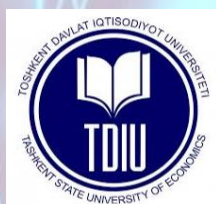


**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ
МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ



**ЎЗБЕКИСТОНДА РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА
МЕНЕЖМЕНТ ВА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИНГ АҲАМИЯТИ**

халқаро илмий-амалий конференцияси маъруза тезислари тўплами

**Ўзбекистон, Тошкент ш.,
2020 йил 20 май**

субъектнинг молиявий ва технологик имкониятларига боғлиқ. Бу борада қуйидаги технологик имкониятларни кўриб ўтиш мумкин.

1. “Сунъий ақл” - саёҳатни режалаштираётганда энг мослаштирилган натижани беради. Мижозлар билан ўзаро муносабат (CRM) тизими мижозларнинг имтиёзлари тўғрисидаги маълумотларга асосланиб, бошқа саёҳатчилар фойдаланган ечимларни таклиф қилади, таътилни ёки саёҳатни ташкил қилишни сезиларли даражада соддалаштиради ва пулни тежашга ёрдам беради.

2. Интернет хизматининг “муаммосиз” саёҳатни таъминловчи асосий элементлари -учиш, трансфер, меҳмонхона, автоуловга брон қилиш кенг тарқалган. Маълумотлар алмашиш орқали туристлар турли хил муаммоларни тўхташ жойининг манзилидан тортиб, ўзига нотаниш шаҳардаги йўналишларни йўқотишнинг олдини олиш орқали, кутилмаган хавфларни ва сарфланадиган вақтни камайтириши мумкин.

3. Роботизация - одамлар учун фойдали бўлган ва улар билан ишлашга қодир бўлган ботларнинг роботлари тобора кўпроқ ҳаётга кириб келмоқда. Ҳозирда тозалаш роботлари аллақачон маиший техниканинг энг кенг тарқалган элементига айланган. Ходимларга бўлган эҳтиёжни камайтирган ҳолда, ушбу услуб оилавий меҳмонхоналар бизнесини олиб боришни сезиларли даражада соддалаштириши мумкин.

4. Овоз технологиясидан (АҚШ меҳмонхоналарда қўлланиши бошланган “Alexa” овозли ёрдамчи) фойдаланиш самарали бўлиб, хизматларни оптималлаштиришга, кўп жараёнларни минималлаштиришга имкон беради. Шу боис, ҳатто кичкина оилавий меҳмонхоналар ҳам мижозларга кечаю-кундуз хизмат кўрсатиши ва тил тўсиқларини бартараф этиши мумкин.

5. Блокчейн – “ишончли рақамли муҳит”ни яратувчи, бу буюртмалар, резервациялар ва тўловларнинг ишончилигини сезиларли даражада оширади, маълумотлар ва хизматларнинг ишончилигини, аниқлигини таъминлаши мумкин.

Умуман, туризмда юқори натижаларга эришиш ва соҳанинг келажагини белгилаш бугунги кунда рақамли инновацион-технологияларнинг имкониятларидан фойдаланишга боғлиқ бўлиб қолмоқда.

*С.М. Обидов
ТДИУ докторанти*

АВТОМОБИЛСОЗЛИК КОРХОНАЛАРИДА ИННОВАЦИОН БОШҚАРИШНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ХОДИМЛАРНИ РАЎБАТЛАНТИРИШНИНГ АҲАМИЯТИ

Маълумки, мақсадлар ва рағбатлар асосида юзага келувчи инновациялар компания даромадлари ва иқтисодий ўсиши жадаллашувини таъминлайди. Аммо, рағбатларнинг ҳам мезони ва муайян даражадаги ўлчамларини билиш керак. Мукофотлар ва устамалар ходимларни рағбатлантиришнинг жуда

самарали усулидир, аммо улар эҳтиёткорлик билан бошқа бошқариш воситалари, шу жумладан, хатарларни бошқаришни инобатга олган ҳолда мутаносибравишда ишлаб чиқилиши керак. Агар АҚШдаги автоконцернлар тажрибасини кўрадиган бўлсак, натижага йўналтирилган юқори раҳбариятни рағбатлантириш ва якка бонус дастурлари негадир мағлубиятга юз тутди.

