

*Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Лойиҳа бошқарув Миллий агентлиги қошидаги  
Бизнес ва бошқарув республика олий мактаби  
Лойиҳа бошқарув мутахассислиги  
магистранти Ходжаева Н.У.*

## **ЯПОНИЯ КОРХОНАЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ АМАЛИЁТИ**

**Аннотация.** Инсон ресурсларини режалаштириш, тўғри жойлаштириш бизнес шароитлар ўзгариб бориши туфайли яқин келажакда муҳим аҳамият касб этади. Япон бошқарув услубининг, айниқса инсон ресурсларини режалаштириш борасидаги ўзига хос хусусиятлари, ҳаёт давомида бандлик тизими, иш стажига асосланган тизим ва корхонага асосланган касба уюшмасидир. Саноат рақобатбардошлигини ошириш мақсадида инсон ресурсларини режалаштириш бўйича япон амалиёти танқисликка мослаш, ортиқликка мослаш, малака ошириш ва ишдан кўтариш тизимини ўз ичига олади. Ушбу усулларнинг барчаси япон корхоналарининг рақобатбардошлигини оширишга имкон яратишга ёрдам беради. Ўзбекистон иқтисодиётида айрим жиҳатларини қўллаш бугунги кунда ижобий самаралар беради.

**Аннотация.** Планирование человеческих ресурсов будет играть важную роль в ближайшем будущем в связи с изменением условий ведения бизнеса. Отличительными чертами японского стиля управления, особенно с точки зрения планирования человеческих ресурсов, являются система непрерывной занятости, система, основанная на опыте работы, и основанный на предприятиях профсоюз. Японская практика планирования человеческих ресурсов в целях повышения конкурентоспособности промышленности включает в себя систему адаптации к нехватке, адаптации к избыточности, обучения и переподготовки. Все эти методы помогают повысить конкурентоспособность японских предприятий. Применение некоторых аспектов в национальной экономике сегодня даст положительные результаты.

**Annotation.** Human resources planning will play an important role in the near future due to changing business conditions. The distinctive features of the Japanese management style, especially in terms of human resource planning, are the continuous employment system, a system based on work experience, and a company-based union. The Japanese practice of human resource planning in order to increase the

competitiveness of industry includes a system for adapting to scarcity, adapting to redundancy, training and retraining. All these methods help to increase the competitiveness of Japanese enterprises. The application of certain aspects in the national economy today will yield positive results.

**Калит сўзлар:** корхона, бошқарув, усуллар, самарадорлик, рақобатбардошлик, инсон ресурслари, режалаштириш.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, методы, эффективность, конкурентоспособность, человеческие ресурсы, планирование.

**Key words:** enterprise, management, methods, efficiency, competitiveness, human resources, planning.

Сўнгги пайтларда кўп корхоналар самарали кўрсаткичларга эришган ҳолда рақобатбардошлигини ошириш учун ўзгартиришлар киритмоқдалар. Корхоналар томонидан бизнес муҳитидаги ўзгаришларни олдиндан кўра олиш учун инсон ресурсларига бўлган талаб ва таклиф ўртасидаги динамик мувозанатни аниқлаш мақсадида инсон ресурсларини режалаштиришни амалга оширилиши керак.

Аввало, ушбу ҳужжатда япон бошқарув услубининг хусусиятлари, хусусан инсон ресурсларини режалаштиришга оид маълумотлар кўриб чиқилади. Сўнгга Японияда инсон ресурсларини режалаштириш амалиёти чуқур муҳокама қилинади. Ва ниҳоят, саноат рақобатбардошлигини оширишда инсон ресурсларини режалаштириш амалиётининг ролига баҳо берилади.

## **1. Кириш**

### **1.1. Келиб чиқиши**

Индонезияда агросаноат ривожланишига чет элда тобора кўлами кенгаяётган ва фаолияти ривожланаётган Осиё фирмалари сезиларли таъсир кўрсатмоқда. Шаклланаётган бозорлардан иборат компанияларнинг халқаролаштиришдан иборат бўлган асосий Осиё бизнеси таъсир қилади. (Peng et al, 2010). Ҳозирги кунда айниқса корхонанинг муваффақияти унинг ишчи кучининг сифатига боғлиқ.

