

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM
VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Nazarova G.G'., Salixova N.M., Ismailova N.S.

**INSON RESURSLARI MENEJMENTI
(darslik)**

**O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi ilmiy-
metodik birlashmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan oliy
o'qyv yurtlari talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etiladi.**

TOSHKENT– 2010

Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslari menejmenti G`prof. B.Yu. Xodiev tahriri ostida (darslik), TDIU, 2010 y. 171-bet

"Inson resurslari menejmenti" (HRM) - boshqarish nazariyasining asosiy yo'nalishlaridan biridir. Davlatimizning rivojlanishida, bozor iqtisodiyoti davrida inson resurslarini boshqarish sohasida talabalarning ham nazariy, ham amaliy tajribalarini o'rttirishlarida ushbu kursning ahamiyati va tutgan o'rni beqiyosdir.

Darslikda inson resurslarini boshqarish sohasida rivojlangan davlatlar, hususan, AQSh, Yaponiya va G'arbiy Evropa mamlakatlarining ilg'or tajribalari ilmiy tahlil etilgan. Shuningdek, korxonada resurslarni rejalashtirish, mehnat resurslari bozorining tendentsiyasi, kadrlarni tanlash va yollash usullari, motivatsiya nazariyalari, boshqarish usullari, xodimlarning ish faoliyatini baholash usullari yoritilgan. Olgan bilimlarni konkret amaliyotda, mahalliy sharoitni hisobga olgan holda menejmentni tashkil etish masalalari ham ko'rilgan.

Darslik "Inson resurslari menejmenti" oliy o'quv yurtlari talabalari, aspirant, ilmiy xodim, magistrant va ushbu sohalarda shug'ullanuvchi mutaxassislariga mo'ljallangan.

**Taqrizchilar: prof. Raximova D.N.
 dots. Xanova I.M.**

KIRISH

Mustaqil Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiyotni erkinlashtirish va modernizatsiyalash davri talablariga javob beradigan kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va kadrlar tayyorlash tizimini shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan tadbirlarni ishlab chiqishga alohida yondashish bilan birga, uni mamlakat oldida to'rgan eng dolzarb masalalardan qilib qo'ydi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov bu masalaning juda muhim ekanligini tushuntirib shunday degan edi: "Islohotlarning taqdiri, ularning samarasi, hayotimizga ta'siri avvalambor, kadrlar malakasiga, ularning o'z ishini qay darajada o'zlashtirib olganligiga, yurtparvarligiga va fidoyiligiga bog'liqdir".¹

«Inson resurslari menejmenti» (HRM) – boshqarish nazariyasining asosiy yo'nalishlaridan biridir. Ushbu kurs ham nazariy jihatdan, ham amaliy jihatdan nisbatan yangi fan hisoblanadi. Hozirgi davrda inson resurslarini boshqarish sohasida talabalarning ham bilimlarini ham amaliy tajribalarini orttirishda ushbu predmetimizning ahamiyati, tutgan o'rni beqiyosdir.

Fanni o'rganish jarayonining birinchi bosqichida, predmet metodologiyasi, uni o'rganish maqsad va vazifalari nima uchun bu fan alohida ilmiy-nazariy kurs sifatida ajralib chiqqani haqida gapiriladi HRM nazariyasini o'rganishda asosiy urg'u rivojlangan G'arb davlatlari mutaxassislarining ilmiy-nazariy izlanishlariga beriladi va bunda O'zbekiston Respublikasi firma, kompaniya va ko'plab korporatsiyalarining faoliyatiga mos keluvchi modellardan foydalanish usullari o'rganiladi.

Ushbu fanni o'rganish jarayonidagi keyingi bosqichda, bevosita boshqarishning asosiy tamoyillari va qoidalari, mehnat taqsimoti va soha mutaxassislari tayyorlash, nazorat ko'lami, kommunikatsiya va boshqalar haqida gapiriladi. So'ngra, resurslarni rejalashtirish, kadrlarni tanlash va buning turli xil usul va shakllari, axborot omillari va ulardan foydalanish, personal mehnatini baholash va shunga yarasha haq to'lash, kompensatsiya va taqdirlash, hamda boshqarish haqida chuqur bilimlar beriladi.

«Inson resurslari menejmenti» fanining asosiy mazmuni, tarkibiy qismlari va qonuniyatlari bilan tanishib chiqilgach, asosiy diqqat-e'tibor halqaro tajribalar va ularning modellarini o'rganishga qaratiladi. Bunda AQSh, Yaponiya kabi mamlakatlarning inson omillari, mehnat resurslarini boshqarishdagi ilg'or tajribalari aniq misollar: firma, halqaro korporatsiya, transmilliy kompaniyalarining ish faoliyatini o'rganish orqali yoritiladi. Fanda shuningdek, iqtisodiyotni erkinlashtirish va modernizatsiyalash, O'zbekiston Respublikasida HRM strategiyasini amaliyotda qo'llash mezonlarini o'rganish, bu masalada mahalliy va etnik, demografik omillarga alohida e'tibor berilib, respublikada mehnat resurslarini o'rinli joylashtirish, atrof-muhit ekologiyasini hisobga olgan holda ish yuritish, mehnatga haq to'lash, kompensatsiya va rag'batlantirishning g'arbiy davlatlar ilg'or tajribalari asosida tashkil etish kabi muhim muammolari atroflicha o'rganiladi.

¹ Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan qolsin.- T., O'zbekiston , 1996 y. 358-359 betlar

Ushbu darslikni tayyorlashda mahalliy va xorijlik olimlarning asarlaridan keng foydalanildi.

Albatta, darslik xato va kamchiliklardan holi emas. Mualliflar darslikni takomillashtirish yuzasidan taklif va xulosalarni bajonidil qabul qiladilar.

I BOB. ZAMONAVIY SHAROITLARDA IRMNING TUTGAN O'RNI VA STRATEGIYASI

1.1. IQTISODIYOTNI LIBERALASHTIRISH VA MODERNIZASIYALASH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH AHAMIYATINING O'SISHI

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga egadir. Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonuni hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta'lim to'g'risida»gi, «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi Qonunlari, «Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

Respublika ishlab chiqarish korxonalarini texnik va texnologik jihatdan yangilash bilan bir qatord, mavjud personalni boshqarish tizimi va kadrlar menejmentini takomillashtirish davom ettirilishini taqozo etmoqda. Bu esa hozirgi jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida yanada dolzarb masalaga aylanmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov "Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yollari" asarida inqirozni bartaraf etish dasturining asosiy chora-tadbirlariga to'xtalar ekan, korxonalarni modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta qurollantirish, zamonaviy texnologiyalar joriy qilinishini birinchi navbatdagi choralar sifatida ta'kidlab o'tadi.

Bu yo'nalishda "...ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, xalqaro sifat standartlariga o'tish bo'yicha qabul qilingan tarmoq dasturlarini amalga oshirishni tezlashtirish vazifasi qo'yilmoqda. O'z navbatida, bu mamlakatimizning ham tashqi, ham ichki bozorda barqaror mavqeyga ega bo'lishini ta'minlash imkonini beradi"².

Zamonaviy korxonalar faoliyatini samarali ta'minlashda mehnat qurollari va mehnat predmetlaridan tashqari inson resurslari – xodimlar ham muhim ahamiyatga ega. Aynan xodimlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalaridan foydalanishni ta'minlaydilar. Xodimlarning kasbiy malakasi qanchalik yoqori bo'lsa, korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

Rejali boshqaruv amaliyotida "personalni boshqarish" tushunchasi yo'q edi. Lekin har bir korxona va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funktsional kichik tizimiga ega edi. Asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi.

² Karimov I.A. Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009 y. – 33 b.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo'yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator **yangi talablar** yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy–psihologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; bandlikni boshqarish; bo'sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psihologik moslashuvi (ko'nikishi); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Agar ma'muriy–buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tish sharoitida ular birinchi o'ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxona manfaatdordir.

Hozirgi vaqtda korxona va tashkilot personalini boshqarish kontsepsiyasi asosini xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l–yo'riqlarni bilishi, ularni shakllantira olishi, korxona va tashkilotlar oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo'naltira bilishi tashkil etadi.

Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs uchun, uning yashashining barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug'dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf–xatar ham tug'diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma'lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma'naviyat va qadriyatlarning ustivorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo'ladi. Korxona va tashkilot ichidagi asosiy jihat – xodimdir, tashkilotdan tashqarida esa – mahsulot iste'molchilaridir. Ishlovchining ma'naviy ongini boshliqqa emas, balki tashabbuskorga tomon yuz burish zarur. Sog'lom iqtisodiy mohiyatga asoslanadigan ijtimoiy normalarga o'tishni unutmaslik kerak. Ierarxiya ikkinchi o'ringa o'tib, o'z o'rnini ma'naviyat, madaniyat va bozorga bo'shatib beradi.

Personalni boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda an'anaviy xizmatlar: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxona va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potentsialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabatlar bilan bu xizmatlar o'z vazifalari doirasini kengaytira boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni o'rganishga o'tadilar.

Albatta, personalni boshqarish xizmatining tuzilishi ko'p jihatdan korxona va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi bilan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Mayda va o'rta korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish sohasidagi ko'pgina vazifalarni ko'proq muntazam rahbarlar bajaradilar, yirik korxona va tashkilotlarda esa bu vazifalarni amalga oshirishi lozim bo'lgan mustaqil tarkibiy bo'linmalar bajaradilar.

Bir qator korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish bo'yicha direktor o'rnibosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo'lgan barcha bo'linmalarni birlashtiradi. Korxona va tashkilotlarning katta – kichikligiga qarab bo'linmalarining tarkibi o'zgarib turadi: kichik korxona va tashkilotlarda bitta bo'linma bir nechta kichik tizim vazifalarini bajaradi; yirik korxona va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim-ayrim bo'linmalar bajaradilar.

O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra korxona va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

1.2. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI

Olimlarning fikricha, kadrlarning ishlab chiqarishdagi roli to'g'risidagi 4 kontseptsiya almashgan:

1. Mehnat resurslaridan foydalanish.

Ushbu kontseptsiya XIX asrning oxirlarida XX asrning 60 - yillarida o'z aksini topgan. Ushbu kontseptsiyada ishlab chiqarishda inson emas, uning funktsiyasi, ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o'lchanadigan mehnat ko'rib chiqilar edi.

2. Personalni boshqarish

Bu kontseptsiya 1930 yillarda rivojlangan. Ushbu kontseptsiyaning ilmiy asosi bo'lib byurokratik tashkilotlar nazariyasi hisoblanadi. Bunda inson rasmiy rol mansab orqali ko'rib chiqilib, boshqarish ma'muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar, funktsiyalar) orqali amalga oshiriladi.

3. Inson resurslarini boshqarish.

Inson mansab sifatida emas (struktura elementi sifatida emas) to'ldirilmaydigan resurs – uchta asosiy komponentdan (mehnat funktsiyasi, ijtimoiy munosabatlar, ishchining ahvoli) iborat tashkilotning ijtimoiy elementi sifatida ko'riladi. Ushbu kontseptsiyaning asoschisi bo'lib Yaponiyaning etakchi olimlari hisoblanadi.

4. Insonni boshqarish

Bu kontseptsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy sub'ekti va boshqaruvning alohida ob'ekti bo'lib resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Ushbu kontseptsiya asoschilari Yaponiyaning etakchi olimlari hisoblaniladi.

Inson resurslarini boshqarishdagi turli yondashuvlar

1890-1910	Xizmatchilarning ijtimoiy ta'minoti	Mehnatning xavfsizlik sharoitlari va ishchilarning o'sish ehtimollari	Xavfsizlik dasturlari, ingliz tili darslari, ishtiyoqni oshirish dasturlari
1910-1920	Vazifalarning samaradorligi	Mehnat unumdorligini oshirish uchun ishchilarga yuqori ish haqi to'lash	Vaqt va ish vaqti bo'yicha tadqiqotlar
1920-1930	Individual farqlilik	Ishchilarning individual xususiyatlarini hisobga olish	Psixologik tekshiruv va xodimlar uchun konsultatsiya
1930-1940	Kasaba uyushmalar harakati	Ishchilar – rahbariyatga qarshi turuvchi kuch	Ishchilarning kommunikatsion dasturlari, antikasaba uyushma usullari
1940-1950	Iqtisodiy xavfsizlik	Ishchilarga iqtisodiy himoya zarurligi	Ishchilar uchun nafaqa rejasi, sog'likni saqlash rejasi
1950-1960	O'zaro insoniy munosabatlar	Ishchilarni boshqarishda ularning fikrini hisobga olish	Menejerlarning professional tayyorgarligi
1960-1970	Ishtirok etish	Qarorlar qabul qilishda ishchilarning ishtirok etish talabi	Aralash menejment usullari
1970-2000	Masalaning murakkabligi	Ishchilarning ular murakkab masalalarni hal qilishni majburlaydigan va ularning qobiliyatiga mos ish bilan ta'minlash zarurligi	Rahbarlik burchlarining ko'payishi, integratsion guruhlar
2000-1990	Ishchilarning ko'chishi	Xizmatchilarga iqtisodiy tanazzul yoki texnologik o'zgarishlar oqibatidagi halqaro raqobat natijasida yo'qotilgan ish o'rinlarining zarurligi	Qayta tayyorgarlik, tarkibiy o'zgarishlar
1990-2000	Ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar va uning etishmasligi	Ishchilarga juda katta imtiyozlar talab etiladi	Ishchilar huquqining strategik rejalashtirilishi, professional tayyorgarlik, kompyuterlashtirish

Korxona va tashkilot o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an'anaviy ravishda uchta asosiy guruhga bo'linadi: natural yoki tabiiy resurslar (frantsuz iktisodchisi

J.B.Seyning ta'rifi bo'yicha: er), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo'lib, ularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin.

Korxona va tashkilot resurslarni harid qilar ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o'qitadi va yo'lga yuboradi.

Mazkur jarayon samarali bo'lmog'i uchun korxona foydalaniladigan resurslarning optimal nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o'zaro harakat qilish muddati nuqtai nazaridan) ta'minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil mobaynida qurishi mumkin, o'n kishilik brigada - g'ishtdan to'rt oy mobaynida, temir – beton bloklaridan uch kishilik brigada ko'tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin, bu ish uyning bo'lajak egasi ega bo'lgan maqsad va mablag'larga bog'liqdir. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxona va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o'zining ta'riflariga ko'ra odamlar tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchidan, odamlar aql-idrokka ega bo'lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik tarzda emas, balki hissiy – o'ylangan, anglab etilgan reaksiyadir. Demakki, tashkilot bilan xodim o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchidan, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Hozirgi fan va texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko'nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shuning uchun ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirligi korxona va tashkilotning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko'ra inson bilan tashkilotlarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Frantsiyada inson o'rta hisobda bir korxona yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To'rtinchidan, odamlar ko'p hollarda korxona va tashkilotga ongli ravishda, o'z oldilariga muayyan maqsadlarni qo'ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxona va tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom etirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxona ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi.

Inson resurslarni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo'lishi mumkin:

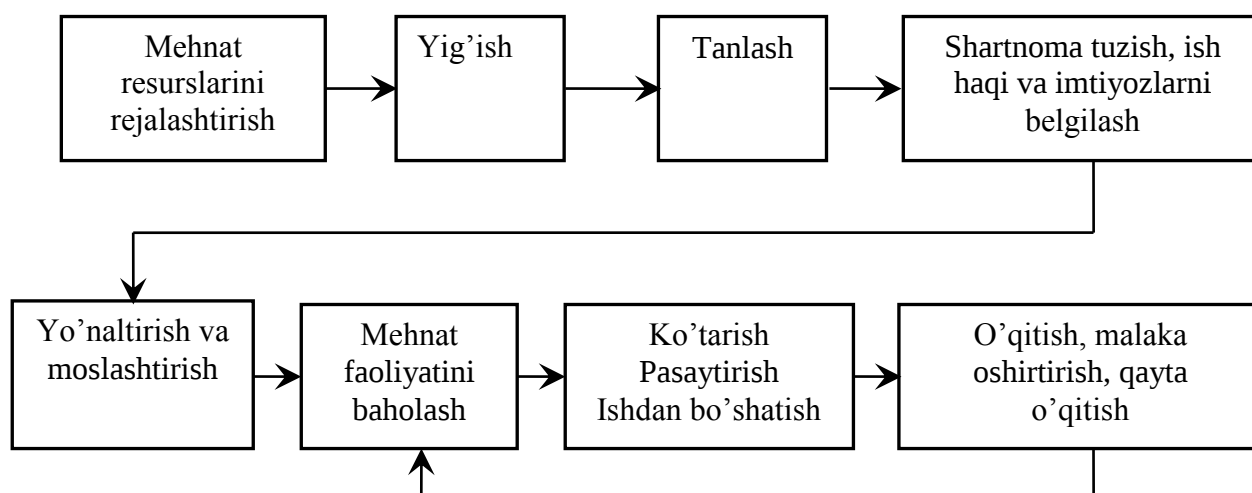
- inson resurslaridan samarali foydalanish;
- tashkilot xizmatchilari o'rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- jamoadi yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;
- har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta'minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim: birinchidan funktsional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun malakaviy xarakteristikalar ishlab chiqilishi kerak; ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish; uchinchiidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo'llab-quvvatlash.

Butun tashkilot kabi tashkilot personalni ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to'xtovsiz harakatda bo'ladi. Bu harakat quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1-rasm

Personalni boshqarish modeli



1.3. INSON RESURLARINI BOSHQARISH BOSQICHLARI

Barcha tashkilotlar uchun kishilarni boshqarish juda katta ahamiyatga ega. Insonlarsiz tashkilot yo'q. Hech bir tashkilot kerakli insonlarsiz o'z maqsadlariga erisha olmaydilar. Mehnat resurslarini boshqarish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining muhim qismidir.

Yirik tashkilotlarda mehnat resurslarga umumiy rahbarlik mas'uliyati kadrlar bo'limining malakali xodimlariga yuklatilgan bo'lib, u odatda shtab xizmatlari tarkibiga kiradi. Bu mutaxassislar tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga yordam berishi uchun, ular faqat o'z sohalarini emas, balki quyi bo'g'in rahbarlarining ehtiyojlarini ham bilishlari zarur. Shu bilan birga bu rahbarlar mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini, uning mexanizmi, imkoniyatlari va kamchiliklarini tushunmasa, kadrlar mutaxassislari xizmatlaridan umumli foydalana olmaydilar. Shuning uchun barcha rahbarlar insonlarni boshqarish usullari va metodlarini bilishi va tushunishi muhim.

Inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

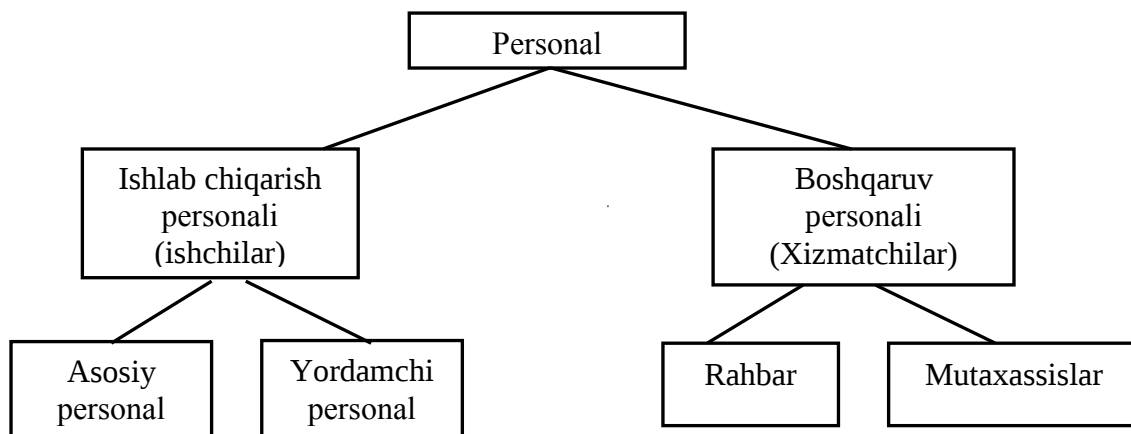
1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.
2. Personalni to'plash: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar rezervini tashkil etish.
3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.
4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasini ishlab chiqish.
5. Kasbga yo'naltirish va moslashuv: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'linmalari bilan tanishtirish, ishchida undan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilish va qanday mehnat yaxshi baholanishini tushuntirish.
6. O'qitish: ishni samarali bajarish uchun kerakli mehnat ko'nikmalarini o'rgatish uchun dasturlar ishlab chiqish.
7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni xodimga etkazish.
8. O'stirish, pasaytirish, o'tkazish, bo'shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o'tkazish metodlarini ishlab chiqish.
9. Rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat ko'rsatishlarini boshqarish: rahbar xodimlarni mehnat samaradorligini ko'tarishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish.

“Personal” (“inson resurslari”) tushunchasining mazmuni

“Personal” termini korxona mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma'nolarni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.

2-rasm

Personalni tasniflanishi



Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat e'tiborni shunga qaratadiki,

“Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, “personalni boshqarish” esa ko’proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. “Inson resurslarini boshqarish” avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo’li bilan tartibga solish masalalariga, “personalni boshqarish” esa korxona darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

2-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalarni bajaradi	Bajarilishi to’g’risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	▪ Mutloq yangi vazifalarni echishga; ▪ Global, uzoq muddatli vazifalarni echishga	▪ Inson resurslarini rejalashtirish; ▪ Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish; ▪ Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni echishga	▪ Kadrlarni tanlash va joy joyiga qo'yish; ▪ Mehnat motivatsiyasini boshqarish; ▪ Texnika xavfsizligini nazorat qilish; ▪ Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirishdan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdur.

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari ro'y beradigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o'z ta'sirini o'tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish evolyutsiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo'nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan yapon va amerika mutaxassislarining fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir. Yapon menejerlari boshqarish sohasidagi bo'lajak siyosatni quyidagi yo'nalishlarning rivojlanishida deb biladilar:

Inson resurslari (IR) potentsialining rivojlanishi	86,6%
IR potentsialidan puxta foydalanish	78,9 %

Guruh tarzidagi faoliyatning rivojlanishi	47,1 %
Katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e'tibor berish	42,4 %
Malaka darajasidagi xilma-xillikni kengaytirish	38,3 %
Mehnat munosabatlarining barqarorlashuvi	35,3 %
Mehnatning boyitilishi va rotatsiya	33,9 %
Motivatsiya fondlarining to'ldirilishi	29,6 %
Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi	9,4 %

AQSh kompaniyalarining 1500ta menejerlari XXI asrdagi inson resurslarini boshqarish (IRB)ning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

- ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;
- inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvining yuqori a'zosi bo'ladi va biznes strategiyasi rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to'liq xabardor bo'ladi;
- IRB ning vazifalari roli protsessual aktivatordan (ma'lumotlar to'plash va ishlov berish) inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;
- malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, dinamizm, komandada ishlay bilishi, mo'ljal olishi va ishchanlik ahloqidir;
- IRB ning eng muhim vazifalaridan biri korporatsiya madaniyati, qadriyatlar va maqsadlari birikmasidan iborat bo'lib qoladi.

1.4. IRMNING ETTITA ASOSIY KO'RINISHLARI

Hozirgi vaqtga qadar adabiyotlarda IRMga aniq ta'rif berilmagan, umumiy kelishilgan fikr ham mavjud emas. Buning o'rniga IRM bayrog'i ostiga turli fikrlash usullari va amaliyotning turli tiplari birlashgan. Buyuk Britaniyalik professor Sten Liz Almatidagi Halqaro konferentsiyada qilgan dokladida G'arbda qabul qilingan IRMning ettita turli usullarini tushuntirib berdi. Ularni birlashtiruvchi narsa ishga yollangan kishilarni boshqarish stiliga u yoki bu tarzda qaratilganligidir.

1. Xodimlar va ish haqini pasaytirish haqida.

Birinchi va, eng muhimi, bu Shimoliy Amerika va G'arbiy Evropa industrial dunyoda mehnatga eng ko'p haq to'lanadigan mamlakatlarga juda tez aylanganligi. 80-yillar boshidan Tinch Okean mintaqasi mamlakatlarida mahsulotning past bahosi va yuqori sifati g'arbiy kompaniyalar egallab olgan bozorni barbod qildi. Bu xonavayronlik ko'p kompaniyalarni o'z mahsulotlarini dengiz ortida joylashtirishga majbur qildi. An'anaviy sanoatdagi (ko'mir, po'lat) yuqori mehnat haqi past baholi import oldida qiyinchilikka uchradi.

Mehnat haqiga xarajatlarni kamaytirish katta boshqarish qiziqishini uyg'otdi. Bu IRMda "og'ir" masalaning vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Insonlarni boshqarishda ish haqidan boshqa yanada samarali usullar mavjudmi?

Shuni ta'kidlash zarurki, G'arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo'shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo'qotish mehnat intensivlashtirishidan texnologiya identifikatsiyasiga o'tishining natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o'zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarning ish beruvchilarga qarshilik ko'rsatish imkoniyatlarini cheklab qo'ydi. Hukumat shuningdek bozorni yagona tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko'p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi.

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo'yicha IRMga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) "egiluvchan firma Model-1"dir. Unga ko'ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: "yadro" va "periferiya"ga bo'lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funktsional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bo'larga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o'zgargan holda ular qayta o'qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki kontrakt asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlarga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozoridan topish oson.

Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o'zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg'otmoqda.

2. Xodimlar - maksimallashtirish zarur bo'lgan resurs.

Ko'p firmalarda, ayniqsa, bozorda etakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o'zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlarga, ko'p darajada mahsulotni differentsiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o'zgarishlarga reaksiya tezligiga bog'liqligini tushundilar.

Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o'zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir boshqarish tizimidan nusxa ko'chirib ustunliklarga erishgan bo'lsa, demak, boshqa firmalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo'qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o'z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi.

Amerikada ayrim elektronika ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) etakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu erda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o'rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog'langan xodimlarning yuqori "chetlatilganlik" darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o'rnini tez o'zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo'ldi.

Personalga aktivlarga kabi bo'lgan munosabat, ya'ni ularni iloji boricha o'stirishni ko'zlaydigan munosabat IRM bilan bog'liq bo'lgan "yumshoq" masalani keltirib chiqardi. Korxonalarda 50 yillik ijtimoiy va ilmiy izlanishlar xodimlarning ixtirochilik qobiliyatlari va sodiqligini maksimallashtirishga qanday ko'mak beradi? Motivlashtirish nazariyalari, liderlik uslublari, ish joyini jihozlash, guruhning ishi, sanoat korxonalarida mehnat munosabatlariga bag'ishlangan adabiyotlar asosan amerikada chiqarilgan. Mehnat munosabatlarini o'rganuvchi maktab ishini qayta o'rganish IRMda ikkinchi yo'nalish bo'lib qoldi.

3. Strategik integratsiya.

Inson resurslarini boshqarish muammolari bo'yicha eng muhimi-personalni boshqarish strategiyasining korxona strategiyasi bilan chambarchas bog'liqligidir.

Bu yondashuvda 2000-yillarda strategik fikrlashda sodir bo'lgan chuqur o'zgarishlar aks etgan.

Bu davrgacha strategiyani markazlashtirish muvaffaqiyat garovi degan dunyoqarash ko'pchilikka xos edi va bunday yondashuv ikkita g'oyaga asoslanar edi. Birinchi, korxonalarda yagona markaz bo'lishi va u butun korxona strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqishga mas'ul bo'lishi zarur. Ikkinchi: risk (tavakkalchilik xavfi) manbalarini firmaga birlashgan holda engish mumkin, va bu xavf qanchalik katta bo'lsa, uning boshqarilishi shunchalik markazlashgan bo'lishi kerak. Bunday markaz sharoitida markaz va periferiya o'rtasida nazorat qiluvchi xarakterdagi uzviy aloqalar, strategik rejalashtirish va ishlab chiqarish ustidan nazorat o'rtasida uzviy aloqalar talab qilinar edi. Bu ko'p darajada funktsional printsipl bo'yicha tashkil qilingan ko'p sonli ierarxik tuzilmalarga ega yirik korxonalarning ko'payishiga olib keldi.

2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo'ldi. Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o'zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko'rsatishiga bog'liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o'zgarishlariga javob harakatlarni rejalashtirish juda qiyin. Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchanmasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya - bu yirik korxonalarning "strategik birliklar"ga bo'linishidir.

"Strategik birliklar" o'zlarining maxsus strategiyalarini va ularga mos personalni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqa boshladilar. "Strategik birliklar" va markaz o'rtasidagi bog'lanish zaiflashdi, biroq markaz o'zi mo'ljallagan ishlab chiqarish rejalari bajarilishini nazorat qilish huquqini saqlab qoldi. Fombraun modeli (1984) strategiya, struktura va kadrlarni boshqarish o'rtasidagi bog'lanishlarni yaxshi tasvirlab beradi.

Bu modeldan kelib chiqadigan asosiy masala - personalni boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasiga qanday ulab yuborish ma'qul? Tashqi muhitga eng qulay kirishib ketishni (iqtisodiy holatga tez reaksiya ko'rsatish va h.k.) va shu bilan birga korxonaning barcha darajalarida kadrlar salohiyatini maksimallashtirishni ta'minlovchi sharoitlarni yaratishga qaratilganlikdir.

4. Tashkiliy madaniyat.

Peters va Uoterman (1982) birinchi bo'lib ichki madaniyat ayrim eng "omadli" Amerika kompaniyalariga raqobatli kurashda muhim ustunlikka ega bo'lishini ta'minlaganligini isbotladilar. Bu kompaniyalarni "omadli" qilgan narsalar faqat kishilar haqida g'amxo'rlik va IRM bo'yicha metodlarning rivojlanish darajasi emas, balki ular kuchli ichki madaniyatni - umumiy qadriyatlar, jamoaviy anglangan maqsadlar, xarizmatik liderlar, ularning sadoqatlikni, bozorga yuzlanganlikni ulug'lashi bo'ldi. Bundan tashqari ular eng kam rasmiy nazoratdan foydalanib ham yaxshi natijalarga erishishga qodir edilar. Nazorat asosan ijtimoiy vositalar (ko'pchilik qabul qilgan normalar, munosabatlar) yordamida amalga oshirilardi.

Ko'p tashkilotlar Poters va Folebruk g'oyalaridan nusxa ko'chirdilar. Tez orada kompaniyalarda yagona qiyinish uslubi va maxsus qabullarga katta ahamiyat berila boshlandi. Ammo o'tkazilgan empirik tadqiqotlar bunday nusxa ko'chirishlar samarali natijalarga olib kelmasligini ko'rsatgan.

5. Personalni boshqarish usullari: "Yaponlashtirish".

Agar "omadli" kompaniyalar IRM amaliyotining ishonchsiz tasdig'i bo'lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o'z amaliyotlarining ko'p usullarida IRM idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat'ian bozorga yuzlanganlikni aks ettirardi edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g'arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko'chirish orqali o'z yo'qotishlarini qaytarishga urindilar.

G'arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo'llaganlarida o'sish samaradorligiga erishishlari mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo'llaganlarida kam muvaffaqiyatga erishdilar. Masalan, ishlab chiqarishga "hamma narsa o'z vaqtida" (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar shakllari va harakatsizlikni yo'qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va sidqidil ishlashiga ko'p darajada bog'liq. Aynan inson omili - ko'chirish qiyin bo'lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element.

Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang'ich paytidan iste'molchigacha yuqori sifat standartlarini o'rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doiralariga sifat olib kiruvchi madaniyatga ko'p jihatdan bog'liq. TQMni joriy qilgan g'arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifatga erishadilar.

IRM uchun muhim xulosa shuki, ko'chirib o'tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko'rsatkichlar yig'indisi sifatida emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmui sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Ko'p g'arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponchcha ish usullarini yuzaki o'rganib, ularni boshqa mamlakatlarda oson qo'llash mumkin deb o'ylaydilar. Ular bu kompleksda kamrok ko'zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko'pincha inkor etadilar.

6. Personalni boshqarish – strategik funktsiya.

IRMga qiziqishlarni aks ettiruvchi adabiyotlarning juda ko'p qismi personalni boshqarish mavzusiga bag'ishlangan. Ko'pchilik insonlar uchun IRM - strategik masalalarga ko'proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha nomidir.

Ko'p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'ladi. Biroq, firmalar yaponcha uslublarni, etakchi firmalar amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi.

Umuman, ishchilarni tanlash jarayoni takomillashgan va nomzodlarni sinash uchun turli usullardan foydalanilmokda. Evropa va Amerika kompaniyalarning ko'pi tanlash jarayonining ayrim bosqichlarida psixologik testlardan foydalanilmokda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchungina emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to'g'ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Masalan, "Nissan" korporatsiyasi Shimoliy Angliyada mashina yig'uvchi yangi zavodga ishchilarni tanlash vaqtida ularning texnik qobiliyatlariga kam ahamiyat bergandilar, chunki ularga zaruriy ta'lim berishni mo'ljallangan edilar. Biroq barcha nomzodlar psixologik testlardan to'la o'tkazilib, ularning qadriyatlarini, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatleri yaponcha boshqaruv uslubiga, va ayniqsa, "Nissan" korporatsiyasi madaniyatiga mos kelishi aniqlangan. Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildilar.

Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo'g'inlarida o'tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o'qitish kompaniya xususiyatlariga yo'naltirilgan.

7. Boshqaruv siyosatining tanlov modellari.

Bu model (1984) adabiyotlarda e'lon qilingan bo'lib, IRM modellari ichida eng muhimi hisoblanadi. U firmalarga o'z IRM strategiyasini ishlab chiqish uchun kat'iy qoidalarni keltirmaydi. Buning o'rniga u IRM strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi.

Xodimning ta'siri - o'z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini, jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslahatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi.

Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o'qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog'liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o'z ichiga oladi.

Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o'z ichiga oladi.

Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalari IRM strategiyasining to'rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta'sir etadi. Bir kompaniyalarga o'z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo'lmashligini isbotlaydi. Har bir firma o'z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. Shuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko'p narsa bog'liq. Biroq, firmalar mana shu to'rtta sohada to'g'ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan.

Bu model olimlar tomonidan ko'p punktlar bo'yicha avvalo, siyosatni tanlash haqida aniq materialning etarli emasligi, tahliliy jihatdan kamchiligi, tajribalarda tekshirish qiyin bo'lgan fikr-mulohazalarga tayanishi bo'yicha tanqid qilingandi. Biroq u boshqa modellarga nisbatan har tomonlama rivojlantirilgan va IRM "kartasi" sifatida namoyon bo'ladi. Uning ustunligi shundaki, u har qanday madaniyat va tashkilotga tatbiq etilishi mumkin.

Xulosa

Iqtisodiyotni liberalashtirish va modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish yangicha ahamiyat kasb etadi. Agar ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida bu vazifalar ikkinchi darajali vazifalar deb qaralgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tish sharoitida ular birinchi o'ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxona boshqaruvchisi manfaatdordir. Inson resurslarini boshqarish o'z xususiyatlariga ega bo'lib, bir necha bosqichlardan iborat. Korxona va tashkilot menejerlari samarali faoliyat yuritish uchun bu xususiyatlarni hisobga olishlari zarur.

Tayanch iboralar:

Personalni boshqarish, kadrlar marketingi, personalni boshqarish modeli, IRB xususiyatlari, IRB bosqichlari, IRMdagi ettita asosiy ko'rinishlar.

Nazorat va mulohaza uchun savollar:

1. Iqtisodiyotni liberalashtirish va modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish qanday ahamiyatga ega?
2. IRB xususiyatlari nimalardan iborat?
3. IRB bosqichlarini ko'rsatib bering.
4. Personal tushunchasiga izoh bering.
5. Personalni tasniflab bering.
6. IRMdagi qanday asosiy ko'rinishlar mavjud?
7. Inson resurslari bilan personal o'rtasidagi farqni tushuntirib bering.
8. Kadrlar siyosati deganda nimani tushunasiz?
9. IRMning ettita asosiy ko'rinishlarini tahlil qilib bering?
10. Boshqaruv siyosatining tanlov modelini tushintirib bering?

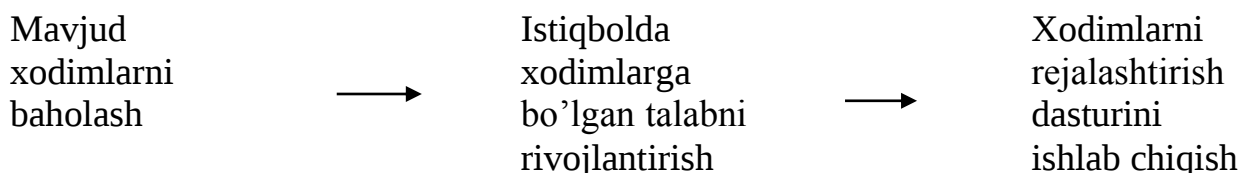
Adabiyotlar ro'yxati:

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston , 2009 y. – 56 b.
2. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
3. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
4. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
5. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
6. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
7. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
8. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
10. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
11. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
12. Boshqaruv tahlili. A.X.Sholimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
13. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

II BOB. RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENTSIYALARI

2.1. MEHNAT RESURSLARINI REJALASHTIRISH

Kadrlarni rejalashtirish tashkilotning ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan. Kadrlarni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat



Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlik salmog'i, ishchi va xizmatchilar);
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilining davomligi);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar).

Rejalashtirishning asosiy maqsadi firma yoki kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat. Bunga oid tadbirlar barcha kadrlar, jumladan, ishchilar va boshqaruv xodimlarini tayyorlash, ularni rivojlanayotgan tashkilot sharoitlariga moslashtirish jarayoni bilan birgalikda amalga oshirilishi lozim.

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va

yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlaniladi.

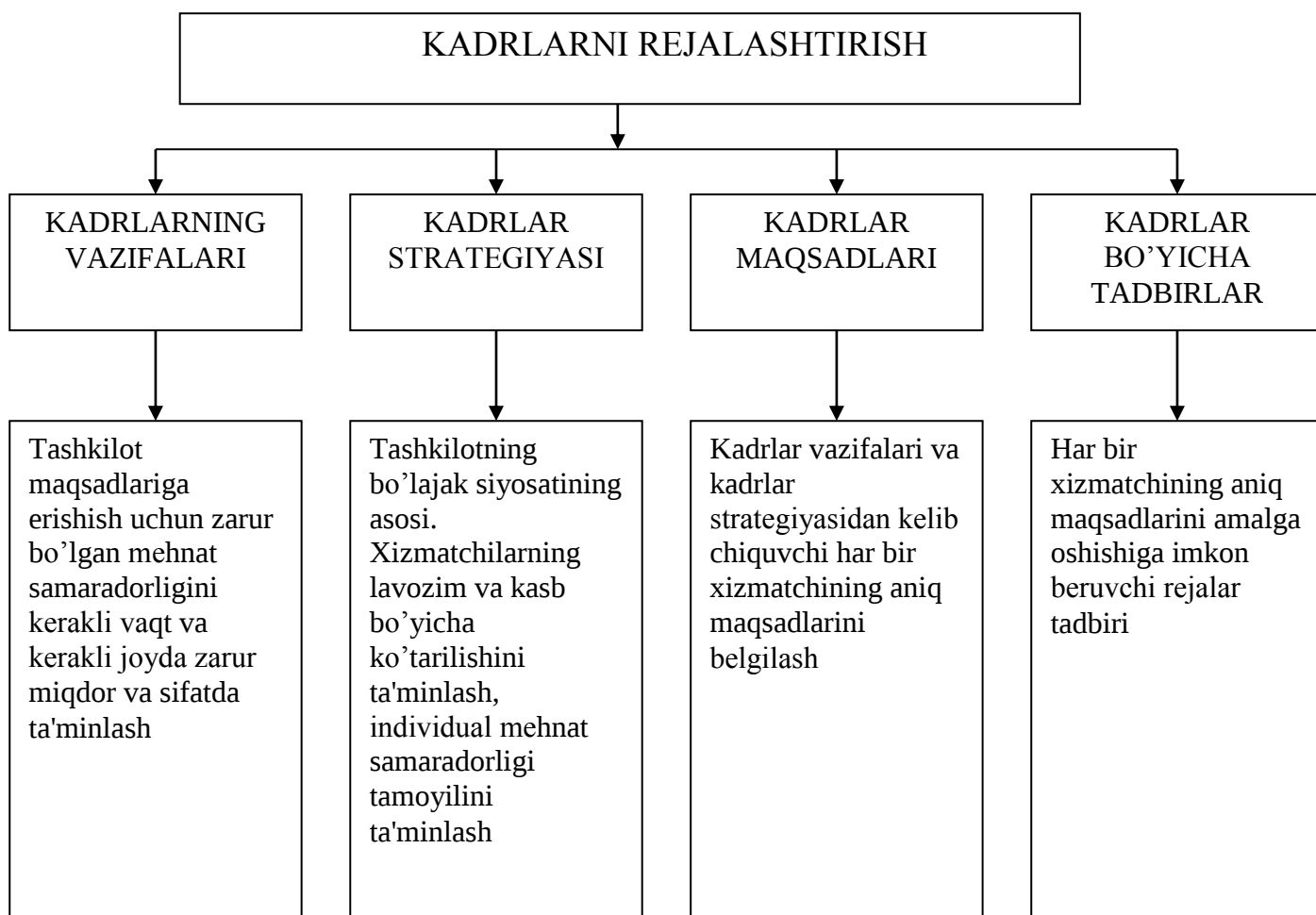
Aniq kadrlar maqsadlari har bir ish joyida xizmatchilar ehtiyojlarini e'tiborga olgan holda kadrlarning maqsadlari, vazifalari va strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilgan choralar majmui bo'lgan kadrlar bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishda asos hisoblanadi. (3-rasm).

Personalga ehtiyojni rejalashtirish. Kadrlarni rejalashtirish kadrlar siyosatining muhim elementi bo'lib, uning vazifalari, strategiyasi, maqsadlarini belgilashda, kerakli tadbirlar orqali ularning bajarilishida yordam beradi.

Kadrlarni rejalashtirish - tashkilotda rejalashtirishning tashkiliy qismidir. Agar kadrlarni rejalashtirishga alohida qaralsa, uning samarasi past bo'ladi. Chunki, kadrlar masalalari bo'yicha qarorlarga tashkilotning ishlab chiqarish rejasi, ilmiy tadqiqot ishlari rejasi, aylanma rejasi, moliyaviy reja kabi rejalari sezilarli ta'sir ko'rsatadi. O'z navbatida ushbu rejalarda kadrlar masalasini e'tiborga olmaslik salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

3- rasm

Personalni rejalashtirishning maqsadlari



Shuning uchun, kadrlarni rejalashtirish rejalashtirishning umumiy jarayoniga integratsiyalashgan bo'lishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborot to'planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog'liq holat shuningdek, uning istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi;

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog'liq holat va uning rivojlanish istiqbollari tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo'yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar-iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta'siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko'p mehnat va kadrlar xizmatlarini xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi;

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to'ldirish va o'qitish xarajatlari ham e'tiborga olinadi.

Kadrlarga xarajatlarni rejalashtirish barcha miqdoriy va sifat tarkibiy omillarini, narx va tarif komponentlarini hisobga olish nazarda tutadi.

Xarajatlar asosiy va qo'shimcha xarajatlarga ajratiladi.

Asosiy xarajatlarga mehnat natijalari bo'yicha haq to'lash kiradi.

Qo'shimcha xarajatlarga uy-joy xarajatlari, qo'shimcha to'lovlar, meditsina xizmatlari, malaka oshirish uchun xarajatlar va boshqalar kiradi.

Personal uchun ketadigan barcha xarajatlar quyidagilar orqali tartibga solinadi:

- mavjud xarajatlar: xizmatchilarning maksimal sonini cheklash, ishga qabul qilishni to'xtatish, personalni qisqartirish;
- turli to'lovlar: tarifdan ortiqcha to'lovlarni to'xtatish, tariflarni notarif to'lovlarga qayta hisoblash, ichki ijtimoiy ta'minot jamg'armalarini tartibga solish;
- umumiy xarajatlarni tahlil qilish;
- samaradorlikni oshirish (kamroq personal bilan bir xil natijaga erishish).

Kadrlar siyosatini aniq rejalashtirib, ishlab chiqib va amalga oshirmasdan turib tashkilotning barcha muhim bo'limlarini o'z vaqtida kadrlar bilan ta'minlash mumkin emas.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozoridagi ishchi kuchiga talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

2.2. MEHNAT RESURLARI BOZORI NAZARIYASI VA TENDENTSIYALARI

Ma'lumki, bozor iqtisodiyotida faqat sotuvchi, ya'ni xaridorgir molni sotuvga taklif qila oluvchi xaridor bo'la oladi. Biroq insonlarning ko'pchiligi tovar ishlab chiqarmaydi, magazinlarga ega bo'lmasada, ularning hamyonlarida pul ko'p va bu

qonuniy, chunki bu pullar alohida mol - o'z ish kuchini sotish evaziga olingan. O'z ish kuchini sotish uchun yollanma xodimlar maxsus bozor - mehnat bozoriga keladi.

Mehnat bozori - kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zarur bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlar yig'indisidir.

Bu bozor boshqa, tovar bozorlariga ham o'xshaydi, ham o'xshamaydi. Ularning umumiy tomonlarini ko'rib chiqamiz. Avvalo, bu erda ham talab va taklif qonuni amal qiladi va ish kuchining teng muvozanatli baholari shakllanadi. Bu baholar ish (mehnat) haqi deyiladi.

Ish haqi - pul mukofoti miqdori bo'lib, u yollanma xodimga ma'lum vaqt mobaynida muayyan topshiriq, ishlar hajmi yoki o'z xizmat majburiyatini bajarganligi uchun to'lanadi.

Xodimlar qanchalik yuqori ish haqi talab kilsalar, ish beruvchilar ularni shunchalik kam yollay oladilar (talab qonuni). Va shunga mos ravishda: ish beruvchilar muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun qancha kam ish haqi to'lashga tayyor bo'lsa, shuncha kam kishilar ushbu ish bilan shug'ullanishga tayyor bo'ladi (taklif qonuni). Ushbu manfaatlarning kesishuvida ishchi kuchining teng muvozanatli bahosi paydo bo'ladiki, bunda muayyan ish bilan shug'ullanishga tayyor kishilar soni va ish beruvchilar taklif qilishga tayyor ish joylari soni mos tushadi.

Bir tomondan, ularning manfaatlari karama-qarshi. Biri ko'proq ish haqi olishga, ikkinchisi kamroq ish haqi to'lashga harakat qiladi.

Boshqa tomondan, ular bir-biriga juda kerak.

Insoniyatning butun tarixi nihoyatda katta ikki iqtisodiy kuch - yollanma mehnatchilar va mehnatga yollovchilar o'rtasidagi keskin kurash misollariga to'la. Bu kurash juda katta qayg'u va zararlarga olib keldi. Tabiiy ofat va, xatto, urushlar buning oldida hech narsa emas, chunki ular bir necha yillar davom etadi. Ular o'rtasidagi kurash esa birinchi qulning paydo bo'lishidan boshlab, to shu kungacha davom etmoqda va insoniyat iqtisodiy rivojlanishini orqaga suradi. Faqat XX asrda yangi jamiyat (ijtimoiy bozor iqtisodiyoti) belgilari ko'rina boshladi va shunda bu kurash nihoyat tugashi mumkin.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti - shunday ijtimoiy qurilmaki, bunda davlat erkin raqobatni rivojlantirishni faol yoqlaydi, yollanma mehnatchilar va mehnat beruvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek, ijtimoiy himoyalangan fuqarolarga ko'maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

Kasaba uyushmasi - bir kasb, tarmoq yoki korxona xodimlarining birlashmasi bo'lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a'zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan. Ular tadbirkorlar bilan muzokaralarda yollanma ishchilar manfaatlarini himoya qiladi.

Kurashning shu usullari yordamida bir necha asrlardan beri mehnat bozorida savdo ketmokda. Hozirda ham ba'zi bir eng demokratik davlatlarda ham zabastovkalar qonun tomonidan ta'qiqlangan. Masalan, AQSh aviadispatcherlari ish tashlash e'lon qilganlarida davlat prezidenti R. Reygan kasaba uyushmasidan ulkan jarimalar undirib, tarqatib yuborgan edi. So'ngra ish tashlovchilarni butunlay sindirish uchun shtreykbrexerlik taktikasini qo'llab, fuqarolar aeroportida harbiy

dispatcherlarni ishlashga majbur qilgan edi. Xuddi shunday voqea 1992 yil avgustida Rossiyada takrorlanadi, faqat bu erda kasaba uyushmasi tarqatib yuborilmadi. Lekin, uning rahbarlariga qarshi jinoiy ishlar ko'zgatildi, kasaba uyushmasiga esa, katta jarimani to'lash talabi qo'yildi, bunda transportda ish tashlash qonun tarafidan ta'qiqlanganligiga asoslandi, chunki bu yo'lovchilarga xavf solardi.

Hayot shuni ko'rsatmoqdaki, davlat qanchalik boy, unda aholi turmush darajasi qancha yuqori bo'lsa, mehnat bozori munosabatlari shuncha tinch, ish tashlashlar shunchalik kam va qisqa bo'ladi.

O'zbekiston sharoitida mehnat bozorining samarali shakllanishiga to'siq bo'ladigan bir qator cheklovchilar ham mavjud; mehnatni qo'llanishning noqishloq xo'jaligi mintaqalari yaxshi rivojlanmaganligi; mehnat haqining past darajasi; iste'mol tovarlarining qimmatlashuvi; yollanma ish kuchining malakasi va safarbarligining pastligi; ish beruvchining etarlicha tajribaga ega emasligi va hokazo.

2.3. MEHNAT BOZORINING RIVOJLANISH KONTSEPTSIYASI VA QOIDALARI

O'zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish kontsepsiyasining asosiy maqsadi – mehnatga layoqatli aholi bandligining kamayishi, ishsizlikning o'sishi, yangi ish joylarining kam yaratilishi, mehnat unumdorligining pasayishi, inflyatsiyaning mavjudligi, mulkchilikning turli shakllarining sekinlik bilan vujudga kelishi, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarning juda sekinlik bilan amalga oshirilishi, haqiqiy mehnat daromadlarining kamayishi kabi sharoitlarda ishchi kuchiga talabni oshirish va uning taklifini kamaytirish bo'yicha kompleks tadbirlar ishlab chiqishdan iboratdir.

Mazkur kontsepsiyaning strategik maqsadlari qilib quyidagilarni belgilash mumkin:

- Ijtimoiy yo'naltirilgan mehnat bozorini bosqichma-bosqich shakllantirish;
- Mehnatga layoqatli, ish bilan band bo'lmagan aholini ish bilan ta'minlovchi hamda ishchi kuchiga talab va taklifni tartibga soluvchi mustahkam rivojlangan mahalliy va xorijiy bandlik xizmati tashkilotlari tizimini takomillashtirish;
- Yangi ish joylarini tashkil etishga aholining bandlik darajasini oshirishga va ishlab chiqarish salohiyatidan unumli foydalanishga asos bo'luvchi chuqur iqtisodiy-tarkibiy islohotlarni amalga oshirish;
- Aholini ish bilan bandligini oqilona shakllantirish;
- Qayta ishlash sanoati, xizmat ko'rsatish va shaxsiy mehnat tarmoqlarida yangi ish joylarini yaratish va o'smirlar, ko'p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun mehnatni kafolatlashtirilgan mintaqalarini tashkil etish;
- Ishchi kuchiga talabning oshishi va ishsizlikning kamayishini ta'minlovchi kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish;
- Mulchilikning ijara, jamoa, hissadorlik va xususiy shakllari va shaxsiy yordamchi xo'jaliklarini rivojlantirish;
- Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni mahalliy va xorijiy samarali

texnologiya va texnika bilan ta'minlash;

- Sanoat korxonalari va ishlab chiqarish - ijtimoiy infrastruktura ob'ektlarini vujudga keltirish;
- Mahalliy xodimlarning malakasini, raqobatbardoshligini va chet elga yuborilishini amalga oshirish va ular yangi iqtisodiy, ma'naviy va mafkuraviy tafakkurini shakllantirish;
- Har bir ishsiz uchun ixtiyoriy va mustaqil ish joyini tanlash va mehnat qilish imkoniyatlarini yaratish;
- Mehnat bozori, ishsizlik va aholi bandligidagi jarayonlarni tartibga soluvchi iqtisodiy, tashkiliy va huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish.

Mazkur maqsadlarga uzluksiz erishish uchun mehnat bozori rivojlanishining asosiy bosqichlari va vazifalarini aniq belgilash zarur.

Mehnat bozorini rivojlantirishning asosiy bosqichlari:

1.1991 – 1996yillar. Birinchi bosqichning asosiy vazifalari:

Mehnat birjasi va bandlik xizmatining boshlang'ich tashkilotlari tashkil etilib, ular ishsizlik va bo'sh o'rinlar miqdori va tuzilishining hisob-kitobi, tahlili, kelajagi, band bo'lmagan aholini ishga joylashtirish va qayta o'qitish, bandlikka ko'maklashish jamg'armasini tashkil qilish va sarflash ishlari bilan shug'ullanish, kichik va o'rta biznes hamda xususiy tadbirkorlik doirasida imtiyozli kreditlarni ajratish yo'li bilan yangi ish joylarini yaratish.

Ushbu bosqich davrida aholining ish bilan bandlik darajasining pasayishi, ishsizlikning oshishi, ishchi kuchiga talab va uning taklifi o'rtasidagi nomunosabatlikning ortishi sodir bo'ldi.

Ushbu bosqichning yakuniy natijasi: Mehnat bozorini shakllantirish uchun ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlarning yaratilishi bo'ldi.

2. 1997 – 2000 yillar. Ikkinchi bosqichda quyidagi vazifalar amalga oshirildi:

- Mahalliy va xorijiy investitsiyalar yordamida qishloq joylarida yangi ish o'rinlarini yaratish;
- O'smirlar, ko'p bolalik ayollar, pensionerlar va nogironlar uchun kvotalangan ish joylarini tashkil qilish;
- Yangi ish o'rinlari yaratuvchi – ish beruvchilarga moliyaviy yordam ko'rsatish;
- Ish kuchi taklifini uning malakasini, raqobatbardoshligini, eksportini oshirish orqali kamaytirish;
- Mulkchilikning turli formalarini shakllantirish va milliy iqtisodiyotda chuqur islohotlarni o'tkazish asosida aholini ish bilan bandligi sohasida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish;
- Ish haqi va boshqa mehnat daromadlarining manbalari darajasidan soliq stavkasini asta-sekin kamaytirish;
- Mehnat shartnomalarni tuzishni takomillashtirish.

Bo'larning barchasi bandlikning sezilarli o'sish va ishsizlikning kamayishi hamda ishchi kuchiga talab va uning taklifi o'rtasidagi farqni qisqartirishiga ko'maklashadi.

3. 2001 – 2005yillar. Uchinchi bosqich quyidagilardan iborat:

- Ishchi kuchiga talabning oshishi va uning taklifini kamayishiga yo'naltirilgan tadbirlarni amalga oshirishni kuchaytirish;
- Bandlik xizmati va uning infrastrukturasida qudratli va tez rivojlanuvchi tizimni yaratish;
- Aholining oqilona bandligini shakllantirish;
- Ishsizlikni yul qo'yiladigan darjasigacha qisqartirish;
- Ish bilan band bo'lmagan mahalliy xodimlarning malakasi, raqobatbardoshligi, ijtimoiy himoyasi va eksportini oshirish, mehnat bozori, bandlik va ishsizliknin tartibga solishning samarali tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy mexanizmlarini yaratish.

Qayd etilgan vazifalarni bajarish ijtimoiy yo'naltirilgan mehnat bozorining shakllanishiga olib keladi.

4. 2006 – 2010yillar. To'rtinchi bosqichning asosiy vazifasi:

Ishchi kuchi talabi va taklifi o'rtasidagi bozor muvozanatiga erishish.

Bularning barchasi mehnat bozorining samarali rivojlanishiga yo'naltirilgan ishchi kuchi talabining oshishi va uning taklifining kamayishi bo'yicha iqtisodiy-ijtimoiy va tashkiliy tadbirlar majmuasiga mujassamlashgan.

Bugun ko'p davlatlarda ish kuchi oldi-sotdisining ikki asosiy mexanizmi - mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnoma(kelishuv)lar ishlatiladi.

Mehnat kontrakti -ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvidir.

Jamoaviy shartnoma - yollanma ishchilarning mehnat sharoiti va hayoti, shuningdek ular mehnat qiladigan tashkilotning faoliyati bilan uzviy bog'liq keng masalalarni tartibga soladi. Ko'rgazma uchun, 1988 yil iyulda "New – United Motor Manufacturing" yapon – amerika avtomobil kompaniyasi va kasaba uyushmasi o'rtasida tuzilgan jamoaviy shartnomani keltirish mumkin.

Bu shartnoma quyidagilarni o'rnatadi:

1)Uni imzolagan tomonlarning majburiyatlari va mas'uliyatlarini belgilab beradi. Ular kompaniyani rivojlanish vositasida ishchilarni va ularning oilasini turmush darajasini oshirish umumiy maqsadiga erishish uchun yagona komanda sifatida mehnat qilish, maksimal kam bahoga ega bo'lgan dunyoda eng zo'r avtomobil yaratish majburiyatini oladilar;

2) Kompaniya rahbariyati kasaba uyushmasi oldidagi, kasaba uyushmasi va ishchilar majburiyatlarini, shu jumladan, kompaniya printsiplari va falsafasiga mos holda ishlash, bir-birining shaxsiy huquqlarini hurmat qilish, muayyan xulq-atvor qoidalariga va davomat rejimiga rioya qilish majburiyatlarini o'rnatadi;

3) Bandlikni ta'minlash. Kompaniya faqat kat'iy iqtisodiy zarurat uni majbur kilmasagina bundan buyon hech kimni bo'shatmaslikka rozi bo'ladi. Xodimlardan birortasini ishdan bo'shatishda oldin u tartiblashtiruvchi chorani (oyligini qisqartirish) qo'llash kabi majburiyatlarni oladi;

4) mehnat nizolari va bahslarni hal qilish tartiblari;

5) kompaniyaning bir bo'linmasidan ikkinchi bo'linmasiga, bir smenadan boshqa smenaga o'tkazish tartibini;

- 6) mehnatni brigadali tashkil qilish kontseptsiyasi;
- 7) mehnat haqi darajalari va inflyatsiyani qoplash uchun qo'shimcha haqni aniqlash tartibi;
- 8) ish vaqti uzunligi va xodimlarni ish vaqtidan tashqari ishga jalb qilish jadval;
- 9) bayram kunlari soni va ta'til uzunligi;
- 10) sog'likni jamoaviy sug'urtalash, nafaqa ta'minoti, omonatlar jamg'armasi dasturi va rezerv fondini shakllantirish tartibi;
- 11) mehnat xavfsizligini ta'minlash bo'yicha choralar;
- 12) shartnoma amal qilish vaqtida stachka va lokautlarni taqiqlash.

Мехнат бозорини тартибга солишнинг олий шакли - бoш келишувдир.

Bosh kelishuv - ishchi kuchini umuman mamlakat bo'yicha oldi-sotdi sharoitlarining o'zgarishini, umumiy yo'nalishlarini aniqlovchi va hukumat, ish beruvchilar birlashmalari va kasaba uyushmalari o'rtasidagi muzokara yakunlari bo'yicha imzolovchi hujjat.

Rossiyada bunday bosh kelishuv ilk bor 1992 yilda imzolangan va u quyidagi bo'limlarga birlashtirilgan 52ta moddadan iborat edi:

- 1) Iqtisodiyot va islohotlar o'tkazish sohasidagi choralar.
- 2) Aholi bandligiga, mehnat bozorini rivojlantirishga ko'maklashish.
- 3) Turmush darajasini tartiblashtirish va ijtimoiy kafolatni ta'minlash.
- 4) Mehnat sharoitlari va muhofazasi, ekologik hafsizlikni ta'minlash.
- 5) Mehnat munosabatlari va ijtimoiy hamkorlikni huquqiy ta'minlash.
- 6) Bosh kelishuvni amalga oshirish mexanizmi.

2.4. MEHNAT BOZORI STRUKTURASI, MOHIYATI VA ZAMONAVIY MEHNAT BOZORINING HUSUSIYATLARI

Mehnat bozorining funktsional tashkiliy strukturasi o'z ichiga quyidagi elementlarni oladi: bandlik va ishsizlik sohasidagi davlat siyosati printsiplari; kadrlar tayyorlash tizimi; yollash tizimi; kontrakt tizimi; ishsizlarni qo'llab-quvvatlash fondi; qayta tayyorlash va qayta malaka oshirish tizimi, mehnat birjalari, bandlikni huquqiy tartibga solish. Jumladan O'zbekiston Respublikasining Qonunlarida "O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi" 1996 yil, "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida"gi Qonun (yangi taxrir) 1998 yil, O'zbekiston Respublikasi vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi faoliyatini tashkil etish to'g'risida"gi 2001 yil 13 fevral 75-sonli Qarorida o'z izohini topgan.

Mehnat bozorida sotuvchi va xaridor uchrashadi. Sotuvchilar - o'z ish kuchini taklif qiluvchi xodimlar, xaridorlar esa ularga qancha va qanday xodimlar kerakligini mustaqil hal qila oluvchi mehnat jamoalari yoki alohida tadbirkorlardir.

Mehnat bozorida ish kuchiga talab va taklif qonuni amal qiladi va ish haqiga ta'sir ko'rsatadi. Mehnat bozorida nisbatan qobiliyatli tadbirkor xodimlarning shafqatsiz tanlovi sodir bo'ladi. Zaif va qobiliyatsizlarni bozor ayamaydi. Shu bilan birga u yuqori malakali mehnatni rag'batlantiradi, har bir kishining qo'shgan hissasi va olgan konkret natijasi o'rtasidagi qat'iy o'zaro bog'lanish vujudga kelishiga

ko'maklashadi.

Halqaro tajriba ko'rsatishicha mehnat bozori raqobatli, xususiy mulkichlikka asoslangan iqtisodiyot va demokratik ijtimoiy institutlardan tashqarida mavjud bo'la olmaydi.

Milliy mehnat bozori butun ijtimoiy ishlab chiqarishni qamrab oladi - har bir tarmoq u orqali o'ziga zarur maxsus kasbiy-malakasi tarkib kadrlariga ega bo'ladi.

Mehnat bozorida quyidagi imkoniyatlar amalga oshiriladi:

- kasb, tarmoq faoliyat tarmog'i va joyini erkin tanlash;
- mehnat qonunchiligi normalariga rioya qilgan holda yollash va bo'shatish;
- mehnat resursini mintaqalar, tarmoqlar va professional-malakaviy guruhlar o'rtasida mustaqil va iqtisodiy rag'batlantiriluvchi migratsiyasi (ko'chishi);
- ish haqi va boshqa daromadlarning erkin harakati. Ish kuchi o'ziga xos alohida tovar turi. Uning ishlab chiqaruvchanlik sifati butunlay raqobatli iqtisodiyot samaradorligini, uning yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar yaratish imkoniyatini, ilmiy-texnik va tashkiliy o'zgarishlar qo'lamini va sur'atlarini aniqlaydi. Shuning uchun mehnat bozoriga bilimli va ijodiy faol ish kuchini tayyorlash va chiqarish halq xo'jaligi yashash faoliyatini ilk asoslaridan biridir.

Ish kuchining yana bir xususiyati - uning shaxsiy, ijodiy qobiliyatini ifodalovchi imkoniyatlarini rivojlantirishdan, birinchi navbatda, o'zi manfaatdor.

Mehnat bozorining asosiy maqsadi birinchidan, iqtisodiy faol aholining kasbiy-mehnat va turmush ehtiyojini qondirish va halq xujaligini zaruriy kadrlar bilan ta'minlash, ikkinchidan maksimal to'la bandlikka va minimal qoloq bandlikka erishish;

Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlari

G'arbiy mehnat bozorining printsiptial xususiyatlaridan biri— tadbirkorlik faoliyatining keng tarqalganligidir. Taxminan AQSh, Frantsiya, Buyuk Britaniyada mehnat qiluvchilarning har uninchisi, Yaponiyada - har ettinchisi, Italiyada – har beshinchisi tadbirkor hisoblanadi. Ularning deyarli 3 dan 2 qismi o'rta va kichik korxonalarni boshqaradi, har to'rtinchisi esa 20 va undan kam kishi band bo'lgan ishni olib boradi.

Mehnat resurslarining umumiy malaka darajasi hozirgi kunda shundayki, barcha kasb vakillari tadbirkorlik bilan muvaffaqiyatli shug'ullanmokda, bu jihatdan ishchi birinchilikka ega. 1990 yilda AQShda tadbirkorlarning 23% ishchi kasblarga, 18% - boshqaruv faoliyati tadbirlariga, 18% - savdo bilan, 15% - xizmatlar bilan bog'liq kasblarga, 16% - oliy yoki turli yo'nalishdagi ilmiy ma'lumotga ega edi, 10% -fermerlik bilan shug'ullanar edi. Yana bir muhim jarayon - jamoaviy mulkchilik shakliga asoslangan korxonalarning ko'payishi mehnat bozoriga yaxshi ta'sir ko'rsatmoqda. Amaliyot ko'rsatishiga bunday korxonalar mahsulot sifati va ishlab chiqarish unumdorligining o'rtacha tarmoq ko'rsatkichlaridan yuqori natijalarga ega, ishchi va xizmatchilar ishlab chiqarishni takomillashtirishga ko'proq ishtiyoq bilan qatnashadilar. Shu bilan birga zaruriyat tug'ilganda ish haqi va ish haftasini vaqtincha uzaytirish holatlariga oson rozi bo'ladilar. Bunday ishlab chiqarish jamoalari raqobatli kurashda muvaffaqiyatliroq qatnashadi va konyunkturaviy bozor tebranishlari davrida mustahkamroq. Qayta malakalash, kasbiy darajani oshrish, shtatni qisqartirish muammolari e'tibor va insoniylik bilan hal qilinadi. Ishchi va

xizmatchilarni ijtimoiy himoyalash maqsadida qo'shimcha sexlar, raqobatbardosh sho'ba korxonalar yaratiladi.

