

Мухаммадиев Уткир Ахмедович
Самарқанд давлат архитектура ва қурилиш университети
“Бизнесни бошқариш” кафедраси доценти

ТАШКИЛОТНИНГ МОСЛАШУВЧАН МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ АЙРИМ МУАММОЛАРИ

Аннотация: Ушбу мақолада ташқи муҳитнинг салбий таъсирларини инобатга олган ҳолда кадрлар стратегиясини яратиш муаммолари таҳлил этилган. Меҳнат жамоасининг потенциалига алоҳида урғу берилган. Компания жамоасининг потенциали ходимларнинг юқори малакаси ҳисобига, компетентли бўлиши юқори инсоний сифатлари, инновацион ва мотивацион омиллари туфайли самарали бўлиши таҳлил этилган.

Мақолада кўрсатилганки, айнан инқирозли вазиятлар компаниянинг кадрлар стратегиясини рақобатли моделини яратишга мажбур қилади.

Калит сўзлар: Иқтисодий инқироз, стратегия, рақобатбардошлик, корxonанинг кучли ва заиф томонлари, хавф-хатар, ташқи муҳит, ички муҳит, ходимларни ривожлантириш концепцияси.

Mukhammadiev Utkir Akhmedovich
Samarkand State University of Architecture and Construction
Associate Professor of "Business Management" Department

SOME PROBLEMS OF FORMING ADAPTIVE LABOR RESOURCES OF THE ORGANIZATION

Annotation: This article discusses the formation of an organization's personnel strategy. In this case, unfavorable environmental factors are taken into

account. Attention is focused on the role of the organization's labor potential. It can be effective due to the high level of professionalism of its employees.

The article explores that a crisis situation is the driver for creating a perfect personnel model of the organization's strategy.

Key words: Economic crisis, strategy, competitiveness, strengths and weaknesses of the organization, risks, external and internal environment, concept of personnel development.

Аннотация: В данной статье рассматриваются формирование кадровой стратегии организации. При этом учитываются неблагоприятные факторы внешней среды. Акцентируется внимание на роли трудового потенциала организации. Он может быть эффективным за счет высокого уровня профессионализма работников.

В статье исследованы, что кризисная ситуация является двигателями к созданию совершенной кадровой модели стратегии организации.

Ключевые слова: Экономический кризис, стратегия, конкурентоспособность, сильные слабые стороны организации, риски, внешняя и внутренняя среда, концепция развития персонала.

Замонавий шароитда бозор иқтисодиёти, иқтисодий инқирозлар, иқтисодий алоқаларга салбий таъсир кўрсатадиган ҳалқаро сиёсий вазиятнинг кескинлашуви ташкилотлар олдида бир қанча янги принципиал муаммоларни қўймоқда. Ушбу муаммолар ичида энг долзарбларидан бири-бу кадрлар потенциалидан унумли фойдаланиш ҳисобланади. Ташкилотнинг барча активлари ичида унинг кадрлари энг қимматли ресурслардир. Кадрлар муаммоларини муваффақиятли ечиш ва кадрлар стратегиясини муаммоли худудларини бартараф этиш учун ташкилот кадрлар фаолиятини шакллантириш, кадрларни танлаш, жалб этиш, ташкилотда сақлаб қолиш фаолиятига илмий асосланган тамойиллар асосида ёндашуви яъни уларни

билим ва кўникмаларини эътиборга олган ҳолда иш жойларига тақсимлаш, уларни ривожлантириш ва ҳар бир ходим билан алоҳида вазиятни таҳлил этган ҳолда кадрларни бошқаришнинг замонавий усулларида фойдаланган ҳолда ечиши лозим.

Ташкилотнинг меҳнат потенциали юқори малака, ўз ишини сифатли бажара олиш, шахсий инсоний сифатларга юқори инновацион ва мотивацион потенциалга эга бўлиши унинг рақобатбардошлигини таъминлаш шартлари ҳисобланади.

Кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни такомиллаштириш узлуксиз жараён ҳисобланади. Бу ташкилотнинг стратегик муаммоларини қисқа, ўрта ва узоқ муддатли ечимларида ўз аксини топади. Кадрлар стратегияси ташкилотнинг бошқарув стратегияси таркибида аниқлаштирилади ёки алоҳида ишлаб чиқилиб, стратегик режалар билан узвий боғланиб, унга мослаштирилади. Бунда кадрлар фаолияти билан боғлиқ (муаммолар) вазифалар ва ушбу вазифаларни бажариш учун тадбир чоралар, яъни бажариш муддатлари, ҳар-бир вазифани бажарилиши бўйича масъул шахслар, вазифани бажариш учун талаб қилинадиган ресурслар (молиявий, ахборот, техникавий ва бошқа шу кабилар) кўрсатилади.

