



KICHIK VA O'RTA BIZNES SHAROITIDA XODIMLARNI SAMARALI BOSHQARISHNING ILG'OR TAMOYILLARI

Mirxoshimov Biloliddin Sirojiddin o'g'li

“Menejment” yo‘nalishi 4-bosqich talabasi

Andijon davlat texnika instituti,

Andijon, O‘zbekiston

Anotatsiya. *Mazkur maqolada kichik va o‘rta biznes subyektlarida xodimlarni samarali boshqarish masalasi ko‘rib chiqilgan. Kichik va o‘rta biznes sektorining iqtisodiy rivojlanishdagi o‘rni, mavjud boshqaruv muammolari va inson resurslaridan oqilona foydalanish zarurati asoslab berilgan. Muallif ilg‘or boshqaruv tamoyillari — motivatsiya, ishtirok, shaffoflik, moslashuvchanlik kabi yondashuvlarni tahlil qiladi, xorijiy tajribalarni o‘rganadi va ularni O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini yoritadi. Maqola natijasida mahalliy kichik va o‘rta korxonalar uchun xodimlar boshqaruvini takomillashtirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *kichik va o‘rta biznes, xodimlar boshqaruvi, ilg‘or tamoyillar, inson resurslari, samaradorlik, xorijiy tajriba.*

Kichik va o‘rta biznes bugungi kunda ko‘plab mamlakatlar, jumladan O‘zbekiston iqtisodiyotining barqarorligi va rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Mazkur biznes subyektlari aholining keng qatlamini ish bilan ta‘minlaydi, innovatsion g‘oyalarni amaliyotga tatbiq etishda, shuningdek, raqobatbardosh iqtisodiy muhitni shakllantirishda beqiyos ahamiyatga ega. Biroq kichik va o‘rta biznes subyektlarining faoliyati ko‘pincha resurslar cheklanganligi, boshqaruv tajribasi va zamonaviy yondashuvlarning yetishmasligi tufayli ushbu sohada oqsashlar kuzatilmoqda. Ayniqsa Inson kapitalini samarali boshqarish sohasida aniqlanayotgan kamchiliklarni aniqlash va ularni bartaraf etish orqali biznesning o‘sishi va barqarorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatmoqda.



Bugungi raqobatbardosh sharoitda xodimlarni boshqarishda ilg'or tamoyillardan — xodim ishtirokini kuchaytirish, ularni rag'batlantirishning samarali mexanizmlarini joriy etish, moslashuvchanlik, motivatsiya va shaffoflik kabi yondashuvlardan foydalanish zarurati ortib bormoqda. Ushbu tamoyillar ilg'or xorijiy tajribalarda o'zini oqlagan bo'lib, ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish orqali mahalliy kichik va o'rta korxonalarning ichki boshqaruv tizimini takomillashtirish mumkin.

Kichik va o'rta biznes – bu iqtisodiyotning asosiy tayanch elementlaridan biri bo'lib, u ko'plab mamlakatlarda ish o'rinlari yaratish, innovatsiyalarni joriy qilish va iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Turli davlatlarda kichik va o'rta biznesni belgilovchi mezonlar farqlanishi mumkin: bu ko'pincha xodimlar soni, yillik aylanma yoki moliyaviy ko'rsatkichlar asosida aniqlanadi.

O'zbekiston Respublikasida ham kichik va o'rta tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash bo'yicha qator qonun hujjatlari va strategiyalar qabul qilingan bo'lib, bunda kichik korxona, mikro firma va o'rta biznes subyektlari alohida toifalarda ko'rib chiqiladi.

Kichik va o'rta biznesda xodimlar boshqaruvining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- moslashuvchanlik va tez qaror qabul qilish;
- past darajadagi byurokratiya;
- innovatsiyalarni tez joriy qilish qobiliyati;

Shu bilan birga, kichik va o'rta biznes subyektlarining resurslari cheklangan bo'lib, ular yirik korxonalarga nisbatan inson resurslarini boshqarishda yanada ehtiyotkor va samarali yondashishni talab qiladi. Shu sababli ham biznesning ushbu sector vakillari uchun HRM (Human resource management – Inson resurslari menejmenti) tizimini samarali tashkil qilish yo'llari va bunda ilg'or usullarni qo'llash muhim kasb etmoqda.