Инсон ресурсларини ташкил этувчи ходимлар таркиби уларнинг меҳнат фаолияти бошланишидан пенсия ёшига қадар режалаштирилиши керак. Яқин келажакда ортиқча ишчилар ва иш жойларининг етишмаслигини олдини олиш мақсадида инсон ресурсларини режалаштирилиши амалга оширилиши керак. Раҳбарлар учта ташкилий ресурслар билан ишлайдилар: жисмоний, молиявий ва кадрлар ресурси билан. Учасидан энг муҳими кадрлар ресурсидир, сабаби у стратегик ўринни эгаллайди. Карнеги жамғармаси муваффақият омилларининг

85% шахсий фазилатларга боғлиқлиги ва атиги 15% техник билимларга боғлиқлигини таъкидлайди.

### 1.2. Эрта тадқиқотлар

Хван ва Коган (2003) таъкидлаганларидек, инсон ресурсларини режалаштириш ҳар доим профессионал корхоналар учун унинг тузилиши, ишга олиш ва ёллаш харажатлари, иш хажми ва ҳоказоларни аниқ кўриб чиққан ҳолда энг муҳим масала бўлиб келган. Бундан ташқари Пурвади ва бошқалар (1999) япон бошқарув услуби кадрлар ресурсини режалаштириш учун яхши шароит яратишини тушунтирдилар.

Бир умрлик бандлик тизими иш берувчилар ва ишчилар ўртасидаги яхши муносабатларни таъминлайди. Ортиқча ишчиларни қўпол равишда қисқартиришга Японияда йўл қўйилмайди. Компаниялар ва уларнинг ходимлари биргаликда ишлашади, ходимлар битта компанияда бутун умр давомида фаолият олиб борадилар. Улар компания учун бор салоҳиятларини, кучларини сарфлайдилар.

Компаниялар тажрибасиз ёшларни ишга олиб, уларни ўқитиб иш ўргатадилар. Корхоналар бандликни тартибга солишнинг турли механизмларини ишга солиб ишчиларни ишдан бўшатилишини олдини максимал даражада олишга ҳаракат қилишлари керак. Geelhaar et al (2003) кўпгина янги мавзулар, жамоанинг фанлараро иши ва талимдаги тезкор муваффақиятга эришишга чорлаш малакани ошириш учун муаммо эканлигини тушунтирди. Нагарадж ва Камаланабхан (2005) фирма томонидан олиб бориладиган бизнес стратегияси ҳамда унинг инсон ресурслари соҳасидаги сиёсати ва амалиёти орасида боғлиқлик бор деган хулосага келдилар.

### 1.3. Мақсад

Ушбу ҳужжатнинг мақсади қуйидагилардан иборат 1) япон бошқарув услубининг, айниқса инсон ресурсларини режалаштириш борасидаги ўзига хос хусусиятларини аниқлаш; 2) Японияда инсон ресурсларини режалаштириш амалиётини чуқур муҳокама қилиш; 3) саноат рақобатбардошлигини оширишда инсон ресурсларини режалаштириш амалиётининг ролини баҳолаш.

## 2. Услуб

Тизимли ёндашув турли қўйи тизимларнинг манфаатларини хавф остига қўйиш учун жуда муҳим бўлган услубий тадқиқотдир. Инсон ресурсларини режалаштириш қўйи тизимларнинг баъзи қизиқишлари билан боғлиқ, масалан, ходимларни ишга ёллаш тизими, касбий таёрлов ва лавозимни ошириш тизими, пенсияга чиқиш тизими ва ҳоказо. Шунингдек ходимлар, менежерлар, иш

берувчилар каби турли хил манфаатларга эга бўлган баъзи субъектлар мавжуд бўлиб улар қаторига ҳукумат ҳам кириши мумкин.

