonaning rivojlantirilishi quyidagi nihoyatda muhim fundamental muammolar yechimini topishga tayanishi kerak:

- korxonalar va davlat hokimiyati o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni rivojlantirish;
- korxonaning raqobatbardoshligini rivojlanishi;
- korxonalarining kadrlar siyosatini hamda kadrlarning sifatini oshirish.

Kadrlar salohiyatini yaxshilashni maqsad qilib qo'ygan har bir korxonaning o'z yo'nalishidagi oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari bilan hamkorlik aloqalarini o'rnatishi maqsadga muvofiqdir.

Kadrlar xizmatining talabalarga amaliyot o'tash mobaynida e'tibor bilan munosabatda bo'lishi, ularni korxonaning faoliyati bilan yaqindan tanishtirish hamda belgilangan amaliyot rejasini haqiqatda bajarish ishlariga bosh bo'lishi talabada shu korxonaga qiziqish uyg'otadi.

**Mehnat resurklarini jalb qilishning tashqi va ichki manbalari
afzalliklari va kamchiliklari²⁵**

Jalb qilishni afzalliklari	Jalb qilishni kamchiliklari
Xodimlarni jalb qilishning ichki manbalari	
<ul style="list-style-type: none"> - xizmatda o'sish imkoniyatlarining paydo bo'lishi (Korxonaga bog'langanlik darajasining oshishi, ijtimoiy-psixologik muhitning yaxshilanishi); - kadrlarni jalb qilishga kam xarajatlar; - lavozimga da'vogarlarni Korxonada yaxshi bilishadi; - da'vogar mazkur Korxonani yaxshi biladi; - mazkur Korxonada qaror topgan mehnatga haq to'lash darajasining saqlanishi; - bo'shagan shtat lavozimini qo'shimcha moslashishsiz tez to'ldirilishi; - Korxonadagi yosh kadrlarning o'sishi uchun egallagan lavozimni bo'shatish; - kadrlar siyosatining "ochiqligi"; - kadrlarga bog'liq holda qaror topgan vaziyatni boshqarishning yuqori darajasi; - xodimlar malakasini maqsadga yo'nalgan holda oshirish mumkinligi; - kadrlar qo'nimsizligini oldini olish imkoniyatining paydo bo'lishi; - mehnat unumdorligining oshishi (agar yangi lavozimga o'tkazish da'vogar istagiga mos kelsa); - o'z kadrlari bandligi muammosi hal etiladi; - motivatsiya, mehnatdan qoniqish darajasining o'sishi. 	<ul style="list-style-type: none"> - kadrlarni tanlash imkoniyatining cheklanganligi; - rahbar lavozimiga bir nechta da'vogar paydo bo'lganda jamoada keskinlik yoki raqobatchilikning paydo bo'lishi; - ish yuzasidan masalalarni hal qilishda oshna-og'aynigarchilikning paydo bo'lishi, chunki kechagina rahbar lavozimiga da'vogar boshqa hamkasblari bilan teng edi; - mazkur Korxonada katta ish tajribasiga ega xodimga rad javobini berishni istamaslik; - bo'shagan rahbar lavozimiga o'z-o'zidan uning o'rinbosari tayinlanishi sababli rahbar lavozimiga da'vogar oddiy xodimlar faolligining pasayishi; - yangi lavozimga miqdoriy o'tkazish kadrlarga talabni qondirmaydi; - faqat qayta tayyorlash yoki malaka oshirish orqali kadrlar sifatiga ehtiyoj qondiriladi, bu esa qo'shimcha sarf-xarajatlar bilan bog'liq.

²⁵ "FOTON" aksiyadorlik jamiyati statistik ma'lumotlari asosida talaba tomonidan tuzilgan.

2.3. Korxonada faoliyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy holatini tahlili

"FOTON" aksiyadorlik jamiyati o'z iqtisodiy faoliyati jarayonida tashkiliy va ijtimoiy masalalarni hal qilishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratib kelmoqda:

- jamiyat Nizomiga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;
- jamiyat faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilash, rejalar tuzish, ularni bajarilganligi haqidagi hisobotlarni tasdiqlash;
- ta'sischini jamiyatdan chiqarish yoki yangilarni qabul qilish;
- bajaruvchi organ va taftish komissiyasi a'zolarini saylash va bo'shatish, ularning faoliyati tartibini tasdiqlash;
- jamiyatning yillik natijalarini tasdiqlash, taftish komissiyasini hisobot va tahlillarini, daromadlarini taqsimlash tartibini, dividendlarni va ziyonlarni qoplashni tasdiqlash;
- filial va vakolatxonalarni tashkil qilish va qayta tashkil qilish, tugatish va ular to'g'risidagi holatlarni tahlil qilish;
- jamiyat boshqaruvining mansabdor shaxslarini mulkiy javobgarlikka tortish haqida qarorlar qabul qilish;
- jamiyatning tashkiliy boshqaruv strukturasi takomillashtirib borish;
- korxonada Nizom jamg'armasini ko'paytirib borish va nazorat qilish;
- jamiyat boshqaruvining va filiallarining mansabdor shaxslarini mehnat to'lovi shartlarini belgilash;
- jamiyat faoliyatini tugatish haqidagi qarorlarni qabul qilish, tugatish komissiyasi tayinlash, tugatish muvozanatini tasdiqlash;
- ta'sischilar bilan kiritiladigan qo'shimcha ulushlarning miqdori ko'rinishi va tartibini aniqlash;
- jamiyat bilan ta'sischini ulushini sotish to'g'risida qaror qabul qilish.

Jamiyat haqidagi hisobotlarni tasdiqlash, Nizom jamg'armasini o'zgartirish bo'yicha savollar jamiyat ta'sischilarining to'rt dan uch qismini roziligi bilan qaror qabul qilinadi, qolgan savollar bo'yicha ko'pchilik ovoz bilan bir to'xtamga kelinadi. Ta'sischini jamiyatdan chiqarilayotganda u ovoz berishda qatnashmaydi.

Har qanday jamiyat ta'sischi majlisda o'zining savoliga javob berilishini talab qilishi mumkin, faqat savol majlisdan 25 kun oldin kun tartibiga kiritilgan bo'lishi lozim.

Jamiyatning joriy moliya-xo'jalik faoliyatini bosh direktor amalga oshiradi. Bosh direktor majlisga bo'ysinadi va jamiyat faoliyatini amalga oshirishda yuklangan vazifalarni bajarish uchun javobgar hisoblanadi. Bosh direktor ta'sischi kengashining qarorlarini tayyorlaydi va ularning bajarilishi to'g'risida hisobotlar berib boradi. Bosh direktor jamiyat nomidan quyidagi huquqlarga ega:

- jamiyat mulkini va shu jumladan ta'sischi kengashi bilan aniqlangan doirada moliya mablag'larini o'z tasarrufiga oladi;

- o'rnatilgan tartibda jamiyat xodimlarining ishga qabul qiladi va bo'shatadi (muovini va bosh hisobchidan tashqari), mehnatni rag'batlantirish choralarini ko'radi;

- ishonchnomasiz jamiyat nomidan ish ko'radi;

- shartnomalar tuzadi va bajarilishini ta'minlaydi, banklarda hisob va boshqa raqamlarni ochadi;

- boshqa tashkilot va korxonalar bilan, shuningdek jamiyatning barcha masalalari yuzasidan davlat boshqaruv tashkilotlari bo'ladigan munosabatlarda jamiyat nomidan muzokaralar olib boradi;

- nizomda belgilangan doirada jamiyat xodimlariga buyruqlar va qarorlar chiqaradi.

Bosh direktor jamiyat faoliyatining agar ta'sischi majlisiga binoan direktor tassarrufiga o'tkazilgan bo'lsa, barcha masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilishga haqli bo'ladi. Jamiyat amaldagi qonunchilik bilan o'rnatilgan hisob-kitob va statistika hisobotini olib boradi. Yillik daromad, muvozanat va ziyonlar hisoboti, harakatdagi yil yakunlanganidan keyin 10 kun muddat ichida direksiya taqdim etilishi kerak va 15 yanvargacha ta'sischi majlisi bilan tasdiqlanishi lozim. Direksiyaning yillik hisoboti ta'sischi majlisidan 5 kun oldin taqdim etilishi lozim. Byudjet bilan hisob-kitoblarni amaldagi qonunchilik bilan o'rnatilgan tartibda va muddatda amalga oshiriladi. Moliya-xo'jalik faoliyatining nazorat taftish

komissiyasi tomonidan amalga oshiriladi. U ta'rischilarning majlisi bilan ta'rischilar orasida ta'ris hujjatlarida ko'rsatilgan tarkibda tashkil qilinadi. Direksiya a'zolari (direktor) taftish komissiyaga a'zo bo'la olmaydi.