Ташкилот мутахассислари томонидан ёки буюртма асосида яратиладиган кадрлар потенциалини ривожлантириш стратегияси куйидагиларни ривожлантиришга ижобий таъсир кўрсатиши лозим:

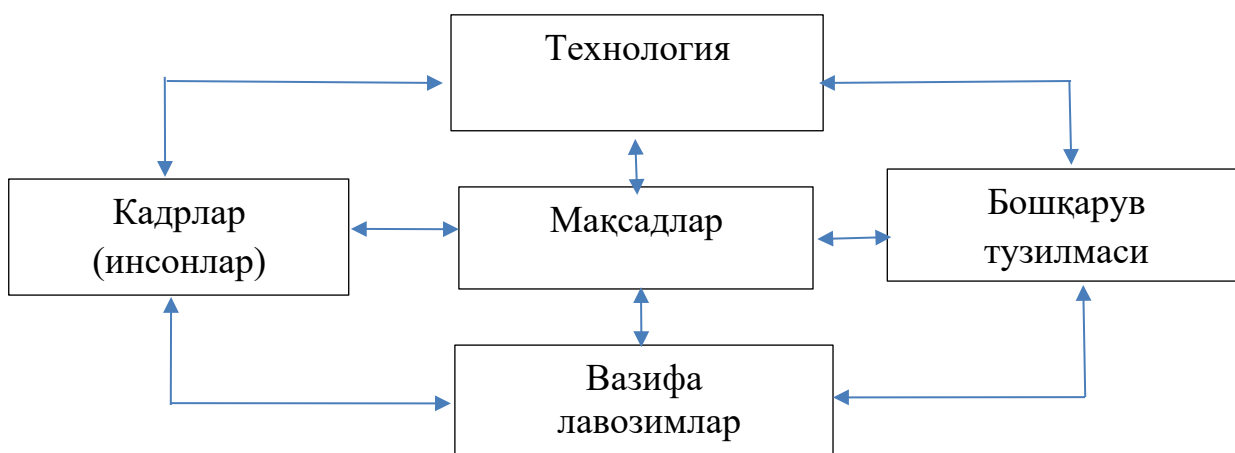
- ташкилотнинг кучли томонларидан ва имкониятларидан самарали фойдаланиб, ташқи муҳитда рақобатчиларга қарши курашиш имкониятларини кучайтириш;

- ташкилотнинг меҳнат потенциалидан самарали фойдаланиш ва уни ривожлантириш ҳамда юқори малакали, билим ва кўникмаларни эгаллаш қобилиятига эга бўлган кадрларни қўллаб-қувватлаш асосида рақобат устунлигини ошириш;

- ходимларда ташкилот мақсадларига эришишни қўллаб-қувватлаш учун уларда инновацион қобилиятлар ва ижодий ёндашув каби ёш ходимлар ичидан сардорларни ва алоҳида қобилиятларга эга бўлганларни ривожлантириш, уларни ташкилотда сақлаб қолиш ва тарбиялаш тизимини яратиш. Бунда ташкилот мақсадлари билан ходимларнинг мақсадларини бири-бирига мослаштиришга эришиш.

Ташкилотнинг кадрлар стратегиясини яратишда ва уни такомиллаштириш жараёнида қуйидаги омилларни эътиборга олиш лозим: иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва ташқи муҳит омилларини. Юқорида келтирилган ҳар-бир омил, пухта таҳлил этилган ва ташкилотнинг кадрларни ривожлантириш стратегияси таркибида ўз аксини топган бўлиши лозим.

Кадрлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштириш ташқи муҳит омилларини (истеъмолчилар, таъминотчилар, рақобатчилар, касаба уюшмалари ва давлат ташкилотлари) ва ички муҳит омиллари (мақсадлар, ташкилотнинг бошқарув тузилмаси, вазифа ва лавозимлар, инсонлар ҳамда технологиялар) мунтазам равишда чуқур таҳлил этилиши лозим.



Расм 1. Ташкилотнинг ички муҳити омиллари ва уларнинг ўзаро боғлиқлиги.

Ушбу таҳлиллар асосида қўйилган мақсадларга мос равишда ташкилотнинг ва хусусан ходимларни умумий ривожланиш концепцияси ишлаб чиқилади. Ташкилотнинг ходимларни бошқариш соҳасидаги кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ҳамда хавф-хатари унинг ташқи муҳитда

муваффақиятли фаолият юритишини белгилайди. Шу сабабли кадрлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштириш доирасида ҳамда ички муҳит омилларини таҳлил этиш жараёнида ходимларни бошқариш йўналишида ва умуман ташкилотни бошқариш тизимида кучли ва кучсиз томонларни аниқлаш талаб этилади.

