

ХИТОЙ ВА ЯПОНИЯ МАМЛАКАТЛАРИДА КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ БЕНЧМАРКИНГИ

Эркин Ниязметович САТТАРОВ

Профессор

психология фанлари доктори

Ўзбекистон Республикаси Ҳуқуқни муҳофаза қилиш академияси

Тошкент, Ўзбекистон

Аннотация

Мазкур мақолада кадрлар захирасини шакллантиришда бенчмаркинг механизмидан фойдаланишнинг Шарқ мамлакатлари – Хитой ва Японияда ўзига хослиги ва ушбу тажрибаларни мамлакатимизда кадрлар билан ишлаш тизимида татбиқ этиш имкониятлари тўғрисида сўз боради.

Таянч сўзлар: кадрлар захираси, персонални бошқариш концепцияси, кадриятларга уйғунлик ва “гуаньси” (guanxi) феномени, техник малакалар, коммуникатив малакалар, юқори эшелондаги кадрлар, умрбод ёллаш

БЕНЧМАРКИНГ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В КИТАЕ И ЯПОНИИ

Эркин Ниязметович САТТАРОВ

Профессор

доктор психологических наук

Правоохранительная академия Республики Узбекистан

Тошкент, Ўзбекистон

Аннотация

В данной статье рассматриваются особенности использования механизма бенчмаркинга при формировании кадрового резерва в восточных странах — Китае и Японии — а также возможности применения этого опыта в системе работы с кадрами в нашей стране.

Ключевые слова: кадровый резерв, концепция управления персоналом, согласованность с ценностями и феномен "гуаньси" (guanxi), технические навыки, коммуникативные навыки, кадры высшего эшелона, пожизненный наём.

Кадрлар билан ишлаш, захирани шакллантириш масаласига ташкилот иши самараси билан боғлиқ масала бўлганлиги туфайли барча ривожланган мамлакатларда энг долзарб масалалардан бири сифатида қаралади.

Бу масалалар Осиё мамлакатлари давлат хизмати тизимида ўзига хос хусусиятларга эга. Билимларни ва инновацион технологияларни қўллашга бўлган йўналиш етакчи қилиб белгиланганидан кейин Хитой бизнесида юқори малакали мутахассисларга бўлган эҳтиёж масаласига дуч келинди [5]. Ушбу

муаммони ечишга киришилгач, Хитой ҳукумати технологик ОЎЮ битирувчиларини қўллаб-қувватлаш ва ишга жойлаштириш бўйича қатор чора-тадбирларни ишлаб чиқди. Хусусан, “Мингта талант” дастури (The 1000 Talents Program) доирасида хориждаги энг муваффақиятли менежерларни ва олимларни мамлакатга қайтариш бўйича ҳаракатлар амалга оширилмоқда. Инсон капитали сифатини ошириш устида ҳукумат билан бир қаторда компанияларнинг ўзлари ҳам, айниқса инновацион фаол компаниялар ишлашмоқда. Бу мақсадга эришишнинг инструментларидан бири бўлиб инсон ресурслари тизимини бошқаришни такомиллаштириш хизмат қилади, бунга олдинлари бизнесда етарлича эътибор қаратилмаган эди. 2008 йилдан бошлаб меҳнат муносабатларини тартибга солиш механизми сифатида мамлакат тарихида биринчи марта ишлаб чиқилган, ишчилар ҳуқуқларини қаттиқ ҳимоя қиладиган Меҳнат кодекси қўлланилади. XX1 асрнинг бошига келиб компаниялар персонални бошқариш концепциясидан инсон ресурсларини бошқариш концепциясига ўтишга қараб дастлабки қадамларни ташлай бошлади (4). Персонал бўйича менежер, одатда, анча паст мақомга эга бўлган, унинг функциялари асосан маъмурий назорат ишидан иборат бўлган. Инновацион фаол компаниялар бу жиҳатдан айрим ўзига хосликлари билан фарқ қилиб турган. Яқинда фирмаларнинг тадқиқотлар ва ишланмаларни ва улар томонидан персонални бошқариш амалиётларини қўллаш соҳасидаги фаоллигининг ўзаро боғлиқлигини ўрганиш бўйича ўтказилган тадқиқотда кўрсатилишича, улар томонидан қўлланиладиган персонални бошқариш амалиётларига: кроссмаданий лойиҳа гуруҳларини ташкил этиш, персоналнинг малакасини ошириш учун мунтазам тренинглар ва семинарлар ўтказиш, тармоқдаги бошқа компаниялар билан тажриба алмашиш, ходимларнинг илмий тадқиқот ва ишланмаларда иштирокини пул маблағи билан рағбатлантириш киритилган [6]. Айрим муаллифлар Хитойнинг миллий ўзига хослигини инсон ресурсларини бошқаришга ёндашувларнинг турлича эканлиги манбаи сифатида қарашади. Биринчи хусусият компанияларнинг мулкдорлик шакли билан боғлиқ. Малкольм Уорнернинг таъкидшича, давлат