Taftish komissiyasi tasarrufiga hisobotlarni, muvozanatlarni, mulk va omonatlarni, barcha ish yuritishni nazorat qilish kiradi. Jamiyatning barcha mansabdor shaxslari taftish komissiyasiga taftish uchun kerak bo'lgan materiallarni, buxalterlik hujjatlarini va shaxsiy tushimlarni taqdim etishlari lozim. Moliya xo'jalik faoliyatining taftish ta'rischilari majlisining talabiga binoan olib boriladi va 1 yilda kamida 1 marta o'tkaziladi. Taftish komissiyasining taftish natijalari va xulosalari ta'rischilar majlisida ko'rib chiqiladi. Taftish komissiyasi yillik muvozanatlar va hisobotlar to'g'risida xulosa chiqariladi. Taftish komissiyasining xulosasiz ta'rischilar majlisi muvozanatni tasdiqlashga huquqli bo'la olmaydi.

12-jadval

"FOTON" aksiyadorlik jamiyati asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili²⁶

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2013 y.	2014 y.	2015 y.
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	mln.so'm	5 945 385,00	5 097 101,00	6 664 049,00
2.	Sotilgan mahsulotlar	mln.so'm	11 674 976,00	17 114 071,00	12 791 854,00
3.	Mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	mln.so'm	8 469 152,00	12 715 688,00	9 477 235,00
4.	Soliq to'langungacha bo'lgan foyda	mln.so'm	5 333 154,00	1 717 111,00	221 912,00
5.	Sof foyda	mln.so'm	4 869 109,00	1 475 290,00	150 629,00
6.	Asosiy fondlar qiymati	mln.so'm	454 909,00	3 018 421,00	3 097 990,00
7.	Kapital qo'yilmalar	mln.so'm		160 598,00	
8.	Ishchi-xodimlar soni	kishi	515	555	521
9.	O'rtacha ish haqi	ming,so'm	5456,06	7391,42	8467,33

“FOTON” aksiyadorlik jamiyati faoliyatini tahlil qilish davomida uning

²⁶ Jadval ma'lumotlari “FOTON” AJ ning balans va moliyaviy natijalar to'g'risidagi 2013-2015 yillardagi hisobotlari asosida talaba tomonidan tahlil qilindi.

moliyaviy va iqtisodiy ko‘rsatkichlari, statistik ma’lumotlaridan foydalanildi. Jamiyat xo‘jalik yuritish tizimi o‘zining qariyb 75 yillik davrida ham cho‘qqi, ham tebranish davrlarini o‘z boshidan kechirgan bo‘lib, unda o‘n besh mingdan ortiq ishchilar faoliyat ko‘rsatgan vaqtlari ham bo‘lgan bo‘lib, bugungi kundagi holat uning aksini, ya’ni bitiruv malakaviy amaliyotini o‘tash davrida qiyinchiliklarni boshdan kechirayotgan, tebranish davriga to‘g‘ri kelganligini ko‘rishimiz mumkin.

13- jadval

Korxonaning moliyaviy barqarorlik ko‘rsatkichlari²⁷

№	Ko‘rsatkichlar	2013 y.	2014 y.	2015 y.
1.	O‘z mablag‘larining manbalari	11,162,273,00	13,647,466,00	13,666,509,00
2.	Uzoq muddatli aktivlar	465,182,00	3,189,311,00	3,402,298,00
3.	O‘z aylanma mablag‘larining mavjud summasi	10,697,091	10,458,155	10,264,211
4.	Uzoq muddatli kredit va qarzar	-	-	-
5.	Zahira va xarajatlarni qoplashga tegishli o‘z aylanma mablag‘lari va uzoq muddatli qarz majburiyatlari	10,697,091	10,458,155	10,264,211
6.	Qisqa muddatli kreditlar va qarzar	1,186,937,00	3,254,825,00	1,811,680,00
7.	Zahira va xarajatlarning qoplashning jami manbalari	11,884,028	13,712,980	12,075,891
8.	Zahira va xarajatlar	7,287,625,00	6,766,430,00	8,555,518,00
9.	Zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma mablag‘larining ortiqcha (+) yoki yetishmasligi (-)	+3,409,466	+3,691,725	+1,708,693
10.	Zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma va uzoq muddatli kredit va qarz majburiyatlarining ortiqcha (+) yoki yetishmasligi (-)	+3,409,466	+3,691,725	+1,708,693
11.	Zahira va xarajatlarning qoplashga jami manbalarning ortiqcha (+) yoki yetishmasligi (-)	+4,596,403	+6,946,550	+3,520,373

Korxonada zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma mablag‘lari, zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma va uzoq muddatli kredit va qarz majburiyatlari, zahira va xarajatlarning qoplashga jami manbalar o‘z hisobida

²⁷ Jadval ma’lumotlari “FOTON” AJ ning balans va moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi 2013-2015 yillardagi hisobotlari asosida talaba tomonidan tahlil qilindi

mavjud ekanligi uning barqaror moliyaviy ko‘rsatkichlarga ega ekanligidan dalolat beradi.

2015 yilda korxonaning o‘z mablag‘lari manbalari 2013 yilga nisbatan +2 504 236 ming so‘mga, uzoq muddatli aktivlar +2 937 116 ming so‘m, qisqa muddatli kreditlar va qarzlilar +624 743 ming so‘mga o‘zgarganligini ko‘rishimiz mumkin. 2015 yilda zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma mablag‘larining miqdori +1 708 693, zahira va xarajatlarni qoplashga o‘z aylanma va uzoq muddatli kredit va qarz majburiyatlarining miqdori +1 708 693, zahira va xarajatlarning qoplashga jami manbalarning miqdori +3 520 373 ming so‘mni tashkil etgan.

14-jadval

Moliyaviy barqarorlikning tiplari²⁸

Mumkin bo‘lgan variantlari (N)	9 - Δ O‘AM	10 - Δ O‘U	11 - Δ JM	Moliyaviy barqarorlikning toifalari
1.	+	+	+	Mutloq barqaror
2.	-	+	+	Normal
3.	-	-	+	Nobarqaror
4.	-	-	-	Krizis holat

Jadval ma’lumotlaridan shuni xulosa qilish mumkinki, korxonada 2013-2015 yillarda ijobiy moliyaviy barqarorlik koeffitsientlariga ega bo‘lgan. Faqatgina ular 2015 yilda 2013 yilga nisbatan pasayish kuzatilgan bo‘lsada, umumiy hisobda me’yoriy darajadan past ko‘rsatkichga ega emas.

Quyida jamiyatning xo‘jalik moliyaviy natijalarini tahlil qilib chiqish orqali, o‘z xulosalarimizni chiqarishimiz mumkin:

“FOTON” aksiyadorlik jamiyati asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlil qilinganda korxonaning so‘nggi 3 yillik faoliyati ko‘rib chiqilgan. Tahlildan xulosa qiladigan bo‘lsak, bu borada korxonada so‘nggi 3 yil mobaynida birmuncha

²⁸ A.V. Vahobov, A.T. Ibrohimov, A.T. Ishonqulov “Moliyaviy boshqaruv tahlili”, “Sharq” nashriyoti, 2005. - 321-b.

qiyinchiliklarni boshidan kechirayotganiga guvoh bo‘lishimiz mumkin. Jumladan, mahsulot ishlab chiqarish hajmi yildan-yilga oshib kelgan. Shunga mos ravishda sotilgan mahsulotlar miqdori ham, ularning tannarxi ham ortib borgan, lekin mahsulot sotishdan tushgan sof tushum miqdori, shunga mos ravishda soliq to‘langungacha foyda miqdori ham pasaygan.

