

Мараимова К.Ш.
УМЭД, старший преподаватель кафедры «САиММ»
Мардонова С.
УМЭД, студентка 4 курса факультета «МЭМ»

ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТНК В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Аннотация

Анализ современного состояния системы управления персоналом в Республике Узбекистан и в компании UzAuto motors. Был проведен анализ существующей системы управления персоналом на примере UzAuto Motors и предложены пути её совершенствования, опираясь на опыт компании Toyota. Рекомендации по внедрению практик Кайзен. представляют собой комплексный подход к оптимизации процессов, повышению качества работы и усилению конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: система управления персоналом, внедрение практики, анализ, Кайзен, KPI, IPO, оптимизация процессов, принципы и методы Toyota, конкурентоспособность, эффективность.

Maraimova K.Sh.
JIDU, "TTMM" kafedra katta o'qituvchisi
Mardonova S.
JIDU, "XIM" fakulteti 4 kurs talabasi

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA TMKlarda KADRLARNI BOSHQARISH BO'YICHA XORIJIY TAJRIBANI QO'LLASH

Annotatsiya

O'zbekiston Respublikasida va Uzauto motors kompaniyasida xodimlarni boshqarish tizimining zamonaviy holatini tahlil qilish. Xodimlarni boshqarish tizimi UzAuto Motors misolida tahlil qilindi va Toyota kompaniyasi tajribasiga asoslangan holda uni takomillashtirish yo'llari taklif etildi. Kayzen amaliyotlarini joriy etish bo'yicha tavsiyalar jarayonlarni optimallashtirish, ish sifatini oshirish va bozorda raqobatbardoshlikni kuchaytirishga kompleks yondashuvni ifodalaydi.

Kalit so'zlar: xodimlarni boshqarish tizimi, amaliyotlarni amalga oshirish, tahlil qilish, Kayzen, KPI, IPO, jarayonni optimallashtirish, Toyota tamoyillari va usullari, raqobatbardoshlik, samaradorlik.

Maraimova K.Sh.
UWED, senior lecturer at the Department of "SAMM"
Mardonova S.
UWED, 4th year student of the faculty of "IEM"

APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TNCs IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Annotation

Analysis of the current state of the personnel management system in the Republic of Uzbekistan and in the UzAuto motors company. The analysis of the existing personnel management system was carried out using the example of UzAuto Motors and suggested ways to improve it, based on the experience of Toyota. Recommendations for the implementation of Kaizen practices represent a comprehensive approach to optimizing processes, improving the quality of work and strengthening competitiveness in the market.

Keywords: personnel management system, implementation of practice, analysis, Kaizen, KPI, IPO, process optimization, Toyota principles and methods, competitiveness, efficiency.

В современном мире система управления персоналом (СУП)¹ является одним из важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность и эффективность любой организации. В Узбекистане, как и во многих других странах, СУП претерпевает значительные изменения в связи с переходом к рыночной экономике, внедрением новых технологий и ужесточением конкуренции.

В последние годы в Узбекистане наблюдается ряд позитивных тенденций в сфере управления персоналом:

Повышение внимания к стратегическому управлению персоналом. Руководство организаций все чаще осознает, что персонал является ключевым ресурсом для достижения стратегических целей компании.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 03.10.2019 г. № УП-5843 "О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан" проводятся широкомасштабные преобразования, направленные на повышение эффективности деятельности государственной

¹ представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное использование трудового потенциала организации для достижения ее целей.

службы в стране. В частности, принимаются меры по отказу от практики совмещения органами хозяйственного управления государственных регулятивных и хозяйственных функций, созданию современной системы оплаты труда и социального обеспечения работников государственных органов и организации [1].

Человеческий капитал становится одним из решающих нематериальных факторов конкурентоспособности как страны в целом, так и отдельно взятого предприятия. Система управления персоналом в Узбекистане находится на стадии развития. Она продолжает развиваться и совершенствоваться, исходя из текущих требований и тенденций. Однако, остаются определенные проблемы и вызовы, которые требуют дальнейшего анализа и решения.

UzAuto Motors - это автомобильный производитель, принадлежащий правительству Узбекистана. Компания базируется в Асаке. Она производит автомобили под марками Chevrolet и Ravon.