компаниялари кўпинча ўз елкасида персонални бошқаришнинг тарихий шаклланган амалиёти юкини кўтариб юрадилар [7; 13]. Йирик эски ташкилотлар учун, табиийки, бу ташкилий инерция нодавлат секторидаги компанияларни инсон капиталини ривожлантиришга ундайдиган иқтисодий реформалар билан зиддиятга киришади [8]. Иккинчи ўзига хослик Хитой компанияларида инсон ресурсларини бошқаришнинг ғарбча стандартларини тадбиқ этиш билан боғлиқ. Маҳаллий ходимлар тан оладиган кадриятларга уйғунлик ва “гуаньси” (guanxi) феномени деб номланадиган ноформал алоқаларнинг уйғунлиги ва мураккаб тизими киради [12]. Хитойлик ходимлар ўзгаришларга ташаббус кўрсатгандан кўра раҳбарларининг фикрларига ишонишга ва уларга бўйсунушга мойилроқлар, чунки бу нарсда компанияда уйғунликни сақлаб туриш имконини беради [15]. Иш ўринларидаги ўзгаришлар тенг бўлмаган, иерархик муносабатлар вазиятларига турғунликни бузувчи сифатида қаралади [9]. Бу қарама-қаршилик персонални тақдирлаш ва рағбатлантириш дастурларини тадбиқ этишда айниқса яққол намоён бўлади [11]. Ойлик маошнинг анча юқори бўлишига қарамай, Хитой фуқаролари чет эл компанияларида ишлашни жуда ҳам хоҳлашмайди: уларга меҳнатнинг юқори интенсивлиги, қаттиқ бюрократик субординация, қаттиқ тартиб ва эркин жадвалнинг йўқлиги ёқмайди [3]. Анъанавий хитой жамоасида ўзаро алмашилиб туриш йўқ, компаниялардаги жавобгарлик зоналари шу даражада қаттиқ чегараланганки, бир бўлимнинг ходими кўпинча унинг бошқа бошлиққа бўйсунувчи ҳамкасби нима билан шуғулланиши тўғрисида тахминий тасаввурга ҳам эга бўлмайди. Айнан мана шунда конфуцийликнинг тамойилларидан бири: оламда уйғунлик ҳукмрон бўлиши учун ҳар бир киши ўз вазифаларини бошқаларга қарамасдан яхши бажариши керак, деган тамойил намоён бўлади. Иш вазифаларини қаттиқ тақсимланишининг бошланғич манбаини қадимги ёрдамчилар (устанинг иш ўрганувчи ёрдамчиси) институти билан боғлаш мумкин [2]. Тахминлардан бирига кўра, Хитойда инсон ресурсларини бошқариш тизими чатишма шаклда ривожланиши мумкин, у менежментнинг жойлардаги маҳаллий хусусиятлари

билан ғарбий ёки шарқий Осиё амалиёти комбинациясидан иборат бўлади [13]. Тадқиқот муаллифлари [8] ўхшаш хулосага келиб, инсон ресурсларини бошқаришдаги турли хил ёндашувларни ташкилий характеристикалар билан ва рақобатли устунликларни таъминлаш билан боғлиқ танланган стратегия билан интеграциялашуви даражасига боғлайдилар.