Korxonada zahira va xarajatlarni qoplashga tegishli manbalarni tahlil etar ekanmiz, uning moliyaviy jihatdan mutloq barqarorligini ko‘rishimiz mumkin, ya’ni korxonaning o‘z aylanma mablag‘lari, o‘z aylanma va uzoq muddatli kredit va qarz majburiyatlari hamda jami manbalari musbat ko‘rsatkichlarda ifodalangan. Jadval ma’lumotlari moliyaviy barqarorlikning ko‘rsatkichlari asosida tahlil qilindi.

15-jadval

Moliyaviy barqarorlik koeffitsientlari tahlili²⁹

№	Ko‘rsatkichlar	2013 y.	2014 y.	2015 y.	Me‘yoriy darajasi
1.	Moliyaviy mustaqillik koeffitsienti (480/780)	0.904	0.807	0.883	0.5 – 1.0
2.	Tez likvidlik koeffitsienti ((320+370+210))/600	3.871	2.134	1.942	0.5 – 1.0
3.	Joriy likvidlik koeffitsienti (390/600)	10.012	4.213	6.666	1 – 2 – 3 ↑
4.	Mutloq likvidlik koeffitsienti ((320+370)/600)	1.782	1.696	1.539	0.2 – 0.5
5.	Bankrotlikni bashorat qilish koeffitsienti (UK/400)	0.866	0.619	0.663	Har doim yuqori
6.	Moliyalash koeffitsienti (480/770)	9.404	4.193	7.544	>1

Shuni aytish mumkinki, korxonada ba’zi kamchiliklar yoki nosozliklar tufayli sustlashuv kuzatilmoqda, bu o‘z vaqtida bartaraf etilgan taqdirda qayta o‘sinh va gurkirash boshlanadi.

Korxonada faoliyat natijaviyligiga baho berishning asosiy ko‘rsatkichlaridan biri rentabellik ko‘rsatkichi hisoblanadi.

²⁹ Jadval ma’lumotlari “FOTON” AJ ning balans va moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi 2013-2015 yillardagi hisobotlari asosida talaba tomonidan tahlil qilindi.

Rentabellik turlari dinamikasining tahlili.³⁰

№	Ko'rsatkichlar	2013 y.	2014 y.	2015 y.	2015 yilda 2013 yilga nisbatan o'zgarishi (+;-)
1.	Yalpi foyda	3 205 824	4 398 383	3 314 619	+108 795
2.	Soliq to'langunga qadar foyda	5 333 154	1 717 111	221 912	-5 111 242
3.	Sof foyda	4 869 109	1 475 290	150 629	-4 718 480
4.	Moddiy qiymatlardagi oborot mablag'larini o'rtacha yillik qiymati	7 287 625	6 766 430	8 555 518	+1 267 893
5.	Joriy aktivlar	11 884 028	13 712 980	12 075 891	+191 863
6.	O'z kapitali	11 162 273	13 647 466	13 666 509	+2 504 236
7.	Balans aktivi	12 349 210	16 902 291	15 478 189	+3 128 979
8.	Uzoq muddatli majburiyatlar	-	-	-	-
9.	Mahsulot sotishdan kelgan tushum	11 674 976	17 114 071	12 791 854	+1 116 878
10.	Sotilgan mahsulot tannarxi	8 469 152	12 715 688	9 477 235	+1 008 083
11.	Asosiy kapital	465 182	3 189 311	3 402 298	+2 937 116
Rentabellik turlari					
12.	Balans aktivi (3/7)	39.4	8.7	0.97	-38.43
13.	Joriy aktivlar rentabelligi (2/5)	44.9	12.5	1.8	-43.1
14.	O'z kapitali rentabelligi (2/6)	47.8	12.6	1.6	-46.2
15.	Investitsiya rentabelligi (2/(6+8))	47.8	12.6	1.6	-46.2
16.	Mahsulot sotishdan ko'rilgan rentabellik (1/9)	27.5	25.7	25.9	-1.6
17.	Xarajatlar qaytimi rentabelligi (1/10)	37.9	34.6	35.0	-2.9
18.	Asosiy kapital rentabelligi (2/11)	1146.5	53.8	6.5	-1140

Ma'lumotlardan ko'rinadiki, joriy yilda mahsulotlarni sotishdan olingan sof tushum miqdori +1 116 878 ming so'mga ortgan bo'lsada, bunga mos ravishda mahsulotlarning ishlab chiqarish tannarxi ham, boshqa turdagi aktivlar ham o'sgan. Sof foyda miqdori esa 2013 yilga nisbatan 4 718 480 ming so'mga kamaygan.

Rentabellik – korxonada foydalilik darajasini xarakterlaydi. Odatda uning bir necha turlari hisob-kitob qilinadi. Bu bevosita mulknig shakli bo'yicha daromadlarning yuzaga chiqish o'zni yoki bazasi bo'yicha, foydaning o'zgarishiga

³⁰ Jadval ma'lumotlari "FOTON" AJ ning balans va moliyaviy natijalar to'g'risidagi 2013-2015 yillardagi hisobotlari asosida talaba tomonidan tahlil qilindi.

ta'sir etuvchi birliklar bo'yicha yoki mustaqil birliklar bo'yicha aniqlanishi mumkin.

Jadvaldagi ma'lumotlaridan ko'rinadiki, biz faoliyatini tahlil qilayotgan "FOTON" aksionerlik jamiyatida 2015 yilda o'tgan yillarga nisbatan rentabellik turlari bo'yicha keskin pasayish kuzatilgan. Bu shundan dalolat bermoqdaki, korxonaning samaradorligi pasayib borayotganligi hamda moliyaviy holati yomonlashayotganligi aks etmoqda.

Natijada rentabellik ko'rsatkichlarida pasayish tendensiyasi kuzatilgan. Korxonaga ma'muriyati rentabellik ko'rsatkichlarini yaxshilash choralarini ko'rishi, aks holda, korxonaning moliyaviy ahvoli tang holatga tushib qolishi mumkin.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Xulosa qilib aytganda, "FOTON" aksiyadorlik jamiyatining asosiy faoliyat sohasi radioelektron apparatlar uchun elektron texnik buyumlar ishlab chiqarish, radioelektronika, tekshiruv kassa mashinalari va elektron tarozilar asosida maishiy texnika buyumlarini ishlab chiqarishni tashkil etar ekan.

Korxonaning tashkiliy tuzilishi sifat menejmenti talablariga muvofiq ISO 9001-2008 xalqaro standartiga asosan funksiyalar va tadbirlarning bajarilishini ta'minlaydi. Xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish ham davlat standartlari "Malakali personal bilan ta'minlash, personalni kasbiy tayyorlash va attestatsiyadan o'tkazish" ga mos ravishda olib borilar ekan. "FOTON" aksiyadorlik jamiyati asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlil qilinganda korxonaning so'nggi yillardagi faoliyati ko'rib chiqilganligini hisobga olgan holda, so'nggi 3 yil mobaynida birmuncha qiyinchiliklarni boshidan kechirayotganiga guvoh bo'lishimiz mumkin. Jumladan, mahsulot ishlab chiqarish hajmi yildan-yilga oshib kelgan. Shunga mos ravishda sotilgan mahsulotlar miqdori ham, ularning tannarxi ham ortib borgan, lekin mahsulot sotishdan tushgan sof tushum miqdori, hamda shunga mos ravishda soliq to'langungacha bo'lgan foyda miqdori pasaygan.

III-BOB. KORXONA FAOLIYATIDA MEHNAT RESURLARINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.

3.1. Mehnat resurslarini boshqarishni takomillashtirishning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi.

Mehnat resurslarini boshqarish davomida ularning ishlab chiqarishga jalb qilishining ikki asosiy vazifasini unutmazlik maqsadga muvofiq bo‘lardi:

- 1) natijaviylik – mahsulot yaratish, iste‘molchiga realizatsiya qilish;
- 2) samaradorlik – faoliyatdan ko‘rilgan daromad resurslarga ketgan xarajatlardan yuqori bo‘ladi.

Agar “FOTON” Aksiyadorlik Jamiyatida mehnat resurslari oqilona boshqariladigan bo‘lsa, undagi ijtimoiy samaradorlik korxonadagi o‘zgarishlar nuqtai nazaridan pozitiv ko‘rsatkichlarga erishish va salbiy oqibatlardan xalos bo‘lish bilan namoyon bo‘ladi.

Pozitivlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Rahbariyat tomonidan xodimlarga tegishlicha hayot darajasi, ya‘ni yaxshi mehnat sharoitlari, muvofiq ish haqi, zarur ijtimoiy xizmatlar ta‘minlanadi;
2. Xodimlarning individual qobiliyatlarini namoyon etishlari va rivojlantirishlari uchun mehnat sharoitlari ta‘minlanadi;
3. Xodim o‘zini namoyon etishi va o‘z mehnat ko‘nikmalarini qo‘llay olishi uchun ma‘lum darajada erkinlik va mustaqillik, ya‘ni qaror qabul qilish, vazifani bajarish metodikasini aniqlash, ish grafigi, mehnat intensivligi va boshqalar;
4. Korxonada xodimlarining bilim va rivojlanish darajasining oshishi;
5. Korxonada amalda bo‘lgan mavjud texnologiyalarning yanada unumli ishlashi va shu kabi boshqa ijobiy xususiyatlar ko‘rinishida namoyon bo‘la boshlaydi.

Ro‘y berishi bartaraf etiladigan salbiy oqibatlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Noqulay mehnat sharoitlari tufayli personal sog‘lig‘iga yetkaziladigan zararining oldini olish, bunda kasb kasalliklari, ishdagi baxtsiz hodisa va shu kabilar;

2. Shaxsga yetkaziladigan zararning oldini olish, bunda intellektual va fizik ish hajmining ko'payib ketishi yoki yetishmasligi, stress holatlar va boshqalar;

3. Korxonada uchun inqirozli davr yoki tang vaziyatlar yuzaga kelgan hollarda yoppasiga ish tashlashlarning oldini olish va aksincha bunday vaziyatdan chiqishda birdamlikni his etib turish.

Mehnat resurslarini boshqarish texnologiyalari va tizimini takomillashtirish loyihalarining pozitiv ijtimoiy natijalari korxonadan tashqarida ham shakllantirilishi mumkin: korxonaning yaxshi imidjini shakllantirish, yangi ish o'rinlari yaratish va mintaqada barqaror bandlikni ta'minlash, foydalanuvchilar va tabiat uchun mahsulotning xavfsizligini ta'minlash va hokazo.

Mehnat resurslarini boshqarish jarayonlari va takomillashtirish dasturlarining iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini kompleks baholaganda ushbu yondashuvlarga e'tibor qaratish lozim:

- iqtisodiy samaradorlik asosiy ko'rsatkich sifatida talqin etilib, ijtimoiy samaradorlik – chegaradir, ya'ni faqat ijtimoiy xarakterga ega loyihalar ko'riladi.

- dastlab iqtisodiy maqsadlardan mustaqil ravishda ijtimoiy ahamiyatga ega masalalar yechimlari ishlab chiqiladi va ko'rib chiqiladi, undan so'ng tanlangan ijtimoiy samarali variantlar orasidan iqtisodiy samaralilari topiladi.

Shunday ekan, mehnatning natijaviyligi va samaradorligi uch asosiy omil bilan ta'minlanar ekan:

- personal sifati: kadrlar salohiyati biznesning qo'yilgan maqsadlariga, jarayonlar va vazifalarning murakkabligiga mos kelishi kerak;

- mehnatni tashkil etilganligiga: agar qo'yilgan maqsadlar, mehnatni taqsimlash, zarur resurslar bilan ta'minlanish, biznes uchun zarur bo'lgan natijaga kadrlar salohiyatini jalb qilishga sharoit bo'lsa, personal ko'pgina vazifalarni hal qiladi.

- kadrlar, personal va mehnatni boshqarish: koordinatsiya, personalning o'zaro harakati, resurslarni taqsimlash, mulohaza va harakatlar uchun axborot, faoliyatni o'lchash va baholash, personalni motivatsiyasi mehnatning

natijaviyligini oshirish, inson kapitalini rivojlantirishga xizmat qiluvchi omillarga yoʻnaltiriladi.

Respublika miqyosida olib qaraydigan boʻlsak, mustaqillikning dastlabki yillaridan bozor munosabatlariga oʻtilishi aholi bandligini taʼminlash, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning bosh maqsadlaridan hisoblanadi. Chunki ish bilan bandlik aholi daromadlarini oshirish va turmush farovonligini taʼminlashning muhim shartidir. Shu bois ham respublikamiz Prezidenti Islom Karimov oʻzlarining har bir maʼruzalarida mamlakatni iqtisodiy rivojlantirish boʻyicha islohotlarni yanada chuqurlashtirishga qaratilgan ustuvor vazifalardan biri sifatida ish bilan bandlik muammosi ekanligiga alohida urgʻu beradilar.

Oʻzbekiston dunyo miqyosida aholisi eng yosh davlatlardan biri hisoblanib, respublika aholisining oʻrtacha yoshi 26 yoshga tengdir va jami aholi ulushida yoshlar salmogʻi 65 foizni tashkil etadi. 2015 yilning 31 dekabr holatiga koʻra 31,58 mln. kishini tashkil etib, ularning 18,1 mln. nafari mamlakatning mehnat resurslari tarkibiga kiradi. Shuningdek, mehnat resurslari soni yiliga oʻrtacha 450-500 ming kishiga koʻpayib bormoqda. Bu esa respublikada aholini, ayniqsa, yoshlarni ish bilan taʼminlash yuzasidan kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirishni talab etadi.

Davlatimiz rahbari tomonidan ijtimoiy yoʻnaltirilayotgan yil nomlanishlari ham, aynan, aholini ijtimoiy himoya qilish, ularning mehnat salohiyatlaridan samarali foydalanish, yoshlarni, xususan, taʼlim muassasalari bitiruvchilarini ish bilan taʼminlash masalasiga alohida eʼtibor qaratilayotganligidan dalolat beradi.

Bugungi kunda mamlakatimizda amalga oshirilayotgan taʼlim sohasidagi keng koʻlamli islohotlar ham oʻzining ijobiy samarasini bermoqda. Yurtboshimiz tashabbusi bilan 1997 yilda “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”ning qabul qilinishi va izchil amalga oshirilishi respublikamiz ijtimoiy-iqtisodiy hayotida tub burilish yasadi, xususan, yoshlarning zamonaviy bilim va kasb-hunarlariga ega boʻlishi, taʼlim olishiga munosib sharoit tugʻdirib berish uchun mustahkam zamin yaratildi. Bu borada amalga oshirilgan keng qamrovli islohotlar najasida mamlakat mehnat resurslari sifat jihatdan yuksalib, potensial darajasi oshib bormoqda va endilikda

yoshlar mehnat bozorida kasb-hunar egasi, ya'ni mutaxassis kadr sifatida namoyon bo'lmoqda. Xususan, o'tgan davr mobaynida akademik litsey va kasb-hunar kollejlarini 1,5 millionga yaqin yoshlar, jumladan, bir million nafardan ortiq qishloq yoshlari bitirib, bugungi kunda ishlab chiqarish, qishloq xo'jaligi, boshqaruv va ijtimoiy sohalarda mehnat qilmoqdalar.

Qolaversa, aholini, jumladan, yoshlarning ish bilan bandligini oshirish maqsadida respublikada yangi ish o'rinlarini yaratish dasturi izchil amalga oshirib kelinmoqda. Xususan, 2015 yilda mamlakatimizda 980 mingdan ortiq ish o'rni tashkil qilingan bo'lsa, shuning 60 foizdan ortig'i qishloq joylarda yaratildi. Kollejlarning 480 mingdan ortiq bitiruvchisi ish bilan ta'minlandi. Tijorat banklari tomonidan ularga o'z biznesini tashkil qilish uchun 280 milliard so'mga yaqin imtiyozli kreditlar ajratildi va bu 2014 yilga nisbatan 1,3 barobar ko'pdir³¹.

Mazkur dastur va kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish hisobiga 2015 yil yakunida, iqtisodiy faol aholi soni 13 million 767,7 ming kishini yoki aholi umumiy sonining 44 foizini tashkil qildi. 2015 yilda iqtisodiyotda band bo'lgan aholi soni 13 mln 58,3 ming kishini tashkil qildi va 2014 yilning shu davriga nisbatan 1,9 foizga oshdi.

