

DAVLAT VA NODAVLAT TASHKILOTLARDA KADRLAR SIFATINI BOSHQARISHNING YAPONIYA VA AQSH TAJRIBASI

Nosirbekov Kozimbek Sunnatbek o'g'li,

O'zbekiston jurnalistika va ommaviy kommunikatsiyalar universiteti

“Siyosatshunoslik” yo‘nalishi 4-bosqich talabasi

kozimkhbek@gmail.com

Sharobiddinov Shoxislombek Yasharbek o'g'li,

O'zbekiston jurnalistika va ommaviy kommunikatsiyalar universiteti

“Siyosatshunoslik” yo‘nalishi 4-bosqich talabasi

Shohislom333@gmail.com

Annotatsiya:

Avvalroq AQShda bo‘lib o‘tgan ilmiy anjumanda rivojlangan davlatlar, xususan, Yaponiya va AQSH davlat va nodavlat tashkilotlarida kadrlar sifatini boshqarish tajribasi haqida maqola e‘lon qilgan edik. Maqolada xodimlarni boshqarish bo'yicha xorijiy tajribadan foydalangan holda jamoat yoki nodavlat tashkilotni rivojlantirish uchun yaxshi rivojlangan imkoniyatlar, shuningdek, korxonalarni rivojlantirish va tashkil etishda inson omillari muammolari bilan shug'ullanadigan olimlarning saqlanib qolgan ilmiy ishlari keltirilgan. Ushbu tezisda maqolada keltirilgan ma'lumotlar, jumladan, Yaponiya va AQShda kadrlar sifatini boshqarish tajribasi tahlil qilinadi.

Kalit so'zlar: kadrlar sifatini boshqarish, inson resurslari, sifatli menejment tizimi, Yaponiya inson resurslarini boshqarish tizimi, AQSh inson resurslarini boshqarish tizimi.

Oilaviy munosabatlar elementlarining Yaponiya korporativ boshqaruviga joriy etilishi mehnat intizomini mustahkamlash, shaxslararo munosabatlarni vertikal va gorizontaal jihatdan takomillashtirish va pirovardida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratdi. Mehnat unumdorligini maksimal darajada oshirish uchun mehnatni nazorat qilish sohasida taqlid qilingan oilaviy munosabatlarning juda muhim jihati vertikal va gorizontaal majburiyatlarning zich



tarmog'ini shakllantirish bo'lib, ular asosan yaponlarni har qadamda qadam tashlashga undaydi.

Xodimlarni boshqarishning konseptual tarkibiy qismlaridan birini "to'liq ishtirok etish" deb atash mumkin. Konsepsiya ishchilar oldida mehnat jarayoni uchun katta obro'ga ega bo'lgan bir nechta ob'ektlarni o'z ichiga oladi. Yapon ishchilari uchun qat'iy intizom va qat'iy kundalik qoidalarini tan olish mehnatga bo'lgan layoqat pozitsiyasidan kelib chiqadi. Shunga qaramay, iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan, yapon kompaniyalarining ish vaqti chegaralarini qattiqroq kuchaytirish mehnat tizimidan afzalroqdir, bu cheksiz kechikish, krossvorddan xalos bo'lish va to'liq yoki qisman bog'liq bo'lmagan voqealarga chalg'itishdir.

“Umumiy ishtirok” deganda yapon kompaniyalarida jamoaning ish uslubi ustunlik qiladi. Shuningdek, bu yerda klan oilalarining funksiyalari haqida g'oyalar va amaliyotlarni olish mumkin. Har bir jamoa a'zosi izzat ishdan bo'shatishga qaror qilgan butun jamoaning altruistik mehnati vatanparvarlik burchi, ishlab chiqarish maqsadiga erishishning eng yaxshi usuli deb hisoblangan.

Har bir xodimning jamoa manfaatlariga doimiy qiziqishi Yaponiya kompaniyalarida mehnat raqobatini rivojlantirish uchun zarur shart-sharoitlarni tashkil qiladi. Biroq, tanlovdan ko'zlangan maqsad mavjud muammolarni to'ldirish emas, balki puxta amalga oshirishga urg'u berishdir.