Тизимни лойихалашдан сўнг тизимга таъсир қилувчи ташқи омилларни таҳлил қилиш керак. Ушбу ҳужжатда батафсил тавсифий сифатли таҳлилни ўтказиш учун иккиламчи маълумотлар ва олдинги тадқиқотлар натижаларидан фойдаланилади.

### **3. Япон бошқарув услубида инсон ресурсларини режалаштириш.**

Япон бошқарув услуби камида 3 хусусиятдан иборат: умрбод иш билан бандлик тизими, меҳнат стажи ва корхона касаба уюшмаси тизими. Уларнинг аксарияти инсон ресурслари муаммолари билан шуғулланади, айниқса инсон ресурсларини режалаштириш соҳасида. Инсон ресурсларини режалаштиришни ишлаб чиқиш еҳтиёжларни таҳлил қилишдан бошланади. Яқин келажакда қандай ишчиларга эҳтиёж сезилади? Корхонанинг самарадорлиги ва иш натижаларини ошириш учун ходимларни ишга олиш стратегиясини аниқлаш зарур. Самарасиз инсон ресурсларини қисқартириш мақсадида касбий таергарликни исталган киши-соат ва потенциал киши-соат билан режалаштириш керак, бу айниқса яқиндаги саноатнинг қаттиқ рақобатбардошлигида жиддий муаммо бўлиб қолмоқда. Пенсияга чиқиш ходимнинг кўтаринки кайфиятда берилиб ишлаши учун режалаштирилиши керак, сабаби корхона келажакда ходимлар ушбу корхонани тарк этганларидан кейин уларга барқарор ва хавфсиз шароит яратиб беради.

Инсон ресурсларини режалаштириш технологик тенденцияга мос келиши керак. Ҳозирча назорат ишларини тафтиш қилиш доираси янада кенгаяди.

Янги воситалардан фойдаланиб назоратчилар ўз вазифаларини тез ва осон бажара оладилар. Ҳозирги кунда япон корхоналари хавфли, ифлос, ва оғир ишларга ишчиларни ёллашда қийинчиликларга дуч келмоқдалар. Япон терминологиясида улар 3К деб аталади ва бу Кикен (хавфли), Китанай (ифлос), Кицуи (оғир) деган маънони англатади. Роботлар бу муаммонинг муқобил ечимларидан биридир. Роботларга нисбатан бўлган талаб тобора ошиб бормоқда. Роботлар 3 К иш жойларида инсон ресурсларини ўрнини босадилар.

Шундай қилиб инсон ресурсларини режалаштириш тенденцияси ишлаб чиқариш тизимида роботлардан фойдаланиш имконияти билан муросага келиши керак. Инсон ресурслари тизимига таъсир кўрсатувчи кўплаб ташқи омилларни ҳисобга олган ҳолда яқин келажакда инсон ресурсларини режалаштириш янада муҳим аҳамиятга эга бўлади. Инсон ресурсларини режалаштириш доираси кенгаяди. Бу инсон ресурсларини режалаштириш ҳажми нафақат турғун балки динамик равишда ўсиб бораётганини англатади.

Японияда жуда қисқа вақт ичида инсон ресурсларининг ҳаддан ташқари ошиб кетиши ресурсларнинг ҳаддан ташқари етишмаслик ҳолатидан ҳаддан зиёд ортиб кетиши ҳолатига ўтди. Келажакда ишга жойлашиш муаммоси ортиб боради, сабаби ишсизлар сони купайиб боради.

Япония корхоналарида кадрлар алмашинуви кўрсаткичлари жуда паст, сабаби ходимлар ўз корхоналарида ишга кирган кунларидан бошлаб нафақа пенсия ёшигача ишлайдилар. Бу Японияда иш билан бандликнинг асосий хусусиятларидан биридир. Япония корхоналари тажрибали номзодлардан янги ходимларни ишга олмайдилар, улар асосан еш ва тажрибасиз номзодларни оладилар. Улар ёш бўлгани учун уларни яхши ходимга айлантиришга имкон бор.

