

*O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi*

TUYG‘UN QODIROV

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

DARSLIK

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirining 2025-yil
14-apreldagi 136-son buyrug‘i bilan magistratura mutaxassisliklari uchun
darslik sifatida tavsiya etilgan*

Toshkent–2025

UO‘K 331.5.024.54(075)

KBK 65.240 ya7

Q38

Qodirov T.U.

Inson resurslarini boshqarish. Darslik.// T.U. Qodirov. – T.: “Dimal”, 2025. -572 bet.

Taqrizchilar: **i.f.d., prof. D.X. Suyunov**
i.f.d., prof. D.N. Raximova

Ushbu darslikda inson resurslarini boshqarishning nazariy asoslari va texnologiyalari, inson resurslarini boshqarish konsepsiyasining shakllanishi va rivojlanish bosqichlari, inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuv, tashkiliy tuzilma va xodimlar tarkibini optimallashtirish, inson resurslarini strategik boshqarish, inson resurslarini rejalashtirish, jalb qilish, tanlash, moslashtirish, o‘qitish, baholash va karyerani boshqarish, kadrlar siyosatini yuritish, xodimlar mehnati va ish joylarini tashkil etish, ularni rag‘batlantirish va motivatsiyalash, rasmiy va norasmiy guruhlarini boshqarish hamda mehnat jamoalarida nizoli vaziyatlarni hal qilish mavzulari yoritilgan. Shuningdek, inson resurslarini boshqarishda tashkiliy madaniyatning o‘rni, rahbar va liderning psixologik va axloqiy madaniyati masalalari, rahbarlik uslublari va liderning tipologiyasi ochib berilgan. Iqtisodiyotni raqamlashtirish sharoitida xodimlarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, xodimlar autsorsingi va autstaffingi, bandlikni ta‘minlashning noan‘anaviy va masofadan ishlash shakllari bo‘yicha mehnat munosabatlariga alohida e‘tibor qaratilgan. Darslik tarmoqlar va sohalar bo‘yicha Biznesni boshqarish (Master of Business Administration - MBA), Loyiha boshqaruvi (Project Management) magistratura mutaxassisliklari hamda biznes va boshqaruv yo‘nalishida ta‘lim oluvchi talabalarga, shuningdek, inson resurslarini boshqarish masalalari bilan shug‘ullanuvchi mutaxassislar, ilmiy xodimlar, professor-o‘qituvchilar, tadqiqotchi-izlanuvchilar hamda ushbu sohaga qiziquvchilarga mo‘ljallangan.

В учебнике раскрываются теоретические основы и технологии управления человеческими ресурсами, этапы становления и развития концепции управления человеческими ресурсами, системный подход к управлению человеческими ресурсами, вопросы оптимизации организационной структуры и кадрового состава, стратегического управления человеческими ресурсами, планирования, привлечения, отбора, адаптации, обучения и оценки человеческих ресурсов, управления карьерой, кадровой политики, организации труда и рабочих мест. Освещены формы, методы и способы мотивации работников, управления формальными и неформальными группами в организации, разрешения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Также раскрыта роль организационной культуры в управлении человеческими ресурсами, психолого-нравственная культура руководителя и лидера, стили руководства и типология лидера. Особое внимание уделено аутсорсингу и аутстаффингу персонала, автоматизацию процессов управления человеческими ресурсами, трудовым отношениям при нетрадиционных и дистанционных формах занятости в условиях цифровизации экономики. Учебник предназначен для магистрантов специальности Делового администрирования (MBA), Управления проектами (Project Management) и студентов, обучающихся в области бизнеса и менеджмента, а также специалистов, преподавателей, исследователей и всех интересующихся вопросами управления человеческими ресурсами.

The handbook covers the theoretical foundations and technologies of human resources management, the stages of formation and development of the concept of human resources management, a systematic approach to human resources management, issues of optimization of the organizational structure and personnel, strategic human resources management, planning, attraction, selection, adaptation, training and assessment of human resources, career management, personnel policy, organization of labor and workplaces. The forms, methods and ways of motivating employees, managing formal and informal groups in the organization, resolving conflict situations in work collectives are covered. The role of organizational culture in human resources management, the psychological and moral culture of the manager and leader, leadership styles and typology of the leader are also revealed. Particular attention is paid to outsourcing and out staffing of personnel, automation of human resources management processes, labor relations in non-traditional and remote forms of employment in the context of digitalization of the economy. The handbook is intended for master's degree students in Business Administration (MBA), Project Management (Project Management) and students studying in the field of business and management, as well as specialists, teachers, researchers and anyone interested in human resource management.

UO‘K 331.5.024.54(075)

KBK 65.240 ya7

ISBN _978-9910-686-78-8

© Qodirov T.U., 2025.
© “Dimal” nashriyoti, 2025.

MUNDARIJA

KIRISH	6
1-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING MAZMUN-MOHİYATI, ASOSIY TUSHUNCHALARI VA KONSEPSIYALARI ...	8
1.1. Inson resurslari, uni boshqarishning mazmun-mohiyati va zaruriyati	8
1.2. Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalari, tamoyillari va konsepsiyalari	14
1.3. Inson resurslarini boshqarishga oid aksiomalar	25
1.4. Xodimlarni boshqarish va inson resurslarini boshqarish	28
1.5. Inson kapitali	31
1.6. Inson resurlarini boshqarishning xususiyatlari.....	35
2-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH TIZIMI.....	40
2.1. Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuv	40
2.2. Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadi, ...	47
vazifalari va tamoyillari.....	47
2.3. Inson resurslarini boshqarish usullari.....	55
3-BOB. INSON RESURLARI TARKIBI, TASHKILIY TUZILMA VA UNI OPTIMALLASHTIRISH	59
3.1. Inson resurslari tarkibi va tasniflanishi	59
3.2. Tashkiliy tuzilma va uning turlari	66
3.3. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish	75
3.4. Xodimlar tarkibi va sonini optimallashtirish.....	81
3.5. Xodimlarni qisqartirish.....	89
4-BOB. INSON RESURLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI VA RIVOJLANISH KO‘RSATKICHLARI	98
4.1. Inson resurslaridan foydalanish samaradorligi va rivojlanish ko‘rsatkichlari	98
4.2. Inson resurslari bilan ta’minlanganlik darajasi ko‘rsatkichlari	101
4.3. Inson resurslarining harakati ko‘rsatkichlari tahlili.....	110
4.4. Inson resurslarini rivojlantirish ko‘rsatkichlari	112
5-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI	116
5.1. Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv	116
5.2. Korxona strategiyasi va uni shakllantirish xususiyatlari.....	119
5.3. Inson resurslarini strategik boshqarish	124
5.4. Inson resurslarini boshqarish strategiyalari	129
5.5. Tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish usullari	141
6-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH XIZMATI FAOLIYATINI TASHKIL ETISH.....	160
6.1. Inson resurslarini boshqarish xizmatining tashkilotdagi o‘rni va roli.....	160
6.2. Inson resurslarini boshqarish xizmatining maqsadi, vazifalari va funksiyalari	162
6.3. Inson resurslarini boshqarish xizmatining modellari	168

6.4. Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini yo'lga qo'yishning tashkiliy masalalari	176
6.5. Inson resurslarini boshqarish xizmatida ish yuritish	185
7-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA KADRLAR SIYOSATI.....	195
7.1. Kadrlar siyosatining mazmun mohiyati, asosiy tamoyillari, yo'nalishlari va unga qo'yiladigan talablar. Kadrlar siyosatiga ta'sir etuvchi omillar	195
7.2. Kadrlar siyosatining maqsadi, vazifalari va funksiyalari	206
7.3. Kadrlar siyosatini rasmiylashtirish va amalga oshirish vositalari	210
7.4. Kadrlar siyosatining turlari	213
7.5. Kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish	218
7.6. Kadrlar siyosatining samaradorligini baholash	222
7.7. Kadrlar siyosati samaradorligini oshirish yo'nalishlari.....	226
8-BOB. INSON RESURSLARINI SHAKLLANTIRISH	230
8.1. Inson resurslarini shakllantirishning mazmun-mohiyati va yondashuvlari	230
8.2. Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirish: maqsadi, vazifalari va turlari	235
8.3. Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirish jarayoni.....	244
8.4. Inson resurslarini rejalashtirish va prognozlash usullari	253
8.5. Xodimlarni ishga yollash: izlash, to'plash, tanlash va ishga qabul qilish jarayonlari	257
8.6. Xodimlarni mehnatga va jamoaga moslashtirish	272
9-BOB. INSON RESURSLARIDAN FOYDALANISH.....	278
9.1. Xodimlar mehnatini tashkil etishning mazmun-mohiyati, tamoyillari, funksiyalari va asosiy elementlari	278
9.2. Ish joylarini tashkil etish: ish joylari turlari, ularni rejalashtirish va jihozlash	285
9.3. Xodimlarning ish vaqtini rejalashtirish va tashkil etish	295
9.4. Mehnatni tartibga solish	300
9.5. Tashkilotda mehnatni normalashtirish.....	304
10-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA VA RAG'BATLANTIRISH	314
10.1. Mehnat motivatsiyasining mohiyati, maqsadi, vazifalari va tamoyillari .	314
10.2. Motivatsiya tizimi, motivatsiyalash shakllari va turlari. Motivatsiya va rag'batlantirish.	321
10.3. Motivatsiya nazariyalari va ularning qo'llanilishi.....	328
11-BOB. INSON RESURSLARI RIVOJLANTIRISH	349
11.1. Inson resurslarini rivojlantirishning mohiyati, maqsadi, vazifalari va yo'nalishlari	349
11.2. Xodimlarni o'qitishni tashkil etish jarayoni	359
11.3. Xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash shakllari va usullari.....	366
11.4. Xodimlarni o'qitishning zamonaviy tendensiyalari	370
11.5. Xodimlarning xizmat karyerasini rejalashtirish va boshqarish. Karyera modellari	373

11.6. Kadrlar zaxirasini shakllantirish.....	384
12-BOB. TASHKILOTDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR VA KORPORATIV MADANIYAT	399
12.1. Ijtimoiy guruhlar, ularning ahamiyati va turlari.....	399
12.2. Mehnat jamoasi va uni boshqarish	403
12.3. Jamoada guruhlar va ularni boshqarish	408
12.4. Tashkilot korporativ madaniyati: mazmun-mohiyati, elementlari, maqsadi, vazifalari, tamoyillari va uni rivojlantirish yo‘llari	417
13-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA RAHBARLIK VA LIDERLIK.....	429
13.1. Zamonaviy tashkilotlarda rahbarlik va liderlikning o‘rni	429
13.2. Liderlik va rahbarlik tushunchalarining mazmun-mohiyati va qiyosiy tahlili	433
13.3. Liderlik xulq-atvori, xususiyatlari va funksiyalari	439
13.4. Liderlik nazariyalari	442
13.5. Liderlik tipologiyasi	443
13.6. Rahbarlik va liderlik uslublari	446
13.7. Tashkilotda liderlikni boshqarish	451
13.8. Liderlik va hokimiyat	459
14-BOB. KONFLIKTLI VAZIYATLAR, KONFLIKTLAR VA ULARNI BOSHQARISH.....	464
14.1. Tashkilotda konfliktlarning tabiati, turlari va ahamiyati.....	464
14.2. Konfliktning funksiyalari, ijobiy va salbiy oqibatlari va bosqichlari	471
14.3. Konfliktni keltirib chiqaruvchi sabablar.....	475
14.4. Tashkilotlarda konfliktlarni diagnostika qilish va oldini olish	477
14.5. Konfliktlarni boshqarish	479
14.6. Konfliktlarni hal qilish usullari va uslublari.....	482
14.7. Xodimlardagi stress holatlari va ularni boshqarish	488
15-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALAR VA AN’ANALAR	502
15.1. Inson resurslarini boshqarishga innovatsion yondashuv	502
15.2. Xodimlar autsorsingi va autstaffingi	509
15.3. Inson resurslarini boshqarishda axborot tizimlari	515
15.4. Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish.....	521
15.5. Xodimlar bandligini ta’minlashning noan’anaviy shakllari.....	525
GLOSSARIY	534
Foydalanilgan manbalar	567

KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyot rivojlanishining yuqori o'zgaruvchanlik sharoitida inson resurslarini boshqarish **(HRM)** korxona va tashkilotlarning nafaqat o'z faoliyatlari barqarorligini saqlab qolish, balki keskin raqobat muhitida ularning ustunliklarini ta'minlashning hal etuvchi omillaridan biriga aylangan. Globallashtirish, raqamlashtirish va doimiy raqobat bosimi kompaniyalarni mehnat bozoridagi o'zgarishlarga tezkor moslashish, xodimlarni boshqarish hamda ularning salohiyatidan samarali foydalanishda yangicha zamonaviy yondashuvlar va yechimlarga undamoqda.

Bugungi kunda inson resurslari korxonaning innovatsion va barqaror rivojlanishini belgilovchi strategik aktivdir. Kasbiy malaka, yuqori moslashuvchanlik va ijodiy fikrlashga ega bo'lgan xodimlarning biznes jarayonlarini o'zgartirish hamda yangi texnologiyalarni joriy etishning harakatlantiruvchi kuchiga aylanganligi hech kimda shubha tug'dirmaydi. O'z navbatida, inson resurslarini samarali boshqarish nafaqat xodimlarning kasbiy mahorati va motivatsiyasini rivojlantirishga, balki tashkilotning strategik maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan korporativ madaniyatni shakllantirishga imkon beradi.

Dunyo amaliyotida "Inson resurslarini boshqarish" fani Biznesni boshqarish (MBA-Master of Business Administration) mutaxassisligi bo'yicha kadrlar tayyorlash dasturining o'quv rejasiga kiritilgan asosiy fanlardan biri bo'lib, inson resurslari har qanday tashkilotning strategik aktiv, tashkiliy maqsadlarga va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Ushbu kursni o'rganish MBA tinglovchilariga quyidagilarga imkon beradi:

Inson resurslarini boshqarishning asosiy tushunchalari va yondashuvlarini o'zlashtirish orqali tinglovchilar xodimlarni rejalashtirish, tanlash, o'qitish, rag'batlantirish va har qanday tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirishga oid bilimlarga ega bo'ladilar.

Liderlik qobiliyatlari va boshqaruv moslashuvchanligini rivojlantirish. Tinglovchilarda tashkiliy va madaniy sharoitlar

Inson resurslarini boshqarish

o'zgarishiga qarab boshqaruv uslubi hamda xodimlar bilan ishlash usullarini moslashtirish qobiliyati rivojlanadi.

Inson resurslari va biznes strategiyasi o'rtasidagi aloqadorlikni tushunish. Bo'lajak rahbar sifatida inson kapitalni boshqarish biznes samaradorligi, innovatsiyalar va barqarorlikka qay darajada ta'sir qilishi to'g'risida tushuncha va tasavvurga ega bo'ladilar.

Inson resurslari bilan bog'liq muammolarni hal qilishning zamonaviy vositalariga ega bo'lish. Xodimlarni masofaviy boshqarish, raqamli transformatsiyaga moslashish, korporativ madaniyatini rivojlantirish va ko'plab zamonaviy boshqaruv vositalaridan foydalanish ko'nikmalariga ega bo'lish.

Ushbu o'quv kursini puxta o'zlashtirish MBA bitiruvchilarining nafaqat o'z sohalarining yetuk mutaxassislari, balki innovatsion rivojlanishga yo'naltirilgan tashkilotni shakllantirishga qodir bo'lgan liderlar sifatida yetishib chiqishlarida muhim rol o'ynaydi.

Mazkur darslik respublikamizda MBA mutaxassislari tayyorlashning chorak asrlik tajribasi, professor-o'qituvchilar, tinglovchilar va bitiruvchilarning fikr-mulohazalari asosida tayyorlandi. MBA magistratura mutaxassisligi bo'yicha tahsil olayotgan tinglovchilar tarkibining davlat boshqaruvi organlari, xo'jalik birlashmalari, nodavlat va notijorat tashkilotlar hamda tadbirkorlik tuzilmalarining o'rta va yuqori bo'g'in rahbarlari orasidan shakllanishi va ularning aksariyati noiqtisodiy bazaviy oliy ma'lumotga ega ekanligidan kelib chiqib, mavzular shakllantirildi.

Ushbu darslikni tayyorlashda mahalliy va xorijlik olimlarning darsliklari, o'quv qo'llanmalari, ilmiy maqolalari va boshqa asarlaridan keng foydalanildi.

Darslikni tayyorlash jarayonida o'zining uslubiy yordami va qimmatli maslahatlarini ayamagan iqtisodiyot fanlari doktori, professor Suyunov Dilmurod Xolmurodovichga muallif alohida minnatdorchilik bildiradi.

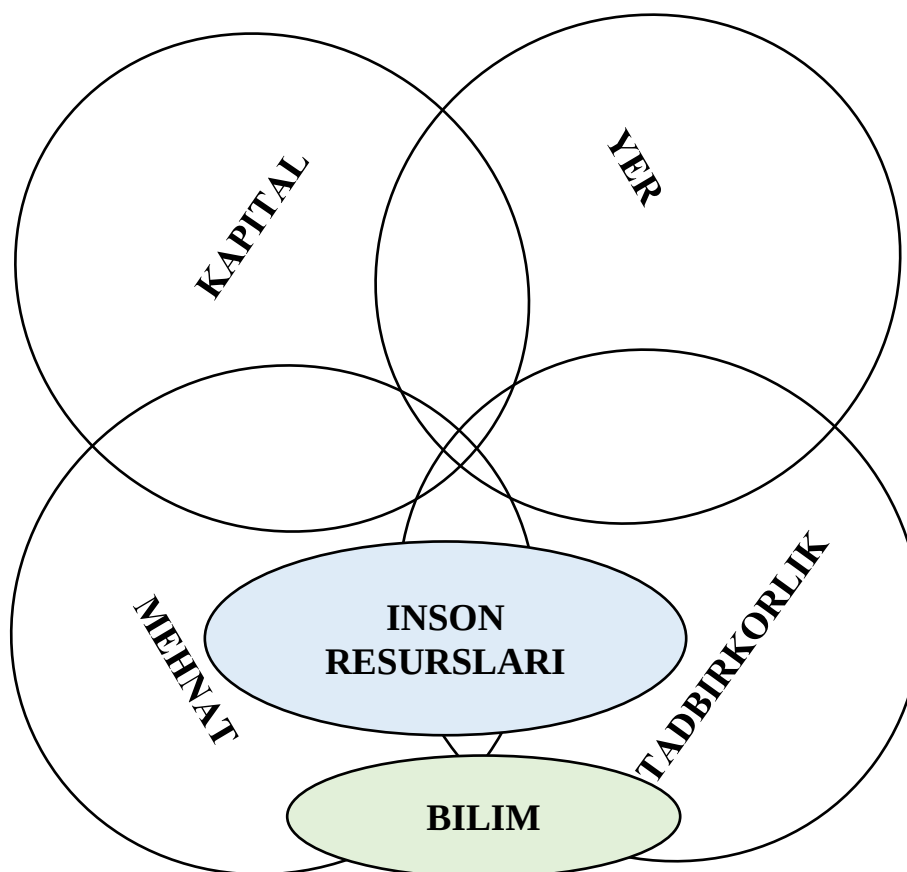
Albatta, darslik xato va kamchiliklardan holi emas. Muallif uni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalarni minnatdorlik bilan qabul qiladi.

1-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING MAZMUN-MOHİYATI, ASOSIY TUSHUNCHALARI VA KONSEPSIYALARI

1.1. Inson resurslari, uni boshqarishning mazmun-mohiyati va zaruriyati

Inson resurslari (**human resources**) zamonaviy kompaniyalarning asosiy resursi hisoblanib, undan foydalanish sifati va samaradorligi korxona faoliyati natijalari va raqobatbardoshligini ta'minlashda hal etuvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Aynan inson resurslari ishlab chiqarishning moddiy elementlarini harakatga keltiradi, mahsulot, qiymat va qo'shilgan qiymatni yaratish orqali foyda keltiradi. XXI asr – “bilimlar iqtisodiyoti” sharoitida inson bilimi va nomoddiy aktivlar jahon bozorida kompaniyalarning raqobat ustunligini ta'minlashning asosiy manbasiga aylanib ulgurgan. Bugungi kunda bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat yuritayotgan yuqori texnologiyali kompaniyalarning bozor qiymatida an'anaviy moddiy aktivlarning (binolar, inshootlar, jihozlar va boshqalar) ulushi 25% gacha borib, qolgan asosiy qismi esa nomoddiy aktivlarga to'g'ri keladi. Ular orasida inson kapitali alohida o'rin tutadi.

Ma'lumki, ishlab chiqarish omillari mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishda foydalaniladigan resurslardir. Bularga yer, mehnat, kapital va tadbirkorlik kiradi. Inson resurslari ishlab chiqarish omillaridan biri bo'lib, o'z ichiga korxonada ishlaydigan va ishlab chiqarishga hissa qo'shadigan kishilarni o'z ichiga oladi. Sanab o'tilgan ishlab chiqarish omillaridan mehnat va tadbirkorlik qobiliyati bevosita inson resurslari bilan bog'liq. Boylik va boshqa moddiy qimmatliklarga ega bo'lish hamma vaqt ham muvaffaqiyatga erishishni kafolatlay olmaydi, balki uning ishonchli asosini korxona xodimlari va mutaxassislari tashkil etadi. Shuning uchun inson resurslari har qanday korxona faoliyatining natijadorligi va samaradorligini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi (1.1-rasm).



1.1-rasm. Ishlab chiqarish omillari

Inson resurslari har qanday ishlab chiqarish yoki faoliyatning eng muhim elementidir, chunki odamlargina qarorlar qabul qiladilar, jarayonlarni rejalashtiradilar, amalga oshiradilar va nazorat qiladilar.

Inson resurslarining o'ziga xos xususiyatlari:

faol tabiati: inson resurslari tashkilotning barcha boshqa resurslarini (moddiy, moliyaviy, axborot) boshqaradi;

ijodkorlik: faqat insongina yangi narsalarni yaratish, texnologiyani rivojlantirish, strategiyalar va innovatsiyalarni ishlab chiqish qobiliyatiga ega;

o'zgaruvchanlik: xodimlarning bilim va ko'nikmalarini o'qitish va malaka oshirish orqali yangilash va yaxshilash mumkin;

hissiylik: odamlar o'zlarining shaxsiy ehtiyojlari, motivatsiyasi, his-tuyg'ulari va umidlariga ega, bu ularning mehnati samaradorligiga va ishdan qoniqishiga ta'sir qiladi;

ijtimoiylik: inson resurslari madaniy, ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarga qarab rivojlanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslari – bu tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlar ega bo‘lgan va foydalanadigan bilim, ko‘nikma, qobiliyat, motivatsiya hamda boshqa xususiyatlar yig‘indisidir. Ular kompaniyaning strategik va noyob aktivi hisoblanib, uzoq muddatli istiqbolida uning raqobatbar-doshligi va muvaffaqiyatini belgilaydi.

Zamonaviy dunyoda inson resurslarini boshqarish (IRB) tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi va rivojlanishining hal qiluvchi omillaridan biridir. Bugungi kunda inson faqat muayyan funksiyalarni bajaradigan ishchi emas, balki tashkilotning raqobatbardoshligi va bozorda jon saqlab qolishini ta‘minlaydigan bebaho resurslardan biridir.

Menejment nazariyasi va amaliyotida odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi ishtirokini aks ettiruvchi “ish kuchi”, “kadrlar”, “mehnat resurslari”, “inson resurslari” kabi bir qator atamalar qo‘llanib kelmoqda. Bu atamalar xodimlarni boshqarishning turli jihatlar va dunyoqarashdagi o‘zgarishlarni ochib beradi. “Xodimlar”, “kadrlar” va “inson resurslari” tushunchalari bugungi kunda eng keng qo‘llaniladigan atamalar hisoblanadi.

Mehnat resurslari – bu iqtisodiyot uchun mahsulot yoki xizmatlar ishlab chiqarishga va ishlashga qodir bo‘lgan aholi soni. U ma‘lum bir mintaqaga yoki mamlakatdagi ish bilan band bo‘lganlar va mehnatga layoqatli ishsizlarni o‘z ichiga oladi. Mehnat resurslari iqtisodiy o‘sish va rivojlanishning muhim omili hisoblanadi, chunki ular mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan inson kapitalini ta‘minlaydi.

Ish kuchi – bu shaxsning tovar va xizmatlar ishlab chiqarish uchun foydalanadigan jismoniy va intellektual qobiliyatlari yig‘indisidir.

Xodimlar – bu mehnat shartnomasi va boshqa normativ hujjatlar bilan tartibga solinadigan yuridik shaxs sifatidagi tashkilot bilan munosabatlarda bo‘lgan jismoniy shaxslar. Ular kompaniya yoki korxonaning malakali mutaxassislarining tarkibini tashkil etadi.

Inson resurslari – korxonalar, kompaniyalar va korporatsiyalarning xodimlari hisoblanib, ularga ijtimoiy xususiyatlari, bilim va qobiliyatlari, kasbiy kompetensiyasi, mehnat motivatsiyasi va

Inson resurslarini boshqarish

shaxslararo munosabatlarni hisobga olgan holda boshqaruv obykti sifatida qaraladi.

Inson resurslari – bu tashkilot xodimlarini sifat jihatidan tavsiflovchi atama.

Inson resurslari – bu inson salohiyatining moddiy asosi hisoblanuvchi jismoniy, aqliy va ma'naviy qobiliyatlarining rivojlanish darajasini tavsiflovchi mehnatga layoqatli aholi.

Demak, "inson resurslari" atamasi "mehnat resurslari" va "kadrlar" tushunchasidan ko'ra kengroq mazmunga ega bo'lib, u odamlarning ijtimoiy-madaniy va shaxsiy-psixologik xususiyatlarini o'z ichiga oladi.

Bugungi kunda aksariyat hollarda menejerlar tomonidan tashkilotning moliyaviy oqimlarini boshqarish, marketingni rivojlantirish va boshqalarga e'tibor qaratilib, inson resurslarini boshqarish esa umumiy boshqaruv tizimining zaif bo'g'inlaridan biri bo'lib qolmoqda.

Inson resurslarini boshqarish zarurligi va muhimligi hamda inson salohiyatini rivojlantirishga sarmoya kiritishning bir qancha asosiy sabablari bor.

Birinchidan, inson resurslarini boshqarish orqali kompaniyaning bozor qiymati va uning holatiga bevosita ta'sir ko'rsatiladi. Bundan tashqari, tashkilot xodimlarining intellektual salohiyati, brend kapitali va kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar kabi nomoddiy aktivlar ulushi oshadi.

Ikkinchidan, inson resurslarini boshqarish tashkilotni yetakchi mavqega olib chiqish bilan birga tobora kuchayib borayotgan raqobat muhitida uning bozorda omon qolishi va rivojlanishini ta'minlaydi.

Uchinchidan, mutaxassislarning fikriga ko'ra, inson resurslarini samarali boshqarish, muvaffaqiyatli ishlaydigan tashkilotlarga ma'lum bir bozor segmentida yetakchilik maqomini olish, potensial iste'molchilar va sheriklarning bunday kompaniyalarga bo'lgan ishonchini oshirishni ta'minlaydi.

Shuning uchun inson resurslarini boshqarish va unga foyda keltiruvchi muhim resurs sifatida e'tibor qaratish zamonaviy tashkilot boshqaruvining markaziy yo'nalishlaridan biridir. Odamlar tashkilotning boshqa resurslaridan farqli o'laroq, korxona rahbariyati tomonidan qulay

shart-sharoitlar yaratilganda, har doim o'z-o'zini takomillashtirish va o'z-o'zini rivojlantirishga intiladi. Faqat insonlarga yangi, betakror mahsulot va xizmatlarni yaratishlari, ularning sifatini nazorat qilish va baholash hamda moddiy resurslardan samarali foydalanishlari mumkin.

Tashkilotning boshqa resurslari juda cheklangan sharoitda odamlarga cheksiz imkoniyatlar va tashabbuslar manbai bo'lib hisoblanadi.

Ma'lumki, zamonaviy ishlab chiqarish rivojlanishining dastlabki bosqichlarida kishilar alohida mustaqil hunarmand yoki yakka ishlab chiqaruvchi sifatida muayyan mehnat vositalari yordamida yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish jarayonining boshidan oxirigacha ishtirok etganlar. Ishlab chiqarish jarayonining rivojlanishi va murakkablashishi bilan ixtisoslashuv hamda mehnat taqsimotiga ehtiyoj paydo bo'la boshladi. Individual ijrochilar yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish uchun boshqa ijrochilar bilan muayyan professional guruhlariga birlashishga majbur bo'ldilar. Iqtisodiyotning ko'pgina tarmoqlarida bir vaqtning o'zida bir xil ishlab chiqarish jarayonida turli ijrochilarning birlashishi natijasida ixtisoslashgan ishlab chiqarishni tashkil etishning samarali usuliga aylandi. Iqtisodiy nuqtai nazardan, bu zamonaviy sharoitda ishchi o'zining ishlash qobiliyatini faqat boshqa ishchilar bilan birlashish va aniq bir tashkilot doirasida yakuniy mahsulotni yaratishning ko'p bosqichli jarayoniga qo'shilish orqali amalga oshirishi mumkinligini anglatadi. Shu bilan birga, mehnat bozorida (ishsizlik, vaqtinchalik nogironlik va boshqalar) mehnat qobiliyati talab qilinmay qolishi mumkin bo'lgan ehtimollikning ham oshishiga olib keladi.

Shunday qilib, odamlar yakuniy mahsulotni yaratish uchun umumiy maqsad atrofida guruhlariga birlashib, sifat jihatidan yangi hodisa - tashkilotni shakllantiradilar. Shu bilan birga, bir tomondan tashkilot ularning ish qobiliyatini "tijoratlashtirish" imkoniyatini yaratsa, ikkinchi tomondan ularni muayyan talablar va cheklovlarga bo'ysunishga majbur qiladi.

Zamonaviy ishlab chiqarishning mehnat taqsimoti tamoyillariga asoslanishi tufayli, mehnat qobiliyatini sotib olish va sotish aktiga

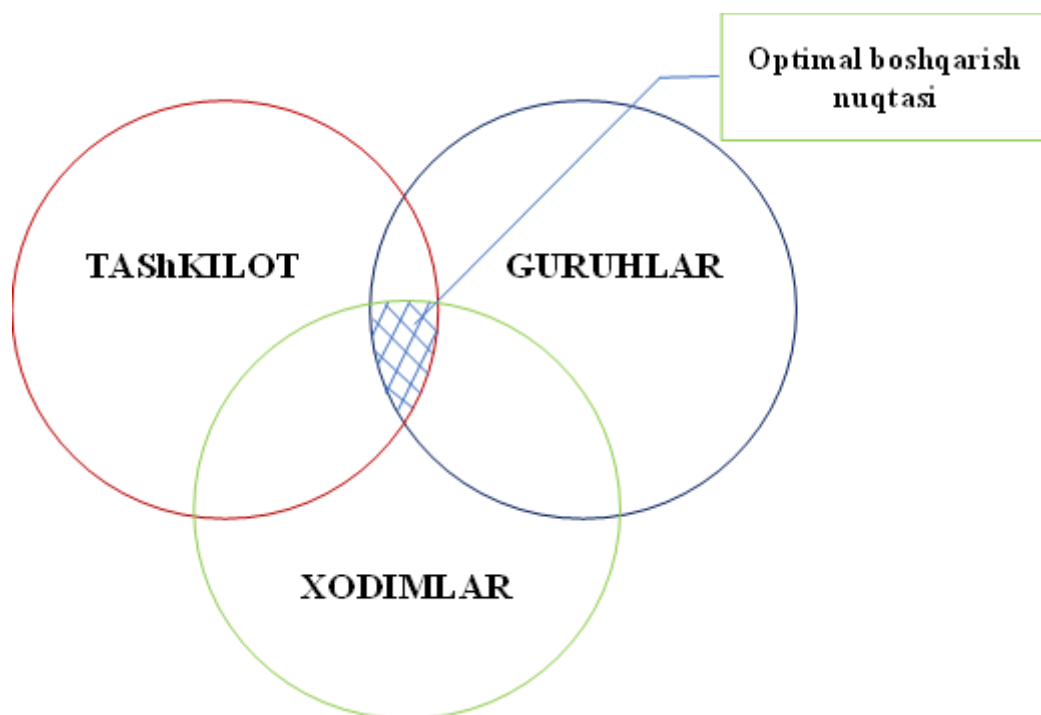
asoslangan ishlovchining mehnat salohiyatini uning hayoti farovonligini ta'minlamasdan turib to'liq yuzaga chiqarish mumkin emas.

Bundan tashqari, pul munosabatlari mavjud bo'lgan sharoitda sof insoniy ehtiyojlarni qondirish faqat tegishli haq olish orqali mumkin bo'lib, bu o'z navbatida, odamlarni mehnat qobiliyatini sotishga majbur qiladi. Shunday qilib, zamonaviy insonning asosiy ehtiyoji – o'z ishi va mehnati uchun daromad olish zarurati shakllanadi.

Zamonaviy dunyoda oddiy inson (qo'shimcha daromad manbalariga ega bo'lmagan) o'z ehtiyojlarini faqat mehnat qobiliyatini sotish orqali qondirishi mumkin. Buning uchun u ishlayotgan tashkilot va uning mehnat jamoasida yetarli darajada qulay shart-sharoitlar bo'lishi lozim. Shundagina xodim shaxsiy manfaatlari bilan bir qatorda o'z tashkiloti va jamoasi manfaatlari haqida qayg'uradi.

Tashkilot, xodim va guruhlar manfaatlarining kesishish nuqtasi tashkilotni boshqarishning optimal nuqtasi deb ataladi (1.2-rasm).

Shunday qilib, tashkilot bir vaqtning o'zida uch nuqtai nazardan: ajralmas birlashgan tizim, guruhlar (rasmiy va norasmiy guruhlar) hamda alohida xodimlar uyushmasi sifatida ko'rib chiqiladi.



1.2-rasm. Tashkilotni optimal boshqarish nuqtasi

Ularning har birini o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan alohida hodisa sifatida ko'rish va o'rganish mumkin. Bundan tashqari, tashkilot (boshqaruv), guruhlar (sotsiologiya) yoki xodimlar (psixologiya) alohida fanlarning tadqiqot obyektni tashkil etishini eslatib o'tishimiz joiz. Biroq, tashkilotda inson faoliyatini tahlil qilishda tizimli yondashuv ushbu uch elementning uzviy bog'liqligini va ularning o'zaro ta'sirini tushunish hamda hisobga olish zarurligini taqozo etadi.

Tashkilotdagi shaxs bir vaqtning o'zida o'z nomidan, o'zi mansub bo'lgan guruh nomidan va butun tashkilot nomidan ish ko'rishi mumkin.

1.2. Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalari, tamoyillari va konsepsiyalari

Zamonaviy iqtisodiyotning eng yaqqol tendensiyalaridan biri bu korxonalarni rivojlantirishda inson resurslarining rolini oshirishdir. Fan va texnikaning jadal rivojlanishi bilim va ko'nikmalarni doimiy ravishda yangilab borishni, nostandart vaziyatlarda qaror qabul qilishga psixologik yondashuvni, tashabbuskorlik va mas'uliyatni o'z zimmasiga olish ko'nikmalarini talab qiladi.

Inson resurslari konsepsiyasining negizida iqtisodiy manfaatdorlik asosida eng professional xodimlarni jalb qilish, ularni o'qitish va yuqori mehnat qobiliyatini saqlab qolish, har bir xodimning ijodiy va kasbiy rivojlanishi uchun shart-sharoitlarni yaratish orqali inson resurslarini shakllantirish, ulardan foydalanish va rivojlantirish uchun investitsiyalarni jalb qilish zarurati bilan xarakterlanadi. Ushbu yondashuv xodimlarning bilim, ko'nikma va qobiliyatlaridan to'liqroq foydalanish zarurligini ta'minlaydi. Demak, xodimlar bilan ishlashning diqqat markazida ularning yashirin imkoniyatlarini rivojlantirish va aniqlashga e'tibor qaratish yotadi.

Inson uchun mehnat faoliyati orqali nafaqat o'zi va yaqinlarining ehtiyojlarini qondirish, balki o'z faoliyati mohiyatini ko'rsatish ham muhimdir. Ushbu holat inson mehnati samaradorligini oshirish uchun kuchli ijtimoiy resurs sifatida yuzaga chiqib, mehnat jarayonida uning xatti-harakatlarini o'rganishga professional yondashuvlarning rivojlanishiga turtki bo'ldi. Inson hal etuvchi iqtisodiy resurs bo'lib

Inson resurslarini boshqarish

kelgan va shunday bo'lib qoladi. Uning motivlari va ehtiyojlarini imkoniyatlari hamda kasbiy qobiliyatlari bilan uyg'unlashtirish orqali saolohiyatidan to'liqroq foydalanish mumkin.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi XX asrda shakllanib, ilmiy menejmentning shakllanishi bilan birga sodir bo'ldi, uning dastlabki konsepsiyalari sanoat inqilobining boshlanishi bilan bog'liq. Bugungi kunda xodimlarni boshqarish nazariyasi rivojlanishining to'rt bosqichi ajratib ko'rsatiladi: *klassik nazariya, inson munosabatlari, inson resurslari va inson kapitali nazariyalari* (1.1-jadval).

1.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishga oid ilmiy qarashlarning rivojlanish bosqichlari

№	Davr	Mohiyati	Asoschilari
1.	1880-1930 yillar	Klassik nazariya XX asr boshlarida mehnatni ilmiy tashkil etish nazariyasiga asoslanib, tashkilotda xodimlarni boshqarishda texnokratik yondashuvni nazarda tutadi.	F. Teylor, A. Fayol, G. Emerson, M. Veber, G. Ford.
2.	1930-1950 yillar	Inson munosabatlari nazariyasi Odamlar tashkilot uchun foydali va zarur bo'lishga intiladilar, o'zlarini tan olinishlari, qadrlanishlari va uni rivojlantirish jarayonlarida ishtirok etishni xohlaydilar.	E. Meyo, K. Ardjeris, R. Bleyk
3.	XX asrning ikkinchi yarmi	Inson resurslari nazariyasi Xodimlarni jalb qilish, ularning ish qobiliyatlarini saqlash, o'qitish va hatto shaxsga xos bo'lgan qobiliyatlarni to'liqroq ro'yobga chiqarish uchun shart-sharoitlarni yaratish bilan bog'liq bo'lgan investitsiyalarning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi e'tirof etiladi.	A. Maslou, F. Gersberg, D. Makgregor
4.	XXI asr	Inson kapitali nazariyasi Inson kapitalini rivojlantirish - bu odamlarga ularning mahsuldorligini oshirish va hayot sifatini yaxshilash uchun sarmoya kiritishdir. Bunga ta'lim, salomatlik va farovonlikni yaxshilash, iste'dod va qobiliyatlarni rivojlantirish uchun sharoit yaratish kiradi.	T.Shuls, G. Bekker

Xodimlarni boshqarishning klassik nazariyasi XIX asrning ikkinchi yarmida paydo bo'lgan. Kapitalizmning rivojlanishi hamda sanoat inqilobi manufakturalar va ustaxonalarni kollektiv mehnat, qat'iy ixtisoslashgan zavod va fabrikalar bilan almashtirishga olib keldi. Bu o'zgarishlar ishchilar va ish beruvchilarning chegaralanishi, mehnat jadalligining oshishi hamda ishchilar ekspluatatsiyasining kuchayishi bilan xarakterlanadi.

Sanoatlashtirish sur'atlari va bandlik darajasining jadal o'sishi natijasida ko'plab korxonalaridagi og'ir mehnat sharoitlari, ishchilar va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlardagi muammolarni bartaraf etish masalasini yuzaga chiqaradi. Klassik nazariyaning taniqli namoyandalari M.Veber, A.Fayol, F.Teylor, G.Ford, L.Urvik va boshqalardir. Bu nazariyaning asosiy postulatlariga quyidagilar kiradi:

- ko'pchilik ishchilar uchun ishlash qoniqish keltirmaydi, ular nima ishlab chiqarganiga emas, balki qancha daromad olishiga ko'proq qiziqish bildirishadi;

- kamdan-kam ishchilar tashabbuskor, izlanuvchan va mustaqil ishlay oladilar hamda nazoratga muhtoj emas edi. Xodimlarni boshqarishda asosiy vazifa qo'l ostidagilar ustidan qat'iy va doimiy nazoratni tashkil etish edi.

Frederik Uinslou Teylor tashkilotlarda mehnatni o'rganish bo'yicha qarashlar tizimini birinchilardan bo'lib taklif qilgan. U o'z tizimini to'rtta ilmiy tamoyilga asosladi:

1. Eski, sof amaliy ish usullarini almashtiruvchi ilmiy poydevorni yaratish.
2. Ishchilarni tanlash va tayyorlash.
3. Ilmiy boshqaruv elementlarini amaliyotga tatbiq etishda rahbariyat va ishchilar o'rtasidagi hamkorlik.
4. Rahbarlar va xodimlar o'rtasida javobgarlikni taqsimlash.

Fransuz muhandisi va tadbirkori Anri Fayol (1841-1925) XX asr boshidagi eng ko'zga ko'ringan boshqaruv nazariyotchilaridan biri edi. U o'z asarlarida birinchilardan bo'lib ma'muriy boshqaruvning umumiy tamoyillarini ishlab chiqishga va kompaniya rahbari faoliyatining

Inson resurslarini boshqarish

mohiyatini tashkil etuvchi turli xil majburiyatlarni tahlil qilishga harakat qildi. Fayol ma'muriy boshqaruv nazariyasini yaratdi. Uning ta'kidlashicha, boshqarish - bu mavjud resurslardan maksimal darajada foydalanib, korxonani aniq maqsad sari olib borishdir. Fayol o'z tajribasiga asoslangan holda ma'muriy boshqaruv tashkilotning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi uchun juda muhim degan fikrda edi.

Uning fikricha, samarali menejerlarni yetishtirish uchun faqat texnik bilimning o'zi yetarli emas va garchi bunday bilimlar quyi bo'g'indagi menejerlar uchun asosiy talab bo'lsa-da, boshqaruv pillapoyalaridan ko'tarilgan sari ma'muriy qobiliyat tobora muhim ahamiyat kasb eta boshlaydi. Fayol nazariyasi ikki qismdan - boshqaruv funksiyalari va boshqaruv tamoyillaridan iborat. Rahbar nima qiladi degan savolga funksiyalar javob beradi, tamoyillar esa u buni qanday amalga oshiradi degan savolga javob beradi.

Fayol bo'yicha boshqaruv funksiyalari:

- rejalashtirish;
- tashkil etish;
- motivatsiya
- nazorat;
- muvofiqlashtirish.

Fayol keng tarqalgan boshqaruvning o'n to'rtta tamoyilini shakllantirdi. Ba'zi qoidalar Fayoldan oldin ham mavjud bo'lgan, ayrimlari umumlashtirilgan va boshqalari esa ilk marotaba tuzilgan. Fayolning boshqaruv tamoyillari:

• **Mehnat taqsimoti** - xodimlarning e'tiborini jamlash imkoniyatiga ega bo'lganligi sababli alohida operatsiyalarni bajarishni ularga topshirish va buning natijasida mehnat unumdorligini oshirish.

• **Vakolat va mas'uliyat** - buyruq berish vakolati ularning oqibatlari uchun javobgarlik bilan muvozanatli bo'lishi kerak.

• **Intizom** - tashkilot ichida o'rnatilgan qoidalarga rioya qilish zarurati. Barcha darajadagi rahbarlar intizomni saqlash uchun tartibni buzganlarga tegishli jazo choralarini qo'llay bilishi lozim.

Inson resurslarini boshqarish

- **Buyruqlar yakdilligi** - har bir xodim faqat bitta rahbarga bo'ysunadi va faqat undan buyruq oladi.
- **Harakatlar birligi** – ishchilar guruhi faqat bitta maqsadga erishishga qaratilgan yagona reja asosida ishlashi kerak.
- **Manfaatlarning bo'ysunishi** - alohida xodim yoki xodimlar guruhining manfaatlarini tashkilot manfaatlaridan ustun qo'ymaslik kerak.
- **Mukofotlash** - xodimlarni rag'batlantirishning adolatli usullari mavjudligi.
- **Markazlashtirish** - boshqaruv markaziga ega bo'lgan tashkilotdagi tabiiy tartib. Markazlashtirish darajasi har bir aniq holatga bog'liq.
- **Iyerarxiya** – tashkiliy iyerarxiya bo'lib, uni buzmaslik kerak, lekin imkon qadar zarar yetkazmaslik uchun uni kamaytirish kerak.
- **Tartib** - har bir xodim uchun ish joyining bo'lishi, shuningdek, har bir xodimning o'z ish joyida bo'lishi.
- **Adolat** – ma'muriyatning qo'l ostidagilarga nisbatan hurmati va adolatliligi, mehr va adolatning uyg'unligi.
- **Kadrlar barqarorligi** – kadrlar qo'nimsizligi noto'g'ri boshqaruv natijasidir va u tashkilotni zaiflashtiradi.
- **Tashabbus** - xodimlarga shaxsiy tashabbus ko'rsatish imkoniyatini berish.
- **Korporativ ruh** - xodimlarning hamjihatligi, kuch birligi.

Fayolning fikricha, hamma tamoyillar bir xil darajada muhim bo'lmasligi mumkin. U buyruq va rahbarlik birligini asosiy deb hisoblaydi. Ya'ni, xodimlar turli xil ikki manbadan bir-biriga zid ko'rsatmalar olmasliklari kerak. Rahbarlikning mazmunini ochishda Fayol tashkilotni ikki boshga ega bo'lmagan organizm deb ko'rsatadi.

Fayol ikki asosiy tamoyilga boshqaruv tuzilmasining mohiyatini belgilovchi hokimiyat prinsipi va mehnat taqsimoti tamoyillarini birlashtiradi. Mehnat taqsimoti mehnat (ijro va boshqaruv) faoliyatini tabaqalashtirish va ixtisoslashtirishni, kompleks faoliyat doirasidagi alohida faoliyat turlarini aniqlashni, ixtisoslashtirilgan barqaror mehnat funksiyalari va funksional sohalarini taqsimlashni, shuningdek, ma'lum

bir soha bo'yicha ixtisoslashgan guruhlarini kasbiylashtirishni hamda tarkibiy bo'linmalarni ajratishni nazarda tutadi.

Boshqaruvda mehnat taqsimoti tamoyili rahbardan tor doiradagi vazifalarga ixtisoslashishni talab qildi. Busiz, muvofiqlashtirish, tartib va mas'uliyatni taqsimlash mumkin emas. Shu bilan birga, u faqat ma'lum chegaralardagina mehnat taqsimoti samarali bo'lishni, undan tashqarida mehnat unumdorligi pasayishini ta'kidlaydi. Fayolning fikriga ko'ra, har qanday mansabdor shaxsning faoliyat doirasi uning nazorat qilish chegaralari, bo'ysunuvchilar soni va funksional majburiyatlari nuqtai nazaridan aniqlanadi. Fayol hokimiyatga buyruq berish huquqi orqali boshqalarni itoat qilishga majburlash qobiliyati deb qaraydi. Hokimiyat darajasi qanchalik baland bo'lsa, bilim doirasi (kompetensiyasi) shunchalik keng bo'ladi va mas'uliyat ham shunchalik katta bo'ladi yoki teskarisi. Fayol hokimiyatning ikki turini ajratdi: institutsional (rasmiy) va shaxsiy (norasmiy). Birinchisi lavozimdan, ikkinchisi shaxsiy fazilatlaridan kelib chiqadi. Bugungi kunda tashkilotlar sotsiologiyasida ham xuddi shunday tamoyil qabul qilingan.

1930-yillardan boshlab rivojlangan mamlakatlarda mehnat munosabatlari va xodimlarni boshqarish amaliyotini tartibga soluvchi qonunlar ommaviy ravishda qabul qilina boshlanadi. 1919-1933-yillarda Xalqaro mehnat tashkiloti (XMT) tomonidan ish beruvchilar va yollanma xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha 40 dan ortiq konvensiya va 30 dan ortiq tavsiyalar qabul qilinadi. XMT konvensiyalari va tavsiyalari tadbirkorlarni jamoaviy bitimlarni rasmiylashtirishga chaqirib, kasaba uyushmalari faoliyatini yuqori darajaga ko'taradi. Xodimlarni boshqarishning klassik nazariyasi asta-sekin *insoniy munosabatlar nazariyasiga* aylandi, uning asoschilari C.Bernard, R.Likart, E.Mayo, R.Bley, C.Arjeris va boshqalar hisoblanadilar.

Ushbu nazariyaning asosiy postulatlarini quyidagilardan iborat:

- ko'pchilik xodimlarni ishning tabiati unga to'lanadigan haqdan kam bo'lmagan holda qiziqtiradi. Xodimlarda umumiy natijalarga qo'shilish va shaxs sifatida tan olinish istagi paydo bo'ladi;

Inson resurslarini boshqarish

- kadrlar xizmatlari faoliyatida mehnatni rag‘batlantirish va ijtimoiy sheriklikni yo‘lga qo‘yish yetakchi masalalar sifatida yuzaga chiqadi;

- inson resurslarini boshqarish xodimlarning ehtiyojlarini aniqlashga, ular va tashkilot o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi qoidalar va tartiblarni ishlab chiqishga qaratiladi.

O‘tgan asrning 50-60-yillarida texnologik taraqqiyotning rivojlanishi va sanoatning an‘anaviy yo‘nalishlarining modernizatsiya qilinishi bilan mehnat jarayonlarini tashkil qilishni takomillashtirish va mehnat resurslari sifatini oshirish zarurati paydo bo‘ldi. Malakali kadrlarga bo‘lgan talab ortdi. Mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakllaridan foydalanish boshlandi. Moddiy rag‘batlantirish tizimi o‘zgarishlarga uchradi. Xodimlarga foyda taqsimotida ishtirok etish imkoniyatlari berila boshlandi. Bu xodimlarni boshqarish nazariyasi rivojlanishining uchinchi bosqichini belgilab berdi va u *inson resurslari nazariyasi* deb ataldi. Uning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- xodimlar shakllanishida ishtirok etayotgan maqsadlarga erishishda o‘z hissalarini his qilishga intiladilar;

- ularda martaba va kasbiy o‘sish istagi paydo bo‘ladi;

- mustaqillik, tashabbuskorlik va ishga ijodiy yondashish mutaxassisning qadr-qimmatini oshiradi;

- xodimlarni boshqarish xizmatining asosiy vazifasi inson resurslaridan samarali foydalanishni ta‘minlash hisoblanadi.

Kompetensiya inson resurslarini boshqarishda, xususan, kadrlarni tanlashda yetakchi vositaga aylanmoqda. Professor D.Mak-Klelland kompetensiyani shaxsning tayanch sifati hisoblab, uni xodim faoliyatining samarali yoki yaxshi bajarilishi sabab-oqibat bog‘liqligida ko‘radi. U kompetensiyaning quyidagi tarkibiy qismlari (mezonlari)ni belgilaydi: motivlar, psixofiziologik xususiyatlar, munosabatlar, qadriyatlar, bilim va ko‘nikmalar. *Insoniy munosabatlar nazariyasining* rivojlanishiga A.Maslou, D.Makgregor, F.Gersberg va boshqalar muhim hissa qo‘shdilar.

Inson resurslarini boshqarish - bu tashkilotning eng qimmatli resursi odamlarni boshqarishga kompleks yondashuvdir. Inson yakka tartibda

yoki jamoaviy ravishda ishlab, tashkilotning maqsadlariga erishishiga hal qiluvchi hissa qo'shadi.

Zamonaviy xodimlarni boshqarish xizmatlari faoliyatining kaliti mehnat resurslaridan foydalanishni uzoq muddatli va strategik rejalashtirish, innovatsion ish usullarini joriy etish hamda har bir xodimning ijodiy salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishga ko'maklashish hisoblanadi. Inson resurslarini boshqarish umumiy boshqaruvning tarkibiy qismi sifatida qaraladi, uning maqsadi, bir tomondan, mulkdorlar yoki ish beruvchilarning manfaatlaridan kelib chiqqan holda, inson resurslaridan eng samarali foydalanishni ta'minlash bo'lsa, ikkinchi tomondan, xodimlarni mehnatiga munosib ravishda moddiy va ma'naviy rag'batlantirishdan iborat.

Inson resurslarini boshqarish xodimlarni boshqarishga qaraganda kengroq funksiyadir. U doimo strategik yo'naltirilgan bo'lib, motivatsion tizimlar, tashkiliy rivojlanish va korporativ madaniyat kabi zamonaviy konsepsiyalarga asoslanadi.

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha zamonaviy olimlar va amaliyotchilar yaqin yillardan beri "inson kapitali" atamasini qo'llab kelmoqdalar. "Inson resurslari" va "inson kapitali" tushunchalari o'zaro o'xshash bo'lsa-da, ular bir-biridan farqlanadi. Bugungi inson resurslarini boshqarish nazariyasi rivojining yangi bosqichi – inson kapitali nazariyasi shakllanganligiga guvoh bo'lish mumkin.

“Inson kapitali” tushunchasiga 1979-yilgi Nobel mukofoti sovrindori T.Shuls quyidagi ta'rifni taklif etadi: “Insonning barcha qobiliyatlari tug'ma yoki orttirilgan bo'ladi. Har bir inson tug'ma qobiliyatlarini belgilaydigan individual genlar to'plami bilan tug'iladi. Tegishli sa'y- harakatlar va investitsiyalar evaziga inson egallagan qimmatli fazilatlarni **inson kapitali** deb atash mumkin”.

Iqtisodiyot bo'yicha 1992-yilgi Nobel mukofotining yana bir sovrindori G.Bekker inson kapitalini odamlarning bilim, ko'nikma, ijodiy va aqliy qobiliyatlarini, ularning ma'naviy qadriyatlarini, tajribasini, motivatsion munosabatlarini, harakatchanlik salohiyati, jamoada ishlash va yuqori yakuniy natijalarga e'tibor qaratish qobiliyatini o'zida jamlagan resurs sifatida ta'riflaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Bu kapital ta'lim, ishlab chiqarish ta'limi, sog'liqni saqlash va inson omili parametrlarini oshiradigan boshqa tarkibiy qismlarga xarajatlar shaklida shaxsga investitsiya qilish orqali shakllanadi.

XXI asr boshlari jamiyat taraqqiyotida yuqori texnologiyalar, bilim, aql-zakovat va axborotning hal qiluvchi omilga aylanib borayotgani bilan tavsiflanadi. Darhaqiqat, bugungi kunda nomoddiy aktivlar, birinchi navbatda, inson kapitali qo'shilgan qiymatning 85 foizini tashkil etadi. Inson kapitali nazariyasi xodimlarni boshqarishga bo'lgan munosabatni qayta ko'rib chiqish uchun asos bo'ldi.

Vazifalar va funksiyalarning aksariyati o'xshashdir, ammo strategik farq shundaki, inson resurslari nafaqat kompaniyaning raqobat ustunligini ta'minlovchi asosiy resurs sifatida, balki uni boshqarish kompaniya top-menejmentining asosiy vazifasi bo'lgan mustaqil "kapital" sifatida qaraladi.

Har qanday tashkilotning asosiy harakatlantiruvchi kuchi kadrlar, davlatning esa – inson kapitalidir. Global raqobat sharoitida barqaror iqtisodiy o'sish va ijtimoiy rivojlanishni faqat oliy ma'lumotli va yuqori malakali kadrlar bilan ta'minlash mumkin. Busiz o'sib boruvchi dinamik iqtisodiyot va fuqarolik jamiyatini shakllantirib bo'lmaydi.

Tashkilotda shaxsning roli konsepsiyalarining rivojlanish evolyutsiyasi 1.2-jadvalda keltirilgan.

1.2-jadval

Tashkilotda shaxsning roli konsepsiyalarining rivojlanish evolyutsiyasi

Yillar	Konsepsiya	Xodim kim sifatida qabul qilinadi?
1920–1940	Ishlovchilarni boshqarish	Mehnat funksiyasining tashuvchisi
1950–1970	Xodimlarni boshqarish	Mehnat munosabatlarining predmeti, shaxs
1980–1990	Inson resurslarini boshqarish	Kompaniyaning asosiy strategik resursi
XXI asr	Inson kapitali va gumanizm	Odamlar kompaniya uchun emas, balki kompaniya odamlar uchun

Demak, inson resurslarini boshqarish zamonaviy tashkilotning samarali faoliyatining muhim tarkibiy qismidir. Tashqi va ichki muhitdagi dinamik o'zgarishlar sharoitida kompaniyalar iqtidorli xodimlarni jalb qilish, saqlab qolish va rivojlantirish, ularning yuqori motivatsiyasi hamda samaradorligini ta'minlashi kerak.

Shundan kelib chiqib, **inson resurslarini boshqarishga (IRB)** tashkilotni xodimlar bilan ta'minlash, ularni rivojlantirish, motivatsiyalash va korxonaning strategik maqsadlariga erishish uchun foydalanishga tizimli yondashuv sifatida ta'rif berish mumkin. U xodimlarning salohiyatini yuzaga chiqarish uchun shart-sharoitlar yaratish va ularning kompaniya muvaffaqiyatiga hissasini oshirishga qaratilgan keng ko'lamli tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari:

1. Korxonani malakali kadrlar bilan ta'minlash.
2. Xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash.
3. Korporativ madaniyat va jamoada ishlashni rivojlantirish.
4. Xodimlarning motivatsiyasi va ishdan qoniqishini oshirish, ularni saqlab qolish.
5. Kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish.
6. Kompaniyani kelajakdagi o'zgarishlar va qiyinchiliklarga tayyorlash.

IRB ning asosiy vazifalari:

1. *Xodimlarni jalb qilish:* kompaniya talablariga javob beradigan xodimlarni tanlash va ishga olish.
2. *Xodimlarni rivojlantirish va o'qitish:* malaka oshirish, kompetensiyalarni rivojlantirish va martaba o'sishi.
3. *Motivatsiya va ushlab turish:* yuqori samaradorlik va sodiqlikni rag'batlantiradigan tizimni yaratish.
4. *Ish faoliyatini baholash:* optimal natijalarga erishish uchun xodimlarning ish faoliyatini muntazam ravishda baholash.
5. *Korporativ madaniyatni shakllantirish:* xodimlar o'rtasida hamkorlik muhitini va umumiy qadriyatlar tizimini yaratish.
6. *Jamoada qulay ijtimoiy-psixologik muhitni saqlash.*

Inson resurslarini boshqarish

7. *Mehnat qonunchiligi va normalariga rioya qilishni ta'minlash.*

Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalari:

1. *Rejalashtirish:* korxonaning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini aniqlash, xodimlar sonini prognozlash, mehnat bozorini tahlil qilish.

2. *Tanlash va moslashtirish:*

- suhbat va tanlov tadbirlarini o'tkazish;
- yangi xodimlar uchun moslashuv dasturlarini ishlab chiqish.

3. *O'qitish va rivojlantirish:*

- treninglar, seminarlar va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish;
- shaxsiy martabani o'stirish rejalarini ishlab chiqish.

4. *Motivatsiya va ushlab turish:*

- adolatli mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
- yutuqlarni e'tirof etish dasturlarini amalga oshirish;
- mehnat va shaxsiy hayot muvozanatini ta'minlash.

5. *Baholash va nazorat qilish:*

- muntazam malaka oshirish va sertifikatlashtirishlarni o'tkazish;
- xodimlarning ish faoliyatini monitoring qilish;
- teskari aloqa va maqsadlarga o'zgartirish kiritish.

6. *Inson resurslaridan foydalanish va mehnatni tashkil etish:*

- xodimlar o'rtasida vazifalar taqsimotini optimallashtirish;
- samarali ish jarayonlari va jadvallarini ishlab chiqish;
- mehnat unumdorligini oshirish vositalarini joriy etish.

Inson resurslarini boshqarish quyidagi ***tamoyillarga*** asoslanadi:

1. *Strategik yo'naltirilganlik tamoyili:*

- IRB kompaniyaning umumiy strategiyasi bilan birlashtirilgan bo'lishi kerak;
- xodimlarni rivojlantirish bo'yicha uzoq muddatli maqsadlarni shakllantirish.

2. *Individual yondashuv tamoyili:*

- har bir xodimning o'ziga xos qobiliyatlari va ehtiyojlarini hisobga olish;
- shaxsiy motivatsiya va o'quv dasturlarini ishlab chiqish.

3. *Adolat va tenglik tamoyili:*

- barcha xodimlar uchun teng sharoitlar yaratish;

Inson resurslarini boshqarish

- ish faoliyatini obyektiv baholash va mukofotlash tizimining shaffofligi.

4. Rivojlantirish va tarbiyalash tamoyili:

- xodimlarning kasbiy mahoratini doimiy ravishda oshirish;
- xodimlarni o'qitish va martaba o'sishiga sarmoya kiritish.

5. Ishtirok etish tamoyili:

- xodimlarni qaror qabul qilish jarayonlariga faol jalb qilish;
- hamkorlik va jamoada ishlash madaniyatini shakllantirish.

6. Innovatsiya tamoyili:

- xodimlar bilan ishlashni optimallashtirish uchun zamonaviy texnologiyalardan foydalanish;

- boshqaruvning yangi usul va yondashuvlarini joriy etish.

7. Ijtimoiy mas'uliyat tamoyili:

- xodimlarning farovonligiga g'amxo'rlik qilish;
- ish va shaxsiy hayot muvozanatini ta'minlash.

1.3. Inson resurslarini boshqarishga oid aksiomalar

Turli mamlakatlarda, turli korxona va tashkilotlarda, turli boshqaruv va korporativ madaniyatlarda yondashuvlardagi sezilarli farqlarga qaramay, nazariyotchilar va amaliyotchilarning inson resurslarini boshqarish muammolariga yondashuvlar ularni yechimlarini topishda, umumiy xususiyatlarini aniqlashga imkon beradi. Bular sirasiga:

- xodimlarning tashkilot missiyasi va qadriyatlariga sodiqligiga erishish;

- inson resurslariga raqobat ustunligi manbai sifatida munosabat;
- nazariy usullar va mehnat amaliyotini o'zaro qo'llab-quvvatlashni ta'minlash uchun kompleks va mantiqiy izchil yondashuvni qo'llash;
- ish beruvchilar va xodimlarning manfaatlarini ajratish.
- xodimlarni noyob aktiv yoki inson kapitali sifatida ko'rib chiqish va ularni o'qitish hamda rivojlantirishni ta'minlash;
- inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv;
- malakali, sodiq va shijoatli xodimlarni yollash, rivojlantirish va saqlab qolish;

Inson resurslarini boshqarish

- korxonaning ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojini baholash va qondirish;
- xodimlarning qobiliyat va salohiyatini rivojlantirish;
- xodimlarni o'qitish va doimiy ravishda rivojlantirish;
- yuqori mehnat ko'rsatkichlari va mukofotlash tizimni ishlab chiqish hamda boshqalar.

Shubhasiz faktlarni hisobga olgan holda, ayrim yondashuvlarni aksioma deb atash mumkin. Ularni albatta, har bir rahbar xodimlarni boshqarishning kundalik amaliyotida bilishi va qo'llashi lozim.

1-aksioma. Korxonaning har qanday muammosi inson resurslarini boshqarish muammosidir. Aksariyat ish beruvchilar faqat bugungi kunda korxonada ishlaydiganlarga e'tiborni qaratishadi. Faqat kam sonli tashkilotlar mehnat bozoridagi qulay vaziyatni hisobga olgan holda, xodimlarni rivojlantirishga sarmoya kiritadilar hamda kadrlarni tanlash sohasida mazmunli siyosatni ishlab chiqish va ertami-kechmi korxonani tark etadiganlar bilan ish olib boradilar. Ancha gullab-yashnayotgan korxonalarda ham kadrlar bilan bog'liq "kutilmagan" muammolarning paydo bo'lishi bevosita inqirozli vaziyatlarning vujudga kelishiga sabab bo'ladi.

2-aksioma. Korxona xodimlari nafaqat tashkilot xodimlari, balki unga kelib-ketuvchilardir yoki uning joriy, bo'lg'usi hamda sobiq xodimlaridir. Aksiomaning mohiyati shundaki, inson resurslarini boshqarishda nafaqat xodimlarning hozirgi tarkibini, balki potensial nomzodlar va tashkilotni tark etuvchilarni ham hisobga olish kerak. Bu kompaniyaga moslashuvchan va o'zgarishlarga tayyor bo'lish, shuningdek, malakali mutaxassislarni jalb qilish hamda ushlab turish imkonini beradi. Masalan, yuqori bilimli yosh menejer o'z biznesini yo'lga qo'yishda tajriba orttirish uchun bozorda muvaffaqiyatli faoliyat olib borayotgan bo'lajak raqobatchi kompaniyaga ishga yollanadi. U o'zini yaxshi tomondan namoyon etib, tez orada kompaniyaning top-menejerlari safiga kiradi va korxonada biznesni yuritishning barcha sir-asrorlarini to'liq o'zlashtiradi. Bir kun kelib u kompaniyadan ketishini e'lon qilganda, tashkilotning unga nisbatan uzoq muddatli rejalari bir zumda barbod bo'ladi va korxona tajribali menejersiz qoladi.

3-aksioma. Xodim va ish beruvchi o'z maqsadlariga ega teng huquqli sherikdir. Ushbu aksiomaning mohiyati shundan iboratki, xodim ham, ish beruvchi ham mehnat munosabatlarining teng huquqli ishtirokchilari bo'lib, ularning har biri o'z manfaatlari va maqsadlariga ega. Xodimlarni boshqarishda har ikki tomonning ehtiyojlari va umidlarini hisobga olish, shuningdek, o'zaro manfaatli hamkorlik va manfaatlar muvozanatiga intilish lozim.

4-aksioma. Ish beruvchi va xodimning maqsadlarini tushunish va uyg'unlashtirish korxona faoliyati samaradorligini oshirishning eng qisqa yo'lidir. Tashkilot har bir xodimning salohiyatini ro'yobga chiqarishga yordam beradigan va uning martaba o'sishini nazorat qiluvchi umumiy shart-sharoitlarni (tizimlar, taomillar, dasturlar) yaratish orqali bu muammoni hal qiladi.

5-aksioma. Inson resurslarini samarali boshqarish tashkilotning hayotiy siklining qaysi bosqichida, xodimning martabasi va hayotining qaysi bosqichida ekanligiga bog'liq. Bu omillar sadoqat, samaradorlik va jamoa ichidagi muhitga ta'sir qiladi. Tashkilot barqaror va yuqori samarali jamoani yaratish uchun xodimlarning hayot siklining har bir bosqichiga e'tiborli bo'lishi kerak.

6-aksioma. HR-menejerlar – chiziqli menejerlardir. Aksiomaning mohiyati shundan iboratki, HR-menejerlar xodimlarni tajriba, bilim va ko'nikmalariga asoslanib boshqaradi. Ular ma'lum uchastkaning ishlashini ta'minlash, ishlab chiqarish vazifalarini bajarish, xodimlarni boshqarish, jarayonlarni optimallashtirish va takomillashtirish uchun javobgardir.

7-aksioma. HR-mutaxassislar – bu odamlarni boshqarish sohasidagi mutaxassislardir. Aksiomaning mohiyati shundaki, kadrlar bo'yicha mutaxassislar xodimlarni boshqarish sohasida, jumladan xodimlarni tanlash, moslashtirish, rag'batlantirish, o'qitish va malakasini oshirish bo'yicha chuqur bilim va ko'nikmalarga ega. Ular tashkilotlarga strategik maqsadlarga erishish va raqobatbardoshlikni oshirish uchun inson kapitalidan samarali foydalanishga yordam beradi.

8-aksioma. Har qanday inson resurslarini boshqarish muammosi chiziqli va xodimlar bo'yicha menejerlar muammosidir.

Bugungi kunda korxonalarning kadrlar xizmatlari zimmasiga aksariyat hollarda faqat ro'yxatga olish va buxgalteriya funksiyalari yuklangan: kadrlar hujjatlarini yuritish; kadrlar harakatining hisobi; kadrlarni tanlash, o'qitish va malakasini oshirish. Aksiomaning mohiyati shundan iboratki, tashkilotdagi odamlarni boshqarish bilan bog'liq muammolarni chiziqli va kadrlar menejerlari birgalikda hal qilishlari kerak. Chiziqli menejerlar xodimlarni o'z sohalarida bevosita boshqarish uchun mas'uldirlar, HR-menejerlari esa inson resurslari strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish uchun mas'uldirlar. Menejerlarning ikkala guruhi ham xodimlarni yollash, o'qitish, rag'batlantirish va rivojlantirish kabi inson resurslari masalalarini samarali hal qilish uchun hamkorlik qilishi kerak.

9-aksioma. Xodimlarni boshqarish hamisha strategik (inson resurslarini boshqarish) va operatsion (kadrlarni boshqarish) jihatlarni o'z ichiga oladi. Aksiomaning mohiyati shundaki, xodimlarni boshqarish ikkita o'zaro bog'liq qismdan iborat:

1. Strategik jihat kompaniyaning kadrlar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish, kadrlar tarkibini aniqlash, xodimlar salohiyatidan foydalanish samaradorligini tahlil qilishdir.

2. Operatsion jihat - xodimlarni tanlash, tayyorlash, qayta tayyorlash va o'qitish, martabasini ko'tarish, ishdan bo'shatish, xodimlarning ish faoliyatini individual baholash, xodimlar sonini tahlil qilish va rejalashtirish.

Ikkala jihat ham xodimlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun zarurdir, chunki ular xodimlarning ijtimoiy va moddiy ehtiyojlarini qondirishga, shuningdek kompaniya uchun foyda olishga qaratilgan umumiy va xususiy boshqaruv tamoyillarining uyg'un kombinasiyasini ta'minlaydi.

1.4. Xodimlarni boshqarish va inson resurslarini boshqarish

Nazariyada va amaliyotda "xodimlarni boshqarish" hamda "inson resurslarini boshqarish" tushunchalari boshqaruvning turli modellari ekanligi haqida fikrlar mavjud. Odatda "xodimlarni boshqarish" atamasi

Inson resurslarini boshqarish

keng tarqalgan hisoblanib, yetakchi kompaniyalarda esa "inson resurslarini boshqarish" deb ataladigan yondashuv ko'proq qo'llaniladi.

Inson resurslarini boshqarish quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- korxona xodimlarining mehnat salohiyatini maksimal darajada rivojlantirish uchun ularga maqsadli ta'sir ko'rsatish;
- belgilangan maqsadlarga erishish uchun nafaqat korxona miqyosida, balki hududiy va davlat darajasida ham amalda foydalanilgan hamda hali foydalanilmagan inson resurslarini kompleks boshqarish tizimi;
- murakkab integral tizim hisoblanib o'zaro bog'langan va o'zaro ta'sir qiluvchi: tashkilotning inson resurslarini shakllantirish, foydalanish va rivojlantirish quyi tizimlaridan iboratdir.

IRB tizimi xodimlarni boshqarish tizimi bilan bir xil tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi, lekin inson resurslarini rivojlantirish xodimlar va ish beruvchi o'rtasida uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirishga hamda faol ijtimoiy siyosatni amalga oshirishga qaratilgan. Uning samaradorligi, birinchi navbatda, inson kapitaliga investitsiyalarning rentabelligini tahlil qilish orqali baholanadi.

"Xodimlar" atamasi korxona ishchi kuchining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Xodimlar tarkibiga turli ish qurollari yordamida ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaradigan barcha ishlovchilar kiradi. Bunday holda "kadrlar", "xizmatchilar" va "xodimlar" tushunchalari bir xil ma'noni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida xodimning kasbi va lavozimiga, boshqaruv darajasiga hamda xodimlar toifalariga qarab xodimlarni tasniflashda turlicha yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etishiga qarab, xodimlar ikki asosiy qismga bo'linadi: ishchilar va xizmatchilar.

"Inson resurslarini boshqarish" asosiy e'tiborni kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilishning strategik jihatlariga qaratadi, "xodimlarni boshqarish" esa ko'proq darajada xodimlar bilan kundalik operativ ishlashni tavsiflaydi.

Xodimlarni boshqarish va inson resurslarini boshqarish tushunchalari o'rtasidagi farqlar 1.4-jadvalda keltirilgan.

**Xodimlarni boshqarish va inson resurslarini
boshqarish o'rtasidagi farqlar**

Xodimlarni boshqarish	Inson resurslarini boshqarish
Reaktiv, yordamchi rol	Proaktiv, innovatsion rol
Jarayonlarning bajarilishiga e'tibor berish	Strategiyaga e'tibor qaratish
Maxsus bo'lim	Barcha boshqaruv faoliyati
Xodimlarning ehtiyojlari va huquqlariga e'tibor qaratish	Biznes maqsadlari nuqtai nazaridan xodimlarning ehtiyojlariga e'tibor qaratish
Xodimlar nazorat qilinishi kerak bo'lgan xarajatlar sifatida ko'riladi	Xodimlar rivojlantirilishi kerak bo'lgan investitsiyalar, shuningdek nazorat qilinishi kerak bo'lgan xarajatlar sifatida ko'riladi
Konfliktli vaziyatlar yuqori boshqaruv darajasida tartibga solinadi	Nizolar ishchi guruh yetakchilari tomonidan tartibga solinadi
Ish haqi va mehnat sharoitlari to'g'risidagi kelishuv jamoaviy muzokaralar paytida yuzaga keladi	Inson resurslari va bandlik sharoitlarini rejalashtirish boshqaruv darajasida sodir bo'ladi
Ish haqi tashkilotning ichki omillariga qarab belgilanadi	Raqobatchilardan oldinda bo'lish uchun raqobatbardosh ish haqi va mehnat sharoitlari o'rnatiladi
Boshqa bo'limlarni qo'llab-quvvatlash funksiyasi	Biznesning qo'shilgan qiymatiga qo'shgan hissasi
O'zgarishlarga ko'maklashish	O'zgarishlarni rag'batlantirish
Xodimlarni boshqarish oqibatlarini hisobga olgan holda biznes maqsadlarini belgilash	Biznes maqsadlariga to'liq sodiqlik
Xodimlarni rivojlantirishga moslashtirilmagan yondashuv	Xodimlarni rivojlantirishga moslashuvchan yondashuv

Xodimlar bilan operativ ishlash quyidagi taktik muammolarni hal qilishga qaratiladi:

- kadrlarni tanlash va joylashtirish;
- mehnat motivatsiyasini boshqarish;
- mehnat xavfsizligini ta'minlash;

Inson resurslarini boshqarish

- nizolarni hal qilish.

Strategik faoliyat:

- inson resurslarini rejalashtirish;

- xodimlarning individual qobiliyatlarni rivojlantirish va malakasini oshirish;

- xodimlar uchun xarajatlarni kompaniyaning umumiy xarajatlar strategiyasining bir qismi sifatida rejalashtirish.

1.5. Inson kapitali

Inson kapitali (Human Capital) - iqtisodiy, ijtimoiy va oilaviy rivojlanishning ishlab chiqaruvchi omili bo'lib, inson kapitalining samarali ishlashini ta'minlaydigan: intellektual salohiyat, muhit va mehnat faoliyatidan tashkil topgan. Inson kapitaliga quyidagilar kiradi: aql, bilim, sog'liq, energiya, mehnat va hayot sifati. Inson kapitali quyidagilarga bo'linadi:

- individual inson kapitali;

- kompaniyaning inson kapitali;

- Milliy inson kapitali.

Milliy inson kapitali - milliy boylikning asosiy tarkibiy qismini tashkil etuvchi mamlakatning inson kapitali. Rivojlangan mamlakatlar milliy boyligi tarkibida inson kapitali 70-80% ni tashkil qiladi.

Turli mamlakatlarning milliy inson kapitali qiymatini hisoblash Jahon banki mutaxassislari tomonidan davlatning oilalar, tadbirkorlar va fondlarga sarflagan xarajatlari asosida amalga oshirildi. Ular jamiyatning inson kapitalini takror ishlab chiqarish uchun yillik xarajatlarini aniqlaydilar. XX-asr oxirida inson kapitalining qiymati:

- AQSh da 95 trln. AQSh dollari yoki milliy boylikning 77 foizi, jahon boyligining 26 foizi;

- Xitoy: 25 trln. dollar, 77% MB, dunyoning 7%;

- Braziliya: 9 trln. dollar, 74% MB, dunyoning 2%;

- Hindiston: 7 trln. dollar, 58%, dunyoning 2%;

- Rossiya: 30 trln. dollar, 50% MB, dunyoning 8%;

Jahon inson kapitalining katta qismini rivojlangan mamlakatlar kapitali tashkil etadi, chunki bu mamlakatlarda jismoniy kapitalga investitsiyalar yuqori darajada.

Inson resurslarini boshqarish

Inson kapitalini samaradorlik darajasiga ko'ra mahsuldorlik omili sifatida ajratish mumkin: salbiy inson kapitali, ya'ni buzg'unchi yoki ijobiy, ya'ni ijodiy. Inson kapitali passiv ham bo'lishi mumkin va u mamlakat rivojiga hissa qo'shmaydi.

Inson kapitali indeksi Jahon banki guruhi tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, dunyo mamlakatlari va mintaqalaridagi inson kapitali rivojlanish darajasini tavsiflovchi integral ko'rsatkichdir.

Mamlakatlarda inson kapitali holatini belgilovchi asosiy ko'rsatkich **"Inson kapitali indeksi"** hisoblanib, Jahon banki guruhi tomonidan ishlab chiqiladigan va dunyo mamlakatlari va mintaqalaridagi inson kapitali rivojlanish darajasini tavsiflovchi integral ko'rsatkichdir.

Jahon banki metodologiyasiga ko'ra, inson kapitali insonlar hayoti davomida to'playdigan, jamiyatning foydali va samarali a'zolari sifatida o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish imkonini beruvchi bilim, ko'nikma va sog'liqdan iborat. Ishlab chiqarish jarayonida inson kapitali jismoniy kapitalni to'ldiradi, ijtimoiy taraqqiyot va uzoq muddatli iqtisodiy o'sishning muhim resursi vazifasini bajaradi. Bu o'z navbatida, sifatli sog'liqni saqlash, ta'lim, malaka va ish o'rinlari orqali odamlarga sarmoya kiritishni talab qiladi. Inson kapitali jamiyat uchun uzoq muddatli istiqbolda muhim ahamiyatga ega, chunki u barqaror iqtisodiy o'sishning eng muhim harakatlantiruvchi kuchlaridan biridir.

Inson kapitali indeksi har bir mamlakatda yagona umumlashtiruvchi ko'rsatkich asosida inson kapitalining rivojlanish darajasi haqida tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi. Indeks kelgusi avlodning inson kapitali rivojlanish darajasini o'lchaydi, bu mamlakatda tug'ilgan bola voyaga yetgunga qadar to'plashi mumkin bo'lgan, sog'liqni saqlash va ta'lim sifatining yetarli emasligi bilan bog'liq xavfga moslashtirilgan inson kapitali miqdori sifatida belgilanadi.

