

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

M.M. AZLAROVA

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

O‘quv qo‘llanma

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi huzuridagi
Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan 5230200-Menejment(tarmoqlar va sohalar
bo‘yicha)bakalavriat ta’lim yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun o‘quv
qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT – IQTISODIYOT – 2019

UDK: 331.024.2

KBK: 65.05 K72

Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish: o'quv qo'llanma. – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. -207 bet.

«Inson resurslarini boshqari» (HRM) – boshqarish nazariyasining asosiy yo'nalishlaridan biridir. Davlatimizning rivojlanishida, bozor iqtisodiyoti davrida inson resurslarini boshqarish sohasida talabalarining ham nazariy, ham amaliy tajribalarini o'rtirishlarida ushbu fanning ahamiyati va tutgan o'rni beqiyosdir.

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

O'quv qo'llanma talabalar, tadqiqotchilar, magistrant va shu soha bilan shug'ullanuvchi mutaxassislariga mo'ljallangan.

«Управление человеческими ресурсами» (HRM) является одним из основных направлений теории управления. Роль и место этой науки в развитии нашего государства, в формировании как теоретического, так и практического опыта студентов в сфере управления человеческими ресурсами в период рыночной экономики неоценима.

Учебное пособие содержит научный анализ передового опыта развитых стран в области управления человеческими ресурсами, в частности США, Японии и стран Западной Европы. В учебном пособии также освещены планирование ресурсов на предприятии, тенденции рынка трудовых ресурсов, методы подбора и найма персонала, теории мотивации, методы управления, методы оценки деятельности персонала. Приобретенные знания в конкретной практике, с учетом местных условий, были также рассмотрены вопросы организации управления.

Учебное пособие предназначено для студентов, исследователей, магистрантов и специалистов в этой области.

Human Resource Management (HRM) is one of the main areas of management theory. The role and place of this science in the development of our state, in the formation of both theoretical and practical experience of students in the field of human resource management in a market economy is invaluable.

The manual contains a scientific analysis of the best practices of developed countries in the field of human resources management, in particular the United States, Japan and Western Europe. The training manual also covers enterprise resource planning, labor market trends, personnel selection and hiring methods, theories of motivation, management methods, and methods for evaluating personnel activities. Acquired knowledge in specific practice, taking into account local conditions, issues of management organization were also considered.

The manual is intended for students, researchers, undergraduates and specialists in this field.

ISBN 978-9943-6059-6-1

UDK: 331.024.2

KBK: 65.05 K72

© IQTISODIYOT, 2019.

© Azlarova M.M., 2019

MUNDARIJA

KIRISH.....	12
1-bob. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI VA STRATEGIYASI.....	15
1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o‘shishi.....	15
1.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari.....	17
1.3. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari.....	20
1.4. Personal (inson resurslari) tushunchasining mazmuni.....	21
1.5. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari.....	22
1.6. Inson resurslarini boshqarishning yettita asosiy ko‘rinishlari.....	24
2-bob. RESURLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT BOZORI TENDENSIYALARI.....	32
2.1. Mehnat resurslarini rejalashtirish.....	32
2.2. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari.....	37
2.3. Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalari.....	40
2.4. Mehnat bozori strukturasi, mohiyati va zamonaviy mehnat bozorining hususiyatlari.....	44
2.5. Mehnat resurslariga ish haqi va imtiyozlarni aniqlash.....	47
3-bob. KADRLARNI TO‘PLASH VA TANLASH USULLARI.....	50
3.1. Mehnat mazmuni va professional vazifalar tahlili.....	50
3.2. Kadrlarni to‘plash va tanlash.....	52
3.3. Kadrlar zaxirasini shakllantirish.....	57
3.4. Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo‘naltirish va moslashuv.....	58
3.5. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi.....	62
3.6. Xodimlarni boshqarish tizimi.....	63
3.7. Xodimlarni boshqarish tamoyillari.....	65
3.8. Xodimlarni rejalashtirish.....	67
3.9. Mehnat bozoridagi bog‘liqlik jihatlar va ichki omillarni baholash tahlili.....	69
3.10. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	71
4-bob. INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA NAZARIYASI VA XODIMLAR MOTIVATSIYASI BORASIDAGI HOZIRGI ZAMON MUAMMOLARI.....	75
4.1. Motivatsiya tushunchasi.....	75
4.2. Motivatsiyaning boshlang‘ich va klassik nazariyalari. Gotorn tadqiqotlari.....	77
4.3. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi. Motivatorlar va gigiyenik faktorlar nazariyasi.....	80
4.4. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar.....	86
4.5. Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o‘zgarishi.....	88
4.6. Xodimlar faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi va ish joylarining	

mukammallashtirilishi.....	92
5-bob. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH.....	96
5.1. Boshqaruv va uning uslublari.....	96
5.2. Boshqaruv taktikasi va strategiyasi va uning vositalari.....	100
5.3. Rahbar boshqaruv uslublari.....	106
5.4. Rahbarlik uslublarning turlanishi.....	108
5.5. Tanqidga qo'yiladigan asosiy talablar.....	111
5.6. Zamonaviy rahbar qanday bo'lishi kerak.....	114
6-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA BOSHQARISH VA NAZORAT.....	118
6.1. Birgalikda boshqarish haqida tushuncha va ishlab chiqarish sharoitida uning ahamiyati.....	118
6.2. Boshqarish va nazorat tizimi.....	123
6.3. Kadrlarning martaba bo'yicha ko'tarilishi va uni rejalashtirish.....	125
6.4. Qaror qabul qilish jarayoni va muammolarni hal qilish usullari.....	128
6.5. Nazoratni tashkil qilish mexanizmi.....	132
6.6. Rahbar mehnati, vazifalari va uni tashkil etish.....	135
7-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI.....	140
7.1. Sifatni nazorat qilish tizimi. Sifatni boshqarish.....	140
7.2. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilish. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi.....	146
7.3. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari.....	148
7.4. Yakka tartibdagi faoliyatga haq to'lash va mukofatlash o'rtasidagi o'zaro bog'lanish.....	150
7.5. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish. Foydalarda qatnashish..	152
7.6. Xodim faoliyatini baholash.....	155
8-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING JAMIYAT IJTIMOIIY STRUKTURASIDA TUTGAN O'RNI.....	162
8.1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi va inson resurslarini boshqarish...	162
8.2. Inson resurslarini boshqarishning ijtimoiy munosabatlari.....	164
8.3. Inson resurslarini boshqarish va kelajak muammolari.....	166
8.4. Tashkilot madaniyati boshqaruv faoliyatining obyekti sifatida.....	170
8.5. Tashkilot madaniyatiga ta'sir etuvchi omillar.....	174
9-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KADRLAR TIZIMI INNOVATSIYASI.....	179
9.1. Kadrlar tizimida innovatika.....	179
9.2. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari.....	180
9.3. Kadrlar yangilashlarining mohiyati va tasniflanishi.....	182
9.4. Innovatsion menejment obyektlari.....	185
9.5. Kadrlar innovatsiyalarining tashkiliy shakllari.....	187

10-bob. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH	190
MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI.....	
10.1. AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillari.....	190
10.2. Yirik korporatsiya misolida kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish.....	191
10.3. Yaponiyada inson resurslarini boshqarishning oʻziga xos xususiyatlari.....	192
10.4. Yaponiyada kadrlar tayyorlash tizimining xususiyatlari.....	193
GLOSSARIY.....	199
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI	206

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	12
ГЛАВА 1. РОЛЬ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	15
1.1. Рост значения управления человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики.....	15
1.2. Особенности управления человеческими ресурсами.....	17
1.3. Этапы управления человеческими ресурсами.....	20
1.4. Содержание понятия персонал (человеческие ресурсы)	21
1.5. Виды деятельности в управлении человеческими ресурсами....	22
1.6. Семь основных видов управления человеческими ресурсами...	24
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА.....	32
2.1. Планирование трудовых ресурсов.....	34
2.2. Теория и тенденции рынка трудовых ресурсов.....	37
2.3. Концепция и правила развития рынка труда.....	40
2.4. Структура, сущность рынка труда и особенности современного рынка труда.....	44
2.5. Определение заработной платы и льгот к трудовым ресурсам.....	47
ГЛАВА 3. МЕТОДЫ СБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....	50
3.1. Содержание труда и анализ профессиональных задач.....	50
3.2. Сбор и подбор персонала.....	52
3.3. Формирование кадрового резерва.....	60
3.4. Развитие персонала, профориентация и адаптация.....	61
3.5. Понятие управления трудовыми коллективами.....	62
3.6. развитие Система управления персоналом.....	63
3.7. Принципы управления персоналом.....	65
3.8. Планирование персонала.....	67
3.9. Анализ зависимости рынка труда и оценки внутренних факторов.....	69
3.10. Эффективность управления персоналом.....	71
ГЛАВА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	75
4.1. Понятие мотивации.....	75
4.2. Начальные и классические теории мотивации. Исследования Готорн.....	77
4.3. Теория потребностей Маслоу. Теория мотиваторов и гигиенических факторов.....	80
4.4. Современные проблемы мотивации.....	86
4.5. Изменение культурных условий в организации.....	88

4.6. Расширение сферы деятельности персонала и совершенствование рабочих мест.....	92
ГЛАВА 5. ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	96
5.1. Управление и его стиль.....	96
5.2. Тактика и стратегия управления и ее инструменты.....	100
5.3. Стили лидерского управления.....	106
5.4. Разнообразие стилей лидерства.....	108
5.5. Основные требования к критике.....	111
5.6. Каким должен быть современный лидер.....	114
ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	118
6.1. Понимание совместного управления и его значение в производственных условиях.....	118
6.2. Система управления и контроля.....	123
6.3. Повышение персонала на карьере и его планирование.....	125
6.4. Процесс принятия решений и методы решения проблем.....	128
6.5. Механизм организации контроля.....	132
6.6. Труд руководителя, задачи и его организация.....	135
ГЛАВА 7. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА И КОЛИЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	140
7.1. Система контроля качества. Управление качеством.....	140
7.2. Привлечение персонала к контролю качества. Концепция всестороннего управления качеством.....	146
7.3. Основные элементы концепции управления качеством.....	148
7.4. Взаимосвязь между оплатой индивидуальной деятельности и вознаграждением.....	150
7.5. Участие в достижении прибыли и цели. Участие в прибыли....	152
7.6. Оценка деятельности сотрудника.....	155
ГЛАВА 8. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЕ ОБЩЕСТВА.....	162
8.1. Социальная структура общества и управление человеческими ресурсами.....	162
8.2. Социальные отношения управления человеческими ресурсами.....	164
8.3. Управление человеческими ресурсами и проблемы будущего..	166
8.4. Культура организации как объекта управленческой деятельности.....	170
8.5. Факторы, влияющие на культуру организации.....	174
ГЛАВА 9. ИННОВАЦИИ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	179
9.1. Инноватика в кадровой системе.....	179
9.2. Варианты принятия решений, стратегии, тактики, разработки	

методов развития персонала и обновления.....	180
9.3. Сущность и классификация кадрового обновления.....	182
9.4. Объекты инновационного менеджмента.....	185
9.5. Организационные формы кадровых инноваций.....	187
ГЛАВА 10. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В США И ЯПОНИИ.....	190
10.1. Основные принципы управления персоналом в США и Японии.....	190
10.2. Организация деятельности кадровой службы на примере крупной корпорации.....	191
10.3. Особенности управления человеческими ресурсами в Японии.....	192
10.4. Особенности системы подготовки кадров в Японии.....	193
ГЛОССАРИЙ.....	199
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	206

CONTENT

INTRODUCTION.....	12
CHAPTER 1. THE ROLE AND STRATEGY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERNIZATION OF THE ECONOMY.....	15
1.1. The growing importance of human resource management in the context of economic modernization.....	15
1.2. Features of human resource management.....	17
1.3. Stages of human resource management.....	20
1.4. The content of the concept of personnel (human resources).....	21
1.5. Human resource management activities.....	22
1.6. Seven main types of human resource management.....	24
CHAPTER 2. RESOURCE PLANNING AND LABOR MARKET TRENDS.....	32
2.1. Workforce planning.....	32
2.2. Theory and trends of the labor market.....	37
2.3. The concept and rules of the development of the labor market.....	40
2.4. The structure, essence of the labor market and features of the modern labor market.....	44
2.5. Determination of wages and labor benefits.....	47
CHAPTER 3. METHODS OF COLLECTION AND SELECTION OF PERSONNEL.....	50
3.1. The content of labor and analysis of professional tasks.....	50
3.2. Staff collection and selection.....	52
3.3. Formation of personnel reserve.....	60
3.4. Personnel development, career guidance and adaptation.....	61
3.5. The concept of workforce management.....	62
3.6. Development of the personnel management system.....	63
3.7. HR principles.....	65
3.8. Personnel planning.....	67
3.9. Analysis of the dependence of the labor market and assessment of internal factors.....	69
3.10. The effectiveness of personnel management.....	71
CHAPTER 4. MODERN PROBLEMS IN THE THEORY OF MOTIVATION AND MOTIVATION OF PERSONNEL IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	75
4.1. The concept of motivation.....	75
4.2. Initial and classical theories of motivation. Gotorne Research.....	77
4.3. Maslow's Theory of Needs. Theory of motivators and hygiene factors.....	80
4.4. Modern problems of motivation.....	86
4.5. Changing cultural conditions in the organization.....	88
4.6. Expanding the scope of personnel and improving jobs.....	92

CHAPTER 5. ELEMENTS OF MANAGEMENT ACTIVITY AND THEIR EFFECTIVE USE IN THE MANAGEMENT PROCESS.....	96
5.1. Management and his style.....	96
5.2. Management tactics and strategy and its tools.....	100
5.3. Leadership styles.....	106
5.4. A variety of leadership styles.....	108
5.5. Basic requirements for criticism.....	111
5.6. What should be a modern leader.....	114
CHAPTER 6. MANAGEMENT AND CONTROL IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	118
6.1. Understanding of joint management and its importance in a production environment.....	118
6.2. Management and control system.....	123
6.3. Career promotion and planning.....	125
6.4. Decision making and problem solving methods.....	128
6.5. Control organization mechanism.....	132
6.6. The work of the leader, tasks and his organization.....	135
CHAPTER 7. PROBLEMS OF ASSESSING QUALITY AND QUANTITY OF LABOR ACTIVITIES IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	140
7.1. Quality control system. Quality control.....	140
7.2. Attracting staff to quality control. The concept of comprehensive quality management.....	146
7.3. Key elements of a quality management concept.....	148
7.4. The relationship between payment of individual activities and remuneration.....	150
7.5. Participation in achieving profit and goals. Profit sharing	152
7.6. Employee performance assessment.....	155
CHAPTER 8. THE ROLE OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE SOCIAL STRUCTURE OF THE COMPANY.....	162
8.1. The social structure of society and human resource management	162
8.2. Social relations of human resource management.....	164
8.3. Human resource management and the challenges of the future.....	166
8.4. The culture of organization as an object of managerial activity.....	170
8.5. Factors affecting the culture of the organization.....	174
CHAPTER 9. INNOVATIONS OF THE HUMAN RESOURCES SYSTEM IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	179
9.1. Innovation in the personnel system.....	179
9.2 Options for decision making, strategies, tactics, development of methods for staff development and updating.....	180
9.3. The essence and classification of personnel updates.....	182
9.4. Objects of innovation management.....	185
9.5. Organizational forms of personnel innovations.....	187

CHAPTER 10. TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE CENTERS IN THE USA AND JAPAN.....	190
10.1. The main principles of personnel management in the USA and Japan.....	190
10.2. Organization of the personnel service by the example of a large corporation.....	191
10.3. Features of human resource management in Japan.....	192
10.4. Features of the training system in Japan.....	193
GLOSSARY.....	199
LIST OF USED LITERATURE.....	206

KIRISH

Bugungi kunda iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida qator ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal etish inson resurslaridan samarali foydalanishni talab qiladi. ~~“Inson resurslarini boshqarish”~~ fani oldida turgan muammolar bugungi kunda iqtisodiy, ijtimoiy fanlar va ta’limda eng dolzarb hamda yyechimini kutayotgan masalalardan biri hisoblanadi. Respublikamizda bozor munosabatlarining samarali joriy etilishi birinchi navbatda inson resurslaridan samarali foydalanishga bog_{liq}. Biz uchun faqat bitta ustuvorlik – inson manfaatlari ustuvorligi muhim ahamiyatga ega, mehnatga haq to_{lash} darajasi va aholi daromadlarini keskin oshirish, mamlakatda iste’mol bozorini rag_{batlantirish} siyosatini davom yettirish uchun ishonchli baza yaratilmoqda.

Bu borada inson resurslaridan oqilona foydalanish, insonlarni kasb mahoratini va sog_{lig}_{ini} mustahkamlash ushbu fanning asosini tashkil etadi. Shuning uchun zamonoviy usul va tamoyillardan korxona va tashkilotlarda inson resurslarini boshqarishda bilim va ko_{nikmalarga} ega bo_{lish} dolzarb hisoblanadi.

Shunday ekan, iqtisodiyotni yanada modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning lokomotiviga aylanishi mumkin bo_{lgan} tarmoq va korxonalar, hududlar darajasida inson resurslarini boshqarish hozirgi kunnning eng dolzarb muammolari yechimini topish yo_{llarini} ~~“Inson resurslarini boshqarish”~~ fanini mukammal egallash orqali erishish mumkin.

Hayotimizning barcha sohalarida inson resurslarini boshqarishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas’uliyatni o_z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirish hamda ular tomonidan xodimlarni boshqarishda zamonaviy usullardan foydalanish eng dolzarb masalalaridan biridir. O_{zbekiston} Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoevning 2018-yil Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasiga Murojaatnomasida: ~~“Davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirish~~

maqsadida davlat xizmatiga malakali mutaxassislarni jalb etishga qaratilgan yagona kadrlar siyosatini shakllantirish zarur”¹ ligini alohida ta’kidladilar.

Ayni paytda mamlakatimizda olib borilayotgan ijtimoiy muammolarni echa oladigan, avvalo, uni teran anglaydigan, islohotlar jarayonida jonkuyarlik qila oladigan, ma’naviy-ahloqiy barkamol, qodir shaxslarni boshqaruv bo_g_inlariga ko_proq jalb etish asosiy va bosh masala hisoblanadi. Ko_rsatilgan muammolarni hal etish uchun “Inson resurslarini boshqarish” fanini o_qish va o_rganish maqsadga muvofiqdir.

¹ O_zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasiga Murojaatnomasi. 2018-y.

1-bob. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI VA STRATEGIYASI

1.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida inson resurslarini boshqarish ahamiyatining o‘sishi

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishni ta‘minlashda va uning «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»²ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy–iqtisodiy ahamiyatga ega. Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta‘lim to‘g‘risida»³gi, «Aholini ish bilan ta‘minlash to‘g‘risida»⁴gi 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.

Rejali boshqaruv amaliyotida «personalni boshqarish» tushunchasi yo‘q edi. Lekin har bir korxona va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funksional 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.

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

² O‘zbekiston Respublikasi «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi» Toshkent, 1998-yil.

³ O‘zbekiston Respublikasi «Ta‘lim to‘g‘risida»gi qonuni, Toshkent, «O‘zbekiston» 1998.

⁴ O‘zbekiston Respublikasi «Aholini ish bilan ta‘minlash to‘g‘risida»gi qonun (yangi tahrir).-T.: Adolat,1998-yil.

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 psixologik 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 konsepsiyasi asosini xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo_l–yo_{riqlar}ni 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 anʼanaviy xizmatlar: kadrlar boʻlimi, mehnatni tashkil etish va ish haqi boʻlimi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi boʻlimi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxona va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. SHu munosabatlar bilan bu xizmatlar oʻz vazifalari doirasini kengaytira boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini ragʻbatlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni oʻrganishga oʻtadilar.

Albatta, personalni boshqarish xizmatining tuzilishi koʻp jihatdan korxona va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi bilan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning oʻziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Mayda va oʻrta korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish sohasidagi koʻpgina vazifalarni koʻproq muntazam rahbarlar bajaradilar, yirik korxona va tashkilotlarda esa bu vazifalarni amalga oshirishi lozim boʻlgan mustaqil tarkibiy boʻlinmalar bajaradilar.

Bir qator korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish boʻyicha direktor oʻrinbosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador boʻlgan barcha boʻlinmalarni birlashtiradi. Korxona va tashkilotlarning katta – kichikligiga qarab boʻlinmalarining tarkibi oʻzgarib turadi: kichik korxona va tashkilotlarda bitta boʻlinma bir nechta kichik tizim vazifalarini bajaradi; yirik korxona va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim-ayrim boʻlinmalar bajaradilar.

Oʻzbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, yaʼni kadrlar bilan taʼminlash ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga koʻra korxona va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

1.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari

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

1. Mehnat resurslaridan foydalanish.

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

2. Personalni boshqarish.

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

3. Inson resurslarini boshqarish.

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

4. Insonni boshqarish.

Bu konsepsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy subyekti va boshqaruvning alohida obykti bo'lib resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Ushbu konsepsiya asoschilari Yaponiyaning yetakchi olimlari hisoblaniladi.

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 (fransuz iqtisodchisi J.B.Seyning ta'rifi bo'yicha: yer), 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.

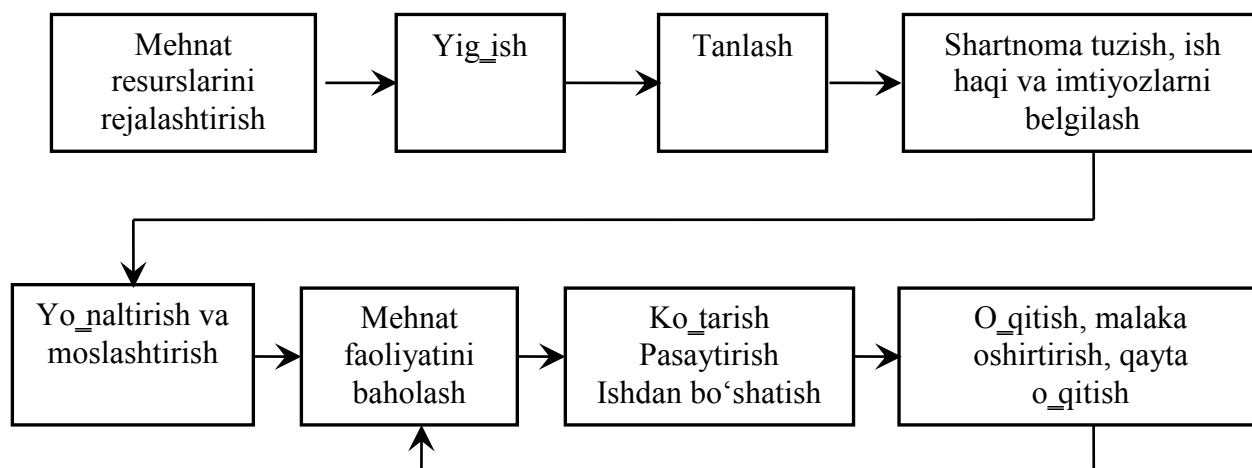
Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko_ra inson bilan tashkilotlarning o_zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Fransiyada inson o_rta hisobda bir korxona yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

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 oʻzaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom etirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxona ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab oʻtilgan oʻziga xos xususiyatlarga koʻra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shugʻullanadigan kishilarda alohida sifatlarning boʻlishini talab qiladi.

Butun tashkilot kabi tashkilot personalni ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham toʻxtovsiz harakatda boʻladi. Bu harakat quyidagilarni oʻz ichiga oladi:



1-rasm. Personalni boshqarish modeli⁵

Inson resurslarini boshqarish quyidagi maqsadlarga ega boʻlishi mumkin:

- inson resurslaridan samarali foydalanish;
- tashkilot xizmatchilari oʻrtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- jamoada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;
- har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini taʼminlash.

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

⁵ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018-yil, 40-bet.

1.3. Inson resurslarini 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_gin 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:

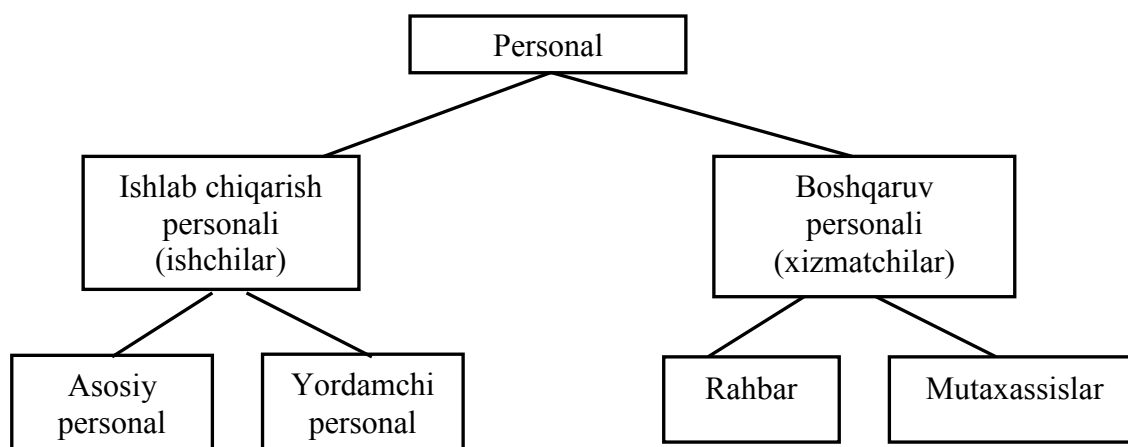
1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.
2. Personalni to_plash: barcha lavozimlar bo_yicha potensial nomzodlar rezervini tashkil etish.
3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.
4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasini ishlab chiqish.
5. Kasbga yo_nltirish 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 xodimg 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.

1.4. 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.



2-rasm. Personalni tasniflanishi⁶

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.

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”

⁶ Azlarova M. “Inson resurslarini boshqarish” fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018-yil, 42-bet.

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.

1.5. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

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

1-jadval

Inson resurslarini boshqarishga yondashuvlar⁷

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalarni 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

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 evolyusiyasi 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:

⁷ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - T.: TDIU, 2011, 15-b.

Yapon menejerlari boshqaruv siyosatning yo‘nalishlari⁸

Inson resurslari (IR) potensialining rivojlanishi	86,6%
IR potensialidan 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 munosabatlarning barqarorlashuvi	35,3 %
Mehnatning boyitilishi va rotatsiya	33,9 %
Motivatsiya fondlarining to‘ldirilishi	29,6 %
Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi	9,4 %

• AQSH kompaniyalarining 1500 ta 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** aktivator (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‘ljall olishi va ishchanlik ahloqidir;

• IRB ning eng muhim vazifalaridan biri korporatsiya madaniyati, qadriyatlari va maqsadlari birikmasidan iborat bo‘lib qoladi.

⁸ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018-yil, 48-bet.

1.6. Inson resurslarini boshqarishning yettita 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 Olmaotada bo‘lib o‘tgan Xalqaro konferensiyada qilgan dokladida G‘arbda qabul qilingan IRMning yettita 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 Yevropa 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 “eg‘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 uyushmalarining 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 (funksional, miqdoriy va

moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bularga 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 yetakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o'zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko'p darajada mahsulotni differensiatsiyalashga, 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) yetakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu yerda 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 "e'tlatilganlik" 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. Birinchisi, korxonalarda yagona markaz bo'lishi va u butun korxona strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqishga mas'ul bo'lishi zarur. Ikkinchisi: 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 funksional prinsip 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 rejaları 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 oshirilar edi.

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'iy bozorga yuzlanganlikni aks yettirar 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 yettiruvchi 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, yetakchi 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 jarayonida nomzodlarni sinashning turli usullardan foydalaniladi. 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 qadriyatlari, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatlari 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 qat‘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_lmasligini 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 yetarli 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.

Qisqa xulosalar

Iqtisodiyotni liberallashtirish 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 yettita asosiy ko_rinishlar.

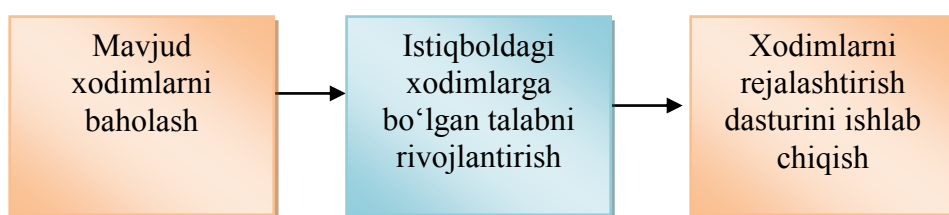
Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Iqtisodiyotni liberallashtirish 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 yettita asosiy ko_rinishlarini tahlil qilib bering?
10. Boshqaruv siyosatining tanlov modelini tushuntirib bering?

2-bob. RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT BOZORI TENDENSIYALARI

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.