Рассмотрим данные по данной компании:

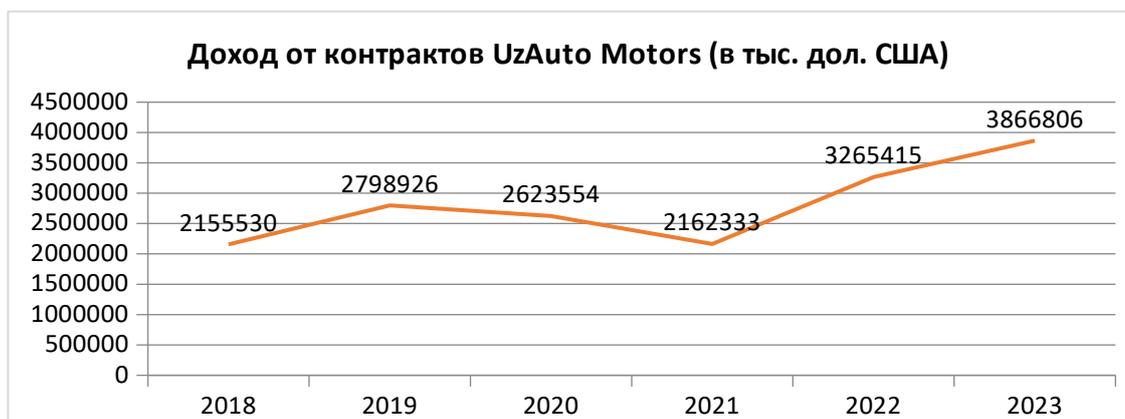


Рисунок 1. Доход от контрактов UzAuto Motors
Создано авторами данной статьи

По данному графику можно сделать вывод, что компания продолжает развиваться, увеличивать объем продаж. Некоторое снижение в доходах от контрактов с покупателями наблюдалось с 2019 до 2021 года, что объясняется COVID-19. За эти два года, компания потеряла около 22,7%

данного вида дохода. Несмотря на это, в прошлом году данный показатель вырос на 78,8% по сравнению с показателями 2021 года.

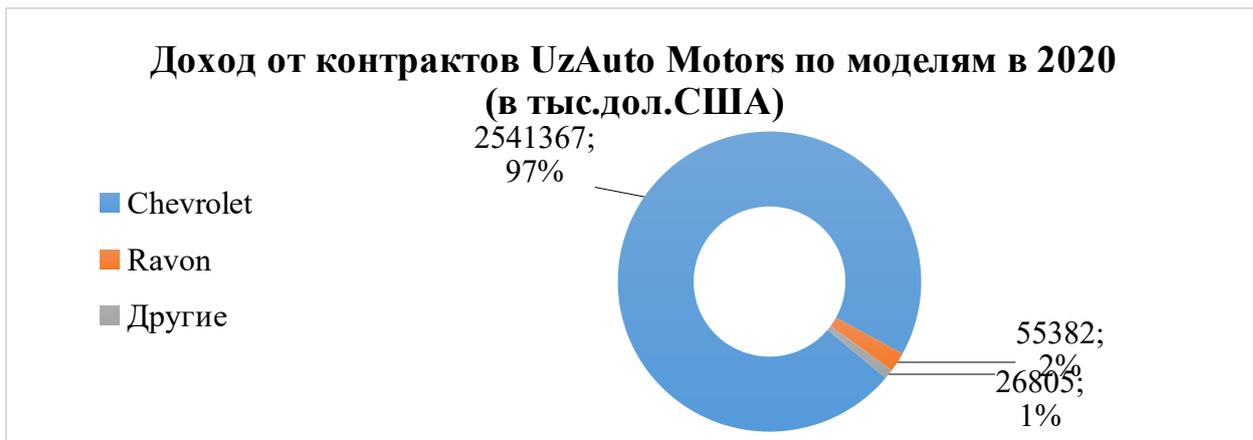


Рисунок 2. Доход от контрактов UzAuto Motors по моделям в 2020
Создано авторами данной статьи