Inson kapitaliga investitsiya (inson hayoti davomida to'plangan bilim, ko'nikma va salomatlik) bolaning salohiyatini namoyon etish va har bir mamlakatda iqtisodiy o'sishni jadallashtirishda asosiy rol o'ynaydi.

Inson kapitali indeksi bolaning kelajakda qay darajada samarali kadr bo'lib shakllanishini o'lchaydi. Indeks qiymati 0 dan 1 gacha intervalda

bo'lib, qiymat 1 ga yaqinlashishi bugungi bolalarning kelajakda qay darajada yetuk inson bo'lib shakllanishini ko'rsatadi.

Indeks uchta komponentni o'z ichiga oladi:

1. Yashab qolish ko'rsatkichi. Ushbu komponent bugungi kunda tug'ilgan bolaning rasmiy ta'lim tizimida inson kapitali to'planishi boshlanishigacha yashashi kerakligini aks ettiradi. Yashab qolish darajasi 5 yoshgacha bo'lgan bolalar o'rtasida o'lim darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar yordamida o'lchanadi.

2. Boshlang'ich va o'rta maktabda kutilayotgan ta'lim sifatiga qaratilgan o'qish davomiyligi. Bolaning 18 yoshga to'lgunga qadar olishi mumkin bo'lgan ta'lim miqdori haqidagi ma'lumotlar sifat, ya'ni bola maktabda nimani o'rganishi mumkinligi haqidagi ma'lumotlar bilan birgalikda qo'llaniladi, bu mamlakatning ta'lim natijalari bo'yicha xalqaro testlardagi ko'rsatkichlari bilan o'lchanadi. Ushbu ma'lumotlar birlashtirilganda, sifatga moslashtirilgan kutilgan ta'lim yillarini hisoblash imkonini beradi. Maktab ta'limi sifatiga moslashtirib, ushbu komponent ba'zi mamlakatlardagi bolalar maktabda taxminan bir xil muddatlarda ta'lim olgan bo'lsalar ham, boshqa mamlakatlardagi bolalarga qaraganda past o'zlashtirishlarini aks ettiradi.

3. Salomatlik holati. Mamlakat aholisining umumiy salomatlik holatini baholashda ikkita ko'rsatkichdan foydalanadi:

1) bo'y o'sishida ortda kolmagan 5 yoshgacha bo'lgan bolalar ulushi;

2) 60 yoshga to'lgunga qadar omon qoladigan 15 yoshli o'smirlar ulushi sifatida belgilangan kattalarning omon qolish darajasi. Birinchi ko'rsatkich boshlang'ich maktabgacha yoshdagi bolaning sog'lig'ining holatini aks ettirsa, ikkinchi ko'rsatkich esa bugungi kunda tug'ilgan bolaning katta bo'lishi mumkin bo'lgan salomatlik holatining o'lchovi sifatida ishlatiladi.

Ushbu uchta o'lchov 0 dan 1 gacha bo'lgan miqdoriy qiymatlarga ega bo'lib, ularning geometrik o'rtachasi integral indeksni ifodalaydi. Bugungi kunda tug'ilgan bola sog'lig'i va to'liq ta'lim kursini kutishi mumkin bo'lgan mamlakat uchun indeksning mos qiymati 1 ga teng. Shunga ko'ra, 0,70 qiymati bugungi kunda tug'ilgan bolaning kelajakdagi mahsuldorligi 30 foizga past bo'lishini ko'rsatadi.

Inson resurslarini boshqarish

Indeksga kiritilgan sog'liqni saqlash holati va ta'lim darajasining tarkibiy qismlari birgalikda qo'llaniladi, ular mikroiqtisodiy darajada o'tkazilgan empirik tadqiqotlar ma'lumotlariga ko'ra, ularning mehnat unumdorlini va ijtimoiy ne'matlarni yaratishga qo'shadigan hissasini aks ettiradi.

Tashkilotning inson kapitali shaxs yoki butun jamiyatning inson kapitaliga nisbatan o'ziga xos xususiyatlarga ega:

1) tashkilotning inson kapitali xodimlarning inson kapitalining oddiy yig'indisini ifodalamaydi;

2) tashkilot inson kapitalini shakllantirish maqsadlari tashkilot strategiyasiga mos holda amalga oshiriladi;

3) inson kapitalining tashkilotga olib keladigan daromadi xodimlar va tashkilot egasi o'rtasida taqsimlanadi. Shuningdek, tashkilot daromadlarini oshirish tashkilotning inson kapitaliga investitsiyalar samaradorligining muhim mezoni hisoblanadi.

4) Korxonaning egasi va egasi tashkilotning inson kapitalini shakllantirishga mablag'larni kiritish huquqiga ega, ammo bu investitsiyalarning ta'siri boshqacha bo'lishi mumkin.

5) Biznes egasi faqat tashkilot ichidagi maqsadlarga erishish darajasidan kelib chiqib, tashkilotning inson kapitaliga investitsiyalar samaradorligini baholashi mumkin.

Tashkilotning inson kapitali - bu xodimlarning sog'lig'i, ko'nikmalari, bilimlari, motivatsiyasi, tajribasi, ularning ishlab chiqarish ko'nikmalari, tashkilotning yuqori samaradorlik natijalariga erishish uchun ishlab chiqarishda foydalaniladigan ijtimoiy, madaniy va psixologik xususiyatlari.

Inson kapitalining tarkibi tashkilotning joriy yoki kelajakdagi daromadlarini oshirishda uning alohida tarkibiy qismlarining roldan kelib chiqqan holda belgilanadi.

Inson kapitalining muhim elementlariga quyidagilar kiradi:

- ta'lim kapitali, shu jumladan umumiy va maxsus bilimlar;
- professional kapital;
- salomatlik kapitali;
- iqtisodiy muhim ma'lumotlarga ega bo'lish (masalan, daromadlar, narxlar; prognozlar to'g'risida);

Inson resurslarini boshqarish

- xodimlarning harakatchanligini ta'minlovchi migrasiya kapitali;
- mehnat faoliyatini rag'batlantirish.

1.6. Inson resurllarini boshqarishning xususiyatlari

Ma'lumki, har qanday iqtisodiy tizimning faoliyati jamiyat va shaxslarning tovarlar hamda xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun resurslarni o'zgartirish jarayonidir. Iqtisodiy tizimning barcha resurslarining xususiyatlari umumiy va xususiy xarakterga ega.

Umumiy xususiyatlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- deyarli barcha resurslar noyob yoki cheklangan hajmda mavjud (axborot resurslaridan tashqari). Bu cheklanganlik nisbiy bo'lib, iqtisodiy rivojlanishning ma'lum darajasida ehtiyojlarni qondirish uchun resurslar odatda zarur bo'lganidan kamroq ekanligini anglatadi. Shuning uchun iqtisodiyotning asosiy muammosi samaradorlik muammosidir, ya'ni ehtiyojlarni to'liq qondirish uchun cheklangan resurslardan oqilona foydalanish yoki qo'llash yo'llarini topishdir;

- barcha iqtisodiy resurslar foydalilik darajasi va mahsulot bahosining yig'indisi sifatida mulkdorga renta (erdan), foiz (kapitaldan), ish haqi (mehnatdan) va foyda (tadbirkorlikdan) ko'rinishidagi ma'lum daromadni ta'minlaydi;

- deyarli barcha resurslarning eskirishi va yemirilishi ularni "ta'mirlash" va yangilash uchun mablag' sarflashni talab etadi.

Umumiy xususiyatlar bilan bir qatorda resurslarning har bir toifasi ularning mazmuni, xususiyatlari, tuzilishi, tabiati, iqtisodiy tizimdagi o'rni va roli bilan belgilanadigan o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Birinchidan, inson resurslarining o'ziga xos xususiyati ularning shaxsiyatiga xosligidir. Mashina va xom ashyolardan farqli o'laroq, odamlar aql-idrokka ega bo'lib, ular ishlab chiqarish jarayonida mexanik emas, balki hissiy, ongli va mazmunli ishtirok etadilar.

Ikkinchidan, inson ijodiy va tadbirkorlik qobiliyatiga ega bo'lganligi sababli, boshqa resurslardan farqli o'laroq, bu qobiliyatlarning unumdorligining chegaralari cheksiz bo'lib, tashkilot samaradorligini oshirishning eng katta zahiralari inson resurslarida yashiringan.

Uchinchidan, zamonaviy ilmiy-texnikaviy taraqqiyot sharoitida inson resurslari eskirishi mumkin, ammo shaxsiy motivatsiya tufayli

Inson resurslarini boshqarish

odamlar doimiy va ongli ravishda takomillashishga, malaka oshirish, bilim va kasbiy ko'nikmalarni yangilashga intiladilar hamda bu uchun o'z tashkilotlaridan qo'llab-quvvatlashini yoki imkoniyatlar yaratib berishni kutadilar.

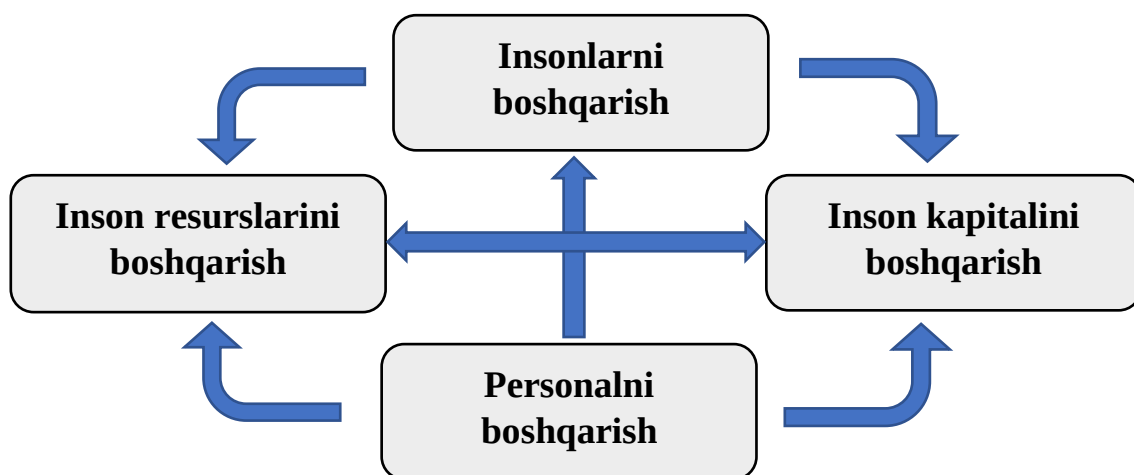
To'rtinchidan, qobiliyatlar, bilimlar, malakalar va kasbiy bilimlar odamlar o'rtasida notekis taqsimlanadi, shuning uchun doimiy o'qitish, qayta tayyorlash va malaka oshirish talab etiladi.

Beshinchidan, xodim shaxs sifatida, bir tomondan ichki moyillik va qarorlarga, ikkinchi tomondan tashqi muhitga muvofiq harakat qiladi. Xodimlarning mehnat shartnomalarini tuzishdagi motivlari turlicha bo'lib, bu holat ularni motivatsiyasini boshqarishni menejmentning asosiy vazifasi sifatida yuzaga ko'taradi.

Oltinchidan, zamonaviy odamning ishlash muddati 30-50 yil davom etadi. Shu munosabat bilan inson resurslarini takror ishlab chiqarish uzoq muddatli xarakterga ega bo'lishi mumkin.

Yettinchidan, noyoblik: har bir inson o'ziga bilim, mahorat, tajriba va qobiliyatlarning o'ziga xos kombinatsiyasiga ega bo'lib, ularni almashtirish qaytadan o'qitish va malakasini oshirishni talab etadi;

Sakkizinchidan, inson resurslari barcha boshqa resurslarini harakatga keltiruvchi va ularning o'zaro ta'sirini tashkil etuvchi kuchdir.



1.3-rasm. Insonni boshqarish jihatlari

Odamlarni boshqarish – bu rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, nazorat qilish, qaror qabul qilish va boshqa jihatlarni o'z ichiga olgan jarayondir.

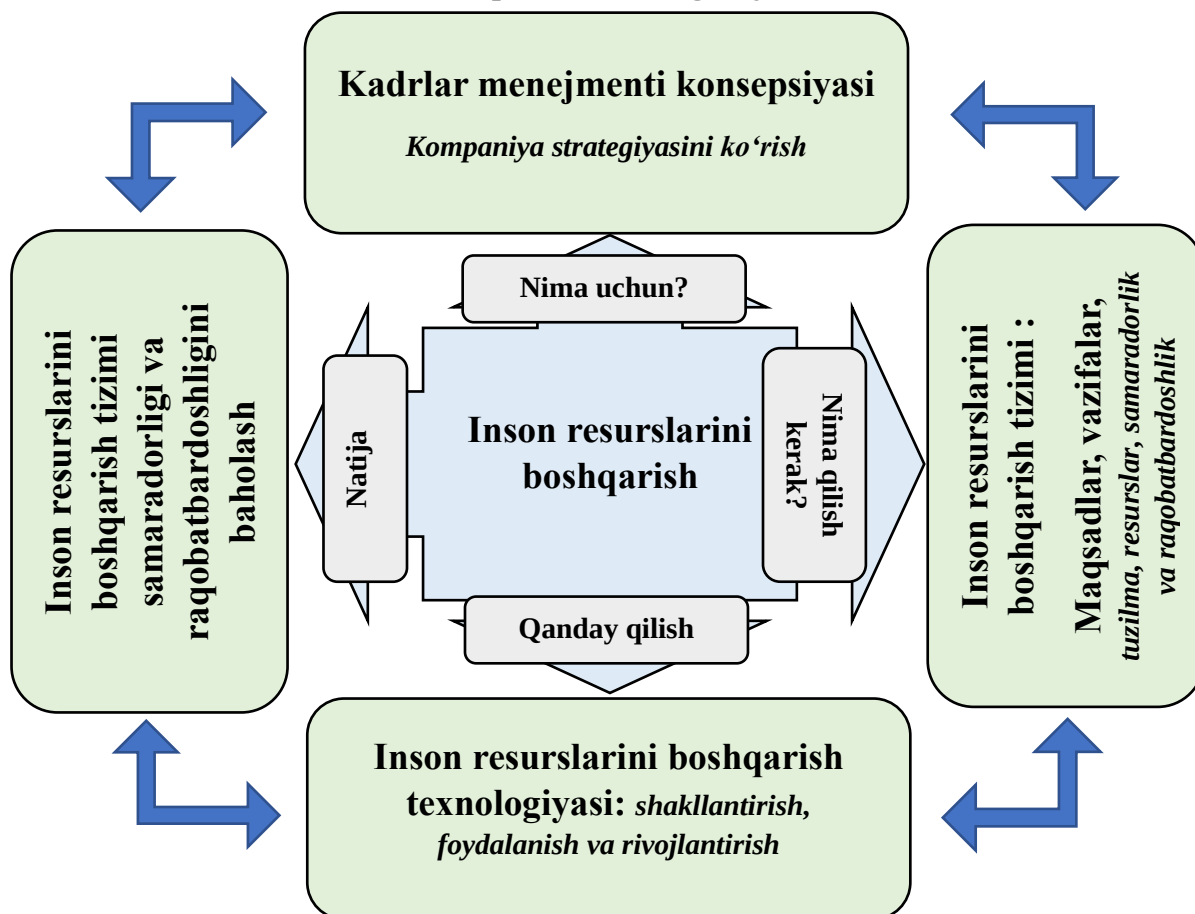
Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida turi hisoblanib, u maxsus vazifalarni bajarishni va bu faoliyat bilan shug'ullanuvchi shaxslarning alohida sifatlarga ega bo'lishini taqozo etadi.

So'nggi paytlarda "inson resurslari - moddiy resurslar - moliyaviy resurslar" triadasida har bir turdagi resurslarning strategik ahamiyati tashkiliy muhitga, iqtisodiy rivojlanishning maqsad va vazifalariga qarab o'zgardi. Innovatsion iqtisodiy rivojlanishning zamonaviy sharoitida inson resurslari mehnat unumdorligi va tashkilot ravnaqining asosiy manbai hisoblanadi.

Shunday qilib, inson resurslari tushunchasining asosiy tamoyillarini quyidagi yo'nalishlarda shakllantirish mumkin:

- odamlar tashkilot faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligining hal qiluvchi omili, qo'shilgan qiymatning asosiy manbai hisoblanadi;
- inson resurslarini boshqarish strategik yondashuvni talab etadi;



1.4-rasm. Inson resurslarini boshqarishning umumiy metodologiyasi

Inson resurslarini boshqarish

- inson resurslarini shakllantirish va rivojlantirishga sarmoya kiritishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligini ta'minlash;
- ijtimoiy sheriklik va boshqaruvni demokratlashtirish;
- mehnatni boyitish va uning sifatini yaxshilash;
- inson resurslarini uzluksiz ravishda o'qitish va rivojlantirish;
- inson resurslarini boshqarishni professional darajaga olib chiqish.

Tashkilot darajasida inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi uning kadrlar siyosatini amalga oshirishning mazmuni va o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi (1.4-rasm).

Inson resurslarini to'g'ri boshqarish innovatsiyalar va ijodkorlikka, mehnat unumdorligi va samaradorlikni oshirishga olib keladi hamda iste'dodlarni saqlab qolishga yordam beradi.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini boshqarish har qanday tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlashda, uning strategik maqsadlariga erishishga hissa qo'shishda asosiy rol o'ynaydi.

2. IRB nazariyalarining tarixiy rivojlanishi jamiyat va iqtisodiyotdagi o'zgarishlarga moslashuvchanlik muhimligini asoslaydi.

3. Zamonaviy boshqaruv tamoyillari tashkilotda kuchli korporativ madaniyatni shakllantirishga yordam beradigan xodimlarning rivojlanishi, adolatliligi, shaffofligi va innovatsiyalariga urg'u beradi.

4. Inson kapitaliga sarmoya kiritish kompaniyalarga barqaror rivojlanishga erishish, raqobatbardoshlikni oshirish va ekologik muammolarga moslashish imkonini beradi.

5. Inson resurslari tashkilotning strategik boyligi bo'lib, uni samarali boshqarish tashkilot maqsadlariga erishish uchun ularni tanlash, o'qitish, rag'batlantirish, foydalanish va rivojlantirishni o'z ichiga oladi.

Nazorat uchun savollar

1. Resurs tushunchasi va uning iqtisodiy mazmun-mohiyati aytib bering.

2. Asosiy ishlab chiqarish omillariga nimalar kiradi va ularning qaysilari inson resurslariga tegishli?

3. Inson resurslariga ta'rif bering.

4. Inson resurslarining o'ziga xos xususiyatlarini sanab bering.

Inson resurslarini boshqarish

5. Inson resurslarini boshqa resurslardan farqlovchi xususiyatlari nimada?.
6. Inson resurslarini boshqarish nima?
7. Inson resurslarini boshqarish qanday konsepsiyalari mavjud?
8. Inson resurslarini boshqarishning maqsadi va vazifalari.
9. Inson resurslarini boshqarish funksiyalari nimadan iborat?
10. Xodimlarni boshqarish va inson resurslarini boshqarish o'rtasidagi o'xshashlik va farqlar nimada?
11. Inson kapitali nima va u qanday elementlardan tashkil topgan?
12. Inson kapitalini rivojlantirish indeksi nima?

2-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH TIZIMI

2.1. Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuv

Rivojlanishning zamonaviy bosqichida menejmentni rivojlantirishning eng muhim jihatlaridan biri, bu murakkab bozor sharoitida tashkilot hamda uning tuzilmalarini yaxlit va kompleks boshqarish imkonini beradigan hamda boshqaruv tafakkurining zamonaviy usuli sifatida qaraladigan tizimli yondashuvdir. Tizimli yondashuvni qo'llash menejerlarga nafaqat tashkilotning ichki tuzilishini, balki uning murakkab tashqi muhitda qay tarzda faoliyat ko'rsatishini ham idrok etish imkonini beradi.

Tizim bu bir butun sifatida birgalikda harakat qiladigan va muayyan funksiyani bajaradigan bir-biri bilan o'zaro bog'langan hamda bir-birini to'ldiruvchi elementlarning yig'indisidir.

Tizim elementlari - uning bir-biri bilan o'zaro ta'sir qiladigan va yagona bir butunlikni tashkil etuvchi tarkibiy qismlari.

Tizim parametrlari - bu tizimning xususiyatlarini aniqlaydigan miqdoriy ko'rsatkichlar hisoblanib, ular intensiv va ekstensiv parametrlarga bo'linadi.

Intensiv parametrlar qiymati tizimning hajmiga bog'liq bo'lmagan miqdorlarni qabul qiladi (masalan, harorat, bosim, konsentratsiya).

Ekstensiv parametrlar tizimning hajmi (ishlab chiqarish hajmi, daromad va foyda miqdori, xodimlar soni, potentsiali va boshqalar)ga bog'liq bo'lgan miqdoriy ko'rsatkichlardan iboratdir.

Tizimli yondashuv deganda, biror narsa yoki hodisani o'rganish, biznes yuritish va boshqa faoliyatlarda inson resurslariga ta'sir ko'rsatishning uslub hamda usullari majmui tushuniladi. Shu ma'noda tizimli yondashuvga harakatlarni amalga oshirishning batafsil algoritmi emas, balki uning umumlashtirilgan qoidalar to'plami sifatida qarash mumkin. Bu albatta, faqat masalaga yondashuv hisoblanib, lekin masalaning o'zi emas. Shuning uchun tizimli yondashuvni faoliyat prinsipi deb hisoblash mumkin. Zero, prinsip deganda faoliyatning eng umumiy qoidasi tushuniladi, bu uning to'g'riligini ta'minlaydi, ammo aniqlik va muvaffaqiyatni kafolatlamaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Tizimli yondashuvning mohiyati shundan iboratki, har qanday obyekt o'ziga xos faoliyat va rivojlanish xususiyatlariga ega nisbatan mustaqil tizim sifatida qaraladi.

Yagona dunyoda joylashgan obyektlarning yaxlitligi va nisbiy mustaqilligi g'oyalariga asoslanib, tizimli yondashuvning asosiy tamoyillarini shakllantirish mumkin.

Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuvda tizim maqsadlar, funksiyalar, tashkiliy tuzilma va xodimlar kabi o'zaro bog'liq elementlarning ajralmas to'plami sifatida qaraladi.

Inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy maqsadi tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlariga erishish va xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish uchun mehnat va ijodiy salohiyatni oqilona shakllantirish, ishlatish va rivojlantirishdir.

Tizimli yondashuv insonning voqelikka ma'lum bir uslubiy yondashuvi sifatida ko'rib chiqiladi va u ma'lum bir tamoyillar to'plamida ifodalanadi.

Tizimli yondashuv quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

yaxlitlik – yaxlit narsada uning qismlarini birortasi ham ega bo'lmagan xususiyatlarning bo'lishi;

emerjentlik – yaxlit narsada tarkibiy qismlarning xususiyatlarini shunchaki jamlash bilan belgilanmaydigan xususiyatlarning paydo bo'lishi;

yaxlitlikdan tashqarida ko'rib chiqilganda qismlarni bilib bo'lmashligi. Ko'pincha, qandaydir bir mexanizmlarni o'rganishda alohida elementlarning vazifalarini faqatgina butun mexanizmning ishini ko'rib chiqish bilangina tushunish mumkin;

tashkil etilganlik – qismlarning o'zaro bog'lanishlarini o'rnatish uchun tuzilmalar tashkil qilish. Masalan, boshqaruv tuzilmasini yaratish;

murakkab tizimlarni izohlab bo'lmashligi – murakkab tizimda hamma vaqt ham uning faoliyatining barcha omillarini tushuna olmaslik va formallashtirib bo'lmashlik faktini hisobga olish zarurligi;

kvantlash – murakkab tizimning tushunsa bo'ladigan analogini yaratish uchun qismlar, elementlar, bog'lanishlar va hokazolarni mumkin qadar kichik bo'laklarga bo'lib o'rganish;

tashqi qo'shimcha to'ldirish tamoyili. Tizimni yanada to'laroq tushunish uchun tashqi muhit to'g'risidagi bilimlardan foydalanish zarur bo'ladi;

shakl berish – ma'lumotlarni saqlash, ishlov berish va tahlil qilish uchun yaroqli ko'rinishga keltirish. Masalan, ma'lumotlar bazasini yaratish va undan foydalanish;

izomorfizm – turli tizimlarni ko'rib chiqishda bir xil usullar (algoritmalar, funksiyalar, bog'lanishlar va boshqalar)dan foydalanish;

iyerarxik tartibga solinganlik – tizim elementlarining bo'ysunishini rasmiylashtirish bilan o'zaro bog'langan pog'onalarga ajratish;

dekompozitsiyalash – tadqiq qilinadigan tizim tagtizimlarga, umumiy masala – har biri mustaqil ravishda yechiladigan masalalarga bo'lib chiqiladigan uslub;

agregatlash – bir nechta elementlarni yaxlit qilib birlashtirish. Agregatlangan ko'rsatkichlar o'zida umumlashtirilgan, bitta umumiy ko'rsatkichda ko'plab xususiy ko'rsatkichlarni birlashtiradigan sintetik o'lchovlarni taqdim qiladi;

muvofiglashganlik – tizimning tutashgan darajalarida yechimlarning bir-biriga zid bo'lmasligi. Masalan, ishlab chiqarishning iqtisodiy jihatdan ko'proq arzon variantini tanlash, ishlab chiqarishning texnik va texnologik imkoniyatlari bilan ta'minlangan bo'lishi lozim;

birlashtira olish – tizimning bog'lanishlarida axborotning bir jinsli bo'lishi, uzatiladigan axborotni tushunish, unga ishlov berish imkoniyati va hokazolarni ko'zda tutadi.

Tashkilotda inson resurslarini boshqarishga tizimsiz yondashuvni quyidagilar bilan izohlash mumkin:

- tashkilotda rahbariyat tomonidan inson resurslarini boshqarishning muhimligini yetarlicha anglamaslik;
- menejerlarning inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyalari va texnologiyalari to'g'risida yetarli bilimlarga ega emasliklari;
- kadrlar bo'limi xodimlari kasbiy tayyorgarligining pastligi, ayniqsa, iqtisodiy va huquqiy sohada;

Inson resurslarini boshqarish

- chiziqli va funksional menejerlar o'rtasida inson resurslarini boshqarish bo'yicha vakolat va majburiyatlarning noratsional taqsimlanishi;

- kadrlar siyosati va biznes maqsadlari o'rtasida bog'liqlikning yo'qligi;

- xodimlarni boshqarish samaradorligi natijalarining o'lchanmasligi;

- kadrlar texnologiyalarini joriy etishda rasmiyatchilik;

- mehnat munosabatlarini boshqarishda "jamoaviy" javobgarlik.

Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuv zarurati quyidagi omillar bilan izohlanadi:

- mehnat bozorida malakali kadrlar yetishmasligi;

- "iste'dod"larni jalb qilish uchun mahalliy kompaniyalar o'rtasidagi raqobat;

- jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning dinamikligi va innovatsiyaviyligi;

- barcha darajadagi kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirishga mas'uliyat bilan yondashish;

- kadrlar texnologiyalarining "shaffofligi" va ularning samaradorligini o'lchash mumkinligi;

- ijtimoiy mas'uliyat va turli guruhlar: kompaniya xodimlari, aksiyadorlar, top-menejerlar, mijozlar, davlat manfaatlarini uyg'unlashtirish zarurati;

- inson resurslarini boshqarishni strategik maqsadlarga erishish va kompaniya obro'sini oshirishga yo'naltirish.

Tizimli yondashuvning dastlabki asosi bo'lib inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy elementlarini o'rganish hisoblanadi. Zamonaviy tashkilotning xodimlarni boshqarish holatini o'rganish uchun eng xarakterli beshta asosiy elementlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- maqsadlar;

- funksiyalar;

- tuzilmalar;

- infratuzilma (tashqi muhit);

- resurslar.

Boshqaruv tizimiga eng sodda shaklda boshqariladigan obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni olish va qayta ishlash hamda aniq belgilangan maqsadlarga erishish uchun ularga ta'sir qilish vositalarini tizimlashtirilgan to'plami sifatida ta'rif berish mumkin. Ushbu tizim maqsadlar, funksiyalari, tamoyillar, usullar, tuzilmalar, texnologiya va resurslarni o'z ichiga oladi.

Umumiy ko'rinishda, inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy maqsadi ijtimoiy rivojlanishning zamonaviy sharoitlariga mos keladigan, samaradorlik, raqobatbardoshlik va hayotning yuqori sifatini ta'minlay oladigan inson resurslarini ma'lum bir sifatini oqilona shakllantirish, ulardan foydalanish va takomillashtirish deb belgilanishi mumkin. Inson resurslari sifatini boshqarishning turli pog'onalarida shakllantirilgan maqsadlar tizimi funksiyalarni aniqlash uchun asos hisoblanib, bu inson resurslarini boshqarish jarayonida amalga oshiriladigan funksional bo'linishni ta'minlashga imkon beradi.

Inson resurslarini boshqarish tizimini tavsiflashning muhim vositasi bo'lib uning xususiyatlari hisoblanadi. Tizimning asosiy xususiyatlari boshqaruv jarayonlarining yaxlitligi, o'zaro ta'siri va o'zaro bog'liqligi, uning funktsionalligi, tuzilishi, aloqalari hamda tashqi muhiti orqali namoyon bo'ladi.

Inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy xususiyatlari:

1) IRB tizimi, eng avvalo, mehnat jamoasining turli guruhlar va xodimlari ko'rinishidagi **elementlar to'plamidir**. Muayyan sharoitlarda elementlar ham alohida tizim sifatida ko'rilishi mumkin;

2) elementlar va ularning xususiyatlari o'rtasida tizimga kiritilmagan elementlar bilan bog'lanishlaridan ko'ra **kuchliroq bog'lanishlarning mavjudligi**;

3) muayyan tashkilotda IRB tizimi **foliyatining yo'lga qo'yilganligi**, unda noaniqlik darajasining pastligi bilan namoyon bo'ladi;

4) **integrativ xususiyatlarning mavjudligi**, ya'ni, butun tizimga xos, lekin uning biron bir elementiga xos bo'lmagan xususiyatlar. Ularning mavjudligi shuni ko'rsatadiki, tizimning xususiyatlari uning elementlari xususiyatlariga to'liq bog'liq bo'lmaydi;

Inson resurslarini boshqarish

5) o'z maqsadlari va ularga erishish vositalariga ega bo'lgan yangi aloqalar va elementlarni yaratish orqali tizimning **rivojlanish va yangi sharoitlarga moslashish qobiliyati**;

6) **yaxlitlik va xususiylik**. Agar tizimning biror elementidagi o'zgarishlar boshqa barcha elementlar va butun tizimda o'zgarishlarga olib kelsa, u holda tizim o'zini bir butun yaxlit to'plam sifatida namoyon etadi. Agar bu sodir bo'lmasa, unda xususiy holat deb ataladi;

7) **kommunikativ qobiliyatlari**. IRB tizimi ayri holda ishlamaydi, balki tashqi muhit bilan ko'plab aloqalar bilan bog'langan;

8) **iyerarxiya**. IRB tizimining iyerarxiyasi quyi bo'g'inlarning yuqori bo'g'inlarga bo'ysunish munosabatlarini o'rnatish sifatida tushuniladi. Iyerarxiya prinsipi boshqaruv tizimida o'ziga xos javobgarlik doirasi, resurslari va lokal maqsadlariga ega va yuqori pog'onaga bo'ysunuvchi ko'p pog'onali tizim sifatida namoyon bo'lishidir. Tizimning iyerarxik tabiati shundan iboratki, tizim yuqori tartibli tizimning elementi yoki uning har bir elementi alohida tizim sifatida ko'rib chiqilishi mumkin.

Inson resurslarini boshqarish har qanday tashkilotda strategik maqsadlarga erishish va kompaniya muvaffaqiyatini ta'minlash uchun odamlarni boshqarishga qaratilgan asosiy funksiyadir.

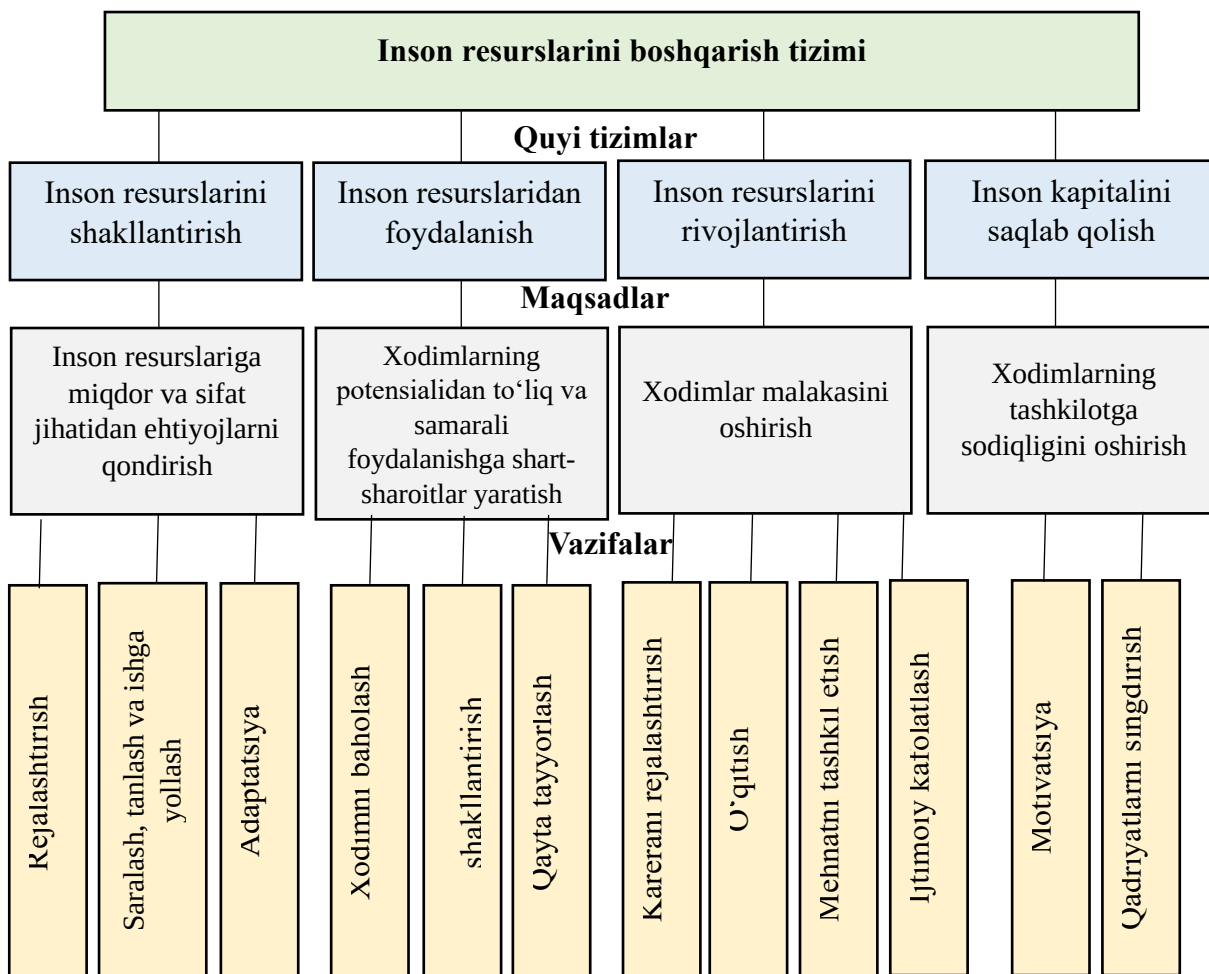
Zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimi to'rtta quyi tizimlardan (podsystema) tashkil topgan (2.1-rasm).

1. Inson resurslarini shakllantirish. Tashkilotning mehnat va ijodiy salohiyati va uni yanada kengaytirish istiqbollari uchun asos yaratiladi. Ushbu quyi tizimning maqsadi tashkilotda qabul qilingan strategiyasiga muvofiq inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarni sifat va miqdor jihatdan to'liq va o'z vaqtida ta'minlashdir.

2. Inson resurslaridan foydalanish. Tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun xodimlarning intellektual, kasbiy, ijodiy, tadbirkorlik va boshqa qobiliyatlaridan eng samarali foydalanish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash.

3. Inson resurslarini rivojlantirish tashkilotning strategik rivojlanish maqsadlariga muvofiq ravishda xodimlarning malakasini oshirishga qaratilgan.

Inson resurslarini boshqarish



2.1-rasm. Tashkilotda inson resurslarini boshqarish tizimi

4. Inson kapitalini saqlab qolish – bu xodimlarning kompaniyaga, uning maqsadlari va qadriyatlariga sodiqligini shakllantirish hamda rivojlantirishga qaratilgan tadbirlar, usullar va uslublar majmuasidir.

Har bir quyi tizimning maqsadlari va ularga erishishning vazifalari shakllantiriladi.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagilarni o‘zida namoyon qiladi:

- korxona xodimlarining mehnat salohiyatini maksimal darajada rivojlantirish maqsadida ularga maqsadli ta’sir ko‘rsatish;
- belgilangan maqsadlarga erishish uchun nafaqat korxona miqyosida, balki hududiy va davlat darajasida amalda foydalanilayotgan va hali foydalanilmagan inson resurslarini kompleks boshqarish tizimi;

Inson resurslarini boshqarish

- o‘zaro bog‘langan va o‘zaro ta’sir qiluvchi quyi tizimlardan iborat murakkab integral tizimdir.

Samarali qurilgan inson resurslarini boshqarish tizimi korxonaga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- xodimlarning talab etiladigan sonini aniqlash orqali ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirish;

- tashkilot ehtiyoji va talablariga javob beradigan xodimlarni yollash orqali kadrlarni tanlash mexanizmlarini takomillashtirish;

- yangi xodimlarni tayyorlash va mavjudlarining malakasini oshirishning zamonaviy tizimlarini ishlab chiqish;

- retrospektiv ko‘rsatkichlarni o‘rganish va kadrlar holatini prognozlash;

- xodimlarni boshqarish, xarajatlarni kamaytirish va korxonaning iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi puxta o‘ylangan kadrlar siyosatini amalga oshirish.

2.2. Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadi, vazifalari va tamoyillari

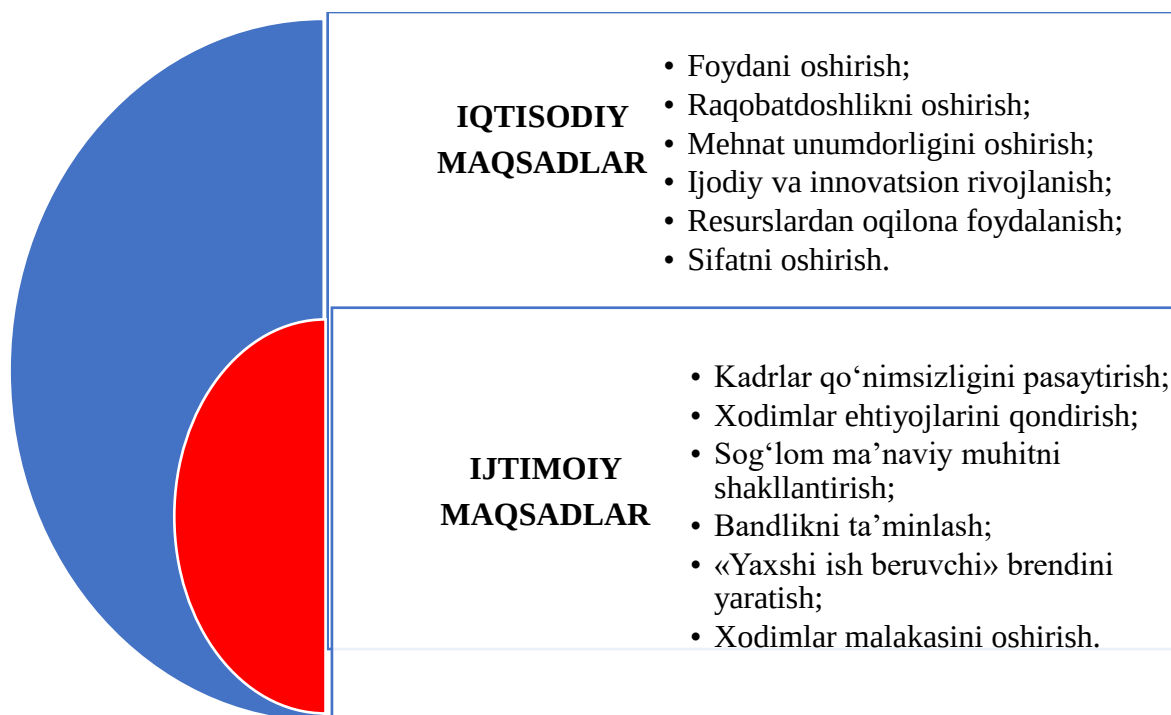
Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadlarini belgilash jarayonining o‘ziga xos xususiyati iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarni muvofiqlashtirish bilan tavsiflanadi. Masalan, tizimning **iqtisodiy maqsadlari** inson resurslarini oqilona shakllantirish, ulardan foydalanish va rivojlantirish orqali tashkilot faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligini ta’minlashga qaratilgan. Iqtisodiy maqsadlar kompaniyaning foydasi va raqobat ustunliklarini oshirish bilan ifodalanadi.

Ijtimoiy maqsadlar xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan: bandlikni ta’minlash, hayot sifatini oshirish, kasbiy tayyorgarlik va malaka oshirish, dam olishni tashkil etish, maishiy va tibbiy xizmat ko‘rsatish, huquqiy himoya, sog‘lom ma’naviy va psixologik muhitni yaratish, ijodkorlikni rag‘batlantirish, o‘zini-o‘zi boshqarishni amalga oshirish va boshqalar (2.2-rasm).

Zamonaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy maqsadi tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlariga erishish va

Inson resurslarini boshqarish

xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish uchun mehnat va ijodiy salohiyatni oqilona shakllantirish, ulardan foydalanish hamda rivojlantirish hisoblanadi.



2.2-rasm. IRB tizimi maqsadlari yo‘nalishlari

Maqsadlar tizimi mehnat munosabatlari sohasidagi boshqaruv faoliyatining o‘ziga xos mazmunini aks ettiruvchi inson resurslarini boshqarish funksiyalarini aniqlash asosini tashkil etadi.

Inson resurslarini boshqarishga tizimli yaxlit yondashuv inson resurslarini boshqarish bilan bog‘liq barcha funksiyalarni tashkiliy tizimda birlashtirishdan iborat. Ilgarilari xodimlar bilan bog‘liq ko‘plab funksiyalar korxonalarning iqtisodiy, ishlab chiqarish, texnik va yuridik xizmatlari o‘rtasida taqsimlangan. Bugungi kunda inson resurslarini boshqarishning barcha funksiyalari integratsiyalashgan bo‘lib, endi ular xodimlarni hisobi va ro‘yxatga olish bilan cheklanib qolmaydi, balki o‘z maqsadiga ko‘ra, tahliliy, boshqaruv, ta‘lim, axborot va boshqa vazifalarni ham bajaradilar.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish bir-biri bilan chambarchas bog‘langan va tashkilotda inson resurslarini boshqarish tuzilmasini belgilaydigan yaxlit funksional tizimni tashkil etuvchi

Inson resurslarini boshqarish

muayyan maqsadli harakatlarni (funksiyalarni) bajarish jarayoni sifatida amalga oshiriladi. Inson resurslarini boshqarishning tashkiliy tuzilmasini mehnat munosabatlari sohasidagi boshqaruv faoliyatini taqsimlash va hamkorlik qilish shakli sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish tuzilmasi uning faoliyati yo‘nalishi, hajmi, rivojlanish strategiyasi, kadrlar siyosati va moliyaviy imkoniyatlari bilan belgilanadi.

Kichik tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish umumiy boshqaruv funksiyasiga kiradi.

O‘rta tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish funksiyalari chiziqli menejerlar yoki kichik funksional bo‘linmalar tomonidan amalga oshiriladi.

Yirik tashkilotlarda xodimlarni boshqarish bo‘yicha mustaqil funksional xizmatlar yaratiladi va ular tarkibida muayyan kadrlar funksiyalarini bajaruvchi murakkab ichki tuzilmalar shakllantiriladi.

Inson resurslarini boshqarish *obyekti* bo‘lib inson resurslarini boshqarish funksiyalarining ta’siri yo‘naltirilgan tashkilot xodimlari hisoblanadi. Xodimlarni boshqarish obyektiga tashkilotning barcha xodimlari, shu jumladan, xodimlarni boshqarish personallari ham kiradi..

Boshqaruv subyektlariga:

- o‘ziga bo‘ysunuvchi xodimlarni boshqaradigan barcha darajadagi chiziqli rahbarlar (boshqarma, bo‘limlar va xizmatlar boshliqlari, prorablar, ustalar va boshqalar);

- funksional xizmat (kadrlar xizmati). U oliy boshqaruv rahbarlari (direktor, boshqaruvchi)ga bo‘ysunadi va o‘z funksiyalarini amalga oshirish bilan birga barcha mavjud chiziqli rahbarlarning faoliyatiga uslubiy rahbarlik qiladi.

Inson resurslarini boshqarish bir necha darajalarda mumkin. Faoliyat darajalari va sohalari 2.1-jadvalda keltirilgan.

Inson resurslarini boshqarish tizimining umumiy maqsadi tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlariga erishish hamda xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish uchun mehnat va ijodiy salohiyatni oqilona shakllantirish, ishlatish va rivojlantirishdir.

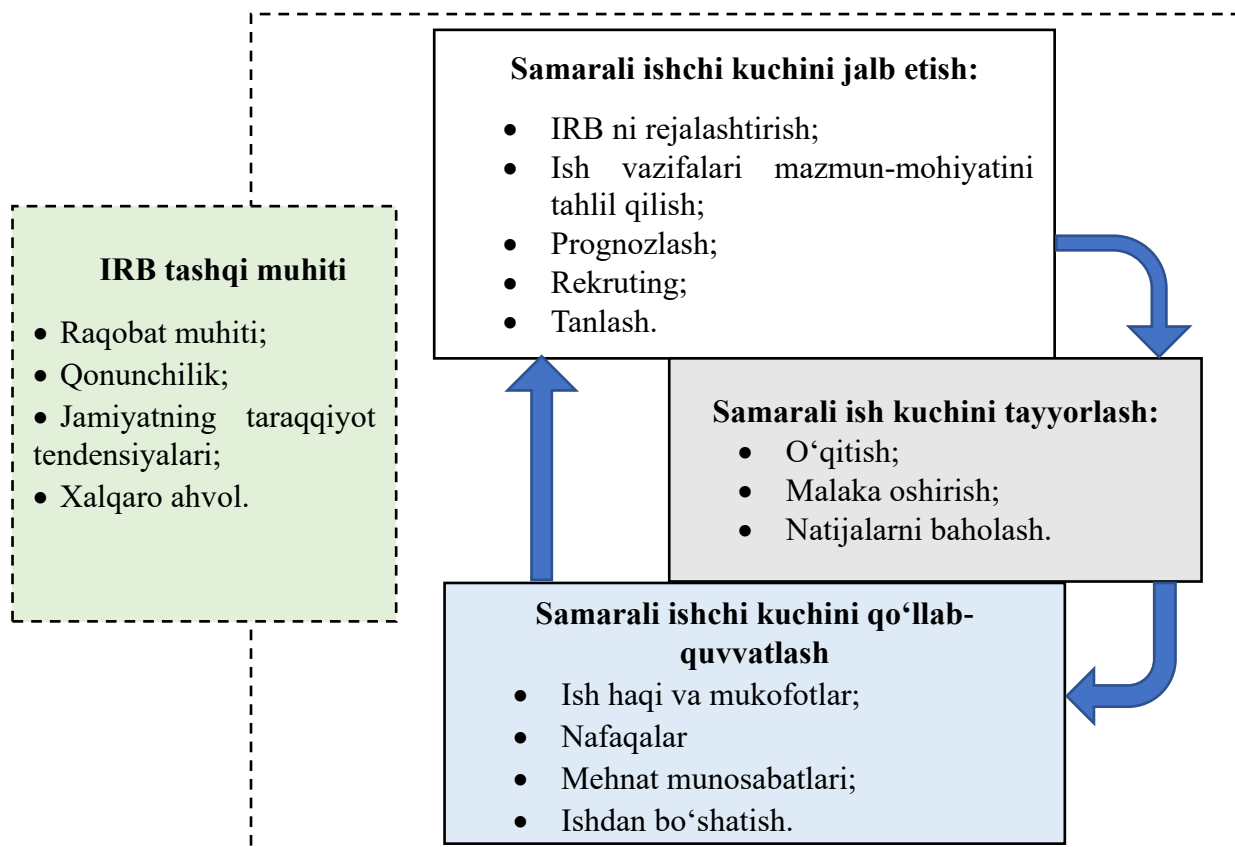
Inson resurslarini boshqarish darajalari

Daraja	Subyekt	Faoliyat yo‘nalishlari
Oliy	Tashkilotning yuqori rahbariyati (kengashi va uning raisi, direktorlar kengashi, bosh direktor va boshqalar)	Xodimlar bilan ishlashda strategiya va ustuvorliklarni aniqlash. Xodimlar bilan ishlash bo‘yicha nizomlar, dasturlar, yo‘riqnomalar va boshqa uslubiy materiallarni tasdiqlash
O‘rta (funktional)	Xodimlarni boshqarish xizmatlari (kadrlar bo‘limi, o‘quv markazi, psixologlar guruhi va boshqalar)	Xodimlar bilan ishlash tartib-qoidalarini ishlab chiqish va metodik yordam berish. Xodimlar bilan ishlashni tashkil etish
Quyi	Tuzilmaviy bo‘linmalar rahbarlari	Xodimlar bilan tezkor ish ishlash

Agar umumiy maqsad batafsilroq ko‘rib chiqilsa, IRB ning uchta asosiy maqsadini ajratib ko‘rsatish mumkin: ishchi kuchini samarali jalb qilish, uning salohiyatini rivojlantirish va uzoq muddatli qo‘llab-quvvatlash (2.3-rasm). Ularga raqobat strategiyalari, mehnat qonunchiligi va ijtimoiy rivojlanish tendensiyalari bevosita ta’sir qiladi.

IRB maqsadlariga erishish rejalashtirish, prognozlash, o‘qitish, ish samaradorligini baholash, ish haqi va nafaqa tayinlash dasturlarini boshqarish, ishdan bo’shatish ko‘nikmalarni qo‘llashni talab qiladi.

Aksariyat tashkilotlarda ushbu funksiyalarni amalga oshirish uchun mas’uliyat IRB sohasi mutaxassislariga yuklanadi. Odatda, bu mutaxassislar xodimlarni yollash, ish haqi va nafaqalarni boshqarish kabi IRB sohalaridan biriga ixtisoslashgan. Inson resurslarini boshqaradigan top-menejerlar IRB ning bir nechta sohalarini uchun mas’uliyatni o‘z zimmalariga oladilar.



2.3-rasm. Inson resurslarini boshqarish maqsadlari

IRB vazifalari quyidagilardan iborat:

- korxona uchun zarur bo'lgan malakali, sodiq va motivlashgan ishchi kuchini jalb qilish va saqlab qolish;
- odamlarni o'qitish va professional rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratish orqali ularning ichki qobiliyatlarini maksimal darajada oshirish va rivojlantirish;
- kompaniya rahbarlari va ularga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida samarali hamda uyg'un hamkorlikni shakllantirish uchun qulay muhit yaratish;
- kompaniyada jamoaviy ishlash uchun qulay va biznes jarayonlarida moslashuvchanlikni ta'minlaydigan muhitni shakllantirish;
- manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun muvozanatli va moslashuvchan yondashuvni ishlab chiqish;
- xodimlarning xatti-harakatlari va yutuqlariga ko'ra baholash va rag'batlantirish uchun sharoit yaratish;

Inson resurslarini boshqarish

- xodimlarning mehnat munosabatlaridagi individual va guruhlardagi munosabatlari, xulq-atvori va intilishlarini hisobga olgan holda mehnat jamoalariga xos bo'lgan xilma-xillikni boshqarish;
- kompaniyaning barcha xodimlari uchun teng imkoniyatlar siyosatini amalga oshirish uchun shart-sharoitlar yaratish;
- odamlarga g'amxo'rlik qilish, adolat va shaffoflikka asoslangan boshqaruvga axloqiy yondashuvni amalga oshirish.

IRB tizimi quyidagi asosiy funksiyalari orqali oldiga qo'yilgan vazifalarni bajaradi :

- inson resurslaridan foydalanishni tashkil etish;
- mehnat munosabatlari sifatini oshirish;
- inson resurslari bilan ta'minlash;
- mehnat samaradorligini boshqarish;
- inson resurslarini rivojlantirish;
- mukofotlash tizimlarini boshqarish;
- munosabatlar tizimini tashkil etish;
- kompaniya xodimlarining sodiqligini ta'minlash;
- ishonchli boshqaruv;
- imijni boshqarish;
- iste'dodlarni boshqarish.

Zamonaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini shakllantirish bir qator tamoyillarga asoslanadi:

- inson resurslarini kompaniya samaradorligi va raqobatbardoshligining hal qiluvchi omili, uning iqtisodiy foydali va ijtimoiy qimmatli **asosiy resursi sifatida e'tirof etish** tamoyili;

- **maqsadlilik tamoyili**. Korxonaning o'zi uchun ham, bo'limlari uchun ham maqsadlarni aniq belgilash muhimdir. Bu yerda eng asosiysi, maqsadlarni inson resurslari imkoniyatlariga mos ravishda belgilash, aks holda bu maqsadlarga erishib bo'lmaydi;

- **mehnat taqsimoti**. Boshqaruvning turli darajalarida turli soha mutaxassisleri faoliyat olib borishi mumkin. Bundan tashqari, bir xil ixtisoslikka ega bo'lgan xodimlar turli vazifalarni bajarishi va turli darajadagi javobgarlikka ega bo'lishi mumkin. Ya'ni, bu tamoyil inson

Inson resurslarini boshqarish

resurslari sifati va mehnatga haq to'lash tizimi o'rtasidagi bog'liqlikni o'zida namoyon etadi;

- **mehnat intizomi**. Busiz vazifalarni o'z vaqtida va barcha bo'limlarning muvofiqlashtirilgan ishini bajarish mumkin emas.

- **mas'uliyat**. Xodimlarga vakolat berish bilan birga ularga ma'lum bir mas'uliyat va javobgarlik yuklatiladi. Aks holda, ular puxta o'ylanmagan qarorlar qabul qilishlari yoki xizmat lavozimlarini suiiste'mol qilishlari bilan korxonaga zarar yetkazishlari mumkin;

- **kompetensiya**. Inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislar ma'lum malakaga ega bo'lishlari kerak. Ular hech bo'lmaganda ma'lum bir muammo bo'yicha vakolatli mutaxassislardan maslahat olish va olingan ma'lumotlarni hisobga olgan holda muhim qarorlar qabul qila olishlari lozim;

- **rag'batlantirish**. Mehnat motivatsiyasini oshirish uchun moddiy va nomoddiy rag'batlantirishdan foydalanish;

- **iyerarxiya**. Boshqaruv va bo'ysunish darajalarini ajratishni nazarda tutadi. U birinchi navbatda tashkiliy boshqaruv tuzilmasini tanlash va xodimlarni tayinlashda qo'llaniladi;

- **murakkablik** – inson resurslarini boshqarish tizimiga ta'sir qiluvchi barcha omillarni hisobga olish zarurati;

- **ilmiylik** – boshqaruv tizimini qurishda ijtimoiy ishlab chiqarishning rivojlanish qonuniyatlarini hisobga olgan holda menejment, iqtisodiyot, sotsiologiya, psixologiya, huquq va boshqa fanining tavsiyalariga tayanish zarur;

- **progressivlik** – inson resurslarini boshqarish tizimini shakllantirish ilg'or xorijiy va mahalliy tajribaga asoslanishi kerak;

- **istiqbollilik** – inson resurslarini boshqarish tizimini shakllantirish tashkilotning strategik rivojlanish istiqbollarini hisobga olgan holda "kelajakni ko'rish" asosida amalga oshirilishi kerak;

- **maqsad va vazifalarning mushtarakligi** - inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligi uning afzalliklari asosida emas, balki uning boshqa quyi tizimlar bilan o'zaro ta'siri va tashkilotning umumiy samaradorligiga qo'shgan hissasi korporativ maqsadlar va qadriyatlarga erishish nuqtai nazaridan baholanishi kerak;

Inson resurslarini boshqarish

- **moslashuvchanlik** – inson resurslarini boshqarish tizimi muayyan tashkilot faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini, uning rivojlanish strategiyasini, tashkilot madaniyatining xususiyatlarini aks ettirishi kerak, ya'ni u tashkilot ichida ham, tashqi muhitda ham o'zgaruvchan maqsadlar, vaziyatlar, sharoitlarga moslasha olishi kerak;

- **o'z-o'zini rivojlantirish** – inson resurslarini boshqarish tizimi yuqori darajada rivojlanish va tashkilotning raqobat ustunliklarini mustahkamlash uchun takomillashtirish, yangilash va innovatsiyalarga intilishi kerak;

- **yaxlitlik** – inson resurslarini boshqarish tizimi uning tarkibiy elementlarining yig'indisi emas, balki o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan va butun tashkilotning yaxlitligini ta'minlaydigan boshqa quyi tizimlar bilan izchil o'zaro ta'sirlashadigan cheklangan tizimdir;

- **muvofiglik** – mehnat sig'imi, ish hajmi va bo'ysunish me'yori bo'yicha inson resurslarini boshqarish tizimi elementlarining mutanosibligiga erishish. Bu tamoyil tarkibiy bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning oqilonaligini, ish ritmi muntazamligi hamda ijro intizomini ta'minlaydi;

- **inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligi** - inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan investitsiyalarning tashkilot faoliyati natijalariga nisbati bilan baholanadi.

IRB tizimini shunday qurish muhimki, u jamoaning birdamligini korxonaga ishonchini mustahkamlashi lozim.

Maqsadlar o'zgargan taqdirda tizimni, shuningdek, mehnat motivatsiyasini oshirishda qo'llaniladigan rag'batlantirish vositalarini ham qayta ko'rib chiqish kerak.

Zamonaviy menejmentda moslashuvchan IRB modeli quyidagi xususiyatlarni o'z ichiga oladi:

- 1) kichik yuqori ish unumdorligiga ega jamoalar;
- 2) doimiy teskari aloqa va maqsadlarni qayta ko'rib chiqish;
- 3) menejerlar ijrochi sifatida ishlaydi;
- 4) barcha xodimlar mijozlarga bevosita chiqish huquqiga ega;
- 5) kuchli umumiy missiya va korporativ madaniyat.

2.3. Inson resurslarini boshqarish usullari

Inson resurslarini boshqarish usullari iste'dodlarni jalb qilish, rivojlantirish va saqlab qolish, ijobiy ish muhitini yaratish, IRB faoliyatining uzluksiz ishlashini ta'minlash va IRB strategiyalarini tashkilotning umumiy maqsadlariga moslashtirish uchun qo'llaniladi.

Inson resurslarini boshqarish usullarini to'rtta asosiy guruhlariga bo'lish mumkin:

1. Tashkiliy usullar xodimlarning pozitsiyalari va ularni boshqarish elementlari o'rtasidagi muayyan aloqalar hamda munosabatlarni o'rnatish va tartibga solishni anglatadi. Bu usullar passiv xarakterga ega. Ular xodimlarning ishlashi va rivojlanishini ta'minlaydi, boshqaruvni soddalashtiradi va uning asosini tashkil qiladi. Bu usul boshqa usullarga nisbatan asosiy hisoblanadi.

2. Ma'muriy usullar. Buyruqlar, ko'rsatmalar va ijrochilarga aniq topshiriqlarni berish asosida xodimlar faoliyati boshqariladi va tartibga solinadi. Shu bilan birga, ijrochiga topshirilgan ishni bajarish jarayonida minimal mustaqillik beriladi. Ushbu usullar muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz ish natijalarini mukofotlash yoki sanksiyalar qo'llash bilan tavsiflanadi. Ushbu usullarning asosiy xususiyati subyektivlikdir. Ular tashabbusni emas, balki ish faoliyatini rag'batlantiradi. Ularning samaradorligi ko'p jihatdan rahbarlarga bog'liq va deyarli ijrochilarga bog'liq emas.

2.2-jadval

Tashkilotda inson resurslarini boshqarishning ma'muriy usullari

Usullar	Vositalar
Tashkiliy ta'sir ko'rsatish	Ko'rsatmalar; tavsiyalar; normativlar.
Intizomiy choralar	Jarimalar; ishdan bo'shatish tahdidi.
Buyurish	Buyruqlar; normativ hujjatlar.
Barqarorlashtirish	Professional standartlar; lavozim yo'riqnomalari; ichki tartib qoidalar; farmoyishlar.

3. Iqtisodiy usullar boshqaruv obyektiga (xodimlarga) bilvosita ta'sir ko'rsatadi. Ularning mohiyati shundaki, ijrochilarga maqsadlar, cheklovlar va xatti-harakatlarning umumiy yo'nalishi beriladi. Vazifalarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishi natijasida tejamkorlik yoki

qo‘shimcha foyda tufayli moddiy mukofotlar bilan rag‘batlantiriladi. Mukofotlar miqdori to‘g‘ridan-to‘g‘ri erishilgan natijalarga bog‘liq bo‘lishi kerak. Ushbu usullarning kamchiliklaridan biri intellektual kasb egalari uchun natijalarga erishish uchun juda uzoq vaqt talab qilinadigan holatlarda, strategik faoliyatni amalga oshirishda samarasizdir.

4. Ijtimoiy-psixologik usullar xodimlarga psixologik, axloqiy va ijtimoiy ta’sir ko‘rsatish orqali ularni samarali ishlashga undashni o‘z ichiga oladi. Ular jamoada qulay ma’naviy-ruhiy muhitni yaratish va xodimlar o‘rtasida qulay munosabatlarni rivojlantirishga qaratilgan. Boshqa tomondan, ular har bir xodimning shaxsiy salohiyatini ochish uchun zarurdir. Ushbu usullar guruhining asosiy maqsadi va korxona jamoasining barcha a’zolari maqsadlarini uyg‘unlashtirishga xizmat qiladi.

2.3-jadval

**Tashkilotda inson resurslarini boshqarishning
ijtimoiy-psixologik usullari**

Usullar	Natija
Motivatsion ta’sir	Motivatsion ta’sirning barcha usullari qo‘llaniladi – psixologik, bilvosita moddiy, bevosita moddiy.
Guruhlar va jamoalarni yaratish	Psixotiplarni hisobga olgan holda guruhlar ichida qulay psixologik iqlim ta’minlash.
Xodimlarni boshqaruvda ishtirok etishga jalb qilish	Tashkilot faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda takliflar kiritish samarali boshqaruv tizimini yaratishga yordam beradi.
Ma’naviy va madaniy ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlarni tashkil etish	Jamoa hamjihatligini rag‘batlantiradi.
Etnik va ijtimoiy normalarning rivojlanishi	Jamoa ichida qoniqishni ta’minlaydi.
Ijtimoiy himoya dasturlarini ishlab chiqish	Dasturlar kengaytirilgan tibbiy yordam, oziq-ovqat uchun to‘lov, yo‘l xarajatlarini qoplash, xodimlarni imtiyozlar va qo‘shimcha bonuslar bilan qo‘llab-quvvatlashni o‘z ichiga oladi.

Bugungi kunda menejerlar inson resurslarini boshqarishning bir paytda bir necha usullari va funksiyalaridan foydalanadilar. Samaradorlik korxona faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Avtoritar boshqaruv tizimida ma'muriy usullardan keng foydalanilsa, davlat va munitsipal tashkilotlar tobora ko'proq ijtimoiy-psixologik formatlardan foydalanmoqdalar. Iqtisodiy rag'batlantirish boshqaruv tizimi moddiy rag'batlantirishga asoslangan joyda yaxshi samara beradi.

Qisqa xulosalar

1. Tizimli yondashuv inson resurslarini boshqarishni bir butun sifatida ko'rib chiqishga, IRB jarayonlarini izchil va kompleks boshqarish orqali tashkilot samaradorligini oshirishga imkon beradi.

2. Inson resurslarini boshqarish tizimi tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda asosiy rol o'ynaydi. Xodimlarni samarali boshqarish ish jarayonlarini optimallashtirish, ishlab chiqarish samaradorligi va kompaniyaning bozordagi raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

3. Inson resurslarini boshqarish tizimi tamoyillari, aslida, xodimlar bilan ishlashda qo'llaniladigan asosiy qoidalar va taomillar to'plamidir. Ular inson resurslarini boshqarish konsepsiyasining o'zgarishi bilan birga shakllanib, bugungi kunda insonga biror-bir vazifani bajaruvchi xodim sifatida emas, balki shaxs sifatida qarashga yo'naltirilgan.

4. Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuvda tizim maqsadlar, funksiyalar, tashkiliy tuzilma va xodimlar kabi o'zaro bog'liq elementlarning ajralmas to'plami sifatida qaralib, insonning voqelikka ma'lum bir uslubiy yondashuvi sifatida ko'rib chiqiladi va yuqoridagi tamoyillar to'plamida ifodalanadi.

5. Inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy elementlari xodimlarni shakllantirish, ulardan foydalanish, rivojlantirish, o'qitish va rag'batlantirishni elementlarini o'z ichiga oladi. Ushbu elementlarning to'g'ri amalga oshirilishi ijobiy korporativ muhitni yaratishga va xodimlar almashinuvini kamaytirishga yordam beradi.

Inson resurslarini boshqarish

6. Zamonaviy raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar IRB tizimlari samaradorligini sezilarli darajada oshiradi, muntazam jarayonlarni avtomatlashtiradi, natijalar monitoringini takomillashtirish va xodimlarning kasbiy oʻsishi uchun sharoit yaratadi.

7. Kadrlar qoʻnimsizligi va malakali mutaxassislar yetishmasligi kabi mavjud muammolarga qaramay, motivatsion dasturlarni joriy etish orqali inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, korporativ madaniyatni rivojlantirish zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishining ustuvor yoʻnalishi hisoblanadi.

Nazorat uchun savollar

1. Tizim nima?
2. Tizim elementlari nima?
3. Tizimning intensiv va ekstensiv parametrlarni tushuntirib bering.
4. Tizimli yondashuv nima?
5. Inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashuv zaruratini qanday izohlaysiz?
6. Inson resurslarini boshqarish tizimi nima?
7. Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadi va vazifalarini aytib bering.
8. Inson resurslarini boshqarish tizimining tizimga xos qanday xususiyatlarga ega?
9. Inson resurslarini boshqarish tizimining tamoyillarini sanab bering.
10. Inson resurslarini boshqarishning qanday usullari mavjud va ularni tavsiflang.

3-BOB. INSON RESURLARI TARKIBI, TASHKILIY TUZILMA VA UNI OPTIMALLASHTIRISH

3.1. Inson resurslari tarkibi va tasniflanishi

Xodimlarni tasniflashning mohiyati uni turli mezonlarga, masalan, lavozimi, malakasi, ish tajribasi, ma'lumoti, jinsi, yoshi va boshqa xususiyatlariga qarab guruhlariga bo'lishdir. Xodimlarni tasniflash tashkilotga inson resurslarini samarali boshqarish, mas'uliyatni taqsimlash, ish faoliyatini baholash, xodimlarni o'qitish va rivojlantirishni rejalashtirish, umumiy maqsadlarga erishish maqsadida ularni ruhlantirish va rag'batlantirish uchun muhimdir.

Tashkilot xodimlari ma'lum bir lavozim, mutaxassislik bo'yicha mehnat funksiyasini bajaradigan muayyan malakaga ega ishlovchilardan iborat. Shunga ko'ra, xodimlarni bajaradigan vazifalari va malakalariga qarab toifalarga ajratish mumkin.

Qonunchilikda xodimlarning toifalar bo'yicha bo'linishining qat'iy chegarasi nazarda tutilmagan. Amalda xodimlar uchta yirik toifaga: ma'muriy, ishlab chiqarish va xizmat ko'rstuvchi xodimlarga bo'linadi.

Tashkilotdagi xodimlarning professional tarkibi ular faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, ishlab chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlarning tavsifiga, shuningdek, texnik jihozlashni darajasiga bog'liq.

Tashkilotda xodimlarni tasniflash quyidagi maqsadlarga erishish uchun zarur:

1. *Resurslarni boshqarish*: tasniflash turli vazifalarni bajarish va tashkilot maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan xodimlar soni va turini aniqlashga yordam beradi. Bu inson resurslaridan samarali foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki yetishmovchiligining oldini olish imkonini beradi.

2. *Xizmat mas'uliyati va majburiyatlarini taqsimlash*: tasniflash turli toifadagi xodimlar o'rtasida vazifalar va majburiyatlarni taqsimlashga, bu o'z navbatida, vazifalarni samarali muvofiqlashtirish va bajarishga imkon beradi.

3. *Ish faoliyatini baholash*: tasniflash har bir toifadagi xodimlarning faoliyatini baholash, ularning tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishdagi hissasini aniqlash imkonini beradi.

4. *Kadrlarni o‘qitish va rivojlantirish*: tasniflash korxonaning turli toifadagi xodimlarini o‘qitish va rivojlantirish ehtiyojlarini aniqlashda qo‘llanilib, xodimlarning malakasi va ish sifatini oshirishga yordam beradi.

5. *Rag‘batlantirish va ruhlantirish*: tasniflash turli toifadagi xodimlarning tashkilot rivojiga qo‘shgan hissasi va ahamiyatini hisobga olgan holda rag‘batlantirish va ruhlantirish tizimini ishlab chiqishga yordam beradi.

6. *Mehnatga haq to‘lash tizimlarini tashkil etish*: tasniflash asosida turli toifadagi xodimlarni va ularning tashkilot faoliyatiga qo‘shgan hissasini hisobga olgan holda mehnatga haq to‘lash tizimini joriy etish mumkin.

7. *Xodimlarni rejalashtirish va vorislikni boshqarish*: tasniflash mavjud vaziyatni tahlil qilish asosida kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni prognozlash, yangi xodimlarni tayyorlash va rivojlantirishni rejalashtirish imkonini beradi.

O‘zbekistonda Standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi tomonidan qabul qilingan “Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori (XALIKK-2020)” xodimlarni tasniflovchi asosiy hujjat hisoblanadi.

Mazkur hujjatdan xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblarini tizimlashtirish, ishchilarning malaka razryadlari diapazonini va xizmatchilarning lavozimlari toifalarini belgilash, shuningdek, kasbiy ta’limning malaka darajasiga qo‘yiladigan talablarni aniqlash uchun foydalaniladi.

Ushbu XALIKK-2020 dan:

- turli huquqiy shakldagi tashkilotlarning mehnat shartnomalari va shtat jadvallarini tuzishda, xodimlarning mehnat daftarchalariga yozuvlarni kiritishda, mehnat shartnomalari bo‘yicha buyruqlarni rasmiylashtirishda, lavozimlar va kasblarni xodimlarning tegishli toifalariga kiritishda, pensiyaga doir imtiyozlar huquqini aniqlashda

Inson resurslarini boshqarish

xizmatchilarning lavozimlari va ishchilarning kasblari nomlarini standartlashtirish hamda birxillashtirish;

- xodimlarning malaka toifasini hisobga olgan holda kadrlarni samarali ravishda joy-joyiga qo'yish;

- ishlab chiqarish va boshqaruvning hozirgi darajasidan hamda rivojlanishi istiqbollariidan kelib chiqib, zamonaviy bozor iqtisodiyoti talablariga javob beradigan, yangicha fikrlaydigan kadrlarni aniq maqsadni ko'zlab tayyorlash;

- turli tashkiliy-huquqiy shakllardagi tashkilotlarda kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bo'yicha o'quv dasturlarini tuzish;

- mehnatni hisobga olish, tahlil qilish va uning statistikasini yuritish;

- oliy va professional ta'lim yo'nalishlari, mutaxassisliklari va kasblar klassifikatorini ishlab chiqish;

- xodimlar bilan ishlashni tashkil etish sohasida axborotni qayta ishlash;

- band bo'lgan aholini faoliyat (mashg'ulot) turlari bo'yicha taqsimlash;

- xalqaro darajada ijtimoiy-mehnat sohasidagi statistika ma'lumotlarini taqqoslash uchun foydalaniladi.

XALIKK-2020 da xizmatchilar lavozimlari va ishchilar kasblari bo'yicha 9 ta asosiy guruhga (kodining birinchi raqami) taqsimlangan (3.1-jadval):

Shtat normativlari, shtat jadvallari, kasbiy standartlar va tarmoq malakalar ramkalari XALIKK-2020 ga muvofiq ishlab chiqiladi.

XALIKK-2020 ga muvofiq kasbiy faoliyat va mashg'ulot turlarini aniqlashtirishda har bir asosiy guruh o'rtacha guruhga bo'linadi. O'rtacha guruhlar jami 43 tani tashkil etadi. O'rtacha guruhlar, o'z navbatida, 130 ta kichik guruhlariga, kichik guruhlar esa 436 ta boshlang'ich (bazaviy) guruhlariga bo'linadi.

**Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari
klassifikatori (XALIKK-2020)**

1-asosiy guruh	Qonun chiqaruvchilar, katta mansabdor shaxslar, boshqaruvchilar
2-asosiy guruh	Professional-mutaxassislar
3-asosiy guruh	Kichik mutaxassislar va yordamchi xodimlar tarkibi
4-asosiy guruh	Idora xizmatchilari
5-asosiy guruh	Savdo korxonalari va xizmat ko'rsatish sohasi xodimlari
6-asosiy guruh	Qishloq xo'jaligining malakali xodimlari baliqchilar, baliqshunoslar
7-asosiy guruh	Sanoat, qurilish malakali ishchilari va ularga turdosh kasb-korlar
8-asosiy guruh	Sanoat qurilmalari va mashinalari operatorlari va yig'uvchilari
9-asosiy guruh	Malakasiz xodimlar tarkibi

Xalqaro mehnat tashkilotining (XMT) rasmiy statistik ma'lumotlariga ko'ra, xodimlarni tasniflash shakli va uning tuzilishi xodimlarni uchta katta guruhga bo'lishni nazarda tutadi:

“oq yoqalilar” – jismoniy bo'lmagan ishlarga jalb etilgan xodimlar;

“moviy yoqalilar” - turli kasb va malaka darajasidagi ishchilar;

"kulrang yoqalilar" - xizmat ko'rsatuvchi xodimlar.

Shunday qilib, xodimlarning xalqaro tasnifi mehnatga band bo'lganlarning ikkita kichik toifasini o'z ichiga oladi: "ko'k yoqali" va "kulrang yoqalilar".

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatiga kelsak, u bir necha darajalarga ega. Sanoati rivojlangan mamlakatlar tashkilotlarida boshqaruv xodimlari quyidagicha tasniflanadi:

top management - oliy bo'g'in;

middle management - o'rta bo'g'in;

lower management - quyi bo'g'in.

Aksariyat ish beruvchilar oddiyroq tasniflash yondashuvidan foydalanadilar: ***ma'muriy-boshqaruv xodimlari, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatuvchi xodimlar*** (3.1-rasm).

Bundan tashqari, har bir kichik toifada ishlovchilarni menejerlar, mutaxassislar va boshqa xodimlarga tasniflash ko'zda tutilishi mumkin.

Ma'muriy-boshqaruv xodimlariga tashkilotga, uning tarkibiy bo'linmalariga umumiy rahbarlikni amalga oshiradigan, tashkilotdagi ichki jarayonlarni (ishlab chiqarish, texnologik va boshqalar) boshqarish bo'yicha qarorlar qabul qiladigan va amalga oshiradigan xodimlar kiradi. Ular yuridik, moliyaviy, buxgalteriya, kadrlarga oid hujjatlarni tayyorlash va ular qayta ishlash bilan shug'ullanadilar (tashkilot rahbarlari, tarkibiy bo'linmalar rahbarlari, rahbar o'rinbosarlari, buxgalteriya hisobi, kadrlar bo'yicha mutaxassislar va boshqalar).

Ma'muriy-xo'jalik xodimlariga tashkilot ichida turli xil ichki iqtisodiy funksiyalarni bajaradigan xodimlar, shu jumladan, tashkilot faoliyatini iqtisodiy ta'minlash, tashkilot ichidagi ichki ma'lumotlar almashinuvini amalga oshirish, binolar, inshootlar, hududlarning ekspluatatsiyasi va boshqalar bilan shug'ullanuvchi xodimlar kiradi. Ushbu toifadagi xodimlar ombor mudiri, xo'jalik ishlari boshlig'i, smetachi, omborchi va boshqalar kabi lavozimlarda faoliyat ko'rsatadilar.

Ma'muriy-texnik xodimlar tarkibiga texnik va ekspluatatsion xizmat ko'rsatishni tashkil etish, qurilish, ta'mirlash, montaj qilish va ishga tushirish ishlarini bajarish uchun mas'ul bo'lgan xodimlar kiradi. Ma'muriy-texnik funksiyalarni bajaradigan xodimlarning lavozimlari ro'yxatiga quyidagilar kirishi mumkin: bosh muhandis, bosh texnolog, bosh konstruktor, bosh mexanik, bosh energetik, sex boshlig'i, sex mexaniki, sex energetiki, katta usta va boshqalar.

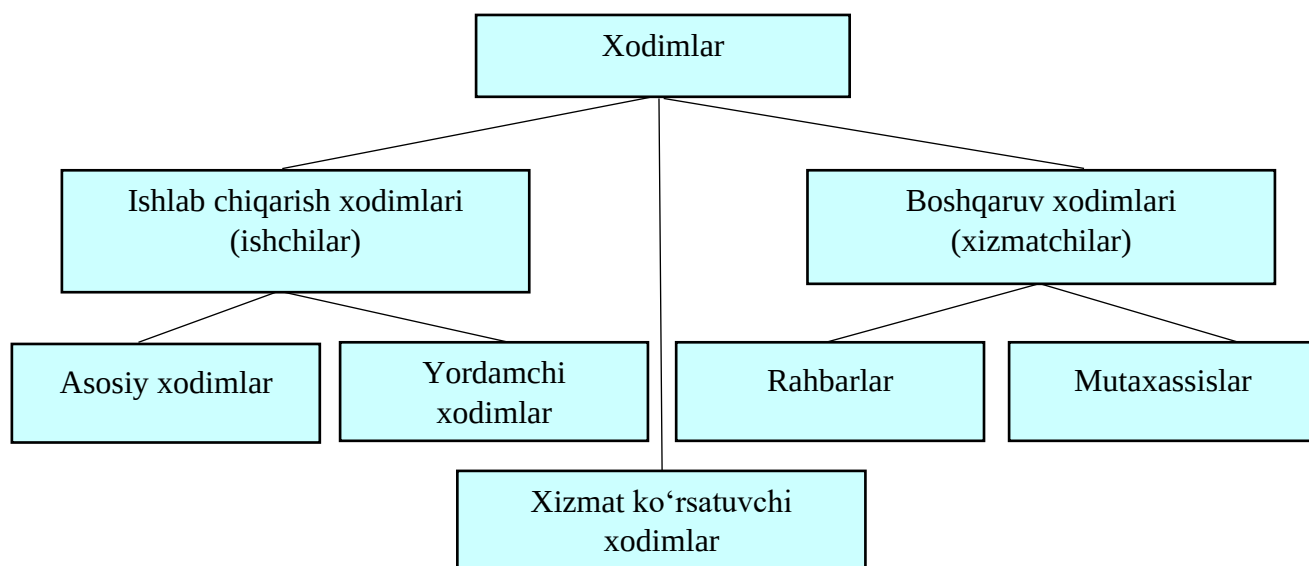
Ishlab chiqarish xodimlari — tashkilotning asosiy mahsulotlari (xizmatlari)ni ishlab chiqarish, shuningdek, ishlab chiqarish dasturida belgilangan qo'shimcha mahsulotlar (xizmatlar)ni ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan xodimlari. Ishlab chiqarish xodimlari tarkibiga ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan

mutaxassislar va ishchilar kiradi. Ular asosiy va yordamchi ishlab chiqarish xodimlariga bo'linadi.

