

ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШНИНГ ИЛҒОР ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАРИДАН ФЙДАЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Рашидова Наргиза Рашид қизи

Тошкент туризм ва меҳмонхона менежменти техникуми,
Ўқув ва тарбиявий ишлар бўйича директор ўринбосари

E-mail: xalmetovanargiza@yandex.com

Абдуллаев Ахрор Жаҳбарович

Тошкент архитектура-қурилиш институти,
Магистратура бўлими бошлиғи

E-mail: a.abdullayev78@mail.ru

Аннотация. Мазкур мақолада ходимларни бошқаришнинг замонавий тизимини жорий этишда хорижий ва мамлакатимиз олимларининг фикрлари ўрганилган. Шунингдек, ходимларни бошқаришнинг эволюцион ёндашувлар босқичларининг мазмун-моҳияти, замонавий бошқарув тизимини жорий этиш вазифалари ва уларни ҳал қилиш йўллари ёритилган.

Калит сўзлар: ходимларни бошқариш, ходимларни бошқариш тизими, ходимларни бошқариш тамойиллари, KPI тизими, персонал фаолияти.

Аннотация. В данной статье изучены мнения зарубежных и отечественных ученых по внедрению современной системы управления персоналом. Также освещаются содержание и сущность этапов эволюционных подходов к управлению персоналом, задачи внедрения современных систем управления и пути их решения.

Ключевые слова: Управление персоналом, система управления персоналом, принципы управления персоналом, система KPI, деятельность персонала.

Abstract. This article examines the opinions of foreign and domestic scientists on the introduction of a modern personnel management system. The article also highlights the content and essence of the stages of evolutionary approaches to personnel management, the tasks of implementing modern management systems and ways to solve them.

Key words: Personnel management, personnel management system, principles of personnel management, KPI system, personnel activity.

Кириш

Ҳозирги кунда мамлакатимизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар шароитида молиявий, иқтисодий ва моддий ресурслардан самарали фойдаланиш билан бирга албатта ходимлар ролини ҳам ошириб бориш зарур. Бунинг учун раҳбарлар ҳар бир ходим ташкилотнинг асосий қадрияти эканлигини уни бошқариш жараёнида тан олиши лозим. XX аср охирига келиб ташкилотлар инсон ҳаётининг универсал шаклига айланишга улғуриб, бир қанча мақсадга йўналтирилганлик, фаолият юритиши ва ривожланиши, тартига солинган ташкилий тузилмаси, алоҳида маданияти, доимий равишда ташқи муҳит билан алоқадорлиги, турли ресурслардан фойдаланиши каби белгиларига эга бўлди. Ушбу белгиларнинг комбинацияси ҳар бир ташкилот учун алоҳида хусусиятга эга бўлиб улар ичида инсон ресурслари марказий ўринни эгаллайди.

Ходимларни бошқариш тизими ташкилот учун керакли кадрларни танлаш ва сақлаш, уларни касбий ўқитиш, ҳар бир ходимнинг фаолиятини, ҳатти-ҳаракатларини тўғри баҳолаш ва самарадорлигини оширишдан иборат бўлади. Айниқса, республикада рақамли иқтисодиётни шакллантириш ва инновацияларни ривожлантириш натижасида юқори малакали кадрлардан иборат замонавий ташкилотларни шакллантириш ҳозирги давр талаби бўлиб қолмоқда.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев жорий йилдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида кадрлар масаласига тўхталиб шундай деганди: “Шарқ донишмандлари айтганидек, “Энг катта бойлик - бу ақл-заковат ва илм, энг катта мерос - бу яхши тарбия, энг катта қашшоқлик - бу билимсизликдир! Шу сабабли ҳаммамиз учун замонавий билимларни ўзлаштириш, чинакам маърифат ва юксак маданият эгаси бўлиш узлуксиз ҳаётини эҳтиёжга айланиши керак.

Тараққиётга эришиш учун рақамли билимлар ва замонавий ахборот технологияларини эгаллашимиз зарур ва шарт. Бу бизга юксалишнинг энг қисқа йўлидан бориш имкониятини беради”[1].

