

## ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАСИ

Сайдиев Суярубек Амруллаевич

Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби  
магистратура мутахассислиги тингловчиси.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10868514>

**Аннотация.** Мазкур мақолада бугунги кунда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида рақамлаштирилган тизимлар ва ресурсларнинг бугунги кундаги аҳамияти, имкониятлари ҳамда самарадорлик кўрсаткичлари, Америка ва Япония бошқариш тизимидаги ўзаро фарқли жиҳатлари, “Америкача” ёки “бозор” ёндашувида ходимларни бошқариш, ривожланган давлатлар тажрибаси асосида тадқиқэтилиб илмий асосланган ҳолда тақлиф ва хулосалар берилган.

**Калим сўзлар:** Персонал, Идеал америка менеждери, “инсон ресурслари, “Америкача” ёндашуви, “бозор” ёндашуви, япон менежменти, инсон омили, Япон бошқарув усули, “Фирма оиласи”, Япон модели, Кадрлар салоҳияти, Мотивацияланган муносабатлар, спесифик хусусиятлари.

### FOREIGN EXPERIENCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Abstract.** In this article, today's importance, opportunities and performance indicators of digitized systems and resources in the field of human resources management, the differences between the American and Japanese management systems, the "American" or "market" approach to personnel management, the experience of developed countries are researched and scientifically based. and conclusions are given.

**Key words:** Personnel, Ideal American manager, human resources, "American" approach, "market" approach, Japanese management, human factor, Japanese management method, "Family of Firm", Japanese model, Personnel potential, Motivated relations, specific characteristics.

### ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются сегодняшнее значение, возможности и показатели эффективности цифровых систем и ресурсов в сфере управления человеческими ресурсами, различия между американской и японской системами управления, «американский» или «рыночный» подход к управлению персоналом, опыт в развитых странах исследованы и научно обоснованы и даны выводы.

**Ключевые слова:** Персонал, идеальный американский менеджер, человеческие ресурсы, «американский» подход, «рыночный» подход, японский менеджмент, человеческий фактор, японский метод управления, «Семья фирмы», японская модель, кадровый потенциал, мотивированные отношения, специфические характеристики.

Мамлакатда кўп укладли иқтисодийнинг шаклланиши, ишлаб чиқариш тармоқ таркибининг янгиланиши, меҳнат бозори билан боғлиқ ўзгаришлар натижасида қатор муаммо ва хавф-хатарлар вужудга келади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги ПФ-158-сон Фармони билан тасдиқланган «Ўзбекистон — 2030» стратегиясида 2030 йилга қадар иқтисодий ҳажмини 2 баробар ошириш “даромади ўртачадан юқори бўлган давлатлар”

каторига киритиш, Ялпи ички маҳсулот ҳажмини 160 миллиард долларга ва аҳоли жон бошига даромадларни 4 минг долларга етказиш мақсадлари илгари сурилган<sup>1</sup>.

Технологик, демографик ва ижтимоий-иқтисодий зарбаларнинг бизнесга таъсири кадриятлар, кўникмалар таркибига қўйиладиган талабларни ўзгартиради. Бу эса ишга қабул қилиш, ўқитиш ва истеъдодларни бошқариш учун жиддий муаммоларга олиб келади. Келгуси йилларда ушбу масалаларнинг ўз вақтида ҳал қилмасак, биз корхоналар, иқтисодиёт ва умуман жамият учун катта иқтисодий ва ижтимоий йўқотишларга дуч келишимиз мумкин.

Турли мамлакатларда бу масала мамлакатнинг тарихий, ижтимоий-сиёсий, илмий-техник тараққайётидан келиб чиққан ҳолда ҳал қилинади.

