

Ҳодимларни бошқаришнинг хориж тажрибаси

Рухсона Махкамова
ТФИ

Аннотация: Мазкур мақолада глобал рақобат шароитида ҳодимларни бошқаришнинг хориж тажрибаси хусусиятлари, америка ва япония тажрибасининг ўзаро боғлиқлиги кўриб чиқилади. Инсонларнинг қўйилган мақсадларга эришишга интилиши, улар эгалланган билим ва кадриятлар тизими, уларнинг малакаси мамлакатнинг иқтисодий ўсиши ва фаровонлигини таъминлаш имконини беради.

Калит сўзлар: ходим, ҳодимларни бошқариш, кадрлар сиёсати, хориж тажрибаси

Foreign experience in personnel management

Rukhsona Makhkamova
TFI

Abstract: This article examines the features of foreign experience in personnel management, the relationship between American and Japanese experience in the context of global competition. The desire of people to achieve their goals, the knowledge and value system they possess, their skills are the factors that make it possible to ensure the economic growth and well-being of the country.

Keywords: personnel, personnel management, personnel policy, foreign experience

Сўнги вақтларда мамлакатимизда кўплаб замонавий ташкилотлар ҳодимларни бошқаришнинг хориж тажрибасини қўллай бошлади. Мазкур жараёни замонавий менежмент соҳасидаги байналмилашув деб номлаш мумкин. Ҳодимлар билан ишни бундай ташкил этиш корхонада барча мумкин бўлган моделларни яратиш, шунингдек меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш учун тизимли ёндашувни қўллашни кўзда тутди. Ҳодимларни бошқариш соҳасидаги қарорлар бир қатор омиллар таъсирида бўлади, уларга на менежерлар на фирманинг бошқа ҳодимлари таъсир эта олмайдилар. Бу омиллар нафақат фирманинг ички жараёнлари балки ташқи муҳит билан ҳам боғлиқ. Ҳодимларни бошқариш усулларига таъсир кўрсатувчи мазкур омиллар у ёки бу жамиятнинг устувор анъаналарини акс эттиради, шунинг учун бошқа

хусусиятга эга бўлади.¹ Хорижий давлатларда фойдаланиладиган ходимларни бошқаришнинг энг оммабоп моделлари америка ва япон моделлари саналади. Ҳодимларни бошқаришнинг америка амалиётида ишчининг ташаббуслари ва жавобгарлиги, ходимни танлаш ва кўтариш муҳимлиги қайд қилинади. Танлаш ва кўтарилиш ишчининг устунликлари, шунингдек ташкилотга мойиллигига асосланади. Ҳодимларни бошқаришнинг америка тажрибаси фақат кўзда тутилаётган лавозимга мос келувчи ходимни ёллашни кўзда тутди, бунда танлов номзоднинг малакаси ва унинг касбий сифатлари каби муҳим мезонларга кўра амалга оширилади.² Мазкур тизимнинг асосий хусусияти шундан иборатки, ўз мажбуриятларини бажарган ҳолда мутахассис компанияга юқори натижа олиб келиши, унинг самарадорлигини ошириши керак. Мазкур ҳолатдаги танлашда асосий мезонлар қуйидагилар ҳисобланади:

- ✓ тегишли маълумотнинг мавжудлиги;
- ✓ мазкур соҳада бўлган иш тажрибаси;
- ✓ психологик томондан ходимнинг мослиги;
- ✓ бошқа ходимлар орасида самарали ишлаш қобилияти;
- ✓ номзоднинг тор ихтисослашуви.

Энг кўп ҳар бир иш изловчининг шахсий сифатлари ва унинг фаолиятидан олиш мумкин бўлган натижага эътибор қаратилади. Бутун механизмнинг асосини индивидуал кўрсаткичлар ва жавобгарлик, шунингдек миқдорий ифодада амалга ошириладиган аниқ қисқа муддатли мақсадларни белгилаш ташкил этади. Америка ташкилотларида бошқарув қарорлари билан корхона менежменти вазифаларини бажариш юклатилган мутахассислар шуғулланади ва қуйидаги меҳнат шароитлари тақдим қилинади:

- ✓ марказий бўлинмалар томонидан бажариладиган вазифалар сонини камайтириш ва маъмурий хизматлардаги ходимлар сонини қисқартириш;
- ✓ кўп сондаги касблар учун лавозим йўриқномаларининг кенгайтирилган рўйхати;
- ✓ белгиланмаган иш ҳақи (бажарилган ишга боғлиқ);
- ✓ корхона ичида эластик ходимларни яратиш, бу бир бўлимдан бошқасига мутахассисларни кўчириш ва зарур бўлганда лавозимдан озод қилиш имконини беради.