Ўзбекистон иқтисодиётини рақамлаштириш ва илғор инновацион технологияларни ривожлантириш шароитида бошқарувнинг мураккаб жараёнларини микродаражага олиб тушиш шаклланаётган бошқарув тизимини ташкил қилишдаги барча элементларни мос ҳолга келтиришни талаб қилади. Шунинг учун ташкилот фаолиятини баҳолашнинг янги усул ва шакллари, шу жумладан меҳнат муносабатлари ва кўрсаткичларини таҳлил қилишнинг янги усулларини ишлаб чиқишга эҳтиёж пайдо бўлмоқда. Ҳозирги ўта глобаллашган замонда кадрларнинг нотўғри танланиши ўз навбатида ташкилотлар учун кўп йўқотишларга сабаб бўлади. Ташкилот раҳбари ёки бевосита кадрлар (персонал) билан ишловчи мутахассиснинг кадрларни танлашда эътиборга олиши муҳим бўлган жиҳат - инсоннинг аввал нима қилганини эмас, балки энди нима қила олиши мумкинлигини била олишдир. Шу маънода, кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш, бошқариш ва салоҳиятидан унумли фойдаланиш жараёнида жаҳоннинг турли компанияларида қўллаб келинаётган технологияларни тадқиқ этиб, улардан миллий иқтисодиётимизда фойдаланиш йўналишларини ўрганиш долзарб масала бўлиб қолмоқда.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

Ходимларни бошқариш муаммолари С.Март[2], Р.Л Дафт[3], М.Армстронг[4], М. Каминг[5] каби хорижий олимларнинг ишларида ёритилган. Улар томонидан менежментнинг умумий масалалари билан бирга, унинг инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ турли йўналишлари ҳам кўриб чиқилган.

Ходимларни бошқариш билан боғлиқ турли муаммоларни ҳал қилишда МДХ олимларидан Р.А Аитов[6], Т.Б Базаров[7], В.Д Гимпелсон[8], Н.А Жданкин[9], Т.В Зацева[10], Л.Д Карташова[11], А.Я Кибанов[12], И.А Оганесян[13], А.И Рофе[14] ва бошқалар ўз илмий ҳиссаларини қўшган. Ушбу муаммоларнинг Ўзбекистонда ҳал қилинишига хос хусусиятлар Қ.Х. Абдурахмонов[15], Д.Н.Рахимова[16], Н.К.Зокирова[17], Г.Г Назарова[18], Р.И Нурибетов[19], Ш.Р Мирзажонов[20], Р.Х Мўминова[21], Г.Қ Абдурахмонова[22] ва бошқа олимлар томонидан муайян даражада ўрганилган. Уларнинг ишларида ходимларни бошқаришнинг умумназарий ва айрим услубий масалалари ёритилган.

Шуни таъкидлаш керакки, шиддат билан ўзгариб бораётган бугунги бозор шароитида фаолият юритиш ходимларни бошқариш масаласига янгича нигоҳ билан қарашни талаб қилмоқда. Ривожланган рақобатчилик муҳити ўз навбатида ходимларнинг доимий малакасини ошириб боришни талаб этган ҳолда уларнинг рақобатбардошлигини аниқлашда муҳим аҳамият касб этади.

Хозирги вақтда бошқариш адабиётларда бошқарув функцияларини амалга ошириш сифатида қаралади. Шунинг учун бошқарувнинг қўйидаги қондаси қабул қилинган: **бошқарув** – бу ташкилот мақсадларини аниқлаш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташқил қилиш, мотивлаштириш ва назорат жараёнлари ҳисобланади.

