

**ЙИРИК ХАЛҚАРО КОМПАНИЯЛАРДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ
ЖАРАЁНИНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ**

Суюнов Дилмурод Холмуродович

Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, иқтисод фанлари доктори профессор

Бўриев Жасурбек Очилович

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги

"Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби"

магистр тингловчи

Аннотация: Ушбу мақолада йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқариш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари стратегик, ташкилий, маданий ва рақамли ёндашувлар асосида таҳлил қилинади. Тадқиқотда трансмиллий компанияларда кадрлар бошқаруви миллий корхоналардаги анъанавий персонал бошқарувидан фарқ қилиши, чунки у бир вақтнинг ўзида турли мамлакатлар қонунчилиги, меҳнат бозори шароити, корпоратив стандартлар, маданий қадриятлар ва рақамли инфратузилмаларни мувофиқлаштириши лозимлиги асосланади.

Калит сўзлар: халқаро компания, ходимларни бошқариш, глобал HRM, маданиятлараро лидерлик, самарадорликни баҳолаш, рақамли HR, халқаро мобиллик, корпоратив маданият.

Abstract: This article analyzes the distinctive features of employee management in large international companies through strategic, organizational, cultural, and digital perspectives. It argues that human resource management in multinational corporations differs from traditional domestic personnel administration because it must coordinate legal regimes, labor market conditions, corporate standards, cultural values, and digital infrastructures across countries.

Keywords: international company, employee management, global HRM, cross cultural leadership, performance evaluation, digital HR, international mobility, corporate culture.

Кириш

Жаҳон иқтисодиётида интеграция жараёнларининг чуқурлашуви, рақамли технологиялар тараққиёти ва меҳнат бозорининг глобаллашуви йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқариш масаласини стратегик аҳамиятга эга йўналишга айлантирди. Бугунги кунда трансмиллий корпорациялар нафақат молиявий капитал, ишлаб чиқариш қуввати ёки логистик имкониятлари билан, балки инсон капитали билан ҳам рақобатлашмоқда. Шу боис ходимларни бошқариш жараёни энди фақат кадрлар ҳужжатларини юритиш ёки ишчи кучини тақсимлаш вазифаси эмас, балки компаниянинг узоқ муддатли мақсадларини амалга оширувчи бошқарув механизми сифатида қаралмоқда.

Йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқариш жараёни миллий корхоналардагидан бир қатор жиҳатлар билан фарқ қилади. Биринчидан, бундай компаниялар бир вақтнинг ўзида турли давлатларнинг ҳуқуқий ва институционал муҳитларида фаолият юритади. Иккинчидан, уларнинг таркибида турли миллат, тил, дин, меҳнат маданияти ва коммуникатсия услубига эга бўлган ходимлар ишлайди. Учинчидан, бошқарув қарорлари кўп босқичли ва кўп даражали бўлиб, марказий офис, минтақавий бўлимлар ва маҳаллий филиаллар ўртасида мувофиқлаштирилишини талаб қилади. Тўртинчидан, рақамли платформа ва маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш ходимлар бошқарувининг мазмуни ва тезлигини бутунлай ўзгартириб бормоқда.

Йирик халқаро компаниялар учун энг асосий масалалардан бири глобал стандартлашув ва локал мослашув ўртасидаги мувозанатни таъминлашдир. Марказий офис, одатда, корпоратив кадриятлар, этика қоидалари, лидерлик компетенциялари, КРІ тизими, ҳисобот стандартлари ва маълумотлар архитектурасини ягона тартибда белгилашга интилади. Бу компаниянинг яхлитлигини, брендини ва бошқарув назоратини сақлаш учун муҳим.

Бироқ маҳаллий филиаллар фаолияти ҳар бир мамлакатнинг қонунчилиги, меҳнат бозори, тил муҳити, иш услуби ва ижтимоий кутилмаларига мослаштирилиши керак. Масалан, меҳнат шартномаларини расмийлаштириш, таътиллар тизими, бонус бериш механизмлари, иш вақти тартиби ёки қайта тайёрлаш шакллари турли мамлакатларда турлича бўлиши мумкин. Агар компания барча жараёнларни қатъий глобал форматга солиб қўйса, маҳаллий эҳтиёжлар эътибордан четда қолади. Аксинча, ҳар бир филиал мутлақ эркинликка эга бўлса, умумий корпоратив ягоналик сусайиши мумкин.

Шунинг учун амалиётда энг самарали усул қатламли бошқарув модели ҳисобланади. Бунда инсоний кадр-қимматни ҳурмат қилиш, камситишга йўл қўймаслик, этик меъёрлар, стратегик компетенциялар каби масалалар глобал даражада қатъий белгиланади. Аммо уларни амалга ошириш усуллари маҳаллий шарт-шароитларга мос равишда ташкил этилади. Ушбу ёндашув халқаро компаниянинг бир вақтнинг ўзида ҳам яхлит, ҳам мослашувчан бўлишини таъминлайди.