Jamoa dasturning ko'rsatmalariga rioya qilishga intilayotgan bo'lsa-da, shuni ta'kidlash kerakki, yapon kompaniyasi ma'muriyati ratsionalizatsiya faoliyatini qattiq rag'batlantiradi, uning oqibatlaridan biri muvaffaqiyatli yechim topilgandan so'ng dasturni tuzatishdir.

Innovatsion faoliyatning eng katta ulushi mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan sa'y-harakatlarga to'g'ri keladi va maxsus sifat guruhlari bunday takomillashtirishga qimmatli hissa qo'shadilar.

Xodimlarni boshqarish konsepsiyasiga asoslangan ikkinchi komponent "ishonch"ni hisobga olishga imkon beradi. Ushbu konsepsiya kompaniya muvaffaqiyatiga qo'shilgan hissa, farovonlik yo'lidagi qurbonlik u yoki bu shaklda qoplanishiga qat'iy ishonchni tavsiflaydi.

Yaponiyada “umr bo'yi yollash” va yillik ish haqi tizimi keng tarqalgan. Birinchi motivatsiyaning birinchi rag'batlantiruvchi roli - bozor o'zgarishi va boshqa



omillardan qat'i nazar, barqaror bandlikni ta'minlash, ikkinchisi - kompaniyaga uzoq muddatli sodiqlik uchun to'lovlarni oshirishni ta'minlash.

Ikkala tizimning bu tavsifi odatda "G'arb" bayonotlariga tayanadigan tanqidchilar tomonidan bir necha bor tanqid qilingan. Ular xotirjam va vijdotsiz xodim u yoki bu bekorchining niqobi ostida o'zini tutishi mumkinligini kafolatlaydi. Bir yillik qo'shimcha tajriba va haqiqatan ham muhim ishdan chetlatildi. Ammo Yaponiyadagi vaziyatda bu talab qo'llanilmaydi. Chunki ijtimoiy toifa sifatida bankrot ishchilar yo'q va xususiy misollar jiddiy qabul qilinmaydi.

Umr bo'yi ishga qabul qilish tizimi deyarli faqat avval mehnat bozoriga kirmagan, qoida tariqasida, kasbiy ko'nikmalarga ega bo'lmagan va Yaponiyadagi juda muhim tajribasi ishga oluvchi kompaniya talablariga javob beradigan ta'lim muassasalari bitiruvchilarini o'z ichiga oladi.

Shuning uchun birinchi kurs talabalari faqat o'quv kursini tugatgandan keyingina ma'lum bir kasbni aniqlash va yo'naltirish uchun har xil turdagi kasbiy profillar uchun aylanishlar bilan ishlab chiqarish o'qitish mexanizmlaridan o'tishlari kerak.

Muayyan xodim uchun ko'proq vizual yo'nalish - bu katta to'lov tizimining o'ziga xos xususiyati. Bir tomondan, "umr bo'yi mehnat qilish" sharti bilan qabul qilingan shaxslar darhol ish haqini oshirish eskalatoriga joylashtiriladi va boshlang'ich darajada yangi kelganlarning kasbiy tayyorgarlik ko'rmaganligi hisobga olinmagan ko'rinadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, ular ma'lum vaqt davomida tovon olgan bo'lsalar ham (davomiylik ishlab chiqarish talablarini o'zlashtirish darajasiga bog'liq), ularning ishga qo'shgan hissasi uni oqlamadi, ya'ni kelajakdagi yutuqlarga umidga aylandi.

Boshqa tomondan, yillik nafaqalar nafaqat to'plangan tajriba, tajriba va xodimlarning ish sifatini oshirish shaklida (ko'p hollarda bu ko'rsatkichlar o'rtasida qat'iy bog'liqlik yo'q), balki o'sib borayotgan talabni hisobga olgan holda ham qayd etiladi. ma'muriyat tomonidan nikoh. Bolalar ko'plab iste'mol tovarlari va xizmatlarini paydo bo'lishiga "majbur qiladilar".