Шунингдек адабиётларда таъкидланишича ходимларни бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз ҳаётида нимага асосланишини билиш зарурдир. Киши хулқи, фаолияти, ҳаракатлари англандан, бирор мақсадга қаратилган бўлади. Бирор ҳаракатни рағбатлантирувчи куч - моддий ва маънавий эҳтиёжлардир. Лекин, инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эҳтиёжини қондришга қаратилмаган. Масалан, ходим маълум моддий ва маънавий бойликларни фақат ўзи истеъмоли учун яратмайди. Ходим эҳтиёжи билан ҳаракати, хулқи ўртасида қатор бевосита ифодаланувчи бўғинлар мавжуд. Булар манфаат, ҳоҳиш, қизқишдир. Маълум шароитларда улар инсон хулқини рағбатлантирувчи кучга айланади. Рағбат ҳаракат қилишни қарор қилишга олиб келса, қарор ҳаракатга олиб келади.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқотнинг методологик асосини ходимларни бошқариш ва уларнинг малакасини мунтазам ошириб бориш, ривожлантириш соҳасидаги қонун ости ва меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, хусусан Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4749 сонли Фармони[23] , Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси[1], Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 4 октябрдаги “Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар классификаторини янада такомиллаштириш тўғрисида” 795 – сонли қарорлари олинди.

Шунингдек, мазкур фармон ва қарорларда белгиланган талаблар асосида ходимларни бошқаришда уларнинг малакасини мунтазам ошириш орқали рақобатбардошлигини таъминлаш, замонавий бошқарув тамойиллари ва концепциялари, бошқарув тизимида ходимларни бошқариш ва улар фаолиятини баҳолашда KPI (Key Performance Indicators) тизимини жорий этишга йўналтирилган ислохотларни давом эттиришнинг асосий йўналишлари юзасидан таклиф ва тавсиялардан ҳамда тегишли жараёнли ёндашув, қиёсий ва тизимли, анализ ва синтез, индукция ва дедукция усулларида кенг фойдаланилади.

Таҳлил ва натижалар

“Ходимларни бошқариш” категориясини тадқиқ қилиш жараёнида Ўзбекистон Республикаси меҳнат қонунчилиги билан боғлиқ бўлган ҳужжатларни таҳлил этганимизда ташкилот ходимлари меҳнат мазмунининг тавсифлари ва кўрсаткичлари тизимига кўра бир неча тоифаларга бўлинганлигини ва уларга алоҳида таърифлар берилганлиги маълум бўлди. Унга кўра Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 795- сон қарори билан тасдиқланган “Хизматчиларнинг асосий

лавозимлари ва ишчилар касблари классификатори”[24] га асосан Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари билан ташкил этилган давлат корхоналари, муассасалари ва ташкилотларида, хўжалик бошқаруви органларида, шунингдек устав капиталида давлат улуши 50 фоиздан ортиқ бўлган ташкилотларнинг ходимлари меҳнат мазмунининг тавсифлари ва кўрсаткилари тизимига кўра қуйидаги тоифаларга ажратилган (1-расм).



1-расм. Ходимларнинг меҳнат мазмуни тавсифлари ва кўрсаткичлари тизимига кўра тавсифланиши*

**Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган*

Бошқарув ходимлари - бошқарув функцияларини амалга оширувчи, ходимларга раҳбарлик қилувчи, зарур қарорларни ишлаб чиқувчи ва қабул қилувчи, ташкилот фаолиятини режалаштирувчи, назорат қилувчи ва жараёнларни тартибга солувчи ходимлар, зарур қарорлар қабул қилиш учун маълумотлар тайёрловчи ходимлар. Бошқарув ходимлари ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсад ва вазифаларига эришиши учун зарур ташкилий – техник шартларни, юкланган функцияларни ва ишлаб чиқариш дастурлари бажарилишини таъминлайдилар. Бошқарув ходимлари ўз навбатида раҳбарларга ва бошқарув ходимлари мутахассисларига бўлинади.

Ишлаб чиқариш ходимлар – ташкилотнинг асосий маҳсулотларини ишлаб чиқариш, шунингдек ишлаб чиқариш дастурида белгиланган қўшимча маҳсулотларни ишлаб чиқариш жараёнида бевосита қатнашадиган ходимлар. Ишлаб чиқариш ходимлари таркибига ишлаб чиқариш жараёнида бевосита қатнашадиган мутахассислар ҳам киради.