Asosiy ishlab chiqarish xodimlari tarkibiga bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan shug'ullanuvchi mutaxassislar va ishchilar (avtomobil ustasi, kranchi, suvoqchi, mashinist, montajchi, metall erituvchi, qolipchi, haydovchi, o't o'chiruvchi, mexanik, payvandchi, duradgor, tokar va boshqalar) kiradi.

Yordamchi ishlab chiqarish xodimlariga ishlab chiqarish ustaxonalarida asbob-uskunalar va ish joylariga texnik xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanadigan ishchilar, shuningdek, yordamchi ustaxonalar va xo'jaliklarning barcha ishchilari (hamshiralar, sanitar, feldsherlar, nusxa ko'chirish va nusxalash mashinalari operatorlari, qo'riqchilar, duradgorlar, yordamchi ishchilar, binolarni ta'mirlash va kompleks xizmat ko'rsatish xodimlari va boshqalar kiradi).

Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar — funksiyasiga binolar va hududlarga texnik xizmat va xo'jalik xizmati ko'rsatish, ularni qo'riqlash, boshqaruv xodimlariga transport xizmati ko'rsatish, tashkilotning boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, shu jumladan, ijtimoiy-maishiy xizmat ko'rsatish kiradigan xodimlar. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo'lmagan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish xodimlari ham kiradi.



3.1-rasm. Xodimlarning umumiy tasniflanishi

Xodimlarni tasniflashda ham turlicha yondashuvlar mavjud:

1) Malaka darajasiga ko‘ra, razryadlar va toifalarga ajratiladi, masalan, ishchilar razryadi va mutaxassislar toifalari.

Xodimlar toifasi — xizmatchining mehnati mazmunining tavsiflari va ko‘rsatkichlari tizimidir.

2) mehnat shartnomasining turi bo‘yicha:

- doimiy;
- vaqtinchalik;
- mavsumiy;
- o‘rindoshlik asosida ishlovchi xodimlar.

Korxonaning xodimlar tarkibi va uning o‘zgarishlari ma’lum miqdoriy, sifat va tarkibiy xususiyatlarga ega.

Miqdoriy tavsifi xodimlarning ro‘yxatdagi, qayd etilgan va o‘rtacha soni kabi ko‘rsatkichlar bilan o‘lchanadi.

Sifat tavsifi korxona maqsadlariga erishish uchun xodimlarning kasbiy va malakaviy muvofiqligi darajasi bilan belgilanadi. Sifat xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- iqtisodiy (ishning murakkabligi, xodimlarning malakasi, sohaga mansubligi, mehnat sharoiti, ish staji);
- shaxsiy (intizom, malaka, vijdonlilik, tezkorlik, ijodiy faollik);
- tashkiliy-texnikaviy (mehnatning jozibadorligi, uning texnik jihozlanishi, ishlab chiqarishni texnologik tashkil etish darajasi, mehnatni oqilona tashkil etish);
- ijtimoiy-madaniy (jamoaviylik, ijtimoiy faollik, umumiy madaniy va axloqiy rivojlanish).

Ishning malakasi, odatda, tarif va malaka ma’lumotnomasiga muvofiq belgilanadi. Ishchilar uchun tarif stavkalarini va xizmatchilar uchun rasmiy maoshlarni belgilash muhim ahamiyatga ega.

Kasb – bu maxsus tayyorgarlik natijasida olingan bilim va mehnat ko‘nikmalari majmui bilan belgilanadigan inson faoliyatining (kasbning) ma’lum bir turi.

Mutaxassislik – muayyan kasb doirasidagi o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan va ishchilardan qo‘shimcha maxsus bilim va ko‘nikmalarni talab qiladigan faoliyat turi. Masalan: iqtisodchi-rejachi,

iqtisodchi-hisobchi, iqtisodchi-moliyachi, iqtisodchi-mehnatchi kasbi doirasida.

Xizmatchi lavozimi – xodimning funksional vazifalari, lavozim huquqlari va javobgarlik xususiyati bilan belgilanadigan uning xizmat mavqei;

Ishchi kasbi – kasbga o‘qish yoki amaliyot natijasida egallangan jami bilimlar va ko‘nikmalar bilan belgilanadigan ishchining mehnat faoliyati turi;

Ish malakasi – bu muayyan turdagi ishning murakkabligi, aniqligi va mas’uliyat darajasi bilan belgilanadigan xususiyatlari.

Xodimning malakasi – bu xodimning kasbiy tayyorgarligi darajasi va turi, malaka razryadlari va toifalarida ko‘rsatiladigan muayyan murakkablikdagi ish yoki funksiyalarni bajarish uchun zarur bo‘lgan bilim, mahorat va ko‘nikmalari.

Kompetensiya – bu mutaxassis (xodim)ning ma’lum bir toifadagi kasbiy vazifalarni hal qilishdagi shaxsiy qobiliyati.

Shunday qilib, xodimlarni tasniflash inson resurslarini boshqarish jarayonlarini optimallashtirish, mehnat xususiyatlarini hisobga olish va inson resurslarini boshqarishning samarali strategiyalarini ishlab chiqish imkonini beradi.

3.2. Tashkiliy tuzilma va uning turlari

Korxonaning tashkiliy tuzilmasi (KTT) – bu xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni va bo‘ysunish tartibini belgilaydigan bo‘linmalar hamda lavozimlar tizimidir. U korxonani boshqaruv pillapoyalardagi ketma-ketlikni (iyerarxiya), har bir xodimning o‘rni, roli va mas’uliyatini, shuningdek, majburiyat va vakolatlarining taqsimlanishini belgilaydi.

KTT mazmunan korxona qanday ishlashini va turli boshqaruv darajalari va bo‘limlari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tartibini ko‘rsatadigan matritsadir.

KTT ning asosiy maqsadi biznes-jarayonlarni amalga oshirish, boshqaruvning turli darajalari o‘rtasida vakolat va mas’uliyatni taqsimlash, shuningdek, xodimlarning majburiyatlarini belgilash orqali tashkilot samaradorligini oshirishdir.

Inson resurslarini boshqarish

KTT ning bosh maqsadi biznes-jarayonlarni yo'lga qo'yish, boshqaruvning turli darajalari o'rtasida vakolat va mas'uliyatni taqsimlash, shuningdek, xodimlarning majburiyatlarini belgilash orqali tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishdir.

Tashkiliy tuzilma kim qaror qabul qilishi va korxonada muayyan vazifalarni bajarish uchun javobgar ekanligi haqida aniq tasavvur beradi.

Har qanday rasmiy tuzilma yaratilish bosqichida norasmiy tuzilma sifatida shakllanadi. Uning o'sib borishi va rivojlanishi bilan asta-sekin kompaniya ehtiyojlarini to'liq qondira olmaydi. Korxonada boshqaruv va biznes jarayonlarida sodir bo'ladigan o'zgarishlar bilan birga tashkiliy tuzilma ham rivojlanishi va aniqroq konturlarga ega bo'lishi kerak.

Aniq boshqaruv tizimi umuman korxona uchun ham, uning alohida xodimlari: boshliqlar va bo'ysunuvchilar uchun ham foydalidir.

3.2-jadval

Tashkiliy tuzilmaning zarurligi va ahamiyati

Menejerlar uchun ahamiyati	Oddiy xodimlar uchun ahamiyati
Mas'uliyatni aniq taqsimlash	Kompaniya ichidagi o'zaro munosabatlar tartibi bilan tezkor tanishish, kimga va qanday masalalar bo'yicha bog'lanishni aniqlash imkoniyati
Xodimlar soni va bajarilgan funksiyalarga muvofiq ish yuklamalarini taqsimlash	Xodimning biznes jarayonlaridagi roli va bajaradigan ishlarining ahamiyatini tushunish
Kerakli kadrlar malakasi haqida aniq tasavvurni shakllantirish - bu yangi xodimlarni ishga qabul qilishda zarur	Gorizontal va vertikal martaba o'sishi istiqbollarini bilish.

Tashkiliy tuzilma tashkilot ichidagi mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash tartibini rasmiylashtiradi, menejerlar ishidagi qarama-qarshiliklarni, funksiyalar va vazifalarni takrorlashini bartaraf etadi. U xodimlar o'rtasida bog'lovchi zveno bo'lib xizmat qiladi va barcha jamoa a'zolari uchun katta ahamiyatga ega.

KTT bir nechta asosiy komponentlarni o'z ichiga oladi:

- korxona bo'linmalarining tarkibi va asosiy funksiyalarini tartibga soluvchi hujjat;

Inson resurslarini boshqarish

- tuzilmaviy bo‘linmalar to‘g‘risidagi nizom – ularda sodir bo‘ladigan jarayonlarni batafsil tavsiflaydi;
- har bir lavozimning vazifalari va majburiyatlarini tavsiflovchi yo‘riqnomalar;
- tashkilot qanday tuzilganligini ko‘rsatuvchi ko‘rgazma-chizma.

Maks Veberning klassik boshqaruv tizimi modeli tashkilotni qurishning beshta tamoyilini ajratib ko‘rsatadi (3.3-jadval).

3.3-jadval

Korxona tashkiliy tuzilmasi qurish tamoyillari

Tamoyillar	Mohiyati
Majburiyatlarni ixtisoslashuvga muvofiq ravishda taqsimlash	Maksimal natijalarga erishish uchun xodimlar o‘zlarining malakasi va vakolatlariga mos keladigan vazifalarni bajarishlari kerak.
Aniq iyerarxiya tartibi	Har bir menejer faqat o‘zining tarkibiy bo‘linmasi yoki xodimlarini boshqarganda, xodimlar esa qanday buyruqlarga bo‘ysunish kerakligi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lganda muayyan tartib va intizomga erishish mumkin.
Umumiy standartlar va qoidalarining mavjudligi	Bir xil lavozimlarni egallagan xodimlar hamma uchun bir xil bo‘lgan qoidalarga rioya qilishlari va umumiy standartlarga muvofiq xizmat vazifalarini bajarishlari lozim.
Xizmat vazifalarini bajarishning shaxsiy manfaatlardan ustunligi	Shaxsiy fazilatlar va simpatiyalar qarorlar qabul qilish hamda vazifalarni bajarish sifatiga ta’sir qilmasligi kerak.
Xodimlarni o‘zboshimchalik bilan ishdan bo‘shatishdan himoya qilish va ularga o‘rish imkoniyati taqdim etish	Egallab turgan lavozimi uchun o‘rnatilgan mezonlarga javob beradigan xodim uzrli sabablarsiz ishdan bo‘shatilmaydi. Ko‘tarilish malaka darajasiga qarab amalga oshiriladi, ya’ni o‘zini har tomonlama ko‘rsatgan xodimga martabasining o‘rish ehtimolligi yuqori bo‘ladi.

Zamonaviy KTTning asosiy xususiyatlari murakkablik, rasmiylashtirish va markazlashtirilganlik bilan tavsiflanadi.

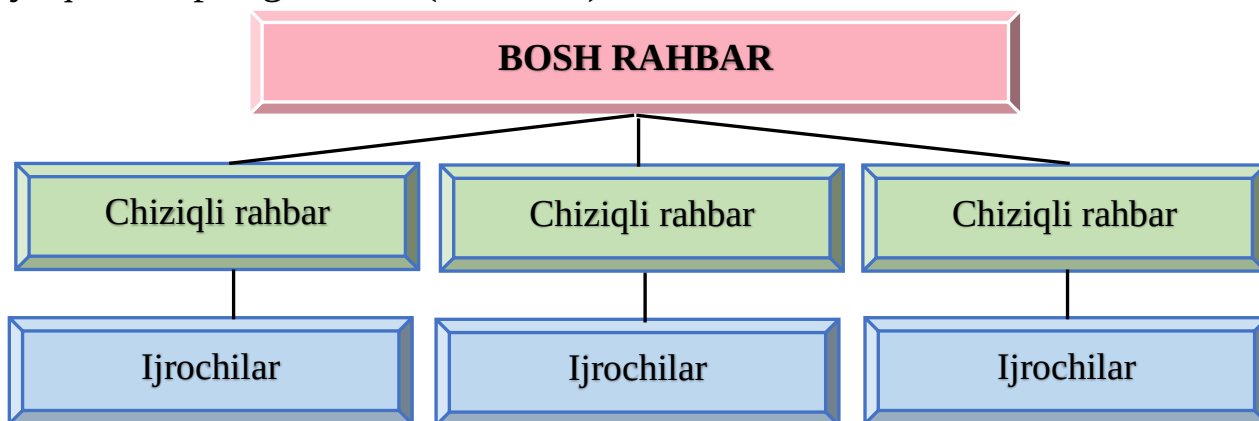
Murakkablik tashkilotdagi elementlar sonining ko‘pligi bilan tavsiflanadi. Korxona faoliyatini muvofiqlashtirishning murakkabligi ixtisoslashuv va mehnat taqsimoti darajasiga, KTTdagi pog‘onalar soni va bo‘linmalarning tarmoqlanishiga mutanosib ravishda ortib boradi.

Boshqaruv tuzilmasining eng yuqori murakkabligi keng doiradagi tor ixtisoslashgan faoliyat turlari va rivojlangan filiallar tarmog'iga ega bo'lgan korxonalarga xosdir.

Jahon amaliyotida KTT ning olti turi mavjud: chiziqli, funksional, chiziqli-funksional, divizional, matritsali, kombinasiyalashgan.

Kombinasiyalangan KTT lar turli boshqaruv tizimlarining elementlariga ega tashkiliy modellarni o'z ichiga oladi. KTT lar har birining o'ziga xos xususiyatlarini, ijobiy va salbiy tomonlarini ko'rib chiqamiz.

1. Chiziqli tashkiliy tuzilma - eng oddiy tuzilma bo'lib, unga ko'ra, barcha buyruqlar qat'iy ravishda aniq belgilangan zanjir bo'ylab yuqoridan pastga o'tadi (3.2-rasm).



3.2-rasm. Chiziqli tashkiliy tuzilma

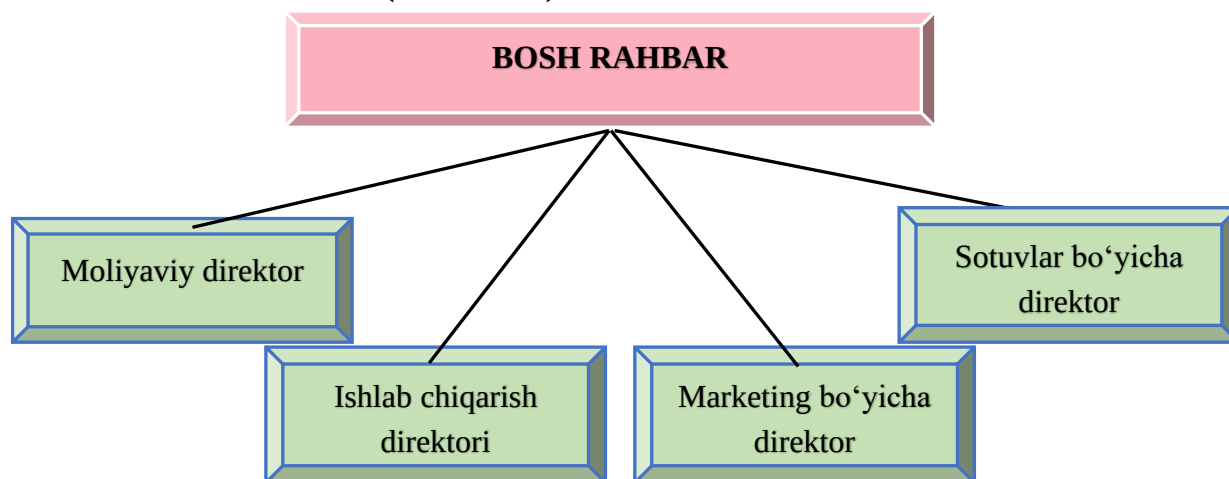
Chiziqli tuzilmada tarkibiy elementlarni boshqarish funksiyalari faqat bevosita uning rahbari tomonidan amalga oshiriladi. Uning ishtirokisiz yuqori lavozimli rahbarlar unga bo'ysunadigan xodimlarga vazifalarni topshira olmaydilar (3.4-jadval).

Bitta rahbar butun bo'lim faoliyatini nazorat qilganligi sababli, u katta axborot oqimi bilan ishlashi va ko'plab qarorlarni mustaqil ravishda qabul qilishi kerak. Turli xil funksiyalarga ega bo'lgan ko'p sonli bo'ysunuvchilar boshqaruvni murakkablashtiradi, shuning uchun chiziqli tuzilma nisbatan kichik korxonalarda qo'llaniladi.

Chiziqli tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Qurish va amalga oshirish qulayligi	Bir qo'lda qudratni jamlash
Aniq iyerarxiya	Aniq belgilangan mutaxassislik talab etilmaydi
Qaror qabul qilishning yuqori tezligi	Ko'p qirrali muammolarni hal qilishning murakkabligi
Martaba o'sishi tizimining shaffofligi	Ish yuklamasining notekis taqsimlanishi

2. Funktsional tashkiliy tuzilma ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqalar kabi funksiyalarga asoslangan vazifa hamda majburiyatlarni taqsimlashni o'z ichiga oladi. Ushbu tuzilmada har bir xodim o'ziga xos vakolatga ega va muayyan funktsiyani bajarish uchun javobgardir. Unda tarkibiy bo'linmalar bajardigan funktsiyalariga alohida tashkil etiladi (3.3-rasm).



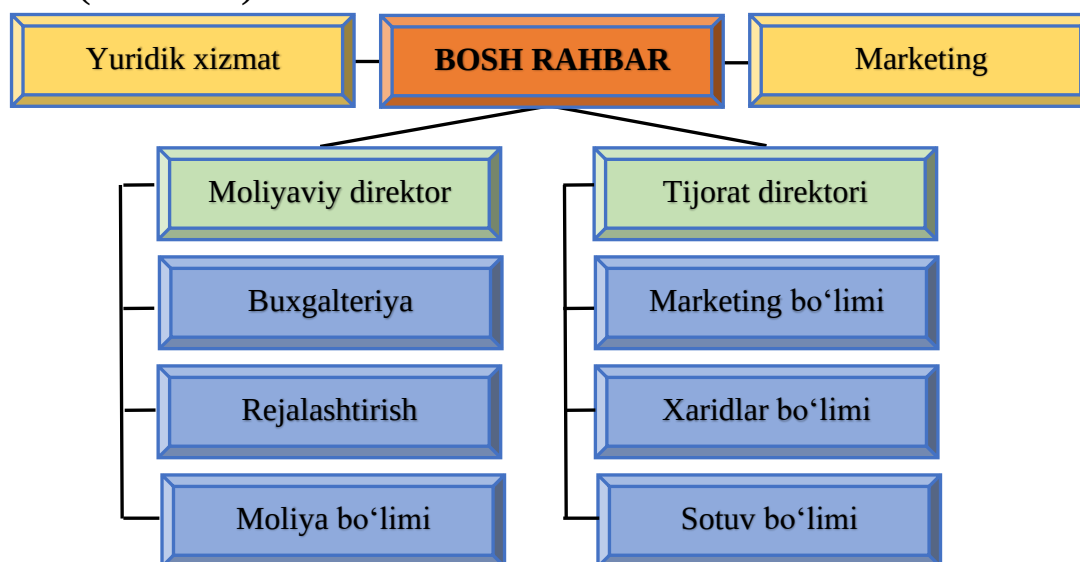
3.3-rasm.Funksional tashkiliy tuzilma

Funksional tashkiliy tuzilma kichik mahsulotlar nomenklaturasi va barqaror tashqi sharoitga ega bo'lgan tashkilotlar uchun xosdir. Bu yerda boshqaruv vertikal xarakterga ega: rahbar - funksional menejerlar (ishlab chiqarish, marketing, moliya) - ijrochilar. Elementlar vertikal va gorizontaal aloqalarga ega (3.5-jadval).

Funksional tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Yuqori darajadagi professional va biznes ixtisoslashuvi	O‘zaro aloqalardagi uzilishlar
Bo‘ysunishning aniq tartibi	Tashkilot emas, odamlar oldingi planga qo‘yiladi
Vazifalar va mas’uliyatlarning aniq taqsimlanishi	Vazifalarni boshqarishni bir qo‘lda jamlanishi
Qaror qabul qilishning yuqori tezligi	Xodimlarning turdosh bo‘linmalar faoliyati haqida kam xabardorligi

3. Chiziqli-funksional tuzilma chiziqli va funksional tuzilmalarning elementlarini o‘zida mujassamlashtiradi. Ushbu tuzilmada bo‘limlar funksiyalari bo‘yicha tashkil etiladi, ammo har bir funksional bo‘linma boshqaruv chizig‘i doirasida bo‘lim rahbariga hisobdor bo‘ladi. Bu funksiyalar o‘rtasida ko‘proq moslashuvchanlik va muvofiqlashtirish imkonini beradi hamda boshqaruvning har bir pog‘onasida javobgarlikni oshiradi (3.4-rasm).



3.4-rasm. Chiziqli-funksional tuzilma

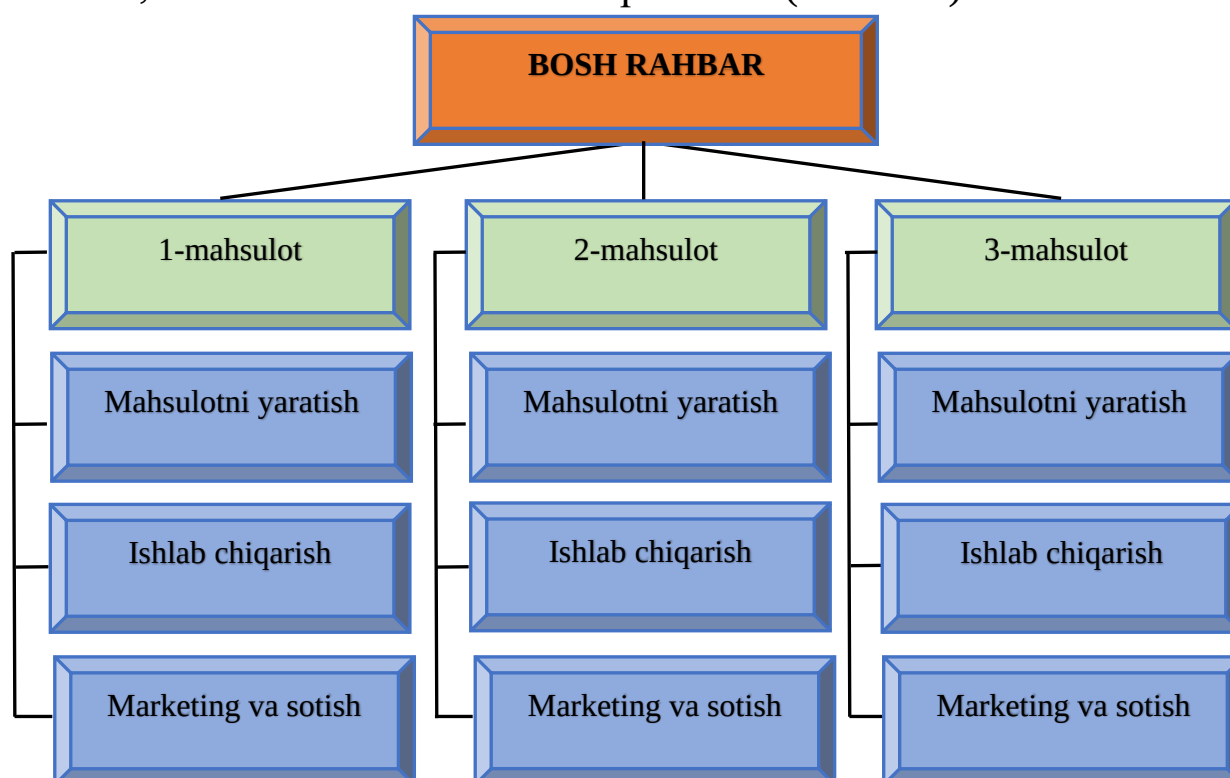
Mazkur tuzilma modelida asosiy bog‘lanishlar chiziqli, to‘ldiruvchi bog‘lanishlar funksional ko‘rinishga ega. Funksional xizmatlarning asosiy vazifasi chiziqli rahbar so‘rovi bo‘yicha asosli qarorlar qabul qilish uchun zarur bo‘lgan boshqaruv ma’lumotlarini tayyorlashdir.

Chiziqli-funksional tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Chiziqli menejerlarning diqqat-etibori vazifalar bajarilishini boshqarish va nazorat qilishga qaratiladi	Uzun iyerarxik zanjir boshqaruv jarayonlarida chalkashliklarga olib kelishi mumkin.
Vazifani bajarishning yuqori samaradorligi va sifati	O‘zaro aloqalardagi uzilishlar
Mas’uliyatni aniq taqsimlanishi	Qaror qabul qilish tezligining pastligi
Xodimlar muhim vazifalarni bajarish va tor yo‘naltirilgan faoliyatga ixtisoslashish imkoniyatiga ega	Vazifalarni taqsimlashda aniqlikning yetishmasligi

4. Divizional tuzilma ko‘plab tarkibiy bo‘linmalarga bo‘linishi bilan tavsiflanadi. Ushbu bo‘linish uchun mahsulotlar, bozor segmentlari, geografik joylashuvi va boshqalar asos bo‘lishi mumkin.

Masalan, mahsulot modeli turli mahsulotlar yoki xizmatlar atrofida xodimlar guruhlarini tashkil etishga asoslangan. Ular qancha ko‘p bo‘lsa, bo‘linishlar shunchalik ko‘p bo‘ladi (3.5-rasm).

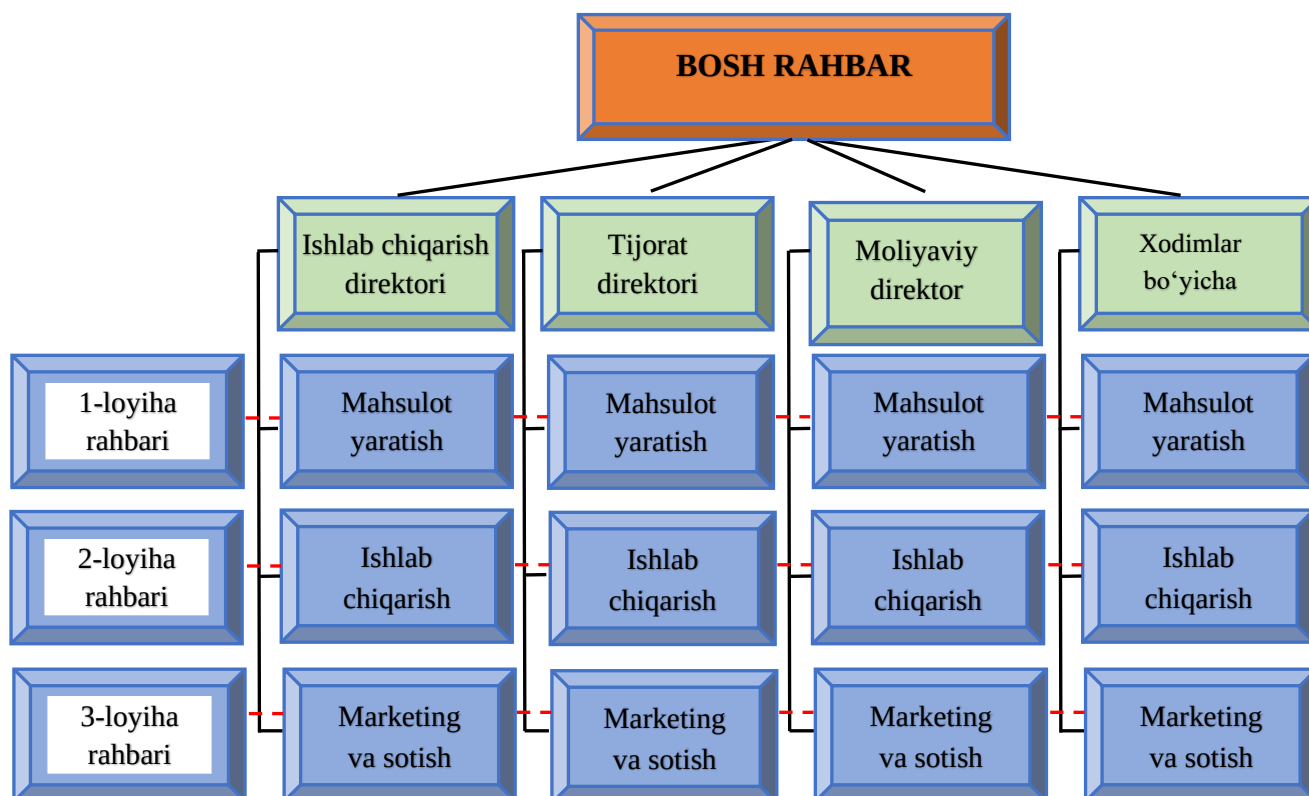


3.5-rasm. Divizional tuzilma

Divizional modelning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Samarasiz bo'limlarni yopish boshqa tarkibiy bo'linmalar ishiga ta'sir qilmaydi	Aloqalardagi uzilishlar yagona qarorlarni qabul qilishni qiyinlashtiradi
Qaror qabul qiluvchilarning yuqori mustaqilligi	Biznes rivojlanishining past sur'atlari
Tezkor qaror qabul qilish	Bo'limlar o'rtasida yuqori raqobat
Muayyan vazifalarga e'tibor qaratish zaif tomonlarni tezda aniqlash va muammolarga javob berishga yordam beradi	Korxonaning turli bo'linmalarini rivojlantirish uchun mablag'larning notekis taqsimlanishi

5. Matritsali tuzilma. Amaliyotda funksional va divizional modellar afzalliklarini mujassamlashtirgan eng murakkab tashkiliy tuzilma hisoblanadi. O'z tadqiqot va ishlanmalariga ega yirik tashkilotlar uchun qulay tuzilma (3.6-rasm).



3.6-rasm. Matritsali tuzilma

Matritsali tashkiliy tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Asosiy qarorlarni qabul qilish funksiyasi funksional menejer qo'lida bo'lishiga qaramay, loyiha menejeri eng yaxshi natijaga erishish uchun vaziyatga ta'sir qilishi mumkin	Yangi loyihalarni amalga oshirish uchun xodimlarni qo'shimcha o'qitish zarurati.
Vertikal va gorizontal elementlar o'rtasidagi aloqaning yuqori darajasi o'zgarishlarga tezda moslashish imkonini beradi	Bir nechta menejerlarga bo'ysunish vazifalarni taqsimlashda nomuvofiqlikka olib kelishi mumkin
Mas'uliyatni aniq taqsimlash	Resurs va moliyalashtirish uchun tarkibiy bo'linmalar o'rtasida doimiy kurash
Alohida bo'limlarning mustaqilligi yuqori rivojlanish sur'atlarini ta'minlaydi	

Muayyan tashkilotda tashkiliy tuzilma chizmasini shakllantirish bir necha bosqichlardan iborat:

- **KTTni yaratish maqsadini aniqlash.** Bu korxona rahbarining mazkur hujjat qanday maqsadlarga javob berishini aniqlashi kerak bo'lgan tayyorgarlik bosqichidir. Tuzilma chizmasi qanday savollarga javob berishi kerak?, Uning asosiy foydalanuvchisi kim?, Ayrim bo'limlar uchun batafsilroq tuzilma talab qilinadimi? degan savollarga javob topiladi.

- **Axborot yig'ish.** Bu tashkiliy tuzilmani yaratishdagi eng muhim qadamdir. Xodimlar o'rtasida ular qanday vazifalarni, qanday buyruqlar asosida bajarayotgani va bajarilgan ishlar bo'yicha kimga hisobot berishi haqida so'rov o'tkazishdan iborat. Mavjud jarayonlar haqida to'plangan ma'lumotlar tuzilmaning aniq chizmasini ishlab chiqishga yaxshi asos bo'lib xizmat qiladi.

- **Tuzilma chizmasini ishlab chiqish.** Bunday holda, kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini, mahsulot va xizmatlarning hajmi va turlarini, shuningdek, oldingi bosqichda to'plangan ma'lumotlarni hisobga olish kerak.

- **Boshqaruv funksiyalarini aniqlash.** Boshqaruvning barcha pog‘onasidagi menejerlar qanday qarorlarni mustaqil ravishda qabul qilish vakolatiga ega ekanligini va qanday holatlarda yuqori pog‘onadagi menejerga murojaat qilish kerakligini tushunishlari kerak.

- **Lavozim yo‘riqnomalarini ishlab chiqish.** Buning uchun ikkinchi bosqichda to‘plangan xodimlarning fikr-mulohazalari foydali bo‘ladi.

Boshqaruv tuzilmasi chizmasi tayyor bo‘lgach, ushbu ma’lumot korxonaning barcha xodimlariga yetkaziladi va amalda qo‘llashga joriy etiladi. Albatta, tashkiliy tuzilmani shakllantirishda ba’zi xodimlar malakasini oshirish zarurligi va ba’zi lavozimlar uchun yangi mutaxassislarni yollash lozimligi hisobga olinishi kerak.

Yaratilgan tashkiliy tuzilma modeli samarali bo‘lishi uchun bir nechta muhim jihatlarga e’tibor qaratish lozim:

- boshqaruvning barcha pog‘onalarida qaror qabul qilishning moslashuvchan tartibiga;
- eng qisqa zanjirlar orqali boshqaruv qarorlarini uzatishga;
- ichki jarayonlarning standartlashuvi, bir xilligi va davriyligiga erishish.

3.3. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish

Korxonalarda tashkiliy tuzilma va xodimlarning shtat tarkibini optimallashtirish zarurati zamonaviy menejmentning asosiy yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Biroq, bugungi amaliyotda normativ-huquqiy bazaning nomukammalligi, turli davlat vakolatli organlaridan olinadigan ma’lumotlarning nomuvofiqligi, xodimlarda o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish, xodimlarning motivatsiyasi va ish unumdorligining pastligi sababli aksariyat tashkilotlarda bu borada ilg‘or amaliyot va texnologiyalarning yetarli darajada joriy etilmaganligi kuzatiladi. Bu esa korxona tashkiliy tuzilishi va kadrlar tarkibini optimallashtirishning eng samarali usullari va texnologiyalarini izlashni taqozo etadi.

Umumiy holda *optimallashtirish eng maqbul yechimni izlash jarayoni hisoblanib, eng kam xarajatlar va vaqt sarfi bilan eng yuqori natijalarga erishishni* anglatadi.

Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish - bu qabul qilingan strategiyalar doirasida korxona tuzilmasini uning bozor bilan o‘zaro

aloqalarini va ichki o‘zaro munosabatlarni korxona maqsadlariga eng samarali erishishni ta’minlaydigan holatga keltirishdir.

Umumiy holda, korxonada tarkibiy o‘zgarishlarga ehtiyoj bozor kon’yunkturasida sezilarli o‘zgarishlar ro‘y berganda, maqsadlarni qayta belgilash va strategiyalarga tuzatish kiritilganda, korxona rivojlanishning ma’lum bosqichida mavjud tuzilma keyingi o‘sishni ta’minlayolmay qolgan sharoitlarda paydo bo‘ladi.

Tashkiliy tuzilma har qanday biznes faoliyatini yuritishning asosi hisoblanib, u xodimlarning tashkilot ichidagi vakolatlari, mas’uliyatlari va o‘zaro aloqa kanallarining iyerarxiyasini belgilaydi. Yaxshi tuzilgan tashkiliy tuzilma biznes jarayonlarni soddalashtirishi, samaradorlikni va har bir xodimga tushadigan daromadni oshirishi mumkin. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish bevosita xodimlarni ham optimallashtirish bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun tashkiliy tuzilmani optimallashtirish ahamiyatini tushunish korxona muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Bunda quyidagi asosiy jihatlariga e’tibor qaratiladi:

1. *Xodimlarning vakolatlari va mas’uliyatlari chegarasini aniqlash.* Har qanday tashkiliy tuzilma xodimlarining vakolatlari va mas’uliyatlari aniq bo‘lishini ta’minlaydi. Har bir xodim tashkilotda o‘z o‘rni va undan nima kutilishini bilishi lozim. Bu chalkashliklarni bartaraf etib, hamma maqsadlar sari yakdil harakat qilishini ta’minlaydi. Vakolat va mas’uliyatning aniqligi, tashkilot tuzilmalari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik yoki bo‘shliqlarni aniqlashga yordam beradi hamda samaradorlikni oshirish uchun tuzatishlar kiritish imkonini beradi. Masalan, har qanday tashkil etilgan kichikroq korxona dastlab kam sonli xodimlar barcha loyihalarda birgalikda ishlaydigan tekis tashkiliy tuzilmaga ega bo‘lishi mumkin. Biroq, korxona kengayib, rivojlanib borgani sari chalkashlikni bartaraf etish va hamma bir xil maqsadlar sari harakat qilishini ta’minlash uchun vakolatlar hamda mas’uliyatlar chegaralarini belgilash zarur bo‘lishi mumkin.

2. *Yaxshi aloqa.* Tashkiliy tuzilma tashkilot ichidagi aloqa kanallarini belgilaydi. Bu aloqa muammosiz va samarali o‘tishini ta’minlaydi. Xodimlar aniq vazifalar yoki loyihalar bo‘yicha kimga xabar berishni va kim bilan muloqot qilishni bilishadi. Bu hamkorlikni

yaxshilaydi va tushunmovchiliklarni kamaytiradi. Masalan, yirik korxonalar bir necha pog‘onali iyerarxik tashkiliy tuzilishga ega bo‘lishi mumkin, unda aloqa tepadan pastga qarab yo‘naltiriladi. Bu muhim ma’lumotlarning barcha xodimlarga o‘z vaqtida va samarali yetib borishini ta’minlaydi.

3. *Samaradorlikni oshirish.* Tashkiliy tuzilma jarayonlarni soddalashtirish va ortiqcha ishlarni bartaraf etish orqali samaradorlikni oshirishi mumkin. Bunda har bir xodimga to‘g‘ri keladigan daromadning oshishiga va biznesning yanada daromadli bo‘lishiga erishish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish korxonasi funksional tashkiliy tuzilmaga ega bo‘lishi mumkin, unda xodimlar bo‘limlar bo‘yicha guruhlanadi. Biroq, bu ortiqcha jarayonlar va ishlab chiqarish kechikishiga olib kelishi mumkin. Transfunktional jamoa tuzilmasini joriy etish orqali kompaniya kutishlarni bartaraf qilishi va samaradorlikni oshirishi mumkin.

4. *Moslashuvchanlik.* Tashkiliy tuzilma biznes muhitidagi o‘zgarishlarga mumkin qadar tez moslashuvchan bo‘lishi kerak. Qat’iy tashkiliy tuzilma o‘sish va innovatsiyalarga to‘sqinlik qilishi mumkin. Moslashuvchan tuzilma biznesingiz o‘sishi bilan yangi vakolatlar va mas’uliyatlarni yaratishga imkon beradi.

Optimallashtirish ahamiyatini tushunish korxonada tashkiliy tuzilma va xodimlarni optimallashtirishning zaruriyatini keltirib chiqaruvchi sabablar, optimallashtirish maqsadlari va kutilayotgan natijalarni aniqlashga imkon beradi (3.7-rasm).

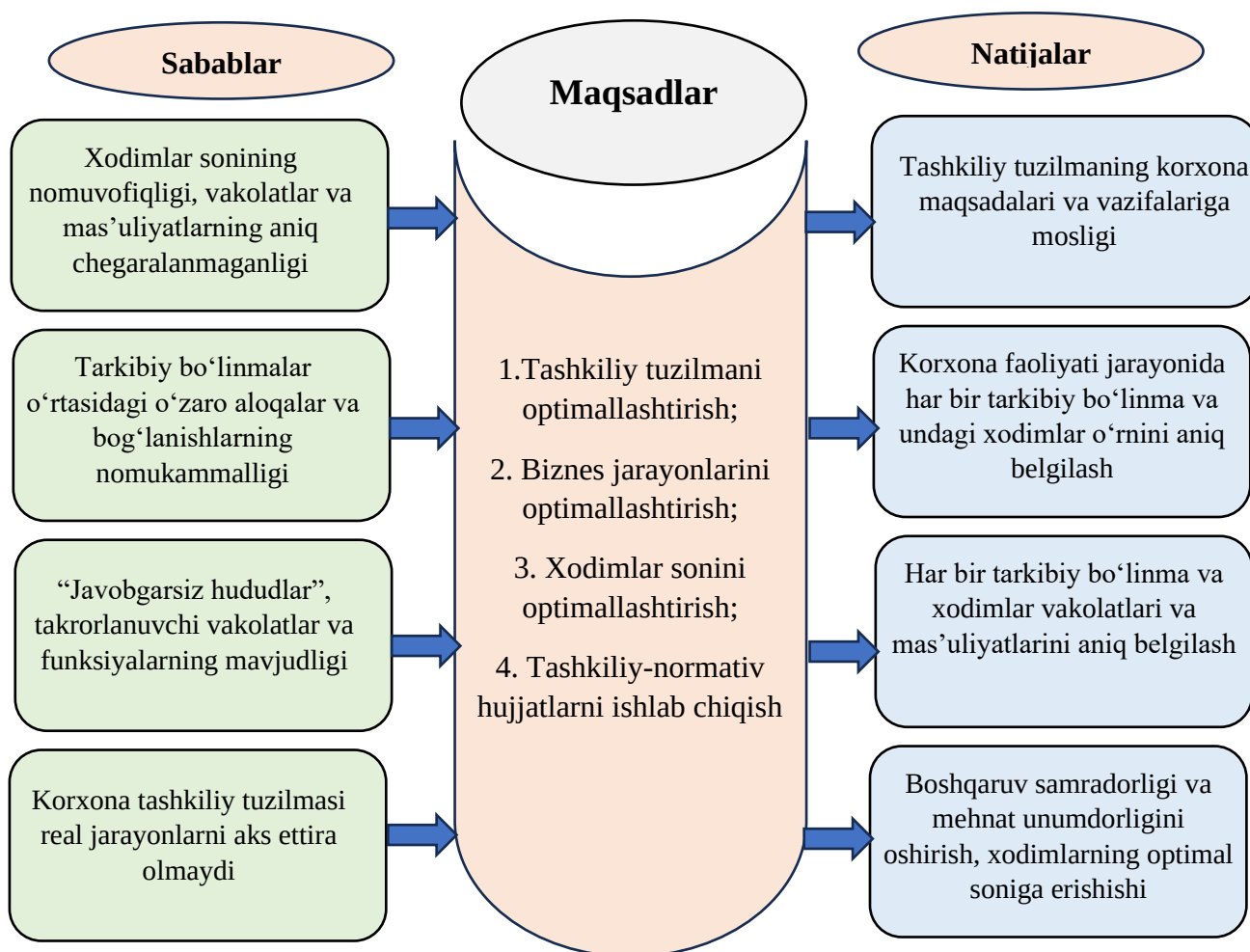
Demak, har qanday biznes faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning eng muhim jihatlaridan biri bu optimallashtirilgan va samarali ishlaydigan tashkiliy tuzilmadir. Ushbu tuzilma nafaqat xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirishni, balki tashkilotdagi barcha xodimlari bir xil maqsad va vazifalar sari yakdil harakat qilishini ta’minlaydi. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish bo‘yicha amaliyotda eng ko‘p qo‘llaniladigan chora-tadbirlar ustida to‘xtalamiz.

1. *Maqsad va vazifalarni belgilash.* Tashkiliy tuzilmani optimallashtirishning birinchi bosqichi maqsad va vazifalaringizni aniqlashdir. Bu tashkilotning optimallashtirilishi va tartibga solinishi

kerak bo'lgan asosiy yo'nalishlarini aniqlashga yordam beradi. Maqsad va vazifalarni belgilashda bozor tendensiyalari, iste'molchilar ehtiyojlari va raqobat muhiti ham hisobga olinadi.

2. *Ortiqcha vakolatlar va mas'uliyatni aniqlash.* Belgilab olingan maqsad va vazifalardan kelib chiqib, ortiqcha vakolatlar hamda mas'uliyatni aniqlash uchun tashkiliy tuzilma qayta ko'rib chiqiladi. Bu keraksiz pozitsiyalardan voz kechish va ish jarayonini tartibga solishga yordam beradi. Misol uchun, korxonada bir loyiha ustida bir nechta jamoalar ishlayotgan bo'lsa, takroriy harakatlarni kamaytirish uchun ushbu guruhlarini birlashtirish mumkin.

3. *Aniq hisobdorlik tizimini joriy qilish:* tashkilotda samaradorlikni pasayishiga olib keluvchi eng keng tarqalgan sabablardan biri hisobot tuzilmasida aniqlik yo'qligi hisoblanadi.



3.7-rasm. Korxona tashkiliy tuzilmasini optimallashtirish

Tashkiliy tuzilmani soddalashtirish uchun har bir jamoa a'zosining vakolati va mas'uliyatini belgilab beruvchi aniq hisobot tuzilmasini, ya'ni kim kimga va qay tartibda hisobot berishi lozimligini aniq belgilab olish zarur. Bu chalkashliklarni bartaraf etishga va barcha jamoa a'zolari yagona maqsad sari harakat qilishlariga yordam beradi.

4. *Funksional o'zaro hamkorlikni rag'batlantirish.* Tashkiliy tuzilmani yanada optimallashtirish uchun o'zaro funksional hamkorlikni rag'batlantirishingiz kerak. Bu turli bo'limlar va jamoalar o'rtasidagi o'zaro aloqalardagi to'siqlarni bartaraf etishga yordam beradi, bilim almashish va innovatsiyalarni rag'batlantiradi. Misol uchun, jamoalar o'rtasidagi hamkorlikni rag'batlantirish uchun muntazam ravishda aqliy hujum yoki boshqa jamoaviy tadbirlarni o'tkazish mumkin.

5. *Zamonaviy texnologiyalar asosida jarayonlarni avtomatlashtirish.* Biznes jarayonlaringizni avtomatlashtirish qo'lda bajariladigan vazifalarni kamaytirishga, xatolarni bartaraf etish va samaradorlikni oshirishga yordam beradi. Masalan, loyihada ish jarayonlarini soddalashtirish yoki ma'muriy vazifalarni kamaytirish uchun avtomatlashtirilgan hisob-kitoblarni amalga oshirish va loyihalarni boshqarish dasturidan foydalanish mumkin.

Shunday qilib, maqsad va vazifalaringizni belgilash, ortiqcha vakolat va mas'uliyatlarni aniqlash, aniq hisobot tuzilmasini joriy etish, o'zaro funksional hamkorlikni rag'batlantirish va jarayonlarni avtomatlashtirish uchun texnologiyadan foydalanish orqali samarali va soddalashtirilgan tashkiliy tuzilmaga erishish mumkin.

Vaziyatga qarab korxonaning tashkiliy tuzilmasini optimallashtirishning samarasi quyidagicha namoyon bo'lishi mumkin:

- korxonada samarasiz xarajatlarni kamaytirish, yo'qotishlar va o'g'irlikni oldini olish;
- xodimlarni qayta guruhlash orqali ish yuklamalarining notekis taqsimlanishidan xalos bo'lish;
- eski mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni yaxshilash va ularni saqlab qolish;
- yangi mijozlarni jalb qilish orqali yalpi daromadni oshirish;

Inson resurslarini boshqarish

- rahbariyatni muhim bo'lmagan operatsiyalardan ozod qilish orqali strategik muammolarni hal qilishga yo'naltirish;

- kapitalni yanada samarali taqsimlash va pul aylanmasini tezlashtirish va boshqalar.

Muayyan korxona uchun eng samarali tashkiliy tuzilmani shakllantirishda bir nechta yondashuvlar mavjud:

- *tarkibiy yondashuv* - turli xil ierarxik tashkiliy tuzilmalardan foydalanishga asoslangan korxona faoliyatini tashkil etish va boshqarish usuli. Ushbu yondashuv doirasida tashkil etish va boshqarish mansabdor shaxslar va tarkibiy bo'linmalar orqali tarkibiy elementlar (byurolar, bo'limlar, sexlar, ustaxonalar va boshqalar) tomonidan amalga oshiriladi;

- *funksional yondashuv* - korxona faoliyati uchun zarur bo'lgan funksiyalardan kelib chiqadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish funksiyalar bo'limlar o'rtasida to'g'ri taqsimlanishiga qaratiladi. Har bir bo'lim funksiyalaridan faqat bittasini bajaradi va har bir funktsiyani faqat muayyan ijrochilar tomonidan bajariladi.

- *jarayonli yondashuv* - korxona faoliyati uchun zarur bo'lgan jarayonlardan kelib chiqadi. Tashkiliy tuzilma shunday tuziladiki, har bir jarayon maksimal darajada bitta bo'lim bilan chegaralanadi. Bunday holda, bir element bir nechta funksiyalarni bajarishi mumkin;

- *loyihaviy yondashuv* - korxona amalga oshirishi kerak bo'lgan loyiha (mahsulot)lardan kelib chiqadi. Korxonaning tuzilishi shunday quriladiki, har bir loyiha (mahsulot) bitta bo'limda amalga oshiriladi. Bu bir tomondan qaraganda, jarayonli yondashuvining ekstremal holatiga xosdir. Bunda korxona faoliyatiga boshlanishi va oxiri aniq bo'lgan loyihalar majmui sifatida qaraladi. Har bir loyiha uchun mehnat, moliyaviy, ishlab chiqarish va boshqa resurslar ajratiladi, ular loyiha rahbari tomonidan boshqariladi;

- *strategik yondashuv* - korxona strategiyasidan kelib chiqadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi korxonaning maqsadi, vazifasi va qarashlariga eng mos keladigan tarzda quriladi. Bundan tashqari, qabul qilingan strategiyaga qarab, u chiziqli, matritsali va aralash turlaridan

biri bo'lishi mumkin. Strategik yondashuv korxonaning maqsadiga erishish strategiyasiga eng mos keladigan tuzilmani aniqlaydi.

- *benchmarking*. Korxonaning bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan o'ziga o'xshash korxona tajribasi asosida tashkiliy tuzilmani shakllantirish.

Strategik yondashuv korxonaning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishning eng yaxshi, ammo ayni paytda eng qiyin yondashuvidir.

3.4. Xodimlar tarkibi va sonini optimallashtirish

Mehnat resurslarini optimallashtirish deganda inson resurslarini oqilona taqsimlash orqali mehnatga sarflanadigan xarajatlarni kamaytirish va biznes samaradorligini oshirish bilan bog'liq chora-tadbirlar majmui tushuniladi.

Mehnat resurslarini optimallashtirish:

- samarasiz ishlayotgan va intizomsiz xodimlardan xalos bo'lish hamda qolgan xodimlarning kasbiy malakasi va motivatsiyasini oshirish;
- korxonaning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish va boshqaruv muammolarini hal qilish;
- mehnat xarajatlarni kamaytirishga yo'naltiriladi.

Amalda "korxona xodimlari sonini optimallashtirish" va "xodimlarni optimallashtirish" kabi bir-biriga o'xshash, biroq farqlanuvchi tushunchalarni aralashtirib yubormaslik kerak.

Xodimlar sonini optimallashtirish - bu alohida bo'limlar yoki umuman, tashkilotdagi xodimlar soniga ta'sir qiluvchi kadrlar faoliyati bo'lib, korxonaning maqsadlari, rejalashtirilgan mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish hajmiga erishishni ta'minlay oladigan xodimlarning eng maqbul soni va tarkibini shakllantirishdir. Optimallashtirish shtat jadvalida aks etadi, shuning uchun unga tegishli o'zgartirishlar kiritiladi.

Xodimlarni optimallashtirish – xodimlar sonini qisqartirish yoki kengaytirishni, shuningdek, korxona xodimlari soniga ta'sir qilmaydigan chora-tadbirlarni o'z ichiga olgan umumiy tushunchadir. Masalan, xodimlarni malakasini oshirish va qayta tayyorlash, mukofotlash tizimini qayta ko'rib chiqish yoki ish jadvalini o'zgartirish va boshqalar.

Nima uchun korxonada xodimlar sonini optimallashtirish zarur? Amaliyotda korxonada xodimlarni sonini optimallashtirish zaruriyati quyidagi hollarda yuzaga keladi:

1. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarini qisqartirish. Tashkilotda xodimlar sonini boshqarish tizimi yaxshi yo'lga qo'yilmagan bo'lsa, vaqt o'tishi bilan ishlab chiqarish hajmiga nomutanosib ravishda xodimlar soni oshishi va ularga sarflanadigan xarajatlar ham sezilarli darajada oshishi mumkin.

2. Tashkiliy tuzilmani o'zgartirish yoki qayta tashkil etish zaruriyati. Agar tashkilotlar yoki tashkilotning ichida tarkibiy bo'linmalarning birlashishi yoki qo'shib olinishi ro'y beradigan bo'lsa, ma'lum darajada xodimlar sonini qisqartirishni ham talab etadi.

3. Biznes jarayonlarini optimallashtirish zaruriyati. Masalan, korxonada yangi texnologiya va zamonaviy uskunalarni joriy etilishi yuqori malakali yangi mutaxassislarni ishga olishni, ayrim eski ish o'rinlarini esa qisqartirish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

4. Tashkilotning strategik rivojlanish maqsadlarini o'zgartirish. Korxonada faoliyatning muayyan sohalaridan voz kechish va yangilarini ochish, korporativ qadriyatlarining o'zgarishi, ko'pincha, kadrlar tarkibining yangilanishiga olib keladi.

Xodimlar sonini optimallashtirish jarayoni murakkab vazifa bo'lib, bu yerda ikki guruh qiyinchiliklarga duch kelinadi.

Birinchidan, bu xodimlarning hissiy va axloqiy xususiyatiga bog'liq bo'lib, xodimlar sonini optimallashtirish - "qisqartirish" – xodimlar va rahbariyat o'rtasida turli xil konflikt vaziyatlarini yuzaga keltirib chiqaradi. Chunki, korxonada ishchilar sonini optimallashtirish bo'yicha har qanday loyihalarni amalga oshirish motivida insonparvarlikdan ko'ra biznes manfaatlari ustunroq turadi.

Ikkinchidan, inson resurslarini boshqarish ushbu xodimlar sonini optimallashtirish bo'yicha noqulay taomillarni amalga oshirishning yagona va samarali qo'llanmalarning mavjud emasligi. Agar gap xodimlarning optimal sonini hisoblash usullarining turli xil variantlari haqida ketadigan bo'lsa, unda korxona faoliyatining o'ziga xosligi, boshqaruv xarakteri, biznes-jarayonlarini ishlab chiqish murakkabligini

va bir biznesni boshqasidan jiddiy ajratib turadigan boshqa jihatlarni hisobga oladigan tayyor yechimlar mavjud emas.

Shunga qaramay, amaliyotda xodimlar sonini optimallashtirish keng tarqalgan quyidagi usullari mavjud:

1. *Xodimning biznes jarayonlarida ishtirok etish ulushini aniqlashga asoslangan usul.* Ushbu usulni biznes jarayonlari tartibga solinadigan yoki tartibga solinmaydigan oddiy tuzilmaga ega bo'lgan kompaniyalarda qo'llash osonroq. Har bir bo'linma va har bir lavozim/xodim kompaniyaning biznes jarayonlarini amalga oshirishga hissa qo'shadi.

Usulning mohiyati shundan iboratki: biznes-jarayonlar ro'yxatini bilish, unda har bir bo'limning hissasini bilish (baholash), biznes-jarayonlarga qo'shadigan hissa bo'yicha har bir bo'limning ish hajmini aniqlash asosida xodimdan bajarishi lozim bo'lgan ish turi va hajmi uchun talab qilinadigan kasbiy malakani aniqlash mumkin. Bu orqali korxonadagi mavjud biznes jarayonlari uchun turli xil malakaga ega bo'lgan xodimlarning kerakli soni aniqlanadi. Bundan tashqari, ushbu usul biznes jarayonlari va ularning ehtiyojlari uchun tashkiliy tuzilma va lavozim tavsiflarini optimallashtirish masalalarini hal qilishga imkon beradi.

2. *Inson resurslarining rentabelligini baholashga asoslangan usul.* Korxonada bajariladigan barcha ishlarni ularning profilidan qat'iy nazar 4 turga bo'lish mumkin:

1. Texnik turdagi ishlar;
2. Ma'muriy turdagi ishlar;
3. Tahliliy turdagi ishlar;
4. Boshqaruv turdagi ishlar.

Amaliyotda xodimlarning kasbiy malakasi ular bajaradigan ishlarning tuzilishiga mos kelmasligi mumkin. U holda ish samarali bajarilmaydi va daromad mos ravishda pasayishi mumkin. Bunda xodim va korxona bir-biridan qoniqish hosil qilmaydi.

Xodimlar sonini hisoblashning mohiyati quyidagilardan iborat:

1. Har bir lavozimning ish tuzilishini aniqlash;
2. Har bir lavozim uchun qo'llaniladigan malaka talabini aniqlash;

3. Malaka tarkibini ish tuzilishiga moslashtirish.

Masalan, agar ko'plab xodimlar korxona uchun qimmat bo'lgan boshqaruv qobiliyatlaridan (ular doimiy ravishda yangi qarorlar qabul qiladilar) yoki analitik qobiliyatlardan foydalansalar (ular ma'lumotlarni har safar yangidan tahlil qiladilar), ehtimol optimallashtirish ko'proq malakali va yuqori haq to'lanadigan menejerlar va xodimlarni jalb qilish bilan amalga oshirilishi mumkin. Bu umumiy holatda bunday ish turlariga sarflanadigan xarajatlarni sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Natijada, ish kuchini qisqartirish va ish haqini to'lash xarajatlarini optimallashtirishga inson resurslaridan tejamkorroq foydalanish imkonini beruvchi yechimlar bilan erishiladi.

3. Xodimlarning kompaniyaning strategik maqsadlariga qo'shgan hissasini baholashga asoslangan usul.

Kompaniya o'z faoliyatida va rivojlanishida ma'lum maqsadlarni ko'zlaydi. Bunda kamida 3-5 yillar davomida moliya, bozor mavqei, ichki biznes jarayonlari va kadrlar sohasidagi rivojlanishining muayyan ustuvor yo'nalishlari nazarda tutiladi.

Ushbu maqsadlar kompaniyaning mulkdorlari va top-menejerlari tomonidan aniqlanadi. Maqsadlarni ishlab chiqish, baholash, tortish, maqsadli paramentrlarni aniqlash, ularga erishish ko'rsatkichlari va ularning vaznini aniqlashga ko'maklashadi. Kompaniyaning strategiyasiga qarab, maqsadlarning o'zi va ularning vazni o'zgarishi mumkin.

Agar korxona xodimlari, ularning vakolatlari va soni ularga erishish uchun zarur bo'lgan hissa bilan mutanosib bo'lsa, maqsadlarga erishish mumkin bo'ladi. Masalan, biror-bir loyihaning dastlabki bosqichida juda zarur bo'lgan ko'plab tahliliy, statistik va rejalashtirish bo'limlariga ehtiyoj bo'lsa, keyingi bosqichlarda ushbu bo'limlar kompaniyaning maqsadlariga erishishga hissa qo'shmay qolishi mumkin. Masalan, avtomatlashtirish tufayli ularni qisqartirish zaruriyati tug'iladi.

Ushbu usulning mohiyati quyidagilardan iborat:

- korxonaning strategik maqsadlari aniqlanadi, ular muvozanatlanadi, maqsadli parametrlar shakllantiriladi;

Inson resurslarini boshqarish

- mas'uliyat matritsasi asosida har bir bo'linmaning, kompaniyaning barcha strategik maqsadlariga erishishdagi hissasi aniqlanadi. Natijada, har bir birlikning asosiy maqsadlardagi umumiy hissasi hisoblab chiqiladi;

- strategik maqsadlarga erishishda bo'linmalarning qo'shgan hissasi va ularga erishish uchun zarur bo'lgan asosiy vakolatlardan kelib chiqqan holda, har bir bo'linma xodimlarining mutanosib tarkibi va bo'linmaning ish haqi fondi belgilanadi.

Ushbu usul nisbatan sodda va ayni paytda samaralidir, chunki hisob-kitoblar kompaniyaning strategik maqsadlariga investitsiya kiritish tamoyili asosida amalga oshiriladi.

4. Biznes-jarayonlarga kirishlarning o'zgaruvchanligini hisobga olishga asoslangan usul. Tartibga solinadigan biznes jarayonlari har doim ham korxona xodimlarini optimallashtirishga imkon bermaydi. Masalan, sotuv bo'limi xodimlari shakllantirilsa-da, lekin ombordagi mahsulotlarning tegishli hajmda, assortimentda va belgilangan muddatlarga muvofiq mavjudligini yetarlicha aniq rejalashtirish mumkin emas. Shu bilan birga, bo'linmada faoliyat yuritayotgan xodimlar mavjud jarayonlar doirasida o'z faoliyatini imkon qadar samarali amalga oshirishlari kerak.

Bunday holda, xodimlar sonini optimallashtirish jarayoni noaniq kirishlar va biznes jarayonlarining chiqishida qat'iy belgilangan ko'rsatkichlarga muvofiq amalga oshiriladi.

Ushbu usulning mohiyati quyidagilarga asoslanadi:

- jarayonning o'zgaruvchanligiga va yakuniy natijaga ta'sir qiluvchi barcha omillarni aniqlash;
- har bir parametr uchun o'zgarishlar chegaralarini aniqlash;
- parametrning vaznini mahsulotni sotish hajmiga ta'siri nuqtai nazaridan aniqlash;
- mahsulot hajmi va mehnat unumdorligi mutanosibligini aniqlash;
- turli toifadagi xodimlarning mehnat unumdorligini asosiy parametrlar o'zgarishiga ta'sirini aniqlash.

Inson resurslarini boshqarish

Bu yerda xodimlarning optimal soni jarayonlarning kirish parametrlari rejalashtirilganiga qanchalik mos kelishiga va qanday o'zgarishlarga bog'liq bo'lishiga qarab aniqlanadi.

3.8-jadval

Korxona xodimlari sonini optimallashtirish usullari

Afzalliklari	Kamchiligi	Tadbirlar va resurslar
1. Xodimning biznes jarayonlarida ishtirok etish ulushini aniqlash		
Usul biznes jarayonlariga qarab ma'lum bir malakaga ega bo'lgan xodimlarning kerakli sonini hisoblash imkonini beradi. Ular o'zgartirilganda yoki boshqa biznes jarayonlari qo'llanilganda, qayta hisoblash amalga oshiriladi.	Biznes jarayonlari formal xarakterga ega bo'lsa, ulardan chetlashishlar tez-tez uchray turadi. Biznesda haqiqiy o'zgarishlar yuz berganda biznes jarayonlariga o'zgartirish kiritish mumkin bo'lmasa, xodimlar sonini hisoblash biznes ehtiyojlarini to'g'ri aks ettira olmaydi.	1. Xodimlar va bo'limlarning biznes jarayonlarini amalga oshirishga qo'shgan hissasi matritsasini to'ldirish uchun ushbu jarayonlarga mas'ul bo'lgan shaxslar bilan suhbatlar o'tkazish. 2. Bo'lim boshliqlari bilan bo'limlarning tuzilishini aniqlash bo'yicha suhbat olib borish; 3. Muayyan turdagi ishni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqtni aniqlash uchun so'rovnomma va xronometraj tadbirlarini o'tkazish.
2. Inson resurslarining rentabelligini baholash		
Mavjud biznes-jarayonlarni o'zgartirmasdan, xodimlar malakasining bajariladigan ishlarga muvofiqligi masalalarini hal qilish va tashkiliy tuzilmani optimallashtirish imkonini beradi. Bu esa mehnat unumdorligini saqlab qolgan holda xodimlar soni va ish haqi fondining qisqarishiga olib keladi.	1. Keng qamrovli baholash tartib-qoidalarini talab etiladi. 2. Korxona hamma vaqt ham xodimlarning malakasining va ularning ish tuzilishiga muvofiqligi masalalarini hal qilishga tayyor bo'lavermaydi. 3. Tashkiliy tuzilmani o'zgartirishga korxona	1. Boshqaruv bo'g'inlari rahbarlar bilan suhbatlar o'tkazish; 2. Ommaviy so'rov o'tkazish (har bir lavozim uchun kamida 1 xodim).

Inson resurslarini boshqarish

	ham tayyor bo‘lmasligi mumkin. 4. Rentabellikni baholash natijalariga ko‘ra, nafaqat xodimni ishdan bo‘shatish, balki rotasiyasi ham haqida qaror qabul qilish ehtimolligi.	
3. Xodimlarning kompaniyaning strategik maqsadlariga qo‘shgan hissasini baholash		
1. Hisob-kitoblarning strategik maqsadlarga yo‘naltirilganligi. 2. Loyiha uchun kompaniyadan yirik xarajatlar talab etilmaydi. 3. Hisoblash uslubi oddiy va maqsadlarni yillik qayta ko‘rib chiqishga bog‘liq. 4. Hisoblash uslubi barcha xodimlarga uchun tushunarli bo‘ladi.	1. Bunga tayyor bo‘lmagan top menejerlar bilan tashkiliy-strategik sessiya o‘tkazish zarurati. 2. Top menejerlarning maqsadlar bo‘yicha kelishib olish jarayonidan o‘tishlari. 3. Top menejmentning boshqaruv jarayonida erishilgan kelishuvlarga rioya qilish qobiliyati.	1. Top-menejerlar bilan tashkiliy va strategik sessiya o‘tkazish. 2. Zarur hollarda menejerlar uchun tizimni boshqarish bo‘yicha seminar-treninglar o‘tkazish. 3. Chiziqli rahbarlar o‘rtasida qo‘shimcha so‘rovnoma o‘tkazish.
4. Biznes-jarayonlarga kirishlarning o‘zgaruvchanligini hisobga olish		
1. Real vaziyat rejadan farq qiladigan holatda xodimlar sonni optimallashtirishda qo‘l keladi. 2. Mahsulotlarni sotish bilan shug‘ullanadigan, tushumlari va parametrlarini har doim ham aniq nazorat qilib bo‘lmaydigan tuzilmalar, shuningdek, xom ashyo yetkazib berishga kuchli bog‘liq bo‘lgan ishlab chiqarish tuzilmalari uchun foydalanish mumkin.	1. Ushbu usul loyiha dastlabki bosqichida anchagina vaqt sarflashni talab qiladigan juda ko‘p sonli o‘zgaruvchilarni tahlil qilishga asoslangan. 2. O‘zgaruvchan parametrlarni doimiy ravishda monitoring qilib borishni talab qiladi. 3. Hisob-kitoblarni amalga oshirish	1. Barcha menejerlar tomonidan hisoblash uchun zarur bo‘lgan obyektiv ma’lumotlarni taqdim etish. 2. Menejerlar hisoblash uchun zarur bo‘lgan ko‘rsatkichlar haqida ma’lumotga ega bo‘lishi kerak. 3. Tuzilmaning biznes jarayonlari bo‘yicha tushuntirishlar bilan umumiy ma’lumotlarni taqdim etish.

Inson resurslarini boshqarish

3. Biznes tuzilmasini qayta tashkil etishda xodimlar sonini hisoblashga qo‘l keladi. Mazkur usul mehnat unumdorligi bilan biznes jarayonlari va xodimlar sonini bog‘lash imkonini beradi.	parametrlar o‘zgarishi va ularning vaznini baholash murakkab tahliliy protsedura bo‘lib, bu bilan shug‘ullanadigan shaxslardan tizimli fikrlash va holatini har tomonlama tasavvur qilishni talab qiladi.	

Mahsulotni sotish jarayoni misolida ko‘rib chiqiladigan bo‘lsa, u quyidagi ko‘rsatkichlarga asoslanadi:

- ishlab chiqarish rejasi;
- haqiqiy yetkazib berilgan mahsulotlarning rejalashtirilgan hajmiga mos kelishi foizi;
- to‘liq mos keladigan mahsulotlarning foizi;
- nomuvofiqlikni belgilovchi mezonlar, ularning sotish muddatiga ta’siri va real jarayonda ulardan chetlanish foizi;
- turli malakaga ega bo‘lgan xodimlar ulushining sotish muddatiga ta’siri;
- mehnat unumdorligiga ta’sir etuvchi boshqa (ichki) omillar.

Shunday qilib, xodimlar sonini optimallashtirishning ko‘plab yondashuvlari mavjud bo‘lib (3.8-jadval), korxona menejerlari faoliyatning o‘ziga xos xususiyatlariga e’tibor berishlari va xodimlar sonini boshqarishning eng to‘g‘ri usulini tanlashlari kerak.

Xodimlarni optimallashtirish quyidagi algoritm asosida bosqichma-bosqich amalga oshirilishi mumkin:

1-qadam. Kompaniyaning asosiy maqsadlarini baholash va uning xodimlar tarkibini o‘rganish. Tashkilot maqsadlari bayon qilingan hujjatlarni tahlil qilish. Kategoriyalar bo‘yicha jamoa tuzilishini o‘rganish. Ya’ni, xodimlarning jinsi va yoshi, lavozimlari va malaka darajalari, funksional vazifalari va mehnat unumdorligi bo‘yicha tahlil qilish.

2-qadam. Biznes jarayonlarini optimallashtirish. Tashkiliy tuzilmani o'zgartirishdan oldin, barcha muqobil variantlar ko'rib chiqiladi. Masalan, biznes jarayonlarni avtomatlashtirish va kompaniya faoliyatining ayrim jihatlarini qayta ko'rib chiqish xodimlarni qisqartirish masalasini yuzaga chiqarishi mumkin, bunda ishdan bo'shatiladigan xodimlar soni minimal darajaga tushiriladi.

3-qadam. Agar zarur bo'lsa, yangi tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish. Ko'rsatkichlarni tahlil qilish natijasida olingan ma'lumotlarga asoslanib, tashkilot tuzilmasini o'zgartirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi tuziladi. Masalan, qaysi bo'limlarni birlashtirish, qaysi xodimlarni bir bo'limdan boshqasiga o'tkazish va boshqa masalalar.

4-qadam. Kerakli xodimlar sonini aniqlash. Agar korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'zgartirilsa va shtat jadvali qayta ko'rib chiqilsa, ushbu bosqichda qaysi lavozimlarni tugatish va qaysilarini joriy qilish kerakligi masalasi hal etiladi. Shuningdek, joriy lavozimlarning har biri uchun xodimlarning soni aniqlanadi.

5-qadam. Xodimlarni optimallashtirish usullari va vositalarini tanlash. Shuni ta'kidlash joizki, ba'zi usullar nazariyadagi kabi amaliyotda ko'zlangan natijani bermasligi mumkin. Masalan, xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan xodimlarni qisqartirish ko'pincha katta kompensatsiya to'lovlari va boshqa xarajatlarni keltirib chiqarishi mumkin.

6-qadam. Hujjatlashtirish kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi to'g'risidagi nizom va boshqa ichki normativ hujjatlarda kadrlar o'zgarishini aks ettirish, shtat jadvalini yangidan tasdiqlash. Barcha kerakli buyruqlar, ko'rsatmalar, bildirishnomalar va kelishuvlar rasmiylashtiriladi.

3.5. Xodimlarni qisqartirish

Bugungi kunda ikki qudratli omil: raqamlashtirish va global raqobat – zamonaviy kompaniyalar faoliyati mohiyatini tubdan o'zgartirmoqda. Bozorda jon saqlab qolish uchun kompaniyalar inson resurslarini boshqarish strategiyalarini qayta ko'rib chiqishga, o'ta murakkab va ba'zan og'riqli qarorlar qabul qilishga majbur bo'lmoqdalar.

Muammolarni hal etishda aksariyat tashkilotlar qayta qurish va o'z xodimlari sonini qisqartirishga ko'p murojaat qilishadi.

Xodimlar sonini qisqartirish kadrlar bo'yicha qaror qabul qilishning eng qiyin va mas'uliyatli sohalaridan biridir. U keng ko'lamli iqtisodiy, tashkiliy, huquqiy, ijtimoiy, psixologik va axloqiy masalalar bilan bog'liq. Bu yerda asossiz ishdan bo'shatishning oldini olishga, xodimlarni qisqartirishning mumkin bo'lgan muqobil variantlariga, ishdan bo'shatilganlarni qo'llab-quvvatlashga va korxonada ishlashni davom ettiradigan xodimlar mehnat unumdorligini oshirish uchun sharoit yaratishga qaratilgan chora-tadbirlar kompleksi ko'rib chiqiladi. Bu holat bozor islohotlari va tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirayotgan barcha mamlakatlarga xosdir.

O'zbekistonda va xorijda o'tkazilgan ko'plab tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xodimlarni qisqartirish bilan bog'liq amaliyot mumkin bo'lgan ijtimoiy oqibatlarini minimallashtirishga qaratilishini taqozo etadi. Bunday yondashuv quyidagi afzalliklarni beradi:

1. Inson resursiga bo'lgan uzoq muddatli talabni oldindan prognoz qilish orqali korxona turli davrlardagi xodimlarga bo'lgan ehtiyojni muvozanatlashtirishga xizmat qiladi.

2. Xodimlarni qisqartirishga tizimli yondashish qo'shimcha ish o'rinlari uchun o'qitish, xodimlarni boshqa bo'limlarga ko'chirish, ish vaqtini qisqartirish, ularning tashqarida vaqtinchalik ish bilan bandligini qo'llab-quvvatlash kabi muqobil variantlarni oldindan aniqlash va ulardan foydalanish imkonini beradi.

3. Xodimlarning ish vaqtini qisqartirib borishga oldindan tayyorgarlik ko'rish orqali ularning ish o'rinlarini yo'qotishga moslashtirib borish.

4. Tizimli yondashuv manfaatdor ish beruvchilar, ishdan bo'shatilgan va korxonada ishlashga qoldirilgan xodimlar bilan ishlash uchun zarur bo'lgan qo'shimcha vaqtni nazarda tutadi.

Xodimlar sonini optimallashtirish kompaniyaning rentabelligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan omillardan biridir, chunki xodimlarni oqilona boshqarish korxona xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirishga yordam beradi. Ko'pincha korxonalar "semirib ketgan" shtat jadvali va

turli xodimlar o'rtasida ish majburiyatlarini takrorlanish muammosiga duch keladilar. Shuning uchun korxona rahbari o'z korxonasida xodimlar sonini optimallashtirishning asosiy yondashuvlarini bilishi kerak.

Birinchidan, ko'pincha rahbarlar xodimlar sonini optimallashtirish uchun ularni qisqartirish orqali ish haqi fondini kamaytirishni tanlashadi, chunki xodimlarning ko'pligi hamma vaqt ham ish samaradorligini kafolatlamaydi, balki rivojlanishni sekinlashtirishi mumkin. Biroq, bunday choralar faqat qisqa muddatda va ma'lum maqsadlar uchun kompaniyani qisqartirish strategiyasini tanlaganda samarali bo'ladi. Aslida, kompaniya samaradorligini oshirish uchun xodimlarni boshqarish tizimi va biznes jarayonlarini optimallashtirish to'g'ri yechim hisoblanib, xodimlarni qisqartirish faqatgina xodimlar soni bilan bog'liq muammolarni hal qilish vositasi sifatida ko'rib chiqilishi kerak.

Shuningdek, ish haqi fondini pasaytirishdan tashqari, quyidagi xodimlar xarajatlarini kamaytirish mumkin:

- turli xil ijtimoiy paketlar va xodimlarga beriladigan nafaqalar uchun xarajatlar;
- xodimlarni tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash xarajatlari;
- nomzodlarni tanlash va ishga qabul qilish xarajatlari;
- xavfsizlik choralari ta'minlash xarajatlari;
- ish joylarini saqlash xarajatlari, shu jumladan, ish kiyimlari, isitish, sanitariya va boshqalar;
- xodimlar bilan bog'liq boshqa xarajalar.

Korxona rahbariyati o'z xodimlari sonini qisqartirishni boshlashdan oldin, u uskunalarni modernizatsiya qilish, ilg'or texnologiyalarni joriy etish orqali biznes jarayonlarini optimallashtirish choralari ko'rib chiqilishi kerak. Buning natijasida keraksiz va qisqartirilishi mumkin bo'lgan ish o'rinlari aniqlanadi. Shundan so'ng ma'muriy va ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirishni hisobga olgan holda ishlab chiqarish dasturini sifatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlarning optimal soni aniqlanadi. Xodimlarning joriy va optimal soni taqqoslanib, har bir bo'limda qisqartirilishi kerak bo'lgan xodimlar

soni aniqlanadi. Bunda nafaqat xodimlarni qisqartirishga, balki tarkibiy bo'linmalar o'rtasida ularni qayta taqsimlashga ham e'tibor qaratiladi.

Xodimlarni qisqartirish dasturining rejasi ikkita: "kimni?" va "qanday qilib qisqartirish kerak?" degan asosiy savolga javob berishi kerak. Biroq, turli sabablarga ko'ra ishdan bo'shatilmaydigan xodimlarning toifalari haqida ham eslash kerak. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida xodimlar soni yoki shtatlari qisqargan taqdirda, mehnat unumdorligi va malakasi yuqori bo'lgan xodimlar ishda qolishda ustunlikka ega (167-modda).

Malakasi va mehnat unumdorligi bir xil bo'lgan taqdirda quyidagilarga afzallik beriladi:

- qaramog'ida ikki yoki undan ortiq kishi bo'lgan xodimlarga;
- oilasida mustaqil ish haqi oluvchi boshqa xodimlar mavjud bo'lmagan shaxslarga;
- mazkur ish beruvchidagi uzoq muddatli ish stajiga ega bo'lgan xodimlarga;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy va o'rta maxsus, professional ta'lim tashkilotlarida mehnat shartnomasiga ko'ra tegishli mutaxassislik bo'yicha o'z malakasini oshirayotgan xodimlarga hamda ishlab chiqarishdan ajralgan holda oliy va o'rta maxsus, professional ta'lim tashkilotlarini tamomlagan shaxslarga o'qishni tamomlaganidan keyin mutaxassisligi bo'yicha ishlash sharti bilan uch yil mobaynida;
- ushbu tashkilotda mehnatda mayib bo'lgan yoki kasb kasalligiga uchragan shaxslarga;
- nogironligi bo'lgan shaxslarga;
- 1941-1945-yillardagi urush qatnashchilariga va imtiyozlar bo'yicha ularga tenglashtirilgan shaxslarga;
- mehnatdagi yutuqlari uchun rag'batlantirishlarga ega bo'lgan va intizomiy jazolarga ega bo'lmagan xodimlarga;
- atom obyektlaridagi avariya oqibatida kelib chiqqan yuqori radiatsiyaviy nurlanish bilan bog'liq bo'lgan nurlanish kasalligiga va boshqa kasalliklarga yo'liqqan yoki shunday kasalliklarni boshidan kechirgan shaxslarga, o'ziga nisbatan boshlangan nogironligining atom obyektlaridagi avariya bilan bog'liqligi aniqlangan nogironligi

bo'lgan shaxslarga, ushbu avariylar va halokatlarning oqibatlarini bartaraf etish ishtirokchilariga, shuningdek, mazkur obyektlardan evakuatsiya qilingan yoki ko'chirilgan shaxslarga hamda ularga tenglashtirilgan boshqa shaxslarga.