Шундан кейин раҳбарият ўз ходимларини рағбатлантириш тизимини тубдан ўзгартиришга қарор қилди. Ҳарбир ходимга ишлаб чиқариш, сотиш ва фойда бўйича вазифаларини ортиғибилан бажарган тақдирда кўрсатиладиган хизматлар баҳосининг 20 фоизи миқдорида бонус ва курорт мамлакатларга икки кишилик йўлланма берилиши ваъда қилинди. Мазкур молиявий мақсадлар билан боғлиқ бўлган рағбатлантириш тизими жуда самарали бўлди.

Муайян вақт давомида компания ўсиш мақсадларига эришди, аммо вақт ўтиши билан маҳсулотларнинг сифати билан боғлиқ муаммолар пайдо бўла бошлади ва компания автомобилларни нуқсонларини тузатиш учун қайтариб олишга мажбур бўлди ва бу қўшимча харажатларнинг ошишига олиб келди.

Исталган бир корхона каби автомобилсозликда ҳам ходимларни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқишда, уларни қуйидаги сабаблардан бири туфайли шу фаолият билан шуғулланишини ҳисобга олиш керак, яъни:

- фаолият билан боғлиқ кутилаётган иқтисодий ва молиявий рағбатлар;
- кишиларнинг шу фаолиятга бўлган чексиз қизиқиши ва туғма қобилиятлари;
- ходимларнинг жамият томонидан эътироф этилиши ва муносиб тан олинишига ишонч;
- аниқ мақсадни англашни таъминлайдиган тасаввур, фараз ва қарашлар.

Инновациялар учун муносиб мукофот тизимларини ишлаб чиқиш, юқоридаги элементларнинг барчасини ҳисобга олади (1-расм).

Юқоридагиларнинг барчаси ҳам ташкилотнинг очик бошқарув тизимига боғлиқ эмас, баъзи мукофотлар бевосита шахсий алоқалар соҳасида, масалан, бир пиёла чой ёки кофе устидаги норасмий суҳбат чоғида муҳандисни хатарли лойиҳани амалга оширишга урингани учун қадрлаган хўжайиннинг ижобий фикрлари орқали намоён бўлади.

Рағбатлантириш инновацион тадбир амалга оширилишидан олдин ишлаб чиқилади ва самарадорлик кўрсаткичларини мукофотлар билан боғлайди. Майиш техника ва электр жиҳозларини ишлаб чиқаришга ихтисослашган Голландиянинг *Philips* компанияси ўз жамоасига лойиҳа бошланишидан олдин ишлаб чиқариладиган санада режаларини бажариш учун ўз маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи ходимларига бонусларни беради.



1-расм. Мотивациянинг асосий унсурлари[1]

Бонуснинг ҳажми режа ва ҳақиқий ишлаб чиқариш санаси ўртасидаги фарқга боғлиқ. *Philips* дан фарқли ўлароқ, Германиянинг *Volkswagen* автоконцерни лойиҳачилар ишини натижадорликка боғлагани ҳолда даврий ва бюджет нуқталарини инобатга олиб рағбатлантиради. Бу каби рағбатлантириш воситалари бизнинг маҳаллий автосаноатда умуман қўлланилмайди.

Мукофотлардан ташқари, маънавий рағбат, тан олиш ҳам бор. Эътироф этиш - бу лойиҳанинг натижаси тақдим этилгандан сўнг пайдо бўладиган мукофотдир. У натижадорликни мукофотлар билан боғлайдиган олдиндан шартнома бўлмаса ҳам амалга ошади ва эътироф этиш, ишлаб чиқарилган товарнинг субъектив баҳосига асосланади. Лойиҳа самарадорлигини тан олиниши менежер томонидан лойиҳа муваффақиятли якунлангандан кейин иштирокчиларни бирон спорт тадбири ёки концертга таклиф қилиши ёки бошқа бир катта лойиҳага бириктириши мисол бўлади.