Техник ходимлар – функциясига бошқарув ходимлари фаолиятига техник хизмат кўрсатиш ҳамда ишлаб чиқариш ва технологик жараёнларни таъминлаш ишларини бажариш (нашр этиш, кўпайтириш, архивлаш, кутубхона иши, хужжатларни етказиб бериш ва бошқа ишларни бажариш) кирадиган ходимлар.

Хизмат кўрсатувчи ходимлар – функциясига бинолар ва ҳудудларга техник хизмат ва хўжалик хизмати кўрсатиши қўриқлаш, бошқарув ходимларига транспорт хизмат кўрсатиш, ташкилотнинг бошқарув ва ишлаб чиқариш ходимларига хизмат кўрсатиш бўйича бошқа ишлар, шу жумладан, ижтимоий маиший хизмат кўрсатувчи ходимлар. Хизмат кўрсатувчи ходимларга мутахассислар ва ишчилар тоифасига мансуб бўлмаган аҳолига маиший хизмат кўрсатиш ходимлари ҳам киради.

Олиб борилган тадқиқотларимиздан келиб чиққан ҳолда ташкилотда ходимларни бошқариш жараёнининг ўзига хос хусусиятларига тўхталиб ўтиш

мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Бунда ходимларни бошқариш жараёнининг ўзига хос хусусиятларини қуйидагиларда кўришимиз мумкин:

Биринчидан, ходимларни бошқариш ташкилот ходимларини назорат қилиш учун зарур бўлган маъмурий вазифаларни ўз ичига олиб, иш самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатувчи ҳар қандай усул ва услубларни қўллаш имконини беради;

Иккинчидан, ходимларсиз ташкилот бўлмайди, малакали кадрларсиз эса ташкилот ўз мақсадларига эриша олмайди. Шу сабабли ходимларни самарали бошқармасдан туриб уларни фаолиятига мақсадли йўналтириб бўлмайди;

Учинчидан, замонавий менежментда ходимларга таъсир этишда “қамчи” билан бошқариш тизими самарали баҳоланмайди. Чунки бу усул ҳозирги кунда замонавий ва истеъдодли кадрларни ташкилотда узоқ муддат ушлаб туриш имконини бермайди. Ташкилотда кадрлар қўнимсизлигини келтириб чиқариш ва иш самарадолигини камайишига олиб келади;

Тўртинчидан, ходимларни бошқариш самарадорлик ва адолатга эришиш асосида ташкил этилади. Агар уларнинг иккисидан бири мавжуд бўлмаса бу жараёни муваффақиятли амалга ошириб бўлмайди. Ходимларни бошқариш орқали ташкилотдаги ҳар бир ходимнинг лавозими, ижтимоий келиб чиқиши ва жинсидан қатъий назар бирлаштириш ва ташкилотда меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш мумкин. Бу эса ҳар бир ходимга нафақат ташкилотнинг ишчиси сифатида балки инсон сифатида ҳам ўзининг чин қўнгилдан амалга оширган меҳнати билан ўз улушини қўшишига имкон беради. Бу адолатли иш ташкил қилиш билан самарадорликка эришиш механизми сифатида ташкилотнинг барқарорлигини таъминлайди.

Жаҳон амалиётида ходимларни бошқариш тизимини шакллантиришда асосан иккита Америка ва Япония ёндашувлари мавжуд. Ҳар иккала ёндашув ҳам инсон ресурсларини фаоллаштиришга, доимий технологик такомиллаштиришга, хизматлар ва товарларнинг кўп сонли турларига стратегик йўналтириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни қуйи даражаларига бир қатор муҳим қарорлар қабул қилиш учун ҳуқуқлар, ваколатлар ва мажбуриятларни топшириш ёки ўтказишга қаратилган. Шунингдек ушбу ёндашувлар ташкилотни ривожлантиришнинг узоқ муддатли стратегик режаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга йўналтирилган[25].

Шунингдек АҚШ да ходимларни бошқариш тизимини шакллантиришдаги Америка ёндашуви индивидуаллик тамойилига асосланади. Америка корпорациялари ходимларни танлашда ёрқин, харизматик, берилган вазифаларни ечишда ва ғояларни ишлаб чиқишда фаол ва креатив, ўзига хос ёндашувга қодир, қўтилган натижаларга эриша оладиган шахсларни афзал кўрадилар.

