HUDUDIY SANOAT TARMOQLARIDA "KAYDZEN" KONSEPSIYASINI JORIY ETISH XUSUSIYATLARI VA UNING IJTIMOIY-IQTISODIY NATIJADORLIGI

Davranova Nozima Mirzadavlat qizi
Namangan davlat universiteti doktoranti
E-mail: nozimadavranova98@gmail.com

Qabul qilindi: 29.10.2026
Ko‘rib chiqildi: 30.10.2026
Tasdiqlandi: 31.10.2026

Kalit so‘zlar: Kayzen, hududiy sanoat, uzluksiz yaxshilash, ijtimoiy-iqtisodiy natijadorlik, mehnat unumdorligi, bandlik, raqobatbardoshlik, hududiy rivojlanish, kichik va o‘rta sanoat korxonalari

Annotatsiya. Ushbu tezisda hududiy sanoat tarmoqlarida «Kayzen» konsepsiyasini joriy etishning o‘ziga xos jihatlari va uning ijtimoiy-iqtisodiy natijadorligi tahlil qilingan. Hududlarning tarmoq tarkibi, korxonalar o‘lchami, kadrlar salohiyati, boshqaruv madaniyati va infratuzilma darajasi Kayzenni joriy etish shakli hamda sur’atiga ta’sir qilishi asoslab berilgan. Natijadorlikni baholash uchun iqtisodiy ko‘rsatkichlar (mehnat unumdorligi, mahsulot tannarxi, sifat, yo‘qotishlar) bilan birga ijtimoiy ko‘rsatkichlar (bandlik, mehnat sharoitlari, xodimlarning jalb etilganligi va ish haqi o‘sishi) ham qo‘llanilishi taklif etiladi. Hududiy sharoitga moslashtirilgan Kayzen korxonalar raqobatbardoshligini oshirish, mahalliy resurslardan samarali foydalanish va hududning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

O‘zbekiston milliy sanoat tarmoqlarida "Kaydzen" konsepsiyasini amaliyotga tatbiq etish bir qator o‘ziga xos tashkiliy, madaniy va institusional xususiyatlar bilan xarakterlanadi. Mahalliy sanoat korxonalari uzoq yillar davomida qat’iy markazlashgan, direktiv va iyerarxik boshqaruv tizimi ta’sirida faoliyat yuritganligi sababli, quyi bo‘g‘in xodimlarining mustaqil qaror qabul qilish va tashabbus ko‘rsatish imkoniyatlari cheklangan edi. Shu bois, milliy ishlab chiqarish muhitida Kaydzen tizimini joriy etishning boshlang‘ich bosqichi shunchaki operasion asboblarni o‘zlashtirish emas, balki birinchi navbatda rahbariyatning boshqaruv falsafasini transformatsiya qilish va an’anaviy avtoritar mentalitetdan xodimlar ishonchiga asoslangan kouching menejmentiga o‘tishni taqozo etadi. Mahalliy sharoitda ushbu konsepsiya korxonaning ichki madaniyatida milliy qadriyatlarga xos bo‘lgan jamoaviy hamjihatlik va "hashar" tamoyillarini zamonaviy korporativ boshqaruv standartlari bilan uyg‘unlashtirish orqali samarali natija beradi.

O‘zbekiston milliy sanoat tarmoqlarida «Kaydzen» konsepsiyasini joriy etish shunchaki g‘arb yoki sharqning tayyor texnologik vositalari va andozalarini ko‘r-

ko‘rona ko‘chirib olish emas, balki milliy boshqaruv an’analari hamda asrlar davomida shakllangan noyob madaniy qadriyatlarni raqamli texnologiyalar («Nam-Digital Kaizen») vositasida tizimlashtirish jarayonidir. Mahalliy sanoat korxonalarining aksariyatida hali hamon kuchli bo‘lgan iyerarxik tuzilma va buyruqbozlikka asoslangan korporativ muhit sharoitida Yaponiyaning tejamkor boshqaruv falsafasini milliy mentalitetimizning «hamjihatlik» va «hashar» kabi qadriyatlari bilan integratsiya qilish zarur. Bu yondashuv xorijiy boshqaruv konsepsiyasini milliy sanoat Gembasiga (ish joyiga) sun’iy ravishda emas, balki xodimlarning tabiiy dunyoqarashi va qadriyatlari orqali organik singdirish imkonini beradi.

