

LIDERLIK STRATEGIYASINI SHAKILANTIRISHDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH TIZIMNING RO'LI

Xuvaydullayev Iftixor Izzatillo o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, 2-kurs Mrb 01 magistri xuvaydullayev@inbox.ru

Xuvaydullayeva Iroda Xusniddin qizi

Toshkent Dablat Iqtisodiyot Universiteti "Inson Resurslarini boshqarish" kafedrasida assistenti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7342903>

Annotatsiya. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o'sishi, Mehnat resurslarini rejalashtirish, Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalari.

Kalit so'zlar: vacant, periferiya, Personal, Nissan, Strategik birliklar, sotsial.

РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

Аннотация. Возрастание значения управления человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики, планирования трудовых ресурсов, концепции и правил развития рынка труда.

Ключевые слова: вакансия, периферия, Персонал, Ниссан, Стратегические единицы, соц.

THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN FORMING THE LEADERSHIP STRATEGY

Abstract. Growing importance of human resource management in the context of economic modernization, planning of labor resources, concept and rules of labor market development.

Keywords: vacant, periphery, Personal, Nissan, Strategic units, social.

O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tishni ta'minlashda va uning "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.

Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta'lim to'g'risida»gi, «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi qonunlari, «Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin. Rejali boshqaruv amaliyotida "personalni boshqarish" tushunchasi yo'q edi. Lekin har bir korxonada va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funksional kichik tizimiga ega edi. Asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklangan.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo'yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy-psihologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish; bandlikni boshqarish; bo'sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil

qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvi (ko'nikishi); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat-huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Agar ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tish sharoitida ular birinchi o'ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxonada manfaatdordir. Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs uchun, uning yashashining barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug'dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf-xatar ham tug'diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma'lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma'naviyat va qadriyatlarining ustivorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo'ladi. Korxonada va tashkilot ichidagi asosiy jihat – xodimdir, tashkilotdan tashqarida esa – mahsulot iste'molchilaridir.

Personalni boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda an'anaviy xizmatlar: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxonada va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabatlar bilan bu xizmatlar o'z vazifalari doirasini kengaytirib boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni o'rganishga o'tadilar. Albatta, personalni boshqarish xizmatining tuzilishi ko'p jihatdan korxonada va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi bilan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Bir qator korxonada va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish bo'yicha direktor o'rinbosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo'lgan barcha bo'linmalarni birlashtiradi.

Korxonada va tashkilotlarning katta – kichikligiga qarab bo'linmalarning tarkibi o'zgarib turadi: kichik korxonada va tashkilotlarda bitta bo'linma bir nechta kichik tizim vazifalarini bajaradi; yirik korxonada va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini.

O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra korxonada va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari olimlarning fikricha, kadrlarning ishlab chiqarishdagi roli to'g'risidagi to'rt konsepsiya almashgan:

Mehnat resurslaridan foydalanish Ushbu konsepsiya XIX asrning oxirlarida XX asrning 60 - yillarida o'z aksini topgan. Ushbu konsepsiyada ishlab chiqarishda inson emas, uning funksiyasi, ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o'lchanadigan mehnat ko'rib chiqilar edi.

Personalni boshqarish: Bu konsepsiya 1930 yillarda rivojlangan. Ushbu konsepsiyaning ilmiy asosi bo'lib byurokratik tashkilotlar nazariyasi hisoblanadi. Bunda inson rasmiy rol mansab orqali ko'rib chiqilib, boshqarish ma'muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar,

funksiyalar) orqali amalga oshiriladi. Inson mansab sifatida emas (struktura elementi sifatida emas) to'ldirilmaydigan resurs – uchta asosiy komponentdan (mehnat funksiyasi, ijtimoiy munosabatlar, ishchining ahvoli) iborat tashkilotning ijtimoiy elementi sifatida ko'riladi. Ushbu konsepsiyaning asoschisi bo'lib Yaponiyaning yetakchi olimlari hisoblanadi.