Баъзи ишлаб чиқувчилар рағбат ва мукофот учун эмас, балки ўзларининг ишига содиқлиги туфайли янгилик яратадилар. Ўз ишларига чуқур қизиққан одамлар ички мотивацияга эга ва мукофотлар, эътирофлар каби ташқи омиллар таъсирига эътибор бермайди. Бунга мисол сифатида, Американинг йирик автомобил компаниясининг тадқиқот ва ишлаб чиқиш бўлими менежерининг автомобилсозлик технологияларига бўлган катта қизиқиши ва энг яхши ғояларни амалга ошириш истаги туфайли юқори даражадаги мотивацияга эга эканлиги ва кейинчалик уларнинг бозорга киришига ишонч ҳосил қилиши унга ҳузур бахш этиши ҳақидаги баёлотини айтиш мумкин.

Мукофотлаш ва рағбатлантириш тизимлари бир-биридан ажратилмаслиги керак, улар компания ичида корпоратив маданият ва бошқарув тизимлари доирасида фаолият кўрсатиши керак. Рағбатлантириш тизимлари самарали бўлишлари учун компаниянинг маданияти ва бошқа тизимларига мос келиши керак. Бунга мисол сифатида рағбатлантириш тизимини рақобатчилардан кўчириб олган маҳаллий авто маркаларини сотадиган битта ёш дилерлик компаниясининг тажрибасини айтиш мумкин. Янги иш бошлаган компания ишчилари мукофотлаш тизимига нисбатан ўзларининг норозиликларини

намойиш қила бошладилар, чунки мукофотлаш тизими уларга нисбатан адолатсиз туюлди, бу уларнинг иш услуби ва маданиятига тўғри келмади. Компания уларнинг ҳолатларига мос келадиган рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишига тўғри келди.

Мукофотлар тизимини ишлаб чиқишда компаниялар унумдорликни ўлчаш учун аниқ мақсадларни белгилашлари керак, чунки аниқ белгиланган мақсадларсиз инновацион метрика тараққиётни ўлчаш учун бошланғич нукта аниқ бўлмайди ва мукофотлаш тизимининг самарадорлиги пасаяди.

Ҳар бир компаниянинг мақсадлари ҳар хил бўлади ва бу мақсадлар қуйидаги кўрсаткичлари бўйича фарқланади: *конкрет ва кенг; сифат ва миқдорий; эгилувчан ва эҳтимолий; муваффақиятга йўналтирилган ва йўқотишлари камайитиришга қаратилган.*

Санаб ўтилган кўрсаткичларга тўхталадиган бўлсак, аниқ мақсад сифатида агар компания автомобил таннархини 10 фоизга тушириши бўлса, кенг мақсад сифатида эса компания энг яхши автомобилни ишлаб чиқаришга интилишини айтиш мумкин. Ушбу мақсадларнинг ҳар бири учун ўзига хос қўллаш дастури мавжуд. Инкремент инновацион лойиҳалар учун мақсадлар аниқ бўлиши керак, масалан, "Toyota" концернининг олдиндан белгиланган таннархга эга бўлган Lexus туридаги моделларга эътиборни қаратишидир[2].

Автомобил саноати компанияларида жамоа аъзолари ўртасида юкнинг тенг тақсимланиши ҳақида унутмаслигимиз керак. Агар баъзи ходимлар юкламанинг катта қисмини, бошқалари эса энг кичик қисмини бажаришса, гуруҳ ҳаракатларига путур етказиши мумкин. Чунки, ходимларда ички мотивация сўниши юз беради. Шу сабабли юкламанинг ишнинг бир қисмини бажармаган ходимларнинг пайдо бўлиши эҳтимолини олдини олиш учун гуруҳ менежерларида гуруҳнинг самарали ишига етарлича ҳисса қўшмаган ходимларни ишдан четлатиш, алмаштириш ҳуқуқига эга бўлишлари керак. Бошқа бир варианты - жамоанинг иш фаолияти кўрсаткичларига алоҳида улуш қўшган аъзоларини баҳолаш ва мукофотлари билан тўлдириш лозим. Шунингдек, босқичма-босқич равишда инновацияларни рағбатлантириш одатда иш фаолиятини индивидуал баҳолаш ва рағбатлантириш каби қўшимча усуллар асосида қўлланилади.