2.5. MEHNAT RESURSLARIGA ISH HAQI VA IMTIYOZLARNI ANIQLASH

Tashkilot taklif qiluvchi mukofotlar turi va miqdori mehnat hayoti sifatini baholash uchun muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqotlar ko'rsatishicha, mukofotlashlar kishilarning ishga kirish, ishni qoldirish haqida, qancha ishlab chiqarish, tashkilotdan qachon ketish va umuman ketish kerakmi degan qarorlar chiqarishiga ta'sir etadi.

«Mehnat haqi» termini xodimga bajargan ishi uchun tashkilot tomonidan beriladigan pulli mukofotga kiradi. Tashkilot raqobatbardosh stavkalar bo'yicha ish haqi to'lamasa va ishga rag'batlantiruvchi hak to'lash shkalasiga ega bo'lmasa, ish kuchini to'play olmaydi va uni saqlab qola olmaydi.

Mehnat haki strukturasini ishlab chiqish kadrlar bo'limining majburiyati hisoblanadi. Tashkilotda ish haki strukturasini ish haki darajasini o'rganishni tahlil qilish, mehnat bozoridagi sharoitlar, shuningdek, tashkilot unumdorligi foydaliligini tahlil qilish yordamida aniqlanadi.

Ma'muriy- boshqaruv personalini mukofotlash strukturasini ishlab chiqish birmuncha murakkabroq, chunki ish haqining o'zidan tashqari unga turli imtiyozlar, foydada ishtirok etish sxemalari, aktsiyalar bilan haq to'lashlar kiradi.

Tashkilot ish haqidan tashqari o'z xodimlariga turli qo'shimcha imtiyozlar beradi.

Qo'shimcha imtiyozlar berishga an'anaviy yondashuv shundaki, bir xil darajali barcha xodimlar bir xil imtiyozlarga ega. Tadqiqotlar barcha xizmatchilar ham bunday imtiyozlarni kadrlamasligini ko'rsatdi. Qo'shimcha imtiyozlarning kadrlanuvchi qiymati oilaviy ahvoli, yoshi, oila kattaligi va boshqa shu kabi omillarga bog'lik. Masalan, katta oilali kishilar imtiyozli tibbiyot xizmati ko'rsatish va hayotni sug'urta qilish miqdoriga odatda ko'proq qiziqadi, keksalarni nafaqaga chiqishda beriladigan imtiyozlar, yosh xodimlarni darhol naqd pullar olish qiziqtiradi.

Yuqoridagilarga muvofiq ayrim tashkilotlar, «kafeteriy printsipi bo'yicha mukofotlash tizimi» deb ataluvchi tizimni ishlab chiqqan. Xodimga uni qoniqtiruvchi imtiyozlar paketini o'zi tanlashiga ruxsat etiladi. Bu tizim ayrim kamchiliklarga ham ega. Imtiyozlarning umumiy qiymati ko'payib ketadi, chunki u qo'shimcha ma'muriy ustama xarajatlar keltirib chiqaradi, shuningdek ayrim imtiyozlar, masalan, personal sug'urtalash ko'p hisobga olinganda arzonroq tushadi. Boshqa muammo xodimlarga naqd imtiyozlar va imtiyozlarning kelajakda va hozirgi kundagi ahamiyatini tushuntirish zaruriyatidan iborat.

Xodimlarning ishlab chiqishda ishtirok etish tizimlarining rivojlanishi ko'pchilik mamlakatlarda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlaniladi. Masalan Frantsiyada o'z vaqtida "Ishchilarning korxonalar faoliyatida ishtirok etishini rag'batlantirish to'g'risida"gi dekret; Germaniyada - "Ishchilarda mulkning tashkil topishi to'g'risida"gi qonun; AQShda "Foydada ishtirok etish tartibida ishchilarga taqsimlanadigan summalarni soliqlardan ozod qilish to'g'risida"gi dekret chiqarilgan.

AQShdagi ko'pchilik firmalarda foyda hisobidan qo'shimcha to'lovlarni shakllantirish va taqsimlash Skenlot va Rakker tizimlari asosida amalga oshiriladi.

Skenlot tizimi bo'yicha korxonalar ma'muriyati (egalari) bilan ishchilar o'rtasida bitim tuziladi, unda mahsulotning umumiy qiymatida ishchi kuchiga ajratiladigan bevosita xarajatlarning muayyan foizi belgilanadi.

Rakker tizimiga muvofiq xodimlarning barchasiga xarajatlar ulushini shartli - sof mahsulot qiymatidagi normativlarga nisbatan kamaytirganlik uchun jamoa mukofatlari to'lash nazarda tutiladi.

Bir qator Evropa mamlakatlarida jamoa tarzida mukofotlashning bir qator ko'rinishlari tadbiiq etilgan bo'lib, ularga mukofotlarning miqdori mahsulot hajmi va uning sotilishining ortishiga, mehnat unumdorligining o'sishiga olib keladi. Bu narsa o'z navbatida korxona xodimlarini keragidan ortiqcha qismi paydo bo'lishini va ularni ishdan bo'shatish bilan bog'liq qilib qo'yadi.

Yaponiyada moddiy rag'batlantirish tizimi G'arb mamlakatlaridagiga nisbatan boshqacharoq. Yaponiya firmalarida xodim mehnatiga haq to'lash darajasi uning mehnatga iqtisodiy rag'bati natijalari bilan bog'lanmay, balki, bevosita, uning hayotiy ehtiyojlarini qondirish orqali amalga oshiriladi. Ish haqining miqdori "ish kuchini qayta tiklash hayotiy sikli" kontseptsiyasi asosida aniqlaniladi, bunda xodim hayotining turli davrlaridagi ehtiyojlari darajasiga asoslaniladi. "Umrbod ish haqi"ning mohiyati shundan iboratki, yapon firmasida faqat mehnatning o'zigina emas, balki xodimning butun ijodiy imkoniyatlari ham rag'batlantiriladi.

Xulosa

IRMda mehnat resurslari bozorini o'rganish nihoyatda muhim. Mehnat bozori kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zarur bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlardir. Bu erda talab va taklif qonunining amal qilishi natijasida ish kuchi (tovar) bahosi, ya'ni ish haqi shakllanadi. Hozirgi vaqtda ish kuchi oldi-sottisining ikki asosiy mexanizmi: mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnomalar ishlatiladi.

Tayanch iboralar:

Mehnat resurslarini rejalashtirish, mehnat resurslarini boshqarish bosqichlari, mehnat bozori, mehnat shartnomasi, ijtimoiy bozor iqtisodiyoti, kasaba uyushmalari, ish haqi va imtiyozlar.

Nazorat va mulohaza savollari:

- 1.Mehnat resurslarining shakllanish va rivojlanish jarayonini xarakterlang.
- 2.Mehnat bozori mohiyati nimalardan iborat?
- 3.Zamonaviy mehnat bozori xususiyatlarini ko'rsatib bering.
- 4.Mehnat bozori strukturasi qanday?
- 5.Hozirgi paytda mehnat resurslari bozori tendentsiyasi qanday?
- 6.Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti deganda nimalarni tushunasiz?
- 7.Kasaba uyushmalarining asosiy vakolatlari nimadan iborat?
- 8.O'zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish kontseptsiyasining asosiy

maqsadi nimalardan iborat?

9. Ish haqidan tashqari qo'shimcha imtiyozlar deganda nimalarni tushunasiz?

10. Rivojlangan mamlakatlarda ish haqini taqsimlash munosabatlari qanday tashkil etilgan?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi: Oliy o'quv yurtlarining iqtisodiyot sohasi bo'yicha talabalar uchun darslik. Q Abdurahmonovning umumiy tahriri ostida;-T.: "O'qituvchi", 2001
8. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
10. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
11. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
12. Boshqaruv tahlili. A.X.Sholimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
13. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

III BOB. KADRLARNI TO'PLASH VA TANLASH USULLARI

3.1. MEHNAT MAZMUNI VA PROFESSIONAL VAZIFALAR TAHLILI

Kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilish zarur. Bu bilimlar ish mazmuni tahlili yordamida olinadi.

Bunday tahlilning bir necha usullari bor. Ulardan biri xodimni kuzatish va u bajarayotgan yuqori vazifa va harakatlarni aniqlash va qayd qilishni ko'zda tutadi. Boshqa usul - bunda axborotni xodimning bevosita boshlig'i bilan suhbatlashish orqali olish hisoblanadi. Uchinchi usul - xodimdan so'rovnomanini tuldish yoki ishini va unga qo'yiladigan talablarni yoritish iltimos qilinadi.

Mehnat mazmunini tahlil qilishda olingan axborot asosida lavozim yo'riqnomasi ishlab chiqiladi, unda xodimning asosiy majburiyatlari, zaruriy bilim va ko'nikmalari, shuningdek, huquqlari ko'rsatiladi.

Professional vazifalar tahlili.

Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'lik xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish.

Agar siz kichik korxonaga rahbarlik qilsangiz, ortiqcha rasmiyatchiliksiz xodimlar yollashingiz mumkin, chunki har bir xodim bajarishi kerak bo'lgan vazifalar sizga ma'lum. Biroq yirik korxonalarda, masalan, "Johnsons & Johnsons" kompaniyasida minglab xodimlar turli mehnat bilan mashg'ul bo'ladilar. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo'lgan talablarni jiddiyroq va ob'ektiv baholash usulini qo'llashga majburlilar. Bu usul professional vazifalar tahlili deyiladi.

Bunday tahlil qator savollarga javob berishi lozim. Berilgan mehnat qanday vazifalar bajarilishini talab qiladi? Berilgan ishni bajarish uchun qanday malaka va ko'nikmalar zarur? Berilgan ish qanday holatda (sharoitlarda) bajariladi? Mehnat yuqori tezkorlik bilan bog'liqmi (masalan: gazeta muxbiri) yoki bog'lik emasmi (masalan, bolalar bog'chasida tarbiyachilik)?

Bunday tahlilga zarur axborotni olish uchun mehnat resurslari bo'yicha ekspertlar, tadbirkorlar yoki kompaniya bo'linmalari rahbarlaridan shunday axborotlarni so'rab bilishlari, ijrochilar mehnatini bevosita kuzatish orqali bilishlari mumkin.

Xodimlar professional vazifalarini tahlil qilib, kadrlar bo'limi rahbari xizmatchilar uchun lavozim yo'riqnomasini yoki ishchilar uchun ishlab chiqarish operatsiyalari ta'rifini va shuningdek, muayyan ish turi bajarilishi uchun zaruriy malakaviy talablarni ishlab chiqishi mumkin.

Lavozim yo'riqnomasi – tashkilotning ichki huquqiy hujjati bo'lib, xizmatchining boshqaruv apparatidagi vazifasi va o'rni, funktsional majburiyatlari, huquqi, javobgarligi va uni rag'batlantirish masalalarini tartibga soladi.

Lavozim yo'riqnomasi shtat jadvaliga muvofiq boshqaruv personalining har bir lavozimi bo'yicha ishlab chiqiladi, hamda tarkibiy bo'lim haqidagi qoidalarining mantiqiy davomi hisoblaniladi. Lavozim yo'riqnomalari rahbar tomonidan kichik korxonalarda barcha xizmatchilari uchun, yirik va o'rta korxonalarda bo'lim

boshliqlari uchun tasdiqlanadi.

Lavozim yo'riqnomalari umumiy qism, funktsional vazifalar xaritasi, huquqlar, javobgarlik, rag'batlantirish kabi asosiy qismlardan iborat.

Lavozim yo'riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funktsional vazifalarning xizmatchilar orasida teng taqsimlanishi;
- muddatilik, mehnattalablik, davomiylik va bajarish muddatlarining miqdor ko'rsatkichlarini joriy qilish hisobiga vazifalarni o'z muddatida va ishonchli bajarilish darajasini oshirish;
- jamoada ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilash, hamda boshliqlar va xizmatchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni yo'qotish;
- xizmatchining funktsional aloqalarini va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;
- xizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;
- xizmatchilarning funktsional vazifalari o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun umumiy va shaxsiy javobgarligini oshirish;
- KOUT usulidan foydalanish hisobiga xizmatchilarning moddiy va manaviy rag'batlantirish samarasini oshirish;
- Ish vaqtini boy berish va ortiqcha ishlanishining oldini olgan holda xizmatchilarni vaqt bo'yicha bir tekis bandligini ta'minlash.

Malakaviy talablar - berilgan ish turini eng yaxshi bajara oluvchi kishining ma'lumoti, malakasi va oldingi tajribasi haqidagi ma'lumotlarni keltirish bilan tavsifnomasi yoritilgan hujjat.

3.2. KADRLAR TO'PLASH VA TANLASH

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z kompaniyasi xodimlari orasidaN mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

Kadrlarni to'plash

Nomzodga bo'lgan talablar aniqlangach (lavozim yo'riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo'limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya'ni etarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxona sarflashi mumkin bo'lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Moskvada "Mc Donalds" kompaniyasining ish o'rinlariga tanlovning amalga oshirilishi o'n minglab nomzodlarning kelishiga sabab bo'lib, noto'g'ri rejalashtirilgan nomzodlarni jalb qilinishi holatiga misol bo'la oladi.

Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo'lgan qator usullarni qo'llashi mumkin:

Tashkilot ichida izlash. Mehnat bozoriga chiqishdan oldin ko'pgina

tashkilotlar o'z uyida nomzodlarni qidirib ko'radi. Ichki qidiruvning keng tarqalgan usullaridan biri bo'sh ish o'rinlari to'g'risida ichki axborot vositalarida e'lonlar chop etish: korxona gazetolari, devoriy gazetalar, mahsus va axborot varaqalari, shuningdek, bo'linma rahbarlariga nomzodlarni tavsiya etish uchun murojlat va kerakli tavsifga ega xodimlarning shaxsiy ishlari tahlili. Nomzodlarni korxona ichida tanlash sezilarli moliyaviy xarajatlarni talab etmaydi, xodimlar ko'z oldida rahbariyat obro'sini oshiradi, tanlangan xodimlar to'g'ridan-to'g'ri korxona integratsiyalashuviga yo'l ochadi. Shu bilan bir vaqtda ichki qidiruvga qobiliyatli salohiyatli xodimlarini o'zi uchun saqlab qoluvchi bo'linma rahbarlari tomonidan to'sqinlik qilishi mumkin. Bundan tashqari ichki qidiruv xodimlar soni chegaralanganligi va talabga mos nomzodlar kam bo'lishi ehtimoli bilan xarakterlidir.

Xodimlar yordamida tanlash. Kadrlar bo'limi korxona personaliga o'z tanishlari va qarindoshlari orasidan norasmiy qidiruvda yordam so'rab, murojlat qilishi mumkin. Bu metod, birinchidan, kichik xarajatlar, ikkinchidan, tashkilot vakillari bilan uzviy aloqa orqali nomzodlar mutanosibligining yuqori darajada ta'minlanishi bilan o'ziga xosdir. Bu metodning kamchiligi uning norasmiyligi bilan bog'liq - oddiy xodimlar nomzodlarni tanlash jabhasida professional emas, har doyim ham ish o'rinlari to'g'risida to'liq ma'lumotga ega emas va ko'pincha o'zlariga yaqin insonlar salohiyatiga ob'ektiv munosabatda bo'lmaydi. Nomzodlarni jalb etishda faqatgina ushbu metodning qo'llanishi - har qanday jamiyatda tashkilot rivojlanishiga to'sqinlik qilluvchi urug'-aymoqchilik va mahalliychilik illatlariga olib kelishi mumkin.

O'zini namoyon etgan nomzodlar. Istalgan tashkilotga xatlar, telefon qo'ng'iroqlari orqali ish qidiruvchilardan murojlatlar keladi. Tashkilot ayni paytda ularga talabi bo'lmasada, to'g'ridan-to'g'ri ularni inkor etmasligi kerak chunki, ularning bilim va malakasi kelajakda foydali bo'lishi mumkin. Shunday ma'lumot bazasini ushlab turish qimmatga tushmaydi va tashkilot qo'l ostida taxminiy nomzodlar rezerviga ega bo'lishi imkonini beradi. Ba'zi tashkilotlar o'zining "Ochiq eshiklar kuni" tadbirini o'tkazadi. Bunda barcha hohlovchilar korxona faoliyati, ishlab chiqaradigan mahsuloti, mehnat shartlari, ishlab chiqarish quvvati va boshqalar bilan tanishishi mumkin.

Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish. Ushbu metodning asosiy ustunligi – kam xarajatlar bilan aholi keng qatlamini qamrab olish. Kamchiligi esa shundan iboratki, ommaviy axborot vositalaridagi e'lonlar talabga javob bermaydigan nomzodlarning ko'plab murojlat etishiga olib keladi. Arizalarni ko'rib chiqish va birlamchi tanlov jarayoniga juda ko'p vaqt va mashaqqat ketishi mumkin. Ushbu metod ommaviy kasblar uchun nomzodlarni tanlashda qo'l keladi, masalan, yangi yirik ob'ektlarni qurish uchun ishchilarni yollash. Bunda qaysi soha uchun xodimlar kerak bo'lsa, e'lonlar shu soha bilan bog'liq matbuotda chop etiladi, masalan, agar kompaniyaga moliya direktor zarur bo'lsa, u holda moliyaviy va buxgateriya nashrlaridan foydalaniladi. Qidiruvning bunday usuli salohiyatli nomzodlar sonini chegaralaydi, ularning yuqori darajadagi malakasini ta'minlaydi va keyingi bosqich tanlovini ancha osonlashtiradi.

Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish. Ko'pgina etakchi tashkilotlar "yosh qon"- yangi, yosh mutaxassislarni jalb etish uchun metoddan foydalanadi. O'quv mutaxassislarga chiqar ekan, tashkilot kompaniya prezintatsiyasini o'tkazadi, mahsulotni namoyish etadi, turli videofilmlardan foydalanadi, bo'lajak bitiruvchilar bilan suhbat o'tkazib, ular qiziqqan savollarga javob beradi. Kompaniya vakillari bilan suhbat o'tkazish nomzodlar ro'yxatini yaratish imkonini beradi va boshqa metodlardan farqli o'laroq, tanlov darajasi yuqori bo'lib, keyingi bosqich tanlovlariga ketadigan vaqt va moliyaviy xarajatlarni qisqartiradi. Ammo shu bilan birga bu metod ko'lam chegeralangan: direktor tanlash uchun institutga borish unchalik haqiqatga to'g'ri kelmaydi.

Davlat mehnat agentliklari. Ko'pgina zamonaviy davlatlar hokimiyati ish qidirib yordam so'rab murojyat etganlar uchun maxsus organlar tashkil etib, aholi ish bilan ta'minlanganlik darajasini oshirishga ko'mak beradi. Rossiya Federatsiyasida bunday muassasalar ishga joylashish bo'yicha Federal byuro deb nomlanib, ular har bir ma'muriy okrug – viloyatlar, munitsipal okruglar to'g'risida – yoshi, ma'lumoti, kvalifikatsiyasi, malakaviy tajribasi, qiziqqan kasbi to'g'risida ma'lumotlar bazasiga ega. Xodimlarga ehtiyoj mavjud tashkilotlar ushbu ma'lumotlar bazasiga kirish imkoniyatiga ega. Ushbu usul kamxarj, biroq keng ko'lamdagi salohiyatli nomzodlarni qamrab ololmaydi, chunki ish bilan ta'minlash agentliklariga faqatgina aholining ma'lum qatlamgina murojyat etadi, eng avvalo mehnat ta'tilidan qaytgan ayollar va uy bekalari.

Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar. Oxirgi 30 yil ichida personal tanlash iqtisodiyotning keng ko'lamda rivojlanayotgan jabhasiga aylanib ulgurdi. Ko'pgina mamlakatlarda, shu jumladan, bizning davlatda ham, bu soha bilan shug'ullanuvchi yuzlab xususiy kompaniyalar mavjud. Har bir agentlik o'z ma'lum bazasiga ega, shuningdek, mijozning talabiga ko'ra maxsus nomzodlarni tanlash jarayonini amalga oshiradi. Xizmatlar bo'yicha to'lov nomzodning muvaffaqiyatli tanlangani holda amalga oshiriladi va yillik ish haqining 30%-50%ini tashkil etadi. Xususiy agentliklar etarli darajada yuqori sifatli nomzodlar bilan ta'minlaydi, ularning barcha talablariga javob berishi va keyingi tanlab olish jarayonini oson kechishiga imkon beradi.

Ko'p tashkilotlar o'z ichida rezerv to'plashni amalga oshirishni ma'qul ko'radi: o'z xodimlarini xizmat bo'yicha ko'tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, ma'naviy iqlim yaxshilanadi.

Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to'plashning keng tarqalgan usuli - malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya hakida axborot tarqatish hisoblanadi. Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yig'ishning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo'lgan kishilarning kelmasligi ko'rilishi mumkin.

3-jadval**Ichki va tashqi manbalardan kadrlarni yig'ishning afzalliklari va kamchiliklari**

Manbalar	Afzalliklar	Kamchiliklar
Ichki	Xizmatchilar amalga oshirilgan imkoniyatlarning namunasini ko'radi. Muvaffaqiyatli ishning rag'batlantirishning eng samarali usullaridan foydalaniladi. Kompaniya o'zi biladigan xizmatchilar bilan ishlashda davom etadi. Ishga olishdagi moliyaviy xarajatlar kamayadi.	Murakkab shaxsiy munosabatlar paydo bo'lish xavfi mavjud. Turg'unlikka olib keluvchi "oilalilik" yuzaga keladi. Uning sobiq hamkasblari tomonidan hasad va salbiy munosabat yuzaga kelishi mumkin.
Tashqi	Ko'p sonli nomzodlar orasidan tanlab olish imkoniyati mavjud. Yangicha ish yuritish g'oya va usullari paydo bo'ladi.	Yangi xizmatchining uzoq vaqt moslashishi lozimligi. Oldindan ishlayotganlar orasida ma'naviy-ruhiy iqlimning yomonlashishi mumkinligi.

4-jadval**Menejerning kadrlarni tanlash bo'yicha harakatlari**

Bajariladigan operatsiyalar	Chiziq menejeri harakati (ChM)	Personal bo'yicha menejerning harakati (PM)
Ishga olish vazifasining qo'yilishi	PM bilan maslahatlashgan holda vazifa qo'yiladi	ChMga yig'ish usullari bo'yicha maslahat beradi
Yig'ish haqida qaror va kompaniyaning yig'ish bo'yicha siyosatini belgilash	PM bilan maslahatlashgan holda yig'ish siyosati haqida qaror qabul qiladi	ChMga ariza beruvchilarning korxonaga ishga olinganda qanday mavqega ega bo'lishi mumkinligi turisida maslahat beradi.
Yig'ish usullari haqida qarorlar	PMga yig'ish usullari bo'yicha maslahat beradi	ChM bilan maslahatlashgan holda yig'ish usullarini belgilaydi.
O'quv yurtlaridan nomzodlar yig'ish	Ayrim hollarda nomzodlar yig'ish bilan shug'ullanadi.	Asosan nomzodlarni yig'ish bilan shug'ullanadi.
Yig'ish samaradorligini o'rganish	Yig'ishning xarajatlari va foydali tomonlarini tahlil etadi	Yig'ishning xarajatlari va foydali tomonlarini tahlil etadi

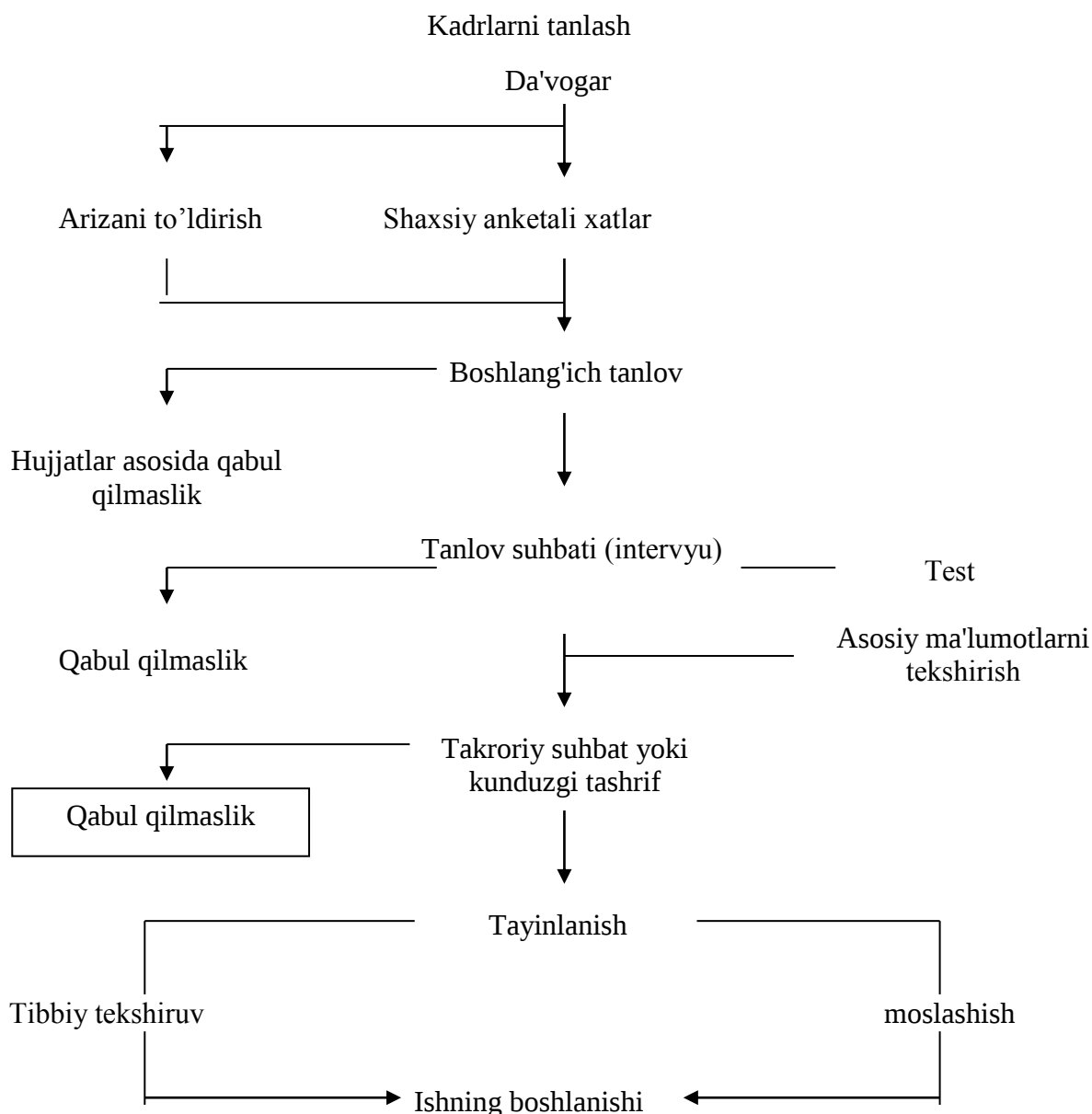
Kadrlarni tanlash

Kadrlarni rejalashtirishni boshqarishning bu bosqichida to'plash natijasida hosil qilingan rezervdan rahbariyat eng mos nomzodlarni tanlaydi. Tanlov haqidagi ob'ektiv qaror, vaziyatga qarab nomzodning ma'lumoti, kasbiy ko'nikmalar darajasi, oldingi ish tajribasi, shaxsiy sifatlariga asoslanishi mumkin.

Ko'p kompaniyalarda nomzodlardan kerakli xodimni yoki xodimlar guruhini tanlash odatda bir xil bosqichlardan iborat.

4-rasm

Tanlovning odatdagi jarayoni



Korxonalarda kadrlarni tanlash personal to'plashning eng muhim bosqichlaridan bo'lib, quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish;

- nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- nomzodlarni reyting bo'yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro'yxatning tuzilishi;
- kadrlar komissiyasining bo'sh joyga nomzod tanlash bo'yicha xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo'limiga topshirish.

Eng avvalo, umumiy nomzodlardan bir nechta eng mos keluvchilari tanlab olinadi, bunda to'ldirilgan standart shaklli anketa yoki nomzod tomonidan uning ma'lumoti, ish tajribasi va shaxsiy ma'lumotlari haqida berilgan yig'ma ma'lumotnoma (rezyume) asos bo'lib xizmat qiladi.

Tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda uchta asosiy uslub ishlatiladi: sinovlar, suhbatlar va baholash markazlari.

Suhbatlashishlar - kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri. Suhbatni samarali o'tkazishning ayrim umumiy tavsiyalari:

1. Nomzod bilan o'zaro tushunishni o'rnatish va unga o'zini erkin tutish imkoniyatini berish.
2. Butun suhbat davomida e'tiborni mehnatga bo'lgan talablarga qaratish.
3. Birinchi taassurot bo'yicha baholamang. Barcha axborotni olguncha sabr qiling.
4. Barcha nomzodlar uchun tuzilgan savollar to'plamini tayyorlang. Shu bilan birga boshqa vujudga keluvchi masalalarni o'rganish uchun etarli darajada egiluvchan bo'ling.

Suhbatlashish orqali uning malakasi haqidagi va boshqa ma'lumotlar aniqlanadi, nomzod shaxsi haqida tasavvur hosil qilinadi. Ish xarakteriga qarab nomzodga test yoki bir nechta testlardan o'tish taklif qilinadi. Suhbatdan so'ng ular bilan bevosita boshliq tanishib, rahbariyat bilan kelishgan holda eng kerakli xodimni tanlab oladi. Shunday qilib, nomzod unga taklif qilingan shartlarga ko'nganda va haqiqatan ham berilgan ma'lumotlarga mos kelganda, talabgorlarni izlash va o'rganish jarayoni tugallangan hisoblanadi. Quyida suhbatlashish va testlash bosqichlarini ko'rib chiqamiz.

Suhbatlashish kompaniya ehtiyojlarini hisobga oluvchi standart tartib bo'yicha o'tkazilgandagina samarali bo'ladi. Suhbat o'tkazishga jiddiy tayyorlanish, nomzodlar uchun qulay, norasmiy muhit yaratish, savollarni to'g'ri tuzish kerak. Savollar xodimning tarjimai holi va ish tajribasi, uning professional intilishlari, bilimlari, ko'nikmalari va qiziqishlarini qamrab olishi zarur. Quyida shunday namunaviy savollar berilgan.

Mehnat biografiyasi bo'yicha:

1. Nima uchun ishingizni o'zgartirmokchisiz?
2. Hozirgi ishingizning eng yokmaydigan tomoni nima?
3. Hali tugamagan ishingiz oldida qanday maqsadlar qo'ygansiz?

Yangi lavozim bo'yicha:

1. Bu lavozimdan nima kutayapsiz?
2. Bu ishning qaysi tomonlari siz uchun eng murakkab?
3. Bu ishga qanday yangiliklar kiritmoqchisiz?
4. Bu ishga kirishda birinchi navbatda qanday maqsadni ko'zlaysiz?
5. Siz javobgar bo'lgan ish uchastkasida byudjet 10% ga qisqartirilganda nima qilasiz?

Karera (martabaga ko'tarilishi) bo'yicha:

1. Sizning uzoq muddatli maqsadlaringiz?
2. O'z karerangizda hozirgi vaqtgacha qanday harakatlangansiz?
3. Mehnatdan qoniqish nuqtai nazardan qaysi omillar siz uchun eng katta ahamiyatga ega?

4. Xizmat bo'yicha ko'tarilishini qachon kutasiz?

Kompaniya uchun «to'g'ri kelish»

1. Siz o'zingizni do'stona kishi deb hisoblaysizmi?
2. Siz guruh o'yinchisimisiz yoki yolg'iz ishlashni yoqtirasizmi?
3. Hamkasblaringiz yutuklarini maqtaysizmi?
4. Buysunuvchi, lavozim bo'yicha teng kishi, yuqori turuvchi shaxs qanday sharoitlarga ega bo'lishi kerak?
5. «Qiyin» xizmatchi bilan qanday ishlamoqchisiz?
6. Shu lavozimga rag'batli bo'lgan, o'zini malakalirok deb hisoblovchi, endilikda sizning qo'l ostingizda bo'lgan hamkasbingiz bilan o'zaro munosabatlarni qanday ko'rasiz?

Testlash. Yollash jarayonining eng baxsli bosqichlaridan biri - testlashdir. Testlar qobiliyatlar, bilimdonlik, intellekt, qiziqishlar, jismoniy ahvol va shaxsiy xususiyatlarni aniqlash uchun ishlatiladi.

Kompaniyalar uchta asosiy usulni qo'llaydilar: malakaviy, psixologik va narkotiklarni qabul qilishga moyilligi bo'yicha testlar.

Malakaviy testlar eng ko'p qo'llanilib, ular aniq ishni bajarish uchun kerakli alohida qobiliyatlarni aniqlashga yordam beradi. Masalan, kotibalar ma'lumotlarni qayta ishlash bo'yicha test topshiradilar.

Psixologik testlash, odatda oldindan tuzilgan anketalarga yozma javoblar ko'rinishida o'tkaziladi. Bunday testlar umumiy bilimlar darajasini, ishga munosabatni, qiziqishlarni, boshqaruv faoliyati uchun qobiliyatlarni va shaxsiy fazilatlarni baholashga yordam beradi.

Xususiy sektorda boshqa tekshiruv turi - narkologik ekspertiza tobora keng ishlatilmokda. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, giyohvandlar hissasiga progullar, ishlab chiqarishdagi avariya va meditsina xizmati uchun xarajatlar narkotik qabul qilmaydigan xodimlarga nisbatan ko'proq to'g'ri keladi. Ortiqcha xarajatlar va unumdorlik pasayishini oldini olish uchun (bu xarajatlar sanoat uchun taxminan yiliga 100 mlrd. dollarni tashkil qiladi) ish beruvchilar narkologik ekspertiza natijalarini talab qilmoqda. Amerika menejerlar assotsiatsiyasi o'tkazgan so'rovlarga ko'ra 60%dan ortik firmalarda narkologik testlash o'tkazadi, ularning 96%i ijobiy natijali kishilarni ishga qabul qiladi.

Ayrim vaqtlarda tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda baholash markazlaridan foydalaniladi.

Baholash markazlari -ilk bor ikkinchi jahon urushi davrida maxsus xizmat agentlarini tanlash va baholash uchun paydo bo'lgan edi. Hozir ko'pchilik yirik kompaniyalar shunday markazlarga ega.

Markazlarda ish bilan bog'liq vazifalarni modellashtirish metodlari bilan bajarish qobiliyatini baholaydilar. Metodlardan biri- «qog'ozlar uchun soat» deb ataluvchi mashq nomzodni tahliliy kompaniya rahbari roliga qo'yadi. Uch soat davomida u qarorlar qabul qilishi: xatlarga, xotiraviy yozuvlarga, turli axborotlarga qanday javob berish kerakligi hakida qarorlar qabul qilishi kerak. Boshqa usul - tashkilot majlisini uni olib boruvchisiz mashq qilish. Nomzodlar so'zga chiqish mahorati, qat'iyligi, shaxsiy munosabatlar ko'nikmalari bo'yicha baholanadi.

Baholash markazlarining metodlariga: tinglovchilar guruhiga og'zaki dokladlar, berilgan rolni ijro etish, psixologik testlar, intellekt darajasini aniqlash bo'yicha testlar, rasmiy intervyu kiradi.

Yollash tartibi va huquqiy me'yorlar. Federal qonunlar va shtatlar qonunlari ish kuchi yollashning ko'p tomonlarini tartibga soladi. Xususan, yollovchilar ariza blanklarida, suhbat va test savollarida kamsituvchi iboralardan foydalanmasligi kerak.

Standart anketalar - ishga qabul qilish haqida arizalar odatda, nomzodning shu mutaxassislik bo'yicha oldingi ish tajribasi haqidagi savollardan iborat bo'ladi; lekin ayrim hollarda kasbga aloqasi bo'lmagan savollar (masalan, ish vaqtidan tashqari paytdagi mashg'ulotlar haqida va hokazo.) ham beriladi. Kasbga aloqasiz savollar (oilaviy ahvoli, yoshi, diniy qarashlar, moddiy boyligi) bandlikning teng imkoniyatlarini ta'minlash bo'yicha hay'atning huquqiy me'yorlariga zid bo'lib yollashda kamsitish asosi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Bu kabi savollar alohida ishonchni talab qiluvchi maxsus ishlar bilan bevosita bog'liq hollargina bundan mustasno. Nashriyotlar chop etgan ayrim standartlardan foydalangan kompaniyalar beixtiyor qonunga zid ish ko'radi. Shu bilan birga 1989 yilda qabul qilingan immigratsion qoidalarni o'zgartirish va ularga rioya qilish nazorati haqidagi qonun tadbirkorlardan kerakli savollarga javob olishni talab qiladi. Deyarli barcha kompaniyalarga mamlakatga noqonuniy kirib kelgan chet elliklarni ishga yollash taqiqlangan.

3.3. KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH

Kadrlar zaxirasini shakllantirish korxona ishonchli faoliyat yuritishi uchun hayotiy muhim vazifa hisoblanadi. Chunki, xizmatchilarning vafoti, kasalligi, ta'tili, mehnat safariga chiqishi va ishdan bo'shashi tufayli yuzaga keladigan vakansiyalarni to'ldirish imkonini beradi. Kadrlar zaxirasi – personalning yuqoriroq malakali ish joylarini egallash uchun rejali tayyorgarlikdan o'tayotgan qismidir. Kadrlar zaxirasini shakllantirish uchun boshlang'ich ma'lumotlar:

- professional kadrlar tanlash;
- ish joylari modellari;
- kadrlar attestatsiyasi natijalari;
- korxona falsafasi;
- xizmatchilarning kadr (shaxsiy) ishlari;

- korxonaning shtat jadvali;
- xizmat karerasi rejasi.

Kadrlar zaxirasi har qanday shakldagi korxona (yirik, o'rta, kichik) uchun zarurdir. Shuning uchun kadrlar zaxirasi turli yo'llar bilan shakllantiriladi. Falsafasi o'z zaxirasini tarbiyalash va "begonalarni" qabul qilmaslik asosida qurilgan yirik korxonada chiziqli rahbarlar uchun kadrlarning vertikal rotatsiyasi va funktsional xizmatlar mutaxassis rahbarlari uchun kadrlarning gorizontal rotatsiyasiga asosiy e'tibor qaratilishi lozim. Zaxira bilan muammolar asosan marketing, qimmatli qog'ozlar, jamoatchilik bilan aloqalar kabi chetdan xizmatchi qidirish zarur bo'lgan bo'limlarda yuzaga keladi.

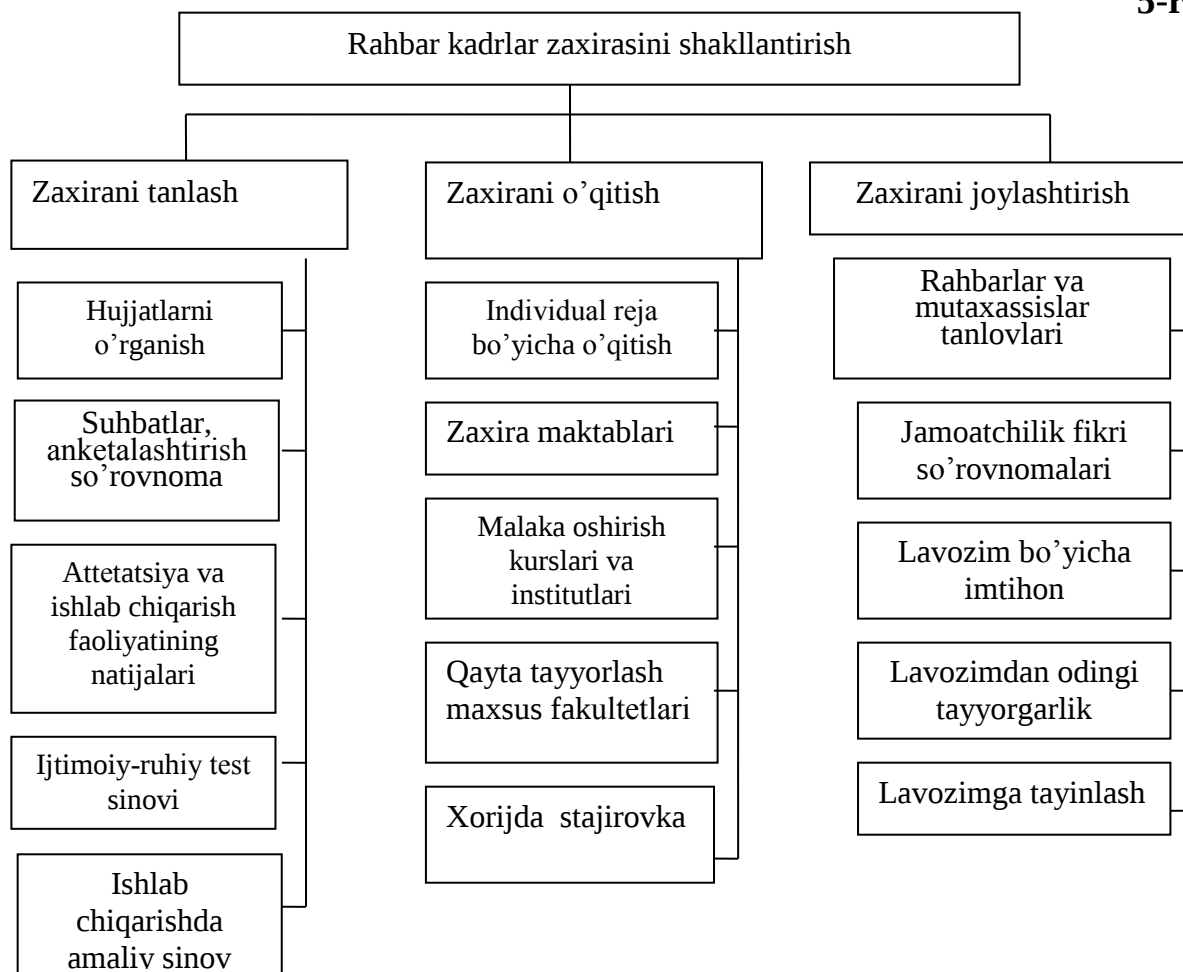
Personal soni unchalik katta bo'lmagan (500 kishigacha) o'rta korxonalarda zaxiraning asosiy qismi o'z xizmatchilari hisobiga shakllantirilishi mumkin. Zaxiraning qolgan qismi kasb-hunar kollejlari, oliy o'quv yurtlari bitiruvchilari hisobiga to'ldiriladi. Ular amaliyot va yosh ishchi, mutaxassis sifatida ishlash jarayonida rejali ravishda malakaliroq ishga tayyorlanishadi.

50ta kishidan ortiq ishchi ishlamaydigan kichik korxonalarda zaxira shakllantirish murakkabroq vazifadir.

Chunki, shtatda ikkita sekretar-referent, ikkita bosh buxgalter, yuristkonsult, dasturlovchi, marketologlarni saqlash qimmat va ruhiy jihatdan mumkin emasdir. Fikrimizcha, kadrlarni doimiy o'qitish va personalni gorizontal rotatsiyasi asosida kasblar va kasblarni o'zgartirish real usuldir.

Korxonada personal zaxirasi bilan shuningdek, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish kerak. Ushbu zaxiraning shakllanishi 5-rasmda yoritilgan.

5-rasm



3.4. KADRLARNI RIVOJLANTIRISH, KASBGA YO'NALTIRISH VA MOSLASHUV

Ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini to'plash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni to'plash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt o'tishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama o'stirish ustida ish olib borish lozim.

Kadrlarni rivojlantirish bo'yicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida to'rgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo'lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko'tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshirmasdan, uni yig'uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10% ga ohsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi.

Jamoadada kasbga yo'naltirish va moslashuv

Xodim mehnatini yanada unumli qilishda jamoadada kasbga yo'naltirish va ijtimoiy moslashuv birinchi qadam hisoblanadi. Agar rahbariyat yangi joyda xodim muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lsa, tashkilot ijtimoiy tizimligini, har bir xodim esa, shaxsligini unutmazligi kerak. Tashkilotga yangi kishi kelganda, u oldingi tajriba va qarashlarni olib keladiki, ular yangi sharoitga to'g'ri kelishi yoki to'g'ri kelmasligi mumkin. Masalan, oldingi boshlig'i hukmdor va yozishma orqali muloqotni xush ko'rgan bo'lsa, yangi boshlig'iga xat jo'natishni lozim qo'rish mumkin. Vaholanki, yangi boshliq og'zaki murojlatni yoqtiradi.

3.5. KADRLARNI TAYYORLASH VA QAYTA TAYYORLASH TIZIMI

Rahbariyat inson resurslarini umumiy sifatini oshirishga harakat qilar ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi.

Har qanday vaziyatlarda har bir yangi xodimga ish o'rgatish kerak. Har bir kompaniyada, hatto eskirgan bo'lsada mehnat amallarini bajarish bo'yicha o'z usullari qabul qilingan.

Barcha yangi xodimlarda kompaniya maqsadlari, uning strategiyasi va faoliyat uslublari haqida aniq tasavvur hosil qilish uchun ko'pgina yirik va mayda korxonalar yangi qabul qilingan xodimlarni yollash dasturlariga ega. Ular bir-birlaridan farq kilsalarda, odatda xodimlarni quyidagi mavzular bilan tanishtirishdan iborat bo'ladi:

- kompaniya tarixi va tashkiliy tuzilmasi shu jumladan, qabul qilingan kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi (subordinatsiya);

- yollashning umumiy shartlari: ish vaqtidan tashqari mehnatga ehtiyojlar, ish haqi beriladigan kunlar, bo'shatish tartibi va hokazolar;

- xodimlar xulq atvorlarining umumiy qoidalari, masalan, kiyim formasi, chekish uchun vaqt va joy;

- qo'shimcha to'lovlar tizimlari, sug'urta nafaqalari va ta'til berish amaliyotini o'z ichiga olgan holda, mehnat majburiyatlari va javobgarlik tizimi.

Odatda, xodimning bevosita boshlig'i uni tanglikdan chiqarish, hamkasblar, bo'limlar va asbob-uskunalar bilan tanishtirish uchun alohida vaqt ajratadi, keyinchalik bu o'zini oqlaydi va yangi xodimning tezda vaziyatni tushunishi va o'z ishini to'g'ri bajarishiga imkon beradi.

Ko'p kompaniyalar shuningdek, ishchilarni o'qitish va qayta o'qitishga salmikli mablag'lar ajratadi. O'qitish tajribali ishchi yangi xodimga mehnat amallarini o'rgatishga yordam beruvchi ish joyida yoki mutaxassis xodimlar guruhiga ma'ruza o'qiydigan o'quv auditoriyalarida o'tkazilishi mumkin. Ko'pincha o'quv dasturlari faqat aniq ish turini bajarishni oddiy qoidalari o'rgatish bilan cheklanadi.

Mehnat bozorida malakali xodimlar taklifi kamayib borayotgani sababli, yangi xodimlarga ona tili va arifmetika kurslarini o'qitish zaruriyatiga duch kelinmoqda. O'rganilgan yirik kompaniyalarning 93%i o'z xizmatlari uchun shunday kurslarni tashkil etgan yoki tashkil etish arafasida. Ayrim kompaniyalar kadrlar tayyorlash muammosini boshqacha hal etadi: ular umumta'lim maktablariga moliyaviy yordam ko'rsatadi yoki hamkorlik qiladi. Masalan, «IBM» har yili boshlang'ich va o'rta maktablar uchun 10 mln. dollar, kollej va universitetlar uchun budan ham ortik mablag' ajratadi.

Uchta asosiy hollarda o'qitish foydali va talab qilinadi. Birinchidan, kishi tashkilotga ishga kirganda, Ikkinchidan, xizmatchi yangi lavozimga ko'tarilganda yoki yana yangi ish topshirilganda. Uchinchidan, tekshiruv natijasida xodimga o'z ishini samarali bajarishi uchun ma'lum ko'nikmalar etishmasligi aniqlanganda.

Personalni o'qitish xizmatchining professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish va boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlaydi. Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta blokni oladi.

1. *Professional tayyorgarlik.* Ishchi va xizmatchilarning boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta'lim to'g'risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O'qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.

2. *Malaka oshirish.* Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish faqultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O'qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.

3. *Kadrlarni qayta tayyorlash.* O'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkingchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O'qish muddati 2 oydan 2 yilgacha.

4. *Oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish.* Aspirantura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish uchun amalga oshiriladi. O'qish muddati 2-4 yil.

Personalni o'qitish kichik tizimi uchun quyidagilar boshlang'ich ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi:

- xizmat karerasi modellari;
- malaka oshirish rejalari;
- korxona falsafasi;
- xizmatchi shartnomasi;
- kadrlarni o'qitish qoidalari;
- kollej va OO'Yuga qabul qilish shartlari;
- ish joylari (lavozimlar) modellari.
- Kadrlarni o'qitish quyidagi hujjatlarda qayd qilinadi:
- kadrlar tayyorlash rejalari;
- o'quv dasturlari;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha yillik hisobotlar;
- kadrlarni o'qitish bo'yicha xo'jalik shartnomalari;
- xizmatchilarning shaxsiy ishlari;
- diplom (bitiruv) ishlari;
- xizmatchilar stajirovkalari haqida hisobotlar.

Malaka oshirish ishchilar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashning asosiy usuli sifatida personalni o'qitishda alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, agar inson o'z-o'zini o'qitish bilan shug'ullanmasa va malakasini oshirmasa, olingan bilimlar har besh yilda teng yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarda bir qancha sabablarga ko'ra keng tarqalgan.

Birinchidan, malaka oshirish mutaxassislar tayyorlashga nisbatan arzonroq. Xorijda qimmat stajirovkalarni e'tiborga olmasa, bir haftalik dastur 50 dollardan 200 dollargacha turadi.

Ikkinchidan, personalni tayyorlashga nisbatan kam vaqt ketadi. Korxonalarda eng ko'p tarqalgan malaka oshirish dasturlarining muddati uch kundan ikki haftagacha davom etadi.

Uchinchidan, mutaxassislar va rahbarlar uchun o'quv modullarining maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi. Masalan, "Personal", "Marketing", "Qimmatli qog'ozlar", "Standartlashtirish", "Sifat" va h.k.

Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiyot, ekologiya, ilmiy, badiiy, pedagogika, jismoniy tarbiya va tibbiyot) bo'yicha tinglovchining shaxsiyatini har tomonlama takomillashtirish.

2. Keng miqyosdagi o'quv modullari asosida maqsadli intensiv tayyorgarlik.

3. Faol o'qitish usullarini o'quv vaqtining 60-75%iga etkazgan holda keng qo'llanilishi.

4. Yuqori malakali olimlar, pedagoglar va rahbarlarni jalb qilish va o'qitishni o'qituvchining shaxsiga yo'naltirilganligi.

5. Tinglovchilar bilan moslashuvchan qayta aloqa.

6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash.

7. O'qitishning individual-guruhli usuli.

8. Zamonaviy texnika vositalari, birinchi navbatda, shaxsiy kompyuterlar, o'quv televideniyasi, kodoskoplar, audiovizual texnika vositalari, videokamera, videomagnitofon, dasturli o'qitish vositalari va boshqalardan foydalangan holda o'qitish jarayonining avtomatlashuvi.

Malaka oshirishning asosi o'quv modullari asosida tuzilgan moslashuvchan o'quv dasturlaridir. O'quv moduli ma'lum kursning aniq reja tarkibi, ish maqsadi, vazifalari, boshlang'ich ma'lumotlar, o'qitish uslubiyati, texnik vositalar, adabiyotlar ro'yxati, bilimni nazorat qilish usuli belgilangan yakuniy elementidan iborat. Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rt ko'rinishdagi o'quv modullaridan iborat bo'ladi (qavs ichida umumiy o'quv soatlariga nisbatan foizlardagi taxminiy hajm keltirilgan):

- muammoli ma'ruzalar (25 gacha);
- faol o'qitish usullari (kamida 50);
- laboratoriya va amaliy mashg'ulotlar (15 gacha);
- sog'lomlashtirish majmui (10 gacha).

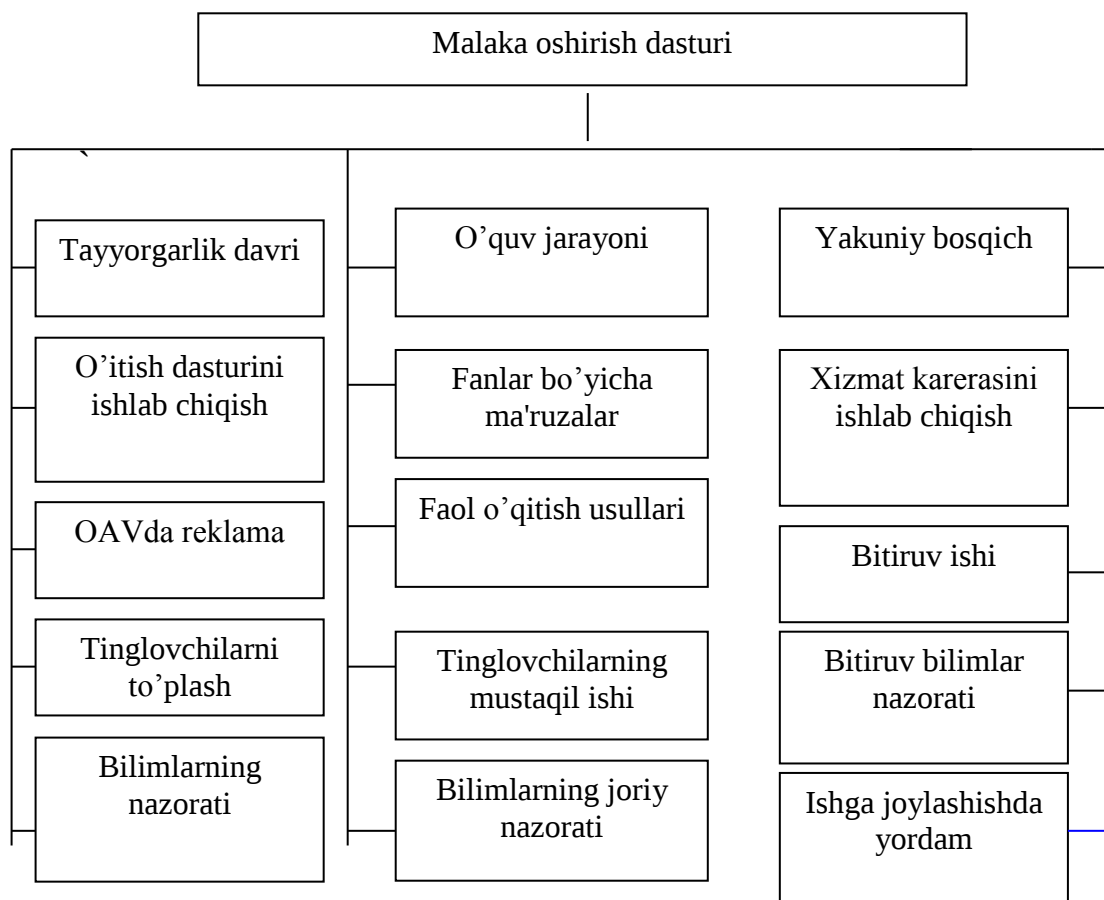
Kuniga 8-10 soatga mo'ljallangan bir necha namunaviy tayyorgarlik dasturlari ishlab chiqish kerak. Namunaviy dasturlar buyurtmachilar istagi, tinglovchilarning qiziqishlari, o'qituvchilar tarkibi va o'qitish muddatidan kelib chiqqan holda farqlanadi. Malaka oshirish dasturlarining umumiy tarkibi rasmda keltirilgan.

Qisqa muddatli rahbarlarni o'qitish dasturi shaxni har tomonlama rivojlantirish kontsepsiyasiga asoslangan. Aniq dastur ishlab chiqish murakkab vazifa bo'lib, uni korxona direktori yoki personal bo'yicha direktor muovini tayyorlashi maqsadga muvofiqdir. O'qitish dasturini tayyorlashda quyidagi omillarga e'tiborni qaratish lozim:

- o'qitishning muddati va o'tkazish vaqti;
- ma'lum o'quv modellaridan foydalanish bo'yicha buyurtmachi (korxona, tashkilot, muassasa) manfaatdorligi;
- bo'lajak tinglovchilarni individual anketa so'rovnamlari natijalari;
- o'quv mashg'ulotlarini o'tkazish joyi (korxona yoki pansionat. Pansionat yaxshiroq, chunki korxonalarda tinglovchilarni bezovta qilishlari mumkin);
- o'quv bazasining holati (auditoriyalar soni, kishilarni joylashtirish, xizmatlar miqyosi);
- o'qituvchilarning o'qitish davridagi bandlik darajasi (4 soatdan 8 soatgacha);
- o'qitishning texnik vositalarining mavjudligi (doska, kodoskop, kompyuter, videosistema);
- o'quv kunining namunaviy tartibi (o'qish jadvali).

Ishlab chiqarish sifatini oshirishga intilib Motorola kompaniyasining Gamburgdagi universiteti (Illinoys shtati) xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadi, dasturlar barcha o'qitish darajalarini - o'qish va yozishning oddiy ko'nikmalaridan boshlab, muxandislarga mo'ljallangan jiddiy kurslargacha qamrab oladi.

Malaka oshirish dasturining tarkibi



Yangi ish joyidagi bir necha kun ichida boshlig'ingiz sizdan ko'p narsalar haqidagi bilimlarni kutadi, vaholanki ular haqida gapirib bermagan. Quyida biz 15 sifatlar ro'yxatini beramiz, ularni boshlig'ingiz birinchi ish kuningizdanoq kutadi.

1. Talab qilingandan ko'ra ko'proq ish qiling. Siz yollangan mehnat - bu sizdan kutilayotgan ishlarning eng kam hajmi. Agar bundan ortiq ish bajara olsangiz, buni boshlig'ingiz bilib qo'ygani ma'qul. Juda kechgacha va juda ko'p ishlashga tayyor turing.

2. O'zingizni oqlamang. Agar topshiriq o'z muddatida bajarilmagan bo'lsa, sabablar hech qanday ahamiyatga ega emas.

3. O'z qiyinchiliklaringizni o'zingiz uddalang. Har bir topshirik o'z qiyinchiliklariga ega, ularning oldini olishga harakat qiling. Agar boshqalar ko'magi zarur bo'lsa, ular qanday va qachon yordam kerakligini aniq bilsinlar va muddat oxirigacha ularning ishini tekshirishni unutmang. Qiyinchiliklarni o'zingiz uddalashga harakat qiling, boshlig'ingiz oldiga muammolar ko'ymoqchi bo'lsangiz, uni echish usullari haqida takliflar kiriting va bajarilgan ishlar haqida hisobot bering.

4. Boshqa xodimlarning ishi haqida xabardor bo'ling. Ishingizning boshqa xodimlar mehnati va firma umumiy maqsadi bilan bog'likligini tasavvur qilish, ularning xulqini tushunishga va o'z ishingizning ustunliklarini aniqlashga yordam beradi.

5. O'z mehnatingizni hurmat qiling. Uni siz eng muhim ish sifatida ko'ring, har kuni o'z vaqtida ishga keling.

6. Egiluvchan bo'ling. Kelajakda nima bo'lishi hech kimga ma'lum emas, shuning uchun o'z imkoniyatlaringizni yo'qotmang, yangi yashash joyiga ko'chishdan, yangi mutaxassislikni egallashdan voz kechmang.

7. Sizdan yuqori va quyidagilarni qo'llab-kuvvatlang. Ular yuqoriga ko'tarilganda siz ham ko'tarilasiz.

8. Urishmang, yoqalashmang. Bu boshqalar bilan muloqot qilishdan sizni ajratib qo'yadi.

9. O'z raqiblaringizni hurmat qiling. Siz yutukka yoki mag'lubiyatga erishishga qaramay, raqiblaringizni hurmat qiling, chunki musobaqadan so'ng ular bilan birga mehnat qilasiz.

10. Haqqoniy bo'ling. Shunday yomon vaziyat yo'qki, uni yolg'on battar yomonlashtirmasin.

11. Gumon qilmang. Suhbatdoshingiz nimani nazarda tutayotganini yoki istayotganini so'rab bilish, noto'g'ri xulosalar chiqarishdan ko'ra afzalroqdir.

12. Professional bo'ling. Sizning faoliyat sohangiz yoki tarmog'ingizdagi yangiliklardan xabardor bo'ling (professional birlashmalar ishida qatnashing va tarmoq nashrlarini kuzating), o'z kasbdoshlaringiz bilan tanishishga harakat qiling.

13. Boshlig'ingizni yarim gapidan tushunib oling: "Shunday qila olasizmi?" degani "shunday qiling", "Sizni shoshiltirmoqchi emasdim" degani "tezroq qiling" ma'nolarini beradi.

14. Kerakli laxzani tanlang. O'z iltimoslaringiz bilan faqat ularni qondira olish mumkin bo'lgan vaqtda murojaat qiling.

15. Ehtiyotkorlikni saqlang, hech qachon o'z firmangiz, uning biznesi, xodimlari haqida ommaviy gapirmang. Hatto tor doirada ham bu masalalarni muhokama qilmang.

Xulosa

Zamonaviy kompaniyalarda olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati qisqartirilgan ish vaqti yoki vaqtincha ishga qo'llash amaliyotini qo'llashdan iborat bulmokda. Inson resurslarini samarali boshqarishda xodimlarni to'g'ri tanlash va yollash katta ahamiyatga ega. Kadrlar tanlashda ular bilan suhbatlar, testlar o'tkaziladi. Yangi xodimning samarali ish bajarishi uchun tashkilotda ularni o'qitish va malakasini oshirish dasturlari amalga oshiriladi.

Tayanch iboralar:

Yangi xodimlarni izlash va tanlash, lavozim yo'riqnomasi, professional vazifalar tahlili, kadrlar zaxirasi, o'qitish va malakani oshirish.

Nazorat va mulohaza savollari:

1. Professional vazifalar tahlili deganda nimani tushunasiz?
2. Lavozim yo'riqnomasi nima va u o'z ichiga nimalarni qamrab oladi?
3. Kadrlar to'plash va tanlashda axborotning qanday metodlari ishlatiladi?
4. Kadrlarni to'plash, tanlash va yollashning qanday usullari mavjud?
5. Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv deganda nimani tushunasiz?
6. Kadrlar zaxirasi qanday shakllanadi?

7. Ishbilarmonlik muvaffaqiyati texnikasi nimalardan iborat?
8. Kadrlarni o'qitish va malakasini oshirishning qanday asosiy talablari mavjud?
9. Kadrlarni o'qitish va malakani oshirish korxonaga ta'siri qanday?
10. O'qitish dasturlarining samaradorligini ta'minlovchi qanday talablar mavjud?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
3. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
4. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
5. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
6. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
7. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
8. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
9. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
10. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoyalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
11. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

IV BOB. IRMDA MOTIVATSIYA NAZARIYASI VA XODIMLAR MOTIVATSIYASI BORASIDAGI HOZIRGI ZAMON MUAMMOLARI

4.1. MOTIVATSIYANING BOSHLANG'ICH VA KLASSIK NAZARIYALARI. GOTORN TADQIQOTLARI

Motivatsiya -bu insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin.

Motiv -bu insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir.

Motivatsiya jarayonini to'rtta asosiy bosqichga ajratish mumkin:

- Ehtiyojning paydo bo'lishi (ochlik, chanqoqlik, boshqa insonga intilish, bilim olish istagi va h.k.)
- Ehtiyojlarni qondirish strategiyasini ishlab chiqish va yo'llarini qidirish (pitsta sotib olish yoki kafeda tushlik qilish, qiziqib qolgan inson bilan tanishish yoki emotsiyalarini kamaytirish, OO'Yuga o'qishga kirish yoki mustaqil ta'lim bilan shug'ullanish)
- Faoliyat taktikasini belgilash va harakatlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish (tez yoki sekin harakatlanish, vositalar topish, harakat yo'llarini belgilash, imkoniyatlarni baholash, qarorni tanlash va h.k.)
- Ehtiyojning qondirilishi va moddiy yoki ma'naviy mukofot olish.

Ehtiyojlar -organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun ob'ektiv kerakli bo'lgan narsalarga zaruriyat.

Ehtiyojlarni qondirishda rag'batlar katta ahamiyatga ega hisoblanadi.

Rag'batlar deb insonni harakatlantirishga undash yoki uning o'zini tutishi sababi tushuniladi.

Motivatsiya nazariyalarining vujudga kelishi

XIX asrdagi mehnat sharoitlari: 12-14 soatlik ish kuni, 6 va 7 kunlik ish haftasi, tor sexlar va yomon xavfsizlik texnikasi, kam ish haqi, ishchilar xuquqiy himoyasining yo'qligi hozirgi kunda daxshatli bo'lib ko'rinadi. Shunga qaramay ish beruvchilar o'z xodimlari motivatsiyasi muammolariga deyarli duch kelmasdi. Qashshoqlik va ishsizlik shunchalik keng yoyilgan ediki, kishilar har qanday ishga rozi edilar.

Bunday umumiy ahvolning ayrim istisnalaridan biri XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen misolidir. U zamonaviy biznesning rag'batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo'lib qo'lladi: Ouen o'z tekstil korxonasi xodimlarini "jonsiz mashinalar" ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o'laroq "tirik mashinalar" deb hisoblagan va ularni "ishchi holatida" saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O'sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o'z xodimlari motivatsiyasi bilan shug'ullanish kerakligi haqida o'ylay boshladilar.

Bunday ish haqi to'lash tizimida kvotani bajaruvchi ishchilar har bir tayyorlangan mahsulot uchun ma'lum miqdorni oladi. Bu kvotani ortiq mahsulot

uchun emas, balki barcha tayyorlangan mahsulot uchun yuqori stavka bo'yicha ish haqi oladilar. Bu tizim xodimlar mehnat unumdorligini oshirishda juda kuchli rag'batni vujudga keltirdi.