Bandlar sonining sezilarli o'sish darajasi transport va aloqa sohasida (+3,8 foizga), uy-joy kommunal xo'jaligi va aholiga maishiy xizmat ko'rsatishning noishlab chiqarish turida (+3,6 foizga), savdo, umumiy ovqatlanish, ta'minot va tayyorlov sohasida (+3,5 foizga) va qurilishda (+3,3 foizga) kuzatildi³².

Dasturning hududlar va yo'nalishlar bo'yicha prognoz ko'rsatkichlari mehnat bozoriga kirib kelayotgan yoshlar, band bo'lmagan shaxslar, qaytayotgan mehnat migrantlari, shuningdek, sanoat, qurilish, qishloq xo'jaligi, iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari, xizmat ko'rsatish hamda kichik biznes rivojlanishi bilan bog'liq umumiy talabning hisob-kitobidan kelib chiqib aniqlangan.

2016 yilda 362,1 mingta ish o'rni yaratish va 630,6 ming nafar kishining

³¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi, Xalq so'zi gazetasi, 17 yanvar 2016 yil. – 3 b.

³² Internet ma'lumotlari: kun.uz/uz/news/2016/03/23/o'zbekistonda-bandlik.

bandligini ta'minlash (jami 992,7 ming) ko'zda tutilgan.

Yangi ish o'rinlari maqsadli kompleks dasturlarga muvofiq yangi obyektlarning ishga tushirilishi, ishlab turgan korxonalarni qayta jihozlash va faoliyatini kengaytirish hisobiga tashkil etilishi belgilangan. Xususan, yangi ish o'rinlarining 130,8 mingtasi — sanoatda (15,5 mingtasi — kichik sanoat hududlarida), 57,3 mingtasi — xizmat ko'rsatish va servis sohasida, 54,5 mingtasi — qishloq xo'jaligida, 59,7 mingtasi — qurilishda, 59,8 mingtasi esa ishlamay turgan korxonalar faoliyatini tiklash hisobiga yaratilishi rejalashtirilgan³³.

2016 yilda 992,7 ming kishining bandligini ta'minlash ko'zda tutilganini hisobga olsak, bandlik dasturidan xalqimiz, mamlakatimizdagi har bir oilaning manfaatdorligi, ushbu dastur, ayniqsa, ta'lim muassasalarini tamomlaydigan ming-minglab yoshlarimizning kelajagi, taqdiri bilan bog'liq ekani ayon bo'ladi.

2016 yilga mo'ljallangan bandlik dasturi yo'nalishlari Xalqaro mehnat tashkiloti tavsiyalari hamda milliy qonunchiligimiz talablariga har tomonlama muvofiq keladi. Xususan, unda yoshlar, migrantlar va ayollarni ishga joylashtirish yuzasidan qat'iy choralar belgilangan. Umuman, bandlik dasturi o'tgan yillar davomida yurtimizda aholini ish bilan ta'minlashda muhim va samarali hujjatga aylangani, xalqimiz, fuqarolarimiz ushbu dastur natijalariga katta qiziqish bilan munosabatda bo'layotgani mutaxassislar xulosalarida ham, hayotda ham isbotini topmoqda.

Shuni aytib o'tish joizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan, umuman, mehnat resurslaridan samarli foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

³³ To'liqin To'raxonov Bandlik dasturi ortida, O'zbekiston ovozi gazetasi, 24.11.2015.– 3 b.

3.2. “FOTON” AJ mehnat resurslarini boshqarishda xodimlar layoqatliligining zamonaviy modelidan samarali foydalanish yo‘llari.

Globalashuv jarayonlarining rivojlanishi, bozor iqtisodiyoti munosabatlarining avj olib borishi bilan bog‘liq korxonalararo raqobat darajasi har bir korxonada faoliyatiga, jumladan, uning xodimlari mehnat layoqatiga yuqori talablar qo‘ymoqda. “FOTON” AJ mehnat resurslarini boshqarish, ularning faoliyatini o‘rganish davomida ushbu tizimni takomillashtirishga zarurat mavjudligini ko‘rishimiz mumkin.

Korxonalarda ishlab chiqarish jarayonlarining jadallashishi, mehnatning maxsuslashganlik darajasi, mahsulot sifatining har bir xodim mehnatiga bog‘liqligi sababli zamonaviy ISO 9001 Xalqaro standartining 6.2-bandida xodimlar layoqatiga alohida talablar belgilangan.

Ushbu standartga layoqatlilik atamasi kiritilishi xodimlarning mas‘uliyatini kuchaytiradi.

“Layoqatlilik” atamasini ta’riflash va korxonalar sharoitida qo‘llash muammolariga bag‘ishlangan bir qator tadqiqotlar o‘tkazilgan. Lekin, shu bilan birga, ushbu atamani aniq ifodalovchi ta’rif berilmagan. Umumiy ma’noda layoqatlilik –bu kasbiy standartlarga mos holatda ma’lum ishni, faoliyatni samarali bajarish qobiliyatidir³⁴.

ISO 9001:2008 Xalqaro standartida layoqatlilik atamasiga berilgan ta’rifga ko‘ra layoqatlilik – bu mavjud bilim va ko‘nikmalarni to‘g‘ri ishlatish qobiliyatidir.

Amerika Qo‘shma Shtatlarida mehnat resurslariga qo‘yiladigan talablar aksariyat mehnat faoliyati turlariga kerak bo‘lgan umumiy mehnat, bilim va ko‘nikmalar standartlashtirilgandir. AQSH ning maxsus davlat boshqaruv organi – SCANS (the Secretary of Labor’s Commission on Achieving Necessary Skills) qaroriga binoan umumiy layoqatlilik me’yorlariga umumta’lim bilimlari, fikr yuritish, muammolarni anglash va mustaqil yechimini izlash, shaxsiy xususiyatlar,

³⁴ A.Teshaboyev “Jamiyat va boshqaruv” jurnali 2012 yil, 5-son. – 21 b.

mas'uliyatlilik va o'zini-o'zi to'g'ri baholash hamda axborot va texnologiyalar bilan ishlash qobiliyatlari kiradi.

“FOTON” AJ da mehnat resurslarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarga urg'u berilsa, maqsadga muvofiq bo'lar edi: sadoqatli kadrlar zahirasi shakllantirish; xodimlarning kasbiy tayyorgarligini rivojlantirish; mehnatni stimullash va motivatsiyalashni takomillashtirish; attestatsiya tizimini takomillashtirish; xodimlarning axborot bilan ta'minlanishi; hisobot berish tizimi; xodimlar takliflarini yig'ish va qayta ishlash, innovatsiyalar tatbiq etish.

Har bir bildirilgan taklif aniq chora-tadbirlar kompleksi ishlab chiqilishi kerakligini anglatadi. Ularni batafsilroq ko'rib chiqsak:

1. Jamiyat faoliyati uzluksiz ravishda barqaror faoliyat yuritishi uchun unda korxonaga sadoqatli kadrlar zahirasi shakllantirish. Ta'kidlab o'tish joizki, bunda asosiy mezon kadrlar sadoqatiga emas, balki ularning professional tayyorgarligiga qaratilishi lozim, ya'ni nafaqa yoshida bo'lganlar, fertil yoshidagi ayollar, ishdan bo'shamoqchi bo'lgan xodimlarni hisobga olgan holda, doimo ularni o'rnini bosuvchi shaxslar bo'lishi kerakligini bashoratlash va ushbu masalani yechishga doir rejalar ishlab chiqish.

Korxonada faoliyati tang ahvolga tushib qolganda, yoppasiga ish tashlashlar tufayli, mavjud kadrlar zahirasi ajrab qolishning oldini olish uchun esa, korxonaga sodiq ishchilarni tarbiyalash, ya'ni kompaniya ruhini singdirish lozim. Aynan, shunday vaziyatlarning ro'y bermasligi uchun esa, korxonada xodimlari Kodeksi deb yuritilmish qo'llanmadan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- halollik va sodiqlik;
- mehnat jamoasi – bizning ikkinchi oilamiz;
- uyg'unlik va hamkorlik;
- hurmat va oddiylik;
- shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarining tengligi;

- firma – bu men³⁵.

Xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, kadrlarga bo‘lgan talab doimiy ravishda rejalashtirib borilishi, kadrlarni to‘plash, tanlash va zahirani shakllantirish masalalari bo‘yicha olib boriladigan ishlarni takomillashtirish kerak.

2. Xodimlarning kasbiy tayyorgarligini rivojlantirish. Ushbu yo‘nalishga qaratiladigan birinchi e‘tibor – malaka oshirish bilan bog‘liq dasturlarni ishlab chiqishdir. Uning amalga oshirilish tartibini quyidagicha tavsiflash mumkin: yil yakunida har bir bo‘lim ixtiyoridan kelib chiqqan holda, unda xodimlarni majburiy o‘qitishga yuborish, ya’ni qaysi xodim qaysi mavzu, qaysi sohada va qachon qayta tayyorlanishi yoki malakasini oshirishi lozimligini mas’ul shaxslarga taqdim etishi, ma’sul xodimlar bo‘lsa buni o‘rganib chiqqan holda rahbariyatga taqdim etishi va yillik qilinadigan ishlar tartibidan o‘rin olishi lozim.

Xodimlar malakasini oshirishning bir necha usullaridan foydalanish ham o‘z o‘rnida nazarda tutilishi lozim: ustoz-shogird: yangi kelgan xodimlarni tayyorlash, lavozim o‘zgartirish va shunga o‘xshash hollarda; kurslarga yuborish – savodxonlikni oshirish, tajriba almashinuvi va yangi bilimlarni o‘zlashtirish maqsadida; mutaxassis chaqirish orqali o‘qitish – mehnat jarayonini tark etmagan, ishlab chiqarishdan ajramagan holda, amaliy ko‘nikmalar hosil qilish imkonini beradi.

Fikrimizcha, korxonada ichki o‘quv kurslarini tashkil etilishi korxonada uchun kam xarajat hamda samariliroq bo‘lar edi. Agar har bir bo‘limdan tegishli malakali mutaxassis jalb etilib, bir haftada bir yoki ikki marotaba tasdiqlangan dastur asosida lavozim o‘zgartiruvchi, qayta tayyorlanuvchi xodimlarga dars bersa, o‘qitiluvchilar uchun ham tushunarli tilda, ham qiyinchiliklar yuzaga kelgan vaqtda bamaslahat ish yuritish uchun qulaylik bo‘lar edi.

3. Mehnatni stimullash va motivatsiyalashni takomillashtirish. Fransuz yozuvchisi J. Sesbornning so‘zlariga ko‘ra: “Mehnat adolatli taqdirlanmasa, xodim o‘ziga yetmagan e‘tibor va rag‘batlantirishlarni o‘zining idroki doirasida qaytaradi,

³⁵ С.В. Шекин Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В.Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – С.176.

jumladan harakatsizlik, noinsoflik va shu kabilar orqali – va buning uchun xodimni ayblash noto‘g‘ri bo‘lardi’.

Agar rahbariyat bunday vaziyatdan chiqib ketish uchun nima va nima uchun qilinishi kerakligini anglab yetsa quyidagilarni qo‘llash o‘rinli bo‘lardi.

- takomillashtirish bo‘yicha o‘tkaziladigan loyihalarda ishtirok etish, yangi usullar va yechimlarni qidirish va umuman olganda, ISO 9004:2000 “Sifat menejmenti tizimi. Faoliyatni yaxshilash bo‘yicha tavsiyalar” ga amal qilish.

- xodimlarni ko‘rilayotgan muammoli vaziyatga jalb qilish va ularni kasbiy rivojlantirishga yordam beruvchi sharoitni yaratish.

Qolaversa, xodimlarni faqatgina moddiy jihatdan rag‘batlantirish tizimidan foydalanibgina qolmasdan, balki rag‘batlantirishning ruhiy vositalaridan ham foydalanish lozim. Bunday vositalarga – jamoadagi psixologik muhit, ish natijalarini ma‘qullash va tan olish, kasbiy o‘sish va egiluvchan ish tartibi kabi elementlarni kiritishimiz mumkin.

Egiluvchan ish grafigi deganda, aytaylik, xodim biror bir sabab tufayli hafta o‘rtasida ishga kela olmadi. Qoldirilgan ish kunlaridagi mehnat me‘yorlarini u “o‘z xohishiga” ko‘ra dam olish kunlari bajarishi mumkin. “Uzrli” sabablarga ko‘ra kech qolgan kunlarida ishdan keyin, qolib ishlashi, “uzrsiz” sabablarga ko‘ra kech qolganida esa, ogohlantirish berilishi, bajarilmay qolgan me‘yorlar uchun haq to‘lanmasligi va ish haqidan ushlab qolishlar kabi jazolash usullarini qo‘llash mumkin.

“FOTON” AJ da mehnat resurslari unumdorligini oshirish maqsadida turli madaniy tadbirlarni o‘tkazishni taklif qilish mumkin:

- jamoa a‘zolarining tug‘ilgan kunlarini nishonlash;
- tabiat qo‘yniga dam olishga chiqish;
- sport to‘garaklari tashkil etish, musobaqalar o‘tkazish;
- xodimlar farzandlari uchun turli tadbirlar o‘tkazish;
- “Eng yaxshi xodim”, “Eng yaxshi brigada” tanlovlarini o‘tkazish.

4. Xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazishda ularning nafaqat kasbga oid bilim va me‘yoriy hujjatlarni egallaganlik darajasini, balki, asosiy e‘tiborni amaliy

ko'nikmalariga va ishlashini samaradorligiga qaratish va ushbu sifatlar orqali baholashni amalga oshirish.

5. Ishchilar o'zini korxonaga kerakliklarini va muhimligini sezishlari, o'zlarini kompaniyaga yollangan ishchilar emas, balki uning hamkorlari sifatida his qilishlari maqsadida ular "sababchi" bo'lgan korxonaga yutuqlarini shaxsiy tarkib orasida keng targ'ib qilish, korxonaga hayotidagi yangiliklar haqida tezkor xabardor qilish. Bu borada turli "oy ishchisi", "eng yaxshi ishchi" kabi ko'rik tanlovlari va konkurslar o'tkazish, yangiliklarni yetkazish borasida esa AKTdan keng foydalanish maqsadga muvofiqdir.

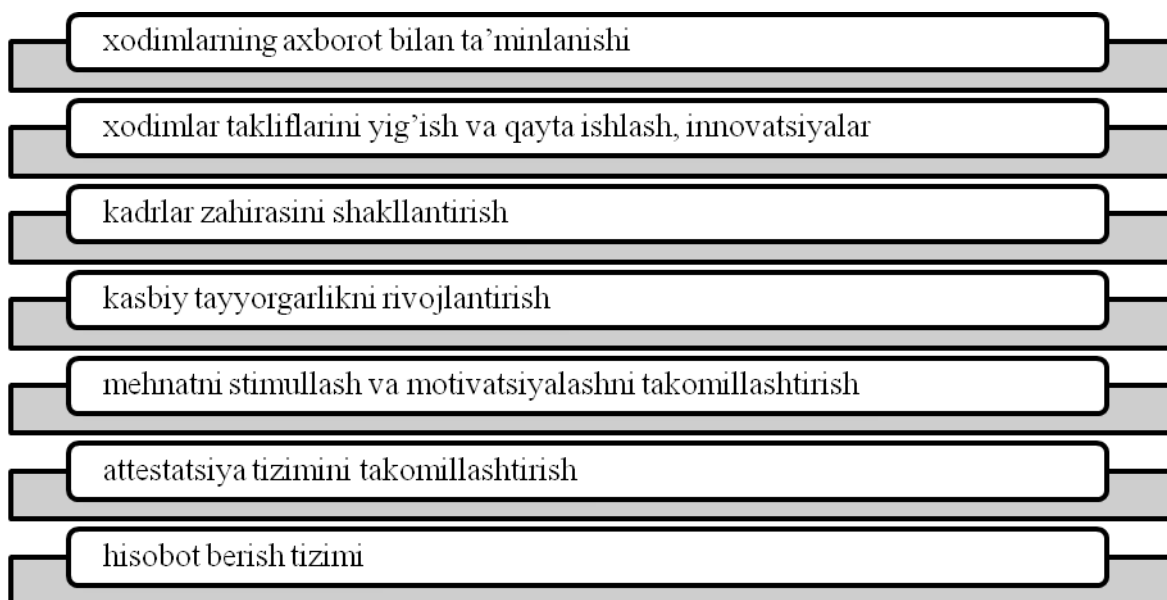
Bunda, albatta, xodimlar ularga yetkazilgan axborotni raqobatchilarga tarqatmaydimi, agar moliyaviy ko'rsatkichlar quvontiradigan bo'lmasa, tashlab ketib qolishmaydimi yoki umuman, "qancha kam bilishsa – shuncha yaxshi uxlashadi" naqlida axborotni ochishning nima keragi bor degan savollar tug'ilishi tabiiydir. Lekin, AQSH ning National Center for Employee Ownership (NCEO) o'tkazgan tadqiqotlarga ko'ra, o'z moliyaviy axborotlarini xodimlari bilan "baham" ko'ruvchi kompaniyalarda sotish hajmi, mazkur kompaniyada axborot ochib berilmagan davrga qaraganda, yillik o'rtacha 2 % ga oshar ekan. NCEO ning 2006 yilga tadqiqotlariga ko'ra, xodimlari maqsadlar, ko'rsatkichlar va shu kabilarni muhokama qilishga maksimal darajada jalb qilingan kompaniyada o'sish yiliga kutilganidan ko'ra 11% tezroq yuz berar ekan.

