

САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА МЕҲНАТ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

FOREIGN EXPERIENCE OF INCREASING LABOR EFFICIENCY AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Тухтабаев Жамшид Шарафетдинович –

Тошкент давлат иқтисодиёт университети Менежмент ва маркетинг кафедраси доценти,
и.ф.ф.д. (PhD), Ўзбекистон

Аннотация: Ушбу мақолада мамлакатимиз саноат корхоналарида меҳнат самарадорлигини оширишда ривожланган Япония, АҚШ, Хитой, Германия, Франция давлатларидаги йирик саноат корхоналарида меҳнат самарадорлигини ошириш мақсадида амалга оширилаётган амалиёти ўрганилган. Мамлакатимиз саноат корхоналарида меҳнат самарадорлигини ошириш бўйича илмий-амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калитлар сўзлар: “меҳнат самарадорлиги”, “меҳнат сифати”, “меҳнат сарфлари”, “КРИ тизими, қўшилган қиймат, меҳнатни муносиб ташкил этиш, меҳнатни рағбатлантириш.

Abstract: *This article examines the practice of increasing labor efficiency at large industrial enterprises in developed countries such as Japan, the USA, China, Germany and France. Scientific and practical proposals and recommendations for increasing labor productivity at industrial enterprises of our country have been developed.*

Keywords: *labor efficiency, labor quality, labor management, KPI system, added value, proper organization of labor, labor stimulation.*

Аннотация: *В данной статье изучена практика повышения эффективности труда на крупных промышленных предприятиях в развитых странах, таких как Япония, США, Китай, Германия, Франция. Разработаны научно-практические предложения и рекомендации по повышению производительности труда на промышленных предприятиях нашей страны.*

Ключевые слова: *эффективность труда, качество труда, управление трудом, система КРИ, добавленная стоимость, правильная организация труда, стимулирование труда.*

Кириш

Саноат корхоналарида персонал меҳнатидан фойдаланишни ташкил этиш, ходимлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш, меҳнатни самарали рағбатлантириш, ходимларни бошқаришда самарали бошқарув усуллари қуллаш муҳим аҳамиятга эга. Бу муаммоларни ечиш учун, аввало меҳнат самарадорлигини оширишнинг ривожланган хорижий мамлакатларнинг (Япония, АҚШ, Хитой, Германия) саноат корхоналарида ўрганиш ва улардан мамлакатимизнинг саноат тармоқларида фойдаланиш имкониятларини аниқлаш долзарб ҳисобланади.

Маълумот ва усуллар

Япония компаниялари ўзига хос корпоратив фалсафасига эга, бу фалсафа: сами-

мийлик, ҳамжиҳатлик, бирдамлик, ҳамкорлик ва жамият ҳаётини яхшиланишига қўшадиган ҳиссадан иборат. Япония компанияларининг нуфўзини аниқловчи асосий омил – бу уларнинг ҳуқуқий мақоми, бозор улушининг назорати, биржа аъзолигидир. Бу омилли кўрсаткичлар ташқи молиявий манбаларга қўшилиш ва юқори меҳнат потенциалига эга бўлган ишчи кучини меҳнатга жалб қилиш имкониятини беради.

Япония компанияларида персонал меҳнатидан фойдаланиш ва ривожлантириш учун ишчи-ходимлари муносиб қизиқиш ва мақсадлари муштарак (бир хил), кенг тажриба ва билимга эга бўлишини талаб қилишади. Меҳнат потенциалидан самарали фойдаланиш ишчилар малакасини ошириш ва уларнинг

меҳнатини рағбатлантириш билан боғлиқ. Японияда ходимлар малакасини ошириш ва меҳнатга жалб қилиш бешта тамойил асосида амалга оширилади: умрбод бандлик, мансаб лавозимини ошириш ва меҳнат функциясини ўзгартириш, обру (нуфус), меҳнат вазифасига тайёрлаш, меҳнатга ҳақ тўлаш. “Япон мўжизаси” номини олган ушбу тамойилларга асосан пайдо бўлган – бу тамойиллар тизими Японияни ривожланган ва тараққий этган дунё мамлакатлари (АҚШ, Германия, Канада, Буюк Британия, Франция, Италия) сафида бўлишини таъминлаган. Тамойил тизимларининг бенуқсон амал қилишлиги бу тизимнинг бир элементи ҳаракати эмас, балки тизим ичидаги комплекс тизимлар ҳаракати натижасидир. Ҳар бир тизим бир-бирини тўлдирган ҳолда уни амал қилиши учун шароит яратади, бу эса самарали меҳнатнинг ошишини таъминлайди. Тизимлар умумлашган ҳолда яхлит механизмни ташкил қилади, мотивацион муҳитни шакллантириб юқори малакага эга бўлган ходимларни тайёрлаш ва уларнинг ақлий ҳамда жисмоний қобилиятлардан тўлиқ фойдаланишга кўмаклашади, бу пировардида sanoat корхоналарида иқтисодий ўсиш ва меҳнат унумдорлиги ошиши демакдир. Бундай мотивацион муҳитда меҳнат фаолиятини олиб бориш ишчида яна ҳам ўз меҳнат потенциалини сафарбар қилиш ва меҳнат сифатини ошириб бориш асосида компаниянинг олдида турган муаммоларни ечилишига йўналтиради.