#### **4. Натижалар ва муҳокама**

##### **4.1. Инсон ресурсларини танқисликка мослаш**

Ишчилар етишмаганида ишга ёллаш баъзан энг яхши ечим бўла олмайди. Инсон ресурсларини танқисликка мослашнинг учта альтернатив усули мавжуд.

- Иш вақтидан ташқари ишни ошириш.

Иш вақтидан ташқари иш бу ходимнинг одатдаги иш соатлари учун келишилган вақтдан ортиқ ишлаган иш вақтини билдиради.

Соат 17.00 дан кейинги, байрам ёки дам олиш кунларидаги иш, иш вақтидан ташқари иш деб аталади. Оддий потенциал киши-соатнинг сони исталган киши-соатлардан кам бўлганида корхона биринчи навбатда иш вақтидан ташқари ишни киши-соат орасидаги узилишни енгиш учун оширади.

Жуда катта иш вақтидан ташқари иш самарасиз, сабаби бундай ишга одатдаги иш вақтидан кўпроқ ҳақ тўланиши керак.

- қисман бандликни ошириш.

Юқорида баён этилганидек, япон корхоналари умрбод бандлик ёки доимий бандлик тизимини қўллайдилар. Битта корхонада ходимларни доимий равишда иш билан таъминлашга мойиллик бор. Улар асосан штатдаги ходимлардир, аммо уларнинг баъзилари тўлиқсиз иш кунида ҳам ишлайдилар. Тўлиқсиз иш кунида ишлайдиган ходимлар тўлиқ иш вақтлик ташкилий мажбуриятларга эга бўлмаган ходимлардир. Улар, одатда, штатдаги ходимлар оладигандек тиббий суғурта, пенсия ва бошқа нафақаларга эга бўлолмайдилар.

Корхонада киши-соат етишмаган ҳолда уни етишмаслигини енгиб ўтиш учун тўлиқсиз иш куни бандлиги оширилади. Баъзан у ишга ёллашдан афзалроқдир, сабаби баъзи ҳолларда тўлиқсиз иш куни бандлиги тўлиқ иш куни банлигидан арзонроққа тушади.

Корхонада қатъий мажбурият йўқлиги сабабли ярим кунлик иш истиқболда яхши эмас.

Ёллаш (тўлиқ бандлик)

Ишга ёллаш – қўшимча иш вақтининг оширилиши ва тўлиқсиз иш кунида банд бўлган ходимлар сонининг оширилиши ҳисобига киши-соатларни етишмаслигини енгиб бўлмаган ҳолда амалга оширилиши керак бўлган охириги муқобил усул.

Ишга ёллаш натижаси шундаки, корхона пенсия ёшига етгунига қадар корхона аъзолари сифатида ёлланган ходимларни ушлаб туриши керак.

Ходимларни ёллаш жараёнида иккита омилни ҳисобга олиш зарур: сифат ва миқдорий.

Ходимларни япон бошқарув услубига асосланган ҳолда ушлаб туриш учун, амалда, Япония корхоналари одатда янги ходимларни керагидан ошмаган миқдорда ёллашади, бу талаб қилинадиганларнинг 50-75% ни ташкил қилади. Сифат омилини ўлчаш учун кўплаб таомиллар мавжуд. Ходимларни танлаш учун психологик тест, ёзма тест, уларнинг маълумот даражаси, оилавий келиб чиқиши ва ҳоказолар ҳақида маълумот олиш учун батафсил суҳбатдан фойдаланиш мумкин.

Миқдорий коэффициент, яъни ишга олиниши керак бўлган ходимлар сони киши-соатининг йўқлигига қараб ҳисоблаб чиқилади, бу эса исталган киши-соат, оддий потенциал киши-соат ва иш вақтидан ташқари ишланган соатларни таққослаш йўли билан аниқланади.

#### **4.2. Инсон ресурсларини ортиқликка мослаш**

Потенциал киши-соатлар сони исталган киши-соатлар сонидан ошса ишчи кучи ортиқча бўлиши кузатилади.

Уларни тўғридан тўғри сафдан чиқариш яхши ечим эмас, сабаби улар яхшигина малакага эгадирлар. Ортиқча ходимлар мавжудлик ҳолатида корхона ходимларини барчасини сақлаб қолиши керак.

