

## ABROAD IN IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE EMPLOYEE AT THE ENTERPRISE EXPERIMENTS

AKTSIMF, D.K.Xakimjanova

TUIT MASTER

Ibadullaev Sanjar Sodikmuratovich

TUIT

### ANNOTATION

The process of further deepening economic reforms and modernizing the economy in Uzbekistan also assumes fundamental changes in the field of Personnel Management.

Bunday sharoitlarda har bir korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uning jamoasi, xodimi malakasi, bilim va tajribasi, tashabbuskorligi, intizomliligi, mas'uliyatiga bog'liq bo'lib qoladi. Rivojlangan davlatlarda korxonada xodimlarida bu va boshqa sifatlarni qaror toptirish va rivojlantirishga boshqaruvni takomillashtirish hisobiga erishilishi ko'pdan buyon yaxshi ma'lum. Iqtisodiyotni yangilash va modernizatsiyalash jarayonida xodimni boshqarishni ilmiy asosda yo'lga qo'yishning ahamiyati beqiyosdir. Ko'p yillik tadqiqotlar hozirgi sharoitda iqtisodiy o'sishning qariyb 80 foizini xodim: ishchilar, mutaxassislar, xizmatchilar, rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etishini, 20 foizini esa boshqa barcha omillar ta'minlashni ko'rsatdi. Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarishda inson omili hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Raqamli rivojlanishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlarning Axborot texnologiyalari sohasida ta'lim berish va malaka oshirishning ustuvor yo'nalishlariga:

- davlat organlari xodimlarini malakasini oshirish uchun zamonaviy ta'lim texnologiyalaridan va xodimlarning malakasini baholashning yangi mexanizmlaridan foydalangan holda masofadan o'qitish bo'yicha yagona elektron platformani yaratish;

- davlat va mahalliy hokimiyat organlari raqamli rivojlanish bo'yicha

ixtisoslashtirilgan bo'linmalarining mas'ul xodimlari bilan ishlash mexanizmini takomillashtirish, shu jumladan raqamli texnologiyalarni rivojlantirish maqsadlariga erishishga asoslangan moddiy rag'batlantirish tizimini (KPI) joriy etish;

- raqamli savodxonligini va malakasini oshirish, ularni axborot texnologiyalari va axborot xavfsizligi bo'yicha o'qitish uchun tegishli oliy ta'lim muassasalari — birlashtiriladi hamda ularning 12 ming nafar xodimi axborot texnologiyalari sohasida o'qitilish kiritildi.

“Raqamli O'zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida 2020 — 2022-yillarda ta'lim, sog'liqni saqlash, madaniyat, yoshlar, ma'naviyat va jamoat tashkilotlari, mahalla va oilani qo'llab-quvvatlash sohalarini raqamli

transformatsiya qilish to'g'risidagi dasturining ikkinchi bo'limida xodimlarni raqamli texnologiyalar bo'yicha o'qitish va malakasini oshirishda quyidagi chora tadbirlar belgilandi:

Ta'lim, sog'liqni saqlash, madaniyat, yoshlar, ma'naviyat va jamoat tashkilotlari, mahalla va oilani qo'llab-quvvatlash sohalaridagi idora va tashkilotlarning xodimlarini zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalanish bo'yicha o'qitish, bilim va ko'nikmalarini oshirish.

Amalga oshirish tadbirlariga esa quyidagilar belgilandi:

IT-sohasida bilim va malakasi oshiriladigan xodimlar ro'yxatini shakllantirish.

2. Xodimlarni o'qitish bo'yicha o'quv muassasalari bilan shartnoma tuzish.

3. Xodimlarni zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish bo'yicha bilim va ko'nikmalarini oshirish.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy yo'nalishlaridan biri milliy iqtisodiyotning tarkibiy qismi bo'lgan xodim tizimi va rahbar faoliyatini takomillashtirish, korxonada kadrlar sifatini yanada yaxshilash hamda aholini ish bilan band qilish masalalarini hal bo'lishini ta'minlash muhim ahamiyatga ega.