Япония компанияларида персонални меҳнатга жалб қилиш ва малакасини ошириш тизимининг асосий элементи бу умрбод бандликдир. Бироқ, умрбод бандликни таъминлаш иш берувчи ва ишга ёлланувчи ўртасида ҳуқуқий расмийлаштириш мавжуд эмас. Бу фақат ўзаро ишонч ва мақсадлар муштараклиги асосида амалга оширилади. Японияда АҚШда қўлланиладиган каби ишлаб чиқариш ҳажми пасайганда ёки компанияларда оғир молиявий аҳвол бўлганда ва бошқа вазиятларда ёппасига ишдан бўшатиш тизими мавжуд эмас, айрим ҳолларда фақат охириги ишга олинганлар (малакаси паст) ишдан бўшатилади холос. Бундай шароитларда компания раҳбарияти уларни ишдан бўшатмасдан малакасини ошириш ва қайта ўқитиш орқали бошқа ишга жалб қиладилар. Умрбод банд қилишнинг мақсади

персонални меҳнатга қизиқтириб узоқ вақт давомида меҳнат қилиши ва умрини компания билан боғлатишдан иборат. Ишчи-ходимларни бир компанияда узоқ вақт давомида меҳнат қилиши учун иш берувчи томонидан: ишлаган стажига қараб меҳнатга ҳақ тўлаш, мукофотлаш, малакасини ошириб бориш, турли ижтимоий (оилавий шароитига) ғамхўрлик қилиш каби омиллар билан меҳнатга қизиқтиришади.

Компанияга умрбод меҳнатга ёлланувчи ишчи кучини саралашда асосан касб-хунар ва олий ўқув юртини тамомлаган ёшлар меҳнатга жалб қилинади, улар такрор ўқитилади ҳамда малакасини ошириш тадбирлари амалга оширилади. Шу асосида компания эҳтиёжига зарур бўлган персоналнинг билим ва малакавий ўсиши таъминланади. Япония компанияларида меҳнат фаолиятини олиб бориш амалда рухсат этилган ёшгача ишлаш мумкин (қоида бўйича 60 ёшгача). Бундай амалий жараённинг юзага келишида, аввало компаниялар ичида меҳнат ресурслари ҳаракати мавжудлигидадир, бунда: ишчи-ходимларнинг мансаб лавозимлари ошиб бориши, меҳнат вазифаси ёки функциясининг ўзгариши.

Компанияларда персонал малакасини ошириш ва меҳнатга жалб қилиш механизмнинг шакллантирувчи қисми бўлиб, мансаб лавозимини ошириш ва ўзгартириш тизими ҳисобланади. Бу тизим компанияда маълум бир иш жойида (лавозимда) 3-4 йилдан буён меҳнат қилаётган ишчиларни “горизантал” ва “вертикал” асосда лавозимини ошириш ёки меҳнат вазифасини (иш жойини) ўзгартиришдан иборат. Бу тизимни амалга ошириш компанияга персонал меҳнатидан самарали фойдаланиш ва максимал наф олиш имконини беради. Бундай тизимнинг авзаллиги қўйидагидан иборат: келгусида ўз компаниясида бўладиган жараёнларни тўлиқ билган ишчи-ходим ёки раҳбар меҳнат фаолиятида кам адашади ва нотўғри қарорларни қабул қилишни олдини олади; ишчи кучини эластлигини таъминлайди, масъулиятлилик даражаси, меҳнат малакаси ва рақобатбардошлигини оширади.

Компания ичида ишчи-ходимларини иш жойлари ва мансабларини ўзгартириш

режа асосида бажарилади. Бу ўз ўрнида персонални компания ичида ҳаракатчанлигини таъминлайди. Баъзи бир йирик компанияларда (“Mitsubishi”, “Panasonic Corporation”, “Sony Corporation”) индивидуал мансаб чегарасида ҳаракатланиш қоидаси ўрнатилган (масалан, 14 йил давомида иш жойини уч мартадан кам бўлмаган ҳолда ўзгартириш) ва персоналнинг мансаб лавозими ҳамда иш жойи ўзгаришининг умумий сони нормалаштирилган. Бу тизимнинг персоналда қўлланилиши меҳнат фаолияти давомида обрўга, меҳнат сифати ва ижодий фаолликка эришганларга нисбатан кенг амалга оширилади. Персоналҳодимиқаерда ишлашидан қатъий назар, у ўз меҳнат вазифасини шундай бажариши керакки, бошқа ишга ўтказилганда ҳам ундан ҳалол ва ташаббускор ишчи эканлиги ҳақида яхши “ном” қолиши керак деган ғоялар Япония компанияларида мавжуд.

Бундай натижага аввало, меҳнат вазифасига тайёрлаш тизими таъсир кўрсатади. Япониядаги компаниялар касб-ҳунар ва олий ўқув юртлари битирувчилардан махсус касбий тайёргарликни талаб қилишмайди, чунки улар ўзлари битирувчиларни компания манфаатларига мос равишда касбий меҳнат вазифасига тайёрлашади. Меҳнат вазифасига тайёрлашдаги таълим функциялари бошланғич (ўқув юрти) таълимидан кескин ажралиб туради ва фундаментал касбга тайёрлашни таъминлайди. Шунинг учун ҳам компаниялар томонидан битирувчиларни меҳнатга жалб қилишда аввало уларни ўқув юртида олган билими, эришган ютуқлари ва қобилиятлари билан бир қаторда уларнинг ўқишга чанқоқлиги ҳамда мослашувчанлик сифати инобатга олинади. Бундай ёндашув Европа мамлакатлари ва АҚШда меҳнатга жалб қилиш амалиётидан тамомила фарқ қилади[1].