3-rasm. Kadrlarni rejalashtirish inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlash jarayoni⁹

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:

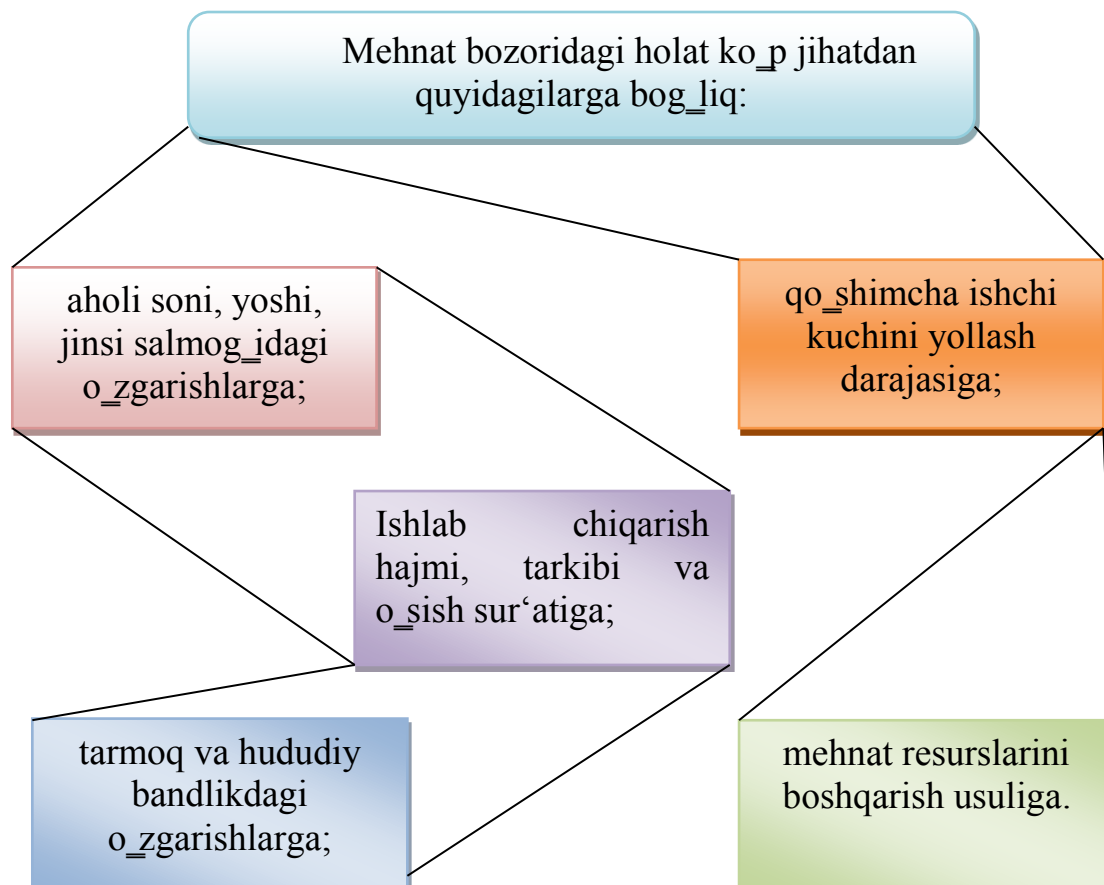
- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga.

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);

⁹ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 51-bet.

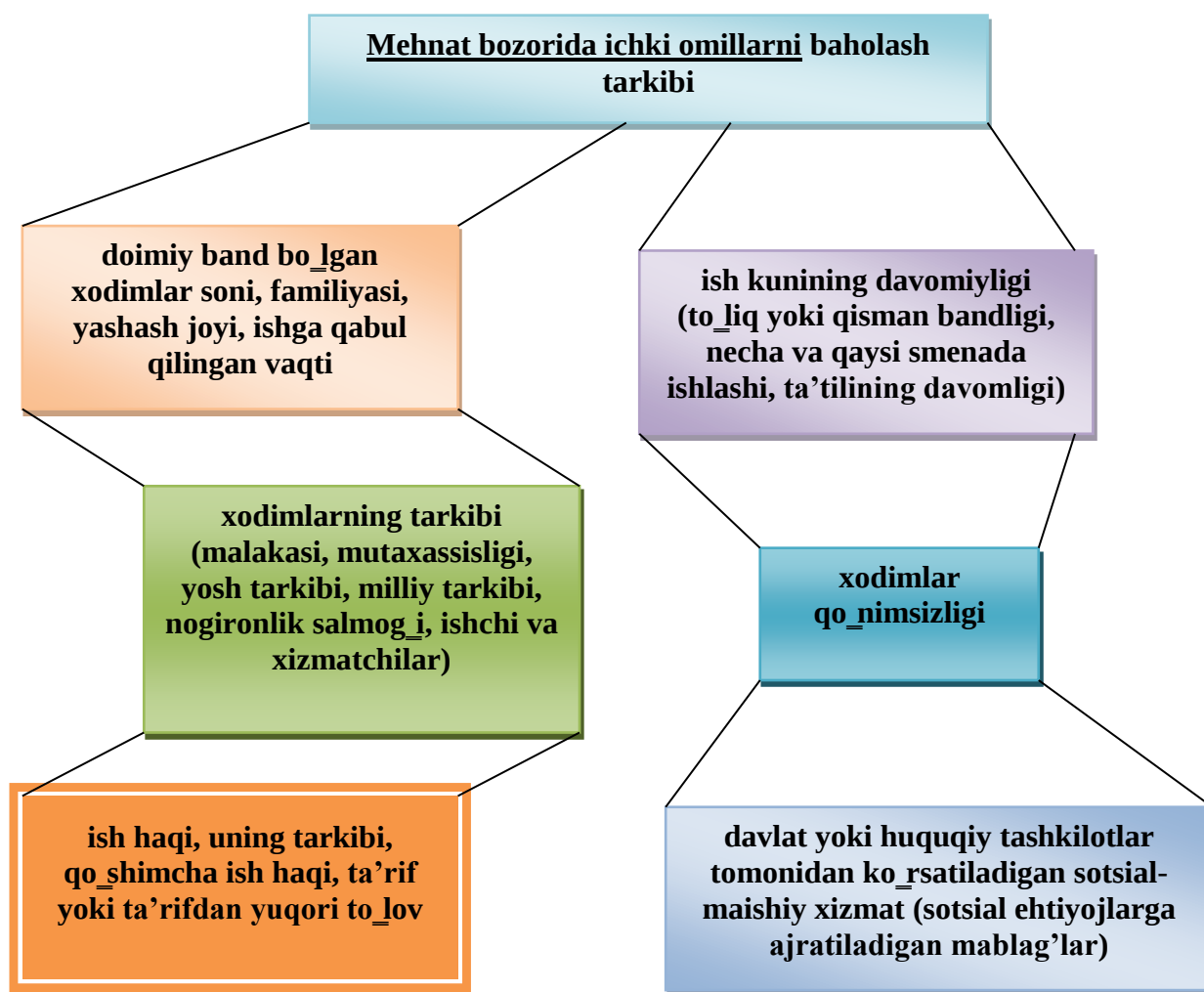
- xodimlar qo_nimsizligi;
- ish kunining davomligi (to_liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, taʼtilining davomligi);
- ish haqi, uning tarkibi, qo_shimcha ish haqi, taʼrif yoki taʼrifdan yuqori to_lov;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko_rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajratiladigan mablag_lar).



4-rasm. Mehnat bozoridagi jihatlar¹⁰

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 taʼminlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag_batlantirish kiradi.

¹⁰ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018-yil, 53-bet.



5-rasm. Mehnat bozorida ichki omillarni baholash tartibi¹¹

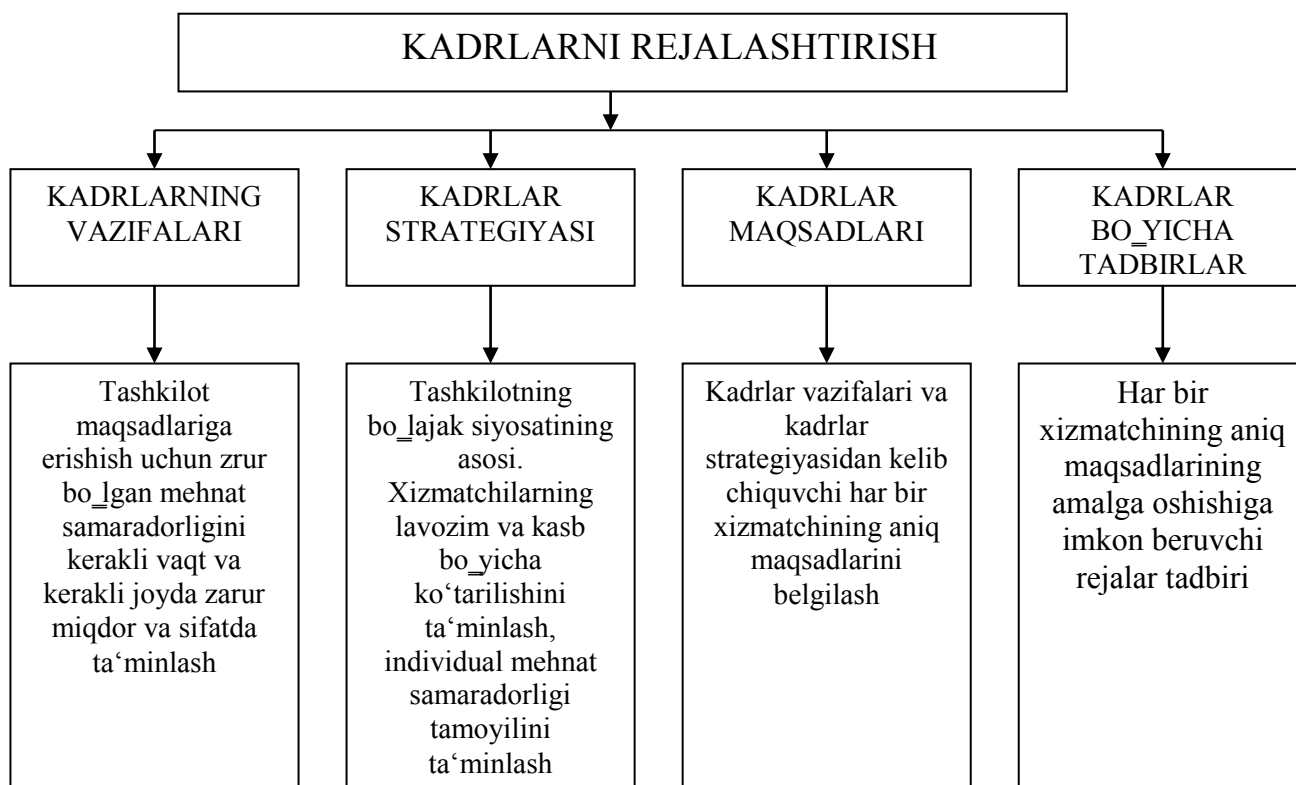
Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

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

¹¹ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 55-bet.

oqibatlarga olib kelishi mumkin.



6-rasm. Kadrlarni rejalashtirishning maqsadlari¹²

Shuning uchun, kadrlarni rejalashtirish rejalashtirishning umumiy jarayoniga integratsiyalashgan bo_lishi lozim.

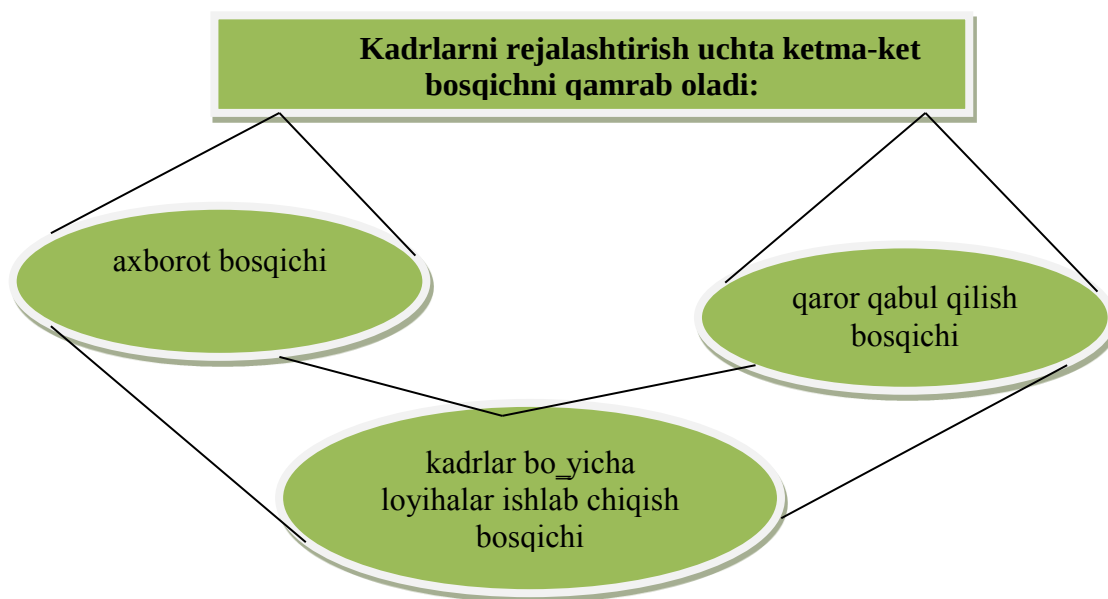
Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi (5-rasm):

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 istiqbollarini 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.

¹² Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 56-bet.



7-rasm. Kadrlarni rejalashtirish bosqichi¹³

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.

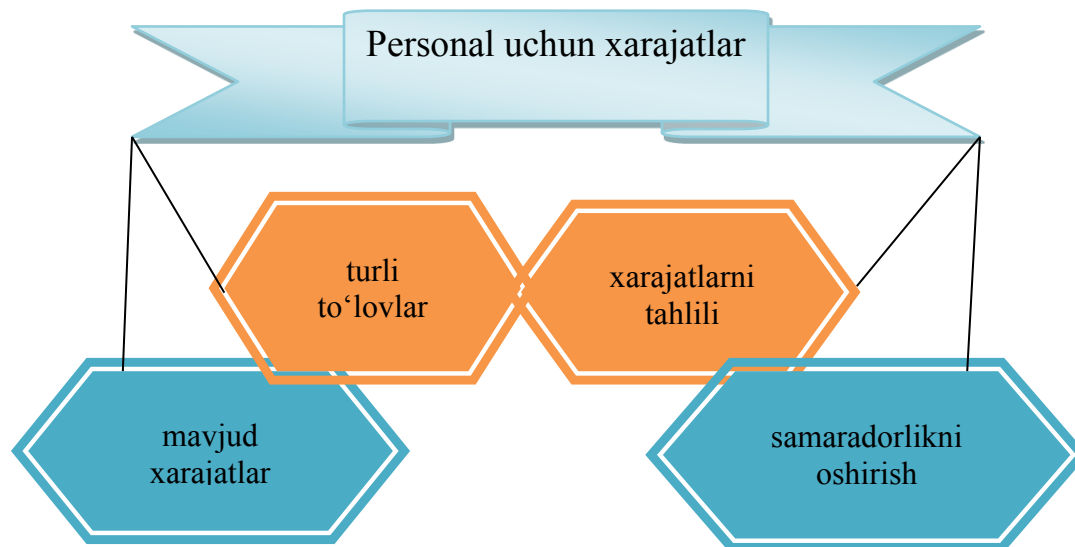
Personal uchun ketadigan barcha xarajatlar quyidagilar orqali tartibga solinadi:

- mavjud xarajatlar: xizmatchilarning maksimal sonini cheklash, ishga qabul qilishni to'xtatish, personalni qisqartirish;
- turli to'lovlar: tarifdan ortiqcha to'lovlarni to'xtatish, tariflarni notarif

¹³ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 61-bet.

to'lovlariga qayta hisoblash, ichki ijtimoiy ta'minot jamgarmalarini tartibga solish;

- umumiy xarajatlarni tahlil qilish;
- samaradorlikni oshirish (kamroq personal bilan bir xil natijaga erishish).



8-rasm. Personal uchun xarajatlar¹⁴

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 resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari

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.

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

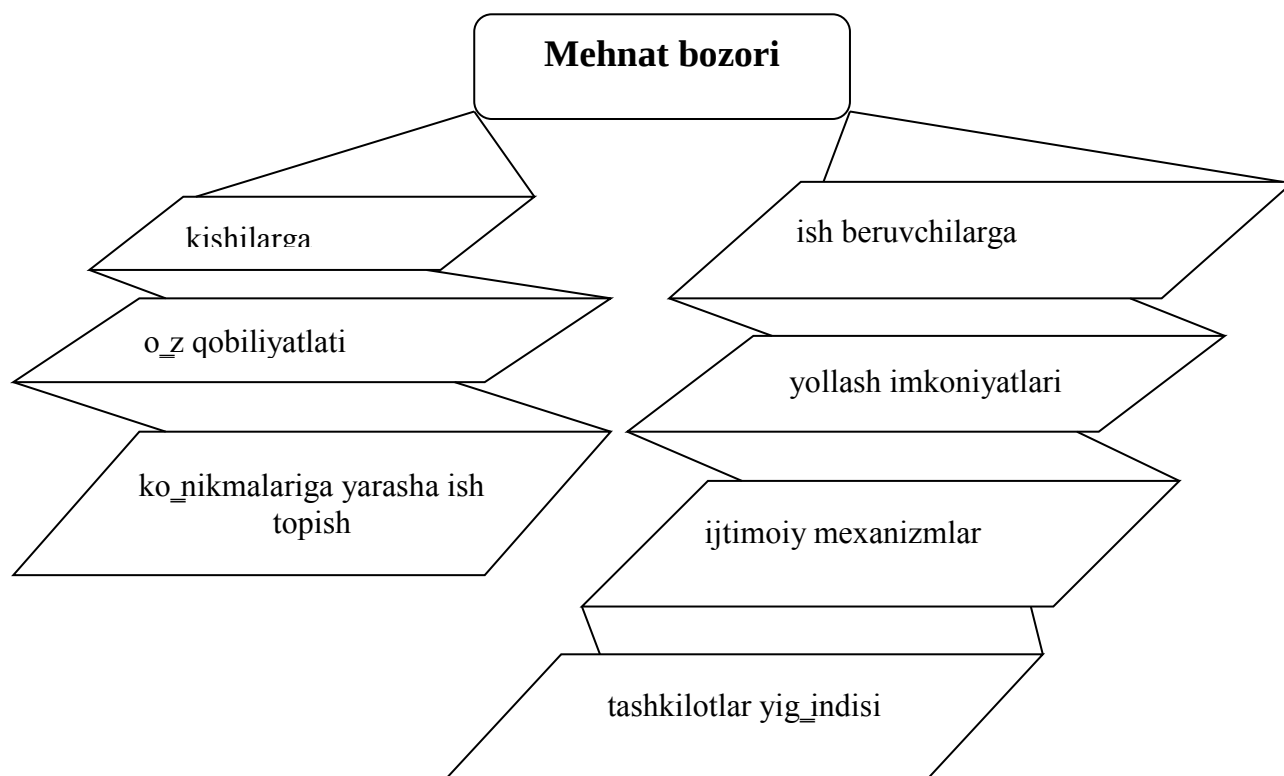
¹⁴ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 65-bet.

(mehnat) haqi deyiladi.

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 qarama-qarshi. Biri ko_{proq} ish haqi olishga, ikkinchisi kamroq ish haqi to_lashga harakat qiladi.

Boshqa tomondan, ular bir-biriga juda kerak.



9-rasm. Mehnat resurslari bozori nazariyasi va tendensiyalari¹⁵

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

¹⁵ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o_{quv}-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 68-bet.

buning oldida hech narsa emas, chunki ular bir necha yillar davom etadi. Ular oʻrtasidagi kurash esa birinchi **qulning** paydo boʻlishidan boshlab, to shu kungacha davom etmoqda va insoniyat iqtisodiy rivojlanishini orqaga suradi. Faqat XX asrda yangi jamiyat (ijtimoiy bozor iqtisodiyoti) belgilari koʻrina 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 oʻrtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek, ijtimoiy himoyalalmagan fuqarolarga koʻmaklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

Kasaba uyushmasi - bir kasb, tarmoq yoki korxona xodimlarining birlashmasi boʻlib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha aʼzolari 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 ketmoqda. Hozirda ham baʼzi bir eng demokratik davlatlarda ham zabastovkalar qonun tomonidan taʼqiqlangan. Masalan, AQSH aviadispatcherlari ish tashlash eʼlon qilganlarida davlat prezidenti R. Reygan kasaba uyushmasidan ulkan jarimalar undirib, tarqatib yuborgan edi. Soʻngra ish tashlovchilarni butunlay sindirish uchun shtreykbrexerlik taktikasini qoʻllab, fuqarolar aeroportida harbiy dispatcherlarni ishlashga majbur qilgan edi. Xuddi shunday voqea 1992-yil avgustida Rossiyada takrorlanadi, faqat bu yerda kasaba uyushmasi tarqatib yuborilmadi. Lekin, uning rahbarlariga qarshi jinoiy ishlar koʻzgatildi, kasaba uyushmasiga esa, katta jarimani toʻlash talabi qoʻyildi, bunda transportda ish tashlash qonun tarafidan taʼqiqlanganligiga asoslandi, chunki bu yoʻlovchilarga xavf solardi.

Hayot shuni koʻrsatmoqdaki, davlat qanchalik boy, unda aholi turmush darajasi qancha yuqori boʻlsa, mehnat bozori munosabatlari shuncha tinch, ish tashlashlar shunchalik kam va qisqa boʻladi.

Oʻzbekiston sharoitida mehnat bozorining samarali shakllanishiga toʻsiq boʻladigan bir qator cheklovchilar ham mavjud; mehnatni qoʻllanishning noqishloq

xo‘jaligi mintaqalari yaxshi rivojlanmaganligi; mehnat haqining past darajasi; iste‘mol tovarlarining qimmatlashuvi; yollanma ish kuchining malakasi va safarbarligining pastligi; ish beruvchining yetarlicha tajribaga ega emasligi va hokazo.

2.3. Mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasi va qoidalari

O‘zbekiston Respublikasi mehnat bozorining rivojlanish konsepsiyasining asosiy maqsadi – mehnatga layoqatli aholi bandligining kamayishi, ishsizlikning o‘shishi, yangi ish joylarining kam yaratilishi, mehnat unumdorligining pasayishi, inflyasiyaning 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 konsepsiya 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;
- mulkchilikning 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 obyektlarini 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 – 1996 yillar. 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 – 2005 yillar. 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;

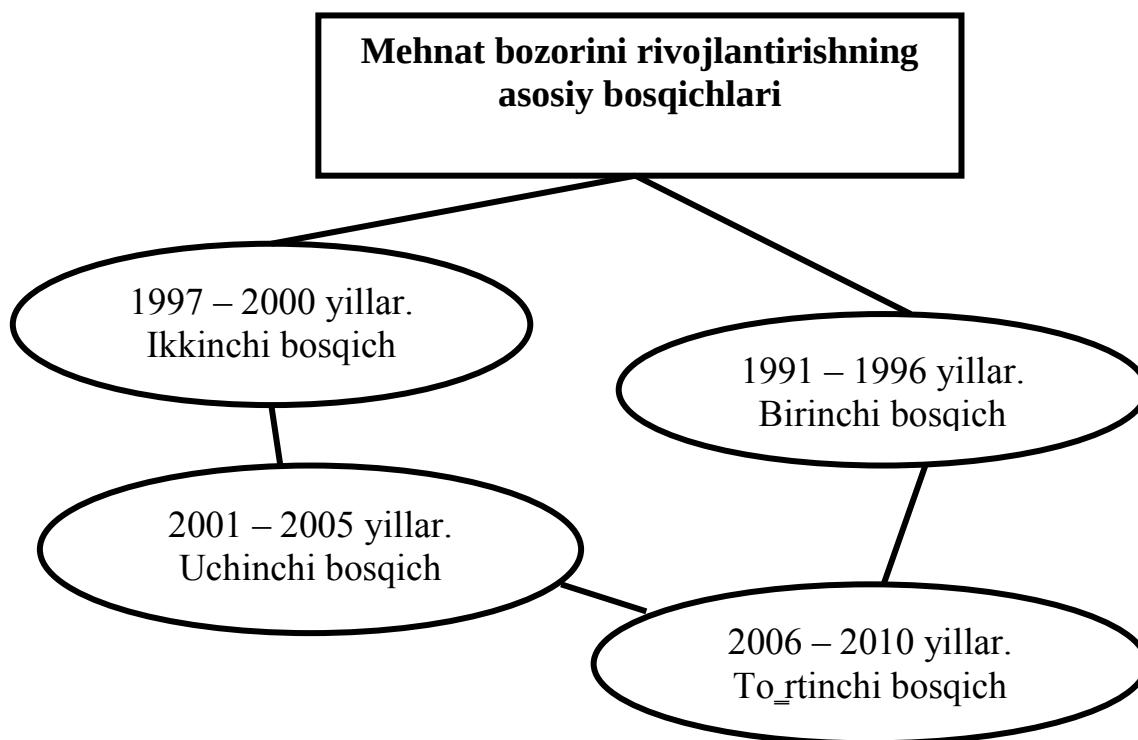
- ish bilan band bo_ lmagan mahalliy xodimlarning malakasi, raqobatbardoshligi, ijtimoiy himoyasi va eksportini oshirish, mehnat bozori, bandlik va ishsizliknin tartibga solishning samarali tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy mexanizmlarini yaratish.

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

4. 2006 – 2010 yillar. 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.



10-rasm. Mehnat bozorini rivojlantirishning asosiy bosqichlari¹⁶

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

Mehnat bozorini tartibga solishning oliy shakli - bosh kelishuvdir.

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 imzolanuvchi hujjat.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti - shunday ijtimoiy qurilmaki, bunda davlat erkin raqobatni rivojlantirshni faol yoqlaydi, yollanma mehnatchilar va mehnat beruvchilar o_rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi, shuningdek, ijtimoiy himoyalanmagan fuqarolarga ko_maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.

¹⁶ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 70-bet.

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 muzokarlarda 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 yerda 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 yetarlicha tajribaga ega emasligi va hokazo.

2.4. Mehnat bozori strukturasi, mohiyati va zamonaviy mehnat bozorining hususiyatlari

Mehnati bozorining funksional tashkiliy strukturasi o'z ichiga quyidagi elementlarni oladi: bandlik va ishsizlik sohasidagi davlat siyosati prinsiplari; 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 oʻzgarishlar qoʻlami va surʼatlarini aniqlaydi. SHuning uchun mehnat bozoriga bilimli va ijodiy faol ish kuchini tayyorlash va chiqarish halq xoʻjaligi yashash faoliyatini ilk asoslaridan biridir.

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

Mehnat bozorining asosiy maqsadi birinchidan, iqtisodiy faol aholining kasbiy-mehnat va turmush ehtiyojini qondirish va halq xujaligini zaruriy kadrlar bilan taʼminlash, ikkinchidan maksimal toʻla bandlikka va minimal qoloq bandlikka erishish.

Gʻarbiy mehnat bozorining prinsipial xususiyatlaridan biri– tadbirkorlik faoliyatining keng tarqalganligidir. Taxminan AQSH, Fransiya, Buyuk Britaniyada mehnat qiluvchilarning har uninchisi, Yaponiyada - har yettinchisi, Italiyada – har beshinchisi tadbirkor hisoblanadi. Ularning deyarli 3 dan 2 qismi oʻrta va kichik korxonalarni boshqaradi, har toʻrtinchisi esa 20 va undan kam kishi band boʻlgan ishni olib boradi.

Mehnat resurslarining umumiy malaka darajasi hozirgi kunda shundayki, barcha kasb vakillari tadbirkorlik bilan muvafaqqiyatli shugʻullanmokda, bu jihatdan ishchi birinchilikka ega. 1990-yilda AQSHda tadbirkorlarning 23% ishchi kasblarga, 18% - boshqaruv faoliyati tadbirlariga, 18% - savdo bilan, 15% - xizmatlar bilan bogʻliq kasblarga, 16% - oliy yoki turli yoʻnalishdagi ilmiy maʼlumotga ega edi, 10% - fermerlik bilan shugʻullanar edi.

Yana bir muhim jarayon - jamoaviy mulkchilik shakliga asoslangan korxonalarning koʻpayishi mehnat bozoriga yaxshi taʼsir koʻrsatmoqda.

Yana bir muhim jarayon - jamoaviy mulkchilik shakliga asoslangan korxonalarning koʻpayishi mehnat bozoriga yaxshi taʼsir koʻrsatmoqda. Amaliyot koʻrsatishiga bunday korxonalar mahsulot sifati va ishlab chiqarish unumdorligining oʻrtacha tarmoq koʻrsatkichlaridan yuqori natijalarga ega, ishchi va xizmatchilar ishlab chiqarishni takomillashtirishga koʻproq ishtiyoq bilan qatnashadilar. SHu bilan birga zaruriyat tugʻilganda ish haqi va ish haftasini vaqtincha uzaytirish holatlariga oson rozi boʻladilar. Bunday ishlab chiqarish jamoalari raqobatli kurashda

muvaffaqiyatliroq qatnashadi va konyukturaviy bozor tebranishlari davrida mustahkamroq. Qayta malakalash, kasbiy darajani oshirish, shtatni qisqartirish muammolari e'tibor va insoniylik bilan hal qilinadi. Ishchi va xizmatchilarni ijtimoiy himoyalash maqsadida qo'shimcha sexlar, raqobatbardosh shoba 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 haqi strukturasi ishlab chiqish kadrlar bo'limining majburiyati hisoblanadi. Tashkilotda ish haki strukturasi ish haki darajasini o'rganishni tahlil qilish, mehnat bozoridagi sharoitlar, shuningdek, tashkilot unumdorligi foydaliligini tahlil qilish yordamida aniqlanadi.

Ma'muriy- boshqaruv personalini mukofotlash strukturasi ishlab chiqish birmuncha murakkabroq, chunki ish haqining o'zidan tashqari unga turli imtiyozlar, foydada ishtirok etish sxemalari, aksiyalar 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 qadrlamasligini ko'rsatdi. Qo'shimcha imtiyozlarning qadrlanuvchi qiymati oilaviy ahvoli, yoshi, oila kattaligi va boshqa shu kabi omillarga bog'liq. 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 prinsipi 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.

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 Yevropa 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" konsepsiyasi 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 ragbatlantiriladi.

Qisqa xulosalar

IRMda mehnat resurslari bozorini o'rganish nihoyatda muhim. Mehnat bozori kishilarga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - tashkilotga zamon bo'lgan xodimlarni yollash imkoniyatini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlardir. Bu yerda 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

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

Nazorat va mulohaza uchun savollar

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 tendensiyasi 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?

3-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__rovnomani to__ldirish 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.

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, funksional 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, funksional 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;
- 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. Kadrlarni 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 yetarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxona sarflashi mumkin bo'lgan budget va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo'lgan qator usullarni qo'llashi mumkin:

1. Tashkilot ichida izlash.
2. Xodimlar yordamida tanlash.
3. O'zini namoyon etgan nomzodlar.
4. Televideniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish.
5. Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish.
6. Davlat mehnat agentliklari.
7. Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar.