Inson resurslari menejmenti – bu tashkilotdagi inson resurslarini rejalashtirish, yollash, o'qitish, baholash va rag'batlantirish jarayonlarini o'z ichiga oluvchi tizimli faoliyatdir. Boshqaruv tizimining ajralmas qismi sifatida HRM har qanday



tashkilotning samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, kichik va o'rta biznes sharoitida xodimlarni samarali boshqarish – bu nafaqat ma'muriy vazifa, balki korxonaning barqarorligi va o'sishining asosiy omilidir.

Xodimlar boshqaruvining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat bo'lib:

- mehnat bozorida zarur malakali xodimlarni aniqlash va jalb qilish;
- xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash;
- mehnat samaradorligini oshirish maqsadida rag'batlantirish tizimini shakllantirish;
- ishchi muhitini yaxshilash va ijtimoiy-psixologik barqarorlikni ta'minlash;
- xodimlar salohiyatidan to'liq va oqilona foydalanish.

Kichik biznes subyektlarida bu vazifalarni bajarish ko'pincha bevosita tadbirkorning yoki uning yaqin maslahatchilari zimmasiga yuklanadi. Shu sababli, HR tizimi odatda rasmiylashtirilmagan bo'lsa-da, unga ehtiyoj yuqori bo'ladi.

Bugungi kelib iqtisodiyotning ushbu sektorida ham xodimlarni boshqaruvida bir qator o'ziga xos muammolar mavjud bo'lib ular biznes vakillariga bir qator noqulayliklarni yuzaga keltirmoqda. Bular orasida quyidagilarni alohida ta'kidlash mumkin:

1. **Malakali kadrlar yetishmovchiligi.** Ko'plab kichik biznes korxonalari tajribali va malakali mutaxassislarni yollash imkoniga ega emas. Bu esa ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida sifatga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

2. **Rag'batlantirish tizimining sustligi.** Kichik firmalarda moddiy resurslar cheklangani sababli xodimlarni mukofotlash, motivatsiya berish yoki karyera o'sishini ta'minlash imkoniyatlari kamroq bo'lib qolmoqda.

3. **Rasmiy HR tizimining yo'qligi.** Ko'pgina kichik va o'rta biznes subyektlarida inson resurslarini boshqarish tizimi formal tarzda mavjud emas. Bu esa tizimlashtirilmagan yondashuvlarga, hujjatlashtirishdagi kamchiliklarga va uzoq muddatli rejalashtirishning yo'qligiga olib kelmoqda.

4. **Xodimlar almashinuvi.** Iqtisodiyotning ushbu sektorida odatda xodimlar tez-tez almashib turadi, bu esa korxonalarda barqaror ish muhitining



shakllanishiga to'sqinlik qiladi. Ayniqsa, yosh mutaxassislar qisqa muddatga ishga kirib, tajriba orttirgach, yirik kompaniyalarga o'tib ketmoqdalar.

5. **Texnologik yangilanishga sust yondashuv.** Kichik korxonalarda pul aylanmasi va kapital yuqori bo'lmaganligi sababli ko'p hollarda raqamli texnologiyalarni joriy qilishga yetarli e'tibor berilmaydi, natijada esa boshqaruvning an'anaviy va samarasiz shakllari qo'llanilish holatlari ko'p kuzatilmoqda.

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun kichik va o'rta biznes subyektlariga mos, soddalashtirilgan, lekin samarali boshqaruv tamoyillarini joriy etish zarur. Bu esa aynan ilg'or boshqaruv yondashuvlari, xorijiy tajribalar va mahalliy imkoniyatlar tahlili va integratsiyasi orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

An'anaviy boshqaruv yondashuvlarida xodimlar faqat ijrochi sifatida qaralgan bo'lsa, bugungi kunda xodimlar — bu tashkilotning asosiy boyligi, intellektual kapitali, o'sish va raqobatda ustunlik garovi sifatida talqin qilinmoqda.

Bugungi kunda **ilg'or xodimlar boshqaruvi tamoyillari** zamonaviy xorijiy korxonalarida amalda qo'llanilib kelinmoqda va o'zining ijobiy tomonlarini namoyon qilmoqda. Misol uchun:

- **Ish jarayonida xodimlar ishtirokini kuchaytirish.** Bu tamoyil xodimni faqat ijrochi emas, balki qaror qabul qilish jarayonlarida faol ishtirok etuvchi subyekt sifatida ko'radi. Ishtirokchanlik orqali xodimlarda mas'uliyat hissi ortadi va sodiqlik kuchayadi.