Япония компанияларида персонал меҳнатидан самарали фойдаланишнинг кейинги механизми меҳнатга ҳақ тўлаш тизимидир. Японияда меҳнатга ҳақ тўлаш тизими ва унинг афзаллик томонлари қўйидагилардан иборат:

1) меҳнат стажига қараб меҳнатга ҳақ тўлаш (меҳнат стажининг ошиб бориши меҳнат малакаси ошишига олиб келади, бу ўз навбатида – умрбод меҳнатга ёлланиш, лавозим ошиши ва ўзгариши, меҳнат вазифасига тайёрлаш тизимлари таъсирида содир бўлади);

2) ходимнинг “ҳаётий ютуқлари” инобатга олиниб ҳақ тўлаш (ўқув юртини тугатиш, уйланиш (турмушга чиқиш), фарзанд туғилиш, уй сотиб олиш, набирали бўлиш ва бошқалар);

3) ишчининг меҳнат натижасига қараб ҳақ тўлаш;

4) компания фаолияти натижаларига қараб ҳақ тўлаш (чорак, ярим йиллик, йиллик фаолият якунларини инобатга олиш).

Шу ўринда таъкидлаш лозимки, меҳнат ҳақида қўшимча сифатида қўйидагилар киради: ойма-ой рағбатлантириш; мавсумий қўшимча тўловлар (бонуслар). Ойма-ой рағбатлантириш доимий ва ўзгарувчан қисмлардан ташкил топади. Унинг доимий қисми ўзгармас миқдор кўринишида, унинг ўлчами ҳар йили маъмурият мустақил ёки касаба уюшмаси билан келишган ҳолда ўзгариши мумкин. У асосан ойлик меҳнат ҳақи ва ойма-ой бериладиган қўшимча тўловдан ташкил топади. Ойма-ой бериладиган қўшимча тўловлар миқдори ўзгарувчан хусусиятга эга. Қўшимча тўловлар тўртта асосий категорияга бўлинади, улар: биринчидан, бажарилган иш учун қўшимча тўлов: малака тажрибаси учун; иш қолдирмаганлиги учун; иккинчидан, меҳнат шароити учун қўшимча тўловлар: оғир ва ҳавfli ишларни бажаргани учун; сменали тартиб асосида ёки алоҳида ажралган жойда ишлагани учун; учинчидан, жавобгарлик ёки масъулиятлилиқ миқдорига қараб қўшимча тўлов: масъулиятли лавозими учун; туртинчидан, ҳаёт учун ҳавfli бўлган ишларни бажаргани учун қўшимча тўлов. Меҳнат ҳақида қўшимча тўлашнинг ўзгарувчан қисмига, иш вақтидан ташқари ишлаб бергани учун рағбатлантириш киради.

1. Меҳнатдан самарали фойдаланишда меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамланиши ва ташкил этилиши ҳисобланади. Япония компанияларида ишлаб чиқариш ва меҳнат интизомининг юқори даражада ташкил этилганлиги маҳсулот ишлаб чиқаришда прогрессив ташкилий технологиялар тизimini қўллаш имконини беради. Прогрессив ташкилий технологияларга “Ўз вақтида таъминлаш (Just-in-time)” (“Ўз вақтида таъминлаш (Just-in-time)” тизими илк бор 1950 йилда “Toyota Motors” компаниясида қўллаб кўрилган. Ҳозирги кунда бу тизимдан АҚШ,

Европа ва бошқа ривожланган давлатларда кенг фойдаланади) ва “Канбан (Kanban)” (“Канбан” тизими (“Канбан” японча “реклама ойнаси” деган маънони англатади) 1959 йилда “Toyota” компаниясида автомобилларни ишлаб чиқариш жараёнида қўлланилган. 1962 йилдан бу тизимдан фойдаланиш кенг оммалашган) тизимларини мисол сифатида келтириш мумкин.

“Ўз вақтида таъминлаш” тизими. Маҳсулот ишлаб чиқарувчи компанияга хом-ашё етказиб берувчи (таъминотчи) томонидан аниқ вақт бўйича зарурий қисм ва материаллар етказиб берилади. Бу ўз навбатида ҳар хил хизмат қилувчи бўлинмалар ҳаракатини юқори даражадаги ўзаро мувофиқлашувни талаб килади. Натижада, асосий ишлаб чиқариш майдонларида омбор захиралари ва операциялар-аро тайёрлашларни минималлаштиришга олиб келади, аниқ бир маромда бажарилган (бажариладиган) иш учун барча бўлинмаларнинг жавобгарлиги ошади.

2. “Канбан” тизими. Конвейер усулида маҳсулот ишлаб чиқаришда буюртмачи томонидан талаб қилинадиган деталл ва материаллар миқдори, уларни аниқ етказиш вақти кўрсатилган махсус талабномага асосан омбордан таъминланади. “Канбан” тизимини “Toyota Motors”, “Yamaha Motor”, “Nissan”, “Kawasaki” ва “Honda Motor” (“Yamaha Motor”, “Nissan”, “Kawasaki” ва “Honda Motor” каби компаниялар жаҳонда автомобил ва мотоцикл ишлаб чиқариш бўйича етакчи компаниялар ҳисобланади) компаниялар фаолиятида кенг қўлланилади. “Канбан” тизими автоматлаштиришнинг юқори даражасини, қаттиқ ишлаб чиқариш интизомини таъминланишини, персонал меҳнатини тўғри ташкил қилишни талаб килади.

