

KORXONADA PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI VA RAHBARLIK USLUBINI TAKOMILLASHTIRISHDA XORIJ TAJRIBALARINI QO‘LLASH IMKONIYATLARI

*Azamaliyeva M.
O‘roqova D.*

O‘zbekistonda mehnat omilini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor vazifasi sifatida belgilanar ekan, bu sohadagi xorij mamlakatlari tajribasi ham hisobga olingan. Iqtisodchi olimlar jahon mamlakatlarida xodimning mehnati motivatsiyasi tizimini tashkil etishda uchta modelni farqlaydilar:

1. Evropa modeli. U ijtimoiy davlat modeli sifatida ham ta‘riflanib, mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nazarda tutiladi. Bu model Shvetsiya, Daniya, Germaniya, Norvegiya, Fransiya, Finlyandiya kabi mamlakatlarga xosdir.

2. Amerika modelida mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nisbatan kamroqdir. Bu tizim ko‘proq AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi davlatlarga taalluqlidir.

3. Osiyo modeli. Ko‘proq Yaponiya, Janubiy Koreyaga xos bu motivatsiya tizimi asosida xodim o‘zaro munosabatlarida bir-biriga hurmat, katta yoshdagilarga izzat-ikrom, o‘zaro ishonch yotadi. Yapon menejmentining yetakchilari K.Matsusita va A.Morita korxonasi strategiyasi va tashkiliy tuzilmasi asosiga inson xohish-istagi va qobiliyati qo‘yilishi kerak degan qoidani ilgari suradilar. A.Moritaning ta‘kidlashicha, —Birorta nazariya, dastur yoki hukumat siyosati korxonasi muvaffaqiyat qozonishini ta‘minlay olmaydi. Buni faqat insonlar ta‘minlay oladilar.

—HPU, —Mitsubishi, —Toyota, —Nissan kabi yirik yapon kompaniyalarining ishlab chiqarishni tashkil etishdagi tajribalari, ularning ulkan muvaffaqiyatlari bevosita ana shu tamoyilga tayangan holda xodimni mehnatga eng samarali ravishda qiziqтира olganliklari samarasi ekanligidan dalolat beradi.

Xususan, A.Morita tomonidan —HPU kompaniyasi uchun ishlab chiqqan asosiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- kompaniya uchun yirik maqsadlarni tanlash va xodim oldiga ulkan ilmiy-texnikaviy vazifalarni quyish;

- xodimda bir oila a‘zolari xis-tuyg‘ularini shakllantirish va butun choralar bilan rag‘batlantirish;

- xodim ijodiy tashabbuskorligini butun choralar bilan kuchaytirish, ongli ravishda qat‘iy rejalashdan voz kechish.

Xitoyda korxonalarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi ularda eng zamonaviy texnologiyalarni joriy etish uchun maxsus jamg‘arma tashkil etilishida o‘z

ifodasini topgan. Mazkur jamg'arma orqali korxonalariga grantlar ajratish yo'lga qo'yilgan. Bu toifadagi korxonalar tashkil etilishi vaqtida ishlab chiqarishni eng zamonaviy texnologiyalar asosiga qo'yishni rejalagan bo'lsalar, 1 mln. yuan (120 ming AQSH dollari) miqdoridagi grant olish huquqiga ega bo'ladilar. Ishlab chiqarishni yanada kengaytiradigan bo'lsalar 2 mln. yuangacha, texnologiyalarni modernizatsiya qilishga 1 mln. yuandan 2 mln. Yuangacha moliyaviy yordam – subsidiya olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Jahon banki ma'lumotlari ham ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirish bu omili hal qiluvchi roldan yaqqol dalolat beradi. Chunonchi, ushbu ma'lumotlarga ko'ra AQSh milliy daromadining 76,0 % bevosita ana shu —inson salohiyatil – uning bilimi, malakasi, tajribasi, tashabbuskorligi, korxonasiga sadoqati natijasidir. Garbiy Yevropa mamlakatlarida ham korxonalar ishlab chiqarish samaradorligining 74,0 %i —inson salohiyatil ulushiga to'g'ri kelayotgan ekan.

