

XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBASI

Narbayeva Dilnoza Darvishaliyevna

Jizzax politexnika instituti mustaqil tadqiqotchisi

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22655204>

Qabul qilindi: 1-sentabr 2026-yil • Ma'qullandi: 7-sentabr 2026-yil • Nashr qilindi: 8-sentabr 2026-yil

Annotatsiya

Tezida xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha AQSh, Germaniya va Yaponiya tajribasi qiyosiy tahlil qilinadi. Mazkur mamlakatlarda xodim faoliyatini baholash, kasbiy rivojlantirish, rag'batlantirish, jamoaviy ishlash va natijalarni tashkilot strategiyasi bilan bog'lash amaliyotlari ko'rib chiqilgan. Tahlil asosida xorij tajribasining samarali jihatlarini O'zbekiston korxonalari sharoitiga moslashtirishda KPI, kasbiy tayyorgarlik, xodimlarning takomillashtirish jarayonidagi ishtiroki va raqamli monitoringni bir-biridan ajratmasdan qo'llash zarurligi asoslangan.

Kalit so'zlar:

xodimlar faoliyati, xorij tajribasi, inson resurslarini boshqarish, mehnat samaradorligi, KPI, kasbiy rivojlanish, iqtisodiy rag'batlantirish, Lean Management, dual ta'lim, raqamli monitoring.

Hozirgi sharoitda korxonaning barqaror ishlashi texnika va moliyaviy resurslargagina emas, xodimlarning bilim, tajriba va tashabbusidan qay darajada foydalanilishiga ham bog'liq. Texnologiyalar tez yangilanayotgan bir paytda yangi uskuna xarid qilishning o'zi yetarli natija bermaydi: undan samarali foydalana oladigan xodim, aniq vazifa, tushunarli baholash mezonlari va munosib rag'bat tizimi ham zarur. Shu sababli rivojlangan mamlakatlarda xodimlar faoliyatini boshqarish kadrlar bo'limining tor funksiyasi sifatida emas, korxona strategiyasi va ishlab chiqarish natijalari bilan bog'liq boshqaruv jarayoni sifatida qoraladi.

Xorij tajribasini o'rganish shuni ko'rsatadiki, barcha mamlakatlar uchun bir xil boshqaruv modeli mavjud emas. AQSh amaliyotida individual natija, maqsad va javobgarlik kuchliroq ifodalansa, Germaniyada kasbiy tayyorgarlik, mehnat munosabatlarining barqarorligi va xodimlarning korxona hayotidagi ishtirokiga katta e'tibor beriladi. Yaponiya tajribasida esa jamoaviy mas'uliyat, ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz takomillashtirish va xodimning amaliy takliflaridan foydalanish alohida o'rin tutadi. Demak, ilg'or tajribaning qiymati tayyor modelni ko'chirishda emas, uning qaysi elementi mahalliy korxona uchun ishlashini aniqlashda.

AQShda xodimlar faoliyatini boshqarishning nazariy asoslari Strategic Human Resource Management (SHRM) va High Performance Work Systems (HPWS) yondashuvlarida yaqqol ko'rinadi. J. Barney inson resurslari va tashkiliy qobiliyatlarni korxonaning uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlay oladigan strategik resurslar qatoriga kiritadi [1]. Bunday qarash xodim faoliyatini kunlik topshiriqlar doirasida emas, uning tashkilot maqsadlariga qo'shayotgan hissasi bilan bog'lab baholashga imkon beradi.

E. Appelbaum va hammualiflar yuqori samarali mehnat tizimlarida xodimlarni tanlash, o'qitish, rag'batlantirish va qaror qabul qilish jarayonlariga jalb etish bir-birini to'ldiruvchi amaliyotlar ekanini asoslaydi [2]. Bu yondashuvning amaliy tomoni ayniqsa muhim: baholash natijasi ish haqi, mukofot, kasbiy rivojlanish yoki keyingi davr maqsadlariga ta'sir qilmasa, baholash xodim uchun rasmiy jarayon bo'lib qolishi mumkin. Shu bois AQSh tajribasida KPI, maqsadlar bo'yicha boshqarish, kompetensiyalarni baholash va HR-analitika kabi vositalar ko'pincha yagona boshqaruv mantiqi doirasida qo'llanadi.

1-jadval

AQSh, Germaniya va Yaponiyada xodimlar faoliyatini boshqarishning asosiy xususiyatlari

Mamlakat	Ustuvor yo'nalish	Boshqaruv amaliyoti	Asosiy natija
AQSh	Natija va individual javobgarlik	Maqsadlar, KPI, kompetensiyalar va individual natijalarni baholash	Individual natijalarni strategik maqsadlar bilan bog'lash
Germaniya	Kasbiy malaka va hamkorlikka asoslangan mehnat munosabatlari	Dual kasbiy ta'lim, malaka oshirish, xodimlar vakilligi	Malakali kadrlar, sifat va barqaror mehnat munosabatlari
Yaponiya	Jamoaviy faoliyat va uzluksiz takomillashtirish	Kaizen, Lean, jamoaviy muammolarni hal etish	Sifat, unumdorlik va jarayonlarning muntazam yaxshilanishi

Manba: muallif tomonidan ilmiy adabiyotlarni qiyosiy umumlashtirish asosida tuzildi.