Бунинг учун стратегик менежментнинг SWOT-таҳлили, муҳит профилини тузиш, тармоқ жозибадорлиги-корхонанинг кучли томонлари GE-тажрибаси яъни, GE/Mc Kinsey моделидан ёки ҳаётий цикл матрицасидан фойдаланиш мумкин. SWOT таҳлили ёрдамида ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити таҳлил этилганда ходимларни бошқариш соҳасидаги кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ҳамда ушбу соҳада бартараф этилиши лозим бўлган камчиликлар аниқланади. Кучли ва кучсиз томонларни аниқлаш ташкилотга ўз-ўзини баҳолаш шу билан биргаликда рақобатчиларга нисбатан ходимларни бошқариш соҳасида ўз имкониятларидан қандай фойдаланаётганлигини яққол намоён этади.

Кадрлар стратегиясини долзарблигини кўрсатадиган умумий методологик талабларни шакллантиришга ҳаракат қиламиз. Кадрлар стратегиясининг биринчи методологик талаби иш берувчининг жорий ва истиқболдаги стратегик таклифларига қарама-қарши фикрларни қўймаслик.

Иккинчи методологик талаб-бу ташкилотнинг етакчи кадрлари томонидан яратиладиган ва такомиллаштириладиган кадрлар стратегияси таркибидаги инновацион таклифларга зид келадиган ҳатти-ҳаракатларни амалга оширмаслик. Иш берувчи етакчи кадрлар таркибига нафақат топ-менежерларни балки, бошқарувнинг бошқа даражасидаги ходимларни ҳам жалб этишлари лозим. Етакчи менежерлар барча профессионал тоифадаги ходимларни, худди шундай кичик техник ходимларни ҳам қамраб олиши лозим. Ушбу ҳолда ташкилотнинг етакчи ходимлари таркибини шакллантиришда шартли стандарт мезонларининг талаблари яъни

билимдонлик (компетентлик), масъулият ва ташкилот мақсадларига содиқлик ҳисобланади.

Учинчи методологик талаб-бу амалга ошириладиган ўзгаришларни шаффофлигидир. Кўпчилик анъанавий ташкилотлар учун иш берувчига сергаклик ва шубҳалилик билан қараш хос бўлганлиги туфайли, улар ҳар қандай кадрларга тегишли қарорларга шу жумладан раҳбарият томонидан махфий равишда қабул қилинадиган ва имкони борича яширин сир сақланадиган вазиятда қабул қилинадиган ва жамоага эълон қилинмайдиган инқирозга қарши қарорларга ҳам салбий муносабатда бўладилар. Иш берувчининг мавжуд муаммоларни, инқирозли вазиятларни ташкилотнинг меҳнат жамоаси билан очиқ-ойдин муҳокама этиши, далил ва исботлар ёрдамида оддий қилиб тушунтириши ходимларни бир-бирига ишончини оширади ва яхши муносабат муҳитини вужудга келтиради.

Тўртинчи талаб-бу қайишқоқлик ёки мослашувчанлик, инқирозга қарши стратегияга мослашишдан иборат. Бошқа ҳар қандай инқирозга қарши стратегия каби кадрлар стратегияси бир-неча вариантларда ва қадамба-қадам яратилиши лозим.

Демак, хулоса қилиш мумкинки, кадрлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштиришнинг асосий мақсади инқироздан ва ташкилотнинг ноқулай ёки заиф вазиятга тушиб қолганлигидан фойдаланиб, унинг кадрлари таркибини (ташкилотни инсон капитали сифатини) кескин ва тезкорлик билан яхшилашдан иборат. Кадрлар стратегиясини бозор муносабатлари шароитида яратиш ва уни такомиллаштиришнинг асосий мақсадидан маълум бўлдики, инқирозлар ва шунга ўхшаш бошқа салбий вазиятлардан келиб чиқиб, қуйидаги вазифаларни белгилаш мумкин:

- штатлар жадвалида мавжуд бўлган “кадрлар балласти”дан воз кечиш мақсадида ташкилотнинг малакали ходимларини ротация қилиш;

- штатлар жадвалида ташкилотнинг маъмурий-бошқарув ходимларининг таққослама ҳажмини қисқартириш, яъни ташкилотнинг бошқарув аппаратини бюрократлашувига қарши самарали курашиш;

- ишлаб-чиқаришни ва штатлар жадвалини қисқартирилишидан пайдо бўладиган иш вақтининг қўшимча фондидан ходимларни қайта ўқитиш ва малакасини оширишда фойдаланиш;

- ижодий ўсиш потенциали ниҳоясига етган бошқарув кадрларини инновацияга йўналтирилган ёш менежерлар билан алмаштириш;

- меҳнатни ташкил этиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш жараёнига инновацион усулларни жорий этиш;

- ходимларнинг иш берувчига бевосита ўзининг раҳбарларига ва ҳамкасбларига бўлган реал муносабатини баҳолаш.