Асосий эътибор кадрлар билан ишлашга, яъни ходимларни ишга қабул қиладиган фирмалар уларни танлашнинг анъанавий тамойилларидан фойдаланиб, махсус билим ва касбий кўникмаларга катта эътибор қаратилади. Кўплаб америкалик мутахассислар тор соҳада профессионал саналади, шу

¹ Спивак В.А. Менежерлар учун ходимларни бошқариш / В.А. Спивак: ОўЮ учун ўқув қўлланма -М: Эксмо, 2015.- 624 с

² Армстронг М. Инсон ресурсларини бошқариш амалиёти / М.Армстронг. – СПб.: Питер, 2018. – 1040с.

сабабли бошқарув даражасига кўра уларнинг кўтарилиши чекланган, бу эса кадрларнинг юқори оқувчанлиги сабаби саналади.³

Япон моделининг хусусиятлари ва Японияда ходимларни бошқаришнинг хориж тажрибаси учун қарама-қарши белгиларни кўриб чиқамиз. Бу ерда менежерлар биринчи навбатда ходимнинг барча ижобий ва салбий томонларини диққат билан ўрганиб, энг салоҳиятли ходимга тўхталадилар. Фақат шундан сўнг ишчи учун мос келувчи лавозимни танлаш амалга оширилади. Япон моделининг асосий белгилари қуйидагилардан иборат:

✓ номзоднинг шахсий ва касбий сифатлари, унинг маълумоти иш берувчи учун муҳим ахборотлардир;

✓ қабул қилинаётган ташкилотда узоқ ишлаш истикболи;

✓ фаолият даври, ёши, маълумоти ва меҳнат самарадорлиги билан бажарилган мажбуриятлар учун ҳақ тўлаш мувофиқлиги;

✓ жамоанинг ҳар бир аъзоси компания ичида бўлган касба уюшмасида иштирок этиши мумкин.

Меҳнат ресурсларини ташкил этиш тамойилига тўхталадиган бўлсак, бунда корхона раҳбарияти жамоавий ишни устувор деб белгилайди ҳамда эгаллаб турган лавозимига қарамасдан барча ходимларнинг ўзаро фаолияти учун оптимал шароитларни яратишга интилади. Япон модели нафақат ташкилотнинг, балки унинг ишчилари барча манфаатларини ҳисобга олишни кўзда тутди. Бунда раҳбарият компанияга содиқликни юқори баҳолайди, ўрнига эса жамоа ва ҳар бир мутахассисга алоҳида қафолатлар тақдим қилади. Таркибий капитални шакллантириш компания имижига таъсир кўрсатади. Бундан қуйидаги вазифа келиб чиқади-интеллектуал капитал инсон капитали барқарорлигини ошириш ҳисобидан анча юқори даражада бўлиши ва сақланиб туриши керак. Бошқарувнинг япон услуби инсонга ҳурмат, хизмат бўйича кичик кўтарилишлар, шунингдек ходимларни тизимли ўқитиш ва бошқарувга жавлб қилиш билан фарқланади.

Хорижий корхоналарда ходимларни бошқариш ўз ишчилари меҳнатини ташкил қилиш учун турли ёндашувлар билан келтирилган. Агар Америкада фаолият самарадорлигига урғу қаратилса, Японияда ходимларнинг ўзлари юқори баҳоланади ва уларнинг манфаатлари ҳисобга олинади.