"Kimni qisqartirish kerak?" degan savolga javobni aniqlashda "kadrlar yadrosi" degan tushuncha alohida ahamiyatga ega. "Kadrlar yadrosi"ga quyidagi xodimlarni kiritish mumkin:

- kompaniyaning asosiy biznes jarayonlarida ishtirok etuvchi xodimlar;

- kompaniyaga eng katta foyda keltiruvchi (yoki kompaniyaning xarajatlarini minimallashtiruvchi) xodimlar;

- eng yuqori mehnat unumdorligi va malakasiga ega bo'lganlar;

- maxsus bilim, malaka va tajriba tufayli mehnat bozorida tezda o'rinbosar topish qiyin bo'lgan mutaxassislar;

- kasbiy rivojlanishning yuqori salohiyati va dinamikasini namoyish etganlar.

"Qanday qilib qisqartirish kerak?" degan savolga javob quyidagi ikki xil yondashuv asosida javob topilishi mumkin - "yumshoq" va "qattiq". "Qattiq" yondashuv - bu xodimlarni qisqartirishning klassik usuli bo'lib, tashkilotning xodimni o'z lavozimiga mos kelmasligi yoki ortiqcha xodimlar to'g'risidagi qarori tufayli ishdan bo'shatishdir. Bunday qisqartirish tartibi juda tez va nisbatan kamroq xarajatlar bilan (ishdan bo'shatilganlik uchun kompensatsiya) amalga oshiriladi. Biroq, bunday yondashuv afzalliklariga qaraganda ko'proq kamchiliklarga ega. Birinchidan, tez va keskin qisqartirish holatlarida, korxona va ishdan bo'shatilgan xodimlar yoki kasaba uyushmalari o'rtasida nizo kelib chiqishi mumkin. Ikkinchidan, yirik tarmoq korxonalarida ommaviy ishdan bo'shatishlar natijasida muayyan hududda ijtimoiy keskinlik kuchayishi va bu o'z navbatida hukumat bilan munosabatlarga ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Uchinchidan, jamoaning ishda qolgan qismida ma'naviy muhit yomonlashishi mumkin, ya'ni "qattiq" usulda ishdan bo'shatish xodimlar sodiqligini oshirmaydi. Va bu pirovard natijada mehnat unumdorligining pasayishiga ta'sir ko'rsatadi.

Qisqartirishning "yumshoq" usullari kompaniyalarning xodimlarni to'g'ridan-to'g'ri ishdan bo'shatishdan qochishiga asoslanadi. Bu usulning mohiyatida xodimlar sonining "tabiiy" qisqarishini rag'batlantirishga sharoit yaratish g'oyasi yotadi. Ushbu usullar ommaviy ishdan bo'shatishni talab etadigan vaziyatlarning oldini olishga qaratilgan. Barcha "yumshoq" usullarni uch guruhga bo'lish mumkin: "tabiiy" (pensiya), "yumshoq" qisqartirish va xodimlar sonini qisqartirmasdan boshqarish.

Ishdan bo'shash har doim xodim uchun stressdir. Shuning uchun ham korxonaning ijtimoiy yo'naltirilgan asosiy vazifalaridan biri xodimlarni bo'shatishning salbiy oqibatlarini, sobiq xodimlar uchun ham, butun tashkilot uchun ham minimallashtirishdir.

Odatda, yirik korxonalar xodimlarni bo'shatish texnologiyasini ishlab chiqadilar, bunga ishdan bo'shatish jarayonida xodim va tashkilot o'rtasidagi ijtimoiy keskinlikni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi sifatida qarash mumkin.

Korxonada puxta ishlab chiqilgan bo'shatish texnologiyasi ishdan bo'shatilgan xodimning kasbiy va ijtimoiy-psixologik holati bilan bog'liq bir qator muammolarni hal qiladi. Ushbu muammolarni minimallashtirishning asosiy usullari quyidagilar bo'lishi mumkin: korxona rahbariyati tomonidan ishdan bo'shatilgan xodimning faoliyatiga ijobiy tavsiyalar va uning ishi bo'yicha fikr-mulohazalar berish orqali haqiqiy baho berish; ishdan bo'shatilgan xodimlarga yangi ish topishga ko'maklashish va ishga joylashishda yordam berish orqali ijtimoiy keskinlik darajasini pasaytirish; ishdan bo'shatilganda kompensatsiya to'lovlarini amalga oshirish va moddiy qo'llab-quvvatlash.

Xodimlarni bo'shatish texnologiyalari xodimlarni boshqarish amaliyotida muhim ahamiyatga ega, chunki ular kompaniya imijini yaxshilashga, unda xodimlarning yuqori darajadagi ishini ta'minlash uchun ma'lum motivatsiyani yaratishga, shuningdek, qisqartirilgan xodimlar uchun ishdan bo'shatishning salbiy oqibatlarini kamaytirishga imkon beradi.

Faoliyati jarayonida xodim ba'zan hamkasblari bilan mustahkam ijtimoiy aloqalarni (do'stlik, o'rtoqlik) o'rnatganligi sababli, mehnat jamoasida ma'lum bir kasbiy maqom shakllanadi, korxonada xodimlarni bo'shatish bo'yicha chora-tadbirlarning asosiy vazifasi xodimning kelajakdagi hayotiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan o'zgarishlarning oldini olishdir.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslari tarkibi har bir xodimning kompaniya maqsadlariga erishishdagi rolini belgilaydigan malaka, kasbiy va ijtimoiy xususiyatlarni o'z ichiga oladi.

2. Inson resurslarini turli mezonlar bo'yicha tasniflash xizmat vazifalarni xodimlar o'rtasida yanada samarali taqsimlash va mehnat salohiyatidan foydalanishni optimallashtirish imkonini beradi.

3. Tashkiliy tuzilma - bu korxonadagi barcha jarayonlarni muvofiqlashtirishni ta'minlaydigan bo'limlar hamda xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimidir.

4. Har xil turdagi tashkiliy tuzilmalar mavjud (chiziqli, funksional, matritsali, divizional va boshqalar), ularning har biri o'ziga xos xususiyatlarga ega va kompaniyaning hajmi hamda maqsadlariga qarab qo'llaniladi.

5. Puxta tuzilgan tashkiliy tuzilma tashkilotning boshqariluvchanlik qobiliyatini oshiradi, vakolatlar va mas'uliyatlarni optimal taqsimlashga yordam beradi va strategik maqsadlariga erishishni ta'minlaydi.

6. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish samarasiz aloqalarni bartaraf qilish va kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish uchun bo'limlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlikni yaxshilash bilan tavsiflanadi.

7. Optimallashtirish jarayoni kompaniya tuzilmasini yangi vazifalar, texnologiyalar va bozor muhitidagi o'zgarishlarga moslashtirish imkonini beradi. Natijada kompaniya yanada moslashuvchan, boshqariladigan va tejamkor boshqaruv tizimiga ega bo'ladi, bu esa ish sifatini yaxshilash va samaradorlikning o'sishiga yordam beradi.

Inson resurslarini boshqarish

8. Xodimlar sonini optimallashtirish joriy ish jarayonlarini tahlil qilish va ularni minimal xarajatlar bilan amalga oshirish uchun xodimlarning maqbul sonini aniqlashni o'z ichiga oladi. U ish sifatini saqlab qolgan holda funksiyalarning takrorlanishini bartaraf etish, ish yuklamalarini qayta taqsimlash va unumdorlikni oshirish imkonini beradi.

9. Xodimlar tarkibi va sonini samarali optimallashtirish kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga va inson salohiyatidan yanada oqilona foydalanishini ta'minlaydi.

10. Xodimlarni qisqartirish - bu inqiroz davrida tashkilotlar xarajatlarni optimallashtirish va moliyaviy barqarorlikni saqlash uchun qo'llaniladigan so'nggi choradir.

11. Xodimlarni qisqartirishni mehnat qonunchiligiga muvofiq va xodimlar uchun ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlarni minimallashtirish bilan amalga oshirish muhimdir.

12. Xodimlarni qisqartirish jarayonini malakali boshqarish qolgan xodimlarning sodiqligini va mehnat bozorida kompaniyaning ijobiy imidjini saqlab qolishga yordam beradi.

Nazorat uchun savollar

1. Tashkilotda xodimlarni tasniflashdan qanday maqsadlar ko'zlanadi?

2. XALIKK-2020 nima va unda lavozimlari va kasblari necha guruhga bo'linadi?

3. Xalqaro mehnat tashkilotining tavsiyasiga ko'ra xodimlar qanday tasniflanadi?

4. Korxona xodimlari qanday tasniflanadi?

5. Kasb nima?

6. Mutaxassislik nima?

7. Xodimning malakasi deganda nimani tushunasiz?

8. Kompetensiya nima?

9. Korxona tashkiliy tuzilmasi qurish tamoyillari.

10. Chiziqli tashkiliy tuzilma, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?

Inson resurslarini boshqarish

11. Funktsional tashkiliy tuzilma, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?
12. Chiziqli-funksional tuzilma, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?
13. Divizional tuzilma, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?
14. Matritsali tuzilma, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?
15. Tashkiliy tuzilmani shakllantirish qanday bosqichlardan iborat?
16. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish nima?
17. Xodimlar tarkibi va sonini optimallashtirish deganda nimani tushunasiz?
18. Xodimlar sonini optimallashtirishning qanday keng tarqalgan usullari mavjud?
19. Xodimlarni qisqartirishning "yumshoq" va "qattiq" usullari deganda nimani tushunasiz?

4-BOB. INSON RESURLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI VA RIVOJLANISH KO'RSATKICHLARI

4.1. Inson resurslaridan foydalanish samaradorligi va rivojlanish ko'rsatkichlari

Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi korxonani zarur malaka va tajribaga ega bo'lgan xodimlar bilan yetarli darajada ta'minlash, ulardan oqilona foydalanish va mehnat unumdorligi darajasini oshirishdir.

Xodimlarni samarali boshqarish ishlab chiqarish hajmi va uning samaradorligini oshirishga, ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxini pasaytirishga va olingan foyda miqdorini oshirishga yordam beradi.

Inson resurslaridan foydalanish samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari:

- mehnat unumdorligi;
- bir boshqaruv xodimiga to'g'ri keladigan operatsion ishchilar soni;
- mehnat xarajatlarining umumiy xarajatlardagi ulushi;
- mehnat unumdorligi va o'rtacha ish haqining o'sish sur'ati;
- ishni to'xtab qolishi natijasida yo'qotishlar;
- mehnat rentabelligi va boshqalar.

Inson resurslaridan foydalanish samaradorligining asosiy ko'rsatkichi *mehnati unumdorligi* hisoblanib, u qiymat ko'rsatkichlarida o'lchanadigan bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot hajmidir.

Mehnati unumdorligi - bu ma'lum bir vaqt ichida bir xodim yoki bo'limning samaradorligi ko'rsatkichidir. Mehnati unumdorligi olingan daromadning xodimlar soniga nisbati asosida hisoblanadi. Mehnati unumdorligi soatlik, smenalik, oylik, choraklik, yillik bo'lishi mumkin.

Mehnati unumdorligini tahlil qilish va baholash quyidagilarga imkon yaratadi:

- ish jarayonini malakali tashkil etish;
- samarasiz xodimlar uchun xarajatlarni kamaytirish;
- vazifalarni bajarish uchun vaqt sarfini qisqartirish;
- bo'limlar faoliyati samaradorligini oshirish.

Ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining o'sishi kompaniyaning kengayishiga olib keladi. Buyurtmalar va mijozlar sonini o'sishi

Inson resurslarini boshqarish

bo'yicha yangi bosqichga ko'tarilish uchun mehnat unumdorligini oshirish kerak. Shuningdek, bu korxonaga raqobat ustunliklariga, daromadni oshirish va strategik maqsadlarga erishishga yordam beradi.

Mehnat unumdorligining uchta asosiy turi mavjud:

Haqiqiy mehnat unumdorligi – vaqt birligida ishlab chiqarilgan mahsulotning bir xodimga to'g'ri keladigan miqdorini ko'rsatadi. Masalan, bir ishchi kuniga qancha mahsulot ishlab chiqargan?

Naqd mehnat unumdorligi - bu ishda to'xtab qolishlar va kechikishlarni bartaraf etish orqali erishish mumkin bo'lgan ko'rsatkich. Masalan, elektr energiya ta'minotidagi uzilish bo'lmaganda yana qancha mahsulot ishlab chiqarish mumkin yoki savdo guruhi ushbu chorakda qancha yangi mijozlarni jalb qilish lozim edi? va boshqalar.

Potensial mehnat unumdorligi – ish sharoitlari yaxshilansa, qancha mahsulot ishlab chiqarish mumkinligini yoki yangi dasturiy ta'minot bilan bir oyda qancha mahsulot sotish mumkinligini aniqlaydi.

Mehnat unumdorligini (W) hisoblash uchun quyidagi ifodadan foydalanish mumkin:

$$W=Q/N \quad (4.1)$$

bu yerda N - ishlab chiqarishda ishtirok etgan ishchilar soni; Q – ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmat hajmi: u ko'rsatkich biznesning o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq.

Amalda mehnat unumdorligini aniqlash uchun to'rtta usuldan keng foydalaniladi:

1) Natural usul. Mahsulotlar donada, litrda, metrda, tonna va boshqa natural ko'rsatkichlarda o'lchash mumkin bo'lganda foydalaniladi. Ushbu usulning eng muhim sharti - mehnat jarayoning o'zgarmasligi, ya'ni barcha o'lchov birliklar bir xil bo'lishi lozim. Masalan, ikkita ishchi bir smenada bir xil turdagi 30 ta detal ishlab chiqaradi. Biz mehnat unumdorligini $30/2$ ifoda yordamida hisoblaymiz, ya'ni unumdorlik 15 donaga teng. Vaqtni hisobga olish kerak bo'lsa va smena sakkiz soat davom etsa, unda: $15/8 = 1,8$ ta detalni ishchi bir soat ichida ishlab chiqaradi.

2) Qiymatli usul. Ushbu usuldan mahsulot yoki xizmat hajmini pulda o'lchash orqali foydalaniladi. Turli narx toifalaridagi

mahsulotlarni ishlab chiqarish sohasida keng foydalaniladi. Ikki xodim bir kunda: birinchisi 1 000 000 so'mlik bir turdagi, ikkinchisi 500 000 so'mlik boshqa turdagi mahsulot chiqarsa, bir xodimning mehnat unumdorligi 1-toifa uchun $1000000/2 = 500000$ so'm, ikkinchisi uchun: $500000/2 = 250000$ so'mni tashkil qiladi. Bu usuldan investitsiyalar samaradorligini solishtirish va ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarish qanchalik foydali ekanligini aniqlashda foydalanish mumkin.

3) Shartli-natural usul. Bunda mahsulotning narxi hisobga olinmaydi va hisob-kitob shartli hisob birligi sifatida qabul qilinadi - mahsulotning o'rtacha xarakteristikalari hisobga olinadi. O'xshash, ammo bir xil bo'lmagan mahsulotlarni ishlab chiqaradigan kompaniyalar uchun qo'l keladi: metallurgiya, to'qimachilik, qurilish materiallari, transport. Natijada, bir xil xususiyatga ega mahsulotlar bo'yicha mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari o'lchanadi.

4) Mehnat usuli. Ushbu usulda hisob-kitobni amalga oshirish uchun biror-bir bo'lim uchun ishlab chiqarish vaqti me'yorlari o'rnatiladi va bitta xodimning haqiqiy ishlashi bilan taqqoslanadi. Bu usul bo'limda turli darajadagi vazifalar va har bir xodimning ish jarayonini kuzatishning murakkabligi tufayli kamdan-kam qo'llaniladi.

Har qanday kompaniyaning vazifasi mehnat unumdorligi ko'rsatkichlarini oshirishdir. Korxonada mehnat unumdorligi quyidagicha oshirilishi mumkin:

1) barcha ishlab chiqarish birliklari – kompyuterlar, mashinalar va boshqa jihozlarning xizmat ko'rsatish qobiliyatini nazorat qilish;

2) KPI, bonuslar va xodimlarning fikrlarini hisobga olish orqali ularni samarali ishlashga undash;

3) logistikani optimallashtirish va uzluksiz yetkazib berish jarayonini shakllantirish;

4) xodimlarni o'qitish, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlash;

5) har bir xodim va bo'lim uchun aniq maqsadlarni belgilash;

6) ish joyidagi tartib va mehnat sharoitlarini yaxshilash;

7) xodimlar intizomini nazorat qilish va ularning ish sifatini o'z vaqtida tekshirish;

8) ma'lumotlarni qayta ishlash jarayonini tezlashtiradigan avtomatlashtirilgan dasturlarni joriy etish;

9) mehnat jamoasida qulay axloqiy-psixologik muhitni yaratish va boshqalar.

Xodimlardan foydalanish samaradorligini baholash uning toifalari va kasblari bo'yicha tuzilishini o'rganish, korxonaning professional kadrlar bilan ta'minlanganlik darajasini baholash va xodimlardan foydalanish samaradorligini oshirish uchun zaxiralarni aniqlashga xizmat qiladi. Tahlil kadrlar xizmatining birlamchi hujjatlari asosida amalga oshiriladi: ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, boshqa joyga ko'chirish va xodimlarni tayyorlash darajasi, shuningdek, ish jadvallari va ish haqi hisob-kitoblari hamda mehnat resurslari bo'yicha statistik hisobotlar ma'lumotlaridan foydalaniladi.

4.2. Inson resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi ko'rsatkichlari

Mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligining navbatdagi ko'rsatkichi bo'lib - bu toifalar va kasblar bo'yicha taqsimlangan xodimlarning haqiqiy o'rtacha sonining rejaga nisbati bilan belgilanadigan *korxonani kadrlar bilan ta'minlash darajasi* hisoblanadi.

Xodimlar sonini aniqlashda dastlab shtat jadvalidagi xodimlar soniga murojaat etiladi. Ba'zan, uni haqiqiy xodimlar soni bilan chalkashtirish holatlari ham kuzatiladi.

Shtatdagi xodimlar soni. "Shtat jadvali" deb nomlanuvchi tasdiqlangan hujjatga muvofiq, haqiqiy xodimlar soni esa real vaziyatga qarab, ya'ni xodimlarni odatiy hisoblash usuli bilan aniqlanadi.

Hamma vaqt ham shtatdagi xodimlar soni va haqiqiy xodimlar soni bir-biriga to'g'ri kelmasligi mumkin va bu normal holat hisoblanadi. Bu ko'pincha, kompaniyada bo'sh ish o'rinlari bo'lganda sodir bo'ladi. Shtat jadvalidagi xodimlar soni ularning amaldagi sonidan kattaroq bo'lishi ham mumkin. Masalan, shtat jadvaliga ko'ra, 200 kishi ishlashi lozim bo'lsa, amalda 185 nafar xodim ishlashi mumkin.

Kompaniyalarda xodimlar sonining quyidagi turlari hisobga olinishi mumkin:

Normativ xodimlar soni. U mehnat me'yorlari, ishlab chiqarish va sotishning zarur hajmlari asosida hisoblanadi. Xodimlarning normativ soni haqida gapirilganda, ular ideallashtirilgan ko'rsatkichni - tashkilot intilayotgan ko'rsatkichni anglatadi.

Misol: Tadbirkor o'quv markazi ochmoqchi. Uning fikricha, rejalashtirilgan o'quv yuklamasiga asoslanib, unga **10** ta xodim yetarli: **8** ta o'qituvchi, ro'yxatga oluvchi va buxgalter - bu normativ ko'rsatkich hisoblanadi.

Xodimlarning rejalashtirilgan soni. Faoliyat turlari va ko'lamini, kompaniyada bo'sh ish o'rinlari mavjudligi va boshqa joriy omillarni hisobga olgan holda belgilanadi. Agar xodimlarning normativ soni ideal ko'rsatkich bo'lsa, unda rejalashtirilgan raqam haqiqiydir.

Misol: Bir oy o'tgach, tinglovchilar guruhlariga ko'payishi bilan yana 4 nafar o'qituvchi, ma'mur va farroshni ishga olish lozimligi ma'lum bo'ldi. Tadbirkor ularni yanada real holatga mos shtat jadvaliga kiritadi – va bu xodimlarning rejalashtirilgan sonini anglatadi.

Ishga chiqqan xodimlar soni. Shunday bo'ladiki, kompaniyalar ma'lum bir kunda, smenada ishlaydigan xodimlar sonini aniqlashlari kerak bo'ladi. Bunday hisob-kitoblar **ishga chiqqan xodimlar soni** deb ataladi. Ular ko'pincha mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligini aniqlash uchun hisoblab chiqiladi.

Xodimlarning o'rtacha soni. Bu ma'lum bir davr uchun korxonadagi xodimlar sonini anglatadi. Ushbu ko'rsatkich ko'pincha xodimlardan foydalanish samaradorligini baholash uchun ishlatiladi.

Odatda, amalda xodimlarning o'rtacha soni oylik, choraklik va yillik hisoblab chiqiladi.

Xodimlarning o'rtacha oylik soni korxonada ma'lum ish stajiga ega bo'lgan xodimlar sonini hisobot oyining har bir kalendar kuni uchun qo'shish va olingan yig'indini hisobot oyining kalendar kunlari soniga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi. Bunda dam olish yoki bayram kunlari (ishlamaydigan kunlar)dagi xodimlar soni shu kunlardan oldingi ish kunidagi xodimlar soniga teng deb hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Tadbirkorlik subyektlari xodimlarining oʻrtacha soniga tadbirkorlik subyekti bilan mehnat shartnomasi tuzgan barcha xodimlar, shuningdek, fuqarolik-huquqiy shartnomalar asosida ishlovchi xodimlar (ishlarni bajaruvchi va xizmatlar koʻrsatuvchi yakka tartibdagi tadbirkorlar bundan mustasno), vakolatxonalar va filiallarda (agar mavjud boʻlsa) ishlaydigan xodimlar soni ham hisobga olinadi.

Xodimlarining oʻrtacha oylik soni (N_{ccm}): quyidagicha hisoblanadi:

$$N_{ssm} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i}{n}, \text{ kishi} \quad (4.2)$$

Bu yerda: N_i – oyning i -kunidagi xodimlar soni; n – oydagi kalendar kunlar soni.

Misol: Tashkilotda sakkiz soatlik ish kuni va besh kunlik ish haftasi rejimi oʻrnatilgan. 2024-yil fevral oyida 29 kalendar kun bor. Bir oyda 200 nafar xodim toʻliq ishladi, 12-fevralda 10 kishi ishdan boʻshagan va 19 fevralda 20 nafar, 26-fevralda 20 kishi ishga qabul qilingan. Bunda, 2024-yil fevral oyi uchun xodimlarning oʻrtacha soni 204,5 kishini tashkil qiladi (4.1-jadval).

4.1-jadval

2024-yilning fevral oyida xodimlarining oʻrtacha oylik soni

Fevral oyi kunlari	Xodimlar soni
1÷12 fevral (12 kun)	200
13÷18 fevral (6 kun)	190
19÷25 fevral (7 kun)	210
26-29 fevral (4 kun)	230
$N_{ccm} = ((12 \times 200) + (6 \times 190) + (7 \times 210) + (4 \times 230)) / 29 = 204,5 \text{ kishi.}$	

Yil davomida (chorak, yarim yillik) xodimlarning oʻrtacha soni (N_{ccg}) quyidagi ifoda boʻyicha aniqlanishi mumkin:

$$N_{ssg} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ssmi}}{n}, \text{ chel} \quad (4.4)$$

Bu yerda : N_{ssmi} – yilning i -oyidagi xodimlar soni; n – oylar soni.

2024-yilda xodimlarning o‘rtacha soni

<i>Oylar</i>	<i>Xodimlar soni</i>
Yanvar	210
Fevral	204,5
Mart	240
Aprel	190,5
May	240
Iyun	235
Iyul	220
Avgust	225,5
Sentyabr	210
Oktyabr	210
Noyabr	240
Dekabr	240
$N_{csg} = (210 + 204,5 + 240 + 190,5 + 240 + 235 + 220 + 225,5 + 210 + 210 + 240 + 240) / 12 =$ 222,1 kishi.	

Korxonani kadrlar bilan ta’minlash darajasi toifalar va kasblar bo‘yicha taqsimlangan xodimlarning haqiqiy o‘rtacha sonining rejalashtirilgan soniga nisbati bilan belgilanadi.

Korxonaning mehnat resurslari bilan ta’minlanishini tahlil qilish uchun quyidagi ifoda bo‘yicha hisoblanadigan koeffitsient (K_t) qo‘llaniladi:

$$K_t = \frac{N_{ssg}}{N_{pl}}, \text{ kishi.} \quad (4.5)$$

Bu yerda: N_{pl} – yil bo‘yicha xodimlarning rejalashtirilgan soni, kishi.

Shu sababli, mehnatning jadallashuvi oshishi hisobiga olinadigan daromadning o‘sishi xodimlarning daromadlarini oshirishga yo‘naltirilishi mumkin.

Mehnat unumdorligi va ish haqining o‘sish sur‘atlari o‘rtasidagi munosabatlar ham xodimlar faoliyati samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Inson resurslarini boshqarish

Mehnat unumdorligining o'zgarishi bir qator iqtisodiy qonunlarning namoyon bo'lish va amal qilish xususiyatlariga bog'liq, masalan, daromadning kamayishi qonuni, mehnatning o'zgarishi qonuni, mehnat unumdorligining barqaror o'sishi qonuni, ishlab chiqarish munosabatlarining ishlab chiqaruvchi kuchlarning tabiati va rivojlanish darajasiga muvofiqligi va boshqalar.

4.3-jadval

Mehnat resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi

№	Ko'rsatkich	Soni		Og'ishlar		Mehnat resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi
		reja	amalda	+/-	%	
1.	Xodimlarning o'rtacha soni	235	222	-13	-5,5	0,945
	Shundan:					
2.	Boshqaruv xodimlari:	24	20	-4	-16,7	0,833
2.1	rahbarlar	7	6	-1	-14,3	0,857
2.2	mutaxassislar	17	14	-3	-17,7	0,823
3.	Ishlab chiqarish xodimlari	197	191	-6	-3,1	0,969
3.1	Asosiy	176	169	-7	-4,0	0,96
3.2	Yordamchi	21	22	+1	+4,5	1,047
4.	Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar	12	11	-1	-8,3	0,917

Mehnat unumdorligi ish vaqtidan foydalanish samaradorligiga bevosita bog'liqdir. Yo'qotilgan ish vaqti unga salbiy ta'sir ko'rsatib, vazifalarni bajarish uchun zarur vaqtni qisqartiradi. Mehnat unumdorligini oshirish uchun ish vaqtidan unumli foydalanish, vazifalarni rejalashtirish, ustuvorliklarni boshqarish va chalg'itadigan holatlarni minimallashtirish kerak.

Inson resurslarini boshqarish

Avvalo, yo‘qotilgan ish vaqti tushunchasiga aniqlik kiritish lozim. Bu xodim o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z vazifalarini bajarishi kerak bo‘lgan vaziyatdir, lekin ma’lum shartlar tufayli u buni to‘liq ado eta olmaydi.

Vaqtning behuda sarflashidan butunlay qochishning imkoni yo‘q bo‘lib, u ishlab chiqarish jarayonining tabiiy qismidir. Odatda:

- umumiy vaqtning 10% gacha bo‘lgan yo‘qotishlar hajmi norma hisoblanadi;
- 20% dan 40% gacha yo‘qotish – kadrlar bilan bog‘liq va tashkiliy muammolar yuzaga kelganligini anglatadi;
- agar behuda vaqt sarfi 50% va undan oshsa, tashkilotda kritik vaziyat yuzaga kelganligini bildiradi.

Sabablari va oqibatlariga qarab, ish vaqtini yo‘qotishning bir necha turlari mavjud:

- me‘yorlashtirilgan yoki rejalashtirilgan. Ular dastlab mehnat jarayonlariga kiritiladi. Masalan, zavodda u yoki bu uskunaga texnik xizmat ko‘rsatish yoki ta‘mirlash, majburiy texnologik tanaffuslar, mashinalarni to‘xtatgandan so‘ng hududni tozalash;
- me‘yorlashtirilmagan yoki rejalashtirilmagan. Ular xomashyo yoki yetkazib berishdagi uzilishlar, nuqsonli mahsulotlar, favqulodda vaziyatlar yoki iqtisodiy inqirozlar tufayli yuzaga kelishi mumkin. Yoki xodimlarning e‘tiborsizligi tufayli, ijtimoiy tarmoqlarda ko‘p o‘tirib qolish, tushlik yoki yig‘ilishlarning cho‘zilib ketishi va h.k.

Davomiyligiga qarab, smena ichidagi va ish kun bo‘yi yo‘qotiladigan vaqtga bo‘linadi.

Smenada ish vaqtining yo‘qolishiga kunning xodim ishlamaydigan yoki o‘z vazifalarini bajarmaydigan qismi kiradi. Ba‘zi sanoat tarmoqlarida smena ichidagi to‘xtash vaqti besh yoki hatto bir daqiqadan boshlab hisobga olinadi. Ma’lumotlar uzilishlar varaqasida qayd etiladi. Ammo, agar bu davrda mutaxassis boshqa funksiyalarni bajarsa, unda bir martalik ish buyrug‘i beriladi va bu vaqt hisobga olinadi. Asosiy vazifalarni emas, balki shaxsiy muammolarni hal qilishga bag‘ishlangan to‘xtashlarni hisobga olish qiyinroqdir. Bunday yo‘qotishlar, ko‘pincha, kundalik tartib qoidalarini buzish tufayli yuzaga keladi:

- o‘z-o‘zini idora etishning yetishmasligi;

Inson resurslarini boshqarish

- ortiqcha telefon suhbatlari;
- vazifalarning yetishmasligi yoki to'g'ri taqsimlamaganligi;
- tartibsiz ish joyi;
- ishga kechikish, undan erta ketish va hokazo.

Butun kunlik ish vaqtining yo'qolishiga ish jarayonini buzadigan favqulotda vaziyatlar tufayli ishlamay qolish holatlari kiradi. Masalan, uskunaning noto'g'ri ishlashi, elektr energiyasining uzilishi, xomashyoning yetishmasligi, xodim ishga kelgan bo'lsa-da, lekin u o'ziga bog'liq bo'lmagan holatlar tufayli ishlay olmasligi va boshqalar.

Bunday yo'qotishlar keskinroq bo'lib, ularni imkon qadar tezroq bartaraf etishga harakat qilinadi. Ammo, ular smena ichidagi holatlarga qaraganda kam uchraydi va umumiy ko'riladigan zararga ta'siri ham kamroq bo'ladi.

Vaqtни samarasiz sarflash sabablarini izlash tashkilot faoliyatini chuqurroq tushunishga imkon beradi. Ushbu muammolarning ildizi quyidagicha:

- irratsional kompaniya boshqaruvi: maqsadlarning to'liq aniqlanmagan, aniq harakatlar rejasining yo'qligi, aniq ishlab chiqilmagan iyerarxiya;
- jamoaning psixologik xususiyatlari;
- jamoa faoliyatining xususiyatlari: bir vaqtning o'zida bir nechta vazifalar bajariladi, belgilanmagan vazifalar, rejadan tashqari topshiriqlar;
- ishlab chiqarishdagi texnik muammolar: jihozlar va mashinalarning ishdan chiqishidan tortib, elektr energiyasi va internetdagi uzilishlargacha.

Ish vaqtidan noratsional foydalanish:

- kuniga 30 minutgacha "vaqtни yeyish" hisobotlari, oyiga - ular soatlab, kuniga va undan keyingi traektoriya bo'ylab qo'shiladi;
- mas'uliyatning katta qismi, hatto mehnat shartnomasida ko'rsatilmaganlari ham eng aqlli, mas'uliyatli, tezkor va eng samarali mutaxassis sifatida bitta mutaxassisga yuklatiladi. U faqat o'ziga bog'liq bo'lgan narsalarni bajarishga vaqt topolmaydi;

- texnologik jihatdan murakkab jarayonlar yangi yoki past malakali mutaxassislariga ishonib topshiriladi;
- rejalashtirish va muhokama qilish cheksiz uchrashuvlarga olib keladi va muammolarni hal qilish uchun undan ham kamroq soatlar qoldiradi;
- ichki jarayonlarni tartibga solish uchun samarasiz dasturlardan foydalaniladi, masalan, ish jadvali qo'lda tuziladi yoki hujjatlarni noto'g'ri tizimlashtirish ularni izlashni kechiktiradi.

Xodim ishga kelgan va ish boshlagan kun ishlagan kun hisoblanadi. Ammo kun davomida ish vaqti yo'qolishi mumkin, bu odam-soat bilan o'lchanadi. Ushbu holat bir necha sabablarga ko'ra yuzaga keladi. Ular korxona va xodimning mehnat unumdorligini pasaytiradi. Yo'qotishlar ochiq va yashirin bo'lishi. Ular kunlik va smena ichidagi ishdan to'xtab qolish vaqtlarini o'z ichiga oladi. Quyidagilar yo'qotish sabablari bo'lishi mumkin:

- tashkiliy va tasodifiy;
- ta'tillar, kasallik ta'tillari va boshqa uzrli sabablar;
- mehnat intizomini buzilishi va boshqalar.

Ushbu omillarni o'rganish ularni minimallashtirish, tuzatish va oldini olish yo'llarini belgilash imkonini beradi.

Yo'qotilgan ish vaqtini (Pyv) hisoblash uchun quyidagi universal ifodadan foydalanish mumkin:

$$Pyv = (SY - SF) * N \quad (4.9)$$

Bu yerda: favqulodda vaziyat SY - bir xodimning yiliga ishlashi kerak bo'lgan rejalashtirilgan soatlar soni; BF - xodim yil davomida ishlagan haqiqiy soatlar soni; N - xodimlar soni.

Yuqoridagi formula faqat quruq raqamlarni beradi va ish vaqtini yo'qotishga olib kelgan sabablarni aniqlashga imkon bermaydi.

Yo'qotilgan ish vaqtidan boy berilgan foyda:

$$Uv = Pyv * Wchp \quad (4.9)$$

Bu yerda: Wchp - bir ishchining soatiga mehnat unumdorligining rejalashtirilgan qiymati.

Xodimlarning nima uchun belgilangan muddatlarni o'tkazib yuborishi va vazifalarni yomon bajarishini tushunish sizga yo'qotilgan

ish vaqtini kamaytirish usullarini tanlashga yordam beradi. Quyidagi choralar eng samarali hisoblanadi:

1. **Normalashtirilgan ko'rsatkichlarni qisqartirish.** Ba'zi hollarda, jarayonlarni to'xtatib qo'yish uchun mo'ljallangan vaqt davomiyligi uzunroq ekanligi ayon bo'ladi. Ular mehnat unumdorligiga putur yetkazmasdan qisqartirilishi mumkin. Bunday holatda ish vaqtini uzaytirish ish vaqtining yo'qotilishini kamaytiradi.

2. **Me'yorlashtirilgan ko'rsatkichlarni oshirish.** Ba'zan tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning tanaffuslari yetarli emasligi va xodimlarning dam olishga, xotirjam ovqatlanishga, shaxsiy ishlari bilan shug'ullanishga vaqtlari yetarli bo'lmaydi. Bunday holda, mehnat faoliyati davrlarini qisqartirish va ishlamaydigan vaqtni ko'paytirish kerak. Ularning optimal davomiyligi empirik tarzda aniqlanadi.

3. **Apparat yechimlarini amalga oshirish.** Yo'qotilgan ish vaqtini minimallashtirish choralari ko'pincha biznes jarayonlariga ta'sir qiluvchi qo'shimcha vositalardan foydalanishni o'z ichiga oladi. Masalan, nazorat-o'tkazish punktlari, kameralar, biometrik qulflar, datchiklari va boshqalar tartib-intizomning muntazam buzilishiga qarshi kurashishga yordam beradi. Bir yoki boshqa apparat yechimini tanlash ish vaqtini yo'qotishga olib keladigan aniq sabablarga bog'liq.

4. **Ixtisoslashtirilgan dasturiy ta'minotni joriy etish.** Bunday dasturlar mehnat unumdorligini tahlil qilish, yo'qolgan ish vaqtini hisobga olish va ular bilan samarali kurashishga yordam beradi. Ba'zi hollarda xodimlarni kuzatish uchun oddiy kuzatuvchilik yetarli bo'lmay, boshqalarida ko'p funksiyali tizimlarni amalga oshirish bilan bog'liq murakkab choralar talab etiladi.

5. **Salbiy omillarni maqsadli bartaraf etish.** Yo'qotilgan vaqt ko'pincha ma'lum sabablarga ko'ra sodir bo'ladi. Masalan, ishlab chiqarishning to'xtab qolishi xomashyo yetkazib berishdagi uzilishlar, asbob-uskunalarining ishdan chiqishi va hokazolar tufayli yuzaga keladi. Bunday omillarni o'z vaqtida aniqlash va yo'q qilish choralarini ko'rish kerak.

Qo'l ostidagilar ish tavsifiga muvofiq, vazifalarni aniq bajarishlari uchun menejer shirinlik va tayoq usulidan foydalanishi kerak (knut i

pryanik). Bunda nafaqat ish soatlaridan noratsional foydalanishning oldini olish, balki xodimlarni to‘g‘ri rag‘batlantirish ham muhimdir.

4.3. Inson resurslarining harakati ko‘rsatkichlari tahlili

Xodimlar harakati ko‘rsatkichlarini tahlil qilish tashkilotda inson resurslarini boshqarish samaradorligini baholashga yordam beradi. Shuningdek, kadrlar almashinuvining asosiy sabablarini aniqlash, rag‘batlantirish tizimi, korporativ madaniyat yoki ish sharoitida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni aniqlash imkonini beradi. Tahlil natijalari rahbariyatga xodimlar aylanmasini kamaytirish, ularni saqlab qolish va ishdan qoniqishlarini oshirish strategiyalarini ishlab chiqishda qo‘l kelishi mumkin. Bu o‘z navbatida, mehnat unumdorligini oshirishga, yangi xodimlarni yollash va o‘qitishga xarajatlarni kamaytirishga hamda ish beruvchi sifatida korxona imijini oshirishga olib kelishi mumkin.

Kadrlarning ishdan bo‘shash koeffitsiyenti - ma’lum bir davr uchun barcha sabablarga ko‘ra ishdan bo‘shatilgan xodimlar sonining shu davrdagi xodimlarning o‘rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_{ib} = \frac{N_{ib}}{N_{ssg}} \times 100\%; \quad (4.10)$$

Bu yerda: N_{ib} –o‘z xoxishi, nafaqaga chiqishi, mehnat intizomini buzganligi va boshqa sabablar bilan ishdan bo‘shatilgan xodimlar soni, kishi.

Kadrlarni qabul qilish koeffitsiyenti (K_q) joriy davr mobaynida ishga qabul qilingan xodimlar sonining shu davrdagi ro‘yxat bo‘yicha jami xodimlarning o‘rtacha soniga nisbati sifatida aniqlanadi.

$$K_{ib} = \frac{N_q}{N_{ssg}} \times 100; \quad (4.11)$$

Bu yerda: N_q –ishga qabul qilingan xodimlar soni, kishi.

Xodimlarni doimiylik koeffitsiyenti tashkilotdagi xodimlarning barqarorlik darajasini aniqlash uchun hisoblanadi. Bu ko‘rsatkich rahbariyatga qancha xodimlar uzoq vaqt ishlayotganligini va ular kompaniyaga qanchalik sodiqligini aniqlashga yordam beradi.

Inson resurslarini boshqarish

Shuningdek, u xodimlarning potensial almashinuvi muammolarini aniqlashga va ularni hal qilish uchun choralar ko'rishga yordam beradi. Doimiylik koeffitsiyentining yuqoriligi, odatda, sog'lom ish muhitini anglatadi, pastligi esa, masalan, kompaniyadagi xodimlarning qoniqish darajasi pastligi yoki ish sharoitlarining yetarli emasligini ko'rsatishi mumkin.

Xodimlarni doimiylik koeffitsiyenti (K_d) ikki usulda aniqlanadi.

1-usulda hisobot davrining boshi va oxiridagi xodimlar o'rtacha sonining farqi hisobot davrida ishdan bo'shagan xodimlarga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_d = \frac{N_{ss1} - N_{ss2}}{N_{ib}} \times 100; \quad (4.12)$$

Bu yerda: N_{ss1} , N_{ss2} – hisobot davrining boshi va oxirida xodimlarning o'rtacha soni, kishi.

2-usulda hisobot davrida to'liq ishlagan xodimlar sonining ularning o'rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_d = \frac{N_t}{N_{ss}} \times 100; \quad (4.13)$$

Bu yerda: N_t – hisobot davrini boshi va oxirida xodimlarning o'rtacha soni, kishi.

Xodimlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti ma'lum bir davrda xodimlarning necha foizi tashkilotdan bo'shaganligini ko'rsatadi. Bu rahbariyatga qancha xodim kompaniyadan va qanday sabablarga ko'ra ketganligini tushunishga yordam beradi. Shuningdek, u kadrlar almashinuvini kamaytirish va mehnat sharoitlarini yaxshilash uchun qanday choralar ko'rish kerakligi haqida qaror qabul qilish imkonini beradi.

Xodimlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti (K_q) korxonadagi hisobot davr mobaynida ishdan ketgan va haydalgan xodimlar sonining ro'yxat bo'yicha jami xodimlarning o'rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi.

$$K_d = \frac{N_b}{N_{ss}} \times 100; \quad (4.14)$$

Bu yerda: N_b – ishdan bo'shagan va haydalgan xodimlar soni, kishi.

Xodimlar aylanmasi koeffitsiyenti (Ka) kompaniyaning yangi xodimlarni qanchalik samarali jalb qilishi va ushlab turishini ko'rsatadi. U ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar sonining hisobot davridagi o'rtacha xodimlar soniga nisbati sifatida hisoblanadi. Yuqori aylanma koeffitsiyenti kompaniya xodimlarini saqlab qolishda qiyinchiliklarga duch kelayotganini, past ko'rsatkich esa kompaniyaga yangi iste'dodlarni jalb qilmayotganligini ko'rsatishi mumkin.

$$K_a = \frac{N_{ib} + N_q}{N_{ss}} \times 100; \quad (4.15)$$

4.4. Inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlari

Ish beruvchilar, eng avvalo, yangi standartlar, zamonaviy asbob-uskunalar va ilg'or texnologiyalardan foydalangan holda ishlashga tayyor, yuqori malakali mutaxassislariga qiziqish bildiradilar. Inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlarini baholashda sifat ko'rsatkichlarini diagnostika va tahlil qilish, uning darajasini aniqlash va belgilangan talablarga muvofiq emaslik sabablarini aniqlash imkonini beradigan jarayon tushuniladi.

Tashkilot darajasida inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlarini baholash bir qator muammolarni hal qilish bilan bog'liq bo'lishi mumkin:

- inson resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadida ularni sifatli boshqarishni ta'minlash;
- bajarilgan ishlarga qarab belgilanadigan mutaxassisliklar va boshqa toifalar bo'yicha kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish;
- kadrlarni jalb qilish, joylashtirish va rag'batlantirish jarayonida ularning optimal variantini tanlash;
- inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlarini rejalashtirish;
- kadrlar tayyorlash dasturlarini shakllantirish imkonini beruvchi ko'rsatkichlarning o'zgarishini tahlil qilish;
- inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlarining xodimlarni mehnatga bo'lgan motivatsiyasini oshirishga qay darajada ta'sirini baholash va boshqalar.

Inson resurslari va tashkilot salohiyati rivojlanishining ko'rsatkichi axloq va ma'naviy salomatlik, kasbiy tayyorgarlikning ko'p qirraliligi, yangilikka intilish, favqulodda qarorlar qabul qilish qobiliyati - bularning barchasi taraqqiyotning muhim omili hisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish xodimlarini tayyorlash darajasiga ortib borayotgan talablarni qo'yadi. Bugungi kunda malakali xodimni tavsiflovchi inson kapitalining asosiy sifat ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

Asosiy ko'nikmalar: texnik savodxonlik - o'z mutaxassisligi bo'yicha matnlarni (qog'ozda va og'zaki) tushunish va taqdim etish qobiliyati; kompyuter savodxonligi - ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish qobiliyati.

Texnik ko'nikmalar - qisqa vaqt ichida qayta tayyorgarlikdan o'tish qobiliyati: yangi uskunalar, kompyuter dasturlari, telekommunikatsiya tarmoqlari, ma'lumotlarni qabul qilish, qayta ishlash va uzatish tizimlarini o'zlashtirish. Hozirda ishlab chiqarishda axborot texnologiyalarining ulushi 50-60 foizgacha oshdi. Ayrim tarmoqlar (aloqa, sug'urta, fond birjalari) uchun axborot texnologiyalari (asosiy fondlar tarkibida) ulushi 75 foizdan oshadi.

Tashkiliy qobiliyatlar - nostandart muammolarni hal qilish uchun jamoada ishlash qobiliyati, tahliliy va ijodiy qobiliyatlari, muloqot qobiliyatlari, o'zini-o'zi tashkil qilish, yetakchilik fazilatlar.

Maxsus ko'nikmalar va qobiliyatlar - tashqi muhitning doimiy o'zgarishi tufayli deyarli har bir kompaniyada yangicha yechimlarni talab qiladigan innovatsiyalarga tayyorlik. Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat texnologiyalarni, ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish shartlarini, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish usullarini o'zgartirishni va shunga mos ravishda bilim va ko'nikmalarni doimiy ravishda yangilab turishni talab qiladi.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslaridan foydalanish ko'rsatkichlari xodimlarning faolligi va samaradorligi darajasini, shu jumladan, ish yulamasi va vaqtdan foydalanish samaradorligini aks ettiradi.

Inson resurslarini boshqarish

2. Inson resurslarini rivojlantirish ko'rsatkichlari kasbiy o'sish, malaka darajasi va o'quv dasturlarida ishtirok etish nuqtai nazaridan o'lchanadi, bu esa samaradorlikni oshirishga hamda o'zgarishlarga moslashishga yordam beradi.

3. Ko'rsatkichlar tahlili xodimlarni boshqarishda samarasiz yo'nalishlarni aniqlash va xodimlarning salohiyatini maksimal darajada oshirish strategiyasini ishlab chiqish imkonini beradi.

4. Mehnat unumdorligini baholash bajarilgan ish hajmini va xodimlarning samaradorligini o'lchash uchun natural, qiymat va mehnat usullaridan foydalangan holda amalga oshiriladi. Baholash usullarini to'g'ri tanlash ish jarayonlarini optimallashtirishga, muammoli joylarni aniqlashga va xodimlarni o'z natijalarni yaxshilashga undashga yordam beradi.

5. Inson resurslari harakatining ko'rsatkichlariga kadrlar tarkibidagi o'zgarishlar dinamikasini ko'rsatadigan ishga qabul qilish, ishdan bo'shash va kadrlar almashinuvi ko'rsatkichlari kiradi.

6. Kadrlarning yuqori aylanuvchanlik koeffitsiyentlari xodimlarni rag'batlantirish va ushlab turishdagi muammolarni ko'rsatishi mumkin, bu esa kadrlar siyosatiga tegishli tuzatishlar kiritishni talab qiladi. Shuningdek, ushbu ko'rsatkichlarini tahlil qilish xodimlar tarkibidagi o'zgarishlar tendensiyalari va sabablarini aniqlash imkonini beradi, bu esa mehnatni yanada samarali boshqarishga yordam beradi.

7. Inson kapitalining rivojlanishi ta'lim, kasbiy tayyorgarlik, malaka va xodimlarni tayyorlashga investitsiyalar darajasi ko'rsatkichlari orqali baholanadi. Muhim ko'rsatkichlar - bu xodimlarga investitsiyalar rentabelligidir va inson kapitalining rivojlanishi natijasida mehnat unumdorligining qay darajada oshishi bilan tavsiflanadi. Inson kapitalining doimiy rivojlanishi tashkilotning raqobatbardoshligini oshiradi, innovatsion o'sishga va bozordagi o'zgarishlarga moslashishga yordam beradi.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslaridan foydalanish samaradorligi qanday asosiy ko'rsatkichlar bilan baholanadi?

Inson resurslarini boshqarish

2. Mehnat unumdorligi nima va u qanday usullarda aniqlanadi?
3. Mehnat unumdorligining qanday turlari mavjud?
4. Shtatdagi, haqiqiy va normativ xodimlar soni nima?
5. Xodimlarning o‘rtacha soni nima va u qanday aniqlanadi?
6. Mehnat resurslari bilan ta’minlanganlik darajasi nima?
7. Mehnat unumdorligi va ish haqining o‘sish sur’atlari o‘rtasidagi nisbatlarning o‘zgarishi qanday oqibatlarga olib keladi?
8. Yo‘qotilgan ish vaqti va uni qisqartirishning qanday usullarini bilasiz?
9. Kadrlarning ishdan bo‘shash va ishga qabul qilish koefitsiyentlari nima?
10. Xodimlarni doimiylik koefitsiyenti nima?
11. Xodimlar qo‘nimsizligi koefitsiyenti nima?
12. Inson kapitalining asosiy sifat ko‘rsatkichlarini sanab bering.

5-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI

5.1. Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv

Globallashuv, xalqaro raqobat, innovatsiyalar va texnologik taraqqiyot sharoitida inson resurslarini boshqarish raqobat ustunliklarini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Doimiy o'zgaruvchan dunyoda inson kapitaligina tashkilotning yagona barqaror raqobat ustunligi hisoblanib, yangi texnologiyalar, moliyaviy va moddiy resurslardan ham muhimroqdir.

XX asrning oxirlarida xalqaro iqtisodiy hayotdagi tub o'zgarishlar butun dunyo olimlari va amaliyotchilari tomonidan uzoq muddatli istiqbolda korxona va tashkilotlarning rivojlanishiga ta'sir qiluvchi omillarni o'rganishga qiziqish keskin oshdi. Inson resurslarining asosiy ishlab chiqarish omili sifatida tan olinishi ushbu sohadagi izlanuvchilar va amaliyotchilarning diqqatini o'ziga tortib, muammoga strategik yondashuv ustuvor ahamiyat kasb eta bordi. Uzoq yillar davomida strategik menejmentning asosiy yo'nalishlari ishlab chiqarish, moliya, marketing va innovatsiyalar hisoblanib, bozordagi yuqori noaniqlik va risk sharoiti uning murakkab elementlarini samarali boshqarishga yordam beradigan yangi rejalashtirish modellarini joriy etish zaruriyatini keltirib chiqardi.

Hamma vaqt ham ishlab chiqiladigan inson resurslari strategiyalarini real hayotda to'liq tatbiq etib bo'lmaydi. Buning o'ziga yarasha sabablari bor:

1) korporativ strategiya maqsadlarining inson resurslarini rivojlantirish strategiyasi maqsadlariga nomuvofiqligi, bu esa uni ishlab chiqarish, texnologik, marketing va moliyaviy strategiyalar maqsadlaridan alohida ajratib ko'rib chiqishga olib keladi;

2) aksariyat rahbarlar inson resurslarini rivojlantirishni strategik rejalashtirishga kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashning o'ziga xos matematik usuli sifatida qaraydilar, ammo zamonaviy sharoitlarda bunday rejalashtirishga kompleks yondashuv iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarni uyg'unlikda ko'rib chiqishga asoslanadi;

Inson resurslarini boshqarish

3) tashkilotning tashqi muhitini baholashda obyektivlikning yetishmasligi va ichki potensialni yuzaki tahlil qilish, moliyaviy va moddiy resurslar bilan ta'minlanmagan maqsadlarni qo'yishga olib keladi;

4) kadrlar xizmati rahbarlarida kasbiy malakaning yetishmasligi bu inson resurslarini boshqarish sohasida strategik rejalarni ishlab chiqish, amalga oshirish va monitoring qilish jarayonini murakkablashtiradi;

5) xodimlarni strategik rejalashtirishga jalb etmaslik, uzoq muddatli maqsad va vazifalarni nazorat qilish hamda amalga oshirish jarayonida teskari aloqani zaifligini keltirib chiqaradi.

Bugungi kunda inson resurslarini strategik boshqarishda quyidagi tendensiyalar kuzatilmoqda:

- xodimlarni boshqarish kompleksini qamrab oluvchi barcha funksional yo'nalishlarni yagona tuzilmaga birlashtirish inson resurslarini boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi sifatida ishlab chiqish va amalga oshirish imkonini beradi;

- ichki va tashqi muhitni strategik tahlil qilish va korxonaning qisqa va uzoq muddatli istiqbollari aniqlash asosida xodimlarni boshqarish vazifalarini amalga oshirishda professional ixtisoslashgan konsalting va vositachi tashkilotlar xizmatlaridan foydalanish;

- funksional va chiziqli rahbarlarning o'zaro munosabatlaridagi to'vsiqlarni bartaraf etish, xodimlarni boshqarish funksiyalarini ko'proq chiziqli rahbarlarga o'tkazish;

- inson resurslarini boshqarishning internatsionallasuvi, ijtimoiy va mehnat munosabatlarini tartibga solish jarayonlariga xalqaro me'yorlar va standartlarni joriy etish, mehnat faoliyatini tashkil etish va rag'batlantirishda jahon tajribasidan keng foydalanish.

Ushbu tendensiyalarning rivojlanishi inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarining vazifalari va funksional majburiyatlarining mazmunini o'zgartiradi. Hozirgi vaqtda bozorga yo'naltirilgan tashkilotlarda kadrlar bo'yicha menejerlar xodimlarni tanlaydi va yollaydi, xodimlarni yuqori samarali mehnatga har tomonlama rag'batlantirish funksiyalarini bajaradi, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni

Inson resurslarini boshqarish

rejalashtirish va prognozlash, kadrlar rivojlanishini ta'minlash, tashkilotdagi ijtimoiy, madaniy va maishiy muammolarni hal qiladi. Ularning faoliyatida buxgalteriya hisobi emas, balki izlanish, tahliliy va innovatsion jihatlar ustunlik qiladi. Agar ilgari kadrlar masalalari muhandislar (mehnatni tashkil etish va standartlashtirish, texnik tayyorgarlik), iqtisodchilar (mehnatni rejalashtirish va ish haqini tashkil etish), texniklar (ofis ishi), inspektorlar tomonidan hal qilingan bo'lsa, hozirgi vaqtda kadrlar strateglari, kadrlar bo'yicha texnologlar, kadrlar innovatorlari, kadrlar bo'yicha maslahatchilar va boshqalar inson resurslarini boshqarishning asosiy figuralari hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv odamlarga tashkilotning eng yuqori qadriyati sifatida munosabatda bo'lish, ularning rolini nafaqat strategiyani amalga oshirishning eng muhim omili, balki rivojlanishning ustuvor maqsadi sifatida tushunishga asoslanishi kerak.

Eng yaxshi xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, inson resurslarini boshqarish umumiy (korporativ) strategiya bilan birgalikda kompaniyalarning raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Raqobatbardoshlik deganda uzoq muddatda muvaffaqiyatli rivojlanish va raqobatlashish qobiliyati tushuniladi. Bunday holatda inson resurslarini boshqarishga korporativ boshqaruvning tegishli funksional sohasi sifatida qaraladi.

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv - bu kompaniyaning mehnat munosabatlari sohasidagi missiyasi va rejalari to'g'risida qaror qabul qilish, shuningdek, kadrlarni yollash, o'qitish, rivojlantirish, samaradorlikni boshqarish, ish faoliyatini baholash, shaxslararo munosabatlar va boshqa sohalarda siyosat hamda amaliyotni shakllantirishga yondashuv.

Strategik yondashuv kompaniyaning odamlarni boshqarish orqali o'z maqsadlariga erishishga qaratilgan umumiy yo'nalishiga muvofiq kompaniyada inson resurslarini boshqarish va strategik menejment o'rtasidagi munosabatlarni qamrab oladi. Bu shuni anglatadiki, inson kapitali raqobat ustunligini ta'minlashning eng qudratli manbai va strategik rejalarni amalga oshiradigan odamlardir, shuning uchun yuqori bo'g'in rahbarlari korporativ strategiyalarni ishlab chiqishda ushbu omillarni to'liq hisobga olishlari kerak.

Inson resurslarini strategik boshqarish - bu biznes strategiyalari bilan birgalikda kompaniya maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan IRB strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishga yondashuvdir. U o'zida inson resurslarini boshqarish strategiyasi va kompaniyaning biznes strategiyasining uyg'unlashuvini namoyon etadi.

Yuqori texnologiyali jamiyatning zamonaviy rivojlanishi muqarrar ravishda ishchi kuchi tarkibi va sifatining o'zgarishiga, xodimlarning kasbiy va malaka darajasiga, mehnat intizomiga hamda boshqalarga talablarning oshishiga olib keladi.

Binobarin, inson resurslarining yangi turini shakllantirishning asosi noyob g'oyalar, elementlar, modellar, mavjud texnologiyalarni yangi tartibga solish va hokazolarni yaratish hamda qo'llash qobiliyati bilan tavsiflanadi. Bunday yondashuv bilimlarga asoslangan korxonaning innovatsion va ijodiy resurslarini shakllantirishdir.

Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, aynan inson taraqqiyoti darajasi mehnat unumdorligiga eng katta ta'sir ko'rsatadi. Darhaqiqat, bu inson salohiyatini shakllantirish va undan samarali foydalanish uchun zarur shart-sharoit yaratgan har qanday tashkilot iqtisodiy taraqqiyot sohasida muvaffaqiyatga erishishi mumkinligini anglatadi.

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv xodimlarni rivojlantirishning umumiy modelini yaratishga qaratilgan bo'lib, inson resurslarini boshqarish jarayonlari, eng avvalo, xodimlarning rivojlanishi uchun qulay muhit yaratishga yo'naltirilishi lozim.

5.2. Korxona strategiyasi va uni shakllantirish xususiyatlari

"*Strategiya*" tushunchasi Qadimgi Yunonistonda paydo bo'lgan, u "qo'mondonlik san'ati" ma'nosini anglatadi. O'sha paytlarda strategiya harbiy harakatlarni rejalashtirish va amalga oshirish bilan bog'liq edi. Zamonaviy dunyoda strategiya turli sohalarda, jumladan, biznes, siyosat, sport va boshqalarda keng qo'llaniladi.

Strategiya – bu tashkilotning maqsadlari va yo'nalishini belgilaydigan uzoq muddatli harakatlar rejasidir. U bozorlarni tanlash, raqobatchilarni aniqlash, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni

taqsimlashni o'z ichiga oladi. Strategiya tashkilotga o'z maqsadlariga erishishga va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishga yordam beradi.

Strategiya bu:

- kompaniyaning maqsadlari va ularga erishish yo'llari bilan bog'liq barcha qarorlar (P. Drucker 1955);

- korxonaning maqsadlari va vositalariga oid asosiy yoki fundamental muhim qarorlar to'plami;

- uzoq muddatli harakat yo'nalishini ishlab chiqish va kompaniya faoliyati ko'lamini aniqlash bilan bog'liq. Shuningdek, u atrof-muhit sharoitlari va ayniqsa, raqobatchilarga nisbatan tashkilotning joylashuvi bilan chambarchas bog'liq. Strategiyaning vazifasi - taktik manevrlar orqali emas, balki umumiy uzoq muddatli strategiyani qabul qilish asosida maksimal mumkin bo'lgan barqaror raqobatdosh ustunliklarini yaratishdir (Folkner va Jonson, 1992);

- kompaniya resurslarini o'zgaruvchan atrof-muhit sharoitlariga, ayniqsa, manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun bozorlar, iste'molchilar va mijozlar bilan moslashtirishga imkon beradigan uzoq muddatda tashkilot faoliyatining yo'nalishi va ko'lamini aniqlashdir (Jonson va Scheies, 1993);

- kompaniyaning ichki imkoniyatlari va tashqi muhit o'rtasidagi muvozanatni qidirishdir" (Kay, 1999).

Har qanday strategiya, uning qamrovidan qat'i nazar, shu jumladan, IRB yoki boshqa strategiyalar ikkita asosiy komponentga ega bo'lishi kerak: strategik maqsadlar (ya'ni, strategiya nimaga erishmoqchi) va harakatlar rejasi (ya'ni, ko'zlangan maqsadga erishish uchun taklif qilingan vositalar). (Richardson va Tompson, 1999).

Strategiya, shuningdek, kompaniyaning muhim resurslarini uzoq muddatli taqsimlash bilan bog'liq maqsadlarga erishish vositalarini, ushbu resurslar va qobiliyatlarning tashqi muhit xususiyatlariga moslashuvchan muvofiqligini belgilaydigan maqsadlar bayonidir. Strategiyaning asosiy strategik muammolar va muvaffaqiyat omillarini aniqlash jarayonida istiqbolda ko'rish mumkin. Qabul qilingan strategik qarorlar kompaniyaning xatti-harakati hamda faoliyatiga sezilarli va doimiy ta'sir ko'rsatishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Strategiyaning mohiyatini ochib beruvchi uchta asosiy tushuncha: *raqobat ustunligi, o'ziga xos qobiliyatlar va strategik muvofiqlik*.

Raqobat ustunligi tushunchasi birinchi marta 1985-yilda M.Porter tomonidan shakllantirilgan. U raqobat ustunligi korxonaning iste'mol qiymatini yaratishi asosida shakllanadi, deb ta'kidlaydi. Raqobat ustunligiga erishish uchun firmalar raqobatchilardan farq qiladigan bozorlarni tanlaydilar va bozordagi mavqeini doimiy ravishda yaxshilash ularning "harakatlantiruvchi maqsadi"ga aylanadi.

Porterning raqobat ustunligini – "ishlab chiqarish noyob" deb hisoblangan mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilishni, shuningdek, diqqatni jalb qilish, ya'ni, ma'lum bir iste'molchi guruhiga yoki mahsulot bozoriga "raqobatchilarga qaraganda bozorni kengroq qamrab oluvchi va samaraliroq" xizmat ko'rsatish hisoblaydi.

U tashkilotlar raqobat ustunligiga erishish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan uchta keng qo'llaniladigan strategiyaning tasnifini ishlab chiqdi, bular:

- 1) *innovatsion strategiya* – noyob mahsulotni ishlab chiqarish;
- 2) *sifat strategiyasi* – iste'molchilarga yuqori sifatli tovarlar va xizmatlarni taklif qilish;
- 3) *xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi* – "ortiqcha xarajatlarning oldini olishga" qaratilgan siyosat.

O'ziga xos qobiliyatlar kompaniyaning noyob mahsulotni ixtisoslashtirish yoki ishlab chiqarish qobiliyatini tavsiflaydi. Ular kompaniyaning raqobatchilardan ko'ra yaxshiroq nima qila olishini ko'rsatadi. O'ziga xos qobiliyatlar, ko'pincha, texnologiya, innovatsiyalar, marketing, sifatni ta'minlash, inson va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish kabi sohalarda namoyon bo'ladi. Agar kompaniya o'zining xos qobiliyatini yaxshi bilsa, u kamroq foyda keltiradigan sohalarga kuch sarflamasdan, o'z imkoniyatlaridan foydalanish va rivojlantirishga e'tibor qaratishi mumkin.

Strategik muvofiqlik - bu kompaniya imkoniyatlarining (ichki resurslar va ko'nikmalar) tashqi muhitdagi o'zgarishlar paytida yuzaga keladigan imkoniyatlar va xavflar bilan oqilona va barqaror samarali mutanosibligini tavsiflaydi.

Strategiyaning negizida kompaniya maqsadlarini (strategik maqsad) aniqlash, resurslarni imkoniyatlarga (resurs bazasi strategiyasi) mos holda taqsimlash orqali strategik muvofiqlikka erishish yotadi.

Strategiyaning samarali ishlab chiqish va amalga oshirish kompaniyaning strategik qobiliyatiga bog'liq bo'lib, bu nafaqat strategik maqsadlarni shakllantirish qobiliyatini, balki strategik boshqaruv jarayonida strategik rejalarni ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyatini ham anglatadi.

Strategik maqsad kompaniya niyatlarining yorqin ifodasi bo'lib, istalgan natijalarga aniq harakatlar orqali erishish rejasini tavsiflaydi. Strategik maqsad, ko'pincha, kompaniyaning qarashlari yoki missiyasining umumiy bayonoti sifatida uzoq muddatli istiqboldagi maqsad va vazifalarning batafsil ifodasi ko'rinishida rasmiylashtiriladi.

Resurs bazasi strategiyasi - bu kompaniya resurslarini boshqarish rejasi bo'lib, u resurslarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, ularni taqsimlash va kompaniya maqsadlariga erishish uchun foydalanishni o'z ichiga oladi. Resurs bazasiga asbob-uskunalar, xomashyo va materiallar kabi moddiy resurslar, shuningdek, xodimlarning bilimi, tajribasi va malakasi kabi nomoddiy resurslar kirishi mumkin. Resurs bazasi strategiyasi kompaniyaga o'z resurslaridan samarali foydalanishga va raqobat ustunligiga erishishga yordam beradi.

Strategik qobiliyat deganda kompaniyaning raqobat ustunligiga erishish imkonini beruvchi strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyati tushuniladi. Boshqacha qilib aytganda, bu eng to'g'ri g'oyalarni tanlash, real maqsadlarni shakllantirish, resurslarni imkoniyatlarga to'g'ri moslashtirish, strategik rejalarni mohirona ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyatidir.

Strategiya kompaniyaning tashqi va ichki muhitini, shuningdek, uning maqsad va vazifalarini tahlil qilish asosida shakllantiriladi. Strategiyaning shakllantirish uchun bozor tahlilini o'tkazish, raqobatchilarni aniqlash, kompaniyaning resurslarini baholash hamda uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash kerak. Ushbu tahlil asosida strategiya ishlab chiqilib, amaliyotga tatbiq etiladi.

Strategiyaning shakllantirish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat:

Inson resurslarini boshqarish

1. Missiyani aniqlash.

2. Maqsadlarni belgilash.

3. Kompaniyaning ichki kuchli va zaif tomonlarini hamda tashqi imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash maqsadida ichki va tashqi muhitini tahlil qilish (SWOT tahlili).

4. Ichki va tashqi vaziyatlarni baholash orqali joriy strategiyalarning maqsadga muvofiqligini tahlil qilish. Bu bosqichda “Hozirda bizda yetarli inson va moliyaviy resurslar mavjudmi yoki kelajakda zarur bo‘ladigan resurslarga qiyinchiliklarsiz erishish imkoniyati bormi?” degan savolga javob berish uchun resurs salohiyati ham qo‘shimcha tahlil qilinadi.

5. Tahlil natijalari asosida kompaniyaning o‘ziga xos qobiliyatlarini aniqlash.

6. Tahlil natijalaridan kelib chiqadigan asosiy strategik masalalarni shakllantirish. Bu mahsulot hajmi va bozorni egallash, korxonaning bozor qiymati va resurslar hajmini oshirish kabi masalalarga tegishli bo‘lishi mumkin.

7. Asosiy strategik masalalarni hisobga olgan holda kompaniya maqsadlari va raqobat ustunligiga erishishga qaratilgan korporativ va funksional strategiyalarni ishlab chiqish. Bunday strategiyalarga sarasiga o‘rish yoki diversifikatsiyalash strategiyalari, innovatsiyalar strategiyasi, sifat yoki xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyalarini kiritish mumkin. Ular mahsulot va bozor hajmini kengaytirish, yangi texnologiyalarni joriy etish yoki inson resurslarini rivojlantirish bilan bog‘liq korporativ funksional strategiyalar shaklida ham qabul qilinishi mumkin.

8. Strategiyani amalga oshirish uchun jamlanma strategik rejalarni tayyorlash.

9. Strategiyani amalga oshirish.

10. Qabul qilingan strategiyalarning amalga oshirilishini monitoring qilish va nazorat qilish, zarur bo‘lganda ularga o‘zgartirish kiritish yoki yangilarini ishlab chiqish.

5.3. Inson resurslarini strategik boshqarish

Xodimlarning har qanday korxona raqobat ustunligini ta'minlovchi hal etuvchi omil sifatida e'tirof etilishi inson resurslarini strategik boshqarish deb nomlanuvchi yangi bilimlar sohasini rivojlanishiga olib keldi. Inson resurslarini strategik boshqarish tashkilotning tashqi va ichki muhitidagi joriy va kutilayotgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda raqobatbardosh mehnat salohiyatini shakllantirishni boshqarish, tashkilotga uzoq muddatli istiqbolda bozorda omon qolish, rivojlanish va o'z maqsadlariga erishish imkonini beradi.

Inson resurslarini strategik boshqarish strategik menejmentning tarkibiy qismlaridan biri bo'lganligi uchun, uning umumiy maqsadi va funksiyalarida umumiylik namoyon bo'ladi.

Strategik menejment bu:

- kompaniya maqsadlariga erishishga qaratilgan strategiyalarni shakllantirish va amalga oshirishga olib keladigan qarorlar va harakatlar to'plamidir (Pirs va Robinson, 1988);

- butun kompaniyaga ta'sir qiladigan siyosiy qarorlar bilan shug'ullanadi va uni tashqi muhit bilan samarali o'zaro ta'sir qilish uchun umumiy maqsadga amal qiladi (Gunnigle va Mur, 1994);

- menejerlar faoliyatini o'rta va uzoq muddatli istiqbolda natijalarga erishishga yo'naltiradi.

Strategik menejment maqsadni ham, vositani ham o'zida mujassamlashtiradi. Maqsad sifatida u kompaniyaning uzoq muddatli kelajagi haqidagi tasavvurini tasvirlaydi. Vosita sifatida, uni qanday yo'llar bilan amalga oshirilishini anglatadi. Shunday qilib, strategik menejment strategik qarash rolini o'ynab, kompaniyaning kelajagi haqida g'oyalarni ishlab chiqadi va aniqlaydi.

Shu bilan birga, strategik menejment empirik xususiyatga ega bo'lib, menejerlar kompaniya maqsadlarini amalga oshirish jarayonida amaliy qarorlar qabul qiladilar.

Tashkiliy missiya va strategiyani ishlab chiqishga e'tibor qaratgan holda, strategik menejment kompaniyaning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan resurs salohiyatiga katta e'tibor beradi. Strategiya qo'shilgan qiymat yaratish vositasi ekanligini ham unutmaslik

Inson resurslarini boshqarish

kerak. Strategik fikrlash qobiliyatiga ega menejerlar kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish istiqbollari chuqurroq tushunishlari lozim. Shu bilan birga, ular, birinchidan, strategiyani amalga oshirish uchun mavjud imkoniyatlarga qarab resurslarni taqsimlash, ikkinchidan, kompaniya faoliyatini maksimal darajada qo'shilgan qiymat yaratish imkoniyatlarni boshqarish uchun javobgardirlar.

Strategik boshqaruvning asosiy funksiyalari:

- tashqi va ichki muhitni tahlil qilish: kompaniya faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillarni baholash, masalan, raqobatchilar, bozor, texnologiya va boshqalar.

- korporativ maqsadlar va harakatlar chegaralarini belgilash;

- kompaniyaning tashqi muhit bilan o'zaro aloqasi uchun javobgarlik;

- kompaniyaning maqsadlariga erishishiga yordam beradigan ichki jarayonlar, tuzilmalar va tartiblar ishlashini ta'minlash;

- imkoniyatlardan foydalanish yoki tashqi tahdidlarning oldini olish uchun zarur resurslar miqdorini baholash asosida kompaniya faoliyatini uning resurs bazasi bilan muvofiqlashtirish;

- resurslarni sotib olish, qisqartirish yoki qayta taqsimlash;

- kompaniyaga ta'sir etuvchi murakkab va dinamik tashqi hamda ichki omillarni tushunarli holda aniq belgilangan kundalik vazifalar to'plamiga kiritish.

Inson resurslarini strategik boshqarishning maqsadi kelgusi uzoq davr uchun tashkilotning tashqi va ichki muhiti o'zgarishlariga moslashuvchan raqobatbardosh mehnat salohiyatini shakllantirishdir.

Ideal holatda inson resurslari va yuqori rahbariyat kompaniyaning biznes strategiyasini qurish uchun hamkorlikda ishlaydilar. Bu esa IRB ushbu strategiyaga muvofiq xodimlarni ishga qabul qilish, o'qitish va malakasini oshirish kabi maxsus faoliyatini rivojlantirish uchun asos yaratadi. O'z navbatida, xodimlar faoliyati strategiyani amalga oshirish va korxonaning maqsadlariga erishishga yo'naltiriladi.

Inson resurslarini strategik boshqarishning maqsadlari:

1. Tashkilotning kelajakdagi kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish.

Inson resurslarini boshqarish

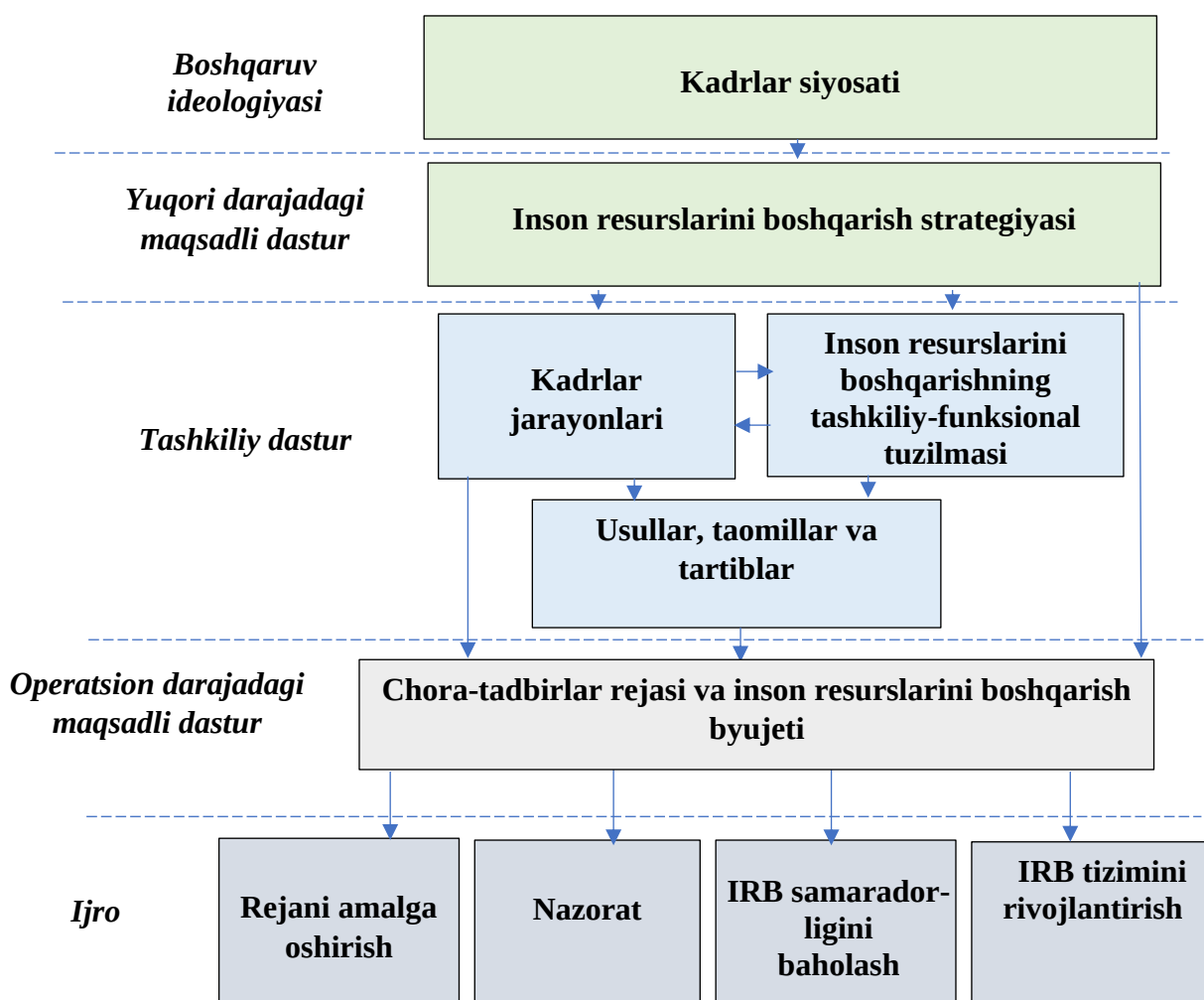
2. Barcha tashkiliy darajadagi xodimlarni tanlash, ushlab turish va rag‘batlantirish uchun yetarli bo‘lgan mehnatga haq to‘lash tizimini shakllantirish.

3. Asosiy lavozimlarda yetakchilikni rivojlantirishga yuqori ustuvorlik berish.

4. Barcha xodimlarning malakasini oshirish maqsadida samarali o‘qitish va rivojlantirish dasturlarini amalga oshirish, xodimlarning yuqori ichki dinamikasini shakllantirish.

5. Boshqaruv va xodimlar, boshqarma va bo‘linmalar o‘rtasida samarali aloqa tizimlarini ishlab chiqish.

6. O‘zgarishlarning psixologik ta’siri oqibatlarini bartaraf etish.



5.1-rasm. Inson resurslarini strategik boshqarish sxemasi

Ushbu maqsadlardan kelib chiqib, inson resurslarini strategik boshqarishning vazifalarini shakllantirish mumkin:

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotni strategiyasiga muvofiq zarur mehnat salohiyati bilan ta'minlash va uning kelajakdagi kadrlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish;

- tashkilotda korporativ madaniyat, qadr-qimmat va ehtiyojlarning ustuvorligi asosida mehnat potensialini takror ishlab chiqarish hamda amalga oshirishni rag'batlantiruvchi ichki muhitini shakllantirish;

- strategik menejment maqsadlariga va u tomonidan yaratilgan faoliyatning yakuniy natijalariga asoslanib, boshqaruvning funksional tashkiliy tuzilmalari va xodimlarni boshqarish bilan bog'liq muammolarni hal qilish;

- xodimlarni boshqarishni markazlashtirish yoki markazsizlashtirish masalalarida ziddiyatlarni bartaraf etish va boshqalar.

Inson resurslarini strategik boshqarishning obyekti bo'lib tashkilotning umumiy mehnat salohiyati, uning rivojlanish dinamikasi, tuzilmalari va maqsadli munosabatlari, kadrlar siyosati, shuningdek, strategik boshqaruv, inson resurslarini boshqarish usullari va texnologiyalari hisoblanadi.