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, korxonalar transporti, transport xarajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplash, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish bo'yicha va h.k., kredit olish asotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qarmog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

Iqtisodchi olimlardan E.Meyo birinchilar qatori ilmiy asoslangan ish operatsiyalari hamda ish haqi miqdori yuqoriligining o'zigina hamisha ham mehnat unumdorligin ioshirishga xizmat qilmasligini aniqladi. Uning tadqiqotlari mehnat motivatsiyasi psixologik jihatlariga e'tiborni kuchaytirish zarurligini ko'rsatdi. Natijada —insonni boshqarish nazariyasi yuzaga chiqdi. Mehnat motivatsiyasida xodimlar yoshini ham hisobga olish kerak. Albatta, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiya darajasi O'zbekistondagidan farq qiladigan taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan mehnat motivatsiyasi tajribasini mamlakat ishlab chiqarishlariga aynan ko'chirish bilan ko'zlangan natijaga erishib bo'lmaydi. Lekin, jahon korxonalarini yengil g'or tajribalarini o'rganish, umumlashtirish, tahlil etish asosida ishlab chiqilgan shunday hammabop qoidalar mavjudki, ulardan ijodiy foydalanmasdan korxonani oyoqqa turg'izish, bozordagi keskin raqobat sharoitlarida

muvaffaqiyatli faoliyat yurgizishini ta'minlash juda mushkul. Mehnat motivatsiyasi korxonaga muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ana shunday omillarning eng asosiylaridan biridir. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag'larini oshirish hisoblanadi.

AQSh va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin —kirish-chiqish kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab olmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo'shatilishi yoki boshqasiga o'tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e'tiborga olinmasdi.

Yuqoridagi nuqtai nazar tufayli xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo'shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastaklar bilangina chegaralanib qolgandi. Ko'rsatgan xizmatni e'tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag'batlantirish tizimi kabi motivatsiyali va ijtimoiy omillarga kamroq e'tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati, asosan, texnologiya va marketing sohasiga bog'liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi. Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatli bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning —ko'zi ochildi va amerika olimlari hamda menejerlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o'rganishga kirishdilar. Sir oddiygina bo'lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Shu o'rinda yirik yapon-amerika qo'shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o'rinli: —Firmamizga tashrif buyurgan ko'plab xorijliklar bizning ham AQSh, ham Yevropada bir xil bo'lgan texnologiya va xom-ashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo, ular sifatni dastgohlar emas, balki insonlar berishini idrok etishmaydil.

Yaponiya dunyoda birinchi bo'lib, kam xarajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini o'ziga jalb qiladigan —inson qiyofasidagil zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko'plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbatdagi operatsiyani bajaruvchisiga o'zining iste'molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas'uliyatni his qiladi. Inson psixologiyasi va ijtimoiy mavqeini hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an'anaviy usullarini takomillashtirishga turtki bermay qolmadi. Xodimlar xatti-harakatining ratsionallik va novatorlik uslublari o'rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko'rinda boshlagan paytda ishchilar o'zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi. Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni boshqarish bo'yicha ma'ruzalar o'qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, huquqshunos, sotsiolog, ruhshunos

kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislaridan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta'sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o'zgarib bordi. Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarining rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an'anaviy jamoa usullari o'rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

"Mitsubishi Ship" building zarur bo'lgan malakali kishilarni o'zi tashkil etgan maxsus maktablarda o'qitishni boshladilar. Bu xarajatlarni kompaniya to'lardi, biroq malakali ishchilar tanqis bo'lganligi uchun ko'pgina ishchilar ta'lim olganidan keyin qaerda ish haqi yuqori bo'lsa, boshqa bir kompaniyaga o'tishni xohlar edi. Kompaniya o'qigan malakali ishchilarni ushlab qolish uchun doimiy yollash va ish stajiga bog'liq holda haq to'lash tizimini qabul qildi. Boshqa kompaniyaga o'tish kelajakdagi afzalliklarni yo'qotishni bildiradi. Bu tizimini qabul qilgandan keyin kompaniya qisqa muddat ichida yuqori mehnat xarajati muammosini hal qildi. Lekin, keyinchalik doimiy jalb qilingan ishchilarning ish haqi o'sishi natijasida mehnat haqini ushlab qolish o'sa boshladi. Bu muammo, sanoat o'sishi natijasida hal bo'ldi. Natijada katta miqdordagi yoshlarni jalb etdi. Shu tariqa o'rtacha jalb qilingan yoshlar soni kamaydi va ish haqi ushlab qolish kamaydi. Ish haqi tizimi. Ish haqi Yaponiyada 1-navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarini bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8 % kompaniyalarda 2000-yilda ish haqi mehnat va layoqatiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash 80,6 % korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat.

Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzandlar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila budjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha OO'Yularini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin. Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34 % texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6 % ish yuritish sohasiga va 16 % savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 58 % ish yuritish sohasiga, 27 % professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 % professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 % ish yuritish sohasiga va 19 % savdo sohasiga joylashadilar.

1985-yilda mavjud —Kasbiy o'qitish qonunil —Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonunlga almashtirildi. Asosiy maqsadi —ko'k yoqalil ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni (—oq yoqalil – muhandis texniklar ham kiradi) kasbiy

qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli uzluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda —inson resurslarini kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferentsiyalarga subsidiyalar ajratila boshladi. Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

Hozirgi vaqtda Yaponiyada firma ichida o'qitish qisqa muddatli stajirovka (markazlashgan o'qitish) shaklida amalga oshiriladi. Xodimlarni rivojlantirish rejasiga muvofiq stajirovkalar ishchilarning kategoriyasi va lavozimiga qarab uyushtiriladi.

