

DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARNI XUSUSIYLASHTIRISH JARAYONIDA KADRLAR SALOHİYATINI SAQLAB QOLISH VA RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARI

Bekchanov Ruslan Ambiyatovich

Davlat aktivlarini boshqarish agentligi
Metodologiya boshqarmasi bosh mutaxassisi

Annotatsiya

Maqolada O‘zbekiston sharoitida davlat ishtirokidagi korxonalarni xususiylashtirish jarayonida kadrlar salohiyatini yo‘qotmaslik, balki uni rivojlantirish strategiyalari yoritiladi. Muallif xususiylashtirish davrida yuzaga keladigan asosiy kadrlar muammolarini tahlil qiladi, xorijiy tajribalarni solishtiradi va O‘zbekiston uchun maqbul strategiyalarni taklif etadi.

Kalit so‘zlar: xususiylashtirish, davlat korxonasi, kadrlar salohiyati, inson kapitali, strategik rejalashtirish.

Аннотация

В статье освещаются стратегии развития предприятий с государственным участием в условиях Узбекистана, позволяющие не терять кадровый потенциал в процессе приватизации, а наоборот. Автор анализирует основные кадровые проблемы, возникающие в период приватизации, сравнивает зарубежный опыт на основе анализа и предлагает оптимальные стратегии для Узбекистана.

Ключевые слова: приватизация, государственное предприятие, кадровый потенциал, человеческий капитал, стратегическое планирование.

Abstract

The article highlights the development strategies of state-owned enterprises in Uzbekistan, which allow not to lose the human potential in the process of privatization, but on the contrary. The author analyzes the main personnel problems that arise during the period of privatization, compares foreign experience based on the analysis and offers optimal strategies for Uzbekistan.

Keywords: privatization, state-owned enterprise, human potential, human capital, strategic planning.

KIRISH

Bozor iqtisodiyotining asosiy talablaridan biri resurslardan samarali foydalanish va raqobatbardosh korxonalarni shakllantirishdir. O‘zbekiston Respublikasi tomonidan davlat ishtirokidagi korxonalarni bosqichma-bosqich xususiylashtirish bu yo‘nalishdagi muhim qadam hisoblanadi. Ammo har qanday mulk shaklidagi o‘zgarishlar inson resurslariga, xususan korxonada xodimlariga kuchli ta‘sir ko‘rsatadi. Agar xususiylashtirish jarayonida mavjud kadrlar salohiyati e‘tibordan chetda qolsa, nafaqat tajribali mutaxassislar yo‘qoladi, balki butun ishlab chiqarish jarayonida uzilishlar yuzaga keladi. Shu sababli, bu jarayonda kadrlar salohiyatini saqlab qolish va rivojlantirish strategik vazifa sifatida qaralishi lozim. Kadrlar salohiyati korxonada xodimlarining bilim, ko‘nikma, tajriba, tashabbuskorlik va moslashuvchanlik darajasini ifodalaydi. Xususiylashtirish jarayonida bu salohiyatni yo‘qotish ishlab

chiqarish samaradorligi, xizmat sifati va innovatsion rivojlanish imkoniyatlarining kamayishi bilan barobar bo‘ladi. Davlat korxonalaridagi ko‘plab muhandislar, texnologlar, menejerlar va ishchilar uzoq yillik tajribaga ega bo‘lsa-da, ularni yangi boshqaruv sharoitida saqlab qolish muhim masala hisoblanadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat ishtirokidagi korxonalarni xususiylashtirish jarayonida kadrlar salohiyatini saqlash va rivojlantirish masalasi xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan. John Vickers va George Yarrow xususiylashtirishning samaradorlikka ta’siri haqida olib borgan tadqiqotlarida korxonalarining bozor mexanizmlariga moslashishi jarayonida inson kapitali eng muhim barqarorlashtiruvchi omil bo‘lishini ta’kidlaydi; ular kadrlar potentsialini yo‘qotish korxonalar samaradorligiga tiklab bo‘lmas zarar keltirishini ilmiy asoslagan. Joseph Stiglitz davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilishda ijtimoiy oqibatlarni chuqur baholash zarurligini va xususiylashtirishning ijtimoiy himoya bilan uyg‘unlashmagan shakli kadrlar tanazzuliga olib kelishi mumkinligini qayd etadi.