Taxminan 1900 yilda ilmiy boshqaruv nomini olgan Teylor tizimi Betlehem stil kompaniyasi zavodlarida joriy qilinib, juda yaxshi natija ko'rsatdi. Metallurglarning o'rtacha ish haqi kuniga 1,15 dollardan 1,85 dollargacha ko'tarildi. Mehnat unumdorligi shunchalik yuqori o'sdiki, metallni qayta ishlash xarajatlari yarmidan ko'pgina kamaydi. Bu tajriba barcha uchun foydali bo'ldi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi asr boshida yaxshi "ishladi", chunki ko'p ishchilar juda kambag'al edi. Biroq bugun turmush o'rtog'i yaxshi pul topsa ham insonlar nima uchun ishlagisi keladi? Yoki Uolt-stritning etakchi yuristi jiddiy ish haqi yo'qotishlariga qaramay hokimiyat tashkilotlarida ishlashga nima uchun intiladi? degan savollarga u javob bera olmaydi. Demak, pullar kishilarni mehnatga qiziqtiruvchi yagona rag'bat emas. Teylor ham shuni e'tiborga olgan holda birinchi bo'lib ishda tibbiy xizmat ko'rsatishni amaliyotga kiritdi.

Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda uchga ajratilishi mumkin:

- boshlang'ich nazariyalar;
- mohiyatga asoslangan nazariyalar;
- protsessual nazariyalar.

Motivatsiyaning boshlang'ich nazariyalari

“X”, “Y” va “Z” nazariyasi

«X» nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonning motivida biologik ehtiyojlar asosiy o'rinni egallaydi;
- oddiy inson ishni tug'ma yoqtirmaslik xususiyatiga ega va ishdan qochishga intiladi. Shuning uchun mehnatni normalash lozim, ishni tashkil qilishning eng yaxshi usuli konveyer usulidir;
- Ishlashni xohlamaganligi sababli insonlarning asosiy ko'pchiligi faqat majburlash yo'li bilan kerakli harakatlarni amalga oshirishi va ishlab chiqarish uchun zarur kuchni sarflashi mumkin;
- o'rtacha inson o'zi boshqarishlarini ma'qul ko'radi, o'ziga javobgarlikni olmaslikni istaydi, nisbatan past ambitsiyalarga ega bo'ladi va xavfsiz holatda bo'lishni istaydi. Mehnatning sifati past, shuning uchun rahbariyat tomonidan doimiy nazorat talab qilinadi.

«Y» nazariyasi «X» nazariyasining antipodi bo'lib, tamomila boshqa insonlar guruhiga yo'naltirilgan.

«Y» nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy ehtiyojlar va yaxshi ishlash istagi oldingi o'rinda turadi;
- ishda fizik va hissiy kuch sarflash inson uchun uyin-qulgiga sarflash kabi odatiy hol hisoblanadi;
- ishyoqmaslik insonning tug'ma xususiyati emas;
- tashqi nazorat va jazolash xavfi insonni faoliyatga undaydigan asosiy rag'batlar emas;
- tashkilot maqsadlariga nisbatan javobgarlik va majburiyat ish mehnat natijasida olingan mukofot miqdoriga bog'liq;

- odatiy tarbiyalangan inson o'ziga javobgarlikni olishga tayyor va shunga intiladi.

O'z tajriba va bilimlaridan foydalanishga intilish ko'plab insonlarga xos bo'lsada, sanoatlashgan jamiyat insonning intellektual salohiyatidan kam foydalanadi

“Z” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi;
- insonlar guruhlarda ishlashni va qaror qabul qilishning guruhli usullarini ma'qul ko'rishadi;
- mehnat natijalari uchun individual javobgarlik bo'lishi lozim;
- baholashning aniq usullari va ko'rsatkichlari asosida mehnat natijalarini norasmiy nazorat qilish maqsadga muvofiqroqdir;
- korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta'lim mavjud bo'lishi lozim;
- insonlarni ma'lum yoshga etganidan keyin lavozim bo'yicha ko'tarishga asoslangan sekin karera tizimi ma'qulroq;
- ma'muriyat xizmatchi haqida doimo qayg'uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli karerani ta'minlab beradi;
- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag'bat pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Ishbay mehnat haqi tizimida xodimlar har bir ishlab chiqarilgan mahsulot uchun belgilangan stavka(ish haqi)ni, ishlab chiqarish normasini oshirib bajarganida hamma ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yuqori stavkani oladilar. Motivatsiyaning klassik nazariyasi insonlarni “iqtisodiy jonzod” sifatida ko'rib, ular faqat oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy (imkoniyatga qarab zeb-ziynat buyumlari) haqini to'lash uchungina mehnat qiladi degan fikrni ilgari suradi. Demak, motivatsiya sifatida menedjerlar xodimlar firma maqsadlariga muvofiq faoliyat yuritsalar ko'proq pullar ishlab topishini ko'rsatsa bas. Bu nazariyani baralla targ'ib qiluvchi shaxs Frederik U.Teylor (1856-1915) bo'lib, uni ilmiy boshqarish otasi deb ataganlar. Mehnat taqsimotining izchil tarafdori bo'lgan Teylor ishni kichik operatsiyalarga bo'lgan. Bunda u ish natijalari oson o'rganiladigan va etarli samarador bo'lishini nazarda tutgan. So'ngra u har bir operatsiya uchun unumdorlikning ma'qul darajasini aniqlab kvotalar o'rnatgan, yoki minimal ishlab chiqarish normalarini belgilagan.

Gotorn tadqiqotlari

1927-1932yillar oralig'ida Sayserodagi (Illinoys shtati) Vestern Elestris kompaniya zavodida motivatsiya sohasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar mehnat sharoitlari – quruqlik, havo harorati, ish haqi darajasi va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'lanishni o'rganishga qaratilgan edi. Bu sharoitlarning o'zgarishi kutilgan natijaga olib kelmasligi aniqlandi. Juda keskin o'zgarishlargina sezilarli natijaga olib keldi, boshqa hollarda kishilar “fizik muhit”ning o'zgarishlarni inkor qilib, o'zgarmas sur'at bilan ishlayverdilar.

Olimlar ishchilarni bu o'zgarishlarga e'tibor bermaslikka yoki ularga moslashishga majbur qilayotgan qarama-qarshi harakatlantiruvchi kuch mavjudligi

haqida bosh qotira boshladilar. Keyingi izlanishlar haqiqatan ham shunday motivlashtiruvchi kuch - ijtimoiy tazyiq mavjudligini ko'rsatdi. Ishchilar o'zlarining maxsus ish normalarini yoki "to'g'ri" ishlab chiqarish miqdorini aniqlovchi xulq-atvor me'yorlarini o'rnatdilar. Guruhda bu darajani oshirganlar va bu darajani bajara olmaganlar ustidan qulish qabul qilingan edi. Va bunday tazyiq ancha samarali bo'lib, ishchilar ish haqini o'stirishdan ko'ra o'z hamkasblarning olqishiga erishish haqida ko'proq qayg'urar edilar. Gotorn zavoddagi tadqiqotlar norasmiy tashkiliy tuzilma xodimlar uchun rasmiy tuzilma kabi motivlashtirish kuchiga egaligini ko'rsatdi. Tahlil yana bir muhim xulosani keltirib chiqardi. Ish usullari va uskunalar avvalgi ko'rinishda qolishiga qaramay tadqiqotlar o'tkazish davri davomida mehnat unumdorligi 30% ga o'sdi. Buning sababi ishchilarga savollar berish orqali ularning fikr-mulohazalarini o'rganish va berilgan javoblarning e'tiborga olinishiga qaratilgan chora-tadbirlarda qatnashishi degan xulosaga kelindi. Bu fenomen **Gotorn samarasi** degan nomni oldi. Uning mohiyati shundaki xodimlarga ko'rsatilayotgan e'tiborning o'zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi.

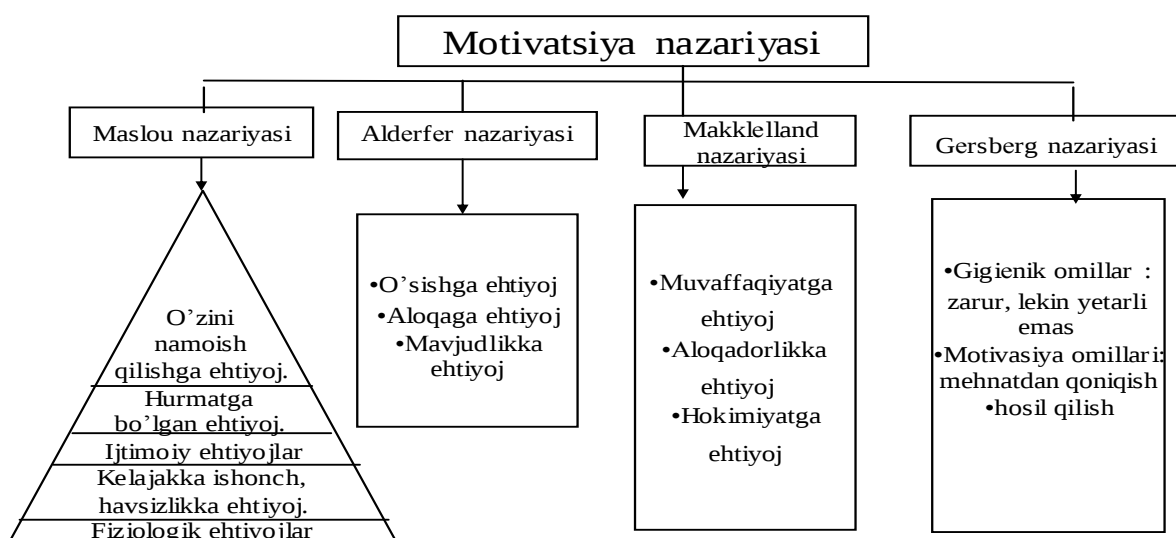
4.2. MASLOUNING EHTIYOJLAR NAZARIYASI. MOTIVATORLAR VA GIGIENIK FAKTORLAR NAZARIYASI

Motivatsiyaning mohiyatga asoslangan nazariyalari orasida:

- Maslouning ehtiyojlar nazariyasi;
- Alderferning mavjudlik, aloqa va o'sish nazariyasi;
- Makklellandning o'zlashtiririlgan ehtiyojlar nazariyasi;
- Gerbertning ikki omil nazariyasi eng mashhur nazariyalar hisoblanadi.

7-rasm

Motivatsiya nazariyalari



1943 yilda psiholog Abraham Maslou kishining xulq-atvori ehtiyojlarning keng doirasi bilan aniqlanadi degan taxminni ifoda qildi. U bu ehtiyojlarni beshta kategoriyaga bo'lib, bu shajaraning asosida kishining asosiy hayotiy ehtiyojlari (oziq-ovqat, uy joy), uning cho'qqisida esa nisbatan yuqori shaxsiy qiziqishlar (tan olinish, o'zini ko'rsatish) joylashgan deb uqtiradi. Maslouning fikricha, inson – bu “doim nimanidir istaydigan hayvon”. Eng quyi daraja ehtiyojlari hech bo'lmaganda qisman qondirilganda, kishi keyingi darajadagi ehtiyojlarni qondirishga kirishadi.

A.Maslou bo'yicha ehtiyojlar klassifikatsiyasi:

1. Fiziologik ehtiyojlar.
2. Kelajakka ishonch, xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar.
4. Hurmat, o'z-o'zini hurmatga bo'lgan ehtiyojlar.
5. O'zini namoyon qilish ehtiyojlari.

Hayotni davom ettirish uchun zarur bo'lgan narsalarning barchasi (ovqat, kiyim-kechak, uy-joy) fiziologik ehtiyojlar kategoriyasiga kiritilgan. Inson boshqa maqsadlarga erishishdan oldin ana shu asosiy ehtiyojlarni qondirishi zarur. Hozirgi vaqtda ishlayotgan va ish haqi olayotgan ko'pchilik kishilar fiziologik ehtiyojlarni qondira oladi. Shuning uchun yuqori darajadagi qiziqishlar yanada kuchli motivatsion omil bo'lib qoldi. Masalan, kishi birinchi darajali zarur narsalarni harid qilgandan so'ng u mumkin bo'lgan yo'qotishlardan himoyalanihga intiladi. Xavfsizlikka va shunga o'xshash ehtiyojlar pul jamg'armasiga imkoniyat yaratadigan yuqori mehnat haqi yordamida, shuningdek, tibbiy va ijtimoiy sug'urtalash tizimi, nafaqa ta'minoti dasturlari, bandlik kafolatlari yordamida qondirilishi mumkin. Bu kishilarning bir-biri bilan muloqot qilish, sevish va sevilish, jamoaga tegishli bo'lish istaqlari ehtiyojlardan yuqorida turadi. Gotorn tadqiqotlari ko'rsatganidek, bu ijtimoiy ehtiyojlar moliyaviy tomonlarga nisbatan xodimlar uchun ko'proq ahamiyatga ega. Kishilar shuningdek, tan olinish - o'z shaxsining umumiy butunning kerakli qismi sifatida his qilishga bo'lgan ehtiyojga ega. Bundan tashqari ular boshqa kishilar bilan musobaqalashish yutuqlariga asoslanuvchi hurmatga intiladilar. Bu ehtiyojlarning barchasi kishining atrofdagilar oldida “obro'li” yoki “muhimli”gini belgilovchi status tushunchasi bilan bog'liq. Bunday ehtiyojlarni qondirish mumkinligi ishda kuchli motivlashtiruvchi omil bo'lib xizmat qilishi mumkin. Maslou o'zini namoyon qilish ehtiyojini kishining barcha o'z qobiliyatlarini to'la ishga solishda nimaga qodirligini ko'rsatishga bo'lgan istagi deb aniqlaydi. Bu ehtiyoj eng mushquldir. Bu darajaga “etib kelgan” kishilar faqat pul uchun yoki boshqalarda taassurot qoldirish uchun emas, balki o'z ishining ahamiyatini anglagani va shu jarayonning o'zidanoq qoniqish hosil qilgani uchun ishlaydilar.

Maslou ierarxiyasi – kishi ehtiyojlari klassifikatsiyasining juda qulay usuli, biroq uni qat'iy sxema sifatida qabul qilmaslik kerak. Kishida nisbatan “yuqori” ehtiyojning paydo bo'lishi uchun, albatta, har bir darajadagi ehtiyojlar qondirilgan bo'lishi shart emas. Amalda har bir aniq vaqtda kishini qator ehtiyojlar kompleksi (majmuasi) harakatlantiradi.

Alderferning mavjudlik, aloqa va o'sish nazariyasi

Alderferning fikricha insonning ehtiyojlari alohida guruhlariga ajratilishi

mumkin. Ammo Masloudan farqli ravishda ehtiyojlar guruhi faqat uchta dir:

- mavjudlik ehtiyoji;
- aloqa ehtiyoji;
- o'sish ehtiyoji.

Bu guruhlar Maslou nazariyasidagi kabi ierarxik joylashgan. Biroq, ularda bitta sezilarli farq mavjud. Maslouda ehtiyojdan ehtiyojga o'tish faqat pastdan tepaga qarab bo'ladi. Alferderda esa harakat ikki tomonlama bo'ladi. Ya'ni, pastdagi ehtiyoj qondirilmasa yuqoriga, yuqoridagi ehtiyoj qondirilmasa, pastga harakat bo'ladi.

Makklelandning o'zlashtirilgan ehtiyojlar nazariyasi

Makkleland nazariyasi insonning o'zini tutishiga muvaffaqiyatlar, ishtirok etish va hukmronlikka ehtiyojlar qanday ta'sir etishini o'rganish va tasvirlash bilan bog'liq. Bu ehtiyojlar, agar insonda kuchli bo'lsa, uning o'zini tutishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Motivatorlar va gigienik omillar nazariyasi

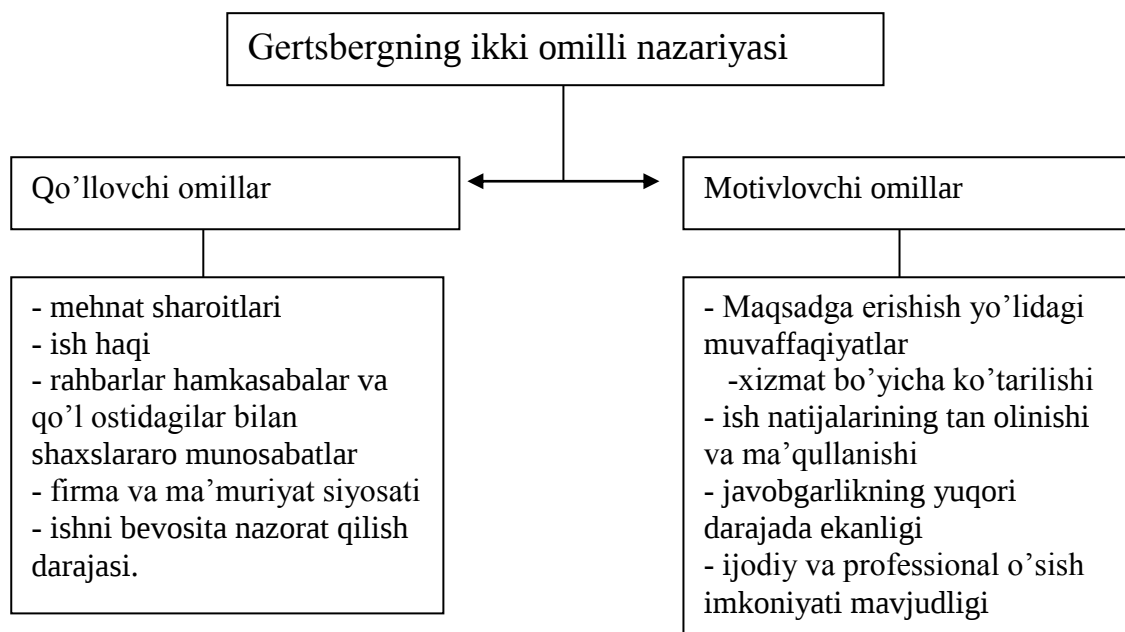
Gigienik omillar - mehnat sharoitlari xususiyatlari bo'lib, ular faqat qoniqarsiz bo'lgandagina rag'batlantirmaydigan ta'sir ko'rsatishga qodir.

Motivatorlar - motivlashtirishni kuchaytirishga qodir biznesdagi insoniy munosabatlar omillaridir.

1960-yilda Frederik Gertsberg va uning xodimlari kishi ehtiyojlarini o'rganish bo'yicha o'zlarining maxsus izlanishlarini o'tkazdilar. Ular ishchilardan faoliyatlarining qoniqtiradigan va qoniqtirmaydigan aniq tomonlarini ifodalab berishni so'raydilar va bu so'rov natijalarini tahlil qildilar. Ular ishdan qoniqish yoki qoniqmaslik hissiyoti bilan bog'liq ikkita mutlaqo boshqacha omillar mavjudligini aniqladilar. Gertsberg gigienik omillar deb nomlangan aspektlar(tomonlar) qoniqmaslik hissiyoti bilan bog'liq. Firma siyosati, mehnat sharoitlari va xavfsizlik texnikasi faqat nomukammal bo'lgandagina ishdan qoniqmaslikning potentsial manbalari hisoblanadi. Bunda rahbarlik faqat gigienik omillarni yaxshilash orqali xizmatchilar motivatsiyasini amalga oshirolmaydi. Boshqa tomondan, mehnat unumdorligini oshirish uchun motivatorlar deb nomlangan omillar: tan olinish, mas'uliyat, xizmatga ko'tarilishi va shaxsiy rag'batlantirishning boshqa usullari muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin. Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasining tabiiy davomidir: motivatorlar ierarxiyaning yuqori darajalarida joylashgan, gigienik omillar esa quyi daraja ehtiyojlarini ifodalaydi.

Menejerlar ko'proq nimaga - motivatorlarga yoki gigienik omillarga e'tibor berishi kerak? Bu vaziyatlarga bog'liq, o'rta sinfga mansub katta lavozimdagi malakali, yuqori haq oluvchi xodimlarni motivatorlar yordamida yaxshi rag'batlantirish mumkin. Past malakali, kam haq oluvchi, xavfli mehnat sharoitlarida ishlaydigan ishchi yoki keksa xodimlar uchun esa, avvalo, gigienik omillarning yaxshilanishi muhim. So'ng motivatorlarning qo'llanishi yaxshi samara berishi mumkin.

Gertsbergning ikki omilli nazariyasi



Protsessual nazariyalar

Motivatsiyaning prosessual nazariyalari		
Kutish nazariyasi	Odillik nazariyasi	Porter-Louer nazariyasi
Motivatsiya omili insonning kutishlari bo'ladi mehnat xarajatlari - natijalar natijalar - mukofot valentlik (mukofotning ehtiyojlarga mosligi)	Insonlar mukofotning xarajatga nisbatini xuddi shunday ish bajargan insonlarning mukofotlari bilan sub'ektiv ravishda solishtiradilar	Motivatsiya - ehtiyojlar, kutishlar va insonlar tomonidan odil mukofot qanday tushunilishi funksiyalarining o'zgarishidir. Natija insonlar tomonidan o'z rollarini baholashga bog'liq

Kutish nazariyasi - xodim sarflaydigan mehnat miqdori kutilayotgan taqdirlashga bog'liqdir deb uqtiruvchi kontseptsiya.

Keyingi yillarda ta'siri kuchaygan boshqa motivatsiya nazariyasi Devid Nadler va Edvard Louler tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning Kutish nazariyasiga muvofiq,

muayyan vazifani bajarish uchun sarflanadigan mehnat miqdori kutilayotgan mukofotlashga bog'liq. Ishchilar quyidagi omillarga:

- 1) muayyan vazifani bajarishga qanchalik qodir? ("men shuni bajara olamanmi?").
- 2) bajarilgan ish uchun kutilayotgan mukofotni oladilarmi? ("men uni bajarsam qancha mukofot olaman?").
- 3) shunday mukofot sarflangan mehnatga mos keladimi? ("kuch sarflashga arziydimi?") e'tibor beradi. Bu nazariyaning asosiy printsiplari shundaki, u mehnatni motivlashtirishdagi farqlarni insonlarning shaxsiy xususiyatlari nuqtai nazaridan qarab chiqadi. Har bir xodim vazifaning murakkabligi, mukofot "qiymati" va ular o'rtasidagi bog'liqlikni o'ziga qabul qiladi.

Nadler va Louler o'z nazariyalardan kelib chiqib, menejerlar quyidagi vazifalarni bajarganda o'z xodimlari mehnat unumdorligini oshirish mumkin:

1. Har bir xodimni qoniqtiruvchi mukofot miqdorini aniqlash;
2. Uning unumdorligiga teng maqbul darajasini aniqlash;
3. Shu darajaga erishishni mumkin qilish;
4. Mukofot va mehnat unumdorligi o'rtasida o'zaro bog'lanishni o'rnatish;
5. Shu mukofotning etarli miqdorini ta'minlash.

Uolter Nyusom 9 omil tushunchasini kiritib Kutish nazariyasini yanada rivojlantiradi. Bu omillar ushbu nazariyaning asosiy qoidalarini belgilaydi va muvaffaqiyatga erishgan rahbarlarning uni amalda qo'llashga zarur bo'lgan asosiy tavsiyalar vazifasini bajaradi.

Qobiliyat. Ko'rilayotgan shaxs muayyan ishni yaxshi bajarishga qodirmi?

O'ziga qat'iy ishonch. Shu ishni yaxshi bajara olishiga ishonadimi?

Murakkablik. Uni yaxshi bajarish uchun ko'p kuch sarflashga to'g'ri keladimi?

Mezonlar. Yaxshi va yomon ish o'rtasidagi farqni tushunadimi?

Muvofiqlik. Barcha yaxshi ish uchun bir xil istagan mukofotini va yomon ish uchun bir xil kamroq mukofotni oladi deb hisoblaydimi?

Kompensatsiya. Mukofot yaxshi ish natijalariga mos keladimi?

Xarajatlar. Shaxs uchun yaxshi ish qancha turadi: nimadan voz kechish "arzonroq"?- kuch-quvvatdanmi yoki mukofotdanmi?

O'zaro ta'sir. Menejer o'z xodimlari bilan muloqotga kirishadimi? (bu butun jarayonning asosiy tarkibiy qismi).

Uolter nazariyasiga yuzlangan menejerlar xodimlarga o'z ijodiy qobiliyatlarni namoyon qilish, o'ziga ishonish va yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirishga imkoniyat berish orqali ularni rag'batlantirish mumkin deb hisoblaydilar.

4.3. MOTIVATSIYA BORASIDAGI ZAMONAVIY MUAMMOLAR

Xodimlarda zaruriy rag'batlarni hosil qilishga erishuvchi menejerlar bir qator qiyinchilikka duch keladi. Bu qiyinchiliklar ishchi kuchi tarkibi, iqtisodiyotdagi, tashkilotlardagi madaniy munosabatlarning o'zgarishidan kelib chiqadi.

Ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar

Shimoliy Amerika ishchi kuchi tarkibi jiddiy o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Bu o'zgarishlar kelgusi o'n yillikda menejerlar ish usullarida

xodimlarni maxsuldor va ishtiyoq bilan ishlashga qaratilgan yangi o'zgarishlarni talab qiladi. Ishchi kuchi tarkibiga ta'sir qiluvchi eng asosiy tendentsiyalarning ba'zilari:

- Yaqin 10 yil davomida aholi va mehnat resurslari soni juda sekin sur'atlar bilan o'sadi. Taxminan yiliga 1% o'sadi.

- Mehnat bozoriga chiquvchi yosh xodimlar soni qisqaradi. 1985 yilda 16-24 yoshdagi bandlar ulushi ishchi kuchi umumiy sonida 20%ni tashkil etgan bo'lsa, 2002 yilda bu ko'rsatkich 16%ni tashkil etadi.

- Bandlikning o'rtacha yoshi 35 dan 39 gacha ko'tariladi.

- Mehnat bozorida ayollar ko'payadi. 2002 yilda 25-44 yoshdagi ayollarning 80 foizi ishlaydi.

- I-Jahon urushi davridan beri aholi va mehnat resurslari qo'shimcha o'sishining maksimal ulushini immigrantlar: o'sha davrdagi 4 mln. dan hozirgi kunga kelib 7 mln. kishini tashkil etadi.

Ucha eng asosiy tendentsiya: ishchi kuchining keksayishi, ayollar ulushining o'sishi va madaniy farqlanishning kuchayishi.

Ishchi kuchi keksayishi

“Demografik portlash farzandlari” - 1946-1964 yillarda tug'ilgan kishilar shunchalik ko'pki, bu ko'p statistik qonuniyatlarni izdan chiqarmoqda. Ular mehnat bozoriga ilk qadam qo'yganlarida AQShda ishlayotganlarning o'rtacha yoshi keskin pasaydi. Hozir, ular o'z kareralarining o'rtasiga yaqinlashib qolgan vaqtda bu ko'rsatkich yana ko'tarilmoqda. Mehnat resurslarining bunday “keksayishi” va ish xodimlar soni qisqarishi bu avlod vakillarining kech turmush qurishga, umuman qurmaslikka, kam farzand (o'z ota-onalariga nisbatan taxminan 2 barobar kam) ko'rishga intilishi bilan izohlanadi.

Ishchi kuchi tarkibi butun dunyoda o'zgarmoqda. Masalan, Meksikada 1950 yilda 15-64 yoshdagi ishlovchi ayollar 8%ni tashkil etar edi, 2000 yilda esa 17%, hozir - 32% ga etgan.

Bugungi avlodni 30-40 yoshga to'lgan vakillarining ishga nisbatan bo'lgan talablari yaxshi ish haqi, va o'z ishidan qoniqish hissiyotlaridan ancha yuqori. Ko'p oilalarda er ham, xotin ham oilaviy hayotni va xizmat faoliyatini teng olib borish niyatida ishlab yuribdilar. Ishga oluvchi korxona ularga xizmatdagi "o'sishini" ta'minlaydigan qulay ish grafisini tuzib berishlarini xoxlaydilar, negaki, bu hol ularga xizmat bilan oila orasidagi vaqtni taqsimlashga yordam beradi. Biroq, bunday odamlar 50 yoshga to'lganda xizmat faoliyati va unga bog'liq holatlarga o'zgacha nazar bilan qaraydilar. Ular o'zlariga nisbatan ko'proq e'tiborga ega bo'lishni xohlaydilar. Jumladan, firma daromadida ishtirok etish talablari va bo'lajak nafaqa ta'minotini kengaytiruvchi boshqa talablarni qo'ya boshlaydilar.

Ishchi kuchi tarkibida ayollar

Ishlayotgan ayollar soni ortishining natijalari bundan ham qiziq. Ham er, ham xotin ishlaydigan oilalarning ortib borishi tufayli, ishchi-xodimni mamlakatning biron-bir viloyatiga ko'chirib o'tkazish mushqul bo'lib qoldi. Shuningdek, rahbarlar ikkala jins sohiblari bo'lgan xodimlarining o'z oila manfaatlaridan voz kechib,

rejadan ortiq ish bajarishlariga ham ishona olmaydilar. Farzandlarni parvarish qilish muammosi eng og'ir muammolardan biri bo'lib qoldi. 1988 yilda ayollar ishchi kuchi umumiy sonining yarmini tashkil etgan. 1995 yilga kelib esa, ayollar Qo'shma Shtatlardagi ishchi kuchining 63 foizini tashkil etdi. Xodimlarni ishga qabul qilish vaqtida, uning oilasidagi barcha a'zolarning shart-sharoitlarini hisobga olish zarur. Xodimning ma'lum bir oilaviy sharoitlarini bilgan firma rahbarlari unga yordam sifatida farzandlarini parvarish qilishda, bolalar nafaqasini olishda, ish kunini qulay tashkil etishda, qo'shimcha to'lovlar dasturi va (uyda ish qilib, ofis bilan kompyuter orqali bog'lanuvchilar uchun) telekommunikatsiya bilan ta'minlashda ko'mak beradilar.

Madaniy tafovutlar

Ishchi kuchining katta qismini turli madaniy va etnik guruhlar vakillari tashkil etib bormoqda. Bu odamlar mutaxassislik bo'yicha tayyorgarlik darajasi, ishga bo'lgan munosabat va urf-odatlarining nihoyatda xilma-xilligi, hamda mehnat faoliyatlariga ta'sir etuvchi boshqa jihatlar bilan ajralib turadilar. Ba'zilar — kelib chiqishi bo'yicha amerika aborijenlari, ba'zilar esa — yaqinda kelgan muxojirlar (immigrant)dir. Menejerlarning vazifasi ana shunday turli xil guruhlar bilan aloqani yaxshilash va kompaniyada hamkorlik hamda sabr-bardoshlik muhitini yaratish.

Ayrim firmalar turli madaniyat vakillari bilan aloqa o'rnatishi kerak bo'lgan menejerlarga maxsus dasturlar tashkil etib, mazkur muammoning ajoyib echimini topdilar. Yuzlab kompaniyalar "Madaniy xilma-xillikka yondashuv" nomli ettita 30 daqiqali videokassetalardan tashkil topgan serialdan (mazkur serial yirik korporatsiyalarning mablag'lari evaziga "Copeland Griggs" kompaniyasi tomonidan yaratilgan) foydalanadilar. Ushbu videoserial bir xil shakldagi xatti-harakat, aynan qaytariladigan tasodifiy kelishmovchiliklar, hamda kelib chiqishi har xil bo'lgan xodimlarning ishga berilib, faoliyat yuritishiga da'vat etish kabi takliflari bilan menejerlar diqqatini tortadi. Mazkur dastur nafaqat madaniy va etnik kelib chiqish muammolarini, balki jins, yosh, millat, cheklangan faoliyat va shahvoniy yo'nalganlik bilan bog'liq muammolarni ham qamrab oladi. Bundan tashqari, ko'pchilik kompaniyalar ishchilarga turli madaniy va tilga oid tafovutlarga sabr-bardoshli munosabatda bo'lishni o'rgatuvchi dasturlar kiritgan.

"Digital Equipment" kompaniyasida "Madaniy xilma-xillikka yondashuv" dasturidan bir necha yil davomida foydalandilar. Dastur "Inson qadrli ekanligini his etsagina yaxshi ishlaydi, boshqalardan farq qiladigan xususiyatlari e'tiborga olinsa, ular o'zlarini nihoyatda qadrli ekanliklarini his etadilar" degan yo'nalishga asoslangan. Korporatsiya bosh boshqarmasining 26 ta xodimi va filiallar menejerlari butun mamlakat bo'yicha o'z xodimlariga o'quv dasturlar, turli mavzudagi materiallarni taklif etib, maxsus markazlar ishini boshqaradilar. Turli madaniyat vakillaridan tashkil topgan personalni boshqarish muammolari echimiga hissa qo'shgan boshqa kompaniyalar ham mavjud. Ular orasida — "Apple Computer", "Avon", "Corning", "Dupont", "Hewlett-Packard", "Honeywell", "Pacific Bell", "Procter & Gamble", "Security Pacific Bank", "US West" va "Xerox" kompaniyalari. Ularning ko'pchiligi, yangi kelgan, kichik millatga mansub bo'lgan xodimlar uchun madaniy qullab-quvvatlash guruhlarini tashkil etib, har xil madaniy birlashmalar faoliyatini mablag' bilan ta'minlab turadilar.

Iqtisodiyotdagi o'zgarishlar

Amerikada biznes yuritish usullari kundan-kunga o'zgarib bormoqda. Menejerlar hamisha o'z tashkilotlarining keng qamrovdagi ichki o'zgarishlariga duch keladilar. Ishchi kuchining demografik tasnifi, texnologiya, bozor, raqobat, boshqarish va tashkillashtirish shakllari, shuningdek insonlarning fikr va g'oyalaridagi o'zgarishlar tadbirkorlik faoliyatidagi barcha yo'nalishlarning bir shakldan ikkinchi shaklga aylanishiga olib keladi.

O'tmishda ko'pchilik firma va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar o'zaro tushunish va yon bosishga asoslangan edi. Hozirgi kunda esa xodimlarni o'z ishlariga doimiy bog'lab qo'yish o'rniga, kompaniyalar iqtisodiyotdagi o'zgarishlarga qarab, ishdan bo'shatish uslubini keng ko'lamda qo'llamoqdalar. Ilgari bir o'rtamiyona xodim o'z hayoti davomida atigi ikkita kompaniyada ishlashga ulgurur edi, hozir esa har 3-7 yilda o'zgartirib turadi.

Iqtisodiyotdagi tarkibiy ko'chish — ishlab chiqarish sohasidan xizmat ko'rsatish sohasiga tomon harakatlanishi tufayli sanoatda mashg'ul bo'lganlarning ko'pchiligi bo'sh qolib, mazkur sohaga kadrlar oqimining to'xtashiga va ishsizlikka olib keldi. Bir vaqtning o'zida, texnologik jarayon malakaga qo'yiladigan talablarni kuchaytirib, shu yo'nalishda ishlagan kam malakali va sanoat xodimlarining yangi ish joylarda ishlash uchun kerak bo'lgan tayyorgarlik darajasiga to'g'ri kelmasligiga olib keldi. Ta'lim darajasi past bo'lgan amerikalik ishchilar yuqori malaka talab etmaydigan ish joylari uchun kurashda Osiyo va Lotin Amerikadan kelayotgan xorijiyalar tomonidan kuchli raqobatga duch kelmoqdalar.

"Demografik portlash farzandlari" kompaniyalarning kichrayishi evaziga kamayib borayotgan istiqbolli mansablar uchun bir-birlari bilan raqobatlashmoqdalar. Bu hol, ko'pincha, xodimlarning o'sishini chegaralab, insonni ish joyi bilan bog'liq istiqbolidan mahrum etib, noroziliklarga olib keladi. Ommaviy ishdan bo'shatishlarning hisobiga yuqori texnologiyalarga ega bo'lgan eng ilg'or kompaniyalarda ham o'zining ish joyini yo'qotishdan qo'rqadigan xodimlar bor. Albatta, bunday xavfni sezib turish, ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etib, kompaniyaga nisbatan sadoqatli bo'lish hissidan yiroq bo'lishga majbur qiladi. Haqiqatan ham, "Time" va "CNN"ning hamkorlikdagi tadqiqoti davomida shu narsa ma'lum bo'ldiki: 57% odam kompaniyalarning o'z xodimlariga xayrixoh emasligini, 67% esa xodimlarning kompaniyaga nisbatan xayrixohlik bildirmasligini ta'kidladilar.

4.4. TASHKILOTDA MADANIY SHART-SHAROITLARNING O'ZGARISHI . XODIMLAR ISH JOYIDA INGLIZ TILIDA SO'ZLASHISHLARI SHARTMI?

Frensis Arreola xodimlarning ish davomida faqat ingliz tilida so'zlashishlari shartligi haqidagi eslatmani o'qib qattiq taajjublandi. Arreola linza ishlab chiqaradigan "Signit Amoralite" (Janubiy Kaliforniya) kompaniyasida texnik kontroler bo'lib ishlagan. Boshlang'ich maktabda u faqat o'zining ona - ispan tilida so'zlashgani uchun maktab o'qituvchilari tomonidan qattiq ta'qib ostiga olingani

esida. Hozir u ingliz tilida ham, ispan tilida ham bimalol so'zlasha oladi, lekin faqat ingliz tilida so'zlashish talabini noto'g'ri deb hisoblaydi.

"Signit Amoralite" kompaniyasi o'z talabini "do'stlari va safdoshlari tushunmaydigan o'zga tilda so'zlashish ko'p kelishmovchiliklarga olib kelishi mumkinligi, bundan tashqari bu odobsizlik va xavfsizlikka tahdid" bilan asosladilar. Kompaniyaning ta'kidlashicha, bu talabni bajarish shart emas, bu faqat tavsiya xolos; uni bajarmagan shaxslar hech qanday javobgarlikka tortilmaydilar.

Shunga qaramay, yuzlab amerika kompaniyalarida bunga o'xshash choralar fuqarolar huquqini himoya qiluvchilar tomonidan har xil millatga mansub bo'lgan insonlarning kamsitilishiga qarshi yo'nalgan federal qonunlarning buzilishi deb tavsiflanadi. Ish bilan band qilishning tengligini ta'minlaydigan Komissiya tomonidan ishlab chiqilgan nizomga asosan, ishga oluvchilar biznes bilan bog'liq bo'lgan o'ta muhim sabablarga ko'ragina til chegaralarini o'rnatishlari mumkin.

Bunday chegaralarni kompaniyalar, xodimlarning o'zlari tomonidan tushunadigan, ular haqida g'iybatlashayotganligi haqidagi shikoyatlariga asosan kiritadilar. Masalan, kelib chiqishi bo'yicha xitoylik bo'lgan amerikalik ayol, safdoshlari u bilan ispancha so'zlashishlarini aytib shikoyat qilgan. (Keyinchalik ofisda "faqat inglizcha so'zlashing" talabi qo'yilgan va hozirgi kunda bu talabni sudda ispan xodimlaridan bittasi rad etmoqda.) Madaniy kelib chiqishi jihatidan har xil xodimlar soni ortishi bilan, bunday shikoyatlar soni ham o'sib bormoqda. Masalan, "Signit Amoralite" kompaniyasidagi 900 ta xizmatchining yarmidan ko'pini — osiyoliklar, filippinliklar va lotinamerikaliklar tashkil etadi.

Menejerlar ana shu til kurashining markaziga tushib qoldilar. Bir qutbda, safdoshlari o'zga tilda so'zlashganligi va u bu tilni tushunmasligini, shuning uchun bu holni o'ziga nisbatan haqorat deb hisoblagan xodimlar turadi. Ikkinchi qutbda, agar ishga halaqit qilmasa, bir-birlari bilan o'zining ona tilida so'zlashishi mumkinligini, faqat ingliz tilida so'zlashish talabi noqonuniy bo'lib, noroziliklarga olib kelishini ta'kidlaydiganlardir. Menejer nima qilishi kerak?

Turli millat vakillaridan tashkil topgan personalni boshqarish masalalari bo'yicha ekspertlarning fikricha, bu muammoni hal etish uchun, xodimlarga o'zga millat vakillariga nisbatan sabr-bardoshli bo'lishga o'rgatish dasturini taklif etish zarur. Bu dasturning maqsadi — xodimlar orasida o'zaro hurmat muhitini yaratish. Ingliz tilida so'zlashuvchilar "xorijliklarni til o'rganishga harakat qilgisi kelmaydi" deb o'ylaydilar. Lekin aslida bunday emas, aksariyat hollarda xorijliklar ingliz tilini bilmasdan hech qanday istiqbolli lavozimga ega bo'lmasliklarini juda yaxshi tushunadilar va "ingliz tilida ko'proq so'zlashishga harakat qiladilar va o'z millatiga mansub bo'lgan xodimlar biron-bir narsani tushunmagandagina o'z tilida gapirib tushuntirib beradilar", deydi Kaliforniya universitetida (Los-Andjeles) mazkur dasturni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan Maykl Adam.

Maqsadning qo'yilishi

Ba'zi xodimlarni aniq va erisha oladigan maqsadlar bilan rag'batlantirish mumkin. Menejerlar ham shunga o'xshab, agar muvaffaqiyatning nimaga bog'liqligi va nimadan iboratligini bilsalar, unga erishish uchun ko'proq imkoniyatga ega bo'ladilar.

Xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish, ya'ni odamning xatti-harakatini yaxshilash maqsadida aytilgan tanbeh va maqtovlar ham ba'zi xodimlar uchun samarali bo'ladi. Masalan, "Nucor" kompaniyasi tajribasida quyidagi maqsadlar qo'yiladi, ya'ni rejadan ortiq ish bajargan ishchilar moddiy rag'batlantiriladilar. Ammo ma'lum bir shaxsning maqsadlari tashkilotning oldida turgan maqsadlardan tubdan farq qiladi, negaki:

- ular kamchilikni tashkil etadi;
- qamrov doirasi kichkina bo'ladi;
- kam vaqtga mo'ljallangan bo'ladi;
- noaniqlik va tavakkalchilik darajasi kam bo'ladi.

Asoslantirish vositasi sifatida maqsad qo'yishdan foydalanishning siri shundaki, xodimlar o'z muammolarini hal etishda "ishtirok etadilar". Agar maqsadlar "yuqoridan" belgilansa, xodimlarga "ulardan kimdir foydalanayotgandek" tuyuladi. Bundan tashqari bu tizimda qayta aloqaning "o'rnatilishi" juda muhimdir.

Xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish

Xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish zahirida yotgan g'oyani tushunish juda oson: kerakli harakatlarni rag'batlantirish, keraksizlarini esa — rag'batlantirmaslik. Tadqiqotlardan shu narsa ma'lum bo'ldiki: kerakli natijalarga erishish uchun, norozilik bildirishdan ko'ra, maqtovlar va izhorlar yaxshiroq ta'sir etar ekan.

Bu uslubdan ko'pgina firmalar foydalanadilar. "Emery Air Frate" kompaniyasi mijozlar talabini 90 daqiqada bajarishni o'z maqsadi sifatida qo'yganda, hamma xodimlardan har bir buyurtmaga qancha vaqt ketishini yozib borishni talab etdilar. Yozuvlarga ko'ra, agar xodimning ko'rsatkichi yuqori bo'lgan bo'lsa, u holda rahbar uni maqtar edi, teskari holda esa rahbar uni rostgo'yligi va orastaligi uchun maqtar edi, xolos. Ana shunday qayta aloqadan so'ng 90% xodimlarning ko'rsatkichi ijobiy natijaga (90 ga) etdi. Rag'batlantirishning shunga o'xshash samarali dasturlari "ZM", "Ford", "ATT", "Pepsi Co" va boshqa kompaniyalarda joriy etilgan.

Yangi-Orleandagi universitet o'qituvchisi, boshqarish bo'yicha mutaxassis Maykl Lebyof, rag'batlantirish uchun "boshqarishning dunyodagi eng asosiy tamoyili"ni taklif etib, unda quyidagi tavsiyalarni beradi:

1. O'ylab ko'rilgan qarorlarni rag'batlantiring.
2. Tavakkalchilikdan qo'rqish emas, uni o'z bo'yniga olishni qo'llab-quvvatlang.
3. O'ngsizlarcha bo'ysunishni emas, ijodiy yondashuvni rag'batlantiring.
4. Harakatdagi ildamlilikni qo'llab-quvvatlang.
5. Tinimsiz mehnatni emas, ma'noli mehnatni qo'llab-quvvatlang.
6. Ortiqcha og'irlashtirishni emas, engillashtirish takliflarini qo'llab-quvvatlang.
7. Keskin vaziyatlarni o'zi hosil qiladiganlarni emas, vazmin va mahsuldor ishlaydigan xodimlarni qo'llab-quvvatlang.
8. Tez bajarilgan emas, sifatli bajarilgan ishni qo'llab-quvvatlang.
9. Kompaniyaga nisbatan sabr-qanoatni qo'llab-quvvatlang.

Ko'pgina kompaniyalar yaxshi xodimlarni rag'batlantirishning turli shakllaridan foydalanadilar. Masalan, "Omni Hotels" kompaniyasida xodimlar

mexmonxona mijozlariga o'z vazifasiga kirmaydigan xizmatni ko'rsatganda, ularga minnatdorchilik bildiriladi. Bir necha minnatdorchilikdan so'ng xizmatchilar medal, pul mukofotlari yoki "Omni" xizmatining g'oliblari" sharafiga o'tkaziladigan bayramlarga taklifnomalar oladilar.

Qayta tayyorlash

Iqtisodiyotda tezkor o'zgarishlar bo'layotgan bugungi kunda ba'zi soha xodimlari uchun ishsiz qolish xavfi kuchaydi. Ishsiz bo'lib qolishdan qo'rqqan odamlar, uni kerakli darajada bajarishdan ham yiroq bo'ladilar. Shuningdek, ish faoliyatlariga bevosita ta'sir etadigan boshqa jihatlar: oilaviy mojarolar, alkogolizm yoki ruhiy betoblik bilan kasallanish va boshqalar namoyon bo'lishi mumkin.

Odamlarni ishdan bo'shatish va qisqartirish hodisalarining oldini olish borasida ko'pgina ishlarni amalga oshirish mumkin. Ulardan bittasi — xodimlarga yangi mutaxassislikni o'rganish uchun kompaniya hisobidan kurslar tashkil etish. Sanoat xodimlari robot va boshqa avtomatlashtirilgan jihozlardan foydalanishni, xizmat ko'rsatish sohasining menejerlari — sotuvchi bo'lishni o'rganib olishlari mumkin bo'ladi. Ko'pchilik odamlar o'zgarishlarga ko'nikish qiyin deb hisoblaydilar, lekin boshqa ko'pchilik - o'z kompaniya yoki iqtisodiyotiga foydali xizmat ko'rsatishning yana bir imkoniyati sifatida bunday o'rinishlarni qadrlaydilar. Xodimlar ishlab chiqarishdagi pasayishdan keyin, yangi kasbga ega bo'lganda, yana yangi kuch bilan ishlashni boshlab, o'z oldiga yangi maqsadlarni qo'yadilar.

Ishga yo'naltiruvchi uslublar

Bir bo'lim yoki ish joyida asoslanishga oid muammolarni boshdan kechirayotgan ma'lum bir turli xizmatchilar ko'p bo'lsa, buning sababini ishning o'zidan qidirish lozim. Bunday hollarda xizmatchilar xatti-harakatini emas, ishning tarkibini o'zgartirish yo'llarini qidirish lozim. Bu esa, odatda, boshqaruvning avtoritar uslubini yumshatib, xodimlar o'zlarini "komanda"ning bir bo'lagi sifatida his etish imkoniyatini berish kerakligini bildiradi. Bunday maqsadni amalga oshirishning bir usuli — sifat tugaraklari. Rahbariyat, xizmatchi va menejerlarga o'z g'oyalarini erkin ifodalash imkoniyatini berish bilan birgalikda, ularning mehnat faoliyati davomida zarur bo'ladigan ijodiy quvvatlariga ham yo'l ochib beradilar. Shu bilan bir qatorda, xizmatchilar faoliyati ko'lamini kengaytirish va ish joylarini o'zlashtirish, qulay ish grafigini hamda telekommunikatsiyani joriy etish, ish vaqtini qisqartirish va vazifalarni taqsimlash kabi usullar ham keng qo'llanishi mumkin. Bu erda, eng muhimi mehnatning tashkillashtirilishini yaxshilash va qulay ish grafiklarini kiritish bo'yicha olib borilayotgan tadbirlar, butun kompaniya va xizmatchilarning foydasi uchun qilinishi kerak.

Ishchilar faoliyat ko'lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi

Faoliyat ko'lamining kengaytirilishi — tashkilotda vazifa taksimlashda, butun ish faoliyatlari uchun xizmatchilarning zimmasiga yuklanadigan ma'suliyat.

XX asrning boshlarida kam malakali ishchilarning ma'lum yo'nalishda ixtisoslashtirilishi ancha samarali bo'lgan bo'lsada, hozirgi kunda uning hech qanday

ahamiyati qolmadi. Birinchidan, ishning texnik tarafini rahbariyatdan ko'ra yaxshiroq biladigan, yanada ma'lumotli bo'lgan odamlar qoniqtirmay qolgan. Ikkinchidan, ilgari inson tomonidan bajariladigan ba'zi ixtisoslashtirilgan vazifalar, hozir mashinalar yordamida bajarilmoqda. Ana shunday o'zgarishlar oldida ko'pgina kompaniyalar ishni tashkillashtirishning yangi usullarini joriy etish orqali mehnat unumdorligini oshirmoqdalar. Bunday qayta tashkillashtirishning bir turi — bu ishchilarning faoliyat ko'lamini kengaytirish, ya'ni bunda, ishning maxsus ixtisoslashtirilishi kam bo'lib, xizmatchilarga, ular o'z ish joylarining umumiy tarkibda ahamiyatli ekanligini his etadigan, ma'suliyatli va muhim vazifalar topshiriladi.

Masalan, Livoniyadagi (Michigan shtati) "kadillaklar" ishlab chiqaradigan korxona rahbarlari, zerikarli ishni qiziqarlga aylantirish uchun "jamo'a kuchi"dan foydalandilar. Ishchilarga yangi kasblarni egallab, yanada ko'proq daromad topish va shu asosda, o'z mutaxassisliklarini kengaytirish uchun qiziqtirish imkoniyatlari berildi. Har haftada bo'lib o'tadigan majlislarda esa bu "komandalar" korxona ishi borasida egallagan bilimlarini, ilgari faqat rahbariyat tomonidan hal etiladigan sohalaridagi muammolarni echishda ham qo'llash imkoniyatiga ega bo'ldilar.

Sperrouz Poynt (Merilend shtati) shahridagi "Batlehem Still" zavodida faoliyat ko'lamini kengaytirilishining o'zgacha usulini qo'llashdi. Haftada bir marta butun korxona ishchilariga metall ishlab chiqarishga ta'sir etadigan iqtisodiy kuchlarni to'la anglashga yordam beruvchi ma'lumotlar tarqatiladi. Bundan tashqari, yo'nalishdagi operatorlarga, vaqti-vaqti bilan "Batlehem Still" mahsulotining xaridorlaridan xabar olib turish vazifasi beriladi.

Ishchilardan biri: "Endi biz nima ishlab chiqarayotganimizni bilamiz, ilgari esa biz faqat po'lat quyishni bilar edik xolos", - deb gapirdi.

Ishi tarkibiy qayta qurilishga duchor bo'lib, butunlay yangi vazifalari paydo bo'lgan odamlar o'zlarini qanday his etadilar? "Gulf Oil" kompaniyasida 28 yil temir quyish bilan mashg'ul bo'lgan bir ishchiga, boshqa kasb yo'nalishidagi ishchilarga yordam berish vazifasi yuklanganda, u norozi bo'lib: "Senga hech qachon o'rgatilmagan ishni bajarishni talab etish asabingni buzadi", - dedi. Mana bu misolda esa, buning aksini ko'ramiz: 17 yil davomida Chikago bankida faqat cheklarni tekshirish bilan mashg'ul bo'lgan ayolga, yangi maxsus ixtisos bo'yicha vazifa yukladilar. Bunda bank avtomatlashtirish sohasidagi yutuqlardan foydalanib, uni kompyuter oldiga birlashtirib, cheklarga ishlov berib, ularni hisobga olish bilan bog'liq operatsiyalarni bajarishni topshirdi. "Butun jarayonni boshidan oxirigacha kuzatish imkoniyatiga ega bo'lganim uchun bu ish menga juda yoqdi. O'zimni yaxlit butunlikning bir qismi etib his etish, men uchun maroqliroqdir. Har bir inson hayotida qandaydir o'zgarishlar sodir bo'lishi kerak", - dedi ayol.

Ishning qulay grafigi

Ishning qulay grafigi — ishchi-xodimlar ish boshi va yakunini mustaqil belgilay oladigan ish tartibi.

Mehnat resurslarining o'zgarishi bilan insonlar turmush tarzi va ehtiyojlari ham o'zgarib qoldi. Ishlayotgan er-xotinlar, farzandlari o'z vaqtida maktabga yoki enaga oldiga, o'zlari esa ishga etib borishlari uchun aniqlik mo'ljalarini sodir etishlari kerak. Yoki ota, yoki onasi bor oilalarda esa, imkoniyatlar ikki hissa kam,

muammolar ikki hissa ko'pdir. Ko'p odamlar o'ziga uy yoki avtomashina olishlari uchun qo'shimcha ishda ishlashga majburlar. Shuning uchun, ko'pchilikka qulay ish grafigi zarurdir. Hammaga o'xshab, haftada besh kun ertalab to'qqizdan kech soat beshgacha ishlamay, ishchi imkoniyatlariga qarab o'ziga qulay vaqtni belgilab oladi. Masalan, kompaniya hamma xizmatchilaridan soat 10 dan 14 gacha ishda bo'lib, ishlab berish vaqtlari 8 soatni tashkil etsa bo'ldi, qolgan vaqtda ular o'zlari xoxlagan narsalar bilan mashg'ul bo'lishlari mumkin. Bunday qulaylik, odamlarga o'zlarining mushqul hayotlarini osonlashtirish imkoniyatini beradi. O'z ish vaqtlarini mustaqil rejalashtirganliklari tufayli nazoratdan halos bo'lganlik hissi ko'p insonlar uchun asoslanishning muhim omili hisoblanadi.

Milliy so'rovnoma natijalaridan shu narsa ma'lum bo'ldiki, keksa yoshdagi 78% ishchi xizmat zinasidan ilgarilash qadamlarini sustlashtirish evaziga oila bilan birga bo'lish vaqtlarini ko'proq qoldirish imkoniyatini beradigan bunday grafiklar ularni qoniqtirishini aytdilar. Xizmatchilarning bu takliflariga javoban tobora ko'proq kompaniyalar qulay ish grafigini taqdim etyaptilar. O'tkazilgan so'rovnomalardan 259 ta yirik firmalarning 42% xizmatchilar uchun qulay ish grafigini taqdim etganliklari ma'lum bo'ldi. Bunday grafiklar, mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun ma'lum vaqt ajratish zarur bo'lmagan, "oq yoqachalar" ishlaydigan firmalarda kengroq tarqalgan. "Ko'k" yoki "pushti yoqachalar" ishlaydigan: iste'molchilarni kutib olish va kuzatish, ularning ko'ng'iroqlariga javob berish uchun xodim doimo joyida bo'lishi shart bo'lgan firmalarda esa, bu grafik kam uchraydi. Qulay grafikning boshqa kamchiliklari ham bor: 1) rahbarlar boshqaruvda ba'zi noqulayliklar his etib, qo'l ostidagilarining kelib-ketishini kuzatish va nazorat qilishi qiyinroq bo'ladi; 2) ularning kasbdoshlari ko'pincha bunday xodimlardan norozi bo'lib, ularni ishiga nisbatan ma'suliyatsizlikda ayblaydilar.

Telekommunikatsiya va uy ofislari

Telekommunikatsiya — uy sharoitida ofisga ulangan telefon, kompyuter modemi va faks orqali ish yuritish.

Aholi zich joylashgan shaharlarda ertalabki "tig'iz" paytda ishga etib borish — og'ir va chidab bo'lmaydigan sinovdir. Bu vaqtni uyda, markaziy ofisga kompyuter orqali ulangan holda, unumliroq o'tkazish mumkin. Telekommunikatsiyaning ko'pgina afzalliklari bor: xodimning ish unumdorligi 15-20% ga oshadi, ofisni saqlash uchun ketadigan mablag'lar birmuncha qisqaradi, firmadan ketib qolishi mumkin bo'lgan xodim saqlanadi, nogironlar mehnatidan foydalanish engillashtiriladi. Uyda ishlash odamlarga yoqadi, negaki ular ish tartibini o'zlari tuzadilar, transportga ketadigan xarajatlarni qisqartirib, ko'proq oila davrasida bo'lish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Albatta har qanday ishni ham uyda o'tirib bajarib bo'lmaydi, bundan tashqari, xodim ishlagan vaqtni ham nazorat qilib bo'lmaydi. Buning ustiga, uy ofisini jihozlash ham juda qimmatga tushadi, ayniqsa - faks apparatlari qo'llanib, telekengashlar o'tkazish uchun maxsus jihozlansa va hokazo.

"Sheersow Leman Brothers" kompaniyasi ijrochi direktorining o'rinbosari, Elen Gartsarelli, uch yil davomida o'zining Grinvich Villidjdagi xonadonini tark etmay, Nyu-Yorkning dallollik firmasida ishlagan. Ishining afzalligi shunda bo'ldiki, u o'zining eng muhim ishlarini qilishga ulgurur, uni hech kim chalg'itmas edi. Lekin,

oqibatda, u shovqin-suronni sog'inib, ofisga qaytib keldi. Uyda ishlaydigan boshqa xizmatchilar, ish kuni uzayganligidan, uyda ularni bolalar chalg'itib, halaqit berishlaridan norozi bo'ladilar. Lekin, umuman olganda, ko'pchilik xodimlarning fikricha, telekommunikatsion tizim kamchilikdan ko'ra ko'p afzalliklarga ega.

Ish vaqtining qisqarishi va vazifadagi o'rindoshlik

Ish vaqtining qisqartirilishi — kerakli miqdorda ish haqi to'lanishining pasayib, ish haftasining kichrayishi, ya'ni ishdan bo'shatish hollarini kamaytirish usullaridan biri.

Vazifa miqdorining bo'linishi (o'rindoshlik) — bir ish joyidagi to'liq ish vaqtining, qulaylik uchun, ikki xizmatchiga bo'lib berilishi.

Bajarilishi kerak bo'lgan ish hajmi bilan, ma'lum bir xodim bajarishi mumkin va qulay bo'lgan ish hajmi o'rtasidagi tafovutlarni, hamda tashkilotdagi ma'naviy muhitni yaxshilash uchun, boshqa ikkita "qurol"dan foydalansa bo'ladi. Iqtisodiy tanazzul vaqtida ko'pincha qo'llanadigan usul — ish vaqtini qisqartirish, har bir xodimning ish haftasidan "kesib olish" va shunga asosan, ish haqini bir oz kamaytirish — kompaniyaga mehnat zaxiralaridan foydalanishdagi ehtiyojlarining kamayib ketmasligi uchun xizmat qiladi. Vazifadagi o'rindoshlik, ikki xodimga bir ish vaqtini, bir ish joyidagi ish haqi va mukofotni o'zaro teng bo'lish imkoniyatini beradi.

Norvokvdagi (Konnektikut shtati) "Hiller Real Estate Associates" kompaniyasi - tijorat, ishbilarmonlik operatsiyalari va xususiy mulkni boshqarish ishlari bilan shug'ullanadi. Uyda ishlayotgan Pol Xills, o'z ofisi va mijozlari bilan haftada 4 marta kompyuter, faks va telefon orqali bog'lanib turadi.

Ishchilarni ishdan bo'shatish o'rniga, kompaniya ish vaqtini qisqartirish usulidan foydalansa, natijada hamma yutgan bo'ladi, xodimlar ishsiz qolib ketishlaridan cho'chimay ko'proq pul sarf qilishga tayyor bo'ladilar. Ko'p odamlar ishdan-ishga sakrash o'rniga o'z ish joylarida tinch ishlab yursalar, ular ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifat darajasi ancha vaqtgacha yuqori bo'ladi. Haftalik ish vaqtini qisqartirgan va ishi yurisha boshlagan firmalar, iste'molchilarning tobora o'sayotgan talablariga tayyor turadilar, negaki ular ish miqdori kengaygani uchun yangi xodimlar taklif etib, ularni ish o'rgatishga majbur bo'lmaydilar. Bundan tashqari, iqtisodiy yuksalish ro'y bergan davrda ishchilar ularning og'ir kunida yordam bergan firmaning, "ish kunini uzaytirish" taklifini minnatdorchilik bilan qabul qiladilar. Bundan avvalgi uslubdan farqli o'laroq, vazifadagi o'rindoshlik uslubi, iqtisodiy sharoitga bog'lanmagan holda, ya'ni ishlayotgan ota-onalar, o'qiyotgan xodimlar va h.k. uchun kerak bo'lganda qo'llanishi mumkin. Bu usul, asosan, ma'lum bir davr mobaynida kompaniyada ishlab kelib, ish vaqtining kamaytirilishiga muhtoj bo'lgan xodimlarga nisbatan qo'llanadi, negaki, yaxshi xizmatchini yo'qotib, yangisini olib o'qitish bilan bog'liq bo'lgan qiyinchilikdan ko'ra, o'sha ish vaqtini ikkita ishchi o'rtasida taqsimlab bergan afzalroqdir.

Ofis mebellarini ishlab chiqarish bilan hammaga mashhur bo'lgan, eng yirik kompaniyalardan biri - "Stillcase" kompaniyasida, bunday usul 1982 yildan beri qo'llanib kelinadi. Mazkur kompaniya xizmatchilari, o'z vazifalarini o'rindoshlik bilan bo'lib ishlash huquqiga, bir yil davomida to'liq ish kunida ishlab berganlaridan

keyingina ega bo'ladilar, bunda ularning vazifasi nazorat va moliyaviy ma'suliyatga bog'liq bo'lmasligi lozim. Bunday xodimlar, birgalikda haftasiga 40 soat ishlab berishlari kerak, bunda ularning har biri oylik ish haqining 50% ni oladi. Masalan, o'rindoshlik vazifasidagi ikkita ayol, haftasiga ikki yarim kun ishlab, har chorshanba kuni tushlik vaqtida uchrashib, o'z ma'lumotlari bilan o'rtoqlashadilar.

Hozirgi kunda, vazifadagi o'rindoshlik uslubi xususiy biznesdan ko'ra, davlat muassasalari va oliy o'quv yurtlarida keng tarqalgan. 1984 yilda, federal davlat xizmatchilarining nizomida ushbu "qurol"ga ilk bor alohida paragraf ajratilgan edi. Boshqa sohalarida bu usulning tarqalishi kuzatilmaydi.

Tashkillashtirishga yo'naltirilgan usullar

Xizmat doirasini kengaytirish — ishchi-xodimlarga kompaniyaning kundalik ishlarida ishtirok etishlari uchun katta imkoniyatlarning berilishi.

Maqsadlarga erishishdagi ishtirok — komanda ishidagi muvaffaqiyatli natijalari evaziga muntazam ravishda pul mukofotlarining olinishi.

Kompaniya kadrlar qo'nimsizligi va mehnat unumdorligining umumiy pasayishi kabi muammolarga hamisha duch kelaversa, keskin choralar ko'rish zarur bo'ladi. Firma rahbariyati firmani yaxshi holatga keltirish uchun ehtimol, maqsad, strategiya va tashkillashtirish madaniyatini qaytadan ko'rib chiqishi lozim bo'lar. Bunday o'zgarishlar osonlikcha kechmaydi. Ular firmadagi barcha ishchilarni qamrab oladi, lekin foydali natija keltirish garovini bermaydi. Agar ular, ana shu o'zgarishlar davridan bir amallab o'tib olsalar, komandaga kerakligi hissi va yangi maqsadni ilg'ay bilish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa asoslanishning kuchli vositasidir.

Tashkillashtirish ishlariga yo'nalgan asoslantirish uslublarining ko'pchiligi bir xil kategoriyaga to'g'ri keladi: ishchilarning xizmat doirasini kengaytirish, kompaniyaning kundalik ishlarida ishtirok etishlari uchun katta imkoniyatlar berish.

"Jamo bo'lib boshqarish" nomi ostida mashhur bo'lgan ushbu uslublarni, ilk bor "Federal Express" kompaniyasi qo'llagan. Bu kompaniya xodimlariga ishga qabul qilish va ish joyidan yuqori lavozimga ko'tarishda qarorlar chiqarishda ishtirok etish, mahsulot sifatini nazorat qilish guruhlarida ishlash, kadrlar masalasida va tezkor qaror qabul qilish ishlarida rahbariyat bilan birgalikda ishlash uchun o'z vakillarini tanlash, o'zi xohlagan taftish bo'limiga shikoyatlar qilish huquqlari berilgan. Kompaniya ishlariga xodimlarni jalb etishning shu kabi uslublari, tashkilotda birdamlik muhitining qaror topishiga yordam beradi.

Ishchilarning xizmat doirasini kengaytirishning asosiy uslubi - o'z-o'zini boshqarishga asoslangan ishchi komandalarni shakllantirish. Bunday komandalar, o'z vazifasini o'zi belgilay oladigan, ularni hal etish yo'lida yangi echimlar topa oladigan, o'z ishini o'zi boshqara oladigan xizmatchilardan iborat guruhlardan tashkil topgan. Ana shu uslubdan foydalanadigan kompaniyalarda o'tkazilgan so'rovlar shuni tasdiqladiki, bunday komandalar turli yo'llar bilan tashkil etilib, ulardagi xizmatchilar soni 6 tadan 32 gacha bo'ladi. Mazkur komandalarning muvaffaqiyatli ishi tufayli ishchi kuchiga ketadigan xarajatlar miqdori kamayib, mehnat unumdorligi oshgan, mahsulot sifati va ishchilarning ma'naviy ruhi ko'tarilgan. Bu uslubni qo'llashdagi asosiy qiyinchiliklar mazkur tizimdan foydalana bilmaslik, ishchilarning rahbariyatga ishonchsizligi va menejerlarning qarshiligi bilan bog'liq bo'lishi

mumkin.

Albatta, agar ishchi komandalarining g'oyalari maxsus haq to'lash dasturlari bilan qo'llab-quvvatlanmasa, ular chiqarayotgan mahsulot unumdorligining pasayishi muqarrar. Ana shunday dasturlardan biriga misol sifatida maqsadlarga erishishdagi ishtirokni keltirish mumkin. Uning mohiyati shundaki, pul mukofoti komanda ishining natijalariga bog'liqdir. Bunday mukofotlar, odatda, oyda bir marta beriladi.