Bu konsepsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy subyekti va boshqaruvning alohida obyekt bo'lib resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Ushbu konsepsiya asoschilari Yaponiyaning yetakchi olimlari hisoblaniladi. Korxonalar va tashkilot o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an'anaviy ravishda uchta asosiy guruhga bo'linadi: natural yoki tabiiy resurslar (fransuz iktisodchisi J.B.Seyning ta'rifi bo'yicha: yer), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo'lib, bularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin. Korxonalar va tashkilot resurslarni harid qilgan ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o'qitadi va yo'lga yuboradi. Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxonalar va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o'zining ta'riflariga ko'ra odamlar tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi. Birinchidan, odamlar aql-idrokka ega bo'lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik tarzda emas, balki hissiy – o'ylangan, anglab etilgan reaksiyadir.

Ikkinchidan, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Hozirgi fan va texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko'nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shuning uchun ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirligi korxonalar va tashkilotning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko'ra inson bilan tashkilotlarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Fransiyada inson o'rta hisobda bir korxonalar yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi. To'rtinchidan, odamlar ko'p hollarda korxonalar va tashkilotga ongli ravishda, o'z oldilariga muayyan maqsadlarni qo'ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxonalar va tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom etirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxonalar ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi.

Inson resurslarni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo'lishi mumkin:

-Inson resurslaridan samarali foydalanish; -tashkilot xizmatchilari o'rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;

-jamoadalar yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;

-har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta'minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim: birinchidan funksional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun

malakaviy xarakteristikalar ishlab chiqilishi kerak; ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish; uchinchidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo'llab-quvvatlash.

Butun tashkilot kabi tashkilot personalni ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to'xtovsiz harakatda bo'ladi. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari barcha tashkilotlar uchun kishilarni boshqarish juda katta ahamiyatga ega. Insonlarsiz tashkilot yo'q. Hech bir tashkilot kerakli insonlarsiz o'z maqsadlariga erisha olmaydilar. Mehnat resurslarini boshqarish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining muhim qismidir. Yirik tashkilotlarda mehnat resurslarga umumiy rahbarlik mas'uliyati kadrlar bo'limining malakali xodimlariga yuklatilgan bo'lib, u odatda shtab xizmatlari tarkibiga kiradi. Bu mutaxassislar tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga yordam berishi uchun, ular faqat o'z sohalarini emas, balki quyi bo'g'in rahbarlarining ehtiyojlarini ham bilishlari zarur. Shu bilan birga bu rahbarlar mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini, uning mexanizmi, imkoniyatlari va kamchiliklarini tushunmasa, kadrlar mutaxassislari xizmatlaridan umumli foydalana olmaydilar. Shuning uchun barcha rahbarlar insonlarni boshqarish usullari va metodlarini bilishi va tushunishi muhim. Inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.

2. Personalni to'plash: barcha lavozimlar bo'yicha potensial nomzodlar rezervini tashkil etish.

3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.

4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasi ishlab chiqish.

5. Kasbga yo'naltirish va moslashuv: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'linmalari bilan tanishtirish, ishchida undan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilish va qanday mehnat yaxshi baholanishini tushuntirish.

6. O'qitish: ishni samarali bajarish uchun kerakli mehnat ko'nikmalarini o'rgatish uchun dasturlar ishlab chiqish.

7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni xodimga yetkazish.

8. O'stirish, pasaytirish, o'tkazish, bo'shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o'tkazish metodlarini ishlab chiqish.

9. Rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat ko'rsatishlarini boshqarish: rahbar xodimlarning mehnat samaradorligini ko'tarishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish.

Personal (inson resurslari) tushunchasining mazmuni "Personal" termini korxonada mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda "kadrlar", "xizmatchilar", "personal" tushunchalari bir xil ma'nolarni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar. Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat

e'tiborni shunga qaratadiki, "Inson resurslarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlari, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, "personalni boshqarish" esa ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. "Inson resurslarini boshqarish" avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, "personalni boshqarish" esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan. Insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirishdan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdur.