- **Samarali motivatsiya strategiyalarini amalga oshirish.** Xodimlarni ruhlantiruvchi omillar masalan: tan olinish, o'sish imkoniyati, namunali ish sharoitlarini tashkil etish orqali xodimlarning ishlashga bo'lgan ishtiyoqi kuchaytirish.

- Kichik biznes subyektlari o'zgaruvchan bozor muhitiga moslasha olish qobiliyatiga ega bo'lishlari zarur bo'lgani sababli xodimlarni boshqaruvida ham moslashuvchan grafik, masofadan ishlash, natijaga asoslangan baholash kabi yondashuvlar joriy qilish.

- Zamonaviy HR boshqaruvi xodimlarning nafaqat hozirgi vazifalarini, balki ularning uzoq muddatli rivojlanishini ham e'tiborga oladi. O'quv dasturlari,



malaka oshirish, ichki rotatsiya — bularning barchasi karera yo'lini qo'llab-quvvatlovchi vositalardir.

- Bugungi kunda xodimlar tashkilot ichidagi adolatga, ochiqlikka, qarorlarning tushuntirilishiga katta ahamiyat beradi. Korxona rahbariyati shaffof bo'lishi — ishonch muhitini yaratadi va jamoani birlashtiradi.

- Xodimlar yangi g'oyalar berishga undaladi. Bu ham moddiy, ham ma'naviy rag'bat orqali amalga oshiriladi. Har bir xodim o'z fikrini bimalol ifoda eta oladigan muhit — innovatsion taraqqiyotning garovidir.

Bu tamoyillar kichik va o'rta biznes subyektlarida ham qo'llanilishi mumkin va kerak. Asosiysi — ularni moslashtirilgan, soddalashtirilgan shaklda joriy etishdir.

Inson resurslarini boshqarishda dunyo mamlakatlarida ham turli tajribalarni to'plagan. Masalan:

AQSHda inson resurslari boshqaruvi strategik va tizimli yondashuvga asoslanadi. Yirik korxonalardan tortib kichik firmalargacha HR bo'limlar faoliyat yuritadi. AQSH boshqaruv tizimining o'ziga hos jihatlari natijaga asoslangan baholash tizimlari joriy etilishi, har bir xodimga nisbatan individual yondashuv va shaxsiy rivojlanish dasturlarini joriy etish.

Kichik firmalarda ushbu vazifalar odatda universal menejerlar zimmasiga yuklanadi va ular zamonaviy texnologiyalardan ham keng foydalanadilar.

Germaniyada korxonalarda kasbiy ta'lim va ishlab chiqarish integratsiyasi yuqori darajada yo'lga qo'yilgan. "Dual education system" orqali xodimlar ish jarayonida o'rganadi. Kichik firmalarda ham kasbga yo'naltirilgan stajirovka keng tarqalgan. Boshqaruvda asosiy e'tibor kasbiy malakani uzluksiz oshirishga, xodimlarning texnik bilimlarini yangilashga, jamoaviy qaror qabul qilishga qaratilgan.

Yaponiyada xodim sodiqligi eng muhim qadriyat hisoblanadi. Kompaniyalar xodimlarni uzoq muddatga yollaydi, hatto "umrbod ish o'rni" modeli hanuz mavjud. Boshqaruvda asosiy e'tibor ichki mehnat madaniyatiga, ijtimoiy qadriyatlar asosidagi jamoaviylikka, ichki ierarxiya va karera ko'tarilishiga asoslangan. Yaponiya kichik firmalarida ham ish madaniyati yirik kompaniyalar darajasida jiddiy yuritiladi.



Skandinaviya mamlakatlari Norvegiya, Shvetsiya, Daniya singari mamlakatlarda HR yondashuvi insonparvarlik va ijtimoiy mas'uliyat tamoyillariga asoslanadi. "Ish-hayot muvozanati" ga katta ahamiyat beriladi. Boshqaruv moslashuvchan ish soatlari, ruhiy salomatlikka e'tibor, gender tengligi va inklyuzivlikka asoslanadi.

Bu tamoyillar kichik korxonalarda ham madaniyat darajasida shakllangan bo'lib, yuridik majburiyatdan ko'ra ichki qadriyat sifatida qaraladi.

Ushbu xorijiy tajribalar O'zbekiston sharoitidagi kichik va o'rta biznes subyektlarining samarali faoliyat yuritishi uchun ham foydali hisoblanib, ularni mahalliy sharoitga ham moslashtirish dolzarb masala bo'lib hisoblanmoqda. Misol uchun:

HR jarayonlarini soddalashtirish: Yirik kompaniyalardagi murakkab HR tizimlaridan kichik biznes o'z sharoitiga mos qisqaroq, lekin samarali modellarni qabul qilishi mumkin (masalan, oddiy KPI tizimi, ichki motivatsiya suhbatlari, qisqa feedback jarayoni).