Ҳозирги кунда замонавий япон компаниялари тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, ташкилий техник янгиликларни жорий қилишдан олинаётган самара фақат персонал меҳнатини самарали ташкил этиш масалалари билан ўзаро мувофиқлашган ҳолдагина мавжуд бўлади. Компаниялардаги техник қайта қуролланиш тадбирлари, технологияларни тез янгилаш, ташкилий технологиялар тизимини киритиш, техник автоматлаштириш жараёни бевосита меҳнат самарадорлигини ошириш

механизми билан боғланишини зарурат этади.

АҚШда персонал меҳнатидан фойдаланиш ишлари кенг изланувчан базага, консултатив ёрдам, ривожланган бошқарув инфратузилмасига таянади. Ушбу яратилган бошқарув инфратузилмаси тажрибасидан Буюк Британия, Канада, Япония, Янги Зелландия ва бошқа давлатларда ҳам кенг қўлланилади.

АҚШ компанияларидаги энг самарали замонавий ёндашув ўзининг кўриниши ва персонал билан ишлаш услублари ҳамда янги ахборот технологияларни қўлланилиши билан фарқ қилади. Компанияларда персонални бошқариш индивидуал меҳнат жараёнига асосланади. Меҳнат жараёнида эришилган индивидуал натижага мувофиқ меҳнатни баҳолаш ва лавозимини кўтариш амалга оширилади. Раҳбарият ва персонал ходимлари ўртасида самимий дўстона муносабат ўрнатилди. Компанияларда персонал ходимлари масъулияти ва меҳнат қобилиятини ошириш мақсадида меҳнат вазифаларига бригада (цех) раҳбари ёки мансаб лавозими юқори бўлган раҳбариятнинг меҳнат ваколати бириктирилиб берилади. Меҳнат вазифаси оширилган ишчи-ходим компания раҳбарияти ишончини оқлаш ва мавжуд қобилиятини кўрсатиш учун самарали меҳнат намоён этади.

АҚШ компанияларида ишчиларни меҳнатга қабул қилиш танлов асосида: бошланғич билим, компания фаолияти ва амал қилинадиган тартиб-қоидалар ҳақида маълумоти, малака даражаси, шахсий жиҳатлар инobatга олиниб суҳбат ҳамда тест натижалари бўйича амалга оширилади[2]. Умуман, АҚШ компанияларида персонални бошқариш иккита тизимга асосланади. Уларни чегараланиши АҚШдаги меҳнат қонунчилигида мавжуд бўлган персоналнинг иккита категорияси орасидаги ҳуқуқий фарқини акс этади, лекин умумий ҳисобда ижтимоий-иқтисодий омиллар билан аниқланади.

Компанияларда меҳнатни турли жамоа (гурух) кўринишларда ташкил этиш самарали ҳисобланади. Бу жамоаларда меҳнат (сифат назорати, малакани ошириш) вазифаларни биргалиқда бажарилиши билан ажралиб туради. Меҳнат муносабатларини яхшилаш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга йўналтирилган жамоа меҳнатлари

орасида, сифатни назорат қилиш тизимини ташкил этиш муҳим аҳамиятга эгадир. Хориж мутахассисларининг баҳолаши бўйича, “сифатни назорат қилиш тизими”ни компанияда ташкил этиш ва ривожлантириш асосида ҳар бир доллар сарф эвазига 4-8 доллар даромад олиш мумкин. Шу боисдан АҚШ компанияларининг 90 фоизидан ортиғида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида “сифат назорати тизими” ташкил этилган, Японияда эса, бир миллиондан ортиқ компанияларда сифатни назорат қилиш учун 11 миллиондан зиёд ишчилар меҳнат фаолиятини олиб боради[3].

АҚШнинг меҳнатга ҳақ тўлаш тизими эгилувчан характерга эга бўлиб, меҳнат натижасига боғлиқ ҳолда ошиб боради. Сўнги йилларда АҚШда ва Европанинг ривожланган мамлакатларида ишчилар томонидан бажарилган меҳнатга индивидуал асосда баҳо берилиб, меҳнат ҳақи тўлашда фойдаланилади. Буни боиси шундаки, ҳар бир ишчи меҳнат вазифаси ва малакаси бир хил бўлган ишчилар билан меҳнат жараёнига киришиб ўз қобилияти, ҳаётий мақсади, интилиши ва меҳнат мотивига қараб турли меҳнат натижаларига эришиши мумкин. Ушбу фарқлар меҳнат ҳақи-га ўз ифодасини топиши шарт. Жисмоний ва ақлий меҳнат билан банд бўлган ишчиларнинг бажарадиган меҳнатлари натижаси сари, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш услублари ҳам баҳолашга асосланади. АҚШдаги компанияларда раҳбар ва хизматчиларнинг 80 фоизи ва ишчиларнинг 50 фоизидан ортиғининг меҳнатига ҳақ тўлашда меҳнатни баҳолаш услубидан фойдаланилади. Францияда индивидуал меҳнатни баҳолашнинг 75 фоизи раҳбар ва хизматчилар ҳамда 48 фоизи ишчилар ҳиссасига тўғри келади[4].