Moliyaviy rag'batlantirishning yana bir ko'rinishi — kompaniya aktsiyalaridan bir qismini berish. Bu dasturlarning maqsadi — odamlarga, ularning mehnat faoliyati va pul mukofotlari orasidagi bog'liqlikni namoyish etish.

Ba'zi kompaniyalar o'z ishchilariga firmani birgalikda boshqarish imkoniyatini ham beradilar. Xizmatchilarning xususiy mulkiga aylangan firmalarda "yopilish" xavfi kamroq bo'ladi. Jumladan, pochta va maishiy mollarni ishlab chiqaruvchi "Manno" firmasi, o'zining xizmatchilariga tegishlidir. Jamoaning har bir a'zosi sotilish miqdori va firma daromadini doimo nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lib, bu hol ularga o'z kompaniyalari faoliyatidan qoniqishlariga hamda o'zlarining shaxsiy muvaffaqiyatlarini o'rtaga qo'yib, eng unumli asoslangan strategiyadan daromad olishlariga olib keladi.

Xulosa

Yuqorida ko'rilgan masalalarga xulosa yasaydigan bo'lsak, birinchi navbatda shuni aytish kerakki, IRMda motivatsiya nazariyasidan amaliyotda foydalanish - eng avvalo, inson omili masalasiga qaratilgandir. Chunki insonlarning o'zlari mashg'ul bo'lgan ishlari, mehnat jarayonlarida faol qatnashishlari, ish sifatining o'sishi - korxonada yaratilgan shart-sharoitlar mehnat motivatsiyasiga bevosita bog'liqdir. Biz yuqorida ko'rib o'tgan uslublarni nafaqat G'arb mamlakatlari yoki Yaponiya kabi rivojlangan mamlakatlarda qo'llash yuqori darajada mehnatni tashkil etish imkonini beradi, balki, hozirgi kunda O'zbekiston sharoitida shulardan unumli va kerakligicha foydalanish mumkin. Biz uchun yangi bo'lgan bozor iqtisodiyoti sharoitida insonlarni o'z mehnatlariga qiziqtirish, korxona va firmalarda mehnatga butunlay yangicha yondoshish - bo'larning hammasi ertangi kun muvaffaqiyatlarining garovi bo'lib qoladi.

Tayanch iboralar:

Motivatsiya nazariyalari, motivatsiyaning boshlang'ich nazariyalari, "X", "Y" va "Z" nazariyasi, Gotorn tadqiqotlari, Maslou nazariyasi, gigienik omillar nazariyasi, Kutish nazariyasi, motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar, maqsadning qo'yilishi, xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish, ishga yo'naltiruvchi uslublar, ishning qulay grafigi.

Nazorat uchun savollar:

1. Motivatsiya nazariyasining mohiyati nimadan iborat?
2. Gotorn tadqiqoti nima?
3. Motivatsiyaning klassik nazariyalari qanday guruhlariga ajratilishi mumkin?
4. Gigienik omillar nazariyasi nima?
5. Kutish nazariyasi nima?

6. “X”, “Y”, “Z” nazariyalarining mohiyati nimada?
7. Hozirgi vaqtda motivatsiya muammolari nimadan iborat?
8. Xodimlarga qanday talablar qo'yiladi?
9. Motivatsiya borasidagi qanday muammolar mavjud?
10. Rahbarlik motivatsiyasi va stili nima?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
11. Boshqaruv tahlili. A.X.Shomalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
12. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

V BOB. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH. IRMDA BOSHQARUV VA RAHBARLIK

5.1. BOSHQARUV VA UNING USLUBLARI

Korxonani boshqarishning mohiyati bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (xodimlarga) maqsadga yo'naltirilgan harakatlarini uyg'otish uchun ta'sir ko'rsatishdan iborat.

Keng ma'noda, bu erda insonlarning o'zaro kompleks munosabatlari doirasida qarorlarni shakllantirish, ularning harakatlanishi va bajarilishini ta'minlash faoliyatiga xizmat qiluvchi ko'rsatmalar, jarayonlar va instrumentlar yig'indisi nazarda tutiladi.

Korxonani boshqarish o'z ichiga uch aspektni oladi:

1. "Kim kimni" boshqaradi? (institutSIONAL aspekt). Bu aspekt boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog'liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.

2. Boshqaruv "qanday" amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga "qanday" ta'sir ko'rsatadi (funktsional aspekt). Bu aspekt, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu erda boshqaruvning funktsiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko'rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menejerning boshqariluvchilarga ta'sir etish munosabatlari xarakterlanadi.

3. Boshqaruv "nimalar" bilan amalga oshiriladi? (instrumental aspekt). Bu aspekt menejerlar o'z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taalluqli.

Boshqaruv jarayonida etika masalalari ham alohida o'rin egallaydi. Menejerlar "tadbirkor" organi nomidan va uning topshirig'i bilan faoliyat yuritgani uchun boshqarishning ma'naviy o'lchovlari tadbirkorlik etikasidan kelib chiqadi. Bundan tashqari, ular boshqaruvchilarning shaxsiy sifatlari, va shuningdek, barcha menejerlarning ishlab chiqarishdan tashqari etika kodekslari bilan aniqlanadi. Davosda (1973 yil fevralda) menejment bo'yicha uchinchi Evropa simpoziumining oxirgi kunida korxona menejerlarining "xulq etikasi" kodeksi loyihasi taklif qilindi. U quyidagilarni ifodalaydi:

A. Menejerning professional vazifasi bo'lib mijozlarga, kasbdoshlarga, sarmoyadorlarga va jamiyatga xizmat qilish, bir-biriga karama-qarshi bo'lgan qiziqishlarni murosaga keltirish hisoblanadi.

1. Menejer mijozlarga xizmat qilishi kerak. U mijozlar ehtiyojini eng yaxshi tarzda qondirishi kerak. Uning xatti-harakatlari korxonalar o'rtasidagi bahoni maksimal darajada pasaytirishni, mahsulotning sifati va xilma-xilligini ta'minlovchi teng musobakaga qaratilishi kerak.

2. Raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlarga yangi g'oyalar va texnologik yangiliklarni joriy qilishga harakat qilishi zarur.

3. Menejer kasbdoshlarga xizmat qilishi darkor, u faqat shundagina kasbdoshlari tomonidan qabul qilinadiki, qachonki ularning qiziqishlari bir vaqtda e'tiborga olinganida.

4. Menejer kapital qo'yuvchilarga xizmat qilishi lozim. U kapital qo'yilmalarning davlat zayom ssudalari daromad foizidan yuqori daromadini ta'minlashi kerak. Bu nisbatan yuqori daromad katta tavakkalchilikni mukofotlash uchun zarur. Korxona menejeri kapital kirituvchining vasiysi hisoblanadi.

Б. Korxona menejerining mijozlarga, kasbdoshlarga, kapital qo'yuvchilarga (sarmoyadorlarga) va jamiyatga xizmat qilishi korxonaning uzoq muddat yashashi ta'minlanganidagina mumkin bo'ladi. Buning uchun korxonaning etarli daromadlar olishi zarur.

Boshqarish jarayoni va stillari

Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning maqsadlari, ko'rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qo'yilishidan, xodimlar muammolarini hal qilish uchun nazarda tutilgan potentsialdan va tashqi muhitning hukmron sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv stili (uslub) deganda menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko'ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo'lganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo'lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli holatlar ko'zga ko'rinadi:

- buyruqbozlik uslubi. Menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va kat'iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;
- avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;
- byurokratik uslub. Menejer obro'si bu erda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo'ysinadilar;
- patriarxal (matriarxal) uslub. Menejer "oila boshlig'i" obro'si yordamida qayg'urib va butun javobgarlikni o'z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar unga bo'lgan cheksiz ishonch asosida buysunadilar;
- xushmoyillik uslubi. Menejer o'z obro'sini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatlari asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlar uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi holatlarni farqlash muhim:

- kommunikatsiya uslubi. Menejer o'z qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma'lum qilgandan keyingina qaror chiqaradi,

xodimlar savollar berishi, o'z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

- maslahat uslubi. Menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so'nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal echimlari to'g'risida kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

- qo'shma qarorli boshqarish uslubi. Bunda menejer muammoni o'rta qo'yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o'rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta'qiqlash) huquqini saqlab qoladi;

- avtonom uslubi. Menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga moderator (ya'ni o'zini chetga oluvchi) rolini oladi va echimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

5.2. BOSHQARUV TAKTIKASI, STRATEGIYASI VA UNING VOSITALARI

Boshqaruv vositalari: Sizning kurash reestrangiz.

Siz vaziyatlar va insonlarni qanday boshqarishni bilib, sizni boshqarishga urinib, sizga qarshi ishlatilayotgan harakatlarni oson bilib olasiz. Bu harakatlarni bilish muloqotni jonlantiradi, qarshilik ko'rsatishga o'zgacha tus beradi, hal qilinayotgan tortishuv yanada yuqori darajada amalga oshadi.

Endi savollarga murojaat qilamiz. Vaziyatni boshqarish imkoniyatiga qanday omillar ta'sir etadi? Ularning qaysi birlaridan foydalanish mumkin? Qaysi omillarni hisobga olish zarur, aks holda ular Sizni o'z tub qiziqishlaringizdan ayrim harakat qilishga majbur qilishi mumkin? Boshqacha aytganda: Boshqaruv mexanizmi nima?

Boshqaruv mexanizmiga o'zining muhim kategoriyalari va maxsus taktikasi xos. Boshqaruv mexanizmi kategoriyalari shartli ravishda to'rt turga bo'linadi: fizik, emotsional, ijtimoiy va aralash.

1. Jismoniy vositalar. Jismoniy vositalar - bu biz bevosita kuzatadigan narsalar, aynan ularning o'zgarishi tez seziladi. O'zingizning qaysidir bir shaxsiy jismoniy sifatlaringizni kamchilik deb hisoblab, ularni o'zgacha xulq manerasi bilan qanday qoplashni hal qilishingiz mumkin.

Jismoniy sifatlarning har birini alohida ko'rib o'tamiz, lekin shuni esda tutish muhim: bizning har birimizda ular birgalikda namoyon bo'ladi. Har birimizning kalbimizda ayrim elementlarni birlashtirgan o'z ideal fizik obrazimiz mavjud bo'lishi kerak.

Buyi - bast

Bizning jamiyatimizda o'rta va past buyli kishilar oldida ko'pincha baland buyli kishilarga ko'proq e'tibor beriladi.

Kadrlar bo'limida o'tkazilgan so'rovlar ishga qabul qilishda yuqori bo'yli kishilarga ma'lum darajada ko'proq e'tibor berilishini yuzaga chiqardi. Bu erkaklarga ham, ayollarga ham taalluqli, lekin ayollarga nisbatan kamroq darajada.

Aniqki, buyni haqiqiy o'stirish to'g'risida gan ham bo'lishi mumkin emas, lekin uni yuqoriroq qilib ko'rsatish mumkin. Buning uchun gavdaning tuzilishini o'zgartirishi

mumkin, ya'ni "To'g'ri tik turing", "To'g'ri o'tiring", gavgani to'g'ri tuting. Gavganing to'g'ri tutilishi - o'ziga ishonch va erkinlik tasavvuridir, shuningdek, bu kishini balandroq ko'rsatadi. Achinarli tutilgan gavg zaiflikni ma'lum qiladi. O'z vaqtida bundan foydalanishingiz mumkin.

O'zingizda kat'iyatlikni ko'rsatmang - kuchingiz etmasligini ko'rsatib qo'yasiz. Agar, Siz haqiqatda o'zingizni ishonchsiz sezib, buni ko'rsatsangiz mag'lubiyatga uchraysiz. Boshqa tomondan, Siz kuchli va o'ziga ishongan inson "rolini o'ynasangiz", ikkita narsa sodir bo'lishi mumkin: birinchisi, Sizning raqibingiz kim kuchga va kat'iyatga ega kishini ifoda etayotganini hisobga olishga majbur bo'ladi. Ikkinchidan, o'zingizning "zo'r"ligingizni namoyon qilib, Siz haqiqatdan ham o'zingizni kat'iyatli deb his qilasiz.

Lekin bunday xulq asosiy printsip - har qanday vaziyatda ham nimani xoxlayotganingizni bilishingiz zarurligi bilan bevosita bog'liq. Sizga qanday yakun ma'qulligini bilib olsangiz, barcha imkoniyatlaringizni ishga solishingiz mumkin.

Qo'l qisishuv.

Biz har kuni bir-birimizning qo'limizni qisamiz, lekin buni ko'pincha noto'g'ri qilamiz. Bu erda hech qanday qiyinchiliklar yo'q, do'stona qo'l qisishuvlar esa ko'p ma'noni bildiradi. Bu boshqalar bilan jismoniy aloqaga kirishishning eng birinchi va asosan yagona usulidir. Va bu o'z vazifasini bajarishi lozim.

Yaxshi qo'l qisishuvni ikkita so'z - qisqa va kuchli so'zlari bilan ifodalash mumkin. Qo'l qisishuv kuchi qat'iy ishonchdan darak beradi.

Ovoz.

Qo'l qisishni oddiy "Salom!" yoki "Assalomu - alaykum!" degan so'zlar bilan bajargan ma'qul. Lekin bu so'zlar aniq eshutilishi va erkin, hamda ishonchga to'la bo'lishi kerak. Siz insonga ishonmagan takdiringizda ham buni bildirmang.

Sizning qadam tashlashingiz kabi nutqingiz ham ravon bo'lsin. Tez gapirish insonni fikridan adashtiradi, hayajonlanishingizni ko'rsatib qo'yadi. Siz qabul qilishga qulay bo'lgan tezlik bilan ifodali qilib gapiring. Nima gapirayotganligingizni faqatgina uylab emas, balki qanday gapirayotganingizga ham qo'loq tuting. Ovozingiz qanday eshutilishini tasavvur qiling.

Boshqalar muloqotda o'zini qanday tutishini kuzating

Muloqotga kirishayotgan tomonlarni kuzatishning ko'p imkoniyatlari mavjud. Kinofilmlarda ham, teleko'rsatuvlarda ham tanishuv va uchrashuv sahnalarini ko'rish mumkin. Ko'rish vaqtida e'tibor bering. Ovozga, gavg tutilishiga, harakatlarning ravonligiga e'tibor qiling. Insonlarni muloqot jarayonida kuzatish mumkin bo'lgan sharoitlarda ishlasangiz, bundan foydalaning. Muloqot boshlanishini, masalan, restoranda ham kursa bo'ladi. Mana ishbilarmonlar bir-birini qarshilamoqda. Ular buni qanday bajaradilar? Nima sodir bo'layapti? Insonlar qanday qilib shakllanib bo'lgan guruhlariga qo'shilayaptilar? Bu qanday harakatlar bilan amalga oshirilmoqda? Sodir bo'layotgan narsalarni kuzatishdan foydali xulosalar chiqaring. Bu narsalarga yuzaki qaramang, asl mohiyatiga e'tibor bering. Mumkin bo'lgan vaziyatlarni tasavvur qiling. Har bir qulay vaziyatlarda Siz muloqot yo'llari va usullarini amalda qo'llang. Siz endi qatnashadigan vaziyat holatlarini tahlil qilish uchun vaqtga ega bo'lib, muloqot jarayonida erishmoqchi bo'lgan maqsadingizni aniq qo'yib, Siz ancha ustunlikni qo'lga kiritasiz. Balki har qachon va har

qanday holatda omad sizga qo'lib boqmas, lekin Sizning g'alabalarangizning o'rtacha darajasi yuqori bo'ladi.

2. Emotsional (mental) vositalar. Boshqaruvning ko'pgina emotsional vositalaridan biz quyidagilariga to'xtalamiz:

«Qila olmoq – bajarmoq» o'rtasidagi munosabat

Agar siz vazifani bajarish mumkinligiga o'zingizni ishontirsangiz va ishonsangiz: Siz uni bajarasiz.

Joylashuvning ta'siri

Xulq-atvorning qanday namoyon bo'lishiga “Bu erda men o'z uyimdaman. Bu mening makonim” deb his qilish ham ta'sir etadi. O'zingizga ishonch, Sizga tanish bo'lgan ba'zi joylarda his qiladigan xotirjamlikni, agar Siz bu hissiyotni istagingizga ko'ra uyg'ota olsangiz - har qachon va har qanday joyda xotirjam bo'lishingizga yordam beradi.

Muloqot turini tanlash

Ko'pincha Sizda muloqot turini tanlash imkoniyati mavjud: masalan, Siz telefonda yoki yuzma-yuz gaplashishingiz mumkin. O'zingizga eng qulay va samaralisini tanlang.

Telefon boshlash uchun yaxshi - Siz suhbatdan oldin yozuvlarni tayyorlab, oldingizga qo'yib qo'yasiz.

Muvozanatning ko'rinishi

Sizning rakibingiz o'z ustunligiga ishonadi. Sizga o'z xukmini o'tkazish mumkinligiga ishonib, uni o'ziga kat'iy ishonch hissiyoti qamrab oladi. Siz uning fikrlarini o'zingizga kerakli tomonga burishingiz mumkin va mantiqiy nihoyaga etgandan so'ng, baxslashuvni uning o'z so'zlari bilan yakunlang, lekin bunda Sizga kerakli bo'lgan narsalarni uqtirib turing.

3. Boshqaruvning ijtimoiy vositalari. Ijtimoiy borlikning ba'zi haqiqatlari borki, ularning mohiyatini tushunib, o'z foydangiz uchun ishlatishingiz mumkin. Bu kabi narsalarning insonlarning o'zaro munosabatlariga qanday ta'sir o'rsatishini anglamasak, o'zimiz bilmagan holda boshqaruv vositalari ta'siriga tushib qolishimiz mumkin. Boshqaruvning ijtimoiy vositalariga quyidagi kategoriyalarni kiritish mumkin.

Leksika

O'z fikrimizni qanday so'zlar bilan ifodalaymiz? Ishlatadigan so'zlarimizga qarab, kishilarning qaysi toifasidanligimiz tez bilinadi. Bu - biz har doim “yuqori stilda” gaplashishimiz zarur degani emas so'zlar vaziyatga to'g'ri kelishi kerak. “Mening go'zal xonimim” myuziklida professor Xiggins shunday degan edi: Eliza Dulittl o'z talaffuzi bilan “kuchaga maxkum qilingan”. Uning nutki o'zgardi - Eliza boshqa insonga aylandi.

To'g'ri, yaxshi tilda ganiring - o'zingizga ishonchni, fikrlarni erkin ifodalash qobiliyatingizni namoyon qiling.

Jargon

Bu tilning alohida qismi, uning leksikasining bo'linmasi. Har bir kasb, etnik guruh, bir erlik kishilar shunday so'zlar va iboralarga ega bo'lib, ularni “o'ziniki”lar orasida ishlatishi odatga aylangan. “O'ziniki” bo'lishni istaysizmi - shu guruhning, shu insonning jargonini (ommaviy tilini) o'rganing, undan foydalanishga tayyorlaning. Agar bu juda qiyin, maxsus jargon bo'lsa, Sizning bilimlaringiz suhbatdoshingiz uchun

kutilmagan hol bo'ladi, va bu Sizning yutug'ingiz. Lekin ommaviy so'zlarni me'yorida ishlatib, oshirib yubormang. Jargon so'zlari ko'payib ketganini sezsangiz, iloji boricha tabiiylikni saqlang, chunki Sizni "soxta" deb tushunishlari mumkin. O'zingizni bilimdon qilib ko'rsatmang.

Mashhur ismni aytis.

Jargondan qanday maqsadda foydalansangiz, raqibingiz uchun hurmatli bo'lgan mashhur ismni aytib ham shunday natijaga erishishingiz mumkin. Siz ish orasida shunday kishini tanishingizni aytib ko'ysangiz, Sizga e'tibor va hattoki, hurmat ta'minlangani. Ammo, bunda ham oshirib yubormaslik kerak, Sizga tanish kishilar qatoriga boshqa notanish kishilarni ham qo'shib yubormang.

Tsitatalar, manbalar

Ko'pchilik o'z qarashlari, fikrlarini ma'qullab - "Men... bilaman" deb aytadilar. Biroq bunda faqatgina shu bilimlaringizni aytib qolmasdan, balki shu bilimlarning manbalarini keltirishingiz mumkin. Maxsus adabiyotlardan sitatalar, ma'lumotlar gapirib berish orqali mazkur sohadagi bilimlaringizni namoyon qilish ortiqcha bo'lmaydi. Shuning uchun ba'zan "Biror narsaga muvofiq..." yoki "qandaydir qonunga binoan" degan jummalarni qo'shish o'rinlidir. Bu Sizning gapingizga qiziqishni kuchaytiradi. Aniqki, bunday taktikani qo'llash uchun tayyorgarliklar qurish zarur. Avtoritetlarga (allomalarga) tayanishni yoki kitoblardan sitatalar keltirishni istasangiz, gaplaringizning to'g'riligiga ishonch hosil qilishingiz zarur. Buning uchun jiddiy tayyorlaning. Maxsus adabiyotlarni mutolaa qiling, bilimli kishilar bilan suhbatlashing. Axborotni ishlatishdan oldin, uni to'plang va tahlil qiling.

4.Aralash vositalar. Boshqarishning boshqa vositalarini keng usullar to'plamidan iborat aralash kategoriyasiga kiritish mumkin. Ulardan ba'zilari:

Yozuvlar

Suhbat chog'ida oldindan yozib qo'ygan o'z yozuvlaringizga qarab quyishingiz mumkin. Yozuvlar bo'yicha sitatalar keltiring va har qanday bahsda so'zsiz ustunlik Sizga ta'minlanadi. Bahslashuvning eng muhim lahzalarida raqibingizning so'zlarini yashirmasdan yozib boring. Bu bilan - Sizning pozitsiyalaringizni mustahkamlovchi narsalarni qaytarib, Siz uni butunlay qurolsizlantirishingiz mumkin.

Yakuniy mulohazalar

Nihoyat, bahslashuv natijasida chiqarilgan xulosalarni o'zingiz ifodalang va rakibingiz Siz bilan kelishishiga harakat qiling. Siz o'z nuqtai nazariningizni tan olinishiga faqat uni shakllantirish bilangina erishishingiz mumkin. Raqibingiz qisman qo'shilmasa ham, umuman Sizning xulosalaringizni qabul qilishi mumkin.

5.3.RAHBAR BOSHQARUV USLUBLARI

Boshliq va buysunuvchini o'zaro munosabatlariga alohida talablar qo'yiladi. Odatda rahbar - jamoada muhim shaxs. U insonlar bilan qanday muomala qilishi, qay tarzda va nimalarga aralashishi, o'z qo'l ostidagilarga munosabatiga ko'p narsa bog'liq.

Nemis yozuvchisi Knoblokning rahbarga jamoadagi xulqda o'z yo'lini topib olish ba'zan qanchalik murakkabligini aks ettiruvchi hajviyasi ko'pchilikka ma'lum:

“Ishga vaqtida kelsa”, “Ishga azonlab yugurib kelibdi, bizni aldamoqchi” deyдилar. Kech kelsa, kesatib: “Boshliqlar kechikmayдилar, ular ushlanib qoladilar”- deyдилar. “Rafiqangiz, bolalaringiz tuzukmi” desa - “Birovning ishiga bo’rmini tiqadi”. So’ramasa - “Shunakayam kurs bo’ladimi” deyдилar.

“Qanday taklif bor?” - deb qiziqsa - “O’zida hech qanday taklif yo’q”, deb shivirlaydi. So’ramasa - “Jamoa fikriga qo’lok solmaydi”.

Masalani tez hal kilsa - shoshma-shoshar, uylashni istamaydi. Sekin hal qilsa – qat’iyatsiz, ma’suliyatdan qochuvchi.

Yangi shtat birligini talab kilsa - shtatni ko’paytiradi. “Bor kuchlar bilan uddalaymiz” desa - “Bizni qurbon qilmoqchi” deb norozi bo’ladilar.

Yuqoridagi ko’rsatmalarsiz ish yuritsa - o’zboshimcha, ko’rsatmalarni aniq bajarsa - eski byurokrat. Xazillashsa - “Qitiqlamasang kulmaydi”. Hazillashmasa “Hech kulganini ko’rganmisizlar?” deb gapiradilar.

Do’stona muomala qilsa - ishonchga kirib olmoqchi. O’zini alohida tutsa- manman.

Ishlar yaxshi ketayotgan bo’lsa pirovardida, bu biz ishlayapmiz. Reja bajarilmasa - qilmishiga yarasha, u bir o’zi aybdor - deyдилar.

Odatda rahbarlikni uch tipga ajratadilar - avtoritar, demokratik va erkin (liberal). Ishga doir etiket xulqning qanday yo’nalishini tanlashga maslahat beradi? O’zingiz hal qiling.

Avtoritar rahbar qarorlarni yakka o’zi qabul qiladi va bo’ysinuvchilarning xatti-harakatlarini, ularga tashabbus ko’rsatish imkoniyatini bermay, qat’iy ravishda belgilaydi. Bunday rahbarga o’z shaxsini yuqori baholash va qo’l ostidagilarning ishchanlik va insoniy sifatlariga etarli baho bermaslik xos. U odatda o’zini va u boshqarayotgan firmani, o’zini va unga buyso’ngan jamoani bir-biriga tenglashtiradi, ko’pincha ishda “yonadi”, o’zini usiz tasavvur qila olmaydi, shaxsiy hayotini unutadi, kuchini ayamassdan, lekin qo’l ostidagilari haqida qayg’urmassdan ishlaydi. Avtoritar rahbar ko’pincha hech qanday xarajatlarni, shu jumladan insonlarni ham ayamassdan ishlab chiqarish maqsadlariga erishishni ko’zlaydi. Bunday rahbar bilan birga kishilar o’zlarini “vulqon”dagidek, favqulotdagi vaziyat holatida his qiladilar. Ularni zaruriyatsiz bezovta qiladilar, asablariga tegadilar, xaddan tashqari ishlatadilar. Bunday tipni “Rahbar o’zini qanday tutmasligi kerak” degan qo’llanmaga kiritish mumkin. Biroq avtokratni qattikqo’l rahbar bilan adashtirmaslik kerak.

Rahbarlikning demokratik uslubi bo’ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo’lgan mustakillikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo’lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so’ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini holis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo’lish va ularning ehtiyojlari haqida o’ylash kabilarni ko’zlaydi. Rahbarning bunday harakatlari nafaqat yakkaboshchilik printsiplarini barbod qilib anarxiyaga olib keladi, balki rahbarning real hokimligini va obro’sini mustahkamlaydi, jamoada unumli ish sharoitini yaratishga ko’maklashadi. Rahbarlikning bu uslubida qo’l ostidagilarning tashvishlari va qiziqishlarini bilish zarur. Yirik yapon firmalarining birida shunday qoida mavjud: “Haftada soat, oyda kun”. Aynan shunday davriylik bilan yuqori rahbarlikni o’z ichiga olgan ma’muriyat sexga keladi va ishchilar bilan yonma-yon konveyerda ishlaydi. Bunday amaliyot tashabbuskorlari

hisoblaganidek, bu ishchilar bilan aloqani saqlashga, ularning kayfiyati, ish va turmush sharoitlarini bilishga imkon beradi. Rahbarlikning bunday uslubi eng ma'qul hisoblanadi.

Liberal uslub. Buni ko'pincha rahbar ishni o'z holiga tashlab qo'yganda albatta, samarasiz sifatida ko'radilar.

5-jadval

Rahbarlik uslublarining turlanishi

№	Rahbar va qo'l ostidagilarning o'zaro munosabatlari ko'rsatkichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratik	Demokratik	Liberal
1	Qaror qabul qilish usuli	Masalalarni yakka o'zi hal etadi	Qaror qabul qilishda avval qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbarni ko'rsatmasini kutadi yoki kengash qarorini kutadi
2	Qarorni ish bajaruvchilarga etkazish usuli	Ko'rsatadi, farmon beradi, buyuradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3	Javobgarlikni taksimlash	O'z zimmasiga oladi yoki qo'l ostidagilarga yuklaydi	Javobgarligini huquqlarga qarab taqsimlaydi	O'zidan javobgarlikni olib tashlaydi
4	Tashabbusga munosabati	To'la tashabbusni bostiradi	Rag'batlantiradi va manfaat uchun ishlaydi	Tashabbusni qo'l ostidagilarga topshiradi
5	Kadrlarni tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qo'rqadi, ulardan ozod bo'lish yo'llarini izlaydi	Ishbilarmon, o'qimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shug'ullanmaydi
6	Shaxsiy bilim etishmasligiga bo'lgan munosabati	Hamma narsalarni biladi va bajara oladi deb hisoblaydi	O'z malakasini uzluksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	O'z bilimini tuldirib boradi, buni qo'l ostidagilarga maslaxat beradi
7	Aloqa qilish uslubi	Oraliq saqlaydi, muomilaga kirishmaydi	Do'stlarga munosabatda muomilani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qo'rqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomila qiladi
8	Tavsifiy qo'l ostidagilar bilan	Kayfiyatga qarab	Bir tekis axlok, doimo o'zini-o'zi	Rasmiyatchilik intizomni talab

	munosabati		nazorat qiladi	qiladi
9	Intizomga munosabati	Rasmiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Ma'noli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda bo'lish	Xuddi shunday harakat qiladi
10	Qo'l ostidagilarga ma'naviy ta'sir ko'rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi. Ba'zi bir tanlangan odamlarni bayramlarda mukofatlash	Doim turli rag'batlantirish-larni ishlatadi	Xuddi shunday harakat qiladi

Ammo ayrim kichik ishlab chiqarish guruhlarida, ilmiy jamoalarda, qayerda yuzaki majburlash va faoliyatni yo'naltirish talab qilinsa, u juda muhim, bunday uslub xodimlar bilan xushmuomala bo'lishni, ularning ish jarayoniga minimal aralashishni, bo'ysinuvchilar fikrini hurmatlashni, ishga doir bahslarini rag'batlantirishni va shu kabilarni ko'zlaydi.

Ko'pincha rahbar va bo'ysinuvchilar o'rtasida masofa bo'lishi zarur, yaxshi munosabatlar va talabchanlik birga bo'lolmaydi degan fikr ko'p uchraydi, ammo g'arbda rahbariyat va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning demokratikligi aslo ishga taxdid solmaydi. Ko'p firmalarda bunday munosabat mijozlar va buyurtmachilarning qiziqishidan kelib chiqadi. Xizmatchining mijozlar bilan qanday muomala qilishi yollovchilarning unga bo'lgan muomalasining aks etishidir. Agar firma xodimlari rahbariyatdan rozi bo'lmasalar mijozlar haqida qayg'urmaydilar. Faqat jonkuyarlikka jonkuyarlikni tug'diradi.

Eng avvalo, vaqt cheklanganligiga qaramay rahbar ishga doir suhbat tashabbusini topishga o'rganishi darkor. Boshliqning bo'ysinuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega bo'lgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa a'zosini xush kurmasligi uning muomalasida ko'rinmasligi kerak, aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa hislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin. Va aksincha, boshliq va bo'ysinuvchining shaxsiy do'stona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga ta'sir qilmasligi zarur. Agar rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obro'-e'tibor va hurmat qozonmaydi. Shuning uchun boshliq o'z xodimlariga nisbatan faol, og'ir va vazmin bo'lishi lozim.

Har qanday rahbar mehnati ko'p asab va quvvatini sarflashni taqozo etadi, bu uning xatti-harakatlarida aks etishi mumkin. Biroq shunga qaramay u doim va hamma erda xushmuomala va odobli bo'lishi zarur. Yaxshi rahbarga manmanlik, dimog'dorlik, asabiylik, injiqlik, hokimiyat kuchi bilan o'z qo'l ostidagilarga qiliqlari va odatlarini zurlab o'tkazish yotdir. U bo'ysinuvchini kamsitish, shaxsiy g'ururini tahqirlovchi vaziyatlardan o'zini chetga oladi. Rahbarning ijobiy sifati - bosiqlik, vazminlik bo'lib, u hamma vaqt – qaror qabul qilishda, so'zlarda, harakatlarda zarur, chunki dastlabki istaqlar ba'zan noto'g'ridir. Uning ta'siri ostida hissiyotlarga berilib inson haqiqatni noto'g'ri qabul qiladi. Ba'zan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki

so'zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin. Bunday vaziyatda to'g'ri yo'l - o'z xatosini tan olish. Bundan obro' zarar ko'rmaydi. Aks holda vaziyat yanada murakkablashadi. O'zini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qo'rslik kelib chiqadi. Haqorat baqirig'i hech qachon jamoada normal munosabatlarga qo'l kelmagan. Psihologlap qat'iy va bosiqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli ta'sir etadi deb ta'kidlaydi. Bo'ysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa har xil narsalarga o'xshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni cho'rtkesarlik va aybsitishlikdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir o'ziga va ko'pchilik oldida elon qilingan xayfsan o'rtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiy, rahbar bo'ysinuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin. Tanqid - unga qo'yiladigan asosiy talablarga javob bersagina ta'sirchan kuchga ega bo'ladi.

Birinchidan, u ishga va predmetga oid bo'lishi kerak. Afsuski psevdokritika deb ataluvchi soxta tanqid ham uchraydi. Shunday g'arazli maqsadlarni ko'zlovchi tanqidning bir necha xil turlari bor:

1. Shaxsiy adovatlarni hal qilish, o'z holatini va obro'sini saqlash, oshirish vositasi sifatidagi tendentsioz (g'arazli, bir yoklama) tanqid.

2. O'ziga xos "profilaktika" sifatidagi tanqid. Ayrim rahbarlarning fikricha, busiz ishlash kayfiyatini yaratib bo'lmaydi.

3. Standart tanqid. Masalan, dokladga "tanqidiy" qism kiritilishi, bu hech qanday majburiyatni yuklamaydi va rasmiy xarakterga ega.

4. Ko'rgazmali tanqid, u kamchiliklarga murosasizlikning ko'rinishini vujudga keltiradi.

5. Ogohlantiruvchi - qoralovchi tanqid. Printsipial va sof vijdonli xodim tribunadan tanqidiy gapirishga ruxsat so'raganda, rahbar yoki uning "safdoshlari" tomonidan arzimagan xatolarini bo'rttiruvchi ayblashlar.

Ikkinchidan, tanqid yaxshi niyatli bo'lib, tanqid qilinuvchining ijobiy hislatlari va xizmatlarini hisobga olishi kerak. Uning vazifasi - insonni kamsitish emas, balki uni yaxshi tomonga o'zgarishiga yordamlashish, mavjud holatdan chiqish yo'llarini ko'rsatish. Tanqid faqat salbiy zaryadlardan iborat bo'lsa, u doim adolatsiz deb qabul qilinadi.

Uchinchidan, tanqid aniq ob'ektga qaratilishi kerak. Kishining aniq harakatlarini baholash o'rniga uning shaxsini, xarakterini tanqid qilish yaxshilik keltirmaydi.

To'rtinchidan, tanqid aniq yondoshishni, insonning temperamenti va xarakteri xususiyatlarini hisobga olishni taqozo etadi. Ayrimlar tanqidga salbiy munosabatda bo'ladi, lekin tez tinchlanib o'ziga keladi, boshqa shaxsga "etib bormasligi" ham mumkin, uchinchi shaxsni tortishuvga chaqirish, to'rtinchi shaxs esa o'z kilmishini chuqur qoralashga moyil bo'lib, unga nisbatan jazo qo'llash ortiqchadir. Hatto bir xil jazo chorasi ruhiy holat kechinmalari, pedagogik ta'sir ko'rsatish kuchiga ko'ra turli ta'sir ko'rsatadi.

Ish faoliyati rahbarni ko'pincha murakkab va nozik vaziyatlarga duch qiladiki, bunda psihologlar tavsiya etgan xulq-atvor qoidalariga rioya etish asabiy tanglikni pasaytirishga va xatolardan himoyalanihga yordam beradi. Birgina ishdan bo'shash jarayonini olsak: hamma unga uchraydi va barcha uchun u doim murakkabdir. Bozor

iqtisodiyoti sharoitida esa u yanada keskinlashadi. Ishdan bo'shashdagi stresslarni biroz bo'lsa ham pasaytirish uchun amerika biznes va menejment maktablarida hatto yangi mutaxassislarni - menedjer - terminatorlarni (inglizcha terminate - tugatish) tayyorlaydilar, ular shu kabi ishlar bilan shug'ullanadilar.

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tishida malakali rahbarlar juda zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi – rahbar bizning davrimizda qarorlar chiqarishda kat'iy bo'lishi, kishilarni, birinchi navbatda o'z atrofida qilarni juda yaxshi bilishi, faqat bo'ysinuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda printsiptial bo'lishi kerak.

O'z xodimlari bilan suhbatlashayotgan rahbar o'z fikrlarini tushunarli bayon qilishi, suhbatdoshlarini diqqat bilan tinglashi, har qanday e'tirozlarni rad qilmasligi zarur, chunki aynan shu e'tirozlar berilayotgan axborotning etarli emasligini ko'rsatadi.

5.4. ZAMONAVIY RAHBAR QANDAY BO'LISHI KERAK

Zamonaviy rahbar eng avvalo, rahbarlik qilayotgan korxonaning strategiyasi, yo'nalishi, maqsadlari va istiqbollarni yaxshi o'rgangan bo'lishi lozim. Rahbar, shuningdek, kadrlar siyosatini, qaerga qanday darajali mutaxassis zarurligini bilishi va sohalarning aniq, puxta bilimlarga ega bo'lishi lozim.

Zamonaviy rahbar quyidagi bilim va malakaga ega bo'lishi lozim:

1. Korxonaning strategiyasini;
2. Korxonaning barcha bo'limlari ish faoliyati to'g'risida (imkon qadar to'liq);
3. Ishchilarni topish, ularni joylashtirish, o'qitish masalalarini echa olish;
4. Texnologiyani doimo yangilashga intilish;
5. Doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish;
6. Jazo va rag'batlantirish choralari o'z vaqtida va adolatli holda amalga oshirish;
7. Korxonada kattiq tartib va nazorat o'rnatish bilishi va nazorat o'rnatish yo'llarini o'rganishi(bilishi);
8. Doimo korxonada ishchilar bilan yaxshi muomilada bo'lishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim;
9. Rahbar har doim nizolarning oldini olishi, ularning sabablarini to'liq o'zlashtirishi va takrorlanmaslik choralari ishlab chiqishi lozim;
10. Rahbar qaror qabul qilayotganda ularning ta'sirini, natijasini, foyda va zararini har bir qaror qabul qilishidan oldin bilishi, hisob- kitob qila olishi kerak;
11. Har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni (hissa qo'shgan ishchilarni) bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi (motivatsiya) bundan-da kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi lozim;
12. Har bir erishgan muvaffaqiyatsizligidan hamma ishchilarni xabardor qilishi, ushbu muvaffaqiyatsizlik sabablarini aniq ko'rsatgan holda, ogohlantirishi, jazo, jarima va shunga o'xshash chora-tadbirlarini ishlatilishi va muvaffaqiyatsizlikka qayta erishmaslik qat'iy chora-tadbirlarini ishlab chiqishi lozim;
13. Rahbar davlatning iqtisodiy ahvoli, siyosati, qonunchiligi va tashqi hamkorlari to'g'risida aniq va puxta ma'lumotlarga ega bo'lishligi va ularni tahlil qilishi (ta'siri, natijasi) lozim;

14. Rahbar falsafiy fanlar turkumiga kiruvchi fanlar (falsafa, etika, estetika, mantiq)dan ham ma'lumotga, bilimga ega bo'lishi lozim. Bu rahbarlar o'rtasida obro'si (ishchilar o'rtasida) oshishiga korxonasiga gudvillik nasib etishi lozim;
15. Rahbar faqatgina korxonasi ishlab chiqarayotgan tovarlarni sifatli, ixcham, chiroyli chiqarishi bilan birgalikda, firmaning mashhurlik darajasi uning gudvilligini oshirish, tanilish yo'llarini ishlab chiqarishi va ammalga oshirishi lozim. Bu korxonaga katta foyda keltirishi mumkin;
16. Rahbar ijtimoiy hislatlarga ega bo'lishi lozim, ya'ni rahbar qo'l ostida ishlayotgan ba'zi yordamga muhtoj ishchilarni qo'llashi. Ularga mablag'lar ajratishi lozim;
17. Rahbar tashqi ko'rinishi jihatidan ham qilishi va savlati ham shunga yarasha bo'lishi hamma o'z fikrini qo'llashga jalb qila olishi, o'ziga jalb qilishi lozim.

Xulosa qiladigan bo'lsak, zamonaviy rahbar ilmiy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lish bilan birga, u boshqaruv sa'natini mukammal egallagan bo'lishi, shaxs sifatida insoniy qadriyatlar, urf-odat va atrofdagi odamlarning maqsadlari, niyatlarini to'liq tushunib etishi, hurmat qilishi lozim.

Xulosa

Korxonani boshqarishda rahbar xodimlar mehnatini to'g'ri tashkil qilish nihoyatda katta ahamiyatga ega. Ular inson resurslarini samarali boshqarishi uchun boshqaruv uslublari, boshqaruv taktika va strategiyasi, unda qo'llaniladigan vositalar haqida etarli bilimlarga ega bo'lishlari kerak. Boshqaruvning avtoritar, aloqadorlik va avtonom uslublari mavjud bo'lib, rahbarlar turli vaziyatlarda ulardan unumli foydalana bilishi zarur. Rahbarlar qanday uslublarga ko'proq e'tibor berishiga qarab ularni avtoritar, demokrat va liberal rahbarlarga ajratish mumkin.

Tayanch iboralar:

Institutsional aspekt, instrumental aspekt, boshqaruv stili, avtoritar uslubi, liberal uslub, demokratik uslub, zamonaviy rahbar, jismoniy vositalar, emotsional (mental) vositalar, boshqaruvning ijtimoiy vositalari, aralash vositalar.

Nazorat va mulohaza uchun savollar:

1. Boshqarish uslublari deganda nimalarni tushunasiz?
2. IRMda boshqarish taktikasi va strategiyasi nimalardan iborat?
3. Menejer kodeksida nimalar yoritilgan?
4. Birgalikda boshqarish tushunchasini izohlab bering?
5. Boshqaruvning qanday vositalari mavjud?
6. Rahbarlik uslublarning salbiy va ijobiy tomonlarini izohlab bering?
7. Demokratik boshqarish usuli bilan liberal boshqarish usuli o'rtasidagi farq aytib bering?
8. Yangi tashkil topgan korxona qanday boshqaruv usulidan foydalanish kerak?
9. Zamonaviy rahbar qanday bo'lishi kerak?
10. Zamonaviy o'zbek rahbari qanday bo'lishi kerak?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
2. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
3. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
4. А.П. Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
5. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
6. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
7. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
8. Boshqaruv tahlili. A.X.Shomalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
9. Gulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

VI BOB. IRMDA BOSHQARISH VA NAZORAT

6.1. BIRGALIKDA BOSHQARISH HAQIDA TUSHUNCHA VA ISHLAB CHIQARISH SHAROITIDA UNING AHAMIYATI

Boshqarish jarayoni bu rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadga erishish uchun odamlarning qo'shma faoliyatini uyg'unlashtirish bo'yicha maqsadga muvofiq harakatlari majmuasidir.

Rivojlangan mamalakatlarda kompaniyalar emas, balki komandalar raqobat qilmoqdalar. Komanda — umumiy maqsad bilan birlashtirilgan, samarali, hamfikir odamlar jamoasidir. Komanda o'zining mehnat va emotsional hayoti bilan yashaydi. Har bir komandani o'zining nodir ishlash usullari shakllanadi. Komandada shaxslararo munosabatlar shunday qurilganki, unda mutaxassislar har kuni 24 soatgacha bir-birlari bilan yaqindan, kichik xonada bo'lsin, ahil, hamkorlikda, muvaffaqiyatli ishlay oladilar. Komandaga g'ayrat atmosferasi xos.

Komanda - katta va murakkab amali muammolarni echish maqsadida maxsus tuzilgan, kichik, doimiy rivojlanadigan yuqori malakali mutaxassislar guruhidir. Amerika menejmenti ushbu tushunchani sportdan olgan. Boshqaruvchilik komandasini tashkilida va faoliyatida sport komandasi bilan o'xshashliklari ko'p. Masalan, boshqaruvchilik komandasining har bir a'zosi umumiy muammo echimida bitta aniq vazifani bajaradi va ushbu vazifa uchun yakka o'zi javob beradi. Yakka mutaxassis sifatida boshqaruvchilik komandaning har bir a'zosi ham sport o'yinchisi kabi o'z vazifalarini bajarishda barcha zarur huquqlarga, erkinlikka va mustaqillikka egadir.

1. Komandada o'zaro aloqa shunday quriladiki, har qaysi a'zoning xato yoki muvaffaqiyati barcha komanda uchun tezda oshkora bo'ladi. Har qaysi a'zoning ish natijasi esa (ijobiy yoki salbiy) komandaning umumiy natijaviy ko'rsatkichlariga ta'sir etadi va har bir a'zoning farovonligini belgilaydi.

Boshqaruvchilik komandada ierarxik subordinatsiya mavjud emas. Barcha a'zolar sportchilar kabi bir -biri bilan to'g'rima-to'g'ri o'zaro munosabat qiladilar. Har bir a'zo o'zining asosiy vazifasidan tashqari komanda hayotida qandaydir yagona, o'zining takrorlanmaydigan rolini bajaradi. Misol uchun, birlashtiruvchi roli, g'oyalar generatori, axborot beruvchi, ekspert, ishlov beruvchi, yakunlovchi rollar. Komanda ishining samaradorligini aniqlaydigan omil — rollar va vazifalar taqsimotining kontrastligidadir.

Komanda tarkibida fe'li bir-biriga to'g'ri kelmaydigan, bir-biriga adovatli qaraydigan kimsalar bo'lishi mumkin emas. Shunday sig'ishmaydigan, ziddiyatli kimsalar dastlab bir komandada birlashmaydilar. Komandaning o'zi nizoli opponentlarni biridan (balki ikkisidan ham) voz kechadi va ajraladi. Aks holda ichki destruktiv janjal va nizolar komandani o'zini asta-sekin ichidan emirib boradi va ado qiladi.

Komanda har bir a'zosining xulqini va harakatlarini doimiy nazorat qiladi, har bir kimsa nima va qanaqa ish qilishini diqqat bilan kuzatadi, uning ushbu faoliyatini

komanda me'yorlari va qadriyatlari bilan solishtiradi va ushbu xulqga o'zning munosabatini turli usullarda bildiradi. Komanda fikri har bir a'zo uchun muhim. Komanda manfaatlari uning har bir a'zosi uchun o'z shaxsiy manfaatlaridan ham yuqoridir. Komanda ruhiy holatining mohiyati uning a'zolarini gomeostatligidadir.

tajriba shuni ko'rsatadiki, komandada tadbirkorlik ruhi mavjud bo'lsa, har bir a'zo qalbida biznesmen bo'lsa, ushbu komanda uchun muvaffaqiyat ta'minlangandir. biznes faoliyatida komanda tavakkal qilishi mumkin. yuqori malakali mutaxassislar muzokaralarining ijodiy ruhi va muammoning echish uchun butun jamoa ishlab chiqqan qarori har qanday tashabbusning salbiy natijalarini minimumga olib keladi. komandaning yutuqlarini doim ta'minlaydigan xislat bu –mutaxassislarning komplementalligi.

Ko'p o'tkazilgan tadqiqatlar, yuqori samaradorli komandalarga ko'pincha quyidagi xususiyatlar xos bo'lishini ko'rsatib o'tdi:

1. Komanda mustaqilligining yuqori darajaligi.
2. Komanda katta, muqaddas, yakuniy maqsadni mo'ljallagan holda ishlashi.
3. Komanda a'zolarining rol va vazifalari bilan yaxshi balanslashtirilganligi;
4. Komanda a'zolari bir-biri bilan hamkorlikda ishlashi;
5. O'z xatolari asosida o'rganish, o'z muvaffaqiyatsizligidan ta'lim olish va rivojlanishga qodirligi;
6. Komanda faoliyatining yuqori natijaviyligi.

Komanda soni uch bilan o'n ikki kishi orasida bo'lishi mumkin. Komanda soni uchtdan kam bo'la olmaydi. Chunki ikki kishi orasidagi har qanday faoliyat birinchi navbatda o'zaro shaxsiy munosabatlar tariqasida qabul qilinadi. Shuning uchun har qanday munosabatlarga komanda me'yorlari va qadriyatlari xos bo'lishi uchun, kamida yana bir a'zo (uchunchi a'zo) mavjud bo'lishi zarur. Komanda sonining yuqori chegarasi 12 kishidan osha olmaydi. Chunki oddiy odamning sensorlik imkoniyatlari bir vaqt ichida o'ntagacha boshqa odamlar bilan bo'lgan aloqalarni nazorat ostida ushlashga qodir. Shunga qaramay komanda soni me'yorida oshiq bo'lsa, quyidagi oqibatlar kelib chiqishi mumkin:

1. Komanda tarkibi o'zgaruvchan bo'lib qoladi (doim kimdir komandadan chiqib, kimdir kiraveradi);
2. Katta komanda ichida bir yoki ikki guruh paydo bo'ladi;
3. Komandaning butuniyligi yo'qoladi. Atrof-muhit bilan komandaning tashqi munosabatlarida birlik bo'lmaydi.

Komandani lider boshqaradi. Lider liberal uslubida boshqaradi. Liderning strategik, ayniqsa, mushqul va mas'uliyatli vazifalari - bu komanda mafkurasini ishlab chiqish, strategik maqsadlarni kashf etish, komandaga yuqori malakali mutaxassislarni tanlab taklif etish va komanda faoliyatida korporativ ruhini rasm qilish. Liderning operativ vazifalari quyidagilardir:

1. Komandada a'zolarining o'zaro shaxsiy munosabatlarini kuzatib borish, yaxshilash va quvvatlash;
2. Komandaning qoidalariga, me'yorlariga va qadriyatlariga mutaxassislarning rioya qilishini ta'minlash;
3. Komandaning manfaatlarini har erda himoya qilish.

Muvaffaqiyatli lider uchun eng muhimi: oydin maqsadlar o'rnatish,

aldamchi umidlarni tug'dirmaslik, har bir faoliyatni kichikdan boshlash. Va'da berish barchasidan oson. Bajarilmagan va'dalar lider obro'sini tushiradi. Lider doim ishchisi erishgan yutuqlarni tan oladi va maqtovg'a loyidlarni rag'batlantiradi. Komandada sog'lom ruhiy "iqlim" yaratish uchun va komanda a'zolari o'z kuchiga ishonishlari uchun lider har qanday imkoniyatdan foydalanadi. Lider barcha mutaxassislar bilan birgalikda ishlaydi. Kuchli lider ish jarayonida hech qachon bir chetda turmaydi.

Komanda yaratish mushkuldir. Asl komanda a'zolarining asosiy xususiyatlari quyidagi talablarga javob berishi lozim: o'z kuchiga tayanish, mustaqillikga intilish, muvaffaqiyatga chanqoqlik va hisobli tavakkallikga moyillik. Manfaatlari va havaslari umumiy bo'lganligi uchun, fe'llari va odatlari bir-biriga to'g'ri kelganligi uchun yuqori malakali mutaxassislar komandada birlashadilar. Ular komanda bilan ixtiyoriy birlashish orqali, o'zlarining ham ayrim aniq shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga intiladilar.

Sog'lom ruhiy «iqlim»ga ega bo'lgan ahil komandani qurish usullari kichik mehnat guruhlarining yaratilishga asoslangan. Ushbu usullar komanda xodimlarning yoshi, jinsi, mutaxassisligi va temperamentidek alomatlar mutaxassislar orasida bir-biriga nisbatan oqilona miqdorda bo'lishi lozim. Mutaxassislar orasida ushbu 4 alomat bir-biriga nisbatan oqilona balanslashtirilishi orqali komandaning komplementallik, kontrastlik va gomeostatlik kabi xususiyatlari ta'minlanadi.

Jamiyatimizda har yili minglab firmalar barbod bo'layotir. Bu achinarli hodisalarning sabablari har xil: tanglik, korporativ hamkorlik mohiyatini tushunib bilmaganligi, sheriklarning urishib ketishi, nimanidir bo'lisha olmasliklari bo'lishi mumkin. Shuning uchun samarador komandani yaratish qobiliyati bugungi kunda ayniqsa muhimdir. Lider uchun eng katta mukofot va o'z ketidan qoldiradigan uyg'un meros bu: iste'dodli, qobiliyatli, o'ziga ishongan, muvaffaqiyatli hamkorlikni amalga oshira oladigan, mustaqil ishlab, har qanday mushkul muammoni echa biladigan yuqori malakali mutaxassislar komandasidir.

Shubhasiz, komanda yo'q joyda, bugun yutuq ham yo'qdir.

6.2. BOSHQARISH VA NAZORAT TIZIMI

Boshqarish tizim sifatida uning yanada mayda bo'linmalari mavjudligini ko'zda tutadi. Bu uning elementlari orasidagi munosabatni tashkil qilish, ma'lum maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan nazorat ostida faoliyat ko'rsatayotgan ma'lum mexanizmlar majmui sifatida uning ishlash tartibotini tashkil qilish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqarish jarayonini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:

- 1) maqsadning qo'yilishi;
- 2) ma'lumotlar yig'ish;
- 3) tahlil va mulohaza ishlari;
- 4) faoliyat variantlari va tashkiliy ish bosqichlarini tanlash.

Boshqaruvning quyidagi tarmoqlari mavjud: ijtimoiy, ishlab chiqarish bo'yicha, texnikaviy, davlatga qarashli va boshqalar. Ma'muriy buyruqbozlik tizimidagi rejali iqtisod sharoitida boshqaruvning vazifasi asosan oliy darajadagi rahbarlardan maydalariga ko'rsatmalar berish bilan belgilanar edi. Bu

byurokратиyaning, ya'ni kog'ozbozlikning kuchayishiga olib kelgan edi. Ko'pincha hosil bo'lgan vaziyatga zid qarorlar chiqarish ro'y berar edi. Bu asta-sekin "sen uchun hamma narsa qilinadi" degan tushuncha asosida beparvolik va tayyorga ayyorlik kayfiyatini vujudga keltirib chiqadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida va, umuman, hozirgi zamon ishlab chiqarishida, boshqarish omilining, boshqaruvchilik madaniyatining va boshqaruvchilik falsafasining ahamiyati oshib ketdi. Bugungi kundagi raqobatchilik kurashida mavqening kuchayishi boshqaruvning sifati bilan chambarchas bog'liq. Boshqarishni takomillashtirishni ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning eng asosiy omillaridan deb sanamoq zarur.

Nima uchun shunday? Eng avval ishlab chiqarish xarajatlarining strukturasi o'zgardi. AQSh sanoati ishchilarining ish haqi ulushiga mahsulot qiymatining 2% dan 10 % gachasi to'g'ri keladi. Ishlab chiqarish xarajatlarining asosiy qismini moddiy-energetik xarajatlar, asbob-uskunalarni saqlash va ishlatish, transport chikimlarini saqlash va shu kabi xarajatlar tashkil etadi. Demak, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun asbob-uskunalarining sozlash va ta'mirlash muddatlarini qisqartirish, ichki isrofgarchiliklarning barcha turlarini bartaraf qilish, (masalan, brak - ya'ni nuqsonli mahsulot isrofgarchiligi, materiallar, xomashyo, energiya ning ortiqcha sarflanishi va boshqalar) hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib qoldi.

Ko'pincha rahbarlar ishlab chiqarish madaniyati, boshqarish uslubi, tashkil qilish falsafasi va shirkat qadriyatlar i kabi masalalarga kam e'tibor qiladilar. Yuqori malakali boshqaruvchilarga va yuqori samarali ishlab chiqarishga ega korxonalar esa, mana shu, birinchi qarashda sezilarsiz ko'ringan omillar aslida xujalik faoliyatining muayyan ko'rsatkichlarida moddiy tus olishini yaxshi biladilar.

Umumiy maqsad kishilarni birlashtiradi, ularning zo'riqishlariga ma'no va maqsad sari intilish tuyg'usini beradi, boshqaruvchilik qarorlari ishlab chiqish jarayonida asos soluvchi yo'l-yo'riqlar ko'rsatadi.

Yangi boshqaruvchilik fikrlashlari nimada ifodalanadi?

Bu ishlab chiqarishni tashkil qilish shakl va usullarida, samaradorlikni oshirish yo'llari, ishlab chiqarishning moslashuvchanligi va tezkorligi sohalarida doimiy ravishda yaxshilanishlar qidirish - bu doimiy ravishda isrofgarchiliklar manbaini qidirish demakdir.

6.3. KADRLARNING MARTABA BO'YICHA KO'TARILISHI VA UNI REJALASHTIRISH

Ilg'or korxonalarda xodimning ishdagi o'sishi uning o'z vazifalari doirasini qanchalik yaxshi bajarishi va komanda a'zosi sifatida qanchalik muvaffaqiyatli ishlashiga qarab amalga oshiriladi.

Oliy ma'lumotli xodim ishlab chiqarish muammolarini hal qilishda muvaffaqiyatli qatnashish, o'z malakasini oshirish, keng doirada ixtisoslik va mehnat mahoratlarini egallash uchun oliy ma'lumot olmagan xodimga qaraganda boshidanoq ancha katta imkoniyatlarga ega.

Shuning uchun yapon firmalarida (va umuman boshqaruv yaxshi tashkil qilingan firmalarda) oliy ma'lumotga ega kishilar boshidanoq bunday ma'lumoti yo'q kishilardan "yuqori turishi" ajablanarli emas. Bu xizmat bo'yicha ko'tarilish tezligida ham, mehnatga haq to'lanish darajasida ham o'z aksini topadi. Yaponiyada hozirdanoq umumiy oliy ta'lim joriy qilish masalasi muhokama qilinmokda.

Shunday qilib, xizmat bo'yicha ko'tarilish va haq to'lash ishchining haqiqiy malakasiga asoslanadi, ya'ni xodimning o'z shaxsiy vazifalarini bajarishga qodirliginingina ko'rsatuvchi emas, balki o'z korxonasining ishlab chiqarish va boshqa muammolarini hal qilishda qatnashish qobiliyatini, o'z kompaniyasi xo'jalik faoliyatining barcha tomonlarini bilish va tushunib etish qobiliyatini ko'rsatuvchi malakasiga asoslanadi.

Personalni boshqarish korxona o'z ishchilari imkoniyatlaridan to'laroq foydalanish, ularning har biriga o'sish uchun muhit yaratib berish va xizmat pog'onasidan muvaffaqiyatli yuksalib borishga sharoit yaratib berishga asoslanadi. Buni ko'pgina korxonalarining karerani rejalashtirish va rivojlantirishga turtki bo'layotganidan ko'rish mumkin, ya'ni ishchilarga o'z oldilariga real maqsadlar qo'yish va o'z karerasi mobaynida ularga erishishga yordam beradi.

Karerani tanlashga ta'sir ko'rsatadigan omillar ichida karera bosqichlari, shaxsning professional orientatsiyasi, ko'nikma va qobiliyat muhim ahamiyat kasb etadi.

Kar'era bosqichlari

Har bir shaxs karerasi o'z xarakteri va tabiatiga xos ma'lum bosqichlardan o'tadi. Karerani rejalashtirish maqsadlari uchun uch bosqichi juda muhimdir.

Shakllanish bosqichi, taxminan, 24 yoshdan 44 yoshgacha davom etib, uch kichik bosqichga bo'linadi. Sinov bosqichi 25 yoshdan 30 yoshgacha davom etadi. Bu muddat ichida xodim o'zi tanlagan ish unga to'g'ri kelishi yoki kelmasligini hal qiladi. Agar to'g'ri kelmasa ishini o'zgartirish uchun harakat qiladi.

30yoshdan 40 yoshgacha xodim stabillashuv bosqichidan o'tadi. Bunda xodimning professional maqsadlari to'liq shakllanib, ulardan asosiylari ko'tarilishi uchun kurash, faollik, ishni rivojlantirish uchun turli o'quv dasturlari va h.k.

Va, nihoyat 35-45 yoshlar mobaynida karera inqirozi bosqichi boshlanishi mumkin.

Bu davr mobaynida xodimlar o'z muvaffaqiyati, siljishida birlamchi maqsadlarga qaraganda yuqori baho berib yuboradilar. Shuningdek bu davrda inson o'z hayoti mehnat va kareraning qanday o'rin tutishini aniqlab olishi kerak.

Saqlanish bosqichi - 45-65 yoshlar davomida ro'y beradi. Bu bosqichda xodim odatda o'z o'rnini topib, endi barcha harakatlari erishilgan yutuqlarini saqlab turishga ketadi.

Faollik pasayish bosqichi nafaqa davri yaqinlasha boshlanishi bilan yuzaga keladi. Bunda xodimlar javobgarlik, hokimiyat, quvvat va shijoatdagi cheklanganligi bilan murosqa qilib, yangi amplua, ya'ni yoshlar uchun maslahatchi sifatida namoyon bo'ladi.

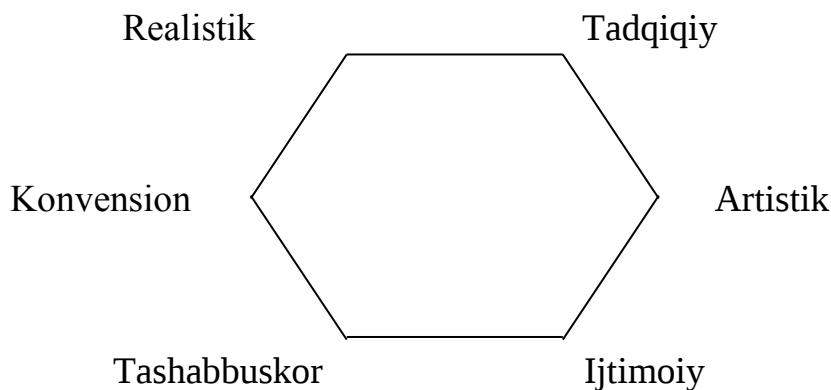
Shundan kelib chiqib nafaqa davri yaqinlashishi bilan inson o'z kuchi va quvvatidan kelib chiqib al'ternativ ish yo'llarini qidirishi kerak.

Ba'zi korxonalarda nafaqaga chiqishdan oldin maxsus dasturlar mavjud. Ko'p hollarda quyidagi konsultatsiyalardan foydalaniladi:

- ijtimoiy muhofaza imtiyozlarini tushuntirish;
- moliyaviy va investitsion konsultatsiya;
- sog'liq bilan bog'liq konsultatsiya;
- korxonadan tashqari ikkinchi karera bilan bog'liq konsultatsiya;
- konsultatsiya;
- korxona ichidagi ikkinchi karera bilan bog'liq konsultatsiya.

Professional orientatsiya

Professional orientatsiya- shaxsning nisbatan moyil bo'lgan qimmatliklar, motivlar, ehtiyojlar majmuasi bo'lib, bu orqali shaxs karerasining turini ko'rsatadi. Dj. Golland oltita asosiy Individual orientatsiyaga ajratadi.



1. Realistik orientatsiya- ijtimoiy kuch bilan bog'liq mashg'ulotlarga moyilligi.
2. Tadqiqiy orientatsiya- fikrlash, tashkiliy faollik bilan bog'liq kareraga moyillik. Biologlar, ximiklar, kollej professorlari.
3. Artistik orientatsiya - fikrni, emotsiyalarini ifodalash, san'atkorlikka moyillik. Rassomlar, musiqachilar, reklama yaratuvchilar.
4. Ijtimoiy orientatsiya – intellektual yoki jismoniydan ko'ra ko'proq shaxslararo muomalaga moyillik. Diplomatik xizmat, ijtimoiy mehnat.
5. Tashabbuskor orientatsiya – boshqalarga ta'sir o'tkazish bilan bog'liq faoliyat. Menejerlar, advokotlar, kotiblar.
6. Konvension orientatsiya – tashkiliy, tartibga solingan faoliyatga moyillik. Shuningdek, xodim o'z ehtiyojlarini tashkilotniki bilan uyg'unlashishini talab etuvchi kasblar. Bankir, buxgalter.

Ba'zi odamlar birdan ortiq orientatsiyaga ega bo'lishi mumkin. Sxemadagi orientatsiyalar qanchalik yaqin joylashsa, karera tanlash bilan bog'liq muammolar kamroq bo'ladi.

Qobiliyat va ko'nikmalarni aniqlash.

Karera muvaffaqiyati nafaqat shaxsning hissiyotlari, balki unda mavjud qobiliyat va amaliy ko'nikmalariga ham bog'liq.

Kareralarni rejalashtirish maqsadlari uchun shaxsning qobiliyatlari odatda maxsus testlardan foydalaniladi. Bunda intellektual, matematik qobiliyat, abstrakt fikrlash darajasi, artistik talantlari va boshqalar aniqlanadi.

Mavjud professional ko'nikmalarni aniqlash uchun ishchi tomonidan bajarilgan bir qancha vazifalarni tahlil qilib chiqish kerak bo'ladi.

Kar'era langarlari

Karera langarlari- karera jarayonida shakllangan, tanlashga to'g'ri kelgan hech ham voz kechilmaydigan qiziqish yoki qimmatlik. E.Sheyn beshta karera langarini aniqlab bergan:

1. Texnik (funktional)- professional karerasini afzal bilish.
2. Boshqaruv – menejer karerasini ustun qo'yish.
3. Tashabbuskor – tadbirkor karerasini afzal ko'rish.
4. Avtonom (mustaqil) – konsultant, shtatdan tashqari jurnalist, muallif yoki boshqa alohida, yolg'iz ishlashga imkon beradigan kareralarni afzal bilish.
5. Barqaror (xavfsiz) – uzoq muddatli va barqaror ishni afzal ko'rish.

Karerogramma- bu ijtimoiy- professional o'sishning individual rejasidir. Bu xodim va ma'muriyat o'rtasida xodimning istiqbollari to'g'risida kelishilgan o'ziga xos bitimdir.

Karerogramma bir qancha bo'limlardan iborat. Ularning birinchisida xodimning o'sish, rivojlanish boqichlari xronologik tartibda ko'rsatiladi. Bularga xodimning malakasi, lavozimi, ish sharoiti, ish haqi va boshqalar kiradi.