Техник ва бошқарув малакаларига ўқитиш дастурлари корпоратив секторда кенг тарқалган ва давлат компанияларига сушт тааллуқли бўлмоқда. Қўшма корхоналарда ҳар икки типдаги дастурлар ҳам ишлатилади, лекин устунлик техник малакаларни ривожлантиришга берилган.

Персонални ўқитишнинг Хитойнинг ишлаб чиқарувчи компаниялар фаолияти натижаларига таъсирини таҳлил қилиш [10] шунини кўрсатадики, бу инструментга нодавлат корхоналари давлат корхоналарига қараганда кўпроқ аҳамият берадилар. Ўқитиш ишчилар муносабатларини мустаҳкамлаш, малакалардаги мавжуд камчиликларни бартараф этиш ва зарур профессионал компетенцияларни ривожлантириш мақсадига қаратилган. Давлат корхоналари техник малакаларга устуворлик бергани ҳолда, нодавлат корхоналари ходимлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш ва уларнинг коммуникатив малакаларини ривожлантиришдан кўпроқ манфаатдорлар. Ўқитишдан кутишлар ва эришилган натижаларни таққослаш турли хил мулкдорликдаги компаниялар ўртасида катта фарқ борлигини кўрсатмайди, лекин унинг идрок этиладиган самарадорлиги юқори даражани намоиш этади. Ўқитишга кетадиган сарф-харажатлар бизнес-кўрсаткичлар билан ижобий ўзаро боғлиқликдалигини кўрсатади. Умуман олганда Хитой корпоратив секторидаги мавжуд таълимий дастурлар кўпроқ персонални бошқаришнинг миллий анъаналари билан менежментга нисбатан ғарб ёндашувларини бирлаштирувчи чатишма шаклига эга бўлмоқда.

Тадқиқотлар натижалари ҳам кўрсатмоқдаки, мавжуд таълим дастурлари персонални бошқариш бўйича Хитой анъаналари билан менежментга нисбатан Ғарб ёндашувларини бирлаштирган шаклга эга. Миллий инновацион фаол компаниялар кўп жиҳатдан қадриятларнинг

конфуцианча тизимига интеграциялашган, улар индивидуал жавобгарликка устуворлик берадиган “гуаньси” меросини бартараф қила олдилар. Ушбу архаик (қадимги) маданиятда уларнинг жамоадаги ҳамкасблари нима билан шуғулланаётганлигини билиши қабул қилинмаган, ўзаро бир-бирларининг ўрнига ишлаш чекланган. Кросс-функционал таълим амалиётлари инсон ресурсларини бошқариш бўйича Ғарб тажрибасидан олинган ва бозори ривожланган ва ривожланаётган мамлакатларнинг инновацион фаол компанияларида қўлланилади. Хитойнинг инновацион фаол компанияларида ходимларни ўқитиш ва қайта тайёрлашга бўлган ёндашувларнинг ўзгартирилиши миллий инновацион экотизимнинг “Таълим” осттизимини ривожлантириш доирасида амалга оширилади. Муносиб дастурларга нисбатан давлатнинг чуқур эътибори, уларга устуворлик бериш ва амалга ошириш инновацион компанияларнинг ўз инсон ресурсларини ўқитишга бўлган ёндашувлари ва таълим методларида, улар фаолиятининг мақсадли тадбиқ этилишида ўзининг якуний натижасини топмоқда. Хитой бизнесининг инновацион фаолликка олиб келадиган персонални ўқитиш ва ривожлантириш амалиётини тадқиқ этишни давом эттириш мамлакатнинг конкрет компаниялари тажрибаларини ўрганишни давом эттириш билан боғлиқ [14].