Японияда эса бошқарув қарорларини қабул қилиш борасидаги амалиёти кўплаб хорижий менежерларни ҳайратлантиради. Қарор қабул қилиш жамоавий тартибда амалга оширилиб, умумий қарор консенсус орқали ҳал этилади. Улар таклиф қилинган қарорни ташкилот ичида умумий келишув мавжуд бўлмагунча муҳокама қилиб, яқдил фикрга, тугал тўхтамга келинганидан сўнг қабул қиладилар[26]. Японияда “Ringi” (Ringi System), “NENKO” ва “Умрбод бандлик” тизимлари кенг тарқалган. Японияда кенг тарқалган ушбу тизимлар жамоавийлик ва инсоний муносабат устун эканлиги номоён этади. Япония бошқарув тизимини дунёга машҳур қилган асосий омиллардан инсонлар билан ишлаш малакасининг юқорилигидир.

Ходимларни бошқаришнинг Америка ва Япония моделларининг қиёсий жадвали*

Бошқарувнинг йўналиши	Жамоавий	Индивидуал
<i>Бошқарув тузилмаси</i>	Ностандарт, мослашувчан	Қатъий режимли
<i>Қарор қабул қилиш</i>	Жамоавий	Индивидуал
<i>Субординантлар билан</i>	Норасмий	Расмий
<i>Меҳнатни баҳолаш ва иш ҳақи</i>	Жамоавий натижа бўйича	Шахсий натижа бўйича
<i>Кадрларни тайёрлаш</i>	Универсаллик устивор	тор мутахассислик устивор
<i>Масъулият</i>	Коллектив	индивидуал
<i>Лавозимда кўтарилиш</i>	Иш стажи ёки ёшга боғлиқ	шахсий натижаларга боғлиқ
<i>Назорат</i>	“Юмшоқ”, норасмий	“Қатъий”, расмий
<i>Ривожланиш</i>	Аста-секин, босқичма-босқич	тез
<i>Умумий бошқарув принципи</i>	Пастдан тепага	тепадан пастга
<i>Ишга қабул қилиш ва</i>	умрбодлик, узоқ муддатли	Шартномавий, келишув

** Муаллиф тадқиқотлари натижасида умумлаштирилган.*

1-жадвалдан келиб чиқиб тадқиқотларимиз шуни кўрсатмоқдаки, АҚШ да ташкилот манфаати ва бизнес муҳити муҳим саналса, Япония корпорацияларида ходимларга кўпроқ эътибор қаратиш ва уларни манфаатини ҳисобга олиш орқали муваффақиятга эришадилар. Шунингдек, Америка бошқарувида индивидуализм ва рақобатга эътибор қаратилса, Японияда жамоавийлик ва инсоний муносабат устун эканлиги номоён бўлмоқда. Фикримизча Япония бошқарув тизимини дунёга машҳур қилган асосий омиллардан инсонлар билан ишлаш малакасининг юқорилигидир.

Шунингдек, Россиянинг иқтисодчи олимлари О. Колесникова ва А. Донецкийлар томонидан ходимларни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари тадқиқ этилиб, улар асосий эътиборни йирик компанияларга қаратади. Олимларнинг тадқиқотларига кўра, йирик компанияларда ходимларни бошқариш қуйидаги ўзига хос хусусиятларни ўз ичига олади[27].