Меҳнат ҳақи миқдорига кўра АҚШда малакали мутахассис(муҳандис, дастурчи, ўқитувчи, шифокор, ҳуқуқшунос ва ҳ.к)ларнинг ўрни беқиёс. АҚШ меҳнат статистика бюросининг маълумотига кўра, малакали муҳандисларнинг бир ҳафталик меҳнат ҳақи 4700 АҚШ долларини, ишчиларнинг ўртача меҳнат ҳақи 481 долларни ташкил этган, бу муҳандисларникига нисбатан 9,5 баробар кам эканлигини кўрсатади. Малакали мутахассисларнинг меҳнат ҳақи муҳан-

дисларникига нисбатан 61 фоизни ташкил қилади, малакасиз (кам малака талаб этувчи меҳнат) ишчиларники эса (орастабон, ошпаз, жиҳозларни ювувчи, юкларни ортувчи, ҳар хил иш бажарувчи ишчилар ва бошқалар) – 25 фоиздан ҳам кам[5]. Бундай фарқланиш европа давлатларида ҳам кузатиш мумкин, масалан, Германияда – 20 фоизга, Италия ва Данияда – 22, Люксембургда – 44, Франция ва Бельгияда – 61 фоизга тенг[6].

Баъзи бир АҚШ компанияларида меҳнатни рағбатлантириш ишчилар малакаси ва ўзлаштирилган мутахассисликлар сонига боғлиқ ҳолда ошиб боради. Ушбу меҳнат ҳақи тўлаш тизими “малака учун тўлов” деб номланиб, юқори малакали ишчилар, уста ва ўрта бўғин (бригада, цех) раҳбарларини қамрайди, бу тизим вақтбай ва ишбай меҳнат тўлов шаклида қўлланилади. Малака учун тўлов тизими меҳнат жараёнига ўзлаштирган ҳар бир янги мутахассисликни қўлласа меҳнат ҳақи-га кўшимча тўлов олади. Малака учун берилаётган тўлов тизимининг асосий афзаллиги шундаки: компанияда ишчи кучини юқори сафарбарлигини таъминлаш, меҳнатдан мамнун бўлиш, иш қолдиришлар камайиши, кадрлар қўнимсизлиги, вақтни бесамар йуқотилишини камайтириш имконини беради.

Кўпгина АҚШ компанияларида персонал меҳнатини рағбатлантириш асосий ва кўшимча рағбатлантиришларга асосланади. Асосий рағбатлантириш: компаниянинг қимматли қоғозларини сотиб олишларига имконият яратиш, даромадда иштирок эттириш, байрам арафасида, тизимли ва бошқа рағбатлантиришлардан иборат. Қимматли қоғозларни харид қилишига кўмаклашиш ишчиларда келгусида ўз меҳнатлари натижасида оладиган дивидентлари мавжудлигини ҳис этиб яна ҳам унумлироқ меҳнат қилишларига ундайди. Даромадда иштирок этиш компания фаолият натижасига боғлиқ ҳолда рағбатлантириш миқдори гоҳ ошиши ёки камайиши мумкин. Агар даромад миқдори ошса рағбатлантириш ҳам мутаносиб ошади, даромаднинг ошиши аввало маҳсулот сотилиш ҳажми ва бозор баҳосининг ошиши (маҳсулот таннархи ошмаган ҳолда) ҳамда маҳсулот таркибида меҳнат сарфининг камайиши ҳисобига амалга ошади. Рағбатлантириш миқдорини ошириб бориш

учун меҳнат унумдорлиги ва самарадорлигини ошириш лозим бўлади. Байрам арафаларида (янги йил, мустақиллик куни, пасха (диний байрам), касб ва бошқа байрамларда) компания персоналига ойлик меҳнат ҳақининг 25-50 фоиз миқдорида моддий рағбатлантириш бериш анъанага айланган.

Қўшимча рағбатлантириш: персонални бошқаргани, нафақага чиқиши, меҳнат малакасини оширгани ва бошқа рағбатлантиришларни ўз ичига олади. Меҳнат малакасини оширгани учун рағбатлантириш асосан юқори малакага эга бўлган ишчилар, бригада (цеҳ) бошлиқлари ва усталарга берилади. Бу рағбатлантириш ишчининг меҳнат хизматларини компания томонидан эътироф этилиши ва баҳоланиши нишонасидир. Қўшимча бошқа рағбатлантиришга бир ойлик маош миқдорида таътилга берилаётган қўшимча тўлов, мебел ва уй харид қилиш учун тўловлар ёки тўлов чегирмалари, шахсий истеъмолга берилган автомашина, махсус имтиёзли овқатланиш учун ва бошқа тўловлар амалга оширилади. Бу ҳамма рағбатлантиришлар иқтидорли ва қобилиятли, малакали мутахассис ва ишчиларни сақлаб қолиш ҳамда илмий техник жараёнда фаол иштирок этиши учун йўналтирилади.