Ходимларни бошқариш амалиётида сўнгги йилларда унинг турли моделлари шаклланмоқда: америка, япон ва ғарбий европа. Бунда замонавий менежментнинг байналмилашув жараёни намоён бўлади. Мазкур жараённинг муҳим босқичи тизимли ёндашув ғояси ассимиляцияси, ташкилотнинг турли

³ Грачев В. Особенности управления персоналом: организация и систематизация. В.Грачев // Кадровый менеджмент. - 2015. - N5. С. 36 -49.

моделларини ишлаб чиқиш, кадрлар менежментида инсон ресурсларини бошқаришда янги ёндашувларни шакллантириш бўлди.⁴

Саноати ривожланган мамлакатлар фирмаларида ходимларни бошқариш замонавий назарияси ва амалиётида иккита диаметрал қарама-қарши ёндашув устунлик қилади- америка ва япония. Америка модели лавозим-ходим схемаси бўйича энг мос келувчи ходимга лавозим-тортиш касбий малакавий моделини бошланғич тарифини кўзда тутди.

Америка фирмаларида бошқарув тизимининг хусусиятлари қуйидагилардир: ходим ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосий манбаси сифатида кўрилади; унга маълум мустақиллик берилади; танлов маълумоти, амалий иш тажрибаси, психологик мослиги. Жамоада ишлаш қобилияти каби мезонлар билан амалга оширилади. Менежер, муҳандис, олимлар тор ихтисосликка мослашади. Америка менежерлари анъанавий тарзда индивидуал кадрят ва натижаларга йўналтирилган бўлади. Америка компанияларида бутун бошқарув фаолияти индивидуал жавобгарлик, индивидуал натижаларни баҳолаш, мақсадларнинг миқдорий ифодасини ишлаб чиқишга асосланади. Бошқарув қарорлари қоидага кўра маълум шахслар томонидан қабул қилинади ва уларни амалга ошириш учун жавобгар бўладилар. Меҳнатнинг ўзига хос белгилари қуйидагилар саналади: марказий хизматларда иш ҳажмини камайтириш ва маъмурий аппаратни қисқартириш; касб ва лавозим йўриқномаларининг анча кенг рўйхати; меҳнатга ҳақ тўлашнинг мослашувчан шаклига ўтиш; лойиҳавий-мақсадли гуруҳ эластик жамоасига муҳандислар, олимлар ва ишчиларни бирлаштириш.

Япон модели ходим шахсининг кучли ва кучсиз томонларни дастлабки ўрганиш ҳамда у учун энг мос тушувчи иш ўрнини топишни кўзда тутди. Япон модели қуйидагиларга йўналтирилган: бир корхонада узоқ вақт ишлаш истиқболи; таълим сифати ва ишчининг шахсий салоҳияти; меҳнат ҳақи комплекс тарзда ёш, иш стажи, маълумоти ва қўйилган вазифани бажариш қобилиятини ҳисобга олиб белгиланади; ишчиларнинг тармоқ эмас балки ташкилот дорасида ташкил қилинган касба уюшмалардаги иштироки.

Ҳар бир ташкилотда кадрлар фаолияти натижаларини баҳолаш усуллари ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади ва ташкилотнинг ривожланиш даражасига, унинг салоҳиятига, бошқарув тизимига, корпоратив маданиятга, бошқарув услубига, ходимларнинг самарали ишлашга бўлган мотивациясига боғлиқ. Шу муносабат билан ҳар қандай ташкилот раҳбарияти унинг муваффақияти ва рақобатбардошлиги, ходимларни рағбатлантиришнинг ушбу усулларида фойдаланиш, иш

⁴ Соколинская Н.Э. Ходимларни бошқариш тизими самарадорлигини баҳолаш стандарти / Н.Э.Соколинская// Аудиторлик хабарномаси. - 2015. - N2. - С.17-31.

самарадорлиги ва сифатини ошириш нуқтаи назаридан мос келадиган иш ҳақи тизимини қуришдан манфаатдор.