Germaniya tajribasining ajralib turadigan jihati xodimning kasbiy tayyorgarligiga ishlab chiqarish samaradorligining muhim sharti sifatida qaralishidir. Dual kasbiy ta'lim tizimida nazariy bilim korxonadagi amaliy tayyorgarlik bilan birga olib boriladi. Natijada yosh mutaxassis mehnat bozoriga chiqquniga qadar real ish jarayonini, texnologik talablarni va kasbiy mas'uliyatni amalda o'zlashtiradi. Germaniyaning Kasbiy ta'lim to'g'risidagi qonuni – Berufsbildungsgesetz (BBiG) ushbu tizimning asosiy huquqiy tayanchlaridan biridir [3].

Bu modelning yana bir tomoni xodimlarning korxona darajasidagi mehnat munosabatlarida ishtirok etishidir. Mehnat kengashlari (Betriebsrat) xodimlar manfaatlarini ifodalash, ayrim mehnat sharoitlari va tashkiliy masalalarni muhokama qilishda muhim institut hisoblanadi [4]. Bunday tizim rahbariyat va xodim o'rtasidagi muloqotni rasmiy mexanizm bilan mustahkamlaydi. Xodimning fikri eshutilishi esa ish jarayonidagi muammolarni erta aniqlash va qarorlarni amaliy sharoitga yaqinlashtirishga yordam beradi.

Germaniya tajribasidan olinadigan yana bir saboq – texnologik modernizatsiyani kasbiy tayyorgarlikdan ajratmaslikdir. Korxonada yangi uskuna yoki dasturiy yechim joriy etilsa, xodimning undan foydalanish ko'nikmasi ham yangilanishi kerak. Aks holda texnologiyaga yo'naltirilgan investitsiya kutilgan darajada qaytim bermasligi mumkin. Shu ma'noda uzluksiz o'qitish korxona xarajati emas, ishlab chiqarish imkoniyatidan to'liq foydalanish sharti sifatida qaraladi.

Yaponiya tajribasida xodimlar faoliyatini boshqarish ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz yaxshilash g'oyasi bilan chambarchas bog'liq. Kaizen tamoyilida katta o'zgarishni kutishdan ko'ra, kundalik ishdagi kichik kamchiliklarni muntazam bartaraf etish muhim. Bu jarayonda xodim muammoni ko'rgan ijrochi emas, uni tushunadigan va yechim taklif qila oladigan ishtirokchi sifatida qaraladi.

Lean Management ham xodimning jarayon haqidagi amaliy bilimiga tayanadi. J.P. Womack, D.T. Jones va D. Roos Lean ishlab chiqarishning asosiy xususiyatlarini tahlil qilib, ortiqcha operatsiyalarni kamaytirish, sifatni yaxshilash va resurslardan oqilona foydalanishga e'tibor qaratgan [5]. Bu yondashuvda unumdorlikni oshirish ish sur'atini shunchaki tezlashtirish bilan tenglashtirilmaydi. Asosiy e'tibor vaqt, material, harakat va ishlab chiqarishdagi boshqa yo'qotishlarni kamaytirishga qaratiladi.

Uch mamlakat tajribasi bir-biridan farq qilsa-da, ularni birlashtiradigan umumiy jihat mavjud: xodim faoliyati baholash varaqasi bilan tugamaydi. Natija keyingi boshqaruv qaroriga aylanishi kerak. AQShda bu ko'proq maqsad va natijalar bilan, Germaniyada kasbiy tayyorgarlik va mehnat hamkorligi bilan, Yaponiyada esa jarayonni yaxshilash va jamoaviy ishtirok bilan bog'lanadi.

2-jadval

Ilg'or xorij tajribasining O'zbekiston korxonalarida qo'llash mumkin bo'lgan jihatlari

Xorij tajribasi	Moslashtirish mumkin bo'lgan jihat	Mahalliy amaliyotdagi yo'nalish	Kutiladigan samara
AQSh	Natijalarga asoslangan boshqaruv	Lavozim xususiyatidan kelib chiqib aniq va tushunarli KPI belgilash	Xodim hissasini aniqroq baholash
AQSh	HR-analitika	Baholash, rag'batlantirish va rivojlanish ma'lumotlarini bog'liq holda tahlil qilish	Qarorlarning axborot asosini kuchaytirish
Germaniya	Dual kasbiy tayyorgarlik	Ta'lim muassasasi va korxona hamkorligida amaliy tayyorgarlikni kengaytirish	Ishlab chiqarish talabiga mos kompetensiyalar
Germaniya	Uzluksiz malaka oshirish	Yangi texnologiya joriy etilishidan oldin xodimlarni tayyorlash	Texnologik investitsiyadan samaraliroq foydalanish
Yaponiya	Kaizen	Xodimlarning takomillashtirish takliflarini yig'ish va natijasini kuzatish	Jarayondagi kamchiliklarni tezroq aniqlash
Yaponiya	Lean Management	Vaqt, sifat, xomashyo va boshqa yo'qotishlarni faoliyat bahosiga bog'lash	Unumdorlik va resurs tejamliligini oshirish

Manba: muallif tomonidan xorij tajribasini qiyosiy tahlil qilish asosida tuzildi.