Mahalliy boshqaruv sharoitida «hashar» fenomeni loyihalarni jamoaviy amalga oshirish va ishlab chiqarishdagi yo‘qotishlarni birgalikda bartaraf etishning norasmiy, ammo kuchli tashkiliy drayveriga aylanadi. An’anaviy Kaydzen modelidagi «sifat to‘garaklari» o‘zbek ishlab chiqarish tizimida umumiy maqsad yo‘lida birlashgan, o‘zaro yelkadosh bo‘lib mehnat qiluvchi kichik hashar guruhlari sifatida qayta formatlanadi. Raqamli «Nam-Digital Kaizen» platformasi esa ushbu jamoaviy sa’y-harakatlarni tizimlashtirib, qog‘ozbozlik va norasmiylikdan holi bo‘lgan shaffof muhit yaratadi. Natijada xodimlar korxona muammolarini o‘z shaxsiy muammosidek qabul qila boshlaydi, bu esa milliy mentalitetga xos bo‘lgan daxldorlik va jamoat oldidagi mas’uliyat tuyg‘usini kuchaytiradi.

Taklif etilayotgan mazkur tashkiliy model ishlab chiqarish tizimidagi eng katta to‘siq — ko‘p bosqichli iyerarxik baryerlarni va rahbar hamda ishchi o‘rtasidagi sun’iy masofani samarali sindiradi. Bizning mahalliy sanoat korxonalarimizda oddiy ishchining oqilona taklifi syex boshliqlari va muhandislarning byurokratik to‘siqlariga duch kelib, ko‘pincha rahbariyat e’tiboridan chetda qolar edi. «Nam-Digital Kaizen» raqamli platformasi esa quyi bo‘g‘indagi oddiy operator bilan top-menejment o‘rtasida vertikal raqamli ko‘prik yaratib, boshqaruv iyerarxiyasini virtual ravishda «yassi» (adxokratik) ko‘rinishga keltiradi. Bu jarayonda ichki tashabbuslar ekspert guruhiga va qaror qabul qiluvchilarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri yetib boradi va bu ichki kommunikatsiya tizimini butunlay shaffoflashtiradi.

Bunday kompleks boshqaruv mexanizmi korxonaning ichki inson kapitali salohiyatini to‘liq safarbar etib, uni sanoatning barqaror va raqobatbardosh rivojlanishiga yo‘naltiradi. Tashkiliy innovatsiyaning asl mohiyati — ishchini faqat mexanik ijrochi emas, balki korxona kelajagini belgilovchi asosiy qiymat yaratuvchi sub’yekt va ijodkorga aylantirishdan iboratdir. Portal doirasida xodimlarning takliflari va ularning mahorati «Raqamli malaka profili» orqali tizimli baholanishi, ichki rotatsiya va ko‘p kasblilikni (multifunksionallikni) kuchaytirib, mahalliy sanoat korxonalarini yuqori malakali va tez moslashuvchan kadrlar zaxirasi bilan ta’minlaydi. Bu esa Namangan va boshqa sanoat hududlaridagi korxonalarning bozor tebranishlariga nisbatan tashkiliy elastikligini kafolatlaydi.

Uzoq yillar davomida qat'iy markazlashgan, direktiv va iyerarxik (buyruqbozlik) boshqaruv tizimi ta'sirida faoliyat yuritgan O'zbekiston sanoat korxonalarida an'anaviy boshqaruv tizimi ishchilarning mustaqil qaror qabul qilishini cheklab, ularni oddiy ijrochilarga aylantirib qo'ygan edi. Bunday sharoitda Kaydzen falsafasi ishlab chiqarishni boshqarish tizimini tubdan desentralizatsiya qilish (markazsizlashtirish) modelini taklif etadi. Ushbu yondashuv tashkiliy tuzilmani yuqoridan pastga boshqariladigan qat'iy tizimdan, vakolatlarning muayyan qismi bevosita "Gemba" (ish joyi) darajasiga beriladigan yassi modelga o'tkazadi. Natijada, muammolarni hal qilish zanjiri qisqarib, operasion xatoliklarga tezkor munosabat bildirish imkoniyati yuzaga keladi.

Kaydzen taklif qiladigan samarali boshqaruvning ikkinchi muhim unsuri — korxonalarda xato va kamchiliklarga bo'lgan munosabatni tubdan o'zgartirishdir. Direktiv boshqaruv sharoitida xodimlar xato qilishdan va buning ortidan keladigan ma'muriy jazolardan qo'rqib, tizimdagi muammolarni yashirishga harakat qilishadi, bu esa yo'qotishlarning yanada chuqurlashishiga olib keladi. Kaydzen esa har qanday muammoni jazolash omili emas, balki tizimni rivojlantirish va yaxshilash uchun yangi imkoniyat sifatida qabul qilishni nazarda tutuvchi korporativ madaniyatni shakllantiradi. Muammolarning ochiq muhokama qilinishi xodimlarda qat'iy psixologik xavfsizlik hissini uyg'otadi va bu ularning tashabbuskorlik qobiliyatini sezilarli darajada faollashtiradi.