АҚШ компанияларида аниқ меҳнат натижасини рағбатлантиришда тизимли услубдан фойдаланилади. Бу тизимда Скенлон, Ракер ва Ипрошеар[7] номини олган тизимлар амал қилади. Рағбатлантиришнинг Скенлон тизими – бир ишчи ҳисобига меҳнат унумдорлиги ошганда компания ва ишчилар ўртасида ишлаб чиқариш сарфларини тежаш имконини беради. Ишлаб чиқарилган маҳсулот қийматида меҳнатга ҳақ тўлаш сарфининг салмоғи режалаштирилган даражадан ошиб кетмаса, унда ушбу иқтисод қилинган маблағ компания ва ишчилар ўртасида 1/3 қисмга тақсимланиб рағбатлантиришни кафолатлайди. Ракер тизими – меҳнат ҳақининг бир доллари ҳисобига шартли соф маҳсулот ҳажмини ошиши натижасида ишчи-ходимлар рағбатлантирилади. Бунда шартли соф маҳсулотга сарфлар миқдорини қисқартириш ёки шартли соф даромадни ошириш кўзланади. Ипрошеар тизими – “режалаштирилган маҳсулот ҳажмини ишлаб чиқариш учун сарфланадиган иш

вақтини (киши-соат) тежаб қолинганлиги учун рағбатлантирилади. Норма киши-соатдан ҳақиқатда сарфланган киши-соат миқдори кам бўлса рағбатлантириш амалга оширилади. Тежаб қолинган сарфлар компания ва ишчи-ходимлар ўртасида тенг (50/50) миқдорда тақсимланади”[8].

3. АҚШ компанияларида “келгусига қолдирилган рағбат” тизими ҳам амал қилади. Бу тизим меҳнат натижасининг сифат ва миқдор ўзгаришларига рағбатлантиришни келгусида (1-5 йилдан сўнг) амалга оширилишини (тўлаб берилишини) кафолатлайди. Бундай тизим Италиянинг “FIAT” автоконцернида (“FIAT” автоконцерни 1899 йил Жованни Анъелли томонидан Италияда ташкил этилган. Автоконцерннинг ходимлари сони 193,3 мингдан ортиқни ташкил этади. Автоконцерннинг йиллик ўртача даромади 50,1 млрд. еврони ташкил этади) ҳам амал қилади, бунда янги маҳсулот тўрини (дизайн, деталл ва ҳ.к) персонал томонидан яратганлиги учун рағбатлантириш ҳисобланади, бироқ ушбу рағбатлантириш 1-2 йилдан сўнг амалга оширилади. Франциянинг ишлаб чиқариш компанияларида ҳам маълум даражада сифат ва меҳнат самарадорлигига эришган персонал ходимларига нисбатан рағбатлантиришлар ҳисобланади ва у 5 йил ўтгач тўлиқ амалга оширилади.

Хитой Халқ Республикасидаги компанияларда персонал меҳнатини ташкил этишда шаклланган анъанавий маданиятга, яъни бунда шахснинг индивидуаллигидан жамоавийлашувга асосланади. Жамоавийлашув жамиятда шаклланган жамоанинг ҳар бир аъзоси яқдил оила аъзоси эканлиги, ёши катталарга ҳурмат, бирдамлик, ҳамжиҳатлик, меҳнатни жамоа билан биргаликда бажаришни ифодалайди[9]. Шу боисдан персонал ходимлари меҳнатни ҳамкорликда бажариши, меҳнатсеварлиги ва меҳнатга чанқоқлиги билан ажралиб туради. Компанияларда персонал ишчи-ходимларга меҳнат қилиши ва қобилиятларини намоён этишлари учун кенг имкониятлар яратилган.

Персонал меҳнат қобилиятларини ошириб бориш мақсадида “тайёрлов” ва “касбга йўналтириш” тизимлари амал қилади. Тайёрлов тизими ўз ичига: персонал мала-

касани ошириш, бошқарув қобилиятини шакллантириш, компания анъаналари ва ахлоқ нормаларига риоя қилиш, мижозлар билан ишлашни қамраб олади. Касбга йўналтириш тизими: маълум меҳнат натижасига эришган, билимга чанқоқ ва қобилиятли ишчи-ходимларни келгусида компания ривожланишига ҳисса қўшишини ҳисобга олиб йирик компанияларда малакасини ошириш ёки нуфузли олий таълим муассасаларида ўқишга юборилади[10].

Хитой компанияларида персонал меҳнатини рағбатлантиришда икки тизимдан фойдаланилади, яъни меҳнатга ҳақ тўлаш ва қўшимча рағбатлантириш. Меҳнатга ҳақ тўлаш ўз навбатида 3 қисмга бўлинади: асосий меҳнат ҳақи (ишчи-ходимнинг маълумот даражаси, меҳнат стажи ҳисобга олинади), меҳнат натижасига қараб ҳақ тўлаш (меҳнат сифати, самарадорлиги), компания даромадига мувофиқ ҳақ тўлаш. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг асосий меҳнат ҳақи тўлашдан ташқари бўлган икки қисми бевосита меҳнат натижасига боғлиқ бўлганлиги боис меҳнатга ҳақ тўлашнинг 30-70 фоизи айнан шу қисмда шаклланади[11]. Қўшимча рағбатлантириш: ўрта бўғин раҳбарлари қимматли қоғозлар харидида иштирок этиши мумкинлиги, тиббий суғурта, транспорт ва алоқа воситалари учун харажатлар (мобил алоқа ва интернет) тўлаб берилиши, уй-жой, таълим олиш ва малакасини ошириш учун қўшимча моддий ёрдам кўрсатишни назарга тутати. Компанияларда молиявий имкониятлар ва иқтисодий ривожланишни инobatга олган ҳолда қўшимча рағбатлантиришлар ҳам амалга оширилади.

Германия компанияларида персонал меҳнатидан фойдаланишда аввало ишчи-ходимлар манфаати устунлик қилади, бунда персонал малакасини ошириш, меҳнатга муносиб ҳақ тўлаш ва хавфсиз меҳнат шароитини яратиб боришдан иборатдир. Бу чоралар замирида компаниялар максимал фойда олиш, бозорда мустаҳкам ўз ўрнига эга бўлиш, ишлаб чиқаришни инвестициялар ҳисобига ривожлантириб бориш, замонавий технологияларни қўллаш ва экологик муаммоларни бартараф этишни кўзлайди.