Ikkinchi bo'lib, xodimning ko'tarilishi uchun kerak bo'lgan talablardan iborat. Masalan, xizmatda ko'tarilish uchun qanday ko'nikma, ta'lim yoki malakaga ega bo'lishi kerak yoki qo'shimcha rag'batga ega bo'lishi kerak va h.k.

Karerogrammaning uchinchi bo'limi ma'muriyatning xodimning o'sishi bilan bog'liq majburiyatlarni o'z ichiga oladi.

To'rtinchi bo'limda xodimlarning o'ziga qo'yilgan talablarning bajarilishi yoki bajarilmaganligi natijasida qo'llaniladigan rag'batlantirish yoki jazolash choralari ko'rsatiladi.

6.4. QAROR QABUL QILISH JARAYONI VA MUAMMOLARNI HAL QILISH USULLARI

Insonning faoliyat turi sifatidagi menejmentning asosiy xususiyatlaridan biri - qaror qabul qilish. Qaror - biron bir muammoni hal qilish bo'yicha harakatlar majmuidir. Bundan oldin har doim maqsadni aniqlash, vaziyatni baholash, muammoni aniqlash va ifodalash masalalari turadi. Qabul qilingan qarorlarning qanday natija berishini hech qachon oldindan ko'rib bo'lmaydi. Har bir qaror maqsadga yaqinlashtirishi yoki uzoqlashtirishi mumkin, injener martabasini o'stirishi yoki pasaytirishi mumkin.

Qaror qabul qilishdagi asosiy qoida menejer muammoni hal qilishga harakat qilishi kerakligidan iborat. Buning uchun ularni ko'rish, aniqlash, tushunish, baholash zarur. Ko'pincha menejerlar o'z obro'sini oshirish uchun ijobiy qarorlar qabul qilishni xoxlaydi. Boshqa qarorlarning esa ma'suliyatni soqit qilish maqsadida

yuqoridagi rahbarga yoki o'z xodimlariga topshiradi. Bu esa boshqaruv samarasiga yomon ta'sir ko'rsatadi. Menejer barcha turdagi qarorlar uchun ma'suliyatli shaxs bo'lishi kerak. Yakka tartibda qabul qilingan qaror kabi jamoaviy (kollegial) tarzda qabul qilingan qarorlar uchun ham u javobgarlikka ega, chunki bu kamchiliklarni u shakllantiradi.

Boshqaruv jarayonlarida muammolarni echish modellari

Boshqaruv jarayonida muammoni echishning ikkita asosiy modeli mavjud: Birinchi model nemis sotsiologi Maks Veber kitobida keltirilgan byurokratiya modelidir. Bu model barcha qarorlarni qabul qilinishida zaruriy qoidalar majmuasiga asoslangan. Bu qoidalar universal xarakterli bo'lib, biror bir real vaziyatga mos kelmaydi. Shuning uchun byurokratiya ommaviy tusga ega emas. Kishi o'z baholashlarida xoslikka, individual xususiyatlarga ahamiyat beradi. Byurokrtiyaga duch kelganda konkretlashtirilgan qarorga intiladi. Biroq ba'zida amaldagi qoida va talablar xususiyatlar hisobga olinmagan qaror variantlarini o'rnatadi.

Boshqa model - bu qarorlarni personallashtirish modelidir. Uni davolovchi vrach misoliga o'xshatish mumkin. Muayyan kasalga xos bo'lgan belgilarga asosan vrach kasalning ahvolini tahlil qiladi, tashhis qo'yadi va qaror qabul qiladi. Ikkita aynan bir xil kasal mavjud bo'lmagani uchun ko'rsatmalar ham har xil bo'ladi. Vrachning bilimi va tajribasiga asoslangan muammolarni hal qilishning umumiy metodologiyasi mavjud, xolos. Masalan, xirurgik operatsiya har doim o'ziga xos bo'ladi.

Boshqaruv butunlay byurokratik qoidalarga bo'ysina olmaydi. Xuddi shunday boshqaruv qarorlari ham byurokratik bo'lmasligi kerak. Ular menejer professionalizmi va uning konkret vaziyatlarini boshqarish mahorati mahsulotidir.

Qaror turlari

Byurokratik tizimda boshqaruv qarorlarini qoidalar asoslab beradi. Bunday sharoitlarda boshqaruv tizimining quyi darajalaridagi ko'p qarorlar ancha standart va o'zgarmasdir. Menejer qarorini asoslab beruvchi qoidalar mavjud bo'lganda, ular uning qaror qabul qilish ma'suliyatini pasaytiradi, muammoni tushunish uchun izlanuvchi yondashuvni talab qilmaydi.

Bunday qarorlar ba'zan dasturiy yoki namunaviy (tipovoy) deyiladi. Ular ko'rsatma (instruktsiya) bo'yicha qabul qilinadi, menejer faoliyatida albatta, muayyan ulushga ega bo'ladi.

Menejer boshqaruv qarorini ishlab chiqishda tashqi va ichki muhit ta'siri ostida bo'ladi. Tashqi muhit - bu haridorlar, raqobatchilar, siyosiy va umumijtimoiy sharoitlar. Ichki muhit - firma tashkiliy muhiti, personal, texnologiya. Shuningdek, o'z martabasini o'stirish imkoniyati, muhim omillarning o'zaro ta'siri qaror tanlashni aniqlaydi.

Qaror qabul qilish jarayoni

Qaror qabul qilish jarayoni murakkab jarayon hisoblanadi. Bu erda muammoni tushuntirish asosiy vazifa hisoblanadi. Lekin buning uchun holatni, ya'ni mavjud sharoitni to'g'ri baholash va maqsadni aniq yuritish zarur. Ayrim hollarda muammo alomatlari uning kelib chiqish sabablari noaniqligi tufayli tushunarsiz bo'ladi. Menejer hamma alomatlarni o'rganib chiqishi zarur, buning uchun esa holatni yaxshi

bilish va uni maqsad bilan taqqoslash kerak. Hech qaysi bir muammo uning kelib chiqish sabablari aniqlanmaguniga qadar hal bo'lmaydi. Masalan, agar menejerning ishga chiqmaydigan yoki har doim kech qoladigan ishchilari bilan muammolari bo'lsa, bunda bu alomat bilan ishga kechiqishni vujudga keltiruvchi sabablarga nisbatan salbiy natijalarga ega bo'ladi. Balki, xizmatchida transport bilan bog'liq qiyinchiliklar yoki nimadir boshqa sabablar bordir; shuning uchun kechiqqani uchun ishdan bo'shatishdan oldin sababini aniqlash lozim.

Muammoning tabiatini aniqlash - bu qiyin jarayon. Yakuniy qarorni qabul qilishdan oldin muammolarni yuzaga keltiruvchi sabablarni aniqlashga harakat qilish darkor.

Muammo sababi belgilangandan va uning tarkibi tushunilgandan so'ng, keyingi bosqich bo'lib muammoni echishi mumkin bo'lgan qarorlarni aniqlash hisoblanadi. Hammadan yaxshisi o'z fikrini yozma shaklda bayon etishga harakat qilish. Ko'p holda bir muammo uchun bir nechta echimlar mavjud bo'ladi. Ular yozib qo'yilganda va baholanganda har bir echim variantining o'ziga xos ustunliklari va kamchiliklari ayon bo'ladi. Siz faqatgina echim variantlarini taqqoslaganingizda ularning orasidan ratsional va to'g'risini topasiz.

Mumkin bo'lgan echimlarni tuzishda har bir variant ba'zi bir baholar tizimida o'lchanadigan ma'lum bir natijalarga ega bo'lishi kerak. Menejer o'zi qabul qilgan echim natijalari qanday bo'lishini prognozlashga harakat qilishi kerak. Oqibatlarini aniqlab bo'lmaydigan echimlarni qo'llab bo'lmaydi.

Echimlarni tanlashda, baholashda maqsadlarni va echimlar ularga erishish uchun qanday yordam berishini hisobga olish darkor. Menejer echimning sifatiga javobgar bo'ladi.

Keyingi bosqich - echimlarni namoyon etish bo'yicha tashkiliy-amaliy faoliyat. Bu ham murakkab jarayon. Echim personalda tanish bo'lmagan, ma'lum bir ziddiyatni vujudga keltirishi mumkin. Ko'pchilik hollarda xizmatchilarga ba'zi bir muammolar echimlarini e'lon qilishga shoshilmaslik kerak. Yaxshisi buni asta-sekin realizatsiya qilish jarayoni singari xizmatchilar bilan mulohaza qilish bilan birga o'tkazish kerak. Menejer umumiy qoida - "extiyotkorlik" dan tashqari, echimlarni qo'llash bo'yicha masalaga qanday yondashishi kerakligi haqida qoidalar majmuasi yo'q. Echimlar xizmatchilarni tepadan majburlab yuborilgan deb emas, balki o'zlarinikidek qabul qilgan holda ularni tuzishda ishtirok etganlarida tez va yaxshiroq qo'llaniladi.

Keyingi bosqich deb qarorlar bajarilishi va natijalar olinishini nazorat qilish hisoblanadi. Qabul qilingan qarorlarning natijalarini har doim ham oldindan qanday bo'lishini etarlicha aniq aytib bo'lmaydi. Faqatgina qarorlar qo'llanishini nazorat qilish ularning nimaga arzishini ko'rsatadi.

Ilgari "lider" (yulboshchi) va "upravlyayushiy" (boshqaruvchi) so'zlari ko'p ishlatilar edi. Lider va boshqaruvchilarning qaror qabul qilish jarayonini yaxshi tushunish uchun ularni o'zaro bir-biridan farqlash kerak.

Komanda lideri va bo'lim boshqaruvchisining vazifalaridagi farq lider bilan rahbar, boshliqlar vazifalari o'rtasidagi tafovutdan kelib chiqadi.

Rahbar boshqarishni shaxsan o'zi xohlagan qaror qabul qilish va mehnat jarayoni ustidan nazorat asosida olib boradi. Lider qaror qabul qilish huquqini tortib

olmaydi, balki aksincha, bu huquqni brigada yoki komandaning har bir a'zosiga topshirib qo'yadi. Uning asosiy maqsadi - qaror qabul qilish emas, komandaning boshqa a'zolari echishi zarur bo'lgan muammolarni qidirish, jamoa faoliyatining maqsad va vazifalarini shakllantirish bo'yicha yordam ko'rsatishdan iboratdir. Shunga mos ravishda mehnat jarayonini nazorat qilish vazifasi (ya'ni ma'muriy majburlashga asoslangan, xodimlar ustidan hukmronlik) muvofiqlashtirish vazifasi, ya'ni har xil, xodimlarning ko'pincha o'zaro zid bo'lgan manfaatlarini kelishtirish yo'llarini qidirish bilan almashtiriladi.

Qaror qabul qilish jarayonidagi yoki boshqacha aytganda, boshqaruv uslubidagi bunday o'zgarishlar birinchi navbatda hozirgi zamondagi odamlar o'rtasidagi munosabatlarning o'ziga xos tomonlari va ishlab chiqarishning ob'ektiv zaruriyatlari bilan asoslanadi.

Kaliforniya shtatidagi "Frito ley" kompaniyasiga qarashli AQShdagi tashkilotchilik madaniyati va yangicha boshqaruv tafakkurining real timsolida haqiqiy namuna bo'lgan zavodning bir ishchisi "biz kishilarga emas, muammolarga hujum qilamiz. Biz "kim nohaq"ligini aniqlash emas, nima qilish zarurligini hal qilamiz" - deb ta'kidladi. Bunday masalalarni hal qilish uchun alohida majlislar zali ajratilgan bo'lib, u erda har xil bo'lim xodimlari o'z muammolarini muhokama qilish uchun muntazam uchrashib turar ekan.

Umuman, tayyorgarlik va qaror qabul qilish jarayonini 5 bosqichga ajratish mumkin:

1) ishlab chiqarish jarayoni yoki faoliyatning boshqa turlarini sistematik ravishda tahlil qilish va muammolarni keltirib chiqarayotgan ziddiyatlar va nomunosibliklarni o'z vaqtida aniqlash;

2) tahlil va bashorat qilish uchun qo'shimcha ma'lumotlar yig'ish;

3) ehtimol variantlarni ishlab chiqish;

4) echimning alohida variantlarini amalga oshirganda kutiladigan samaradorlikni aniqlash;

5) echimning eng yaxshi variantini tanlash.

Boshqarma qarorlari bir-biridan mustasno ravishda mavjud bo'lmaydi. Ular ko'pincha ma'lum maqsadga erishishga mo'ljallangan zanjirni tashkil qiladi.

Boshqarma qarori - bu rahbar tomonidan bajarilayotgan muvofiqlashtirish choralari ko'zga tashlanadigan asosiy hujjatlardan biridir.

Yuqorida aytilganlar asosida qarorlarni tayyorlash va amalga oshirish tarkibida quyidagi masalalarni nishonga olish mumkin:

-qanday qilib qarorlarning ilmiy asoslanganligini ko'tarish va tavakkalchilik xavfini kamaytirish yaxshiroq;

- qarorni tayyorlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar hajmi qanaqa bo'lishi kerak;

- qarorni tayyorlash jarayonida manfaatdor bo'lgan shaxslarning faoliyatini qanday qilib maqsadga muvofiqlashtirish kerak.

Bu masalalarni echishda chamasi uch yo'nalishda harakat qilmoq zarur:

-boshqarma qarorini tayyorlash tadbirlari sifatini yaxshilash, hisoblash usullarining va hisob texnikasining eng yaxshilaridan foydalanish;

- qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ustidan amaliy nazorat tizimini yaratish;

- qarorni tayyorlash jarayonini demokratlashtirish, ya'ni uni ishlab chiqishga iloji boricha ko'proq bajaruvchilar doirasini jalb qilish;

- va nazarimda, bu erga yana ba'zi bir bo'limlarni alohida ma'lumot yig'ish yoki echimning ehtimol variantlarini ishlab chiqish va boshqa masalalarni hal qilishga ixtisoslashtirishni qo'shib qo'yish mumkin va hokazo.

Ammo oxirgi so'z yoki rahbar zimmasida yoki mulkka egalik uslubiga qarab ovozga qo'yish natijalari asosida aniqlanishi kerak.

Xodimlarni rag'batlantirish sistemasi

Insoniyat tarixida boshqaruvda qatnashgan odamlar tomonidan o'z ishchilari ishini rag'batlantirish bo'yicha juda katta tajriba to'plangan. Ammo har bir davr o'z usullariga tayanadi. Bizning vaqtimizda rahbarlar e'tiboriga aynan mehnatkashlarning tashabbusini rag'batlantirish usullari tavsiya etiladi. Bulardan ba'zilarini sanab chiqish mumkin:

1. Tadbirkor bo'ling. Doimiy ravishda mehnatni tashkil qilishning yangi shakllarini qidiring, ishchilar orasida ijodiy hamkorlikni kuchaytirishga intiling.

2. O'z e'tiboringizni tashkil qilish madaniyatining tashabbusni bo'g'uvchi va cheklab qo'yuvchi tomonlariga qarating.

3. Xodimlaringiz o'zaro va Siz bilan ma'lumotlari va fikrlarini o'rtoqlashishi uchun muloqot erkinligi va ochiqlik iqlimini yarating.

4. Xodimlaringizning shaxsiy fazilatlarini o'rganing va hisobga oling. Har birining qobiliyatini alohida qadrlang.

5. Tashabbusli bajaruvchilarga avvalgidan tuzukroq takdirlanishi kafilligini himoya ostiga oling.

6. Plyuralizmni qadrlang. Siz tanlagan ish uslubi albatta eng yaxshisi bo'lmasligi mumkin.

7. Xodimlaringizga bajarilganda shaxsiy va ixtisos bo'yicha qoniqish keltiruvchi ishlarni buyurishga harakat qiling.

8. Muvaffaqiyat bilan erishilgan yutuqlar faqat ijodiy faollik ko'rsatayotgan ishchilargagina qo'lib boqishi mumkinligiga barchani ishontiring.

9. Haddan tashqari qattiq jazolamang. Ko'pincha jazoning kattiqligi taqdirlash kattaligidan bir necha marta ortiq bo'ladi. Shuningdek, bir marta koqilgan odam o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib quyishi mumkin. Iloji bo'lsa, yutuqlarini taqdirlab, kamchiliklarini sezmaslikka intiling.

10. Konstruktiv ravishda, asta-sekin, cheklangan sohada bo'lsa ham tanqiddan foydalaning. Bamaylixotir va xayrixohlik bilan gaplashing.

Keltirilgan o'nta maslahat boshqaruvchi bilishi kerak bo'lgan gaplarning arzimagan bir qismigina, xolos. Ammo ular bilan tanishgandan keyin uning psihologiya, suhbatdoshni ishontira bilish va boshqa shu kabi sohalar bo'yicha bilimi qanchalik chuqur bo'lishi kerakligi oydinlasha boshlaydi.

6.5. NAZORATNI TASHKIL QILISH MEXANIZMI

Texnologiyani boshqarish menejeri ishini royal sozlovchining ishi bilan taqqoslash mumkin. U asbob torlari etarlicha tortilganmi, asbob (bizning sharoitda, aytaylik, korxona) yaxshi ovoz chiqarib bera oladimi kabi savollarni tekshirib ko'radi. Xo'p, texnologiyani samarali boshqarish uchun nimalar zarur?

Birinchidan, xatolarga murosasizlik. Texnologiya to'xtamaydigan va benuqson bo'lishi kerak. Aks holda, yangi muammolar paydo bo'ladi.

Ikkinchidan, texnologiya sarf-xarajatlar nuqtai nazaridan samarali va raqobatbardosh bo'lishi kerak. Bu erda boshqaruv va nazorat vazifasi juda ko'p muqobil variantlardan birini, birinchi navbatda xarajatlar mezonini bo'yicha eng maqbulini tanlab olish bilan belgilanadi.

Uchinchidan, boshqaruv doimiy ravishda texnologiyani takomillashtirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Agar menejer erishilgandan qanoatlanish sezmasa, bu yaxshi.

Nihoyat, to'rtinchidan, boshqaruv raqobatchilar tomonidan amalga oshirilgan revolyutsion sakrashni qarshi olishga tayyor bo'lishi kerak.

Yaxshi texnologiya boshqaruvchisi, albatta, o'z olim va injenerlariga tayanishni istagan bo'lar edi. Boshqa tomondan, olim va injenerlar so'zsiz boshqalarning yutuqlarini ko'chirma qilish emas, balki, o'zlarining ilmiy izlanishlari natijalarinigina ishlab chiqarishga tatbiq etilishini xohlagan bo'lar edilar.

Bu faoliyatni samarali boshqarish olimlarning ijodiy faolligini, ularning tashabbuskorligi va tadbirkorligini rag'batlantiradigan tashkiliy choralar o'tkazish bilan ifodalanadi. Kompaniya olimlariga, ko'pincha, maoshdan ko'ra ham o'z ilmiy e'tiqodi imkoniyatlari, ilmiy mehnat natijalaridan qanoatlanish, g'oyaga qiziqishlik va uni ilmiy jamiyat a'zolari tomonidan tan olinishi kabi omillar muhimroq bo'ladi.

Bir kompaniya umuman olganda yangi bir texnik echimni ishlab chiqishda omadliroq bo'lib chiqishi mumkin. U bilan raqobatni davom ettirish uchun boshqa firmalar ana shu yanada progressivroq bo'lgan yangi texnologiyaga o'tishga majbur bo'ladilar. Boshqaruvchining roli shundaki, u o'z kompaniyasi tadqiqotchilari ambitsiyalarini, ya'ni orqada qolganligini ko'rsatuvchi fakt ularning izzat-nafsigaga katta tekkannligini engib o'ta oladimi yo'qmi.

Bu erda boshqaruv siyosati bir tomondan ilmiy-tekshiruv faoliyati tematikasini, boshqalar tomonidan erishilgan bo'lsa ham, ishlab chiqarish ehtiyojlariga yaqinlashtirish, ikkinchi tomondan, o'z kompaniyasi olimlarining istiqbolli ilmiy natijalarni tatbiq qilishini tezlashtirish bo'yicha choralar ko'rish masalalarini ko'zda tutadi.

Ilg'or korxonalarga e'tiborni ko'p qaratish odati ishi yurishmagan omadsizlar unchalik ko'p emas degan taassurot hosil qilishi mumkin. Ammo ma'lumki, yangi g'oyaning tug'ilishidan boshlab, to uning muvaffaqiyatli tatbiq qilingunicha bo'lgan mashaqqatli yo'lni sharafla bilan mustaqil engib o'tgan firmalar soni bir foiznigina tashkil qiladi. Taxminiy statistika bo'yicha, ana shu bir foizga qo'shilish uchun ikki mingga yaqin urinish qilib ko'rish kerak ekan. Agar menejer texnologiya yangiliklariga doim yo'q deyaversa, ko'p hollarda haq bo'lib chiqadi. Ammo bor –

yug'i bir necha xatodan keyinoq uning xo'jaligi tez orada bankrotlik xavfi ostida qoladi.

Shuning uchun u an'anaviy texnologiyani barkamollikka etkazish kafolatini oluvchi barqarorlik bilan eng yangi texnologiyani tatbiq qilishga harakat o'rtasidagi balansni juda chuqur sezishi kerak. Tabiiyki, savol tug'iladi, "yangi texnologiyaning o'z korxonasidagi taqdiri haqida qaror qabul qilishda menejer nimaga tayanishi kerak? Nahotki, faqat sub'ektiv his-tuyg'ularga". Yo'q, albatta. Qaysi loyihalarni tanlash zarurligini tushunishda menejerga yaxshiroq imkon beruvchi bir nechta asosiy qoidalar mavjud:

1) Yangi texnologiyani tanlashda menejerlar uning yoqimlilik va ulardan kutiladigan ulkan imkoniyatlardan kelib chiqadilar. Aslida esa ular qanchalik iste'molchi talablariga javob berishidan kelib chiqishi kerak. Sizdan bozorda kichik oilaga mo'ljallangan oddiy malolitrajli avtomobil Kutishayotgan vaqtda, jozibador poyga mashinasi bilan kirib borsangiz, kerakli natijaga erisha olmaysiz. Bu erda boshqaruvchi o'rniga iste'molchi hal qiladi.

2) Yangi degan so'z doim ham eng yaxshi degan so'z emas. Shuning uchun umuman olganda yangi texnologiyalar yutib chiqadi deyish noto'g'ridir. Evolyutsion yo'l revolyutsion yo'ldan farqli ravishda tavakkalchi emas, amaliy natijani tezroq beradi va xarajatlarning shunchalik keskin ko'payishini talab qilmaydi. Menejer hushyor bo'lishi kerak. Ko'pincha u yangi ixtiro istiqboliga berilib, an'anaviy texnologiyadagi hali ishga solinmagan katta imkoniyatlar yashirinib yotganini yoddan chiqarib qo'yadi.

3) Tez-tez uchrab turadigan adashish bu yangi texnologiyani qo'llash istiqboli uning muvaffaqiyatli tatbiq etilishini oldindan aniqlab beradi, degan fikrdir. Aslida esa hal qiluvchi omil uni tatbiq qilish uchun zarur bo'lgan infrastrukturadir. Agar ishlab chiqarish uchun xomashyo, malakali injenerlar va ishlab chiqarish kuchlari etishmasa, noyob xossalarga ega bo'lgan yangi materialning ixtiro qilinishi hech nima emas. Ana shu texnologiyalarni boshqarish timsolida bozor sharoitida o'zgarib turadigan boshqaruvchilik strategiyasining keng va egiluvchan holda o'zgarib turishining ahamiyati yakkol ko'rinib turibdi.

6.6. RAHBAR MEHNATI, VAZIFALARI VA UNI TASHKIL ETISH

Rahbar mehnati mahsulot ishlab chiqaruvchilar mehnatining tabiiy va ajralmas qismidir, chunki ishlab chiqaruvchilar ishi mehnatni to'g'ri tashkil qilish bilan chambarchas bog'liqdir. Boshqaruvchilik mehnatining o'ziga xos xususiyati uning miqdorini aniqlashning qiyinligidadir. Firma bilan raqobatchi konkret korxonada rahbar mehnati bir necha turdagi masalalarni hal qilishga qaratilgan:

-asbob-uskunalaridan, ishlab chiqarish joylaridan foydalanish hamda ishlab chiqarishni takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan turli masalalar;

- iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni sozlash, takomillashtirish va tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan masalalar.

Shu bilan birga ushbu masalalardan birini echaturib, uning qabul qilgan qarori boshqa faoliyat sohalarida qanday o'zgarishlar keltirib chiqarishi mumkinligini ko'ra bilishi kerak.

Rahbarning shaxsiy vazifalari sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

Xodimlarning malakasini oshirish va ularda buyurilgan ish uchun javobgarlik hissini rivojlantirish uchun javobgarlikni sezish. O'z vazifalarini yaxshi uddalashni xohlaydigan rahbar xodimlariga nisbatan ishonchni ularga topshirilgan topshiriqlar bajarilishini nazorat qilish orqali yuqori talabchanlik bilan olib borishi kerak. Shuningdek, rahbar kadrlarni o'stirish va olg'a surish uchun sharoit yaratishga harakat qilishi kerak.

Yirik bir korxonada vitse-prezident o'rinbosari yuqori ishlab chiqarish ko'rsatkichlariga ega edi va, uning fikricha, boshlig'i vitse-prezident prezidentlik lavozimini olganda uning o'rniga surilishini mo'ljallamog'i mumkin edi. Ammo unday bo'lmadi. Suhbat paytida da'vogardan o'ziga baravar darajadagi yoki uning yordamida undan ham yuqori darajaga ko'tarilgan uch kishining nomini aytishni so'rganlarida, u hech kimni ko'rsata olmadi. Va faqat shu sababdan boshqaruvchiga olg'a surilish man qilingan edi.

Hozirgi korxonalarda agar sizning ko'tarilishingiz natijasida ish joyingiz yalang'ochlanib qoladigan bo'lsa, sizning o'rinishlaringiz bexuda, chunki siz odamlar ichidan birortasini baholab, o'zingizga o'rinbosar tayyorlab olmagansiz.

Boshqaruvchiga talab bildirilgan bo'lsa, uning talanti tez rivojlanadi. Ya'ni, xodimning hamma imkoniyatlarini, barcha bilim boyligi va mahoratlarini ishga solishni talab qiladigan javobgarlik tayinlangan va shunga yarasha majburiyat yuklangan bo'lsa.

Umuman rahbarlarning ko'tarilishi masalalari osonlikcha hal bo'lib qolmasdan, o'zida ziddiyatlik alomatlarini mujassamlashtiradi. Chunki qabul qilingan qarorlar hisob nuqtasi va baholash mezonlari bilan chambarchas bog'liqdir. Jamiyatning rivojlanish xarakteri rahbarlardan har xil sohalarda yanada ko'p bilim talab qiladi. Shu bilan birga rahbarlarning professional qobiliyati va imkoniyatlari borgan sari ortaveradi.

Rahbarlarning faoliyati rejalarini tizimi asosida tashkil etiladi. Tizim tarkibi quydagi rejalaridan iborat:

1. Strategik reja;
2. Yil rejasi;
3. Kvartal rejasi;
4. Oy rejasi;
5. Hafta rejasi;
6. Kun rejasi.

Shu rejalarining har biri keltirilgan ketma-ketlikda tuziladi. Bu tabiiy; chunki har bir keyingi reja oldingi rejaning maqsadlari, masalalari va dalillari asosida batafsil tuziladi. Shu oltita rejalar birgalikda asta sekin, kerakli yo'lanishda rahbarning bir me'yorda istagan kelajagi sari ilgari surib boraveradi. Rejalar tizimining ta'sirida vaqt rahbar umrining har bir davrida doim faqat olis va muqaddas niyatlarga erishish uchun sarflanadi. Rejalar tizimining mantiqi shundaki, strategik maqsadga rahbar kundalik rejalar orqali erishadi. Kundalik rejalar rejalar tizimida oxirgi va shu bilan birga eng muhim bosqichining tasavvur etadilar.

Yangi kunning rejasini oldingi kunning so'ngida yaratilgani yaxshi. U haftalik reja asosida tuziladi. Unda rahbar ertaga ish kuni davomida qilinishi kerak bo'lgan

ishlarni va hal etilishi lozim bo'lgan muammolarni ro'yxatga oladi. Haftalik rejada bo'lmagan, kecha yuzaga kelgan masalalarni ham rahbar ertagi kunning rejasiga kiritadi.

Kechqurun uyga keta turib va ertalab ishga kelayotib rahbarning miyasida mo'ljallab qo'yilgan masalalar beixtiyor ravshanlashadi va oqilona qarorlar topiladi. Ish jarayonidagi muammolar aniq belgilangani uchun va ularni hal etish yo'lanishlari ko'z oldida bo'lgani uchun yangi kun og'ir va yoqimsiz ifodalanmaydi. Aksincha yangi kun rahbar ko'ngliga yaqin bo'ladi. Vazifalar g'ayrat bilan oson tashkil va nazorat qilinadi. Hech kim kerak bo'lmagan ishlar bilan chalg'amaydi.

Kun davomida bajaradigan rahbariyat hamma vazifalarini uchta ishlarning turiga ajratish mumkin. Bular: A turdagi, V turdagi va S turdagi ishlar. Har bir ish turlarni (A, V, S) quyidagi ikkita belgilar aniqlaydi:

Shu ishni bajarish uchun rahbar qancha vaqtini sarf qilishi kerak?

Shu ishni rahbar tomondan bajarilishi korxonaga qancha foyda keltiradi?

Yangi kunning A, V, va S turdagi ishlarni rahbar o'z bioritmlarini xususiyatlarini e'tiborga olgan holda rejalashtirish lozim. Ish kunini shunday tashkil etish rahbar uchun quyidagi yutuqlarni yaratadi:

1. Keyingi kun oqilona tashkil etiladi;
2. Ishlar yaxshi kayfiyatda boshlanadi;
3. Kunning masalalari yaqqol tasavvur etiladi;
4. Hamma ishlar muhim va ahamiyatsiz vazifalarga ajratiladi;
5. Bioritmlardan foydalanish tufayli vaqt tejaladi;
6. Asab tajangliklari va asab buzilishlari kam uchraydi;
7. Rahbarning shaxsiy natijalari va muvaffaqiyatlari oshadi.

Rahbarlarni ish kuni davomida 75 % vaqtlari har hil odamlar bilan muloqatga sarflanadi. Hamma rahbarlar o'z faoliyatida odatga quyidagi ikkita siyosatdan birini qo'llaydilar:

- «eshigi ochiq» siyosat;
- «eshigi yopiq» siyosat.

Korxonadagi ishchilarning soniga qarab (chegara - 20 xodim) rahbarlar shu siyosatlarning biriga rioya qiladilar.

Xodimlarni rahbar oldiga chaqirishni, ularni va boshqa chetdan tashrif buyuruvchilarni qabul qilishni tashkil etishni rahbar o'z kotibiga to'la ravishda yuklab qo'yishi kerak. Chaqirilgan mutaxassisni rahbar o'zi albatta tayinlagan vaqtda qabul qilishi shart. Ish suhbat va muzokara unumli o'tishi uchun rahbar uchrashish joyini oqilona tanlashi kerak.

Tashqaridan tashrif buyuruvchilarning hammasi uchrashish vaqtini rahbar bilan oldindan telefon orqali kelishib olishlari lozim. Firmaning o'zida ishlaydigan xodimlar ham ko'p muammolarini telefon orqali osongina hal qilishi mumkin. Rahbarning xonasiga tashrif buyurish xodimlardan ancha ko'p vaqt talab qiladi.

Har bir uchrashuvga, ishlab chiqarishdagi suhbatiga va muzokaraga rahbar puxta tayorlanishi shart. Buning uchun rahbar oldindan muammoni har tomonlama o'rganib chiqishi, o'zi uchun maqsadni aniqlab olishi, hamma kerakli hujjatlar bilan batafsil tanishib chiqishi, o'zi uchun uchrashuvning rejasini tuzib olishi kerak.

«Yopiq eshigi» siyosat olib boruvchi rahbarlar quydagi uchta tadbirlarni qo'llashsa firmalari uchun foydali bo'ladi:

Korxona uchun eng muhim, kechiktirib bo'lmaydigan masalalar yuzasidan hamma xodimlarni rahbarni o'zi qabul qiladigan vaqtni tayinlab qo'yish (misol uchun, kunning boshida yarim soat);

Rahbar shaxsan o'zi kun davomida qabul qiladigan ba'zi bir juda muhim muammolarning ro'yxatini tayinlab qo'yish;

Rahbar shaxsan o'zi kun davomida qabul qiladigan ba'zi bir juda kerakli xodimlarning ro'yxatini tayinlab qo'yish.

Agar rahbar har kuni bir vaqta o'z korxonasini aylansa, hamma bo'lim va xonalarga kirib xodimlari bilan uchrashsa, ularning faoliyati bilan tanishsa, unda rahbarni xonasiga tashrif buyuruvchi ishchilarni soni kamayadi.

Odatda, suhbat uchun qancha vaqt ajratish imkoni bo'lsa, shuncha vaqt sarflanadi. Hamma tashrif buyuruvchilar o'z maqsadini va muammosini qisqa va ravshan ifodala olmaydilar. Shuning uchun rahbar qabul paytida uchrashuvga sarflayotgan o'z vaqtini tejashi lozim. Uchrashuvni vaqtida tugatib, tashrif buyuruvchidan tezda ozod bo'lish usullarini bilishi kerak.

Rahbarning hamma uchrashuvlari uchta shaklda o'tishi mumkin. Ularning shakllari har vaziyatda uchrashuv mazmuni va maqsadi bilan aniqlanadi. Rahbarning uchrashuvlari har bir shakli suhbatchilarning bir-birining orasidagi masofalar bilan ham farq qiladi. Rahbar uchrashuvlari shakllari va masofalari quydagidek:

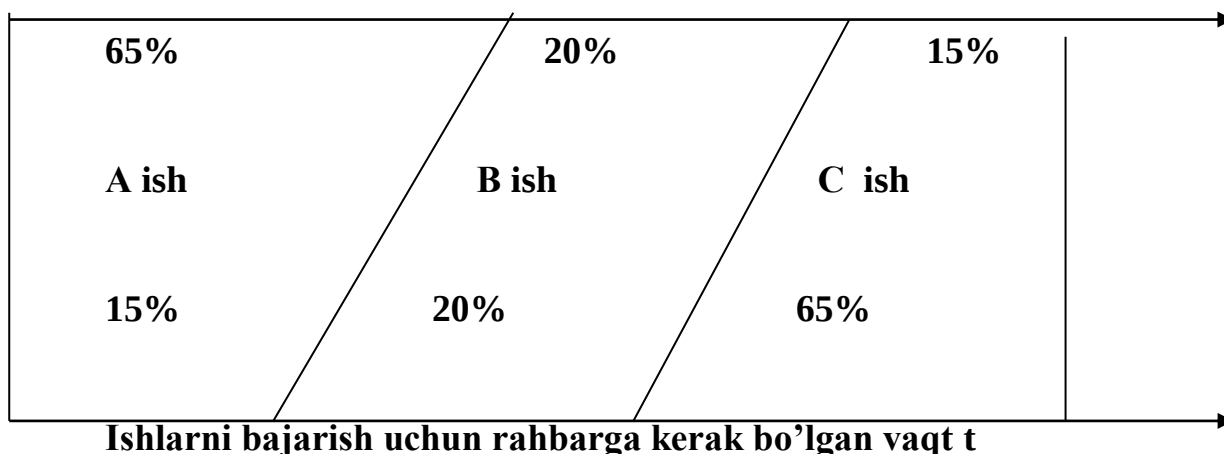
Sirdoshlar uchrashuvi; masofa: 30 - 40 sm.

Ish yuzasidan uchrashuv; masofa: 1-2 metr.

Ommaviy uchrashuv; masofa: 3 metrdan ko'p.

Rahbarni xonasidagi jihozlar uchrashuvlarini har bir shaklini o'tqazishga imkon berishi kerak. Rahbarning qabulxonasi quyidagi to'rtta albatta bo'lishi kerak narsalar bilan ta'minlanishi lozim: veshalka, oyna, devor soati va tashrif buyuruvchilarning o'tirishi uchun stullar. Firmaning obro'siga qarab rahbarning xonasi va qabulxona har xil jihozlanishi mumkin. Bu rahbarning didi va madaniyatiga bog'liq. Biz bu erda (15 va 16 nuqtalarda), bo'lishi albatta lozim jihozlar ustida gap yuritdik.

Firma uchun rahbarning mehnat unumdorligi £



Tayanch iboralar:

Boshqarish (menejment), institutsional aspekt, funktsional va instrumental aspektlar, boshqaruv jarayoni, boshqaruv stili, avtoritar uslub, aloqadorlik uslubi, avtonom uslub, boshqaruv mexanizmining fizik, emotsional, ijtimoiy va aralash vositalari, rahbarlikning avtoritar, demokratik va erkin (liberal) tiplari, tanqid, kadrlar tanlash va ko'tarish tizimi, qarorlar qabul qilish jarayoni, xodimlarni rag'batlantirish tizimi, nazoratni tashkil qilish mexanizmi, rahbar mehnati va vazifalari.

Nazorat va mulohaza savollari:

1. Boshqarishning mohiyati nimada?
2. Nazoratni tashkil qilish mexanizmi deganda nimani tushunasiz?
3. Qaror qabul qilish jarayoni va muammolarni hal qilish usullari qanday?
4. Qanday boshqarish uslublarini bilasiz?
5. Boshqaruv vositalarining qaysi turlarini bilasiz?
6. Ishbilarmon rahbar qanday bo'lishi kerak?
7. Karerani rejalashtirish deganda nimani tushunasiz?
8. Nazorat tizimi qanday tashkil qilinadi?
9. Rahbar mehnati va vazifalari nimalardan iborat?
10. Rahbar mehnati qanday tashkil etilgan bo'lishi kerak?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
11. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoyalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
12. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

VII BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH

FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI

7.1. SIFATNI NAZORAT QILISH TIZIMI

Sifatni boshqarish

Sifatni boshqarish juda jiddiy va murakkab muammo hisoblanadi. Shuning uchun eng yaxshi sifatni kafolatlash uchun ishlatiladigan usullarni keng o'rganish zarur.

Avvalo, sifatni aniq ifodalab berish zarur. Texnik shartlar tomonidan qo'yilgan talablarga javob berganda mahsulot sifatli hisoblanadi. Biroq haqiqiy sifat faqat texnik shartlarga mos mahsulot ishlab chiqarishni emas, balki bu texnik shartlar bozor talabiga javob berishini ham taqozo etadi. Shuning uchun sifat mahsulotni ishlab chiqargandan so'ng uni taqsimlash va xaridorga xizmat ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish maqsadi xaridorga zarur bo'lgan va uning tannarxi, hamda ishlab chiqaruvchining foydasiga haq to'lashga tayyor bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishdir. Buning uchun har bir ishlab chiqarish va sotish bosqichi mahsulot sifatini ta'minlash uchun xizmat qilishi kerak.

Boshqaruv amaliyotida zaruriy sifatni ta'minlash muammosi menejer uchun eng murakkab muammolardan biridir. U barcha ishlab chiqarish jarayonlarining sifatni kafolatlash mezonlari bo'yicha nazorat qilishi kerak. Mahsulot sifati - zamonaviy bozor uchun eng muhimdir. Kishilar bozorda kam sifatli tovarga kam haq to'lashdan ko'ra, yuqori sifatli tovar uchun ko'p haq to'lashga tayyor.

Yomon sifatli tovar ishlab chiqarishdan ko'ra uni umuman ishlab chiqarmagan afzal. Buning sabablari:

1. Har bir tovarning tannarxi bor. Agar Sizda sotish orqali xarajatlarni qoplashga umid yo'q bo'lib, biroq yomon sifatli mahsulotni sotish imkoniyatlari mavjud bo'lsa ham, mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan deyarli barcha resurslar yo'qotilgan hisoblanadi. Agar bu kichik xajmda va arzon mahsulot bo'lsa, sizning zararingiz katta bo'lmas. Biroq Siz uzoq vaqt davomida va ko'p mahsulot yoki avtomobil singari katta xarajatli mahsulot ishlab chiqarsangiz, va u texnik shartlarga javob bermasa, muammolarga duch kelasiz. Hozir albatta sifatli mahsulot ishlab chiqarish zarur.

2. Ikkinchi sababi bu mahsulot uchun javobgarlik. AQSh va boshqa g'arbiy mamlakatlarda mahsulot yomon sifatli va qo'yilgan talablarga javob bermasa, mijozga etkazilgan zarar uchun kompaniya javobgar bo'ladi. AQShda kishilarga yomon konstruksiyalangan engil va xatto yuk avtomashinalari jiddiy zarar keltirgani haqida misollar ko'p. Buning natijasida javobgar firmalar sud da'volariga ko'ra ko'p million dollarli to'lovlarni to'lashga majbur bo'ldi. Bu muammo shunchalik jiddiyki, ayrim firmalar yomon sifatli mahsulot ishlab chiqarishga bo'lgan javobgarlikni sug'urtalash orqali yuqoridagi holatlardan himoyalanoqdalar. Mahsulot uchun mas'uliyatning boshqa tomoni ommaviy axborot vositalarining yuqoridagi kabi hollarni keng yoritishi natijasida firma imidji (obro'si) va bozorda tovar obro'siga etkaziladigan qo'shimcha zarar.

3. Ishni yo'qotish mumkin. Agar mijozingiz qoniqmasa, uning ehtiyojlarini yanada samarali qondiruvchi boshqa manbalarni izlaydi. Mahsulotning yomon sifati

va yomon xizmat ko'rsatish xaridorlar sovib ketishining eng asosiy sabablardandir. Bu elementlar, ya'ni xarajatlar, javobgarlik va mijozni yo'qotish bir-biriga katta ta'sir ko'rsatadi.

4. Ishlab chiqarishning qisqartirilishi. Bu nuqsonli (brak) yoki yomon konstruksiyalangan mahsulot bilan shug'ullanish uchun ishlab chiqarish liniyasini to'xtatish zarur bo'lganda sodir bo'lishi mumkin. Bu esa xarajatlarni oshiradi.

Sifatni boshqarish tarixi ikki yuz yil avval, ya'ni 1810 yilda bug' dvigateli ishlab chiqarilishi bilan boshlangan sanoat inqilobi davriga borib taqaladi deb o'ylash mumkin. Biroq sifatni zamonaviy boshqarish 70 yildan beri mavjud. Shunga ilk bor e'tibor bergan mashhur kishilardan biri janob Shuart "Bell telefon laboratoriz"ning ilmiy xodimi bo'lib, 1930 yillarda mahsulot sifati muammolari bilan shug'ullangan. Bu sohadagi misolga Yaponiyada V. Edvards Deming faoliyatini keltirish mumkin. Deming amerikalik bo'lib, sifat nazorati kontsepsiyasi bo'yicha uzoq vaqt va samarali mehnat qildi. Uning faoliyati Ikkinchi jahon urushi tugagandan so'ng o'z e'tiborini Yaponiyaga qaratishi bilan boshlanadi. Urushgacha Yaponiya boshqa asosiy g'arbiy mamlakatlar singari yuqori samarali sanoatga ega emas edi va urush natijasida ishlab chiqarish imkoniyatlariga ancha putur etdi. Mahsulot sifati juda past edi, jahon bozorida raqobatli mahsulot ishlab chiqarish haqida bilimlar kam edi. Deming hayotining asosiy qismini Yaponiyada sifat nazorati ustida ishlash bilan o'tkazdi. Taxminan, 20 yil mobaynida Yaponiya mahsulotlarining sifati o'sib, hozirgi darajagacha etib keldi. Sifatni boshqarish sohasidagi muammolarni hal qilish natijasidagina eng raqobatli mamlakatga aylandi.

Ular qo'llagan jarayon o'ziga xos, ularning madaniyatini aks ettiruvchi bo'lib, asosiy belgilarini saqlagan holda boshqa mamlakatlarda qo'llash mumkin. Yaponlar har bir kishini yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish zaruriyatini tushundilar va shunga intilishiga erishdilar va sifatga olib keluvchi natijalarni doim nazorat qilib bordilar.

Sifat nazorati

Sifatni nazorat qilish mahsulotni loyihalashtirishdan boshlanadi. Bunda uchta asosiy omilni nazarda tutish kerak:

1. Tovar birinchi navbatda bozor ehtiyojlariga javob berish uchun loyihalashtiriladi. Bu ehtiyojni sotish bo'limi aniqlashi kerak va bunda u bozordagi o'zgarishlar bo'yicha olib borayotgan uzluksiz tadqiqotlarga asoslanadi.

2. Tovar shunday loyihalashtirilgan bo'lishi kerakki, uni nuqsonsiz ishlab chiqarish mumkin bo'lsin. Ayrim hollarda sifat nazorati muammolari konstruksiyalash kamchiliklari natijasida kelib chiqadi. Demak, tovar funksional texnik xarakteristikalarga javob beradigan qilib konstruksiya qilinishi kerak.

3. Konstruksiyaniig uchinchi sharti tovarni ishlab chiqarish xizmati va u xaridor qo'lga tekkanidan so'ng texnik xizmat ko'rsatish engil bo'lishi kerak.

Nazorat sifat darajasini o'lchash orqali aniqlash deyarli har doim miqdoriy jarayon hisoblanadi. Ayrim hollarda, masalan, tovar qanday bo'yalgani tekshirilganda, u o'lchanmaydi. Bu kuzatish jarayoni. Biroq, sifatning ilmiy nazorati asosan tovarni unga belgilangan xarakteristikalarga mos kelishini ta'minlash bilan shug'ullanadi. Bu jarayon o'lchash mumkin bo'lgan tizim ko'rinishida namoyon bo'lishi kerak. U dastgohda tayyorlangan detal uchun farqlanish mm.da yoki

flakondagi suyuqlik uchun ml.da o'lchanadigan xarakteristikalarga ega bo'lishi kerak. Ko'pincha bu bilan ishlab chiqarish jarayonida sifat kafolati markazi shug'ullanadi. Zaruriy ravishda konstruktisyalangan tovar uni ishlab chiqarish jarayonida mumkin bo'lgan farqlanishlarga ega bo'ladi.

Nazorat qilish jarayonida shu o'zgarishlar qabul qilingan diapazonga qanchalik to'g'ri kelishi aniqlanishi zarur. Mutlaqo benuqson tovar ishlab chiqarish mumkin emas. Boshqacha aytganda, ikkita detal o'rtasida, albatta, kichik farq bo'ladi. XIX asr boshlarida o'zaro almashtiriluvchi detallar ishlab chiqarish jarayonining muhim qismiga aylandi. Bungacha barcha detallar qo'lda ishlanardi. Miltiq ishlab chiqarish bunday detallarni qo'llashning birinchi misoli hisoblanadi. Amerikalik Eln Uitni ishlab chiqarish jarayonini bunday takomillashtirishga ulkan hissa qo'shdi.

Menejerning keyingi muammosi - nazoratdan chetda qolgan yoki sifatsiz tovarlar bilan ishlash rejasi. Mahsulot sifatida salbiy o'zgarishlar sodir bo'lganda tug'iladigan muammoni hal qilish uchun ishlab chiqarish tajribasiga ega bo'lish kerak. Sifat bo'zilishining sabablari - odamlar, dastgohlar yoki materiallar bilan bog'liqliklar bo'lishi mumkin.

Endi "tizim nazorat ostidaligini qanday bilish mumkin?" degan masalani ko'rib chiqamiz. Ko'pincha tovarni bir qarashdayoq uning sifatini bilib olamiz. Bu vizual tekshirish. Ammo ba'zi hollarda, masalan, zich biriktirilgan qismlar diametrini millimetrlarda aniqlash zarur bo'ladi.

Bu bosqichda o'lchash tizimi va miqdor ko'rsatkichlarini shunday tashkil qilish kerakki, bunda ularni statistik nazorat ostidaligini aniqlash mumkin bo'lsin. Biz hamma detallarni yoki ulardan birortasini sifatini aniqlashimiz mumkin. Liniya inspektori yig'uv liniyasida eng muhim kishilardan biri sanaladi, chunki u mahsulotni bevosita ishlab chiqarish jarayonida kuzatadi va uning sifat standartiga mos kelishini aniqlab boradi. Agar o'zgarishlar sodir bo'lsa, darhol uning oldini olish choralari ko'rilishi zarur.

Sifat tavsifini o'lchash tizimi o'rnatilgandan so'ng, zarur talablarga rioya etilayotganligini aniqlash uchun statistik usullardan foydalanishimiz mumkin. Statistik ko'rsatkichlar ko'rsatiladigan xizmatlarga qaraganda, moddiy mahsulotlar ishlab chiqarishda oson qo'llaniladi. Xizmatlar sohasida bu borada bir qator muammolarga duch kelish mumkin.

Masalan, bizda shisha idishlarni suyuqlik bilan to'ldiruvchi dastgoh bor. Bu dastgoh 1 minutda ko'p idishni to'ldiradi. Bu tez jarayon bo'lib, vujudga keladigan muammolarni o'z vaqtida hal qilish kerak. Deylik, dastgoh 0,5 idishlarni to'ldiradi. Hech bir idishga aynan yarim litr suyuqlik to'ldirish mumkin emas. Shuning uchun me'yordan chetlashishning mumkin bo'lgan darajasini o'rnatish zarur. Bu 0,5 yoki 1 litr bo'lishi mumkinligini aniqlaymiz. Xuddi shunday nazorat suyuqliklarni aralashtirishda, idishni berkitishda, yashikka joylashtirish va tashishda amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishda farqlanishlarni o'lchash usullarining eng yaxshilaridan biri ustunli diagrammalar usulidir. Bu tizim tanlash printsipli bo'yicha ishlaydi. Siz kamida to'rtta mahsulot namunasini olib tekshirishingiz kerak. Deylik, biz liniyadan 10 ta idishni olib, unga qancha suyuqlik solinganligini aniqlamoqchimiz. Bunda idishdagi suyuqlikning aniq miqdorini o'lchash tizimiga ega bo'lishimiz zarur.

Buning uchun vizual yoki suyuqlikni konteynerga qo'yib tortish mumkin. Shunday qilib ishlab chiqarish liniyasidan o'nta namuna olinib, har bir idishdagi suyuqlik aniqlanadi. Umumiy miqdorni 10 ga bo'lish orqali o'rtacha bir idishga solingan suyuqlik hajmi aniqlanadi. Biz o'rtacha ortiqlik yoki etishmovchilikka ega bo'lamiz.

Sifatni nazorat qilishning boshqa metodlari ham bor. Ayrim hollarda murakkab metodlardan foydalanish zarur bo'ladi. Sifatni nazorat qilishning eng yaxshi sistemasini ishlatish maqsadida maxsus ishlab chiqilgan tizimlardan foydalaniladi.

Etakchi ishlab chiqarishlarda ko'p tovarlar mashinalar tomonidan tekshiriladi. Masalan, kompyuter mikrosxemalari doim mashinalar tomonidan tekshiriladi.

7.2. SIFATNI NAZORAT QILISHGA PERSONALNI JALB QILISH. SIFATNI HAR TOMONLAMA BOSHQARISH (TQM) KONTSEPTSIYASI

Sifatni nazorat qilish dasturi samaradorligini oshirish uchun personalni har bir bosqichda sifatni tekshirish, tuzatish va saqlashga jalb qilish muhim ahamiyatga ega. Buning uchun uchta usul qo'llaniladi. Sifatning samarali dasturi ularning bitta, ikkita yoki hammasini o'z ichiga olishi mumkin.

1. Nazorat guruhlari. Bu guruh bo'linma yoki ma'lum bir ishlab chiqarish jarayonida sifat nazorati borishini kuzatish va uni muntazam baholash maqsadida tuzilgan bo'lib, u odatda nazoratchilar va liniyadagi ishchilardan tarkib topadi. Agar siz kishilarni bunday faoliyatga yaxshi jalb qila olsangiz, muammolar ertaroq aniqlanadi va tezroq hal qilinadi. Nazorat guruhi davriy majlislarda ishlab chiqarish faoliyatini yaxshilash va shu orqali sifatni oshirish bo'yicha takliflar kiritishi mumkin.

2. Shaxsni tovar bilan bog'lash. Yig'uv liniyasidagi ayrim operatsiyalarni bajaruvchi operator tayyor mahsulot bilan konkret bajarilgan ishni solishtira olmaydi, o'zi qilgan ishning natijasini baholay olmaydi. Shuning uchun ularda tayyor mahsulot uchun javobgarlik va o'z ishidan gururlanish hissiyoti yo'qoladi. Ular o'z ishlarini ko'ngildagidek bajarmasa va yuqori sifatli mahsulotni ta'minlamasa, ularning yomon yoki yaxshi ishlaganini hech kim aniqlay olmaydi. AQSh kasaba soyuzlari ishchilarni ish beruvchilar va o'z ishidan uzoqlashtirish tendentsiyasiga ega. Buning oqibati sifatida yirik fabrikaning ayrim ishchisi ish haqi olishdan tashqari nimaga erishganini his qilishi qiyin. Kichikroq korxonalarda bu muammo kamroq darajada namoyon bo'ladi.

Bu muammoni echishda mahsulot sifati muammosini hisobga olgan holda xodim ish faoliyatini boshidan oxirigacha kuzatish imkonini beruvchi tizim eng muvaffaqiyatli usul bo'lar edi. AQShning bosma (pechat) presslar kompaniyasi bu muammoga boshqacha yondashdi. Yig'uv liniyasida mashina yig'ish o'rniga barcha qismlar ish joyiga etkazilar va bir kishi tomonidan yig'ib chiqilar edi. Ish yakunida u shaxsiy yorlig'ini mashinaga o'rnatadi.

Qanday usul qo'llanishidan qat'iy nazar, u ishchining pirovard mahsulot bilan bog'lanishi hissiyotini vujudga keltirsa, mahsulot sifati oshadi.

3. Xodimlarni yuqori sifat uchun mukofotlash usuli. Kompaniya ishlab chiqarish liniyasida yuqori sifat uchun xodimlarni rag'batlantirish orqali qo'shimcha foyda ko'rishi mumkin.

Sifatni hap tomonlama boshqarish (TQM) kontseptsiya

Oxirgi yillarda g'arbiy mamlakatlar kompaniyalarida sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) kontseptsiyasi rivojlantirildi. Bu kontseptsiya tashkilotning barcha darajalarida eng yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasini ifodalaydi. Bu kontseptsiyaga muvofiq sifatni boshqarish tizimi, hatto, korxonadan tashqarida - mol xaridorga etkazilgandan so'ng unga xizmat ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi.

Sifat hozirgi kunda shunday muhimki, g'arbiy mamlakatlarda TQM dasturiga ega bo'lmagan kompaniyalar raqobat qila olmaydilar, chunki potentsial xaridorlar sotuvchini tanlashda bu omilga ham e'tibor beradilar.

TQM tizimining asosiy elementlari:

1. Muayyan sifatli tovarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish uchun bozor ehtiyojlarini aniqlash. Bu sohada marketing bo'limi etakchi bo'lishi zarur. Imkoniyatga qarab, mijozni tovarni ishlab chiqishga, va ayniqsa vaqt o'tishi bilan uni takomillashtirish jarayoniga jalb qilish kerak. Bozor bilan teskari aloqa tizimini yo'lga qo'yish zarur. Tovar qanday qabul qilinayotganligi, xaridorlarning fikrini o'rganmay turib muvaffaqiyatga erisha olmaydiz.

2. TQM jarayonidagi ikkinchi qadam tovarni ishlab chiqish va tekshirish hisoblanadi. Bu erda sifat darajasi variantlarini tanlash hal qiluvchi masala bo'lishi va tovarni ishlab chiqish (loyihalash) yakunida u yaxshilab tekshirilishi kerak, va bunda ham imkoniyatga qarab xaridorni jalb qilish ma'qul.

3. Ishlab chiqarish jarayonini shunday ishlab chiqingki, uning yo'lga tushirilishi bilan nuqsonsiz mahsulot ishlab chiqarilsin. Aks holda ularni remont yoki qayta ishlash uchun zarar ko'rasiz.

4. Nazorat natajalarini hujjatlashtirish va tovarni baholash jarayonini davom ettirish kerak. Tovar doimiy nazorat qilinayotganligiga ishonch hosil qiling. Tovarni baholash ustidan nazorat jarayonini ham boshqarishni unutmang. Tovar korxonadan tashqarida baholanayotganligi va uning natijalari sifatni oshirishda yordam berayotganligiga ham ishonch hosil qiling.

5. Mol etkazib beruvchilarga sifat yuzasidan qo'yiladigan talablar, ya'ni ular etkazib berayotgan resurslar texnik xarakteristikalar va standartga mos kelishini doim tekshirib borish zarur. Bu taqsimot tizimiga, tovarni zavoddan iste'molchigacha etkazib beruvchi vositachilarga ham taalluqli.

6. Ishchi guruhleri, mukofotlash, motivlashtirish, sifatni saqlash va nazorat qilishga zaruriy vakolatlarni xodimlarga topshirish orqali sifat haqidagi axborotni ta'minlash. Bu muammo vujudga kelishi bilan unga darhol javob berishga olib keladi. Xodimlarga muvofiqlashtirish vakolatini berilishi nazoratchilar ish hajmini kamaytirishga va yaxshi natijalarga olib keladi.

7. Butun jarayonni kuzatuvchi va muammolarni darhol hal qiluvchi guruhleri tashkil qiling. Bu guruhlar lavozimlar tuzilmasini ishlab chiqishlari, majlis uchun vaqt o'rnatishlari va o'z vazifalarini bajarish uchun barcha sharoitlarga ega bo'lishi kerak.

7.3. YAKKA TARTIBDAGI FAOLIYATGA HAQ TO'LASA VA

MUKOFATLASH O'RTASIDAGI O'ZARO BOG'LANISH

Mehnat uchun mukofot

Ishchilar o'z mehnatlari evaziga mukofot - ish haqi bilan tadbirkor tomonidan to'lanadigan qo'shimcha to'lovlar va ko'rsatiladigan xizmatlar yig'indisini oladilar. Kamdan-kam odam tyokinga ishlaydi, ko'pchilik esa mukofotni ishda o'z haqining o'lchovi deb hisoblaydi.

Ish haqi va oylik

Ishchilarning mehnatiga haq to'lash qay tarzda tuzilishi kerak? Ularga qancha to'lash kerak? Ularga qachon to'lash kerak? Bu savollarning hammasi kadrlar bo'limi xodimlarining ishi.

Ish haqi va oylik: ular orasidagi farq

Ishlab chiqarishning ko'pchilik ishchilari ("ko'k yoqalilar") va injener-texnik ishchilarning bir qismi ("oq yoqalilar") mukofotni ishlagan soati yoki ishlab chiqargan mahsulotining miqdori asosida aniqlanadigan ish haqi ko'rinishida oladilar. Ish haqi ishchining mehnatga bo'lgan qiziqishini shakllantiradi: u qancha ko'p soat ishlasa yoki u qancha ko'p mahsulot birligini ishlab chiqarsa, uning ish haqi shuncha ko'p bo'ladi.

Mehnatning natijalari ketgan ish vaqtiga yoki ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga bog'liq bo'lmagan ishchilar mukofotni oylik tarzida oladilar. Oylik ish haqi sarflangan ish vaqtiga mukofot tarzida ifodalanadi, lekin bu erda ish vaqtining birligi bo'lib hafta, ikki hafta, oy yoki yil xizmat qiladi. Oylikka ishlaydigan ishchilarning, misol uchun menejer yoki har xil sohadagi mutaxassislarining qo'shimcha ishlagan ish vaqtiga odatda haq to'lanmaydi. Lekin ular ish kuni davomida qandaydir vaqt mobaynida ishlamasliklari mumkin.

Ish haqi va oylik kompaniya ishiga u yoki bu turdagi faoliyatni kirituvchi hissalariga asoslanadi. Masalan, marketing bo'limi boshlig'i o'zining kotibiga nisbatan ko'p oylik oladi. Mehnatga haq to'lash uchun boshqa asos bo'lib berilgan ishning bozor bahosi xizmat qiladi. Masalan, firma ma'muriyatining javobgar kotibi Nyu-Yorkda San-Diegoga nisbatan ko'proq oylik oladi.

1990 yilda amerikalik yollanma ishchi o'rtacha 23602 dollar olgan. Mehnatga haq to'lash mansablar bo'yicha ham, sohalar bo'yicha ham keskin farqlanadi. Dunyoda eng yuqori haq to'lanadigan ishchilar kategoriyasiga amerikalik yirik korporatsiyalar boshqarma boshliqlari kiradi. 1990 yilda o'rtacha darajagi firmaning boshqaruvchi direktori aktsiya va opsiyonlarni hisobga olganda yiliga 2,1 mln. olgan (World Almanac and Book of Facts: 1992. New York: Pharos Books, 1991).

Mukofotlash

Rag'batlantirish - mahsulotni kerakli xajmda ishlab chiqarayotgan yoki istalgan ishlab chiqarish darajasini ta'minlaydigan ishchilarga naqd to'lovlar.

Mukofotlar va komission to'lovlar. Bular oylik oluvchi ishchiga ham, ish haqi oluvchi ishchiga ham mukofotning bir turi bo'lib, har doimgi ish haqi yoki belgilangan oylik ustiga to'lov hisoblanadi. Ba'zi bir firmalar yillik mukofotlarni yil davomida tovar zaxiralari aylanmasini tezlashtirganligi uchun rag'batlantirish sifatida Rojdestvo bayramiga to'laydilar. Boshqa mukofotlar kompaniyaning ma'lum bir maqsadga erishishi bilan bog'liq. Ular ilgari yuqori boshliqlar va o'rta menejerlar

uchun mo'ljallangan bo'lsa, endi ularni past mansablarni egallagan xizmatchilarga ham to'lashni boshlashdi.

Komission to'lovlar - firmaning sotuv hajmida shakllanadigan to'lovlar. Ular personalga to'lash uchun ishlatiladi va mukofotning yagona shakli bo'lib yoki har doimgi oyligi ustiga rag'batlantirish bo'lib xizmat qiladi.

Mukofot – odatda, ish haqi va oylik ustidan, erishilgan yutuqlarga haqni ifoda etuvchi naqd to'lovlardir.

Tartibga solish dasturlari. “Johnson & Johnson” - ishlab chiqarish muammolaridan xavotirda bo'lgan yagona kompaniya emas. Bajaruvchi direktorlar, menejerlar va boshqa toifa ishchilar mehnat unumdorligini oshirishni tartibga solish uchun kompaniya unumdorlikning ma'lum darajasiga erishish yoki daromadlikka erishish bilan bog'liq ular uchun pullik rag'batlantirishlar kiritadi. Boshqacha qilib aytganda mehnatga haq to'lash uchun asos oddiy faoliyat bilan emas, balki bu faoliyatning natijalari bilan aniqlanadi.

Foyda va maqsadga erishishda qatnashish.

Foydalarda qatnashish - kompaniya o'z ishchilariga mukofot sifatida kompaniyaning foydasidan ma'lum bir ulushini ajratish tizimi. Yuqori boshliqlarning katta daromadi kompaniya yutuqlari va omadsizliklari bilan uzviy bog'liq bo'lishi uchun bajaruvchi direktorlarga mukofot tizimini qayta ko'rish tez-tez talab qilinadi. Ishchilarning kompaniyada uzoq muddatli xizmati uchun mukofotlash yoki birmuncha unumdor mehnati uchun daromadda qatnashish dasturi, ya'ni ularga daromadlardan ulushini ta'minlaydigan tizimlar asosida rag'batlantirish mumkin. Har xil kompaniyalarda bu ulush kvartal bo'yicha, yarim yilda bir marta yoki yilning oxirida to'lanadi. Ba'zan bu ulushning to'lovi ishchining pensiyaga chiqquniga qadar yoki ishga layoqatini yo'qotgunga qadar yoki shu firmada bu tizimda nazarda tutilgan minimal muddatni ishchi ishlab bo'lganligi sharti bilan, o'z ixtiyori bilan bo'shagunga qadar qoldiriladi. Shunday yo'l bilan to'lovi qoldiriladigan pul summasini kompaniya yig'adi va foydalar ulushini olishni istamagunga qadar ishchining hisobiga o'tkazadi.

Maqsadlarga erishishda qatnashish - ishchilarga umumiy foydasiga emas, balki ishlab chiqarish hajmi oshishi bilan bog'liq bo'lgan ushlanib qolishlarni iqtisod qilish mablag'dan mukofot tizimi.

Maqsadga erishishda qatnashish - foydada qatnashishga o'xshash tizim, lekin bitta yaqqol farqi mavjud. Mukofot bu erda foydaning umumiy miqdoriga bog'liq emas, balki mahsulot sifati bo'yicha ma'lum bir ko'rsatkichlarga erishish, jihozlarining xavfsizligi va xizmat ko'rsatish texnikasiga rioya etish natijasida ishlab chiqarishning ushlanib qolishlarini kamaytirish bilan bog'liq. Masalan, “AT&Universal Kadr Servises” kompaniyasida rag'batlantiruvchi to'lovlar kredit kartochkalarga tez va aniq ishlov berish va boshqa operatsiyalarni bajarish orqali aniqlanadi. Bunday dasturlarning yutug'i ko'pincha rag'batlantirish bilan xizmatchi javobgar bo'lgan uchastkada uning faoliyati qay darajada uzviy bog'liqligi bilan bog'liq.

Ishlab chiqarish to'lovi - ishlab chiqarish me'yorlarini yoki boshqa maqsadlarga erishilgani uchun mukofot to'lash sharti bilan ishchiga past ish haqi miqdorining belgilanishi.

Ko'pincha ishlab chiqarish to'lovlari deb nomlanadigan kompaniya maqsadlariga erishishda ishchilarni qatnashishga jalb qilish usullaridan biri ishchilar uchun ma'lum bir xavfni o'zida saqlaydi. Ularga ish haqining eng past miqdori belgilanadi, lekin ular ishlab chiqarish me'yorlarini yoki boshqa buyruqlarni bajarganliklari uchun qo'shimcha to'lovlar oladilar. Bunday tizim "Long John Silver" kompaniyasiga tegishli bo'lgan minglab tez xizmat ko'rsatuvchi restoranlarga kiritilganda, ishchilarning real ish haqi birinchi kvartal davomida soatiga 1,75 dollardan ko'proqqa oshdi. Ishlab chiqarishga haq to'lash dasturlari "Corningg", "Nordstrom" va "Monsato" kabi kompaniyalarda ham juda yaxshi amalga oshirildi. Shu vaqtning o'zida boshqa kompaniyalarda shu kabi dasturlarni amalga oshirib bo'lmadi.