Ходимлар эса ўз навбатида корхона томонидан таклиф қилинган нарсани бажаришлари кераклигини англашлари керак, масалан ўқув дастурига қўшилишлари керак, шундан сўнг улар корхона гуруҳлари ичидаги бошқа бўлимга тақсимланадилар ва хоказо.

Сўнгги вақтда бандликни тартибланишнинг кенг тарқалган усулларида иш вақтидан ташқари ишланган соатларни қирқиш ва бошқа жойга ўтказиш қўлланилмоқда. (Koike, 1988). Ортиқлик самарадорликни пасайтиради. Корхона уларга корхона учун потенциал сайи-ҳаракатларига қадар сармоя киритишмаса



ҳам пул тўлаши керак. Бу муаммони ечими осон эмас. Бу муаммони ҳал қилиш учун япон корхоналари куйида кўрсатилган баъзи муқобилликни қўллайдилар:

Вақтинча ёлланган ходимларни бўшатиш

Ортиқчаликни енгил у чун биринчи муқобиллик – вақтинча ёлланган ходимларни бўшатиш. Корхона аҳволи яхшилангандан сўнг уларни қайта ёллаши мумкин.

Иш вақтидан ташқари ишни қирқиш.

Ишчи кучи ортиқчалиги келиб чиққанда корхона иш вақтидан ташқари ишни қирқади. Иш вақтидан ташқари ишни қирқиш ҳеч қандай салбий таъсир кўрсатмайди, шунинг учун иш вақтидан ташқари ишни қирқиш ишчи кучини тартибланишнинг энг яхши йўлидир.

Корхоналар гуруҳи ичидаги бошқа корхонага ўтказиш. Компания ходимлар даражасини камайтириш учун ходимларнинг бир қисмини корхоналар гуруҳи ичидаги бошқа корхонага ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Япон корхоналарида ўтказиш тартиби назоратчилар орқали амалга оширилади. Улар қайси ходимни ўтказишни ҳал қилиш учун муҳокамалар ўтказадилар.

Ишдан четлаш. Ишдан четлаш деганда доимий ходимларни вақтинча ишдан четлаш тушунилади. Бунинг сабаби ходимларнинг ёмон ишлаши еки қоидаларни бузиши эмас. Ишдан четлаш ортиқчалик муаммосининг ечимларидан биридир.

Ихтиёрий пенсия. Корхона аҳволи ёмонлашганда у ходимларидан ихтиёрий пенсионер бўлишини сўрайди. Улар пенсияга пенсия ёшига етгунларига қадар чиқади.

Мажбурий пенсия. Корхонанинг ҳолати ёмон бўлганида барча ходимларни сақлаб қолишининг имкони бўлмайди. Корхоналар баъзи бир ходимларни пенсияга чиқишга мажбур қилишга қарор қабул қиладилар. Ёллашнинг минимал даражаси узоқ муддатли режалаштиришда юқори сифатли ишчи кучини сақлаб қолиш учун муҳим аҳамиятга эга.

Ишчи кучи машинадан фарқли ўлароқ тўсатдан ривожлана олмайди. Яхши ходимларга эга бўлиш учун вақт керак, чунки яхши ходимлар одатда етук тажрибага мухтож. Шу сабабли ҳар йили корхоналар учун ҳеч бўлмаганда энг кам ёллаш стандарти миқдорида янги ходимларни жалб қилиш яхшироқдир.

Яна бир сабаб корхона ва университетлар ўртасидаги яхши муносабатлар. Корхона университет олдида янги ходимлар учун қарздордир. Корхона янги ходимларни ишга олишда янги университет битирувчиларини ёллаш дастури бўйича ишга олиши керак.

#### **4.3. Малака оширишни ривожлантириш**

Баъзан корхона ортиқча ишчиларни қайта тақсимлаш бўйича тренинглар ўтказлади. Ушбу тренингларнинг иккита асосий мақсади мавжуд: биринчидан, у ходимларни компания ичидаги бошқа иш жойларга ўтишга таерлайди, иккинчидан, у ходимларга корхона жорий этаятган янги технологияларни ўргатади.

