

LOYIHALASH INSTITUTLARIDA INSON RESURLARINI
BOSHQARISH MUAMMOLARI

Amriddinov Azamat Zafar o'g'li ¹

¹ Bank moliya akademiyasi Loyiha boshqaruvi
mutaxassisligi tinglovchisi

MAQOLA
MALUMOTI

ANNOTATSIYA:

MAQOLA TARIXI:

Received: 16.06.2025

Revised: 17.06.2025

Accepted: 18.06.2025

KALIT SO'ZLAR:

Human resources,
design institutes, talent
shortage, motivation,
digital HR, strategic
HRM, adaptation,
workforce planning.

In recent years, human resource management (HRM) has become one of the key strategic functions of modern organizations, including design institutes engaged in engineering, architecture, and construction documentation. This paper explores the major HRM issues in design institutes such as the shortage of qualified specialists, lack of strategic workforce planning, low employee motivation, and poor implementation of digital HR technologies. The study highlights how traditional administrative approaches hinder organizational efficiency and proposes a set of comprehensive measures to modernize HR practices. Emphasis is placed on integrating HR functions into the strategic management system, improving adaptation and motivation programs, and introducing digital solutions to increase institutional competitiveness and project quality. The findings have practical significance for both project institutes and public institutions responsible for developing engineering human capital.

KIRISH. Mavzuning dolzarbligi: So'nggi o'n yilliklarda inson resurslarini boshqarish har qanday zamonaviy tashkilot faoliyatidagi asosiy funksiyalardan biriga aylanmoqda. Bu holat axborot iqtisodiyoti va texnologik o'zgarishlar sharoitida tashkilot maqsadlariga erishishda aynan xodimlarning bilimi, kompetensiyasi va motivatsiyasi hal qiluvchi rol o'ynashi bilan bog'liq. Muhandislik, me'moriy va injiniring yechimlarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan loyiha institutlari uchun esa ushbu masala yanada muhim ahamiyat kasb etadi.

Bunday tashkilotlarda qo'shimcha qiymat yaratishning asosiy manbai — bu xodimlarning intellektual mehnati, kasbiy mahoratlari va jamoada samarali ishlash qobiliyatidir. Loyiha institutlari o'ziga xos tashkiliy tuzilma shaklini ifodalaydi. Ular ishlab chiqarish va ilmiy-tadqiqot faoliyati xususiyatlarini birlashtiradi. Bunday muassasalar aniq buyurtmalarni qisqa muddatlarda va yuqori sifat talablari asosida bajarishga yo'naltirilgan.

Ularning samaradorligi, eng avvalo, ichki jarayonlar — xodimlar bilan ishlash tizimi qay darajada to'g'ri tashkil etilganiga bog'liq.

Ammo amaliyotda bu sohada hal etilmagan bir qator muammolar mavjud bo'lib, ular loyiha faoliyatining samarali amalga oshirilishiga to'sqinlik qilmoqda. Ulardan eng asosiylaridan biri — inson resurslarini boshqarishda strategik yondashuvning yetishmasligidir. Ko'pgina loyiha institutlarida kadrlar bilan ishlash hali-ham ma'muriy-ijroiylar xarakterga ega: hujjatlar yuritilishi, mehnat intizomini nazorat qilish, ta'tillarni rasmiylashtirish kabi ishlar bajariladi, biroq asosiy yo'nalishlar — kadrlar ehtiyojini rejalashtirish, kadrlar zaxirasini shakllantirish, motivatsiya tizimi, adaptatsiya va rivojlanish dasturlari yetarli darajada ishlab chiqilmagan.

O.N. Kalininaning ta'kidlashicha, "muhandislik va loyiha tashkilotlarida kadrlar bilan ishlash an'anaviy tarzda ishlab chiqarish vazifalariga bo'ysunuvchi ikkinchi darajali funksiyaga aylantirilgan, strategik rivojlanish resursi sifatida qaralmaydi."³

Yana bir muhim muammo — malakali mutaxassislar, ayniqsa texnik va IT yo'nalishlarida yetishmovchilikdir. Bu holat bozor iqtisodiyoti sharoitida muhandislik kadrlariga bo'lgan umumiy ehtiyojning ortishi, shuningdek, xodimlarning xususiy sektor yoki xorijga ko'chishi bilan bog'liq. Natijada, loyiha institutlari vakant lavozimlarni uzoq vaqt davomida to'ldira olmaydi, aksariyat hollarda esa malaka darajasi bo'yicha murosaga borishga majbur bo'lishadi.

I.B. Durovning fikricha, "muhandis-texnik kadrlar uchun yuqori raqobat mavjudligi tashkilotlardan butunlay yangicha yondashuvni talab qiladi — bu ish beruvchi brendini rivojlantirish, oliy o'quv yurtlari bilan ishlash, moslashuvchan ish sharoitlari va kasbiy o'sish imkoniyatlarini o'z ichiga olishi kerak."⁴

Yangi xodimlarni moslashtirish (adaptatsiya) muammosi ham dolzarb bo'lib qolmoqda. Ko'plab mutaxassislar, yuqori bilim darajasiga ega bo'lishiga qaramay, jamoaga qo'shilishda, ichki jarayonlarni tushunishda, korporativ madaniyat va rahbariyat kutgan natijalarni anglashda muammolarga duch kelishadi. Moslashtirish tizimining yo'qligi sababli, yangi xodimlarning bir qismi dastlabki oylardayoq ishni tark etadi. Bu esa kadrlar izlash va ishga olishga ketgan vaqt va mablag'ning zoye ketishiga olib keladi, jamoaning umumiy samaradorligini pasaytiradi.