Рағбатлантиришлар тизимини ишлаб чиқишда, маҳаллий автоишлаб чиқарувчилар иқтисодий рағбатларнинг ҳаётий ва тўғри фоиздаги компенсация нисбатларини танлаши керак. Ўзбекистоннинг автомобил ишлаб чиқарувчилари учун турли хил иқтисодий мукофотлар мавжуд, *улардан энг мақбули бонуслар, иш ҳақининг ошиши, акцияларга эгалик қилиш ва акцияларни сотиб олиш тизимлари.*

Компенсация 4 та асосий таркибий қисмлардан иборат бўлиши мумкин:

1. Кутилаётган иш ҳақи даражаси;
2. "Самарадорлик - иш ҳақи" муносабатларининг шакли ва эгри чизиги;

3. Вақт бўйичатақсимлаш;
4. Иш ҳақи тўлаб бериш.

Кўпгина ғарбий компанияларда иш ҳақи тизимлари чизиқли ёки шунга яқин. Чизиқли муносабатлар унумдорликка қараб мутаносиб равишда мукофотлайди ва жазолайдихамда шунинг учун ҳам унумдорликни ошириш учун доимий рағбат воситадир. Масалан, кеч , етказиб бериш билан боғлиқ муаммоларга дуч келган “Mercedes-Benz” концернининг таркибий қисмларини етказиб берувчилардан бири ўз хизматларини яхшилаш усуллариини ишлаб чиқиш учун жамоани йиғди. Жамоанинг мақсади 24 соат ичида буюртмаларнинг 95 фоизини етказиб бериш эди[3].

Бир неча йиллик акцияларга опцион тизимлари ва чекланган муомаладаги акцияларга эгалик қилиш схемалари етакчи ходимларни компанияда сақлаб туришга ва уларнинг рағбатларини компаниянинг узоқ муддатли самарали ишлашига боғлайдиган муҳим бошқарув воситасидир. Бонус тўловлари тўлаш истиқболдаги унумдорлик ошишига ҳам асос бўлади. Ва ниҳоят, янада мукамал схемалар мавжуд бўлиб, уларда узоқ йиллар давомида самарали ишлаганлиги учун мукофотлар бўлиб, улар тўланмасдан ходимларнинг банк ҳисоб варақларида сақланади ва келгуси даврларда ҳам натижадорлик кутилганидан юқори бўлиб қолган ҳолдагина тўланади. Агар ходимнинг иш самарадорлиги қайсидир вақтда пасайса компания унга ўзининг шахсий банк ҳисобидаги маблағлардан маош тўлайди. Бундай вазиятда компания иш ҳақини камайтирмайди, аксинча ишчига иш ҳақини олдин яхши ишлаган даврларда олган бонус тўловлари ҳисобидан пул шаклида тўлайди.

Бу тизим нафақат раҳбарият, балки ходимларга нисбатан ҳам адолатли саналади. Бизнинг фикримизча, мазкур тизим бизнинг республикаимиз автомобил саноати корхоналари учун ҳам жуда мос келади. Бироқ, Ўзавтосаноатнинг барча тизим корхоналарида ҳам ҳолат бундай эмас. Масалан, олиб борган социологик сўровларимизга кўра, “GM Uzbekistan” АЖнинг Хоразмдаги Питнак шаҳридаги филиалида бошқаса ҳолатни кузатиш мумкин. Филиал режа бажарилиши учун 15-35 фоиз оралиғида ҳамма ишчиларга мукофот берилади (*5 фоиз режани бажарганлик, 10 фоизи эса техника хавфсизлиги коидасини бузмаганлик, 5 фоизи автомобиллар ва деталлар сифатли ишлаганлиги учун, 15 фоизи эса GMS (Global manufacturing systems) талабларини бажарилганлиги учун рабатлантириш амалга оширилмоқда*). Бундан ташқари, рационализаторлик таклифи учун келтирган фойдасидан келиб чиқиб, 350 минг сўмдан - 20 млн.сўмгача рағбатлар бор. Бундан ташқари, умумхалқ байрамларида маиший техникалар ва бошқа қимматбаҳо совғалар берилади (*духовка, телевизор, совутгич, чанг ютгич, музлаткич ва ҳ.к.*). Шунингдек, яхши, етакчи ишловчилар билан ёмон, ёки суст ишловчи ходимлар ўртасидаги фарқни шу вақтгача комиссия аниқлаб келган. Бу усул эски бўлиб, эндиликда КРІ (*key performance indication , самарадорликнинг калит кўрсаткичлари*) япон автоконцернлари қўллайдиган янги баҳолаш тизимига ўтмоқда[4].