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari ro'y beradigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o'z ta'sirini o'tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin. Inson resurslarini boshqarish evolyusiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo'nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan yapon va amerika mutaxassislarining fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir. Yapon menejrlari boshqarish sohasidagi bo'lajak siyosatni quyidagi yo'nalishlarning rivojlanishida deb biladilar: AQSH kompaniyalarining 1500 ta menejrlari XXI asrdagi inson resurslarini boshqarish (IRB) ning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

- ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi; - inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvining yuqori a'zosi bo'ladi va biznes strategiyasi rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to'liq xabardor bo'ladi; - IRB ning vazifalari roli protsessual aktivatoridan (ma'lumotlar to'plash va ishlov berish) inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;

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

- IRB ning eng muhim vazifalaridan biri korporatsiya madaniyati, qadriyatlar va maqsadlari birikmasidan iborat bo'lib qoladi. Inson resurslarini boshqarishning yettita asosiy ko'rinishlari.

Hozirgi vaqtga qadar adabiyotlarda IRMga aniq ta'rif berilmagan, umumiy kelishilgan fikr ham mavjud emas. Buning o'rniga IRM bayrog'i ostiga turli fikrlash usullari va amaliyotning turli tiplari birlashgan. Buyuk Britaniyalik professor Sten Liz Olmaotada bo'lib o'tgan Halqaro konferensiyada qilgan dokladida G'arbda qabul qilingan IRMning yettita turli usullarini tushuntirib berdi. Ularni birlashtiruvchi narsa ishga yollangan kishilarni boshqarish stiliga u yoki bu tarzda qaratilganligidir. Xodimlar va ish haqini pasaytirish haqida. Birinchi va, eng muhimi, bu Shimoliy Amerika va G'arbiy Yevropa industrial dunyoda mehnatga eng ko'p haq to'lanadigan mamlakatlarga juda tez aylanganligi. 80-yillar boshidan Tinch Okean mintaqasi mamlakatlarida mahsulotning past bahosi va yuqori sifati g'arbiy kompaniyalar egallab olgan bozorni barbod qildi. Bu xonavayronlik ko'p kompaniyalarni o'z mahsulotlarini dengiz ortida joylashtirishga majbur qildi. An'anaviy sanoatdagi (ko'mir, po'lat) yuqori mehnat haqi past baholi import oldida qiyinchilikka uchradi.

Shuni ta'kidlash zarurki, G'arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo'shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo'qotish mehnat intensivlikasidan texnologiya identifikatsiyasiga o'tishining natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o'zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarining ish beruvchilarga qarshilik ko'rsatish imkoniyatlarini cheklab qo'ydi. Hukumat shuningdek bozorni

yagona tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko'p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi. Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo'yicha IRMga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) "egiluvchan firma Model-1"dir. Unga ko'ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: "yadro" va "periferiya"ga bo'lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funktional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi

Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozorida topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bo'larga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o'zgargan holda ular qayta o'qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlariga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki kontrakt asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlarga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozorida topish oson. Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o'zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg'otmoqda. Xodimlar – maksimalashtirish zarur bo'lgan resurs. Ko'p firmalarda, ayniqsa, bozorda yetakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o'zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko'p darajada mahsulotni differentsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o'zgarishlarga reaksiya tezligiga bog'liqligini tushundilar. Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o'zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir boshqarish tizimidan nusxa ko'chirib ustunliklarga erishgan bo'lsa, demak, boshqa firmalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo'qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o'z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi. Amerikada ayrim elektronikaga ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) yetakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu yerda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o'rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog'langan xodimlarning yuqori "chetlatilganlik" darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o'rnini tez o'zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo'ldi. Personalga aktivlarga kabi bo'lgan munosabat, ya'ni ularni iloji boricha o'stirishni ko'zlaydigan munosabat IRM bilan bog'liq bo'lgan "yumshoq" masalani keltirib chiqardi. Korxonalarda 50 yillik ijtimoiy va ilmiy izlanishlar xodimlarning ixtirochilik qobiliyatlari va sodiqligini maksimalashtirishga qanday ko'mak beradi?