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 murojijat 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^{lin}ma rahbarlari tomonidan to^{sqin}lik qilishi mumkin. Bundan tashqari ichki qidiruv xodimlar soni chegeralanganligi 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 qidiruvida yordam so^{rab}, murojyat qilishi mumkin. Bu metod, birinchidan, kichik xarajatlar, ikkinchidan, tashkilot vakillari bilan uzviy aloqa orqali nomzodlar mutanosibligining yuqori darajada ta^{min}lanishi bilan o^{ziga} xosdir. Bu metodning kamchiligi uning norasmiyligi bilan bog^{liq} - oddiy xodimlar nomzodlarni tanlash jabhasida professional emas, har doyim ham ish o^{rin}lari to^grisida to^{liq} ma^{lumot}ga ega emas va ko^{pincha} o^zlariga yaqin insonlar salohiyatiga obyektiv munosabatda bo^{lmaydi}. Nomzodlarni jalb etishda faqatgina ushbu metodning qo^{llanishi} - har qanday jamiyatda tashkilot rivojlanishiga to^{sqin}lik qilluvchi urug^{-aymoqchilik} va mahalliychilik illatlariga olib kelishi mumkin.

O^{zini} namoyon etgan nomzodlar. Istalgan tashkilotga xatlar, telefon qo^{ng}iroqlari orqali ish qidiruvchilardan murojaatlar keladi. Tashkilot ayni paytda ularga talabi bo^{lmasada}, to^gridan-to^gri 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.

Televedeniya, 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} murojyat 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 obyektlarni qurish uchun ishchilarni yollash. Bunda qaysi soha uchun xodimlar kerak bo^{lsa}, e^{lon}lar 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^{min}laydi va keyingi bosqich tanlovini ancha osonlashtiradi.

Institut va boshqa o^{quv} muassasalariga chiqish. Ko^{pgina} yetakchi tashkilotlar “yosh qon”- yangi, yosh mutaxassislarni jalb etish uchun metoddan foydalanadi. O^{quv} mutaxassislarga chiqar ekan, tashkilot kompaniya prezentatsiyasini 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^{lami} 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} murojjat etganlar uchun maxsus organlar tashkil etib, aholi ish bilan ta^{min}langanlik 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^{min}lash agentliklariga faqatgina aholining ma^{lum} qatlamgina murojjat 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 yetarli 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.

3-jadval

Ichki va tashqi manbalardan kadrlarni yig‘ishning afzalliklari va kamchiliklari¹⁷

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.

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.

¹⁷ Azlarova M.M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-T: Iqtisodiyot, 2018 yil, 78-bet.

Kadrlarni tanlash. Kadrlarni rejalashtirishni boshqarishning bu bosqichida to'plash natijasida hosil qilingan rezervdan rahbariyat eng mos nomzodlarni tanlaydi. Tanlov haqidagi obyektiv 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.

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 layoqatlilikini 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.

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.

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 karyerasi 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 funksional 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.

50 ta 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 gorizontall rotatsiyasi asosida kasblar va kasblarni o'zgartirish real usuldir.

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 oshsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi.

Jamoada kasbga yo'naltirish va moslashuv. Xodim mehnatini yanada unumli qilishda jamoada 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 unutmasligi 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 ko_rishi mumkin. Vaholanki, yangi boshliq og_zaki murojaatni yoqtiradi.

3.5. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi

–Xodim” iborasi o_zbek tilining izohli lug_atida –biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma‘nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

“**Inson resurslarini boshqarish**” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o_z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi.

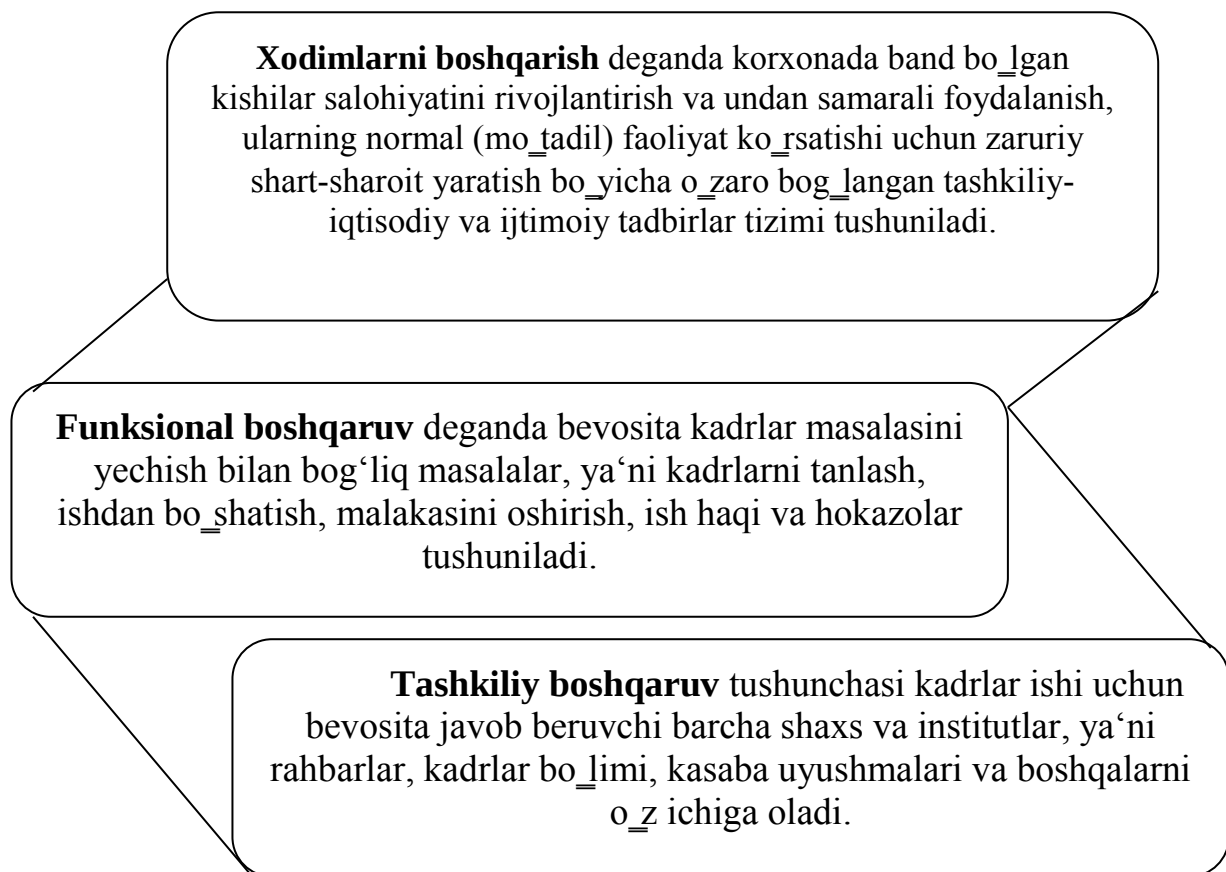
“**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko_proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi.

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo_lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo_tadil) faoliyat ko_rsatisi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo_yicha o_zaro bog_langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo_linadi.

Funksional boshqaruv deganda bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog_liq masalalar, ya‘ni kadrlarni tanlash, ishdan bo_shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya‘ni rahbarlar, kadrlar bo_limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o_z ichiga oladi.



11-rasm.Xodimlarni boshqarish turlari¹⁸

3.6. Xodimlarni boshqarish tizimi

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda korxonada band boʻlgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat koʻrsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish boʻyicha oʻzaro bogʻlangan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Xodimlarni boshqarish tizimi quyidagilarni oʻz ichiga oladi (4-jadval):

¹⁸ Azlarova M. “Inson resurslarini boshqarish” fani boʻyicha oʻquv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2018 yil, 75-b.

Xodimlarni boshqarish tizimi¹⁹

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	-mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; -mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; -tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	-shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	-ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; -kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; -kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; -bandlikni ta'minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	-xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; -kadrlar salohiyatini tahlil qilish; -mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; -korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish; -vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; -kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	-kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; -qayta tayyorlash va malaka oshirish; -zahiradagi kadrlar bilan ishlash; -amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; -yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	-mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifkatsiyalash; -ish haqi tizimini ishlab chiqish; -ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan

¹⁹ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 78-bet.

		foydalanish; -foйда va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; -motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	-mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; -xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; -xo _{jalik} faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	-umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; -kommunal xo _{jalik} sohasini boshqarish; -jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; -sog _{liqni} muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; -bolalar muassasalari bilan ta'minlash; -ijtimoiy nizolarni boshqarish; -xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	-boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; -shtatlar ro _{yxatini} ishlab chiqish; -boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

3.7. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

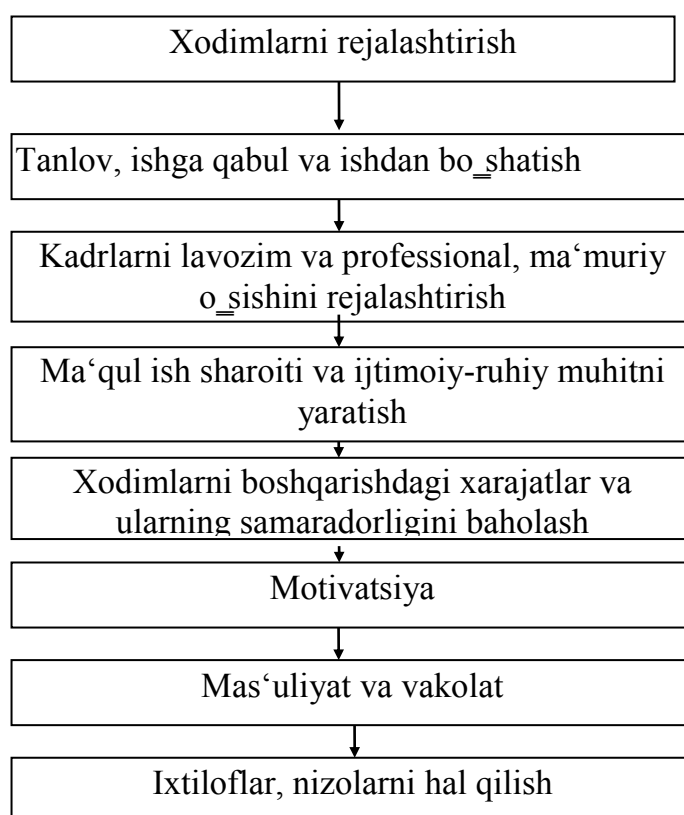
Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg_{orlik} tamoyili korxona doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg_{or} korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo_{qmi} degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (5-jadval).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o_z ichiga oladi (12-rasm).

Xodimlarni boshqarish tamoyillari²⁰

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg_orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preyestvennost)
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko_p bo_g_inlilik	9.	Badastirlik (komfortnost)
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko_p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag_batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo_yish		
16.	Samarali bandlik		

**12-rasm. Mehnat resurslarini boshqarish²¹**

²⁰ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o_quv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2018, 73-b.

²¹ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Korxonada band boʻlgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat koʻrsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

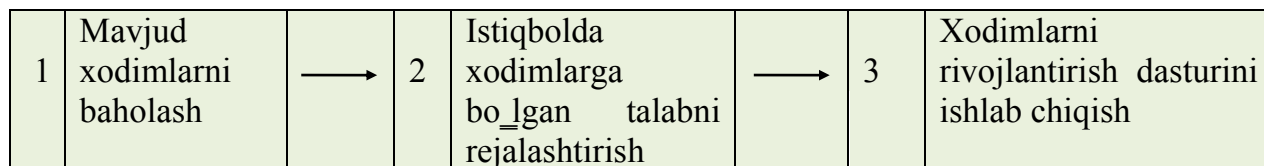
Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida boʻladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga eʼtiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qoʻzgʻatishdir.

Inson omiliga eʼtibor, odamlarga nisbatan jiddiy, masʼuliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh gʻoyasidir.

3.8. Xodimlarni rejalashtirish

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga boʻlgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (13-rasm).

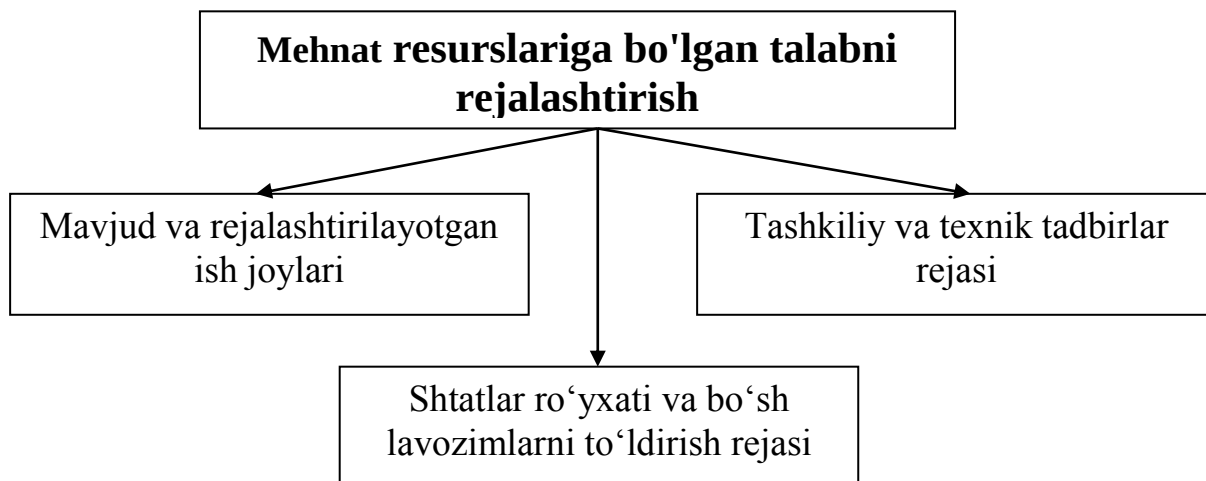


13-rasm. Xodimlarni rejalashtirish²²

Mehnat resurslariga boʻlgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlangʻich bosqichi boʻlib, uni tuzishda quyidagi maʼlumotlar asos vazifasini bajaradi:

²² Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.



14-rasm. Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish²³

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Bu yerda: T_i - i guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

q_i - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

H_i - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

B_i - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

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

²³ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga boʻlgan talab taklifdan koʻproq, yaʼni:

talab>taklif

boʻlsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qoʻshimcha manbaalaridan qoʻshimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba boʻlib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va oʻquvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qoʻshimcha ishchi kuchining oqib kelishi ragʻbatlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hk.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga boʻlgan talab taklifdan kam, yaʼni:

talab<taklif

boʻlsa, u holda qoʻshimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini koʻpaytirish, ish bilan bandlikning noanʼanaviy yoʻllaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga boʻlgan talab taklif bilan teng, yaʼni

talab=taklif

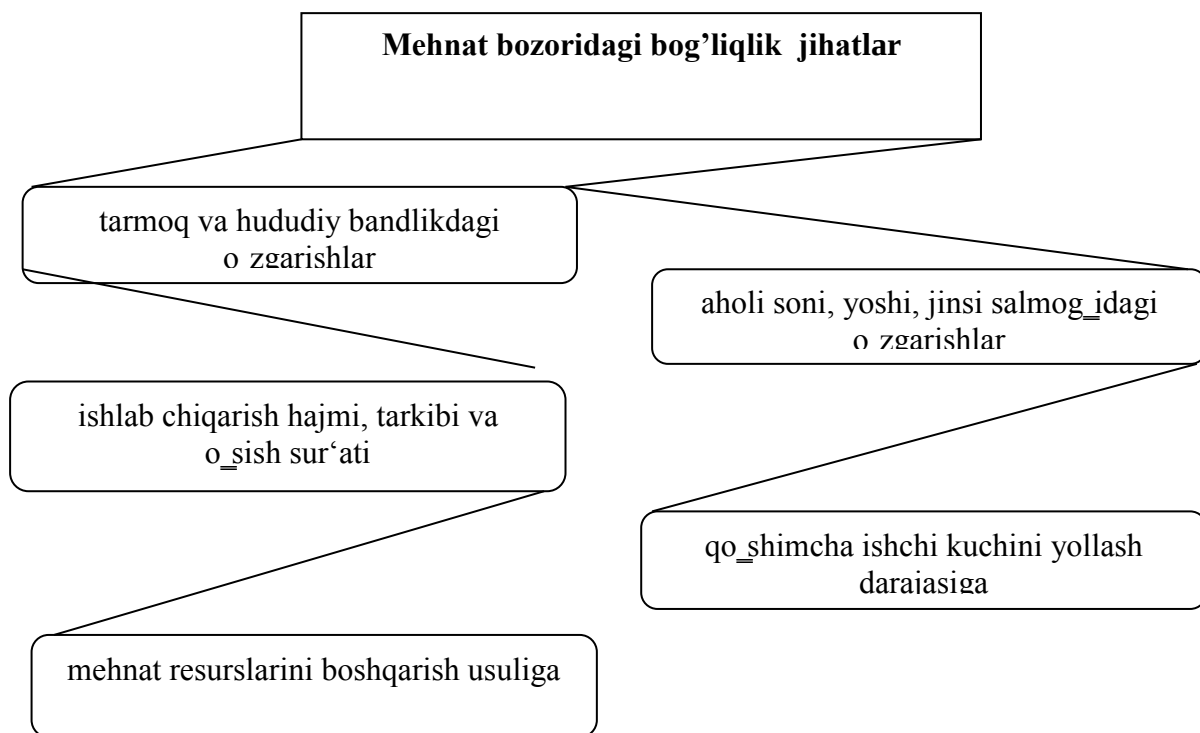
muvozanatda boʻlsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yoʻqotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni ragʻbatlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlariga xodimlarni toʻgʻri tanlash, ularni joy-joyiga qoʻyish va tarbiyalash ishlariga juda katta masʼuliyat bilan yondoshishni talab qiladi.

3.9. Mehnat bozoridagi bogʻliqlik jihatlar va ichki omillarni baholash tahlili

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga taʼsir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga eʼtiborni qaratmoq lozim.



15-rasm. Mehnat bozoridagi bog'liqlik jihatlar²⁴

Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlar;
- 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 va hk.

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

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk.);
- xodimlar qo'nimsiziligi;
- ish kunining davomlilik (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilik va hk.);

²⁴ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

-ish haqi, uning tarkibi, qo_{sh}imcha ish haqi, ta_{rif} yoki ta_{rif}dan yuqori to_{lo}va va hk.;

-davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko_{rs}atiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag_{lar}).

Qayd qilingan tashqi va ichki omlilarning ta_{sir}ida mehnat bozoridagi vaziyat o_zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo_{lg}an talab va taklif ko_lami aniqlanadi.

3.10. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko_p jihatdan xodimlarni tanlashga bog_{liq}. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona da_{vog}arga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da_{vog}ar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o_z e_{tibor}ini qaratmog_i lozim²⁵.

- Da_{vog}arlarni, ayniqsa, o_{zi} to_grisida qisqacha ma_{lumot}larni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo_{lg}an barcha tadbirlarni ko_rmoq kerak.

- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o_{zingiz} shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo_{ng}iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O_{sha} rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e_{tibor} bilan kuzatish kerak.

- Har bir da_{vog}arning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko_rish lozim.

Da_{vog}ar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o_rinda bo_{lsin}, shunda oddiy korxona xodimi o_rniga da_{vog}ar o_{zini} bosh vazir lavozimiga da_{vog}ardek tutmaydi.

²⁵ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 233.

Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek muzokaralar olib borilganda: uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga; zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga; texnikaga nisbatan e'tiboriga; fe'l-atvoriga; halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga; tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga; ishga hamda ish kunning davomiyligiga; og'ir sharoitda o'zini tutishiga; salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga; hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmash kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shilib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish, hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi **maxsus usullar** qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;

- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli²⁶.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqi dildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

Qisqa xulosalar

Zamonaviy kompaniyalarda olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati qisqartirilgan ish vaqti yoki vaqtincha ishga qo'Mlash amaliyotini qo'Mlashdan 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.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat

²⁶ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 233-234.

ko_rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo_yicha o_zaro bog_langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo_ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo_zg_atishdir. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g_oyasidir.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo_naltirishdir.

Tayanch iboralar

Yangi xodimlarni izlash va tanlash, lavozim yo_riqnomasi, professional vazifalar tahlili, kadrlar zaxirasi, o_qitish va malakani oshirish.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

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?

4-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA NAZARIYASI VA XODIMLAR MOTIVATSIYASI BORASIDAGI HOZIRGI ZAMON MUAMMOLARI

4.1. Motivatsiya tushunchasi

Ruscha - o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir²⁷.

Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish - bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

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

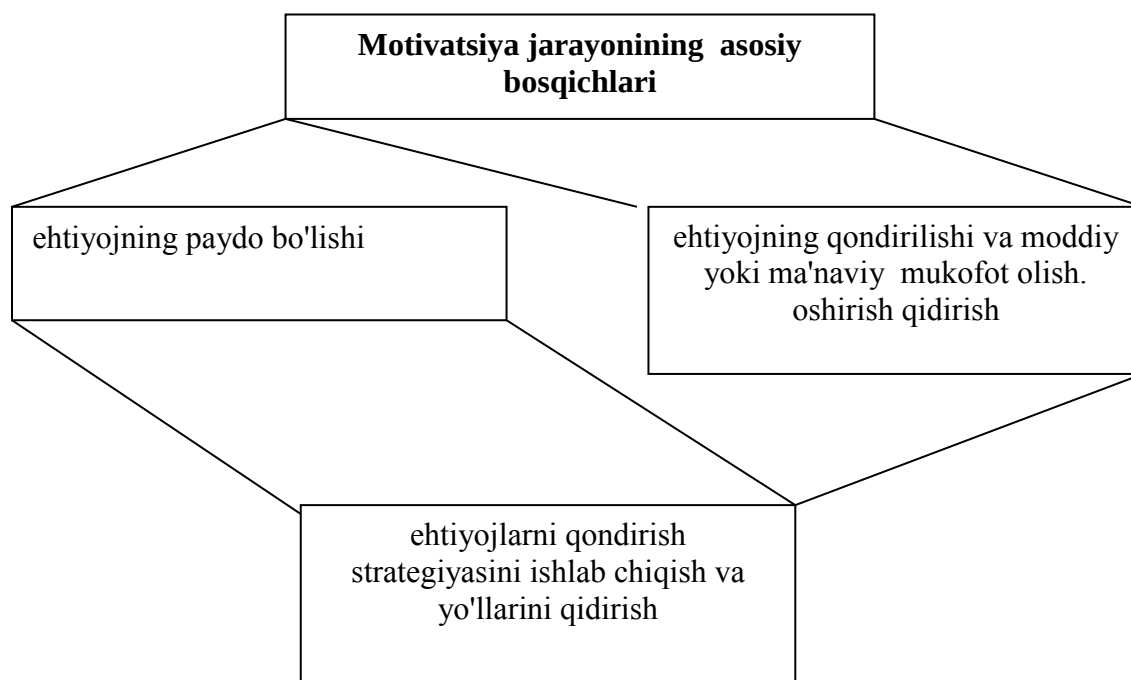
16-rasm. Motivatsiya va motiv tushunchasi²⁸

²⁷ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 294.

²⁸ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

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 (pitssa sotib olish yoki kafeda tushlik qilish, qiziqib qolgan inson bilan tanishish yoki emotsiyalarini kamaytirish, O'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.



17-rasm. Motivatsiya jarayonining asosiy bosqichlari²⁹

Ehtiyojlar - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun obyektiv 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.

²⁹ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

4.2. Motivatsiyaning boshlang'ich va klassik nazariyalari. Gotorn tadqiqotlari

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 yoqligi 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 "jensiz 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 yetakchi 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 ragbat 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 tugama 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'rta 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 tugama xususiyati emas;

- tashqi nazorat va jazolash xavfi insonni faoliyatga undaydigan asosiy

ragbatlar emas;

- tashkilot maqsadlariga nisbatan javobgarlik va majburiyat ish mehnat natijasida olingan mukofot miqdoriga bogliq;

- 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 yetganidan keyin lavozim bo'yicha ko'tarishga asoslangan sekin karyera tizimi ma'qulroq;

- ma'muriyat xizmatchi haqida doimo qayg'uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli karyerani ta'minlab beradi;

- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag'batlari 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 yuritishlar 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 yetarli 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.

4.3. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi. Motivatorlar va gigiyenik faktorlar nazariyasi

Motivatsiyaning mohiyatga asoslangan nazariyalari orasida: Maslouning ehtiyojlar nazariyasi; Alderferning mavjudlik, aloqa va o'sish nazariyasi; Makklellandning o'zlashtirib olingan ehtiyojlar nazariyasi; Gerbertning ikki omil nazariyasi eng mashhur nazariyalar hisoblanadi.

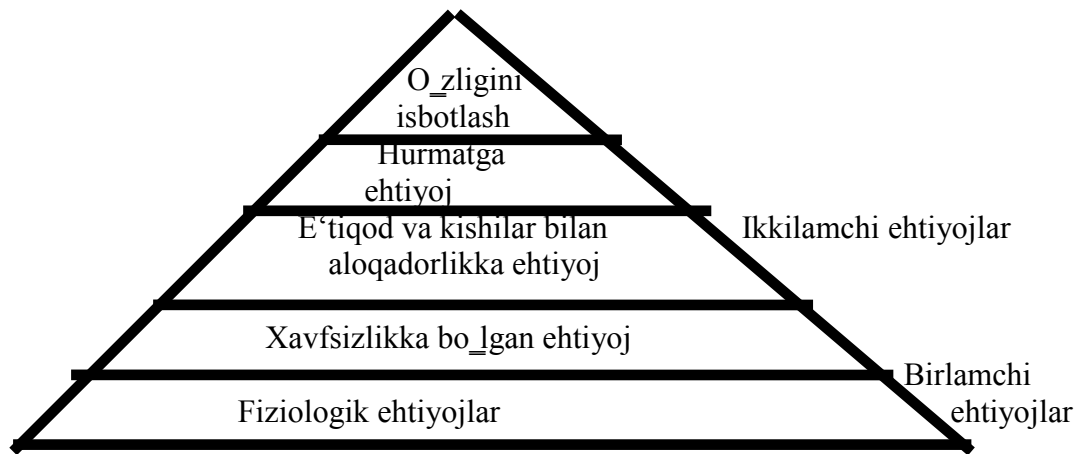
1943-yilda psiholog Abraham Maslou kishining xulq-atvori ehtiyojlarning keng doirasi bilan aniqlanadi degan taxminni ifoda qildi.

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.

Uning ehtiyojlar iyerarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (18-rasm):



18-rasm. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)³⁰

Hayotni davom yettirish 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 himoyalanişga 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.

³⁰ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 296.

Bunday ehtiyojlarni qondirish mumkinligi ishda kuchli motivlashtiruvchi omil boʻlib xizmat qilishi mumkin. Maslou oʻzini namoyon qilish ehtiyojini kishining barcha oʻz qobiliyatlarini toʻla ishga solishda nimaga qodirligini koʻrsatishga boʻlgan istagi deb aniqlaydi. Bu ehtiyoj eng mushquldir. Bu darajaga “yetib kelgan” kishilar faqat pul uchun yoki boshqalarda taassurot qoldirish uchun emas, balki oʻz ishining ahamiyatini anglagani va shu jarayonning oʻzidanoq qoniqish hosil qilgani uchun ishlaydilar.

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

Alderferning mavjudlik, aloqa va oʻsish nazariyasi. Alderferning fikricha insonning ehtiyojlari alohida guruhlariga ajratilishi mumkin. Ammo Masloudan farqli ravishda ehtiyojlar guruhi faqat uchta:

- mavjudlik ehtiyoji;
- aloqa ehtiyoji;
- oʻsish ehtiyoji.

Bu guruhlar Maslou nazariyasidagi kabi ierarxik joylashgan. Biroq, ularda bitta sezilarli farq mavjud. Maslouda ehtiyojdan ehtiyojga oʻtish faqat pastdan tepaga qarab boʻladi. Alderferda esa harakat ikki tomonlama boʻladi. Yaʼni, pastdagi ehtiyoj qondirilmasa yuqoriga, yuqoridagi ehtiyoj qondirilmasa, pastga harakat boʻladi.

Maklellandning oʻzlashtirilgan ehtiyojlar nazariyasi. Maklelland nazariyasi insonning oʻzini tutishiga muvaffaqiyatlar, ishtirok etish va hukmronlikka ehtiyojlar qanday taʼsir etishini oʻrganish va tasvirlash bilan bogʻliq. Bu ehtiyojlar, agar insonda kuchli boʻlsa, uning oʻzini tutishiga sezilarli taʼsir koʻrsatadi.

Motivatorlar va gigiyenik omillar nazariyasi. Gigiyenik omillar - mehnat sharoitlari xususiyatlari boʻlib, ular faqat qoniqarsiz boʻlgandagina ragʻbatlantirmaydigan taʼsir koʻrsatishga qodir.

Motivatorlar - motivlashtirishni kuchaytirishga qodir biznesdagi insoniy

munosabatlar omillaridir.

Fredrik Gersbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (6-jadval):

6-jadval

Ishdan qoniqish omillari³¹

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbaalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbaalari)
1	Korxona va ma'muriyat siyosati	1	Yutuqlarga erishish
2	Mehnat sharoiti	2	Xizmat pillapoyalari bo'yicha
3	Ish haqi	3	ko'tarilish
4	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4	Yuqori mas'uliyat
5	Mehnat xavfsizligi	5	Natijani tan olish va qo'llab-
6	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		quvvatlash Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati

1960-yilda Frederik Gersberg 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. Gersberg gigiyenik omillar deb nomlangan aspektlar(tomonlar) qoniqmaslik hissiyoti bilan bog'liq. Firma siyosati, mehnat sharoitlari va xavfsizlik texnikasi faqat nomukammal bo'lgandagina ishdan qoniqmaslikning potensial manbalari hisoblanadi. Bunda rahbarlik faqat gigiyenik 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. Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasining

³¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 297.

tabiiy davomidir: motivatorlar ierarxiyaning yuqori darajalarida joylashgan, gigiyenik omillar esa quyi daraja ehtiyojlarini ifodalaydi.

Menejerlar ko_proq nimaga - motivatorlarga yoki gigiyenik 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, gigiyenik omillarning yaxshilanishi muhim. So_ng motivatorlarning qo_llanishi yaxshi samara berishi mumkin.

Motivatsianing protsessual nazariyalari:		
Kutish nazariyasi	Odillik nazariyasi	Poter-Louer nazariyasi
Motivatsiya omili insonning kutishlari bo_ladi •Mehnat harajatlari - natijalar •natijalar - mukofot •valentlik (mukofotlarning ehtiyojlarga mosligi)	Insonlar mukofotning Harajatga nisbatini huddi shunday ish bajargan insonlarning mukofotlari bilan subyektiv ravishda solishtiriladi	Motivatsiya - ehtiyojlar, Kutishlar va insonlar tomonidan Odil mukofot qanday Tushunilishi funksiyalarining o_zgarishidir. Natija insonlar tomonidan O_z rollarini baholashga bog_liq.