Инқироз пайтида ва шунга ўхшаш салбий вазиятлар пайдо бўлганда ташкилотнинг кадрлар стратегиясини ва унинг тадбир-чораларини долзарблигини шу билан бирга ушбу ўзгаришларни амалга оширадиган ходимларнинг масъулиятини оширадиган амалий тавсияларни шакллантираамиз.

Ташкилотнинг ходимлари сонини тартиблаштириш сиёсати соҳасида инсон капиталини корпоратив сифатини яхшилаш мақсадини амалга ошириш воситаси сифатида ротация асосий йўналиш сифатида қаралиши лозим. Ушбу вазифани амалда муваффақиятли ҳал этиш учун ташкилот менежментининг қуйидаги умумий ҳаракатлари таклиф этилади. Ушбу жараёнда ташкилотнинг олий, ўрта қуйи поғона раҳбарлари ва кадрлар бўлимининг мутахассислари билан биргаликда ҳаракат қилиши лозим [6]:

1) ташкилотнинг таянч иш ўринларини аниқлаш учун унинг (ташкилотнинг) ташкилий тузилмасини ва штатлар жадвалини бошқарув нуқтаи-назаридан таҳлил этиш. Таҳлил этиладиган иш жойлари ташкилотнинг бозор мавқеига ва унинг ишлаб чиқариш потенциалига таъсир этадиган муҳим иш ўринлари бўлиши лозим.

2) меъёрий ҳужжатлар асосида таянч иш жойларида банд бўлган ходимларни эгаллаб турган лавозимига мос келиши ёки мос келмаслигини таҳлил этиш.

3) ҳаракатдаги меъёрий талабларга тўлиқ жавоб берадиган ва ташкилотдаги таянч лавозимларда фаолият кўрсатаётган ноёб қобилиятли ходимларни сақлаб қолишга йўналтирилган тадбир-чоралардан фойдаланиш;

4) ташкилотдаги таянч лавозимларни эгаллаб турган, лекин ҳаракатдаги меъёрий ҳужжатлар талабларига жавоб бермайдиган ходимларни зудлик билан ротация қилиш. Бунда ротация учун ташкилотга мос келадиган ходимларни ички кадрлар захираси таркибидан ёки ташқи манбалардан: (меҳнат бозоридан ва бошқа ташкилотлардан) жалб этиш лозим. Таъкидлаб ўтиш лозимки, ташкилотнинг кадрлар захираси таркибидан ходимларни танлаш афзал ҳисобланади.

5) ташкилотнинг юқори малакали мутахассисларига уларнинг иш жойлари сақланиши ва улар қисқартириладиган ходимлар руйхатига киритилмаслиги тўғрисидаги махфий ахборотлар ҳар-бир ходимга шахсий учрашувлар пайтида тушунтирилиши ва уларга раҳбарият томонидан кафолатлар берилиши лозим.

6) ташкилотнинг ишлаб-чиқариш ёки бизнес бўлинмаларида ва филиалларида ҳам ходимлар сонини қисқартириш худди шундай амалга оширилиши лозим (корхонанинг технологик хусусиятларини ёки ходимлар томонидан бажариладиган иш ҳажмларини ўзгаришини ёки барча филиаллар ва бўлинмаларда бир хил ҳажмда ходимлар сонини қисқартирилиши мумкинлигини эътиборга олиш).

7) инқироз пайтида масъулиятсизликни ва паст инсоний сифатларни (атайлаб низоларни келтириб чиқаришга ҳаракат қилиш, саботаж, ташкилотнинг мақсадларига зид келадиган ҳаракатларни намойиш этиш, нотўғри ахборотларни тарқатиш ва бошқа шу кабилар) намойиш этадиган ходимларни зудлик билан ишдан бўшатиш.

Ходимлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштириш соҳасида қуйидагиларга амал қилиш лозим.

1) корхона ичида ходимларни қайта ўқитиш тизимини профессионал қайта тайёрлаш тизимига ўзгартириш. Бунда ходимларни қўшимча ихтисосликларни ўзлаштиришига ва ишлаб-чиқаришдан ажралмаган ҳолда юқори малакали мутахассислар ҳамда устозлар ёрдамидан фойдаланиб, малака оширишни ташкил этиш.