Dani Rodrik institutsional islohotlar barqaror kadrlar siyosatisiz natija bermasligini, xodimlarning bilim va malakasi transformatsiyaning haqiqiy dvigateli bo‘lishini ilmiy dalillar bilan ko‘rsatadi. Anthony B. Atkinson va Nicholas Stern tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda xususiylashtirish jarayonida qayta tayyorlash dasturlarining mavjudligi kadrlar barqarorligini ta’minlashda hal qiluvchi omil ekanini o‘rganilgan. OECD va Jahon banki tomonidan O‘rta va Sharqiy Yevropa davlatlarida xususiylashtirish tajribasiga bag‘ishlangan tadqiqotlarda xodimlarning katta qismi o‘zgarishlarga moslashish uchun yetarli tayyorgarlikka ega bo‘lmagan mamlakatlarda xususiylashtirilgan korxonalar samaradorligi past bo‘lgan holatlar qayd etildi.

Gary Becker tomonidan ishlab chiqilgan inson kapitali nazariyasi bo‘yicha, xodimlarning o‘z malakasini oshirishga yo‘naltirilgan investitsiyalar ishlab chiqarish samaradorligining uzoq muddatli o‘sish garovi bo‘lib xizmat qiladi, bu yondashuv xususiylashtirilayotgan korxonalar uchun bevosita metodologik asos yaratadi. David Parker va Colin Kirkpatrick davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish siyosatini tahlil qilgan tadqiqotlarida xususiylashtirishning muvaffaqiyati korxonalar ichki bilim bazasining yo‘qolmasligiga, boshqaruv kompetensiyalarining uzluksiz rivojlanishiga va xodimlar bilan ochiq kommunikatsiya olib borilishiga bog‘liqligini ko‘rsatgan.

Ronald Coase va Oliver Williamsonning tranzaksiya xarajatlari nazariyasi esa xususiylashtirishda kadrlar salohiyatini saqlash jarayoni nafaqat ijtimoiy mas’uliyat, balki iqtisodiy samaradorlik uchun ham zarur ekanini asoslaydi, chunki kadrlar almashinuvi va malaka yo‘qotilishi korxonaga yuqori tranzaksiya xarajatlari keltiradi. Shu bilan birga, Janos Kornai post-sotsialistik davlatlarda xususiylashtirish jarayonida “soft budget constraint” muammosini bartaraf etish uchun xodimlarning yangi bozor sharoitlariga moslashishi talab etilishini, buning uchun esa davlatning qayta tayyorlash dasturlari muhim rol o‘ynashini ilmiy jihatdan asoslab bergan.

Mazkur ilmiy natijalar davlat ishtirokidagi korxonalarni xususiylashtirishda kadrlar salohiyatini saqlab qolish faqat ijtimoiy ahamiyatga ega emas, balki iqtisodiy transformatsiya samaradorligi uchun ham strategik omil ekanini ko‘rsatadi.

METODOLOGIYA

Maqolada ilmiy mushohada, kuzatish, abstrakt-mantiqiy tahlil, qiyosiy va tizimli yondashuv, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan foydalanilgan. Ushbu maqolada mamlakatimizda davlat ishtirokidagi korxonalarni xususiylashtirish jarayonida kadrlar salohiyatini saqlab qolish va rivojlantirish strategiyalari ko‘rib chiqiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Kadrlar menejmentining huquqiy asoslari mehnat jarayoni texnologiyasini emas, balki birgalikdagi mehnat davomida uning ishtirokchilari o‘rtasida yuzaga keladigan sotsial aloqalarni tartibga soladi. Xodimlarni boshqarish nafaqat kompaniya ichidagi funktsiya, balki biznesning bozor kapitallashuviga ta’sir qiluvchi strategik aktiv hisoblanadi¹. Xodimlarni professional ravishda boshqaradigan tashkilotlar 2024-yildagi tadqiqotlar natijalariga ko‘ra 22 foiz yuqori rentabellikni namoyish etadi. Biroq rahbarlarning 68 foizi tan oladi: inson kapitalining ahamiyatiga qaramay, ularning xodimlarni boshqarish tizimlari tubdan qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi. An’anaviy kadrlar menejmenti strategik kadrlar boshqaruviga o‘rin bo‘shatib bermoqda — iste’dodni raqobatbardosh ustunlikka aylantirishga qaratilgan yondashuv sifatida shakllanmoqda².