O'zbekistonda mehnat omilini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor vazifasi sifatida belgilanar ekan, bu sohadagi xorij mamlakatlari tajribasi ham hisobga olingan. Iqtisodchi olimlar jahon mamlakatlarida xodimning mehnati motivatsiyasi tizimini tashkil etishda uchta modelni farqlaydilar:

1. Evropa modeli. U ijtimoiy davlat modeli sifatida ham ta'riflanib,

mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nazarda tutiladi. Bu model Shvetsiya, Daniya, Germaniya, Norvegiya, Fransiya, Finlyandiya kabi mamlakatlarga xosdir.

2. Amerika modelida mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda

davlatning ishtiroki nisbatan kamroqdir. Bu tizim ko'proq AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi davlatlarga taalluqlidir.

3. Osiyo modeli. Ko'proq Yaponiya, Janubiy Koreyaga xos bu motivatsiya tizimi asosida xodim o'zaro munosabatlarida bir-biriga hurmat, kata yoshdagilarga izzat-ikrom, o'zaro ishonch yotadi. Yapon menejmentining yetakchilari K.Matsusita va A.Morita korxonasi strategiyasi va tashkiliy tuzilmasi asosiga inson xohish-istagi va qobiliyati qo'yilishi kerak degan qoidani ilgari suradilar. A.Moritaning ta'kidlashicha, birorta nazariya, dastur yoki hukumat siyosati korxonasi muvaffaqiyat qozonishini ta'minlay olmaydi. Buni faqat insonlar ta'minlay oladilar. HPU, Mitsubishi, Toyota, Nissan kabi yirik yapon kompaniyalarining ishlab chiqarishni tashkil etishdagi tajribalari, ularning ulkan muvaffaqiyatlari bevosita ana shu tamoyilga tayangan

holda xodimni mehnatga eng samarali ravishda qiziqтира olganliklari samarasi ekanligidan dalolat beradi. Xususan, A.Morita tomonidan - HPU kompaniyasi uchun ishlab chiqqan asosiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- kompaniya uchun yirik maqsadlarni tanlash va xodim oldiga ulkan ilmiy-texnikaviy vazifalarni quyish;
- xodimda bir oila a'zolari xis-tuyg'ularini shakllantirish va butun choralar bilan rag'batlantirish;
- xodim ijodiy tashabbuskorligini butun choralar bilan kuchaytirish, ongli ravishda qat'iy rejalashdan voz kechish.

Xitoyda korxonalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi ularda eng zamonaviy texnologiyalarni joriy etish uchun maxsus jamg'arma tashkil etilishida o'z ifodasini topgan. Mazkur jamg'arma orqali korxonalariga grantlar ajratish yo'lga korxonalar tashkil etilishi vaqtida ishlab chiqarishni eng zamonaviy texnologiyalar asosiga qo'yishni rejalagan bo'lsa, 1 mln yuan (120 ming AQSH dollari) miqdoridagi grant olish huquqiga ega bo'ladilar. Ishlab chiqarishni yanada kengaytiradigan bo'lsa, 2 mln yuangacha, texnologiyalarni modernizatsiya qilishga 1 mln yuandan 2 mln yuangachadir. Yuangacha moliyaviy yordam – subsidiya olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Jahon banki ma'lumotlari ham ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirish bu omili hal qiluvchi roldan yaqqol dalolat beradi. Chunonchi, ushbu ma'lumotlarga ko'ra AQSh milliy daromadining 76,0 % bevosita ana shu inson salohiyati, uning bilimi, malakasi, tajribasi, tashabbuskorligi, korxonasiga sadoqati natijasidir. Garbiy Yevropa mamlakatlarida ham korxonalar ishlab chiqarish samaradorligining 74,0 foizi inson salohiyati ulushiga to'g'ri kelayotgan ekan. Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

- Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, korxonalar transporti,

transport xarajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish bo'yicha va h.k.), kredit olish asotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qarmog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

Iqtisodchi olimlardan E.Meyo birinchilar qatori ilmiy asoslangan ish operatsiyalari hamda ish haqi miqdori yuqoriligining o'zigina hamisha ham mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilmasligini aniqladi. Uning

tadqiqotlari mehnat motivatsiyasi psixologik jihatlariga e'tiborni kuchaytirish zarurligini ko'rsatdi.