Ўқитиш мақсадлари технологик янгиликлар, саноат тузилмасининг ўзгариши, ишчи кучларнинг кексайиши ва ҳоказолар билан юзлашганда яхшиланиш учун билим, кўникма ва муносабатларни яратиш еки такомиллаштиришни ўз ичига олиши керак.

Самарали ходим – малакали ва билимдон шахсдир. Бундай ходимлар корхона уларга таклиф қилган ҳолда бошқа жойга ўтишга тайёрдирлар. Малака ошириш ишчи кучини ривожлантириш учун жуда муҳим. Корхоналар учун яхши бошқариладиган ўқитиш стратегияси зарур. Бу корхонанинг ихтиёрий вазифаси эмас. Ўқитиш услуби ва унинг ходимлар иши билан боғлиқлигидан келиб чиққан ҳолда ўқитишни икки тоифага бўлиш мумкин, булар иш вақтидаги ва ишдан ташқари.

Иш вақтидаги тренинг. Иш вақтидаги тренинг бу ўз ишини бажараятган пайтда ўтказиладиган машғулотнинг бир туридир.

Бошқача қилиб айтганда, бу ишни бажаришдан билим олиш. Иш вақтидаги тренингнинг мақсади реал ҳаётда кенг доирада иш тажрибасига эга бўлишдан иборат.

Иш вақтидан ташқаридаги тренинг. Иш вақтидан ташқарида ўтказиладиган тренинг бошланғич ва даврий ўқитиш билан чегараланади, улар интеллектуал билимларни эгаллаш жадвали бўйича олиб борилади.

Иш вақтидан ташқарида ўтказиладиган тренинг катта иш тажрибасига эга бўлган ходимларга назарий асос яратиши мумкин.

#### **4.4. Ишдан кўтариш тизимини ривожлантириш**

Ишдан кўтариш деганда унвонлар ва ходимларни лавозимлар орасида жойи ўзгаришини ўз ичига олган иш ҳаққи юқори бўлган бошқа ишга ўтказиш тушунилади. Баъзан ишдан кўтариш ва ишга ўтказишни чуқурроқ кўриб чиқиш керак бўлади. Уларнинг иккиси ҳам корхона ичидаги ишчилар ҳаракати билан боғлиқ. Бошқа жойга ўтказиш бошқа мансабга ўтишни назарда тутди. Ишдан кўтарилиш ходим мансабидаги тараққиётни ифодалайди.



Ходим ишдан кўтарилганида, у ишдаги юқори лавозимга кўтарилади (мансаб). Агар ходим бошқа жойга ўтказилса у бошқа ишга ўтган бўлади. Япон корхонасида ишдан кўтарилиш фақат раҳбар лавозимида ўтиш билан чекланади. Иш ва иш ҳақи ставкалари бевосита боғлиқ эмас. Узоқ муддатли истиқболда иш ва иш ҳаққи ставкаси ўртасида боғлиқлик мавжуд, сабаби бажарилган хизматлар рейтинги ҳар йили ёки ярим йилда ўтказилади.

Ишда кўтаришнинг икки тоифаси мавжуд:

Ички лавозимга кўтариш

Ички лавозимга кўтариш дегани шундай лавозимга кўтариш жараеники, унда юқорироқ лавозимга ўтган ходим корхона ходимлари қаторидан келиб чиқади. Шунинг учун бу ходим иш жойининг ички муҳити ҳақида маълумотга эга. Ички лавозимга кўтариш ходимларни корхонада узоқ муддатга қолишига ундайди. Ички лавозимга кўтаришнинг бошқа афзаллиги шундаки ходимлар иштиёқини ошириши мумкин, сабаби улар юқорироқ лавозимга кўтарилиш имкониятига эгадирлар. Ўртача хизмат муддати ва иш тажрибасига сарфланадиган муддат давомийлиги нисбатан кўп вақт талаб этадиган жараён бўлиб ва улар сарфланган вақт бўйича тенгликка мойил.