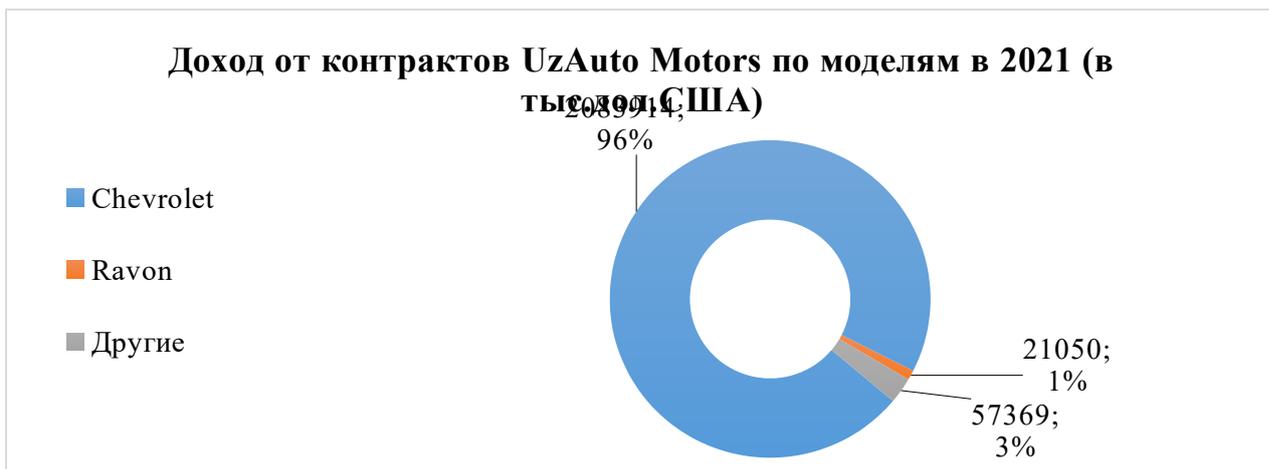


Рисунок 3. Доход от контрактов UzAuto Motors по моделям в 2021
Создано авторами данной статьи

Что касается марок машин, продаваемых UzAuto Motors, большая часть приходится на Chevrolet. В 2020 и 2021 годах доля Chevrolet, Ravon других марок была равна 97%, 2%, 1% и 96%, 1%, 3% соответственно. Этот показатель остается относительно одинаковым даже в последующие года.

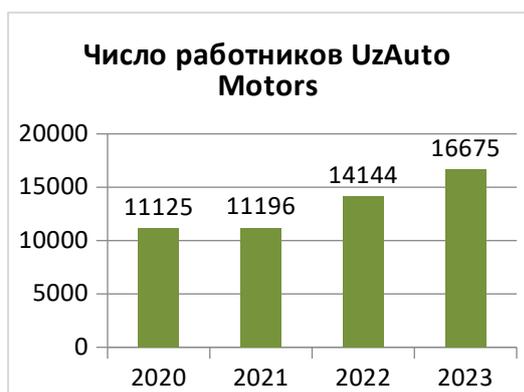


Рисунок 41. Число работников UzAuto Motors.



Рисунок 52. Расходы на зарплату в UzAuto Motors.

Что касается расходов на зарплаты сотрудникам, они увидели резкий скачок после пандемии коронавируса. За год (с 2021 по 2022гг.) данная статья расходов увидела рост на 1008 тыс. дол. США. А через год этот показатель увеличился еще на 4,08%. Это может говорить о том, что компания все больше и больше ценит сотрудников и вкладывает в их обучение и развитие.

Анализ систем управления персоналом в UzAuto Motors. *Сильные стороны СУП UzAuto Motors:*

Высокая квалификация персонала: UzAuto Motors уделяет большое внимание подготовке и развитию своих сотрудников. В компании действует система обучения и развития, которая позволяет сотрудникам повышать свою квалификацию и осваивать новые навыки.

Мотивационная система: В UzAuto Motors используется система мотивации, которая стимулирует сотрудников к высокопроизводительному труду. В систему мотивации входят такие элементы, как премии, бонусы, социальный пакет и т.д.

Стабильность работы: UzAuto Motors является стабильной компанией, которая предлагает своим сотрудникам долгосрочную работу.

Это является одним из факторов, привлекающих в компанию высококвалифицированных специалистов.

Слабые стороны СУП UzAuto Motors: Высокая текучесть кадров:

Несмотря на то, что UzAuto Motors уделяет большое внимание мотивации персонала, текучесть кадров в компании остается на высоком уровне. Это связано с рядом факторов, таких как низкая заработная плата (несмотря на рост расходов на зарплату, количество сотрудников также значительно увеличилось. Кроме того, необходимо также учитывать инфляцию, которая составляет 11-13% последние 3 года [3], тяжелые условия труда, отсутствие карьерных перспектив и т.д.

Недостаточная прозрачность системы принятия решений:

Существует мнение, что система принятия решений в UzAuto Motors недостаточно прозрачна. Это приводит к тому, что сотрудники не всегда понимают, почему принимаются те или иные решения, что может негативно влиять на их мотивацию.