Қайд этиш лозимки, кўпчилик мамлакатларнинг қонунчилиги ва амалиётида кадрлар захираси тушунчаси қўлланилмайди. Одатда, чет мамлакатларда номзодлар билан ишлаш фуқарони хизматга қабул қилинганидан кейин синов муддатини ўтиш даврида ёки бошқа ҳолатларда стажировка даврида амалга оширилади. Турли мамлакатларда синов муддатининг, тайёрлов хизматининг, стажировканинг даврийлиги турлича: 6 ойдан 3 йилгача қилиб белгиланган. Айнан ушбу даврда одам ҳам ўқийди, ҳам текширувдан ўтади [1].

Японияда бошқарув кадрлари захирасини тайёрлашнинг ўзига хос тажрибаси тўпланган. Тигасаки шаҳридаги Давлат бошқаруви ва саноат менежменти мактаби фаолиятининг таҳлили алоҳида қизиқиш уйғотади. Бу

мактаб битирувчиларига XX1 асрда Япониянинг сиёсий ва иқтисодий лидерлари бўлиш белгилаб қўйилган, яъни сўз стратегик истиқболда давлатда юқори лавозимларни эгаллаш учун кадрлар захирасини тайёрлаш тўғрисида боради. Мактабда 25 ёшдан катта бўлмаган, университет ёки коллеж ҳажмида маълумот олган ва амалий фаолият стажига эга бўлган соғлом эркеклар ўқийди. Ўқувчиларни танлаб олишда уларнинг шахсий сифатлари, ҳаётий интилишлари, карьерага бўлган мойилликлари ҳасобга олинади. Уларнинг барчаси жамиятнинг юқори қатламидан чиққанлар: йирик фирмалар президентларининг, губернаторларнинг, парламент депутатларининг ўғиллари. Мактабда мажбурий назарий фан йўқ. Тингловчилар олий маълумотга эга бўлганликлари учун назарияни мустақил ўрганадилар. Шунинг учун биринчи курсда уларни билимларни мустақил эгаллаш методларига ўргатадилар. Назарий билимларга бу тарзда кириб боришни жуда рационал деб тан олиш мумкин. Адабиётлар билан мустақил ишлашга ўрганар эканлар, мактаб битирувчилари мунтазам равишда ўз назарий багажларини янгилаб бора оладилар. Амалий сиёсат, конкрет иқтисод, мафкура бўйича машғулотлар ўтиш учун сиёсий партияларнинг, биринчи навбатда, бошқараётган партиянинг раҳбарлари, фирмалар ва банклар президентлари, вазирлар, энг таниқли журналистлар таклиф қилинадилар. Тингловчилар халқаро конференциялар муҳитига одатланишлари учун маъруза ва семинарлар телекамералар ва микрофонлар билан жиҳозланган хонада айлана стол атрофида ўтказилади. Тингловчилар, шунингдек, анъанавий япон каллиграфияси билан шуғулланадилар, чой маросимлари, икебана нозик жиҳатлари сирларини ўрганадилар.

Жисмоний тарбия – мактабдаги иккита мажбурий фанлардан биттаси. Жисмоний тарбияга ҳар куни 90 минут ажратилади, бундан ташқари ҳар куни мажбурий бадантарбия билан шуғулланилади. Лидер – хоҳ у бош вазир бўлсин ёки корпорация бошлиғи бўлсин – у мустаҳкам соғлиққа, чидамлилиққа эга бўлиши керак. Иккинчи мажбурий фан – инглиз тили. Мактаб раҳбарлари ҳисоблашларича, жаҳон иқтисодий гиганти бўлган давлатни чет тилини

билмасдан туриб бошқариш мумкин эмас. Мактабдаги ўқув жараёни белгиланган мавқеига – кенг доирадаги арбобларни тайёрлашга жавоб беради. Уларни тайёрлаш фақат индивидуал, донабай бўлиши мумкин. Бунинг учун мактабда пулни ҳам, вақтни ҳам, кучни ҳам аяшмайди. Масалан, партия лидери бўлишга ўзини бағишламоқчи бўлган тингловчига Японияда бошқараётган партиянинг бош котиби келиб индивидуал маслаҳат беради. Бу тингловчи, масалан, инглиз консерваторларининг фаолиятини бевосита Тори партиясининг раисидан билиб олиш учун, француз социалистларининг тактикасини Француз социалистик партияси биринчи котибидан билиб олиш учун Европага сафарга бориб келиши мумкин [1].