Malaka to'lovi - ishchilar tomonidan olingan malakaga bog'liq bo'lgan to'lovlar.

Ba'zi kompaniyalar mukofotning boshqa tizimini - ishchilarning bajarayotgan funktsiyalariga emas, ularning bilimlari va qobiliyatlariga bog'liq bo'lgan malaka to'lovlarini qo'llab ko'rdilar. "Alckoa", "Polaroid", "TRU", "Craysler", "Westernhouse" - mana shu bir nechta kompaniyalar mehnatga haq to'shashning shunday tizimini kiritganlar. Bu tizimda, odatda, ishchi ish haqisining boshlang'ich darajasi uning yollangan vaqtidagi malakasiga asosan belgilanadi; u yangi malakaga ega bo'lganda oylik oshadi. Malakaga haq to'lash tarafdorlari bu tizim apparat xizmatchilariga bo'lgan ehtiyojni kamaytirishga, komandalar faoliyati darajasini hal qilishga, egiluvchanlikni kuchaytirish va ish kuchiga umumiy xarajatlarni kamaytirishga yordam beradi deb hisoblaydilar. Bundan tashqari shu kabi dasturlar bir joyda turib qolgan, ko'tarilish uchun kelajagi yo'q ishchilar uchun stimulyat bo'lib qolgan. Bu tizimga qarshi bo'lganlar ishchi kuchiga bo'ladigan xarajatlarni qisqarishiga ishonmaydilar, bundan tashqari bunday dasturlar kompaniyani boshqarishni qiyinlashtiradi, deb fikrlaydi.

Imtiyozlar - kompaniyaning eng yaxshi va hurmatga sazovor ishchilariga berilgan qo'shimcha rag'batlantirish kategoriyasi hisoblanadi. Ishchilarga qo'shimcha to'lovlar va xizmatlar: oylik maosh, rag'batlantirishning turli ko'rinishlaridan tashqari kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan qo'shimcha to'lovlar hisoblanadi.

Quyida keltirilgan jadvalda firma boshqaruvchilari uchun beriladigan imtiyozlarning eng keng qo'llaniladigan turlari keltirilgan. Bundan tashqari kompaniyalar barcha ishchilari uchun tibbiy xizmatlar va mehnat xavfsizligini ta'minlash bo'yicha dasturlarni amalga oshiradi. Bunday dasturlar kompaniyalar uchun katta mablag'lar va sarf-xarajatlarni tashkil qiladi. Misol uchun, AQSh Savdo palatasining statistik ma'lumotlariga ko'ra 1990 yilda bir ishchining o'rtacha ish haqi 32.299 dollarni tashkil qilgan va shu ishchiga kompaniya tomonidan qo'shimcha to'lovlar 12.402 dollarni tashkil qilgan. Bunday to'lovlar kompaniyaga qimmatga tushsada, ishchilarni o'z ish joylarida doimiy va sifatli mehnat qilishlarini kafolatlaydi.

Quyida kompaniya prezidenti va direktor vazifasini bajaruvchilar foydalanadigan 10 asosiy imtiyozlar sanab o'tilgan.

6-jadval

Firma boshqaruvchilarining imtiyozlari

Kompensatsiya turi	Kompensatsiya unumi (%da)
1. Xizmat maqsadida avtomobilni taqdim etish	59
2. Ish kuni uchun to'lash, ishga layoqatsiz bo'lgani uchun qoldirish	58
3. Vakillarning xarajatlarini qoplash.	56
4. Telefon kredit kartasi	55
5. O'z maqsadlari uchun avtomobillarni kompaniyaga taqdim etish	47
6. Qo'shimcha vaqtni sug'urtalash	46
7. Avtomobilda telefon	36
8. Tibbiy xizmat	35
9. Soliq deklaratsiyasini tayyorlashda yordam berish	29
10. Har xil klublarda 10 a'zo	27

Manba: National Institute of Business Management: Compansation and Benefits. Small Business report, 1990, Oktober. 4a.

7.4. XODIM FAOLIYATINI BAHOLASH

Ishchining faoliyatini baholash

Ishchining oyligi yoki ish haqini qachon oshirish kerak? Uning mansabini yoki razryadini qachon oshirish va qachon uning statusini pasaytirish yoki boshqa ishga o'tkazish kerak? Qay hollarda ishchini ishdan bo'shatish kerak? Bu savollarga javobni ishchi mehnati natijalarini baholash asosida olish mumkin.

Ammo ishchining mehnati qay tarzda baholanadi? Afsuski, ko'p hollarda baholashlar tasodifan to'planadigan sub'ektiv kuzatuvlarni ifoda etadi. O'zboshimcha xarakterdagi bunday baholashlarni bartaraf etish uchun tobora ko'p kompaniyalar ishchilar faoliyatini baholashning murakkab tizimini, ya'ni ob'ektivligini ta'minlashga qodir tizimlarni tuzishmoqda. Bunday tizimdagi baholashlar nisbatan haqqoniy bo'ladi, chunki ularda qo'llanilgan mezonlar aniq ish bilan uzviy bog'liq. Mehnatni baholashning kompleks tizimi qabul qilinganda ish mezonlari qat'iy belgilanadi, natijada ishchiga va uning boshlig'iga ishchidan nima talab qilinishi tushunarli bo'ladi. Shuning uchun ikkalasi ham ish kerakli tarzda bajarilganligini aniqlashi mumkin. Birmuncha qattiq tizimlar har bir ishchi mehnatining natijalari uchun yozma shaklda doimiy ravishda baho qo'yilishini talab qiladi, bu esa u tomondan o'z majburiyatlarini bajarilishi muntazam hisobga olinishiga sabab bo'ladi. Bunday hisobot ishchilarni bo'shatish to'g'risidagi qaror to'g'ri yoki noto'g'riligi muhokama qilinganda kompaniya manfaatlarini himoya qilish uchun ishlatilishi mumkin. Ishchilarning ish faoliyatini baholashda bir qancha uslublardan foydalanish mumkin.

7-jadval

Personalni baholash uslublari

Uslublar nomi	Uslublarning qisqacha izohi	Natija
Manbashunoslik (biografiya asosida ishlash)	Kadrlar bo'yicha ma'lumotlar, kadrlarni hisobga olish varog'i, shaxsiy ariza, tarjimai hol, ma'lumot haqida hujjatlar, tavsifnomani tahlil qilish	Oilasi, ma'lumoti, karerasi, xarakteri haqida xulosalar.
Suhbat (intervyu)	Xizmatchi bilan u haqida qo'shimcha ma'lumot olish uchun oldindan tayyorlangan yoki ehtiyoriy sxema asosida "savol-javob" shaklidagi suhbat.	Savollari ko'rsatilgan savolnoma.
Anketa so'rovnomasani o'tkazash (o'z-o'zini baholash)	Shaxsiy sifatlarni baholash uchun mahsus anketa yordamida so'rovnoma o'tkazish va ularni tahlil qilish	"Vakansiya" anketasi
Ijtimoiy so'rovnoma	Baholanayotgan shahsni yahshi biladigan turla toifadagi xizmatchilar (rahbarlar, qo'l ostidagilar, hamkasabalar) so'rovnomasini o'tkazish va shu orqali shaxsiy sifatlar diagrammasini chizish	Ijtimoiy baholash anketasi, sifatlar diagrammasi
Kuzatish	Baholanayotgan xizmatchini ish kunini bir martalik kuzatishlar va suratga olish usullari bilan norasmiy holatda (dam olishda, oilada) va ishda kuzatish	Kuzatish haqida hisobot
Test sinovlari	Mahsus test yordamida professional bilimlar va ko'nikmalar, imkoniyatlar, motivlar, psixologiyalarni aniqlash	Psixologik portret
Ekspertlar tomonidan baholash	Ekspertlar guruhini shakllantirish, ideal yoki real xizmatchilarning umumiy sifatlarini belgilash va ularni ekspertlar tomonidan baholash	Ish o'rni modeli
Xavfli holatlar	Xavfli holat tashkil qilish va ularni hal qilish jarayonida (kelishmovchilik, murakkab qaror qabul qilish, suhbatda o'zini tutish, spirtli ichimliklar va ayollarga munosabati va h.k.) shaxsni kuzatish	Holat va shaxsning o'zini tutishi haqidagi hisobot
Ish o'yinlari	Tashkiliy o'yinlarini o'tkazish, bilim va ko'nikmalarini tahlil qilish, o'yinchilarni rollar bo'yicha ajratish ("g'oyalar generatori", "tashkilotchi", "tanqidchi", "ekspert", "ish yurituvchi", "kuzatuvchi" va boshqalar) va kichik guruhda ishlash	O'yin haqida hisobot. O'yinchilar va rollarni baholash

	faoliyatini baholash.	
Aniq holatni tahlil qilish (keys-stadi)	Xizmatchiga ishlab chiqarishdagi ma'lum holat bo'yicha tahlil o'tkazish va holatni hal qilish bo'yicha ma'ruza shaklidagi takliflar tayyorlash bo'yicha topshiriq berish	Holatni hal qilish bo'yicha muqobil qarorlar mavjud bo'lgan ma'ruzalar
Ajratish, joy-joyiga qo'yish (ranjirovanie)	Baholanayotgan xizmatchilarni boshqa usullar bilan o'zaro taqqoslash va tanlab olingan ko'rsatkichlar bo'yicha ranglarning (guruhdagi joylarni) kamayishi yoki ko'payishi tartibida joylashtirish	Xizmatchilarning (nomzodlarni) ranglar bo'yicha ro'yxati
Dasturlangan nazorat	Nazorat savollari yordamida professional bilim va ko'nikmalar, intellekt darajasi, tajriba va ish faoliyatini baholash	Dasturlangan nazorat haritasi, bilim va ko'nikmalar bahosi
Imtihon (sinov, biznes rejani himoya qilish)	Professional bilim va ko'nikmalarni nazorat qilish, bunda baholanuvchi ma'lum fan bo'yicha (muammolar bo'yicha) oldin tayyorgarlik ko'radi va komissiya oldida javob beradi	Baholari ko'rsatilgan imtihon varaqlari, biznes reja
O'z faoliyati bo'yicha hisobot (ma'ruza qilish)	Rahbar yoki mutaxassisni ish rejalarini va shaxsiy majburiyatlarini bajarilishini tahlil qilingan yozma hisoboti yoki mehnat jamoasi oldida chiqish qilishdir	Yozma hisobot
Mehnatni umumiy baholash	Mehnat sifatining murakkabligi va natijalarni baholash ko'rsatkichlarini umumlashtirish va ularni oldingi davr ko'rsatkichlari yoki koeffitsientlari bilan taqqoslash	Mehnatni baholash jadvali
Personalni attestatsiyadan o'tkazish	Attestatsiya komissiyasi tomonidan nomzodning mansabga munosibligini aniqlash uchun va shaxsning salohiyatini belgilash uchun javoblarni tahlil qilish maqsadida personalni baholashning kompleks usuli	Attestatsiya anketasi, attestatsiya komissiyasi protokoli, direktorning buyrug'i

Mehnatni baholash tizimining ko'pchiligi bir qancha odamlarni baholashda ishtirok etishini ko'zda tutadi. Bunday amaliyot shu odamni xatti-harakatini baholash uchun haqqoniy sharoitlarni yaratadi. Baholash tizimini qo'llashning eng katta qiyinchiligi – ishchi tomonidan bajarilgan ishni o'lchash usullarini topishdir. So'nggi mezon bo'lib mehnatning ishlab chiqarish qobiliyati xizmat qiladi, lekin uni o'lchash har doim ham oson bo'lavermaydi. Aniq bir matnning ko'p betini bexato yozgan yoki nuqsonsiz mikroprotessorlarni ko'p yiqqan ishchi ma'lum bir vaqt oralig'ida boshqalarga nisbatan yuqori ishlab chiqarishni namoyish etadi. Lekin tadbirkor mexmonxona administratori yoki telestantsiyaning o'rta zvenosi menejeri mehnati

unumdorligini qanday baholash kerak? Tashkilotning umumiy ishlab chiqarish unumdorligini o'lchash mumkin bo'lsa ham, ko'pincha ular xizmat ko'rsatish sohasi ishchilari va injener-texnik personal bajaradigan har xil funktsiyalar bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lanmagan. Ko'rinib turibdiki, xodimlar mehnatini baholash uchun qo'shimcha mezonlar zarur, misol uchun berilgan tashkilotning mijozlar orasidagi mashhurlik darajasi, ishchilarning hamkasblar va mijozlarga nisbatan o'zini tutishi, malakasi va h.k.

Ko'pchilik kompaniyalar ishchilar mehnati sifatini ob'ektiv baholashni ta'minlash uchun quyidagi anketalarni ishlatadilar.

Familiya, ismi _____ mansabi _____ ish staji _____

sana _____ joylashgan joyi _____ Bo'linma (tsex) _____

Shu mansabda ishlashning davomiyligi _____ tekshiruv davri _____ dan _____ gacha.

Tekshiruv o'tkazdi _____ Tekshiruvchining mansabi _____

8 - jadval

Ko'rsatkichlar	Kamchi-liklar	Besh balli tizimda baholash
Professional bilimlar va malaka. O'z majburiyatlarini tushunadi, ega bo'lgan bilimi va malakasidan foydalanadi; yangi usullarga (texnologiyalarga) ko'nikadi; o'z ishini rejalashtiradi va tashkil etadi		54321
Ish hajmi Standartlar va vaqtinchalik ish jadvaliga rioya etish; ish vaqtidan unumli foydalanish		54321
Ishning sifati Aniqlik darajasi - xatolarning yo'qligi; ishning bajarilishidagi sinchkovlik		54321
Qo'yilgan majburiyatlarning to'liq bajarilishi, javobgarlikni o'z bo'yniga olishda ichki hislatlari; original fikr va o'ylangan maqsadni amalga oshirish qobiliyati		54321
Kommunikativ malakalar Firmalar ma'lumotlarni aniq va sinalgan tarzda almashuv qobiliyati; migozlar va tashkiliy ierarxiyaning har xil darajalari bilan muloqot		54321
Ishonchlilik Instruktsiyani va buyruqlarni aniq bajarish qobiliyati; juda zarur masalalarni bajarish qobiliyati; mustahkam mehnat malakasi		54321
Rahbarlik qobiliyati va potentsial imkoniyatlar Belgilangan masalaning yaxshi bajarilishi uchun boshqalarning ishini uyushtirish qobiliyati; qo'l ostidagi ishchilarning faoliyatini takomillashtirish potentsial qobiliyati		54321

Ballar:

5- a'lo. Ishchi muntazam ravishda belgilangan me'yorlarni ortig'i bilan bajaradi va bu ishdan kutilgan natijani oshiradi.

4 - o'rtacha. Ishchi sistematik ravishda belgilangan me'yorlarni bajaradi va bu ishdan kutilgan natijani ta'minlaydi. Ko'pincha kutilayotgan natijalardan oshadi.

3 - qoniqarli. O'rtacha malakali ishchi me'yorlarini bajaradi va kutilgan natijalarni ta'minlaydi. Ba'zan kutilgan natijadan oshadi, lekin vaqti-vaqti bilan uni ta'minlamaydi. O'z majburiyatlarini berilgan normal tartibda bajaradi.

2 - yaxshilanish zarurligi. Ishchi me'yorlarni to'liq bajarmaydi va kutilgan natijani ta'minlamaydi. Bunday darajadagi ishchi berilgan ishning standart talablariga to'liq javob bermaydi.

1 - qoniqarsiz. Ishchi berilgan ishning minimal talablarini bajarmaydi va ishdan kutilgan natijani ta'minlamaydi.

O'z ishim bahosi bilan tanishdim _____

Ishchining imzosi _____ Sana _____

Berilgan ishchi qancha qo'l ostingizda bo'lgan? _____

Boshliqning imzosi _____ Sana _____

Xulosa.

Shunday qilib, biz rivojlangan davlatlar miqyosida, IRM da sifat nazorati, uni amalga oshirishda asosiy rol o'ynaydigan chora-tadbirlar va iqtisodiy rejalarni ko'rib chiqdik. TQMning boshqarishdagi alohida rolga to'xtalib, uning tovarlar ishlab chiqarishda nechog'li muhim rol o'ynashini ko'rdik.

Ish faoliyatini baholashda to'g'ri ob'ektiv mezonlarni topish – hozirgi davrda ishlab chiqarishda eng asosiy stimuly ekanligini yuqorida keltirilgan misollar yaqqol ko'rsatib turibdi. Bulardan milliy iqtisodiyotimizni rivojlantirishda to'g'ri foydalansak, albatta, ish sifati va har bir ishchining turmushi darajasi kundan-kunga oshaveradi.

Tayanch iboralar:

Sifatni nazorat qilish, TQM ustunli diagrammalar, rag'batlantirish, imtiyozlar, baholash uslublari, attestatsiya.

Nazorat va mulohaza savollari:

- 1.Sifatni nazorat qilish tizimi deganda nimani tushunasiz?
- 2.Ishchi xodimlarning ish faoliyati qanday usullar bilan rag'batlantiriladi?
- 3.Keltirilgan misollardan qaysilarini O'zbekistondagi kompaniya va firmalarda umuman ishlab chiqarishni tashkil qilishda foydalanish va qo'llash mumkin?
- 4.Xodimlar faoliyatini baholashda sifatni nazorat qilish ahamiyati?
- 5.Xodimlarni rag'batlantirish ahamiyati?
- 6.TQM o'zi bizga kerakmi?
- 7.TQM tizimining asosiy elementlariga nima kiradi?
- 8.Xodimlarga qanday imtiyozlar beriladi?
- 9.Personalni baholashda qanday uslublari mavjud?
10. Personalning lavozim bo'yicha o'sishida attestatsiyaning ahamiyati.

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
11. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
12. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

VIII BOB. IRMNING JAMIYATNING IJTIMOIIY STRUKTURASIDA TUTGAN O'RNI

8.1. JAMIYATNING IJTIMOIIY STRUKTURASI VA IRM

Har bir shaxs o'z jamiyati institutlarining mahsulidir. Jamiyatning asosiy institutlariga siyosiy, ma'rifiy, sotsial, iqtisodiy, diniy va oila institutlari kiradi. K.Marks jamiyatda iqtisodiy tizimning ahamiyatini ko'rsatib o'tib, kimki iqtisodiy tizimni nazorat qilsa, u jamiyatning barcha institutlarini nazorat qiladi, deb ta'kidlagan. Buning sababi shundaki iqtisodiy tizim butun institutsion tizimlarni harakatga keltirish uchun lozim bo'lgan boylik va qudrat manbaidir.

Insonlarning o'zaro va jamiyat bilan aloqa qilish usullari mavjud institutlarning harakatlari samarasi, chunki bu institutlar insonni shakllantirishga javobgardir. Ehtimol, ijtimoiy institutlarning xususiyatlari eng avvalo menejerda o'z aksini topadi. Uning oldida iqtisodiyotni rivojlantirish kabi murakkab masala turadi.

Iqtisodiyotni isloh qilish nafaqat davlatga, balki ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilishga urinayotgan har bir menejerga bog'liq. Jamiyat ichida qanday harakat qilish haqidagi ma'lumotlar tadbirkor uchun oddiy ichki ma'lumotlar kabi katta ahamiyatga egadir. "G'arbiy inson" kontsepsiyasi g'arbda asrlar mobaynida yuzaga kelgan ijtimoiy evolyutsiya mahsulini ifodalaydi.

G'arbiy inson va uning yashashi uchun barcha ijtimoiy-iqtisodiy shartnomalarning shakllanishi murakkab va zarur tarixiy jarayondir. G'arbda institutlar ko'p asrlik evolyutsiya jarayonini boshdan kechirgan. 300-yildan taxminan 1500-yilgacha katolik cherkovi g'arb hokimiyati boshida edi. 11 asr yarmigacha bo'lgan davr – xoch yurishi safarlari (krestovoy poxod) davri sifatida ma'lumdur. Bu davr mobaynida ko'p sonli armiyalar Ierusalimni zabt qilish maqsadida Evropadan Yaqin sharqqa yurish qilgan. Jamiyatning bunday qo'zg'alishi keyinchalik renessans (uyg'onish davri) nomi bilan mashhur evolyutsion jarayonga o'z hissasini qo'shdi. Rennessansning kuchayib borishi bilan reformatsiya deb atalmish katolik cherkoviga qarshilik ko'rsatish jarayoni boshlandi. Reformatsiya nomi katolik cherkovini isloh qilishdan kelib chiqadi. Bunday urinishlar hech qaerda Germaniyadigidek muvafaqiyatli bo'lmadi.

Doktor Martin Lyuter Reformatsiyani harakatga keltirish bilan shuhrat qozondi. U Germaniyada katolik cherkovini shaxsiylashtirilgan din shakli bilan butunlay almashtirishga qodir bo'lib chiqdi. Lyuteranlik hozir ham ko'pchilik G'arb mamlakatlarida hal qiluvchi din hisoblanadi. Asrimizning boshida nemis Maks Veber tomonidan yozilgan "Protestantlik etikasi va kapitali "ZM"ning ruhi" nomli kitobida protestant reformatsiyasining G'arbiy inson xarakteriga ta'siri yuritilgan.

Maks Veber o'z kitobida bu jarayonlarni uning omadli kapitalist bo'lish qobiliyatga o'z hissasini qo'shganligini tushuntirishga harakat qiladi. Lyuteranlik dinida inson cherkovga emas, balki bevosita xudo oldida javob beradi. Inson juda ehtiyotkor bo'lib qoldi, juda ko'p mehnat qildi, mol-dunyoga pul sarflamay qo'ydi, ko'ngilxushlikdan qochar, muntazam cherkovga borar, Injil o'qir va xudoga yoqadigan turmush kechirar edi. Natijada tejamkor, mehnatkash va aqlli insonga aylandi. Inson nafaqat ko'p mehnat qilar edi, balki shu bilan birga u boshqa kishilar bilan munosabatlarda juda ehtiyotkor edi va ko'p hollarda protestant juda insofli,

to'g'riso'z va vijdonli shaxs sifatida ish yuritir edi.

Protestant etikasi shunchalik chuqur ta'sirga ega ediki, u Germaniya, Skandinaviya davlatlari va Angliyada katolik cherkovi ustidan g'alaba qozondi. Frantsiya, Italiya, Ispaniya va Portugaliya avvalgidek, asosan, katolik davlatlari bo'lib qoldi. Buning natijasida bugungi kunda bu davlatlar madaniyatlari tubdan farq qiladi.

Protestantlik Reformatsiyasi, Amerikaning mustamlakalashtirilishi, Evropadagi boshqa siyosiy voqealar natijasida Amerikaga asosan protestantlar ko'chib o'tdi. Mamlakat faol va ishchan kishilar bilan to'ldi. Xususiy mulkchilik xuquqi va boy tabiiy resurslar iqtisodiyot rivojlanishida hal qiluvchi omillar bo'ldi. Ammo XVIII asrning ikkinchi yarmi va XIX asrning birinchi yarmida sanoatlashtirish jarayoni juda qiyin sharoitlarda kechdi. Bu boy jamiyatni qurish uchun zarur bo'lgan yuqori darajadagi ishlab chiqarishga erishishga jamg'arilgan sarmoyalarning etishmasligidan kelib chiqdi.

Zamonaviy boshqaruv jamiyatning turli institutlari bilan doimiy aloqalar sharoitida amal qiladi. U biror mamlakatda tarixiy shakllangan insonning umumlashgan xarakteriga bog'liq. Shuning uchun menejer bu xarakter belgilarini va jamiyat ijtimoiy strukturasini rivojlanish tendentsiyalarini bilishi zarur. Bu uning jamiyat bilan o'zaro samarali faoliyat yuritishiga yordam beradi.

8.2. IRMNING IJTIMOIIY MUNOSABATLARI

Davlat va hukumat

Hukumat har qanday davlatda o'z fuqarolariga soliq solish huquqiga ega, u shuningdek, muvofiqlashtiruvchi vazifani ham bajaradi. U biznesning amaliy tomonlariga taalluqli operatsiyalar, soliqlar, atrof-muhit muhofazasi, mehnat muhofazasi va boshqa masalalar bo'yicha qonun va farmoyishlar ishlab chiqadi, hukumat firmalar faoliyat doirasini ta'minlash uchun javobgardir va shu sababli u soliqlar yig'adi, biznes bilan shug'ullanish xuquqini berganligi uchun haq oladi.

Davlat qarorlari firmalar uchun yanada katta ahamiyatga ega bo'lmoqda. Jamiyat rivojlanib borishi bilan turli muammolar vujudga keladi. Masalan, atrof-muhitning ifloslanishi muammosi firmalarga soliq solish bo'yicha davlat farmoyishlarini ko'payishiga olib kelishi mumkin. Bu qarorlarning amalga oshirilishi pirovard natijada iste'molchilar zimmasiga tushadi, chunki atrof-muhit bo'yicha qonunlar tovarni ishlab chiqarish qiymatini oshirsa, kompaniya bu xarajatlarni bir o'zi qoplay olmaydi, negaki biznesda qolish uchun minimal daromadlarning muayyan darajasiga erishish kerak. Agar qarorlar bu daromadni "eb qo'ysa", xarajatlarning bir qismi iste'molchilarga yuklatiladi.

Jamiyat

Menejer o'zaro munosabatda bo'ladigan yana bir insonlar guruhi - aholidir. Aholi o'z noxiyasi yoki mintaqasidagi firmadan ma'lum bir natijani kutadi.

Firma oldida bajarilishi zarur bo'lgan ma'lum ijtimoiy munosabatlar turadi. Bu xizmatchilar orasida donorlik (qoni yig'ish) yoki xayriya ishlarida qatnashish bo'lishi mumkin. Tuman aholisi ko'p loyihalarda ishtirok etish uchun firmalarni jalb qiladi. Odatda moliyaviy resurslarning ma'lum qismi shunday tartiblarga ajratiladi. Biroq, bu

mablag'larni bir tekis taqsimlash zarur va shu tarzda ijtimoiy tengsizlikni yo'qotish mumkin.

Jamiyatda shunday aholi guruhlari mavjudki, ular hokimiyat va biznesning turli tuzilmalariga tazyiq o'tkazadilar va muayyan harakatlar bajarilishini talab qiladilar. Bu yo'l yo'nalishini o'zgartirish, kamyob xayvon turlarini va tarixiy obidalarni saqlab qolish, atrof-muhit muhofazasi, ayrim kishilar guruhiga yordam ko'rsatish va boshqa talablar bo'lishi mumkin. Menejerlar qaror qabul qilishda, ham kompaniya ham jamiyat manfaatlarini hisobga olishi kerak.

Ta'minotchilar

Rahbariyat doimiy ravishda ta'minotchilar bilan muloqotda bo'ladi. Resurslar bilan ta'minlash firma ishlarida muhim ahamiyatga ega. Chunki u ishlab chiqarishni zaruriy unsuri hisoblanadi. Rahbariyat tanlagan yo'l orqali o'z ta'minotchilari bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatayotganligiga iqror bo'lishi kerak. Bunga hisoblarni tez to'lash, resurslar sifati va miqdoriga tegishli muammolarni birgalikda hal qilish va boshqa bitimlar ta'sir qilishi mumkin. Mol etkazib beruvchilar vaqtincha moliyalash manbalari bo'lib qolishi mumkin.

Xaridorlar

Firmaning xaridorlarga va xaridorlarning firmaga munosabati bu firmaning bozordagi faoliyatidir. Bu munosabatlar hurmat va ishonchga yoki shubha va begonalikka asoslangan bo'lishi mumkin. Firma bu munosabatlarni shunday qilishi kerakki, bunda xaridorlarning qiziqishlarini o'rganish va iloji boricha hisobga olishi zarur. Shuningdek ularning taklif va mulohazalarini e'tibor bilan qarshilash kerak. Bu firma obro'sini oshirishga va pirovardida, foyda olishga hamda firma maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Kasaba uyushmalari

Menejer muomala qiladigan yana bir guruh - bu kasaba uyushmalaridir. U - xizmatchilardan tarkib topgan va ularning manfaatlarini rahbariyatga etkazish maqsadida tuzilgan tashkilotdir. U o'z talablarini amalga oshirish uchun boshqaruvga tazyiq o'tkazuvchi iqtisodiy kuchdir. Kasaba uyushmasi odatda umummilliy va halqaro kasaba uyushma tashkilotlari bilan bog'langan. Bu unga kuch va ta'sir imkoniyatlarini beradi; ko'pincha, mehnat sharoitlarini yaxshilash, ish haqini oshirish, ijtimoiy imtiyozlarni ko'paytirish bo'yicha talablarni ilgari suradi. Firma rahbariyati va kasaba uyushmasi o'rtasidagi munosabatlar maxsus bo'lim tomonidan tartibga solinadi.

Kasaba uyushmasining vazifasi - firma rahbariyatining xizmatchilariga g'arazli munosabatidan himoya qilishdir. Firma kasaba uyushma bilan kelishuvga ehtiyotkorona yondashishi zarur.

AQShda federal qonunlar insonning kasaba uyushmaga a'zo bo'lish xuquqini himoya qiladi. Odatda kasaba uyushmasi va firma rahbariyati o'rtasida shartnoma qabul qilinadi. U bandlik, ish haqi darajasi, ishdan bo'shatish jarayoni, ta'tilga haq to'lash va boshqa masalalar bilan bog'liq o'zaro munosabatlarning ko'p qirralarini aniqlashtiradi. Kasaba uyushmasining a'zolari unga tegishli bo'lish huquqi uchun o'z ish haqidan badal to'laydilar. Bu kasaba uyushmalariga iqtisodiy mustaqillik va hokimiyat beradi. Zaruriyat tug'ilganda o'z a'zolari huquqini himoya qilish imkoniyatini beradi.

Kasaba uyushmalari - zamonaviy vaqtda firma faoliyat yuritishi omilidir. Shuning uchun menejer ular bilan o'zaro munosabatlar olib borishni bilishi zarur.

8.3. IRM VA KELAJAK MUAMMOLARI

Kelajakda nima bo'lishi hech kim tasavvur qila olmaydi. Biroq bu muammolar qanday bo'lishiga qaramasdan, menejerlar bu muammolarni hal qilishi kerak bo'lgan va shunday ma'suliyatga ega bo'lgan kishilar qatoriga kiradi. Menejer doim barcha rivojlanish tendentsiyalari ichida bo'ladi.

Jamiyat kelajakda qanday muammolarga duch kelishidan qat'iy nazar, menejer ularni tushunish va hal qilish qobiliyatini o'stirishi lozim. Menejerlarni o'qitish - jamiyatning kelajakdagi muammolarini hal qilishga eng yaxshi tayyorgarlik. U menejerning barcha vaziyatlarni ratsional va ilmiy tahlil qila olishini ta'minlashi kerak. Hissiyotga berilish, shoshma-shosharlik, noto'g'ri axborot yoki boshqa shunday holatlarda qaror qabul qilish juda jiddiy xato deb ko'rilishi kerak.

Resurslar muammolari

Er shari aholisi juda tez sur'atlar bilan o'smoqda. Hozirgi vaqtda unda 6 mlrd.dan ortiq kishi yashaydi. Har bir inson hayoti uchun muayyan miqdordagi resurslar zarur. Kishilar mavjud resurslar bilan qanoatlanmaydilar va yuqori turmush darajasini ta'minlash uchun resurslar bo'yicha raqobat kuchayib boradi.

Menejer resurslarni shunday tashkil qilishi kerakki, bunda ishlab chiqarilayotgan tovarlar kam bahoga ega bo'lsin. U doim kam resurslardan foydalanib, ko'p tovarlar ishlab chiqarish masalasi ustida bosh qotiradi. Menejment va menejerlar tarixi ham shunda. Ammo resurslarga talabning oshib borishi bilan ularni taqsimlash muammosi kuchayadi. Qachondir bu resurslar me'yorlashtiriladi degan fikr mavjud. Biroq, resurlarning bir qismi me'yorlashtirilsa, ularning boshqa resurslar bilan o'zaro munosabati murakkablashib, butun ishlab-chiqarish tizimiga ta'sir qiladi. Kelajak muammolari echimini hozirgi kunda izlash uchun uni bilish zarur. Chunki kelajak hozirgi davrda tug'iladi. Boshqaruv professionalizmi kelajakni anglashdan iborat, boshqaruv fanining rivojlanishi esa ertaga nima vujudga kelishini bugun aniqlab beradi.

Insonlar

Menejer qo'l ostidagi asosiy resurs - insonlardir. Insonlar munosabati sohasida ham, insonning o'zida ham ko'p o'zgarishlar sodir bo'lmoqda. Har bir kishi shaxsiy xususiyatlar, xarakter va muammolarga ega.

Inson shaxsi murakkablashmoqda. Menejer kunda insonlar muammolarini echish bilan shug'ullanadi. Ammo u jamiyatning umumiy rivojlanish muammolariga ham duch keladi. Avvalo, bu - aholining ko'payishi. Kishilar nisbatan ilgari nafaqaga chiqadilar. Yaxshi tajribali xodimlar unumsiz va ularni ijtimoiy ta'minot tizimi evaziga ta'minlashning zarur bo'lib qolishi bu tizim qiymatini oshiradi. Keksa xodimlar ishni tark etadi. Ularning o'rnini bosishi mumkin bo'lgan yoshlar soni qisqaradi.

Inson resurslarining bunday muammosi bilan menejer hozirning o'zidayoq shug'ullanmoqda. AQSh va Kanadada ishlab chiqarishda faol bandlarning o'rtacha yoshi 34-35 atrofida, Meksikada esa bu ko'rsatkich 19 yoshga teng.

Bu mamlakatlar demografik ahvolidan bunday farqlanishi inson resurslari

muammosidir. Malakali va tajribali xizmatchilarning etishmasligi bilan birga xodimlar tomonidan kutilayotgan munosabatlar ham o'zgarib bormoqda. Bu kelajak tendentsiyasidir. Ijtimoiy munosabatlar va hukumat qarorlari insonlar farovonligini oshirishda menejer va kompaniyalar mas'uliyatini kuchaytirishga qaratilgan. Ilgari kompaniya va xizmatchilar o'rtasidagi munosabatlar mehnat shartnomasi bilan cheklanar edi. Bugun bu munosabatlar xodimlarning korxona va ish joyidan tashqaridagi hayotida kompaniya javobgarligining kengayishi bilan xarakterlanadi. Bu boshqaruvga yangi talablarni qo'yadi va uni murakkablashtiradi.

Texnologiya

Hozirgi sanoat dunyosida menejerlar texnologiya rivojlanishini yanada katta e'tibor bilan kuzatishi zarur. Texnologiya – haqiqatdan ham, ishlab chiqarishni yaxshilashning yagona yo'lidir.

G'arbda oxirgi 100 yillikda turmush darajasining o'sishi, aksari, yangi va etakchi texnologiyani muntazam qo'llash orqali kam xarajatlar evaziga ko'p sifatli tovarlar ishlab chiqarish natijasida amalga oshirildi. Ayrimlar, texnologiya vaqti kelib shunday nuqtaga etadiki, bunda ishlab chiqarish usulini ancha yaxshilash imkoniyati yo'qoladi, degan fikrni bildiradi.

Texnologiya - qimmatbaho narsa. Xodimlar yoshi darajasining ko'tarilishi va yoshlar sonining qisqarishi menejerni ishchilar o'rnini bosuvchi texnologiyalar haqida o'ylantiradi. Zarur mablag'lar mavjud bo'lganda u yangi texnologiyalarni ko'plab harid qiladi. Bu erda mahsulot sifatini oshirishga bo'lgan ehtiyoj o'sib borishi katta rol o'ynaydi.

Menejerlar kelajakda yuksalib boruvchi texnologik yo'nalgan jamiyat bilan ishlaydi. U ishlab chiqarish, iqtisodiyot, jamiyatning holati va ularning rivojlanishi tendentsiyalari haqidagi axborotlarga yaxshi ega bo'lsagina omadga erishadi. Bu erda axborot texnologiyalari muhim rol o'ynaydi va aynan shular boshqaruv qarorlari sifatini aniqlaydi.

Atrof-muhit

Xar bir inson atrof-muhit muhofazasi haqida qayg'urishi kerak. Sanoatlashtirish va kishilarning shaharlarda, mintaqalarda to'planishi chiqindilar bilan bog'liq global muammoni keltirib chiqaradi. Bu atmosferaga chiqarilayotgan kimeviy chiqindilar yoki axlatxonalarga tashlanadigan chiqindilar bo'lishi mumkin. Bundan tashqari quyoshdan himoya qiluvchi ozon qatlamining o'zgarishi insoniyatga katta xavf tug'diradi.

Ayrim kishilar ekologik muammolarni oshirib yuborilgan deb hisoblaydilar. Shubhasiz, bunday muammolar mavjud va hukumat bu sohadagi nazoratni kuchaytirmog'i lozim. Iste'molchi soliq yoki tovarning yuqori qiymati orqali barcha xarajatlarni to'laydi, har doimgidek menejer foyda va iste'molchi o'rtasida turadi. U past baholi yaxshi tovarlarni ishlab chiqarish xarajatlarida yangi mas'uliyatga ega bo'ladi. Atrof-muhit bunda qo'shimcha va ortib boruvchi qiyinchiliklar tug'diradi.

Hukumat

G'arbda davlat korporatsiyalar solig'idan yuqori foizli daromadlar oladi, hukumat biznes yuzasidan qarorlarni doimiy ravishda ko'paytirib boradi. Masalan, AQShda yangi biznes ochish va yuritish hukumat qarorlari natijasida tobora qiyinlashib bormoqda. Ko'p kompaniyalarda hukumat qarorlariga ta'sir etishga

o'rinish bilan shug'ullanuvchi maxsus bo'limlar ham mavjud.

G'arbda davlat tomonidan muvofiqlashtirish kompaniya faoliyatining ko'p qirralarini qamrab oladi. Davlat xizmatchilarning eng kam ish haqi, ish vaqti o'zunligini tartibga soladi, pensiya jamg'armasiga to'lovlar o'tkazishni talab qiladi, ma'lum ijtimoiy xizmatlar bilan ta'minlash masalalari bilan shug'ullanadi.

Bundan tashqari davlatga va asosan soliq bo'limiga yuboriladigan ko'plab hisobotlar mavjud. Ko'p g'arbiy mamlakatlar iqtisodiyoti hukumat tomonidan markazlashgan boshqarishga yaqinlashib kelmoqda. Ammo ular buni markazlashgan boshqarish tizimi deb atamaydilar; chunki resurslarning haqiqiy taqsimlanishini rejalashtirmaydilar. Hukumat bunga muvofiqlashtirishni chuqurlashtirish orqali bilvosita ta'sir ko'rsatadi. Ular firmalarni hukumat qarorlari va davlat vazifalariga muvofiq holda faoliyat yuritishga yo'naltiradi. Menejer bu qarorlarda ko'rilgan masalalar bilan shug'ullanmasligi mumkin emas va kelajakda bunga yanada ko'proq e'tibor beriladi.

Ijtimoiy holat

Aholi zichlashib borishi va jamiyatlar o'rtasida tafovutlarning ko'payib borishi juda ko'p muammolarni keltirib chiqaradiki, menejer kishilar bilan muloqotda albatta ularga duch keladi. Bu ijtimoiy holat muammolari. Ular bugungi kunda giyohvandlar, SPID bilan kasallanganlar va aroqxo'rlarning ko'payishi bilan seziladi.

Sanoat to'ntarilishining amalga oshirilishi hozirgi vaqtda texnologik jamiyat qurilishiga olib keldi. U bizning tarixiy tushuncha va institutlarimizga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi. Ilgari nisbatan mustahkam va insonni shakllantirishda aniq yo'nalishlarga ega bo'lgan oila jiddiy o'zgarishlarni boshdan kechirdi. Buning natijasi sifatida jamiyatdagi munosabatlar ham o'zgardi va yana o'zgarib boradi. Ko'pincha biz muammoni hal qilayotib, boshqa muammolarni vujudga keltiramiz. Menejer uning qarorlari kelajak uchun jiddiy muammolarni keltirib chiqarmasligiga amin bo'lishi zarur.

Halqaro hamjamiyat

Kommunikatsiyalar va transport juda murakkab informatsion jamiyatni keltirib chiqaradiki, bu jamiyat boshqa millatlar, davlatlar bilan tadbirkorlik munosabatlari olib borilishini taqozo etishi natijasida G'arbda har qanday davlatning boshqa mamlakatlar bilan bog'liqligi tobora kuchayib bormoqda.

Mamlakatlar asosan agrar o'lkalar bo'lgan paytda tijorat munosabatlariga ehtiyojlar kam edi. Bugungi kunda esa mamlakatlarda sanoat rivojlanishi halqaro miqyosda o'zaro munosabatlarga qiziqishni kuchaytirmoqda. Aynan moliyaviy faoliyat sohasi menejerdan jahon rivojlanishi tendentsiyalarini tez va o'z vaqtida bilib olishni talab qiladi. Jahonda biznes ustidan nazorat qilishga urinishlar kuchayib bormoqda.

Hozir bir nechta mamlakatlarda faoliyat yuritayotgan transmilliy korporatsiyalar ko'p. Ularning turli siyosiy muhitlarda faoliyat yuritishi halqaro nazoratga ehtiyojni tug'dirdi. Millatlar va davlatlar o'rtasidagi bunday o'zaro munosabatlar jamiyatning internatsionallashuvi jarayoniga olib keldi. Bu esa insonlarning butun sayyorani yagona markazning yagona nazorati ostida bo'lishiga urinayotganliklarini bildiradi.

8.4.TASHKILOT MADANIYATI BOSHQARUV FAOLIYATINING OB'EKTI SIFATIDA

Tashkilot madaniyati korxona faoliyatining muhim jihati bo'lib, kuchli ijtimoiy omil sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. Tashkilot boshqaruvini amalga oshirish keng ko'lamli ishlarni hal etish bilan ko'proq bog'liq bo'lsada, aslida mayda ishlarni, ya'ni: O'z shaxsiy maqsadini anglash; O'zini va o'zgalarni holisona baholay bilish;

- O'z vaqtini to'g'ri taqsimlash;
- O'z vaqtida va aynan maqbul qarorlarni qabul qilish;
- Shaxsiy tashabbus ko'rsata bilish;
- O'z xulqini nazorat qilish;
- Me'yoriy darajada kiyinish va go'zal yashay bilish kabilarni hal etish bilan bog'liqdir.

Tashkilot madaniyati - bu shaxs yoki kishilar guruhining o'ziga xos jihatlarini aks ettiruvchi xulq-atvoridir.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, tashkilotning muvaffaqiyatga erishuvi 85% unda faoliyat ko'rsatayotgan kishilarning mehnat qilishiga bo'lgan xohishlariga, shuningdek ularning o'zaro munosabatlari va munosib mahoratiga bog'liqdir. Aynan mana shu holatlar psixologiyaga aloqadordir.

Bu tushunchani quyidagilar orqali izohlash mumkin:

1. Ko'pchilik xodimlar tomonidan qabul qiligan qoidalarga ko'nikish;
2. Tajribali xodimlar tomonidan yoshlarga kerakli tajriba va ko'nikmalarni singdirish;
3. Xulq atvor (povedenie) va e'tirof etish tarkibiining shakllanishi (qadriyatlar, urf-odatlar va h.k.).

Tashkilot madaniyati ish yuritishga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi. G'arb olimlari tashkilot madaniyatining 10 kategoriyasini alohida ko'rsatib o'tadilar:

- Insonning o'zligini e'tirof etishi;
- Ma'lumotlar almashinuvi va o'zaro hamkorlik;
- Tashqi ko'rinishi va qiyinishi;
- Insoning qiziqadigan sohasi;
- O'zgarishlarni anglash va qabul qilish vaqti;
- Jinsiy farq va munosabat;
- Ehtiyojlar tizimi va ustivorliklar;
- O'z e'tiqodi va boshqalar e'tiqodiga munosabat;
- Ixtisoslik bo'yicha ma'lumoti va shaxsiy odatlar;
- Ishlash usuli va o'ziga xoslik.

Tashkilot madaniyati orqali ishchi muhitini tahlil etish mumkin. Shuning uchun hozirgi davrda "ishlash" etikasidan "qadriyatlar" etikasiga o'tish kuzatilmoqda.

Ko'pgina rahbarlar tashkilot uchun barcha qoidalar, tadbirlar rasmiy shakllangan bo'lishi kerak deb o'ylaydilar. Jumladan:

- Tashkilot madaniyatiga aloqador qoidalar ham

rasmiylashtirilishi kerakmi?

▪ Bu byurokrtiyami?

"Byurokrtiya" odatda har birimizda, kantselyariya g'ala-g'ovurida, ishni unumli tashkil etishda, kerak emas faoliyat, ko'p soatlar kutish (vaholanki, ular aslida, kerak bo'lmasa ham), mahalliychilik (munitsipallik) bilan kurash kabi fikrlarni ifodalaydi.

Lekin, uning asosiy sababi tom ma'nodagi "byurokrtiya" emas, balki:

- Tashkilotning maqsadlari, ish qoidalarini va amalga oshirishdagi nomuvofiqlik;
- Tashkilotning katta-kichikligi (miqyosi) va undagi kamchiliklar;
- Xodimlar xulq-atvorining jamiyat qoidalari vazifalariga mos kelmasligi;
- Va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

"Byurokrtiya kontseptsiyasi" 1900-yillarda nemis sotsiologi Maks Veber tomonidan ilk va ideal holatda insoniyat tarixida eng foydali g'oyadir.

Uning nazariyasida tashkilotning risoladagi (ideal) tafsilot berilgan. Byurokrtiya, uning fikriga ko'ra, - tashkilot intilishi lozim bo'lgan normativ modeldir.

M.Veberning "Ratsional byurokrtiya" nazariyasining tafsilotlariga:

1. Mehnatning aniq taqsimoti va uning natijasida har bir mansabga mos keladigan o'ta malakali kadrlarni jalb etish imkonining vujudga kelishi;
2. Boshqaruv ierarxiyasining to'g'ri taqsimlanishi natijasida quyi bo'g'in yuqori bo'g'inga bo'ysunadi va u tomonidan nazorat etilishi;
3. O'zaro bog'langan norasmiy (formal) qoida va standartlarning mavjudligi asosida har bir xodimning mas'uliyati va vazifalarining bir maromida bajarishlari, turli topshiriqlarini koordinatsiya qilish imkonining yaratilishi;
4. Rasmiy shaxslar o'z lavozimi majburiyatlarini bajarishda formal (norasmiy), ya'ni begonalashgan tuyg'uda bo'lishlari;
5. Ishga yollash to'liq va qat'iy belgilangan malakaviy talablar asosida amalga oshiriladi. Xodimlarning rahbar tomonidan o'zbilarmonlik asosida ishdan ketkazish holatlaridan himoyalanganlik kabi tafsilotlar kiradi.

Shunday qilib, "Byurokratik tashkiliy tuzilma" - yuqori darajada mehnat taqsimoti bilan xarakterlanadi, boshqaruv ierarxiyasining rivojlanganligi, komandalar zanjiri, termonalning xulq-atvorlari bobida belgilangan ko'plab qoida va normalarning mavjudligi, kadrlarni ish va kasbiy sifatlariga ko'ra ishga qabul qilish kabi xususiyatlar bilan ajralib turadi. Veber ushbu tashkiliy tuzilmani "ratsional" deb atagan. Chunki, uning (byurokrtiyaning) qarori ob'ektiv xarakterga ega bo'lgan. Veber fikricha, tashkilot egalarining hamda xodimlarning injiqliklari tashkilotning maqsadlari bilan qarama-qarshi kelmasligi lozim.

Muhokama etiladigan savollar (yakuniy natijalar).

Barcha bajarilgan ishlarning o'zaro bog'liqligi.

Tashkiliy tuzilma bajariladigan ish hajmi bo'yicha vertikal pog'onada ierarxiya darajalariga, gorizontal pog'onada esa funktsiyalarga bo'linadi.

O'ta epchil, yassi, sodda tashkiliy tuzilmalarga e'tibor

ortib bormoqda.

Tashkiliy tuzilmaning murakkablashuvi resurslarni ko'p sarflashiga va nizolarga olib keladi.

Harakatlarni boshqarishda foydali bo'lgan quyidagi printsiplarga rioya qilish: yagona siyosatini markazlashuvi, amaliy bajarishni nomarkazlashtirish.

Tashkilot madaniyati — uning qadriyatlari va stili — mazkur muassasaning prioritetlari va maqsadlariga mos kelishi zarur. Tashkilot madaniyati ustida ishlash kerak.

Menejerlarning bosh funktsiyalari - xodimlarda tashkilotning maqsadi va ko'ra bilish (anglab etish) mohiyatini singdirish, tarbiyalash.

Tashkilot madaniyatiga ta'sir etuvchi omillar

Tashkilot madaniyati ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilganda guruh bo'lib faoliyat ko'rsatayotgan shaxslarning individual xulq-atvori juda murakkab va xilma-xil ekanligiga e'tibor berish kerak. Bu omillar o'zar, uzviy bog'liqlikda amal qildi.

1. **Qadriyatlar** - bu nisbatan umumiy iqtidorlik bo'lib, nima to'g'ri, nima noto'g'ri ekanligi bilan belgilanadi. Bunda insonlarning umumiy moyilligi yuzaga chiqadi.
2. **Munosabatlar** - bu qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon bo'lishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarining o'zaro aloqalari, ta'siri yuzaga chiqadi.
3. **Xalq-atvor** - bu inson harakatining turli shakllaridir. Insonlar u yoki bu vaziyat taqozasiga binoan o'z madaniyatini namoyon qildi.

10-rasm

Tashkilot madaniyatini shakllantirishdagi omillar tizimi

Madaniy omillar	Ijtimoiy omillar	Shaxsiy omillar	
Yalpi adaniyat darajasi adaniyat darajasi	Ta'sir etuvchi guruhlar Oila Rollar va statuslar	Insonning yoshi va hayot sikli Iqtisodiy xatti—harakat Hayot stili Shaxsiyat va o'z-o'zini hurmat qilishi	Psixologik omillar Motivatsiya (ilhomlanish E'tirof etish Qabul qilnshi Qатъияти

Tashkilotda ichki munosabatlar va tashkilot madaniyatini shakllantirishdagi bog'liqlik

Tashkilotda rasmiy munosabatlar bilan birga norasmiy munosabatlar ham mavjud bo'ladi. Norasmiy tashkiliy tuzilma - rasmiy tashkiliy tuzilma qismi bo'lmagan, lekin tashkilotning maqsadlariga erishishga ta'sir qiluvchi munosabatlarning tashkiliy tafsilotidir. Ya'ni, tashkilot xodimlari o'rtasidagi shaxslararo darajada vujudga keladigan aloqalar va munosabatlar yig'indisidir. Odatda, rasmiy va norasmiy tashkiliy tuzilma bir-biriga mos tushishi uchun harakat qilsada, har biri alohida nomoyon bo'ladi.

Muhim sabablardan biri: xodimlar norasmiy muhitda o'z boshliqlari, hamkasabalari, quyi pog'onadagi xodimlar bilan muloqotga kirishadilar.

Norasmiy tashkiliy tuzilma impulsi bo'lgan jamoada tug'ma liderlarning bo'lishi (o'z maqsadlariga erishuvchi shaxslar) tabiiy holdir. Ularning hokimiyatni (hukumronlikni) o'z hamkasabalari, do'stlari yoki rahbariyatga ta'sir etish vositasida oladilar va bundan tashkilot samarali foydalanishi kerak.

9 - jadval

Norasmiy tashkiliy tuzilmaning ijobiy va salbiy jihatlari

Ijobiy	Salbiy
Ijtimoiy muhitda xodimlarning o'z o'rnini topishga yordam beradi	Tashkilot tan olgan qadriyatlarni tan olmasa, u bilan nizolarga borishi mumkin.
Nizolar, stresslarlar, tahlikali holatlarni yo'qotishga imkon beradi.	Nizolarning kelib chiqishiga, tashkilotning harakatlariga qarshi turishga sabab bo'ladi
Tashkilot ichidagi munosabatlarni engillashtiriladi.	Tez-tez noto'g'ri axborotlarning tarqalishiga sabab bo'ladi.
Rahbarlar qaror qabul qilishda axborot tarqatish vositasida foydalanadilar	Tashkilot rejalariga qarshi turuvchi yomon ishchilar, kech qoluvchilarga ta'sir etib ko'ngilsiz maqsadlarga erishishi mumkin.

- **Gap tarqatish (ruscha распространение слухов)** norasmiy tashkiliy tuzilmada axborot uzatish tizimi, yangiliklarni norasmiy tarqatish vositasidir. Ushbu yangiliklar ish yuzasiga taalluqli bo'lsa ham, ko'proq shaxsiy hayotga taalluqli bo'ladi. U faqat bir tashkilot miqyosidagina emas, balki tarmoq miqyosida ham tarqatilishi mumkin. Gap tarqatish ko'p hollarda g'ayirli niyatlarga yo'naltirilgan bo'ladi.
- **Tashkilotdagi ichki munosabatlar tizimi.** Insonlarning har qanday guruhi ijtimoiy ierarxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy ierarxiya o'rtasida turib ta'sir o'tkazadilar. Hozirgi kunda ko'pchilik xodimlar xizmat pog'onasidan ko'tarilishni xohlaydilar, mukofotlar olishga ishtiyoqmand bo'ladilar. Shu bois, o'z qobiliyatlari va erishgan yutuqlarini namoyish etishga qiziqadilar. Ular qo'lidagi muhim qurol – tashkilot ichki munosabatlar tizimidir. Ayrimlar uchun tashkilot ichki munosabotlar tizimi o'z manfaatlari va hokimiyatiga erishishlari

uchun o'zgalar orqali tashkilotda yo'l tutish imkonidir. Agar bunday xulq atvor tashkilotdagi madaniy muhitga mos kelmasa, u ko'p janjallarga olib keladi.

Tashkilot madaniyati — tashkilotdagi psixologik tabiat (klimat) va qadriyatlar sistemasi bo'lib, u ishchi muhitni shakllantiradi va unga xususiy jilo beradi.

Tashkilot madaniyati yoki Korporativ madaniyat xodimlar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni echishda, qabul qilingan qarorni anglash va nima uchun bunday qaror qabul qilinganligini ifodalaydi. Korporativ madaniyat tashkilotning ichki, o'rnatilgan qadriyatlarida ham namoyon bo'ladi.

Masalan, "General Electric" kompaniyasi shunday ishchi muhit yaratish ustida ish olib bormoqdaki, unga ko'ra har bir ishchi o'z ish o'rnida kompaniyaning bozordagi o'rnini his etsin.

Tashkilot madaniyatini yuksaltirish vositalari.

Tashkilot madaniyati o'ta murakkab munosabatlar majmuidan iborat, uni yuksaltirish masalasiga ham jiddiy e'tibor berish kerak bo'ladi. Tashkilot madaniyatini yuksaltirish vositalari quyidagilarga bog'liq:

1. Faoliyatning aniq mo'ljalini belgilash;
2. O'z ishiga jonkuyarlikni oshirish;
3. Sodda va samarali tashkiliy tuzilmaning mavjudligi;
4. Erkin ishlash muhiti va qat'iyatlik (ma'suliyat);
5. Mehnat unumdorligi;
6. Hayotiy shart-sharoitni hisobiga olish;
7. Mustaqil faoliyat qila olish va uddaburonlik;
8. Individual fikrlarni hisobga olish va ularni hurmat qilish.

8.5. IRMDA SHAXSLARARO MUNOSABATLAR

Ish faoliyatida komandada ishlayotgan ishchilar o'rtasida turli xil kelishmovchiliklar va nizolar paydo bo'lishi mumkin.

Nizo - bu ishlab chiqarishda, jamiyatda yoki shaxsiy hayotda mavjud bo'ladigan karama-qarshi maqsadlar, ishtiyoqlar, fikrlar va mulohazalarning to'qnashuvi. Har bir odamning o'z fikri va dunyoqarashi bo'ladi. Shu tufayli jamiyatda va mehnat jamoasida ziddiyatlar bo'lib turishi tabiiydir. Undan tashqari, har bir rivojlanish o'ziga xos bir qarama-qarshilikdan boshlanadi.

Har bir nizo tarkibi nizo sharoiti va to'qnashuvdan iborat.

Nizo sharoiti - bu janjaldan ilgari ro'y beradigan, janjalning sabablari va shartlari to'plami. Nizo sharoiti o'z navbatida ikkita moddadan iborat bo'ladi:

- e'tiroz beruvchi kishilardan, ya'ni qarama-qarshi harakatdagi odamlardan (opponentlar);
- mojaroning asosidan, ya'ni nizoning ildizida yotgan asl sababdan.

Opponentlarning "kuchi" faqatgina ularni janjalda odilona, mantiqli fikr yuritishlariga bog'liq emas. Ularning "kuchi" ularning martabasi darajasiga ham

bog'liq. Har bir janjalda opponentlar to'rtta martaba darajasidan bittasiga mansub bo'lishi mumkin.

Nizo asosi - bu janjalning ildizida yotgan to'qnashuv sababidir. Odatda bu sababni aniqlash qiyin. Ko'pgina nizolarning asl sababi - bu barcha opponentlarning ehtiyojlarini qondirishga inkoniyat yo'qdigi, bor talabalarni qoniqtirishda chegaralangan imkoniyatlar mavjudligidadir.

Har bir nizo sharoitidan janjal paydo bo'lishi uchun opponentlarning bir-biriga qarama-qarshi amaliy harakati kerak. Bu harakat, ya'ni to'qnashuv mavjud bo'lmaguncha janjal sharoiti uzoq vaqt (chegarasiz) sharoitligicha qolaveradi, ammo nizo boshlanmaydi. Bundan xulosa shuki, janjal - bu janjal sharoiti va undagi opponentlarning bir-biriga qarshi harakatidir.

Janjal sharoiti yuz bergan janjaldan ancha avval mavjud bo'ladi. Nizo sharoiti ob'ektiv sabablarga ko'pa mavjud bo'ladi. Opponentlarning bir-biriga qarshi harakati (to'qnashuv) tasodifan kelib chiqishi mumkin.

Nizolar o'zining qator belgilari bilan bir-biridan farq qiladi.

Amaliy nizo odatda qat'iy printsiplal tortishuvlarda mavjud bo'ladi. Amaliy nizo odamlarni ahillashtiradi, muhim muammolarni echishga yordam beradi va har erda sog'lom ruhiy muhit yaratadi. Amaliy nizo foydali raqobatchilikni rivojlantiradi va ochiqdan ochiq printsiplal tanqiidlarga va o'zini-o'zi tanqid qilishga asoslanadi. Amaliy nizo ko'pincha demokratik boshqarish usulida va ishlab chiqarishga oid bo'lgan tortishuvlarda uchraydi.

Vayronaniy nizo ko'pincha gan chuvlashishidan, arziyas mayda gap g'avg'olar oqibatida ro'yobga keladi. Bu holda opponentlar ish manfaatini ko'zlamaydi. Ularning butun xayoli kurashga jalb etiladi va raqibiga qanchali ko'proq zarba berishga qaratiladi. Shaxslararo mojaralarda va avtoritar uslubdagi boshqaruvda odatda vayronaviy nizolar ko'p uchraydi.

Nizoning oldini olish bu nizo sharoitini payqab to'qnashuv chiqmaguncha opponentlarni bir-biri bilan kelishtirish yoki nizoning ildizida yotgan kelishmovchilik sababini bartaraf qilishdir.

Nizoni hal etish - bu shaxslararo munosabatni kelishtirish. Bunga opponentlarning maqsadlarini, fikrlarini va ehtiyojlarini bir-biriga moslash orqali erishish mumkin. Ziddiyat nizo sharoitidan to'g'ridan-to'g'ri janjalga aylangandan so'ng nizo hal etiladi.

Nizolarni hal etish yo'llari:

- Birinchi opponent ikkinchi opponentning fikriga qo'shiladi;
- Ikkinchi opponent birinchi opponentning fikriga qo'shiladi;
- Ikkala opponentlar uchunchi, har tomonlarni qoniqtiradigan shartga rozi bo'lishadi;
- Ikkala opponentlar o'z fikrlarida qolishadi va qarama - qarshi fikrlar mavjudligida hamjihatli mehnat qilishga va yashashga ko'nikishadi.

Nizolarni hal etish uchun rahbar kuyidagi qoidalarga rioya qilishi kerak:

- Nizodan xulosa chiqarish uchun rahbar ikkita opponentnng gapini eshitishi

kerak;

- Rahbar e'tiborini opponentlarning o'zini tutishlariga emas balki nizoni asosida yotgan sababga qaratishi kerak;
- Nizoni hal etishda rahbar o'z buyrug'ini kuchiga ishonmasligi kerak;
- Opponentlarni yarashtirishda ularni bir-biriga to'g'pi keladigan gaplariga jiddiy to'xtalib, zid keladigan fikrlarini arzimaydigan mayda gap tariqasida keltirishi lozim.
- Sodir bo'lgan janjalning tafsilotini rahbar tez-tez muhokama qilishdan bosh tortishi kerak: chunki muhokama jarayonida opponentlarning asabi qancha vaqt o'tganligiga qaramay qaytadan qo'zg'aladi. Bu vaziyatda opponentlarni yarashtirish ancha qiyinlashadi;
- Opponentlarga bovar kelish uchun rahbar jamoatchilik fikridan va ta'sir kuchidan oqilona foydalanishi lozim;
- Mojaro oqibatida korxona moddiy va moliyaviy zarar ko'rishidan rahbar barvaqt kerakli choralarni ko'rib qo'yishi kerak;
- Opponentlar yarashganlaridan so'ng ularning munosabatlari dastlab, rahbarning nazorati ostida bo'lishi lozim. Kerak bo'lsa ularni ongli, insofli va vijdonli bo'lishga chorlash lozim.

Nizolarni hal etish algoritmi sizdan quyidagi bosqichlarni bajarishni talab qiladi:

1. Ziddiyatni muhokama qilish uchun ikkinchi tomon bilan qulay vaqtni kelishib oling;
2. Opponentlarga nisbatan samimiy bo'ling;
3. Ultimatlardan foydalanmang;
4. Muzokara davomida nizoning asosiy mazmuniga rioya qiling;
5. Muzokara davomida o'z maqsadlaringizni ravshanlashtirib boring;
6. Nizoni hamjihatlik shaklida hal etib, ikki tomonning manfaatlarini to'la qoniqtirishga intiling;
7. Nizoni hal etuvchi shartnoma natijalari asosida o'z zimmangizga olgan majburiyatlaringizni, albatta, to'la va o'z vaqtida bajaring;
8. Muzokara davomida opponentlarning har bir so'zini hurmat bilan eshiting va e'tibor bilan hamma gaplarini tushunishga intiling.

Har bir mutaxassis va rahbarning nizolarning oldini olish va hal etish bilim va qobiliyatlar bilan qurollantirish hozirgi zamonning eng dolbzar talablaridan biriga aylanib qoldi.

Bu vazifalarni bajarishning murakkabligi shundaki: nizolarni hal etishda yagona oqilona retsept yoki bitta eng afzal kontsepsiya yo'q. Har vaqtda va har joyda nizoni hozir mavjud bo'lgan sharoitga rioya qilgan holda hal etish kerak.

Xulosa

IRM o'zi qamrab olgan shaxslar, ya'ni insonlar o'zi yashab turgan jamiyat va shu jamiyat qonunlari bilan chambarchas holda rivojlanadi. Iqtisodiy tizim, yuqorida aytib o'tganimizdek, butun institutsion tizimlarni harakatga keltirish lozim bo'lgan boylik va qudrat mezonidir. Ijtimoiy institutlarning xususiyatlari, eng avvalo,

menejerda o'z aksini topadi, chunki uning oldida iqtisodiyotni rivojlantirish kabi murakkab masala turadi.

Ijtimoiy munosabatlarda siyosiy barqarorlik, davlat tinchligi, ijtimoiy tenglik – iqtisodiy rivojlanishning eng asosiy zamini hisoblanadi, buni biz mustaqil O'zbekiston misolida yaqqol ko'rishimiz mumkin.

Tayanch iboralar

Jamiyat institutlari, institutsion tizim, sotsial holat, iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruvi, tashkilot madaniyati, qadriyatlar, munosabatlar, xalq-atvor, tashkilotdagi ichki munosabatlar tizimi, nizo, nizo sharoiti, nizoning oldini olish, nizoni hal etish

Nazorat va mulohaza savollari:

1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi IRMga qanday ta'sir ko'rsatadi?
2. Qanday ijtimoiy munosabatlar IRMda hal etuvchi rol ni o'ynaydi?
3. IRMda kelajak muammolari nimalardan iborat?
4. IRMning iqtisodiyotdagi ahamiyati?
5. Iqtisodiyotning markazlashgan boshqaruvi nima?
6. Tashkilot madaniyati deganda nimani tushunasiz?
7. Tashkilot madaniyatiga qanday omillar ta'sir etadi?
8. Norasmiy tashkiliy tuzilmaning ijobiy va salbiy jihatlarini izohlab bering.
9. Shaxslar o'rtasida paydo bo'lgan nizoni hal qilishda rahbarning o'rni qanday?
10. Nizolarni hal etish algoritmi qanday bosqichlardan iborat?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
8. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
9. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
10. Boshqaruv tahlili. A.X.Shoyalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
11. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona–2000.

IX BOB. IRMDA KADRLAR TIZIMI INNOVATIKASI

9.1. KADRLAR TIZIMIDA INNOVATIKA

Kadrlar tizimi (KT) - ijtimoiy-iqtisodiy tizimning (tashkilotning) markaziy va eng murakkab tashkiliy kichik tizimi (yadrosi) bo'lib, uning mehnat salohiyatini (uning miqdoriy, sifat va tarkibiy ko'rsatkichlari), uning turli qismlari – kadrlarni, shuningdek, maqsadlar, qoidalar va ularni ishlashi va rivojlanishining mexanizmini qamrab oladi.

Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi – bu ularning miqdoriy va sifat jihatdan to'xtovsiz yuqoriga o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, funktsiyalar, professional malaka va kommunikatsion ko'rsatkichlar, tarkib, o'zaro aloqa, boshqarish va sub'ektlari va usullariga ega bo'lgan yangi holatga o'tishidir.

Ko'rinib turibdiki, KT rivojlanishi kadrlar, kadrlarni boshqarish sub'ektlari (bo'limlar, xizmatlar), personal bilan ishlash shakllari va usullarini o'zgarishidan iborat. Bu o'zgarishlar progressiv tomonlarni (masalan yangi kasb kadrlarini tayyorlash) ham, resressiv tomonlarni (qayta tayyorlash mumkin bo'lmagan eski kasblardagi kadrlarni bo'shatish) qamrab oladi.

Shunday qilib, kadrlar innovatikasi ikkita o'zaro bog'liq bloklardan iborat:

- KTga yangi elementlar, shakllar va usullarni kiritish;
- KTdan eskirgan elementlar, shakllar va usullarni chiqarish.

Kadrlar bo'yicha yangiliklarning, shuningdek, KTni zamonaviy tabiati, mohiyati, xususiyatlarini tushunish uchun kadrlar tizimini progressi, regressi, stagnatsiyasi, inqirozi va barqarorlashuvi kabi tushunchalar muhim hisoblanadi. Ushbu tushunchalarni ko'rib chiqish, kadrlar tizimidagi yangiliklar sabablari, har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalar (mamlakat, mintaqqa, vazirlik, tashkilotlar) taqdirida kadrlar rivojlanishining rolini yaxshiroq tushunish uchun zarur. Ushbu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaqtda turli holatlarda (to'liq farovonlikdan inqirozga) bo'lishi mumkin. Bu holatlarni bilish to'g'ri qaror qabul qilish, kerakli strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkonini beradi. Keltirilgan tushunchalarning qisqacha izohini beramiz:

Kadrlar tizimining progressi – bu kadrlar tizimining kadrlar yangiliklarini doimiy qidirish, ishlab chiqish va amalga oshirish asosida takomillashgan va samaraliroq shakllar, maqsadlar, tarkib va usullarga o'tishidir.

Kadrlar tizimining regressi - bu kadrlar tizimining turg'unligi, oldingi darajasining, faoliyatining yangi vazifalarini ta'minlash imkoniyatining pasayishi, kadrlar degradatsiyasi, eskirgan kadrlar va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir.

Kadrlar tizimi inqirozi – kadrlar tizimini eng muhim maqsadlari, funktsiyalari, tarkiblari, ishlash va rivojlanish shakllari va usullarining chuqur buzilishi va noto'g'ri yo'nalishi, uning natijasida asosiy kadrlarning yo'qotilishi yoki yo'qotish xavfi vujudga kelishi mumkin.

Kadrlar tizimi stagnatsiyasi – kadrlar tizimining ayni paytdagi maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay ishlashi va rivojlanishining sekinlashishi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi – KTni normal rivojlanishi va ishlashini (yangi KT yaratishda yoki KTda sezilarli o'zgarishlar qilinganda) yoki tashkilot barqaror ishlashi uchun KTni yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan minimal darajada ishlashini ta'minlovchi kadrlar. Maqsadlar, funktsiyalar, tarkib, shakl va usullarini doimiy barqaror holatga keltirish.

Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasini umumiy masalalarini ko'rib chiqishda kadrlar va KT rivojlanishini boshqarish ularning normal ishlashini boshqarishdan nima bilan farq qilishini tushunib olish kerak.

Kadrlar tizimining ishlashi – oddiy takror ishlab chiqarish yoki kadrlar qismini, personalni boshqarishning oldingi sifatda maqsad va usullarini takror ishlab chiqarish bilan xarakterlanuvchi shakllangan (o'zgarimas) norma va qoidalar bo'yicha shakllangan son va tarkibli kadrlar barqaror va takrorlanuvchi faoliyati.

Kadrlar tizimi ishlashi va uni ta'minlovchi usullar kadrlar rivojlanishi vazifalariga nisbatan ikkinchi darjali deb, o'ylash kerak emas. Personalning normal ishlashini ta'minlash butun tashkilotni normal (barqaror) ishlashining muhim sharti hisoblanadi. Personalning normal ishlashini ta'minlovchi usullarga harakatdagi kadrlar salohiyatidan ratsional foydalanish, uning barqarorligi va proportsionalligini ta'minlash, kadrlarni tashkilot ishlashini maqsadlari bilan balansli bog'lash, kadrlar sohasida inqirozsizlik va kelishmovchiliksizlikni ta'minlash usullarini kiritish mumkin.

Shunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy va kadrlar tizimlarining normal ishlashining qonuniyatlari, ularning barqarorligi, o'zgarimas sifatda, tarkibda, funktsiyalarda, usul va shakllarda takror ishlab chiqarilishi, inqirozsizlik, barqarorlik, ritmiklik, kuchsiz kelishmovchiliklilik, murakkab bo'lmagan istiqbollash imkoniyatiga egalilik kiradi.

Kadrlar va KTning yangilanishi va rivojlanishi jarayonlarini xarakterlash uchun KTning evolyutsion va radikal yangilanishi tushunchalariga izoh berish lozim.

Kadrlar va KT evolyutsion rivojlanishi – bu ularning evolyutsion tipdagi lokal va standart kadrlar yangiliklari yo'li bilan asta-sekin o'zgarishi va yangilanishidir. Misol sifatida nafaqa yoshidagi ko'plab xizmatchilarni kam sonli yangi, ish qobiliyati va malakasi yuqoriroq xizmatchilar bilan almashtirishni keltirish mumkin.

Kadrlar va KTni radikal-intensiv rivojlantirish va yangilash – radikal kadrlar yangiliklari (shu jumladan, kadrlar islohotlari) yo'li bilan nisbatan qisqa vaqt ichida ularni tubdan o'zgartirish (yangilash, darajasini oshirish). Bu jarayonlar KT darajasi, ijodiy salohiyati, kasbiy-malakaviy tarkibi, maqsadlari, funktsiyalari va usullaridagi chuqur sifat o'zgarishlari bilan xarakterlanadi.

Kadrlar yangiliklari va KT rivojlanishi maqsad emas, balki zamonaviy tashkiliy jarayonlarning ilmtalablik, intellektalablik va innovatsionligi ortishi sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy tashkilotlarni yangilashning ob'ektiv zaruriyatidan kelib chiqadi.

9.2. KADRLAR YANGILASHLARINING MOHIYATI VA TASNIFLANISHI

Kadrlar yangiliklari jamiyat va ishlab chiqarishda ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan yangiliklarning turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlar yangiliklari (KT) – kadrlarning (kadrlar tizimlarining) darajasini va tovarlar, ishchi kuchi va ta'lim (kasbiy - malaka) xizmatlari bozoridagi raqobat sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar (tashkilotlar va ularning bo'limlari) samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini bajarish qobiliyatini oshirishga yo'naltirilgan kadrlar yangiliklarini kiritish bo'yicha maqsadli faoliyatdir.

Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatleri bo'yicha tasniflash mumkin:

- xizmatchilarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (tsiklida) ishtirok etishining fazalariga ko'ra;

- kasbiy-ta'lim yangiliklari, ya'ni, OO'Yu, kollejlarda boshqa o'quv markazlarida kadrlarni professional tayyorlashdagi innovatsiyalar. Bu kichik guruhga kasbiy-ta'lim strukturalarga abituriyentlar va kadrlarni yig'ishdagi yangiliklar, umumiy va professional tayyorgarlikdagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, o'qitish usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), professional tayyorgarlikning yakuniy baholashdagi yangiliklar, o'qitish va mutaxassislar modellarining yangi standartlarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlari yaratish va oldingilarini yangilash kiradi. Bunday yangiliklar kiritish sohasi bilan innovatsion ta'lim menejmenti shug'ullanadi;

- kadrlarni qidirish va tanlash bilan bog'liq yangiliklar, ya'ni yangi va samarali kadrlar salohiyatini yaratish. Ushbu kichik guruhga mehnat bozori va tashkilotda kadrlar qidirishning yangi usullari kiradi. Birinchisiga, innovatsion marketing (shu jumladan, yangi kadrlarga ehtiyojlar va taklif to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish), ish o'rinlari reklamasi, mehnat birjalari, kadrlar yig'ish bo'yicha tashkilotlar va byurolar bilan ishlash, kadrlarni baholash va qabul qilishning yangi usullari va boshqalar kiradi. Ikkinchisiga, o'z kadrlarini qidirish, kadrlar zahirasi shakllantirish, bu zahira bilan ishlashning yangi usullari va boshqalar kiradi. Bu yangiliklar – innovatsion marketing predmetidir;

- mehnat jarayonida kadrlar yangiliklari. Ushbu kichik guruhga yangi texnika va mehnat shakllarini o'zlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, kadrlar attestatsiyasi, shakllangan kadrlar tarkibida mehnat funksiyalari va vakolatlarining yangidan taqsimlanishi, xizmatchilarni ko'tarish va o'zgartirish usullari, yangi lavozim yo'riqnomalari va xarakteristikalarini ishlab chiqish, elita mutaxassislar bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi;

- kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Ushbu guruhga personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari va usullaridagi yangiliklar, bu sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, mutaxassislarni qayta tayyorlash va malaka oshirishdan o'tganidan so'ng mehnat jarayoniga jalb qilishning yangi usullari, bu erda yangi strukturalarni tuzish kabilar kiradi;

- personalni qisqartirish va kadrlar ballastini yo'qotish sohasidagi yangiliklar. Bunga kadrlarning zaruriy darajaga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirish, kadrlar ballasti bo'yicha ma'lumotlar bankini shakllantirish, kadrlar ballasti bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va ishdan bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bunda kadrlar ballasti deb kadrlar salohiyatining o'zining kasbiy-malakaviy sifatleri bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyat rivojlanishi (o'zgarshi) ehtiyojlaridan orqada qolayotgan, eng kam ish beradigan va

istiqboli eng past qismi, shuningdek, har bir bosqichda tashkilotda ehtiyojlarga nisbatan ortiqcha kadrlar tushuniladi.

Innovatsion menejment ob'ektlari bo'yicha:

- alohida kadrlarga nisbatan kadrlar yangiliklari (masalan, elita mutaxassislari va novatorlar bilan ishlash – elita menejmenti);

- ilmiy, ilmiy-ta'lim va innovatsiya strukturalari va ularning bo'limlari kadrlar tizimlarida yangiliklar (bu kvadratga ko'paytirilgan yangiliklar – innovatsiya strukturalarida yangiliklar desa bo'ladi);

- maqsadli ilmiy va ilmiy-texnik dasturlar va loyihalarni ta'minlash bilan bog'liq kadrlar yangiliklari (dastur yoki loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun kadrlar yig'ish va to'plash);

- harakatdagi tashkilotlarda kadrlar yangiliklari;

- yangi tuzilayotgan va rekonstruktsiya qilinayotgan tashkilotlarda kadrlar bo'yicha faoliyat;

soha, mintaq, mamlakat miqyosidagi kadrlar yangiliklari;

kadrlar xizmatlari ishidagi yangiliklar.

Radikallik darajasi, miqyos va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha:

kadrlar tizimini asta-sekin va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan evolyutsion va modifikatsiyalash xarakteridagi kadrlar yangiliklari;

kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosli o'zgartirishga yo'naltirilgan radikal (islohotchilik) kadrlar yangiliklari. Kadrlar islohotlari – bu ijtimoiy-iqtisodiy tizim va strukturalar rivojlanishining sifat jihatdan yangi maqsad va vazifalariga mos ravishda kadrlar salohiyatini (kadrlar tizimini) tubdan o'zgartirishga (yangilashga) yo'naltirilgan yirik miqyosli kadrlar yangiliklaridir;

lokal, qisman kadrlar yangiliklari;

qisqa vaqt ichida amalga oshiriladigan kadrlar tizimidagi ekspress-yangiliklar (odatda, kadrlar tizimidagi ekstremal holat bilan bog'liq bo'ladi).

KT qismi sifatidagi personalni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga nisbati bo'yicha:

personal rivojlanishini baholash sohasidagi o'zgarishlar;

personal rivojlanishini istiqbollash va dasturlash sohasidagi yangiliklar;

personal rivojlanishida moliyaviy resurs ta'minoti sohasidagi yangiliklar;

personal rivojlanishini motivatsiyalash sohasidagi yangiliklar.

Psevdoyangiliklar. Kadrlar yangiliklari haqida gapirganda har qanday yangiliklar ham ijobiy, progressiv va samarali bo'lavermasligini e'tiborga olish lozim. Ular orasida maxsus ko'rib chiqilishi lozim bo'lgan psevdoyangiliklar mavjud bo'ladi.

Psevdo (grek tilida yolg'on, xayoliy) – bizning holatimizda tashkilotning kadrlar va boshqa tizimlari uchun foyda keltirish o'rniga zarar etkazadigan yolg'on, xayoliy yangiliklarni anglatadi.

Kadrlardagi psevdoyangiliklar – bu sub'ektivizm oqibatida vujudga kelgan KT yangiliklari bo'lib, ularning darajasi va samarasini oshirmaydi (yoki buni vazifa qilib qo'ymaydi) va yo sun'iy ravishda kadrlar bilan ishlashning eski usullarini ozgina yangilash (innovatsion imitatsiya), boshqaruv real faoliyatda bo'lgan va psudonovatorni qoniqtiruvchi usullarni yashirish (innovatsion spekulyatsiya), yoki progressiv

yangiliklarga to'siq qo'yib va ultrazamonaviy vaqti kelmagan yangiliklarni kiritib kadrlarni yangilashning progressiv kursini diskreditatsiya qilish (innovatsion diskreditatsiya) maqsadida amalga oshiriladi.

Kadrlar tizimida uchraydigan psevdoyangiliklarga misollar keltiramiz:

- etarlicha ob'ektiv asoslarsiz va uni amalga oshiruvchilarda yangi kadrlar faoliyatining dasturi bo'lmagan holda kadrlarni tez-tez almashtirib turish;
- zaruriy kompleks kadrlar islohotlari o'rniga lokal, qisman va ikkinchi darajali kadrlar yangiliklarini kiritish;
- qisman kadrlar o'zgarishi bilan cheklanish mumkin bo'lgan holda kadrlar islohotlarini tiqishtirish;
- eski usullar va kadrlar ballastini yo'qotmasdan turib kadrlar islohotlarini o'tkazish;
- kadrlar zahirasi bo'lmagan holda va etarli bo'lmagan tanlov sharoitida rahbar kadrlarni o'zgartirishga harakat;
- elita kadrlari va novatorlar ishini qiyinlashtiruvchi kadrlar yangiliklari («teng» huquqlar, ish haqi to'lashda hammani bir xil qo'yish va h.k.);
- yangi, lekin noprofessional sabablarga ko'ra regressiv kadrlar tanlovi va buyruqlari, bunda ushbu davrda kuchsizroq kadrlar keladi;
- novator kadrlarni «tinchlikni buzuvchilar» sifatida mo'tadil, lekin kamroq ijodkor kadrlar bilan almashtirish;
- yuqori tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilamay turib, pastki tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilashga harakat. Va aksincha – yangi progressiv rahbariyat kelishi va lekin konservativ jamoa yoki jamoa yadrosini yangilash huquqiga ega bo'lmaslik.

9.3. KADRLAR INNOVATSIYALARINING TASHKILIY SHAKLLARI

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanib, shu sifatda tashkiliylik va boshqaruvni talab qiladi. Bu sohani **innovatsion kadrlar menejmenti (IKM)** deb ataymiz.

IKM – bu boshqaruv fani va unga mos o'quv kurslari: innovatsion menejment va personalni boshqaruv sohalari o'rtasidagi chegara soha bo'lib, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni - SES (mamlakat, mintaq, tashkilot) kadrlar qismini yangilash va rivojlantirish usullari va shakllarini inkor qiladi. IKM ob'ekti – tashkilotlar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar kadrlari va kadrlar tizimlarining yangilanish va rivojlanish jarayonlari, innovatsion xususiyatlari, ehtiyojlari va ko'rsatkichlaridir. IKM sub'ekti - tashkilotlar va boshqa strukturalar: kadrlar va mehnat xizmatlarining innovatsion qismlari (bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislar) dir.

Tashkilotda IKM maqsadi – kadrlar tizimini tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlari, personal rivojlanishini zamonaviy qonuniyatlari, davlat, bozor va kasaba uyushmalari standartlari talablarini inson resurslari rivojlanish darajasiga mos ravishda samarali miqyosi va yangilanish sur'atlarini ta'minlashdan iborat.

IKMning vaqt jihatdan umumiyroq pozitsiyasidan, shuningdek iqtisodiyotga o'tish, shu jumladan, inqirozli holatida kirib - chiqishda strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad – asta-sekin bozor iqtisodiyotini shakllantirish asosida mehnat va kasbiy-ta'lim bozorlarining innovatsion salohiyatini, sifat jihatidan yangi, innovatsion faol kadrlar salohiyatini shakllantirish uchun davlat, mintaq, tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali, ko'p darajali tizimini yaratishdan iborat.

Taktik maqsad (inqiroz va barqarorlashuv davri) – antiinqiroz innovatsion kadr tadbirlari, shu jumladan, kadrlarni kasbiy malaka tarkibini qayta qurish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish, hamda asta-sekinlik bilan kadrlar ballastidan qutilish yo'li bilan mamlakat, mintaq, tashkilot kadrlar salohiyatining eng yaxshi (elita) innovatsion faol qismini saqlab qolishdan iborat.

IKM funktsiyalarini ikki guruhga birlashtirish mumkin.

Boshqaruv ob'ekti sifatida kadrlar yangiliklarini amalga oshirish bo'yicha IKM funktsiyalari. Bularga kiradi:

- inson resurslarini rivojlantirish, tashkilotning yangi kadrlar bo'yicha muammolarini aniqlash va hal qilish (ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan hamkorlikda) sohasida ilmiy-tahliliy ishlarni tashkil qilish va amalga oshirish;
- KT samaradorligini baholash;
- KT istiqbollari, kontseptsiyalari, innovatsion kadr siyosati, rejalar, dastur va loyihalarini ishlab chiqish;
- KT moliyaviy resurs ta'minoti;
- KTni tashkil qilish va uning amalga oshirilishini nazorat qilish;
- KTni motivlashtirish.

Personalni boshqarish yo'nalishlari va sohalari bo'yicha IKM funktsiyalari:

- personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish (kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, malakasini oshirish);
- yangi ishlab chiqarishlar uchun kamyob, elita va novatorlik kasblari bo'yicha kadrlarni qidirish va tanlash;
- innovatsion strukturalar kadrlari mehnati, personalning innovatsion sifatlarini attestatsiya qilish va baholash;
- ish joylari, mehnat va personalning rivojlanishi uchun lavozim rivojlanishi sxemalarini ishlab chiqish va lavozim yo'riqnomalarini takomillashtirish;
- xizmat va kasbiy karera darajalari bo'yicha xizmatchilarni ko'tarish va joyini o'zgartirish, rahbar personal kadrlar zahirasi shakllantirishni va u bilan ishlashni tashkil etish;
- elita va novator kadrlar bilan ishlash;
- yangiliklar kiritishda personalni motivlashtirish;
- kadrlar xizmatlari ishini tashkil qilishda yangiliklarni ishlab chiqish;
- mehnat hayoti standartlari va sifatini oshirishni ta'minlash.

Xulosa

Yuqorida ko'rib chiqilgan masalalar yuzasidan shuni xulosa qilish mumkinki, kadrlar innovatikasi zamonaviy sharoitlarda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar (tashkilotlar) faoliyatini rivojlantirishda eng muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylangan.

Hozirgi davrda tashkilot IKMsi – kadrlar tizimini tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlari, personal rivojlanishining zamonaviy qonuniyatlari, davlat, bozor va kasaba uyushmalari standartlari talablarini inson resurslari rivojlanish darajasiga mos ravishda samarali miqyosi va yangilanish sur'atlarini ta'minlashda asosiy o'rin tutadi.

Tayanch iboralar

Kadrlar tizimining progressi, kadrlar tizimining regressi, innovatsionkadr menejmenti (IKM), psevdoyangiliklar, kadrlar yangiliklari (KT), kadrlar va KT evoloyutsion rivojlanishi.

Nazorat va mulohaza savollari:

1. Kadrlar tizimi (KT) nima?
2. Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi deganda nimani tushunasiz?
3. Kadrlar tizimining progressi nima?
4. Kadrlar tizimining regressi nima?
5. Kadrlar tizimining barqarorlashuvi qanday amalga oshiriladi?
6. Kadrlar va KT evoloyutsion rivojlanishi deganda nimani tushunasiz?
7. Kadrlar va KTni radikal-intensiv rivojlantirish va yangilash deganda nimani tushunasiz?
8. Kadrlar yangiliklari (KT) tashkilotlar faoliyatidagi qanday yangiliklarni ifodalaydi?
9. Psevdoyangiliklar qanday yangiliklar?
10. Innovatsion kadr menejmenti (IKM) tashkilotda qanday vazifani bajaradi?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
9. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
10. Boshqaruv tahlili. A.X.Shomalimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
11. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona–2000.

X BOB. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENTSIYALARI

10.1. AQSH VA YAPONIYA XODIMLARNI BOSHQARISHNING ASOSIY TAMOIYILLARI

Ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish so'nggi o'n yilliklarda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruvchi xodimlar esa, ishchi kuchining muhim bo'g'iniga aylandi. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan, kadrlar salohiyatidan to'liqroq foydalanish yo'li bilan boshqarish samaradorligini oshirish, keskin raqobat kurashi kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik, motivatsiya darajasi, xodimlardan foydalanish samaradorligi kabilar raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylandi.

Boshqarish va xodimlar mehnati samaradorligini oshirish kadrlarga, xususan, boshqaruvchi xodimlarga yangicha yondashishni taqozo etadi. Xodimlar bilan ishlashga yangicha yondashishning kompleks xarakteri rejalashtirish elementlaridan kengroq foydalanish, individual ish yuritish shakllaridan foydalanish bilan ifodalanadi. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag'larini oshirish hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bilan ishlash yangi shaklining nazariy asosi bo'lgan “inson resurslari” kontseptsiyasi ishlab chiqilgan. U xodimlarni tanlash, o'zluksiz o'qitib borish va ishchining sifatlarini, potentsial imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash va doimo rivojlantirib borishga sarflanadigan kapital qo'yilmalarni iqtisodiy maqsadga muvofiqligini e'tirof etishga asoslanadi. Bu kontseptsiyaning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

*zamonaviy sharoitda inson omili rolini baholashda iqtisodiy mezonlardan foydalanish;

* firma doirasida boshqarish;

* xodimlar bilan ishlash tizimini qayta qurish;

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida, industrial taraqqiy etgan mamlakatlarning firmalarida bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan 2 xil yondashuvni ko'rish mumkin (10-jadval)

“Amerikacha” yoki “bozor” yondashuvida xodimlarini boshqarish asosan tashqi mehnat bozori, iqtisodiyot holati, ma'lum bir tovarga bo'lgan talab va taklifga qarab tashkil etiladi.

Bu yondashuv ishchi kuchi ortiqchaligi va ishsizlik yuqori bo'lgan, xukumatning ijtimoiy ta'minot dasturi ishdan bo'shaganlarni himoya qiladigan va ijtimoiy keskinlikni pasaytiradigan sharoitda vujudga keldi. Bu sharoitda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlar bilan ishlash texnologiyasi doimiy ravishda takomillashtirib borilardi va shunga muvofiq ravishda xodimlarni boshqarishning tamoyillari ishlab chiqarilardi.

Xodimlarni boshqarishga yondashuvlar

Amerika firmalari	Yapon firmalari
ishchining; ish talablariga; vazifalarga; mansab majburiyatlariga; mehnat axloqi talablariga muvofiqligi (joriy vazifalarga mo'ljallanish)	ishchining ta'lim sifati va shaxsiy salohiyatiga yo'nalganlik (uzoq istiqbolga mo'ljallanish)

AQSh va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin “kirish-chiqish” kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab bo'lmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo'shatilishi yoki boshqasiga o'tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e'tiborga olinmasdi.

Yuqoridagi nuqtai nazar tufayli xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo'shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastqlar bilangina chegaralanib qolgandi.

Ko'rsatgan xizmatni e'tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag'batlantirish tizimi kabi motivatsion va ijtimoiy omillarga kamroq e'tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati asosan texnologiya va marketing sohasiga bog'liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi.

“Tinchlantiradigan” iqtisodiy yutuqlar bu modelning salbiy tomonlarini payqab olishga imkon bermadi. Past malakali ishchi kuchi ko'p bo'lgan sharoitda mansablar shunday loyihalashtirilardiki, ularni jiddiy professional tayyorgarligi bo'lmagan kishilar ham egallab olishi mumkin edi. Turli xildagi ishlarni muvofiqlashtirish zaruriyati boshqaruv vazifalarini ortishiga va boshqaruv ierarxiyasini murakkablashuviga olib keldi.

Firma boshqaruvining quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari ishlab chiqarish jarayonini operativ boshqarish bilan mashg'ul bo'lib, ular nafaqat joriy masalalarni, shu bilan birga strategik masalalarni hal qilishga majbur edilar.

Shunday vaziyat vujudga keldiki, bunda yuqori boshqaruvchilar kichik bir guruhining qarorlari oddiy ishchilar va quyi boshqaruvchilar uchun ijro etishga majburiy bo'lib qoldi. Shunga muvofiq ravishda quyi bo'g'in boshqaruvchilarida tavakkal qilish, ma'suliyatni o'z bo'yniga olmaslik, tashabbus ko'rsatmaslik kabi illatlar vujudga keldi. Ishchilar esa ommaga qo'shilib ketish, bu bilan shaxsiy ma'suliyatni o'z bo'ynidan soqit qilishga harakat qilishardi. Buning natijasi o'laroq, “boshqaruvchi-ishchilar”, “boshqaruvchi-ijrochilar” orasida o'ziga xos qarama-qarshilik vujudga keldi.

Xodimlarni boshqarishga “bozorcha” yondashuvning yuqoridagi salbiy tomonlaridan tashqari ijobiy jihatlari ham mavjud. U ish beruvchilarga ishchilar soni ustidan samarali ish olib borishni ta'minlaydi, kadrlarni almashtirib, texnologik

o'zgarishlarga tez moslashish imkonini beradi. Bundan tashqari, mehnat bozoridagi raqobat tufayli yollash xarajatlarini minimallashtiradi.

Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatiligi bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning "ko'zi ochildi" va amerika olimlari hamda menejerlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o'rganishga kirishdilar.

Sir oddiygina bo'lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Shu o'rinda yirik yapon-amerika qo'shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o'rinli: "Firmamizga tashrif buyurgan ko'plar xorijliklar, bizning ham AQSh, ham Evropada bir xil bo'lgan texnologiya va xom-ashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo, ular sifatni dastgoxlar emas, balki insonlar berishini idrok etishmaydi".

Yaponiya dunyoda birinchi bo'lib, kam harajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini o'ziga jalb qiladigan "inson qiyofasidagi" zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko'plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbtadagi operatsiyani bajaruvchisiga o'zining iste'molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas'uliyatni his qiladi.

Inson psixologiyasi va ijtimoiy mavqesini hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an'anaviy usullarni takomillashtirishga turtki bermay qolmadi.

Xodimlar o'zlarini tutishining ratsionalistik va novatorlik uslublari o'rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko'rina boshlagan paytda ishchilar o'zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi.

Shu sababdan 70-80 yillarda yirik kompaniyalarni qayta tashkil etishning asosiy maqsadi boshqaruv ierarxiyasining barcha bo'g'inlarida xodimlarga ijodiy tashabbuskorlikni ko'rsata olishlarini ta'minlab beradigan yangi boshqaruv tizimini yaratishga qaratildi. Biroq bu osonlik bilan amalga oshirilmadi. Oldingi tizimda mavjud bo'lgan an'ana va qoidalar tufayli vujudga kelgan xodimlarning sustkashligi va konservativligi (mutassibli) bu o'zgarishlarga bir muncha tusqinlik qildi. Shu bilan birga, g'arb mutaxassislarining fikricha, odamlarning o'zgarishga tayyor emasligi va o'zgarishlarni istamasligi muvaffaqiyat bilan ishlayotgan yoki sinish arafasida to'rgan kompaniyalarda ham kuzatilgan.

Shunday qilib, zamonaviy menejment "ko'zining ochilishi" inson omilini boshqaruv tizimiga kiritish, ishchilarning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirish va shaxsiy sifatlarini amalga oshirishlariga sharoit yaratish zaruriyati bilan bog'liq.

Xodimlarni boshqarishning ilmiy asoslari yo'q deb ayblanayotgan amerika menejmenti qattiq tanqid ostiga olinmoqda. AQSh Kongressida ham an'anaviy boshqaruv tamoyillari mehnat unumdorligini va mahsulot sifatini etarli darajada ta'minlab bermayotganligi bevosita e'tirof etilmoqda.

So'nggi yillarda olimlarning boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan tekshirishlari natijasida zamonaviy menejment usullari, tamoyillari ishlab chiqilgan bo'lib, u an'anaviy texnokratik boshqaruvning salbiy tomonlarini hisobga olish va uning o'rnini qoplashga imkon beradi.

Zamonaviy menejmentni rivojlantirishda boshqaruvchilarni tanlashga katta e'tibor berilgan, chunki boshqaruvchi nafaqat to'g'ri qarorlar qabul qila olish, shu bilan birga boshqarayotgan jamoasida qulay iqlim yarata olish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

Korporativ boshqaruvni qayta qurishning hozirgi bosqichi boshqaruvchining psixologiyasiga, xatti-harakatiga, boshqaruv tizimidagi o'rni va rolga yangicha qarash tomonlari bilan ajralib turadi. Boshqaruvchi o'zini shunday tutishi kerakki, uning qo'l ostidagilar o'zlariga hurmat borligini bilishlari va har bir vazifani, muammoni hal etishda ma'suliyatni his qilib turishlari kerak.

Ishchilarning malakasi va yaxshi ishlashga bo'lgan xoxishlari unumdorlikni ta'minlashi sababli ham, keyingi vaqtlarda korporatsiyalarning xodimlarni boshqarishdagi strategiyasi mehnatni rag'batlantirishga qaratilmoqda. Ko'plab firmalar, asosan yiriklari, kadrlar malakasini oshirishga, menejerlarni tayyorlash dasturlariga katta e'tibor bermoqda. Zaxira tayyorlash, rotatsiya bilan bog'liq maxsus dasturlar tuzilmoqda.

Korporatsiyalarda ishchilar salohiyatidan foadalanishda vakolatli kadrlar xizmatlari muhim rol o'ynamoqda. Kadrlarning hujjatlarini saqlovchi ofislar sifatida o'z faoliyatini boshlagan kadrlar xizmati hozirga kelib, vazifalari, ishchilarining professional bilimi, texnik ta'minoti, ishlash uslubiga ko'ra xodimlarni boshqarish tizimining asosiy bo'g'iniga aylandi.

Kadrlar xizmati korxonaga kerak bo'lgan malakali mutaxassislarni matbuotda vakant o'rinlar borligini e'lon qilish orqali izlaydi. Kadrlar bo'limi boshlig'i lavozimiga nomzodlardan hisoblash texnikasi bo'yicha maxsus tayyorgarlikka egalik, chet tilini bilish va boshqa talablar qo'yiladi. Bundan tashqari boshliq, oldiga qo'yilgan maqsadga erisha oladigan, muomalasi yaxshi, bilimdon, ijodkor, tashkilotchi, tahliliy fikrlay oladigan bo'lishi lozim. Bu kabi boshliqning yoshi 31-40 yosh atrofida bo'lgani ma'qul.

Kadrlar xizmati rabarining professional vazifalariga quyidagilar kiradi: xodimlarni rivojlantirish, shtat jadvalini rejalashtirish, kadrlar tanlash, ish haqini belgilash, kadrlarni joy-joyiga qo'yish va o'qitish, kadrlar masalasi bo'yicha korxona bo'limlarining rahbarlariga ma'lumotlar va maslaxatlar berish. Xodimlar xizmatining referentlariga ham yuqori talablar qo'yiladi. Ular kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va o'qitish tadbirlari bilan shug'ullanadilar. Buning uchun ular keng qamrovli tayyorgarlikka ega bo'lishlari lozim.

So'nggi vaqtlarda kadrlar xizmati ishining usullari va shakllarida muhim o'zgarishlar, yuz bermoqda, bu avvalo, yangi texnologiyalarning keng joriy etilishi bilan bog'liq.

Amaliyotda kadrlar xizmatiga kerak bo'lgan yangi sifatlarga ega mutaxassislarni tanlab olish qiyin, chunki kadrlar bilan ishlovchi mutaxassislarning bilim darajasi juda xilma-xil, bundan tashqari kadrlar xizmati rahbarlarini tayyorlash hali yaxshi tashkil etilmagan. Kadrlar xizmati boshlig'i boshqaruvchilik san'ati maxoratiga ega. Korxona manfaatlari yo'lida ish olib boradigan mutaxassis, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalana oladigan, mehnat munosabatlari sohasining bilimdon bo'lishi kerak. Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni

boshqarish bo'yicha ma'ruzalar o'qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, xuquqshunos, sotsiolog, ruhshunos kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislaridan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta'sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o'zgarib bordi.

Hozirda kadrlar xizmati vazifasini bajarishda "insoniy munosabatlar"ning ahamiyati ortib bormoqda. Bu masalani hal qilish uchun kadrlar xizmatida maxsus bo'linmalar tashkil etiladi.

Kadrlar xizmatining nisbatan yangi vazifasi bu kasaba uyushmalari bilan aloqa o'rnatish va vujudga keladigan ziddiyatli vaziyatni hal qilish hisoblanadi. Bu kabi yangi funktsiyalar kadrlar xizmatini o'z ahamiyatiga ko'ra korxonaning boshqa bo'linmalari qatoriga olib chiqmoqda.

Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarining rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an'anaviy jamoa usullari o'rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

10.2. YIRIK KORPORATSIYA MISOLIDA KADRLAR XIZMATI FAOLIYATINI TASHKIO ETISH

Nazarimizda yillik oboroti 14 mlrd.dollar, 57 mamlakatda o'z filiallari mavjud bo'lgan «GM» (AQSh) transmilliy korporatsiyasining (TMK) xodimlar xizmati faoliyatini tashkil etish tajribasi bilan tanishish foydadan holi bo'lmaydi. Uning shu va boshqa sohalaridagi tajribasidan dunyoning ko'p joylarida foydalanadilar.

«GM» amaliyotida "inson-unumdorlik va sifat manbai" g'oyasining tarqalishi natijasida kadrlar xizmati asta-sekin mehnat strategiyasini ishlab chiuvchi va amalga oshiruvchi markazga aylanib bordi. Korporatsiyaning kadrlar xizmati ishiga quyidagilar kiradi: **birinchidan**, yuqori malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash, rejalashtirish, tanlash, yollash, nafaqaga chiqarish, ishdan bo'shatish, kadrlar qo'nimsizligini tahlil qilish; **ikkinchidan**, ishchilar malakasini oshirish, kasbga yo'naltirish va qayta tayyorlash, attestatsiyadan o'tkazish, malaka darajasini baholash, mansab bo'yicha harakatni tashkil etish; **uchinchidan**, mehnatni rag'batlantirish va tashkil etishni takomillashtirish, texnika xavfsizligi va ijtimoiy to'lovlar bilan ta'minlash. Kasaba uyushmalari bilan olib boriladigan muzokaralarni "insoniy resurslar" boshqarmasining maxsus bo'linmasi amalga oshiradi, bundan tashqari u mehnat intizomini ham nazorat qiladi.

Va nihoyat, «GM» TMKning boshqaruvchilari aynan kadrlar bo'linmalarida tayyorlanadi.

«GM» TMKning kadrlar siyosati asosini "inson resurslarini" boshqarish korporativ strategiyasi tashkil etadi. Bu mehnat salohiyatidan foydalanishni, uni yangilash va takomillashtirishni, motivatsiyani rivojlantirishni ifodalaydi. «GM» ning kadrlar strategiyasi mehnat bozoridagi tarkibiy o'zgarishlar, ishchi kuchining global, milliy va xududiy darajadagi xususiyatlarini hisobga olgan holda tuzilgan. Mehnat sohasidagi umumkorporativ strategiya innovatsion, texnologik va moliyaviy strategiyalar bilan uyg'unlikda olib boriladi. Kadrlar xizmati oldiga xodimlarni

boshqarishning 3-5 yildan keyingi ahvoli va «GM» ning “inson resurslari” kelajagini bashorat qilish vazifasi ham qo'yiladi.

Strategik rejalashtirish bo'limi rahbarligi ostida “inson resurslari” strategiyasining maqsad va tamoyillari ishlab chiqiladi. Tahliliy ishda olimlar va maslahatchilar ishtirok etadi, strategik va bashorat ma'lumotlaridan foydalaniladi, tadbirkorlik bo'yicha mutaxassislar, futurologlarning tahliliy xulosalari, raqobatchilarning tajribalari o'rganiladi. Bo'larning asosida ma'ruza tayyorlanadi, unda uzoq muddatli global tendentsiyalar, iqtisodiy va ijtimoiy o'zgarishlar doirasida korporatsiyaning kadrlar sohasidagi strategiyasi qanday bo'lishi lozimligi ko'rsatiladi.

Strategik rejalashtirish bo'limi vakillari birinchi navbatda, milliy mehnat bozori dinamikasini hisobga oladilar. AQShda mehnatga layoqatli aholining iqtisodiy faolligi turli xil kasbiy kategoriyalarga ko'ra farqlanadi. Fan-texnika sohasidagi kadrlarning iqtisodiy faolligi yuqori bo'lib, ular orasida ishsizlar soni juda kam. Ularning mamlakat ichidagi va mamlakatlararo migratsiyasi nisbatan yuqori. Kelajak yillarda olim va injenerlarning ish o'rinlari ortishi kutilmoqda. Shu bilan birga ba'zi kategoriyadagi ishchilar etishmasligi ham mavjud. 1989 yilda AQSh mehnat bozorida injener-elektronchi, injener-ximik, injener-kompyuterchi, elektro-injener, kompyuter fanlari olimi tanqisligi kuzatilgan. Mehnat bozoridagi bu o'zgarish «GM» manfaatlariga ta'sir qilmay qolmasligi ravshan ko'rinib turibdi.

Strategik xizmat demografik tendentsiyalarni va motivatsiya tizimidagi o'zgarishlarni hisobga oladi. 2000 yilga kelib AQShda mehnatga layoqatli aholining o'sish miqdori kamayadi (jami ishlovchilarga nisbatan 70 y. - 3,9%, 2000 y – 1%) va o'rtacha yosh ortadi (35dan 39 yoshga). Shu bilan birga aholining 65% ini ayollar tashkil etadi. 16-34 yosh va 55 yoshdan katta ishchilar ulushi qisqaradi. Maktab va kollej bitiruvchilari o'tmishdoshlariga nisbatan ishga osonroq joylashadigan bo'ladilar. «GM» korporatsiyasi personalining 3 dan 1 qismini ayollar tashkil etadi va ularni ma'lum muammolar kutmoqda. Korporatsiyaga ishga kirayotgan ayollar yaxshi karera qilishga umid bog'lashadi, ammo bu boradagi prognozlar yaxshi emas. Buning natijasida qo'shimcha psixologik bosim va oilada stressning tug'ilishi kutilmoqda.

Jami ishchi kuchi miqdorida ayollar salmog'ining ortishi kutilayotgan paytda, “asosiy” hisoblanmish erkak ishchilarda qo'shimcha muammolar tug'iladi. «GM» doimo yuqori malakali, ma'lumotli kadrlarni jalb qilishga harakat qiladi. Lekin firma rahbarlarining fikricha, ularning raqobatchilari 32 yoshgacha bo'lgan qobiliyatli ishchilarni jalb qilishda muvaffaqiyatli ish olib borishmoqda.

Ilg'or g'arb korporatsiyalaridagi “inson resurslarini” boshqarish tizimida ro'y bergan chuqur o'zgarishlar haqida gapirganda, bunga sabab bo'lgan 4 guruh omillarni ajratib ko'rsatish lozim (11 -javdal)

“Inson resurslarini” boshqarish tizimidagi o’zgarishlarga ta’sir qilgan omillar

1. Texnika texnologiya omillarining o’zgarishi	
Yangi yuqori texnologiyali sohalarning shakllanishi; Ishlab chiqarishning avtomatlashtirilishi; texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etishning ixcham, shakllaridan foydalanish; ommaviy ishlab chiqarishdan, individual ishlab chiqarishga o’tilishi Idoraviy va boshqaruv ishining avtomatizatsiyalashuvi; informatsiya kompleksini vujudga kelishi. Fan va ishlab chiqarishning integratsiyalashuvi; fan – ishlab chiqarish savdo kompleksini shakllanishi	Bandlikning tarkibi va shakllarini o’zgarishi; xodimlarni differentsiyalashuvi va “ichki mehnat bozorining” vujudga kelishi. Mehnat funktsiyalari bilan jamoa ishining bir-biriga bog’liqligi nuqtai nazaridan mehnatni tashkil etishni qayta ko’rib chiqilishi Yangilik kiritish jarayonida gorizontal kommunikatsiyalarning rivojlanishi; xodimlar malakasini o’zluksiz oshirib borish va qayta tayyorlash. Mehnat sifatini boshqarishda kompleks tizimni yaratilishi
2. Shaxs omilining o’zgarishi	
Bandlik sohasidagi demografik va tarkibiy o’zgarishlar Malakali kadrlar rolining ortishi va ishchilarning saviya darajasini o’sishi Mehnat motivatsiyasini murakkablashishi va o’zini namoyon qilish, ijod kabi qadriyatlar tizimining o’zgarishi Ishlab chiqarish va boshqaruv tizimida intellektual va etika resurslari ahamiyatining ortishi	Bandlik tamoyillarini qayta ko’rib chiqilishi; Individuallashgan ish shakllariga e’tibor bergan holda mehnat qilish sharoitlarining muqobil yo’llarini ishlab chiqilishi; Kadrlarni o’zluksiz o’qitish tizimining yaratilishi; firma ichida xodimlar malakasini oshirish va o’qitishning takomillashtirilishi “Firma ichi mehnat bozori” va “inson resurslariga” investitsiyalarga differentsial yondashuv Rag’batlantirish tizimining tadbirkor, novator, faol xodimlarga mo’ljallanishi. Rahbariyat uslubining o’zgarishi va boshqaruv tizimida korporativ madaniyat rolining ortishi Korxonada “inson resurslarini” takror ishlab chiqarishga kompleks yondoshuv, asosiy kadrlarni rivojlantirish
3. Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy sharoitning o’zgarishi	

Tadbirkorlik shakllari va xo'jalik yuritishning bozor sharoitlarining kengayishi	Firmada "inson resurslarini" boshqarish tizimida vazifa va vakolatlarning qayta taqsimlanishi
Korporativ strategiyaning ITT, mahsulot sifati, va iste'molchilar bilan bog'liqlikka muvofiqlashishi	Ilmiy ishlab chiqarish siklida kadrlarni boshqarish mexanizmlarini yaratilishi
Biznesning baynalminallashuvi	Kadrlarni boshqarishning ilg'or halqaro tajribasini to'planishi
Davlatning mehnat sohasiga aralashuvi	Ishchilar, kasaba uyushmalari va kompaniyalar ma'muriyatlari o'rtasida hamkorlikning yangi shakllarini vujudga kelishi
Iqtisodiy o'sishning neokonservativ muhitini shakllanishi	Kadrlar xizmati bilan davlat organlari aloqasining kuchayishi
Uyushqoq ishchi harakatlarining kuchsizlanishi, tadbirkorlar va kasaba uyushmalari hamkorligining rivojlanishi	Mehnatni boshqarishning siyosiylashuvi
4.Nazariy ta'limotlar rivojlanishidagi o'zgarishlar.	
Falsafiy va iqtisodiy ta'limotlarda "inson resurslarining" o'sib borayotgan ahamiyatini e'tirof etilishi	Korporatsiya samaradorligini ta'minlashda "inson resurslarining" yuqori rolini e'tirof etilishi
Ratsional tahliliy yondashuvning tizimli sintetik yondashuvga o'zgarishi	Mehnatda foydalanish va kadrlar bilan ishlashda chuqur tahlil asosida qarorlar qabul qilish ahamiyatini ortishi
Tizimli metodologiya asosida xo'jalik yuritish amaliyotining umumlashishi	

"Inson resurslarini" boshqarish missiyasi haqida qabul qilingan bayonot, «GM» kadrlar xizmati uchun strategik yo'riqnoma bo'lib xizmat qiladi. Bayonotda quyidagi vazifalar ko'rsatilgan:

- * korporativ biznesni har tomonlama qo'llab-quvvatlash;
- * XM "inson resurslarining" kelajagini bashorat qilish, ularni rivojlantirish, ijodkor liderlarni rag'batlantirish;
- * tashqi muhit o'zgarishlariga tezkorlik bilan javob berish va «ZM»ning ustunliklaridan oqilona foydalanish;
- * "inson resurslari" sohasidagi muammolarni aniqlash va ularni hal qilishni ma'sul rahbarlar zimmasiga yuklash;
- * umumli mehnat qilish uchun sharoit yaratish, ijodkorlik va novatorlikni rag'batlantirish;
- * Ishchilarning mehnat salohiyatidan samarali foydalanish uchun menejrlarning bilimlarini kengaytirish.

«GM» ning kadrlar xizmati kadrlar masalasida qaror qabul qilishda yuqori mavqega va vakolatga ega. So'nggi yillarda bu xizmatning ta'siri ortib bormoqda.

Kadrlar xizmatining bo'linmalari korporatsiyaning barcha bo'g'inlarida – shtab kvartirada, ishlab chiqarish sektorlarida va korxonalarida mavjud. "Inson resurslari" boshqarmasining shtab-kvartiradagi bo'linmasi bevosita vitse-prezidentga bo'ysunadi, u o'z navbatida «GM» ning boshlig'iga bo'ysunadi.

Funksional xizmatlarga "inson resurslari" boshqaruvining vitse-prezidenti rahbarlik qiladi. Unga quyidagilar bevosita bo'ysunadi:

- * “inson resurslari” joriy boshqaruvining funktsional vitse-prezidenti;
- * “inson resurslari” operativ xizmatining ijrochi direktori;
- * “inson resurslari” strategik xizmatining ijrochi direktori;
- * “inson resurslari” halqaro xizmatining funktsional vitse-prezidenti;
- * “inson resurslari” tizimi va rejalashtirish bo'yicha direktor;

“Inson resurslari” joriy boshqaruvining funktsional vitse-prezidenti o'z navbatida quyidagilarga rahbarlik qiladi:

- * informatsiya va audiovizual texnologiyalar sohasi “inson resurslari” direktori;

- * fanlar sohasi bo'yicha “inson resurslari” direktori;

- * tijorat va iste'mol tovarlari soxasi “inson resurslari” direktori;

- * ma'muriyat va mahsulot sifati ustidan nazorat bo'yicha “inson resurslari” direktori;

“Inson resurslari” operativ xizmati ijrochi direktoriga quyidagilar bo'ysunadi:

- * ishlab chiqarish xodimlarning o'zaro munosabatlari bo'yicha direktor;

- * bandlik xizmati direktori;

- * kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha direktor;

- * mehnat munosabatlari bo'yicha direktor;

- * mansabga tayinlash bo'yicha direktor;

- * kadrlarni baholash va mehnat sohasidagi ilmiy tekshirishlar bo'yicha menejer.

“Inson resurslari” strategik xizmatining ijrochi direktori quyidagilarga rahbarlik qiladi:

- * qo'shimcha to'lovlar bo'yicha direktor;

- * moddiy rag'batlantirish bo'yicha direktor;

- * yuqori boshqaruvchilar bo'g'ini uchun xizmatlar bo'yicha direktor;

- * “yuqori boshqaruv resurslari” maslaxat xizmati menejeri;

- * halqaro yuqori boshqaruvchi kadrlar bo'yicha menejer.

Halqaro “inson resurslari” bo'yicha funktsional vitse-prezident “inson resurslari” va Evropa filiallari bo'yicha direktor bilan uzviy ish olib boradi. Informatsiya va tahliliy ishlarga “inson resurslari” tizimi va rejalashtirish bo'yicha direktor javobgar.

Divizional tuzilmalarning vujudga kelish ta'siri ostida 80-yillarga kelib, «GM» kadrlar xizmatining zamonaviy xususiyatlari paydo bo'ldi. Korporatsiya faoliyatida ishlab chiqarish bo'linmalari asosiy bo'lganligi sababli ham, ularni boshqara oladigan boshqaruvchi kadrlarni tanlashga katta e'tibor beriladi.

Kadrlar xizmati hamma bo'linmalar uchun yagona bo'lgan xodimlar bilan ishlashning umumiy qoidalari va tamoyillarini (rag'batlantirish usullari, mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqarish va amalga oshirish, kadrlar rotatsiyasi va boshqalarni) ishlab chiqadi.

Shtab-kvartira qoshidagi bosh kadrlar xizmati mutaxassislari kadrlar siyosati bilan korporatsiya strategiyasini uyg'unlashtirish, ishchilarni attestatsiyadan o'tkazish, kadrlarni tanlash bilan shug'ullanadilar.

“Inson resurslari” boshqaruvining faoliyati avvalambor axborotga asoslanadi. Bo'lar kadrlarning professional, malaka, yosh, jins, xususiyatlari, tabiiy va psixologik

ko'rsatkichlari, hamda ish o'rinlariga nomzodlar, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ijtimoiy dasturlarda ishtirok etish to'g'risidagi ma'lumotlardan iborat.

“Inson resurslari” to'g'risidagi axborotlar qay yo'sinda, qanday manbalar orqali to'planadi? Birinchi navbatda, bo'lar – ariza-anketa, test natijasi, intervyu, oldingi ish joyi va o'qish joyidan, ma'lumotlar. Bundan tashqari, attestatsiya natijasi o'qish baholari va tavsifnomalar. Bu ma'lumotlarning barchasi kompaniyaning kompyuter tizimida saqlanadi va qayta ishlanadi.

Endi, korporatsiyaning yollash jarayonini batafsil ko'rib chiqamiz. Mehnat bozoridan malakali kadrlarni “chertib-chertib” tanlab olish «GM» uchun xos xususiyat hisoblanadi. Kompaniyaning shtab-kvartirasida ishchilar, olim va injenerlar, sotuvchilar hamda boshqaruv xodimlarini yollash va tanlab olish uchun maxsus xizmat tashkil etiladi.

«GM» ning bo'linmalari har yili 1800ga yaqin kishini qabul qiladi. Qabul jarayonining 1-bosqichida ishga kirmoqchi bo'lgan xoxlovchilarning 94% saralashdan tushib qoladi, qolgan 6% igina nomzodlarga aylanadi. Ular to'g'risidagi barcha ma'lumotlar kompyuterlarda tavsiflanadi va qayta ishlanadi. So'ngra korporatsiya nomzodlarni suhbatga taklif qiladi. Bundan keyin intervyu o'tkaziladi.

«GM» kompaniyasiga ishga kirmoqchi bo'lgan nomzod anketani to'ldirganda quyidagilarga javob berishi kerak:

- * ism, familiya, ijtimoiy sug'urta kartochkasining raqami;
- * doimiy (vaqtincha) yashash manzili va telefon raqami;
- * anketa to'ldirilgan va ish boshlashi mumkin bo'lgan vaqt;
- * bo'lajak ishidagi individual qiziqishlari: egallamoqchi bo'lgan lavozimi, karera qilishni xoxlaydimi, taxminiy maoshi miqdori, ish turi (doimiy, vaqtinchalik yoki mavsumiy);
- * tamomlagan o'quv yurti, o'rtacha reyting bali va diplom statusi;
- * ma'lumoti to'g'risida qo'shimcha axborotlar: mukofotlar, imtiyozlar, stipendiya olganmi, professional uyushmalarga a'zolik, ilmiy nashrlari chop etilganmi, va unga tavsifnoma berishi mumkin bo'lgan OO'Yu o'qituvchilarining familiyalari;
- * so'nggi ishlagan 3 ish joyi to'g'risida ma'lumotlar: tashkilot nomi, manzili, olgan maoshi miqdori, lavozimi, bajargan ishi mazmuni va ishdan bo'shash sababi;
- * nomzod qaysi ishni (smenali, kechasi) ma'qul ko'radi, to'laqonli ishlashiga halaqit beradigan jismoniy kamchiliklari;
- * oldingi ish beruvchilari bilan patentlashtirilgan, konfidentsial informatsiyalarni oshkor qilmaslik to'g'risida shartnomalar to'zgan yoki to'zmaganligi;
- * «GM» bilan to'zadigan shartnomasiga oldingi ish beruvchisining roziligi;
- * savdo xodimlari uchun nomzodlarda xaydovchilik guvoxnomasi mavjudligi;
- * idora ishiga nomzodlarda stenografiya usulida va mashinkada tez yoza olish, diktofonli kompterdagi ishlay olish;
- * malakali xunarmand o'rniga nomzod hunarining o'ziga xos tomonlari bo'lishi va yakka tartibda faoliyat yuritish uchun litsenziya;
- * «GM» da qarindoshlari bor yoki yo'qligi (kompaniya yuqori boshqaruvchilarning qarindoshlarini ishga olmaydi);

* so'nggi 5 yilda jinoiy javobgarlikka tortilganmi yoki yo'qmi.

Kompaniya anketalar bilan birga kadrlarni o'zi ham faol izlaydi (ko'pincha pochta aloqasi vositasida). «GM» kadrlarining asosiy manbasi kollejlari va universitetlar hisoblanadi «GM» ning shtab-kvartirasi Minesota shtatida joylashgan bo'lib, uning jami yosh ishchilarining 20% shu shtat universitetlaridan jalb qilinadi.

Olim-injener kadrlarning 65%i ham yosh ishchilardan iborat bo'lib, ular asosan 15ta amerika universiteti hissasiga to'g'ri keladi.

Ilmiy-injener lavozimiga malakali kadrlarni topish bilan nafaqat kadrlar xizmati shug'ullanadi, bundan tashqari bo'linma boshliqlari, korxonada faoliyat yuritayotgan olimlar ham shug'ullanadi. Ular yangi biror dasturni amalga oshirish uchun jamoa tuzishda kadrlarni o'zlari tanlashlari mumkin. Ularning obro'si yuqori bo'lganligidan bunday vakolat berilgan. Bu kabi "jalb qiluvchilar" kadrlar xizmati rahbariyati va ishlab chiqarish bosh texnologiyasi tomonidan belgilanadi.

1999 yilning 6 oyi davomida "jalb qiluvchilarning" 92tasi AQShning 55ta OO'Yuga tashrif buyurishgan. Bu vakillar professional tajribalaridan tashqari, zamonaviy kadrlardan nimalar talab qilinishi, korporatsiyaning tarixi va rivojlanishi tamoyillarini besh qo'llaridek bilishadi. «GM» ning kadrlar xizmati nafaqat tanlab olingan kadrlarga, shu bilan bir qatorda ularni tanlagan kishilarga ham baho beradi. Kompaniyada qiziqish uyg'otgan har bir kadr 5 yil davomida kadrlar xizmatining diqqati ostida bo'ladi.

«GM» qobiliyatli yoshlarni topish maqsadida, kompaniya bilan tanishtirish va yangi innovatsion dasturlarga kadrlarni jalb qilish uchun maxsus "talabalar dasturlarini" uyushtiradi. 600ga yaqin talabalar kompaniyaning turli bo'lim va idoralarida shartnoma asosida ishlaydi. O'z navbatida, «GM» o'z xodimlarini turli universitetlarga ma'ruzachi va o'qituvchi sifatida yuborib turadi. Korxona doirasida ham menejment va boshqa fanlar bo'yicha maxsus o'quv kurslari uyushtiriladi.

Baholash va tekshirish bo'limi ma'lumotlarni to'plash, so'rov o'tkazish va xodimlarni tekshirish ishlarini amalga oshiradi. AQShda test masalasi bir xil qabul qilinmaydi. qonunchilikka muvofiq test o'tkazishda halollik ta'minlanishi kerak, ya'ni xodimlar (yoki nomzodlar) ma'lum maqsadlardagina tekshiriladilar va olingan ma'lumotlardan ular manfaatlariga zid yoki qarshi foydalanish mumkin emas. Firmalarning mezoni esa har bir so'rov yoki testdan biror natija olish hisoblanadi.

Umumiy ma'lumot darajasi va professional tayyorgarlikni tekshirish bo'yicha o'tkaziladigan testlarga xodimlar unchalik xush qarashmaydi. Lekin, test va so'rovlarda "tozalik" ta'minlanadigan bo'lsa, ular ishtirok etishlari shart.

Kompaniya ishchilarining biznes, ish mazmuni va sharoiti, ish haqi to'g'risidagi fikrlarini bilishi muhim hisoblanadi. Shu sababli, so'rov olib borish tizimi juda yaxshi tashkil etilgan. Kadrlar xizmati tekshirishlar olib borganda o'z oldiga quyidagi vazifalarni qo'yadi:

- * xodimlarga ularning fikrlari, baholarini ahamiyatini anglatish;
- * xodimlar o'z fikrlarini ochiqchasiga bildirishlari uchun sharoit yaratish;
- * xodimlar o'rtasidagi muammo va ziddiyatlarni topish va hal etish;
- * axborotlarni doimo yangilab borish;
- * korporatsiya siyosatining samaradorligi va ta'sirchanligini baholash;
- * kooperatsiya va hamkorlik muhitini yaxshilash;

boshqarish va mehnatni tashqish etishni takomillashtirish yo'nalishlarini belgilash;

- * korporatsiya vazifalarini bajarishga xodimlarni faol jalb qilish va firma muvaffaqiyatida ularning ham hissasi borligini anglatish;

- * korporatsiyaning turli bo'linmalaridagi mehnat sharoiti va innovatsion muhitni taqqoslash, so'rovlar natijasiga qarab ishga kelmaslik holati, kadrlarni kechikib qolishi, stresslar, ishda xato qilishlarni oldini olish, xodimlar o'rtasidagi kommunikatsiya va ma'naviy muhitni yaxshilash mumkin bo'ladi. Lekin so'rovlar natijasi har doim ham real voqelikni ko'rsatib bermasligi mumkin, chunki respondentlar to'g'ri, vijdonan javob bermasliklari ehtimoldan holi emas.

Har bir bo'limda xodim yiliga kamida 3 marta tekshiruvdan o'tkaziladi. Menejment fikriga ko'ra bu jamoa bilan yaxshi aloqa o'rnatishga xizmat qiladi. So'rovni o'tkazish shakli va muddati odatda zavod, laboratoriya, marketing xizmati va bo'linmalar tashabbusi asosida belgilanadi.

Bo'linmalar doirasida so'rov o'tkazish bilan bir qatorda korporatsiya doirasida ham so'rovlar o'tkazilib turiladi va ularda barcha xodimlarning 4 dan 1 qismi ishtirok etadi.

So'rovlar ish vaqtidagi intervyu shaklida va anketa ko'rinishida o'tkaziladi. Umumkorporatsiya doirasidagi so'rovlar pochta orqali amalga oshiriladi.

Lokal miqyosdagi so'rovda 90% ishtirokchilarning javoblari olinsa, umumkorporativ so'rovda bu 64%ga teng. Natijalar diagrammalar va tahliliy takliflar ko'rinishida menejerlar va ishchilarga etkaziladi. So'rov qog'ozlari ochiq yoki yashirin (ism familiyasiz) bo'lishi mumkin. Ularni qay shaklda bo'lishi ishchilarga oldidan xabar qilinadi.

«GM» xodimlarining so'rovlarga munosabati qanday? Umuman bu ijobiy bo'lib, turli bo'linmalarda turlicha yondashishadi. Boshqaruvchilarning 73%, kadrlar xizmati mutaxassislarining 70%, ilmiy tekshirish va tajriba konstruktorlik (NIOKR) ishlari bilan shug'ullanuvchi xodimlarning 60%, ishlab chiqarish xodimlarining 58% bu amaliyotga ijobiy yondashadi. Agar, oldinlari kasaba uyushmalarining vakillari so'rovlarga keskin qarshi to'rgan bo'lsa, so'nggi yillarda ular ham bunga ijobiy qarashmoqda.

Kadrlar ishini navbatdagi yo'nalishi firma kadrlarini yangi imkoniyatlar bilan tanishtirishdir. Bu kadrlarni korxona ichidagi harakati, boshqa ish lavozimiga o'tishlari bilan bog'liq.

Axborot tizimi ishchilarga korporatsiyaning mehnat bozoridagi ahvol to'g'risida xabar berib turadi va ishchilarda bo'sh o'rinlarga ariza berishlariga imkon tug'iladi. Bo'shashi mumkin bo'lgan vakansiyalar (maosh miqdori ko'rsatilmaydi) hamda nomzodlardan nimalar talab qilinishi haqida ma'lumot beriladi. Bu 10 kun oldin ma'lum qilinadi.

Ko'p kanalli axborot tizimi yangi ish o'rinlari haqida ma'lumotlarni tarqatish bilan birga xodimlarga professional yo'nalish tanlab olishga imkoniyat yaratadi. Yangi imkoniyatlar haqidagi seminarlar, odatda, 20 o'quv soatiga mo'ljallanadi va 2 qismga bo'linib, 2 haftali tanaffus bilan o'qitiladi. Birinchi qismida mehnat salohiyati, individual sifatlar va qobiliyatlarni ravijlantirish masalalari ko'rib chiqiladi va bo'lajak ishning mazmuni va shart-sharoitlari to'g'risidagi bilimlar

kengaytiriladi. Ikkinchi qismida esa, maqsad va vazifalarni belgilash, rejalashtirishni tashkil etish bo'yicha amaliy tavsiyalar beriladi. Bu bilan parallel ravishda o'rta bo'g'in menejerlari uchun bir kunlik ma'lumotlar ham tashkil etiladi.

Menejmentning konstruktiv yondashuvi hayot davomida faqat bitta karera qilish mumkin, tashkilotning o'sishiga oddiy odamlar ta'sir ko'rsata olmaydi, bunga faqat rahbarlar javobgar degan qarashlarga keskin zarba berdi. Firma doirasidagi qayta tashkil etish va yangiliklar kiritish jarayoni karera qilishga va yangi imkoniyatlardan foydalanishga yordam beradi. Kompaniyada kadrlar siyosati, uslubiy qo'llanmalar haqida ma'lumotlari bor bo'lgan karerani rivojlantirish markazi faoliyat olib boradi.

Amaliy ish davomida kadrlar xizmati va ishchilar o'rtasida bevosita aloqa o'rnatishga, birgalikda echimlar izlashga va ishonchli munosabatlarni o'rnatishga katta e'tibor beriladi.

Kompaniya bo'shatish dasturlarini amalga oshirganda bandlik agentliklari bilan yaqindan aloqa bog'laydi. Ko'plab firmalar «GM» korporatsiyasini tark etgan ishchilarini yuqori baholab, ularni o'zlariga jalb qilib olish maqsadida o'zaro raqobatlashadilar.

Bo'shatish jarayoni tinchlashtirish xarakterida bo'lib, agar bu intizomni bo'zish natijasida emas, ish o'rinlarini qisqartirilishi (qayta tashkil etish, korxona yoki sexning yopilishlari) bilan bog'liq bo'lsa, u holda doimiy ishchiga yangi 3ta ish taklif qilinadi. agar bu taklif boshqa yashash joyiga ko'chib o'tish bilan bog'liq bo'lsa va ishchi taklifni qabul qila olmasa va rad javobini bersa, bu holda u vaqtinchalik bo'sh ishchiga aylanadi. U olti oy davomida vujudga keladigan bo'sh o'rinni imtiyozli egallash xuquqiga ega bo'ladi. Bu muddat davomida vakansiya vujudga kelmasa, unga yana oldingi lavozimi doirasida – bir pog'ona past yoki yuqori ish o'rni taklif qilinadi, lekin u boshqa erda joylashgan bo'ladi. Rad javobi berilgudek bo'lsa, u asoslangan bo'lishi kerak, aks holda ishdan umuman xaydalish mumkin.

Amerika firmalarining ishlab chiqarish bo'linmalaridan vaqtincha bo'shagan ishchilar, o'rtacha 4 oygacha shu kategoriyadagi ishchilar qatorida bo'ladilar. Bu muddat davomida ishchi ma'lum bir ishni bajarishi kerak. Unga vaqtinchalik yoki kontrakt asosida ish topshiriladi va xarajatlar ishchini bo'shatgan bo'linma hisobiga bo'ladi.

«GM» uchun xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirishda dolzarb vazifa- “inson resurslari” bo'yicha internatsiyalashgan axborot tizimini yaratish, kompaniyaning AQShdagi bo'linmalarining ma'lumotlar bazasini birlashtirish va kelajakda global tizimni shakllantirish hisoblaniladi. Kompaniya xodimlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus dasturiy ta'minotga asoslangan “MARC-IV” nomli ma'lumotlar bazasida saqlaydi.

AQSh xududida «GM» ning 45ta sanoat korxonasi joylashgan. Ularning ko'pchiligida “inson resurslari” zavod axborot tizimi amal qiladi, qolganlarida esa kadrlar xizmatining kompyuterlaridagi paket dasturlaridan foydalaniladi. Amerika bo'linmalarining kadrlar xizmati ixtiyorida shunday kompyuterlardan 2200tasi bor. Zamonaviy kompyuter, modem, faks aloqasi vositalari korporatsiyaning axborot tizimi bilan zavod tizimlarini birlashtirishga asos bo'lib xizmat qiladi. Hozirda firma ichi kompyuter tizimlari takomillashtirilmoqda. Texnika vositalari keng qo'lamda

yangilariga almashtirilmoqda. “IBM”, “APPLE COMPUTER”, “SUNMICROSYSTEMS” kabi firmalarning turli xil kompyuterlaridan integratsiyalashgan tizimni barpo etgan.