Motivatsiya va xodimlarning jalb etilganligi muammosi ham o'tkir turibdi. Loyihaviy ishlarning intensivligi sababli xodimlar ko'pincha stress, ortiqcha yuklama, nomutanosib ish vaqti, noaniq lavozim o'sish istiqbollari, moddiy bo'lmagan qo'llab-quvvatlashning yo'qligi kabi omillar bilan duch kelishadi. Agar motivatsiya tizimi faqat oylik va mukofotlar bilan cheklanib qolsa, xodimlarning e'tirof, rivojlanish va ish-hayot muvozanatiga bo'lgan

³ Kalinina O.N. Kadrlar siyosati muhandislik tashkilotlarida: muammolar va rivojlanish yo'nalishlari. // Kadrlar boshqaruvi axborotnomasi. — 2021. — №4. — B. 22–27

⁴ Durov I.B. Beqaror muhitda loyihaviy jamoalarni boshqarish. — M.: INFRA-M, 2020

=====

ehtiyojlari hisobga olinmasa, bu holat kadrlar almashinuvi va emotsional charchoqqa olib kelishi mumkin.

Bundan tashqari, HR-jarayonlarning yetarlicha raqamlashtirilmagani ham qo'shimcha qiyinchiliklar tug'diradi. Zamonaviy texnologiyalar xodimlarni tanlash, baholash, o'qitish va ichki kommunikatsiyalarni avtomatlashtirish imkonini bersa-da, ko'pgina loyiha institutlari hanuzgacha qog'oz hujjat aylanishi va eskirgan boshqaruv usullaridan foydalanmoqda. Bu esa HR-xizmatining ish samaradorligini pasaytiradi va loyihaviy muhitdagi tezkorlik talablariga javob bermaydi.

M. Armstrong ta'kidlaganidek, "raqamli HR-yechimlarni joriy etish — bu barqaror o'sishga, innovatsiyalarga va iste'dodlarni saqlab qolishga intilayotgan tashkilotlar uchun zaruratdir."⁵

Mavzuning dolzarbligini belgilovchi yana bir muhim jihat — inson resurslarini boshqarish tashkilotning strategik boshqaruvi bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerakligidadir. Ya'ni kadrlar bo'yicha qarorlar — ishga qabul qilish, o'qitish, motivatsiya, rotatsiya — institutning uzoq muddatli maqsadlari, tashqi muhit talablari va loyihaviy sohadagi tendensiyalar bilan uyg'un bo'lishi zarur.

Masalan, agar davlat qurilishda raqamlashtirishga (BIM texnologiyalar, avtomatlashtirilgan loyihalash, AI hisob-kitoblari) urg'u berayotgan bo'lsa, loyiha institutlari bu yo'nalishlarda mutaxassislarni jalb qilish va tashkilot ichidagi o'quv tizimini mos ravishda qayta qurishlari lozim.

Shunday qilib, mavzuning dolzarbligini quyidagi omillar bilan asoslanadi:

- Tashqi muhitdagi ob'ektiv o'zgarishlar (raqamlashtirish, globalashuv, kadrlar migratsiyasi, ta'lim islohotlari);
- Loyiha institutlari faoliyatidagi ichki chaqiriqlar (samara bermayotgan kadrlar siyosati, xodimlar almashinuvi, malakali kadrlar yetishmovchiligi);
- Xodimlar boshqaruvi orqali loyihaviy faoliyat sifatini oshirish zarurati;
- Inson resurslari funksiyasini strategik rivojlanish omili sifatida qayta ko'rib chiqishga ehtiyoj.

Muammolarni hal qilish uchun quyidagi kompleks yondashuv zarur:

- 1) Raqamli rekrutning platformalari orqali xodim tanlash jarayonini modernizatsiya qilish;
- 2) Adaptatsiya va murabbiylik dasturlarini joriy etish;
- 3) Nomoddiy motivatsiya va lavozimiy o'sish tizimlarini rivojlantirish;

⁵ Armstrong M. Inson resurslarini boshqarish amaliyoti. — SPb.: Piter, 2019. — 832 b.

4) HR-mutaxassislarni zamonaviy tahlil va iste'dodlarni boshqarish vositalariga o'rgatish;

5) Inson resurslari funksiyasini korporativ boshqaruv tizimiga strategik integratsiya qilish.