Ходимларни жойлаштиришда этноцентриқ, полицентриқ, региоцентриқ ва геоцентриқ моделлар қўлланилиши мумкин. Этноцентриқ моделда асосий бошқарув лавозимларига марказий офис вакиллари жалб қилинади. Бу назоратни кучайтиради, аммо маҳаллий кадрлар ривожини чеклаши мумкин. Полицентриқ ёндашув маҳаллий раҳбарларга таянади ва маҳаллий муҳитга тез мослашиш имконини беради, бироқ корпоратив марказ билан масофани кучайтириши мумкин. Геоцентриқ модел эса энг муносиб номзодни фуқаролигидан қатъи назар танлашни назарда тутаяди ва бу глобал талантлар бозоридан самарали фойдаланиш имконини беради.

Халқаро мобиллик масаласи ҳам алоҳида аҳамиятга эга. Экспатриятлар, қисқа муддатли хизмат сафарлари, лойиҳа асосидаги ротация ва гибрид шаклдаги трансчегаравий ҳамкорлик компаниянинг билим алмашинувини кучайтиради. Бироқ

халқаро мобиллик оилавий мослашув муаммоси, маданий шок, солиқ ва ҳуқуқий хавфлар, шунингдек репатриация қийинчиликлари билан боғлиқ. Шу боис замонавий халқаро компаниялар мобилликни мақсадга мувофиқ ва оқилона бошқаришга интиломоқда.

Йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқариш жараёнининг энг муҳим жиҳатларидан бири маданиятлараро коммуникациядир. Турли мамлакат вакиллари раҳбарлик, интизом, танқид, ташаббус, вақтида бажариш, жамоавийлик ва шахсий масъулият каби масалаларни турлича қабул қилади. Бу эса кундалик иш жараёнида ҳам, стратегик қарорларни амалга оширишда ҳам муайян муаммоларни келтириб чиқариши мумкин.

Тил масаласи ҳам бу ерда катта аҳамиятга эга. Кўпгина халқаро компанияларда инглиз тили корпоратив мулоқот воситаси сифатида хизмат қилади. Бироқ барча ходимларнинг тил билиш даражаси бир хил эмас. Бу ҳолат баъзан норасмий тенгсизликка сабаб бўлади: тилни яхши биладиган ходимлар тезроқ кўрилади, таъсир доираси кенгайди, бошқалар эса салоҳиятли бўлса ҳам етарлича намоён бўлмайди. Демак, лидерлик ва коммуникация жараёнларида тил тенглиги ва тушунарли мулоқот маданияти таъминланиши муҳим.

Самарадорликни баҳолашда фақат натижа эмас, балки натижага эришиш жараёни ҳам муҳим. Замонавий халқаро компаниялар корпоратив кадрларга риоя қилиш, жамоа билан ишлаш, инновация фикрлаш, мижозга йўналтирилганлик ва этик стандартларга амал қилиш каби мезонларни ҳам ҳисобга олади. Бу эса персонални бошқаришни тор кўрсаткичлардан чиқариб, кенгроқ ташкилотий самарадорлик нуқтаи назаридан баҳолашга олиб келади.

Мотивация тизими ҳам турлича қурилиши керак. Айрим ходимлар учун юқори иш ҳақи ва бонуслар ҳал қилувчи омил бўлса, бошқалар учун карьера ўсиши, халқаро лойиҳаларда иштирок, ўқиш имконияти, масофавий иш режими ёки компания ичидаги эътироф муҳимроқ бўлиши мумкин. Шунинг учун халқаро компанияларда бир хил мотивация модели самара бермайди. Энг муҳим масала - адолат туйғусини сақлашдир. Ходим қарорлар қандай қабул қилинаётганини, мезонлар қай даражада шаффоф эканини ва имкониятлар тенг тақсимланганини ҳис қилиши лозим.

Сўнгги йилларда йирик халқаро компанияларда HR жараёнларини рақамлаштириш кескин суръатларда ривожланмоқда. Электрон рекрутинг платформалари, автоматлаштирилган танлов тизимлари, ўқув порталлари, онлайн самарадорлик мониторинги, employee experience платформалари ва people analytics воситалари ходимларни бошқариш мазмунини ўзгартирмоқда. Бу воситалар компанияга турли мамлакатлардаги кадрлар ҳаракати, айланма коэффициенти, компетенциялар таркиби ва тренинг самарадорлиги ҳақида ягона маълумотлар базасини яратиш имконини беради.

Рақамли HR тизимларининг афзаллиги шундаки, улар қарор қабул қилишни тезлаштиради, шаффофликни оширади ва маълумотлар асосида прогноз қилиш

имкониятини беради. Масалан, компания қайси бўлинмада айланма хавфи юқори эканини, қайси лавозимларда компетенция танқислиги кучайиб бораётганини ёки қайси раҳбарлик бўғинларида ворислик режаси заифлигини олдиндан кўра олади. Бу эса реактив эмас, проактив бошқарувни шакллантиради.