Inson resurslarini strategik boshqarishning tamoyillari:

- uzoq muddatli istiqbollar (psixologik munosabatlar, motivatsiya tizimlari, xodimlar tarkibi, xodimlarni boshqarish tizimlarini shakllantirish uzoq vaqtni talab qiladi);

- tashkilotning umumiy strategiyasi bilan bog'liqlik (tashkilot strategiyasining o'zgarishi kadrlar strategiyasiga tuzatishlar kiritishni talab qiladi: xodimlar tarkibi va soni, ularning bilimi va malakasi, boshqaruv uslubi va usullaridagi o'zgarishlar);

- boshqaruv ta'sirining kadrlar salohiyatini o'zgartirishga yo'naltirilganligi;

- xodimlarda o'z salohiyatini samarali ro'yobga chiqarish imkoniyatlarini yaratish;

- tashqi va ichki muhit holatiga qarab muqobil tanlash;

- tashqi muhit holati va o'zgarishlarini doimiy monitoring qilish hamda boshqaruv qarorlariga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritish.

Inson resurslarini strategik boshqaruv uzluksiz jarayon sifatida quyidagi ketma-ket harakatlardan iborat bo'lishi kerak: strategiyani shakllantirish, strategik rejalashtirish, amalga oshirish, strategiyani qayta

Inson resurslarini boshqarish

ko'rib chiqish va tuzatish kiritish. Biroq, amalda bu jarayon har doim ham bunday mantiqiy tartibda amalga oshirilmasligi mumkin.

Inson resurslarini strategik boshqarish xodimlarga sarmoya kiritish va tashkilotlarning inson kapitalini rivojlantirish bilan bog'liqdir. Shu munosabat bilan, inson resurslarini strategik boshqarishning asosiy maqsadlaridan biri xodimlarga o'zlarining yashirin potentsiallarini ro'yobga chiqarishga imkon beradigan shart-sharoitlarni yaratishdir. Bu odatda, nafaqat yangi bilim, malaka va ko'nikmalarni egallash va ulardan foydalanish qobiliyatini oshirish, balki tashkilot faoliyatini yaxshilash bo'yicha yangi g'oyalar ishlab chiqishni ham o'z ichiga oladi.

Demak, *inson resurslarini strategik boshqarish* - bu strategik maqsadlarga muvaffaqiyatli erishish uchun odamlarning salohiyatini samarali jalb qilish, rivojlantirish va qo'llashni ta'minlaydigan tizimli va kompleks yondashuvdir.

Inson resurslarini strategik boshqarish:

- tashkiliy madaniyat va tuzilmani o'zgartirish, samaradorlik va mahsuldorlikni oshirish, kompaniyaning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish uchun resurslarni tanlash, o'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirish va o'zgarishlarni boshqarish bilan bog'liq keng ko'lamli tashkiliy masalalar bilan shug'ullanadi;

- inson kapitaliga bo'lgan talablarni ishlab chiqish va jarayonni samarali tarzda bajarish qobiliyatini shakllantiradi;

- keng ma'noda kompaniyaning strategik rejalariga ta'sir ko'rsatadigan barcha asosiy boshqaruv muammolarini hal qiladi.

Inson resurslarini strategik boshqarish asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

Yuqori tashkiliy daraja. Strategiyalarni ishlab chiqish asosiy maqsadlar, siyosat va resurslarni taqsimlash bo'yicha qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Ularning shakllanishi, odatda, kompaniyaning eng yuqori darajasida sodir bo'ladi.

Fokuslash - strategiyalar kompaniya ehtiyojlari va uning samaradorligiga qaratilgan. Shu munosabat bilan odamlarga birinchi

navbatda kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishi uchun boshqaruvni talab qiladigan resurslar sifatida qaraladi.

Murakkablik - strategiyalar, aslida, umumlashtiruvchi xususiyatga ega bo'lib, ular bir vaqtning o'zida qamrovning kengligini, vaziyatga bog'liqligini va barcha elementlarning integratsiyasini anglatadi. Ular tashqi muhit sharoitlariga moslashuvchan bo'lishi kerak bo'lgan, bir-birini qo'llab-quvvatlovchi va sinergetik samaradorlikni ta'minlovchi IRB sohasidagi maqsadlar va harakatlar majmuasini o'z ichiga oladi.

Ishtirok etish - strategiyalarni yaratish jarayoni asosan yuqori darajadagi menejerlar zimmasiga yuklanadi, ammo ularni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida barcha xodimlar ishtirok etadilar.

Tashkilotda inson resurslarini strategik boshqarishning samaradorligi sinerjik ko'rinishda namoyon bo'lib, unga erishish uchun quyidagi shartlar bajarilishi kerak:

- tashqi va ichki mehnat bozoriga moslashish tizimining yaxshi rivojlanganligi;
- moslashuvchan mehnatni tashkil etish tizimining mavjudligi;
- har bir xodimning shaxsiy hissasi va kasbiy malakasi darajasini har tomonlama hisobga olish tamoyillari asosida mehnatga haq to'lash;
- muammolarni muhokama qilish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarning keng qamrovli ishtiroki;
- xodimlarni boshqarishning eng muhim va ayni paytda eng murakkab tamoyili bo'lgan vakolatlarni bo'ysunuvchilarga to'g'ri taqsimlash;
- inson resurslarini strategik boshqarish tizimining barcha elementlarini yagona modelga birlashtiruvchi keng ko'lamli aloqa tizimining ishlashi.

5.4. Inson resurslarini boshqarish strategiyalari

Inson resurslarini strategik boshqarish (IRSB) va inson resurslarini boshqarish strategiyasi (IRBS) bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan ikkita tushuncha bo'lib, ikkalasi ham tashkilot maqsadlariga erishish uchun inson resurslarini rejalashtirish, tashkil etish va yo'naltirish bilan bog'liq.

Inson resurslarini boshqarish

"Inson resurslarini strategik boshqarish" va "inson resurslarini boshqarish strategiyasi" tushunchalari o'rtasidagi o'xshashlik va farqlar quyidagilardan iborat:

O'xshashliklar:

- ikkala tushuncha ham tashkilot maqsadlariga erishish uchun inson resurslarini rejalashtirish va tashkil etish bilan bog'liq;
- ular uzoq muddatga yo'naltirilgan hamda tashqi va ichki omillarni hisobga oladi;
- ularning asosiy maqsadi inson resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlashdan iborat;
- rejalashtirish, tashkil etish va rag'batlantirish jarayonlari ikkala tushunchaga ham kiritilgan;
- ikkala holatda ham yuqori boshqaruv ishtirok etadi.

Farqlari:

- inson resurslarini strategik boshqarish keng qamrovli bo'lib, tahlil, baholash va qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi;
- inson resurslarini boshqarish strategiyasi umumiy yo'nalishlar va ustuvorliklarni belgilashga qaratilgan;
- inson resurslarini strategik boshqarish butun tashkilotda qo'llaniladi va inson resurslarini boshqarish strategiyasi bo'lim hamda bo'linmalar darajasida qo'llaniladi;
- inson resurslarini strategik boshqarish analitik usullar va vositalarni o'z ichiga oladi, inson resurslarini boshqarish strategiyasi esa ko'proq tajribaga asoslanadi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi - bu tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun inson resurslaridan qanday foydalanishini belgilaydigan rejadir. Ushbu reja xodimlarni yollash, o'qitish, rivojlantirish va rag'batlantirish kabi jihatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilot madaniyati, maqsadlari va qadriyatlari kabi omillarni ham hisobga olishi lozim.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi - bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladigan, tashkilotning strategik maqsadlari va resurs imkoniyatlarini hisobga olgan holda yuqori professional,

Inson resurslarini boshqarish

mas'uliyatli va hamjihat jamoani yaratish bo'yicha uzoq muddatli maqsadlarga erishish bo'yicha harakatlar yo'nalishidir.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi - bu tashkilotning maqsadlariga erishish samarali ishchi kuchini shakllantirish, xodimlarning to'liq ijodiy salohiyatini ochishga qaratilgan tashkiliy va iqtisodiy usullar, tamoyillar va uslublar to'plami.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasiga kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun ma'lum vaqt davomida qo'llaniladigan IRB usullari va vositalari tizimi sifatida ham ta'rif berish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasining asosiy xususiyatlari:

- uzoq muddatga mo'ljallanganlik;
- tashkilotning umumiy strategiyasi bilan bog'liqligi;
- tashqi va ichki muhit omillarini hisobga olish.

Jahon amaliyotida inson resurslarini boshqarish strategiyasining yettita yo'nalishlaridan keng foydalaniladi:

1. Mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlarida ish haqi ulushini kamaytirish;
2. IRB strategiyasini kompaniyaning asosiy strategiyasi bilan uzviy bog'lash;
3. Inson resurslariga ularning kasbiy o'sishi uchun doimiy investitsiyalar kiritish;
4. Tashkiliy madaniyatni rivojlantirish;
5. Xodimlarning mentalitetiga mos keladigan IRB usullarini joriy etish;
6. Kadrlar strategiyasi va siyosatini doimiy ravishda takomillashtirish;
7. Eng iqtidorli xodimlarga individual yondashish.

Tashqi tashkiliy muhitning tobora murakkablashib borishi, uning o'zgarish sur'atlarining ortib borishi va global raqobatning kuchayishi inson resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirishning doimiy yashirin zaxiralarini va yangi usullarini izlashni taqozo etadi.

Tashkilotni strategik boshqarish nazariyasida inson resurslarini boshqarish strategiyasining o'rnini aniqlashda uchta muhim konseptual yondashuv mavjud:

Inson resurslarini boshqarish

Birinchi konsepsiya - inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilot strategiyasi bilan belgilanishiga asoslanadi. Ushbu yondashuv tashkilot xodimlarining ish faoliyatini ta'minlash va qo'llab-quvvatlash jarayonidan iborat bo'lgan xizmat funksiyasi rolini o'ynaydi. Ya'ni, tashkilotni kerakli miqdordagi va tegishli sifatdag xodimlar bilan ta'minlash nazarda tutiladi. Bunday holda, IRB xodimlari tashkilot strategiyasining umumiy maqsadlariga bo'ysungan holda yuqori rahbariyatning harakatlariga moslashishlari kerak. Ushbu strategiyaga misol sifatida bozorda monopol o'rinni egallagan Microsoft kompaniyasini keltirish mumkin.

Bu tashkilotga o'ta yuqori foyda olish, uni rivojlantirish, xodimlar mehnatini jadal rag'batlantirish, hukumat organlarida o'z manfaatlarini himoya qilish va faol ijtimoiy siyosat yuritish imkonini beradi. Ushbu yondashuvning ijobiy tomonlari bilan bir qatorda raqobatchilarga nisbatan nosog'lom kurashning paydo bo'lishi, korporativ madaniyat yomonlashishi va inqirozga qarshi strategiya yonishmasligi kabi salbiy holatlar ham kuzatilishi mumkin.

Bunday vaziyatda bunday tashkilotning strategiyasiga inqirozli vaziyatlar ehtimolini kamaytirish va "sog'lom" korporativ madaniyatni shakllantirish bo'yicha profilaktika choralari kiritilishi lozim. Bu yerda inson resurslarini boshqarish strategiyasini biznes strategiyalari bilan birgalikda ko'rib chiqish tavsiya etiladi.

Ikkinchi konsepsiya inson resurslarini boshqarish strategiyasining mustaqilligi va tashkilot strategiyasiga bog'liq emasligiga asoslanadi.

Ushbu strategiyaga misol sifatida tashkilotning paydo bo'lishi va rivojlanish davrini keltirish mumkin. Tashkilot rahbarlarining bunday yondashuvi ko'plab xatolar evaziga xodimlarni jadal yollash, professional xodimlarning yetishmasligi, tezkor tarzda sifatsiz boshqaruv qarorlarini qabul qilish va yuqori natijalarga erishishga harakat qilish orqali tashkilot barqarorligini xavf ostiga qo'yish bilan tavsiflanadi.

Mazkur strategiyada IRB strategiyasi o'ziga xos markaziy funktsiya bo'lib yuzaga chiqadi. Ushbu munosabatlarning mohiyati shundan iboratki, tashkilot xodimlari tashkilotning mustaqil mehnat resurslari

sifatida qaraladilar, ularning yordami va malakasiga asoslanib, tashkilot faoliyati jarayonida yuzaga keladigan turli xil vazifalarni bajarish mumkin. Binobarin, kadrlar strategiyasi bevosita mavjud yoki potensial mehnat resurslariga bog‘liq bo‘ladi.

Uchinchi konsepsiya oldingi ikkitasiga asoslanadigan integrallashgan strategiya. Ushbu konsepsiyaning o‘ziga xos xususiyati tashkilot va xodimlarning maqsadlariga erishishning o‘zaro bog‘liq, o‘zaro tartibga solinadigan usullari sifatida tashkilot strategiyasi va inson resurslarini boshqarish strategiyasining uyg‘unlashuvi bilan tavsiflanadi. Ushbu yo‘nalishda tashkilot strategiyasi mavjud yoki potensial mehnat resurslari soni bilan taqqoslanadi, uning kadrlar strategiyasi yo‘nalishiga muvofiqligini belgilaydi. Bunday harakatlar natijasida umuman tashkilot strategiyasi ham, tashkilotning kadrlar siyosati ham o‘zgarishi mumkin. Boshqacha aytganda, korporativ darajadagi strategik muammolarni hal qilishda IRB mutaxassislari ham jalb qilinadi.

IRB strategiyasining turli mezonlarga asoslangan ko‘plab tasniflari mavjud. Bunda, eng muhimi, tuzilgan reja qayerga olib borishini va bu maqsadda xodimlar bo‘limi va kompaniya uchun nimaga e‘tibor qaratish kerakligini tushunish muhimdir.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini tanlash nuqtai nazaridan tashkilot strategiyalarni quyidagi turlarga ajratish alohida qiziqish uyg‘otadi:

- innovatsion strategiya;
- xarajatlarni minimallashtirish va qisqartirish strategiyasi;
- sifatni oshirish strategiyasi.

Tashkilotni rivojlantirishning innovatsion strategiyasi bilan xodimlarni tanlash, baholash va rag‘batlantirish tizimi xodimlarning innovatsion faoliyati uchun maqbul shart-sharoitlarni ta‘minlash, tadbirkorlik tavakkalchiligini rag‘batlantirish, bilimlarni doimiy ravishda yangilash va xodimlarni rivojlantirish uchun shakllantiriladi. Tashkiliy tuzilma, qarorlarni qabul qilish va rasmiylashtirishni markazlashtirishning past darajasi va qat‘iy lavozim tavsiflarining yo‘qligi bilan tavsiflanadi. Innovatsion faoliyatni amalga oshirish va

innovatsiyalarni amalga oshirish uchun ijodiy muhit va qarorlar qabul qilishning demokratik shakllari zarur.

Xarajatlarni minimallashtirish va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish strategiyasi mablag‘ tejash masalasi asosiy masala bo‘lgan kompaniyalar tomonidan tanlanadi. Ushbu strategiya iqtisodiy inqiroz davrida aksariyat kompaniyalar uchun asosiy strategiyaga aylanadi. Tashkilotning ushbu strategiyani tanlashi uning boshqaruvining barcha sohalariga, birinchi navbatda, inson resurslarini boshqarishga ta’sir qiladi. Xodimlarni qo‘llab-quvvatlovchi qarorlar xomashyo, materiallar va elektr energiyasini tejash uchun rag‘batlantirish dasturlarini o‘z ichiga oladi. Shu bilan birga, ushbu dasturlarni amalga oshirishdan tejab qolingan mablag‘larning bir qismi xodimlarni mukofotlash uchun sarflanishi mumkin.

Xarajatlarni kamaytirishning yana bir usuli - xodimlar sonini optimallashtirish hisoblanib, ko‘pincha, xodimlarni qisqartirish bilan amalga oshiriladi. Xodimlarni qisqartirish dasturlari ishini saqlab qolgan qolgan xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish bilan birga amalga oshirilsa ijobiy bo‘ladi. Bunday tadbirlarning salbiy nuqtasi shundaki, xodimlarni qisqartirish og‘riqli protsedura hisoblanadi. Bu ishning odatiy ritmini buzadi, jamoadagi munosabatlarni murakkablashtiradi va xodimlarning ma’muriyatga sodiqligini pasaytiradi. Bundan tashqari, xodimlarni qisqartirish dasturlari xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan bo‘lsa-da, bu dasturlarni amalga oshirishning o‘zi qo‘shimcha mablag‘larni talab qiladi (masalan, kompensatsiya to‘lash, ishdan bo‘shatilgan xodimlar funksiyalarini bajarishi kerak bo‘lganlarni o‘qitish va boshqalar). Shu sababli, puxta o‘ylangan strategiyasiz xodimlarni bo‘shatish nafaqat kutilgan natijalarni berishi, balki kelajakda qo‘shimcha xarajatlarga ham olib kelishi mumkin.

Mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish strategiyasi xodimlarni ushbu muammolarni hal qilishda faol jalb qilishni o‘z ichiga oladi. Uning samarali ko‘rinishlaridan biri Yaponiya korxonalarida o‘zini isbotlagan "sifat to‘garaklari" ishini tashkil etishdir. Tashkilotda mehnatga haq to‘lashning jamoaviy shakllari rag‘batlantiriladi. Rag‘batlantirish tizimi xodimlarning sifat ko‘rsatkichlarini yaxshilashga

maksimal qiziqishini ta'minlaydigan tarzda shakllantiriladi. Shu bilan birga, mahsulot sifatini nazorat qilishning qat'iy usullari joriy etiladi. Sifatni oshirish strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun xodimlarni rivojlantirish bo'yicha tegishli strategiyalar ishlab chiqiladi. Ular xodimlarni yangi texnologiyalar va xomashyoni qayta ishlashning zamonaviy usullaridan foydalanishga o'rgatish asosida shakllantiriladi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilot rivojlanish bosqichlari, ya'ni hayotiy sikllariga qarab quyidagicha tasniflanishi mumkin (5.1-jadval):

1. Tadbirkorlik strategiyasi. Ushbu strategiyaning o'ziga xosligi kompaniyaning prinsipial jihatdan yangi yechimlar va innovatsion mahsulotlar yaratishga yo'naltirilganligi bilan bog'liq. Ko'pincha, tashkilot bozor ishtirokchilari yuqori talabga ega bo'lishini taxmin qiladigan yangi mahsulotni yaratish uchun resurslarni sarflaydi. Biroq, bu strategiya ish beradimi yoki yo'qmi, aniq emas. Bunday biznes strategiyasi bilan xodimlar bo'limining asosiy vazifasi kompaniyaga juda yuqori ijodiy salohiyatga ega, noaniqlik sharoitida ishlay oladigan va natijalarga erishishga yo'naltirilgan mutaxassislarni jalb qilishdir. Jarayon tavakkal qilishga tayyor bo'lgan xodimlarni yollashni o'z ichiga oladi, ammo rahbarlik lavozimlarida barqarorlik muhim ahamiyatga ega. Xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarni qondiradigan mehnatga haq to'lash tanlov va ish natijalari asosida amalga oshiriladi.

2. Dinamik o'sish strategiyasi. Agar kompaniya bozorga yangi mahsulot yoki xizmat bilan kirgan bo'lsa va ular yuqori talabga ega bo'lsa, tashkilot o'z faoliyati va resurslarini o'stirishga yo'naltiradi. Ushbu strategiya bilan asosiy e'tibor korxonaning strategik xaritalarini, standart jarayonlar va maqsadlarni yaratishga qaratiladi. Bu yerda inson resurslarini boshqarishning asosiy strategiyasi mutaxassislarni keng ko'lamli tanlash va xodimlarni universal tayyorlash tizimlarini yaratishdir. Xodimlarning malakasi va sodiqligi kompaniya muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Xodimlar o'zgarishlarga moslasha olishlari va tegishli muammolarni hal qilish uchun kerakli malakani tezda egallashlari lozim. Mutaxassislar eng qobiliyatli xodimlar orasidan

yollanadi. Xodimlarning malakasini oshirish uzluksiz o'qitish orqali ta'minlanadi.

3. *Daromadlilik strategiyasi.* Bu raqobatbardosh va to'yingan bozorda o'zining standart mahsulotiga ega bo'lgan kompaniya uchun odatiy strategiyadir. Asosiy maqsad - ko'proq mahsulot ishlab chiqarish va xarajatlarni minimallashtirish. Boshqaruvning maqsadi - qat'iy nazorat qilish, ishonchsizlik va noaniqlikni bartaraf etish. Xarajatlarni kamaytirish maqsadida kadrlar boshqaruvi xizmati faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan qator chora-tadbirlarni amalga oshiradi. Xodimlarga biznes-jarayonlarni optimallashtirish imkonini beruvchi malakalar singdiriladi. Samaradorlik va tejamkorlikka yo'naltirilgan o'ziga xos korporativ madaniyat yaratiladi. Xodimlarni rag'batlantirish tizimi samaraliroq va tejamkor yechimlarni rag'batlantirishga qaratiladi.

4. *Tugatish strategiyasi.* Ushbu strategiya korxonaning haqiqiy bankrotligi va tugatilishi bilan bog'liq. Ko'pincha, korxona egalari va investorlar, agar ma'lum bir korxona o'zining samarasizligini ko'rsatgan bo'lsa, korxonani tugatish xarajatlarini kamaytirishga qaratiladi. Bunday vaziyatda korxona bozorda ma'lum qiymatga ega bo'lgan bir nechta mustaqil tashkilotlarga bo'linishi mumkin. Bunday vaziyatda xodimlarni boshqarish strategiyasi, birinchi navbatda, qonun doirasida xodimlarni optimal va samarali qisqartirishga qaratilgan bo'ladi. Shuningdek, mutaxassislarni jalb qilish va kompaniya xodimlarini ishning prinsipial jihatdan yangi usullariga o'rgatish zarur.

5. *Transformatsiyalash* (qayta tashkil etish) strategiyasi. Ushbu strategiya tashkilotning bozorlar qulashi sharoitida omon qolishga qaratilganligi bilan bog'liq. Asosiy vazifa kompaniyaning asosiy vakolatlari, tashkilotning individual jarayonlari va funksiyalari uchun mas'ul bo'lgan xodimlarni saqlab qolish va korxonani yanada rivojlantirish yo'llarini topishdir. Bunday sharoitda xodimlarni boshqarishning asosiy strategiyasi mutaxassislarni saqlab qolishga qaratilgan xodimlar yadrosini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish va jamoada psixologik iqlimni mustahkamlashdan iborat bo'ladi. Muayyan vaziyatga yechim topishda boshqaruv mutaxassislarining tashabbusi katta rol o'ynaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga ko'ra quyidagicha tasniflanadi:

1. *Iste'molchi strategiyasi*. Xodim va tashkilotning umumiy maqsad va qadriyatlar bir-biriga mos kelmasa-da, lekin ular o'rtasida o'zaro manfaatlar mavjud: tashkilot xodimga zarur "ishchi kuchi" sifatida qaraydi, xodim o'z ehtiyojlarini qondirish uchun tashkilotning imkoniyatlaridan foydalanadi (ish joyi, ish haqi va boshqalar).

5.1-jadval

Inson resurslarini boshqarish strategiyalari tavsifi

Tashkilot strategiyasining turi va xususiyatlari	IRB strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari	Inson resurslarini boshqarish vazifalari
<u>Tadbirkorlik strategiyasi.</u> Yuqori moliyaviy risk va minimal harakatlarga ega bo'lgan loyihalarga tatbiq etiladi. Mijozlarning talablarini to'liq qondirish uchun chora-tadbirlar, asosan, tezkor tarzda amalga oshiriladi.	Prinsipial jihatdan yangi yechimlar va innovatsion harakatlarga yo'naltirilgan, strategiyani amalga oshirishda yuqori darajadagi risk, noaniqlikning yuqori darajasi.	Yuqori ijodiy salohiyatga ega, noaniqlik sharoitida ishlash qobiliyati va natijaga yo'naltirilgan xodimlarni izlash va jalb qilish. Xatarlarni boshqarish, jamoada ishlash, qaror qabul qilish va boshqa ko'nikmalarni o'rgatish. Tadbirkorlik strategiyalarini amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan menejerlar uchun individual motivatsiya tizimlarini ishlab chiqish.
<u>Dinamik o'sish strategiyasi.</u> Risk darajasi eng past. Joriy maqsadlarni doimiy ravishda taqqoslash asosida kelajakdagi maqsadlarni belgilash. Tashkilotning butun boshqaruv siyosati rasmiy hujjat asosida amalga oshiriladi. Korxonaning istiqboldagi rivojlanishi qat'iy nazoratga olinadi.	Bozorda talabgir bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi va sotish geografiyasini kengaytirishga yo'naltirilganlik. Strategiya kompaniya faoliyatini standartlashtirish va ushbu standartlarga rioya etilishini nazorat qilish orqali ta'minlanadi.	Ommaviy ixtisoslik standartlarga muvofiq xodimlarini ommaviy ishga olish va o'qitish. Kompaniyaning kadrlar zaxirasini shakllantirish, chiziqli va va top-menejerlarini yetishtirish va rivojlantirish tizimini yaratish. Sifatni boshqarishning asosiy vositalari bo'yicha o'qitish. Turli toifadagi xodimlar uchun mo'ljallangan kompleks motivatsiya tizimini ishlab chiqish.

Inson resurslarini boshqarish

<u>Daromadlilik strategiyalari.</u> Joriy foydalilik darajasini saqlab qolish. Kam mablag' sarflash, xarajatlarni mutlaq minimal darajaga tushirish, xodimlarni yollashni to'xtatish. Ulkan qoidalar tizimi mavjud, tashkiliy madaniyat yaxshi rivojlangan.	Tashkilotning asosiy e'tibori bozorda o'z mavqeini saqlab qolish va xarajatlarni kamaytirish orqali foydani oshirishga qaratiladi. Kompaniyaning barcha jarayonlarida natijadorlik va samaradorlikni oshirishga intilish. Mehnat unumdorligining o'sishi.	Xodimlarni minimal jalb etish.. Yangi ish usullari va uslublariga o'rgatish, ishlab chiqarishni optimallashtirishga qaratilgan turli eksperimental tadbirlarni o'tkazish. Samaradorlik, tejamkorlik va tashabbuskorlikka yo'naltirilgan madaniyatni shakllantirish. Ishlab chiqarish muammolarini hal qilishning yangi, yanada samarali usullarini izlashga undaydigan motivatsiya tizimini ishlab chiqish.
<u>Tugatish strategiyasi.</u> Mumkin bo'lgan yo'qotishlarni bartaraf etish, aktivlarni sotish va xodimlarni qisqartirish. Kompaniyaning saqlab qolish uchun harakat qilinmaydi.	Korxonani tugatishda minimal xarajatlarga e'tibor qaratiladi. Ba'zi hollarda korxonani likvid aktivlarga bo'lish.	Xodimlarni ommaviy qisqartirishda qonun talablariga rioya qilish. Korxona qisman bo'lish va sotish holatlarida, to'liq ishlab chiqarish siklini yaratish uchun zarur bo'lgan xodimlarni yollash, sotish qiymatini oshirish uchun yopiq ishlab chiqarish sikliga ega bo'linmalar faoliyatini loyihalash.
<u>Qayta tashkil etish strategiyasi.</u> Asosiysi, korxonani saqlab qolish! Tashkilotning omon qolishi va kelajakda barqarorlikka erishish uchun xodimlarni qisqartirish choralari ko'riladi.	Korxonaning omon qolishiga e'tibor qaratiladi. Kompaniyaning asosiy funksiyalari uchun mas'ul xodimlarni saqlab qolish. Tashkilotning noyob jarayonlari va funksiyalarini saqlab qolish, korxonani rivojlantirishning muqobil yo'llarini izlash.	Asosiy xodimlarni saqlab qolish: ularni ushlab turishga qaratilgan motivatsiya tizimini ishlab chiqish. Jamoada psixologik muhitni mustahkamlash. Kompaniyaning keyingi harakatlariga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirish.

Bunday strategiyada tashkilot xodimlarning ehtiyojlarini ular uchun ijobiy ish muhitini yaratish orqali qondiradi. Asosiy maqsad ularning maksimal samaradorligi va mahsuldorligiga erishishni ta'minlaydigan qoniqish darajasini ta'minlashdir.

Tashkilot har bir xodimga individual yondashish, uning afzalliklarini hisobga olgan holda, rivojlanishi va o'sishi uchun sharoit yaratadi. Strategiya quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- rag'batlantirish dasturlarini ishlab chiqish;
- mukofotlash tizimini shakllantirish;
- o'qitish va rivojlantirish dasturlari;
- ochiq va ishonchli muloqot muhitini yaratish.

2. *Hamkorlik strategiyasi.* Xodim va tashkilot o'rtasida maqsad va qadriyatlar uyg'unlashgan, o'zaro manfaatli hamkorlik mavjud, xodimning rivojlanishi tashkilot tomonidan ta'minlanadi va o'z navbatida xodim tashkilot faoliyatiga qo'shgan hissasini oshirishga harakat qiladi.

Ushbu strategiyada kompaniya kadrlar bo'limi va rahbariyat o'rtasida o'zaro yaqin hamkorlikni saqlaydi. Buning asosida kadrlar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishda barcha tomonlarning o'zaro ishonchi, tushunishi hamda ishtiroki ta'minlanadi. Bu orqali inson resurslaridan samaraliroq foydalaniladi, aloqa jarayonlari shaffofroq quriladi va xodimlar strategiyasi tashkilotning umumiy strategik maqsadlari bilan sinxronlashtiriladi. Natijada inson resurslarini boshqarish yaxshilanadi va tashkilot strategik maqsadlarga erishadi.

3. *Identifikatsiyalash strategiyasi.* Ushbu strategiyada munosabatlar maqsadlar va qadriyatlarning mos kelishi asosida quriladi. Xodimning salohiyatini ro'yobga chiqarishning harakatlantiruvchi kuchi tashkilotning rivojlanishi bo'lib, har bir xodim rivojlansa, tashkilot ham rivojlanadi.

Ushbu strategiyaning asosiy maqsadi xodimlarni shaxs sifatida rivojlantirish va ularning tashkilotga bog'lanishini kuchaytirishdir. U xodimlar tomonidan baham ko'rilgan va o'zlarini jamoaning bir qismi sifatida his qilishlariga yordam beradigan korporativ qadriyatlarni yaratishga yo'naltirilgan.

Strategiyaning asosiy xususiyati xodimlar va tashkilot o'rtasida mustahkam aloqani shakllantirishdir. Bu ularning sodiqligi va xayrixohligini oshiradi. Ushbu strategiyani amalga oshirish uchun turli usullar qo'llaniladi, jumladan:

- korporativ tadbirlarni o'tkazish;
- korporativ madaniyatni singdirish;
- ramzlar va urf-odatlarini yaratish;
- davlat va ijtimoiy loyihalarda faol ishtirok etish.

Identifikatsiyalash strategiyasi korxonalar uchun muhim, chunki u kuchli va barqaror jamoalarni shakllantirishga yordam beradi, xodimlarning tegishlilik hissi oshadi va samarali jamoaviy ish olib boradilar.

4. *Destruktiv (buzg'unchi) strategiya.* Xodimlar va tashkilot bir-birining maqsad va qadriyatlarini tan olmaydi, ular o'rtasidagi munosabatlar vaziyatli (situatsion) manfaatlar asosida quriladi. Rivojlanish mustaqil ravishda sodir bo'ladi, xodim va tashkilotning bir-birining obro'siga putur yetkazishi buzg'unchi xususiyatga ega bo'lishi mumkin.

Ba'zida bu tashkilotlar noto'g'ri boshqaruv yoki salbiy ish muhitidan kelib chiqadigan muammolarni yuzaga chiqishiga olib keladi. Bu ko'pincha, nizolar, ishdan bo'shatish yoki xodimlarning past motivatsiyasiga olib keladi.

Destruktiv strategiyada kompaniya xodimlarning ehtiyojlarini qondirishga yetarlicha e'tibor bermaydi va ular bilan munosabatlar majburlash yoki zo'ravonlikka asoslanadi.

IRB strategiyalarining yana bir qancha turlari mavjud.

Masalan, *tashkiliy rivojlanish strategiyasi* biznes jarayonlarini takomillashtirish, samarali tashkiliy tuzilmani yaratish, korporativ madaniyatni o'zgartirish, jamoaviy mehnat va vakolatlarni yo'naltirilgan.

Resurs strategiyasi yuqori malakali inson resurslarini jalb qilish va ulardan samarali foydalanishga, ya'ni biznesning malakali mutaxassislarga bo'lgan strategik ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan.

Inson resurslarini boshqarish

Sodiqlikni shakllantirish strategiyasi tashkilotda sheriklik va ishonchli munosabatlarni o'rnatish, xodimlarni tashkilot ishlariga jalb qilishni ta'minlash, iyerarxik darajalarni pasaytirish va o'zini o'zi tartibga soluvchi xatti-harakatlarni shakllantirish, o'zaro faoliyat aloqalarni mustahkamlashga asoslanadi.

Samaradorlikni boshqarish strategiyasi mehnat unumdorligi va xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga qaratilgan.

Shuningdek, boshqaruv amaliyotida kadrlar strategiyasining quyidagi turlaridan ham foydalanish mumkin:

- *inson resurslarini optimallashtirish strategiyasi* ("passiv strategiya"). U xodimlarni qisqartirish, ijtimoiy dasturlar va xodimlarni o'qitish uchun xarajatlarni kamaytirish. Inqirozli vaziyatlarda yoki texnokratik boshqaruv yondashuvi bilan qo'llaniladi;

- korporativ strategiya doirasida amalga oshirilgan *inson resurslarini rivojlantirish strategiyasi* ("aktiv strategiya"). U asosiy va raqobatbardosh resurs sifatida inson resurslarini boshqarishga investitsiyalar kiritish bilan ajralib turadi;

- *inson resurslarini boshqarishning inqirozga qarshi strategiyasi*, birinchidan, inqirozli vaziyatlarning oldini olishga, ikkinchidan, ularni bartaraf etish choralarini ko'rishga qaratilgan. Bunday strategiya doimiy ravishda tizimli inqiroz alomatlarini boshdan kechirayotgan tashkilotlar uchun maqbul strategiyadir.

5.5. Tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish usullari

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish, eng avvalo, quyidagi uchta savolga javob berishni talab qiladi:

- 1) Biz hozir qayerdamiz?
- 2) Biz bir yil ichida qayerda bo'lishni xohlaymiz, ikki, uch yildachi?
- 3) Biz u yerga qanday boramiz?

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini tanlash muayyan omillarning holati va ta'siriga qarab amalga oshiriladi (5.2-jadval).

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini belgilovchi asosiy omillar

№	Omillar	Tavsifi
1.	Tashkilot strategiyasi	Innovatsion strategiya; Xarajatlarni pasaytirish strategiyasi; Sifatni yaxshilash strategiyasi.
2.	Tashkilotning hayotiy sikllari	Shakllanish; O'sish; Yetuklik; Ishlab chiqarishni qisqartirish va qayta tashkil etish.
3.	Tashkilot hajmi	Yirik; O'rta; Kichik.
4.	Tashqi muhit	Resurslarni ta'minlash (kam - ko'p); Dinamizm (beqaror - barqaror); Qiyinchilik darajasi (oddiy - murakkab).

Har qanday boshqaruv jarayoni singari, strategik boshqaruv ham quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

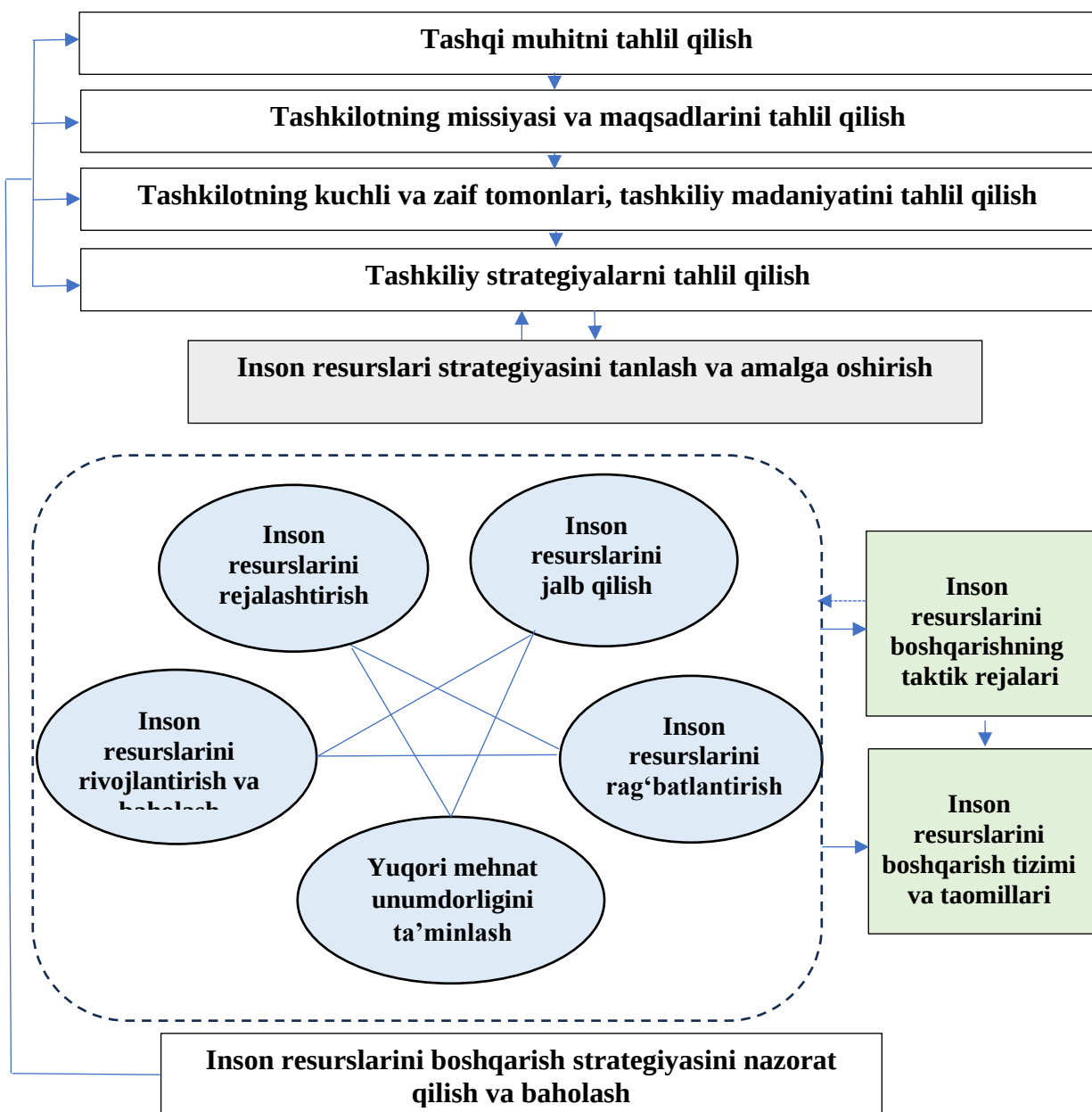
- tahlil bosqichi;
- rejalashtirish (tanlash) bosqichi;
- qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichi.

Tahlil bosqichida strategik omillar deb ataladigan tashkilot rivojlanishining eng muhim omillari aniqlanadi va baholanadi. Ushbu omillar tashkilotning tashqi va ichki muhitiga bog'liq. Strategik omillarni tahlil qilishning eng keng tarqalgan vositasi tashqi muhitdagi tahdid va imkoniyatlarni, shuningdek, tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish.

Keyingi bosqich mumkin bo'lgan tashkiliy strategiyalarni shakllantirish va uni amalga oshirish uchun eng yaxshi strategiyani tanlashni o'z ichiga oladi. Shuningdek, ushbu bosqichda tashkilotning missiyasi va maqsadlari shakllantiriladi.

Umumiy strategiya shakllantirilgandan so'ng, strategik boshqaruvning e'tibori strategiyani amalga oshirish jarayoniga qaratiladi. Strategiya dasturlar, byujetlar va taomillarni ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi, ularni strategiyani amalga oshirishning qisqa va o'rta muddatli rejalari deb hisoblash mumkin (SWOT tahlili).

Inson resurslarini boshqarish



5.3-rasm. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish modeli

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni biznes strategiyasini ishlab chiqishga o'xshash va o'zaro bog'liq bo'lgan besh bosqichdan iborat murakkab jarayondir:

- 1) kompaniyaning belgilangan missiyasi asosida strategik maqsadlarni aniqlash;
- 2) ichki va tashqi muhitning kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlari va tahdidlarini aniqlash uchun SWOT tahlilini o'tkazish;
- 3) strategiyani ishlab chiqish;
- 4) strategiyani amalga oshirish - strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish bo'yicha harakatlar rejalarini ishlab chiqish;

5) strategiyani nazorat qilish va baholash (agar kerak bo'lsa, unga tuzatish kiritish).

Tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish bosqichlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

1-bosqich. Strategiya muvaffaqiyatini belgilovchi elementlar sifatida missiya va maqsadlarni aniqlash hamda ular asosida tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlarini belgilab olish.

Afsuski, aksariyat tashkilotlarida missiya aniq belgilab olinmaydi yoki bori ham foyda olish maqsadi bilan ifodalanadi. Ammo tashkilotning boshqaruv falsafasini belgilaydigan zamonaviy missiya iqtisodiy maqsadlar va ularni amalga oshirishda inson resurslarining strategik roli o'rtasidagi muvozanatni aks ettirishi kerak. Ya'ni, xodimlarga noyob aktiv, raqobatbardosh boylik sifatida qarash kerak. Masalan, missiyani belgilash: "Kompaniyaning strategik muvaffaqiyati va raqobatbar-doshligini ta'minlaydigan yuqori professional hamda fidoyi jamoani yaratish" nafaqat tashkilot mavjudligining ma'nosini belgilaydi, balki korporativ munosabatlarni aniq ifodalash orqali uni boshqa tashkilotlardan ajratib ko'rsatishga imkon beradi. Inson resurslarini rivojlantirish qadriyatlari va motivlari:

- xodimlarning rivojlanishga tayyorligi va o'zgarishlarga intilishi;
- har bir xodim erkin shaxs va uning kompaniyada ishlashni tanlash erkinligini hurmat qilish;
- xodimlar uchun munosib mehnat sharoitlarini yaratish;
- muvaffaqiyatga xodimlar hisobiga emas, balki ular bilan birgalikda erishish;
- kompaniya xodimlarini ijtimoiy himoya qilish;
- xodimlarning shaxsiy va kasbiy o'sishi va ularning o'zini-o'zi anglashi uchun sharoit yaratish;
- kompaniyaning o'z xodimlari bilan birgalikda hayotini o'zgartiruvchi qarorlar qabul qilishga intilishi.

Missiya faqat strategiyaning uzoq muddatli maqsadlarini shakllantirish, ustuvorliklar va uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilash uchun asosdir, masalan:

Inson resurslarini boshqarish

- keyingi besh yillikda korporativ muhitni yaxshilash va xodimlarni rag‘batlantirishni yaxshilash orqali har bir xodimga sotish hajmini N foizga oshirish.

- uch yil davomida kadrlar almashinuvini N foizga qisqartirish va h.k.

2-bosqich. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishga tashkiliy muhit kuchli ta’sir ko’rsatishi sababli, ikkinchi bosqichda kompaniyada inson resurslari salohiyatiga kuchli ta’sir ko’rsatadigan tendensiyalar, risklar, atrof-muhit o’zgarishlarini chuqur tahlil qilish orqali tashkilotning mehnat salohiyatini boshqarish va baholash.

Tashqi muhitning alohida tarkibiy qismlarining inson resurslarini boshqarish tizimiga ta’sir darajasi har xil bo’lib, faoliyat turiga, tashkilotning hajmiga, hududiy joylashuviga, mulkchilik shakliga va boshqalarga bog‘liq.

Har qanday zamonaviy tashkilot tashqi muhit bilan doimiy almashinuv holatida bo’lib, shu orqali o’zini mehnat resurslari va ularning ishi va hayoti uchun zarur shart-sharoitlar bilan ta’minlaydi.

5.3-jadval

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishga ta’sir qiluvchi tashqi va ichki muhit omillari

Muhit	Omillar
Tashqi muhit Makromuhit	• Xalqaro omillar (siyosiy va harbiy keskinlik, ilmiy-texnikaviy faollik va boshqalar). • Siyosiy omillar (siyosiy barqarorlik, ijtimoiy tashkilotlar va kasaba uyushmalari harakatining faolligi, mamlakatdagi jinoiy vaziyat). • Iqtisodiy omillar (iqtisodiy munosabatlarning o’zgarish tendensiyalari, inflyatsiya, aholi daromadlari, soliq yuklamalari). • Ijtimoiy-demografik omillar (aholining o’rtacha umr ko’rish davomiyligi, turmush darajasi, tug’ilish va o’lim darajasi, chaqaloqlar o’limining tug’ilish darajasiga nisbati, aholi tarkibi, migratsiya va boshqalar). • Huquqiy (mehnat va ijtimoiy ta’minot sohasidagi tartibga solish). • Ekologik. • Tabiiy va iqlimiy. • Ilmiy va texnikaviy. • Madaniy.
Z o m	• Mahalliy mehnat bozori, uning tuzilishi va dinamikasi.

Inson resurslarini boshqarish

	• Raqobatchilarning kadrlar siyosati. • Bozor infratuzilmasi (korxonaning resurslarga bo'lgan ehtiyojini qondirish darajasi va bozor tuzilmalarining holati). • Atrof-muhit sifati. • Sog'liqni saqlash (kapital-mehnat nisbati, malaka va boshqalar). • Fan va ta'lim (aholining bilim darajasi, ilmiy ishlanmalar, innovatsiyalar va boshqalar). • Madaniyat (aholining madaniy va boshqa obyektlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish darajasi). • Savdo. • Ovqatlanish. • Transport va aloqa. • Shahar atrofi va qishloq xo'jaligi. • Qurilish va uy-joy kommunal xo'jaligi.
Ichki muhit	• Boshqaruv tamoyillari, usullari va uslubi. • Tashkilotning umumiy strategiyasi. • Tashkilotning inson resurslari salohiyati. • Xodimlar tarkibi. • Kadrlar almashinuvi va ishdan bo'shatish. • Xodimlarni almashtirish darajasi. • Xodimlarning bilim va ko'nikmalari. • Ishchilarning ish yuklamasi. • Mehnat unumdorligi. • Ijtimoiy himoya choralari. • Moliyaviy holat. • Ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish darajasi. • Tashkilotda texnika va texnologiyani rivojlantirish istiqbollari. • Tashkiliy madaniyat. • Xodimlarni boshqarish tizimining rivojlanish darajasi va boshqalar.

Malakali ishchi-xodimlar bugungi kunda muhim resurs hisoblanadi, shuning uchun ularning yetishmasligi tashkilot salohiyatini zaiflashtirishi va salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Tashqi muhitning alohida tarkibiy qismlarining inson resurslarini boshqarish tizimiga ta'sir darajasi har xil bo'lib, faoliyat turiga, tashkilotning hajmiga, hududiy joylashuviga, mulkchilik shakliga va boshqalarga bog'liq.

Har qanday zamonaviy tashkilot tashqi muhit bilan doimiy almashinuv holatida bo'lib, shu orqali o'zini mehnat resurslari va ularning ishi va hayoti uchun zarur shart-sharoitlar bilan ta'minlaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Malakali ishchi-xodimlar bugungi kunda muhim resurs hisoblanadi, shuning uchun ularning yetishmasligi tashkilot salohiyatini zaiflashtirishi va salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Omillar tahlili asosida korxonaning tashkiliy muhiti diagnostika qilinadi. Bundan tashqari, inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda kompaniyaning mehnat va ijodiy salohiyatini, xodimlarning miqdoriy va sifat xususiyatlarini, ularning texnologiya talablariga muvofiqligini va innovatsion xususiyatlarini obyektiv baholash kerak. Boshqacha qilib aytganda, quyidagi savollarga javob topish kerak:

- Qabul qilingan biznes strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilot raqobat ustunligini ta'minlovchi sifatli inson resurslariga egami?

- Raqobatchilarga nisbatan xodimlarning kuchli tomonlari nimada?
- Xodimlarning qanday zaif tomonlari bor va ularni qanday bartaraf etish mumkin?

SWOT tahlili usulidan foydalangan holda tashqi va ichki muhitni tahlil qilish natijasida xodimlarni boshqarish sohasidagi tashkilotning kuchli va zaif tomonlari, shuningdek, tashqi muhit tomonidan taqdim etilgan imkoniyatlar va oldini olish kerak bo'lgan tahdidlar aniqlanadi.

Inson resurslarini strategik boshqarishning bir qismi sifatida ichki muhitni tahlil qilishda xodimlarni boshqarishning alohida sohalari va umuman, xodimlarni boshqarish tizimining kuchli hamda zaif tomonlarini aniqlash muhimdir.

Tashkilot inson resurslarining zaif va kuchli tomonlari, tahdidlari va imkoniyatlarining aniq ro'yxatini tuzgandan so'ng, ular o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish kerak. Ushbu bog'lanishlarni o'rnatish uchun SWOT matritsasi tuziladi.

Taxminiy imkoniyatlar ro'yxati:

1. Mintaqada mehnat bozorining rivojlanganligi.
2. Turli darajadagi ta'lim muassasalarining ko'pligi.
3. Ishga qabul qilish agentliklari va bandlik xizmatlarining keng tarmog'i.
4. Tashkilotning mintaqadagi qulay imiji va boshqalar.

Inson resurslarini boshqarish

Tahdidlarning taxminiy to'plami:

1. Mamlakatdagi noqulay ijtimoiy-iqtisodiy siyosat.
2. Noqulay demografik o'zgarishlar.
3. Shahar yoki viloyatda ijtimoiy ta'minot tizimining yomonlashishi.
4. Raqobatchilarning kuchli kadrlar siyosati.
5. Hududda bandlikning yuqori darajasi va boshqalar.

Kuchli tomonlarning taxminiy ruyxati:

1. Xodimlarni boshqarish tizimi ishlab chiqilgan.
2. Menejrlarning yuqori malakasi.
3. Mutaxassislarning yuqori malaka darajasi.
4. Xodimlar orasida innovatsion salohiyatning mavjudligi.
5. Xodimlarni boshqarish xizmati uchun yetarli miqdorda moliyaviy resurslar ajratilishi.
6. Xodimlar orasida ishdan qoniqishning yuqori darajasi.
7. Xodimlar motivatsiyasining mavjudligi.
8. Ijtimoiy himoya tizimining mavjudligi.
9. Yaxshi ish sharoitlari.
10. Raqobatchilarga nisbatan ish haqi darajasidagi ustunliklar va boshqalar.

Zaif tomonlarning taxminiy ro'yxati:

1. Kadrlar sohasida strategik yo'riqnomalarning yo'qligi.
2. Boshqaruv qobiliyatining yetishmasligi va xodimlarni boshqarish masalalarini chuqur bilmasligi.
3. Kerakli darajadagi malaka va ko'nikmaning yo'qligi.
4. Xodimlarni boshqarish bo'yicha faoliyatni sust moliyalashtirish.
5. Bo'sh ish o'rinlarining mavjudligi.
6. Lavozim tavsiflari va xodimlarga qo'yiladigan talablarning eskirishi.
7. Ish haqining past darajasi va mukofotlash tizimining yo'qligi.
8. Ijtimoiy ta'minot sohasida raqobatchilardan ortda qolishi.
9. Xodimlar faoliyatini baholashning eskirgan tizimi.
10. Martabani o'stirish tizimining yo'qligi va boshqalar.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi matritsasi

	Imkoniyatlar	Tahdidlar
Kuchli tomonlar	II	I
Zaif tomonlar	III	IV

Inson resurslarini boshqarish xizmati mutaxassisining vazifasi barcha mumkin bo'lgan juft kombinatsiyalarni ko'rib chiqish uchun ulardan foydalanish va IRB strategiyasini ishlab chiqishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan holatlarni ajratib ko'rsatishdir.

Xususan, II maydondan tanlangan juftliklar uchun tashqi muhitda mavjud imkoniyatlardan foydalanish uchun tashkilotning kadrlar bo'yicha kuchli tomonlaridan foydalanish strategiyasi ishlab chiqilishi kerak. I maydondagi juftliklar uchun strategiya tashqi muhit tahdidlarini bartaraf etish uchun xodimlar sohasidagi tashkilotning kuchli tomonlaridan foydalanishni o'z ichiga olishi kerak. III maydondagi juftliklar uchun kadrlar strategiyasi shunday tuzilgan bo'lishi kerakki, tashqi muhitda paydo bo'ladigan imkoniyatlar tufayli kadrlar sohasidagi mavjud zaif tomonlarni bartaraf etishga harakat qilinadi. IV maydondagi juftliklar uchun inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotga xodimlar sohasidagi zaif tomonlardan xalos bo'lishga imkon berishi va tashqi muhitdan kelib chiqadigan tahdidning oldini olishga yo'naltirilishi kerak.

Inson resurslarining sifat ko'rsatkichlariga tashkilotdagi xodimlarning turli guruhlar xususiyatlari o'rtasidagi munosabatlarni aks ettiruvchi tarkib sifatida qaraladi. Ular professional, malakaviy va ijtimoiy-demografik turlarga bo'linadi. Masalan, ijtimoiy-demografik tarkib quyidagi ko'rsatkichlar bilan tavsiflanadi: yoshi, jinsi, bilim darajasi, ish tajribasi, ehtiyojlari. Rivojlanish istiqbollarini aniqlash va inson resurslari holatini baholash uchun hozirgi vaqtda, masalan, erkaklar va ayollar kontingenti, xodimlarning o'rtacha yoshi va boshqalarni tavsiflovchi mutlaq miqdoriy ko'rsatkichlarni bilish yetarli emas. Shu munosabat bilan tashkilotdagi alohida guruhlarining

munosabatlarini tizimlashtirish va tartibga solish muammosi paydo bo'ladi. Bu yerda guruhlardan birining umumiy songa nisbati aniqlanganda, nisbiy ko'rsatkichlarga o'tish yanada samaralidir.

Zamonaviy tashkilotlarda ijtimoiy-demografik tarkibni qayta qurish bilan bir qatorda ishlab chiqarishdagi innovatsiyalarning dinamikligi, texnologik taraqqiyot, biznesni intellektuallashtirish va iqtisodiyotni qayta qurish bilan bog'liq bo'lgan kasbiy va malakaviy tuzilmada faol siljishlar mavjud. Kasbiy malaka tuzilmasi konsepsiyasining o'zi o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita quyi tuzilmani o'z ichiga oladi: professional - turli kasbiy guruhlar vakillarining nisbati va malaka - turli malakadagi xodimlar nisbati. Malaka - bu shaxsning texnologiya yoki ma'lum bir murakkablikdagi mehnat operatsiyalarini bajarish qobiliyati. Malaka xodimning kasbiy rivojlanish darajasini, uning tajribasi, ko'nikmalari va qobiliyatlarini tavsiflaydi.

Shunday qilib, inson resurslari salohiyatining kasbiy va malakaviy komponenti xodimlarning tobora murakkab mehnat funksiyalarini bajarishga tayyorligini hamda ishdagi o'zgarishlarni tavsiflaydi. Bularga: kasbiy tayyorgarlik darajasi; ijodkorlik; tadbirkorlik faoliyati; mehnat unumdorligi kabilar kiradi.

Bu yerda kadrlar auditi tizimidan mohirona foydalanish kadrlar bo'yicha zamonaviy ma'lumotlar bazasini yaratish asosida xodimlarning optimal soni va sifatini aniqlash; mehnatni tashkil etishning tashkiliy tuzilmasi va shakllarini isloh qilish bo'yicha takliflar ishlab chiqish; xodimlarni kasbiy tayyorlash va rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish; martabani rejalashtirish va zaxiralar bilan ishlash; tashkilotning inson resurslari samaradorligini tahlil qilish kabi muhim masalalarni hal qilish imkonini beradi.

3-bosqich. Inson resurslarini strategik boshqarish jarayonining uchinchi bosqichida tashkiliy biznes strategiyasining tarkibiy qismi yoki mustaqil strategiya sifatida IRB strategiyalari loyihalari ishlab chiqiladi.

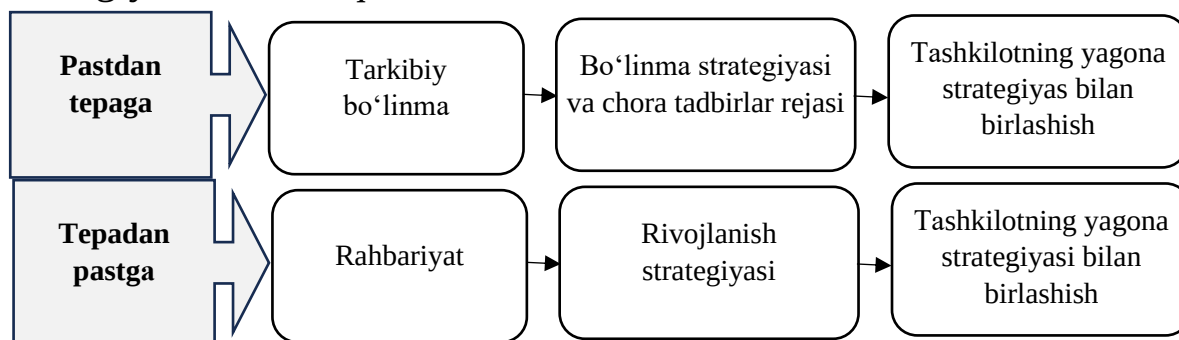
Inson resurslarini boshqarish strategiyalarining oldingi badda keltirilgan turlarini ko'rib chiqadigan bo'lsak, strategiya turini tanlash kompaniya rivojlanishning qaysi bosqichida ekanligiga, qanday biznes strategiyasi tasdiqlanganiga, ichki va tashqi muhitda tashkiliy

o'zgarishlar dinamikasi qanday ekanligiga va menejerlarning professional darajasiga bog'liqligi ayon bo'ladi.

Xodimlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish ikki yo'l bilan amalga oshirilishi mumkin (5.3-rasm):

- pastdan-yuqoriga;
- yuqoridan-pastga.

Ko'pgina tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, eng samaralisi bu yuqoridan pastga qarab xodimlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish hisoblanadi. Bu yerda xodimlar strategiyasini ishlab chiqishda asosiy rol yuqori rahbariyatga tegishli bo'lib, u birinchi navbatda tashkilotning umumiy xodimlarni boshqarish strategiyasini belgilaydi va undan so'ng korxonaning har bir alohida bo'linmasi uchun strategiya ishlab chiqadi.



5.3-rasm. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish yo'llari

Kadrlar strategiyasini shakllantirishga bunday yondashuv bir qator muhim afzalliklarga ega:

- tashqi ishbilarmonlik muhitini yuqori sifatli baholash va uning o'zgarishlari tendensiyalarini aniqlash;
- kompaniyaning umumiy rivojlanish strategiyasi bilan bog'liqligi;
- tashkilotga tegishli ustuvorliklarni aniqlash.

Bugungi amaliyotda IRB strategiyani ishlab chiqishda turli yondashuvlar mavjud. Quyida ularning ikki asosiy turini ko'rib chiqamiz:

1. "Eng yaxshi amaliyot" usuli, u IRBning "eng yaxshi amaliyot tizimi"ga asoslangan bo'lib, uni qo'llash xodimlarning samaradorligini oshiradi. "Eng yaxshi amaliyot tizimi" yettita faoliyat yo'nalishini o'z ichiga oladi:

Inson resurslarini boshqarish

- mehnatni muhofaza qilish, ya'ni iqtisodiy inqiroz yuzaga kelgan taqdirda, xodimlarni ishdan bo'shatish faqat oxirgi chora sifatida amalga oshiriladi, chunki bu yuqori malakali xodimlarni yo'qotishning oldini oladi;

- ma'lum qadriyatlar va korporativ madaniyatni tan oladigan va tashkilot samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan fazilatlarga ega bo'lgan xodimlarni tanlab yollash;

- kollegial nazoratga asoslangan o'z-o'zini boshqarish guruhlaridan foydalanish, bu boshqaruvning iyerarxik darajasini kamaytirishga va muammolar paydo bo'lganda ularni samarali hal qilishning ijodiy usullarini izlash jarayonida xodimlarning g'oyalarini birlashtirishga yordam beradi.

- mehnat unumdorligi uchun yuqori haq to'lash;

- kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish;

- xodimlarning maqomlari o'rtasidagi farqlarni kamaytirish;

- xodimlar va bo'linmalar o'rtasida samarali axborot almashishni yo'lga qo'yish.

Tashkilotlar turlicha bo'lganligi uchun "eng yaxshi amaliyot" usulini qo'llash uchun hamma vaqt ham to'g'ri bo'lavermaydi. Ular hayot siklining bosqichlari, faoliyat sohasi, ish hajmi va boshqalar bilan farqlanadi, shuning uchun bu usuldan foydalanish har doim ham tavsiya etilmaydi.

2. "Eng yaxshi moslashish" usuli. Ushbu usuldan foydalanish eng maqbul usullardan biridir, chunki IRB strategiyasini ishlab chiqish ko'p jihatdan tashkilotdagi muayyan vaziyatlarga bog'liq. Ushbu usul IRB strategiyasining butun tashkilot faoliyatiga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarga muvofiqligiga asoslanadi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi uning komponentlarining tahlili asosida shakllantiriladi (5.5-jadval).

Har qanday inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish uni shakllantirishning bosqichlariga mos ravishda olti guruh savollarga javob topish lozim bo'ladi (5.6-jadval).

Inson resurslarini boshqarish strategiyasining komponentlari

№	Komponentlar	Strategiya variantlari
1	Xodimlarni jalb qilish	Davlat xizmati yoki xususiy agentliklar orqali tashkilot ichida yoki tashqarisida amalga oshiriladi.
2	Xodimlarni qisqartirish	Ish joyi saqlanishiga da'vogarlarini tanlash mezonlari: faoliyat ko'rsatkichlari yoki ijtimoiy ta'minot. Qisqartirilgan xodimlarni qo'llab-quvvatlash variantlarini tanlash
3	Xodimlarni baholash	Baholash mezonlari va usullarini tanlash. Xodimlarning ish faoliyatini baholovchi shaxslarni tanlash.
4	Kadrlar rivojlanishi	O'qitish shakllari va usullarini tanlash, malaka talabalarini aniqlash. Kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish natijalarini baholash mezonlarini tanlash.
5	Mukofotlash	Mehnatga haq to'lash tizimi, ish haqi tarkibi va ustamalar nisbatini shakllantirish. To'lov miqdorini asoslash uchun yondashuvlarni tanlash.
6	Tashkiliy tuzilma	Mutaxassislik yoki keng profil rag'batlantiriladi. Asosan individual yoki guruhli ish shakllari qo'llaniladi
7	Tashkiliy madaniyat	Konfliktlarni barcha mumkin bo'lgan vositalar bilan oldini olish. Yetakchilikka ishlab chiqarish maqsadlariga erishish yoki xodimlar ehtiyojini qondirish va rivojlantirishga ustuvor ahamiyat berish.

Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari, strategik maqsadlarga erishishda tayanish mumkin bo'lgan xodimlarning kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi. Ushbu tahlil asosida, birinchi navbatda, korxona xodimlarining zaif tomonlarini kuchaytirish bo'yicha harakatlarni baholashda qo'yiladigan talablarni aniqlash kerak.

Shundan so'ng, inson resurslarini talablarga muvofiqlashtirish bo'yicha aniq harakatlar ishlab chiqiladi. Strategiyani shakllantirish bosqichida quyidagi masalalar yechimiga javob topiladi:

1. *Korxona strategiyasi asosida inson resurslariga bo'lgan talabni aniqlash.* Talabni baholanish parametrlari:

- korxona xodimlarining tuzilishi va tarkibi;
- zarur bilim va ko'nikmalar to'plami;
- xodimlarning ishbilarmonlik xulq-atvorining xususiyatlari.

2. *Inson resurslarining joriy holatini aniqlash.* Xodimlarga bo'lgan talablarga asoslanib, mavjud inson resurslarini tashkilot maqsadlariga erishish imkoniyatini beradigan talablarga muvofiqligini baholash.

Inson resurslarini boshqarish

3. *Mavjud inson resurslarini talablarga muvofiqlashtirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish.* Tahlil natijalariga ko'ra, xodimlarni boshqarish sohasidagi muammolarni hal qilishning maqbul variantlari aniqlanadi: masalan, o'z mutaxassislarini rivojlantirish yoki tashqi mutaxassislarni jalb qilish.

5.6-jadval

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishning bosqichlari kesimida javob olinishi lozim bo'lgan savollar ro'yxati

Faoliyat bosqichlari	Faoliyat mazmuni
1-bosqich. Tahlil	Nima bo'lyapti? Nima yaxshi va nima yomon bo'lmoqda? Tashkilot qanday dolzarb muammolarga duch kelmoqda? Tashkilot kelajakda qanday muammolarga duch keladi? Biznesga qanday ehtiyoj bor?
2-bosqich. Diagnostika	Bu dolzarb muammolar qayerdan paydo bo'ldi? Muammolarning sabablari nimada? Vaziyatga qanday omillar ta'sir qiladi (raqobat, tashqi muhit, siyosiy omillar va boshqalar)?
3-bosqich. Xulosa va tavsiyalar	Tahlil asosida qanday xulosalarimiz bor? Qanday muqobil strategiyalarni qo'llash mumkin? Qaysi variant afzalroq va nima uchun?
4-bosqich. Harakatlarni rejalashtirish	Takliflarni amalga oshirish uchun qanday harakatlar qilish kerak? Qanday muammolarga duch kelish mumkin va ularni qanday yengish mumkin? Kim, qachon va qanday choralar ko'radi?
5-bosqich: Resurslarni rejalashtirish	Qanday resurslar kerak (pul, odamlar, vaqt)? Bu resurslarni qanday qilib olish mumkin? Bular kerak bo'lgan resurslar ekanligiga rahbariyatni qanday ishontirish mumkin?
6-qadam: Foyda tahlili	Ushbu takliflarni amalga oshirishdan tashkilot qanday foyda oladi? Xodimlarga qanday imtiyozlar beriladi? Ular tashkilot ehtiyojlarini qanday qondiradi?

4-bosqich. Amalga oshirish. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish uzluksiz jarayondir, shuning uchun strategik muammolarni hal qilish uzoq, o'rta va qisqa muddatli davrlarga mo'ljallangan. Strategik reja tuziladi. U strategiyani amalga oshirish bo'yicha maxsus ishlab chiqilgan vazifalar va chora-tadbirlar, ularni amalga oshirish muddatlari

va har bir topshiriq uchun mas'ul ijrochilar, zarur resurslar (moliyaviy, moddiy, axborot va boshqalar) miqdorini o'z ichiga olgan hujjatdir.

Xodimlarni boshqarishning zarur strategiyasi strategiyani tanlash mezonlari amalga oshirish uchun ajratilgan resurslar hajmi, vaqt cheklovlari, yetarlicha professional malakali xodimlar darajasi va boshqalarga bog'liq bo'lishi mumkin. Strategiyani tanlash kuchli tomonlarga va xodimlarning afzalliklari orqali raqobat muhitida tashkilotning imkoniyatlarini oshiradigan faoliyatni rivojlantirishga asoslanadi.

Inson resurslarini boshqarishning zarur strategiyasini ishlab chiqish vazifasi moddiy, moliyaviy, intellektual resurslarning yetishmasligi, rahbarlar va mutaxassislarning professionallik darajasi talab darajasida bo'lmasligi tufayli qiyinlashadi. Shu sababli, strategiyani tanlash mezonlari amalga oshirish uchun ajratilgan resurslar hajmi, vaqt cheklovlari, yetarlicha professional malakali xodimlar darajasi va boshqalar bo'lishi mumkin. Strategiyani tanlash kuchli tomonlarga va xodimlarning afzalliklari orqali raqobat muhitida tashkilotning imkoniyatlarini oshiradigan faoliyatni rivojlantirishga asoslanadi.

Har qanday strategiya, hatto eng yaxshi ishlab chiqilgani ham uni amalga oshirish uchun shart-sharoitlar bo'lmasa, hech qanday qiymatga ega emas. Shuning uchun asosiy narsa nafaqat yaxshi ishlab chiqilgan strategiya, balki uni biznesda qo'llash qobiliyatidir. IRB strategiyasini amalga oshirish strategik boshqaruv jarayonining muhim bosqichidir.

5-bosqich. Strategik inson resurslarini boshqarish jarayonining mantiqiy yakuniy bosqichlari - bu strategik rejani amalga oshirish jarayonini baholash va nazorat qilish bosqichlaridir. Ushbu bosqichda qo'yilgan maqsadlar va ularga amaliy erishish jarayoni o'rtasida barqaror aloqani ta'minlash, maqsadlardan og'ishlarning sabablari aniqlash va ularga mumkin bo'lgan tuzatishlarni kiritish amalga oshiriladi.

Albatta, strategiyani shakllantirish, amalga oshirish va nazorat qilish uchun asosiy mas'uliyat kadrlar xizmatlariga yuklanadi. Kadrlar bo'limi rahbarlari strategik sherik sifatida tasdiqlangan strategiya asosida o'rta va qisqa muddatli maqsadlarni belgilashlari, ularga erishish bo'yicha

aniq harakatlar uchun operatsion rejalarni ishlab chiqishlari, rejalarning bajarilishini baholash mezonlarini belgilashlari, shuningdek, ularni muvofiqlashtirishlari lozim.

Nazorat strategiyani amalga oshirish samaradorligini baholash mezonlarini to'g'ri tanlagandagina samarali bo'lishi mumkin. Odatda, strategiyani baholash mezonlariga quyidagilar kiradi:

a) ichki mezonlar:

- mehnat unumdorligini oshirish;
- ruhiy-psixologik iqlimni yaxshilash;
- mahsulot va xizmatlar sifatini oshirish;
- har bir aksiya uchun dividendlarni oshirish;
- bozor ulushini oshirish;
- yangi mahsulotlarni chiqarishni o'zlashtirish.

b) tashqi mezonlar:

- foydaning oshishi;
- foiz stavkasini pasaytirish;
- raqobatchilarning bozordagi mavqeining barqarorligi;
- xomashyo narxining nisbatan pasayishi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot bozoriga dastlabki kirishning murakkabligi.

Biroq, mezonlarning ushbu guruhlanishi kadrlar strategiyasini amalga oshirish natijalarini to'liq aks ettirmasligi mumkin. Shu sababli strategiyani miqdoriy va sifat jihatidan baholash uchun quyidagi mezonlarni qo'llash mumkin:

a) strategiyani baholashning miqdoriy mezonlari (ko'rsatkichlari):

- foyda hajmi va uning o'sishi;
- rentabellikning o'sishi;
- bozor ulushining o'sishi;
- sotish hajmi va uning o'sishi;
- yangi mahsulotlar ulushi;
- mehnat unumdorligi va uning o'sishi;
- material sarfi va uning o'sishi;
- shikoyatlar soni va ular tomonidan yetkazilgan zararlar;

Inson resurslarini boshqarish

- likvidlik, moliyaviy barqarorlik, to'lov qobiliyati va boshqa ko'rsatkichlar.

b) strategiyani sifat jihatidan baholash mezonlari (ko'rsatkichlari):

- xodim malakasining ish o'rni talablariga muvofiqligi;
- jamoada psixologik iqlimni yaxshilash;
- mahsulot raqobatbardoshligini oshirish;
- yuqori texnologiyali mahsulotlar ulushi;
- mahsulotni sotish bozorining kengayish;
- ishlab chiqarilgan mahsulotlarning monopol darajasi;
- davlat tomonidan tartibga solish tizimi (qonunchilik bazasi);
- mahsulotlar haqida shikoyatlar mavjudligi va boshqalar.

Kadrlar strategiyasini miqdoriy baholash uchun ko'rsatkichlardan foydalanish barchasini emas, balki eng muhim mezonlarni tanlash, ularni ahamiyati bo'yicha saralash va tizimli tahlil usullaridan foydalangan holda baholash mumkin. Bu o'z navbatida, strategiyani amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasini amalga oshirilishini baholash imkonini beradi.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv uzoq muddatli rejalashtirish va xodimlar to'g'risidagi qarorlarni tashkilotning umumiy strategiyasi bilan birlashtirishdan iborat. Ushbu yondashuv kompaniyaning raqobatbardoshligi va barqaror o'sishining asosiy omili sifatida inson kapitalini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Strategik boshqaruv strategik maqsadlarga erishish uchun kadrlar ehtiyojlarini prognozlash, iste'dodlarni rivojlantirish va korporativ madaniyatni shakllantirishga qaratilgan.

2. Inson resurslarini strategik boshqarish - joriy va kelajakdagi ehtiyojlarni hisobga olgan holda tashkilotni kerakli kadrlar bilan ta'minlashga qaratilgan tizimli faoliyat. U inson resurslarini rejalashtirish, o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish hamda bozor va kompaniyadagi o'zgarishlarga moslashtirish kabi jihatlarni qamrab oladi.

Inson resurslarini boshqarish

Samarali strategik menejment tashkilotning hayotiy bosqichlariga mos ravishda qiyinchiliklarga tezkor javob berish, samaradorlikni oshirishga va raqobat ustunliklarini shakllantirish imkonini beradi.

3. Inson resurslarini boshqarish strategiyalari uzoq muddatli IRB maqsadlariga erishishga qaratilgan tamoyillar va harakatlar to'plamidir. Asosiy strategiyalar xodimlarni saqlab qolish, rag'batlantirish, rivojlantirish va optimallashtirish strategiyalarini o'z ichiga oladi, ular har biri kompaniya ehtiyojlariga qarab amalga oshiriladi.

4. IRB strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish xodimlarning faolligini oshirishi, xodimlar almashinuvini kamaytirishi va ularni zarur vakolatlar bilan ta'minlashi mumkin.

5. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mantiqan ketma-ket bosqichlarni o'z ichiga olib, joriy holatni tahlil qilish, maqsad va vazifalarni aniqlash, ularga erishish usullari va vositalarini tanlashdan iborat.

6. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish usullari xodimlarni boshqarishning barcha jihatlarini hisobga olgan holda analitik, ekspert, prognozlash va iqtisodiy yondashuvlarni o'z ichiga oladi.

7. IRB strategiyasini ishlab chiqish bosqichlarini to'g'ri tashkil etish kompaniya ehtiyojlarini hisobga oladigan va uning barqaror rivojlanishiga hissa qo'shadigan samarali va moslashuvchan rejani yaratishga imkon beradi.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv deganda nimani tushunasiz?

2. Strategiya va taktika tushunchalariga ta'rif bering.

3. Korporativ strategiya nima?

4. Inson resurslarini strategik boshqarish nima?

5. Innovatsion strategiya nima?

6. Sifat strategiyasi nima?

7. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi nima?

8. Strategik muvofiqlik nima?

Inson resurslarini boshqarish

9. Resurs bazasi strategiyasi nima?
10. Strategik qobiliyat nima?
11. Strategiyani shakllantirish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
12. Inson resurslarini strategik boshqarishning vazifalarini sanab bering.
13. Inson resurslarini strategik boshqarishning tamoyillari.
14. Inson resurslarini boshqarish strategiyasi nima?
15. Inson resurslarini boshqarishning qanday strategiyalarini bilasiz?
16. Inson resurslarini strategik boshqarish va IRB strategiyalarining o'xshashliklari va farqlari nimada?
17. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki muhit omillarini sanab o'ting.
18. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishning qanday usullari mavjud?

6-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH XIZMATI FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

6.1. Inson resurslarini boshqarish xizmatining tashkilotdagi o‘rni va roli

Bugungi kunda korxonaning nomoddiy aktivlari tarkibida bilimlar eng qimmatli aktiv hisoblanadi. Bu xodimlarni boshqarish vazifalari, funksional majburiyatlari va kadrlar bo‘yicha mutaxassislarning kasbiy malakasi darajasining murakkablashib borayotganligida namoyon bo‘ladi.

So‘nggi paytlarda rivojlangan mamlakatlarda kadrlar bilan ishlash xizmatlari yuqori tashkiliy maqomga, mas’uliyat darajasiga va strategik qarorlar qabul qilishda keng vakolatlarga ega bo‘lgan mustaqil funksional bo‘linmalarga aylantirildi. Inson resurslariga sarmoya kiritish yetakchilik, yuqori malakali va iqtidorli mutaxassislarning mehnati orqali nomoddiy bozor qiymatini o‘stirishning yangi imkoniyatlarini yuzaga keltirdi. Tashkiliy imkoniyatlarni kengaytirish hisobiga inson resurslarini boshqarish nomoddiy resurslarni moddiy resurslarga aylantiradi.

Zamonaviy menejment asoschilaridan biri P.Drukerning fikriga ko‘ra, “Odamlarni boshqarish kerak emas. Asosiy vazifa - ularga yo‘l ko‘rsatishdir”. Bundan maqsad – har bir xodimning o‘ziga xos ko‘nikmalari va bilimlari samaradorligini maksimal darajada oshirishdir. Ushbu faoliyat tamoyili xodimlarni boshqarish xizmatining rolini tubdan qayta ko‘rib chiqishni va inson resurslarini boshqarishga yangi yondashuvlarni izlashni talab qiladi.

Tashkilotning kadrlar xizmati yoki inson resurslarini boshqarish xizmatini yangidan shakllantirish jarayoni bugungi kunda eng maqbul yechim hisoblanib, bu nodavlat va tijorat sektoridagi kompaniyalar uchun xosdir. Davlat tashkilotlarida esa IRB xizmati faoliyati vazirlik va idoralarning normativ hujjatlari bilan aniq tartibga solinadi, bu aniq ko‘rsatmalarga to‘g‘ri rioya qilish va "tomonlarni chalg‘itmaslik" imkonini beradi. Turli faoliyat sohasi va mulkchilik shakllaridagi biznes har xil yangi tizimlar va texnologiyalarni joriy etish, xodimlarni boshqarish jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirish va sinovdan

Inson resurslarini boshqarish

o'tkazishni talab qiladi. Bu esa bozordagi doimiy o'zgarishlarga maksimal darajada moslashish va iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi. Har bir biznes turi jamiyatning muayyan qatlamlari mijozlarining ehtiyojlariga "javob" bo'lib, jamiyatning har bir qatlami o'ziga xos, individual xizmatlar tizimiga, shu jumladan mijozlar bilan xodimlarning ishlash tizimi bilan bog'liq bo'lgan xizmatlarga muhtoj.

Mulkdorlar va biznes egalari ushbu sohadagi kadrlar ishini doimiy ravishda takomillashtirish va innovatsiyalarni joriy etishdan manfaatdordirlar. Biroq, ba'zida ilgari ishlab kelyotgan "eski uslub"ni amalga oshirishdan ko'ra, inson resurslarini boshqarish tizimini "boshidan" qayta yaratish osonroq bo'lib chiqadi.