O'zbekiston korxonalari uchun ushbu tajribalardan foydalanishda eng muhim masala moslashtirishdir. Masalan, KPI tizimini joriy etishning o'zi samaradorlikni avtomatik ravishda oshirmaydi. Xodim ko'rsatkichni tushunishi, unga erishish uchun zarur vakolat va resursga ega bo'lishi, baholash natijasi esa rag'batlantirish yoki rivojlanish qarorida aks etishi kerak. Xuddi shuningdek, yangi texnologiya xodimning malakasi yangilanmasa, mavjud muammoni hal qilish o'rniga yangi qiyinchiliklarni yuzaga keltirishi mumkin.

Mahalliy tadqiqotlar ham boshqaruv tizimi va mehnat natijalari o'rtasidagi bog'liqlikka e'tibor qaratadi. A. Usmanov tashkilot boshqaruv tizimining mehnat samaradorligiga ta'sirini o'rganib, boshqaruv amaliyotlari bilan xodimlarning ish natijalari o'rtasidagi aloqani tahlil qilgan [6]. Muallifning boshqa tadqiqotida KPI, BSC, HR-metrikalar, sun'iy intellekt, transformatsion yetakchilik va inson kapitaliga investitsiyalar zamonaviy boshqaruv samaradorligini oshirish vositalari sifatida ko'rib chiqilgan [7]. Yana bir ishida esa strategik rejalashtirish, motivatsiya, innovatsion texnologiyalar, tashkilot madaniyati va resurslardan foydalanishning mehnat samaradorligi bilan bog'liq jihatlari yoritilgan [8]. Bu qarashlar xorij tajribasini mahalliy sharoitga moslashtirishda texnologiya, rag'bat, kasbiy rivojlanish va rahbarlikni bir-biridan ajratib ko'rmaslik zarurligini ko'rsatadi.

Shundan kelib chiqib, korxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishni takomillashtirish uchun bir nechta amaliy yo'nalish muhim deb hisoblaymiz. Avvalo, har bir lavozim uchun xodimga tushunarli natija mezonlari ishlab chiqilishi lozim. Baholash natijalari mukofotlash bilan cheklanmay, o'qitish ehtiyoji, kasbiy o'sish va vazifalarni qayta taqsimlash bo'yicha

qarorlarda ham ishlatilishi kerak. Yangi uskuna va raqamli texnologiyalar joriy etilganda xodimlarning kompetensiyalari oldindan baholanib, zarur tayyorgarlik tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Bundan tashqari, ishlab chiqarish jarayonini bevosita bajaradigan xodimlarning takliflarini muntazam yig'ish va amaliy natijasini kuzatish Kaizen yondashuvining mahalliy korxonalar uchun eng sodda, ammo foydali elementlaridan biri bo'lishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, AQSh, Germaniya va Yaponiya tajribasi xodimlar faoliyatini samarali boshqarish turli vositalarning uyg'unligiga tayanishini ko'rsatadi. AQSh tajribasidan natija va strategik maqsadlar o'rtasidagi aniq bog'liqlikni, Germaniyadan kasbiy tayyorgarlikni ishlab chiqarish ehtiyoji bilan yaqinlashtirishni, Yaponiyadan esa xodimni jarayonni takomillashtirishning faol ishtirokchisiga aylantirishni o'rganish mumkin. O'zbekiston korxonalari uchun eng maqbul yo'l ushbu modellarni aynan takrorlash emas, balki ularning ishlaydigan elementlarini korxonaning texnologik darajasi, xodimlar tarkibi va boshqaruv imkoniyatlariga mos ravishda birlashtirishdir. Shunda baholash, rag'batlantirish, kasbiy rivojlanish va raqamli monitoring bir-birini to'ldiradigan amaliy boshqaruv tizimiga aylanishi mumkin.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
2. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. – Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
3. Federal Republic of Germany. Vocational Training Act (Berufsbildungsgesetz – BBiG).
4. Federal Republic of Germany. Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG).
5. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World. – New York: Rawson Associates, 1990.
6. Usmanov A. The impact of the organization's management system on work efficiency // European Journal of Artificial Intelligence and Digital Economy. – 2024. – Vol. 1, No. 9. – P. 46–50. – DOI: <https://doi.org/10.61796/jaide.v1i9.938>.
7. Usmonov A.A. Tashkilot boshqaruvida samaradorlikka erishish: innovatsion yondashuvlar va zamonaviy usullar // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. – 2025. – № 12. – B. 1371–1381.
8. Usmonov A.A. Tashkilotdagi boshqaruv tizimining mehnat samaradorligiga ta'siri // Marketing: ilmiy, amaliy va ommabop jurnal. – 2025. – № 8. – B. 78–86