

А.А. Усмонов, илмий раҳбари Р.И. Нурибетов  
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви  
академияси қошидаги ёшлар муаммоларини ўргани ва истиқболли  
кадрларни тайёрлаш институти  
Тошкент, Ўзбекистон  
adhamusmonov@gmail.com

## **ХОДИМЛАРНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШНИНГ ЯПОНИЯ ТАЖРИБАСИ**

**Аннотация.** Ушбу тезисда ходимларни бошқариш тизимида ўзига хос мактаб яратган Япония тажрибаси ўрганилиб, атрафлича таҳлил қилинган.

**Калит сўзлар:** Ходимларни бошқариш, Япония модели, мотивация, Ringi тизим, Канбан, умрбод ёллаш.

А.А.Усмонов, научный руководитель Р.И. Нурибетов  
Институт по изучению проблем Молодёжи и подготовка перспективных  
кадров при Государственной академии управления при Президенте  
Республики Узбекистан, Ташкент, Узбекистан  
adhamusmonov@gmail.com

## **ЯПОНСКИЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация.** В данном тезисе был подробно изучен и проанализирован Японский опыт создания уникальной школы по управлению человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация, система “Ringi”, канбан, пожизненный найм.

Жаҳон амалиётида ходимларни бошқариш тизимини шакллантиришда икки ёндошув - Америка ва Япония ёндашувлари мавжуд. Ҳар иккала ёндашув ҳам инсон ресурсларини фаоллаштиришга, доимий технологик такомиллаштиришга, хизматлар ва товарларнинг кўп сонли турларига стратегик йўналтириш, ишлаб чиқаришнинг бошқаришни қуйи даражаларига бир қатор муҳим қарорлар қабул қилиш учун ҳуқуқлар, ваколатлар ва мажбуриятларни топшириш ёки ўтказишга қаратилган. Шунингдек, ушбу ёндошувлар корхонани ривожлантиришнинг узоқ муддатли стратегик режаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга йўналтирилган [1].

Японияда ходимларни бошқариш тизимимамлакатнинг тарихий хусусиятлари, ижтимоий-иқтисодий тузилиши, маданияти ва ижтимоий психологиясининг ўзига хос жиҳатларини ўзида мужассам этган. Ходимларни бошқаришда Японларнинг бошқа давлатларда учрамайдиган бошқарув усуллари мавжуд бўлиб, улар япон ташкилотларининг истиқболлини белгилаб беради.

Япония бизнеси мамлакатнинг иқтисодий ҳаётида ҳар қандай янги сиёсатни амалга оширар экан, этно-психологик қиёфа ва кадрлар хулқ-атворининг хусусиятларини диққат билан ҳисобга олади. Айниқса, Японлар ўзларининг миллий характери қадрият сифатида компанияларида ҳам номоён бўлади, яъни улар меҳнатсеварлик, интизом, анъаналарга содиқлик, ҳокимиятга садоқат, ўзини тута билиш, бурч ҳисси, аниқлик, хушмуомалалик, қизиқувчанликлари билан ўзлари фаолият юритаётган ташкилотларни истиқболга етаклайдилар.

Миллий хусусиятларнинг бундай уйғунлиги японларни ҳайратланарли даражада янгиликни мобил қабул қилишига одатлантиради. Япон ахлоқига кўра, инсон муносабатларининг асоси ўзаро боғлиқликдир. Шунинг учун маълум бир гуруҳга мансуб бўлиш японларнинг муносабатининг асоси ҳисобланади. Японларнинг ўзлари айтганидек, фақат битта бойлик бор - одамлар. Акио Морита ўзининг “Японияда ишлаб чиқарилган” китобида шундай таъкидлайди: “Япониянинг энг яхши компаниялари ҳеч қандай сир ёки муваффақиятга эришишнинг яширин рецептларига эга эмаслар. Ҳеч қандай назария, дастур ёки давлат сиёсати корхоналарни муваффақиятли қила олмайди; буни фақат одамлар қила олади. Япония менежерининг энг муҳим вазифаси - бу ходимлар билан нормал муносабатларни ўрнатиш, оила сифатида корпорация билан муносабатларни ўрнатиш, ишчилар ва менежерларнинг тақдири битта эканлиги тўғрисида тушунчани яратиш” [2].

Японларнинг бошқарув қарорларни қабул қилиш борасидаги амалиёти кўплаб хорижий менежерларни ҳайратлантиради. Қарор қабул қилиш жамоавий тартибда амалга оширилиб, умумий қарор консенсус орқали ҳал этилади. Улар таклиф қилинган қарорни ташкилот ичида умумий келишув мавжуд бўлмагунча муҳокама қилиб, яқдил фикрга, тугал тўхтамга келингандан сўнг қарор қабул қиладилар [3]. Ушбу қарор қабул қилиш жараёни “Ringi” тизим (“Ringi System”) деб номланиб, анъанавий автократик қарорларни қабул қилиш амалиётини енгиб ўтиш учун пастдан юқорига ёндошув асосида амалга оширилади. Гарчи “Ringi” жараёни кўп вақт талаб этса-да, ташкилотнинг бир қанча аъзолари томонидан қарорни қўллаб-қувватлашга жалб этиш билан аҳамиятлидир [4]. “Ringi” жараёнида иштирок этган ходимлар барча яқдиллик билан қабул қилинган қарорни ўзларининг шахсий муҳрлари билан тасдиқлайдилар ва корпорация президентига юборилади. Президент томонидан сўнги муҳр қўйилгандан сўнг, қарор қабул қилинади ва ижрога қаратилади.