Xodimlarni boshqarish xizmati tashkilotning asosiy elementidir, chunki u inson resurslarini boshqarish uchun javobgardir. Ushbu xizmat xodimlarni yollash, moslashtirish, o'qitish va baholash, shuningdek, turli mehnat masalalarini hal qilish bilan shug'ullanadi.

Kadrlar bo'limi bo'lmasa, tashkilot xodimlarni boshqarishda muammolarga duch kelishi mumkin, bu esa ish sharoitlarining yomonlashuvi va xodimlar o'rtasida nizolarga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, IRB xizmatlarining bo'lmasligi mehnat qonunchiligining buzilishiga olib kelishi, bu esa turli xil jarimalar va sud jarayonlariga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, kadrlar xizmati tashkilotning samarali ishlashini ta'minlash va xodimlarning ham, butun kompaniyaning manfaatlarini ham himoya qilish uchun zarurdir.

Inson resurslarini boshqarish xizmatining asosiy maqsadi xodimlarni malakali boshqarish orqali tashkilot o'z maqsadlariga erishishini ta'minlashdir. Kadrlar bo'limining zamonaviy falsafasi inson resurslarini boshqarish xizmati investorlar nazarida tashkilot uchun qo'shimcha bozor qiymatini yaratishi kerak. Qo'shimcha bozor qiymatini samarali yaratadigan strategiyani amalga oshirish uchun IRB xizmati faoliyati ham yaxshi tashkil etilishi kerak.

Inson resurslarini boshqarish xizmatining faoliyatini inson resurslarini boshqarish jarayonida korxona amalga oshiradigan dasturlar, strategiyalar, taomillar va harakatlar majmui sifatida tavsiflash mumkin.

Inson resurslarini boshqarish

Zamonaviy IRBX ning 4 ta asosiy roli mavjud:

- xodimlar manfaatlarining himoyachisi sifatida;
- ma'muriy ekspert sifatida;
- tashkilotdagi o'zgarishlar va innovatsiyalar manbai sifatida;
- strategik hamkor sifatida.

Shuni ta'kidlash kerakki, tizim yagona birlik sifatida ishlashi kerak. IRB xizmati faoliyati alohida bo'lmazligi kerak, u tashkilotning boshqa bo'linmalarida sodir bo'ladigan faoliyat va jarayonlar bilan muvofiqlashtirilgan bo'lishi kerak. IRB xizmati funksiyasining tuzilishi qanchalik murakkab bo'lsa, uning tashkilot raqobat ustunligining manbai bo'lish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi.

6.2. Inson resurslarini boshqarish xizmatining maqsadi, vazifalari va funksiyalari

Inson resurslarini boshqarish - bu xodimlar salohiyatidan maksimal foydalanish uchun ularning motivatsiyasini maqsadli ravishda o'zgartirishga qaratilgan uzluksiz jarayon. Bu jarayon xodimlarning faolligini, ijodiy va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni, boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlarining soni va tuzilmasini optimallashtirishni, xodimlarni yollash, tanlash va tayinlash siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishni, xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish qoidalarini shakllantirishni, ularni tayyorlash va malakasini oshirish masalalari va ushbu sohadagi boshqa muammolarni hal qilishni o'z ichiga oladi (6.1-rasm).

Jarayonli yondashuv asosida inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini samarali tashkil etish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish xizmati (IRBX) - bu tashkilotning asosiy faoliyatida bevosita ishtirok etmay, uning uzluksiz ishlashini ta'minlaydigan funksional tarkibiy bo'linma hisoblanib, qabul qilingan kadrlar siyosati doirasida tashkilotning xodimlarni boshqarish sohasidagi ixtisoslashtirilgan tarkibiy bo'linmalar majmuidir.

Inson resurslarini boshqarish

1) Ichki va tashqi muhit omillarining ta'sirini tahlil qilish	Korxona faoliyat ko'rsatayotgan muhit dinamik bo'lib, uning o'zgarishi (ayniqsa, korxona, ba'zan ta'sir qilish imkoniyatiga ega bo'lmagan tashqi muhit omillariga nisbatan) inson resurslarini boshqarishda sezilarli o'zgarishlarga olib kelishi mumkin.
2) Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish	- xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi; - sifatni oshirish strategiyasi; - innovatsion strategiya.
3) Uzoq muddatli byujetni tuzish	Inson kapitaliga investitsiyalarni baholash uchun umumiy byujetda inson resurslariga sarflanadigan xarajatlarni taqsimlash
4) Kadrlar siyosatini ishlab chiqish	Kadrlar siyosati inson resurslarini boshqarish strategiyasi va o'z mohiyatiga ko'ra operatsion faoliyatda o'yin qoidalarini belgilaydigan xodimlarni boshqarish tizimi o'rtasida oraliq bo'g'in vazifasini bajaradi.
5) Inson resurslarini boshqarish tizimini ishlab chiqish	Korxonaning belgilab olgan strategiyasiga qarab inson resurslarini boshqarishning ko'p pog'onali tizimi shakllantiriladi.
6) Qisqa muddatli byujetni tuzish	Inson resurslarini boshqarish tizimining iqtisodiy mazmuni uni amalga oshirish xarajatlarining qisqa muddatli byujetida aks ettiriladi.
7) Inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish.	Tegishli tashkiliy madaniyatni shakllantirishga, mehnat nizolarini bartaraf etish va o'zgarishlarga qarshilikni yengish.
8) Strategiya, siyosat va inson resurslarini boshqarish tizimini baholash	Korxonada kadrlar strategiyasi va siyosatini, mavjud inson boshqarish usullaridan foydalanishni davom ettirish yoki ularni o'zgartirish.

6.1-rasm. Inson resurslarini boshqarishni tashkil etish jarayoni

Inson resurslarini boshqarish

Hozirgi vaqtda xodimlarni boshqarish xizmatlarining quyidagi nomlari keng tarqalgan:

1. Kadrlar markazi.
2. Kadrlar xizmati.
3. Kadrlar bo'limi.
4. Inson resurslarini boshqarish.
5. Xodimlar bo'limi.
6. Personalni boshqarish va boshqalar.

IRBX faoliyati ikki yo'nalishda amalga oshiriladi: *taktik va strategik*.

Taktik yo'nalish doirasida mehnat resurslarini shakllantirish bo'yicha kadrlar ishlari olib boriladi. Ushbu yo'nalishdagi kadrlar ishining mohiyati xodimlarni boshqarish sohasida amalda aynan nima kim tomonidan, qanday va nima yordamida amalga oshirilishi kerakligini aniqlaydi. Ushbu kundalik vazifalarni hal qilish ma'muriy usullarga asoslangan.

Strategik yo'nalish tashkilotning kadrlar siyosatini, ya'ni xodimlar bilan ishlash sohasidagi nazariy qarashlar, g'oyalar, talablar, amaliy faoliyat tizimini, uning asosiy shakllari va usullarini shakllantirishga qaratilgan.

Inson resurslarini boshqarish funksiyalari - bu xodimlarni boshqarish jarayonini tashkil etuvchi boshqaruv ishlarining o'ziga xos turlaridir. IRB xizmatining funksiyalari uning tashkiliy tuzilishini belgilaydi.

IRB xizmatining bosh maqsadi xodimlarni malakali boshqarish orqali tashkilotga o'z maqsadlariga erishish imkonini yaratishdir. Shundan kelib chiqib, uning strategik yo'nalishdagi asosiy vazifalarini shakllantirish mumkin (6.2-rasm).

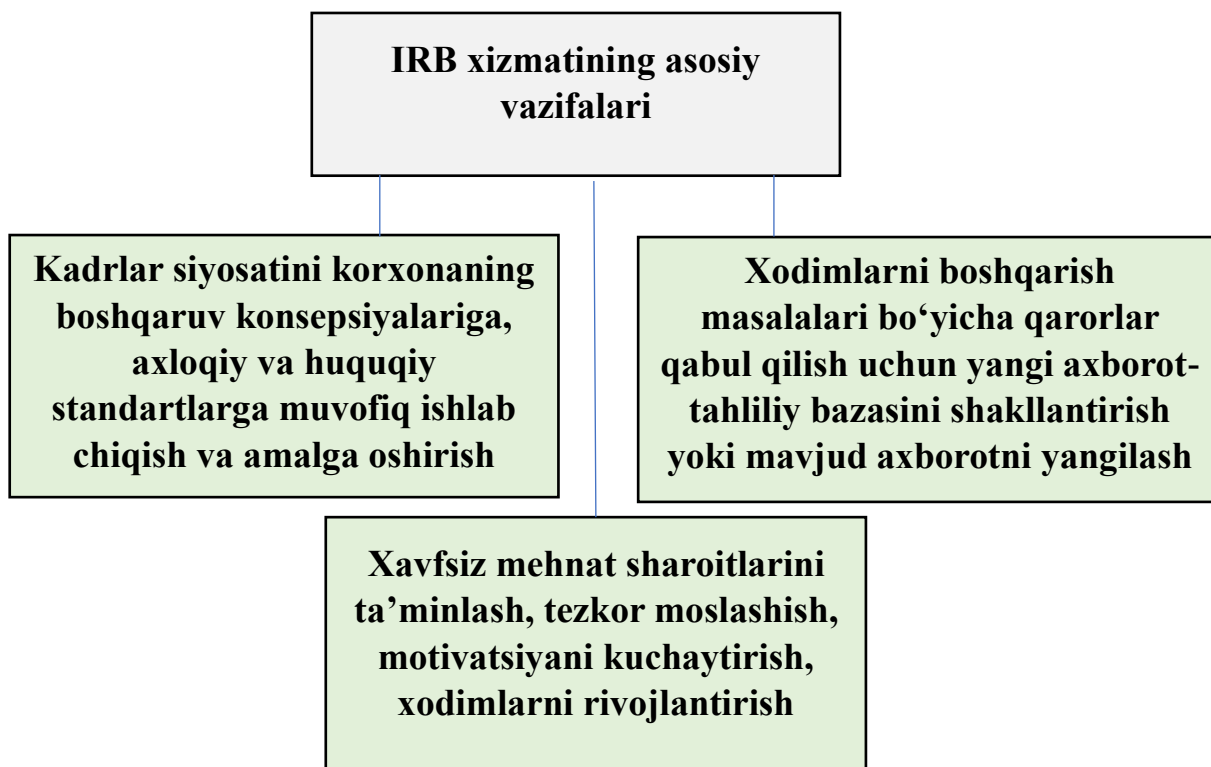
Taktik yo'nalish, ya'ni kadrlar ishining asosiy vazifalarini quyidagi yo'nalishlar bo'yicha ajratish mumkin:

Kadrlar ishini hisobga olish va nazorat qilish:

- xodimlarni ishga qabul qilish;
- xodimlarni hisobga olish;
- xodimlarni ishdan bo'shatish;

Inson resurslarini boshqarish

- korxonada vaqtincha ishlamayotgan xodimlar bilan ishlash (ta'tilda bo'lganlar, kasallik tufayli ishda bo'lmaganlar, xizmat safariga ketganlar va boshqalar).



6.2-rasm. Inson resurslarini boshqarish xizmatining asosiy vazifalari

Kadrlar ishini rejalashtirish va tartibga solish:

- xodimlarni tanlab olish (qidirish va saralash);
- korxona xodimlarini joylashtirish;
- xodimlar ish joyini ko'chirish yoki o'zgartirish;
- lavozimlarni belgilash va xodimlarni moslashtirish.

Hisobot va tahliliy yo'nalish:

- xodimlarni o'rganish;
- xodimlarning ish faoliyatini baholash;
- tahliliy ish;
- hisobotlarni tayyorlash.

Kadrlar ishini muvofiqlashtirish va axborot yo'nalishi:

- xodimlarni kasbiy tayyorlash (o'qitish va qayta tayyorlash);
- xodimlarini qabul qilishni tashkil etish (xizmat va shaxsiy masalalar bo'yicha);

Inson resurslarini boshqarish

- korxona xodimlarining yozma murojaatlari bilan ishlash;
- arxiv va ma'lumotnoma ishlari.

Kadrlar ishining tashkiliy-uslubiy yo'nalishi:

- xodimlar faoliyatini hujjatlashtirish;
- korxona bo'limlarida kadrlar bilan ishlash;
- kadrlar ishini rejalashtirish;
- kadrlar ishini boshqarish.

IRB xizmatining strategik funksiyalari korxona va biznes strategiyasini muvozanatlash; tashkilot jarayonlarining reinjiningi; tashkilot xodimlari bilan o'zaro axborot aloqasi, o'zgarishlarni boshqarishdir.

Inson resurslarini boshqarish to'rtta *taktik funksiyaga* ega:

1. *Xodimlar bilan ta'minlash* – potensial xodimlarni tanlash va ishga yollashni o'z ichiga oladi.

2. *Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish* – xodimlar bilimi va kasbiy malakasini uzluksiz rivojlantirish.

3. *Motivatsiyali boshqarish* - xodimlarning yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash kaliti hisoblanadi. Bu funksiya xodimlarga beriladigan imtiyozlar, ularning faoliyatni baholash va mukofotlash masalalarini o'z ichiga olishi mumkin.

4. *Xizmat ko'rsatish* – xodimlarning sadoqati va tashkilotga sodiqligini saqlashni o'z ichiga oladi.

Oldiga qo'yilgan vazifalardan kelib chiqib, IRB xizmati quyidagi yo'nalishlarda bir qator funksiyalarni bajaradi:

Xodimlar bilan ishlash yo'nalishida:

- *ijtimoiy funksiya* – xodimlar bandligini ta'minlash, shuningdek, mehnatni muhofaza qilish va xavfsiz ish sharoitlarini yaratish;

- *normativ yoki tartibga solish funksiyasi* – mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlariga rioya qilisha, mehnatni muhofaza qilish shartlari va qoidalarini belgilash, shuningdek, mehnat nizolarini hal qilish. Ushbu funksiya xodimlarning manfaatlari, tashkilot manfaatlari va inson resurslarini boshqarish tizimining boshqa subyektlari manfaatlari o'rtasidagi ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish tizimi sifatida tavsiflanadi

Inson resurslarini boshqarish

- *tarbiyaviy funksiya* – xodimlarni ragʻbatlantirish usullariga asoslanadi;

- *axborot-tahliliy funksiya* – korxona faoliyatini axborot bilan taʼminlash;

- *nazorat funksiyasi* – korxona ichidagi va mehnat bozoridagi mavjud vaziyatni kuzatishdan iborat.

Bajarilgan ishning xususiyatiga qarab, quyidagi funksiyalarga ajratiladi:

- *maʼmuriy faoliyat* – mehnatga haq toʻlash tizimini tashkil etish, mehnat va jamoa shartnomalarini tuzish boʻyicha qonun hujjatlarini qabul qilishga asoslanadi;

- *ish yuritish* – shaxsiy tarkib boʻyicha hujjatlarni tayyorlash, xodimlar hisobini yuritish va boshqalar;

- *ishga joylashtirish* – ishga qabul qilish, ish joyi va ish tartibi bilan tanishtirish, boshqa lavozimga oʻtkazish va boshqalar;

- *xodimlarni qoʻllab-quvvatlash va barqarorlashtirish* – tashkilotning motivatsion mexanizmiga asoslangan;

- *rivojlantirish funksiyasi* – kadrlarni tayyorlash, malakasini oshirish va baholash, shuningdek, xodimlar karyerasini boshqarish;

- *boshqa funksiyalar guruhi* – mehnat intizomi, mehnat sharoitlari va xavfsizlik choralari ustidan nazorat qilish va boshqalar.

Zamonaviy kadrlar xizmatlarining innovatsion funksiyalari:

- joriy davr va kelajak uchun kadrlarga boʻlgan ehtiyojni aniqlash;

- tashkilot biznes-rejasining "Inson resurslariga oid" boʻlimini ishlab chiqish;

- ish joylarini sertifikatlash va kasbiy rejalarni ishlab chiqish;

- boʻsh ish oʻrinlariga nomzodlarning kasbiy va shaxsiy fazilatlarini tekshirish tizimini ishlab chiqish;

- kadrlar zaxirasi va xodimlarning martabalarini rejalashtirish;

- xodimlarning mehnat motivatsiyasini aniqlash boʻyicha tadqiqotlar;

- xodimlarning innovatsion xulq-atvori va ijodiy darajasini rivojlantirish;

- samarali mehnat jamoalarini yaratish boʻyicha tadqiqotlar;

- mehnat nizolarining sabablarini tahlil qilish va ularni hal qilish va boshqalar.

6.3. Inson resurslarini boshqarish xizmatining modellari

Inson resurslarini boshqarish xizmatini maqsadi, vazifalari va funksiyalari tashkilot faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi. Bular:

- tashkilot hajmi;
- faoliyat yo'nalishlari (ishlab chiqarish, savdo, aholiga xizmat ko'rsatish);
- tashkilotning strategik maqsadlari;
- tashkilotning rivojlanish bosqichi;
- xodimlar soni va tarkibi;
- kadrlar bilan ishlashning ustuvor vazifalari.

IRB xizmatining vakolatlari, javobgarligi va tarkibiy tuzilishi tashkilotning faoliyat turiga qarab farq qilishi mumkin.

Inson resurslarini boshqarish xizmati turli formatlarga ega bo'lishi va korxona boshqaruvida turlicha rol o'ynashi mumkin. Inson resurslarini boshqarish xizmatlarining tarkibi, bo'ysunishi va funksiyalarini shakllantirishning qat'iy qoidalari mavjud emas. Inson resurslarini boshqarish xizmatining funksional modelini tanlashga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi (6.1-jadval).

IRB xizmati modelini tanlashda, eng avvalo, xodimlarni boshqarishning xos modellariga e'tibor qaratiladi.

Tashkilotda xodimlarni boshqarishning yagona modeli mavjud emas. Har bir mintaq, hudud va mamlakatlar o'z madaniyati, aholisining turmush tarzi, tarixi, urf-odat va an'analari xodimlarni boshqarish bo'yicha o'ziga xos tajribaga ega. Barcha inson resurslarini boshqarish tizimlarining afzalliklari va kamchiliklari borki, korxona rahbarlari jamoani boshqarish usulini tanlashda har bir yondashuvning ijobiy va salbiy tomonlarini diqqat bilan o'rganadilar. Ularning tuzilishi, xususiyatlari va farqlarini tushunmasdan, kompaniyaning rivojlanish yo'lini aniqlash va xodimlar bilan munosabatga kirishishning mos taktikasini ishlab chiqish mushkul.

Inson resurslarini boshqarish xizmatining modelni tanlashga ta'sir qiluvchi omillar

Omillar	Omillarning xususiyatlari
Yuqori rahbariyatning g'oyalari, qarashlari va fikr-mulohazalari	Ko'pincha, xodimlarni boshqarish xizmatlari korxona egasi va mulkdorlarning g'oyalarini ro'yobga chiqaruvchi sifatida faoliyat yuritib, tashkilotning yirik va dinamik tarkibiy bo'linmasi hisoblanadi. Korxona egalari va mulkdorlar xodimlarga yetarli ahamiyat bermasalar, IRB xizmatlari umuman bo'lmasligi yoki xodimlarning hujjat aylanishi darajasida faoliyat yuritishi mumkin.
Biznes-strategiya	Tanlangan strategiyaga va maqsadlarga erishishda ishtiok etish va inson resurslarining yetarliligini obyektiv baholashga qarab, IRB xizmati turli formatlarda tashkil etilishi mumkin. Bugungi amaliyotda, ko'pincha, xodimlar biznesning strategik maqsadlariga erishishning muhim omili bo'lib yuzaga chiqadi, IRB xizmati rahbari direktorlar kengashi a'zosiga va IRB strategiyasi korxonaning asosiy strategiyalaridan biriga aylanadi.
Tashkilotning tuzilishi	Tashkilotning tuzilishi va xodimlarni boshqarish bo'yicha bo'limlarning vakolatlari (hududiy filiallar, funksional bo'linmalar, vaqtinchalik loyiha guruhlar va boshqalar), IRB xizmati uchun resurslarning mavjudligi, xodimlarni boshqarishga shunchaki xarajat emas, balki investitsiya sifatida munosabat. IRB xizmatlarining funksional o'rnini belgilab beradi.
Tashkiliy madaniyat	Korxonaning qo'shilgan qiymatini yaratishda xodimlarning muhim roli e'tirof etiladigan va yetarlicha rivojlangan tashkilotlarda IRB xizmatlari yaxshi rivojlangan va tashkilot faoliyatida faol ishtirok etadilar. Tashkiliy madaniyati zaif bo'lgan tashkilotlarda IRB xizmatining imkoniyatlari haqida yetarli tasavvur bo'lmasligi mumkin.
IRB xizmati rahbarining obro'si va shaxsiy fazilatlari	Ko'pincha, korxonada IRB xizmatinig o'rniga ushbu xizmatning mavqei va uning rahbarining obro'si va vakolatlari katta ta'sir ko'rsatadi. Bu o'z navbatida, IRB xizmatining korxona egalari va xodimlarning muammolarini hal qilish qobiliyatini belgilab beradi. IRB xizmatining rolini tan olish uning funksiyalarini tashkiliy rasmiylashtirishga olib keladi.

Inson resurslarini boshqarishning quyidagi asosiy modellarini ko'rib chiqamiz:

Anglo-Amerika modeli.

Uning konsepsiyasi asosini norasmiy munosabatlar va jamoaga to'liq ishonch tashkil etadi. Ushbu modelda menejerga murabbiylik vazifasi yuklatilib, u qo'l ostidagilarga o'z tajribasini, muayyan muammolarni qanday hal qilishni yo'llarini hamda ustuvorliklarni to'g'ri belgilashni o'rgatadi. Ishdan tashqarida xodimlar bilan muloqot qilish odatiy hol hisoblanadi. Rahbarlar ko'pincha oddiy xodimlarni mehmonga tashrif buyurishga yoki turli xil sport va madaniy tadbirlariga birga borishga taklif qilishadi.

Anglo-Amerika modelining xususiyatlari:

- ishga qabul qilishning asosiy mezonlari - ma'lumoti, tajriba va tavsiyanomalar;
- o'quv jarayoni uzluksiz va barcha darajalarda amalga oshiriladi;
- umumiy emas, balki tor profildagi mutaxassislariga ustunlik beriladi;
- xodimlar yiliga kamida ikki marta attestasiyadan o'tkaziladi;
- ish haqi darajasi nafaqat xodimning malakasiga, balki u erishgan yutuqlarga ham bog'liq.

Kamchiliklari:

- ushbu konsepsiyaning vatani AQShda millatidan qat'iy nazar, har bir kishi yuksaklikka erisha oladi, deb ishoniladi. Ko'rinib turibdiki, bunday sharoitda shiddatli raqobat yuzaga kelib, har bir jamoa a'zosi natijaga e'tibor qaratadi va hamkasblari orasida birinchi bo'lishga intiladi;
- har bir xodim o'zining professionalligini doimiy ravishda tasdiqlashi kerak;
- menejerlar strategik muammolarni hal qilish sarflanishi mumkin vaqtni ko'pincha xodimlarni o'qitishga ajratadi;
- rahbariyat tomonidan muhim qarorlar oddiy xodimlarning fikrini hisobga olmasdan qabul qilinadi;
- barcha kompaniyalarda turli ijtimoiy kafolatlar va bonuslar mavjud emas.

Anglo-Amerika modeli butun dunyoda keng tarqalgan. Buyuk Britaniya va AQShdan tashqari, u Kanada, Avstraliya, Yangi Zelandiya va kontinental Yevropaning ba'zi mamlakatlarida qo'llaniladi.

Yevropa modeli.

Yevropa kompaniyalari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv texnologiyalari Anglo-Amerika tamoyillaridan sezilarli darajada farq qiladi. Shu bilan birga, xarajatlar va sifat ustidan to'liq nazoratni o'rnatadigan nemis tizimini va ijodiy soha vakillari uchun mo'ljallangan shved tizimi alohida e'tiborga loyiq.

Nemis modeli.

Markaziy Yevropa mamlakatlari uchun xos bo'lgan konsepsiya barcha biznes jarayonlarini sinchkovlik bilan tartibga solishga qaratilgan. Standartlashtirishga katta e'tibor qaratilib, har bir xodim har qanday, hatto favqulodda vaziyatda ham o'z harakatlarining ketma-ketligini yaxshi biladi. Ish haqini oshirish, bonuslar va martaba ko'tarish kabi tartiblar har qanday xodim tanishishi mumkin bo'lgan ichki tartib-qoidalarda belgilangan.

Nemis modelining xususiyatlari:

- ko'pincha tayyor mutaxassislarni yollash;
- har bir xodim uchun alohida rivojlanish rejasining mavjudligi;
- xodimlar ishi sifatini qat'iy nazorat qilish;
- jamoa ichida biznes aloqalarini o'rnatish;
- menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi aloqalarni tartibga solish.

Jamoda norasmiy munosabatlar unchalik rag'batlantirilmasa-da, kompaniya rahbarlari jamoda ishonch muhitini yaratishga intilishadi. Qulay muhitni shakllantirishga jamoda yaxshi yo'lga qo'yilgan aloqalar, o'zaro javobgarlik va biznesning strategik maqsadlarini bilish yordam beradi.

Nemis modeli rahbar va unga bo'ysunuvchi maqomi o'rtasidagi minimal farq, ijtimoiy sheriklik va qulay ish sharoitlari bilan mashhur.

Kamchiliklari:

- ishda ishtirok etishning past darajasi;
- xodimlarning tez-tez ishlamay qolishi;

- yuqori kadrlar qo'nimsizligi;
- oddiy xodimlar motivatsiyasining pastligi;
- o'z qobiliyatlarini maksimal darajada ro'yobga chiqara olmaslik qadrlari va sodiq mutaxassislarini ishdan bo'shatishga olib keladi.

Shved modeli.

Shvetsiya menejmenti falsafasi shundan iboratki, hech bir menejer ishlab chiqarish jarayonining barcha jihatlarini yaxshi tushuna olmaydi. Uning asosiy vazifasi mas'uliyatni har bir xodimning malakasidan imkon qadar samarali foydalaniladigan tarzda taqsimlashdan iborat. Xodimlar maqsadlarga erishish uchun qanday resurslar kerakligini aniqlaydi va menejer xodimlarni zarur sharoitlar bilan ta'minlaydi.

Shvetsiya kompaniyalarida xodimlar bilan mustahkam va uzoq muddatli munosabatlar o'rnatishga intiladi. Amalda, bu quyidagi usullar bilan amalga oshiriladi:

- rahbarlar va qo'l ostidagilar o'rtasidagi muntazam suhbatlar;
- innovatsion g'oyalarni qo'llab-quvvatlash;
- ishonch va mas'uliyatni topshirish.

Xodimlarni boshqarish tizimlarining Shvetsiya va Germaniya modellarida kadrlarni tanlash tamoyillari o'xshash, ya'ni zarur malaka va ko'nikmalarga ega bo'lgan xodimlarga ustuvorlik beriladi. Nomzod ishtirok etgan loyihalar, tavsiyalar mavjudligi va jamoada ishlash qobiliyati hisobga olinadi. Xodimlarni o'qitish universitetlar yoki o'z o'quv markazlari amalga oshirilib, ta'limning uzluksizligi va o'ziga xosligi tamoyillariga asoslanadi.

Yapon modeli.

Qisqa vaqt ichida yapon menejmentining mashhurligi sezilarli darajada oshdi. Sharq yetakchilarining tajribasiga samimiy qiziqishining sababi Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi yetakchi o'rni va aholi turmush darajasining yuqoriligidir. Ko'p asrlik an'analarni xorijiy amaliyot bilan mohirona uyg'unlashtirgan Yaponiya o'zining noyob konsepsiyasini ishlab chiqdi va u ko'plab milliy korporatsiyalar va xorijda muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda.

Yapon tizimining falsafasi quyidagi xususiyatlar bilan belgilanadi:

Inson resurslarini boshqarish

- jamoaga to'liq ishonch;
- kompaniya qadriyatlarining shaffofligi;
- barcha xodimlar uchun mehnatni muhofaza qilish;
- boshqaruvga axborot yondashuvi;
- ish joyidagi ozodalik;
- sifat asosiy boshqaruv standarti.

Rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi ishonchli munosabatlar ustuvor hisoblanadi. Intizom muhim, lekin izchillik va xodimning kompaniyadagi rolini tushunishi birinchi o'ringa chiqadi. Bir kompaniyada umrbod martaba qurish istagi yaponlar uchun norma hisoblanadi. Yapon boshqaruv modeli oilaning vorisligi, diqqat markazida bo'lgan sohadagi faoliyatning muntazam o'zgarishi, martaba o'sishi va boshqaruvni bevosita nazorat qilish bilan tavsiflanadi.

Yaponiyada qabul qilingan boshqaruv tizimining asosiy ustunligi xodimlarning yuqori motivatsiyasidir.

Kamchiliklari:

- o'zgaruvchan sharoitlarda modelni doimiy ravishda qayta ko'rib chiqish zarurati;
- qat'iy standartlar tufayli xodimning qobiliyatini real baholay olmaslik;
- martaba o'sishining sekinligi tufayli ish haqidan norozilik.

Yapon jamiyatida ortiqcha ish, charchash va tez-tez stress normal hisoblanadi. Ushbu xususiyatlar tufayli menejmentga yapon yondashuvi boshqa mamlakatlarda ildiz otgani yo'q, ammo uning eng muvaffaqiyatli vositalaridan butun dunyo bo'ylab ko'plab kompaniyalar tomonidan muvaffaqiyatli qo'llaniladi.

MDH mamlakatlari modeli.

Xodimlarni boshqarishning yangi konsepsiyasi hali shakllanish bosqichida. Uning asosiy tamoyillari xalqlarning mentalitetiga moslashtirilgan yapon va anglo-amerika modellaridan olinmoqda. Har bir kompaniya o'ziga xos boshqaruv uslubini amalga oshirishga harakat qilsa-da, umumiy xususiyatlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

- kollegiallikning yetarli emasligi. Amerika modeli kabi, rahbar so'zsiz lider hisoblanadi va yolg'iz qaror qabul qiladi;

Inson resurslarini boshqarish

- ish haqining xodimning shaxsiy faoliyatiga bogʻliqligi. Mutaxassisning shaxsiy hissasini munosib baholash kasbiy oʻsish uchun yaxshi sababdir;

- taʼlim. Amerika tizimidan farqli oʻlaroq, malaka oshirish xodimning masʼuliyati hisoblanadi. Barcha kompaniyalar ham oʻquv dasturlari, treninglar oʻtkazish, kurslar uchun haq toʻlash va amaliyotni tashkil etishni oʻz zimmasiga olavermaydi;

- ijtimoiy kafolatlar. Mutaxassis kompaniyada qancha uzoq ishlasa, rahbariyat va jamoa unga shunchalik sodiq boʻladi. Qonunchilik darajasida xodimlarga turli xil imtiyozlar beriladi, masalan, xodim 3 yilgacha ota-ona taʼtilini olishi mumkin;

- xodimlarni yollashda, koʻpincha, nafaqat bilim va koʻnikmalar, balki yosh, shuningdek, shaxsiy fazilatlar, oilaviy ahvoli va nogironligi ham hisobga olinadi. Mutaxassisning vazifalari roʻyxati lavozim yoʻriqnomasida mustahkamlangan boʻlib, u xodimlarga qabul qilinganda tanishtiriladi. Jamoadagi munosabatlar oʻzaro yordam va qoʻllab-quvvatlash tamoyillari asosida quriladi.

Kamchiliklari:

- boshqaruvchilarning yangi avlodini sifatli tayyorlash uchun sharoit yetarli emas;

- har qanday darajadagi menejerlarga xos hokimiyatni topshirishni istamaslik xususiyati;

- xodimlarning tashabbus koʻrsatishi yoki rahbariyatni tanqid qilgani uchun ishdan boʻshatilishidan qoʻrqish.

Ushbu bosqichda mamlakatimizda rahbar xodimlarni tayyorlashdagi vazifalar: innovatsiyalarga qarshilikdan xalos boʻlish, zamonaviy texnologiyalar va sifatni nazorat qilish tizimini joriy etish, shuningdek, boshqaruv qarorlarini qabul qilishni oʻrganishdir. Kadrlar sohasida ham katta oʻzgarishlar kutilmoqda, yaʼni kadrlar boʻyicha menejerlarning muntazam ishini optimallashtirish va uning samaradorligini oshirishga qodir boʻlgan malakali mutaxassislar va xizmatlarning hali ham sezilarli darajada yetishmasligi mavjud.

Xodimlarni boshqarishda ularni bilish oʻz modelini ishlab chiqishda muhimdir (6.2-jadval). Ulardan foydalangan holda

Inson resurslarini boshqarish

kompaniyalar strategik masalalarga ko‘proq e‘tibor berishlari, inson resurslarini boshqarish tizimini tubdan yangi bosqichga ko‘tarishlari va qisqa fursatda noyob tajriba to‘plashlari mumkin bo‘ladi.

6.2-jadval

Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini tashkil etishning tuzilmaviy modellari

№	Model	Tavsifi
1.	Xodimlar guruhlarini bo‘yicha tarkibiy tuzilma	IRB xizmati xodimlar guruhlarini bo‘yicha shakllantiriladi, ya‘ni ishchilar guruhi, muhandislar guruhi va boshqalar uchun mas‘ul kadrlar bo‘yicha mutaxassislar ish olib boradi.
2.	Funksiyalar bo‘yicha tarkibiy tuzilma	IRB xizmati faoliyat turlari bo‘yicha shakllantiriladi, masalan, xodimlarni tanlash, o‘qitish, motivatsiya va boshqalar bo‘yicha mutaxassislar ish olib boradi.
3.	Referent tuzilma	IRB xizmati xodimlarning ma‘lum guruhlarini uchun mas‘ul bo‘lgan mutaxassislar, shuningdek, IRBning aniq funksiyalari bo‘yicha tor mutaxassislar ish olib boradi.

IRB xizmatining maqbul modelini tanlash quyidagi afzalliklarni beradi:

- strategik vazifalar va xodimlarning funksiyalarini optimallashtirish orqali IRB xizmati samaradorligini oshirish;
- IRB xizmati va biznes o‘rtasidagi o‘zaro aloqani yaxshilash orqali kompaniyani faoliyatini rivojlantirish;
- funksiyalarni strategik, ekspert va ma‘muriy qismlarga to‘g‘ri taqsimlash orqali IRB xizmatlari sifatini oshirish;
- IRB xizmati mutaxassislarining strategik fikrlash, uzluksiz o‘rganish, ishonchli muloqot va boshqalar kabi zarur kompetensiyalarini rivojlantirish.

6.4. Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini yo'lga qo'yishning tashkiliy masalalari

Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini yo'lga qo'yishning tashkiliy jihatida to'rtta muhim masalani o'z ichiga oladi:

I. IRB xizmatini alohida tarkibiy bo'linma sifatida tashkil etish va kadrlar bilan ta'minlash.

II. IRB xizmatining tashkilot tarkibidagi o'rnini aniqlash;

III. IRB xizmatining tashkilotning boshqa bo'linmalari bilan o'zaro aloqalari va munosabatlari;

IV. IRB xizmatining tashkiliy tuzilmasi.

I. IRB xizmatini alohida tarkibiy bo'linma sifatida tashkil etish kerakmi yoki yo'q? degan savolga javob topish ushbu bo'lim faoliyatini tashkil etishning keyingi bosqichini belgilab beradi. Amaliyotda aksariyat kompaniyalar rivojlanishining dastlabki bosqichlarida korxona rahbari qo'l ostida mavjud vositalardan foydalangan holda (yordam uchun konsalting firmalari, mehnat birjalari, rekruting agentliklari va boshqalardan foydalanish) xodimlar bilan ishlash funksiyasini o'z zimmasiga olishi mumkin. G'arb nazariyasiga ko'ra, birinchi IRB menejeri tashkilotning hajmi 100 - 150 kishiga, ixtisoslashtirilgan bo'linma esa korxonaning faoliyat sohasiga qarab 200 - 500 kishiga yetganida shakllantirilish kerak. O'rtacha 100 – 300 nafar xodim uchun bitta IRB menejeri bo'lishi tavsiya etiladi.

Turli mamlakatlarda xodimlar soni va HR menejerlari soni o'rtasida ma'lum bog'liqlik mavjud:

- Yaponiya: har 100 nafar xodimga 2,7 HR menejeri;
- AQSh: har 100 nafar xodimga 1 ta menejer;
- Germaniya: har 130-150 xodimga 1,5-2 HR menejeri;
- Italiya: 130 nafar xodimda 1,5 HR menejeri;
- Rossiya: HR menejerlari umumiy xodimlarning 0,5% dan ko'pini tashkil qilmaydi.
- O'zbekiston: 60-100 nafar xodimga 1 ta HR menejeri to'g'ri keladi.

Kadrlar xizmatini xodimlarining miqdoriy tarkibi kadrlar siyosati va tashkilotning tashkiliy-shtat tuzilmasi bilan bog'liq. Kadrlar bo'limi

xodimlarining kerakli sonini hisoblashda quyidagi omillar hisobga olinadi:

- tashkilot xodimlarining umumiy soni;
- tashkilotning faoliyat doirasi (ishlab chiqarish, bank, savdo, sugʻurta va boshqalar) bilan bogʻliq boʻlgan oʻziga xos shartlar va xarakterli xususiyatlar, koʻlami, alohida tarmoqlar turlari, filiallarning mavjudligi;
- tashkilotning ijtimoiy xususiyatlari, xodimlarining tarkibi (turli toifalar - ishchilar, oliy va oʻrta maxsus maʼlumotli mutaxassislar, olimlar mavjudligi), ularning malakasi;
- xodimlarni boshqarishda hal qilinishi kerak boʻlgan vazifalarning murakkabligi (strategik rejalashtirish, kadrlar siyosatini ishlab chiqish, kadrlar tayyorlash va boshqalar);
- boshqaruv ishlarini texnik taʼminoti va boshqalar.

Tashkilotlar tarkibiy boʻlinmalar xodimlarining rejalashtirilgan sonini, shuningdek, ularning kasbiy tarkibini mustaqil ravishda belgilaydi.

Kadrlar xizmati xodimlarining sonini hisoblash turli usullar yordamida amalga oshirilishi mumkin. Biroq, ularning barchasi tavsiyaviy xarakteriga ega. Xodimlar sonini hisoblashda keng qoʻllaniladigan usullardan biri koʻp omilli korrelyatsion tahlil usuli hisoblanadi. Bu usul ayniqsa yirik sanoat korxonalarida faol qoʻllaniladi.

Amaliyotda 100 kishigacha ishlaydigan tashkilotlarda xodimlarni boshqarishning alohida tuzilmasi tashkil etilmaydi. Bunday tashkilotlarda kadrlar bilan ishlash rahbarning oʻzi, bosh buxgalter yoki menejerlardan biri tomonidan amalga oshirilishi mumkin, ularning vazifalariga xodimlarni yollash, ishdan boʻshatish va kadrlar hujjatlarini tayyorlash kiradi. 100 dan 500 kishigacha boʻlgan oʻrta tashkilotlarda 4-5 kishidan iborat maxsus boʻlim tashkil etilib, u nafaqat kadrlar harakati va kadrlar hujjatlarini yuritish, balki kadrlarni oʻqitish va malakasini oshirish bilan ham shugʻullanadi. 500 dan ortiq kishiga ega boʻlgan yirik tashkilotlarda bir nechta boʻlimlardan iborat xodimlar boshqarmalari tuziladi. Unda ishlovchilar soni oʻn va undan ortiq kishiga yetishi mumkin, ular kadrlar masalalari bilan kompleks shugʻullanadilar.

Kadrlar xizmatining sifat tarkibi kadrlar siyosati va bajariladigan funksiyalar majmuasiga bog‘liq. So‘nggi paytlarda kadrlar xizmatining funksional imkoniyatlari sezilarli darajada kengaydi, xodimlarni boshqarishning yangi usullari paydo bo‘ldi, kadrlar ishiga axborot texnologiyalari joriy etildi va kadrlar xizmati boshlig‘iga xodimlarning malakasi va soni uchun javobgarlik yuklandi. Zamonaviy IRB xizmatlarining sifat tarkibi ko‘p jihatdan ushbu xizmatda raqamli texnologiyalarning joriy etilishi va ish hajmining oshishi bilan o‘zgarmoqda.

Kadrlar xizmati rahbarining maqomi yuqori boshqaruv darajasiga ko‘tarilib, kadrlar bo‘limi xodimlarining sifatiga, ularning bilim va malakalariga qo‘yiladigan talablar oshdi. IRB xizmatining samaradorligi tashkilotning samarali faoliyat yuritishida hal etuvchi omillardan biriga aylanadi.

II. IRB xizmatining tashkilot tarkibidagi o‘rni. Uzoq yillar davomida rejali ishlab chiqarish va ma‘muriy buyruqbozlikka asoslangan iqtisodiy tuzumdagi korxonalarda boshqaruvga texnokratik yondashuv hukmronlik qilgan. Kadrlar siyosati davlat organlari va mafkuraviy mexanizmlarning mutlaq vakolatiga kirib, korxona rahbarlari kadrlar ishini ishlab chiqarish manfaatlari bilan muvofiqlashtirishga sezilarli ta‘sir ko‘rsata olmaganlar. Natijada, mehnat motivatsiyasi va unumdorligining pasayishiga olib kelgan.

Tashkilotni ma‘muriy-buyruqbozlik tizimida boshqarishning an‘anaviy modeli quyidagi xususiyatlarga ega bo‘lgan:

- korxonaning barqaror ishlashi va “abadiy” mavjudligi;
- ichki tuzilmalarni qat‘iy shakllantirilishi va belgilangan funksiyalarni bajarishi;
- rejalashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarish;
- qo‘shimcha resurslarni nisbatan qiyin o‘zlashtirish va mahsulotni kafolatlangan sotish.

Bunday tashkiliy boshqaruvda xodimlarni boshqarishning an‘anaviy tizimi asosan kadrlar hisobi funksiyalarini bajarib va mehnatdan samarali foydalanish va kadrlar malakasini oshirish uchun javobgar bo‘lmagan.

Markazlashtirilgan boshqaruv tizimida korxonalarda xodimlar sonining chegarasi va ish haqi fondining sarflanishi ustidan qattiq nazorat o'rnatilgan. Ish haqi to'g'risidagi davlat standarti qoidalaridan chetga chiqish, ish haqini to'lash muddatlarini buzganlik, mablag'larni ortiqcha sarflaganlik uchun korxona rahbari shaxsan javobgar bo'lgan.

Davlat tomonidan tartibga solishning ushbu mexanizmida ish haqi fondi to'lovlarini davlat rejasi ko'rsatkichlari bajarilishi bilan o'zaro bog'lash alohida o'rin tutadi. Ilgari amalda bo'lgan mehnat qonunchiligi va korxonalarda mehnat nizolarini ko'rib chiqish mexanizmi ishchilarni ma'lum darajada ijtimoiy himoya qilishni ta'minlagan.

90-yillarning boshlarida ish haqini markazlashtirilgan tartibga solish amalda bekor qilindi va korxonalar ish haqini tashkil etish, xodimlar soni, mehnatni tashkil etish va standartlashtirish masalalarini mustaqil hal qila boshladilar. To'g'ridan-to'g'ri davlat tomonidan tartibga solish eng kam ish haqini belgilash va davlat sektori xodimlari uchun ish haqi stavkalarini belgilash bilan cheklandi. Korxonalarga mehnatga haq to'lash tizimlari va darajalarini mustaqil ravishda belgilash huquqini berish asosli qaror edi, chunki bozor iqtisodiyoti sharoitida ular o'zlarining moliyaviy-iqtisodiy ahvoli, shu jumladan, o'z xodimlarining ijtimoiy himoyasi uchun to'liq javobgar bo'ldilar.

Hozirgi kunda ham ko'pgina ko'pgina tashkilotlarda xodimlar bo'limi mehnatni boshqarish va ish haqi bo'limlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik bo'limlari, yuridik xizmatlar va xodimlarni boshqarish funksiyalarini bajaradigan boshqa bo'limlardan ajratib qo'yilgan.

Har bir bo'linma xodimlarni boshqarish vazifalarini mustaqil ravishda yoki boshqa bo'linmalar bilan birgalikda hal qiladi. Shu bilan birga, bunday tashkilotlarda inson resurslari va kadrlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish kabi qator vazifalar inobatga olinmaydi. Kadrlar siyosati zamonaviy talablarga javob bera olmaydi, xodimlar bo'limining faoliyati asosan xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish hamda kadrlar hujjatlarini yuritish masalalarini hal qilish bilan cheklanadi; kadrlar bo'limlarining tuzilishi va ularning sifat tarkibi faol kadrlar siyosatini amalga oshirish vazifalariga mos kelmaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobatbardoshlikning hal qiluvchi omili sifatida inson salohiyati yuzaga chiqdi. Shu munosabat bilan, yangi boshqaruv tuzilmalarini asosiy xususiyatlari quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- 1) ishlab chiqarish tizimiga muvofiq yuqori malakali va faol ish kuchiga e'tibor qaratish;
- 2) bilim olish va malaka oshirish jarayonining uzluksizligi;
- 3) ishni tashkil etishning moslashuvchanligi;
- 4) mas'uliyatni yuqoridan pastgacha topshirish;
- 5) ishlab chiqarish ishtirokchilari o'rtasidagi sheriklik;
- 6) xodimlarga yo'naltirilgan yangi tashkiliy madaniyat.

IRB xizmati zamonaviy kompaniyalarda muhim o'rin egallashi kerak, chunki u kadrlar salohiyatini ro'yobga chiqarish va kompaniyani malakali, mas'uliyatli va fidoyi xodimlar bilan ta'minlash uchun javobgardir. Kadrlar bo'limi chiziqli va yuqori rahbariyat bilan o'zaro hamkorlik qilishi, xodimlarni rag'batlantirish, moslashtirish, o'qitish va baholash muammolarini hal qilishi, shuningdek, ularni qiyin vaziyatlarda qo'llab-quvvatlashi lozim.

Demak, IRB xizmatining o'rni va roli, aksariyat hollarda, butun tashkilot va inson resurslarini boshqarish tizimi o'rtasida yuzaga keladigan maxsus munosabatlar bilan belgilanadi. O'zaro munosabatlarning quyidagi turlari ajratiish mumkin:

- ichki agentlik sifatida. IRB xizmati xarajatlar markazi sifatida tashkilotning boshqa tarkibiy bo'linmalariga ko'rsatilgan barcha xizmatlar uchun to'lovlar olinadi;

- ichki maslahat xizmati sifatida tashkilotning boshqa tarkibiy bo'linmalarning rahbarlariga xodimlarni boshqarish masalalari bo'yicha maslahatlar beradi;

- tashkilot ichidagi tashkilot sifatida boshqa tashkilotlarga inson resurslarini boshqarish masalalari bo'yicha xizmatlar ko'rsatadigan foyda markaziga aylanadi;

- tashqi konsalting xizmati – IRB xizmati HRMS tashkilot chegarasidan tashqariga chiqarilganda, boshqa tashkilotlar singari

xodimlarni boshqarish masalalari bo'yicha haq evaziga xizmatlar ko'rsatadi.

III. IRB xizmatining tashkilotning boshqa bo'linmalari bilan o'zaro aloqalari va munosabatlari. Bu masala yuqorida qisman ko'rib chiqilgan bo'lib, IRB xizmati va chiziqli rahbarlar o'rtasidagi munosabatlarga taalluqli. Chiziqli rahbarlar ham, kadrlar bo'limi xodimlari ham u yoki bu darajadagi menejerlar hisoblanib, ular xodimlarga muayyan ishlarni taqsimlash va ularning bajarilishini ta'minlash vakolatiga ega. Bu ularning o'xshashligi hisoblanib, farqi chiziqli rahbarlariga asosiy bo'limlarni (ishlab chiqarish, sotish va h.k.) boshqarish topshiriladi. IRB xizmati esa ularga o'z maqsadlariga erishishda maslahat berish va yordam berish vakolatiga ega. Bu yerda muammo shundaki, ko'pchilik bo'lim rahbarlari o'z muammolarini bo'ysunuvchi xodimlar bilan mustaqil hal qilishni afzal ko'rishadi. Bu jiddiy qiyinchiliklar tug'diradi, chunki tor sohada professional hisoblanuvchi va insoniy munosabatlar sohasida maxsus tayyorgarlikka ega bo'lmagan chiziqli rahbarlar kadrlar bilan bog'liq muammolarni o'z bilganlaricha hal qiladilar. Bu esa kompaniyaning yagona kadrlar siyosatiga jiddiy salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Korxona rahbariyatining vazifasi "o'rta" va "quyi" bo'g'in rahbarlarining hamkorligini ta'minlash, ushbu bo'limlarning inson resurslarini boshqarish muammolarini birgalikda hal qilish uchun kadrlar xizmatining ahamiyatini tushunishdan iborat. IRB xizmatini bosh rahbarga bo'ysunishi va uning kompaniya boshqaruv iyerarxiyasidagi tegishli o'rnini quyidagi jadvalda ajratib ko'rsatish mumkin (6.3-jadval).

IV. IRB xizmatining tashkiliy tuzilmasi. IRB xizmatining tashkiliy tuzilmasi deganda, mehnat jamoasini boshqarish sohasidagi vakolatlar va mas'uliyat, huquq va majburiyatlarning muayyan taqsimlanishini aks ettiruvchi xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zaro bog'langan bo'g'inlar majmui tushuniladi.

Boshqacha qilib aytganda, tashkiliy tuzilma bo'ysunish iyerarxiyasini, shuningdek, ma'lum funksiyalarni bajarish uchun javobgarlikni namoyon etadi.

Inson resurslarini boshqarish

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish amaliyotida quyidagi tashkiliy tuzilmalarni ajralib ko'rsatish mumkin.

6.3-jadval

Korxona boshqaruv tizimida IRB xizmatining bo'ysunishi

№	IRB xizmatining boshqaruvdagi o'рни	Tavsifi	IRB xizmati rahbarining bo'ysunishi
1	IRB xizmati bosh direktorning vazifasi	Bosh direktor, ko'pincha, korxona egasi, inson resurslarini boshqarishni o'ta muhim funktsiya deb hisoblaydi, xodimlarni boshqarish sohasida mustaqil qarorlar qabul qiladi va kompaniyaning xodimlarni boshqarish uchun mas'ul bo'lgan xodimlar bilan ishlash guruhi unga bo'ysunadi.	Kadrlar xizmati funksiyalari bosh direktor tomonidan amalga oshiriladi. Ko'pincha, unga kadrlar bo'limiga mas'ul o'rinbosar bo'ysunadi.
2	IRB xizmati bosh direktorga bo'ysunadi	Bosh direktorga tashkilot faoliyatining turli sohalari uchun: moliya, ishlab chiqarish, sotish, xodimlar ishlari bo'yicha mas'ul bo'lgan menejerlar bo'ysunadi. IRB xizmati shtab funksiyasini bajarib, bevosita bosh direktorga hisobot beradi va uning qarorlari barcha quyi bo'g'inlar uchun majburiydir.	IRB xizmati rahbari bevosita bosh direktorga hisobot beradi va Boshqaruv kengashi a'zosi hisoblanadi.
3	IRB xizmati chiziqli bo'linmalardan biri hisoblanadi	IRB bo'limi xizmat ko'rsatish bo'limiga aylanib boshqa bo'limlarning buyurtmasini, shu jumladan, bosh direktorning buyruqlarini bajaradi.	Bosh direktorning xodimlar bo'yicha o'rinbosari bo'lmaydi. IRB xizmati boshlig'i bosh direktor o'rinbosarlaridan biriga bo'ysunadi.
4	Har bir bo'linma bo'lim boshlig'iga bo'ysunadigan o'z xodimlar bo'limiga ega	Korxonada markazlashgan IRB xizmati mavjud emas, har bir bo'linma (mustaqil xo'jalik bo'limi) o'z xodimlar bo'limiga ega.	Xodimlar bo'limi boshlig'i bo'linma rahbariga bo'ysunadi.

1. *Elementar tashkiliy tuzilma.* Bunday tuzilmalar ikki pog‘onali boshqaruv tizimi bo‘lib: yuqori pog‘ona – rahbarlar, quyi pog‘ona – ijrochilardan iborat. Ushbu tuzilma kichik tashkilotlar uchun xosdir.

Ushbu tuzilmaning afzalliklari quyidagilardan iborat:

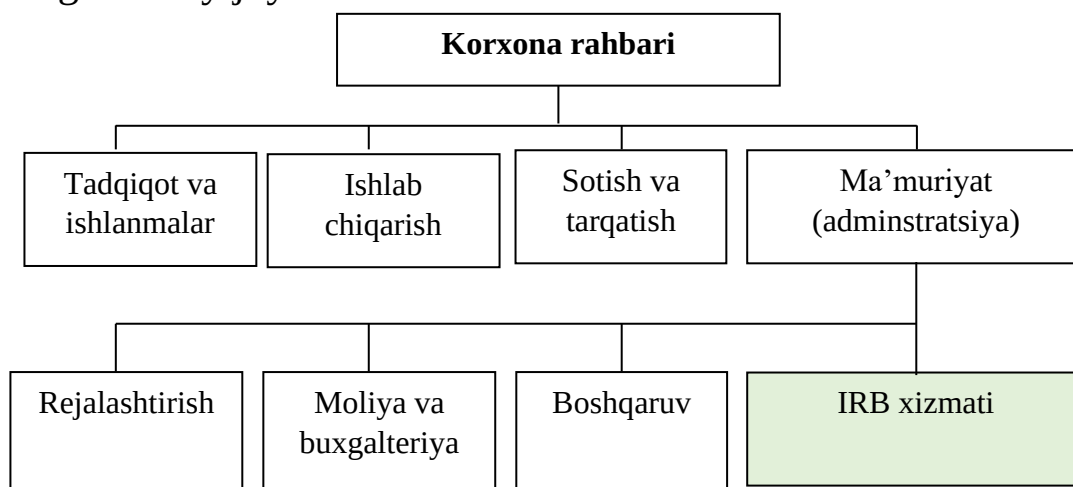
- boshqaruv qarorlarining tezkor qabul qilinishi;
- tashqi muhitga nisbatan tez moslashuvchanlik;
- xodimlarni rag‘batlantirish va ularning harakatlarini nazorat qilishda norasmiy yondashuv.

Ushbu tuzilmaning kamchiligi – top menejerning e‘tibori, ko‘pincha, dolzarb masalalarga qaratilib, strategik muammolarni hal qilish imkoniyati chegaralanib qoladi.

2. *Chiziqli tashkiliy tuzilma.* U faqat vertikal bog‘lanishlar bilan tavsiflanadi. Bunday tashkiliy tuzilma xodimlar bir xil turdagi funksiyalarni bajaradigan tashkilotlarga xos bo‘lib, mutaxassisliklar o‘rtasida kadrlar bo‘yicha farqlar ahamiyatsiz bo‘ladi. Bunday tuzilma quyi ishlab chiqarish bo‘g‘inlari uchun maqbul hisoblanadi.

3. *Funksional tashkiliy tuzilma* mehnat funksional taqsimotga ega bo‘lgan bo‘limlar uchun xosdir. Bu xodimlarni boshqarishning eng keng tarqalgan tashkiliy tuzilmasidir. Bu tuzilmada yuqori boshqaruvning asosiy e‘tibori ixtisoslashuv orqali strategik masalalarga qaratiladi.

Tashkilotning rivojlanish darajasi va xususiyatlariga qarab, kadrlar xizmatining tarkibiy joylashuvi turlicha bo‘lishi mumkin.

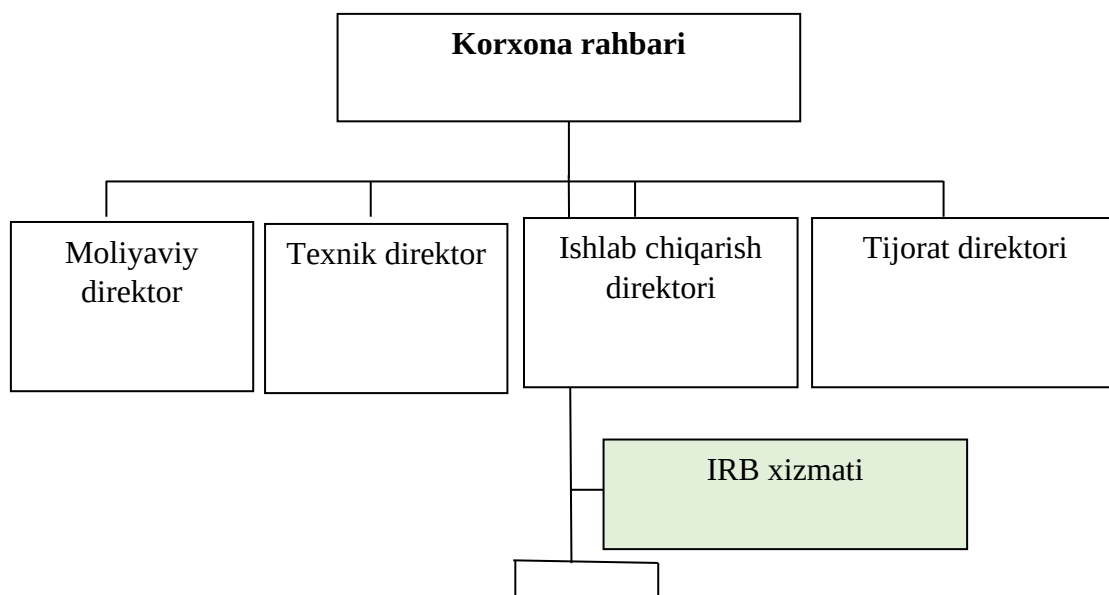


6.3-rasm. Kadrlar xizmatining ma'muriyat rahbariga tarkibiy bo'ysunishi

Inson resurslarini boshqarish

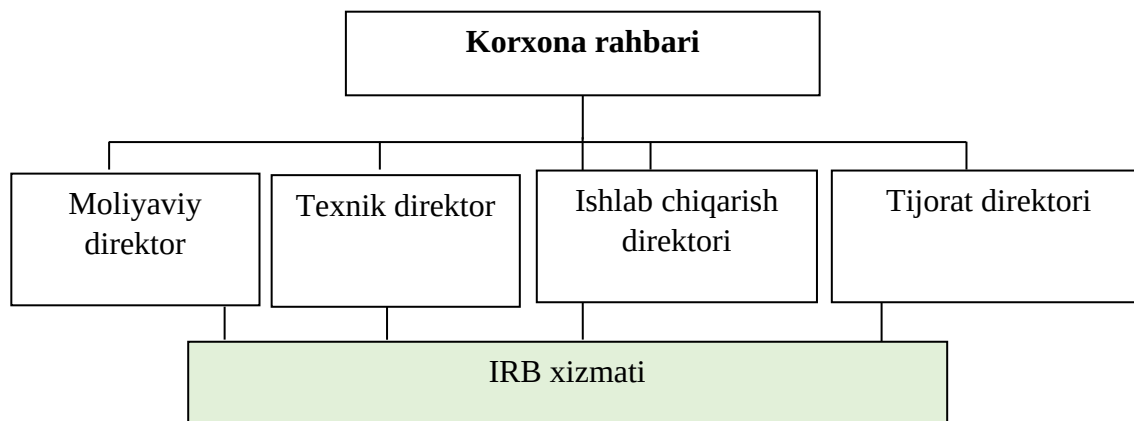
1-variant. IRB xizmatining tashkilot rahbariyatiga tarkibiy bo'ysunishi, ya'ni kadrlar xizmati tomonidan vazifalarning bajarilishi funksional quyi tizim (boshqaruv) doirasida ko'rib chiqiladi (6.3-rasm).

2-variant. IRB xizmatining shtab bo'limi sifatida tashkilotning umumiy boshqaruviga tarkibiy bo'ysunadi. Ushbu tuzilma kichik tashkilotlarda rivojlanishning dastlabki bosqichlarida, kadrlar xizmati maqomini aniq belgilamagan paytda qabul qilinadi (6.4-rasm).



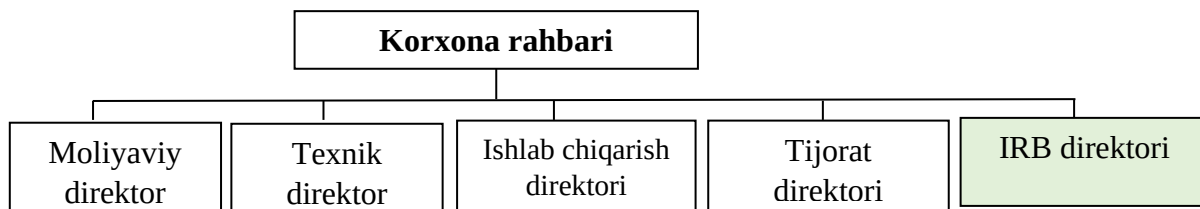
6.4-rasm. Inson resurslarini boshqarish xizmati tashkilotning shtab bo'linmasi sifatida

3-variant. IRB xizmati shtab organi sifatida yuqori boshqaruvga tarkibiy bo'ysunadi. Bosh rahbar kadrlar xizmati maqomini ko'targanda, bu variant eng maqbuldir (6.5-rasm).



6.5-rasm. Inson resurslarini boshqarish xizmati tashkilotning boshqaruviga bo'ysunadi

4-variant. Xodimlarni boshqarish xizmatini tashkilot boshqaruviga kiritish. Ushbu tuzilma rivojlangan tashkilotlarga xos hisoblanadi. Xodimlarni boshqarish quyi tizimi boshqa boshqaruv quyi tizimlari bilan bir maqomda bo‘ladi (6.6-rasm).



6.6-rasm. IRB xizmati yuqori boshqaruv organi

Agar tashkilotda xodimlar soni kam bo‘lsa, xodimlarni boshqarish tizimining funksiyalari bo‘linga emas, balki aniq bir mutaxassisga topshirilishi mumkin. Funksiyalarning tarkibi bir xil bo‘lib qolsa-da, faqat ularni amalga oshirishning murakkabligi o‘zgaradi.

Shuni ta’kidlash kerakki, markazlashtirilgan kadrlar xizmati prinsipi tashkiliy tuzilmani qurish mahsulot turi bilan, shuningdek, xodimlarni boshqarish tizimining ichki bo‘linmalarini yanada tarkibiy tuzilmasi bilan o‘zgarishi mumkin. Eng tipik misol - kadrlar tayyorlash bo‘limi kabi oraliq bo‘linmaning tashkil etilishidir.

6.5. Inson resurslarini boshqarish xizmatida ish yuritish

Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini samarali tashkil etish bevosita HR menejerlarining salohiyatiga bog‘liq. HR menejerining roli xodimlarni tanlash, ularning ishini muvofiqlashtirish, kadrlar siyosatini ishlab chiqish, korporativ madaniyat va kompaniyani boshqarish strategiyasini shakllantirishda ishtirok etishdan iborat. HR menejeri optimal xodimlar tarkibini yaratish, jamoada sog‘lom psixologik muhit va o‘zaro munosabatlarni shakllantirishda mas’ul hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatining mazmun-mohiyatidan kelib chiqqan holda *HR menejerining professional qiyofasini* shakllantirish mumkin.

HR menejeri menejer lavozimiga oliy kasbiy ma'lumotga (menejment mutaxassisligi bo'yicha) yoki oliy kasbiy ma'lumotga va menejment sohasida qo'shimcha tayyorgarlikka ega bo'lgan, mutaxassislik bo'yicha kamida 2 yillik ish tajribasiga ega bo'lgan shaxslarni tayinlash maqsadga muvofiqdir.

HR menejerining asosiy funksiyalari:

- tashkilotning kadrlar siyosatini ishlab chiqishda ishtirok etish;
- kadrlar tanlashni amalga oshirish;
- mehnat bozorini tahlil qilish va kadrlarni jalb qilishning mavjud manbalarini aniqlash;
- kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;
- rahbariyatga kadrlar masalalari bo'yicha axborot berish va xodimlarni kadrlar bo'yicha qarorlar bilan tanishtirish;
- kadrlar malakasini oshirish, o'qitish va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish;
- xodimlar faoliyatini baholash bo'yicha ishlarni tashkil etish;
- chiziqli rahbarlarga kadrlar masalalari bo'yicha maslahatlar berish;
- mehnat shartnomalarini tuzish va rasmiylashtirish, mehnat daftarchalarini, xodimlarning shaxsiy ishlarini hamda boshqa kadrlar hujjatlarini tuzish va yuritish;
- o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarni boshqarish va boshqalar.

HR menejerining bilim sohalari:

- xodimlarni boshqarish bo'yicha korxona faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik va me'yoriy-huquqiy hujjatlar;
- mehnat qonunchiligi;
- narxlar va soliqqa tortish tartiblari;
- marketing asoslari;
- xodimlarni boshqarishning zamonaviy konsepsiyalari;
- biznesni baholash va mehnat motivatsiyasi asoslari;
- kadrlar malakasini oshirish va tayyorlash shakllari va usullari;

Inson resurslarini boshqarish

- mehnat shartnomalarini (kontraktlarini) ishlab chiqish tartibi;
- ish usullari va boshqaruvni tashkil etish;
- korxona boshqaruv tuzilmasi va xodimlar tarkibi;
- mehnatning umumiy va ijtimoiy psixologiyasi asoslari;
- ishlab chiqarish pedagogikasi asoslari;
- ishbilarmonlik etikasi;
- xodimlarni boshqarish sohasida ilg'or mahalliy va xorijiy tajriba;
- ish yuritishni tashkil etish asoslari;
- zamonaviy texnik vositalar, kompyuter va aloqa vositalari, kompyuter texnologiyalaridan foydalangan holda axborotni qayta ishlash usullari;
- ichki mehnat qoidalari.

Kadrlar hujjatlari bilan ishlashni tashkil etish.

Bugungi kunda hujjat aylanishi har qanday korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omillaridan biriga aylanib bormoqda. Bu masala hujjat yuritishda tarixiy meros bo'lib qolgan xususiyatlar bilan birga fundamental, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar bilan bog'liq yangi xususiyatlarni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirish uchun tashkilotda hujjatlar, shu jumladan, kadrlar hujjatlari bilan ishlashni takomillashtirishga yetarlicha e'tibor qaratish kerak, chunki har bir boshqaruv qarori doimo rasmiy ma'lumot va hujjatga asoslanadi.

Kadrlar hujjatlari bilan ishlashni tashkil etish ularga xizmat ko'rsatish sifati, ishini tashkil etish va korporativ madaniyatga ta'sir qiladi. Demak, tashkilot boshqaruv faoliyatining muvaffaqiyati xodimlarning hujjatlari qay darajada professional tarzda yuritilishiga ham bog'liq ekan.

Xodim va ish beruvchi o'rtasida yuzaga keladigan ko'pgina ziddiyatli vaziyatlar va mehnat nizolari, eng avvalo, tashkilot rahbarlari va kadrlar xizmati xodimlarining mehnat munosabatlarini tartibga soluvchi qonun talablarini yetarli darajada bilmasliklari yoki ularni o'z faoliyatlarida to'g'ri qo'llay olmasliklari natijasida yuzaga keladi. Bundan tashqari, mehnat nizolarining paydo bo'lishi aksariyat hollarda xodimni yollash bosqichida (u bilan mehnat shartnomasini tuzishda) yo'l

qo'yilgan xatolardan boshlanib, mehnat nizolari komissiyasi yoki sudda ko'rib chiqish bilan yakunlanadi. Ta'kidlash kerakki, mehnat nizolarining asosiy qismi xodimlarni ishdan bo'shatish bilan bog'liq.

Shuningdek, xodimlardan foydalanish samaradorligini baholashni tartibga soluvchi hujjatlarning mukammal ishlab chiqilmaganligi va ulardan tizimli foydalanilmasligi. Xodimlar bilan bog'liq masalalar bo'yicha qarorlar qabul qiladigan va ushbu qarorlarni hujjatlashtiradigan tashkilot xodimlarining mehnat qonunchiligi va kadrlar hisobini yuritish bo'yicha yetarli ma'lumotga ega bo'lmasligi, kadrlarga oid hujjatlarni tayyorlashda beparvolik tashkilot uchun jiddiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Kadrlar bilan ishlash tartib-qoidalarini hujjatlashtirish faoliyat ko'lami va huquqiy shaklidan qat'i nazar, har qanday ish beruvchining asosiy mas'uliyati hisoblanadi.

Kadrlar hisobini yuritish quyidagilarga imkon beradi:

- mehnat munosabatlarini hujjatlashtirish;
- boshqaruvning strategik maqsadlariga mos keluvchi inson resurslarini boshqarish tizimini yaratish;
- xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish;
- mehnat munosabatlarining tashkiliy-huquqiy asoslarini yaratish.

Kadrlarga oid hujjatlar ikkita katta guruhga bo'linadi:

1. *Kadrlar tarkibini ro'yxatga olish uchun hujjatlari*, ular ish qabul qilish, ko'chirish, ta'til berish, ishdan bo'shatish va hokazolar to'g'risidagi buyruqlarni o'z ichiga oladi.

2. *Xodimlarni boshqarish va mehnatni tashkil etish funksiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq hujjatlar*.

Xodimlarni hisobga olishning mavjud yagona shakllari va ish vaqti hamda xodimlar bilan ish haqi bo'yicha hisob-kitoblarni hisobga olishning yagona shakllari aksariyat tashkilotlar tomonidan qo'llaniladi.

Kadrlarga oid hujjatlarining butun majmuasini ikki turga bo'lish mumkin:

1. Majburiy kadrlar hujjatlari, ularning barcha tashkilotlar va korxonalarda mavjudligi to'g'ridan-to'g'ri O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi bilan belgilanadi.

2. Ish beruvchining ichki normativ-huquqiy hujjatlarning bir qismi sifatida qabul qilinishi mumkin bo'lgan ixtiyoriy kadrlar hujjatlarini, ularning ro'yxatini va mustaqil ravishda yuritish tartibini belgilaydi.

Bugungi kunda kadrlar ishini yuritish barcha ixtisoslik va mulkchilik shaklidagi korxonalar uchun zarurat hisoblanadi. Bunday ish yuritishni to'g'ri tashkil etilishi korxonada aniq hujjat aylanishi jarayonini yo'lga qo'yish va mehnat inspeksiyasi tomonidan kutilmagan rejadan tashqari tekshirishlar, muhim hujjatlarning yetishmasligi, hisobot berish muddatlarining buzilishi va hokazolar bilan bog'liq noxush hodisalarning oldini olishga imkon beradi. Ishni professionallarga ishonib topshirish mehnat va soliq qonunchiligining talablariga doimo rioya qilish va majburiy tekshiruvlar natijalarining ijobiy bo'lishini ta'minlaydi.

Bugungi kunda inson resurslarini boshqarish ishlarini to'g'ri hujjatlashtirish ko'plab ish beruvchilar uchun haqiqatan ham murakkab vazifadir. Kadrlar hujjatlari bilan ishlashni to'g'ri tashkil etish va amaldagi mehnat qonunchiligini yaxshi bilish kerak. Har bir tashkilotga kadrlar xizmati to'g'risidagi nizom, kadrlar hujjatlarini tayyorlash bilan shug'ullanadigan xodimlarning lavozim tavsiflari kabi ichki normativ hujjatlarni ishlab chiqish tavsiya etiladi.

Boshqaruv samaradorligi, ishonchliligi, xodimlar ishnining tashkil etilishi va mehnat madaniyati tashkilotda kadrlar ishini yuritishni to'g'ri tashkil etishga bog'liq. Ish yuritish shaklini tanlash faoliyatning xususiyatiga, funksiyalariga, muassasaning tashkiliy tuzilishiga, hujjat aylanishi hajmiga va boshqalarga bog'liq.

Xodimlar bo'limi ishini yuritishni tashkil etishning asosiy usullari.

Bugungi kunda tashkilotda xodimlar xizmati ishini tashkil etishning uchta usuli mavjud:

1-usul. Maxsus boshqarma, bo'lim yoki bo'linma tashkil etish. Uni mutaxassislar bilan to'ldirish va ularga xodimlarning barcha shaxsiy ishlarini boshqarishni topshirish. Bu usul tarixan ko'p sonli xodimlarga ega yirik tashkilotlar tomonidan qo'llaniladi.

2-usul. Kadrlar ishini biror-bir funksional bo‘linma (buxgalteriya bo‘limi yoki kotibiyat) zimmasiga yuklash. Ammo, bu holatda audit jarayoni natijalari ijobiy bo‘lishi dargumon. Bundan tashqari, kadrlarga oid yozuvlarini boshqarish minimal darajaga tushib, mehnat daftarchalarini va standart hujjatlar shakllarini tayyorlash bilan cheklanib qoladi.

3-usul. Kadrlar ishini yuritishda outsorsingdan foydalanish. Xorijda keng qo‘llaniladigan va mamlakatimizda tobora ommalashib borayotgan bu usul ixtisoslashgan kompaniyalarga kadrlar ishini yuritishni topshirishni o‘z ichiga oladi. Uning asosiy afzalliklari: a) xodimlar ishini yuritish xarajatlarini minimallashtirish imkonini beradi; b) belgilangan vazifalarni sifatli bajarishni kafolatlaydi.

Autsorsing qilishga ixtisoslashgan kompaniya barcha huquqiy me‘yorlarga, hisobotlarni ishlab chiqish va tayyorlash qoidalariga va ularni davlat organlariga taqdim etish muddatlariga qat’iy rioya qiladi. Bundan tashqari, tashkilot tekshiruvlar paytida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolardan xalos bo‘ladi.

Xodimlarga oid ish yuritishda outsorsing funksiyalari:

- asosiy biznes jarayonlariga e’tibor qaratish imkonini beradi;
- asosiy bo‘lmagan kapitalga investitsion xarajatlarni kamaytiradi;
- bozordagi va kompaniya ichidagi o‘zgarishlarga tezkor javob berish imkonini beradi;
- xodimlarning mehnatiga haq to‘lash, ularni o‘qitish va axborot bilan ta’minlash bilan bog‘liq xarajatlarning qisqarishiga olib keladi;
- alohida kadrlar bo‘limini tashkil etishga hojat qolmaydi;
- outsorsing kompaniyasi har doim professional mas’uliyatni kafolatlaydi.

Barcha hujjatlar to‘g‘ri va huquqiy me‘yorlarga muvofiq yuritilsa, korxona xodimlarning noo‘rin da’volaridan va ma’muriy jazolardan himoyalanaadi. Korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli, faoliyatining ko‘lami va turidan qat’i nazar, qonun hujjatlariga muvofiq kadrlar hisobini yuritish majburiydir. Barcha hisobot shakllari, kadrlar hujjatlari, shartnomalar va topshirish davriyligi Davlat statistika organining

talablariga va amaldagi mehnat qonunchiligiga mos kelishi juda muhimdir.

Kadrlar ishini yuritish umumiy ish yuritishdan quyidagilar bilan farq qiladi:

- HR menejerlari tomonidan amalga oshiriladi;
- xodimlarning mehnat faoliyatini hujjatlashtirish ko'plab murakkab hujjatlarni yaratishni talab qiladi;
- kadrlar xizmati xodimlaridan muayyan kasbiy kompetensiyani talab qiladi, chunki bu hujjatlar inson hayotida katta rol o'ynaydi (keksalik nafaqalari, nogironlik nafaqalari, uzoq muddatli xizmat, boquvchisini yo'qotganlik pensiyalari, ijtimoiy nafaqalar olish va boshqalar);
- Mehnat inspeksiyasi tomonidan nazorat qilinadi.

Kadrlar faoliyatini hujjatlashtirishning qiyinligi shundaki, umumiy qo'llaniladigan yagona to'liq me'yoriy hujjat ishlab chiqilmagan bo'lib, kadrlar hujjatlarini tuzish va rasmiylashtirishga qo'yiladigan talablarni belgilaydi.

Kadrlar xizmatining barcha ishi va kadrlar masalalari bilan shug'ullanadigan har bir xodim faoliyati kadrlar faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik, me'yoriy va uslubiy hujjatlarga asoslanadi. Qonun hujjatlariga qo'shimcha ravishda, kadrlar bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish, qayta ishlash va yuritish tartibini belgilaydigan barcha me'yoriy va me'yoriy-uslubiy hujjatlarni bilish kadrlar bo'limi xodimining ishi uchun muhim ahamiyatga ega. Kadrlar bo'yicha hujjatlarni tayyorlashda yo'l qo'yilgan har qanday xato yoki e'tiborsizlik kadrlar bo'limi xodimining aybi tufayli turli imtiyozlardan mahrum bo'lgan, ish tajribasini yo'qotgan va o'z huquqlarini tiklash uchun ovora bo'lib yurgan fuqarolar uchun salbiy oqibatlarga olib keladi.

Kadrlar hujjatlari alohida hujjatlar tizimini tashkil etadi, ularni tayyorlash va bajarish o'ziga xos xususiyatlarga ega. Ular asosan umumlashtirilgan bo'lib, xodimlarning harakati bilan bog'liq operatsiyalarning asosiy qismi tasdiqlangan yagona hujjatlar shakllaridan foydalangan holda rasmiylashtiriladi. Shuning uchun, kadrlar xizmati yoki kadrlar bo'limi xodimi har qanday tashkilotda hujjatlar bilan

ishlash tartibini belgilaydigan me'yoriy va uslubiy hujjatlarning to'liq to'plamiga ega bo'lishi kerak.

Kadrlar hujjatlarini to'g'ri tuzish, rasmiylashtirish va yuritish uchun kadrlar xizmati xodimi qonun hujjatlariga qo'shimcha ravishda hujjatlarni arxivlashtirish masalalarini ham yaxshi bilishi kerak.

Kadrlarga oid hujjatlarning eng muhim funksiyalaridan biri - ma'lumotni saqlashdir. Hujjatda aks ettirilgan ma'lumotlarning ahamiyatiga qarab, u turli xil saqlash muddatlariga ega bo'lishi mumkin: doimiy, uzoq muddatli, vaqtincha. Kadrlar xizmatida yaratilgan kadrlar hujjatlari vaqtinchalik (3 yilgacha), o'rta (5 yil gacha) va doimiy saqlash muddatlariga ega. Doimiy, uzoq muddatli va vaqtincha saqlash muddati bo'lgan hujjatlarga alohida ko'rib chiqiladi va saqlanadi.

Kadrlar xizmati milliy me'yoriy-uslubiy hujjatlardan tashqari, uni tashkil etishning tashkiliy-me'yoriy va uslubiy hujjatlarni yaxshi bilishi kerak. Ular hujjatlarni rasmiylashtirish va kadrlar bo'yicha hujjatlar bilan ishlashning ko'p jihatlarini belgilaydi.

Bunday hujjatlar, birinchi navbatda, tashkilotning maqsadlari, vazifalari va funksiyalarini belgilaydigan asosiy tashkiliy hujjat sifatida tashkilot ustavini o'z ichiga oladi. Albatta, kadrlar bo'limida uning nusxasi bo'ladi. Unda rahbarlik, mansabdor shaxslarni saylashda talab qilinadigan kvorum, hujjatlarni imzolash tartibi va kadrlar xizmati uchun muhim bo'lgan boshqa ko'plab masalalar mavjud.