Ташқаридан лавозимга кўтариш

Иш жойини тўлдириш мақсадида корхона ташқаридан янги ходимларни жалб қилади. Ташқаридан лавозимга кўтариш ташқаридан янги ғояларни қабул қилиш учун яхши имконият бериши мумкин. Аммо янги ходимлар ҳам корхонанинг ҳозирги ҳолатига мос келиши учун таерланган бўлиши керак. Ушбу усул Японияда кам учрайди.

#### **4.5. ПЕНСИЯ ТИЗИМИ**

Пенсияга чиқиш дастури ходимларни жалб қилиш ва рағбатлантириш тарзида ишлаб чиқиши керак. Пенсияга чиқиш дастурлари ходимларни муносиб пенсия даромадлари билан таъминлаш каби масалаларни бажаришга қаратилган: Пенсия ёши Япония ва АҚШ да фарқ қилади. Японияда пенсия ёши 55 ёшни ташкил этса, АҚШ да 65 ёшдан иборат. Япония корхоналари муайян давр ишлаганлик учун меҳнат ҳақини тўлаш тизимидан фойдаланадилар, шунинг учун у ерда купроқ ҳақ тўланиши керак бўлган эски ходимларни сақлаб қолиш оғир.

#### **Хулоса**

Шундай қилиб, ушбу мақолада ўрганилган тажриба мамлакатимизда фаолият кўрсатаётган корхона, ташкилотларда инсон ресурсларини режалаштириш стратегиясини ишлаб чиқишда самарали ҳисобланади. Инсон ресурслари тизимида таъсир кўрсатувчи кўплаб ташқи омилларни ҳисобга олган

ҳолда яқин келажакда инсон ресурсларини режалаштириш янада муҳим аҳамиятга эга бўлади. Инсон ресурсларини режалаштириш доираси кенгаяди. Бу инсон ресурсларини режалаштириш ҳажми нафақат турғун балки динамик равишда ўсиб бораётганини англатади.

Ўзбекистонда яқин вақт ичида инсон ресурсларининг ҳаддан ташқари ошиб кетиши ресурслардан самарали фойдаланиш имкониятларини чеклаб қўйиши мумкин. Япония корхоналари каби тажрибали, малака, кўникмага эга бўлган мутахассисларга ёш, тажрибаси кам бўлган номзодлар, янги ходимларни бириктириб қўйиш муҳим.

Келажакда ишга жойлашиш муаммоси ортиб боради, шу сабабдан мамлакатда банк, молия, солиқ, суғурта, бизнес соҳасида ва энг муҳими кичик бизнес ҳамда тадбиркорлик соҳасида янги иш ўринлари яратишни муҳим вазифа қилиб қўяди.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

Geelhaar, C. Rauch., K. Jenke., and C.M. Thurnes. 2003. Gaming in Industrial Management Quality and Competence in Advanced Training. Production Planning & Control, Vol.14., No.2., pp.155-165. Taylor & Francis

Hwang, Nen-Chen Richard and Konstantin Kogan. 2003. Dynamic Approach to Human Resource Planning for Major Professional Companies with a Peak-wise Demand. International Journal of Production Research, Vol.41., No.6, pp. 1255-1271. ISSN : 0020-7543. Taylor & Francis

Didik Purwadi / Procedia - Social and Behavioral Sciences 65 ( 2012 ) 253 – 259

Nagaraj JR and T.J. Kamalanabhan. 2005. A Study on the Impact of Strategic Human Resource Practices on Organizational Performance. Journal of Transactional Management., Vol,10(4), pp. 73163

Peng, Mike W., Rabi S Baghat, and Sea-Jin Chang. 2010. Asia and Global Business. Journal of International Business Studies, Vol.41, pp.373-376, Academic of International Business.

Purwadi, Didik., Kazuo Tanaka, and Masaharu Ota. 1999. Reengineering for Human Resource Management in Japanese Companies: Is it Important to be Introduced? International Journal of Production Economics, No. 60-61., pp. 103-107, Elsevier