6. Faoliyat natijalari bo'yicha hisobot berish tizimini yo'lga qo'yish. Dastlab, xodimlar beradigan kunlik hisobotlar asosida sex, brigada boshliqlari tomonidan o'rtacha me'yorlar belgilanadi va har bir xodim ushbu me'yorlarni bajarish bo'yicha o'z haftalik ish grafigini tuzadi. Masalan, ko'pchilik haftaning Dushanba kuni og'ir bo'lishini ta'kidlaydi. Aytaylik, haftalik me'yor 400 ta detal ishlab chiqarish bo'lsa, u o'z rejasida Dushanba kuni 70 ta detal, seshanba-chorshanba kunlari 85 tadan detal, payshanba va juma kunlari esa 80 tadan detal ishlab chiqarishlarini aks ettirgan holda, sex, bo'lim boshlig'iga taqdim etadi. Hafta yakunida esa, bu ko'rsatkichlar sarhisob qilinadi. Hafta yoki oy yakunida

umumlashtirilib, tegishli taqdirlanadi: tegishli pul mukofoti, faxriy yorliq, maqtovlar orqali.

7. Xodimlar takliflarini yig'ish va qayta ishlash, innovatsiyalar tatbiq etish. Bizga ma'lumki, innovatsiya bu faqatgina, yangi yaratilgan mahsulot emas, balki turmush tarzi, mehnat faoliyati va hayot darajasini yengillashtirish uchun yordam beruvchi boshqacha talqindagi ish usullari, yangicha qarashlarning amaliyotga tatbiq etilishini ham ifodalaydi. Shunday ekan, har bir xodim o'z kasbining mutaxassisi sifatida g'oyalar generatori vazifasini bajarishi mumkinligini hisobga olgan holda, ijodiy yondashib faoliyat ko'rsatishga imkon yaratib berish kerak. Ularning fikr-mulohazalarini o'rganish uchun turli tadbirlar, tanlovlar, muammoni o'rta tashlab, uni yechish uchun muddat belgilash yo'li bilan xodimlarning korxonaga munosabatini bilib olish va yaxshilash, o'z o'rnida yangicha usuldagi yechimlarni topish, kompaniya uchun foydali ma'lumotlarga ega bo'lish va ulardan unumli va oqilona foydalanish "FOTON" AJ faoliyatining gurrakab rivojlanishiga xizmat qilgan bo'lar edi.

Sanab o'tilgan yo'nalishlarni grafik rasm ko'rinishida tasvirlash mumkin:



5-rasm. Mehnat resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari.³⁶

Ushbu tadbirlarni amalga oshirish uchun quyidagilar zarur deb hisoblayman:

³⁶ Talaba takliflari rasm ko'rinishida aks ettirilgan.

Birinchiidan, har bir xodim o'zi bajarishi kerak bo'lgan ishlar ro'yxati va faoliyat natijalari uchun shaxsiy mas'uliyatga ega ekanliklarini his qilishlari uchun xodimlar bilan ishlash bo'limi va mehnat va ish haqini rejalashtirish bo'limi xodimlari o'rtasida funktsiya va xizmat majburiyatlarini aniq taqsimlash.

Ikkinchiidan, mehnat resurslarini boshqarish bo'yicha metodlarni ishlab chiquvchi metodist xodimni ishga qabul qilish. Bunday metodlar quyidagilardir:

- xodimlarni o'qitish metodikasi;
- xodimlarni baholash va attestatsiyadan o'tkazish metodikasi;
- xodimlarni tanlash va joylashtirish metodikasi;
- mehnat nizolarini boshqarish metodikasi va boshqalar.

Umuman olganda, mehnat resurslarini boshqarishning ijtimoiy usullari muhim ahamiyat kasb etib, ular jamoada xodimlarga vazifalar yuklash va jamoada o'z o'rinlarini topish, liderlarni aniqlash va ularning qo'llab-quvvatlashini ta'minlash, insonlar motivatsiyasini ishlab chiqarishning yakuniy natijalari bilan bog'lash, samarali kommunikatsiyani ta'minlash va jamoada nizolarni bartaraf etish kabi xususiyatlarga egadir. Shunday ekan, ijtimoiy rejalashtirish orqali ijtimoiy maqsadlar va mezonlar, ijtimoiy me'yorlar: hayot darajasi, mehnatga haq to'lash, turar joyga ehtiyoj, mehnat sharoitlari va boshqalarni va reja ko'rsatkichlarini ishlab chiqish, yakuniy ijtimoiy natijalarga erishish mumkin bo'ladi³⁷.

³⁷ А.Я. Кибанов Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2003. – С.413.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda mehnat resurslarini jalb qilishning samaradorligi va "FOTON" AJ da ularni boshqarish va mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv strategiyalarini takomillashtirish yuzasidan takliflar berilgan.

Korxonalar faoliyatida mehnat resurslarini boshqarishni takomillashtirish uchun bir qator tadbirlarni amalga oshirish talab etiladi:

- xodimlarni kasb malakasini doimiy ravishda oshirib boorish;
- xodimlar uchun munosib mehnat sharoitlarini ta'minlash;
- jamo'a o'rtasida turli tanlovlarni tashkil qilish;
- rag'batlantirish dasturlarini ishlab chiqish;
- motivasiyalash;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitni sog'lomlashtirish.

Mazkur takliflar amalda qo'llanilgan taqdirda, korxonada hozirgi vaqtdagi qiyinchiliklar birmuncha silliqashtirilgan bo'lar edi.

Shuni aytib o'tish joizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlardan, umuman, mehnat resurslaridan samarli foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

XULOSA

Korxonalar va tashkilotlarda tadbirkorlik subyektlari xo‘jalik yuritishning shaxsiy manfaatdorlik tashabbuskorlik va mulkiy javobgarlik tamoyillariga tayanib, iqtisodiyotda turli mulk shakllarining teng huquqlilik va sog‘lom raqobat asosida rivojlanib borishiga asoslanadi. Ular yetishtirgan mahsulotiga egalik qilishiga, mol-mulk, moliyaviy va moddiy resurslarini mustaqil tasarruf etishiga, mulkka bo‘lgan egalik xissiga ko‘ra, bozor iqtisodiyoti tamoyillariga mos tushadi. Bunda esa boshqaruvni to‘g‘ri tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi. Boshqaruv esa uning o‘ziga xos usullari orqali amalga oshiriladi.

O‘zbekistonda bandlik muammosini hal etish, bozorning mo‘l-ko‘lligini ta‘minlash hamda iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishdagi imkoniyatlarini inobatga olib, strategik boshqaruvni rivojlanishiga alohida e‘tibor berilmoqda. Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning hozirgi bosqichi boshqaruv strategiyalarini rivojlantirish, unga keng iqtisodiy erkinlik berish bilan xarakterlanadi. Kichik korxonalar shaklidagi tadbirkorlik subyektlariga boshqaruv strategiyalarining samarali qo‘llash yo‘llarini o‘rgatish ularda faoliyatining yakuniy natijalari uchun javobgarlik hissini oshiradi.