Kadrlar soni, tarkibi hamda kasbiy, malakaviy, rasmiy, jinsiy va yosh xususiyatlari bilan ajralib turadi. Kadrlar tarkibiga vaqtinchalik va mavsumiy ishchilar, qisqa muddatli mehnat shartnomalari asosida ishlovchi yarim kunlik xodimlar, shtatdan tashqari xodimlar, shuningdek tijorat savdosi sohasida yakka tartibdagi mehnat faoliyati bilan shug‘ullanadigan shaxslar kirmaydi³. Shuni ta’kidlash kerakki, bozor sharoitida faoliyat yuritadigan zamonaviy tashkilotlar xodimlari bilan bir qatorda, tashkilot kadrlar maydoniga kiradigan va ularning samarali ishlashida manfaatdor bo‘lgan shaxslar ham mavjud. Bularga tashkilotda ishlamaydigan aksiyadorlar hamda faoliyat va boshqaruv qarorlariga javobgar bo‘lgan direktorlar kengashi va boshqa manfaatdor guruhlar kiradi⁴ (1-jadval).

Kadrlar salohiyatini rivojlantirishda mavjud kuchli tomonlardan samarali foydalanish muhim bo‘lib, ayniqsa tajribali mutaxassislarini trener sifatida jalb etish orqali ichki o‘qitish tizimini kuchaytirish katta natija beradi. Bunday yondashuv tashkilot ichida bilim almashinuvini faollashtirib, malakali kadrlar qatlamini mustahkamlaydi. Shu bilan birga, aniqlangan zaif tomonlarni bartaraf etish uchun zamonaviy menejment ko‘nikmalarini o‘rgatishga qaratilgan kompleks o‘quv dasturlarini joriy etish, tashabbus ko‘rsatgan xodimlarni rag‘batlantirish tizimini yaratish va ularda liderlik kompetensiyalarini shakllantirish zarur bo‘ladi.

Mavjud imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun xalqaro grantlar, mahalliy qayta tayyorlash fondlari va professional rivojlanish loyihalari orqali tizimli o‘qitish dasturlarini kengaytirish tashkilotning inson kapitalini kuchaytirishiga xizmat qiladi.

¹ A.B.Xayitov. Kadrlar menejmentining huquqiy asoslari-2021 TDIU. Toshkent

² [Кадровый менеджмент это — эффективное управление персоналом компании](#)

³ Кадры <http://glossword.info/index.php>

⁴ Управление персоналом. Учебная программа для специальности: 1—26 02 02 «Менеджмент». – Минск: Белорусский государственный университет, 2009.

Shuningdek, potensial tahdidlarga qarshi xavflarni kamaytirish mexanizmlarini shakllantirish muhim bo‘lib, bu jarayonda shaffof kommunikatsiya tizimining yo‘lga qo‘yilishi, ijtimoiy kafolatlarning mustahkamlanishi va sodiqlik dasturlarining joriy etilishi barqarorlikni ta‘minlashga yordam beradi.

1-jadval.

Kadrlar salohiyatini saqlab qolish va rivojlantirish strategiyalari (xususiylashtirish jarayonida)ni SWOT tahliliy

| S – Kuchli tomonlar (Strengths) | W – Zaif tomonlar (Weaknesses) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Davlat korxonalarida ko‘p yillik tajribaga ega mutaxassislar mavjud • Barqaror mehnat jamoalari shakllangan • Texnik ko‘nikmalarga ega xodimlar soni yuqori • Mavjud boshqaruv tuzilmasi orqali tezkor kadrlar ro‘yxati shakllantirish mumkin • Davlat tomonidan qayta o‘qitish va sotsial qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari joriy qilinmoqda | <ul style="list-style-type: none"> • Bozor iqtisodiyoti uchun mos menejment ko‘nikmalarining yetishmasligi • Kompaniyada eskirgan boshqaruv uslublari va “ishonch muhitining yo‘qligi” • Tashabbus ko‘rsatish, innovatsion fikrlash darajasi past • Raqobatbardosh yosh mutaxassislar oqimi sust • Ko‘pchilik xodimlar o‘z kelajagiga nisbatan ishonchsizlikda |
| O – Imkoniyatlar (Opportunities) | T – Tahdidlar (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Xususiylashtirishda yuqori malakali mutaxassislariga ehtiyoj kuchli • Davlat tomonidan kadrlarni qayta tayyorlash uchun fondlar, grantlar ajratilishi • O‘zbekiston bozorida yosh, motivatsiyalangan kadrlar yetarli • Xalqaro donor tashkilotlar (Jahon banki, GIZ) tomonidan trening va ko‘mak dasturlari mavjud • Kadrlar rezervi tizimini joriy etish orqali kadrlar barqarorligini ta‘minlash imkoniyati | <ul style="list-style-type: none"> • Xususiylashtirishdan keyin ommaviy ishdan bo‘shash holatlari • Tajribali mutaxassislarning chet elga yoki boshqa sohalarga ketishi • Kadrlar salohiyati yo‘qolsa, ishlab chiqarishdagi uzilishlar xavfi • Xodimlar o‘rtasida norozilik, ijtimoiy beqarorlik holatlarining kuchayishi • Korrupsion yondashuvlar sababli salohiyatli xodimlar chetda qolishi |