IRB xizmati, har qanday boshqa tarkibiy bo'linma kabi, o'zi pozitsiyasiga ega bo'lishi kerak. IRB xizmati to'g'risidagi nizom uning uchun eng muhim hujjatdir. U maqsadlarni, vazifalarni, funksiyalarni, yetakchilikni va huquqlarni belgilaydi.

Kadrlar hujjatlari tashkilot yagona hujjatlashtirish tizimining bir qismini tashkil qiladi va shuning uchun kadrlar xizmatidagi har bir kishi o'z tashkilotining boshqarish bo'yicha ko'rsatmalariga rioya qilishi shart.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, hujjatlarni rasmiylashtirish va ular bilan ishlashni tartibga soluvchi katta hajmdagi huquqiy, me'yoriy va uslubiy hujjatlarning mavjudligi kadrlar xizmati xodimini ish yuritish masalalari bo'yicha keng bilimga ega bo'lishga majbur qiladi.

Yuqorida aytilganlarning barchasiga asoslanib, quyidagi xulosalar chiqarish mumkin. Kadrlar ishini yuritish - bu ish beruvchi va xodim o'rtasidagi munosabatlarni, mehnat munosabatlari ishtirokchilarining huquq va majburiyatlarini tartibga solish, mehnat munosabatlarining tashkiliy-huquqiy asoslarini yaratish, korporativ munosabatlarning yagona tamoyillarini hujjatlashtirish hisobiga barqaror ishlaydigan inson resurslarini boshqarish tizimi shakllantirish imkonini beradi.

Kadrlar hujjatlarining ahamiyati, birinchi navbatda, har qanday kadrlar hujjatida xodim va ish beruvchining tegishli huquq va majburiyatlari uchun asos bo'lgan yuridik ahamiyatga ega bo'lgan faktlar qayd etilishi bilan belgilanadi.

Shuning uchun xodimlar hujjatlarini to'g'ri yuritish, shu jumladan, amaldagi mehnat qonunchiligiga muvofiq mehnat munosabatlarini rasmiylashtirish juda muhimdir.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini boshqarish xizmati samarali kadrlar siyosatini yuritish, tashkilotni malakali kadrlar bilan ta'minlash va kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishga hissa qo'shishda asosiy rol o'ynaydi.

2. Inson resurslarini boshqarish xizmati yangi texnologiyalarni joriy etish, hujjatlarni aylanishi, xodimlar va bo'sh ish o'rinlariga potensial nomzodlarning tanlash samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarni boshqarish shakllari va usullarini doimiy ravishda takomillashtirib boradi. Bundan tashqari, barcha tashqi tashkilotlarda, jamoatchilik bilan aloqalar va ommaviy axborot vositalarida tegishli masalalar bo'yicha vakillik funksiyalari amalga oshiradi.

3. IRB xizmati xodimlarning kasbiy o'sishi uchun shart-sharoitlarni yaratish, ularning faoliyati samaradorligi va motivatsiyasini oshirish, shuningdek, jamoada ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashdir. Asosiy maqsadlariga iste'dodlarni jalb qilish, saqlab qolish va rivojlantirish kiradi.

4. Maqsadga erishish uchun IRB xizmati kadrlar ishini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va moslashtirish, o'qitish va malakasini oshirishni tashkil etish, motivatsiyani boshqarish, shuningdek, xodimlarning ish faoliyatini monitoring qilish funksiyalarini bajaradi.

Inson resurslarini boshqarish

5. IRB xizmatining u yoki bu modellarini tanlash kompaniyaning maqsadlari va joriy holatiga qarab boshqaruv yondashuvlarini moslashtirishga imkon beradi.

6. Bugungi kunda aksariyat korxona va tashkilotlarda IRB xizmatining roli kadrlar to'g'risida ma'lumotlarni rasmiylashtirish va ro'yxatga olish darajasida ishlaydi. G'arb mamlakatlarida IRB xizmatlari kompaniyani rivojlantirishda istiqbolli organlar hisoblanib, ular tashkilot korporativ madaniyatini, xodimlarni rag'batlantirish usullarini o'z qo'llarida ushlab turadilar va kadrlar almashinuvini kamaytirishga katta hissa qo'shadilar. Mamlakatimizda faqat yirik tashkilotlarga ushbu xizmatlarning ishiga bo'lgan munosabatini qayta ko'rib chiqmoqdalar, professional menejerlar, kadrlar bo'yicha mutaxassislarni jalb qilmoqdalar, ular xodimlarni yollash ishlarini, ularni moslashtirish va o'qitishni, shuningdek, korporativ madaniyat darajasini yuqori darajaga olib keladi.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslarini boshqarish xizmatining zamonaviy tashkilotdagi o'rni va roli fanday?

2. Inson resurslarini boshqarish xizmatining maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?

3. Inson resurslarini boshqarish xizmatining qanday asosiy funksiyalari mavjud?

4. Inson resurslarini boshqarish xizmatining taktik va strategik yo'nalishlardagi faoliyati deganda nimani tushunasiz?

5. Jahon tajribasidan inson resurslarini boshqarish xizmatining qanday modellarini bilasiz?

6. Inson resurslarini boshqarish xizmatining modelni tanlashga qanday omillar ta'sir qiladi?

7. Inson resurslarini boshqarish xizmati faoliyatini tashkil etishning qanda tuzilmaviy modellarini bilasiz?

8. Korxona boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarish xizmati bo'ysunishining qanday ko'rinishlarini bilasiz?

9. Inson resurslarini boshqarish xizmatida ish yuritishning qanday asosiy yo'nalishlarini bilasiz?

7-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA KADRLAR SIYOSATI

7.1. Kadrlar siyosatining mazmun mohiyati, asosiy tamoyillari, yo‘nalishlari va unga qo‘yiladigan talablar.

Kadrlar siyosatiga ta’sir etuvchi omillar

Bugungi kunda ichki va tashqi bozordagi yuqori o‘zgaruvchanlik, moddiy va moliyaviy resurslarning cheklanganligi sharoitida inson resurslaridan tejimli va samarali foydalanish ayniqsa muhimdir. Tashkilotning kadrlar siyosatini oqilona yuritish malakali kadrlar va tajribali mutaxassislarni ishlab chiqarishda ushlab turishga xizmat qiladi. Chunki, ularni yetishib chiqishlari uchun katta mablag‘ va vaqt sarflanadi. Kadrlar siyosatining eng asosiy yo‘nalishlaridan biri bu inson resurslarini boshqarishdagi muammolarni tezda aniqlash va ularni hal qilishga yo‘naltirilgan kadrlar strategiyasini ishlab chiqishdir.

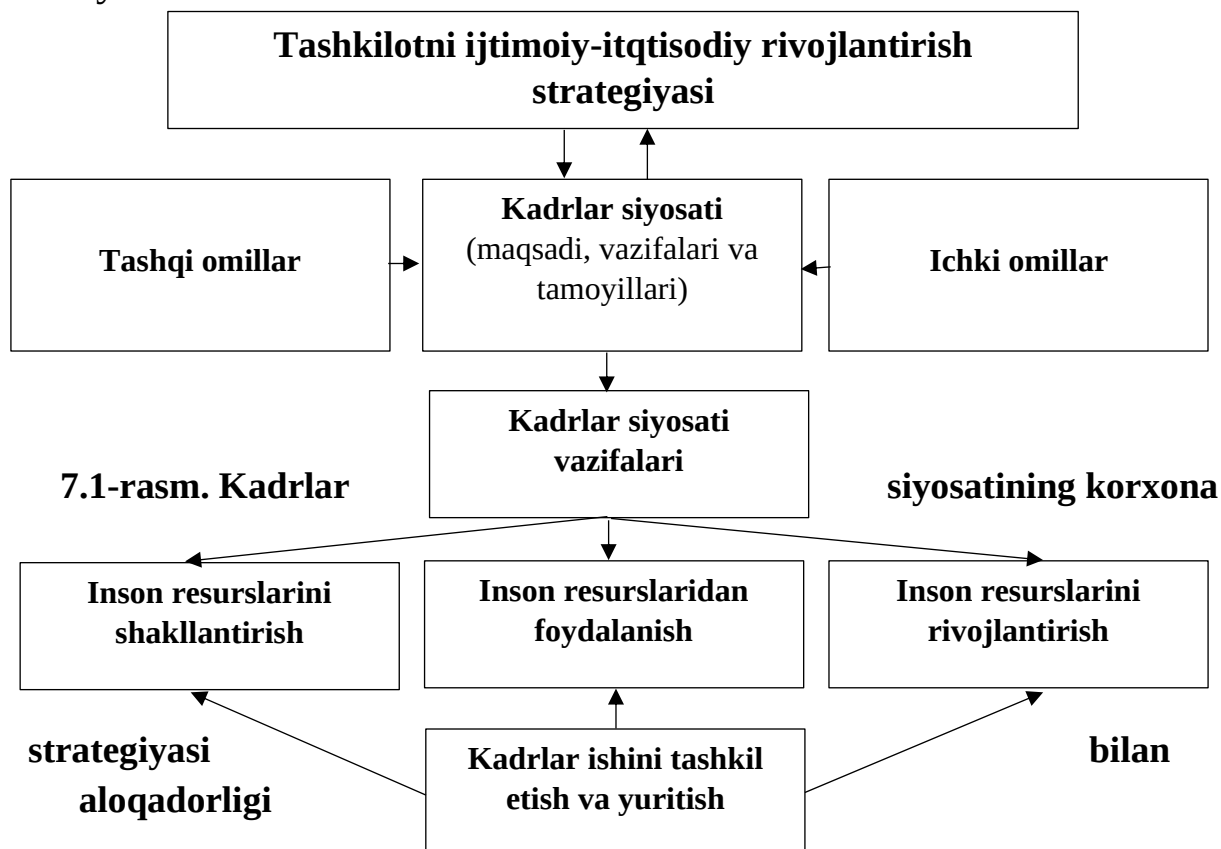
Kadrlar siyosati tashkilotda xodimlar bilan ishlash strategiyasi va usullariga, maqsad va vazifalarni belgilashga, xodimlarni tanlash tamoyillariga va kadrlarni rivojlantirish strategiyasiga ta’sir qiladi. Tashkilotning kadrlar siyosati inson resurslarini boshqarish tizimining yadrosi hisoblanib, uning mazmuni xodimlar bilan ishlash yo‘nalishlarini belgilovchi maqsad va tamoyillar, usul va uslublar to‘plami orqali tashkilotning uzluksiz rivojlanishini ta’minlash, uning bozorda liderlik mavqeini saqlab qolish hamda ijtimoiy muammolarni hal qilishdan iborat.

Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi kadrlarni yangilash va ushlab turish jarayonlari, uni tashkilot ehtiyojlari, qonunchilik talablari va mehnat bozori holatiga muvofiq rivojlantirish jarayonlari o‘rtasidagi optimal muvozanatni ta’minlashdan iboratdir.

Kadrlar siyosati korxonani rivojlantirish strategiyasiga muvofiq, ichki va tashqi muhitni imkoniyatlari, o‘rnatilgan an‘analar va korporativ madaniyatni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi (7.1-rasm).

Afsuski, aksariyat korxonalarda kadrlar siyosati, ko‘pincha, faqatgina xodimlarni ishga yollash va ishdan bo‘shatish jarayonlari sifatida qabul qilinadi. Xodimlar bilan ishlashda turli darajadagi rahbarlar faoliyatini muvofiqlashtirish to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilmagan va

korxona miqyosida kadrlar siyosatining umumiy tamoyillari tashkilot rahbarining hayotiy tajribasi, bilimi va madaniyati darajasida turli yo‘llar bilan amalga oshiriladi. Bu korxonaning samarali ishlashiga va jamoada qulay ma’naviy muhitni shakllantirish uchun yetarli bo‘la olmaydi.

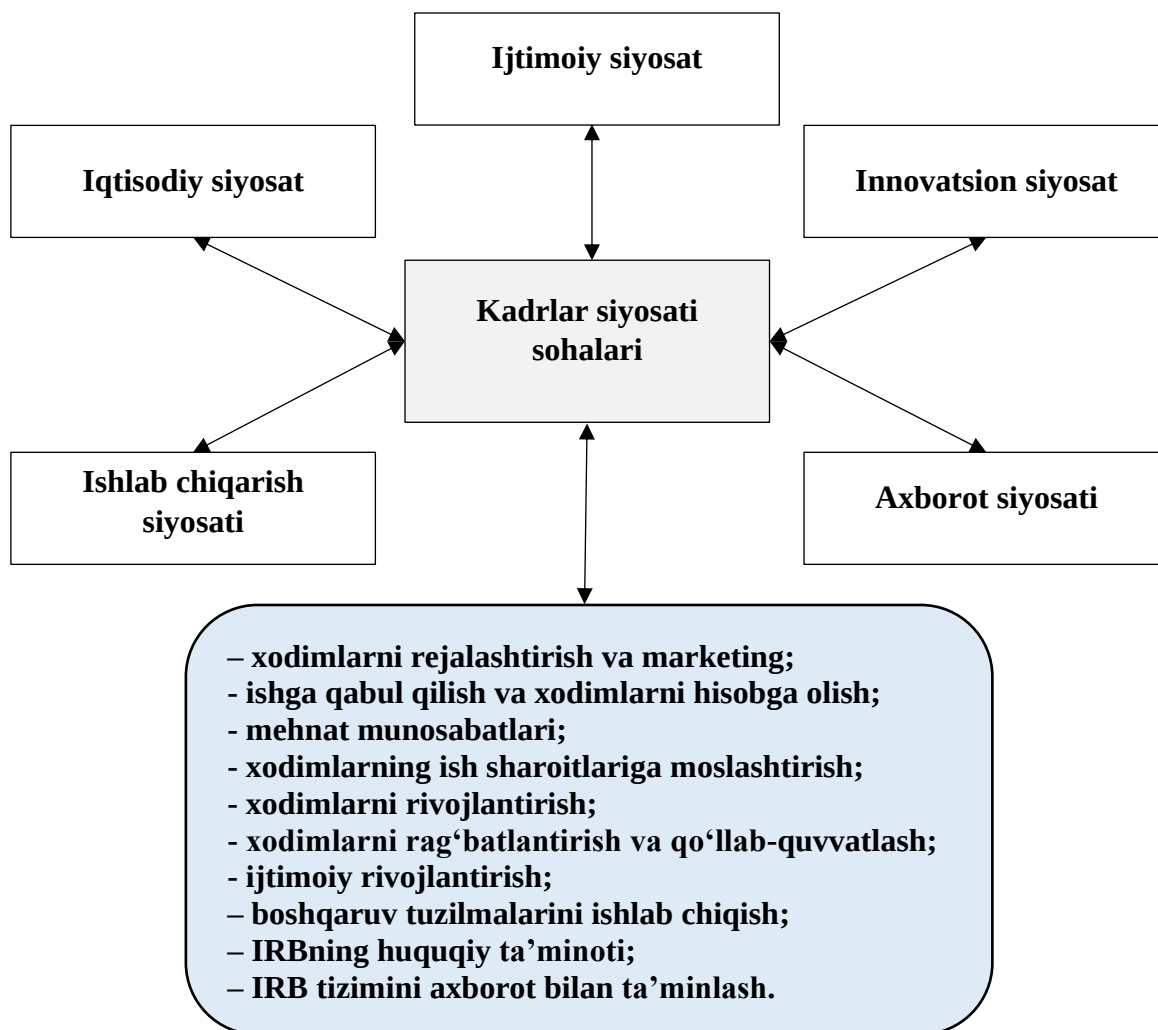


Kadrlar siyosati tashkilotdagi iqtisodiy, marketing, moliyaviy, texnologiya va innovatsion siyosat kabi boshqa siyosatlar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, ularning samaradorligiga ta’sir qiladi va IRB strategiyasini belgilaydi (7.2-rasm).

Puxta rejalashtirilgan kadrlar siyosati tashkilot faoliyatini sezilarli darajada yaxshilaydi. Har biri o‘z mas’uliyatini biladigan va kompaniyaning gullab-yashnashi uchun bor imkoniyatidan foydalanadigan malakali kadrlar va kuchli mutaxassislar jamoasining yagona organizm sifatida harakat qilishi har qanday tashkilot muvaffaqiyatining garovidir.

Kadrlar siyosatining asosi bo‘lgan xodimlarni samarali boshqarish tizimi xodimlarning mehnati va sa’y-harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan yagona oqimga birlashtirishi mumkin.

Inson resurslarini boshqarish



7.2-rasm. Kadrlar siyosatining tashkilotning boshqa siyosatlari bilan o'zaro aloqadorligi

Kadrlar siyosati, eng avvalo, tashkilotning xodimlarga bo'lgan munosabatini va aniq maqsadlarga erishish uchun ularga ta'sir qilish usullarini anglatadi.

“Kadrlar siyosati” tushunchasining zamonaviy mazmun-mohiyatini quyidagicha tushuntirish mumkin.

Birinchidan, zamonaviy tashkilotning kadrlar siyosati mantiqiy ravishda tashkilotning missiyasi va strategik maqsadlaridan kelib chiqadi va aniq natijalarga hamda uning rivojlanish istiqbollari qo'yiladi. Shu sababli, kadrlar siyosatiga ko'plab ichki (boshqaruv va yetakchilik uslubi, tashkilot madaniyati va boshqalar) va tashqi muhit (mehnat bozori, biznes yuritish muhiti, qonun hujjatlaridagi o'zgarishlar va boshqalar) ta'siri ostida amaliylik va moslashuvchanlik talablari qo'yiladi.

Ikkinchidan, kadrlar siyosatining g'oyalari tashkilotning yuqori rahbariyati (ta'rischilar, mulkdorlar, top-menejerlar) tomonidan shakllantiriladi va faol rivojlantiriladi.

Uchinchidan, kadrlar siyosati, asosan, yuqori va o'rta bo'g'indagi chiziqli va funksional menejerlar hamda professional kadrlar xizmati tomonidan ongli va izchil ravishda amalga oshiriladi.

To'rtinchidan, kadrlar siyosatini amalga oshirishda IRB kadrlar xizmati yetakchi rol o'ynaydi. U maslahatchi, uslubiy ta'minlovchi, muvofiqlashtiruvchi, kadrlar siyosatining borishi va samaradorligi monitoringini yurituvchi, kerak bo'lganda uni o'zgartirish tashabbuskori sifatida faoliyat ko'rsatadi. IRB xizmati kadrlar siyosatini amalga oshirishga yordam beruvchi maxsus kadrlar strategiyalari, ssenariylari, qoidalar va kadrlar texnologiyalarini ishlab chiqadi.

Kadrlar siyosatiga ko'plab ta'riflar keltirilgan bo'lib, ularning ba'zilarini quyida keltirib o'tish mumkin:

1. *Kadrlar siyosati* – inson resurslarini boshqarishdagi qadriyatlar, qoidalar, tamoyillar, yo'riqnomalar va ustuvorliklar tizimi orqali ma'lum bir tashkilotda IRBda qo'llaniladigan qiymat ko'rsatmalari, usullari, shakllari, tartiblari, baholash usullari jamlanmasidir.

2. *Kadrlar siyosati* – tashkilotga tashqi muhitning o'zgaruvchanlik sharoitida o'z rivojlanishining strategik maqsadlariga eng samarali erishish imkonini beruvchi, IRB ni boshqarish jarayonining barcha subyektlariga taalluqli tamoyillar va xulq-atvor qoidalari tizimidir.

3. *Kadrlar siyosati* - bu tashkilotning rivojlanish strategiyasi va bozor talablarini o'zgarishini hisobga olgan holda yuqori mahsuldorlikka erishishga qodir birlashgan jamoani yaratish uchun kadrlar ishining umumiy yo'nalishlari, kadrlar salohiyatini saqlash va rivojlantirishga qaratilgan maqsad va vazifalarni ishlab chiqish tamoyillari, usullari, shakllari, va tashkiliy mexanizmlari tizimidir.

4. *Kadrlar siyosati* – keng ma'noda prinsiplar, me'yorlar, qoidalar tizimi bo'lib, ular asosida xodimlarni boshqarish faoliyatining asosiy yo'nalishlari (tanlash, o'qitish, ko'tarish) oldindan rejalashtiriladi va tashkilotning maqsad va vazifalar bilan muvofiqlashtiriladi. Tor

ma'noda shaxs va tashkilot o'rtasidagi munosabatlarning muayyan qoidalari, taomillari va cheklovlari to'plamidir.

5. *Kadrlar siyosati* - bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishish va o'z missiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan kompaniyaning xodimlar bilan ishlash sohasidagi muayyan qoidalar va tamoyillar to'plami.

6. *Kadrlar siyosati* – tashqi va ichki muhitdagi o'zgarishlarga moslashuvchan munosabatda bo'lishga qodir, yuqori samarali, yaxlit, mas'uliyatli jamoani yaratish maqsadini ko'zlagan holda, xodimlar bilan ishlashning turli elementlari va shakllarini birlashtirgan xodimlar bilan ishlashning yaxlit strategiyasi.

Bu keltirilgan ta'riflarning barchasi "kadrlar siyosati" tushunchasining mohiyatini keng ma'noda aks ettiradi va yagona ta'rif berishning imkoni ham yo'qdir. Chunki, har bir tashkilot o'z oldiga qo'ygan maqsadlaridan kelib chiqib, xodimlarni boshqarish muammolarini diagnostika qilish va hal qilishga intiladi. Tashkilotlarning xilma-xilligi tufayli kadrlar siyosatini tushunish ham turlicha bo'lishi mumkin.

Shundan kelib chiqib, kadrlar siyosatining asosiy mazmuni quyidagilardan iborat:

- yuqori sifatli ish kuchi bilan ta'minlash maqsadida kadrlar almashinuvini rejalashtirish, tanlash, bo'shatish va tahlil qilish;
- xodimlarni malakasini oshirish, kasbga yo'naltirish va qayta tayyorlash, attestasiyadan o'tkazish va, xizmat lavozimlarida o'stirishni tashkil etish va rag'batlantirish holatini baholash;
- mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishni takomillashtirish, xavfsizlik choralarini ta'minlash.

Tashkilotning kadrlar siyosatining **obyekti** bo'lib uning xodimlari, **subyekti** bo'lib esa tashkilotning barcha darajadagi boshqaruv va kadrlar xizmatidagi menejerlardan tashkil topgan xodimlarni boshqarish tizimi hisoblanadi.

Tashkilot kadrlar siyosatining **subyekti** - bu kadrlar siyosatini shakllantirishni belgilaydigan shaxs bo'lib, u ma'lum ma'muriy resurs,

huquq va vakolatlarga egadir. Tashkilot rahbari vakolatlarining bir qismi o‘rinbosarlarga, boshqarma va bo‘lim boshliqlariga berilishi mumkin.

Huquq va majburiyatlarning taqsimlanishi quyidagilar bilan belgilanadi:

- korxonaning tashkiliy tuzilmasi;
- mas’uliyat va vakolatlarni taqsimlash to‘g‘risidagi buyruqlar, direktor o‘rinbosarlari uchun - ishonchnomalar;
- ichki normativ hujjatlar, shu jumladan, bo‘limlar to‘g‘risidagi nizom va lavozim yo‘riqnomalar.

Tashkilotda qanday kadrlar siyosati olib borilishini subyektlar hal qiladi. Shuningdek, ular o‘z vakolatlari doirasida ichki hujjatlarni ishlab chiqadilar va tasdiqlaydilar.

Xodimlarni boshqarish sohasidagi kadrlar siyosatining samaradorligi ko‘p jihatdan uni shakllantirish tamoyillariga bog‘liq. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. *Ilmiylik* – kadrlar siyosatida maksimal ijtimoiy va iqtisodiy samarani ta’minlay oladigan barcha zamonaviy ilmiy ishlanmalardan foydalanishni o‘z ichiga oladi.

2. *Komplekslilik*. Kadrlar siyosati xodimlarning barcha toifalari va ular faoliyatining barcha sohalarini qamrab olishi kerak.

3. *Tizimlilik* - kadrlar siyosatining tarkibiy elementlarining o‘zaro bog‘liqligi va bir-birini to‘ldirishini hisobga olish.

4. *Samaradorlik* – kadrlar siyosatini amalga oshirish xarajatlari iqtisodiy faoliyat natijalari hisobidan qoplanishi kerak.

5. *Uslubiy*. Bu samaradorlikni oshirish va bir-birini istisno qiladigan vositalardan qochish uchun tanlangan usullar va yechimlarni to‘liq tahlil qilishni o‘z ichiga oladi.

6. *Innovatsiyaviylik*. U maqsadlarga maksimal samaradorlik bilan erishishga yordam beradigan barcha mavjud zamonaviy vositalardan foydalanishni o‘z ichiga oladi.

7. *Strategik yo‘naltirilganlik*. Kompaniyaning asosiy strategik maqsadlarini hal qilishga e’tibor qaratish.

8. *Moslashuvchanlik*. O‘zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashuvchan javob qaytarish qobiliyati.

9. Xodimlarga uzoq muddatli investitsiyalar, asosiy *korporativ resurs sifatida qarash*.

10. Xodimlarning samarali ishlashi uchun sharoit yaratish, jamoani barqarorlashtirish va xodimlarni ushlab turishga yordam beradigan *munosib sharoitlar va ish haqini ta'minlash*.

11. Xodimlarni boshqarishning maqsad va vazifalarini amalga oshirishda *chiziqli rahbarlarning bevosita ishtiroki*.

12. *Har bir xodimning kasbiy mahoratini, shaxsiy fazilatlarini va xizmatlarini doimiy ravishda rivojlantirish*.

Xodimlar bilan ishlash jarayoni nafaqat bo'sh ish o'rinlari va ishga qabul qilish bilan bog'liq, balki kadrlar sohasiga tegishli har qanday muammolarni hal qilishda imkon qadar qisqa vaqt ichida istalgan natijalarga erishadigan tarzda tuzilishi kerak.

Shunday qilib, samarali kadrlar siyosatini shakllantirish quyidagilarga tayanishi kerak:

- kadrlar siyosati tamoyillari majmuasini ishlab chiqish va ustuvor vazifa va maqsadlarni belgilash;

- mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojlarni rejalashtirish, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va boshqalardan iborat tashkiliy-kadrlar siyosati;

- axborot siyosati – xodimlar bilan samarali aloqa tizimini yaratish;

- moliyaviy siyosat (mehnatni rag'batlantirishning moslashuvchan tizimini shakllantirish uchun moliyaviy resurslarni samarali taqsimlash);

- kadrlarni rivojlantirish siyosati - kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, rivojlantirish dasturini ta'minlash, xodimlarni kasbga yo'naltirish va moslashtirish, xodimlarni lavozimida o'sishini rejalashtirish;

- mehnat unumdorligini baholash - xodimlar ishining rejalashtirilgan parametrlardan og'ishlarini aniqlash.

Kadrlar siyosatini tashkilotning rivojlanish strategiyasini kadrlar bilan ta'minlash tizimi deb hisoblanishi sababli sanab o'tilgan tamoyillarni amalga oshirish jarayonida kadrlar siyosati quyidagi xususiyatlarga ega bo'lishi kerak:

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish strategiyasini amalga oshirishga e'tibor qaratish;
- uzoq muddatli rejalashtirishga e'tibor qaratish, strategik rejalashtirish mexanizmlari va vositalaridan foydalanish;
- ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida tashkilotni rivojlantirish va boshqarishda xodimlarning rolini oshirishni hisobga olish.

Kadrlar siyosatini shakllantirish tamoyillari muhim uslubiy ahamiyatga ega, ammo yangi yondashuvlarga xos bo'lgan imkoniyatlarni ro'yobga chiqarishda muvaffaqiyat darajasi aniq shaxlarning bilimi, malakasi, muammolarni ko'rish va hal qilish, tashqi va ichki muhitning o'zgarishiga takliflarni tezkor va adekvat javob qobiliyatlariga bog'liq.

Bunday sharoitda korxonaning kadrlar siyosatini tashkil etishning yangi shakllarini ishlab chiqish va amalga oshirish obyektiv zaruratga aylanadi. Tashkiliy boshqaruv amaliyotida so'nggi paytlarda an'anaviy "jamoat" atamasi o'rniga "komanda" atamasi tobora ko'proq foydalanilmoqda. "Buyurtma-bajarish" tamoyili bo'yicha tashkil etiladigan guruh ishlaridan farqli o'laroq, komanda maksimal natijalarga erishish uchun a'zolarining g'oyalari va tajribasini birlashtira oladigan, o'zaro bir-birini to'ldiradigan va kuchaytiradigan shaxslar guruhidir.

Kadrlar siyosati IRB tizimining funksiyalariga mos keladigan bir necha yo'nalishlarda amalga oshirilishi mumkin (7.1-jadval).

Kadrlar siyosati konsepsiyasining elementlari quyidagilardan iborat:

- xodimlar bilan ishlashning maqsadlari va asosiy yo'nalishlari;
- kadrlar xizmatining funksiyalari;
- mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish tamoyillari;
- ijtimoiy kafolatlar tizimi;
- kasaba uyushmalari bilan o'zaro hamkorlik mexanizmi, jamoa shartnomalari.

Kadrlar siyosati samarali amalga oshirilishi uchun u:

birinchidan, u moslashuvchan bo'lishi kerak, ya'ni u o'zgaruvchan iqtisodiy vaziyatga, shuningdek, tashkilotning rivojlanish taktikasiga moslashtirilishi mumkin. Xodimlarning manfaatlarini qondirishga

qaratilgan jihatlar, masalan, tanlangan ish haqi siyosati barqaror bo'lishi kerak;

7.1-jadval

Kadrlar siyosatining asosiy yo'nalishlari

Kadrlar siyosatining yo'nalishi	Kadrlar siyosatining tamoyillari	Yo'nalish xususiyatlari
Tashkilot xodimlarini boshqarish	Ham individual, ham tashkiliy maqsadlarga erishish zarurati	Yuqori rahbariyat va tashkilot xodimlari o'rtasida aniq kelishuvlarga erishish. Faqat tashkilot manfaatlariga ustunlik berish mumkin emas, xodimlarning manfaatlarini hisobga olish kerak.
Xodimlarni tanlash va joylashtirish	Xodimlarning kasbiy kompetensiyalari va amaliy yutuqlarining muvofiqligi	Bilim doirasi, vakolati va mas'uliyati xodimning imkoniyatlariga mos kelishi kerak.
Rahbarlik lavozimlari uchun zarur zaxirani shakllantirish	Individual tayyorgarlik, malaka va imkoniyatlarni hisobga olgan holda, tanlov asosida lavozimlarni rotatsiya qilish	Nomzodlarni saralash jarayoni ularning faoliyati natijalarini baholashni hisobga olgan holda tanlov asosida amalga oshiriladi.
Xodimlarni baholash va attestatsiyadan o'tkazish	Xodim malakasi bajargan ishi natijalariga muvofiqligini baholash	Xodimlarning ish faoliyatini yanada aniqroq baholash imkonini beruvchi ko'rsatkichlar tizimini tanlash.
Kadrlarni rivojlanishi	Xodimlarning malakasini oshirish	Kadrlar faoliyatini natijadorligini yaxshilash maqsadida malaka oshirish tizimi (dasturi)ni ishlab chiqish, lavozim yo'riqnomalarini qayta ko'rib chiqish.
Mehnat motivatsiyasi va rag'batlantirish	Ish haqining egallab turgan lavozimiga, bajarilgan ish hajmi va murakkabligiga muvofiqligi	Ish faoliyati natijalarini yaxshilash uchun samarali motivatsiya mexanizmini ishlab chiqish

Inson resurslarini boshqarish

ikkinchidan, kadrlar siyosati iqtisodiy nuqtai nazardan samarali bo'lishi kerak, chunki tashkilotning malakali mehnat salohiyatini shakllantirish katta moliyaviy xarajatlar bilan bog'liq;

uchinchidan, kadrlar siyosati korxonada ishlaydigan turli ijtimoiy guruhlariga tabaqalashtirilgan yondashuvni ta'minlashi kerak, bu xodimlarni rag'batlantirish siyosatini amalga oshirishda ayniqsa muhimdir.

Hozirgi vaqtda iqtisodiy islohotlar va raqamli texnologiyalarining jadal rivojlanishi korxonalarning kadrlar siyosatiga ma'lum talablarni qo'yadi:

- korxonani shakllantirish va rivojlantirish strategiyasiga muvofiq kadrlar siyosatini ishlab chiqish;
- kadrlar siyosati yetarlicha moslashuvchan va dinamik bo'lishi kerak;
- korxonaning real iqtisodiy imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda kadrlar siyosatining iqtisodiy maqsadga muvofiqligi va asoslanishi;
- har bir xodimga shaxsiy yondashuv tamoyillariga rioya qilish, xodimlar va yuqori rahbariyat manfaatlari muvozanatini saqlash;
- kadrlarning ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlariga muvofiq faoliyat turlariga, kasbiy va lavozimga ko'tarishga qobiliyat va moyilligini o'rganishning ilmiy asoslangan tizimini ishlab chiqish;
- mehnat jamoalarini barqarorlashtirish, ularning mehnat va ijtimoiy faolligini oshirish bo'yicha kadrlar xizmatlari faoliyatini faollashtirish;
- xodimlarni boshqarishning, asosan, ma'muriy buyruqbozlik usullaridan iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy-psixologik usullardan foydalanishga o'tish;
- kadrlar siyosatining nafaqat iqtisodiy muammolarni, balki kadrlarning ijtimoiy muammolarini ham hal etishga qaratilganligi.

Kadrlar siyosatining shakllanishi va rivojlanishiga tashqi va ichki omillar ta'sir ko'rsatadi.

Tashqi muhit omillari - bu tashkilot boshqaruv subyekti sifatida ularni o'zgartira olmaydigan, ammo kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qoplashning maqbul manbalarini to'g'ri aniqlash uchun hisobga olinishi kerak bo'lgan omillar. Bularga quyidagilar kiradi:

Inson resurslarini boshqarish

- mehnat bozoridagi vaziyat (demografik omillar, ta'lim siyosati, kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlar);

- iqtisodiy rivojlanish tendensiyalari;

- ilmiy-texnikaviy taraqqiyot (ma'lum mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojga ta'sir qiluvchi ishning tabiati va mazmuni, kadrlarni qayta tayyorlash imkoniyati);

- tartibga solish muhiti (ya'ni, davlat tomonidan o'rnatilgan "o'yin qoidalari"; mehnat qonunchiligi, mehnatni muhofaza qilish sohasidagi qonunchilik, bandlik, ijtimoiy kafolatlar va boshqalar).

Ichki muhit omillari tashkilot tomonidan nazorat qilinishi mumkin bo'lgan omillardir. Bularga quyidagilar kiradi:

- tashkilotning maqsadlari (ular asosida kadrlar siyosati shakllantiriladi);

- boshqaruv uslubi (qat'iy markazlashtirilgan yoki markazsizlashtirish tamoyilini afzal ko'rish - shunga qarab turli mutaxassislar talab qilinadi);

- moliyaviy resurslar (xodimlarni boshqarish uchun xarajatlarning maqbul miqdorini belgilaydi, ayniqsa, xodimlarni moddiy rag'batlantirish masalalarida);

- tashkilotning kadrlar salohiyatining miqdoriy va sifat xususiyatlari, ularning kelajakdagi dinamikasi (tashkilot xodimlarining imkoniyatlarini baholash, ular o'rtasida mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash);

- rahbarlik uslubi (ularning hammasi ham kadrlar siyosatini amalga oshirishga teng darajada ta'sir qilmaydi).

Kadrlar siyosati doirasida kadrlar salohiyatini to'liq rivojlantirish zamonaviy axborot ta'minoti imkoniyatlarini amalga oshirmasdan mumkin emas, bu kadrlar ma'lumotlari harakati tizimini yaratishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Rivojlangan axborot bazasi bo'sh ish o'rinlari mavjudligi va kasbiy qayta tayyorlash jadvalidan tortib ko'plab ijtimoiy muammolarni hal qilishgacha bo'lgan xodimlar bilan ishlash bilan bog'liq har qanday ma'lumotlarni kuzatish imkonini beradi.

Shunday qilib, samarali kadrlar siyosatining asosi korxonani rivojlantirish strategiyasi doirasida ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan xodimlar bilan ishlashning asosiy maqsadlari, tamoyillari

va usullarini belgilaydi. Kadrlarni rivojlantirish siyosati turli xil rivojlanish dasturlarini, xodimlarni kasbga yo'naltirish va moslashtirishni, individual martaba ko'tarilishini rejalashtirishni, jamoani shakllantirishni, kasbiy tayyorgarlik va malaka oshirishni o'z ichiga olishi kerak. Qulay ichki muhitni yaratish, har bir xodimga individual yondashish, korxonaning kadrlar siyosati doirasida xodimlar va rahbariyatning o'zaro manfaatlarini hurmat qilish malakali, yuqori samarali, mas'uliyatli va sodiq kadrlar jamoasini shakllantirishga xizmat qiladi.

7.2. Kadrlar siyosatining maqsadi, vazifalari va funksiyalari

Kadrlar siyosati tashkilotning rivojlanish konsepsiyasining bir qismi bo'lganligi sababli, u tashkilotning tendensiyalari va rejalariga asoslanishi va quyidagilarni hisobga olishi kerak:

- kompaniya rivojlanishining uzoq muddatli istiqbollari;
- mustaqillikni saqlab qolish;
- mahsulot (yoki xizmatlar) ishlab chiqarishning izchil rivojlanishi va zaruriy o'sishi;
- foydani oshirish va tegishli dividendlarni olish;
- o'sishda o'z-o'zini moliyalashtirish.

Boshqaruv qarorlarining sifati va umuman biznesning muvaffaqiyati tashkilotning kadrlar siyosatini shakllantirishga qanchalik puxta yondashilganligiga bog'liq. Tashkilotning samarali kadrlar siyosati quyidagilarga imkon beradi:

- nomzodlar va xodimlarga qo'yiladigan talablarni aniq belgilash;
- optimal xodimlar sonini saqlash;
- IRB alohida sohalarini yagona xodimlarni boshqarish tizimining bir qismiga aylantirish;
- xodimlarni rag'batlantirish, rivojlantirish va saqlab qolish uchun samarali kompleks yondashuvni ishlab chiqish;
- bozorda kompaniyaning ish beruvchi sifatidagi ijobiy brendini rivojlantirish.

Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi mehnat resurslari sonini korxona ehtiyojlariga moslashtirishning maqbul muvozanati orqali

faoliyatni samarali tashkil etishni ta'minlashdan iborat. Bunda siyosatdagi asosiy masala - korxona manfaati uchun samarali ishlaydigan va har bir xodim o'zini qulay his qiladigan yaxlit mehnat jamoasini shakllantirishdir.

Ushbu maqsadga ikki yo'nalishda erishiladi:

1. Xodimlarni tanlash, o'qitish va taqsimlashning samarali tizimini joriy etish orqali ulardan maksimal iqtisodiy naf ko'rish.

2. Har bir xodimni o'z salohiyatini to'liq namoyon qilishi uchun rivojlantirish, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish.

Ya'ni, tashkilot kadrlar siyosatining asosiy maqsadi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini tashkilotning jamoaviy maqsadlari bilan uyg'unlashtirishdir.

Shuningdek, kadrlar siyosati maqsadlarini ikki toifaga bo'linadi:

1. *Iqtisodiy maqsadlar* – korxona foydasini oshirishga yo'naltirilgan.

2. *Ijtimoiy maqsadlar* – jamoaviy ruhni shakllantirish va xodimlarning motivatsiyasini oshirish.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, kadrlar siyosatining bir nechta lokal maqsadlarini shakllantirish mumkin:

- siyosatning qoidalari va normalarni o'rnatish;
- inson resurslaridan oqilona foydalanish;
- yuqori mehnat unumdorligiga erishish;
- tanlash mezonlarini ishlab chiqish, kadrlar tayyorlash va ularni taqdirlash;
- rag'batlantirish, o'qitish va malaka oshirish tizimini yaratish;
- asosiy tarkibiy bo'linmalarda xodimlar tarkibini barqarorlashtirish;
- korporativ madaniyatni shakllantirish va mustahkamlash.

Tashkilotning kadrlar siyosatini amalga oshirish quyidagi vazifalarni hal qiladi:

1. Xodimlarni boshqarishning umumiy strategiyasini, maqsadlarini belgilash, kadrlar ishining mafkurasi va tamoyillarini shakllantirish. Tashkilotda motivatsiya tizimini yaratish. Kadrlar ishi mafkurasi tashkilot xodimlari bilan ishlashda axloqiy me'yorlarni o'z ichiga olgan hujjat shaklida aks ettirilishi mumkin va tashkilotning barcha tarkibiy

bo‘linmalari rahbarlari, shu jumladan, tashkilot rahbari tomonidan kundalik ishda amalga oshiriladi. Tashkilotning rivojlanishi va tashqi sharoitlar o‘zgarishi bilan kadrlar ishining mafkurasi takomillashtirilishi mumkin.

2. Mavjud xodimlarni hisobga olgan holda tashkilotning kadrlar ehtiyojlarini rejalashtirish. Rejalashtirish kadrlarga bo‘lgan ehtiyojga ta’sir qiluvchi omillarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi (tashkilotni rivojlantirish strategiyasi, ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, qo‘llaniladigan texnologiyalar, ish joyining dinamikasi va boshqalar).

3. Kadrlarni jalb qilish, tanlash va boshqarish. Buning uchun kadrlarni tanlash mezonlarini ishlab chiqish va xodimlarni ichki (tashkilot ichidagi harakat) va tashqi (yangi xodimlarni qabul qilish) nisbatlarini optimallashtirish kerak. Xodimlarni boshqarishni tashkil etish uchun lavozim tavsiflarini ishlab chiqish va har bir ish joyida ish mazmunini aniqlash, aniq ish haqi tizimini ishlab chiqish, xodimlarning ishini rejalashtirish va nazorat qilish tavsiya etiladi.

4. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Buning uchun malaka oshirish jarayonida xodimlarni o‘qitish shakllarini belgilash (kadrlar bilan ishlash uchun mas’ul bo‘lgan tashkilotning tarkibiy bo‘linmasi yoki tegishli ta’lim muassasasida ishlab chiqarishdan ajralgan va ajralmagan holda).

5. Ish jarayonini qurish va tashkil etish, shu jumladan, ish joylarini belgilash, mehnat sharoitlari, ishlarning mazmuni hamda ketma-ketligi va boshqalar.

6. Mehnat munosabatlari ishtirokchilarining huquq va majburiyatlarini amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni ta’minlash.

7. Korporativ madaniyatni shakllantirish.

8. Jamoada qulay ma’naviy va psixologik muhitni saqlash uchun xodimlarning intilishlarini rag‘batlantirish va qo‘llab-quvvatlash.

9. Xodimlarning turli guruhlarini manfaatlarini qondirish.

Kadrlar siyosatining alohida vazifasi xodimlarning tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimiga oid barcha savollariga javob berishdir. Binobarin, kadrlar siyosati samaradorligini oshirish uchun tashkilotning funksional tarkibiy bo‘linmalari asosiy e’tiborni kadrlar siyosati vazifalariga qaratishlari kerak.

Kadrlar siyosatining asosiy funksiyalari

№	Funksiyalar	Funksiyaning mazmuni
1.	Kadrlar siyosatini rejalashtirish va uning maqsadli parametrlarini ishlab chiqish	- IRB sohasida maqsadlarni belgilash; - IRB siyosatini shakllantirish; - IRB tizimini takomillashtirish; - joriy, oʻrta va uzoq muddatli kadrlarga boʻlgan talabning miqdori va sifat tarkibini rejalashtirish.
2.	Kadrlar siyosatini boshqarishni tashkil etish	- tashkiliy tuzilmani qurish; - tarkibiy boʻlinmalar oʻrtasida funksiyalarni taqsimlash; - tarkibiy boʻlinmalarga tegishli vakolatlarni berish; - tarkibiy boʻlinmalar oʻrtasidagi munosabatlarni oʻrnatish; - kadrlar siyosatini amalga oshirishga oid ichki meʼyoriy hujjatlar va qoidalarni ishlab chiqish; - korporativ madaniyatni shakllantirish.
3.	Kadrlar siyosatini amalga oshirish va muvofiqlashtirish	- inson resurslarini shakllantirish: xodimlarni izlash, saralash, tanlash, ishga qabul qilish va adaptatsiya; - inson resurslaridan foydalanish: xodimlarni baholash, mehnat unumdorligini oshirish; xodimlar malakasini oshirish; - inson resurslarini rivojlantirish: xodimlarni oʻqitish, kadrlar zaxiralarini shakllantirish, karyerasini rejalashtirish, mehnatni ilmiy tashkil etish; - inson resurslarini saqlab qolish: mehnatni motivatsiyalash, xodimlarni ragʻbatlantirish, sodiqligini oshirish va korporativ qadriyatlarini singdirish; - kadrlar siyosatida xodimlar, korxona, davlat va nodavlat organlari oʻrtasidagi aloqalarni muvofiqlashtirish.
4.	Inson resurslarini boshqarish tizimida motivatsiyalash	- xodimlarga ehtiyojni aniqlash va turkumlash; - aniqlangan ehtiyojlarni qondirish yoʻllarini topish; - ehtiyojlarni bevosita qondirish; - oʻrnak boʻladigan xodimlarni moddiy va maʼnaviy ragʻbatlantirish.
5.	Nazorat va baholash	- xodimlar faoliyatni baholash, natijalarini tahlil qilish; - xodimlarni attestasiyadan oʻtkazish; - kadrlar menejmenti samaradorligini yuqolash; - kadrlar siyosati samaradorligini baholash; - kadrlar siyosatiga oʻzgartirishlar kiritish.

Qo'yilgan maqsad va vazifalardan kelib chiqib, inson resurslarini boshqarish nuqtai nazaridan kadrlar siyosati quyidagi funksiyalarni bajaradi (7.2-jadval):

- kadrlar siyosatining maqsadli parametrlarini rejalashtirish;
- kadrlar siyosatini boshqarishni tashkil etish;
- kadrlar siyosatini amalga oshirish va muvofiqlashtirish;
- inson resurslarini boshqarish tizimida motivatsiyalash;
- nazorat va baholash funksiyalari.

7.3. Kadrlar siyosatini rasmiylashtirish va amalga oshirish vositalari

Kadrlar siyosati tizim sifatida mazmunan to'rtta quyi tizim (podсистема)dan iborat.

1-quyi tizim - "Xodimlar bilan ta'minlash" (kadrlarni shakllantirish, kasbiy tayyorgarlik, malaka oshirish, boshqaruvning barcha darajalarida kadrlar zaxirasini shakllantirish).

2-quyi tizim - "Xodimlardan samarali foydalanish" (xodimlarni joylashtirish, individual qobiliyatlarini namoyon qilishlariga shart-sharoitlar yaratish, mehnatga munosib haq to'lash tizimi, xodimlar ish faoliyatini baholash).

3-quyi tizim - "Ijtimoiy jarayonlarni boshqarish" (ish kuchini takror ishlab chiqarish, ijtimoiy kafolatlar, xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash uchun moliyaviy xarajatlar, xodimlarning hayotini ta'minlash masalalari).

4-quyi tizim - "Kadrlar siyosatini boshqarish" (boshqaruvning barcha pog'onalarida kadrlar siyosatini boshqarish, uni ishlaydigan holatda saqlash).

Kadrlar siyosati alohida hujjat yoki hujjatlar to'plami shaklida tuziladi va rasmiylashtiriladi. Hujjatda xodimlarni boshqarish, kadrlarni tanlash va joylashtirish, zaxirani shakllantirish va tayyorlash, xodimlarni baholash va attestasiyadan o'tkazish, xodimlarni malakasini oshirish, mehnat motivatsiyasi va rag'batlantirish kabi kadrlar faoliyatining asosiy tamoyillari aniq belgilab berilgan.

Inson resurslarini boshqarish

Kadrlar siyosati quyidagi asosiy savollarga javob beradigan hujjatdir:

- tashkilotning o'z xodimlariga munosabati qanday;
- mutaxassislarning qaysi fazilatlari kompaniyada eng qadrli hisoblanadi;
- xodimlar uchun qanday imkoniyatlar mavjud;
- kompaniya o'z xodimlariga qanday g'amxo'rlik qiladi;
- boshqaruv va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar qanday tartibga solinadi.

Hujjat sifatida tashkilotning kadrlar siyosati quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- 1) umumiy qoidalar;
- 2) kadrlar tarkibi;
- 3) xodimlarni baholash;
- 4) kadrlar tayyorlash;
- 5) mukofotlash tizimi;
- 6) xodimlarni ijtimoiy himoya qilish;
- 7) korporativ madaniyat;
- 8) kadrlar xizmatining roli;
- 9) yakuniy qoidalar.

Kadrlar siyosati yordamida tashkilot xodimlar uchun mablag'larni oqilona sarflaydi. Shu bilan birga, boshqaruv qarorlarining samaradorligi va xodimlarning mehnat unumdorligi oshadi. Natijada, tashkilot kamroq iqtisodiy yo'qotishlar bilan strategik maqsadlarga osonroq erishadi va kompaniyaning bozor qiymati uning inson kapitali tufayli oshadi.

Kadrlar siyosati quyidagi hujjatlarda aks ettirilishi mumkin:

- tashkilot nizomi;
- ichki mehnat qoidalari;
- xodimlarning mehnatiga haq to'lash tartibi to'g'risidagi nizom;
- xodimlarga mukofot to'lash to'g'risidagi nizom;
- jamoa shartnomasi;
- xodimlarning ijtimoiy kafolatlari to'g'risidagi nizom;
- shtat jadvali;

- lavozim yo'riqnomalari va boshqalar.

Albatta, bu ro'yxat yakuniy bo'lmay, kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayonida alohida ichki normativ hujjatlarni qabul qilish mumkin va ularda xodimlar bilan ishlashning ba'zi qoidalarini batafsilroq yoritilishi mumkin.

Kadrlar siyosati vositalari - bu tashkilot tomonidan o'z xodimlarini boshqarish hamda ularning rivojlanishi uchun ishlatiladigan turli xil usullar, strategiyalar va yondashuvlar to'plamidir. Ular ishga qabul qilish, o'qitish, baholash, tovon to'lash, martabani oshirish va ishdan bo'shatish kabi inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq barcha jihatlarni o'z ichiga oladi.

Kadrlar siyosati vositalari tashkilotlarga strategik maqsadlariga erishishga, xodimlarning ish faoliyatini samarali tashkil etishga, xodimlarning qoniqishi va sodiqligini oshirishga hamda xodimlar qo'nimsizligini kamaytirishga yordam beradi. Ular, shuningdek, tashkilotlarga o'zgaruvchan bozor sharoitlari va qoidalariga moslashishda qo'l keladi.

Korxonaning kadrlar siyosatini amalga oshirish vositalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Strategik va operativ boshqaruv tizimlari.
2. Kadrlar siyosatining xilma-xilligi.
3. Kadrlarni rejalashtirish, ehtiyojlarini tahlil qilish, mehnat va xodimlarni baholash, kadrlar holatini diagnostika qilish.
4. Malakali mehnat va xodimlarni rag'batlantirish.
5. Tashkilotni malakali kadrlar bilan ta'minlash, kadrlarni rivojlantirish, o'qitish va ushlab turish.
6. Xodimlarni boshqarish tizimining prinsiplari: boshqaruvda ishtiroki, siyosatning birligi, kadrlardan optimal foydalanish, kasbiy va shaxsiy o'sish uchun sharoit yaratish, xodimlarning turmush darajasini oshirish.
7. Xodimlarni boshqarish bo'limi ishini rejalashtirish, xodimlarni qidirish, tanlash, malakasini oshirish va mehnatga haq to'lash rejalari.

Ushbu vositalar yordamida tashkilotning kadrlar siyosati quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- *tashkiliy integratsiya* - tashkilotning yuqori rahbariyati va chiziqli menejerlari ishlab chiqilgan va muvofiqlashtirilgan kadrlar siyosatini "o'zlarining siyosati" deb qabul qilishlari va uni barcha bo'linmalar bilan yaqindan hamkorlik qilgan holda amalga oshirishlari lozim;

- *barcha xodimlarning yuqori darajadagi mas'uliyati* - tashkilotning asosiy qadriyatlari bilan yo'g'irilgan holda barcha xodimlarning kundalik amaliy ishda oldilarida turgan maqsadlarni qat'iyatli, faol amalga oshirishlarini nazarda tutadi;

- *funksionallik*: - turli xil ish turlari o'rtasidagi an'anaviy, qat'iy tafovutdan voz kechishni, shuningdek, mehnat shartnomalarining turli shakllaridan: to'liq kunlik, to'liq bo'lmagan va vaqtinchalik ish bilan ta'minlash, masofaviy ishlash, autsorsingdan keng foydalanishni nazarda tutuvchi funksional vazifalarning o'zgaruvchanligi; tarkibiy va uzluksiz tashkiliy o'zgarishlarga, ijtimoiy va madaniy innovatsiyalarga moslashish; tashkiliy va kadrlar salohiyatining moslashuvchanligi;

- *ishning yuqori sifati va natijadorligi* - qulay mehnat sharoitlari va mehnat muhiti, ish mazmuni, xodimlarning mehnatdan qoniqishi.

7.4. Kadrlar siyosatining turlari

Amalda, kadrlar siyosati turlarining aniq cheklangan tasnifiy ro'yxati mavjud emas. Har bir tashkilot o'z kadrlar siyosatini kompaniya ehtiyojlari, uning tajribasi va boshqa ko'plab omillardan kelib chiqqan holda yuritadi.

Zamonaviy amaliyotda kadrlar siyosati amalga oshirish usuli va ochiqlik darajasiga ko'ra tasniflanadi.

Amalga oshirish usuliga ko'ra, kadrlar siyosatining quyidagi turlari ajratiladi:

1. Passiv kadrlar siyosati. Ushbu turdagi siyosat bilan tashkilot rahbariyati o'z xodimlariga nisbatan aniq harakat dasturiga ega bo'lmagan vaziyat yuzaga keladi va kadrlar bilan ishlash kompaniyaga salbiy ta'sirning oqibatlarini bartaraf etishga qaratiladi. Bunday siyosat tashkilotda xodimlarga bo'lgan ehtiyojni prognozlash, xodimlar faoliyati va biznesni baholash vositalari hamda xodimlarning motivatsiyasini diagnostika qilish tizimining yo'qligi bilan tavsiflanadi. Bunday kadrlar

siyosatini olib boradigan rahbariyat yuzaga keladigan mojaroli vaziyatlarga favqulodda javob berish rejimida ishlaydi, u har qanday vosita bilan ularni bartaraf etishga intiladi, ko'pincha, ularning paydo bo'lish sabablarini va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlarini tushunishga harakat qilmaydi.

Passiv kadrlar siyosatining xususiyatlari:

- kompaniya ishga yollash va mehnatga haq to'lashning bazaviy tartib-qoidalarisha amal qilish bilan cheklanadi, iste'dodlarni jalb qilish va saqlab qolishga e'tibor qaratilmaydi;

- xodimlarni jalb qilishning past darajasi;

- jamoadagi nizolarga e'tibor bermaslik, bu ish muhitiga salbiy ta'sir qiladi;

- kadrlarni rivojlantirishga investitsiyalar kiritilmasligi yoki yetishmasligi.

2. Reaktiv kadrlar siyosati. Kadrlar siyosatining ushbu turini tanlagan tashkilot rahbariyati xodimlar bilan munosabatlarda salbiy holatlar yuzaga kelishini ko'rsatadigan omillarni nazorat qilishga intiladi. Bunday tashkilotlardagi kadrlar bo'limi, odatda, bunday vaziyatlarni aniqlash va favqulodda choralar ko'rish vositalariga ega bo'ladi. Ushbu siyosatning kamchiliklari kompaniya faoliyatining o'rta muddatli istiqbolida kadrlar bilan bog'liq muammolar yuzaga kelishini oldindan aytib bo'lmaydi. Masalan, tashkilotda kadrlar qo'nimsizligi kritik darajaga borib yetgandagina mutaxassislarni saqlab qolish choralari ko'rish boshlanadi.

Ushbu siyosat quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirishga investitsiya sifatida emas, balki qo'shimcha xarajatlar sifatida qaraladi;

- xodimlar bilan bog'liq muammolar tashkilotdagi muammolardan alohida ko'rib chiqiladi. Masalan, kompaniya faoliyati natijasi pasayishiga olib kelgan omillarni to'liq hisobga olmay, xodimlarning motivatsiyasini oshirishga harakat qilishi mumkin;

- tizimlilik va izchillikning yo'qligi. Kompaniya muammolarga tasodifiy, bog'liq bo'lmagan harakatlar bilan munosabatda bo'ladi, shuning uchun natijalar yetarli darajada samarali bo'lmaydi.

3. Ilgarilama (pereventiv) kadrlar siyosati. Qisqa va o'rta muddatli istiqbolida inqirozli vaziyatlar yuzaga kelishining ilmiy asoslangan prognozi asosida amalga oshiriladi. Tashkilotning kadrlar xizmati salbiy vaziyatga ta'sir qilish vositalariga ega bo'lmasa ham, u inqirozlarga munosib javob berish uchun xodimlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'ladi. Kadrlar siyosatining ushbu turini amalga oshiruvchi tashkilotlarning asosiy muammosi kadrlar malakasini oshirish uchun maqsadli kadrlar dasturlarini ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Risk tahlillari o'tkaziladi va xodimlar bilan bog'liq qiyinchiliklarning oldini olish uchun strategiyalar ishlab chiqiladi. Masalan, agar kompaniya malakali xodimlarning yetishmasligini prognoz qilsa, u oldindan nomzodlarni qidirishni boshlaydi.

Ushbu turdagi siyosatning xos xususiyatlari:

- turli darajadagi menejerlarni o'qitishga investitsiya kiritiladi va ular o'z qo'lostidagilarni samarali boshqarishi va qo'llab-quvvatlashi hamda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni minimallashtirishi mumkin;

- jamoadagi nizolarni erta aniqlash va hal qilish uchun konfliktologiya usullaridan foydalanish;

- xodimlarni kadrlar siyosati, uning tamoyillari va qoidalari haqida o'qitiladi va xabardor qilinadi. Bu xodimlarga kompaniyaning strategiyasini yaxshiroq tushunishga va belgilangan me'yorlarga rioya qilishga yordam beradi.

4. Aktiv kadrlar siyosati. Bunday siyosatni olib borayotgan tashkilot rahbariyati nafaqat inqirozli vaziyatlarning rivojlanishini prognoz qiladi, balki ularga ta'sir qilish vositalariga ega va xodimlarni boshqarish xizmati bilan inqirozga qarshi kadrlar dasturlarini ishlab chiqish, tashqi va ichki muhit parametrlarining o'zgarishini tahlil qilish va tegishli tuzatishlar kiritish imkoniyatiga ega.

Bunday siyosatning xususiyatlari:

- korxona malakali xodimlarni jalb qilish, rivojlantirish va saqlab qolish bo'yicha tizimli chora-tadbirlarni amalga oshiradi;

- nomzodlarni ishga olishning turli usullari, jumladan, ma'lumotlar bazasini qidirish, ijtimoiy tarmoqlar va tematik konferensiyalarda

ishtirok etish orqali jalb qiladi. Bo'sh ish o'rinlari hali ochilmagan bo'lsa ham, kompaniya mutaxassislarni jalb qilishga harakat qiladi;

- xodimlarning malakasi va ehtiyojlarini tizimli baholashi amalga oshiriladi, har bir xodim uchun individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqiladi;

- karyera o'sishi uchun imkoniyatlar beriladi, mukofot tizimlari va bonus dasturlari ishlab chiqiladi. Kompaniya yutuqlarni tan oladi va ish jarayonlarini yaxshilash bo'yicha individual takliflarni rag'batlantiradi.

Shu bilan birga, aktiv siyosatni *ratsional va avantyuristik* siyosatga bo'lish mumkin.

Ratsional aktiv siyosatni olib borishda tashkilot rahbariyati yuqori sifatli diagnostika tizimiga va vaziyatning o'rta va uzoq muddatli istiqbolda rivojlanishining oqilona prognoziga ega hamda mavjud vaziyatga ta'sir qilishi mumkin. Tashkiliy rivojlanish dasturlari har qanday davr uchun kadrlarga bo'lgan talabning prognozlarini o'z ichiga oladi. O'zgaruvchan vaziyatga qarab uni amalga oshirish variantlari bilan uzoq muddatli inson resurslarini rivojlantirish dasturi mavjud.

Avantyuristik siyosatda, ma'muriyat xodimlar bilan bog'liq vaziyatni bashorat qilish va xodimlarni diagnostika qilish uchun vositalarga ega emas, biroq maqsadli rivojlanish dasturlari tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan xodimlar bilan ishlash rejalarini o'z ichiga oladi. Vaziyatning mumkin bo'lgan o'zgarishi hisobga olinmaydi. Xodimlarni boshqarish rejasini ishlab chiqishda hissiy va asossiz yondashuv qo'llaniladi, ammo bu, ko'pincha, ma'lum bir vaziyatda to'g'ri bo'lib chiqishi ham mumkin. Ushbu turdagi siyosatni amalga oshirishda muammolar makroiqtisodiy omillarning ta'siri tufayli yuzaga keladi, ularga kompaniya rahbariyati ta'sir qila olmaydi, masalan, bozor kon'yunkturasining keng ko'lamli o'zgarishi yoki global iqtisodiy inqiroz.

Ochiqlik darajasiga ko'ra, tashkilotning kadrlar siyosati ochiq va yopiq turlariga ajratiladi (7.3-jadval).

1. Ochiq kadrlar siyosati potensial xodimlar uchun tashkilotning shaffofligini anglatadi. Tashkilot yangi xodimlarni faol jalb qiladi, ta'lim muassasalari bilan hamkorlik qilishga tayyor va o'zining kadrlar

Inson resurslarini boshqarish

ehtiyojlarini ochiq muhokama qiladi. Ushbu siyosat bilan yangi xodimlar tashkilotga osongina kirib, ma'lumot va resurslarga tezda erishishlari mumkin. Har qanday xodim, agar u tegishli malakaga ega bo'lsa, bunday tashkilotning istalgan darajadagi eng past yoki yuqori lavozimiga ishga qabul qilinishi mumkin. Ochiq kadrlar siyosati bozorga tez kirib borish va tez o'sishga yo'naltirilgan tashkilotlarga xosdir.

7.3-jadval

Ochiq va yopiq kadrlar siyosatining farqlanishi

Kadrlar bilan ishlash jarayoni	Ochiq kadrlar siyosati	Yopiq kadrlar siyosati
Ishga qabul qilish	Mehnat bozorida yuqori raqobatli vaziyat	Ishchi kuchi tanqisligi holati, yangi ishchilar oqimining pastligi
Xodimlarni moslashtirish	Raqobat munosabatlariga tez moslashish, tashkilotga yangi kelgan xodimlar tomonidan taklif qilingan yangi yondashuvlarni joriy etish	Samarali moslashish nafaqat murabbiylar yordamida, balki xodimlarning yuqori darajadagi uyg'unligi bilan ham
Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish	Ko'pincha yangi qarz olish uchun tashkilotdan tashqarida amalga oshiriladi	Asosan, umumiy qarashlarni, umumiy texnologiyani shakllantirish maqsadida tashkilot ichida sodir bo'ladi
Xodimlarni lavozimida ko'tarish	Ishga qabul qilish tendensiyasi ustunlik qilganligi sababli xizmat lavozimiga ko'tarish masalasiga kam e'tibor qaratiladi	Yuqori lavozimlarga tayinlashda har doim kompaniya xodimlariga ustunlik beriladi, martabani rejalashtirish amalga oshiriladi
Xodimlarni rag'batlantirish	Rag'batlantirish masalalariga ustunlik beriladi (tashqi motivatsiya)	Motivatsiya masalalariga ustunlik beriladi, ya'ni xavfsizlik, barqarorlik, ijtimoiy kafolat va boshqalarga bo'lgan ehtiyojni qondirish
Innovatsiyalarni joriy etish	Yangi xodimlar tomonidan taklif qilingan innovatsiyalarni joriy etish rag'batlantiriladi	Innovatsion rivojlanishda tashabbus ko'rsatish zarurati

2. Yopiq kadrlar siyosati yangi xodimlarni yanada cheklangan tarzda ishga olishni nazarda tutadi va mavjud kadrlarni rivojlantirishga

e'tibor qaratadi. Ushbu siyosat bilan tashkilot nomzodlarni saralashda ko'proq tanlab olishi va kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini muhokama qilishda yopiqroq bo'lishi mumkin. Yopiq kadrlar siyosati tashkilotning faqat eng quyi darajadan yangi xodimlarni yollashga e'tibor qaratadi. Yuqori lavozimlarga nomzodlar, asosan, tashkilotda ishlovchi xodimlardan tayinlanadi. Natijada, kompaniyani ham ichkaridan, ham tashqaridan biladigan chinakam tajribali mutaxassislar rahbar lavozimlarida ishlaydilar. Jiddiy inqirozlar yuzaga kelganda ham ular biznesni saqlab qolishga imkon beradigan choralarni ko'radilar.

Kadrlar siyosatining bunday turi ma'lum bir korporativ muhitni yaratishga, o'ziga xos jalb qilish ruhini yaratishga qaratilgan, shuningdek, kadrlar yetishmasligi sharoitida ishlaydigan kompaniyalarga xosdir.

7.5. Kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish

Kadrlar siyosatining mohiyati korxonani rivojlantirishning umumiy konsepsiyasiga muvofiq kadrlar ishini tashkil etishdan iborat. Xodimlar bilan ishlash jarayoni nafaqat butun tashkilotga, balki kadrlar sohasiga tegishli har qanday muammolarni hal qilishda imkon qadar qisqa vaqt ichida kerakli natijalarga erishadigan tarzda tuzilishi kerak.

Shunday qilib, samarali kadrlar siyosatini shakllantirish quyidagilarga asoslanishi kerak:

- kadrlar siyosatining asosiy tamoyillari ishlab chiqish, ustuvor vazifa va maqsadlarni belgilash;

- mehnat hajmiga bo'lgan talablarini rejalashtirish va boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish asosida tashkiliy-shtat siyosatini ishlab chiqish;

- axborot siyosati – xodimlar o'rtasida aloqa tizimini yaratish;

- moliyaviy siyosat (mehnatni motivatsiyalash va rag'batlantirishning moslashuvchan tizimini shakllantirishda moliyaviy resurslarni samarali taqsimlash);

- kadrlarni rivojlantirish siyosati - kadrlarni tayyorlash, malaka oshirish va rivojlantirish dasturini ta'minlash, xodimlarni kasbga yo'naltirish va moslashtirish, xodimlar martabasini rejalashtirish;

Inson resurslarini boshqarish

- mehnat unumdorligini baholash - xodimlar ishining rejalashtirilgan harakatlardan chetlanishlarini aniqlash.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayoni o'zaro bog'liq bo'lgan to'rtta blokdan iborat.

1. Kadrlar salohiyatini rivojlantirish maqsadlarini asoslash va ushbu maqsadlarga erishish uchun tarkibiy bo'linmalarni shakllantirish.

2. IRB tizimini rivojlantirish bo'yicha maqsadli dasturlarni tuzish bo'yicha uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish.

3. Barcha shartlarni hisobga olgan holda kadrlar dasturining optimal variantini tanlash.

4. Natijalarni baholash, kadrlar siyosatining tashkilot strategiyasiga muvoqligini tahlil qilish va siyosatga o'zgartirishlar kiritish.

Tashkilotning kadrlar siyosatining tarkibiy qismlari:

- bandlik siyosati - yuqori malakali kadrlar bilan ta'minlash va jozibador mehnat sharoitlarini yaratish va ularning xavfsizligini ta'minlash, shuningdek, xodimlarning ishdan qoniqish darajasini oshirish uchun ularning malakasini oshirish;

- ta'lim siyosati - xodimlar o'zlarining malaka darajasini oshirishlari va shu bilan kasbiy rivojlanish imkoniyatiga ega bo'lishlari uchun tegishli o'quv bazasini shakllantirish;

- ish haqi siyosati - xodimning qobiliyati, tajribasi va mas'uliyatiga munosib boshqa tashkilotlarga qaraganda yuqori ish haqini ta'minlash;

- farovonlik siyosati - boshqa ish beruvchilarga qaraganda kengroq xizmatlar va imtiyozlarni taqdim etish. Ijtimoiy sharoitlar xodimlar uchun jozibador va o'zaro manfaatli bo'lishi kerak;

- mehnat munosabatlari siyosati - mehnat nizolarini hal qilish uchun muayyan tartiblarni belgilash.

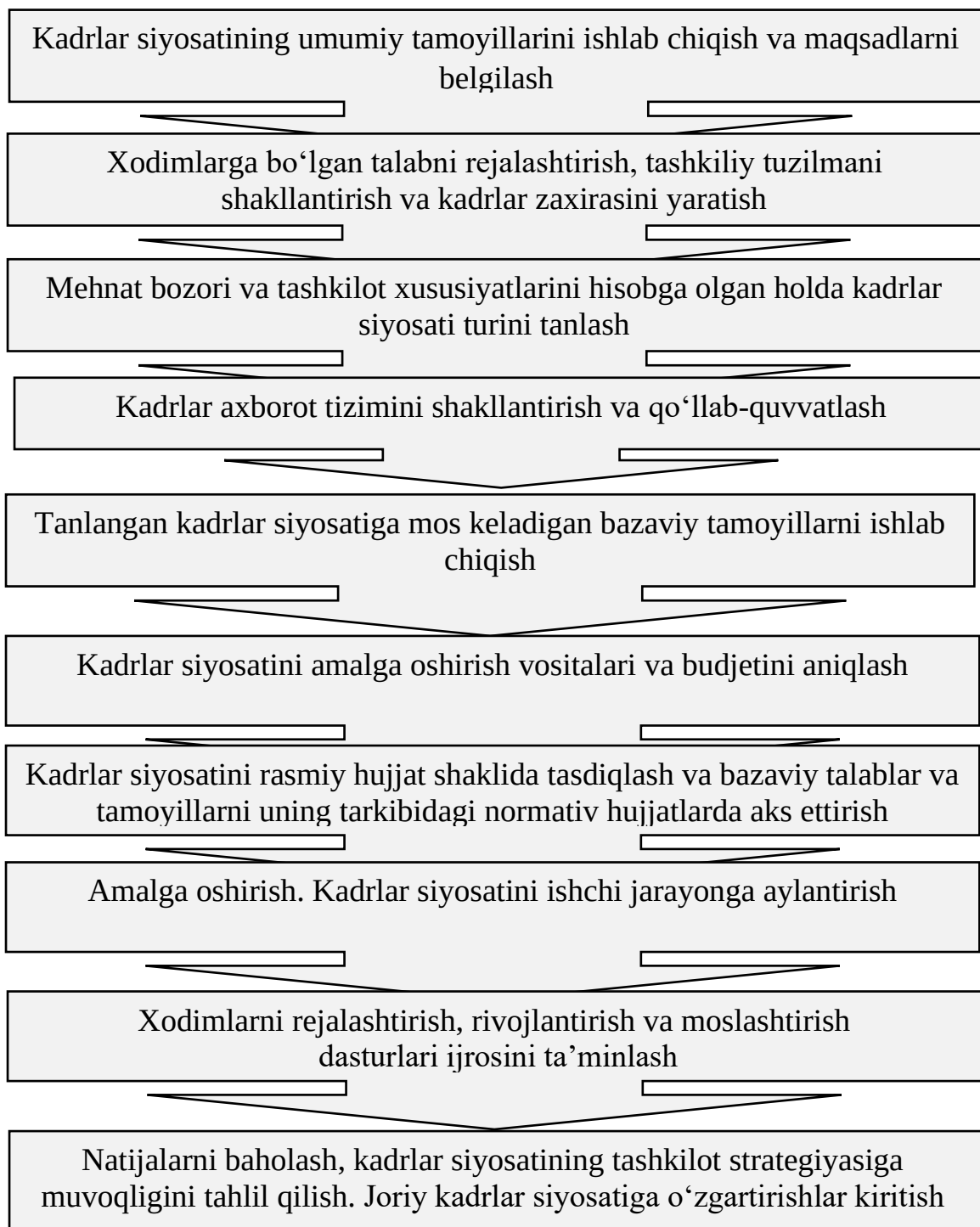
Istiqbolga yo'naltirilgan kadrlar siyosatini amalga oshirish bir necha asosiy yo'nalishlarini nazarda tutadi:

- ichki va tashqi muhitni prognozlash va tashkilotning rivojlanish istiqbollari hisobga olgan holda xodimlarga qo'yiladigan asosiy talablarni aniqlash;

- yangi kadrlar tuzilmalarini va xodimlarni boshqarish mexanizmlarini shakllantirish;

Inson resurslarini boshqarish

- mo'ljallanayogan biznes strategiyasi bo'yicha xodimlarga haq to'lash (kompensatsiya) tushunchasini shakllantirish;



7.3-rasm. Kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish bosqichlari

- xodimlarni jalb qilish, ulardan foydalanish, saqlab qolish va ishdan bo'shatish usullarini tanlash, ommaviy ishdan bo'shatilgan taqdirda ishga joylashishda yordam berish;

Inson resurslarini boshqarish

- yangi texnologiyalarga o'tish munosabati bilan kadrlar malakasini oshirish, ularni tayyorlash, malakasini oshirish, qayta tayyorlash usullarini aniqlash;

- ijtimoiy munosabatlarni rivojlantirish;
- jamoada normal axloqiy-psixologik iqlimni shakllantirish.

Amalda, kadrlar siyosatini ishlab chiqishning universal modeli mavjud emas, chunki har bir rahbar korporativ maqsadlarga asoslangan va mehnat bozorining xususiyatlarini hisobga olgan holda optimal xodimlarni boshqarish strategiyasini tanlaydi. Kadrlar siyosati tashkilot rahbariyati tomonidan shakllantiriladi va kadrlar xizmati tomonidan amalga oshiriladi (7.3-rasm).

1-blokda amaldagi kadrlar siyosati tahlil qilinadi:

- kadrlar siyosati tuzilishi va kompaniya strategiyasi o'rganiladi;
- tashkiliy va boshqaruv hujjatlari tahlil qilinadi;
- kadrlar siyosatini mavjud mezonlar bo'yicha baholanadi;
- kadrlar strategiyasining asosiy qoidalari ishlab chiqiladi. Bunda kompaniya qanday natijalarga erishmoqchi, kadrlar siyosatining qaysi asosiy yo'nalishlari erishish uchun choralar ko'riladi, tashkilotga qaysi turdagi kadrlar siyosati mos kelishi masalalari hal etiladi.

2-blokda kadrlar siyosatini amalga oshirish usullari va vositalari aniqlanadi:

- strategik rejada ko'rsatilgan natijalarga erishish uchun qanday aniq harakatlarni amalga oshirish rejalashtiriladi;

- ishga qabul qilish va tanlash:1) bo'sh ish o'rinlari va ishga qabul qilish to'g'risidagi e'lonlarni ishlab chiqish; 2) suhbatlar o'tkazish, test sinovlari o'tkazish va nomzodlarni baholash; 3) nomzodlarni qidirish uchun rekruting agentliklaridan foydalanish; 4) ommaviy tanlash;

- kadrlarni o'qitish va rivojlantirish:1) ichki treninglar va seminarlarni rejalashtirish va o'tkazish; 2) xodimlarning tashqi ta'lim dasturlarida ishtirok etishini moliyalashtirish; 3) malaka oshirish va martaba o'sishi uchun "ustoz-shogird" tizimini joriy etish; 4) onlayn va mustaqil ta'lim uchun elektron platformalardan foydalanish;

- xodimlarni baholash:1) har bir pozitsiya uchun asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni belgilash; 2) ish faoliyatini

muntazam ravishda o'rganish; 3) baholashda nafaqat menejerlar, balki hamkasblar tomonidan ham amalga oshiriluvchi 360 graduslik teskari aloqadan foydalanish; 4) individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqish va samaradorlikni yaxshilash uchun choralar ko'rish;

- motivatsiya: 1) adolatli va raqobatbardosh ish haqi tizimini yaratish (yoki uni takomillashtirish); 2) maqsadlarga erishish uchun bonus dasturlarini joriy etish; 3) xodimlar uchun qo'shimcha imtiyozlar va ijtimoiy paketlarni taqdim etish; 4) nomoddiy motivatorlarni jalb qilish.

- o'zgarishlarni boshqarish va moslashtirish: 1) xodimlarni o'zgarishlarni amalga oshirish to'g'risida xabardor qilish; 2) moslashish jarayonida xodimlarni o'qitish va qo'llab-quvvatlash; 3) qaror qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtirokini ta'minlash.

3-blokda kadrlar siyosati tanlanadi va tasdiqlanadi. Tashkilotning kadrlar siyosati, odatda, yuqori boshqaruv tomonidan ishlab chiqiladi: bosh direktor yoki kadrlar bo'limi boshlig'i yoki xodimlar bo'yicha mutaxassislar jamoasi ham buni amalga oshirishi mumkin. Agar zarur bo'lsa, maslahatchilarni yoki mutaxassislarini autsorsing asosida tashqaridan jalb qilish mumkin. Ushbu bosqichda kadrlar siyosatini ishlab chiquvchi mutaxassislar uni kompaniya rahbari bilan muvofiqlashtiradilar.

4-blokda kadrlar siyosati amalga oshiriladi va natijadorligi baholanadi. Har bir vazifa uchun muddat belgilanadi, mas'ul ijrochilar aniqlanadi va amalga oshiriladi. Jarayon davomida kadrlar siyosatining amalga oshirilishi monitoring qilinadi va kerak bo'lganda o'zgartirishlar kiritiladi.

7.6. Kadrlar siyosatining samaradorligini baholash

Samaradorlik har qanday iqtisodiy tizim sifatining eng asosiy xususiyatlaridan biri bo'lib, olingani natijalarning unga qilingan xarajatlarga nisbatini aks ettiradi.

Amaliyotda inson resurslarini boshqarish samaradorligini baholash quyidagi ikkita yo'nalishda amalga oshiriladi:

1. Inson resurslaridan foydalanish samaradorligi.
2. Xodimlarni boshqarish tizimi samaradorligi.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslaridan foydalanish samaradorligi bevosita korxona faoliyatining iqtisodiy samaradorligiga ta'sir ko'rsatib, umumiy rentabellik, mahsulot rentabelligi, aktivlar rentabelligi, mehnat unumdorligi, mehnat samaradorligi, resurslar salohiyati samaradorligi kabi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi.

IRB tizimi samaradorligi:

- korxona bo'limlari va kadrlar xizmatlari o'rtasidagi hamkorlik darajasi;
- ishga qabul qilish bo'limlarining talabnomalarni bajarish uchun sarflagan o'rtacha vaqti;
- kadrlar aylanmasi ko'rsatkichlar;
- kadrlar qo'nimsizligi darajasi;
- ishlab chiqarishga moslashish darajasi;
- xodimlarning muammolari hamda takliflarini sifat va miqdor jihatidan ko'rib chiqishning o'rtacha darajasi;
- kadrlar siyosatini amalga oshirish bo'yicha takliflarning samaradorligi va boshqa ko'rsatkichlar.