Келажакда Японияни бошқаришни мўлжаллаётган юқори эшелондаги кадрларни тайёрлаш бўйича Давлат бошқаруви ва саноат менежменти мактаби фаолияти таҳлилини умумлаштириб айтиш мумкинки, бўлғуси сиёсий ва иқтисодий лидерларни тайёрлашнинг бундай тажрибаси Ўзбекистон учун ҳам қизиқиш уйғотади. Чунки давлат хизматининг барча структураларида юқори профессионал бошқарув кадрларига талаб ортиб бораётган, давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари учун кадрлар тайёрлашнинг янги тизими шаклланиб бораётган айни даврда давлат хизмати кадрлар захирасини тайёрлашнинг Япония тажрибасининг айрим жиҳатларини республикамиз шароитига мослаштириб тадбиқ этиш мақсадга мувофиқ. Японияда ишонишадики, айнан ушбу тизимда “япон мўжизаси” – Япониянинг энг юқори ривожланган мамлакатлар таркибига жадал кириб бориши юзага келади. Л.Л.Букин ва В.Г.Ивановлар эътироф этишларича, давлат хизматчиларини тайёрлашнинг яхлит тизимини мустаҳкамлаб турадиган бешта буюк япон тизими структурасига: умрбод ёллаш тизими, кадрлар ротацияси тизими, репутациялар тизими, иш жойида тайёрлаш тизими, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими киради [1]. Яна битта умумий принципиал муҳим жиҳатни қайд қилиш лозим. Бу тизимлар таъсирчанлигининг қиймати ва сабаби шундаки, улар алоҳида элементларнинг оддий жамланмаси эмас, балки яхлит тизимдаги тузилмалар ҳисобланади. Уларнинг ҳар биттаси, бошқасини тўлдирадир экан,

унинг фаолият кўрсатишининг асоси ва шароити бўлиб хизмат қилади, кейингисининг ишга тушишига ва уларнинг самарали ишлашига имкон яратади. Битта тизим бошқа тизимсиз мавжуд бўла олмайди. Биргаликда улар кучли мотивацион муҳитни шакллантирувчи, юқори профессионал амалдорларни тайёрлашни ва уларнинг ижодий ва интеллектуал қобилиятларини тўлиқ рўёбга чиқаришни таъминловчи яхлит бир маромда ишлайдиган механизмни ташкил қилади. Бундай шароитда мотивацион муҳит давлат хизматчисининг кучи ва имкониятларини ҳудуд ва умуман мамлакат олдида турган муаммоларни ечишга йўналтиради. Амалиёт кўрсатмоқдаки, Ўзбекистон шароитида ҳудудий ва тармоқ йўналишларидаги раҳбарларда бундай хусусиятлар етарли эмас. Давлат хизмати кадрларини тайёрлаш ва улардан фойдаланиш япон тизими яхлит механизмнинг биринчи ва асосий элементи бу умрбод ишга ёллашдир. Ҳозирги кунда бу тизим классик кўринишда айрим йирик корхоналарда ва давлат хизматида қўлланилади. Бошқа ҳолатларда юридик қайд этилган ва расмий умрбод ишга ёллаш йўқ. Кўпроқ сўз иш берувчи ва ёлланган ходим ўртасидаги жентелменларча келишувлар тўғрисида боради. “Умрбод ёллаш” атамасини биринчи бўлиб америкалик олим Абигулен “Япон заводлари” номли китобида қўллаган. У ўтган асрнинг 50-йилларидаёқ Японияда америкадагига ўхшаган, зарур ҳолатда (ишлаб чиқариш ҳажми пасайганда, корхонанинг молиявий ахволи оғирлашганда ва бошқаларда) охириги бўлиб ишга қабул қилинганларни ишдан бўшатиш тизими ишламаган. Бундай вазиятларда япон иш берувчилари уларни қайта тайёрлаш билан, қайта ўқитиш билан шуғулланганлар ва ишдан бўшатмасдан, бошқа иш ўринларида фойдаланганлар. Умрбод ёллашнинг мазмуни уни формал ҳуқуқий, юридик мустаҳкамлаб қўйишда эмас, балки ходимларни ушбу ташкилотда максимал вақт ишлашга бўлган манфаатдорлигини реал таъминлашда, ўз тақдирини шу ташкилот билан умрбод боғлашга қизиқишини таъминлашдадир. Бу маънода японларнинг ўзлари тез-тез қуйидаги қиёслашни келтиришади: “Отларни ховузгача олиб