Bitiruv malakaviy ishining yuqorida tahlil qilingan barcha qismlarini umumlashtirgan holda quyidagi xulosaga kelishimiz mumkin:

Birinchi, mehnat resurslari korxonalar oldiga qo‘yilgan maqsadlarni aniq natijalarga aylantirishda personal imkoniyatlarining majmui bo‘lib, o‘z ichiga personalning professional va kvalifikatsion tarkibini jamlaydi va unumdor mehnat orqali samarali natijaga erishishni nazarda tutadi.

Ikkinchi, inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qarash kerak. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo‘ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko‘rsatib beradi.

Uchinchi, texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina mehnat resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish

qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ma'naviy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ish bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham unumli foydalanishga e'tiborni kuchaytirish zarur bo'lib borayotganligidan dalolat beradi.

To'rtinchidan, korxonada faoliyatida mehnat resurslaridan foydalanish holatining tahlili shuni ko'rsatadiki, "FOTON" AJ da so'nggi yillarda kadrlar sonining kamayib borishi, unda moliyaviy ko'rsatkichlarning sustlashayotganligidan darak beradi. Fikrimizcha, yuqorida bildirilgan takliflar asosida xodimlar idora qilinsa hamda ularning ijodiy salohiyatidan foydalanilsa, korxonada samaradorlik ko'rsatkichlari birmuncha barqarorlashtirilgan bo'lar edi.

Boshqaruv strategiyalarining asosiy vazifasi korxonalar ishchi, xizmatchilarini boshqarish tizimini takomillashtirish, shuning negizida bozorni zarur yuqori sifatli xalq iste'moli mahsulotlari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z mahsulotlarini xorijiy davlatlarda raqobatbardosh qilib tayyorlash, uni valyutaga sotish va bu bilan respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan boshqaruv usullarining ilmiy negizini yaratishdir.

Tashqi sharoitlardagi raqobat, kiritilgan yangiliklar, iste'mol talabi va davlat siyosati kabi o'zgarishlar korxonada loqal erishilgan ishlab chiqarish darajasini saqlab qolishi uchun yangi yondashuvlar, ish usullari va mahsulotlar ishlab chiqarishni talab qiladi.

Korxonada mavjudlik shartlarining vaqtdagi o'zgarishlari tashkiliy rivojlanishning mohiyatidir. Odatda rivojlanish yangiliklar kiritish, o'sib boruvchi quvvatlar va ishlab chiqarish miqyosining ortishi sifatida tushuniladi. Biroq ushbu ijobiy jihatlar rivojlanishning yagona xususiyatlari emas.

Korxonalar vaqtda gullab-yashnash tomon ham, tanazzul va halokat tomon ham rivojlanishi mumkin. Garchi bu ta'rif aniq holda vaqt o'lchovlarini taqozo etsa-da, korxonada vaqtda nima uchun, qay tariqa va qanday vositalar yordamida o'zgaradi, degan asosiy masalalar unda hal etilmaydi. Bu masalalar rivojlanish

korxonaning vaqtda mavjudlik shartlarining o'zgarishi sifatida ta'riflanganida batafsilroq ko'rib chiqiladi. Tashkilotlarning o'zgarib borayotgan sharoitlarda yashashga qodir birliklar sifatida saqlanib qolishi ularning siyosati, faoliyati va tuzilishi muayyan darajada rivojlanishini taqozo etadi. Boshqa tomondan, tashkilotlar faoliyat ko'rsatishining hozirgi tamoyillarini tahlil qilish ular rivojlanishning harakatlantiruvchi kuchi sifatida tashkiliy jihatdan o'sishga intilayotganidan dalolat bermoqda. Demak, tashkiliy rivojlanish zarurati tashkilotni saqlab qolish, shuningdek o'stirishga intilish oqibati sifatida yuzaga kelishi mumkin. Bunda o'sishning o'zi yashab qolishni kafolatlovchi vosita sifatida tanlangan rivojlanish strategiyasi bo'lishi mumkin.

Barcha islohotlar, amalga oshiriladigan ishlar inson va uning manfaatlari, uning muvofiq turmush kechirishi uchun amalga oshirilishi, bu esa jamiyat hayotining yaxshilanishi va mehnatga bo'lgan munosabatining ijobiy o'zgarishi bilan aks etadi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan, umuman, mehnat resurslaridan samarali foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlari. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, Prezident I.A.Karimovning asarlari:

1. “O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi” – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2014 yil.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Aholini ish bilan ta’minlash to‘g‘risida”gi Qonuni //www.lex.uz
3. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi: (2011 yil 1 iyulgacha bo‘lgan o‘zgartirish va qo‘shimchalar bilan) Rasmiy nashr – O‘zbekiston Respublikasi adliya Vazirligi. – T.: Adolat, 2011. – 276 b.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” mavzusidagi ma‘ruzasi, 17.02.2015.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan vazirlar mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi, Xalq so‘zi gazetasi, 17.01.2016 yil
6. I.A. Karimov “Inson manfaatlari ustuvorligini ta’minlash – barcha islohot va o‘zgarishlarimizning bosh maqsadidir”, “Xalq so‘zi” gazetasi, 2008 yil 9 fevral №28.

7. I.A. Karimov “Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta’minlash – bizning oliy maqsadimiz”, T.: O‘zbekiston NMIU, 2008 yil.

8. I.A. Karimov Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. - T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2009.

9. I.A. Karimov Yuksak ma’naviyat - yengilmas kuch. - T.: "Ma’naviyat", 2009.

10. I.A. Karimov Mamlakatimizda demoraktik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi - T.: O‘zbekiston NMIU, 2010.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning BMT sammiti Mingyillik rivojlanish maqsadlariga bag‘ishlangan yalpi majlisidagi nutqi // Xalq so‘zi, 2010 yil 22 sentyabr.

12. I.A. Karimov O‘zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. - T.: O‘zbekiston NMIU, 2011. - 440 b.

13. I.A. Karimov Ona yurtimiz baxt-u iqboli va buyuk kelajagi yo`lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir. “O`zbekiston” NMIU. 2015 yil. 301b.

II. Asosiy va qo`shimcha adabiyotlar.

14. Q.X. Abdurahmanov “Mehnat iqtisodiyoti”, Toshkent, Mehnat nashriyoti, 2014 yil, 670 b.

15. Q.X. Abdurahmanov, X.X. Abdurahmanov “Mehnat resurslarini boshqarish”, o‘quv qo‘llanma - Toshkent: Ilm Ziyo, 2014, 270 b.

16. A.V. Vahobov, A.T. Ibrohimov, N.F. Ishonqulov “Moliyaviy boshqaruv tahlili”, Sharq nashriyoti, 2009 yil. 321 b.

17. O.C.Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. М.: Экономист, 2011 - С. 192.

18. В.Р. Веснин Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: «Проспект», 2010. – 688 с.

19. В.И. Герчиков Управление персоналом: работник – самый

эффективный ресурс компании: учеб. пособ. - М.: Инфра-М, 2008. – 282с.

20. И.Б. Дуракова Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. - М.: Норма, 2009. - С. 245.

21. А.Я. Кибанов Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2013. – С.413.

22. В.И. Маслов Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – С.350

23. О.Г. Туровцова Организация производства и управления предприятием / под редакцией О.Г. Туровца. М.: «ИНФРА-М», 2010 - С. 231.

24. То‘lqin То‘raxonov Bandlik dasturi ortida, O‘zbekiston ovozi, 24.11.2015, 9-son.

25. А. Teshaboyev “Jamiyat va boshqaruv” jurnali 2012 yil, 5-son

26. С.В. Шекин Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В.Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2010. – С.176.

III. Internet jahon axborot tarmog‘i resurslari.

1. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

2. <http://www.cbu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Markaziy Bankning rasmiy sayti.

3. <http://www.gov.uz> – O‘zbekiston Respublikasining Xukumat portali.

4. <http://www.prezident.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati.

5. <http://www.ziyonet.uz> – Axborot ta’lim tarmog‘i.