Талантларни ривожлантириш, ўқитиш ва билим алмашинуви

Йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқаришнинг муҳим хусусиятларидан яна бири - узлуксиз ривожланишга таянишдир. Тез ўзгараётган бозор, янги технологиялар ва рақобат шароитида компания фақат тайёр мутахассисларни ёллаш билан чекланиб қололмайди. У ички кадрлар захирасини шакллантириши, истиқболли ходимларни аниқлаши ва уларни тизимли ривожлантириши керак.

Инклюзивлик, этика ва ходимлар фаровонлиги

Замонавий халқаро компанияларда ходимларни бошқариш фақат иш унумдорлигини оширишга эмас, балки инклюзив ва хавфсиз меҳнат муҳитини яратишга ҳам қаратилган. Турли миллат, жинс, ёш, дунёқараш ва ижтимоий тажрибага эга ходимлар иштирок этаётган жойда формал тенглик етарли эмас. Ҳақиқий инклюзивлик учун раҳбарлик услуги, баҳолаш тизими, коммуникация маданияти ва имкониятлар тақсмоти адолатли бўлиши керак.

Шу билан бирга, ходимлар фаровонлиги масаласи стратегик омилга айланди. Масофавий иш, гибрид формат, юқори рақобат, доимий онлайн алоқа ва глобал беқарорлик руҳий чарчоқ ва касбий ёнғин хавфини кучайтиради. Шундай шароитда психологик қўллаб-қувватлаш, соғлом меҳнат муҳити, иш ва шахсий ҳаёт мувозанати, профилактик сўровномалар ва раҳбарларнинг эмпатик ёндашуви жуда муҳим аҳамият касб этади.

Хулоса: Таҳлиллар шуни кўрсатадики, йирик халқаро компанияларда ходимларни бошқариш жараёнининг ўзига хослиги унинг кўп даражали, кўп маданиятли ва маълумотларга таянувчи хусусияти билан белгиланади. Бундай компанияларда кадрлар бошқаруви локал меҳнат амалиётини глобал стратегия билан боғлайдиган марказий механизм сифатида намоён бўлади.

Ушбу жараённинг асосий хусусиятлари сифатида глобал ва локал бошқарув мувозанати, халқаро танлов ва мобиллик, маданиятлараро лидерлик, контекстга мос самарадорлик баҳоси, сегментлашган мотивация, рақамли HR инфратузилмаси, талантлар ривожини, инклюзивлик ва этик масъулиятни кўрсатиш мумкин. Айнан шу омиллар халқаро компанияга нафақат иш жараёнини мувофиқлаштириш, балки барқарор рақобатбардошликни таъминлаш имконини беради.

Демак, йирик халқаро компанияларда инсон капиталини бошқариш муваффақияти бир томондан ягона корпоратив тамойилларга, иккинчи томондан эса маҳаллий муҳитни тўғри англаш ва унга мослашиш қобилиятига боғлиқ. Самарали HR сиёсати айнан шу икки ўлчам ўртасидаги оқилона мувозанат орқали шаклланади. Масофавий ва гибрид иш форматларининг таъсири

Пандемиядан кейинги даврда йирик халқаро компанияларда масофавий ва гибрид иш форматлари барқарор меҳнат моделига айланди. Бу ҳолат ходимларни бошқариш жараёнига янги вазифалар юклади. Энди раҳбар фақат офис ичидаги интизом ва ҳамкорликни эмас, балки масофадаги иш натижаси, виртуал жамоавийлик, рақамли алоқа маданияти ва онлайн муҳитдаги ишонч муносабатларини ҳам бошқариши керак.

Гибрид формат бир томондан халқаро компаниялар учун афзаллик беради: улар иқтидорли мутахассисларни географик чекловларсиз жалб қила олади, харажатларни оптималлаштиради ва ходимларга кўпроқ мослашувчанлик таклиф этади. Иккинчи томондан эса иш жойига мансублик ҳиссининг пасайиши, норасмий билим алмашинувининг камайиши, коммуникатсияда узилишлар ва иш-ҳаёт чегараларининг ноаниқлашуви каби муаммоларни келтириб чиқаради. Шунинг учун халқаро компаниялар гибрид ишни техник формат эмас, балки алоҳида бошқарув модели сифатида кўриши лозим.

Бу моделда аниқ натижа мезонлари, рақамли ҳамкорлик қоидалари, мунтазам фикр-мулоҳаза, жамоавий алоқани сақлаб турувчи онлайн ва офлайн тадбирлар, шунингдек раҳбарларнинг масофавий лидерлик кўникмалари ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Демак, масофавий ишнинг кенгайиши HR сиёсатида назоратдан кўра ишонч, формал буйруқдан кўра натижага йўналтирилганликни кучайтирмоқда.

References

1. Suyunov, D. X. *Corporate Governance Mechanism: Problems and Solutions*. Monograph. Tashkent: Academia, 2007.
2. Suyunov, D., and Elmurod Abdusattorovich Khoshimov. "Methodological Aspects of Assessing the Effectiveness of Corporate Governance in Joint-Stock Companies." *Scientific Electronic Journal: Economics and Innovation Technologies*, no. 2, 2018.
3. Suyunov, D. H. "The Main Problems of Corporate Governance and Ways to Solve Them." *EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI)*.