19-rasm. Protsessual nazariyalar³²

Kutish nazariyasi - xodim sarflaydigan mehnat miqdori kutilayotgan taqdirlashga bog_liqdir deb uqtiruvchi konsepsiya.

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

³² Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2018 yil, 136-b.

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 prinsipi shundaki, u mehnatni motivlashtirishdagi farqlarni insonlarning shaxsiy xususiyatlari nuqtai nazaridan qarab chiqadi. Har bir xodim vazifaning murakkabligi, mukofot ~~q~~“iymati” va ular o_rtasidagi bog_liqlikni o_ziga qabul qiladi.

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. Saaxs uchun yaxshi ish qancha turadi: nimadan voz kechish ~~ar~~zonroq”?- kuch-quvvatdanmi yoki mukofotdanmi?

O’zaro ta’sir. Menejer o_z xodimlari bilan muloqotga kirishadimi? (bu butun jarayonning asosiy tarkibiy qismi).

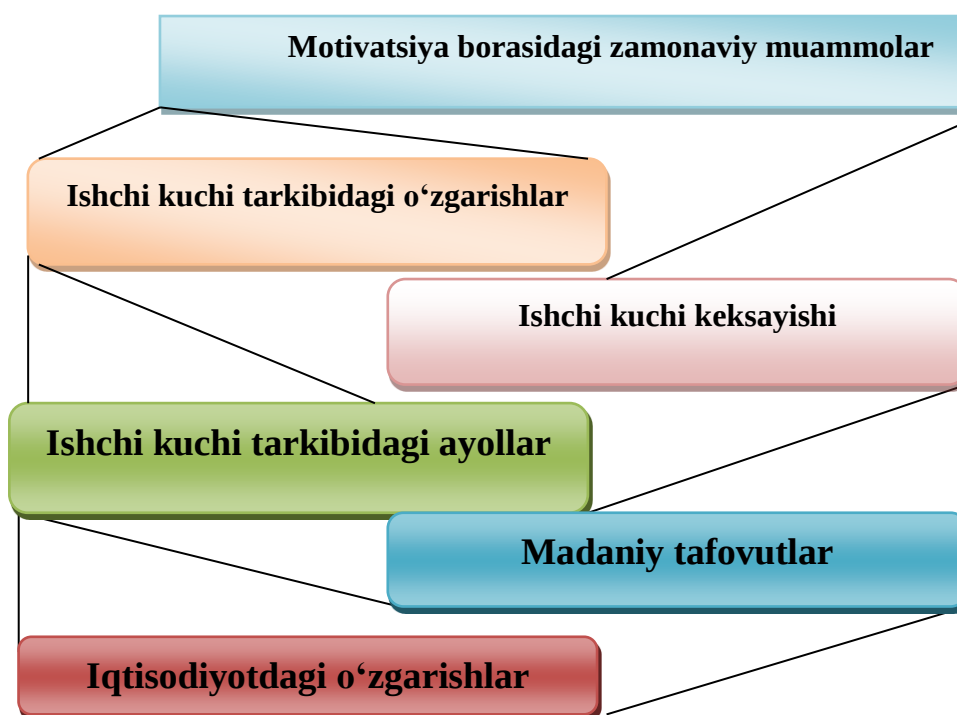
Uolter nazariyasiga yuzlangan menejerlar xodimlarga o_z ijodiy qobiliyatlarni namoyon qilish, o_ziga ishonish va yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirishga imkoniyat berish orqali ularni rag_batlantirish mumkin deb hisoblaydilar.

4.4. 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 tendensiyalarning ba'zilari: juda sekin sur'atlar bilan o'sadi. Taxminan yiliga 1% o'sadi.



20- rasm. Motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar³³

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 karyeralarining 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 otalariga nisbatan taxminan 2 barobar kam) ko'rishga intilishi bilan izohlanadi.

³³ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - O.: TDIU, 2011, 71-b.

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.

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-odatlarning nihoyatda xilma-xilligi, hamda mehnat faoliyatlariga ta'sir etuvchi boshqa jihatlar bilan ajralib turadilar. Ba'zilar — kelib chiqishi bo_yicha amerika aborigenlari, 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.

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.

4.5.Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o'zgarishi

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 oʻzga tilda soʻzlashish koʻp kelishmovchiliklarga olib kelishi mumkinligi, bundan tashqari bu odobsizlik va xavfsizlikka tahdid” bilan asosladilar. Kompaniyaning taʼkidlashicha, bu talabni bajarish shart emas, bu faqat tavsiya xolos; uni bajarmagan shaxslar hech qanday javobgarlikka tortilmaydilar.

Shunga qaramay, yuzlab amerika kompaniyalarida bunga oʻxshash choralar fuqarolar huquqini himoya qiluvchilar tomonidan har xil millatga mansub boʻlgan insonlarning kamsitilishiga qarshi yoʻnalgan federal qonunlarning buzilishi deb tavsiflanadi. Ish bilan band qilishning tengligini taʼminlaydigan Komissiya tomonidan ishlab chiqilgan nizomga asosan, ishga oluvchilar biznes bilan bogʻliq boʻlgan oʻta muhim sabablarga koʻragina til chegaralarini oʻrnatishlari mumkin.

Bunday chegaralarni kompaniyalar, xodimlarning oʻzlari tomonidan tushunadigan, ular haqida gʻiybatlashayotganligi haqidagi shikoyatlariga asosan kiritadilar. Masalan, kelib chiqishi boʻyicha xitoylik boʻlgan amerikalik ayol, safdoshlari u bilan ispancha soʻzlashishlarini aytib shikoyat qilgan. (Keyinchalik ofisda —faqat inglizcha soʻzlashing” talabi qoʻyilgan 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 oʻsib bormoqda. Masalan, —Signit Amoralite” kompaniyasidagi 900 ta xizmatchining yarmidan koʻpini — osiyoliklar, filippinliklar va lotinamerikaliklar tashkil etadi.

Menejerlar ana shu til kurashining markaziga tushib qoldilar. Bir qutbda, safdoshlari oʻzga tilda soʻzlashganligi va u bu tilni tushunmasligini, shuning uchun bu holni oʻziga nisbatan haqorat deb hisoblagan xodimlar turadi. Ikkinchi qutbda, agar ishga halaqit qilmasa, bir-birlari bilan oʻzining ona tilida soʻzlashishi mumkinligini, faqat ingliz tilida soʻzlashish talabi noqonuniy boʻlib, noroziliklarga olib kelishini taʼkidlaydiganlardir. Menejer nima qilishi kerak?

Turli millat vakillaridan tashkil topgan personalni boshqarish masalalari boʻyicha ekspertlarning fikricha, bu muammoni hal etish uchun, xodimlarga oʻzga millat vakillariga nisbatan sabr-bardoshli boʻlishga oʻrgatish dasturini taklif etish zarur. Bu dasturning maqsadi — xodimlar orasida oʻzaro hurmat muhitini yaratish. Ingliz tilida soʻzlashuvchilar —xorijliklarni til oʻrganishga harakat qilgisi

kelmaydi” deb o‘ylaydilar. Lekin aslida bunday emas, aksariyat hollarda xorijliklar ingliz tilini bilmasdan hech qanday istiqbolli lavozimga ega bo‘lmashliklarini juda yaxshi tushunadilar va ~~ingliz~~ 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-Anjeles) 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~~ 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~~ ishtirok etadilar”. Agar maqsadlar ~~yuqoridan~~ yuqoridan” belgilansa, xodimlarga ~~ulardan~~ ulardan kimdir foydalanayotgandek” tuyuladi. Bundan tashqari bu tizimda qayta aloqaning ~~o‘rnatilishi~~ o‘rnatilishi” juda muhimdir. 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, maqtov va izhorlar yaxshiroq ta‘sir etar ekan.

Bu uslubdan ko‘pgina firmalar foydalanadilar. ~~Emery Air Frate~~ 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 –GM”, –Ford”, –ATT”, –Pepsi Co” va boshqa kompaniyalarda joriy etilgan.

Yangi-Orleandagi universitet o_qituvchisi, boshqarish bo_yicha mutaxassis Maykl Lebyof, rag_batlantirish uchun ~~boshqarish~~ning 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, yengillashtirish 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 mehmonxona 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 taʼsir etadigan boshqa jihatlar: oilaviy mojarolar, alkogolizm yoki ruhiy betoblik bilan kasallanish va boshqalar namoyon boʻlishi mumkin.

Odamlarni ishdan boʻshatish va qisqartirish hodisalarining oldini olish borasida koʻpgina ishlarni amalga oshirish mumkin. Ulardan bittasi — xodimlarga yangi mutaxassislikni oʻrganish uchun kompaniya hisobidan kurslar tashkil etish. Sanoat xodimlari robot va boshqa avtomatlashtirilgan jihozlardan foydalanishni, xizmat koʻrsatish sohasining menejerlari — sotuvchi boʻlishni oʻrganib olishlari mumkin boʻladi. Koʻpchilik odamlar oʻzgarishlarga koʻnikish qiyin deb hisoblaydilar, lekin boshqa koʻpchilik - oʻz kompaniya yoki iqtisodiyotiga foydali xizmat koʻrsatishning yana bir imkoniyati sifatida bunday oʻrinlarni qadrlaydilar. Xodimlar ishlab chiqarishdagi pasayishdan keyin, yangi kasbga ega boʻlganda, yana yangi kuch bilan ishlashni boshlab, oʻz oldiga yangi maqsadlarni qoʻyadilar.

Ishga yoʻnaltiruvchi uslublar. Bir boʻlim yoki ish joyida asoslanishga oid muammolarni boshdan kechirayotgan maʼlum bir turli xizmatchilar koʻp boʻlsa, buning sababini ishning oʻzidan qidirish lozim. Bunday hollarda xizmatchilar xatti-harakatini emas, ishning tarkibini oʻzgartirish yoʻllarini qidirish lozim. Bu esa, odatda, boshqaruvning avtoritar uslubini yumshatib, xodimlar oʻzlarini ~~komanda~~”ning bir boʻlagi sifatida his etish imkoniyatini berish kerakligini bildiradi.

Bunday maqsadni amalga oshirishning bir usuli — sifat toʻgaraklari. Rahbariyat, xizmatchi va menejerlarga oʻz gʻoyalarini erkin ifodalash imkoniyatini berish bilan birgalikda, ularning mehnat faoliyati davomida zarur boʻladigan ijodiy quvvatlariga ham yoʻl ochib beradilar. Shu bilan bir qatorda, xizmatchilar faoliyati koʻlamini kengaytirish va ish joylarini oʻzlashtirish, qulay ish grafigini hamda telekommunikatsiyani joriy etish, ish vaqtini qisqartirish va vazifalarni taqsimlash kabi usullar ham keng qoʻllanishi mumkin. Bu yerda, eng muhimi mehnatning tashkillashtirilishini yaxshilash va qulay ish grafiklarini kiritish boʻyicha olib borilayotgan tadbirlar, butun kompaniya va xizmatchilarning foydasi uchun qilinishi kerak.

4.6. Xodimlar faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi

Faoliyat ko‘lamining kengaytirilishi — tashkilotda vazifa taqsimlashda, 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 ~~–~~“jamoalari”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 sohalardagi muammolarni echishda ham qo‘llash imkoniyatiga ega bo‘ldilar.

Sperrouz Poynt (Merilend shtati) shahridagi ~~–~~“Batlehem Still” zavodida faoliyat ko‘lami 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~~l~~at quyishni bilar edik xolos”, - deb gapirdi.

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

Mehnat resurslarining o~~z~~garishi bilan insonlar turmush tarzi va ehtiyojlari ham o~~z~~garib qoldi. Ishlayotgan er-xotinlar, farzandlari o~~z~~ vaqtida maktabga yoki enaga oldiga, o~~z~~lari esa ishga etib borishlari uchun aniqlik mo~~j~~izalarini sodir etishlari kerak.

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

Aholi zich joylashgan shaharlarda ertalabki ~~–~~ig~~iz~~” paytda ishga etib borish — og~~ir~~ va chidab bo~~l~~maydigan sinovdir. Bu vaqtni uyda, markaziy ofisga kompyuter orqali ulangan holda, unumliroq o~~t~~kazish mumkin. Telekommunikatsiyaning ko~~p~~gina afzalliklari bor: xodimning ish unumdorligi 15-20 % ga oshadi, ofisni saqlash uchun ketadigan mablag~~lar~~ birmuncha qisqaradi, firmadan ketib qolishi mumkin bo~~l~~gan xodim saqlanadi, nogironlar mehnatidan foydalanish yengillashtiriladi.

Ish vaqtining qisqarishi va vazifadagi o‘rindoshlik. Ish vaqtining qisqartirilishi — kerakli miqdorda ish haqi to~~l~~anishining pasayib, ish haftasining kichrayishi, ya‘ni ishdan bo~~sh~~atish hollarini kamaytirish usullaridan biri.

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

Hozirgi kunda, vazifadagi o~~r~~indoshlik uslubi xususiy biznesdan ko~~ra~~, davlat muassasalari va oliy o~~q~~uv yurtlarida keng tarqalgan. 1984-yilda, federal davlat xizmatchilarining nizomida ushbu ~~–~~qurol”ga ilk bor alohida paragraf ajratilgan edi. Boshqa sohalarda bu usulning tarqalishi kuzatilmaydi.

Ishchilarning xizmat doirasini kengaytirishning asosiy uslubi - o~~z~~-o~~z~~ini boshqarishga asoslangan ishchi komandalarini shakllantirish. Bunday komandalar, o~~z~~ vazifasini o~~zi~~ belgilay oladigan, ularni hal etish yo~~l~~ida yangi yechimlar 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.

Qisqa xulosalar

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, gigiyenik omillar nazariyasi, kutish nazariyasi, motivatsiya borasidagi zamonaviy muammolar, maqsadning qo'yilishi, xatti-harakatni modifikatsiyalashtirish, ishga yo'naltiruvchi uslublar, ishning qulay grafigi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Motivatsiya nazariyasining mohiyati nimadan iborat?

2. Gotom tadqiqoti nima?
3. Motivatsiyaning klassik nazariyalari qanday guruhhlarga ajratilishi mumkin?
4. Gigiyenik omillar nazariyasi nima?
5. Kutish nazariyasi nima?
6. $\neg X$, $\neg Y$, $\neg Z$ 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?
11. Xodimlar faoliyat ko'lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi qanday amalga oshiriladi?
12. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?

5-bob. BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH

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 yerda 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.

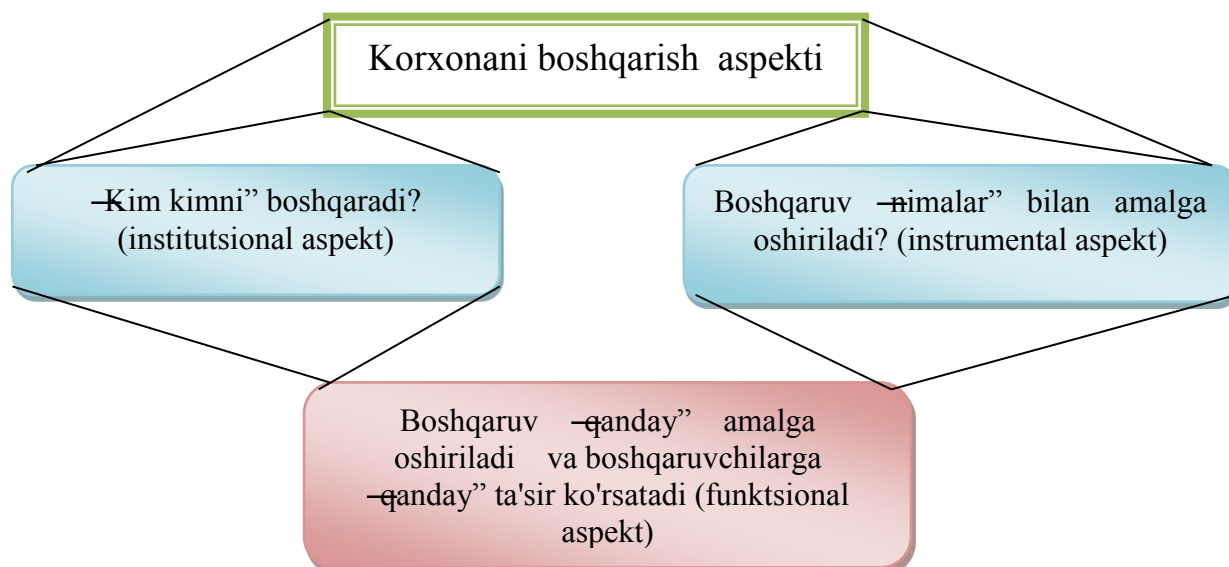
Korxonani boshqarish o'z ichiga uch aspektni oladi:

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 yerda boshqaruvning funksiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko_rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menejerning 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 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.



21-rasm. Korxonani boshqarish aspekti³⁴

Davosda (1973-yil fevralda) menejment bo'yicha uchinchi Yevropa simpoziumining oxirgi kunida korxona menejerlarining "xulq etikasi" kodeksi loyihasi taklif qilindi. U quyidagilarni ifodalaydi:

A. Menejning 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 musobaqaga 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

³⁴ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - O.: TDIU, 2011, 84-b.

taʼminlashi kerak. Bu nisbatan yuqori daromad katta tavakkalchilikni mukofotlash uchun zarur. Korxona menejeri kapital kirituvchining vasiysi hisoblanadi.

B. Korxona menejerining mijozlarga, kasbdoshlarga, kapital qoʻyuvchilarga (sarmoyadorlarga) va jamiyatga xizmat qilishi korxonaning uzoq muddat yashashi taʼminlanganidagina mumkin boʻladi. Buning uchun korxonaning yetarli daromadlar olishi zarur.

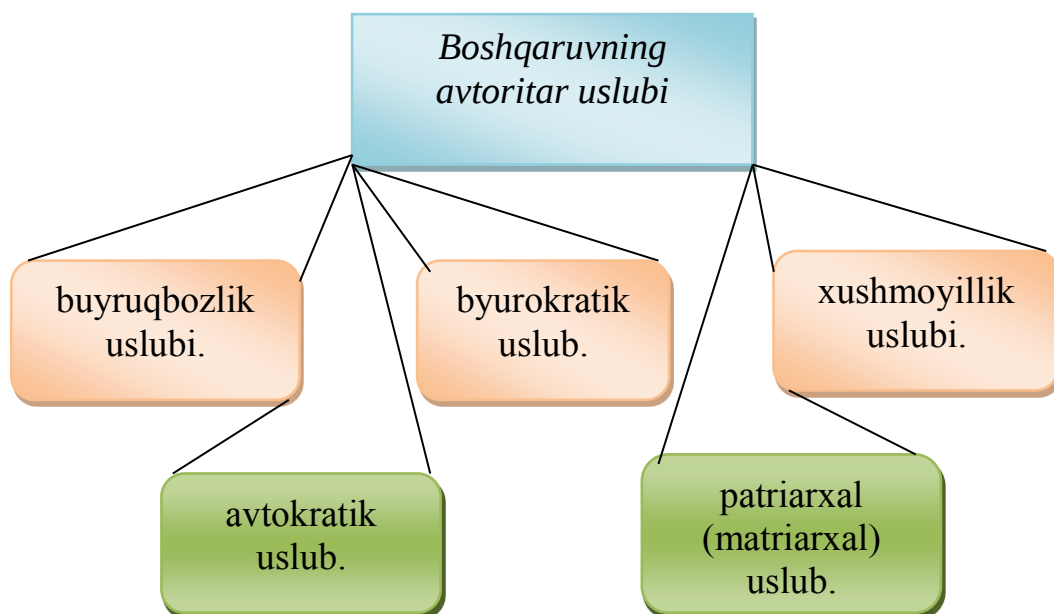
Boshqarish jarayoni va stillari. Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning maqsadlari, koʻrsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qoʻyilishidan, xodimlar muammolarini hal qilish uchun nazarda tutilgan potensialdan va tashqi muhitning hukmron sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv stili (uslub) deganda menejer xulqining odatiy koʻrinishi va oʻzini tutish usullari tushuniladi.

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

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud boʻlganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon boʻlishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim(22-rasm). Bunda turli holatlar koʻzga koʻrinadi:

- buyruqbozlik uslubi. Menejer boshqaruvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va qatʼiy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;
- avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;
- byurokratik uslub. Menejer obroʻsi bu yerda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga boʻysunadilar;
- patriarhal (matriarhal) uslub. Menejer “oila boshligʻi” obroʻsi yordamida qaygʻurib va butun javobgarlikni oʻz zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi;



22-rasm. Boshqaruvning avtoritar uslubi³⁵

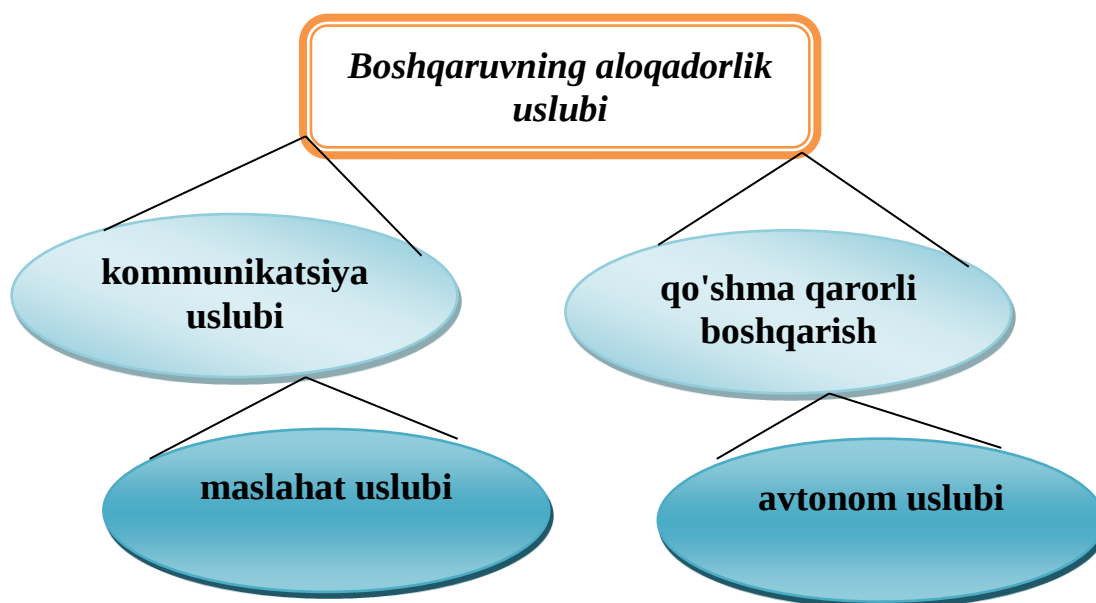
- xushmoyillik uslubi. Menejer oʻz obroʻsini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatlari asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlar uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi(23-rasm). Bunda quyidagi holatlarni farqlash muhim:

- kommunikatsiya uslubi. Menejer oʻz qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga maʼlum qilgandan keyingina qaror chiqaradi, xodimlar savollar berishi, oʻz fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

- maslahat uslubi. Menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan soʻnggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal yechimlari toʻgʻrisida kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

³⁵ Qosimova D.S., Nazarova G.Gʻ., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - Ò.: TDIU, 2011, 85-b.



23-rasm. Boshqaruvning aloqadorlik uslubi³⁶

- 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 yechimlarni jamlashga kiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

5.2. Boshqaruv taktikasi va strategiyasi va uning vositalari

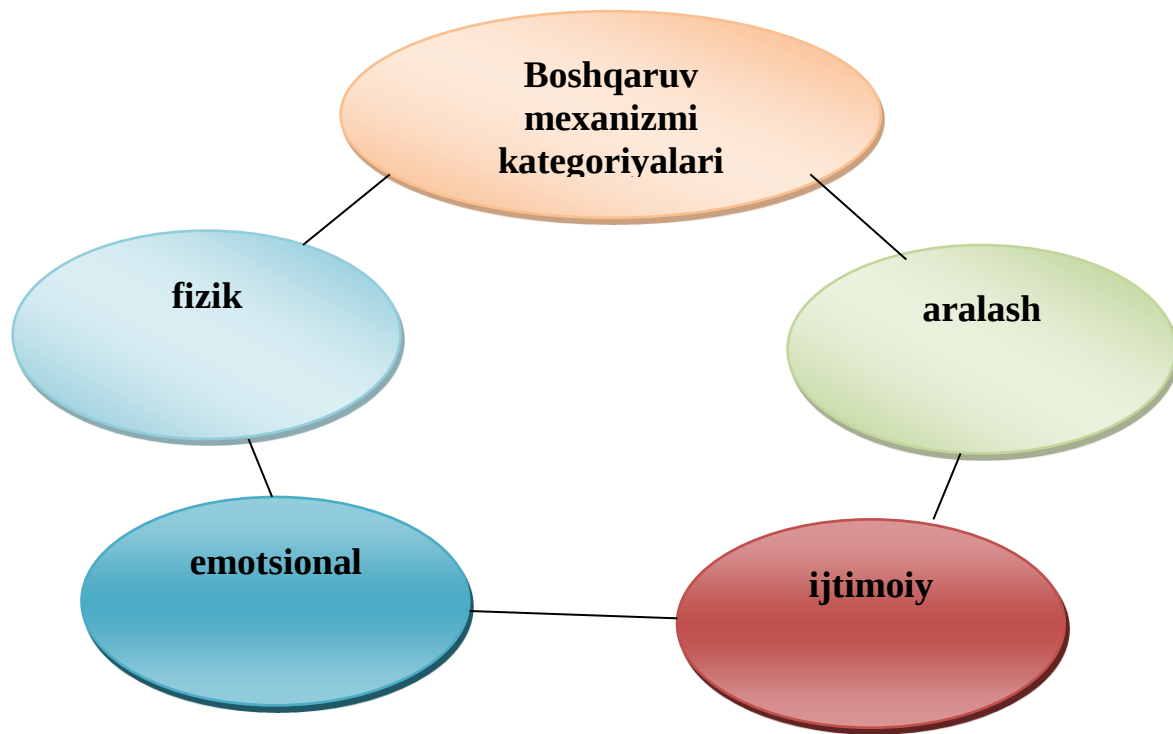
Boshqaruv vositalari: Sizning kurash reestringiz. Siz vaziyatlar va insonlarni qanday boshqarishni bilib, sizni boshqarishga urinib, sizga qarshi ishlatilayotgan harakatlarni oson bilib olasiz. Bu harakatlarni bilish muloqotni jonlantiradi, qarshilik ko'rsatishga o'zgacha tus beradi, hal qilinayotgan 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

³⁶ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - O.: TDIU, 2011, 87-b.

hisobga olish zarur, aks holda ular Sizni oʻz tub qiziqishlaringizdan ayrim harakat qilishga majbur qilishi mumkin? Boshqacha aytganda: Boshqaruv mexanizmi nima?

Boshqaruv mexanizmiga oʻzining muhim kategoriyalari va maxsus taktikasi xos. Boshqaruv mexanizmi kategoriyalari shartli ravishda toʻrt turga boʻlinadi: fizik, emotsional, ijtimoiy va aralash.



24-rasm. Boshqaruv mexanizmi kategoriyalari³⁷

Jismoniy vositalar - bu biz bevosita kuzatadigan narsalar, aynan ularning oʻzgarishi tez seziladi. Oʻzingizning qaysidir bir shaxsiy jismoniy sifatlaringizni kamchilik deb hisoblab, ularni oʻzgacha xulq manerasi bilan qanday qoplashni hal qilishingiz mumkin.

Jismoniy sifatlarning har birini alohida koʻrib oʻtamiz, lekin shuni esda tutish muhim: bizning har birimizda ular birgalikda namoyon boʻladi. Har birimizning kalbimizda ayrim elementlarni birlashtirgan oʻz ideal fizik obrazimiz mavjud boʻlishi kerak.

Boʻyi – bast. Bizning jamiyatimizda oʻrta va past boʻyli kishilar oldida koʻpincha baland boʻyli kishilarga koʻproq eʼtibor beriladi.

³⁷ Muallif ishlanmasi

Kadrlar bo_olimida o_otkazilgan so_orovlar ishga qabul qilishda yuqori bo_oyli kishilarga ma'lum darajada ko_oproq e'tibor berilishini yuzaga chiqardi. Bu erkaklarga ham, ayollarga ham taalluqli, lekin ayollarga nisbatan kamroq darajada.

Aniqki, bo_oyni haqiqiy o_ostirish to_og_orisida gap ham bo_olishi mumkin emas, lekin uni yuqoriroq qilib ko_orsatish mumkin. Buning uchun gavdaning tuzilishini o_ozgartirishi mumkin, ya'ni "Fo_og_ori tik turing", "Fo_og_ori o_otiring", gavdani to_og_ori tuting. Gavdaning to_og_ori tutilishi - o_oziga ishonch va erkinlik tasavvuridir, shuningdek, bu kishini balandroq ko_orsatadi. Achinarli tutilgan gavda zaiflikni ma'lum qiladi. O_oz vaqtida bundan foydalanishingiz mumkin.