Bundan tashqari, ushbu konsepsiya mahalliy sanoat tizimida xodimlarni moddiy va ma'naviy boshqarishning yangi sinergetik mexanizmini joriy etadi. Ilgari ishchilar faqatgina kundalik rejani bajarish va jarimaga tortilmaslik uchun harakat qilgan bo'lsa, Kaydzen tizimida har bir mayda oqilona taklif ham rag'batlantiriladi va umumiy rivojlanish zanjiriga bog'lanadi. Xodim o'z kiritgan kichik o'zgartirishi orqali ish joyining xavfsiz va qulay bo'lganini, mehnati yengillashganini va bu sa'y-harakatlari rahbariyat tomonidan munosib e'tirof etilayotganini ko'radi. Bu esa kundalik ish jarayonini mexanik majburiyatdan shaxsiy ijodiy jarayonga va korxona faoliyatiga nisbatan yuqori daxldorlik hissiga transformatsiya qiladi.

Kaydzen konsepsiyasi milliy sanoat korxonalariga mahsulot tannarxini qisqartirishda kapital sig'imkorligi past bo'lgan, ichki zaxiralarga tayanuvchi boshqaruv strategiyasini taklif etadi. Qat'iy iyerarxik tizimda samaradorlikka faqatgina yangi texnologiyalarni sotib olish yoki keng ko'lamli investisiyalar hisobiga erishish mumkin deb hisoblangan bo'lsa, Kaydzen qimmatbaho investisiyalarsiz ham ichki yo'qotishlarni (ortiqcha harakatlar, kutishlar, brak mahsulotlar va transport xarajatlarini) bartaraf etish orqali iqtisodiy foyda olish yo'lini ko'rsatadi. Mahalliy sharoitda ushbu model korxonalarning ichki kuchlarini safarbar etib, boshqaruvning moslashuvchanligi va raqobatbardoshligini mutlaqo yangi iqtisodiy bosqichga olib chiqadi.

Kaydzen konsepsiyasida esa boshqaruv mexanizmini desentralizatsiya qilish va vakolatlarni bevosita mahsulot yaratilib, qiymat shakllanadigan «Gemba» (ish joyi) darajasiga delegirlash orqali ikki tomonlama va gorizontal hamkorlikka

tayangan, sifat jihatidan mutlaqo yangi yassi (adxokratik) boshqaruv modeli yuzaga keladi.

Xulosa. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, Kayzen konsepsiyasini hududiy sanoatda joriy etishda universal shablondan emas, hududning o‘ziga xos sharoitlarini hisobga oluvchi yondashuvdan foydalanish kerak. Natijadorlikni baholash iqtisodiy va ijtimoiy ko‘rsatkichlar yaxlit tizimida olib borilishi lozim. Iqtisodiy ko‘rsatkichlarga mehnat unumdorligi, tannarx, nuqsonlar ulushi va ishlab chiqarish sikli davomiyligi kiradi. Ijtimoiy ko‘rsatkichlarga bandlik, mehnat xavfsizligi, xodimlarning qoniqish darajasi va daromadlari kiradi. Hududiy darajada bu mahalliy byudjet tushumlari va eksport salohiyatining o‘sishiga ham yordam beradi. Kelgusida hududiy korxonalar kesimida taqqoslama tadqiqotlar o‘tkazish va natijadorlikni miqdoriy baholash maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Brunet A.P., New S. Kaizen in Japan: an empirical study // International Journal of Operations & Production Management. – 2003. – Vol. 23, No. 12. – P. 1426–1446.
2. Shah R., Ward P.T. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance // Journal of Operations Management. – 2003. – Vol. 21, No. 2. – P. 129–149.
3. Hines P., Holweg M., Rich N. Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking // International Journal of Operations & Production Management. – 2004. – Vol. 24, No. 10. – P. 994–1011.
4. Bhuiyan N., Baghel A. An overview of continuous improvement: from the past to the present // Management Decision. – 2005. – Vol. 43, No. 5. – P. 761–771.
5. Singh J., Singh H. Kaizen philosophy: a review of literature // IUP Journal of Operations Management. – 2009. – Vol. 8, No. 2. – P. 51–72.