Недостаточно использование современные технологии управления персоналом приводит к тому, что многие задачи по управлению персоналом решаются вручную, что снижает эффективность работы СУП.

Общие рекомендации по внедрению практики Кайзен² в UzAuto Motors на основе общепризнанных принципов и методов, используемых Toyota:

1. Обучение и подготовка персонала: Реализация практики Кайзен начинается с обучения персонала основным принципам и методам улучшения процессов.

2. Создание культуры непрерывного улучшения: Поддержите развитие культуры, где каждый сотрудник чувствует себя вовлеченным в процесс улучшения.

² методика непрерывного совершенствования, фокусирующаяся на небольших, постепенных изменениях. Поощряет всех сотрудников вносить идеи по улучшению процессов и сокращению отходов.

3. Установление структурированных процессов улучшения: Создайте систему для регулярного сбора, анализа и реализации предложений по улучшению.

4. Использование инструментов улучшения процессов: Внедрите инструменты, такие как PDCA³, Kaizen Blitz⁴ и Value Stream Mapping⁵, чтобы систематически улучшать процессы производства, сокращать временные затраты и устранять излишние операции.

5. Руководство сверху вниз: Управленческая поддержка играет ключевую роль в успешной реализации Кайзен.

6. Измерение и оценка результатов: Внедрение системы улучшения должно сопровождаться установлением ключевых показателей производительности (KPI) и системы мониторинга результатов.

Ожидаемые результаты и социально-экономические эффекты от внедрения Кайзен в UzAuto Motors

Внедрение Кайзен в UzAuto Motors, опираясь на опыт Toyota, может привести к следующим результатам:

1. *Улучшение процессов;*
2. *Снижение отходов;*
3. *Улучшение качества;*
4. *Повышение конкурентоспособности;*
5. *Повышение уровня удовлетворенности клиентов.*

Важно подчеркнуть, что успех внедрения зарубежного опыта в области управления персоналом во многом зависит от глубокого

³ Plan-Do-Check-Act четырехэтапный подход к улучшению процессов и задач

⁴ формат групповой работы, включающей полный цикл работы с проблемой: диагностика, разработка решений, внедрение, контроль

⁵ многогранный инструмент, который используется не только для поиска решений, но и для понимания проблемных мест

понимания местных условий и культуры, а также от готовности к адаптации и изменениям. Только при таком подходе можно достичь долгосрочных и устойчивых результатов, которые будут способствовать динамичному развитию и глобализации бизнеса в Узбекистане.

Таким образом, стратегическое управление персоналом, основанное на проверенных международных практиках и адаптированное к специфике местного рынка, может стать ключевым фактором успеха для компаний, стремящихся к инновациям и постоянному совершенствованию в условиях современной экономики.

Список использованной литературы

1. Лозовицкая Г., Окюлов Н. (2019) Основные направления и современные тенденции развития системы управления кадрами в органах внутренних дел Республики Узбекистан // Аграрное и земельное право. № 11(179)
2. Кодекс корпоративного управления Республики Узбекистан (протокол от 11.02.2016г. №02-02/1-187)
3. [https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
[ci](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
[d=ECR_GA_worldbank_EN_EXTP_search&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwi_e](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
[xBhA8EiwA_kU1MoY2Etpl8nC6WBv_vX-dLdZBHC3mZdFdy8i0WedC-](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
[PdfmzWTbwaYxoCpQQQAvD_BwE&locations=UZ&s_kwid=AL](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
[%2118468%213%21665425039372%21b%21%21g%21%21world+bank+projects](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?ci)
4. Paulise, L. (2023) *What is 5S Methodology: Implementing 5S Methodology.* <https://www.simplilearn.com/implementing-5s-methodology-to-achieve-workplace-efficiency-article>.
5. Smith, J.B. (2014) *A model for implementing a 5S program.* <https://www.isixsigma.com/5s/a-model-for-implementing-a-5s-program/>.
6. Grossman, F. (2023) *How does Toyota's 5S process improve any system?* <https://www.toyotacf.com/how-does-toyotas-5s-process-improve-any-system/>.
7. Wilson, M. (2023) *Implementing Kaizen: Strategies for Successful Continuous Improvement.* <https://www.leanworkplace.com/implementing-kaizen-strategies-for-successful-continuous-improvement/>.
8. Alberto F. Lemma (2016) The role of Kaizen in economic transformation // ISSN: 2052-7209