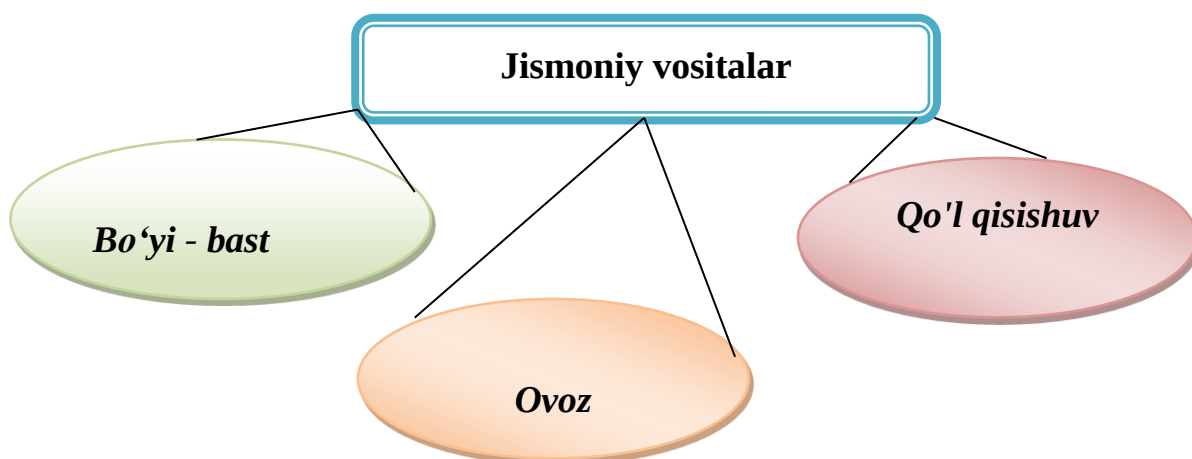
O_ozingizda qat'iyatlikni ko_orsatmang - kuchingiz etmasligini ko_orsatib qo_oyasiz. Agar, Siz haqiqatda o_ozingizni ishonchsiz sezib, buni ko_orsatsangiz mag_olubiyatga uchraysiz. Boshqa tomondan, Siz kuchli va o_oziga ishongan inson "o_olini o_oynasangiz", ikkita narsa sodir bo_olishi mumkin: birinchisi, Sizning raqibingiz kim kuchga va qat'iyatga ega kishini ifoda etayotganini hisobga olishga majbur bo_oladi. Ikkinchidan, o_ozingizning "zo_or"ligingizni namoyon qilib, Siz haqiqatdan ham o_ozingizni qat'iyatli deb his qilasiz.

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

Qo'1 qisishuv. Biz har kuni bir-birimizning qo_olimizni qisamiz, lekin buni ko_opincha noto_og_ori qilamiz. Bu yyerda hech qanday qiyinchiliklar yo_oq, do_ostona qo_ol qisishuvlar esa ko_op ma'noni bildiradi. Bu boshqalar bilan jismoniy aloqaga kirishishning eng birinchi va asosan yagona usulidir. Va bu o_oz vazifasini bajarishi lozim.

Yaxshi qo_ol qisishuvni ikkita so_oz - qisqa va kuchli so_ozlari bilan ifodalash mumkin. Qo_ol qisishuv kuchi qat'iy ishonchdan darak beradi.

Ovoz. Qo_ol qisishni oddiy "Salom!" yoki "Assalomu - alaykum!" degan so_ozlar bilan bajargan ma'qul. Lekin bu so_ozlar aniq eshitilishi va erkin, hamda ishonchga to_ola bo_olishi kerak. Siz insonga ishonmagan taqdiringizda ham buni bildirmang.



25-rasm. Jismoniy vositalar³⁸

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, gavda tutilishiga, harakatlarning ravonligiga e'tibor qiling. Insonlarni muloqot jarayonida kuzatish mumkin bo_lgan sharoitlarda ishlasangiz, bundan foydalaning. Muloqot boshlanishini, masalan, restoranda ham ko_rsa bo_ladi. Mana ishbilarmonlar bir-birini qarshilamoqda. Ular buni qanday bajaradilar? Nima sodir bo_layapti? Insonlar qanday qilib shakllanib bo_lgan guruhlariga qo_lshilayaptilar? 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

³⁸ Muallif ishlanmasi

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.

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~~ yerda 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 qat'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.

Boshqaruvning ijtimoiy vositalari. Ijtimoiy borliqning ba'zi haqiqatlari borki, ularning mohiyatini tushunib, o_z foydangiz uchun ishlatishingiz mumkin. Bu kabi narsalarning insonlarning o_zaro munosabatlariga qanday ta'sir ko_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 gozal xonimim” myuziklida professor Higgins shunday degan edi: Eliza Dulittle oʻz talaffuzi bilan ~~–~~koʻchaga maxkum qilingan”. Uning nutqi oʻzgardi - Eliza boshqa insonga aylandi.

Toʻgʻri, yaxshi tilda ganiring - oʻzingizga ishonchni, fikrlarni erkin ifodalash qobiliyatingizni namoyon qiling.

Jargon. Bu tilning alohida qismi, uning leksikasining boʻlinmasi. Har bir kasb, etnik guruh, bir yerlik kishilar shunday soʻzlar va iboralarga ega boʻlib, ularni ~~–~~oʻziniki”lar orasida ishlatishi odatga aylangan. ~~–~~Oʻziniki” boʻlishni istaysizmi - shu guruhning, shu insonning jargonini (ommaviy tilini) oʻrganing, undan foydalanishga tayyorlaning. Agar bu juda qiyin, maxsus jargon boʻlsa, Sizning bilimlaringiz suhbatdoshingiz uchun kutilmagan hol boʻladi va bu Sizning yutugʻingiz. Lekin ommaviy soʻzlarni meʼyorida ishlatib, oshirib yubormang. Jargon soʻzlari koʻpayib ketganini sezsangiz, iloji boricha tabiiylikni saqlang, chunki Sizni ~~–~~soxta” deb tushunishlari mumkin. Oʻzingizni bilimdon qilib koʻrsatmang.

Mashhur ismni aytish. Jargondan qanday maqsadda foydalansangiz, raqibingiz uchun hurmatli boʻlgan mashhur ismni aytib ham shunday natijaga erishishingiz mumkin. Siz ish orasida shunday kishini tanishingizni aytib koʻysangiz, Sizga eʼtibor va hattoki, hurmat taʼminlangani. Ammo, bunda ham oshirib yubormaslik kerak, Sizga tanish kishilar qatoriga boshqa notanish kishilarni ham qoʻshib yubormang.

Sitatalar, manbalar. Koʻpchilik oʻz qarashlari, fikrlarini maʼqullab - ~~–~~Men... bilaman” deb aytadilar. Biroq bunda faqatgina shu bilimlaringizni aytib qolmasdan, balki shu bilimlarning manbalarini keltirishingiz mumkin. Maxsus adabiyotlardan sitatalar, maʼlumotlar gapirib berish orqali mazkur sohadagi bilimlaringizni namoyon qilish ortiqcha boʻlmaydi. Shuning uchun baʼzan ~~–~~Biror narsaga muvofiq.” yoki ~~–~~qandaydir qonunga binoan” degan jummalarni qoʻshish oʻrinlidir. Bu Sizning gapingizga qiziqishni kuchaytiradi. Aniqki, bunday taktikani qoʻllash uchun tayyorgarliklar qilish zarur. Avtoritetlarga (allomalarga) tayanishni yoki kitoblardan sitatalar keltirishni istasangiz, gaplaringizning toʻgʻriligiga 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.

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

Yozuvlar. Suhbat chog'ida oldindan yozib qo'ygan o'z yozuvlaringizga qarab qo'uyishingiz mumkin. Yozuvlar bo'yicha sitatlar 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 raqibingiz Siz bilan kelishishiga harakat qiling. Siz o'z nuqtai nazaringizni 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 bo'ysunuvchini 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" deydilar. Kech kelsa, kesatib: –"Boshliqlar kechikmaydilar, ular ushlanib qoladilar" deydilar. –"Rafiqangiz, bolalaringiz tuzukmi" desa - –"Birovning ishiga bo'rnini tiqadi". So'ramasa - –"Sunayam qo'rs bo'ladimi" deydilar.

–"Qanday taklif bor?" - deb qiziqsa - –"O'zida hech qanday taklif yo'q", deb shivirlaydi. So'ramasa - –"Jamoat fikriga quloq solmaydi".

Masalani tez hal qilsa - shoshma-shoshar, ouylashni istamaydi. Sekin hal qilsa – qat‘iyatsiz, ma‘suliyatdan qochuvchi.

Yangi shtat birligini talab ailsa - shtatni kopaytiradi. –~~B~~or kuchlar bilan uddalaymiz” desa - ~~B~~izni qurbon qilmoqchi” deb norozi boladilar.

Yuqoridagi korsatmalarsiz ish yuritsa - ozboshimcha, korsatmalarni aniq bajarsa - eski byurokrat. Xazillashsa - ~~Q~~itiqlamasang kulmaydi”. Hazillashmasa ~~H~~ech kulganini korganmisizlar?” deb gapiradilar.

Dostona muomala qilsa - ishonchga kirib olmoqchi. Ozini alohida tutsa-manman.

Ishlar yaxshi ketayotgan bolsa pirovardida, bu biz ishlayapmiz. Reja bajarilmasa - qilmishiga yarasha, u bir ozi aybdor - deydilar.

Odatda rahbarlikni uch tipga ajratadilar - avtoritar, demokratik va erkin (liberal). Ishga doir etiket xulqning qanday yonalishini tanlashga maslahat beradi? Ozingiz hal qiling.

Avtoritar rahbar qarorlarni yakka ozi qabul qiladi va boysinuvchilarning xatti-harakatlarini, ularga tashabbus korsatish imkoniyatini bermay, qat‘iy ravishda belgilaydi. Bunday rahbarga oz shaxsini yuqori baholash va qol ostidagilarning ishchanlik va insoniy sifatlariga yetarli baho bermaslik xos. U odatda ozini va u boshqarayotgan firmani, ozini va unga boysungan jamoani bir-biriga tenglashtiradi, kopincha ishda ~~yo~~nadi”, ozini usiz tasavvur qila olmaydi, shaxsiy hayotini unutadi, kuchini ayamasdan, lekin qol ostidagilari haqida qaygurmasdan ishlaydi. Avtoritar rahbar kopincha hech qanday xarajatlarni, shu jumladan insonlarni ham ayamasdan ishlab chiqarish maqsadlariga erishishni kozlaydi. Bunday rahbar bilan birga kishilar ozlarini ~~v~~ulqon”dagidek, favqulotdagi vaziyat holatida his qiladilar. Ularni zaruriyatsiz bezovta qiladilar, asablariga tegadilar, xaddan tashqari ishlatadilar. Bunday tipni ~~R~~ahbar ozini qanday tutmasligi kerak” degan qollanmaga kiritish mumkin. Biroq avtokratni qattikqol rahbar bilan adashtirmaslik kerak.

Rahbarlikning demokratik uslubi boysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bolgan mustaqilikni 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 prinsiplarini 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 tsexxga keladi va ishchilar bilan yonma-yon konveyyerdan 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.

5.4. Rahbarlik uslublarining turlanishi

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin: avtokratik rahbar, liberal rahbar, demokratik rahbar.

Ushbu rahbarlarning ijobiy va salbiy xislatlari, ularning ish uslublari to'g'risida 7- jadval ma'lumotlaridan ko'rishimiz mumkin.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish zarur. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysunuvchilarning o'ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi lozim.

Rahbarlik uslublarining turlanishi³⁹

№	Rahbar va qoʻl ostidagilarning oʻzaro munosabatlari koʻrsatkichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratik	Demokratik	Liberal
1	Qaror qabul qilish usuli	Masalalarni yakka oʻzi hal etadi	Qaror qabul qilishda avval qoʻl ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbarni koʻrsatmasini kutadi yoki kengash qarorini kutadi
2	Qarorni ish bajaruvchilarga etkazish usuli	Koʻrsatadi, farmon beradi, buyuradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3	Javobgarlikni taksimlash	Oʻz zimmasiga oladi yoki qoʻl ostidagilarga yuklaydi	Javobgarligini huquqlarga qarab taqsimlaydi	Oʻzidan javobgarlikni olib tashlaydi
4	Tashabbusga munosabati	Toʻla tashabbusni bostiradi	Ragʻbatlantiradi va manfaat uchun ishlaydi	Tashabbusni qoʻl ostidagilarga topshiradi
5	Kadrlarni tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qoʻrqadi, ulardan ozod boʻlish yoʻllarini izlaydi	Ishbilarmon, oʻqimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shugʻullanmaydi
6	Shaxsiy bilim etishmasligiga boʻlgan munosabati	Hamma narsalarni biladi va bajara oladi deb hisoblaydi	Oʻz malakasini uzluksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	Oʻz bilimini tuldirib boradi, buni qoʻl ostidagilarga maslaxat beradi
7	Aloqa qilish uslubi	Oraliq saqlaydi, muomilaga kirishmaydi	Doʻstlarga munosabatda muomilani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qoʻrqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomila qiladi
8	Tavsifiy qoʻl ostidagilar bilan munosabati	Kayfiyatga qarab	Bir tekis axlok, doimo oʻzini-oʻzi nazorat qiladi	Rasmiyatchilik intizomni talab qiladi
9	Intizomga munosabati	Rasmiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Maʼnoli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda boʻlish	Xuddi shunday harakat qiladi

³⁹ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik - 0.: TDIU, 2011, 93-b.

10	Ko_l ostidagilarga ma'naviy ta'sir ko_rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi.	Doim turli rag_batlantirish-larni ishlatadi	Xuddi shunday harakat qiladi
----	--	--	---	------------------------------

Ko_pincha rahbar va bo_ysunuvchilar o_rtasida masofa bo_lishi zarur, yaxshi munosabatlar va talabchanlik birga bo_lolmaydi degan fikr ko_p uchraydi, ammo g_arbda rahbariyat va bo_ysunuvchilar 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 jonkuyarlikkina 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.

5.5. Tanqidga qo'yiladigan asosiy talablar

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 yerda 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 oʻtkazish yotdir. U boʻysinuvchini kamsitish, shaxsiy gʻururini tahqirlovchi vaziyatlardan oʻzini chetga oladi.

Rahbarning ijobiy sifati - bosiqlik, vazminlik boʻlib, u hamma vaqt – qaror qabul qilishda, soʻzlarda, harakatlarda zarur, chunki dastlabki istaqlar baʼzan notoʻgʻri. Uning taʼsiri ostida hissiyotlarga berilib inson haqiqatni notoʻgʻri qabul qiladi. Baʼzan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki soʻzini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin. Bunday vaziyatda toʻgʻri yoʻl - oʻz xatosini tan olish. Bundan obroʻ zarar koʻrmaydi. Aks holda vaziyat yanada murakkablashadi.

Oʻzini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qoʻrslik kelib chiqadi. Haqorat baqirigʻi hech qachon jamoada normal munosabatlarga qoʻl kelmagan. Psihologlap qatʼiy va bosiqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli taʼsir etadi deb taʼkidlaydi.

Boʻysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa har xil narsalarga oʻxshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni choʻrtkesarlik va aybsitishlikdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir oʻziga va koʻpchilik oldida elon qilingan xayfsan oʻrtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiy, rahbar boʻysinuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin.

Tanqid - unga qoʻyiladigan asosiy talablar 26-rasmda keltirilgan:

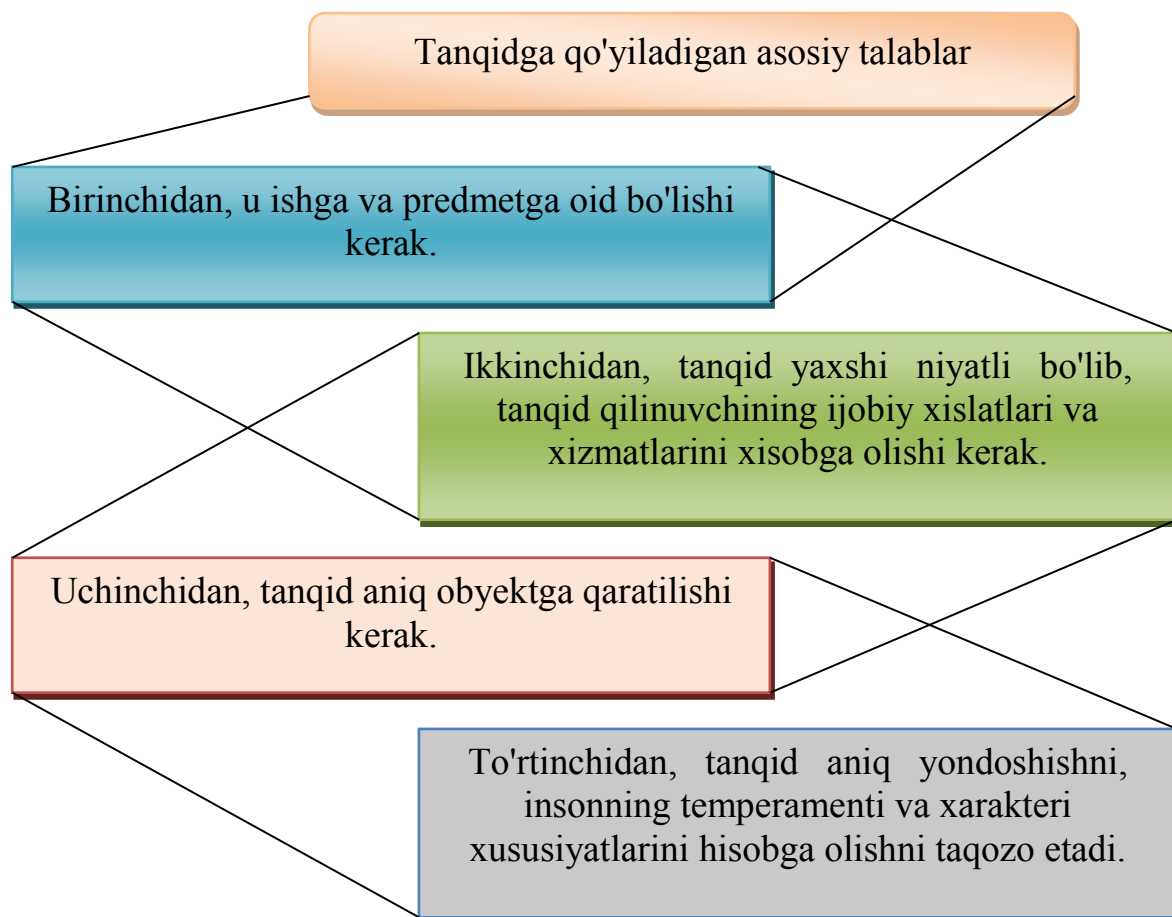
Birinchidan, u ishga va predmetga oid boʻlishi kerak. Afsuski psevdokritika deb ataluvchi soxta tanqid ham uchraydi.

Shunday gʻarazli maqsadlarni koʻzlovchi tanqidning bir necha xil turlari bor:

1. Shaxsiy adovatlarni hal qilish, oʻz holatini va obroʻsini saqlash, oshirish vositasi sifatidagi tendensioz (gʻarazli, bir yoklama) tanqid.

2. Oʻziga xos ~~pro~~profilaktika” sifatidagi tanqid. Ayrim rahbarlarning fikricha, busiz ishlash kayfiyatini yaratib boʻlmaydi.

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



26-rasm. Tanqidga qo'yiladigan asosiy talablar⁴⁰

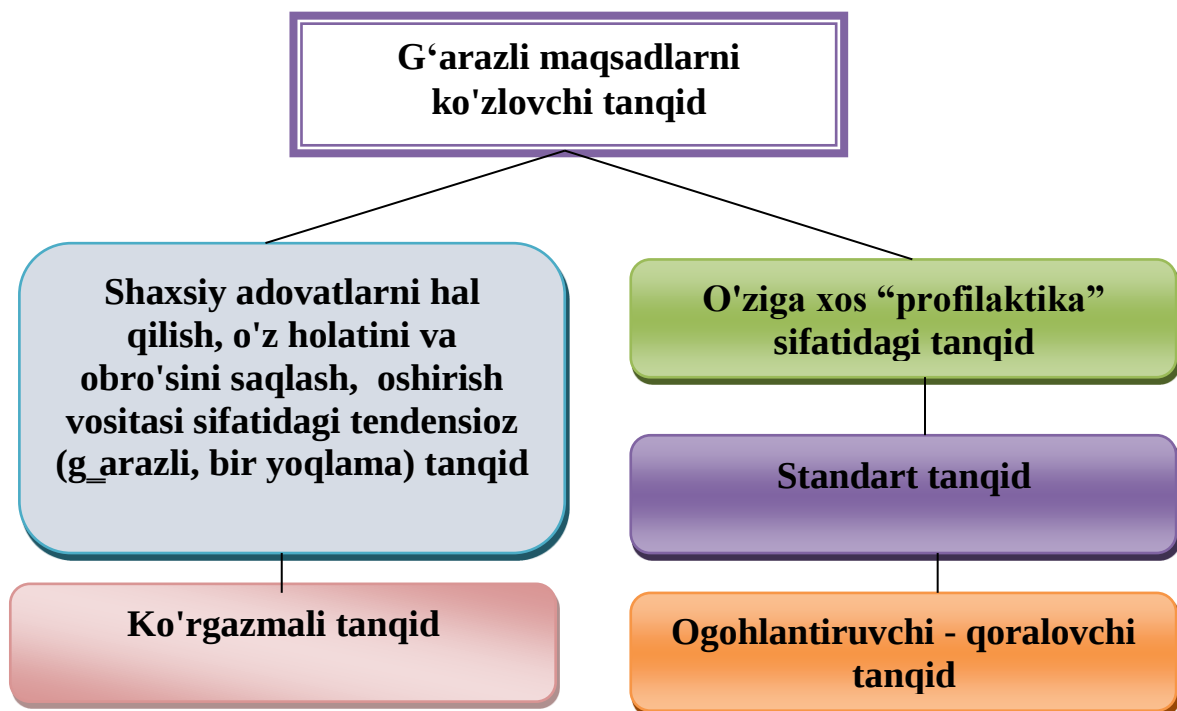
4. Ko'rgazmali tanqid, u kamchiliklarga murossasizlikning ko'rinishini vujudga keltiradi.

5. Ogohlantiruvchi - qoralovchi tanqid. Prinsipial 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.

⁴⁰ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2018 yil, 101-b.

Uchinchidan, tanqid aniq obyektga qaratilishi kerak. Kishining aniq harakatlarini baholash o_rniga uning shaxsini, xarakterini tanqid qilish yaxshilik keltirmaydi.



27-rasm. G'arazli maqsadlarni ko'zlovchi tanqid⁴¹

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_rsatisht 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

⁴¹ Azlarova M. –Inson resurslarini boshqarish” fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 103-bet.

jarayonini olsak: hamma unga uchraydi va barcha uchun u doim murakkabdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa u yanada keskinlashadi. Ishdan boʻshashdagi stresslarni biroz boʻlsa ham pasaytirish uchun amerika biznes va menejment maktablarida hatto yangi mutaxassislarni - menejer - terminatorlarni (inglizcha terminate - tugatish) tayyorlaydilar, ular shu kabi ishlar bilan shugʻullanadilar.

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga oʻtishida malakali rahbarlar juda zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi – rahbar bizning davrimizda qarorlar chiqarishda qatʼiy boʻlishi, kishilarni, birinchi navbatda oʻz atrofida qilarni juda yaxshi bilishi, faqat boʻysinuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda prinsipial boʻlishi kerak.

Oʻz xodimlari bilan suhbatlashayotgan rahbar oʻz fikrlarini tushunarli bayon qilishi, suhbatdoshlarini diqqat bilan tinglashi, har qanday eʼtirozlarni rad qilmasligi zarur, chunki aynan shu eʼtirozlar berilayotgan axborotning yetarli emasligini koʻrsatadi.

5.6. Zamonaviy rahbar qanday boʻlishi kerak

Zamonaviy rahbar eng avvalo, rahbarlik qilayotgan korxonaning strategiyasi, yoʻnalishi, maqsadlari va istiqbollarini yaxshi oʻrgangan boʻlishi lozim. Rahbar, shuningdek, kadrlar siyosatini, qaerga qanday darajali mutaxassis zarurligini bilishi va sohalarning aniq, puxta bilimlarga ega boʻlishi lozim.

Zamonaviy rahbar quyidagi bilim va malakaga ega boʻlishi lozim:

1. Korxonaning strategiyasini;
2. Korxonaning barcha boʻlimlari ish faoliyati toʻgʻrisida (imkon qadar toʻliq);
3. Ishchilarni topish, ularni joylashtirish, oʻqitish masalalarini yecha olish; Texnologiyani doimo yangilashga intilish;
4. Doimo oʻz raqobatchilari toʻgʻrisida maʼlumotga ega boʻlish;
5. Jazo va ragʻbatlantirish choralarini oʻz vaqtida va adolatli holda amalga oshirish; Korxonada kattiq tartib va nazorat oʻrnatish bilishi va nazorat oʻrnatish yoʻllarini oʻrganishi(bilishi);

6. Doimo korxonada ishchilar bilan yaxshi muomilada bo_ulishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo_llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim;

7. Rahbar har doim nizolarning oldini olishi, ularning sabablarini to_lliq o_zlashtirishi va takrorlanmaslik choralari ishlab chiqishi lozim;

8. Rahbar qaror qabul qilayotganda ularning ta'sirini, natijasini, foyda va zararini har bir qaror qabul qilishidan oldin bilishi, hisob- kitob qila olishi kerak;

9. Har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni (hissa qo_lshgan ishchilarni) bahramand qilishi, ularni rag_lbatlantirishi (motivatsiya) bundan-da kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo_lnaltirishi, harakatlantirishi, qo_llashi lozim;

10. 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;

11. 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;

12. 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;

13. 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.

14. 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_lliq tushunib etishi, hurmat qilishi lozim.

Qisqa xulosalar

Korxonani boshqarishda rahbar xodimlar mehnatini to'g'ri tashkil qilish nihoyatda katta ahamiyatga ega. Ular inson resurslarini samarali boshqarishi uchun boshqamv uslublari, boshqamv taktika va strategiyasi, unda qo'llaniladigan vositalar haqida yetarli bilimlarga ega bo'lishlari kerak. Boshqamvning 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.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi.

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

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 uslublarining salbiy va ijobiy tomonlarini izohlab bering?
7. Demokratik boshqarish usuli bilan liberal boshqarish usuli o_{rt}asidagi farqni 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?
11. Rahbarlik uslubining qaysi bir turini tanlagan bo_lar edingiz va nima uchun?
12. Rahbar qanday talablarga javob berishi lozim?
13. Rahbarda qanday ijobiy xislatlar mujassamlashgan bo_lishi lozim?
14. Qaysi xislatlar rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi?

6-bob. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA BOSHQARISH VA NAZORAT

6.1. Birgalikda boshqarish haqida tushuncha va ishlab chiqarish sharoitida uning ahamiyati

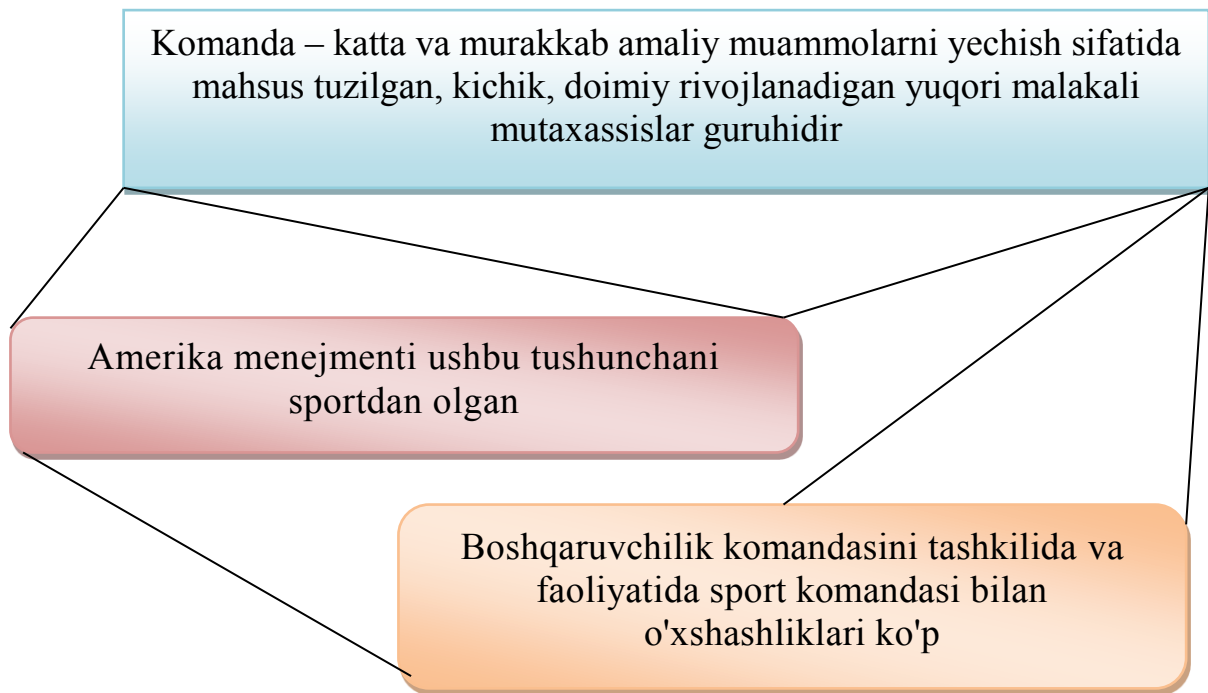
Rivojlangan mamalakatlarda kompaniyalar emas, balki komandalar raqobat qilmoqdalar. Komanda — umumiy maqsad bilan birlashtirilgan, samarali, hamfikir odamlar jamoasidir. Komanda o_zining mehnat va emotsional hayoti bilan yashaydi. Har bir komandani o_zining nodir ishlash usullari shakllanadi. Komandada 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 amaliy muammolarni yechish 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 aʼzosi umumiy muammo yechimida bitta aniq vazifani bajaradi va ushbu vazifa uchun yakka o_zi javob beradi. Yakka mutaxassis sifatida boshqaruvchilik komandaning har bir aʼzosi 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 aʼzoning xato yoki muvaffaqiyati barcha komanda uchun tezda oshkora bo_ladi. Har qaysi aʼzoning ish natijasi esa (ijobiy yoki salbiy) komandaning umumiy natijaviy ko_{rs}atkichlariga taʼsir etadi va har bir aʼzoning farovonligini belgilaydi.

Boshqaruvchilik komandada ierarxik subordinatsiya mavjud emas. Barcha aʼzolar sportchilar kabi bir -biri bilan to_gg_{ri}ma-to_gg_{ri} o_zaro munosabat qiladilar. Har bir aʼzo 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.



28-rasm. Komanda tushunchani va ta'rif⁴²

2. 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 yemirib 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 manfaatlardan ham yuqoridir. Komanda ruhiy holatining mohiyati uning a'zolarini gomeostatligidadir.

⁴² Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

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.