Ривожланган мамлакатларнинг ходимларни бошқариш бўйича тўпланган тажрибаси кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш моделини ташкил қилиш нуқтаи назаридан долзарб аҳамиятга эга. Бу тажрибани ўрганиш асосида ушбу фаолиятнинг қайси қондаларини Ўзбекистон иқтисодиётида қўллаш мумкинлиги ва уларнинг реал иқтисодий самара бера олиши, қайсилари эса фақат хорижий менежментнинг алоҳида имтиёзлари ҳисобланишини аниқлаш мумкин.<sup>2</sup>

Америка Қўшма Штатларининг шаклланиши ва ривожланиш жараёнида ўзига хос америка бошқарув услуги ҳам шаклланган. Бу услубнинг ўзига хослиги турли иммигрантлар томонидан янги ҳудудлар ва бойликларнинг эгалланиши каби омиллар билан ифодаланади. Персонал бошқарувининг америка усулини таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Негаки, биринчидан, бу кенг тарқалган япон усулидан яққол ажралиб турадиган усул, иккинчидан, америка корхоналари кўрсатаётган натижалар (масалан, меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати) персонални бошқариш усуллари самарали олиб борилаётганидан далолат беради. Худди мана шу самара хорижий тадқиқотчилар эътиборини ўзига жалб қилмоқдаки, хорижий тадқиқотчилар мана шу бошқарув усулини ўз мамлакатларида тадбиқ қилиш имкониятларини излашмоқда.

Америка корхоналари инвестиция қилинган воситаларнинг тезкор айланмаси ва акциялар баҳосининг кўтарилишини асосий тактик вазифа сифатида кўрадилар. Худди мана шу кўрсаткичлар орқали меҳнат ресурсларини ресурсларини бошқариш самарадорлиги аниқланади. Америка корхоналари учун танланган тактик мақсаддан келиб чиққан ҳолда қисқа муддат ичида фойдани ошириш учун барча турдаги ресурсларни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш борасида бошқарув тизими максимал даражада эгилувчанлиги характерлидир.

Бошқарув амалиётига ёндашувни аниқлаб берувчи асосий омил — бу одатда америка бошқарувчиси (менеджер) шахсий натижалар ва сифатларга эътибор қаратишидир. Шу билан бирга америка корхоналарида бошқарув фаолияти шахсий жавобгарлик механизмига, индивидуал натижаларни баҳолашга, қисқа муддатларга ишлаб чиқилган аниқ, миқдорий кўринишга эга мақсадларга асосланади. Идеал америка менеджери одатда

<sup>1</sup> <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

<sup>2</sup> Акбаров.А.М. Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш модели (Япония тажрибаси мисолида) // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. №2, 2019 йил март-апрель

кучли раҳбарлик қобилиятини, ўзида барча бошқарув жараёни ўзида мужассамлаштирган ва олдига қўйилган аниқ мақсадларга эришиш йўлида бошқаларни бирлаштира оладиган шахсдир.

Ҳозирги вақтда кадрлар билан ишлаш янги шаклининг назарий асоси бўлган “инсон ресурслари” концепцияси ишлаб чиқилган. У ходимларни танлаш, узлуксиз ўқитиб бориш ва ишчининг сифатлари, имкониятларини, қобилиятларини аниқлаш ва доиморивожлантириб боришга сарфланадиган капитал қўйилмаларни иқтисодий мақсадга мувофиқлигини эътироф этишга асосланади. Бу концепциянинг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- замонавий шароитда инсон омили ролини баҳолашда иқтисодий мезонлардан фойдаланиш;

- фирма доирасида бошқариш;

- ходимлар билан ишлаш тизимини қайта қуриш,

Ходимларни бошқаришнинг замонавий назарияси ва амалиётида, индустриал тараққий этган мамлакатларнинг фирмаларида бир-бирига қарама-қарши бўлган 2 хил ёндашувни кўриш мумкин<sup>3</sup>.

“Америкача” ёки “бозор” ёндашувида ходимларини бошқариш асосан ташқи меҳнат бозори, иқтисодиёт ҳолати, маълум бир товарга бўлган талаб ва тақлифга қараб ташкил этилади.