"Ishonch" ga bog'liqlik boshqaruvdagi sezilarli risklar bilan bog'liq emas. Shu bilan birga, ma'naviy majburiyatlar xodimlarning katta vazniga yuklanganligi sababli, shaxsiy va jamoat ongining ustunligi uchun qabul qilinishi mumkin bo'lmagan noto'g'ri munosabat mavjud.



Mehnatni rag'batlantirishning puxta ishlab chiqilgan, moslashuvchan va o'z vaqtida amalga oshirilgan usullari Yaponiyada ishlab chiqarishni kengaytirishga, mehnat unumdorligini oshirishga va pirovard natijada bozorda turli xil tovarlar va xizmatlarni yaratishga yordam berdi. Xodimlarning iste'molchi sifatidagi maqomini ta'kidlash mehnatni rag'batlantirishning kuchli usuliga aylandi. Shaxsiy iste'mol sohasi esa ishlab chiqarish maydoniga materiallar va nomoddiy mahsulotlarni tasniflash, tasniflash va sifatiga nisbatan misli ko'rilmagan darajada tabaqalashtirilgan va tom ma'noda keskin talabni taqdim etdi.

Shunday qilib, Yaponiyada shaxsiy nazoratning konseptual asosini oqsoqollar, yoshlar va teng pozitsiyalar, ayniqsa, jamoa oldidagi majburiyatlarini qat'iy bajara oladigan odamlarning doimiy tayyorgarligi va rag'batlantirishini kuchaytirishga qaratilgan barcha sa'y-harakatlar bilan tushunish mumkin.

Inson mehnatining konsepsiyasi va amaliyoti o'nlab yillar davomida deyarli cheklanmagan mehnat bozorlari, xodimlarning yuqori almashinuvi va ish beruvchilarning xodimlarni ishdan bo'shatish bo'yicha majburiyatlari yo'qligi sharoitida shakllangan, shuning uchun qo'shimcha mehnat xarajatlari kapital va kompaniyalardan ushlab qolingani deb hisoblanadi.

Ish haqiga investitsiyalarni minimallashtirish g'oyasi "Fanni boshqarish" maktabining qoidalaridan kelib chiqadigan xodimlarni boshqarish tamoyillarining asosini tashkil etdi. Burjua boshqaruvi fani texnologik jarayonlarning sub'ektiv omillarga bog'liqligini minimallashtirishi kerak edi. Bu talablarni qondirish, ayniqsa, ish joylarini loyihalashda ishlab chiqarishning ishlab chiqaruvchilar mehnati sifatiga bog'liqligini kamaytirdi. Texnik jarayonni oddiy asosiy operatsiyalarga bo'lish orqali operatorlarning malaka talablarini minimallashtirish va arzon malakali arzon ishchi kuchidan foydalanish muammosini hal qilish mumkin. Qat'iy mehnat taqsimoti nafaqat operatorlar, balki mehnatni bajarish va boshqarish, funktsiyalar va boshqaruvning ierarxik darajalari o'rtasida ham amalga oshirildi. "Ilmiy menejment" maktablari vakillari, jumladan, F.Teylor ham og'zaki ravishda insonparvarroq munosabatda bo'lishni talab qilishlari mumkin edi, biroq bu foyda olish maqsadida boshqaruvning asosiy tamoyillarini amalga oshirishga zid edi.

Bu amaliyotni asr boshlarida Ford zavodlarida va boshqa kompaniyalarda ishchilarni yollash amaliyoti bilan izohlash mumkin. Bu korxona eshigidan



tashqarida ishlagan ishchilar orasida amalga oshirildi. Ishchi darhol konveyer yaqiniga joylashtirildi va ishchi kuchi aniqlandi. Xodim quvur liniyasi tomonidan belgilangan tezlikni ushlab tura olmasligini anglashi bilanoq (bu birinchi haftada yoki bir necha kun yoki undan keyin sodir bo'lishi mumkin), tsikl odatda ishdan bo'shatilgandan va yangi xodimlarni ishga olgandan keyin takrorlanadi. Daromad ikki raqamda taqdim etildi, ammo bu kompaniyaning iqtisodiy holatiga ta'sir qilmadi.