Tadqiqot natijalari nafaqat loyiha institutlari, balki muhandislik va loyihalash sohasidagi kadrlar salohiyatini rivojlantirish uchun mas'ul davlat organlari uchun ham amaliy ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

Loyihalash institutlarida inson resurslarini boshqarish muammolari

Loyihalash institutlari – bu muhandislik, arxitektura, qurilish va boshqa texnik sohalarda loyiha hujjatlarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tashkilotlardir. Ularning muvaffaqiyatli faoliyati asosan yuqori malakali, tajribali va innovatsion fikrlaydigan kadrlarga bog'liq. Shu bois, inson resurslarini boshqarish (IRB) masalasi bunday tashkilotlar uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Biroq amaliyotda loyihalash institutlari bir qator muammolarga duch kelmoqda.

1. Kadrlar tanqisligi va yosh mutaxassislarni jalb qilishdagi qiyinchiliklar

Loyihalash institutlarida ayniqsa texnik mutaxassislar – muhandislar, konstruktorlar, arxitektorlar yetishmovchiligi sezilmoqda. Talab katta bo'lishiga qaramay, bu sohaga yosh kadrlarning oqimi sust. Bunga asosiy sabablar quyidagilar:

- **Ish haqi raqobatbardosh emas:** Ko'p hollarda davlatga qarashli loyihalash institutlarida taklif qilinayotgan maosh xususiy sektor yoki xorijiy kompaniyalar bilan tenglasha olmaydi.

- **Ish sharoitlari va texnologik jihozlanish darajasi past:** Ko'plab institutlarda zamonaviy loyihalash dasturlari, texnik vositalar va avtomatlashtirilgan tizimlar yetarli emas.

- **Kasbiy o'sish imkoniyatlari cheklangan:** Tashkilot ichida karera o'sish zanjiri aniq belgilanmagan, mentorlik va trening dasturlari yetarli emas.

2. Kadrlarni saqlab qolish va motivatsiya masalalari

Yana bir muhim muammo – tajribali xodimlarning institutni tark etishi. Ular ko'pincha yuqori maoshli takliflar yoki moslashuvchan ish sharoitlari taklif qilinadigan boshqa tashkilotlarga o'tib ketadilar. Bu holat loyihalash institutlarida bilimlarning uzviyligini buzadi va yangi kadrlarni tayyorlash jarayonini murakkablashtiradi.

Motivatsiyaning past darajada bo'lishiga quyidagi omillar sabab bo'ladi:

- **Ijtimoiy rag'batlantirish tizimining sustligi:** Mukofotlar, bonuslar, tan olinishlar tizimi yo'lga qo'yilmagan.

- **Kompensatsion paketlarning yetishmovchiligi:** Qo'shimcha ijtimoiy kafolatlar – tibbiy sug'urta, uy-joy masalalarida yordam, moslashuvchan ish vaqti kabi vositalar mavjud emas.

3. Inson resurslarini rejalashtirish va baholashdagi tizimsizlik

Ko'pgina loyihalash institutlarida inson resurslarini rejalashtirish va strategik boshqarish yetarli darajada yo'lga qo'yilmagan. Xodimlarning kompetensiyalarini baholash tizimi mavjud bo'lmaydi yoki formal xarakterga ega. Natijada, xodimlarni joy-joyiga qo'yish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va rivojlantirish choralari ko'rilmaydi.

Shuningdek, trening va malaka oshirish tizimi ham tizimli yo'lga qo'yilmagan. Ko'p hollarda xodimlar o'z bilimlarini mustaqil ravishda yangilashga majbur bo'ladilar, bu esa sifat va unumdorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi.

4. Raqamlashtirish va zamonaviy boshqaruv texnologiyalarining sust joriy etilishi

Zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimlari (masalan, HRM-platformalar, KPI tizimlari, elektron baholash modullari) loyihalash institutlarida kam joriy etilgan. Bu esa axborotlar bilan ishlashni sekinlashtiradi, hujjatlashtirishni ko'paytiradi va insoniy omilga bog'liqlikni oshiradi.

Xulosa

Loyihalash institutlarida inson resurslarini boshqarish tizimini rivojlantirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Yuqoridagi muammolarni hal etish uchun quyidagi chora-tadbirlarni ko'rish maqsadga muvofiq:

- Bozordagi raqobatbardosh ish haqi va ijtimoiy paketlarni shakllantirish;
- Yosh mutaxassislarni jalb qilish bo'yicha universitetlar bilan hamkorlikda stajirovka dasturlarini yo'lga qo'yish;
- Kadrlarni baholash, motivatsiya va rivojlantirish tizimlarini modernizatsiya qilish;
- HR bo'limlarini raqamlashtirish va zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy etish.

Ushbu chora-tadbirlar inson kapitalidan samarali foydalanishga, raqobatbardosh va barqaror loyihalash institutlarini shakllantirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan manbalar:

1. Kalinina O.N. Kadrlar siyosati muhandislik tashkilotlarida: muammolar va rivojlanish yo'nalishlari. // Kadrlar boshqaruvi axborotnomasi. — 2021. — №4. — B. 22–27.
2. Durov I.B. Beqaror muhitda loyihaviy jamoalarni boshqarish. — M.: INFRA-M, 2020.
3. Armstrong M. Inson resurslarini boshqarish amaliyoti. — SPb.: Piter, 2019. — 832 b.