XULOSA VA TAKLIFLAR

Takliflarimiz quyidagicha izohlanadi. Har bir xususiylashtirilayotgan korxonada kadrlar salohiyatini saqlash dasturi ishlab chiqilishi zarur. Davlat tomonidan moliyalashtiriladigan qayta o‘qitish fondini tashkil etish xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini yangilashga yordam beradi. Xususiylashtirish uchun ijtimoiy mas‘uliyat mezonlari doirasida kadrlarni saqlab qolishga oid yengilliklar, jumladan soliq imtiyozlari va grantlar berilishi maqsadga muvofiqdir.

Xususiylashtirish iqtisodiy rivojlanish uchun zarur jarayon bo‘lsa-da, inson resurslarisiz uning muvaffaqiyati ta‘minlanmaydi. O‘zbekiston sharoitida kadrlar salohiyatini saqlash va rivojlantirishga qaratilgan kompleks yondashuvlar ishlab chiqilishi lozim. Bu borada davlat, xususiylashtirish uchun fuqarolik jamiyati o‘rtasidagi hamkorlik hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi. Xususiylashtirish faqat mulk shaklini o‘zgartirish emas, balki jamiyat va iqtisodiyotda yangi qadriyatlar tizimini shakllantirish jarayoni hisoblanadi. Bu tizimda inson kapitali eng qimmatli resurs sifatida e‘tirof etiladi. Shuning uchun davlat ishtirokidagi korxonalarni

xususiylashtirishda kadrlar salohiyatini saqlash va rivojlantirish masalasi islohotlarning markaziy elementi sifatida qaralishi lozim. Bu yoʻnalishda yondashuv tizimli, kompleks va uzoq muddatli boʻlishi zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

1. A.B. Xayitov. Kadrlar menejmentining huquqiy asoslari-2021 TDIU. Toshkent
2. J. Vickers, G. Yarrow. Privatization: An Economic Analysis. – Cambridge, MA: MIT Press, 1988. – 328 p.
3. J. Stiglitz. Globalization and Its Discontents. – New York: W.W. Norton & Company, 2002. – 282 p.
4. D. Rodrik. One Economics, Many Recipes. – Princeton: Princeton University Press, 2007. – 280 p.
5. G. Becker. Human Capital. – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – 268 p.
6. D. Parker, C. Kirkpatrick. Privatization in Developing Countries. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002. – 356 p.
7. O. Williamson. The Economic Institutions of Capitalism. – New York: Free Press, 1985. – 450 p.
8. R. Coase. The Firm, the Market, and the Law. – Chicago: University of Chicago Press, 1988. – 217 p.
9. J. Kornai. The Socialist System. – Princeton: Princeton University Press, 1992. – 660 p.
10. W. L. Megginson, J. M. Netter. From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. – Journal of Economic Literature, 2001. – 321–389 p.
11. S. Estrin, J. Hanousek, E. Kocenda, J. Svejnar. Effects of Privatization in Transition Economies. – Journal of Economic Literature, 2009. – 699–728 p.
12. Кадровый менеджмент это — эффективное управление персоналом компании
13. Кадры: <http://glossword.info/index.php>
14. Управление персоналом. Учебная программа для специальности: 1—26 02 02 «Менеджмент». – Минск: Белорусский государственный университет, 2009.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, noyabr, 11-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti:

<https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**