Ташкилот ходимларининг натижаларини баҳолаш ва амалда меҳнатни рағбатлантириш ўзаро боғлиқ бўлиб, охир-оқибат белгиланган меҳнат самарадорлигини аниқлайди. Меҳнатни рағбатлантириш билан боғлиқ масалалар ташкилотларнинг фаолияти ва ривожланиши шароитида доимо долзарб бўлиб келган ва шундай бўлиб қолмоқда. Ходимлар ва компания ўртасидаги муносабатларни белгилайдиган мотивация тизимисиз ходимларни самарали бошқариш мумкин эмас. Маҳаллий менежерлар белгиланган тариф ставкалари ва иш ҳақи асосида муносиб иш ҳақини самарали меҳнат учун ягона рағбат деб билишади. Бироқ, ходимларни рағбатлантиришнинг хорижий тажрибаси бундай бир томонлама, содалаштирилган ёндашувни рад этади.

Ходимларни рағбатлантиришнинг энг ёрқин моделлари Япония, АҚШ, Германия, Буюк Британия, Франция, Швеция компаниялари томонидан ишлаб чиқилган ва муваффақиятли амалга оширилмоқда. Қандай мотивация усули ва мотивация тизими энг самарали эканлиги, хорижий менежерлар нимага эътибор қаратишлари, амалиётда қандай усулни қўллаш ҳақида фикр юритсак. Ходимларни рағбатлантиришнинг япон модели, Японияда меҳнат унумдорлигининг ўсиши, турмуш даражаси ва иш ҳақининг ўсишидан ошганлиги кузатилган.

Бироқ, Япония тажрибаси фақат фуқаролик масъулияти ва ўз-ўзини англаш ҳисси кучли ривожланган жамиятда қўлланилади, бу ерда умумий манфаатлар индивидуал эҳтиёжлардан юқори ва умумий манфаат учун шахсий қурбонликлар қилишга тайёрлик мавжуд. Бу Япон мотивациясининг асосий принципининг қисқача формуласи бўлиб, у сақланиб қолган ва замонавий Японияда корпоратив мотивация тизимлари учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу мамлакатда ходимнинг асосий сифати кўпинча қурбонлик ва ўз эҳтиёжларини эътиборсиз қолдирадиган компанияга содиқликдир. Японлар ўзларини ягона тизимнинг зарурий бўғини деб билишади ва улар ишлаётган компания тақдири учун шахсий жавобгарликни ўз зиммаларига оладилар. Японияликлар учун “касб, иш, корхона” тушунчалари бир хил.

Япония тизими ўтказиб юборилган иш кунларининг минимал сони билан тавсифланади. Юқори масъулият, агар ходим ёмон бўлса ҳам, у дам олиш кунини сўрамаслиги ва касаллик таътилига чиқмаслиги, балки ишлашда давом этишига олиб келади. Японлар учун иш вақтидан ташқари иш - бу норма. Улар ишда олдиндан келишувсиз ва эътирозсиз қоладилар. Япониялик ходим учун тўлиқ таътил олиш компанияга содиқ муносабатни кўрсатишни англатади. Шунинг учун японлар белгиланган дам олишнинг фақат бир қисмини оладилар ва умр бўйи бандлик ва тажриба учун бонуслар йиғадилар. Бунинг камчилики

томонлари бор, албатта. Лекин, бу мотивация усули ходимнинг бошқа компанияга ўтиш имкониятини минималлаштиради. Япония корпорациялари раҳбарлари роя қиладиган мотивациянинг асосий принципи: тажриба қанча кўп бўлса, лавозим ва иш ҳақи шунчалик юқори бўлади. Бу шуни англатадики, мартаба ўсиши тўғридан-тўғри компания учун иш давомийлигига боғлиқ. Япония мотивация тизимидаги рағбатлантириш турларига иш ҳақининг ўсишидан ташқари қуйидагилар киради:

- ✓ камида олти ойда бир март тўланадиган бонуслар ва мукофотлар;
- ✓ офис ва уйга йўл харажатларини тўлаш;
- ✓ ходим ва унинг оиласи учун тиббий суғурта;
- ✓ уй-жойни қисман тўлаш;
- ✓ кўчмас мулк сотиб олиш учун кредитлар;
- ✓ Япониядаги университетларда, шунингдек Европа ва АҚШда ўқиш;
- ✓ асосий иш жойидан иш бўйича касбий ривожланиш.