Бу ёндашув ишчи кучи ортиқчалиги ва ишсизлик юқори бўлган, ҳукуматнинг ижтимоий таъминот дастури ишдан бўшаганларни ҳимоя қиладиган ва ижтимоий кескинликни пасайтирадиган шароитда вужудга келди. Бу шароитда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимлар билан ишлаш технологияси доимий равишда такомиллаштириб бориларди ва шунга мувофиқ равишда ходимларни бошқаришнинг тамойиллари ишлаб чиқариларди.

АҚШ ва Канада каби индустриал мамлакатларнинг фирмаларида еркин “кириш-чиқиш” кадрлар сиёсати олиб борилади. Кадрларни танлаш жараёни унча мураккаб бўлмай, иқтисодий вазиятга қараб, ишчилар ишдан бўшатилиши ёки бошқасига ўтказилиши мумкин еди. Янги технологияларни жорий этиш режалаштирилганда оддий ишчилар жиддий эътиборга олинмасди.

Юқоридаги нуқтаи назар туфайли ходимларни бошқариш ёллаш, ишдан бўшатиш, маош, назорат, меҳнат шароитини тартибга солиш каби дастақлар билангина чегараланиб қолганди.

Кўрсатган хизматни эътироф этиш, мажбурият тақсимооти, рағбатлантириш тизими каби мотивацион ва ижтимоий омилларга камроқ эътибор бериларди. Ушбу ёндашувда фирманинг рақобат курашидаги муваффақияти асосан технология ва маркетинг соҳасига боғлиқ, деб қаралиб, кадрлар салоҳиятининг хусусиятлари эса иккинчи даражали аҳамиятга эга эди.

Шундай вазият вужудга келдики, бунда юқори бошқарувчилар кичик бир гуруҳининг қарорлари оддий ишчилар ва қуйи бошқарувчилар учун ижро этишга мажбурий

<sup>3</sup> Хайитов А.Б. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик-Т.:2019.336-б.

бўлиб қолди. Шунга мувофиқ равишда қуйи бўғин бошқарувчиларида таваккал қилиш, масъулиятни ўз бўйнига олмаслик, ташаббус кўрсатмаслик каби иллатлар вужудга келди.

Ишчилар эса оммага қўшилиб кетиш, бу билан шахсий масъулиятни ўз бўйнидан соқит қилишга ҳаракат қилишарди. Бунинг натижаси ўлароқ, “бошқарувчи-ишчилар”, “бошқарувчи-ижрочилар” орасида ўзига хос қарама-қаршилик вужудга келди.

Ходимларни бошқаришга “бозорча” ёндашувнинг юқоридаги салбий томонларидан ташқари ижобий жиҳатлари ҳам мавжуд. У иш берувчиларга ишчилар сони устидан самарали иш олиб боришни таъминлайди, кадрларни алмаштириб, технологик ўзгаришларга тез мослашиш имконини беради. Бундан ташқари, меҳнат бозоридаги рақобат туфайли ёллаш харажатларини минималлаштиради.

Япон фирмалари ўз товарларининг юқори сифатлилиги билан америка фирмаларини ташқи бозорлардан сиқиб чиқара бошлагач, америкаликларнинг “кўзи очилди” ва америка олимлари ҳамда менежерлари вужудга келган аҳволнинг сабабларини чуқур ўрганишга киришдилар.

Сир оддийгина бўлиб чиқди, япон менежменти – аввало инсон омилига асосланар экан. Шу ўринда йирик япон-америка қўшма корхонаси раҳбарининг фикрини келтириш ўринли: “Фирмамизга ташриф буюрган кўплар хорижликлар, бизнинг ҳам АҚШ, ҳам Европада бир хил бўлган технология ва хом-ашёдан фойдаланиб, юқори сифат даражасига эришишимизга ажабланишади. Аммо, улар сифатни дастгоҳлар эмас, балки инсонлар беришини идрок этишмайди”.