Axborot tizimini modernizatsiyalashning asosiy maqsadi turli bo'g'in boshqaruvchilarini axborot bilan ta'minlash, barcha kadrlar xizmati mutaxassislari uchun tezkor va amaliy ishlarida kompyuter texnikasidan foydalana olishlarini ta'minlash hisoblanadi. “Inson resurslari” bo'yicha axborot tizimini qayta qurishda bir qancha ijobiy tomonlar ko'zga tashlanadi. Mu'lumotlar nafaqat kadrlar xizmati mutaxassislariidan, bundan tashqari turli xil guruh xodimlaridan ham kelib turadi. Ma'lumotlardan turli kategoriyadagi ishchilar ham foydalanishi mumkin.

Korporatsiyaning dastur to'zuvchilari oldida mavjud dasturlarni unifikatsiya qilish vazifasi turibdi. Oldin bo'linmalar, o'z axborot bazalariga ega bo'lgan bo'lsa, endi boshqaruvchilar va mutaxassislari uchun maxsus universal dasturlar yaratish mo'ljallanmoqda. “Xodimlarni baholash va rivojlantirish” dasturiy mahsuloti ishlab chiqarish korxonasi ustalari uchun mo'ljallangan. Boshqa bir dastur esa, federal talabga muvofiq tuziladigan majburiy hisobot hujjatlarini to'ldirishda yangilik yaratish jarayonidagi qobiliyatli xodimlarning natijalarini kuzatishga mo'ljallangan unifikatsiyalashtirilgan dasturlar bandlik, ishchilar malakasi, ularni rag'batlantirish va hisobotlarini umumlashtirishga xizmat qiladi. Axborot tizimlari xatto, ba'zi loyihalarni amalga oshirishda asqotib qolishi mumkin bo'lgan «GM» pensionerlarini ham topishga imkon beradi.

90-yillarning boshida olib borilgan tekshirish natijasiga muvofiq, kadrlar xizmatining ish vaqti fondi quyidagicha taqsimlanadi (%)

mehnat munosabatlari	17
hisobot va ish yuritish	10
xodimlarni boshqarish dasturlari	24
ish haqini belgilash	16
xodimlarni o'qitish	10
mehnat sharoiti va travmatizmga qarshi qurash	10
teng ishlash sharoitini yaratish bo'yicha dasturlar	5
qorovul xizmati va xavfsizlikni ta'minlash	5

Yuqoridagi ko'rsatkichlar ish vaqti fondining deyarli 4dan 1 qismi turli xil xodimlarni boshqarish dasturlarini ishlab chiqishga va amalga oshirishga, 10dan 1 qismi o'qitishga sarflanishi, ish haqini belgilash esa kadrlar xizmatining muhim funktsiyasi ekanligini ko'rsatadi.

70 yillarda amerika korporatsiyalarida kadrlar xizmati xodimlarining soni umumiy ishchilar soniga nisbatan 1:1000 ga teng bo'ldi. So'nggi 10 yillikda kadrlar xizmatining tarkibida chuqur o'zgarishlar ro'y berdi. Har 100ta xodimning 67tasi mutaxassis sanaladi, shu bilan birga yirik korporatsiyalarda 30%dan ortiqroq mutaxassislari magistr darajasiga ega. Bu yuqori saviyadagi tayyorgarlikdan dalolat beradi. Professional nuqtai nazardan ularning ko'pchiligini psixologlar, pedagogika OO'Yulari, biznes-maktablari bitiruvchilari tashkil etadi.

Kadrlar xizmati borasida so'nggi yillarda ro'y bergan o'zgarishlar:

- * “inson resurslariga” xarajatlarning o'zgarishi va samaradorligi;
- * kadrlar xizmatini kompyuterlashtirilishi;

- * rahbar va mutaxassisga mehnat natijasi asosida haq to'lanishi;
- * boshqaruvning optimal tashkiliy tizimlarini topish borasidagi izlanishlar;
- * zaxira bilan ishlashning yangi shakl va usullarini yaratilishi va rahbarlar shtatini to'ldirilishi.

Amerika korporatsiyalari kadrlar bilan ishlashda quyidagi asosiy dastqlardan foydalanadilar:

- * boshqaruv lavozimiga kadrlarni sinchiklab tanlab olish;
- * xodimlarni doimo baholab borish;
- * o'zluksiz o'qitib borish, kasbiy tayyorlash va trening;
- * ixtisoslashtirilgan firmalar, professional jamoalar va firmalararo kooperatsiya tarmog'ini rivojlantirish;
- * o'z qo'l ostidagilarning salohiyatini aniqlash va foydalanishda rahbarlarning ma'sulligini kuchaytirish.

AQShda kadrlar bilan ish olib borish rivojlangan ilmiy tekshirish bazasi, konsultativ ko'mak va rivojlangan boshqaruv infrastrukturasi tayanadi.

Odatga ko'ra kadrlar strategiyasini va xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish korporatsiya rahbariyati tomonidan amalga oshiriladi. Amerika firmalarida kadrlar funktsiyasi eng markazlashgan sanaladi, markazlashganlik darajasiga ko'ra faqat moliya va xuquq funktsiyalaridan ortda hisoblanadi.

10.3. YAPONIYADA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Yaponiyada mehnat resurslarini boshqarish Amerika tizimiga o'xshash. Yaponiya korporatsiyalari o'z ishchilarini shunday boshqaradiki, natijada ishchilar maksimal va samarali ishlashlari kerak. Bu maqsadlarga erishish uchun Yaponiya korporatsiyalari Amerikaning kadrlar boshqarish texnikasi, shuningdek ish haqi to'lashning samarali tizimi, mehnat tashkilotlari va ish joylarning tahlili ishchilarning attestatsiyasi va boshqalardan foydalanishadi. Biroq Amerika va Yaponiya boshqarish tizimida juda katta farq mavjud. Yaponiya korporatsiyalari omadi ko'p hollarda ishchilarning shu kompaniyaga sadoqatliligidir. Ishchilarni kompaniyalar bilan o'xshatish, ma'naviy va yuqori darajadagi samara beradi. Yaponiyaning boshqarish tizimi mana shu o'xshatishni kuchaytirishga harakat qiladi.

Ishchilarning o'z kompaniyalarga sadoqatliligi

Yuqori mansabdor xodimlar va ishchilar o'zlarini korporatsiya vakillari deb hisoblaydilar. Yaponiyada har bir ishchi kompaniya uchun kerak va zarur shaxslikiga ishonadi. Odatda yaponiyaliklar o'z kompaniyasi uchun ko'p ishlaydi. Bu esa ularning firmaga sadoqatliligini ko'rsatadi. Yana bir muhim tomoni shundaki, Yaponiya ishchilari savolga javob berishda kompaniyaning nomi va qaerda ishlayotganligini aytadi. Savol berayotgan shaxs javobga qoniqadi, chunki bunday vaziyatlarda u kompaniyaning nomini bilishni xoxlaydi. Yaponiyaliklarning kundalik "kasb" so'zi amalda tashkilotni va qaerda ishlashini bildiradi.

Kompaniyadagi yapon ishchilari kam hollarda dam oladilar, ishlashni davom ettiradilar (bunda ishlash kunining progulga bo'lgan munosabati % da) boshqa davlatlarga nisbatan pastroq. Yapon ishchilari uchun bu ko'rsatkich miqdori o'rtacha

1,6%ni ko'rsatadi (1000 kishidan ortiq ishchisi bo'lgan kompaniyalarda bu ko'rsatkich atigi 7,5%ni ko'rsatadi).

12- jadval

Yaponiyada ish kunini qoldirish miqdori

	Ishchilarning o'rtacha soni	o'rtacha progul soni	progul koeff.
O'rtacha soni	274.3	4.5	1.6
Tashkilotda band bo'lgan 1000 va undan yuqori	262.8	2.1	0.8
Og'ir sanoatda	268.9	13.9	5.2
Qurilish sanoatida	283.4	7.8	2.8
Qayta ishlaydigan sanoat	267.6	4.4	1.6
Ulgurji va chakana savdo	277.6	2.4	0.9
Bank va sug'urta ishi	275.1	1.9	0.7
Ko'chmas mulk	268.4	1.8	0.7
Transport va aloqa	288.0	7.0	2.4
Elektroenergiyaning umumiy ishlatilishi	265.0	0.8	0.3
Xizmatlar	284.7	5.2	1.8

Ko'pgina yapon ishchilari ta'til to'lovlarini to'liq ishlatmaydilar. Kompaniya uchun ishlash ularning burchi, chunki kompaniya bunga muhtojdir. Bir vaqtning o'zida ularning fikricha, ta'til to'lovlarini olish kompaniyaga bo'lgan kam sadoqatlilikini ko'rsatadi. Bunday fenomen firmalarda kam ko'zatilishi mumkin va ular ko'pincha o'z ishchilariga ta'til to'lovlarini olishlarini rag'batlantiradi.

Doimiy ishlash va mehnat staji tizimi

Nazariy jihatdan shaxs biron bir tashkilotda qanchalik ko'p ishlasa, shuncha u unga kuchliroq sadoqatini ko'rsatadi. Yaponiya korporatsiyalari o'z ishchilariga ish va rag'batlantirish tizimi mehnat stajiga qarab ishlatilishini kafolatlaydi, chunki bu ishchining boshqa firmaga o'tishini bartaraf etadi. Har qanday shaxs biron bir kompaniyada qancha ko'p ishlasa, uning ish haqi va mansabi shunchalik yuqori bo'ladi. Boshqa bir kompaniyaga o'tsa, u o'z mehnat stajidan voz kechib, boshqatdan boshlaydi.

Xizmatda ko'tarilish birinchi navbatda necha yil xizmat ko'rsatganiga bog'liq. II Jahon urushigacha davlat ishchilari va katta korporatsiyadagi ishchilar, universitet ta'limini olganlarning xizmatda yuqori ko'tarilishi avtomatik ravishda amalga oshmasdi, bu uning o'qishiga ham bog'liq edi. Bunday tarzda u o'z majburiyatlarini yaxshi bajarmagan holda ham xizmatda yuqori ko'tarilishi o'rtacha darajada bo'lgan.

Lekin hozirda bu jarayon o'zgarib, xizmatda yuqori ko'tarilish mehnat stajiga, layoqatligi, bajarishi va majburiyatiga bog'liq, shuningdek ishchining maoshi har yili oshadi. Lekin ko'tarilish avtomatik tarzda ro'y bermaydi. Yuqori, ya'ni boshqarish

mansabiga erishish uchun ishga bo'lgan layoqatligini va o'z majburiyatlarini a'lo darajada namoyon etish kerak.

Biroq xizmatda yuqori ko'tarilishi hali ham mehnat stajiga bog'liq. Masalan, yosh yigit mehnatga layoqatligini yuqori darajada ko'rsatgan bo'lsada, ma'lum vaqt ishlamaguncha boshqarish lavozimi darajasiga erisha olmaydi.

Ko'pincha katta korporatsiyalar xizmatda ko'tarilish yoshga qarab cheklangan, masalan, eng kichik administrator 30 yosh, kattasiga 35 yosh va x.k.

Xizmatda ko'tarilish tizimini quyidagi misolda ko'rish mumkin. Masalan, Yaponiyaning xususiy universitetlarida xizmatda ko'tarilish ma'lum qonunlar asosida amalga oshiriladi. Aspiranturani tugatgandan keyin shaxs ma'lum ishga professor assistenti sifatida olinib va 2 oydan keyin dotsent etib tayinlanishi mumkin. 6 oydan dotsent xizmatini o'tagandan keyin professor bo'lishi mumkin. Lekin u o'z majburiyatlarini a'lo darajada bajarmaganligi uchun uni ko'tarilishini chetlash mumkin. Shu tariqa xizmatda yuqori ko'tarilish ishchi layoqatligiga va o'z majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishiga bog'liq. Agar mabodo assistent Nobel mukofoti olgan bo'lsada, u professor bo'lishi uchun 8 oy ishlashi kerak.

Yapon korporatsiyalari hisoblaydiki, ko'tarilishning zamonaviy tizimi mehnat staji va o'z majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq. Yapon ijtimoiy muhitida eng muvaffaqiyatli vosita kompaniya maqsadiga erishish hisoblanadi.

Shuni ta'kidlash lozimki doimiy ishlash va mehnat staji tizimi yaponlarning urf-odatiga bog'liq emas, balki yapon korporatsiyalarining personalni boshqarish strategiyasidir. 20 asr boshlarida bir qancha malakali ishchilar texnik ishlarni bajarishga tayyor edi. Yuqori maosh olganda malakali ishchilar bir kompaniyadan boshqa bir kompaniyaga o'tar edi. Ayrim sanoat kompaniyalar masalan, "Mitsubishi Shipbuildding" zarur bo'lgan malakali odamlarni o'zi tashkil etgan maxsus maktablarda o'qitishni boshladilar. Bu xarajatlarni kompaniya to'lardi, biroq malakali ishchilar tanqis bo'lganligi uchun ko'pgina ishchilar ta'lim olganidan keyin qaerda ish haqi yuqori bo'lsa, boshqa bir kompaniyaga o'tishni xoxlar edi. Kompaniya o'qigan malakali ishchilarni ushlab qolish uchun doimiy yollash va ish stajiga bog'liq holda haq to'lash tizimini qabul qildi. Boshqa kompaniyaga o'tish kelajakdagi afzalliklarni yo'qotishni bildiradi. Bu tizimini qabul qilgandan keyin kompaniya qisqa muddat ichida yuqori mehnat harajati muammosini hal qildi. Lekin, keyinchalik doimiy jalb qilingan ishchilarning ish haqi o'sishi natijasida mehnat haqini ushlab qolish o'sa boshladi. Bu muammo, sanoat o'sishi natijasida hal bo'ldi. Oqibatda katta miqdordagi yoshlarni jalb etdi. Shu tariqa o'rtacha jalb qilingan yoshlar soni kamaydi va ish haqi ushlab qolish kamaydi.

Faol muomala

Boshqa usul ishchi va kompaniya orasidagi sadoqatlilikni kuchaytirish to'g'ri va xususiy aloqalarning rag'batlanishidadir. Bir qator muomala tizimlari amal qiladi. Ko'pincha yapon korporatsiyalari rasmiy uchrashuvlar o'tkazadilar: ertalabki miting, sex majlislari va kichik guruh majlislari. Mitinglar har doim ertalab ish boshlanishidan oldin o'tkaziladi (ayrim kompaniyalarda haftada bir marta). Odatda boshqaruvchi ishchilarga kompaniyaning siyosati yoki biznes etikasi bo'yicha savol bilan murojaat etadi. Uning nutqidan keyin odatda ertalabki gimnastika o'tkaziladi va ayrim vaziyatlarda uchrashuv umumiy qichqiriqlar, ya'ni "Jonbozlik bilan ishlaymiz"

kabilar bilan tugaydi.

Ertalabki mitingdan keyin ishchilar sex uchrashuvlarida qatnashishi mumkin, unda har bir ishchiga berilgan ish bugun bajarilishi shart deb aytiladi va buning uchun zarur ma'lumotlar beriladi. Savol va javobdan keyin bir ishni bajarish muhokama qilinadi. Ishga aloqador uchrashuvlarning asosiy maqsadi sex boshlig'i buyruqlarini ishchilarga etkazish hisoblanadi. Lekin korporatsiya bundan tashqari aloqa yordamida mustaxkamlanadi va samaralashadi.

Boshqa turdagi aloqa kichik guruhlarini jalb etadi va sex yoki ofisda tashkil etiladi. Kichik guruhlar vazifalarni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi. Qizg'in muhokama bunday guruhning oddiy faoliyat shakli hisoblanadi. Kichik guruhlar – Yaponiyada sifatni kuzatuvchi va nuqsonlarni tekshiruvchi guruhlar mahsulot sifati va ishlar mazmunini oshirish javobgarligini oladi. Bu esa texnik rivojlanish va yaqin muomala yordamida kompaniya va jalb etilgan shaxs o'rtasida sadoqatlilik kuchayadi. Yaponiya korporatsiyalari odatda yangi ofis yoki zavod ochilishini, yangi yil boshlanishini yoki shaxsni doimiy xizmatga yollanishga kelgan vaqti bo'yicha rekordlarni va boshqalarni nishonlash tadbirlarini o'tkazadilar.

Xar yili ko'zda kompaniya sport uchrashuvlari, 1 yoki 2 martaba turistik safarlarni o'tkazadi. Sport uchrayuvchilarini o'tkazishda kompaniya xarajatlarni va safarning yarim xarajatlarini to'laydi. Ayrim Yaponiya korporatsiyalarida sport bo'yicha beysbol, futbol, regbi va xokkey komandalariga ega kompaniyalar o'rtasida bo'ladigan musobaqalarga ishchilar qatnashishi juda yuqori. Bu esa kompaniya personalining jipslashishi, uning ma'naviy ruhi va kompaniya bilan personal o'rtasida sadoqatlilikni kuchaytirib boradi.

Yaponlarda yollangan xodimlar o'rtasidagi aloqani kuchaytirishning yana bir tizimi mavjud, ya'ni bo'limning hamma a'zolari shu jumladan boshqaruvchilar ham katta bir xonani egallashadi. Odatiy ishga doir aloqalar ofisda oson amalga oshadi, xoxlagan paytda bo'lim a'zolari bir-biri bilan muomala qilishi mumkin va boshqaruvchi ishchiga murojaat qilishi mumkin.

Ta'til va bayram kunlarida bir kompaniyadan bo'lgan o'rtoqlar odatda sport o'yinlarini o'ynash, dam olish uchun yig'ilishadi. Yapon korporatsiyalari o'z ishchilariga sport, beysbol maydonlari, tennis kortlarini va boshqa turdagi xizmatlarni ta'minlab turadi.

Ish haqi tizimi

Ish haqi Yaponiyada 1 navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarni bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8% kompaniyalarda 2000 yilda ish haqini mehnat va layoqatligiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash 80,6% korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat.

Qo'shimcha imtiyozlar

Yirik yapon korporatsiyalari ishchilarga qo'shimcha imtiyozlar yaratadi. Masalan: har doim yo'l xarajatlarini to'laydi. Ishchilar va ularning oila a'zolarining kasalxona xarajatlarini kompaniya qoplaydi. Kompaniya uy joylarni ham past narxda ta'minlaydi. Agar bunday uylar etarli bo'lmasa, kompaniya bu uylarni ijaraga olib,

o'z ishchilariga past narxda taqdim etadi. Uy joylarni sotib olish uchun zayomlar taqdim etiladi. Tijorat banklar va boshqa moliyaviy institutlarda foiz stavkasi yuqori bo'lgani uchun kompaniya banklardan zayom olib va ishchilariga past foizda (odatda 4-6%) beradi, korporatsiya esa zayomni kafolatlaydi.

13-Jadval

Boshqaruvchining o'rtacha mansabda turish vaqti

Bo'lim	Kompaniyada band bo'lganlar			
	999 va undan kam	1000 dan 4999 gacha	5000 dan yuqori	o'rtacha
Rejalashtirish	6,16	5,26	4,09	5,17
Sotish	6,10	5,00	3,91	4,91
Ishlab chiqarish	0,27	4,87	4,28	5:50
NIOKR	3,59	0,12	5,19	6,22

10.4. YAPONIYADA KADRLAR TAYYORLASH TIZIMINING XUSUSIYATLARI

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda yapon iqtisodiyotining asosiy omili kadrlar tayyorlash tizimi deyish mumkin. Uning asosiy xususiyatlari firma ichida o'qitishdir. Firma ichida o'qitish tizimining muvaffaqiyatini quyidagi sabablar bilan izoxlash mumkin:

- 1.Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori ta'lim darajasi;
2. Zarur bo'lganda korxonalarning kadrlarni "korxona ichida tayyorlash" an'anaviy amaliyoti.
3. Ish vaqtida o'qitish (IVO')ning tarbiyaviy ta'sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi;
4. Firma ichida o'qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati.

Firma ichida o'qitishdan tashqari yapon kadrlar tayyorlash tizimiga davlat munitsipal kasbiy o'qitishi (DMKO') ham kiradi va u firma ichida o'qitishga yordamchilik vazifasini bajaradi.

Yaponiyada maktab ta'limi

Urushdan keyingi Yaponiya aholisining ta'lim olishga bo'lgan ishtiyoqi shunchalik yuqori ediki, shu sababdan bu "ta'lim portlashi" deb nomlandi. Bunga Meydzi (1868 1912 yy.) davridagi maktablar islohoti sabab bo'ldi.

1.Bir yo'nalishli maktab ta'limi tizimi 1872 yilda "maktab ta'limi tizimi" haqidagi farmon bilan qabul qilingandi va u feodalizm davrida mavjud bo'lgan harbiy-dvoryanlar tabaqasi uchun "xenko" va oddiy tabaqa "terikoya" maktablarini birlashtirdi. Maktablarni unifikatsiya qilish orqali bir yo'nalishli ta'lim tizimi joriy qilindi.

Bunga Meydzi davridagi islohotchi xukumat sababchi bo'ldi. Natijada oddiy yaponlar ham kelib chiqishidan qat'iy nazar, yuqori darajada ta'lim olish imkoniyatiga

ega bo'ldi. Buning natijasida bir yo'nalishli ta'lim tizimi bilim oluvchilar orasida raqobatga va hozirgi yuqori ta'lim olgan yapon jamiyatiga olib keldi.

2. Ta'lim darajasini oshishi va sanoat tarkibining modernizatsiyasi.

Majburiy 9 yillik ta'limni tamomlab, yuqori o'rta maktablarga kirganlar miqdori 1960 yilda 60% bo'lgan bo'lsa, 1970ga kelib 80%, 2000 yilda 94%ga etdi. Yuqori maktabni tamomlab OO'Yulariga va 2 yillik kollejlarga kirganlar yuqoridagi yillarga mos ravishda 10, 24 va 37% ga teng bo'ldi, 1992 yilga kelib esa 39%ga etdi. Yuqori o'rta maktablarni tamomlab OO'Yuga kirganlar darajasi Yaponiyada juda yuqori. Bu ko'rsatkich Angliyada 32%, Germaniyada – 33, Frantsiyada – 38, va AQShda 45%ga teng. Oliy ta'limga qilinadigan xarajatlar Yaponiyada 0,6 %(YaMMga nisbatan), AQShda 1,25% (1989 y), Angliyada -1,2; Germaniyada -1,4%ga teng. Yaponiyada davlat sektori OO'Yular xarajatlarining 90% davlat va munitsipal xukumat hisobiga bo'lsa, xususiy sektor OO'Yulari xarajatlarining 15%ini davlat qoplaydi.

Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzanddar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila byudjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha OO'Yularini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin. Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34% texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6% ish yuritish sohasiga va 16% savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 58% ish yuritish sohasiga, 27% professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37% professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40% ish yuritish sohasiga va 19% savdo sohasiga joylashadilar.

3. Maktab ta'limi va firma ichida o'qitish o'rtasida funktsiyalarning taqsimlanishi.

Yapon korxonalarining vakillari endigina o'quv yurtlarini tamomlaganlar orasidan asosiy xodimlarni tanlab oladilar va uzoq muddatli bandlikni hisobga olgan holda, korxonalari uchun mos keladiganlarini oladilar. Odatda, ishga qabul qilinganlarga korxonada aniq bir vazifa ularning malakalari va qobiliyatlariga qarab beriladi. Shu sababdan yollash jarayonida nomzodlarning shu paytdagi bilimlari va xususiyatlaridan tashqari, ularning o'qishga bo'lgan qobiliyatlari va moslasha olish xususiyatlariga ham e'tibor beradilar. Shu tomonlari bilan yapon yollash jarayoni AQSh va Evropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o'rta maktablarda va OO'Yularida fundamental bilim berishga asoslangan yapon kadrlar tayyorlash tizimi bilan bog'liq. Ma'lum bir kasb uchun zarur bo'ladigan maxsus malaka va texnik bilim firma ichidagi o'qitish jarayonida beriladi.

4. Yuqori o'rta texnik maktablarining ahamiyati.

Yaponiyada yuqori o'rta maktablar umum ta'lim va kasb maktablariga bo'linadi. 1990 yilda yuqori o'rta maktab o'quvchilarining 13% texnika maktablari hissasiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 2000 yilda 10%ga, va 2004 yilga kelib 8%ga tushib qoldi. Natijada yuqori qobiliyatli texnika o'quvchilarini yig'ib olish qiyin bo'lib qoldi. Korxonalar oddiy maktabdan ko'ra texnika maktab bitiruvchilarini ma'qul

ko'rishardi. Texnika maktablari bitiruvchilari yuqori texnik malaka talab qiluvchi instrumentlar va tajriba uchastkalariga taqsimlanadilar. Texnika maktablari o'rta bo'g'in injener-texnik xodimlarini tayyorlashga mo'ljallangan bo'lsada, hozirgi kunda ularning bitiruvchilari malakali ishchilar sifatida yuqoriroq o'rinlarga ham ishga joylashmoqda.

Firma ichida o'qitish

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) mutaxassislari 1972 yilda ishchi kuchi borasida olib borilayotgan siyosatni o'rganib chiqdilar va "Yaponiyadagi ishchi kuchi siyosati" nomli hisobotni tayyorlab nashr qildilar. Unda shunday deyiladi, "tekshirishni olib borgan bizlar qanday qilib professional tayyorgarlikka ega bo'lmagan bitiruvchilar ishga qabul qilingach malakali mutaxassislarga aylanishiga tushunmaganligimizga iqror bo'lishimiz kerak. Albatta korxonalarda ma'lum darajada o'qitiladi, lekin bu qisqa muddatli o'qitish bo'lib, ko'pincha davlat tomonidan tasdiqlanmaydi, shunga muvofiq ravishda moddiy rag'batlantirish olmaydi. Ish vaqtida o'qitish (IVO') tufayli mutaxassislar tayyorlansa kerak". IHTT mutaxassislari bu faktni izoxlab berishga qiynalib qolishdi, chunki Yaponiyadagi mavjud muntazam professional o'qitish evropa standartlariga ko'ra etarli emas, ammo bu mamlakatda malakali mutaxassislarning salmog'i juda yuqori.

IVO' yordamida kadrlar tayyorlash

Yapon korxonalarida o'qitish IVO', ishdan tashqarida o'qitish (ITO') va mustaqil o'qishga asoslanadi. IVO'ga ko'proq ahamiyat beriladi. IVO' "ko'rgin va taqlid qil" qabilidagi tayyorlovga olib keladi xolos, degan xavf mavjud, lekin yapon korxonalarida mehnatning tarbiyaviy hislatlari IVO'ning samaradorligini oshiradi degan tushuncha xukmron. Shu sababli quyidagi holatlar muhim hisoblanadi:

1. Firma ichi mehnat bozorida kadrlarni tayyorlash.

Industrial jamiyatlarda o'zining ishchi kuchiga bo'lgan talabini tashqi ishchi kuchi bozoridan (firmadan tashqaridagi) qondira oladigan va ishchilar mehnat sharoitini yaxshilashni talab qiladigan sharoitda korxonalarining kadrlarni tayyorlashga faol kapital sarflashini kutish qiyin. Yaponiyada esa, tadbirkorlarning fikricha korxonaning rivojlanishi va yashovchanligining muhim sharti – bu uzoqni ko'zlagan holda kerakli kadrlarni korxonada tayyorlashdir. Agar korxona xodimlarini uzoq muddatli bandligidan manfaatdor bo'lsa, ularning moslashuvchanlik xususiyatlarini yuqori darajada ushlab turishi kerak, shu bilan birga o'zi ham atrofdagi o'zgarishlarga tez moslashuvchan bo'lishi lozim. Shu sababli yapon korxonalarida kadrlarni o'qitishning maqsadi ishchini tayyorlash hisoblanadi. Bunga rotatsiya va bir ishdan boshqasiga o'tkazish orqali erishiladi.

2. Fikrlovchi malakali ishchini tayyorlash. IVO' ishchilarga kerak bo'ladigan ko'nikma va malakalarni bevosita ishlash jarayonida olishga imkon beradi. Biroq yapon korxonalarida IVO' bu bilan chegaralanib qolmaydi, faqat boshlang'ich bosqichda masalani to'g'ri qo'ya bilish va hal eta olish xususiyatlarini shakllantirishga katta e'tibor beriladi. Korxonada nima aytilgan va buyurilgan bo'lsa, buni hamma bajarishi shart. Xodimlar muammoli holatlar to'g'risida o'z fikrlari va takliflarini bildirishlari lozim. Shu sababdan sifat ustidan nazorat va oqilona taklif berish bo'yicha tugaraqlarga katta e'tibor beriladi, bundan tashqari ishchilarga lozim

bo'lgan paytlarda belgilangan metodikadan voz kechib, o'z ixtiyori bo'yicha harakat qilishga imkon beriladi.

3. Xodimlarga egiluvchan, yoqimli va ko'pfunktsiyali ish sharoitini yaratib berish. Teylor va Ford tizimlarining tamoyillariga muvofiq ajratilgan va me'yorlashtirilgan ish, ishchilarni avtonom bo'lishini ta'minlamaydi, to'plangan tajriba asosida malakani oshirishni inkor etadi va bu bilan mehnatning ta'lim berish vazifasini yo'qqa chiqaradi. 60 yillardagi yuqori iqtisodiy o'sish davrida yapon korxonalari ko'plab miqdorda ishlab chiqarishga va ishni ajratilgan holda amalga oshirishardi.

Lekin ko'plab korxonalar ishni bu tarzda tashkil qilish ishchilar axloqini pasayishiga sabab bo'lishiga e'tibor berishdi. Natijada ular ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlashga va ularning har biriga yoqadigan ish berishga intila boshladilar. Shu bilan birgalikda, yapon jamiyatida ro'y bergan o'zgarishlar xususan, mikroelektornika inqilobi, sifat darajasining ortishi ishchilardan ko'proq texnik bilimni, masalani tushunish va hal qila olish qobiliyati bo'lishini talab qildi. Ko'plab korxonalar ishchilarning texnik bilimlari va malakalarini oshirishga e'tibor bera boshlashdi.

So'nggi yillarda dastgoxlarga xizmat ko'rsatish, mahsulot sifati ustidan nazorat, mehnat xavfsizligi, "o'z vaqtida etkazib berish" tizimi sohalari bo'yicha xodimlarni ITO' asosida o'qitishning ahamiyati ortib bormoqda. Shu sababli jamoa rahbarlariga yuqori lavozimli xodimlarga kerakli bilimlar va malakalarni olishlari uchun qisqa muddatli tajriba o'rganish kurslari tashkil etilmoqda.

Kichik va o'rta firmalar xodimlari tajriba o'rganish uchun bosh kompaniya, dastgoh ishlab chiqaruvchilar va o'quv yurtlari bilan hamkorlik qiladilar.

Firma ichida o'qitishga nisbatan davlat siyosati

Urushdan keyingi davrda firma ichida o'qitish borasidagi davlat siyosati 2 asosiy maqsadni ko'zlagandi: firma ichida ishchilar malakasini oshirishga ko'mak berish hamda ishchilarning malakasini va ijtimoiy mavqesini ko'tarish. Bunga erishish maqsadida ta'lim soxasida bir qator chora-tadbirlar qo'llandi va nemis professional ta'lim tizimidan model sifatida foydalanildi. 1947 yilda qabul qilingan "Mehnat standartlari to'g'risidagi" qonunda malakali ishchilar tayyorlash tartibi belgilandi. Amaliy va ilmiy asoslangan standartlar bo'yicha, malakali instruktorlar rahbarligida ayrim mutaxassisliklar ishchilarini 3 yil mobaynida muntazam o'qitish mo'ljallangandi. 1958 yilda "Kasbiy o'qitish to'g'risida" qonun qabul qilindi. Agar tadbirkorlar o'z ishchilarini davlat tomonidan tasdiqlangan standartlar asosida o'qitsa, u holda ular davlat tomonidan rag'batlantirilardi.

Rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o'qitish tizimida o'quvchilar soni 1960 yilda keskin orti va 1970 yilga kelib eng yuqori cho'qqisiga chiqdi (93 ming kishiga etdi). Rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy o'qitish tizimi o'z moddiy ahvollari tufayli yuqori o'rta maktablarda o'qishni davom ettira olmaydigan bitiruvchilarni ham malakali xodimlar bo'lib etishishini ta'minlab berdi.

Lekin yuqori o'rta maktablarda o'qituvchilar sonining o'sishi bilan rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy o'qitish o'quvchilar etishmasligi muammosiga duch keldi. Bundan tashqari, yuqori o'rta maktablar bitiruvchilari uchun bu o'qitish kerak

emas edi va ular kasbni tez o'zlashtira olardilar. 70- yillarda rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o'qitish tizimi tanazzulga yuz tuta boshladi. Mehnat vazirligi yangi bir yillik o'qitish standartini joriy qilish va boshqa chora-tadbirlar bilan bu jarayonni to'xtatib qolishga harakat qildi. Lekin bu tanazzulni oldini olish imkoni bo'lmadi va 1992 yilga kelib o'quvchilar soni 24 kishini tashkil etdi.

Shunday qilib, uzoq muddatli o'qitish asosida malakali ishchilarni tayyorlovchi korxonalarning soni kamaydi. Biroq so'nggi yillarda texniklarni o'qitish maqsadida firma kollejlarni ochgan korxonalar soni ortib bormoqda. 1986 yildan beri ochilgan bu kabi kollejlarning soni 12 taga etdi, bundan tashqari yana 8 ta kollej bir vaqtning o'zida bir necha firmalar tomonidan xodimlarni o'qitishda foydalanilmoqda.

Bunday sharoitda davlat tomonidan standartlashtirilgan kasbiy o'qitishni kengaytirishga yo'naltirilgan chora-tadbirlar shubxasiz, o'z samaradorligini yo'qotdi va ishlab chiqarish sohasida kadrlar tayyorlash usulida katta o'zgarishlar ro'y berdi. Oldin o'qitishga sarflanadigan kapitallar ko'proq yangi ishga olinganlarni uzoq muddatli tayyorlab borishga yo'naltirilgan bo'lsa, asta-sekin turli kategoriyadagi ishchilarni qisqa muddatli o'qitishga e'tibor berila boshlandi. Shu bilan birga kasbiy o'qitishning asosini IVO' tashkil etadi, deb o'ylovchi korxonalardan farqli o'laroq mehnat vazirligi bu borada boshqacha fikrda edi. Vazirlik fikriga ko'ra firma ichida o'qitishning asosida auditoriyalar va o'quv laboratoriyalarida maxsus tashkil etiladigan tizim yotishi lozim.

1969 yilda kasbiy o'qitish to'g'risidagi qonunga o'zgartirishlar kiritiladi va yangi o'qitish tizimini tashkil qilish belgilandi. Bu uzluksiz umrbod ta'limga muvofiq ishchilar professional kareralarining qaysi bosqichida bo'lishiga qarab, shunga mos ravishda o'qitilishlari lozim. Yangi tizimda o'qitishning tayanch tayyorlov, malaka oshirish, qayta tayyorlash va boshqa shakllari tartibga solindi.

O'zluksiz, umrbod ta'lim tizimini mustaxkamlash uchun moddiy asos talab etilardi. Shu sababli, 1974 yil bandlik sug'urtasida qo'shimcha to'lovlarni joriy etish hisobiga o'qitishni subsidiyalovchi maxsus jamg'arma tashkil etildi. Hozirgi kunga kelib ish haqi fondining 0,35 % ni ish beruvchilarning bandlik sug'urtasiga ajratadigan to'lovlari tashkil etadi.

Bundan tashqari, 1982 yildan boshlab, o'zluksiz umrbod ta'limni va ilmiy-texnik taraqqiyotni qo'llab-quvvatlovchi tizim joriy etildi. Bu tizimga muvofiq tadbirkorlikning o'rta va katta yoshli ishchilarni o'qitishga qiladigan xarajatlari qisman subsidiyalashtiriladi.

1985 yilda mavjud "Kasbiy o'qitish qonuni" "Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonun"ga almashtirildi. Asosiy maqsadi "ko'k yoqali" ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni ("oq yoqali" – injener texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli xildagi o'zluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda "inson resurslarini" kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferentsiyalarga subsidiyalar ajratila boshlandi. Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

Rasman sertifikatlashtirilgan ta'limni baholash

Hozirgi vaqtda Yaponiyada firma ichida o'qitish qisqa muddatli stajirovka (markazlashgan o'qitish) shaklida amalga oshiriladi.

Xodimlarni rivojlantirish rejasiga muvofiq stajirovkalar ishchilarning kategoriyasi va lavozimiga qarab uyushtiriladi. Stajirovkalar ITO' va mustaqil o'qish shaklida o'tkaziladi. II Jahon urushidan keyin mehnat vazirligi nemis modeliga asoslangan kasbiy o'qitishni rejalashtirgandi, ammo bu rejalar o'zini oqlamadi.

Rasman sertifikatlashtirilgan o'qitish tizimi yordamida ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlash boshqaruvchi xodimlar va evropa hamda amerika texnikalari funktsiyalarini bajaruvchi malakali kadrlarni olishga imkon berdi. Bundan tashqari, yapon xodimlar tayyorlash tizimi nafaqat o'quv yurtlaridan va markazlashgan ta'limdan foydalanadi, shu bilan birga IVO' ga ham katta e'tibor beradi.

Davlat va munitsipal muassasalar amalga oshiradigan kasbiy o'qitish. "Inson resurslarini" kasbiy rivojlantirish qonuni asosida davlat, munitsipal organlar hamda yollashga yordam korporatsiyasi -YoYoK (maxsus notijorat tashkiloti) kasbiy o'qitish muassasalarini ochadilar.

Davlat va munitsipal organlari amalga oshiradigan kasbiy o'qitishning ta'sischi va shakllari tarkibiga "inson resurslarini" rivojlantirish markazlari, politexnika kollejlari va markazlari, nogironlarni kasbiy o'qitish markazlari hamda Politexnika universiteti kiradi. Nogironlarni kasbiy o'qitishdan tashqari boshqa o'quv muassasalarining ta'sischi YOYOK hisoblanadi.

Xulosa

Yuqoridagilardan shuni xulosa qilib aytish mumkinki, rivojlangan davlatlar tizimida IRM alohida o'rin egallar ekan. Chunonchi, IRMni rivojlantirish strategiyasining bosh masalasi – xodimlarni, kadrlar xizmati faoliyatini tashkil qilish, ularni rivojlanishi zaminida iqtisodiy ravnaq va katta daromadlarni ko'zlash turur ekan.

Ko'rib o'tilgan Yaponiya va AQSh davlatlarida inson resurslarni boshqarish, kadrlarni tayyorlash tizimlari o'zaro bir-birlariga uxshash tomonlari va ayni paytda har bir mamlakatning o'ziga xos spetsifik xususiyatlari, elementlari mavjud ekan. Bizning vazifamiz bo'larni chuqur o'rganib, tahlil etib, ulardan respublikamizda kadrlarni tayyorlash va inson omilini rivojlantirishda o'rinli foydalana olishdir.

Tayanch iboralar

IRMni boshqarish siyosati, «bozor» yondashuvi, yirik korporatsiyalar, ZM, asosiy tamoyillar, yaponcha boshqaruv, ish vaqtida o'qitish.

Nazorat va mulohaza uchun savollar:

1. Xodimlarni boshqarish markazlarining faoliyati nimadan iborat?
2. AQShda "inson omili" va uni rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari?
3. "Yaponcha boshqaruv" tizimi nima va uning alohida xususiyatlari?
4. Yaponiya korxonalarida kadrlarning martaba bo'yicha o'sishida rotatsiya o'rni qanday?
5. G'arb va sharq menejmentining asosiy farqlari?

6. Firma ichida o'qitish nima?
7. Yaponiya korxonalarida qanaqa motivatsiya tizimi qo'llaniladi?
8. Yirik korporatsiya misolida kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish nima?

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
9. Personalni boshqarish. K.X.Abduraxmonov va b. Darslik. T.: 2004,
10. Boshqaruv tahlili. A.X.Sholimov, Sh.A. Tojiboeva. Darslik.T.: 2003
11. G'ulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona-2000.

GLOSSARIY

Personalni boshqarish – tashkilotning boshqaruv a'zolari, personalni boshqarish tizimi bo'limlarini boshqaruvchilarini va mutaxassislarini aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatidir.

Kadrlar marketingi – kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash va qoplashga qaratilgan boshqaruvchilarni faoliyatini bir ko'rinishidir.

Mehnat resurslarini boshqarish – hokimiyatning barcha tarmoqlari va boshqaruvning hamma darajalaridagi davlatorganlarining aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatidir.

Mehnat bozori – mamlakat xujaligida ishchi kuchi harakatini tartibga solib turadigan asosiy vazifani bajaruvchi, ish beruvchilar va ishchilarga ta'sir etuvchi dinamik tizimdir.

Mehnat shartnomasi - ishchilar va muassasa tashkilotlar o'rtasidagi kelishuvdir. Bunda ishchi ma'lum bir mutaxassislik lavozimidan kelib chiqib ishlab berish majburiyatini oladi, muassasa tashkilot esa, ishchiga ish haqi to'lash va ish o'rnini bilan ta'minlash majburiyatini oladi.

Lavozim yo'riqnomasi – har bir lavozim faoliyatini tartibga soluvchi va shu lavozimni egallovchi ishchiga bo'lgan talabni o'z ichiga oluvchi hujjatdir.

Kadrlar malakasini oshirish - kadrlarni bilimini, malakasini, ko'nikmasini zamonaviylashtirish maqsadida ularni tayyorlash hisoblanadi. Bu kasbga bo'lgan talabning oshishi yoki lavozimga bog'liq bo'ladi.

Kadrlarni izlash va tanlash - tashkilotning boshqaruv a'zolari amalaga oshradigan boshqaruv siklining muhim vazifalaridir.

Kadrlar rotatsiyasi (lot. Rotatio - doiraviy harakat) – «kerakli ishchiga zarur joyni topish kerak tamoyilliga asosan kadrlarni ish o'rnini doimiy o'zgartirib turish hisoblanadi.

Xodimning ta'siri - o'z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini, jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslaxatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi.

Inson resurslari okimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o'qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog'liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o'z ichiga oladi.

Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o'z ichiga oladi.

Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi.

Mehnat bozori - kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zarur bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar. ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlardir.

Ish haqi - pul mukofoti miqdori bo'lib, u yollanma xodimga ma'lum vaqt mobaynida muayyan topshiriq, ishlar hajmi yoki o'z xizmat majburiyatini bajarganligi uchun to'lanadi.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti - shunday ijtimoiy qurilmaki, bunda davlat erkin raqobatni rivojlantirishni faol yoqlaydi, yollanma mehnatchilar va mehnat beruvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek ijtimoiy himoyalangan fuqarolarga ko'maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

Lokaut (inglizcha «biror kimsa oldida eshikni yopish» ma'nosiga ega), bunda ish beruvchilar xodimlarning ish haqlarini oshirish talablariga javoban o'z korxonalarini bir necha haftaga berkitar edi. Ular daromadlardan maxrum bo'lsada, biroq ishchilarni ochlik va o'lim yoqasiga keltirib qo'yar edi;

Shtreykbrexerlarni yollash (nemischada «shtreykbrexer» «zabastovkani sindirish» mangosini anglatadi), ya'ni tadbirkorlar shartlariga ko'nib ishlovchi vaqtincha xodimlarni yollash:

«Sariq it» kontraktlari (amerikaliklar ularni shunday nomlashadi). Buning mohiyati shundaki, ishchi faqat shaxsiy mehnat shartnomasi (kontrakt)ni imzolagandan so'ng ishga olinar edi. Bunda xodim yuqori ish haqiga erishish uchun hech qanday kimsa bilan birlashishga haqqi yo'q. Agar bu tartibni buzsa, darhol ishdan bo'shatiladi va hech bir sud uni ishga tiklay olmaydi;

Kasaba uyushmasi - bir kasb, tarmoq yoki korxona xodimlarining birlashmasi bo'lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a'zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan.

Mehnat kontrakti - ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvdir.

Jamoaviy shartnoma yollanma ishchilarning mehnat sharoiti va hayoti, shuningdek ular mehnat qiladigan tashkilotning faoliyati bilan uzviy bog'liq keng masalalarni tartibga soladi. Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag'batlari pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Gigienik omillar - mehnat sharoitlari xususiyatlari bo'lib, ular faqat qoniqarsiz bo'lgandagina rag'batlantirmaydigan ta'sir ko'rsatishga qodir.

Motivatorlar - motivlashtirishni kuchaytirishga qodir biznesdagi insoniy munosabatlar omillari.

Kutish nazariyasi - xodim sarflaydigan mehnat miqdori kutilayotgan taqdirlashga bog'liqdir deb uqtiruvchi kontseptsiya.

Ishning qulay grafigi — ishchi-xodimlar ish boshi va yakunini mustaqil belgilay oladigan ish tartibi.

Telekommunikatsiya — uy sharoitida ofisga ulangan telefon, kompyuter modemi va faks orqali ish yuritish.

Ish vaqtining qisqartirilishi - kerakli miqdorda ish haqi to'lanishining pasayib, ish haftasining kichrayishi, ya'ni ishdan bo'shatish hollarini kamaytirish usullaridan biri.

Vazifa miqdorining bo'linishi (o'rindoshlik) - bir ish joyidagi to'liq ish vaqtining, qulaylik uchun, ikki xizmatchiga bo'lib berilishi.

Xizmat doirasini kengaytirish — ishchi-xodimlarga kompaniyaning kundalik ishlarida ishtirok etishlari uchun katta imkoniyatlarning berilishi.

Maqsadlarga erishishdagi ishtirok — komanda ishidagi muvaffaqiyatli natijalari evaziga muntazam ravishda pul mukofotlarining olinishi.

Munosabatlar - bu qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon bo'lishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarining o'zaro aloqalari, ta'siri yuzaga chiqadi.

Korxonani aspektlari:

“Kim kimni” boshqaradi? (nnstitutsional aspekt). Bu aspekt boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog'liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.

Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga “qanday” ta'sir ko'rsatadi (funksional aspekt). Bu aspekt, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu erda boshqaruvning funktsiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko'rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta'sir etish munosabatlari xarakterlanadi.

Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumental aspekt). Bu aspekt menejerlar o'z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taallukli.

Boshqaruv deganda o'ziga javobgarlikni olgan holda, maqsadga erishish va shartlarga rioya qilish maqsadida, tegishli vositalarga, shuningdek ularni shakllantirish va ta'minlashga suyangan holda, muayyan shaxslar va organlar tomonidan bajariladigan, boshqa (xususan, qarorlar bilan bog'liq) shaxslarga, ta'sir ko'rsatish.

Boshqaruv stili (uslubi) deganda menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlar - boshqaruvchilarning ishtirokiga ko'ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo'lganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo'lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim.

Buyruqbozlik uslubi - menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va kat'iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;

Avtokratik uslub - menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;

Byurokratik uslub - menejer obro'si bu erda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo'ysinadilar;

Patriarxal (matriarxal) uslub - menejer “oila boshlig'i” obro'si yordamida qayg'urib va butun javobgarlikni o'z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar unga bo'lgan cheksiz ishonch asosida

buysunadilar;

Xushmoyillik uslubi - menejer o'z obro'sini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatlari asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlap uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi - qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi.

Kommunikatsiya uslubi - menejer o'z qarorini qabul qilinganini aytishga kiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma'lum qilgandan keyingina qaror chiqaradi, xodimlar savollar berishi, o'z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

Maslaxat uslubi - menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so'nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal echimlari to'g'risida kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

Qo'shma qarorli boshqarish uslubi - bunda menejer muammoni o'rta qo'yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o'rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta'qiqlash) huquqini saqlab qoladi;

Avtonom uslubi - menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga moderator (ya'ni o'zini chetga oluvchi) rolini oladi va echimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

Rahbarlikning demokratik uslubi - bo'ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo'lgan mustakkilikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo'lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so'ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini holis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo'lish va ularning ehtiyojlari haqida uylash kabilarni ko'zlaydi.

Liberal uslub - Buni ko'pincha rahbar ishni o'z holiga tashlab qo'yganda albatta samarasiz sifatida ko'radilar.

Boshqarma qarori - rahbar tomonidan bajarilayotgan muvofiqlashtirish choralari ko'zga tashlanadigan asosiy hujjatlardan biridir.

TQM tizimining asosiy elementlari:

1. Muayyan sifatli tovarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish uchun bozor ehtiyojlarini aniqlash. Bu sohada marketing bo'limi etakchi bo'lishi zarur. Imkoniyatga qarab, mijozni tovarni ishlab chiqishga, va ayniqsa vaqt o'tishi bilan uni takomillashtirish jarayoniga jalb qilish kerak. Bozor bilan teskari aloqa tizimini yo'lga qo'yish zarur. Tovar qanday qabul qilinayotganligi, xaridorlarning fikrini o'rganmay turib muvaffaqiyatga erisha olmaysiz.

2. TQM jarayonidagi ikkinchi qadam tovarni ishlab chiqish va tekshirish hisoblanadi. Bu erda sifat darajasi variantlarini tanlash hal qiluvchi masala bo'lishi va tovarni ishlab chiqish (loyihalash) yakunida u yaxshilab tekshirilishi kerak, va bunda ham imkoniyatga qarab xaridorni jalb qilish ma'qul.

3. Ishlab chiqarish jarayonini shunday ishlab chiqingki, uni yo'lga

tushirilishi bilan nuqsonsiz mahsulot ishlab chiqarilsin. Aks holda ularni remont yoki qayta ishlash uchun zarar ko'rasiz.

4. **Nazorat natajalarini hujjatlashtirish va tovarni baholash jarayonini davom ettirish kerak.** Tovar doimiy nazorat qilinayotganligiga ishonch hosil qiling. Tovar baholash ustidan nazorat jarayonini ham boshqarishni unutmang. Tovar korxonadan tashqarida baholanayotganligi va uning natijalari sifatni oshirishda yordam berayotganligiga ham ishonch hosil qiling.

5. Mol etkazib beruvchilarga sifat yuzasidan qo'yiladigan talablar, ya'ni ular etkazib berayotgan resurslar texnik xarakteristikalar va standartga mos kelishini doim tekshirib borish zarur. Bu taqsimot tizimiga, tovarni zavoddan iste'molchigacha etkazib beruvchi vositachilarga ham ta'luqli.

6. Ishchi guruhlar, mukofotlash, motivlashtirish, sifatni saqlash va nazorat qilishga zaruriy vakolatlarni xodimlarga topshirish orqali sifat haqidagi axborotni ta'minlash. Bu muammo vujudga kelishi bilan unga darhol javob berishga olib keladi. Xodimlarga muvofiqlashtirish vakolatini berilishi nazoratchilar ish hajmini kamaytirishga va yaxshi natijalarga olib keladi.

7. Butun jarayonni kuzatuvchi va muammolarni darhol hal qiluvchi guruhlar tashkil qiling. Bu guruhlar lavozimlar tuzilmasini ishlab chiqishlari, majlis uchun vaqt o'rnatishlari va o'z vazifalarini bajarish uchun barcha sharoitlarga ega bo'lishi kerak.

Ishchilar o'z mehnatlari evaziga mukofot - ish haqi bilan tadbirkor tomonidan to'lanadigan qo'shimcha to'lovlar va ko'rsatiladigan xizmatlar yig'indisi oladilar. Kamdan kam odam tyokinga ishlaydi, ko'pchilik esa mukofotni ishda o'z haqining o'lchovi deb hisoblaydi.

Rag'batlantirish - mahsulotni kerakli xajmda ishlab chiqarayotgan yoki istalgan ishlab chiqarish darajasini ta'minlaydigan ishchilarga naqd to'lovlar.

Komission to'lovlar - firmaning sotuv hajmida shakllanadigan to'lovlar. Ular personalga to'lash uchun ishlatiladi va mukofotning yagona shakli bo'lib yoki har doimgi oyli ustiga rag'batlantirish bo'lib xizmat qiladi.

Mukofot - odatda ish haqi va oylik ustidan, erishilgan yutuqlarga haqni ifoda etuvchi naqd to'lovlar.

Tartibga solish dasturlari. "Jonsons & Jonsons" - ishlab chiqarish muammolaridan xavotirda bo'lgan yagona kompaniya emas. Bajaruvchi direktorlar, menejerlar va boshqa toifa ishchilar mehnat unumdorligini oshirishni tartibga solish uchun kompaniya unumdorlikning ma'lum darajasiga erishish yoki daromadlikka erishish bilan bog'liq ular uchun pullik rag'batlantirishlar kiritadi. Boshqacha qilib aytganda mehnatga haq to'lash uchun asos oddiy faoliyat bilan emas, balki bu faoliyatning natijalari bilan aniqlanadi.

Foydalarda qatnashish - kompaniya o'z ishchilariga mukofot sifatida kompaniyaning foydasidan ma'lum bir ulushini ajratish tizimi.

Maqsadlarga erishishda qatnashish - ishchilarga umumiy foydasiga emas, balki ishlab chiqarish hajmi oshishi bilan bog'liq bo'lgan ushlanib qolishlarni iqtisod qilish summasidan mukofot tizimi.

Ishlab chiqarish to'lovi - ishlab chiqarish me'yorlarini yoki boshqa maqsadlarga erishilgani uchun mukofot to'lash sharti bilan ishchiga past ish haqi

miqdorining belgilanishi.

Malaka to'lovi-ishchilar tomonidan olingan malakaga bog'liq bo'lgan to'lovlar.

Imtiyozlar - kompaniyaning eng yaxshi va hurmatga sazovor ishchilariga berilgan qo'shimcha rag'batlantirish kategoriyasi hisoblanadi.

Ishchilarga qo'shimcha to'lovlar va xizmatlar - oylik maosh, rag'batlantirishning turli ko'rinishlaridan tashqari kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan qo'shimcha to'lovlar.

Tashkilot madaniyati - bu shaxs yoki kishilar guruhining o'ziga xos jihadlarini aks ettiruvchi xulq-atvoridir.

Texnologiya - qimmatbaho narsa. Xodimlar yoshi darajasining ko'tarilishi va yoshlar sonining qisqarishi menejerni ishchilar o'rnini bosuvchi texnologiyalar haqida o'ylantiradi. Ma'lumotlarning yig'ilish fazasi faoliyat yo'nalishlarini ta'riflashni, maqsad va vazifalarni ko'rsatgan holda ma'lumotlar yig'ish rejasini tayerlashni va uni amaliyotda amalga oshirilishiga javob beruvchi shaxslar va muassasalar bo'lishini o'z ichiga oladi.

Qadriyatlar - bu nisbatan umumiy iqrorlik bo'lib, nima to'g'ri, nima noto'g'ri ekanligi bilan belgilanadi.

Hulq-atvor - bu inson haraktatining turli shakllaridir. Insonlar u yoki bu vaziyat taqozasiga binoan o'z madaniyatini namoyon qildi.

ADABIYOTLAR RO'YHATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: «O'zbekiston» 1994 y
2. O'zbekiston Respublikasi «Ta'lim to'g'risida»gi qonuni, Toshkent, «O'zbekiston» 1998 yil
3. O'zbekiston Respublikasi «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi qonun (yangi taxrir),T. «Adolat» 1998 yil.
4. O'zbekiston Respublikasi “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” Toshkent, 1998 yil
5. Karimov I.A. Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston , 2009 y. – 56 b.
6. Karimov I.A. Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston , 2009 y. – 56 b.
7. Попов С.Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Ось-89, 2003.
8. Герасименко В.В. Основы менеджмента. Учебник. М.: ТЕИС, 2000.
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001.
10. П.В. Журавлев и др. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: 1998
11. К.Х.Абдурахмонов va b. Personalni boshqarish. Darslik. T.: 2004.
12. A.X.Shomalimov, Sh.A.Tojiboeva. Boshqaruv tahlili.Darslik.T.:2003.
13. Gulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.
14. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000.
15. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2002.
16. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник СПб.:Питер,2003.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 1999.
18. Журавлев П.В.и др.Технология управления персоналом. Учебник.М.: 2000.
19. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000.
20. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. СПб.: Изд. «Союз», 2002.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2003.
22. Михалева Е.П. Менеджмент. Учеб. пос. М.: ЮРАЙТ,2003.
23. Д.Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
24. Sharifxujaev M.,Abdullaev Yo. Menejment:100 savol vajavob.T.:Mehnat, 2000.
25. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Проф. Н.Г.Ко'знецова. Учебник. Ростов на –Дону. :Феникс 2002.
26. Акер Д.А.Стратегическое рыночное управление.Учебник.СПб.:Питер– 2002.
27. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. - М.: ТЕИС, 2000. – 88 с.
28. Арметронг Майкл. Как стать еще лучшим менеджером Днепропетровск: Боланс- Клуб, 2003. – 350 с.

29. Бренет С., Пэйн С. Офисное руководство PSA Security. Криптография. Официальное руководство PSA Security. – М.: Бином Пресс, 2002. – 384 с.
30. Бусо'гин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
31. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособ. Изд. 3-е. – М.: Высш. шк., 2004. – 192 с.
32. Волгин В.В. Автосервис. Производство и менеджмент: Учеб. пособ. М.: Дашков и К, 2004. – 440 с.
33. Волгин В.В. Автосервис: структура и персонал: Практическое пособ. – М.: Изд. Торг. Корпорация «Дашков и К», 2004. – 211 с.
34. Выкуп бизнеса менеджерами: советы инсайдера. Пер. с англ. Рикертсен Рик. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 404 с.
35. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. – М.: Дело, 2004. – 360 с.
36. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. – М.: НIPР, 2003. – 315 с.
37. Компенсационный менеджмент. – Под ред. Гарелова Н.А. Пер. с англ. Хендерсон Р. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
38. Мазур И.И. Управление качеством: Учеб. пособ. – М.: Омега-Л, 2005. – 400 с.
39. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. пособ. – М., 2003. – 1039 с.
40. Развитие организации и HR-менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Независимая фирма класс, 2004. – 368 с.
41. Рапорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001. – 264 с.
42. Справочник карьериста 2003-2004. Ежегодник. – М., 2004.
43. Справочник карьериста. Московский студенческий центр. 2004-2005
44. Васильев В.Ю. Рынок труда в условиях «шведской модели» проблемы и решения. Учеб. пособ. – М.: МГИ МО (У) МИД России, 2004. – 94 с.
45. Продолжительность занятости и трудовая мобильность. – М.: ТЕИС, 2003. – 245 с.
46. Экономика и социология труда. Экзаменационные ответы. Шпаргалка студенту выза. – М.: Изд-во «Буглайн», 2005. – 40 с.
47. «Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика» – трудуучастников конференции, Алматы, 1996 г.
48. «Рынок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе». Под редакцией Н. Барра., ИКЦ «ДИС», М., 1997 г.
49. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003. – 256 с.
50. Основы менеджмента. Учебник. Герасименко В.В. М.: ТЕИС, 2000. – 144 с.
51. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002 – 463 с.
52. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003 – 501 с.
53. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003, 176 с.
54. Питер Э. Ленд «Менеджмент и искусство управлять»
55. Ян Бардвел, Л. Нолден «Управление людскими ресурсами»
56. Ю.Д. Крассовский «Если я руководитель» М, Изд. «Московский рабочий» 1993 г.

57. Д. Дж. Речман, М.Х. Мескон «Современный бизнес» М.1995 г.
58. Джон Д. Дэниелс, Ли Х Радеба « Международный бизнес », гл.3., 20.
59. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000 - 240с.
60. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2002 – 544 с.
61. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник. СПб.: Питер, 2003 – 288с.
62. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 1999,624 с.
63. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000, 576 с.
64. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001 – 464 с.
65. Мировой опыт в управлении персоналом.П.В.Журавлев и др. М.: 1998–232 с.
66. Разработка управленческого решения. Б.Г. Литвак. М.: Дело, 2000-392с.
67. Personalni boshqarish.K.X.Abduraxmonov va b.Darslik.T.:2004, 160b.
68. Boshqaruv tahlili.A.X.Shomalimov,Sh.A.Tojiboeva.O'quqo'llanma.T.:2003, 65b.
69. Gulomov S.S., Dodoboev Yu.T., Osmonov M.O. Xodimlarni boshqarish. Darslik. Farg'ona –2000.

Internet ma'lumotlari:

1. www.devbusiness.ru
2. www.cfin.ru
3. www.uk.ru
4. www.aport.ru
5. <http://ino.uzpac.uz/rus/econom0210.html>
6. <http://www.fera.uz/modules>
7. <http://www.cer.uz/reports/9914>
8. <http://www.ecoaccord.cks.lead.org/trade/countries/uz6>
9. www.review.uz
10. O'zA O'zbekiston Milliy axborot agentligi - - <http://www.uza.uz/business>

МУҲДАРИЖА

KIRISH.....	3
I BOB. ZAMONAVIY SHAROITLARDA IRMNING TUTGAN O’RNI VA STRATEGIYASI.....	5
1.1. IQTISODIYOTNI LIBERALASHTIRISH VA MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH AHAMIYATINING O’SISHI.....	5
1.2.INSON RESURLARINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI	7
1.3.INSON RESURLARINI BOSHQARISH BOSQICHLARI.....	10
1.4.IRMNING ETTITA ASOSIY KO’RINISHLARI.....	13
Xulosa	18
II BOB. RESURLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENTSIYALARI	20
2.1.MEHNAT RESURLARINI REJALASHTIRISH.....	20
2.2. MEHNAT RESURLARI BOZORI NAZARIYASI VA TENDENTSIYALARI.....	22
2.3.MEHNAT BOZORINING RIVOJLANISH KONTSEPTSIYASI VA QOIDALARI	24
2.4.MEHNAT BOZORI STRUKTURASI, MOHIYATI VA ZAMONAVIY MEHNAT BOZORINING HUSUSIYATLARI.....	27
2.5.MEHNAT RESURLARIGA ISH HAQI VA IMTIYOZLARNI ANIQLASH	29
Xulosa	30
III BOB. KADRLARNI TO’PLASH VA TANLASH USULLARI.....	32
3.1.MEHNAT MAZMUNI VA PROFESSIONAL VAZIFALAR TAHLILI..	32
3.2.KADRLAR TO’PLASH VA TANLASH.....	33
3.3.KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH.....	40
3.4. KADRLARNI RIVOJLANTIRISH, KASBGA YO’NALTIRISH VA MOSLASHUV	42
3.5.KADRLARNI TAYYORLASH VA QAYTA TAYYORLASH TIZIMI...	42

Xulosa	47
IV BOB. IRMDA MOTIVATSIYA NAZARIYASI VA XODIMLAR MOTIVATSIYASI BORASIDAGI HOZIRGI ZAMON MUAMMOLARI	49
4.1.MOTIVATSIYANING BOSHLANG'ICH VA KLASSIK NAZARIYALARI. GOTORN TADQIQOTLARI	49
4.2.MASLOUNING EHTIYOJLAR NAZARIYASI. MOTIVATORLAR VA GIGIENIK FAKTORLAR NAZARIYASI	52
4.3. MOTIVATSIYA BORASIDAGI ZAMONAVIY MUAMMOLAR.....	56
4.4. TASHKILOTDA MADANIY SHART-SHAROITLARNING O'ZGARISHI . XODIMLAR ISH JOYIDA INGLIZ TILIDA SO'ZLASHISHLARI SHARTMI?	59
Xulosa	67
V BOB. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH. IRMDA BOSHQARUV VA RAHBARLIK.....	69
5.1.BOSHQARUV VA UNING USLUBLARI	69
5.2.BOSHQARUV TAKTIKASI, STRATEGIYASI VA UNING VOSITALARI	71
5.3.RAHBAR BOSHQARUV USLUBLARI	74
5.4. ZAMONAVIY RAHBAR QANDAY BO'LISHI KERAK.....	79
Xulosa	80
VI BOB. IRMDA BOSHQARISH VA NAZORAT	82
6.1.BIRGALIKDA BOSHQARISH HAQIDA TUSHUNCHA VA ISHLAB CHIQRISH SHAROITIDA UNING AHAMIYATI.....	82
6.2.BOSHQARISH VA NAZORAT TIZIMI	84
6.3.KADRLARNING MARTABA BO'YICHA KO'TARILISHI VA UNI REJALASHTIRISH	85
6.4.QAROR QABUL QILISH JARAYONI VA MUAMMOLARNI HAL QILISH USULLARI.....	88
6.5.NAZORATNI TASHKIL QILISH MEXANIZMI.....	93

6.6. RAHBAR MEHNATI, VAZIFALARI VA UNI TASHKIL ETISH	94
VII BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH	
FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI	98
7.1. SIFATNI NAZORAT QILISH TIZIMI.....	99
7.2. SIFATNI NAZORAT QILISHGA PERSONALNI JALB QILISH.	
SIFATNI HAR TOMONLAMA BOSHQARISH (TQM)	
KONTSEPTSIYASI,..	102
7.3. YAKKA TARTIBDAGI FAOLIYATGA HAQ TO'LASA VA	
MUKOFATLASH O'RTASIDAGI O'ZARO BOG'LANISH.....	103
7.4.XODIM FAOLIYATINI BAHOLASH	107
Xulosa.....	111
VIII BOB. IRMNING JAMIYATNING IJTIMOIIY STRUKTURASIDA	
TUTGAN O'RNI	113
8.1. JAMIYATNING IJTIMOIIY STRUKTURASI VA IRM.....	113
8.2.IRMNING IJTIMOIIY MUNOSABATLARI.....	114
8.3.IRM VA KELAJAK MUAMMOLARI.....	116
8.4.TASHKILOT MADANIYATI BOSHQARUV FAOLIYATINING	
OB'EKTI SIFATIDA.....	119
8.5. IRMDA SHAXSLARARO MUNOSABATLAR	123
Xulosa	125
IX BOB. IRMDA KADRLAR TIZIMI INNOVATIKASI.....	129
9.1.KADRLAR TIZIMIDA INNOVATIKA	127
9.2. KADRLAR YANGILASHLARINING MOHIYATI VA	
TASNIFLANISHI	128
9.3.KADRLAR INNOVATSIYALARINING TASHKILIIY SHAKLLARI ..	131
Xulosa	132
X BOB. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH	
MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENTSIYALARI	134
10.1.AQSH VA YAPONIYA XODIMLARNI BOSHQARISHNINGASOSIIY	
TAMOYILLARI	134

10.2.YIRIK KORPORATSIYA MISOLIDA KADRLAR XIZMATI FAOLIYATINI TASHKIO ETISH	138
10.3.YAPONIYADA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	148
10.4.YAPONIYADA KADRLAR TAYYORLASH TIZIMINING XUSUSIYATLARI	152
Xulosa	157
GLOSSARIY.....	159
ADABIYOTLAR RO'YHATI.....	168