2) маъмурий-бошқарув ходимларини тайёрлашда ташқи ўқув марказларининг юқори имижга эга лекин кадрларни тайёрлаш хизматлари жуда қиммат турадиганларидан воз кечиш лозим (қисқа муддатли инқирозга қарши бошқарув дастурлари бундан мустасно).

3) инқироз вазиятларида етарлича юқори профессионал малакага эга эмаслигини намойиш этган кадрларни тезкорлик билан алмаштириш имкониятига эга бўлиш учун ўқув дастурлари таркибига керакли ўзгартиришларни киритиш.

Ходимларни мотивлаштириш соҳасида қуйидагилар устункор афзалликларга эга бўлиши лозим:

1) ташкилотдаги фаолиятни амалга оширишда иш натижавийлиги билан боғлиқ бўлмаган ойлик окладлар асосида маош тўланадиган ходимлар сонини кескин камайтиришга эришиш;

2) ишлаб чиқариш ходимларининг (ишчиларининг) ишбай ва операциялар бўйича ҳақ тўлаш шаклига ўтказиш яъни, ходимнинг жорий иш ҳақини амалда бажарилган иш ҳажми билан боғлаш.

3) меҳнатга жамоавий ҳақ тўлаш шакллари жорий этишни фаоллаштириш, бунда ишлаб чиқариш ходимлари сонини самарасиз ишлаётган ходимлар ҳисобига камайтиришни меҳнат жамоалари томонидан таклиф этилишига эришиш. Чунки бозор иқтисодиёти муносабатлари кам харажатлар билан кўпроқ натижага эришишини талаб қилади.

4) ходимларнинг меҳнат фаолияти натижалари билан амалда боғлиқ бўлмаган кўшимча мукофотлаш тажрибасидан бутунлай воз кечиш;

5) иш берувчи учун амалда кўшимча молиявий самара келтирган ходимларни доимий кафолатланган фоизлар шаклида махсус мукофотларни жорий этиш;

6) ходимларни маънавий мотивлаш механизмларини фаоллаштириш (агар юқори маош тўлаш имкони бўлмаса, ходимни кўпроқ мақташ лозим);

Ижтимоий-сиёсий ва психологик соҳада ходимларни қўллаб-қувватлаш кадрлар стратегиясининг қуйидаги йўналишларида амалга оширилиши лозим:

1) ҳаракатдаги қонунчилик ҳужжатларида кўрсатилгандан ташқари барча жамоавий имтиёзлардан воз кечиш;

2) ташкилотнинг қимматли ходимлари учун индивидуал ижтимоий пакетлар жорий этиб, ижтимоий иқтисодий қўллаб-қувватлашни индивидуал рағбатлантиришга йўналтириш;

3) жамоа учун ноқулай инқирозга қарши ўтказиладиган тадбир-чораларнинг моҳиятини ходимларга тушунтириш, психологик қўллаб-қувватлашни инқироз билан боғлиқ ўзгаришларни мақсад ва вазифаларини жамоага ва уларнинг сардорларига тушунтириш ҳамда тарғибот қилиш;

4) меҳнат жамоасининг психологик ҳолатини мунтазам равишда мониторинг қилиш, ташкилотни инқироздан чиқариш учун мажбурий ўтказиладиган тадбир-чораларга атайлаб қаршилик кўрсатадиган ходимларни аниқлаш ва зарурат туғилса, уларни ишдан бўшатиш.

Шундай қилиб, кадрлар стратегияси ташкилотнинг кадрлар сиёсатининг ташкил этувчиларидан бири бўлиб, у ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитининг омилларини эътиборга олган ҳолда рақобатбардош кадрлар потенциалини шакллантиришга имкон яратади. Корхонадаги кадрлар стратегиясининг асосий объектлари ходимлар, ходимлар структураси ва меҳнатнинг шарт-шароитлари ҳисобланади. Ташкилотнинг кадрлар

стратегияси ташкилотни бошқариш стратегияси таркибида ёки мустақил стратегия сифатида бизнес стратегия таркибида бўлиши ҳам мумкин. Ташкилотнинг кадрлар стратегиясининг асосий мақсади-ташкилотни белгиланган стратегик вазифаларини бажара оладиган кадрлар таъминотини йўлга қўйишдан иборатдир.

Ҳар қандай ташкилотни кадрлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштириш принциплари қуйидагилардан иборат:

1. Кадрлар стратегиясини ташкилотни умумий ривожланиш стратегиясига мос бўлишини таъминлаш лозим. Кадрлар стратегияси функционал характерда бўлиб, у узоқ келажакда ташкилотни мақсад ва вазифаларини амалга оширишга хизмат қилади. Агар ташкилотнинг корпоратив стратегияси ўзгарадиган бўлса, унинг кадрлар стратегиясини ҳам ўзгартиришга тўғри келади, масалан: кадрларни танлаш, уларни ўқитиш ва рағбатлантириш ҳамда шунга ўхшаш тадбир чоралар олдиндан корпоратив стратегия таркибида юз берадиган ўзгаришларни инобатга олиши лозим.