Binobarin, menejerlarni o'z xodimlari bilan kamroq obro'li muloqot qilish yoki mehnat unumdorligini oshirish, qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish va ma'muriyat va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilash, xodimlarning ish sharoitlarini o'zgartirish (masalan, o'qitish orqali, ish joyida lavozimini oshirish).

"Inson resurslari" tushunchasi va xodimlarni boshqarish kontseptsiyasi o'rtasidagi farq ishchi kuchini jalb qilish, mehnat sharoitlarini saqlash, o'qitish va sharoitlar yaratishga investitsiya qilish imkoniyatidir. Shaxsga xos bo'lgan qobiliyat va qobiliyatlarni to'liqroq aniqlash.

«Inson resurslari» nazariyasining tamoyillaridan biri bu reytinglarning mehnatning tannarx va foydalanish toifalariga tatbiq etilishidir. Shu bilan birga, "inson resurslari" dan foydalanish ish haqini to'lashdan tashqari, ish beruvchining o'ziga xos xarajatlari bilan tavsiflanadi. Bunga xodimlarni yollash, o'qitish va ijtimoiy ta'minot xarajatlari kiradi. Boshqa tomondan, inson resurslari ish beruvchida mavjud bo'lganda daromad olish qobiliyati bilan tavsiflanadi.

Daromad miqdori mehnat unumdorligi, davomiyligi va shaxsning samaradorligiga bog'liq. Yuqori malaka, tayyorgarlik va motivatsiyaga ega bo'lgan sog'lom xodimlar kompaniyaga ko'proq daromad keltiradi, bu uning "qiymatini" belgilaydi.

Iqtisodiy tadqiqotlarda amerikalik olimlar urushdan keyingi yillarda Qo'shma Shtatlarning umumiy milliy mahsuloti asosan "kapital omili" deb ataladigan narsa bilan emas, balki "mehnat omili" bilan bog'liq bo'lgan degan xulosaga kelishdi. omil" kamdan-kam qo'llanilgan. Mehnat koeffitsientining ta'siri ikki nuqta bilan tavsiflanadi: miqdoriy (ish kuchining ko'payishi) va sifat o'zgarishi.

Inson resurslari konsepsiyasining asosiy nazariy asosi xodimlarni asosiy ishlab chiqarish resurslari deb hisoblash va ish beruvchi nuqtai nazaridan moliyaviy moliyalashtirish va tashkiliy harakatlarni talab qilmaydigan sovg'a sifatida mehnat tushunchasini rad etishdir. Shunday qilib, inson resurslari moliyaviy va asosiy



kapital bilan "tenglashtiriladi". Korporativ boshqaruv amaliyotida yaqin vaqtgacha xodimlarni boshqarish asosiy funksiyalardan biri hisoblanmas edi. Yangi asbob-uskunalarini sotib olish tobora qimmatlashib bormoqda va kompaniyalar jismoniy kapitalni uzoq vaqt davomida yaxshi holatda saqlashga imkon beruvchi tizimni yaratdilar. Yangi xodimni yollash arzon va xodimning ketishi yoki erta "eskirishi" kompaniyaning aktivlari va manfaatlarining holatiga ta'sir qilmaydi.

Kompaniyaning kapitali hisobidan "odamlarga sarmoya kiritish" ning umumiy xarajatlari (yollash, o'qitish va qayta tayyorlash xarajatlaridan boshlab va tegishli shart-sharoitlarni yaratish xarajatlarigacha) qoplanishi va uzoq muddatda foyda keltirishi kerak.