Илғор Ғарб корпорацияларидаги “инсон ресурсларини” бошқариш тизимида рўй берган чуқур ўзгаришлар ҳақида гапирганда, бунга сабаб бўлган 4 гуруҳ омилни ажратиб кўрсатиш лозим;

1. Техника технология омилларининг ўзгариши
2. Шахс омилининг ўзгариши
3. Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий шароитнинг ўзгариши
4. Назарий таълимотлар ривожланишидаги ўзгаришлар.

Япониянинг менежмент тизими бутун дунёда самарали деб тан олинган. Бунинг асосий сабабларидан бири инсон омилидан фойдалана олишдадир.

Иккинчи Жаҳон урушидан кейин узоқ қайта тикланишни бошидан ўтказган Япония, ўтган асрнинг 50-60 йилларда жуда юқори суръатлардаги ўсишга эришиб, бу борада АҚШ, Германия, Франция, Италия каби мамлакатлардан 2-3 мартага илгарилаб кетди. Бундай тез суръатлар билан ривожланишга ҳарбий соҳага харажатлар даражасининг пастлиги, арзон ишчи кучи ҳамда ташкилий-бошқарув характердаги каби омиллар сабаб бўлди.

Япония барча давларда (айниқса урушдан кейин) бошқарув масалаларига катта эътибор қаратган. XX асрнинг 60-йилларида япон мутахассислар жамият молиявий ва техник соҳадаги рақобатдан бошқара олиш соҳасидаги рақобатга ўтганлигини таъкидлашган. Япон иқтисодиёти тарихи иқтисодий структуранинг, жумладан, бошқарув жараёни ва усулининг, хорижий тажрибани фаол таъқиқ қилиш жараёни мавжуд ва вужудга келган анъаналарни қайтадан кўриб чиқиш жараёнининг доимий ривожланиб, янгиланиб турганини кўрсатади ва натижада ўзининг менежмент соҳасидаги юқори самарали ва ўзгача қарорларини ишлаб чиқди.

Бошқа мамлакатларда бўлгани каби, Япониядаги менежмент унинг тарихи хусусиятларини, маданиятини ҳамда жамият психологиясини ўзида акс эттиради. У бевосита мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий турмуш тарзи билан боғлиқ. Бошқарувнинг япон усули бошқарувнинг европа ва Америка усулларида тубдан фарқ қилади.

Япон менежменти жамоавий бошқарувга асосланган бўлиб, шахсга таъсир қилишнинг барча ахлоқий, психологик дастакларидан фойдаланади.

Авваламбор жамоа олдидаги бурч ва мажбурият туйғулари ишчиларни олдинга ундайди. Японияда солиқ тизими аҳоли даромадларининг тенглигига эришишга қаратилгандир, бу эса аҳолининг минимал даражада турли қатламларга бўлинишини пасайтиради ва аҳолининг моддий-турмуш тарзини бир-бирига яқинлаштиради, бу эса ўз навбатида жамоавийлик хис-туйғусидан максимал самарали фойдаланиш имконини беради.

Япон бошқарув усули дунёнинг бошқа мамлакатларида ишлатилаётган бошқарув усуллардан нимаси билан фарқ қилади? Биринчи ўринда ўзининг йўналтирилганлиги билан: Япония бошқарувининг асосий предмети меҳнат ресурсларидир. Япон бошқарувчиси ўз олдида қўйган мақсади — бу ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш ҳисобига корхона фаолиятининг самарадорлигини оширишдир. Америка ва Европа менежментининг мақсади эса корхона фойдасини минимал ҳаражат ҳисобига оширишдир.