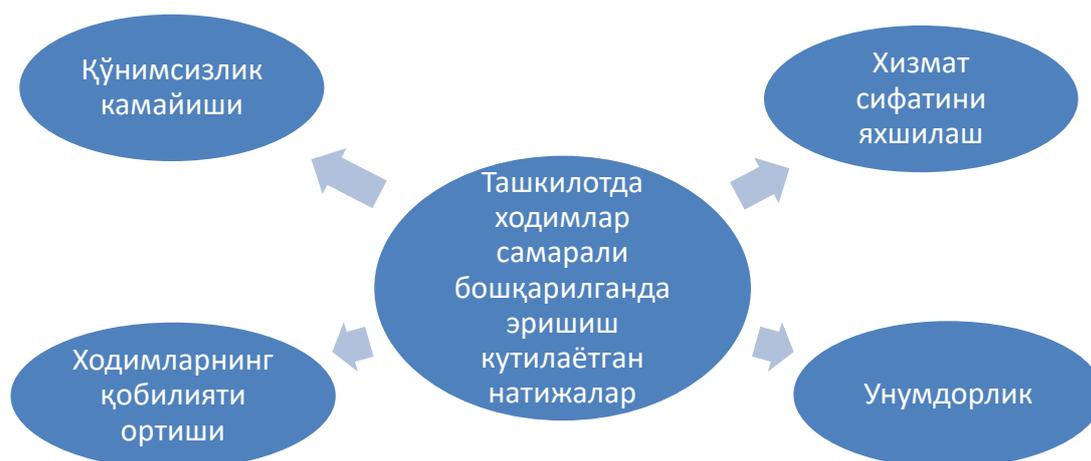
1. Ходимларни бошқариш усуллари қўллашда унификация қилиш ва расмийлаштириш зарурати.

2. Ходимларнинг узоқ муддатли ва стратегик режалаштиришга эҳтиёжининг мавжудлиги.

3. Ходимларни бошқаришда ўзига хос функцияларнинг мавжудлиги.

4. Ходимларни бошқаришда ахборот коммуникацион технологияларидан фойдаланишга эътиборни кучайтириш.

Ташкилотда ходимларни бошқариш жараёнини тўғри ташкил этиш орқали қуйидаги ижобий натижаларга эришиш имконияти мавжуд бўлади(2- расм).



2-расм – Ходимлар самарали бошқарилганда эришиш кутилган асосий натижалар*

*Муаллиф томонидан тузилди.

Таъкидлаш жоизки, “Ходимларни бошқариш” тушунчасининг мазмун моҳиятини ўрганиш юзасидан ушбу соҳани тадқиқ этган чет эл ва маҳаллий олимлари орасида яқдил фикрлар мавжуд эмас. Шу сабабли юқорида келтириб ўтилганлардан ташқари ходимларни бошқариш соҳасидаги энг кенг тарқалган назарий тадқиқотларнинг бир нечасини умумлаштириш ва ўзаро солиштириш орқали тушунчага эга бўлиш учун битта жадвалда тизимлаштирилди (2-жадвал)

2 – жадвал

“Ходимларни бошқариш” тушунчаси бўйича ёндашувлар*

Муаллиф	Тушунчанинг моҳияти
Н. Маусов	Инсонлардан максимал даражада фойдаланиш учун уларнинг мотивацияси мақсадли ўзгартириш натижасида юқори самарадорликка эришишга қаратилган жараён[28].
В. Крамаренко	Менежмент қонуниятлари ва тамойилларида ифодаланган бошқарув усуллари, мақсади, функциялари, тuzилиши ва таъсир кўрсатиш шакли ҳамда ўзаро муносабатларни ривожлантириш жараёни[29].
Р. Марра, Г. Шмидт	Асосий вазифаси ташкилот ва шахсий мақсадларга эришиш учун кадрлардан мақсадли фойдаланувчи барча корхоналарга хос бўлган фаолият соҳаси[30].
В. Дороффенко Ю. Комар В. Токарев	Ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун ходимларнинг имкониятларини максимал даражада ошириш орқали уларга таъсир ўтказиш усул ва услубларидан иборат жараён[31].
Е. Маслов	Корхона даражасида ишчи кучини шакллантириш ва қайта тақсимлаш жараёнига ўзаро боғлиқ бўлган ташкилий, иқтисодий ва ижтимоий чора - тадбирлар ёрдамида тизимли равишда таъсир кўрсатиш ҳамда корхонанинг самарали ишлашини ва унда фаолият юритаётган ходимларнинг ҳар томонлама ривожланишини таъминлаш мақсадида ишчанлик сифатларидан фойдаланиш учун шароит яратиш[32].