O'rganish va rivojlanishni rag'batlantirish: Germaniya va AQSH tajribasida bo'lgani kabi, har bir kichik korxona ham o'z xodimlariga kamida yiliga bir marta malaka oshirish yoki yangi ko'nikma o'rganish imkoniyatini yaratishi lozim.

Ichki sodiqlik va madaniyat yaratish: Yaponiyadagi ishga sodiqlik tamoyili va Skandinaviya mamlakatlaridagi ishonchli muhit yaratish madaniyati kichik firmalarda ham amal qilishi mumkin.

Raqamlashtirish va avtomatlashtirish: Zamonaviy onlayn HR platformalar kichik bizneslar uchun mos variantlarni taklif qiladi. Ular orqali ish jadvali, mehnat samaradorligi, ish haqi hisob-kitoblari avtomatlashtiriladi.

Tenglik va inklyuzivlik: Skandinaviya tajribasida ayollar, yoshlar, nogironligi bor insonlar uchun yaratilgan ish muhitini O'zbekiston sharoitida ham bosqichma-bosqich yo'lga qo'yish mumkin. Bu nafaqat ijtimoiy adolat, balki samarali resurslardan foydalanishdir.



Xulosa qilib aytganda, xorijiy ilg'or tajribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirib olish emas, balki ulardan **moslashtirib foydalanish** muhim. Har bir mamlakatning madaniy, iqtisodiy va huquqiy sharoitlari farq qiladi. Ammo ilg'or boshqaruv tamoyillarini lokal realiyalarga mos holatda joriy etish orqali kichik va o'rta bizneslar o'z salohiyatini ancha oshira oladi.

Kichik va o'rta biznes korxonalari har bir mamlakat iqtisodiyotining tayanch ustuni hisoblanadi. Ularning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida eng asosiy omillardan biri bu — xodimlar boshqaruv tizimining samarali yo'lga qo'yilishidir. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ilg'or boshqaruv usullarini kichik hajmdagi tashkilotlarda ham moslashtirish mumkin va ular real natija beradi.

Xodimlarni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar — ishtirokchilik, rag'batlantirish, o'z-o'zini baholash, raqamli texnologiyalarni jalb etish, moslashuvchan grafiklar, ichki o'rganish tizimlari va salomatlikni qo'llab-quvvatlash tamoyillari asosiy omillar sifatida ajralib turadi. Ushbu yondashuvlar kichik va o'rta korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, kadrlar almashinuvini kamaytirish hamda mehnat unumdorligini kuchaytirishda ijobiy natija beradi.

Shu bilan birga, ilg'or boshqaruv texnologiyalarini joriy etishda korxona resurslari, xodimlarning bilim va tayyorgarlik darajasi, mahalliy madaniy muhit kabi omillar e'tiborga olinishi lozim. Bu holat xodimlar tomonidan yangi tizimga nisbatan qarshilik bildirilmasligi va uni samarali o'zlashtirish imkonini yaratadi.

Yakuniy xulosa shuki, kichik va o'rta biznes korxonalarida ham ilg'or boshqaruv tamoyillarini bosqichma-bosqich joriy qilish orqali ularning umumiy raqobatbardoshligini oshirish, barqaror o'sishni ta'minlash va xodimlar salohiyatini to'liq yuzaga chiqarish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Жумаев А.Ж. “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик”. – Т.: “ИQTISODIYOT”, 2020.
2. Курбонов А.Х. “Микроиктисодиёт: назарий асослар ва амалиёт”. – Т.: “Sharq”, 2019.
3. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



4. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th ed. Pearson.
6. OECD (2021). *SME and Entrepreneurship Outlook*. OECD Publishing.
7. Davletshin F., & Oripov S. (2022). "Kichik biznes korxonalarida inson resurslarini boshqarish muammolari", *Iqtisodiy tadqiqotlar jurnali*, №2.
8. HRM Practice Reports – Uzbekistan HR Association (2023).
9. World Bank Group (2022). *Uzbekistan: Enhancing SME Competitiveness*.
10. Abdullaeva M. (2021). "Kichik biznesda boshqaruvning samarali tamoyillari", *TDIU ilmiy axborotlari*, №4.