Япониянинг мотивация тизими умуман жамоани шакллантириш, ижобий муносабатни мустаҳкамлаш ва ходимнинг компания билан алоқасини мустаҳкамлашга қаратилган.

Ходимларни рағбатлантиришнинг Америка модели. Америка компанияларида мотивацияга ёндашув ходимларнинг фаоллигини рағбатлантиришга асосланган. Америка мотивация моделининг муваффақияти америкаликларнинг шахсий муваффақиятга йўналтирилганлиги ва юқори даражадаги фаровонликка эришиши билан боғлиқ. Дунёнинг турли мамлакатларидаги компаниялар АҚШ тажрибасини бизнес юритиш учун асос қилиб олишади, бу ерда ходимлар ўз вазифаларини самарали бажаришга ундайдилар. 1960-йилларда АҚШда инсон ресурсларини бошқариш асослари ишлаб чиқилган, яъни ходимларни моддий рағбатлантириш ва номоддий рағбатлантириш тизимлари ҳамда ходимларнинг содиқлигини ошириш усуллари.

Номоддий рағбатлантириш: мослашувчан иш ҳақи тизимидан ташқари, ходимларни рағбатлантиришнинг номоддий усулларида фойдаланиш Америка компаниялари учун хосдир. Компания ходимларига қуйидагилар, қоида тариқасида, мавжуд:

- ✓ иш берувчи томонидан тўланадиган тиббий суғурта;
- ✓ малака ошириш курслари;
- ✓ бепул тушлик;
- ✓ корпоратив байрамлар;
- ✓ биргаликда саёҳатлар.

Америка компаниялари ходимлар учун ностандарт рағбатлантириш тизимларини яратиш жараёнида, компания ходимларининг кўпчилигининг

ўртача ёши қирқ ёшга тўлмаган, оилавий ходимлардир. Шу сабабли, маъмурият уларга мослашувчан жадвал асосида ишлашга имкон беради, уй атрофида энага ва ёрдамчиларни танлашга ёрдам беради, корпоратив болалар боғчаларини оилавий байрамларни ташкил қилади.

Молиявий рағбатлантириш: Қўшма Штатларда ходимларни рағбатлантириш тизими иш ҳақи тизимига асосланган. Кўпинча америкалик иш берувчилар иш ҳақини мукофот-мукофот схемаси бўйича оладилар: соатлик иш ҳақи ва бонусларнинг турли хил модификациялари юритилади.

Касбий рағбатлантириш: ходимларни Америка усулида рағбатлантиришнинг яна бир усули - иш ҳақини ўзлаштирилган касблар сони ва малака даражасига мувофиқ ҳисоблаш. Ҳар бир янги мутахассислик учун ходимга баллар берилади ва иш ҳақини ошириш учун ходим маълум миқдорда балл тўплаши керак. Малака асосида иш ҳақини ҳисоблашнинг афзалликлари:

- ✓ компания ичидаги ходимларнинг ҳаракатчанлиги;
- ✓ ходимлар таркибини ўз малакали кадрлари ҳисобига қисқартириш;
- ✓ менежментнинг ўрта даражаларининг етишмаслиги;
- ✓ иш сифати ва меҳнат унумдорлигини ошириш ва меҳнат унумдорлигини ошириш;
- ✓ ишлаб чиқариш бирлигига сарфланадиган моддий ва инсон ресурсларини тежаш.

Америка ходимларини бошқариш тизими бошқа мамлакатларда кенг тарқалган шунга ўхшаш тизимларга ўхшамайди. Шунга кўра, мотивациянинг Америка модели ҳам ўзига хос хусусиятларга эга. Бу асосан компаниянинг тузилишининг ўзига хос хусусиятлари ва ходим ва компаниянинг ходимларни бошқариш хизмати ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади. Бир томондан, кадрлар бўйича директор - бу компаниянинг ходимлардан ҳимояси боғлиқ бўлган топ-менежер. Америкалик ходимларнинг ҳуқуқий фикрлаш тарзи ва хулқ-атворини ҳисобга олган ҳолда, кадрлар бўлими ходими меҳнат муносабатлари соҳасидаги кўплаб қонунларга риоя этилишини диққат билан кузатиб бориши, тенг иш имкониятларини кафолатлаши: компаниянинг ички талабларига жавоб берадиган резюме тақдим этган барча номзодларни суҳбатга таклиф қилиш, энг аниқ маълумотни таъминлаши керак. Иш ҳақини тўлаш соҳасидаги менежмент ва давлат қонунчилиги билан кафолатланган «ижтимоий пакет» ни тақдим этади.