Германия компанияларида персонал ходимларини бошқарувда иштирок этишлиги

учун жалб қилиш тизими мавжуд. Бу тизим персонални компаниянинг бошқарув назорат кенгашларида иштирок этиш, “ишчи – раҳбар” дўстона муносабати, ишчилардан ташкил топган ишлаб чиқариш кенгашини тўзишни назарда тутати. Ушбу кенгаш доимий асосда камида 5 кишидан иборат ва бошқарув назорат кенгашида овоз бериш ҳуқуқига эга бўлган ишчилардан ташкил топади. Раҳбарият ушбу ишчилар кенгаши ва бошқарув назорат кенгашига зарурий ахборот бериб боради, улардан олинган талаб ва таклифларни ўрганиб чиқади ҳамда қарор қабул қилади. Хусусан, бундай ишчилар кенгаши АҚШнинг 25 фоиздан ортиқ компанияларида ҳам ташкил этилган ҳамда фаолият кўрсатади.

Германия компанияларида персонал меҳнатидан фойдаланишга таъсир кўрсатувчи омиллар ҳисобга олинади. Ушбу омилларга: давлатнинг тартибга солиш сиёсати, иқтисодий шароит, компаниянинг мақсад ва вазифалари, технологик даража, бошқарув тамойилларидан фойдаланиш, касба уюшмаси билан ўзаро шаклланган муносабат ва бошқалар. Компаниялар қўйидаги персонал меҳнатидан самарали фойдаланишни ташкил этиш тамойиллари амал қилади:

- персонал ходимларининг эгаллаган билим ва тажрибаларига мувофиқ иш жойига қўйиш;
- умумий муаммо ва ечимлар фақат жамоада келишган ҳолда ҳал қилиш;
- раҳбарият нафақат ишчилардан меҳнат натижасини талаб қилиши балки мавжуд имкониятлардан фойдаланиб меҳнат қилиши учун ҳам ёрдам бериш;
- ишчи-ходимлар олдига қўйилган меҳнат вазифалари уларнинг билим ва қобилиятларига мос бўлиши;
- меҳнатга муносиб шароит ва рағбатлантиришни таъминлаш, малака маҳоратини ошириш;
- персонал меҳнатини баҳолаб бориш.

Мазкур тамойилларни амалга ошириш учун аввало раҳбарият томонидан кўрилаётган чораларга бевосита боғлиқ бўлади. Шу боисдан Германияда компания персонални бошқаришни юқори малакали, инсонлар билан ишлаш ва бошқаришни, зарур қарорни компания мақсад ва вазифаларига мос ҳолда

мустақил қабул қилувчи шахслар тайинланади.

Компанияларда персонал меҳнатини рағбатлантириш катта эътибор ажратилади, бу ўз ўрнида меҳнатга таъсир қилувчи омиллар таъсири ва кўламини олдиндан билиш имконини беради. Персонални рағбатлантириш иккига бўлинади: асосий ва қўшимча. Асосий рағбатлантириш меҳнатга ҳақ тўлаш киради. Қўшимча рағбатлантириш ижтимоий (ижара ҳақи, ёрдам пули, тиббий кўрик ва бошқалар) ва кадрларни бошқаришга (персонални танлаш, меҳнатини баҳолаш, малакасини ошириш ва бошқалар) йўналтирилган сарфлар шулар жумласидандир. Меҳнатга ҳақ тўлаш ягона таъриф ставкасига асосан амалга оширилади, ушбу асосга мувофиқ меҳнатнинг аниқ шароитини ҳисобга олган ҳолда қўшимча тўловлар амалга оширилади, жумладан, таътил пули, иш ўринлари қисқариши, иш тартиби (иш ҳафтасида иш куни давомийлиги, сменалиги, шанба ва якшанба кунлари ишлаганлиги). Қўшимча рағбатлантириш моддий ва натурал кўринишда амалга оширилади. Масалан, “Volkswagen” концернда ишчилар ҳар йил 30 фоизга арзонлаштирилган автомобил харид қилиш мумкин. Қоида бўйича, бозор нархидан 20 фоиз паст нархда, 10 фоизли қўшимча чегирма эса улар учун аниқ қўшимча рағбатлантириш бўлади [12]. Меҳнатни рағбатлантиришнинг ушбу тизими сўнгги йилларда Германия саноат корхоналарида меҳнат самардорлигининг сезиларли даражада ошишини таъминлади.

Натижалар ва муҳокама

Тадқиқотларимиз натижасида саноат корхоналарида меҳнат самардорлигини оширишнинг хориж тажрибаларини ўрганиш бўйича хулоса қиладиган бўлсак, Японияда персонални бошқариш модели “Бизлар бир оила” деган фалсафий қарашга асосланади. Япония компанияларида персонал манфаати юқори ўринда туради. Шу боисдан персонал меҳнат потенциалидан самарали фойдаланишнинг тамойил ва рағбатлантириш тизимлари амал қилади. АҚШда персонал меҳнатини бошқариш ривожланган бошқарув инфатузилмасига таянади. Бошқаришнинг энг самарали замонавий ёндашув ва персонал билан ишлаш услублари, меҳнатни рағбатлантириш тизим ҳамда ахборот техно-

логияларни қўлланилиши амал қилади. Хитойда персонал меҳнатини ташкил этиш жамоавийликка асосланади. Меҳнатни рағбатлантиришда меҳнат натижаси инobatга олинади. Германияда персонални бошқариш кенг қамровли таъсир кўрсатувчи омил ва тамойиларга асосланади. Ушбу омил ва тамойилларга мувофиқ компанияларда персонал меҳнатида самарали фойдаланиш йўллари амалга оширилади.