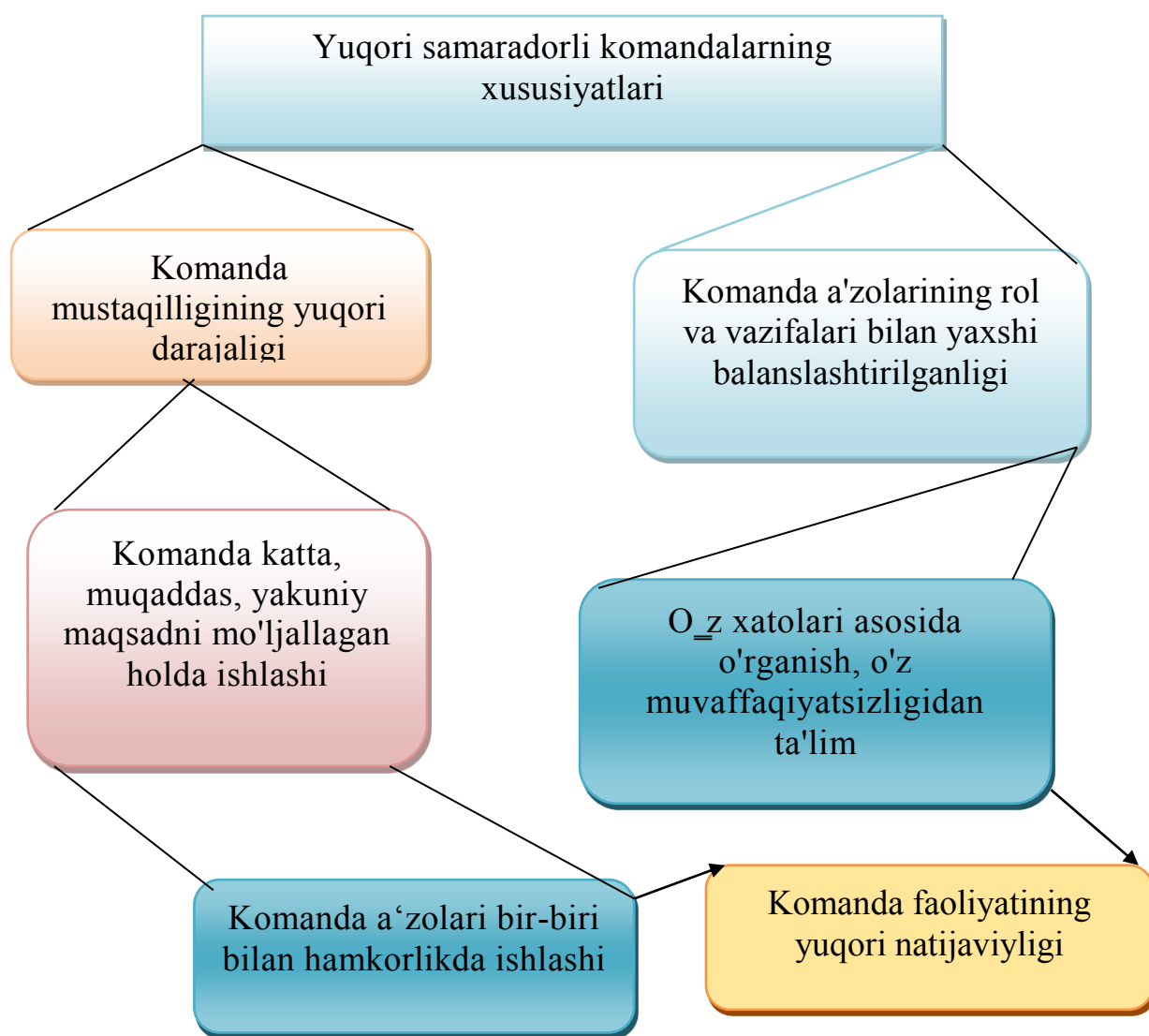
Ko'p o'tkazilgan tadqiqotlar, yuqori samaradorli komandalarga ko'pincha quyidagi xususiyatlar xos bo'lishini ko'rsatib o'tdi:

- Komanda mustaqilligining yuqori darajaligi.
- Komanda katta, muqaddas, yakuniy maqsadni mo'ljallagan holda ishlashi.
- Komanda a'zolarining rol va vazifalari bilan yaxshi balanslashtirilganligi;
- Komanda a'zolari bir-biri bilan hamkorlikda ishlashi;
- O'z xatolari asosida o'rganish, o'z muvaffaqiyatsizligidan ta'lim olish va rivojlanishga qodirligi;
- 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 (uchinchi 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'yoridan oshiq bo'lsa, quyidagi oqibatlar kelib chiqishi mumkin:

1. Komanda tarkibi o'zgaruvchan bo'lib qoladi (doim kimdir komandadan chiqib, kimdir kiraveradi);



29-rasm. Yuqori samaradorli komandalarning xususiyatlari⁴³

2. Katta komanda ichida bir yoki ikki guruh paydo boʻladi;

3. Komandaning butunligi yoʻqoladi. Atrof-muhit bilan komandaning tashqi munosabatlarida birlik boʻlmaydi.

Komandani lider boshqaradi. Lider liberal uslubida boshqaradi. Liderning strategik, ayniqsa, mushqul va masʼuliyatli 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 aʼzolarining oʻzaro shaxsiy munosabatlarini kuzatib borish,

⁴³ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

yaxshilash va quvvatlash;

2. Komandaning qoidalariga, me'yorlariga va qadriyatlariga mutaxassislarning rioya qilishini ta'minlash;

3. Komandaning manfaatlarini har yerda 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 maqtovga 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

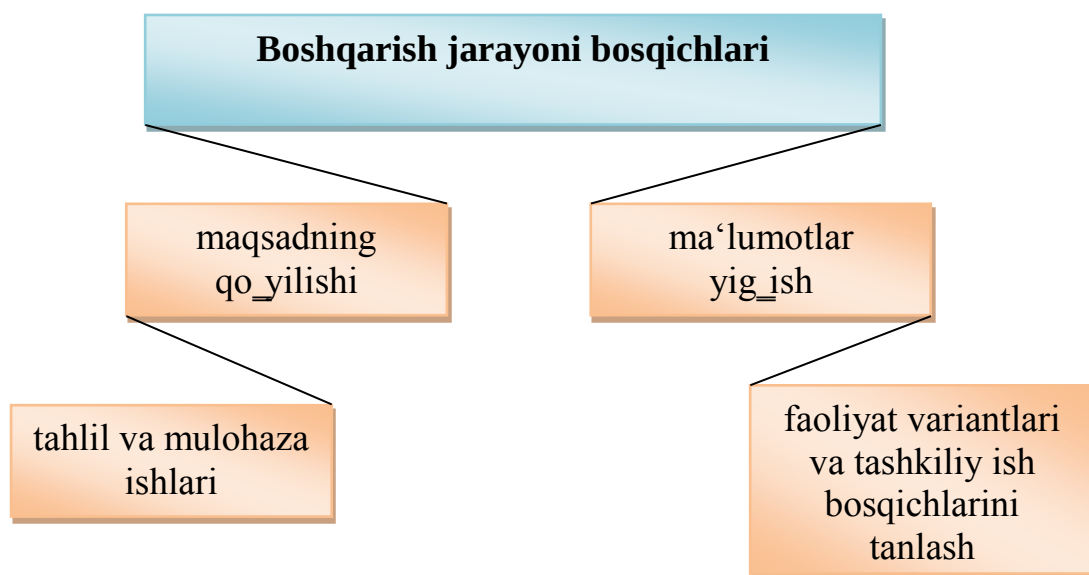
ayniqsa muhimdir. Lider uchun eng katta mukofot va o_z ketidan qoldiradigan uyg_un meros bu: iste'dodli, qobiliyatli, o_ziga ishongan, muvaffaqiyatli hamkorlikni amalga oshira oladigan, mustaqil ishlab, har qanday mushkul muammoni echa biladigan yuqori malakali mutaxassislar komandasidir.

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:



30-rasm. Boshqarish jarayoni bosqichlari⁴⁴

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 byurokratiyaning, ya'ni

⁴⁴ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

qog_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 chiqaradi.

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, energiyaning ortiqcha sarflanishi va boshqalar) hal qiluvchi ahamiyatga ega bo_lib qoldi.

Ko_pincha rahbarlar ishlab chiqarish madaniyati, boshqarish uslubi, tashkil qilish falsafasi va shirkat qadriyatlari 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_rqlar 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

Ilgor 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.

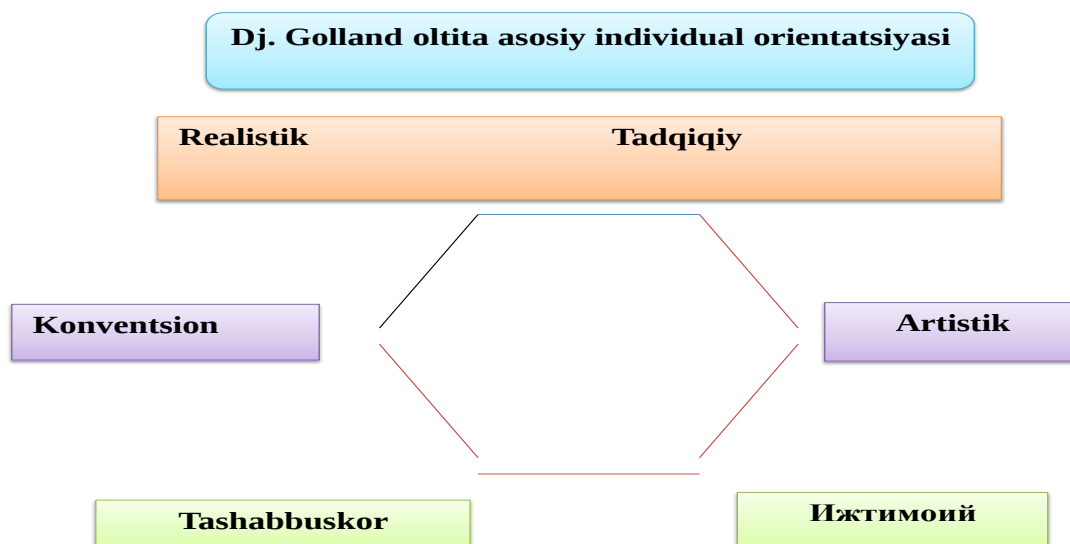
Shunday qilib, xizmat bo'yicha ko'tarilish va haq to'lash ishchining haqiqiy malakasiga asoslanadi, ya'ni xodimning o'z shaxsiy vazifalarini bajarishga qodirliginigina ko'rsatuvchi emas, balki o'z korxonasining ishlab chiqarish va boshqa muammolarini hal qilishda qatnashish qobiliyatini, o'z kompaniyasi 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 korxonalarning karyerani rejalashtirish va rivojlantirishga turtki bo'layotganidan ko'rish mumkin, ya'ni ishchilarga o'z oldilariga real maqsadlar qo'yish va o'z karyerasi mobaynida ularga erishishga yordam beradi.

Karyerani tanlashga taʼsir koʻrsatadigan omillar ichida karyera bosqichlari, shaxsning professional orientatsiyasi, koʻnikma va qobiliyat muhim ahamiyat kasb etadi.

Karyera bosqichlari. Har bir shaxs karyerasi oʻz xarakteri va tabiatiga xos maʼlum bosqichlardan oʻtadi. Karyerani rejalashtirish maqsadlari uchun uch bosqichi juda muhimdir: **Shakllanish bosqichi, Saqlanish bosqichi, Faollik pasayish bosqichi.**

Professional oriyentatsiya. Professional orientatsiya - shaxsning nisbatan moyil boʻlgan qimmatliklar, motivlar, ehtiyojlar majmuasi boʻlib, bu orqali shaxs karyerasining turini koʻrsatadi. Dj. Golland oltita asosiy individual orientatsiyaga ajratadi(31-rasm).



31-rasm. Dj. Golland oltita asosiy individual orientatsiyasi⁴⁵

Realistik orientatsiya- ijtimoiy kuch bilan bogʻliq mashgʻulotlarga moyilligi.

1. Tadqiqiy orientatsiya- fikrlash,tashkiliy faollik bilan bogʻliq karyeraga moyillik. Biologlar, ximiklar, kollej professorlari.

2. Artistik orientatsiya - fikrni, emotsiyalarini ifodalash, sanʼatkorlikka moyillik. Rassomlar, musiqachilar, reklama yaratuvchilar.

⁴⁵ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani boʻyicha oʻquv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 146-bet.

3. Ijtimoiy orientatsiya – intellektual yoki jismoniydan ko_ra ko_proq shaxslararo muomalaga moyillik. Diplomatik xizmat, ijtimoiy mehnat.

4. Tashabbuskor orientatsiya – boshqalarga ta‘sir o_tkazish bilan bog_liq faoliyat. Menejerlar, advokotlar, kotiblar.

5. 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, karyera tanlash bilan bog_liq muammolar kamroq bo_ladi.

Qobiliyat va ko‘nikmalarni aniqlash. Karyera muvaffaqiyati nafaqat shaxsning hissiyotlari, balki unda mavjud qobiliyat va amaliy ko_nikmalariga ham bog_liq.

Karyerani 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.

Karyera langarlari. Karyera langarlari- karyera jarayonida shakllangan, tanlashga to_g_ri kelgan hech ham voz kechilmaydigan qiziqish yoki qimmatlik. E.Sheyn beshta karyera langarini aniqlab bergan:

1. Texnik (funksional)- professional karyerasini afzal bilish.
2. Boshqaruv – menejer karyerasini ustun qo_yish.
3. Tashabbuskor – tadbirkor karyerasini afzal ko_rish.
4. Avtonom (mustaqil) – konsultant, shtatdan tashqari jurnalist, muallif yoki boshqa alohida, yolg_iz ishlashga imkon beradigan karyerani afzal bilish.
5. Barqaror (xavfsiz) – uzoq muddatli va barqaror ishni afzal ko_rish.

Kareroqramma- bu ijtimoiy- professional o_sishning individual rejasidir. Bu xodim va ma‘muriyat o_rtasida xodimning istiqbollari to_g_risida kelishilgan o_ziga xos bitimdir.

Kareroqramma 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.

Kareroqrammaning 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'lmashligi 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 (instruksiya) 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'zgartirish imkoniyati, muhim omillarning o'zaro ta'siri qaror tanlashni aniqlaydi.

Qaror qabul qilish jarayoni. Qaror qabul qilish jarayoni murakkab jarayon hisoblanadi. Bu yerda 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 kechikishni vujudga keltiruvchi sabablarga nisbatan salbiy natijalarga ega bo'ladi. Balki, xizmatchida transport bilan bog'liq qiyinchiliklar yoki nimadir boshqa sabablar bordir; shuning uchun kechikkani 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 yechishi 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 yechimlar mavjud bo'ladi. Ular yozib qo'yilganda va baholanganda har bir yechim variantining o'ziga xos ustunliklari va kamchiliklari ayon bo'ladi. Siz faqatgina yechim variantlarini taqqoslaganingizda ularning orasidan ratsional va to'g'risini topasiz.

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

Yechimlarni tanlashda, baholashda maqsadlarni va yechimlar ularga erishish uchun qanday yordam berishini hisobga olish darkor. Menejer yechimning sifatiga javobgar bo'ladi.

Keyingi bosqich - yechimlarni namoyon etish bo'yicha tashkiliy-amaliy faoliyat. Bu ham murakkab jarayon. Yechim personalda tanish bo'lmagan, ma'lum bir ziddiyatni vujudga keltirishi mumkin. Ko'pchilik hollarda xizmatchilarga ba'zi bir muammolar yechimlarini 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 --"fayotkorlik"dan tashqari, yechimlarni qo'llash bo'yicha masalaga qanday yondashishi kerakligi haqida qoidalar majmuasi yo'q. Yechimlar 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 yetarlicha aniq aytib bo'lmaydi. Faqatgina qarorlar qo'llanishini nazorat qilish ularning nimaga arzishini ko'rsatadi.

Ilgari "lider" (yo'l boshchi) va "управляющий" (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'zoriga topshirib qo'yadi. Uning asosiy maqsadi - qaror qabul qilish emas, komandaning boshqa a'zolari yechishi 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 obyektiv zaruriyatlari bilan asoslanadi.

6.5. Nazoratni tashkil qilish mexanizmi

Texnologiyani boshqarish menejeri ishini royal sozlovchining ishi bilan taqqoslash mumkin. U asbob torlari yetarlicha 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 yerda 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 revolyusion 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 yechimni ishlab chiqishda omadliroq boʻlib chiqishi mumkin. U bilan raqobatni davom yettirish uchun boshqa firmalar ana shu yanada progressivroq boʻlgan yangi texnologiyaga oʻtishga majbur boʻladilar. Boshqaruvchining roli shundaki, u oʻz kompaniyasi tadqiqotchilari ambitsiyalarini, yaʼni orqada qolganligini koʻrsatuvchi fakt ularning izzat-nafsiga kattik tekkanligini engib oʻta oladimi yoʻqmi.

Bu yerda boshqaruv siyosati bir tomondan ilmiy-tekshiruv faoliyati tematikasini, boshqalar tomonidan erishilgan boʻlsa ham, ishlab chiqarish ehtiyojlariga yaqinlashtirish, ikkinchi tomondan, oʻz kompaniyasi olimlarining istiqbolli ilmiy natijalarni tatbiq qilishini tezlashtirish boʻyicha choralar koʻrish masalalarini koʻzda tutadi.

Ilgʻor korxonalarga eʼtiborni koʻp qaratish odati ishi yurishmagan omadsizlar unchalik koʻp emas degan taassurot hosil qilishi mumkin. Ammo maʼlumki, yangi gʻoyaning tugʻilishidan boshlab, to uning muvaffaqiyatli tatbiq qilingunicha boʻlgan mashaqqatli yoʻlni sharaf bilan mustaqil engib oʻtgan firmalar soni bir foiznigina tashkil qiladi. Taxminiy statistika boʻyicha, ana shu bir foizga qoʻshilish uchun ikki mingga yaqin urinish qilib koʻrish kerak ekan.

Agar menejer texnologiya yangiliklariga doim yoʻq deyaversa, koʻp hollarda haq boʻlib chiqadi. Ammo bor – yugʻi bir necha xatodan keyinoq uning xoʻjaligi tez orada bankrotlik xavfi ostida qoladi.

Shuning uchun u anʼanaviy texnologiyani barkamollikka etkazish kafolatini oluvchi barqarorlik bilan eng yangi texnologiyani tatbiq qilishga harakat oʻrtasidagi balansni juda chuqur sezishi kerak. Tabiiyki, savol tugʻiladi, ~~yangi~~ texnologiyaning oʻz korxonasidagi taqdiri haqida qaror qabul qilishda menejer nimaga tayanishi kerak? Nahotki, faqat subyektiv his-tuygʻularga”. Yoʻq, albatta. Qaysi loyihalarni tanlash zarurligini tushunishda menejerga yaxshiroq imkon beruvchi bir nechta asosiy qoidalar mavjud:

- Yangi texnologiyani tanlashda menejerlar uning yoqimlilik va ulardan kutiladigan ulkan imkoniyatlardan kelib chiqadilar. Aslida esa ular qanchalik isteʼmolchi 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 yerda boshqaruvchi o_rniga iste'molchi hal qiladi.

- Yangi degan so_z doim ham eng yaxshi degan so_z emas. Shuning uchun umuman olganda yangi texnologiyalar yutib chiqadi deyish noto_g_ridir. Evolyusion yo_l revolyusion 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.

- 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 yaqqol 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-uskunalardan, 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_raganlarida, 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 bolsa, sizning o_rinishlaringiz bexuda, chunki siz odamlar ichidan birortasini baholab, o_zingizga o_rinbosar tayyorlab olmagansiz.

Boshqaruvchiga talab bildirilgan bolsa, 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 bolsa.

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 rejalarni tizimi asosida tashkil etiladi. Tizim tarkibi quydagi rejalardan iborat:

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

Shu rejalarning 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 mantig_i 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_ylgan 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_imaydi.

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 suhbatini 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.

–Eshigi yopiq” 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.

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 uchun 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. Boshqarish vositalarining qaysi turlarini bilasiz?
6. Ishbilarmon rahbar qanday bo'lishi kerak?
7. Karyerani 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?

7-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:

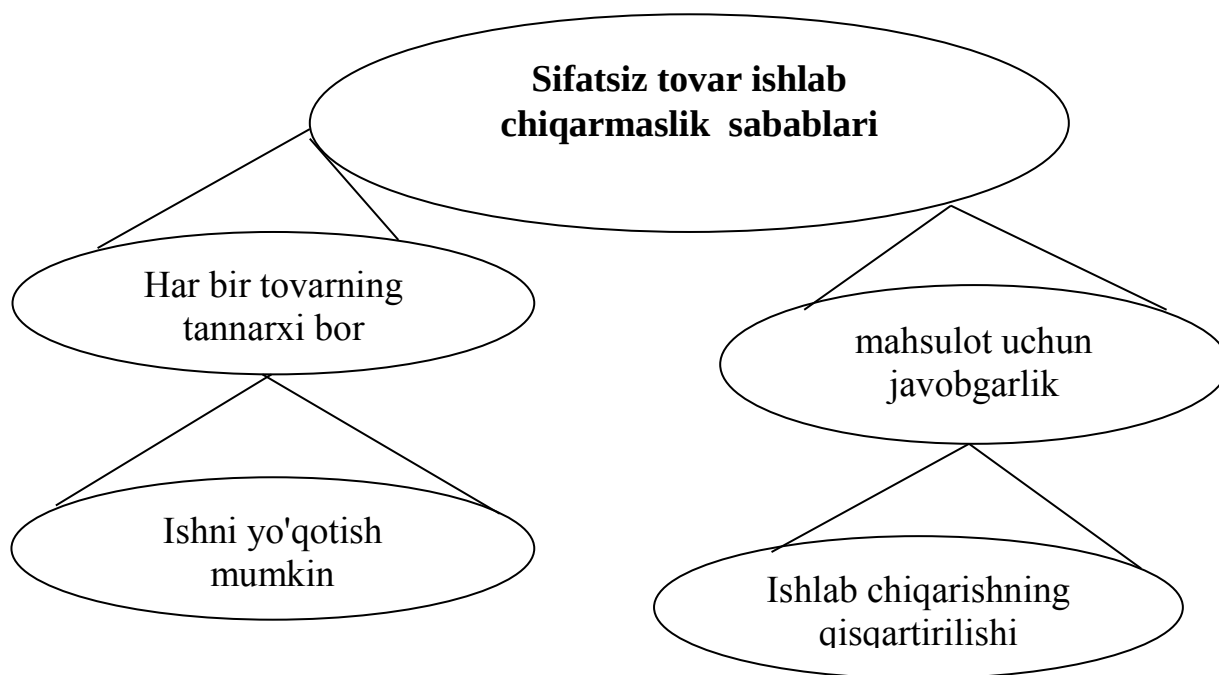
1. Har bir tovarning tannarxi bor. Agar Sizda sotish orqali xarajatlarni qoplashga umid yo'q bo'lib, biroq yomon sifatli mahsulotni sotish imkoniyatlari mavjud bo'lsa ham, mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan deyarli barcha resurslar yo'qotilgan hisoblanadi. Agar bu kichik xajmda va arzon mahsulot bo'lsa, 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 yengil 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_{lov}larni 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_{sga} 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 konsepsiyasi 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.



32-rasm. Sifatsiz tovar ishlab chiqarmaslik sabablari⁴⁶

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 yettiruvchi 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 loyihalashdan 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.

⁴⁶ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2018 yil, 166-b.

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'lliga tekkandan so'ng texnik xizmat ko'rsatish yengil 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.

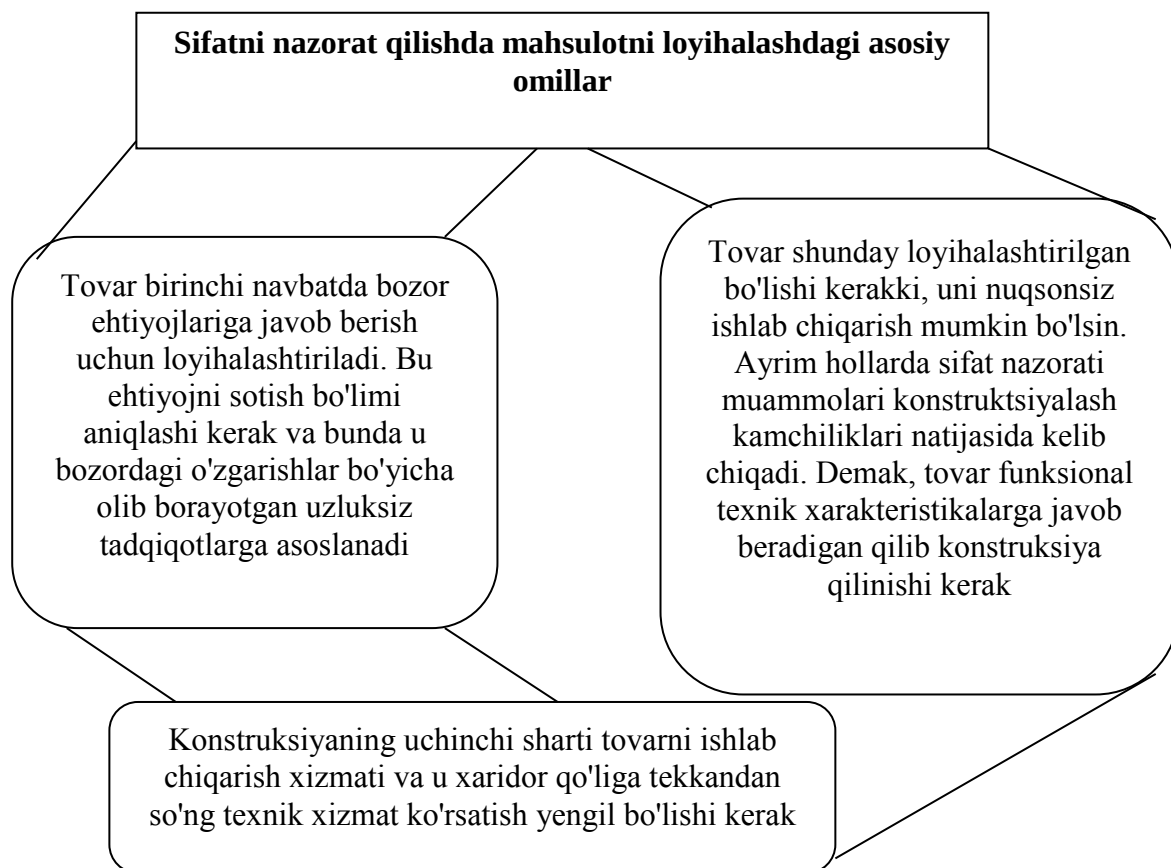
Biroq, sifatning ilmiy nazorati asosan tovarni unga belgilangan xarakteristikalarga mos kelishini ta'minlash bilan shug'ullanadi. Bu jarayon o'lchash mumkin bo'lgan tizim ko'rinishida namoyon bo'lishi kerak. U dastgohda tayyorlangan detal uchun farqlanish mm.da yoki flakondagi suyuqlik uchun ml.da o'lchanadigan xarakteristikalarga ega bo'lishi kerak. Ko'pincha bu bilan ishlab chiqarish jarayonida sifat kafolati markazi shug'ullanadi. Zaruriy ravishda konstruksiyalangan 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'llda 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'zishining 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.



33-rasm. Sifatni nazorat qilishda mahsulotni loyihalashdagi asosiy omillar⁴⁷

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

⁴⁷ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 172-bet.

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 prinsipi 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 na'muna 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 yetishmovchilikka 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.

Yetakchi ishlab chiqarishlarda ko_p tovarlar mashinalar tomonidan tekshiriladi. Masalan, kompyuter mikrosxemalari doim mashinalar tomonidan tekshiriladi.

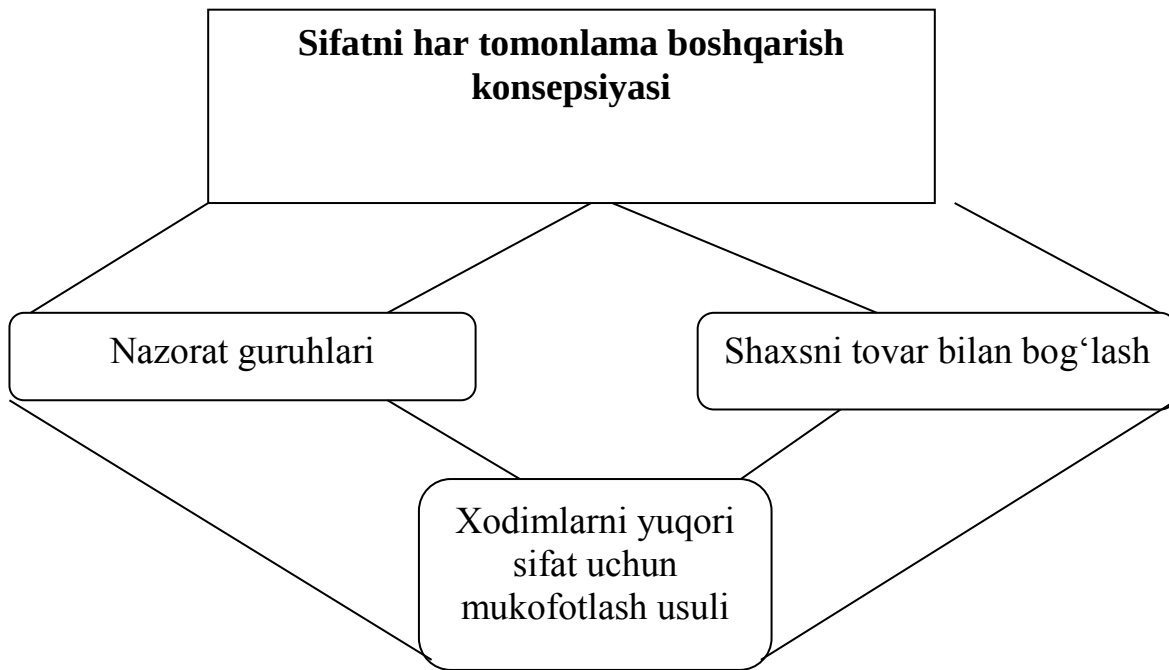
7.2. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilish. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi

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 guruhлари. 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 tendensiyasiga 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 yechishda 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 yetkazilar va bir kishi tomonidan yig'ib chiqilar edi. Ish yakunida u shaxsiy yorlig'ini mashinaga o'rnatadi.