бориш мумкин, лекин улар хоҳлашмаса, ховуздан сув ичишга мажбурлаб бўлмайди” [1].

Шунинг учун одамнинг битта ташкилотда ишлаш давомийлиги асосан маъмуриятнинг ходимни қизиқтира олишига, хусусан, ишга ҳақ тўлаш билан, ишлаган йиллари учун мукофотлаш билан, мукофотлар билан, унинг профессионал тайёргарлигини ошириш билан, турли хил ижтимоий қулайликлар билан, ходим ва унинг оиласи тўғрисида норасмий ғамхўрлик қилиш билан қизиқтира олишига боғлиқ. Шу билан боғлиқ равишда ўқитиш, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари мустақил бўла туриб, айти пайтда умрбод ишга ёллаш тизими билан чамбарчас боғлиқ ва унинг таркибий элементлари бўлиб ҳисобланади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР:

1. Букин Л.Л., Иванов В.Г. Зарубежный опыт управления: учеб. пособие. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2010.
2. Марченко В. (2013) Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета // Генеральный директор. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta>, дата обращения 01.11.2017.
3. Нырова Н.Н. Подводные камни управления персоналом в Китае // Российский внешнеэкономический вестник, 2009. – № 4. – С. 62–67.
4. Солтицкая Т.А., Бо Ч. Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2005. – № 2. – С. 90–104.
5. Cao C. (2009) Creating an Innovative Talent Pool // China Business Review. Режим доступа: <http://www.chinabusinessreview.com/creating-an-innovative-talent-pool/>, дата обращения 01.11.2017.).
6. Eriksson T., Qin Z., Wang W. (2014) Firm-level Innovation Activity, Employee Turnover and HRM Practices — Evidence from Chinese Firms. Economics Working Papers 2014-09. Aarhus: Aarhus University. Режим доступа:

http://econ.au.dk/fileadmin/site_files/filer_oekonomi/Working_Papers/Economics/2014/wp14_09.pdf, дата обращения 01.11.2017.).

7. Child J., David K.T. (2001) China's transition and its implications for international business // *Journal of International Business Studies*. Vol. 32. № 1. P. 5–21.;

8. Ding D.Z., Akhtar S. (2001) The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12. № 6. P. 946–964.)

9. Hofstede G. (1991) *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.)

10. Ng Y.C., Siu N.Y. (2004) Training and Enterprise Performance in Transition: Evidence from China // *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15. № 4–5. P. 878–894.)

11. Sumelius J. (2009) Social networks and subsidiary HRM capabilities: The case of Nordic MNC subsidiaries in China // *Personnel Review*. Vol. 38. № 4. P. 380–397.).

12. Verburg R.M., Drenth P.J., Koopman P.L., Muijen J.J.V., Wang Z.M. (1999) Managing Human Resources across Cultures: A Comparative Analysis of Practices in Industrial Enterprises in China and the Netherlands // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10. № 3. P. 391–410.).

13. Warner M. (1996) Human Resources in the People's Republic of China: The “Three Systems” Reforms // *Human Resource Management Journal*. Vol. 6. № 2. P. 32–43.).

14. Zavyalova E., Alsufyev A., Krakovetskaya I., Lijun W., Li J. (2018) Personnel Development in Chinese Innovation-Active Companies. *Foresight and STI Governance*, vol. 12, no 3, pp. 43–52. DOI:10.17323/25002597.2018.3.43.52).

15. Zhao S. (1994) Human Resource Management in China // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 32. № 2. P. 3–12.).