Маълумки, компания менежменти олдида янги бизнес турларини ўзлаштириш ва компания регионал ва ҳалқаро бозорлардаги улушини кўпайтириш вазифаси туради. Бу компания ишлаб чиқарадиган товарларининг ва таклиф қиладиган хизматларининг сифатини юқори даражада бўлишини талаб қилади. Ҳозирги пайтда ташкилотни ривожланиш стратегияси билан кадрлар стратегияси харажатлари ўртасида қарама-қаршилиқ анъанаси вужудга келмоқда. Кўпчилик ташкилотлар арзон ишчи кучини ёллашга ҳаракат қилади, натижада ходимларни бошқариш тизимидаги иқтисодий тежамкорлик мезони самарадорлик ва сифат мезонидан устун келмоқда. Бундай вазиятда муаммони ечиш учун кадрларни ривожлантириш стратегияси юқори малакали кадрларни олдиндан тайёрлаб бориш технологиясидан фойдаланиши мумкин.

Ушбу вариант қуйидагиларни назарда тутаяди: биринчидан, иш ҳақи харажатларини ошириш; иккинчидан, ходимларни имкони борича тезроқ иш

шароитига мослашишини яъни, ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнини стандартлаштириш, корпоратив коммуникацияларни ривожлантириш; учинчидан, ходимларнинг иш фаолиятининг самарадорлигини ва сифатини мониторинг қилиш тизимини яратиш. Ушбу стратегияни амалга оширишда аутсорсингдан фойдаланиш тавсия этилади. Бунда ташкилотнинг ўз кадрларини “ўстириш” ҳам назарда тутилади.

2. Кадрлар стратегиясини яратиш жараёнига нафақат топ-менежерлар балки таянч ижрочилар филиалларнинг ва бўлинмаларнинг раҳбарлари ҳам иштирок этиши лозим. Бунда анъанавий ёндашув олий бошқарув поғоналари раҳбарлари стратегик менежментнинг таянч унсурларидан ҳисобланади, чунки ушбу жараёнларни муваффақиятли амалга ошириш учун ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини ва уларга эришиш воситаларини яхши тушуниш лозим. Лекин стратегияни яратувчилар назаридан стратегияни амалга оширилишини тезлаштирувчи ёки уни самарадорлигини пасайтирувчи бир қанча шу каби муҳим деталлар четда қолиши мумкин. Шу сабабли тор соҳаларга ихтисослашган яъни белгиланган вазифаларни самарали ечиш учун фойдаланадаган технологияларни нозик томонларини яхши биладиган экспертларни жалб этиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

“Стратеглар” ва “амалиётчилар”нинг биргаликда ишлаши қуйидаги имкониятларни яратади:

- муайян бўлинманинг ёки филиалнинг нафақат қўшимча имкониятларини аниқлаш, балки уни стратегик тадбир-чораларни яратиш пайтидаги заиф ва чекланган томонларини ҳам аниқлаш лозим;

- компаниянинг стратегик ниятлари билан унинг имкониятлари ўртасидаги оптимал мувозанатни таъминлаш;

- пайдо бўладиган хавф-хатарларни яратиладиган стратегия таркибида ҳисобга олиш натижасида унинг ҳаётий қобилиятини ва муваффақиятли бажарилиш эҳтимолини ошириш.

3. Кадрлар стратегиясини яратиш ва уни такомиллаштиришнинг бошланғич даврида ташкилотнинг “стратегик портрети”ни, яъни унинг ходимларининг компетентлик моделини шакллантиришдан иборат бўлади. Бунда компания стратегияси яна бир бор таянч нуқта вазифасини бажаради. Ташкилот олдида турган мақсад ва вазифаларни бажариш учун ходимларнинг қанақа билим ва кўникмалари ҳамда малакалари керак бўлишини аниқлаш лозим. Ташкилотни модернизациялаш ёки янги бизнес-лойиҳаларни режалаштириш жараёнида иштирок этадиган ходимлар сонини ва компаниянинг бошқа имкониятларини аниқ ҳисоблаш лозим.

4. Компаниянинг ташқи муҳити ва ҳозирги пайтда мавжуд бўлган ички муҳити ва унинг келажақда ўзгариш анъаналарини аниқлаш учун пухта ўйланган чуқур деталлашган таҳлилларни амалга ошириш лозим.