Motivlashtirish nazariyalari, liderlik uslublari, ish joyini jihozlash, guruhning ishi, sanoat korxonalarida mehnat munosabatlariga bag'ishlangan adabiyotlar asosan amerikada chiqarilgan. Mehnat munosabatlarini o'rganuvchi maktab ishini qayta o'rganish IRMda ikkinchi yo'nalish bo'lib qoldi. Inson resurslarini boshqarish muammolari bo'yicha eng muhimi-personalni boshqarish strategiyasining korxonalar strategiyasi bilan chambarchas bog'liqligidir. Bu yondashuvda 2000-yillarda strategik fikrlashda sodir bo'lgan chuqur o'zgarishlar aks etgan. Bu davrgacha strategiyani markazlashtirish muvaffaqiyat garovi degan dunyoqarash ko'pchilikka xos edi va bunday yondashuv ikkita g'oyaga asoslanar edi. Birinchisi, korxonalarda yagona markaz bo'lishi va u butun korxonalar strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqarishga mas'ul

bo'lishi zarur. Ikkinchisi: risk (tavakkalchilik xavfi) manbalarini firmaga birlashgan holda engish mumkin, va bu xavf qanchalik katta bo'lsa, uning boshqarilishi shunchalik markazlashgan bo'lishi kerak. Bunday markaz sharoitida markaz va periferiya o'rtasida nazorat qiluvchi xaraktyerdagi uzviy aloqalar, strategik rejalashtirish va ishlab chiqarish ustidan nazorat o'rtasida uzviy aloqalar talab qilinar edi. Bu ko'p darajada funksional prinsip bo'yicha tashkil qilingan ko'p sonli ierarxik tuzilmalarga ega yirik korxonalarining ko'payishiga olib keldi. 2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo'ldi. Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o'zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko'rsatishiga bog'liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o'zgarishlariga javob harakatlarni rejalashtirish juda qiyin.

Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchanmasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya - bu yirik korxonalarining "strategik birliklar"ga bo'linishidir.

"Strategik birliklar" o'zlarining maxsus strategiyalarini va ularga mos personalni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqib boshladilar. "Strategik birliklar" va markaz o'rtasidagi bog'lanish zaiflashdi, biroq markaz o'zi mo'ljallagan ishlab chiqarish rejalari bajarilishini nazorat qilish huquqini saqlab qoldi. Fombrun modeli (1984) strategiya, struktura va kadrlarni boshqarish o'rtasidagi bog'lanishlarni yaxshi tasvirlab beradi. Bu modeldan kelib chiqadigan asosiy masala - personalni boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasiga qanday ulab yuborish ma'qul?

Tashqi muhitga eng qulay kirishib ketishni (iqtisodiy holatga tez reaksiya ko'rsatish va h.k.) va shu bilan birga korxonaning barcha darajalarida kadrlar salohiyatini maksimallashtirishni ta'minlovchi sharoitlarni yaratishga qaratilganlikdir. Tashkiliy madaniyat. Peters va Uoterman (1982) birinchi bo'lib ichki madaniyat ayrim eng "omadli" Amerika kompaniyalariga raqobatli kurashda muhim ustunlikka ega bo'lishini ta'minlaganligini isbotladilar. Bu kompaniyalarni "omadli" qilgan narsalar faqat kishilar haqida g'amxo'rlik va IRM bo'yicha metodlarning rivojlanish darajasi emas, balki ular kuchli ichki madaniyatni - umumiy qadriyatlar, jamoaviy anglangan maqsadlar, xarizmatik liderlar, ularning sadoqatlikni, bozorga yuzlanganlikni ulug'lashi bo'ldi. Bundan tashqari ular eng kam rasmiy nazoratdan foydalanib ham yaxshi natijalarga erishishga qodir edilar. Nazorat asosan ijtimoiy vositalar (ko'pchilik qabul qilgan normalar, munosabatlar) yordamida amalga oshiriladi edi. Ko'p tashkilotlar Poters va Folebruk g'oyalaridan nusxa ko'chirdilar. Tez orada kompaniyalarda yagona qiyinish uslubi va maxsus qabullarga katta ahamiyat berila boshlandi. Ammo o'tkazilgan empirik tadqiqotlar bunday nusxa ko'chirishlar samarali natijalarga olib kelmasligini ko'rsatgan. Personalni boshqarish usullari:

"Yaponlashtirish": Agar "omadli" kompaniyalar IRM amaliyotining ishonchsiz tasdig'i bo'lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o'z amaliyotlarining ko'p usullarida IRM idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat'iyon bozorga yuzlanganlikni aks ettirar edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g'arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko'chirish orqali o'z yo'qotishlarini qaytarishga urindilar. Ko'pchilik insonlar uchun IRM - strategik masalalarga ko'proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha

nomidir. Ko'p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'ladi. Biroq, firmalar yaponcha uslublarni, yetakchi firmalar amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi. Umuman, ishchilarni tanlash jarayonida nomzodlarni sinashning turli usullardan foydalaniladi. Yevropa va Amerika kompaniyalarning ko'pi tanlash jarayonining ayrim bosqichlarida psixologik testlardan foydalanmokda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchungina emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to'g'ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi.

Masalan, "Nissan" korporatsiyasi Shimoliy Angliyada mashina yig'uvchi yangi zavodga ishchilarni tanlash vaqtida ularning texnik qobiliyatlariga kam ahamiyat bergandilar, chunki ularga zaruriy ta'lim berishni mo'ljallangan edilar. Biroq barcha nomzodlar psixologik testlardan to'la o'tkazilib, ularning qadriyatlarini, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatlarini yaponcha boshqaruv uslubiga, va ayniqsa, "Nissan" korporatsiyasi madaniyatiga mos kelishi aniqlangan. Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildilar. Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo'g'inlarida o'tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o'qitish kompaniya xususiyatlariga yo'naltirilgan. Boshqaruv siyosatining tanlov modellari. Bu model (1984) adabiyotlarda e'lon qilingan bo'lib, IRM modellari ichida eng muhimi hisoblanadi. U firmalarga o'z IRM strategiyasini ishlab chiqish uchun kat'iy qoidalarni keltirmaydi. Buning o'rniga u IRM strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi. Xodimning ta'siri - o'z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini, jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslahatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi.

Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o'qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog'liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o'z ichiga oladi. Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o'z ichiga oladi. Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi. Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalari IRM strategiyasining to'rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta'sir etadi. Bir kompaniyalarga o'z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo'lmasligini isbotlaydi. Har bir firma o'z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. Shuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko'p narsa bog'liq. Biroq, firmalar mana shu to'rtta sohada to'g'ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan. Bu model olimlar tomonidan ko'p punktlar bo'yicha avvalo, siyosatni tanlash haqida aniq materialning yetarli emasligi, tahliliy jihatdan kamchiligi, tajribalarda tekshirish qiyin bo'lgan fikr-mulohazalarga tayanishi bo'yicha tanqid qilingandi. Biroq u boshqa modellarga nisbatan har tomonlama rivojlantirilgan va IRM "kartasi"

sifatida namoyon bo‘ladi. Uning ustunligi shundaki, u har qanday madaniyat va tashkilotga tatbiq etilishi mumkin. Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni qaratmoq lozim.

Kadrlarni rejalashtirish - tashkilotda rejalashtirishning tashkiliy qismidir. Agar kadrlarni rejalashtirishga alohida qaralsa, uning samarasi past bo‘ladi. Chunki, kadrlar masalalari bo‘yicha qarorlarga tashkilotning ishlab chiqarish rejasi, ilmiy tadqiqot ishlari rejasi, aylanma rejasi, moliyaviy reja kabi rejalari sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. O‘z navbatida ushbu rejalarda kadrlar masalasini e’tiborga olmaslik salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

REFERENCES

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. “O‘zbekiston” NMIU, 2018.– 72 b.
2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi. www.lex.uz
3. O‘zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to‘g‘risida”gi Qonuni. Qonun va qarorlar. www.lex.uz
4. O‘zbekiston Respublikasining “Mas’uliyati cheklangan va qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatlar to‘g‘risida”gi Qonuni 2001-yil 6-dekabr // Tadbirkorlikka oid qonun hujjatlari to‘plami. 1 tom. - T.: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, 2011