Хулоса ва таклифлар

Хорижий ривожланган давлатларнинг саноат корхоналарида меҳнат самардорлигини ошириш ва ижтимоий-меҳнат муносабатларини самарали тартибга солишнинг бой тажрибаларига эга. Бироқ, ҳар бир давлатнинг ўзига хос шаклланган анъана ва фарқли жиҳатлари амал қилади, шу боисдан бирон хорижий давлатнинг тажрибасини жорий қилишда мавжуд анъаналарни инobatга олмай бўлмайди. Улар бир давлатда ижобий натижа берган ва яхши ўз ўрнини топган бўлса, бошқа бир давлатда ҳам яхши натижа бериш кафолатини бермайди. Шу боисдан, мамлакатимизнинг саноат корхоналарида меҳнат самардорлигини муттасил ошириб бориш мақсадида хориж тажрибасини тадқиқ қилдик. Ушбу хориж тажрибасининг айрим услубларини саноат корхоналарида меҳнат самардорлигини ошириш учун фаолиятга қуйидагиларни тадбиқ этиш мумкин: биринчидан, персонал малакасини доимий ошириб бориш, узтоз-шоғирд анъаналарига мувофиқ меҳнатни ташкил этиш; иккинчидан, раҳбарият ва персонал ишчилари ўртасида самимий дўстона алоқани ўрнатиш; учинчидан, мансаб лавозимини ошириш ёки меҳнат вазифасини ўзгартириш тизимини жорий қилиш; туртинчидан, меҳнат самардорлигини ошириш учун сифатни назорат қилиш тизимини ташкил этиш; бешинчидан, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг барқарор ва узлуксизлигини таъминлаш мақсадида прогрессив ташкилий технологиялар тизимини босқичма-босқич жорий қилиш; олтинчидан, персонал меҳнатини баҳолаш, ишлаган меҳнат стажи ва малака даражасини ҳисобга олган ҳолда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини ташкил этиш; еттинчидан, меҳнатни рағбатлантиришда тизимли рағбатлантириш ва қўшимча рағ-

батлантириш усулларидадан фойдаланиш; сакки-
зинчидан, корхона даромадида иштирок этиш
тизимини қўллаш. Бизнингча, ривожланган
хорижий мамлакатлардаги йирик саноат

корхоналарида амалга оширилаётган самарали
тизимли чоралар меҳнат самарадорлигини
муттасил ошиб боришига замин яратмоқда.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии // Журнал: Актуальные проблемы соврем. науки. – 2004. – № 4.
2. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях (учеб. пособие). – М.: Гроссмедиа, 2008.
3. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран (учеб. пособие). – М.: Экзамен, 2002.
4. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. // Пробл. теории и практики упр, 2017. – № 2.
5. www.bls.gov.us АҚШ меҳнат статистика бюроси расмий маълумотидан муаллиф ҳисоб-китоби.
6. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs Европа иттифоқи статистика қўмитасининг расмий сайтидан муаллиф ҳисоб-китоби.
7. Скенлон, Ракер ва Ипрошеар тизимлари, ушбу тизимни жорий қилган шахслар номлари билан аталади.
8. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом (Учебник). – М.: ЮНИТИ, 2014.
9. Марченко В. Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета. – М., Журнал: Гинеральный Директор, 2016. – № 4. (www.gd.ru)
10. Дзин С. Новые тенденции в управлении персоналом на современных китайских предприятиях. // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология, – 2009. – № 1.
11. Zheng ShiQiang. Chinese Management, 2005.
12. <http://www.volkswagen.de> Концерн расмий сайтидан. “Volkswagen” концерни 1933 йилда Берлин шаҳрида ташкил этилган ва Германияда йирик автомобил ишлаб чиқарувчи концерн ҳисобланади (йилига 9 млн.дан зиёд автомашина ишлаб чиқаради).

ОИЛАВИЙ ТАДБИРКОРЛИК ВА УНИНГ ТАРКИБ ТОПИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Гафуров Убайдулло Вахабович –

Тошкент давлат иқтисодиёт университети

«Бизнес бошқаруви ва логистика»

кафедраси мудири, и.ф.д., профессор.

Аннотация: Ҳозирги кунда жаҳон иқтисодиётини ривожлантиришда аҳоли бандлигини таъминлаш ва унинг даромадини оширишда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолиятига алоҳида эътибор қаратилмоқда. **Оилавий тадбиркорликни ривожлантириш орқали** аҳоли бандлигини таъминлаш ва ишсизликни қисқартиришни тадқиқ этиш ҳамда амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Оилавий тадбиркорликнинг ишсизлик даражасини пасайтириш, аҳоли даромадларини ошириш, ўрта мулкдорлар қатламини ўстириш орқали мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий барқарорликни таъминлашдаги иштирокини кенгайтириш иқтисодий тараққиётнинг долзарб йўналишларидан ҳисобланади.

Калит сўзлар: оилавий тадбиркорлик, кичик бизнес, хусусий тадбиркорлик, ишсизлик, бандлик, даромад, жисмоний ва юридик шахс.