34-rasm. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi⁴⁸

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.

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

7.3. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari

Sifat hozirgi kunda shunday muhimki, g'arbiy mamlakatlarda sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari dasturiga ega bo'lmagan kompaniyalar raqobat

⁴⁸ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

qila olmaydilar, chunki potensial xaridorlar sotuvchini tanlashda bu omilga ham e'tibor beradilar.

Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari tizimining asosiy elementlari:

1. Muayyan sifatli tovarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish uchun bozor ehtiyojlarini aniqlash. Bu sohada marketing bo'limi yetakchi 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. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari jarayonidagi ikkinchi qadam tovarni ishlab chiqish va tekshirish hisoblanadi. Bu yerda 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.

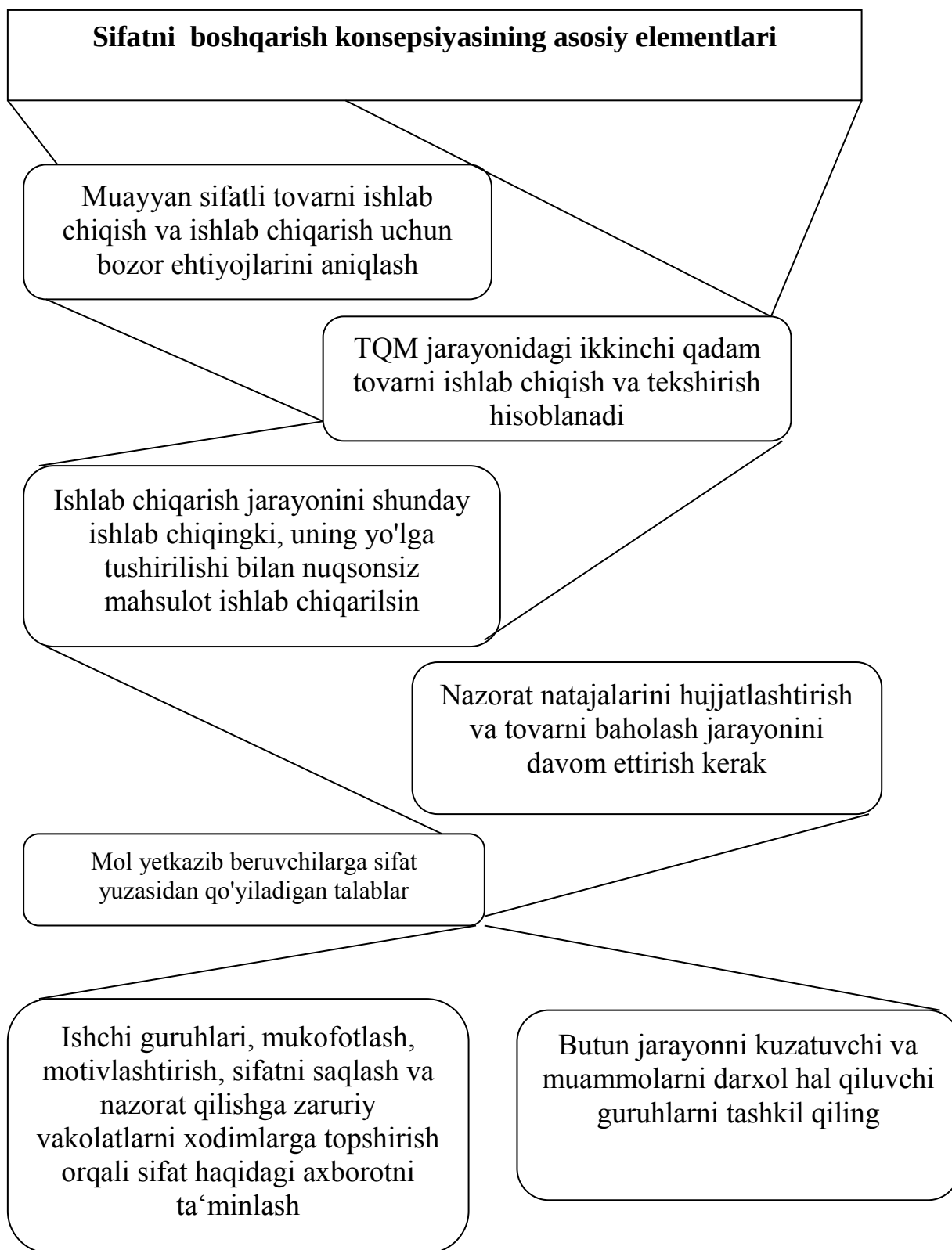
3. Ishlab chiqarish jarayonini shunday ishlab chiqingki, uning yo'lga tushirilishi bilan nuqsonsiz mahsulot ishlab chiqarilsin. Aks holda ularni remont yoki qayta ishlash uchun zarar ko'rasiz.

4. Nazorat natajalarini hujjatlashtirish va tovarni baholash jarayonini davom ettirish kerak. Tovar doimiy nazorat qilinayotganligiga ishonch hosil qiling. 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 yetkazib beruvchilarga sifat yuzasidan qo'yiladigan talablar, ya'ni ular yetkazib berayotgan resurslar texnik xarakteristikalar va standartga mos kelishini doim tekshirib borish zarur. Bu taqsimot tizimiga, tovarni zavoddan iste'molchigacha yetkazib beruvchi vositachilarga ham taalluqli.

6. Ishchi guruhлари, 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.



35-rasm. Sifatni boshqarish konsepsiyasining asosiy elementlari⁴⁹

⁴⁹ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

7. Butun jarayonni kuzatuvchi va muammolarni darhol hal qiluvchi guruhlarini 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.

7.4. Yakka tartibdagi faoliyatga haq to'lash 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 tekinga 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.

Ishlab chiqarishning ko'pchilik ishchilari (~~ko~~ 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 yerda ish vaqtining birligi bo'lib hafta, ikki hafta, oy yoki yil xizmat qiladi. Oylikka ishlaydigan ishchilarning, misol uchun menejer yoki har xil sohadagi mutaxassislarning 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

hissalarga asoslanadi. Masalan, marketing bo'limi boshligi 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.

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.

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.

7.5. 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 daromadga qatnashish dasturi, ya'ni ularga daromadlardan ulushini ta'minlaydigan tizimlar asosida ragbatlantirish mumkin. Har xil kompaniyalarda bu ulush kvartal bo'yicha, yarim yilda bir marta yoki yilning oxirida to'lanadi.

Maqsadlarga erishishda qatnashish - ishchilarga umumiy foydasiga emas, balki ishlab chiqarish hajmi oshishi bilan bogliq bo'lgan ushlanib qolishlarni iqtisod qilish mablag'dan mukofot tizimi(5-rasm).

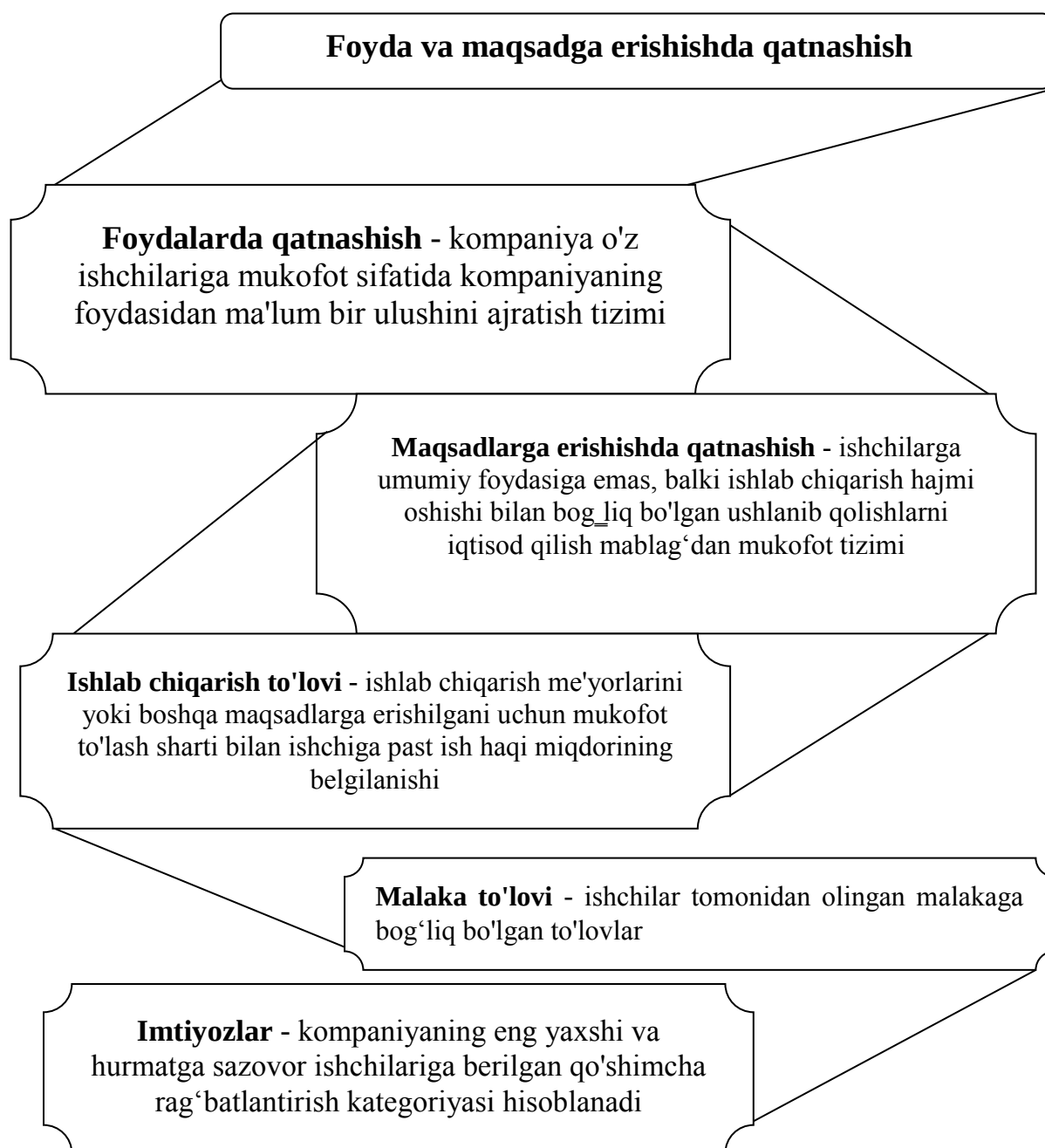
Maqsadga erishishda qatnashish - foydada qatnashishga o'xshash tizim, lekin bitta yaqqol farqi mavjud. Mukofot bu yerda foydaning umumiy miqdoriga bogliq emas, balki mahsulot sifati bo'yicha ma'lum bir ko'rsatkichlarga erishish, jihozlarining xavfsizligi va xizmat ko'rsatish texnikasiga rioya etish natijasida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

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_limadi.



36-rasm. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish⁵⁰

Malaka to'lovi - ishchilar tomonidan olingan malakaga bog_liq bo_lgan to'lovlar.

Ba'zi kompaniyalar mukofotning boshqa tizimini - ishchilarning bajarayotgan funksiyalariga emas, ularning bilimlari va qobiliyatlariga bog_liq bo_lgan malaka

⁵⁰ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

to'lovlarini qo'llab ko'rdilar. "Alcoa", "Polaroid", "TRU", "Crayser", "Westernhouse" - mana shu bir nechta kompaniyalar mehnatga haq to'lashning 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 stimulyer 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 hisoblaniladi.

8-jadval

Firma boshqaruvchilarining imtiyozlari⁵¹

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

⁵¹ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik – O'z.: TDIU, 2011, 131-b.

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.

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

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.

7.6. 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 subyektiv kuzatuvlarni ifoda etadi. O'zboshimcha xarakterdagi bunday baholashlarni bartaraf etish uchun tobora ko'p kompaniyalar ishchilar faoliyatini baholashning murakkab tizimini, ya'ni obyektivligini 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.

9-jadval

Personalni baholash uslublari⁵²

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, karyerasi, xarakteri haqida xulosalar.
Suhbat (intervyu)	Xizmatchi bilan u haqida qo'shimcha ma'lumot olish uchun oldindan tayyorlangan yoki ehtiyoriy sxema asosida —sawol-javob" shaklidagi suhbat.	Savollari ko'rsatilgan savolnoma.
Anketa so'rovnomasini o'tkazish (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.) shahsni kuzatish	Holat va shahsning o'zini tutishi haqidagi hisobot
Ish o'yinlari	Tashkiliy o'yinlarini o'tkazish, bilim va	O'yin haqida

⁵² Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 182-bet.

	ko_nikmalarini tahlil qilish, o_yinchilarni rollar bo_yicha ajratish (—g_oyalar generatori”, —tashkildchi”, —taqidchi”, —kspert”, —ish yurituvchi”, —kuzatuvchi” va boshqalar) va kichik guruhda ishlash faoliyatini baholash.	hisobot. O_yinchilar va rollarni 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 attestatsiyada n 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_lashning 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 mikroprotsessorlarni ko_p yiqqan ishchi ma'lum bir vaqt oralig_ida

boshqalarga nisbatan yuqori ishlab chiqarishni namoyish etadi. Lekin tadbirkor mexmonxona administratori yoki telestansiyaning o'rta zvenosi menejeri mehnati unumdorligini qanday baholash kerak?

Kompaniyalar ishchilari mehnati sifatining obyektiv baholashni ta'minlash uchun anketa namunasi

Familiya, ismi _____ mansabi _____ ish staji _____ sana _____
 joylashgan joyi _____ Bo'linma (sex) _____ Shu mansabda ishlashning
 davomiyligi _____ tekshiruv davri _____ dan _____ gacha. Tekshiruv
 o'tkazdi _____ Tekshiruvchining mansabi _____

37-rasm. Kompaniyalar ishchilari mehnati sifatining obyektiv baholashni ta'minlash uchun anketa namunasi⁵³

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 funksiyalar 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.

10- jadval

Korxonada xodimlar faoliyatini baholash⁵⁴

Ko'rsatkichlar	Kamchiliklar	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

⁵³ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 202-bet.

⁵⁴ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik – O'z.: TDIU, 2011, 136-b.

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 Fikrlar va ma'lumotlarni aniq va sinalgan tarzda almashuv qobiliyati; mijozlar va tashkiliy ierarxiyaning har xil darajalari bilan muloqot		54321
Ishonchlilik Instruksiyani va buyruqlarni aniq bajarish qobiliyati; juda zarur masalalarni bajarish qobiliyati; mustahkam mehnat malakasi		54321
Rahbarlik qobiliyati va potensial imkoniyatlar Belgilangan masalaning yaxshi bajarilishi uchun boshqalarning ishini uyushtirish qobiliyati; qo_l ostidagi ishchilarning faoliyatini takomillashtirish potensial qobiliyati		54321

Ballar:

5- a'lo. Ishchi muntazasm 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 _____

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.

Qisqa xulosalar

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 obyektiv mezonlarni topish - hozirgi davrda ishlab chiqarishda eng asosiy stimullar ekanligini yuqorida keltirilgan misollar yaqqol ko_rsatib turibdi. Bulardan milliy iqtisodiyotimizni rivojlantirishda to_g_ri foydalansak, albatta, ish sifati va har bir ishehining turmushi darajasi kundan-kunga oshaveradi.

Tayanch iboralar

Sifatni nazorat qilish, TQM ustunli diagrammlari, rag_batlantirish, imtiyozlar, baholash uslublari, attestatsiya.

Nazorat va mulohaza uchun 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 uslublar mavjud?
10. Personalning lavozim bo'yicha o'sishida attestatsiyaning ahamiyati.
11. Sifatni nazorat qilishga personalni jalb qilishning yana qanday yo'llarini tavsiya qilasiz. Sifatni har tomonlama boshqarish konsepsiyasi tarkibini aniqlang.
12. Foyda va maqsadga erishishda qatnashish, foydalarda qatnashish qaysi yo'llar bilan amalga oshiriladi?

8-bob. INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING JAMIYAT IJTIMOIY STRUKTURASIDA TUTGAN O‘RNI

8.1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi va inson resurslarini boshqarish

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” konsepsiyasi g‘arbda asrlar mobaynida yuzaga kelgan ijtimoiy evolyusiya 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 evolyusiya 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‘lumdir. 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. Renessansning kuchayib borishi bilan reformatsiya deb atalmish katolik cherkoviga qarshilik ko‘rsatish jarayoni boshlandi. Reformatsiya nomi katolik cherkovini isloh qilishdan kelib chiqadi. Bunday urinishlar hech qayerda 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_{shgan}ligini 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_{ngil}xushlikdan 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_{ri}}so_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. Fransiya, 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 yetishmasligidan 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 tendensiyalarini bilishi zarur. Bu uning jamiyat bilan o_{zaro} samarali faoliyat yuritishiga yordam beradi.

8.2. Inson resurslarini boshqarishning ijtimoiy 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 huquqini 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 "yeb 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 guruhlar 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 yetkazib 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 yetkazish 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_liganda 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. Inson resurslarini boshqarish 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_ʼsuliyatga ega bo_lgan kishilar qatoriga kiradi. Menejer doim barcha rivojlanish tendensiyalari ichida bo_ladi.

Jamiyat kelajakda qanday muammolarga duch kelishidan qat_ʼiy nazar, menejer ularni tushunish va hal qilish qobiliyatini o_ztirishi lozim. Menejerlarni o_zqitish - jamiyatning kelajakdagi muammolarini hal qilishga eng yaxshi tayyorgarlik. U menejerning barcha vaziyatlarni ratsional va ilmiy tahlil qila olishini ta_ʼminlashi kerak. Hissiyotga berilish, shoshma-shosharlik, noto_gri axborot yoki boshqa shunday holatlarda qaror qabul qilish juda jiddiy xato deb ko_zrilishi kerak.

Resurslar muammolari. Yer shari aholisi juda tez sur_ʼatlar bilan o_zsmoqda. 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_ʼminlash 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_ʼyorlashtiriladi degan fikr mavjud. Biroq, resurlarning bir qismi me_ʼyorlashtirilsa, ularning boshqa resurslar bilan o_zaro

munosabati murakkablashib, butun ishlab-chiqarish tizimiga ta'sir qiladi. Kelajak muammolari yechimini 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 yechish 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 tendensiyasidir. 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_{ar}bda oxirgi 100 yillikda turmush darajasining o_{shi}shi, aksari, yangi va yetakchi texnologiyani muntazam qo_{ll}ash 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_{tar}ilishi va yoshlar sonining qisqarishi menejerni ishchilar o_{rn}ini bosuvchi texnologiyalar haqida o_{yl}antiradi. Zarur mablag_{lar} mavjud bo_{lg}anda u yangi texnologiyalarni ko_{pl}ab harid qiladi. Bu yerda mahsulot sifatini oshirishga bo_{lg}an ehtiyoj o_{si}b borishi katta rol o_{yn}aydi.

Menejerlar kelajakda yuksalib boruvchi texnologik yo_{nal}gan jamiyat bilan ishlaydi. U ishlab chiqarish, iqtisodiyot, jamiyatning holati va ularning rivojlanishi tendensiyalari haqidagi axborotlarga yaxshi ega bo_{ls}agina omadga erishadi. Bu yerda axborot texnologiyalari muhim rol o_{yn}aydi va aynan shular boshqaruv qarorlari sifatini aniqlaydi.

Atrof-muhit. Har bir inson atrof-muhit muhofazasi haqida qayg_{ur}ishi kerak. Sanoatlashtirish va kishilarning shaharlarda, mintaqalarda to_{plan}ishi chiqindilar bilan bog_{li}q global muammoni keltirib chiqaradi. Bu atmosferaga chiqarilayotgan kimeviy chiqindilar yoki axlatxonalarga tashlanadigan chiqindilar bo_{li}shi mumkin. Bundan tashqari quyoshdan himoya qiluvchi ozon qatlaminig o_{zgar}ishi insoniyatga katta xavf tug_{dir}adi.

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_{lay}di, har doimgidek menejer foyda va iste[‘]molchi o_rtasida turadi. U past baholi yaxshi tovarlarni ishlab chiqarish xarajatlarida yangi mas[‘]uliyatga ega bo_{la}di. Atrof-muhit bunda qo_{sh}imcha va ortib boruvchi qiyinchiliklar tug_{dir}adi.

Hukumat. G_{ar}bda davlat korporatsiyalar solig_{id}an yuqori foizli daromadlar oladi, hukumat biznes yuzasidan qarorlarni doimiy ravishda ko_{pay}tirib 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_{arb}da har qanday davlatning boshqa mamlakatlar bilan bog_{liq}ligi tobora kuchayib bormoqda.

Mamlakatlar asosan agrar o_{lk}alar bo_{lg}an paytda tijorat munosabatlariga ehtiyojlar kam edi. Bugungi kunda esa mamlakatlarda sanoat rivojlanishi halqaro miqyosda o_zaro munosabatlarga qiziqishni kuchaytirmoqda. Aynan moliyaviy faoliyat sohasi menejyerdan jahon rivojlanishi tendensiyalarini 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 obykti sifatida

Tashkilot madaniyati korxona faoliyatining muhim jihati bo_{lib}, kuchli ijtimoiy omil sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. Tashkilot boshqaruvini amalga oshirish keng ko_{lam}li ishlarni hal etish bilan ko_{proq} bog_{liq} bo_{ls}ada, aslida mayda ishlarni, ya'ni:

- o_z shaxsiy maqsadini anglash;
- o_zini va o_zgalarni holisona baholay bilish;
- o_z vaqtini to_gri taqsimlash;
- o_z vaqtida va aynan maqbul qarorlarni qabul qilish;
- shaxsiy tashabbus ko_{rs}ata bilish;
- o_z xulqini nazorat qilish;
- me'yoriy darajada kiyinish va go_{zal} yashay bilish kabilarni hal etish bilan

bog_{liq}dir.

Tashkilot madaniyati - bu shaxs yoki kishilar guruhining o_ziga xos jihatlarini aks yettiruvchi 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 byurokratiyami?

–Byurokratiya” odatda har birimizda, kanselyariya 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 "Byurokratiya" 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.

"Byurokratiya konsepsiyasi" 1900-yillarda nemis sotsiologi Maks Veber tomonidan ilk va ideal holatda insoniyat tarixida eng foydali g_oyadir.

Uning nazariyasida tashkilotning risoladagi (ideal) tafsilot berilgan. Byurokratiya, uning fikriga ko_ra, - tashkilot intilishi lozim bo_lgan normativ modeldir.

M.Veberning "Ratsional byurokratiya" nazariyasining tafsilotlariga:

- Mehnatning aniq taqsimoti va uning natijasida har bir mansabga mos keladigan o_ta malakali kadrlarni jalb etish imkonining vujudga kelishi;
- Boshqaruv ierarxiyasining to_g_ri taqsimlanishi natijasida quyi bo_g_in yuqori bo_g_inga bo_ysunadi va u tomonidan nazorat etilishi;
- 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;
- Rasmiy shaxslar o_z lavozimi majburiyatlarini bajarishda formal (norasmiy), ya'ni begonalashgan tuyg_uda bo_lishlari;
- 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 (byurokratiyaning) qarori obyektiv 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_{liqli}ligi.
- Tashkiliy tuzilma bajariladigan ish hajmi bo_{yicha} vertikal pog_{onada} ierarxiya darajalariga, gorizontal pog_{onada} esa funksiyalarga 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 prinsipga 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 funksiyalari - xodimlarda tashkilotning maqsadi va ko_{ra} bilish (anglab etish) mohiyatini singdirish, tarbiyalash.

8.5. 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 iqrorlik 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

boʻlishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarning oʻzaro aloqalari, taʼsiri yuzaga chiqadi.

3. Xulq-atvor - bu inson harakatining turli shakllaridir. Insonlar u yoki bu vaziyat taqozasiga binoan oʻz madaniyatini namoyon qildi.

Madaniy omillar			
	Ijtimoiy omillar	Shaxsiy omillar	
Yalpi madaniyat darajasi Quyi madaniyat darajasi	Taʼsir etuvchi guruhlar Oila Rollar va statuslar	Insonning yoshi va hayot sikli Iqtisodiy xatti—harakat Hayot stili Shaxsiyat va oʻz-oʻzini hurmat qilishi	Psihologik omillar Motivatsiya (ilhomlanish) Eʼtirof etish Qabul qilnshi Qatʼiyati

38-rasm. Tashkilot madaniyatini shakllantirishdagi omillar tizimi⁵⁵

Tashkilotda ichki munosabatlar va tashkilot madaniyatini shakllantirishdagi bogʻliqlik. Tashkilotda rasmiy munosabatlar bilan birga norasmiy munosabatlar ham mavjud boʻladi. Norasmiy tashkiliy tuzilma - rasmiy tashkiliy tuzilma qismi boʻlmagan, lekin tashkilotning maqsadlariga erishishga taʼsir qiluvchi munosabatlarning tashkiliy tafsilotidir. Yaʼni, tashkilot xodimlari oʻrtasidagi shaxslararo darajada vujudga keladigan aloqalar va munosabatlar yigʻindisidir. Odatda, rasmiy va norasmiy tashkiliy tuzilma bir-biriga mos tushishi uchun harakat qilsada, har biri alohida nomoyon boʻladi.

Muhim sabablardan biri: xodimlar norasmiy muhitda oʻz boshliqlari, hamkasabalari, quyi pogʻonadagi xodimlar bilan muloqotga kirishadilar.

Norasmiy tashkiliy tuzilma impulsi boʻlgan jamoada tugʻma liderlarning boʻlishi (oʻz maqsadlariga erishuvchi shaxslar) tabiiy holdir. Ularning hokimiyatni

⁵⁵ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani boʻyicha oʻquv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 232-bet.

(hukumronlikni) o_z hamkasabalari, do_stlari yoki rahbariyatga ta'sir etish vositasida oladilar va bundan tashkilot samarali foydalanishi kerak.

11- jadval

Norasmiy tashkiliy tuzilmaning ijobiy va salbiy jihatlari⁵⁶

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 yengillashtiriladi.	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** norasmiy tashkiliy tuzilmada axborot uzatish tizimi, yangiliklarni norasmiy tarqatish vositasidir. Ushbu yangiliklar ish yuzasiga taalluqli bolsa 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 iearxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy iearxiya 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.

⁵⁶ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo_yicha o_quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 241-bet.

Tashkilot madaniyati yoki Korporativ madaniyat xodimlar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni yechishda, 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
9. Inson resurslarini boshqarishda 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 qarama-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.

Qisqa xulosalar

IRM o'zi qamrab olgan shaxslar, ya'ni insonlar o'zi yashab turgan jamiyat va shu jamiyat qonunlari bilan ehambarehas 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 iehki munosabatlar tizimi, nizo, nizo sharoiti, nizoning oldini olish, nizoni hal etish.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Jamiyatning ijtimoiy strukturasi IRMga qanday ta'sir ko'rsatadi?
2. Qanday ijtimoiy munosabatlar IRMda hal etuvchi rolni 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 rahbaming o'rnini qanday?
10. Nizolarni hal etish algoritmi qanday bosqichlardan iborat?

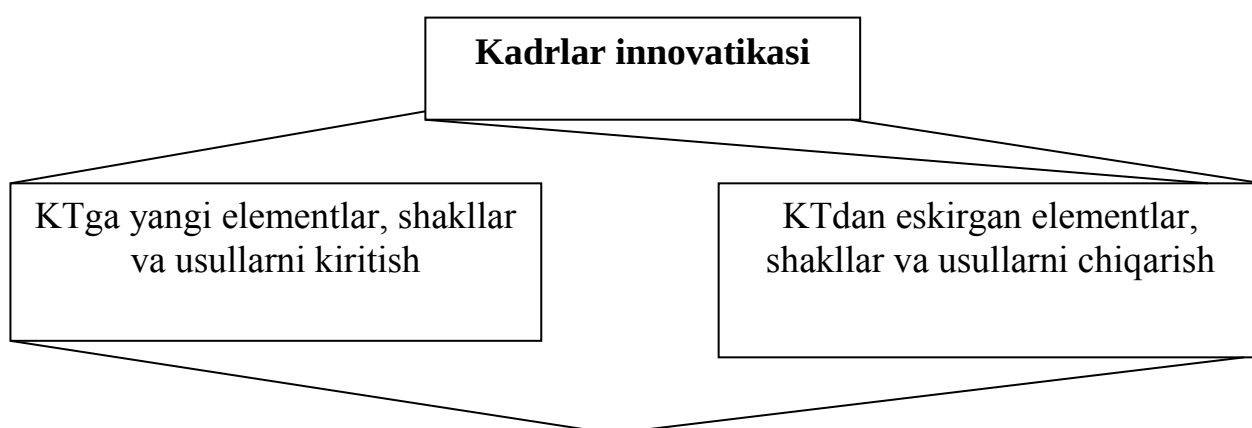
9-bob. INSON RESURLARI BOSHQARISHDA KADRLAR TIZIMI INNOVATSIYASI

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 subyektlari va usullariga ega bo'lgan yangi holatga o'tishidir.

Ko'rinib turibdiki, KT rivojlanishi kadrlar, kadrlarni boshqarish subyektlari (bo'limlar, xizmatlar), personal bilan ishlash shakllari va usullarini o'zgarishidan iborat. Bu o'zgarishlar progressiv tomonlarni (masalan yangi kasb kadrlarini tayyorlash) ham, regressiv tomonlarni (qayta tayyorlash mumkin bo'lmagan eski kasblardagi kadrlarni bo'shatish) qamrab oladi.



39-rasm. Kadrlar innovatikasi⁵⁷

⁵⁷ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 236-bet.

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, mintaq, vazirlik, tashkilotlar) taqdirida kadrlar rivojlanishining rolini yaxshiroq tushunish uchun zarur. Ushbu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaqtda turli holatlarda (to_liq farovonlikdan inqirozgacha) bo_lishi mumkin.