"Inson resurslari" nazariyasining muhim boshlang'ich nuqtasi inson resurslari "qiymati"ning o'zgarishi hisoblanadi. Biz xodimlarning kompaniyaga qo'shimcha qiymat olib kelish qobiliyati haqida gapiramiz. Narxlardagi farq bir xil lavozimga ega bo'lgan xodimlar o'rtasidagi individual farqlar va lavozimning tabiati bilan belgilanadi. Ulardan birida F. Shmidt, D. Hunter va K. Perlman xodimlarning qiymatlaridagi farqni pul bilan baholashni o'tkazdilar, bu esa eksperimental ravishda "xodimlarni o'rtachadan yaxshiroq ta'minlaydigan kompaniyalar o'rtasidagi interval" sifatida olingan. Ikkinchidan, u ko'pchilik kasblar va kasblarga nisbatan kompaniya xodimlarining "shaxsiy qiymati" bo'yicha sezilarli farqni ko'rsatdi. Ikkala yo'nalishda ham og'ish rasmiy ish haqining 40-70% ni tashkil qiladi. O'rtacha ko'rsatkich bilan taqqoslaganda, top-menejerlar va kompaniya o'rtasidagi xarajat farqi 30 000 dollarni tashkil etdi.

Shmid va boshqa tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, juda kam vazifalar individual harakatlar va individual ijrochilarning malakasiga befarq emas. Bular, ayniqsa, qat'iy mehnat qoidalari va qat'iy aylanmasi bo'lgan lavozimlardir. Masalan, korporativ buxgalteriya xizmatlarida kassirlarning joylashishi.

E'tibor bering, amerikalik sotsiolog, fan va texnologiya iqtisodchisi tomonidan olib borilayotgan tadqiqotlarning hozirgi bosqichida ishchilarning ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyat natijalariga ta'sir qilish qobiliyati tez sur'atlar bilan kengayib bormoqda. Bu nafaqat ishchilar ommaviy moddiylashtirilgan ishlarni boshlashlari bilan izohlanadi, qat'iy standartlar ishda to'g'ridan-to'g'ri qaror qabul qilishda ma'lum bir avtonomiyani ta'minlashi va shu bilan birga operatorlarning xatti-harakatlarini nazorat qilish imkoniyatini cheklashi kerak. Amerikalik sotsiolog D.Yankelovich



sanoat inqilobi davridagi qisman mehnatkashlar bilan solishtirganda zamonaviy ishchilarning individual hokimiyatining kengayishini «ikkinchi sanoat inqilobi»ning belgilovchi belgilaridan biri deb hisoblaydi. Ishchi kuchi tarkibidagi bu o'zgarishlar, shubhasiz, ro'y beradi va xodimlarni boshqarishga yondashuvni qayta qurishga ta'sir qiladi.

Resurs sifatida mehnatga kirish malakali mutaxassislar, menejerlar va ishchilarning muayyan toifalarining cheklangan manbasini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan solishtirganda tan olishni nazarda tutadi, bu esa eng muhim va noyob toifalarga egalik qilish uchun raqobatga olib keladi. NTR korxonaning o'qitish, kasbiy tayyorgarlik, tizimli tayyorlash va qayta tayyorlash uchun xarajatlarini oshirishi kerak. Amaliy tajribaga ega bo'lgan eng malakali ishchi kuchini qidirayotgan ko'plab korxonalarning ta'qib qilinishi muayyan muammolarni hal qiladi, ammo mehnat bozoridagi umumiy nomutanosiblikni oshiradi.

Shunday qilib, Amerikaning inson resurslarini boshqarish tajribasi rivojlangan raqobat muhitida xodimlarni boshqarishni tashkil etish, mehnat, inson omili va ishchilarning shaxsiy xususiyatlarini o'z ichiga oladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Arthur, W. and Bennett, W. (1995), "The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 99-114.
2. Barber, A.E. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage, Thousand Oaks, CA.
3. Beardwell, I. and L. Holden *Human resource management: a contemporary approach*. (Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000) third edition [ISBN 9780273643169] Chapter 6 (Wright and Storey).
4. Drucker, P. F. (1971, March). What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*.
5. Firkola, P. (2006). Japanese management practices past and present. *Economic Journal of Hokkaido Univ.*, 35, 115-130.
6. Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese management practices*. New York: Business Expert Press.



7. Rodionova, Z. (2016, March 13). Japan's elderly keep working well past retirement age. Retrieved January 22, 2018, from <http://www.independent.co.uk/news/business/news/japan-retirement-pension-elderly-work-employment-age-a6909166.html>
8. Sekiguchi, T. (2013). Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 471–486.