* Муаллиф тадқиқотлари натижасида умумлаштирган

2 – жадвалдан келиб чиқиб, олиб борган тадқиқотларимиз асосида ходимларни бошқариш категориясига тариф берилди. Демак, бизнингча, ходимларни

бошқариш – ташкилотнинг мақсад ва йўналишидан келиб чиққан ҳолда иш жараёнини режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялаш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш орқали ишчиларга вазифаларни тўғри тақсимлаш, йўналтириш ва таъсир этиш натижасида самарадорликка эришиш жараёни дейишимиз мумкин бўлади.

Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда ривожланган мамлакатлар тажрибасидан фойдаланиш асосида ходимларни бошқариш тизимини оптималлаштириш учун барча шарт-шароитлар мавжуд. Шу билан бирга, мамлакатнинг ҳамма корхоналари ҳам бу тажрибага мурожаат қилмасдан, одат бўйича, эски маъмурий-буйруқбозлик иқтисодиётидаги ишчи кучини бошқариш концепциясига хос бўлган, эскириб кетган, ходимларни бошқариш усулларидан фойдаланмоқдалар.

Буни ҳисобга олган ҳолда Ўзбекистон корхоналари иқтисодиёти юқори даражада ривожланган мамлакатларда тўпланган, ходимларни бошқариш тизими соҳасидаги маълум халқаро тажрибаларни қиёсий ва танқидий ўрганиб, ундан бошқарув амалиётида самарали фойдаланишлари зарур. Ходимларни бошқаришнинг замонавий шакллари ва усулларини ўрганиш ҳамда ундан амалиётда фойдаланиш миллий корхоналарга юқори иқтисодий натижаларга эришиш имкониятини беради.

Хулоса ва таклифлар

Ходимларни бошқариш самарадорликни таъминлаш ва адолатга эришиш асосида ташкил этиш лозим. Агар уларнинг иккисидан бири мавжуд бўлмаса, бу жараённи муваффақиятли амалга ошириб бўлмайди. Ходимларни бошқариш орқали ташкилотдаги ҳар бир ходимнинг лавозими, ижтимоий келиб чиқиши ва жинсидан қатъий назар ташкилот умумий мақсади йўлида бирлаштириш орқалигина меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш мумкин. Натижада ҳар бир ходимда нафақат ташкилотнинг аъзоси сифатида балки инсон сифатида ҳам ўз ҳоҳишига кўра амалга оширган меҳнати билан ўз улушини қўшиш имконияти пайдо бўлади. Бу адолатли ишни ташкил қилиш билан самарадорликка эришиш механизми сифатида ташкилотнинг барқарорлиги таъминлайди. Ташкилотнинг барқарорлиги билан боғлиқ бўлган ва унга бевосита таъсир қилувчи ички жараёнлар эса ҳамisha устуворлик касб этади.

Хулоса сифатида айтиш мумкинки, ходимларни бошқариш тизимини самарадорлигини ошириш ишларини амалга ошириш борасида қуйидаги таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш имконини беради:

- ходимларни танлаш, жой – жойига қўйиш ва юқори лавозимларга кўтаришда уларнинг касбий малака даражаси, ишга муносабати, ахлоқий сифатлари, фаолият натижаларига ҳар томонлама ва объектив баҳо бериш зарур. Касбий фаолиятига баҳо беришда очиқлик ва тенглик тамойилларига асосланган танловдан фойдаланган маъқул;

- барча ташкилотларда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи, яъни KPI (Key Performance Indicators, KPI) тизимини жорий қилиш. Тизим ташкилотларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг мотивацион ва самарали тизимини кўрсаткичлар орқали кўриш имконини беради;

- барча ташкилотларда ахборотлаштириш, рақамлаштириш тизимини кучайтириш. Замон шиддат билан ривожланаётган вақтда, барча соҳага