9.2. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari

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:

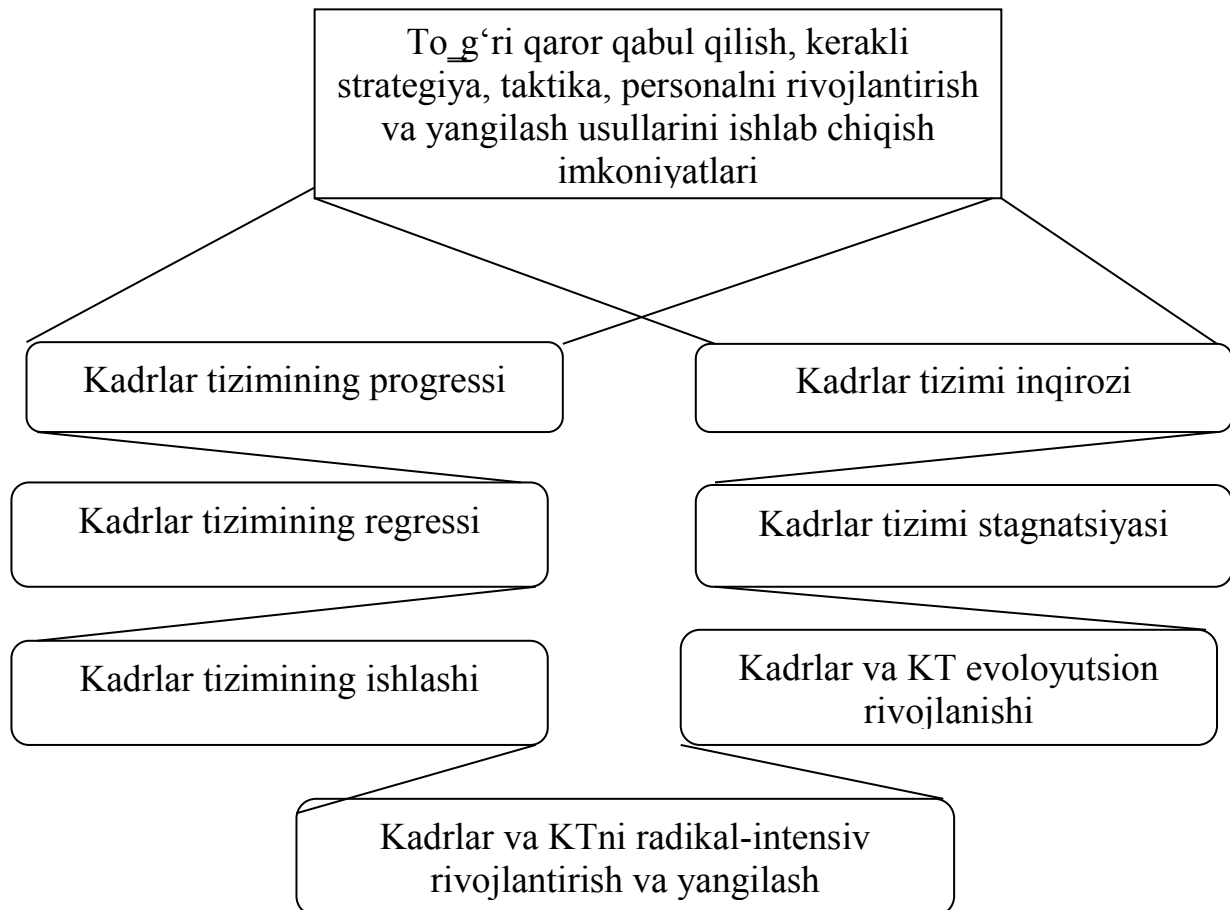
Kadrlar tizimining progressi – bu kadrlar tizimining kadrlar yangiliklarini doimiy qidirish, ishlab chiqish va amalga oshirish asosida takomillashgan va samaraliroq shakllar, maqsadlar, tarkib va usullarga o_tishidir.

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 oʻzgarishlar qilinganda) yoki tashkilot barqaror ishlashi uchun KTni yoʻl qoʻyilishi mumkin boʻlgan minimal darajada ishlashini ta'minlovchi kadrlar. Maqsadlar, funksiyalar, tarkib, shakl va usullarini doimiy barqaror holatga keltirish.



40-rasm. Qarorlar qabul qilish, strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkoniyatlari⁵⁸

Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasini umumiy masalalarini koʻrib 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

⁵⁸ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 237-bet.

bilan xarakterlanuvchi shakllangan (o_zgarmas) 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_zgarmas sifatda, tarkibda, funktsiyalarda, usul va shakllarda takror ishlab chiqarilishi, inqirozsizlik, barqarorlik, ritmiklik, kuchsiz kelishmovchiliklilik, murakkab bo_lmagan istiqbollash imkoniyatiga egalilik kiradi.

9.3. Kadrlar yangilashlarining mohiyati va tasniflanishi

Kadrlar yangiliklari jamiyat va ishlab chiqarishda ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan yangiliklarning turlaridan biri hisoblanadi.

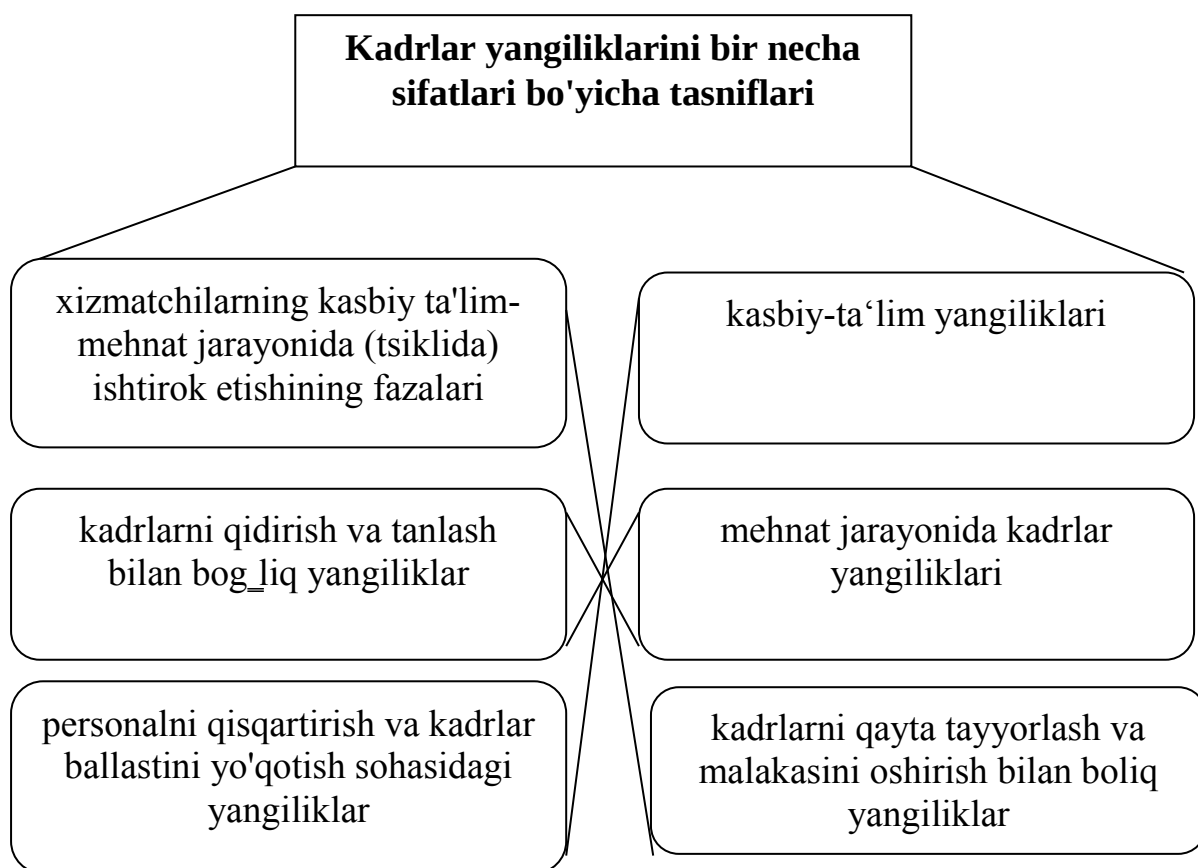
Kadrlar yangiliklari (KT) – kadrlarning (kadrlar tizimlarining) darajasini va tovarlar, ishchi kuchi va ta'lim (kasbiy - malaka) xizmatlari bozoridagi raqobat sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar (tashkilotlar va ularning bo_limlari) samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini bajarish qobiliyatini oshirishga yo_naltirilgan kadrlar yangiliklarini kiritish bo_yicha maqsadli faoliyatdir.

Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatlari bo_yicha tasniflash mumkin:

-xizmatchilarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (siklida) ishtirok etishining fazalariga ko_ra;

- kasbiy-ta'lim yangiliklari, ya'ni, oliy o_quv yurti, kollejlar 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;



41-rasm. Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatleri bo'yicha tasniflari⁵⁹

- 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

⁵⁹ Azlarova M. "Inson resurslarini boshqarish" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 242-bet.

tashkilotlar va byurolar bilan ishlash, kadrlarni baholash va qabul qilishning yangi usullari va boshqalar kiradi. Ikkinchisiga, oʻz kadrlarini qidirish, kadrlar zahirasini 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 oʻzlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, kadrlar attestatsiyasi, shakllangan kadrlar tarkibida mehnat funksiyalari va vakolatlarning yangidan taqsimlanishi, xizmatchilarni koʻtarish va oʻzgartirish usullari, yangi lavozim yoʻriqnomalari va xarakteristikalarini ishlab chiqish, elita mutaxassislar bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi;

- kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bogʻliq 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 oʻtganidan soʻng mehnat jarayoniga jalb qilishning yangi usullari, bu yerda yangi strukturalarni tuzish kabilar kiradi;

- personalni qisqartirish va kadrlar ballastini yoʻqotish sohasidagi yangiliklar. Bunga kadrlarning zaruriy darajaga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirish, kadrlar ballasti boʻyicha maʼlumotlar bankini shakllantirish, kadrlar ballasti bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va ishdan boʻshatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bunda kadrlar ballasti deb kadrlar salohiyatining oʻzining kasbiy-malakaviy sifatleri bilan ilmiy, ishlab chiqarish, maʼmuriy va boshqa faoliyat rivojlanishi (oʻzgarishi) ehtiyojlaridan orqada qolayotgan, eng kam ish beradigan va istiqboli eng past qismi, shuningdek, har bir bosqichda tashkilotda ehtiyojlarga nisbatan ortiqcha kadrlar tushuniladi.

9.4. Innovatsion menejment obyektlari

Innovatsion menejment obyektlari boʻyicha:

- 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 rekonstruksiya qilinayotgan tashkilotlarda kadrlar bo'yicha faoliyat;

- soha, mintaqa, 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'lmavmasligini 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 yetkazadigan yolg_on, xayoliy yangiliklarni anglatadi.

Kadrlardagi psevdoyangiliklar – bu subyektivizm 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), boshqa real faoliyatda bo_lgan va psevdonovatorni 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:

- yetarlicha obyektiv 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 o_tkazish;
- eski usullar va kadrlar ballastini yo_?otmasdan turib kadrlar islohotlarini o_tkazish;
- kadrlar zahirasi bo_lmagan holda va yetarli 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.
- yangi progressiv rahbariyat kelishi va lekin konservativ jamoa yoki jamoa yadrosini yangilash huquqiga ega bo'lmashlik.

9.5. 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.

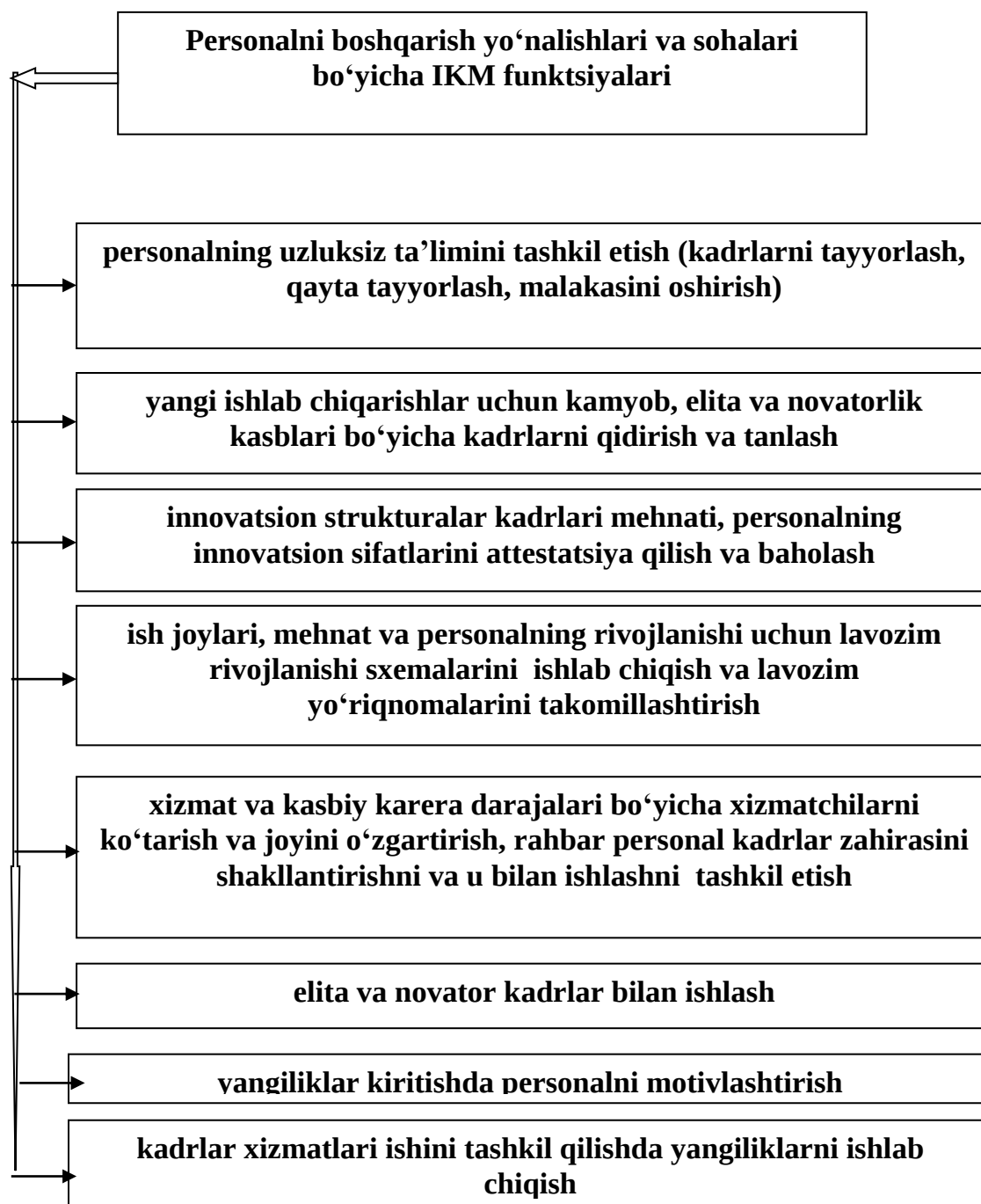
IKM funksiyalarini ikki guruhga birlashtirish mumkin.

Boshqaruv obyekti sifatida kadrlar yangiliklarini amalga oshirish bo'yicha IKM funksiyalari. 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, konsepsiyalari, 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 funksiyalari:

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylangan.



42-rasm. Personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha IKM funktsiyalari⁶⁰

Qisqa xulosalar

Yuqorida ko‘rib chiqilgan masalalar yuzasidan shuni xulosa qilish mumkinki, kadrlar innovatikasi zamonaviy sharoitlarda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar (tashkilotlar)

⁶⁰ Azlarova M. “Inson resurslarini boshqarish” fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua.-Toshkent: Iqtisodiyot, 2018 yil, 266-bet.

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 IKM - 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, psevdoyangiliklar, kadrlar yangiliklari (KT), kadrlar va KT evoloyutsion rivojlanishi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

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?

10-bob. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

10.1. AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillari

Ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish soʻnggi oʻn yilliklarda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruvchi xodimlar esa, ishchi kuchining muhim boʻgʻiniga aylandi. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan, kadrlar salohiyatidan toʻliqroq foydalanish yoʻli bilan boshqarish samaradorligini oshirish, keskin raqobat kurashi kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan taʼminlanganlik, 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 mablagʻlarini oshirish hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bilan ishlash yangi shaklining nazariy asosi boʻlgan ~~inson~~ "inson resurslari" konsepsiyasi ishlab chiqilgan. U xodimlarni tanlash, uzluksiz oʻqitib borish va ishchining sifatlarini, potensial imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash va doimo rivojlantirib borishga sarflanadigan kapital qoʻyilmalarni iqtisodiy maqsadga muvofiqligini eʼtirof etishga asoslanadi. Bu konsepsiya oʻziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- zamonaviy sharoitda inson omili rolini baholashda iqtisodiy mezonlardan foydalanish;
- firma doirasida boshqarish;
- xodimlar bilan ishlash tizimini qayta qurish;

10.2. Yirik korporatsiya misolida kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish

Nazarimizda yillik oboroti 14 mlrd.dollar, 57 mamlakatda oʻz filiallari mavjud boʻlgan –GM” (AQSh) transmilliy korporatsiyasining (TMK) xodimlar xizmati faoliyatini tashkil etish tajribasi bilan tanishish foydadan holi boʻlmaydi. Uning shu va boshqa sohalardagi tajribasidan dunyoning koʻp joylarida foydalanadilar.

–GM” amaliyotida ~~in~~son-unumdorlik va sifat manbai” gʻoyasining 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 taʼminlash, rejalashtirish, tanlash, yollash, nafaqaga chiqarish, ishdan boʻshatish, kadrlar qoʻnimsizligini tahlil qilish; **ikkinchidan**, ishchilar malakasini oshirish, kasbga yoʻnaltirish va qayta tayyorlash, attestatsiyadan oʻtkazish, malaka darajasini baholash, mansab boʻyicha harakatni tashkil etish; **uchinchidan**, mehnatni ragʻbatlantirish va tashkil etishni takomillashtirish, texnika xavfsizligi va ijtimoiy toʻlovlar bilan taʼminlash. Kasaba uyushmalari bilan olib boriladigan muzokaralarni ~~in~~soniy resurslar” boshqarmasining maxsus boʻlinmasi amalga oshiradi, bundan tashqari u mehnat intizomini ham nazorat qiladi.

Va nihoyat, –GM” TMKning boshqaruvchilari aynan kadrlar boʻlinmalarida tayyorlanadi.

–GM” TMKning kadrlar siyosati asosini ~~in~~son resurslarini” boshqarish korporativ strategiyasi tashkil etadi. Bu mehnat salohiyatidan foydalanishni, uni yangilash va takomillashtirishni, motivatsiyani rivojlantirishni ifodalaydi.

–GM” ning kadrlar strategiyasi mehnat bozoridagi tarkibiy oʻzgarishlar, ishchi kuchining global, milliy va hududiy darajadagi xususiyatlarini hisobga olgan holda tuzilgan. Mehnat sohasidagi umumkorporativ strategiya innovatsion, texnologik va moliyaviy strategiyalar bilan uygʻunlikda olib boriladi. Kadrlar xizmati oldiga xodimlarni boshqarishning 3-5 yildan keyingi ahvoli va –GM” ning ~~in~~son resurslari” kelajagini bashorat qilish vazifasi ham qoʻyiladi.

–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;
- –inson resurslarining” kelajagini bashorat qilish, ularni rivojlantirish, ijodkor liderlarni rag_batlantirish;
- tashqi muhit o_zgarishlariga tezkorlik bilan javob berish va –GM” 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 –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.

10.3. Yaponiyada inson resurslarini 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 sadoqatliligidadir. 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 shaxsligiga ishonadi. Odatda yaponiyaliklar o_z kompaniyasi uchun ko_p ishlaydi. Bu esa ularning firmaga sadoqatliligini ko_rsataadi.

Doimiy ishlash va mehnat staji tizimi. Nazariy jihatdan shaxs biron bir tashkilotda qanchalik ko_p ishlasa, shuncha u unga kuchliroq sadoqatini ko_rsataadi. Yaponiya korporatsiyalari o_z ishchilariga ish va rag_batlantirish tizimi mehnat stajiga qarab ishlatilishini kafolatlaydi, chunki bu ishchining boshqa firmaga o_tishini bartaraf etadi.

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).

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.

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 izohlash mumkin:

1. Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori ta'lim darajasi;
2. Zarur bo_lganda korxonalarning kadrlarni ~~korxona~~ "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, 1970-yilga kelib 80%, 2000-yilda 94%ga yetdi. Yuqori maktabni tamomlab Oliy o'quv yurtlariga va 2 yillik kollejlarga kirganlar yuqoridagi yillarga mos ravishda 10, 24 va 37% ga teng bo'ldi, 1992-yilga kelib esa 39%ga yetdi. Yuqori o'rta maktablarni tamomlab Oliy o'quv yurtiga kirganlar darajasi Yaponiyada juda yuqori. Bu ko'rsatkich Angliyada 32%, Germaniyada – 33, Fransiyada – 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 Oliy o'quv yurtlar

xarajatlarining 90 % davlat va munitsipal xukumat hisobiga bo'lsa, xususiy sektor Oliy o'quv yurtlari 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 budjetidan ta'limga katta mablag ajratiladi.

3. Maktab ta'limi va firma ichida o'qitish o'rtasida funksiyalarning 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 Yevropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o'rta maktablarda va OOYularida 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 fakti izoxlab berishga qiynalib qolishdi, chunki Yaponiyadagi mavjud muntazam professional o'qitish yevropa standartlariga ko'ra yetarli emas, ammo bu mamlakatda malakali mutaxassislar salmog'i juda yuqori.

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 yevropa hamda amerika texnikalari funksiyalarini 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 -YYK (maxsus notijorat tashkiloti) kasbiy o'qitish muassasalarini ochadilar.

Davlat va munitsipal organlari amalga oshiradigan kasbiy o'qitishning ta'limchilari va shakllari tarkibiga "inson resurslarini" rivojlantirish markazlari,

politexnika kollejlari va markazlari, nogironlarni kasbiy o'qitish markazlari hamda Politexnika universiteti kiradi.

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.

Qisqa xulosalar

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

IRBni 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 kadrlaming martaba bo'yicha o'sishida rotatsiya o'mi 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?

GLOSSARIY

O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Atamaning mazmuni
Kadrlarni rejalashtirish	Планирование персонала	Personnel planning	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 oqibatlariga olib kelishi mumkin.
Mehnat bozori	Рынок труда	Labor Market	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.
Ijtimoiy bozor iqtisodiyoti	Социальная рыночная экономика	Social market economy	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 himoyalanmagan fuqarolarga ko_maklashishning keng dasturini amalga oshiradi.
Mehnat kontrakti	Трудовой договор	Labor contract	Mehnat kontrakti - ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvdir. dasturini amalga oshiradi.
Jamoaviy shartnoma	Коллективное соглашение	Collective agreement	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.
Skenlot tizimi	Скелетная система	The Skeleton System	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 oʻrtasida tuzilgan jamoaviy shartnomani keltirish mumkin.
Rakker tizimi	Ракерная система	Racker system	Skenlot tizimi boʻyicha korxonalar maʼmuriyati (egarlari) bilan ishchilar oʻrtasida bitim tuziladi, unda mahsulotning umumiy qiymatida ishchi kuchiga ajratiladigan bevosita xarajatlarning muayyan foizi belgilanadi.
Xodimlarni boshqarish	Управление персоналом	Human Resources Management	Rakker tizimiga muvofiq xodimlarning barchasiga xarajatlar ulushini shartli - sof mahsulot qiymatidagi normativlarga nisbatan kamaytirganlik uchun jamoa mukofatlari toʻlash nazarda tutiladi.
Funksional boshqaruv	Функциональное управление	Functional management	Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band boʻlgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (moʻtadil) faoliyat koʻrsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish boʻyicha oʻzaro bogʻlangan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.
Tashkiliy boshqaruv	Организационное	Organizational	Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga boʻlinadi.

	управление	Managemen t	
Xodimlarni tanlash	Выбор персонала	Staff Selection	Xodimlarni tanlash - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona daʼvogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan daʼvogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga oʻz eʼtiborini qaratmogʻi lozim.
Boshqaruv stili (uslub)	Стил метода (стил)	Method style (style)	Boshqaruv stili (uslub) deganda menejer xulqining odatiy koʻrinishi va oʻzini tutish usullari tushuniladi.
Boshqaruvning avtoritar uslubi	Авторитарный стил управления	Authoritarian style of management	Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud boʻlganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon boʻlishi bilan ajralib turadi.
Boshqaruvning aloqadorlik uslubi	Методы управления	Management Methods	Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi.
Motivatsiya	Мотивация	Motivation	Motivatsiya - bu insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.
Motiv	МОТИВ	Motiv	Motiv - bu insonning maʼlum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki

			va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir
Ehtiyojlar	Потребности	Needs	Ehtiyojlar - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy faoliyatini saqlash va rivojlantirish uchun obyektiv kerakli boʻlgan narsalarga zaruriyat. Ehtiyojlarni qondirishda ragʻbatlar katta ahamiyatga ega hisoblanadi.
Ragʻbatlar	Стимулы	Incentives	Ragʻbatlar deb insonni harakatlantirishga undash yoki uning oʻzini tutishi sababi tushuniladi.
Kutish nazariyasi	Теория сна	Sleep theory	Kutish nazariyasi - xodim sarflaydigan mehnat miqdori kutilayotgan taqdirlashga bogʻliqdir deb uqtiruvchi konsepsiya.
Professional orientatsiya	Профессиональная ориентация	Professional orientation	Professional orientatsiya - shaxsning nisbatan moyil boʻlgan qimmatliklar, motivlar, ehtiyojlar majmuasi boʻlib, bu orqali shaxs karyerasining turini koʻrsatadi.
Qadriyatlar	Ценности	Values	Qadriyatlar - bu nisbatan umumiy iqrorlik boʻlib, nima toʻgʻri, nima notoʻgʻri ekanligi bilan belgilanadi. Bunda insonlarning umumiy moyilligi yuzaga chiqadi.
Munosabatlar	Отношения	Relationships	Munosabatlar - bu qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon boʻlishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarining

			oʻzaro aloqalari, taʼsiri yuzaga chiqadi.
Xulq-atvor	Поведение	Attitudes	Xalq-atvor - bu inson harakatining turli shakllaridir. Insonlar u yoki bu vaziyat taqozasiga binoan oʻz madaniyatini namoyon qildi.
Boshqaruv	Управление	Management	Boshqaruv mehnat jamoasiga ularning ishlab chiqarishdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish uchun taʼsir koʻrsatish jarayonidir.
Yetakchilik	Руководство	Leadership	Yetakchilik — xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishish uchun mehnat qilishga safarbar etalish qobiliyatidir.
Inson resurslari	Человеческие ресурсы	Human Resources	bu zarur uquv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega boʻlgan jamiyat aʼzolari, mehnat aqlidir, yaʼni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli xodimlardan iborat.
Inson karitali	Человеческий капитал	Human caretaker	bu insonning umri davomida yigʻgan bilimi, sogʻligʻi, kasbiy koʻnikmalari va mehnat qilish qobiliyatlarining majmui boʻlib, ishlab chiqarishning oʻsishi va daromadlarning ortishiga sabab boʻladi.
Inson resurslarini	Субъекты управления	Subjects of Human	bu, boshqaruvchi personal, obyekt esa, ishlab chiqarish personalidir.

boshqarish subyekti	человечески ми ресурсами	Resource Managemen t	
Qobiliyat	Способность	Capability	bu inson amalga oshirgan yoki oshirishi mumkin bo'lgan barcha faoliyatlarning to'plamidir. Qobiliyatning yana bir ta'rifi quyidagicha: «Inson o'zi qadrlaydigan hayot tarzini ta'minlovchi erkinlikdir»
Ish haqi	Зарплата	Fee	bu, ma'lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko'rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to'lanadigan mehnat haqidir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O_zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi –2017-2021 yillarda O_zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo_nalishi bo_yicha Harakatlar strategiyasini –Faol tadbirkorlik, innovatsion g_oyalar va texnologiyalarni qo_llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to_g_risida”gi PF 5308-sonli Farmoni.
2. O_zbekiston Respublikasi Prezidentining –O_zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo_yicha harakatlar strategiyasi to_g_risida— gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so_zi, 2017-yil 8-fevral.
3. O_zbekiston Respublikasi Prezidentining –2017-2021 yillarda O_zbekiston Respublikasini rivojlanishining beshta ustuvor yo_nalishlari bo_yicha Harakatlar strategiyasini kelgusida amalga oshirish chora-tadbirlari to_g_risida—gi 2017-yil 15-avgustdagi №3-5024 sonli Qarori.
4. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo_lishi kerak. -Toshkent: O_zbekiston, 2017 y.,104 b.
5. O_zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasiga Murojaatnomasi. 28.12.2018 y.
6. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O_zbekiston, 2017. – 488 b.
7. Ricky W.Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 547.
8. Human Resource Management. Fifteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patrisia A. Megllch 2017. 2014 Cengage Learning WCN 02.200.206
9. Abduraxmonov Q.X., Shoyusupova N.T. Mehnat iqtisodiyoti: ijtimoiy-mehnat munosabatlari. Darslik - T.: 2011. – 691 b.
10. Abdurahmonov Q.X., va boshqalar., Inson taraqqiyoti. Darslik. -T.: Fan va texnologiya, 2014.-234 b

11. Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik. - T.: TDIU, 2011.-213 b.
12. Герчиков И.В. Управление персоналом (работник – самый эффективный ресурс компании). Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 282 с.
13. Abduraxmonov Q.X., Holmo_minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. –T.: O_qituvchi, 2008. – 655 b.
14. Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник/ Л.В. Карташова. -М.: ИНФРА-М, 2014.-456 с
16. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi
17. www.lex.uz - O_zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi sayti.
18. www.ziyonet.uz
19. www.managment.ru

M.M. AZLAROVA

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

O'quv qo'llanma

“IQTISODIYOT” – 2019.

Muharrir
Mirhidoyatova D.

Musahhah
Matxo`jayev A.O.

Litsenziya raqami: №10-4286 14.02.2019. Bosishga 29.09.2019 da ruxsat etildi.
Bichimi 60x84¹/₁₆. Ofset qog'ozi. Tayms garniturası. Shartli bosma tabog'i: 12,5.
Adadi 20 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

«ZARAFSHON FOTO» XK matbaa bo`limida chop etildi, 100066.
Toshkent sh. Islom Karimov ko`chasi, 49-uy.