Япон корхонаси - бу нафақат ходимларни меҳнат фаолиятини бирга амалга оширишга имкон берувчи техник-иқтисодий тизими, балки, яна шундай тизимики, бу тизимда ходимлар ўзларига юклатилган мажбуриятлар билан ягона ишлаб чиқариш оиласига бирлашадилар. Япон менежментида кенг тарқалган “Фирма оиласи” шиори мавжуд бўлиб, уни қуйидагича таърифлаш мумкин: “Болалар” — булар иш билан банд бўлган ходимлардир.

Улар ўзларини тўлиқ “фирма оиласи” га бағишлашлари зарур, бунда ўзларинининг ушбу оилага садоқатларини кўрсатишлари шарт. Сидқидилдан меҳнат қилиб, оила яъни корхона фаровонлигини биринчи ўринга қўйишлари керак. Ҳар бир оилада бўлгани каби ушбу “оила”да ҳам “ота-оналар”нинг ўрни бениҳоя каттадир. Япон корхоналарида “ота-она” сифатида корхона маъмуриятини кўришимиз мумкин. “Ота-она” ўз “фарзандлар”ини ўз ғамхўрликларига олишлари керак ва яхши турмуш ва меҳнат шароитлари ҳамда доимий ошиб борувчи иш ҳақи билан таъминлашлари шарт.

Япония корпорациялари ўз ишчиларини шундай бошқарадики, натижада ишчилар максимал ва самарали ишлашлари керак. Бу мақсадларга эришиш учун Япония корпорациялари Американинг кадрлар бошқариш техникаси, шунингдек иш ҳақи тўлашнинг самарали тизими, меҳнат ташкилотлари ва иш жойларнинг тахлили ишчиларнинг аттестацияси ва бошқалардан фойдаланилади. Бироқ Америка ва Япония бошқариш тизимида жуда катта фарқ мавжуд. Япония корпорациялари омади кўп ҳолларда ишчиларнинг шу компанияга садоқатидадир. Ишчиларни компаниялар билан ўхшатиш, маънавий ва юқори даражадаги самара беради. Япониянинг бошқариш тизими мана шу ўхшатишни кучайтиришга ҳаракат қилади.

Япония корхоналарида ҳар бир ишчиларнинг ўз корхоналарига садоқатини кўриш

мумкин. Юқори мансабдор ходимлар ва ишчилар ўзлариини корпорация вакиллари деб ҳисоблайдилар. Японияда ҳар бир ишчи компания учун керак ва зарур шахслигига ишонади. Одатда японияликлар ўз компанияси учун кўп ишлайди. Бу эса уларнинг фирмага садоқатини кўрсатади. Натижада эса япон корхоналарида меҳнат ресурсларини бошқариш самарадорлигининг ошишига олиб келади.

Демак, Америка корхоналари инвестиция қилинган воситаларнинг тезкор айланмаси ва акциялар баҳосининг кўтарилишини асосий тактик вазифа сифатида кўрадилар. Худди мана шу кўрсаткичлар орқали бошқарув аппарати ишининг самарадорлиги аниқланса Японияда эса ҳар бир инсоннинг шахсий фазилати эмас, балки бутун бир жамоанинг фаолияти бошқарилади.

Япон модели қуйидагиларга йўналтирилган: бир корхонада узоқ вақт ишлаш истиқболи; таълим сифати ва ишчининг шахсий салоҳияти; меҳнат ҳақи комплекс тарзда ёш, иш стажи, маълумоти ва қўйилган вазифани бажариш қобилиятини ҳисобга олиб белгиланади; ишчиларнинг тармоқ эмас балки ташкилот дорасида ташкил қилинган касаба уюшмалардаги иштироки.<sup>4</sup>

Шундай қилиб, кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришда биринчи ўринга фойда ва иқтисодий натижаларнинг юқорилиги эмас, ҳамкорлар тимсолида келгусида юқори фаолият натижаларига эришиш йўлида қўл келадиган ижобий қиёфасини яратиш кўтарилади. Ижобий қиёфа, ўз навбатида, янги ва юқори сифатли инсон ресурсларини жалб қилишга имкон беради. Фикримизча, устуворликларни айнан шундай белгилаш Ўзбекистон бизнеси учун долзарб аҳамиятга эга. Сир эмаски, кўплаб маҳаллий тадбиркорлик субъектлари ҳанузгача ўз фаолиятида бизнеснинг «эртанги куни» ҳақида бош котирмасдан, соф иқтисодий фойдани биринчи ўринга қўйишда давом этиб келмоқда.

Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш доимо исталган хўжалик фаолиятини ташкил қилишда энг муҳим муаммолардан бири бўлиб келган ва шундай бўлиб қолади. Шу сабабдан, кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш муаммоларини тўғри, мантикий ва аниқ ҳал қилиш кадрлар менежменти асосларини профессионал даражада ўзлаштиришни тақозо этади.

Япон корпорацияларида кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш йўналишларини уч гуруҳ билан ифодалаш мумкин:

1. Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришнинг ижтимоий-сиёсий жиҳатлари жамиятни давлат томонидан бошқаришнинг ижтимоий моҳияти, унинг ички ва халқаро муносабатлардаги манфаатлари билан асосланганлигини очиб беради.

2. Япон корпорацияларида кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришнинг **таркибий-функционал жиҳатлари** муайян хўжалик бўғинида бошқарув тизими таркибини, унинг мақсадли вазифаларини ва реал фаолият жараёнида фаолият юритиш тартибини белгилаб беради.

3. Раҳбарнинг **бошқарув фаолиятини** такомиллаштириш ушбу фаолият тавсифини аниқлаб беради. Норматив ҳужжатлар ва услубий тавсияларда япон корпорациялари

<sup>4</sup>Маҳкамова Р. Ходимларни бошқариш тажрибаси // "Science and Education" Scientific Journal / Impact Factor 3.848.2023 йил май

кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш жиҳатларининг ушбу гуруҳи, одатда, бошқарув фаолиятининг қуйидаги жиҳатлари билан ифодаланади: бошқарув фаолиятини ҳуқуқий тартибга солиш; шахсий фаолиятга ёндашув; фаолият натижаларига таъсирнинг аниқлиги; бошқарув фаолиятининг мотивациялаш ва рағбатлантириш.

Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришни таъминлашда япон корпорацияларининг тажрибаси ва бу жараёнда раҳбарнинг ролини ҳисобга олишга доир комплексли ёндашув Ўзбекистон амалий менежменти учун жуда долзарб ҳисобланади.

Таъкидлаш жоизки, кўпинча маҳаллий ижтимоий-иқтисодий тизимлар бошқарув фаолиятига бундай тизимли ёндашувдан эмас, балки фақат алоҳида тамойиллардан фойдаланади, бу эса рақобатбардошлик даражасини ошириш ва кадрлар салоҳиятини узоқ муддатли ривожлантириш соҳасида талаб қилинган натижаларга олиб келмайди.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, собиқ маъмурий-бўйруқбозлик тизимида анъанавий равишда меҳнат жамоаларига раҳбарлик қилишнинг авторитар услуби кенг тарқалган эди. Бозор иқтисодиётига ўтилиши, мамлакатдаги ижтимоий ҳаётни демократлаштириш жараёнлари, бизнес соҳаларининг кенгайтирилиши, хўжалик юритишнинг турли, жумладан, нодавлат шаклларининг вужудга келиши ва ривожланиши – кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришни таъминлашда раҳбарлик услубини тубдан ўзгартиришни қатъий талаб қилди.

Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришнинг японча услуби ходимларни мажбур қилиш эмас, балки ишонтиришга асосланади. Раҳбарнинг бошқарув фаолияти унинг улар олдида турган ишлаб чиқариш вазифаларини кафолатланган тарзда бажариш учун қўл остидаги ходимлар ва жамоаларга самарали таъсир этишни таъминлайдиган таҳлилий-конструктив, фаолиятга оид регулятив, коммуникатив ва баҳолаш-тузатиш киритиш функцияларини амалга оширишдан иборат. Бу фаолиятнинг моҳияти бундай вазифаларнинг барча турларини энг муваффақиятли ҳал қилиш мақсадларида жамоаларда мотивацияланган муносабатлар яратишдан иборат. Мотивацияланган муносабатлар меҳнат жамоаларининг барча аъзолари ўзаро алоқалари уйғунлигида ўз ифодасини топади. Бунда раҳбар ўзини қўл остидаги ходимлар гуруҳидан ажратмайди, унинг вазифаси бошқалар бажарадиган ишга раҳбарлик қилиш эмас, балки уларга зарур ёрдам кўрсатган ва уларни қўллаб-қувватлаган ҳолда ходимларнинг ўзаро алоқаларига кўмаклашиш, ходимлар ўртасида уйғунликдаги муносабатлар шакллантириш ҳисобланади.

Японияда инсон ресурсларини максимал даражада жалб қилишга бевосита таъсир кўрсатадиган кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантиришнинг асосий ўзига хос хусусиятлари қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин: бутун умрга ишга ёллаш; ишлаган йилларга мувофиқ меҳнатга ҳақ тўлаш; компания касаба уюшмаларининг самарали фаолияти; ишчи кучининг ички корпоратив бозори; ички корпоратив ишлаб чиқаришга ўқитиш; жамоа бўлиб қарор қабул қилиш ва жамоа пудрати тизимини алмашиш; ички корпоратив ижтимоий таъминот; ишчилар ва тадбиркорларга биргаликда маслаҳат тизимлари; сифатни назорат қилиш тўғрақлари<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Шеркунов СЛ. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности и развития кадрового потенциала в сфере науки, техники и высоких технологий // Современные исследования социальных проблем, 2010. - № 2 – С.13.

Юқоридагилардан шуни хулоса қилиб айтиш мумкинки, ривожланган давлатлар тизимида Инсон ресурсларини бошқариш алоҳида ўрин эгаллар экан. Чунончи, Инсон ресурсларини бошқаришни ривожлантириш стратегиясининг бош масаласи - ходимларни, кадрлар хизмати фаолиятини ташкил қилиш, уларни ривожланиши замида иқтисодий раванқ ва катта даромадларни кўзлаш турар экан.

Кўриб ўтилган Япония ва АҚШ давлатларида инсон ресурсларини бошқариш, кадрларни тайёрлаш тизимлари ўзаро бир-бирларига ўхшаш томонлари ва айна пайтда ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос специфик хусусиятлари, элементлари мавжуд экан. Бизнинг вазифамиз буларни чуқур ўрганиб, таҳлил этиб, улардан республикамизда кадрларни тайёрлаш ва инсон омилини ривожлантиришда ўринли фойдалана олишдир.

### REFERENCES

1. Шеркунов С.Л. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности и развития кадрового потенциала в сфере науки, техники и высоких технологий // Современные исследования социальных проблем, 2010. - № 2 – С.13.
2. Акбаров.А.М. Кадрлар салоҳиятини инновацион ривожлантириш модели (Япония тажрибаси мисолида) // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. №2, 2019 йил март-апрель
3. Базаров. Ф.О, Маъмуров Б.Х.“Инсон ресурсларини бошқариш” марузалар матни-Т.:2019.
4. Азларова М.М. Инсон ресурсларини бошқариш: ўқув кўлланма. – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус талим вазирлиги. – Т.: Иқтисодиёт, 2019.
5. Абдурахмонова Г.К. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. – Т.: -нашриёти, 2020.
6. Махкамова Р.Ходимларни бошқариш тажрибаси// "Ссиенсе анд Эдусатион" Ссиентифис Жоурнал / Импаст Фастор 3.848.2023 йил май
7. Хайитов А.Б. Инсон ресурсларини бошқариш.Дарслик-Т.:2019.
8. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>