Ташкилотнинг стратегик мақсадларини ва вазифаларини шакллантиришдан аввалроқ мавжуд кадрларнинг ресурслари ҳар томонлама пухта тафтишдан ўтказилиши лозим. Бу ҳозирги пайтда ташкилотда ишлаётган кадрларнинг малакасини ва меҳнат бозорида мавжуд бўлган потенциал кадрларни малакасини танқидий таҳлил этишни назарда тутати. Ушбу аналитик таҳлил жараёнида кадрлар бўйича тўпланган ахборотларни тўлиқ ва етарли эмаслиги аниқланиши мумкин. Бундай ҳолда ходимлар бошқарувини ахборот ташкил этувчисини қайта кўриб чиқишга ва уни ҳозирги пайтда очиладиган муаммоларга мослаштиришга тўғри келади.

Компанияда ҳозирги пайтда мавжуд бўлган кадрларни бошқариш тизими нафақат оператив вазифаларни бажаришга шу билан биргаликда янгидан шакллантирилаётган стратегик мақсадларни бажаришга ҳам хизмат қилиши лозим. Шу сабабли, кадрлар билан боғлиқ муаммаларни ечиш тадбир-чораларига ҳам танқидий қараш лозим (келажақ ходимларига кўйиладиган малакавий талаблардан бошлаб, уларни ишдан бўшатиш жараёнларигача).

Стратегик истиқболда компаниянинг кадрлар ресурсларига қўйидагилар таъсир этиши мумкин;

- ҳудуддаги ижтимоий иқтисодий вазиятни ва демографияни ўзгариши;
- конунчиликдаги ўзгаришлар;
- инновацион технологиялар;
- тармоқ бозорларидан янги рақобатчиларнинг пайда бўлиши ва бошқалар.

Ушбу ташқи омиллари меҳнат бозоридаги рақобатчилик шарт-шароитини, малакали ходимларнинг мавжудлигини ва уларнинг харажатларини, ходимларга қўйиладиган талабларнинг ва ташкилотнинг ходимларни жалб этиш ҳамда уларни ташкилотда сақлаб қолиш имкониятларини ўзгартиради. Бунда асосий аналитик восита сифатида самарали ва оддий усул SWOT таҳлилидан фойдаланиш мумкин. Ушбу нафақат олинадиган натижаларни ҳақиқийлигини балки баҳолаш учун муҳим аҳамиятга эга бўлган ахборотларнинг ҳам ҳаққонийлигини таъминлайди.

Ташкилот ходимларининг кучли ва кучсиз томонларини персонал таркиби, ҳар-бир ходимни потенциал имкониятлари ва малакалари билан боғлиқ муаммоларни уйғунлашган ҳолда таҳлил этилиши мавжуд кадрларни стратегик муаммоларни ечишга мос келишини аниқлаш учун хизмат қиладиган саволларга жавоб олиш имкониятларини очиб беради.

Ўтказилган таҳлиллар ташкилотнинг кадрлар потенциалини баҳолаш учун ёрдам беради: фаолиятни жорий ва истиқболли йўналишларини, ходимларнинг компетентлик даражасини, кадрлар хизматлари ходимларнинг ташкилотнинг самарадорлигига умумий қўшган ҳиссасини. Ушбу даврда SWOT таҳлилига қўшимча COPS таҳлилидан ҳам фойдаланиш мумкин. Ушбу аналитик усулларни биргаликда қўлланилиши жорий вазиятни тўғри баҳолаш ва кадрларни бошқариш жараёнига қўйиладиган талабларни шакллантириш имкониятларини яратади.

Кадрларнинг ҳозирги ва истиқболдаги ҳолати тўғрисида релевант ахборотлар тўплаганидан кейин кадам аниқланган номувофиқликни таҳлил этишдан иборат бўлади. Компаниянинг стратегик ривожланиши билан SWOT ва COPS таҳлиллари натижалари билан таққослангандан кейин кадрларнинг реал ва потенциал муаммолари аниқланади. Тўпланган ахборот ташкилий тузилманинг ва функционал жараёнларнинг қанақа унсурлари қўйилган мақсадларни бажариш учун қандай ўзгаришларни талаб қилаётганлиги тушуниш имкониятини яратади. Ўтказилган комплекс таҳлиллари ҳисобга олган ҳолда компаниядаги кадрларнинг жиддий муаммолари тўғрисида хулосалар қилинади. Ушбу ҳолда кадрлар стратегиясини такомиллаштириш босқичлари шакллантирилади ва аниқланган муаммоларни ҳал этишнинг режалари яратилади.

5. Кадрлар стратегиясини шакллантириш ва такомиллаштириш жараёнида асосий узоқ муддатли мақсадлар шакллантирилади.