рақамлаштириш тизими кириб бораётган бир пайтда ташкилотларда замонавий инновацион тизимни жорий этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Умуман олганда бошқарувда кадрларнинг тўғри танланилиши ва жой- жойига қўйилиши корхона ва ташкилотларнинг ютуқлари, мавқеини оширишда муҳим омил ҳисобланади. Айниқса, бугунги кунда раҳбар кадрларга нисбатан креатив ёндашувлар, танқидий таҳлилий муносабат ва мақбул шарт - шароитлар яратиш талаби қўйилмоқда. Шунингдек, бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотда ходимларни бошқариш самарадорлигига таъсир этувчи омиллардан тўғри ва самарали фойдаланиш пировард натижада ташкилот иқтисодий самарадорлигининг ошишида муҳим аҳамият касб этади. Бу жараёнларнинг барчаси янгиланаётган Ўзбекистонда кадрлар соҳасидаги ислохотларни янада чуқурлаштиришни англатади.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 24.01.2020. <http://www.press-service.uz>
2. Марр С, Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2009. - с. 66.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2010. - с. 134.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2012. - с. 212
5. Каминг М.А. Теория и практика менеджмента персонала. - М.: Новости, 2015. - с. 35.
6. Технический прогресс и движение рабочих кадров. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб и доп. - М.: ЮНИТИ, 2006. - с. 109.
8. Движение рабочей силы. Учебное пособие. - М.: ИМ ЭМО РАН, 2009. - 457 стр.
9. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебное пособие. - М.: Финпресс, 2010.
10. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. - М.: ИД ФОРУМ ИНФРА- М, 2008-с. 13.
11. Управление человеческими ресурсами: Учебник/ Л. В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. -2007. -325 с.
13. Оганесян И. А. Управление персоналом в организации. Минск, 2010. - 128 с.
14. Организация и нормирование труда: Учебное пособие/ А. И. Рофе. -М.: КНОРУС, 2013.
15. Қ.Х Абдурахмонов. Персонални бошқариш. Дарслик . Т-«Фан ва технология».2008., Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик.-Т:“Меҳнат”, 2009
16. Д.Н Рахимова. Управление процессами развития и использования трудового потенциала Узбекистана в условиях осуществления радикальных рыночных реформ: Монография. - Т.: ТашГТУ им. А.Р. Беруни, 2000.

17. Н.К Закирова. Социально-трудовые отношения: международный и национальный аспекты. - Т.: «Фан», 2008,-стр. 88.
18. Nazarova G.G', Salixova N.M., Ismailova N.S.Inson resurslari tepertpeyi.(o'quv qo'llanma), TDIU,2010y. 51-bet
19. Нуриббетов Р.И. Менеджмент Тошкент. —Музыка||. 2007, 56 б
20. Мирзаджонов Ш.Р. Ўзбекистонда кадрлар консалтинги - ривожланиш истиқболлари. //Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2007.- № 8.- 48 б.
21. Мўминова Р. Ходим карьерасини режалаштириш. // Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома.-Т., 2007, 28б.
22. Г.Қ Абдурахмонова Инсон ресурсларини бошқариш, 2021 йил
23. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4749 сонли фармони.
24. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 4 октябрдаги “Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар классификаторини янада такомиллаштириш тўғрисида”795 – сонли қарори.
25. Казарян И.Р ,Ткачук Е.К . Обзор зарубежных моделей управления персоналом// Universum/ Экономика и юриспруденция: электрон. Научный журнал 2018 г №7(52).
26. Howard F Van Zandt. «How to Negotiate in Japan”, HBR November-December 1970, p.45
27. О. Колесникова , А.Донецкий Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие 2010 -128 с.
28. Н.Маусов Менеджмент персонала ключевое звено внутрифирменного управления//Проблемы теории и практики управления. 2016. №6-С.8.
29. В.И Крамаренко Управление персоналом фирмы: уч. Пособие-К.: ПУЛ-2003 -75 с.
30. Р.Марра Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики//Р.Марра, Г. Шмидт.2014.
31. В. Дороффенко, Ю. Комар,В. Токарев; под ред С.Ф Поважного-Донецк, 2008- с 96.
32. Е.В Маслов Управление персоналом предприятий,М.:ИНФРА-М, 1998.-с.28.