Бошқа томондан, HR хизмати ходимлар учун хизматдир. Бунинг сабаби шундаки, замонавий шароитда ҳар қандай ташкилотнинг барқарор рақобатдош устунлиги рақобатчиларга эга бўлмаган бундай ноёб кадрлар захирасига эга бўлишдир. Бу ходимларнинг билим ва кўникмалари бўлиб, ходимларнинг бири-бири билан ўзаро таъсири (инсон ва ижтимоий капитал) натижасида

ривожланишда давом этмоқда, бу ташкилий капиталнинг ноёб захирасини ташкил этади. Натижада, компаниялар турли хил ижтимоий дастурларни тақдим этиш орқали малакали кадрлар учун рақобатлашади. Масалан, кўплаб йирик компанияларнинг кадрлар хизмати ходимларнинг соғлиғига ғамхўрлик қилади. Америка компаниялари томонидан ишлаб чиқилган ва ходимларни соғлом турмуш тарзи билан таништиришга мўлжалланган замонавий дастурлар қаторига қуйидаги дастурларни киритиш мумкин:

- ✓ спорт клубларига мавсумий чипталарни қисман ва тўлиқ тўлаш;
- ✓ офисда машқ бажариш учун фитнес мураббийини жалб қилиш;
- ✓ компания ҳудудида жисмоний тарбия билан шуғулланиш имкониятини таъминлаш;
- ✓ коллектив дам олишларни ташкил этиш;
- ✓ “Саломатлик кунлари”ни ташкил этиш;
- ✓ компаниянинг ўзида спорт мажмуаларини ташкил этиш.

Маданият ва менталитетнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда хорижий мотивация тажрибасини қабул қилиш муҳим. Бошқа одамларнинг ғояларини ақлсиз нусхалаш керакли натижага олиб келмайди. Шунини эсда тутиш керакки, мотивациянинг номоддий усуллари фақат ходимлар моддий эҳтиёжларини қондирганда самарали натижа беради.

Хулоса ўрнида шунини айтиб ўтиш жойизки, иккала модел: америка ва япон моделларининг плюс ва минуслари мавжуд. Шунинг учун жаҳон амалиётида инсон ресурсларини бошқаришнинг аралаш тизимини қўллаш тенденцияси кузатилмоқда. Инсонларнинг қўйилган мақсадларга эришишга интилиши, улар эгалланган билим ва кадриятлар тизими, уларнинг малакаси мамлакатнинг иқтисодий ўсиши ва фаровонлигини таъминлаш имконини бериш мақсадида ташкилот ходимларининг натижаларини баҳолаш, ишнинг самарадорлиги ва мотивацияси масалалари нафақат турли мактаблар ва йўналишлар вакиллари, балки турли хил ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларни амалга оширувчи амалиётчилар эътиборини доимий равишда жалб қилади.

Ушбу муаммолар ҳар қандай ташкилот фаолиятида доим долзарбдир, чунки асосий захира - инсон ресурслари бўлиб, унинг самарадорлигига нафақат ҳар қандай ташкилот фаолиятининг якуний натижалари, балки самарадорлик кўрсаткичлари ҳам боғлиқдир.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Армстронг М. Инсон ресурсларини бошқариш амалиёти / М.Армстронг. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.
2. Грачев В. Особенности управления персоналом: организация и систематизация. В.Грачев // Кадровый менеджмент. - 2015. - N5. С. 36 -49.

3. Соколинская Н.Э. Ҳодимларни бошқариш тизими самарадорлигини баҳолаш стандарти / Н.Э.Соколинская. - 2015.- N2.С.17-31.
4. Спивак В.А. Менежерлар учун ҳодимларни бошқариш / В.А. Спивак: ОЎЮ учун ўқув қўлланма -М: Эксмо, 2015.- 624 с