Яқуний стратегик мақсадларни аниқлаш учун тизимнинг жорий ва келажак ҳолатини таҳлил этиш талаб қилинади. Стратегик мақсадлар ташкилотни ҳозирдан бошлаб, келажакга интилишининг умумий йўналиши ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, стратегик мақсадлар-бу ташкилотни реал ҳолатидан унинг истиқболдаги ҳолати ўртасидаги кўприклар ҳисобланади. Шу сабабли, стратегик мақсадларни шакллантириш қадамба-қадам белгиланган маршрут йўналишида ҳаракатланиш демакдир.

Ҳар қандай ташкилотнинг умумий стратегияси регионал ва халқаро бозорларда фаол ривожланишга йуналтирилганлиги эътиборга олиб, кадрлар стратегиясини қўйидаги мақсадларини таклиф этиш мумкин:

1) компаниянинг стратегик мақсадларини амалга оширишни таъминлайдиган ва ташкилотнинг таянч соҳаларининг вакиллари билан иборат мутахассислар командасини шакллантириш;

2) компаниянинг ҳозирги пайтда мавжуд бўлган ва янги пайдо бўлган бўлинмаларида жорий этиладиган персонални бошқариш тизимини

моделини ишлаб чиқиш. Ушбу моделнинг мақсади ягона кадрлар стратегиясини амалга оширишдан иборат бўлади.

3) компаниянинг персоналини бошқаришга малакали ёндашувни ташкил этиш.

4) меҳнатни мотивлаштиришнинг самарали тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш. Ушбу тизим ходимларни ижобий рағбатлантиришни ва ҳар бир иш жойида режалаштирилган натижаларни амалга оширишни таъминлаш лозим.

5) юқори малакали кадрларни тайёрлаш ва уларни жалб этиш тизимини яратиш.

6) корпоратив кадриятлар асосида компаниянинг ички маданиятини шакллантириш.

Яқуний стратегик мақсадлар яратилгандан сўнг кадрлар стратегиясини жорий этиш йўналишларини ва унинг босқичларини аниқлаш талаб этилади. Шу сабабли мақсадларни вазифалар даражасигача деталларига тўғри келади. Бу стратегик режалаштириш даражасида аниқ тадбир-чораларни тактик ва оператив режалаштириш даражасигача етказиш демакдир. Стратегик режада тадбир-чораларни амалга ошириш муддатлари ёки уларни босқичлари йиллар кесимида ҳамда уларни амалга оширишнинг дастлабки нархлари кўрсатилади.

6. кадрлар стратегиясининг асосий ва иккинчи даражали хавф-хатарлари шакллантирилган ҳамда уларни бошқариш усуллари, эҳтимоллик даражаси аниқланган бўлиши лозим.

Стратегияни амалга ошириш компания учун яхши яратилган ва юқори даражада деталлашган мақсадларни бажариш дастурлари ёрдамида руёбга чиқарилади. Бунда стратегик режаларни амалга оширилишини назорат қилиш лозим. Шу сабабли стратегик таянч кўрсаткичларни яратиш ва уларни мунтазам равишда мониторинг қилиш тизимини жорий этиш лозим.

Белгиланган режалардан четга чиқиш ҳолатлари аниқланганда қайта алоқа механизми ишга тушади ва назорат натижаларига мос равишда камчиликларни бартараф этиш тадбир чоралари қўлланилади.

Адабиётлар

1. Андриянова М.В. Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы. Азимут научных исследований: Экономика и управление. 2018- том 7, номер 2(23)-27-30 с.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Учебник. Москва. Дело 2016 год 565-595 с.

3. Мухаммадиев У.А. Менежмент-савол ва жавобларда. Тошкент 2019 йил. 187-190 бет.

4. Мухаммадиев У.А. Ақлий капитал фирманинг барқарор рақобат мавқеини таъминлаш воситаси сифатида. Intellectual capital as a means of providing sustainable competitive advantage of the company. Польша. Gospodarka i Innowacje. Volume 42 (2023). ISSN: 2545-0573

5. Usmanov, I. A., and N. Jumanov Sh. "WAYS TO IMPROVE ACCESS CONTROL IN CONSTRUCTION DEVELOPMENT." *Science and innovation* 1 (2022): 384-386.

6. Мухаммадиев, У. А., Ш. Н. Жуманов, and З. А. Мирзаев. "В СТРОИТЕЛЬСТВЕ КРУПНЫХ КОМПЛЕКСОВ СВОЕВРЕМЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФРОНТОВ РАБОТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА." *Евразийский журнал академических исследований* 2.6 (2022): 1238-1240.

7. Muxammadiyev. U. A. Creating organization development strategy. In Volume 23 of the "World Economics and Finance Bulletin" Scholar Express journals. Berlin Germany, june, 2023y.