“Ringi” тизимининг ўзига хос жиҳати шундаки, ходимлар ташкилотда ўз ўрнига эга эканлигини, уларнинг фикри ҳал қилувчи аҳамият касб этишларини ҳис этиб, ташкилотга даҳлдорлиги кучайган ҳолда ўзига хос мотивация вазифасини ўтайди.

Кўпчилик олим ва экспертлар Япония иқтисодиётининг энг буюк сири ҳақида баҳс-мунозаралар олиб борадилар. Америкалик олим, иқтисодчи ва менежмент бўйича энг нуфузли назарийчилардан бири Питер Друкернинг таъкидлашича, Япония иқтисодиётининг энг муҳим “сири” ходимларнинг технологияда узлуксиз ўзгаришларни қабул қилишга тайёрлиги ва самарадорликни ошириш жараёни ҳамма учун яхши бўлишига ишонч ҳисобланади [5].

Японлар бошқарув тизимида “Канбан” усули ҳам кенг тарқалган бўлиб, у япон тилидан “харита”, “сигнал” ёки “ёрлиқ” деб таржима қилинади. Ушбу бошқарув усули концепцияси Toyota компанияси томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, иш самарадорлигига сезиларли таъсир этган. Унда Канбан тахтасига уч устун чизилиб, бажариш керак (to do), бажариляпти (doing), бажарилди (done) сўзлари ёзилади ҳамда режа бўйича вазифалар тушурилган қоғоз “бажариш керак” устинига ёпиштирилади ва фаолият ҳаракатига қараб кейинги устунларга олиб ўтилади. Топшириқлар, режалар ёзилган турли рангдаги қоғозлар шу тариқа назорат қилиб турилган. Бу режаларни визуализация қилиш орқали ижрога қаратишга ва натижага эришишга ёрдам берган. Ҳозирги кунда айрим раҳбар ва менежерлар фаолиятида ушбу усулни интерактив ва смарт тахта (доска)лар ёки бошқа замонавий АКТ қурилмаларидан фойдаланган ҳолда амалга оширилаётганини кузатиш мумкин.

Японияда ходимлар бошқарувининг ўзига хос турларидан бир “NENKO” тизимининг мавжудлигидир. Ушбу тизимга кўра иш ҳақи ходимларнинг ёшига қараб кўтарилади. Ходим пенсияга чиқишга қанчалик яқин бўлса, унинг маоши ҳам шунча юқори бўлади. Шунинг учун Японияда энг катта иш ҳақи бир ташкилотда кўп ишлаган

ва тажрибалиходимларга тўланади. Агар бирор киши ўз қобилияти ва маҳоратидан қатъи назар, бошқа компанияга ўтаётган бўлса, маошида кескин салбий томонга ўзгариш кузатилади. Баъзи ҳолларда қайтадан иш бошлашга тўғри келади. Чунки “NENKO” тизими бир киши битта иш берувчида қолгунча иш ҳақининг ўсишини англатади. Компанияни ўзгартириш унинг иш ҳақи бўйича барча ютуқларини “бекор қилишга” олиб келади.

Японияда қизиқарли бошқарув усулларида яна бири – “Умрбод бандлик тизими” дир. Бунга кўра, ходим ишга қабул қилингандан сўнг умрбод ишлаш учун шартнома тузилади ва доимий равишда бандлиги таъминланади. Сўнгги йилларда Японияда “Умрбод бандлик тизими” бироз пасайди. Фақатгина 9% компаниялар уни тўлиқ равишда сақлаб қолишган. Бироқ, унинг элементлари кўпга япон ташкилотларида мавжуд. Иш берувчиларни тез-тез алмаштириш ҳали кўпчилик японияликлар учун қабул қилиб бўлмас ҳолат сифатида қаралади ҳамда битта компанияда узоқ вақт қолиш катта жасорат сифатида эътироф этилади. Японияда мартаба, биринчи навбатда, иш берувчини ўзгартирмайдиган ва кўп йиллар давомида битта ташкилотда содиқлигини сақлайдиган ходимларга берилади. Шунинг учун, Япония компанияларида менежерларнинг аксарияти пенсия ёшига яқин [6].

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. *Казарян И.Р., Ткачук Е.К.* Обзор зарубежных моделей управления персоналом // *Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн.* 2018. № 7(52). [Электронный ресурс] URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031>
2. *Володина А.С.* Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // *Молодой ученый.* 2010. №1-2. Т. 1. С. 173-180. [Электронный ресурс] URL <https://moluch.ru/archive/13/1097/>
3. *Howard F. Van Zandt*, “How to Negotiate in Japan”, *HBR November–December 1970*, p. 45. [Electronic resource] URL: <https://hbr.org/1970/11/how-to-negotiate-in-japan>
4. *Sagi Srilalitha* 'Ringi System' The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview (April 10, 2015). *International Journal of Management and Humanities*, ISSN: 2394-0913, Volume-1 Issue-7, April 2015. Available at SSRN: [Electronic resource] URL: <https://ssrn.com/abstract=2597083>
5. *Drucker P.F.* What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review* (March/April 1971), pp. 110-22. [Electronic resource] URL: <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>
6. *Brasor P.* Debating the merits of lifetime employment. *The Japan Times*. Nov 1, 2014 [Electronic resource] URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2014/11/01/national/media-national/debating-merits-lifetime-employment/#.XmDzR6MzbDf>