Xulosa va takliflar

Maqola mavzusidan kelib chiqib olib borilgan tadqiqot natijasida quyidagi umumlashtirish, xulosa va tavsiyalar olishga erishildi.

1. Personalni boshqarish – alohida xodim va umuman korxonalar manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

Personalni boshqarish (Personal management) konsepsiyasi XX asrning 30-yillaridan boshlab shakllana boshlagan va uning nazariy asosi sifatida insonga xizmat vazifasi orqali qaralishi qabul qilingan bo'lib, boshqaruv ma'muriy vositalar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funksiyalar) orqali amalga oshirilishi nazarda tutiladi. Personalni boshqarish deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo, boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

2. Bugungi kunda personalni boshqarishning asosiy maqsadi korxonalar personalini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Personalni boshqarish konsepsiyasi korxonalar xodimlar salohiyatini shakllantirish va rivojlantirish bilan o'zaro bog'liq bo'lib, quyidagicha tabaqalanadi.

3. Bugungi kunda barcha korxonalar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishga majburdir. Shuning uchun bozorda muvaffaqiyat qozonishni ta'minlaydigan omillar ayni paytda korxonalar muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi. Bu omillarning hammasi korxonalar xodimlari, ya'ni personal mehnat faoliyati bilan bog'liqdir.

4. Korxonalarda rahbar personalni boshqarishning muayyan, aniq maqsadga yo'naltirilgan choralar tadbirlarini ko'rish jarayonida amalga oshiriladi. Bu jarayon quyidagilarni ko'zda tutadi: personal bilan ishlashning maqsadlari va asosiy yo'nalishlarini aniqlash, qo'yilgan maqsadga erishishning vosita, shakl va uslublarini aniqlash, qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash bo'yicha ishlarni tashkil etish,

belgilangan tadbirlar bajarilishini muvofiqlashtirish va nazorat qilish, personal bilan ishlashni muntazam takomillashtirib borish.

Xizmat ko'rsatish sohasi savdo va umumiy ovqatlanish xizmatlari, transport xizmatlari, aloqa va axborotlashtirish xizmatlari, moliyaviy xizmatlar, turizm xizmati, mehmonxona xizmatlari, kommunal xizmatlar, maishiy xizmatlar, avtomobil va boshqa maishiy texnik ta'mirlash kabi boshqaruv tizimida faoliyat turli-tumanligi bilan usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

5. Korxonada rahbar personalini iqtisodiy usullari orqali boshqarishda har bir kompaniyaning asosiy unsuri sifatida savdoni rag'batlantirish hisoblanib, o'zida iste'molchilarni va vositachilar tomonidan alohida tovar yoki xizmatni xaridini tezlashtirish yoki kengaytirishga chaqiruvchi, undovchi usullar kompleksini o'z ichiga oladi.

Rahbar personal tizimini boshqarishda mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratish – ish haqi, lavozim maoshlari turli shakllar va tizimlardan foydalanishni, mukofotlash tizimlarini ishlab chiqish va hokazolarni nazarda tutadi. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilish mehnat faoliyatida yuksak shaxsiy va jamoa ko'rsatkichlariga erishish maqsadida ish vaqtidan oqilona foydalanishga, ilg'or ish usullari va metodlarini o'zlashtirishga, ish joylarini yaxshiroq tashkil etishga, ishda zaruriy aniqlik va uyushqoqlikni ta'minlashga har bir xodimni qiziqtirishga qaratilishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Normativ-huquqiy hujjatlar:
 1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: «Adolat», 2017y.
 2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.: Adolat, 2007 y.
 3. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidentining —O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risidagi 17.04.2006 yil PQ-325-sonli qarori.
 4. O'zbekiston Respublikasida 2010 yilgacha bo'lgan davrda xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirishga oid qo'shimcha chora tadbirlar to'g'risidagi 21.05.2007 yil PQ-640-sonli qarori.
 5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining —Davlat xizmatlarini ko'rsatish tizimini jadal rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risidagi 11.04.2018 yil qarori.
 6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining —2017-2020 yillarda xizmatlar sohasini rivojlantirish dasturi to'g'risidagi 2016 yil 26 fevraldagi 558-sonli qarori.
 7. O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar.

—Xalq so‘zil.

8. Mirziyoyev Sh. M. ning mamlakatimizni 2021 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2022 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi.
9. Mirziyoyev Sh. M. tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishlari bo‘yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.