Natijada-insonni boshqarish nazariyasi yuzaga chiqdi. Mehnat motivatsiyasida xodimlar yoshini ham hisobga olish kerak. Albatta, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiya darajasi O'zbekistondagidan farq qiladigan taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan mehnat motivatsiyasi tajribasini mamlakat ishlab chiqarishlariga aynan ko'chirish bilan ko'zlangan natijaga erishib bo'lmaydi. Lekin, jahon korxonalari yengil g'or tajribalarini o'rganish, umumlashtirish, tahlil etish asosida ishlab chiqilgan shunday hammabop qoidalar mavjudki, ulardan ijodiy foydalanmasdan korxonani oyoqqa turg'izish, bozordagi keskin raqobat sharoitlarida muvaffaqiyatli faoliyat yurgizishini ta'minlash juda mushkul.

Mehnat motivatsiyasi korxonaga muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ana shunday omillarning eng asosiylaridan biridir. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag'larini oshirish hisoblanadi.

AQSh va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin kirish-

chiqish kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab bo'lmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo'shatilishi yoki boshqasiga o'tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e'tiborga olinmasdi.

Xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo'shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastaklar bilangina chegaralanib qolgandi. Ko'rsatgan xizmatni e'tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag'batlantirish tizimi kabi motivatsiyali va ijtimoiy omillarga kamroq e'tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati, asosan, texnologiya va marketing sohasiga bog'liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi. Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatli bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning ko'zi ochildi va amerika olimlari hamda menejrlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o'rganishga kirishdilar. Sir oddiygina bo'lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Yaponiya dunyoda birinchi bo'lib, kam xarajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini

o'ziga jalb qiladigan inson qiyofasidagi zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko'plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbatdagi operatsiyani bajaruvchisiga o'zining iste'molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas'uliyatni his qiladi. Inson psixologiyasi va ijtimoiy mavqeni hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an'anaviy usullarini takomillashtirishga turtki bermay qolmadi. Xodimlar xatti-harakatining ratsionallik va novatorlik uslublari

o'rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko'rina boshlagan paytda ishchilar o'zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi. Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni boshqarish bo'yicha ma'ruzalar o'qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, huquqshunos, sotsiolog, ruhshunos kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislaridan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta'sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o'zgarib bordi. Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarining rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an'anaviy jamoa usullari o'rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

Ish haqi Yaponiyada 1-navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi.

Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarini bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8 % kompaniyalarda 2000-yilda ish haqi mehnat va layoqatiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash 80,6 % korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat. Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi capital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzandlar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila budjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi. Aholining ta'lim darajasini oshirish va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha

bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin. Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34 % texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6% ish yuritish sohasiga va 16% savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 58% ish yuritish sohasiga, 27% professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 % professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 % ish yuritish sohasiga va 19 % savdo sohasiga joylashadilar. 1985-yilda kasbiy o'qitish qonuni mavjuddir. Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonunga almashtirildi. Asosiy maqsadi ko'k yoqali ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni (oq yoqali muhandis texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli uzluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi.

Korxonalarda —inson resurslarini kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul

kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferentsiyalarga subsidiyalar ajratila boshladi. Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati

1. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.: Adolat, 2007 y.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining —Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini jadal rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida 11.04.2018 yil qarori.
3. Muratov R.S. va boshq. Korxonalar iqtisodiyoti. – T.: Fan, 2014. – 424 b
4. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия, Санкт-Петербург. 2002. - С. 167
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
6. С.И.Попов. Управление персоналом: Учебное пособие.- М. : Ос-89, 2009г. 91с.
7. Ричард Л.Дафт. Менеджмент.МВА. Москва, Санкт-Петербург. Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016 г.
8. В.Тебекин, Б.С.Касаев. Менеджмент организации. Учеб. – М.: КНОРУС-М.2011 г.
9. Ткачук Л.Т. под. ред. М.И. Шадова. Менеджмент. Ростов- на-Дону. Феникс. 20