Shuningdek, mehnat unumdorligi, xodimlarga xarajatlar va uning sonini optimallashtirish kabi mezonlar bilan ham aks ettirilishi mumkin.

Tashkilotning kadrlar siyosati samaradorligi ikki toifa asosiy ko'rsatkichlar doirasida baholanadi.

1. To'g'ridan-to'g'ri ko'rsatkichlar:

• *xodimlar:*

- inson kapitali qiymati indeksi;
- xodimlar soni;
- investitsiyalar bo'yicha inson kapitali rentabelligi indeksi;
- bitta xodimga o'rtacha "xarajat" va boshqalar.

• *munosabat:*

- kadrlar almashinuvi darajasi;
- kadrlar qo'nimsizligi darajasi;
- xodimlar soni: xodimlarni qabul qilinishi va bo'shatilishi;
- ishdan qoniqish darajasi;
- har bir xodimning o'rtacha ish staji;
- xodimlarning barqarorlik va sodiqlik darajasi.

- **mehnat:**

- ish o'rnining o'rtacha bahosi;
- inson kapitali bo'yicha daromadlar indeksi;
- o'rtacha ish haqi;
- inson kapitalining qo'shilgan qiymati;
- inson kapitali foyda indeksi.

2. Bilvosita ko'rsatkichlar:

- bozor ulushi;
- mijozlar ehtiyojini qondirish darajasi, doimiy mijozlar soni, yangi mijozlarning ko'payishi;
- sotish hajmi;
- mahsulot va xizmatlar sifati;
- foyda;
- kompaniya qiymatining oshishi.

Inson resurslarini operatsion va strategik boshqaruv maqsadlarida mehnat samaradorligining iqtisodiy, ijtimoiy va tashkiliy tarkibiy qismlarini tavsiflovchi integral ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

Mehnatning iqtisodiy samaradorligini baaholashda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

1. Mehnat unumdorligi.
2. Mehnatning rentabelligi.
3. Xodimlarga investitsiyalar bo'yicha moliyaviy xarajatlar/xarajatlar tarkibi (nisbiy ma'noda), shu jumladan:
 - ish haqi fondi;
 - mehnat sharoitlarini, maishiy infratuzilmani, transportni yaxshilash xarajatlari;
 - o'qitish xarajatlari;
 - sog'liqni saqlash xarajatlari;
 - boshqa xarajatlar.
4. Loyihalarning o'rtacha chegaraviy rentabelligi.
5. Doimiy mijozlarning koeffitsiyenti.
6. Takroriy buyurtma koeffitsiyenti.
7. O'z vaqtida tugallangan loyihalar koeffitsiyenti.

Inson resurslarini boshqarish

Ijtimoiy mehnat faolligini xodimlarning mehnat jarayoni va natijalaridan mamnun bo'lishlari, mehnat faoliyati orqali o'z ehtiyojlarini qondirishlari, deb ta'riflash mumkin. Shunday qilib, mehnatning ijtimoiy samaradorligi: xodimlarning ehtiyojlarini qondirish, ularning kasbiy maqsadlarini amalga oshirish va rivojlantirish, mehnat munosabatlarida hech qanday kamsitishning yo'qligi, mehnat sifatining normal darajasini ta'minlash va mehnatni adolatli baholash mezonlari bilan tavsiflanadi. Mehnatning ijtimoiy samaradorligini oshirish korxona xodimlarining manfaatlarini aks ettiradi.

Mehnatning ijtimoiy samaradorligini baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlar qo'llaniladi:

1. Tashkilotda o'rtacha ish staji ko'rsatkichi.
2. Karyera o'sish koeffitsiyenti.
3. Ta'lim omili.
4. O'rtacha ish haqi.
5. Ish haqining o'sish sur'ati.
6. Xodimlarning rivojlanish ko'rsatkichi.
7. Kadrlar qo'nimsizligi darajasi.

Yuqori tashkiliy samaradorlik mehnatning yuqori iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligiga erishishning zaruriy shartidir. Mehnatni tashkil etish samaradorligi ishning murakkabligi, sifati, intensivligi va uning optimal qiymatiga erishish darajasi bilan tavsiflanadi. Ishni tashkil etish mehnatning ijtimoiy samaradorligini oshirishga, ishchilarning nostandart va noan'anaviy fikrlashiga yordam beradigan qulay muhitni yaratishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Tashkiliy mehnat samaradorligi quyidagi ko'rsatkichlar yordamida baholanadi:

1. Ishning murakkablik darajasidan qoniqish koeffitsiyenti.
2. Mehnat sifati darajasidan qoniqish koeffitsiyenti.
3. Mehnat zichligi darajasidan qoniqish koeffitsiyenti.
4. Mehnat intensivligi darajasidan qoniqish koeffitsiyenti .
5. Ishning og'irligi darajasidan qoniqish koeffitsiyenti.

7.7. Kadrlar siyosati samaradorligini oshirish yo‘nalishlari

Tashkilotning kadrlar siyosatini samarali amalga oshirishning asosiy jihati - bu tashkilotning kadrlar siyosatini uning umumiy strategiyasiga o‘z vaqtida moslashtirish. Ushbu jarayonda tashkilotlar IRB samaradorligini pasaytiruvchi omillarga quyidagilar kiradi:

- xodimlar bilan bog‘liq xarajatlar (ortiqcha xodimlar, ortiqcha ish haqi, yo‘qotilgan ish vaqti, norasional rejalashtirish, jarimalar, mehnat nizolari va boshqalar ko‘rinishidagi rejadan tashqari xarajatlar);
- ishlab chiqarishdagi yo‘qotishlar, braklar - braklarni ishlab chiqarish va ularni tuzatish xarajatlari va boshqalar;
- ishlab chiqarishdagi yo‘qotishlar, ta‘mirlash va qayta sozlashlar – ko‘p sonli avariyaaviy ta‘mirlashlar tufayli ishlab chiqarishdagi to‘xtab qolishlar;
- ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lmagan yo‘qotishlar – vaqtincha mehnat qobiliyatini yo‘qotish;
- noishlab chiqarish yo‘qotishlari – qo‘shimcha ta‘tillar va imtiyozlar hisobiga foydali vaqtni yo‘qotish bilan xarajatlar;
- qo‘shimcha xarajatlar – ish vaqtidan tashqari bayram va dam olish kunlaridagi ishlar uchun haq to‘lash;
- noratsional rejalashtirish tufayli ortiqcha xodimlarga qo‘shimcha xarajatlar;
- ishlarni noto‘g‘ri rasmiylashtirish bilan bog‘liq qo‘shimcha xarajatlar (xodimlar bilan nizolar, ortiqcha to‘lovlar, mehnat nizolari).

Inson resurslari samaradorligini oshirishning zaxiralari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish va ish jadvallarini optimallashtirish;
- ta‘mirlash xizmatlari ishini optimallashtirish;
- rag‘batlantirish va mehnatga haq to‘lash tizimini optimallashtirish;
- ishlarni to‘g‘ri rasmiylashtirish;
- yo‘qotilgan ish vaqtini minimallashtirish.

Zamonaviy kompaniyalar quyidagi samarali ishlab chiqarish usullari keng foydalanadilar:

- sifat menejmenti tizimi;
- ishlab chiqarishni modernizatsiyalash;

Inson resurslarini boshqarish

- kompaniya mutaxassislari tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan ichki usullar;
- biznes jarayonlarini optimallashtirish;
- mahsulot sifatini oshirish;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash hisobiga xarajatlarni minimallashtirish;
- mukofotlar va jarimalar tizimi.

IRB xizmati samaradorligini baholashda baholash usullarini tanlash muhim o‘rin tutadi. IRB xizmati samaradorligini baholash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

1. Funksional va xarajatlar tahlili.
2. Ekspert baholash.
3. Muvozanatlangan ko‘rsatkichlar tizimi.
4. Investitsiya loyihalarini baholash usuli.
5. Ish faoliyatini kompleks baholash metodologiyasi.
6. SWOT tahlili.
7. Iqtisodiy-matematik usullar.

Tashkilotlarda kadrlar siyosati samaradorligini oshirish uchun quyidagi tamoyillarni amalga oshirish kerak:

- tashkilotning xodimlari bilan uzoq muddatli munosabatlari;
- xodimlar malakasining ish talablariga muvofiqligi;
- tashkilot hamda xodimlarning manfaatlari va maqsadlari o‘rtasidagi munosabatlar;
- bilim va tajribaning uzluksizligi, murabbiylik va rotatsiya kabi usullardan foydalangan holda xodimlarni o‘qitish hamda rivojlantirish;
- mehnat faoliyati va erishilgan natijalarga ko‘ra xodimlar mehnatiga haq to‘lash hamda rag‘batlantirish;
- xodimlar faoliyatining umumiy natijalari uchun korporativ javobgarlikni shakllantirishga zarur shart-sharoitlarni yaratish;
- xodimlarning: professionallik, motivatsiya, sadoqat, rivojlanishga e‘tibor qaratish, qaror qabul qila olish, ish jarayonini malakali tashkil eta olish malakalariga egaligi.

Kadrlar siyosatining samaradorligini oshirish bo‘yicha asosiy chora-tadbirlar quyidagilardan iborat:

Inson resurslarini boshqarish

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning mehnat sigʻimini pasaytirish;
- tashkilotda mahsulot ishlab chiqarishni yaxshilash;
- tashkilotda ilmiy-tadqiqot faoliyatini jonlantirish va texnik qayta jihozlash;
- boshqaruvda mehnatni ilmiy tashkil etish;
- xodimlarning ishbilarmonlik malakasini oshirish;
- tashkilot mahsuloti sifatini oshirish;
- xodimlarni ragʻbatlantirish tizimini takomillashtirish;
- xaxiralarni aniqlash uchun texnik-iqtisodiy tahlil;
- progressiv tajribaga asoslangan yangi texnologiyani joriy etish;
- mehnat unumdorligini oshirish;
- ishni tashkil etishda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish;
- ishlab chiqarish ritmini oshirish;
- xomashyo va materiallarning uzluksiz taʼminoti tizimini yaratish.

Qisqa xulosalar

1. Kadrlar siyosati tashkilot va xodimlar manfaatlari oʻrtasidagi muvofiqlikni taʼminlashga qaratilgan inson resurslarini boshqarishga yondashuvlarni belgilaydigan strategik yondashuvdir.

2. Kadrlar siyosatining korxonaning umumiy strategiyasi bilan chambar-chas bogʻliq boʻlib, unga asoslangan samarali kadrlar siyosati rivojlanish, barqaror raqobat ustunliklarini taʼminlash va tashqi muhitdagi oʻzgarishlarga moslashish imkonini beradi.

3. Kadrlar siyosatining asosiy yoʻnalishlari tashkilotning inson resurslaridan foydalanish imkoniyatlarini hisobga olgan holda, kadrlarni jalb qilish, ulardan foydalanish, rivojlantirish, ragʻbatlantirish va saqlab qolish va boshqalarni qamrab oladi.

4. Kadrlar siyosatining muayyan turi (ochiq, yopiq, faol, passiv) tashkilotning maqsadlari, rivojlanish bosqichlari va mehnat bozoridagi oʻzgarishlar asosida tanlanadi.

5. Samarali kadrlar siyosati hamkorlik, innovatsiyalar va boshqaruv samaradorligining yuqori darajasiga qaratilgan korporativ madaniyatni yaratadi.

6. Kadrlar siyosatini samaradorligini baholashning asosiy mezonlari bo'lib korxonaning barqarorligi va rentabelligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan xodimlar almashinuvi, mehnat unumdorligini oshirish va xodimlarning o'z mehnat faoliyatlaridan qoniqish darajasi hisoblanadi.

Nazorat uchun savollar

1. Kadrlar siyosatining mazmun mohiyati nimada?
2. Kadrlar siyosatining asosiy tamoyillarini sanab bering.
3. Kadrlar siyosatini shakllantirish va yuritishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
4. Kadrlar siyosatining qanday asosiy yo'nalishlari mavjud?
5. Kadrlar siyosatining maqsadi, vazifalari va funksiyalari nimalardan iborat?
6. Kadrlar siyosati tizim sifatida qanday quyi tizimlardan iborat?
7. Kadrlar siyosatini qaysi hujjatlar asosida rasmiylashtiriladi?
8. Kadrlar siyosati qanday vositalar yordamida amalga oshiriladi?
9. Amalga oshirish usuliga ko'ra, kadrlar siyosatining qanday turlari tarqalgan?
10. Ochiq va yopiq kadrlar siyosati qanday farqlanadi?
11. Kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish qanday bosqichlardan iborat?
12. Kadrlar siyosatining samaradorligi qaysi mezonlar asosida baholanadi?
13. Kadrlar siyosati samaradorligini oshirishning qanday yo'nalishlarini bilasiz?

8-BOB. INSON RESURSLARINI SHAKLLANTIRISH

8.1. Inson resurslarini shakllantirishning mazmun-mohiyati va yondashuvlari

Tashkilotda inson resurslarini shakllantirishning mohiyati qabul qilingan strategiyaga muvofiq korxona xodimlarning mehnat salohiyatini maksimal darajada rivojlantirish, inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojni o‘z vaqtida va sifatli qondirish uchun ularga maqsadli ta’sir ko‘rsatishdan iboratdir.

Inson resurslarini shakllantirish IRB tuzimining quyi tizimi sifatida quyidagi funksiyalarini amalga oshiradi:

- inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish;
- bo‘sh ish o‘rinlariga nomzodlarni jalb etish va tanlash;
- tashkilotning yangi xodimlarini moslashtirish.

Umuman, inson resurslarini shakllantirish murakkab va ko‘p mehnat talab qiladigan jarayon bo‘lib, u ham makro darajada (mamlakat, mintaq, tarmoq), ham mikro darajada (tashkilot, shaxs) amalga oshiriladi.

Dinamik rivojlanayotgan bozor sharoitida inson resurslarining miqdori va sifatiga qo‘yiladigan talablar ham doimiy ravishda o‘zgarib turadi. Ular davlat darajasida (ishlovchilarning malaka va mehnat unumdorligi darajasi), tashkilot darajasida (xodimlarning vakolatlari va ular faoliyatining natijadorligi) hamda shaxs darajasida ularning inson kapitalini shakllantirish va undan foydalanish jarayoniga munosabat sifatida namoyon bo‘ladi. Shunga ko‘ra, boshqaruv subyektlari va obyektlarining manfaatlari va ehtiyojlariga nisbatan inson resurslarini shakllantirishga yondashuvlar individual, tashkilot va davlat darajasida amalga oshiriladi.

Inson resurslarini shakllantirish jarayoniga turli omillar ta’sir ko‘rsatadi, bular, birinchi navbatda, individual sharoitlar, inson tarbiyasi va rivojlanish omillarini o‘z ichiga oladi. Ular orasida, masalan, ma’lum bir shaxsning qobiliyatlari, moyilliklari va iste’dodlarini qayd etishimiz mumkin. Biror kishi olgan ta’lim tashkilot faoliyatida ishtirok etishi va insonning kasbiy faoliyatida amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan inson resurslari sifatining o‘ziga xos xususiyatlarini shakllantirish uchun

javobgardir. Ta'lim va shaxsni rivojlantirish sohasidagi davlat siyosati mamlakatning kadrlar sifatini belgilovchi poydevorni qo'yadi.

Tashkiliy rivojlanish omillariga aloqa, ijtimoiylashuv, moslashish, jamoada birlashish va uyg'unlik, yetakchilik, raqobat, shuningdek, tashkilotda u yoki bu shaklda amalga oshiriladigan jamoaviy faoliyat kiradi. Umuman olganda, tashkilotda inson resurslarini shakllantirish uchun shaxs va tashkilotning manfaatlari uyg'unligiga erishish muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, inson resurslarini shakllantirishni ma'lum ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy va boshqa sharoitlarda shaxsni rivojlantirish jarayoni deb hisoblash mumkin.

Har qanday shakllanish jarayoni ma'lum tarkibiy qismlardan iborat yagona yaxlitlikka asoslangan tizimni nazarda tutadi. Shakllanish muayyan davrda sodir bo'ladi va dinamik rivojlanishni o'z ichiga oladi, bu mavjud mavjud tizimga yangi elementlarning qo'shilishi yoki ularning ayrimlarini tizimdan chiqib ketishi demakdir. Bu holat shakllantirish jarayoni dastlabki holatning rivojlanishiga va uning takomillashishini ta'minlaydigan mexanizm ekanligini anglatadi. Shunday qilib, inson resurslarini shakllantirish dinamikada sodir bo'ladi va vaqtga bog'liq, shuningdek, dastlabki resurslar va ko'rsatkichlardan iborat ma'lum bir muhitni talab qiladigan bog'lanish hamda birlashtirish mexanizmlaridan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Shakllanish jarayoni har doim o'ziga xos bo'lib, alohida qismlarni butunlikka, shakllanishi kerak bo'lgan narsalarga ulashda aniqlikni talab qiladi. Shakllanish jarayonining tizimli tabiati rivojlanishning belgilangan bosqichlari uchun yakuniy maqsadlarning mavjudligini anglatadi, jarayonning o'zi esa ma'lum bir qonuniyatlarga bog'liq bo'lib, bu belgilangan normalar va qoidalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Inson resurslari shakllantirishning maqsad va vazifalariga qarab, turli usullar, vositalar va ko'rsatkichlardan foydalanishni hamda ijtimoiy yo'naltirilgan va berilgan sharoit va imkoniyatlar doirasida harakat qiladigan IRB tizimini o'ziga mujassamlashtiradi.

Binobarin, kadrlar sifatini shakllantirish tarkibiy komponentni (faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan shaxsiy va

ishbilarmonlik fazilatlarining o'ziga xos to'plamini, shu jumladan, mehnatni, protsessual komponentni (shakllar, usullar va vositalar) va samarali komponentni (sifatga muvofiqlik) o'z ichiga oladi.

Umuman olganda, inson resurslarini shakllantirish professional guruhlar yoki lavozimlar kesimida ma'lum standartlar, tartib-qoidalar va taomillarni ishlab chiqishni talab qiladi. Shu bilan birga, jarayonning o'zi xodimning ta'lim olishi, amaliy tajriba va muayyan vakolatlarni egallashi kasbiy tayyorgarlikni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Bunda yakuniy natija har bir bosqichda ularning sifatiga bog'liq bo'ladi.

Inson resurslarini shakllantirish *individual, tashkiliy va davlat darajasida* boshqaruv obyekti bo'lganligi sababli, ularning har birida o'ziga xos yondashuvlar mavjud.

Individual daraja, inson o'zining shaxsiy manfaatlariga yo'naltirilgan bo'lishi mumkinligini yoki ish beruvchining talablariga moslashishga tayyorligini nazarda tutadi. Nima ustunlik qilganiga qarab - shaxsiy manfaat yoki ish beruvchining talablari asosida ushbu jarayonning xususiyatlarini aniqlash mumkin.

Ba'zi hollarda, xodim shaxsiy kasbiy manfaatlarini aniq ifoda etolmasligi mumkin. Shu bilan birga, kafolatlangan bandlikni ta'minlash uchun ish beruvchining talablariga e'tibor qaratgan holda o'z qobiliyatini namoyon etishdan maqsadli ravishda voz kechishi ham mumkin. Biroq, bu ishdan qoniqishning va ish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin. Individual yondashuvda xodim va tashkilot manfaatlari mutanosibligiga erishishni ideal vaziyat sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Tashkilot darajasida inson resurslarini shakllantirish tashkilot rahbariyati tomonidan tanlangan xodimlar ehtiyojlariga yoki tashkilotning ehtiyojlariga bog'liq. Hozirgi vaqtda ko'pchilik ish beruvchilar korporativ tashkilot konsepsiyasini amalga oshiradilar va xodimning professional manfaatlaridan ustunlik qilishi mumkin. Bunday kompaniyalarda xodimlarning sadoqati qadrlanadi, bu rahbariyatning fikriga ko'ra, samarali ishlash va inson resurslariga xarajatlarni kamaytirish imkonini beradi. Inson resurslari sifatini shakllantirish tashkilot ehtiyojlariga qat'iy bo'ysunadi. Qoida tariqasida, tashkilotga

ishga kirish uchun qattiq to'siqlar o'rnatiladi, bu esa o'z navbatida xodimlarni rivojlantirish xarajatlarini kamaytiradi. Mavjud xodimlarni kompaniya tomonidan qo'yilgan talablarga muvofiqligini ta'minlash uchun o'quv tadbirlari o'tkaziladi.

Shu bilan birga, shiddatli raqobat sharoitida murakkab, nostandart muammolarni hal qila oladigan yetakchi kompaniyalar xodimlarning bilimi va malakasiga ko'proq e'tibor qaratmoqda, ularga o'zini-o'zi rivojlantirish uchun keng imkoniyatlarni yaratib, inson kapitalini rivojlantirishga faol investitsiyalarni jalb etadilar. Ular xodim va tashkilotning ehtiyojlarini o'zaro manfaatli asosda birlashtirishga intiladilar, xodimlarni boshqaruvga, ko'nikma va malakalarni ham individual, ham jamoaviy darajada oshirish jarayoniga jalb qiladilar. Bunday tashkilotlarda o'z-o'zini rivojlantirish imkoniyatlari ancha yuqori.

Individual yoki virtual tashkilotda inson o'zi uchun javobgardir, harakat erkinligi va rivojlanish yo'nalishlarini tanlashning yuqori darajasiga ega. Tashkilotning manfaatlari shaxsning o'z manfaatlari bilan belgilanadi, shuning uchun shaxsning manfaatlari tashkilotning kelajakdagi manfaatlarini ham shakllantiradi.

Davlat darajasida inson resurslari jamiyat manfaatlari va ma'lum bir mamlakatda yashovchi aholi manfaatlarini muvofiqlashtirishni talab qiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, zamonaviy sharoitda migratsiya jarayonlari va kasbga yo'naltirish kabi tizimli omillar asosida ijtimoiy va mehnat munosabatlari takomillashtirilmoqda. O'z navbatida, ushbu tizimlarni boshqarish iqtisodiyotning muvaffaqiyati va rivojlanish strategiyasini amalga oshirish imkoniyatlarini belgilaydigan inson resurslarining miqdori va sifatiga bog'liq bo'ladi.

Inson jamiyatni o'zi va boshqa odamlar faoliyatining markazi sifatida ko'radi, jamiyat esa uni tashkil etuvchi shaxslarning manfaatlarini amalga oshirishga intilishi, ularning vakili bo'lishi kerak. Bu jamiyat rivojlanishining izchilligini, uni tashkil etuvchi shaxslar o'rtasidagi hamkorlikni, shuningdek, shaxsning jamoat manfaatlarini shaxsiy manfaatlarning davomi sifatida idrok etishini va shaxsning ushbu jamiyat manfaati uchun harakatlarini yo'naltirishini ta'minlaydi.

Ayni paytda, mamlakatimiz rahbariyati har bir inson yangi ishga joylashish yoki o'z biznesini ochishi, malakasini oshirish yoki boshqa kasbni egallash imkoniyatiga ega bo'lishini ta'minlashni mutaxassislar tayyorlash va mamlakatda tadbirkorlikni rivojlantirish chora-tadbirlari bilan uzviy muvofiqlashtirilgan holda amalga oshirib kelmoqda. Manfaatlar muvozanatini topish har doim qiyin vazifa bo'lib, davlat tomonidan katta sa'y-harakatlarni, shu jumladan, moliyaviy qo'llab-quvvatlashni talab qiladi.

Demak, inson resurslarini shakllantirishdan manfaatdor bo'lgan subyektlar bo'lib davlat, tashkilotlar va mehnat bozorida o'z bandligini ta'minlashga intilayotgan shaxslar hisoblanadi.

Inson resurslarini rejalashtirish tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun xodimlarning zarur ko'nikmalarga ega bo'lishini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Bundan tashqari, inson resurslarini rejalashtirishning tashkilot uchun muhim yana bir qancha sabablari mavjud va ular mavjud mehnat resurslaridan optimal foydalanishga imkon beradi.

1. Ish kuchiga bo'lgan talabni qondirish uchun o'z vaqtida kerakli odamlarni yollashni ta'minlash orqali tashkilotning strategik maqsad va vazifalariga erishishga hissa qo'shadi.

2. Xodimlarni yollash, tanlash, lavozimga ko'tarish, o'qitish va rivojlantirish kabi boshqa HR funksiyalarini bajarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni o'z ichiga oladi va kadrlar siyosatini belgilaydi.

3. Inson resurslarini rejalashtirish tashkilotga raqobat, texnologiya, davlat siyosati va boshqalar natijasida yuzaga keladigan tashqi muhit o'zgarishlariga moslashishga yordam beradi, bu esa yangi xodimlarga, yangi ko'nikmalarga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojga olib kelishi mumkin.

4. Kengaytirish va diversifikatsiya rejalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mehnat talablarini aniqlashga yordam beradi.

5. Ish kuchining yetishmasligi yoki ortiqchaligini oldindan bilishga va vaziyatni hal qilish uchun zarur choralarni ko'rishga yordam beradi.

6. Alohida xodimlar uchun martaba rejalarini ishlab chiqish, ularni o'qitish va rivojlantirish traektoriyalarini aniqlashga yordam beradi.

8.2. Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirish: maqsadi, vazifalari va turlari

Yuqorida ko'rib o'tganimizdek, inson resurslarini boshqarish tizimida xodimlarni rejalashtirish asosiy quyi tizimlardan biri hisoblanib, u eng avvalo, odamlar korxonaning eng muhim strategik resursi ekanligiga asoslanadi.

Har qanday tashkilot rahbariyati uchun ma'lum bir vaqtda, tegishli ish joylarida, ishlab chiqarish muammolarini hal qilishni ta'minlaydigan zarur miqdorda va talab qilinadigan malakaga ega bo'lgan kadrlar bo'lishi muhimdir. Shu bilan birga, inson resurslarini rejalashtirish yuqori samaradorlikka erishish va xodimlarning o'z ishidan qoniqishni rag'batlantirish uchun sharoit yaratishi kerak.

Inson resurslarini rejalashtirishga oid maxsus adabiyotlarda ko'plab ta'rif va tavsiflar keltirilgan bo'lib, quyida ularni ayrimlarini umumlashtirib keltirish mumkin:

Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish tashkilotning samarali va dinamik rivojlanishi hamda biznes maqsadlariga erishish uchun inson resurslariga bo'lgan talabini miqdor va sifat jihatdan o'z vaqtida qondirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir. Inson resurslariga bo'lgan talabni noto'g'ri rejalashtirish kelajakda kompaniyani rivojlanishida qimmatga tushishi mumkin.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu tashkilotning kelajakdagi inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini prognozlash va bu ehtiyojlarni qondirish uchun faoliyatni rivojlantirish jarayoni.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu ishlab chiqarish korxonasini samarali ishlashi va maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashga qaratilgan boshqaruv funksiyasi.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasiga bo'ysunadigan va xodimlarga bo'lgan ehtiyojni prognozlash va uni qondirish imkoniyatlarini baholashga asoslangan jarayon.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini rejalashtirish - bu korxonani vazifalarni bajarishga va belgilangan maqsadlarga erishishga qodir bo'lgan malakali kadrlar bilan ta'minlashga qaratilgan funktsiya.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu korxonaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur bo'lgan xodimlarning miqdori va sifatini aniqlash jarayoni.

Inson resurslarini rejalashtirish - mehnat resurslaridan foydalanishni optimallashtirish va korxona samaradorligini oshirish vositasidir.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu ishlab chiqarish korxonasini biznes uchun raqobat ustunligiga yoki qo'shimcha xarajatlar manbaiga aylanishi mumkin bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashga qaratilgan jarayon.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu korxonani uzluksiz ishlashi va ma'lum mehnat ko'rsatkichlariga erishish uchun zarur bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashga qaratilgan funktsiya.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu mavjud inson resurslarini baholash, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni prognozlash, ish turlari va ularni lavozimlar ro'yxatini o'z ichiga olgan rejani yaratishdan iborat jarayon.

Inson resurslarini rejalashtirish - bu korxonani mehnat bozori talablariga javob beradigan va tashqi muhit o'zgarishlariga moslasha oladigan xodimlar bilan ta'minlashga qaratilgan jarayon.

Inson resurslarini rejalashtirish uchta muhim faoliyatni birlashtiruvchi qaror qabul qilish jarayonidir: 1) talab etiladigan malakaga ega bo'lgan kerakli miqdorda xodimlarni izlash va jalb qilish; 2) yuqori natijadorlikka erishish uchun ularning rivojlanishini rag'batlantirish; 3) biznes strategiyasi va kadrlar siyosati o'rtasida o'zaro aloqadorlikni yaratish.

Inson resurslarini rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- qancha xodim, qanday malakada, qachon va qayerda talab qilinadi;

Inson resurslarini boshqarish

- zarur xodimlarni qanday jalb qilish va ortiqcha xodimlardan foydalanishni kamaytirish yoki xodimlar sonini optimallashtirish;

- lavozimlarga nomzodlarni jalb qilishning qaysi manbalari (ichki va tashqi) eng samarali hisoblanadi;

- xodimlardan qobiliyatlari, malakalari va ichki motivatsiyasiga muvofiq ulardan qanday qilib eng samarali foydalanish;

- kadrlarni o'qitish va malakasini oshirish uchun sharoitlarni qanday ta'minlash;

- xodimlarni tanlashda qanday usullar, tartib va taomillardan foydalanish;

- yangi ishga olingan xodimlarni qanday moslashtirish;

- rejalashtirilgan tadbirlar qanday xarajatlarni talab qiladi;

- rejani amalga oshirish qaysi manbalardan moliyalashtiriladi;

- rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirish muddatlari;

- rejani amalga oshirish uchun kimlar mas'ul bo'ladi va boshqa savollar.

Yuqordagi savollar asosida *inson resurslari rejasiga* inson resurslarini boshqarish strategiyasi asosida va uning bajarilishini ta'minlash uchun aniq harakatlar to'plami, ularni amalga oshirish muddatlari va usullari, shuningdek, resurslarga bo'lgan talablarni qondirishni o'z ichiga olgan tashkiliy-texnik tadbirlar majmui sifatida qarash mumkin.

Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirishning **maqsadlari**:

- tashkilotning strategik va taktik maqsadlariga erishish uchun turli toifa va malakadagi xodimlarga bo'lgan sifat va miqdoriy ehtiyojlarini aniqlash;

- tashkilotning mavjud tashkiliy tuzilmasi va mehnat salohiyatining uning strategik maqsadlariga, shuningdek, uni rivojlantirish strategiyasi va taktikasiga muvofiqligini aniqlash;

- inson resurslarining yetishmasligi yoki ortiqchaligi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan aniqlash va bartaraf etish choralarini ko'rish.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun inson resurslarini rejalashtirishning *asosiy vazifalari* quyidagilardan iborat:

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotning umumiy rejasiga mos keladigan inson resurslarini rejalashtirish jarayonini mexanizmi va tartiblarini ishlab chiqish;

- tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish ta'minlaydigan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish;

- strategik maqsadlarni amalga oshirish va taktik muammolarni hal qilish uchun tashkilotning inson resurslariga bo'lgan asosiy muammolari va ehtiyojlarini aniqlash;

- tashkilotning kadrlarga bo'lgan miqdoriy ehtiyojlarini qondirish jarayonini rejalashtirish – xodimlarning toifalari bo'yicha kerakli sonini aniqlash;

- tashkilotning inson resurslari sifatiga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish jarayonini rejalashtirish – xodimlarning o'z ish joylari va lovozimlariga mos kelishi uchun zarur bo'lgan malakasi (qobiliyati, imkoniyatlari, bilim va ko'nikmalari)ni aniqlash;

- tashkilotning barcha tarkibiy bo'linmalari o'rtasida kadrlar axborot almashinuvini takomillashtirish.

Qo'yilgan maqsadlarga erishish va belgilangan vazifalarni bajarish uchun inson resurslarini rejalashtirish quyidagi *funksiyalarni* bajaradi:

- talab etiladigan miqdoriy va sifat xususiyatlarini hisobga olgan holda tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash;

- tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish imkoniyatlari va shartlari bo'yicha mehnat bozori holatini o'rganish;

- tashkilotda xodimlarining optimal tarkibini rejalashtirish va uni mavjud resurslar bilan ta'minlanganligini qiyosiy tahlil qilish;

- tashkilotning inson resurslaridagi o'zgarishlarni rejalashtirish:

- a) tashqaridan ishga yollash;

- b) mehnatni intensivlashtirish, ish vaqtidagi yo'qotishlar va samarasiz mehnat sarfiga barham berish, xizmat ko'rsatish sohalarini kengaytirish va kasblarni birlashtirish va boshqalar orqali mavjud kadrlar bandligidan samarali foydalanish;

- v) xodimlarni ishdan bo'shatish;

- d) tashkilot va uning xodimlarining mehnat salohiyatini ochib berish, kadrlar malakasini oshirish.

Tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish jarayonida quyidagi omillarni hisobga olish kerak.

1. Ichki omillar:

- tashkilotning strategik maqsadi, vazifalari va rivojlanish istiqbollari;

- tashkiliy tuzilma;

- tashkilotning ish tartibi (moslashuvchan ish jadvali va boshqalar);

- korxonaning texnolog jihozlanish darajasi (korxonada qo'llaniladigan asbob-uskunalar va texnologiyalar);

- kadrlar harakati (ishdan bo'shatish, nafaqaga chiqish, turli xil ta'tillar, vaqtincha mehnatga qobiliyatini yo'qotish);

- mehnatni tashkil etish tizimi;

- tashkilotning moliyaviy holati;

- tashkilot an'analari va korporativ madaniyat.

2. Tashqi omillar:

- iqtisodiyotning holati (iqtisodiyot tarmoqlarining o'sish sur'ati, inflyatsiya va ishsizlik darajasi);

- davlatning iqtisodiy siyosati (mehnat qonunchiligi, soliq rejimi, ijtimoiy sug'urta tizimlaridagi o'zgarishlar va korxona rivojlanishini rag'batlantirishi yoki to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan boshqa iqtisodiy sharoitlar);

- ilmiy-texnikaviy taraqqiyot (yangi texnologiyalar, uskunalar va boshqalarning paydo bo'lishi);

- mehnat bozoridagi o'zgarishlar;

- raqobat va bozor muhiti.

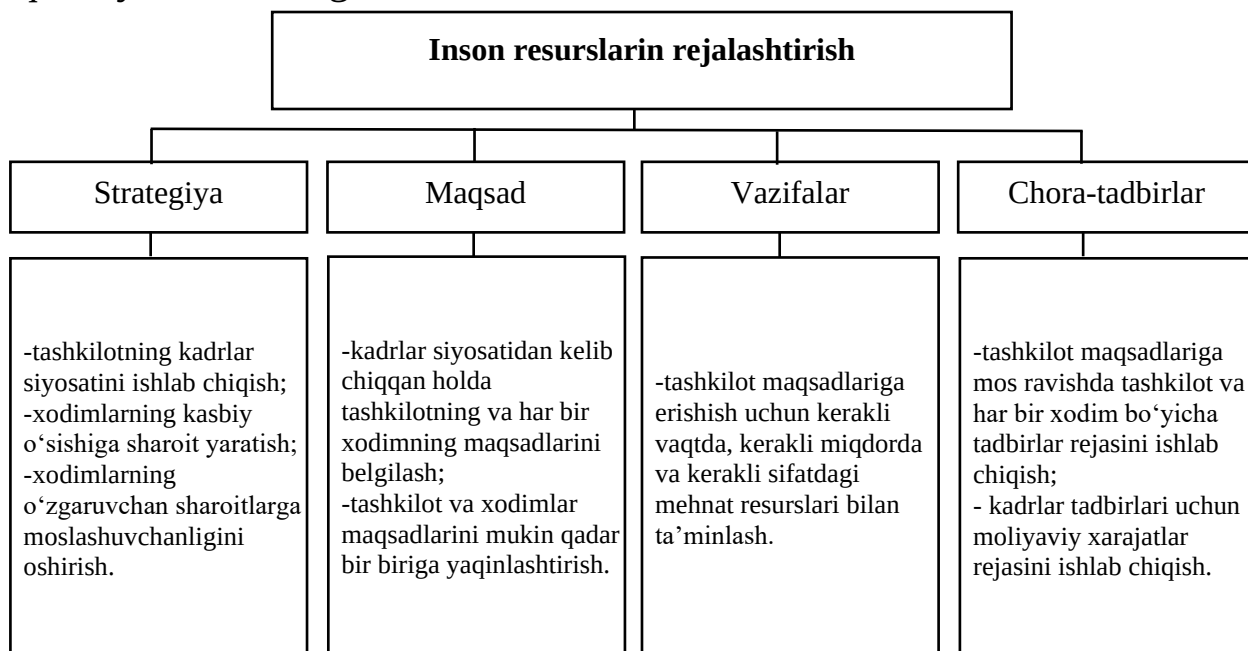
Yuqoridagilar asosida xulosa qiladigan bo'lsak, inson resurslarini rejalashtirish o'ziga xos strategiya, maqsadlar, vazifalar va tadbirlar majmui sifatida e'tirof etilishi mumkin (8.1-rasm).

Tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish *miqdoriy va sifat* tavsifiga ega.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni *miqdor jihatdan baholash "qancha?"* degan savolga javob berishi lozim. Tashkilotning xo'jalik faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlar soni tashkiliy tuzilma, ishlab chiqarish texnologiyasiga qo'yiladigan talablar va marketing rejasini tahlil qilish, shuningdek, ishlab chiqarish sohasi va xodimlarning miqdoriy xususiyatlari o'zgarishlarini prognozlashga asoslanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni *sifat jihatdan* baholash "**kim?**" degan savolga javob beradi va prognozlashning murakkab turi hisoblanadi. Bunda tashkilot uchun zarur bo'lgan xodimlarning qadriyatlari, motivatsiyasi, ta'lim darajasi, bilim va ko'nikmalari, kasbiy mahorati va qobiliyatlari hisobga olinadi.



8.1-rasm. Inson resurslarini rejalashtirishning umumiy maqsad va vazifalari

Shunday qilib, inson resurslarini rejalashtirish ikki jihatni o'z ichiga oladi:

- korxonaga zarur malakaga ega mutaxassislarni jalb qilish chora-tadbirlarini ishlab chiqish;

- kadrlarni shakllantirish, ulardan foydalanish, rivojlantirish, saqlash va bo'shatish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish.

Tashkilot hayotiy siklining turli bosqichlarida inson resurslarini rejalashtirish turli vazifalarni bajaradi (8.1-jadval).

Miqdor va sifat ko'rsatkichlari nuqtai nazaridan *inson resurslarini rejalashtirishning "qattiq" va "yumshoq"* turlari qo'llaniladi. *Qattiq rejalashtirish* korxonaga talab etiladigan miqdordagi mos xodimlar bilan ta'minlash uchun miqdoriy tahlilga tayanadi. Inson resurslarini *yumshoq rejalashtirish* - bu tashkilotga sodiq bo'ladigan, uning ishida faol ishtirok etadigan va shunga mos ravishda o'zini tutadigan, to'g'ri munosabat va motivatsiyaga ega bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashni nazarda tutadi. Yumshoq rejalashtirish ushbu fazilatlarga bo'lgan talabni

Inson resurslarini boshqarish

samaradorlikni boshqarish bo'yicha hisobotlarni tahlil qilish va fokus-guruhlarining fikrlarini baholash orqali amalga oshiriladi.

8.1-jadval

Tashkilot hayotiy siklining turli bosqichlarida inson resurslarini rejalashtirish vazifalari

№	Tashkilot hayotiy sikli	Xususiyati	Inson resurslarini rejalashtirish vazifasi
1.	Shakllanish bosqichi	Tashkilot ichida mehnat taqsimoti sodir bo'ladi, tashkiliy tuzilma shakllanadi, lavozim vakolatlari va mas'uliyati belgila-nadi, xodimlarni jalb qilish va sonini ko'paytirish zarurati tug'iladi	Ishga qabul qilish asosan tashqi manbalar hisobidan amalga oshiriladi. Ishga jalb etilgan mutaxassislarning malaka darajasi har doim ham belgilangan talablarga javob bermaydi
2.	O'sish bosqichi	Xodimlar sonining o'sishi, moddiy rag'batlantirish tizimining barpo etilishi, ishga qabul qilingan mutaxassislarning kasbiy va martaba o'sishi kuzatiladi	Xodimlar martabasi ko'tarilishini (karyerasini) rejalashtirish bo'yicha chora-tadbirlar ko'riladi. Korporativ madaniyat shakllantiriladi
3.	Turg'unlik bosqichi	Tashkilotning o'sishi yoki barqaror rivojlanishdan to'xtash bosqichi xodimlar barqarorligi, qo'nimsizlikning pasayishi va professional kadrlarning ko'payishi bilan tavsiflanadi	Inson resurslarini rejalashtirish faoliyati xodimlarning qobiliyatlardan samarali foydalanishga qaratiladi. Martabani rejalashtirish, yollangan xodimlarning malakasini oshirish va o'qitishni tashkil etish
4.	Pasayish bosqichi	Kasbiy ko'nikmasi yoki malakasi past xodimlarga boshqaruv ta'siri oshiriladi. Tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlarga moslasha oladigan yuqori malakali kadrlarga shoshilinch ehtiyojni keltirib chiqaradi	Rejalashtirish inson resurslarini salohiyatini diagnostika qilish, attestasiyani rejalashtirish, xodimlarni qayta tayyorlash, qayta tashkil etish va xodimlarni bo'shatish bilan bog'liq bog'liq bo'ladi

Inson resurslarini boshqarish

Amalga oshirish muddatiga qarab inson resurslarini rejalashtirish:

- qisqa muddatli (bir yilgacha);
- oʻrta muddatli (bir yildan uch yilgacha);
- uzoq muddatli (uch yildan ortiq) rejalarga boʻlinadi.

Qisqa muddatli rejalashtirish, birinchi navbatda, xodimlardan foydalanishni, oʻrta va uzoq muddatli rejalashtirish esa koʻproq ularni jalb qilish, rivojlantirish va ishdan boʻshatish bilan bogʻliq masalalarni qamrab oladi. Muddat uzayishi bilan rejalashtirish noaniqligi ham ortib boradi. Shu sababli, uzoq muddatli rejalashtirish faqat taxminiy prognoz maʼlumotlariga tayanib, rejalashtirish muddati qisqargan sari uni batafsil va aniqroq tuzish imkonini beradi.

Inson resurslarini muddatiga koʻra rejalashtirish *strategik, taktik* va *operativ* rejalashtirish turlari bilan chambarchas bogʻliq.

Inson resurslarini strategik rejalashtirish - bu umumiy strategiyani amalga oshirish uchun kadrlar siyosatining yoʻnalishlari, yondashuvlari va maqsadlarini aniqlash boʻyicha boshqaruv faoliyatining bir turi hisoblanadi. Strategik rejalashtirishning maqsadi nafaqat inson resurslarini rivojlantirishning asosiy yoʻnalishlari va rejalashtirilgan parametrlarga erishish uchun zarur boʻlgan chora-tadbirlarni aniqlash, balki kompaniyaning ishlab chiqarish, iqtisodiy va boshqa strategik maqsadlariga qarab uzoq muddatli istiqbolda ularni boshqarish qobiliyatini oshirish hamdir. Strategik rejalashtirish uzoq muddatga moʻljallanib, korxona strategiyasini amalga oshirish muddatlari bilan moslashtiriladi.

Taktik rejalashtirish oʻrta muddatga yoʻnaltirilib, asosan, tashkilotning alohida boʻlinmalari kadrlar muammolarini hal qilishga qaratiladi.

Operativ rejalashtirish (asosan, qisqa muddatli - bir yilgacha) - kadrlar xizmatining faoliyati maqsadlarni ishlab chiqish uchun emas, balki joriy kadrlar muammolarini hal qilish va oʻzgaruvchan vaziyatlardan kelib chiqqan holda kadrlar siyosati doirasidagi chora-tadbirlarni ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Amaliyotida koʻp hollarda inson resurslarini strategik va operatsion rejalashtirishga ustuvorlik beriladi.

Inson resurslarini boshqarish

Strategik rejalashtirishda tashkilotning inson resurslariga bo'lgan quyidagi ehtiyojlari aniqlanadi:

- uzoq muddatga yillar kesimida tashkilotni pensiyaga chiqish, ishdan bo'shatish, nogironlikka o'tish va boshqalar sabablarga ko'ra xodimlar bilan ta'minlash zarurati;

- yangi texnologiyalarni joriy etilishi, ishlab chiqarish hajmlarining qisqarishi, ishlamay to'xtab turishlar, to'lovlarni amalga oshirmaslik, pensiyaga chiqish va boshqalar hisobiga xodimlar sonini qisqartirish zarurati;

- ishlab chiqarishni kengaytirish va biznes faoliyatini rivojlantirish munosabati bilan xodimlar tarkibi va sonini oshirish zarurati.

Operativ reja o'zaro bog'liq bo'lgan quyidagi tadbirlarni rejalashtirish orqali amalga oshiriladi:

- kadrlarga bo'lgan ehtiyoj (ichki va tashqi manbalardan kadrlarni izlash, tanlash va yollash);

- xodimlarni moslashtirish (yangi ishga qabul qilingan, ish joylari o'zgartirilgan va boshqalar);

- xodimlardan foydalanish (malaka oshirish, yoshi, texnologik jarayonlardagi o'zgarishlar, mehnat sharoitlari va boshqalarni hisobga olgan holda);

- kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish;

- xodimning martaba o'sishi va kasbiy ko'tarilish (ishga qabul qilingan paytdan boshlab to ishdan bo'shatilgunga qadar);

- xodimlarni ishdan bo'shatish yoki qisqartirish (ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va avtomatlashtirish, ishlab chiqarish hajmini pasayishi va boshqalar);

- tashkilot xodimlari, shu jumladan, kadrlar xizmati uchun xarajatlar.

Rejalashtirish obyektiga qarab, inson resurslarini rejalashtirish *jamoaviy va individual* turlarga bo'linadi.

Jamoaviy rejalashtirish tashkilot yoki uning alohida bo'linmalarining xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlashni o'z ichiga oladi (xodimlarni yollash, o'qitish, malakasini oshirish yoki qayta tayyorlash, sertifikatlash, xodimlardan foydalanishni rejalashtirish,

ragʻbatlantirish tizimlarini ishlab chiqish va joriy etish, rotasiya va boshqalar).

Individual rejalashtirish kompaniyaning alohida xodimlari martaba oʻsishini boshqarish masalalarini oʻz ichiga oladi (har xil turdagi vertikal yoki gorizontaal koʻtarilish, rotatsiya, almashtirish, oʻqitish va boshqalar).

Inson resurslarini rejalashtirishning deyarli barcha turlarida rejalashtirishning quyidagi vositalaridan foydalaniladi:

- xodimlar faoliyatini tartibga solish texnikasi;
- kadrlarga boʻlgan ehtiyojlarini aniqlash vositalari;
- xodimlarni ishga joylashtirish, ulardan foydalanish, rivojlantirish;
- boʻsh ish oʻrinlari;
- xodimlar toʻgʻrisidagi maʼlumotlarni oʻz ichiga olgan axborot tizimlari.

Shunday qilib, inson resurslarini rejalashtirishning qaysi turi qoʻllanilishidan qatʼi nazar, ularni birlashtiradigan umumiy maqsaddir. Bunda inson resurslarini rejalashtirish ham tashkilotning, ham xodimlarining manfaatlarini uygʻunlashtirish, xodimlar mehnatini ragʻbatlantirish va ishdan qoniqishi, yuqori mehnat unumdorligiga erishish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, yuqori iqtisodiy koʻrsatkichlarga erishish va boshqalarga qaratiladi.

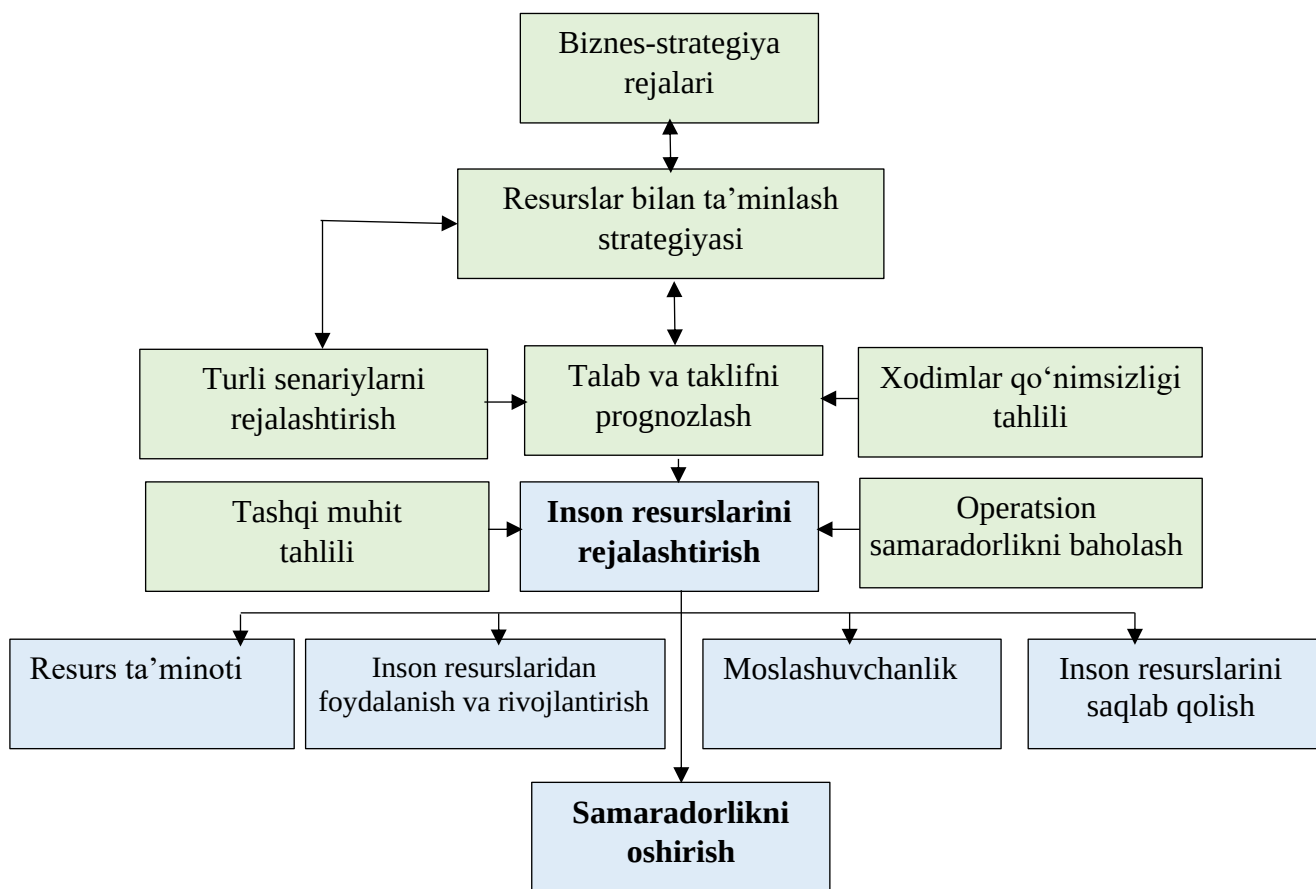
8.3. Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirish jarayoni

Inson resurslarini rejalashtirish jarayoni, eng avvalo, tashkilotning biznes strategiyasidan boshlanadi va u mantiqiy ravishda resurslar, moslashuvchanlik va ushlab turish rejalariga boʻlinadi (8.2-rasm).

Inson resurslarini rejalashtirish uchun hamma vaqt ham aniq belgilangan biznes-reja asos boʻlib xizmat qiladi, deb aytish mumkin emas. Chunki biznes strategiyasi evolyutsion boʻlib, muayyan vaqtda barbod boʻlishi yoki bosqichma-bosqich rivojlanib borishi mumkin. Resurslar boʻyicha qarorlar ham koʻpincha toʻgʻri yoki notoʻgʻri boʻlishi mumkin boʻlgan va tekshirib boʻlmaydigan faktlarga asoslanuvchi ssenariy rejalariga muvofiq qabul qilinishi mumkin. Resurslar boʻyicha strategiya ham noaniq koʻrinishga ega boʻlishi yoki kelajakdagi voqelik haqida

Inson resurslarini boshqarish

tasdiqlanmagan prognozlarga asoslangan bo'lishi mumkin. Unda ba'zan ritorikadan boshqa narsa bo'lmagan bayonotlar mavjud, masalan, professional bazani yaratish.



8.2-rasm. Inson resurslarini biznes strategiya va senariylar asosida rejalashtirish jarayonlari

Resurs strategiyasini ishlab chiqish, senariylarni rejalashtirish, talab va taklifni prognozlash va xodimlar almashinuvini tahlil qilishda tizimli yondashuv yuqoridagi omillar tufayli, bu jarayonni aniq formallashtirishga imkon bera olmaydi. Inson resurslarini rejalashtirish qanchalik tizimli ravishda amalga oshirilishi tashkilot istiqbolining aniqligiga bog'liq bo'ladi. Agar tashkilotning kelajagi haqida prognoz ko'rsatkichlari ishonchli bo'ladigan blsa, rejalashtirishni rasmiy ravishda amalga oshirish mumkin. Agar bunday bo'lmasa, inson resurslarini rejalashtirishga prognozlarga emas, balki umumiy senariylarga tayangan holda yondashish mumkin.

Bu jarayonlar quyidagicha umumlashtiriladi:

Inson resurslarini boshqarish

- strategik biznes-rejalar: yangi malakalarni talab qiladigan kelgusi faoliyat va tashabbuslar ko‘lamini aniqlash;
- resurslar bilan ta‘minlash strategiyasi: intellektual kapitalni rivojlantirish orqali raqobat ustunliklariga erishish rejasini tuzish, ya‘ni raqobatchilarga nisbatan ko‘proq malakali va qobiliyatli xodimlarni jalb qilish;
- senariylarni rejalashtirish: tashkilot qayoqqa borayotganini va inson resurslari bilan ta‘minlashda qanday talablar mavjudligini keng qamrovda baholash.
- talab va taklif prognozi: inson resurslariga bo‘lajak talabni (son va malaka bo‘yicha), tashkilot ichida va undan tashqarida mavjud bo‘lgan mehnat resurslarini baholash;
- kadrlar qo‘nimsizligini tahlil qilish: mavjud ma‘lumotlar va kadrlar qo‘nimsizligi tendensiyalarini tahlil qilish va uning natijalari asosida prognozni tuzish;
- mehnat muhiti tahlili: xodimlar malakasini va ishdan qoniqishini oshirishni ular ishlayotgan muhitning imkoniyatlari nuqtai nazaridan tahlil qilish;
- operatsion samaradorlikni baholash: mehnat unumdorligi, inson resurslaridan foydalanish va ularning o‘zgaruvchan talablarga javoban moslashuvchanliklarini oshirish imkoniyatlarini tahlil qilish.

Inson resurslarini rejalashtirish quyidagi rejalarni o‘z ichiga oladi:

- mutaxassislik va malakalar kesimida inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash;
- ishga qabul qilishni rejalashtirish;
- xodimlarni bo‘shatishni rejalashtirish;
- inson resurslaridan foydalanishni rejalashtirish;
- inson resurslari rivojlanishini rejalashtirish;
- inson resurslariga sarflanadigan xarajatlarini rejalashtirish.

Quyida ularni har birini alohida ko‘rib chiqamiz.

Ishga qabul qilishni rejalashtirishga asos bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- a) inson resurslariga bo‘lgan ehtiyoj;
- b) kompaniyaning kadrlar siyosati. U xodimlarni ishga qabul qilishda ustuvorliklarni belgilaydi (tashqi ishga qabul qilishdan ko‘ra ichki ko‘tarilish va qayta tayyorlashni afzal ko‘rish yoki vaqti-vaqti

bilan turli xil treninglar orqali o'z malakalarini oshiruvchi odamlarni ishga olishni afzal ko'rish). Rejada ma'lum bir muddatda ishga olinishi kerak bo'lgan har bir professional toifadagi odamlarning soni aniqlanadi.

Ishga qabul qilishni rejalashtirishni to'rtta kichik bo'limga bo'lish mumkin.

1) xodimlarni yollashni rejalashtirish. Yollash usullarini tanlash (e'lonlardan foydalanish, ta'lim muassasalaridan ishga qabul qilish, boshqa korxonalar xodimlarini jalb qilish orqali), mavjud bo'sh ish o'rinlari to'g'risida reklama berish, yangi xodimlarni jalb qilish vositalaridan (yaxshi maosh va ish sharoitlari, martaba o'sishi imkoniyatlari) rejalashtirish;

2) nomzodlarni tanlashni rejalashtirish – bo'sh lavozimlarga nomzodlar qondirishi kerak bo'lgan mezonlarni aniqlash;

3) ishga qabul qilishni rejalashtirish, yangi xodimlarni yollash shartlari va qoidalari masalalari hal etiladi. Aksariyat hollarda ushbu shartlar va qoidalar amaldagi qonun hujjatlari bilan belgilanadi.

4) yangi xodimlarni moslashtirishni rejalashtirish.

Xodimlarni bo'shatishni rejalashtirishning maqsadi korxona xodimlarni minimal sonini belgilash va o'z vaqtida yoki faol ravishda qisqartirishdir. Rejalashtirishning bu jihati iqtisodiy turg'unlik davrida ortiqcha ish kuchining yuzaga kelishida muhim bo'ladi.

Xodimlarni bo'shatishni rejalashtirishda ikki yo'lni tanlash mumkin:

- xodimlar sonini qisqartirishga yo'l qo'ymaslik choralari (ish vaqtini qisqartirish, ishga olishni to'xtatish, ichki va tashqi o'rindosh xodimlarni yollashni to'xtatish);

- xodimlar sonini qisqartirishga qaratilgan chora-tadbirlar. Ular reaktiv va proaktiv qisqartirish turlariga bo'linadi.

Reaktiv xodimlarni bo'shatish usuli qisqa vaqt ichida ortiqcha mehnat resurslaridan xalos bo'lish zarur bo'lganda qo'llaniladi. Bu odatda, korxonada katta ijtimoiy keskinlikni keltirib chiqaradi va qolgan xodimlarning ish sifati pasayishiga olib kelishi mumkin.

Xodimlarni proaktiv bo'shatish xodimlarga bo'lgan ehtiyojning prognozlariga asoslanadi va xodimlarni o'z vaqtida qisqartirish va ishdan bo'shatishning oldini olish imkonini beruvchi xodimlarning

muqobil ishga joylashishi, ishchi kuchining tabiiy ravishda qisqarishi kabi vositalardan foydalanadi.

Xodimlardan foydalanishni rejalashtirish korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ularni oqilona taqsimlashga xizmat qiladi. Xodimlardan foydalanishda ikkita holatni hisobga olish kerak:

- korxonaning shartnoma majburiyatlarini yanada samarali bajarish;
- xodimlarning turli ehtiyojlarini qondirish.

Xodimlardan foydalanishni rejalashtirish ikki nuqtai nazardan ko'rib chiqilishi mumkin: vaqt va sifat.

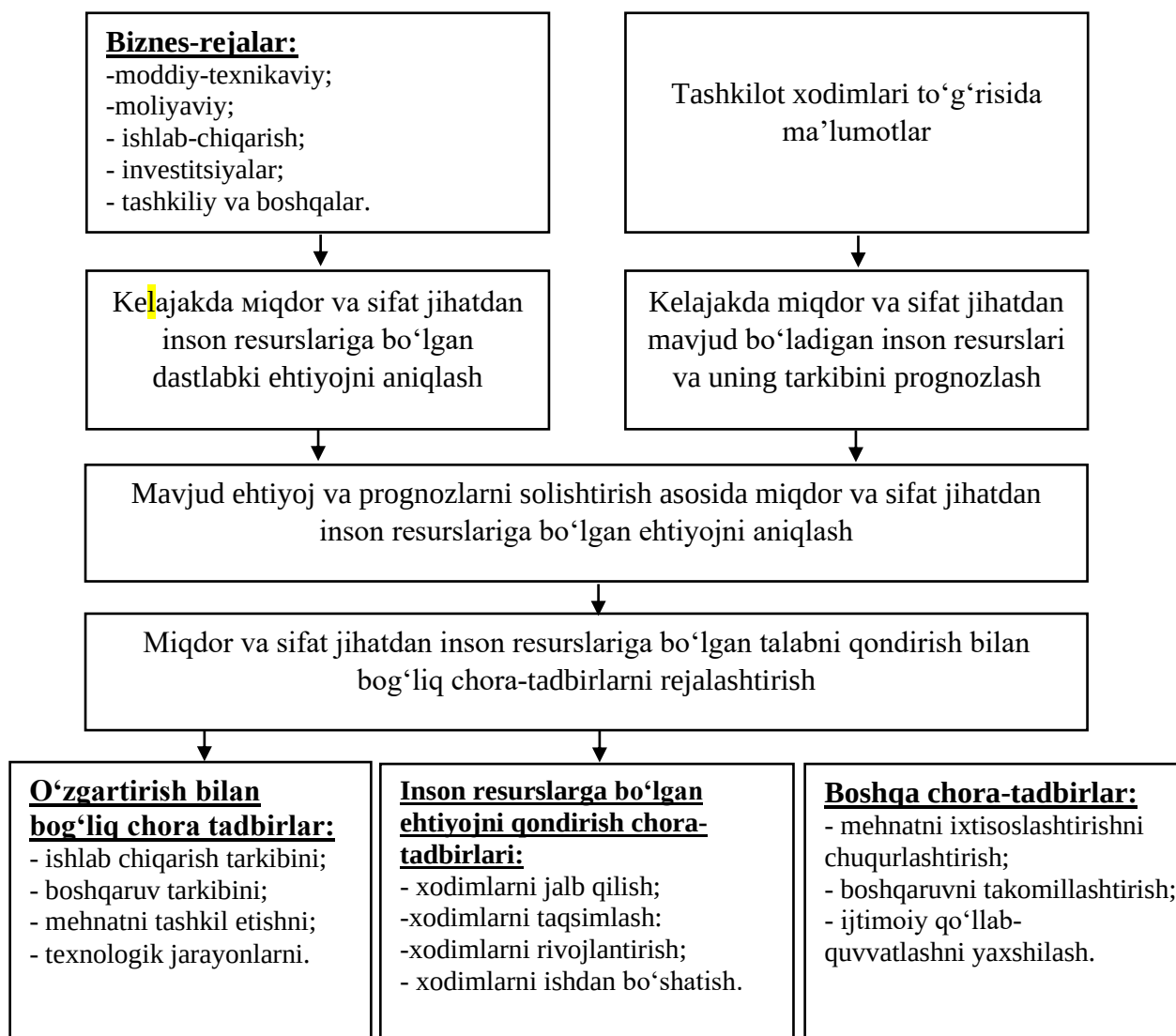
Vaqt nuqtai nazaridan uzoq muddatli va qisqa muddatli rejalashtirish inobatga olinsa, sifat nuqtai nazari xodimlarni tarkibiy bo'linmalarga oqilona taqsimlash hamda individual va guruhli ish vaqtidan foydalanishni rejalashtirish masalalarini qamrab oladi. Bunda ish smenalari rejalarini ishlab chiqish, asosiy va yordamchi ishchilar hamda xizmatchilar uchun to'liq bo'lmagan ish kunidan foydalanish rejalarini ishlab chiqish, o'zgaruvchan ish davrlarida (masalan, mijozlar sonining kunlik, haftalik va mavsumiy o'zgarishi bilan) xodimlardan foydalanishni tashkil etish kiradi. Shuningdek, xodimlardan foydalanishni rejalashtirish mehnat va boshqa ta'tillarni rejalashtirish, xodimlarning turli ta'lim dasturlarida ishtirok etishini rejalashtirish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Xodimlarni rejalashtirishning maqsadi korxona xodimlarini kelajakdagi faoliyatini aniqlashdir. Ushbu rejalashtirishning elementlari bo'lib:

- xodimlarning bilim va ko'nikmalari;
- xodimlar kelajakda hal qilishlari kerak bo'lgan vazifalar uchun talablarni belgilash;
- xodimlarning shaxsiy rivojlanish ehtiyojlari va ularning yangi talablarga javob berish istagi.

Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish doirasida amalga oshiriladigan barcha tadbirlar xodimlarning bilim va ko'nikmalaridagi kamchiliklarni bartaraf etishga qaratilgan bo'lishi kerak. U xodimlarni o'qitish va martabasini rejalashtirishni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarish



8.3-rasm. Inson resurslarini rejalashtirish jarayonlarining umumiy ko'rinishi

Xodimlarni o'qitish: ish joyida o'qitish; tashkilot ichida ish joyidan tashqarida o'qitish; tashkilotdan tashqarida o'qitish va o'z-o'zini o'qitish shaklida rejalashtiriladi.

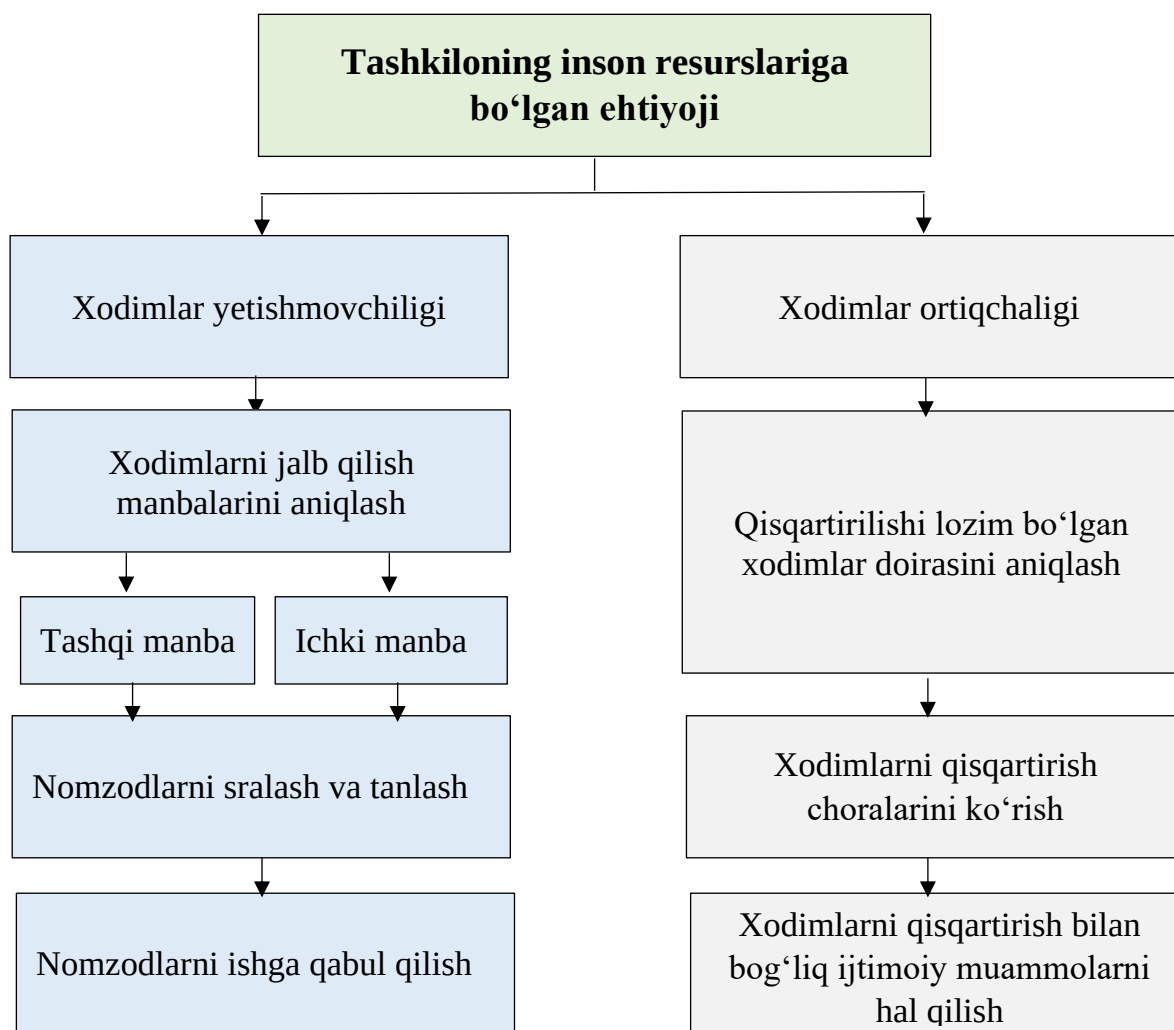
Boshqa turdagi xarajatlar bilan bir qatorda, xodimlar uchun xarajatlar korxonalar uchun tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Inson resurslariga xarajatlarni rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- asosiy va qo'shimcha ish haqi;
- ijtimoiy nafaqalar;
- ijtimoiy sug'urta badallari;
- xizmat safarlari xarajatlari;

Inson resurslarini boshqarish

- kadrlarni tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash xarajatlari;
- mehnat xavfsizligi, mehnatni insonparvarlashtirish va maxsus kiyimlar sotib olish bilan bog'liq xarajatlar;
- kadrlar xizmati faoliyatini tashkil etish bilan bog'liq xarajatlar.



8.4-rasm. Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish yo'nalishlari

Inson resurslarini strategik yoki operativ rejalashtirishning asosiy elementi biznes rivojlanishiga mutanosib ravishda mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan iboratdir. Demak, korxonaning biznes faoliyati yo'nalishlari, xodimlarga bo'lgan talab va taklif nuqtai nazaridan inson resurslarini rejalashtirish jarayoni inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv bo'lib, u tashkilotning ish kuchiga joriy va kelajakdagi ehtiyojlarini hamda mehnat bozori imkoniyatlarini

Inson resurslarini boshqarish

hisobga oladi. Bu jarayon inson resurslarining joriy holatini tahlil qilish, kelajakdagi ehtiyojlarni prognozlash, kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish hamda saqlab qolish rejalarini ishlab chiqish va ushbu rejalarining samaradorligini baholashni o'z ichiga oladi (8.3-rasm).

8.2-jadval

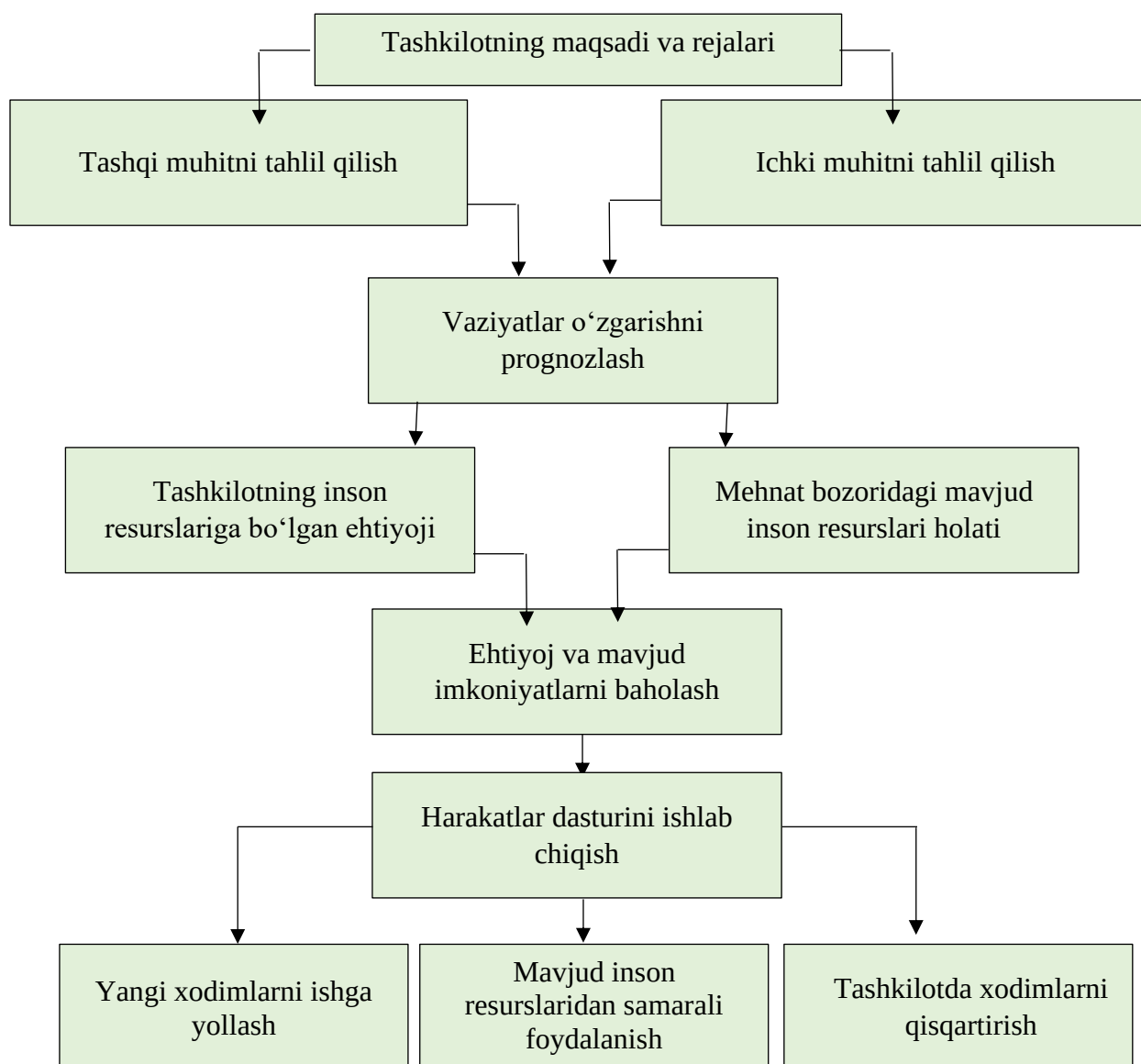
Xodimlarning toifalariga nisbatan amalga oshiriladigan boshqaruv harakatlari

№	Xodimlar toifalari	Boshqaruv harakatlari
1.	Mavjud (ishlab turgan) xodimlar	- mehnat unumdorligini baholash; - xodimlarni taqsimlash; - xodimlarni o'qitish va rivojlantirish; - ish haqi va motivatsiya; - karyera o'sishini rejalashtirish.
2.	Yangi xodimlar	- ishga yollash usullari; - tanlov jarayonlari va taomillari; - lavozimga kiritish; - shartnomalarni tuzish va uning shartlari; - moslashtirish jarayoni; - o'qitish.
3.	Yollanishi mumkin bo'lgan potensial xodimlar	- ishga yollash usullari; - tashqi aloqalar; - ish haqi darajasi; - xodimlar uchun turli bonuslar va ijtimoiy kafolatlar.
4.	Ishdan ozod etiladigan xodimlar.	- korxona tashabbusi bilan ishdan bo'shatish; - pensiyaga chiqish; - xodimlar qo'nimsizligi.

Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirishning eng asosiy bo'limlaridan biri bu inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish hisoblanib, uni tuzishga tashkilotning kelgusi davr uchun rivojlanish rejasi asos bo'ladi.

Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishdan maqsad, sodda qilib aytganda, tashqi yoki ichki manbalar hisobidan tashkilotda xodimlar yetishmovchiligini to'ldirish yoki ortiqcha xodimlar paydo bo'lganda ularni qisqartirish masalalarini hal qilishdir (8.4-rasm).

Inson resurslarini boshqarish



8.5-rasm. Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish algoritmi

8.2-jadval

Xodimlarning toifalariga nisbatan amalga oshiriladigan boshqaruv harakatlari

№	Xodimlar toifalari	Boshqaruv harakatlari
1.	Mavjud (ishlab turgan) xodimlar	- mehnat unumdorligini baholash; - xodimlarni taqsimlash; - xodimlarni o'qitish va rivojlantirish; - ish haqi va motivatsiya; - karyera o'sishini rejalashtirish.
2.	Yangi xodimlar	- ishga yollash usullari; - tanlov jarayonlari va taomillari; - lavozimga kiritish; - shartnomalarni tuzish va uning shartlari;

Inson resurslarini boshqarish

		- moslashtirish jarayoni; - o'qitish.
3.	Yollanishi mumkin bo'lgan potensial xodimlar	- ishga yollash usullari; - tashqi aloqalar; - ish haqi darajasi; - xodimlar uchun turli bonuslar va ijtimoiy kafolatlar.
4.	Ishdan ozod etiladigan xodimlar.	- korxona tashabbusi bilan ishdan bo'shatish; - pensiyaga chiqish; - xodimlar qo'nimsizligi.

8.4. Inson resurslarini rejalashtirish va prognozlash usullari

Zamonaviy tashkilotlarlar inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishning eng oddiy usullaridan tortib o'ta murakkablarigacha bo'lgan turlaridan foydalanadilar.

Inson resurslarini miqdoriy yoki sifat ko'rsatkichlari orqali rejalashtirilishiga qarab usullar tanlanadi.

Miqdoriy rejalashtirishda quyidagi usullar qo'llaniladi:

Balans usuli. Ushbu usul tashkilotda mavjud bo'lgan resurslar va rejalashtirish davrida ularga bo'lgan ehtiyojlarning o'zaro bog'lanishiga asoslanadi. Bunday rejada ikki tomonlama byujet jadvali tuzilib, uning bir qismida resurslar manbalari aks ettiriladi, ikkinchisida esa - ularning taqsimlanishi.

Normativ usul. Uning mohiyati shundan iboratki, muayyan davr uchun rejalashtiriladigan maqsadli ko'rsatkichlar mahsulot birligiga turli xil resurslarning sarflanish normalari asosda aniqlanadi.

Korrelyatsion-regression usul. Kelajakdagi inson resurslari o'zgarishlarining turli omillarga matematik bog'liqligi aniqlanadi va ko'p omilli regressiya tenglamasi bilan ifodalanadi:

$$Y = m_1x_1 + m_2x_2 + \dots m_nx_n + b \quad (8.1)$$

Bu yerda Y - natijaviy belgi, x - omil belgi, b - ozod had; $m_1, m_2, \dots, m_n$ - regressiya tenglamasining koeffitsienti.

Regressiya tenglamasining parametrlarini aniqlash uchun quyidagi normal chiziqli tenglamalardan foydalaniladi:

$$nb + m_1 \sum x = \sum y \quad (8.2)$$

Inson resurslarini boshqarish

$$b \sum x + m_1 \sum x = \sum xy \quad (8.3)$$

Bu yerda: n - to'plamning miqdori;

$x_1, x_2, \dots, x_3$ - omil belgisining haqiqiy qiymatlari;

$u_1, u_2, \dots, u_3$ - natijaviy belgining haqiqiy qiymatlari.

Tizimning parametrlarga nisbatan umumiy yechimi ushbu ko'rinishda bo'ladi:

$$b = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum yx * \sum x +}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (8.4)$$

$$m = \frac{n \sum yx - \sum y \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (8.5)$$

Ekstropolyatsiyalash usuli. O'tgan davrdagi tendensiyalarni rejalashtirish davrlariga inobatga olishga asoslanadi. Foydalanish uchun sodda va arzon, biroq kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olmaydi.

Taqqoslash usuli. Raqobatchilar va tegishli tarmoqlardagi turdosh korxonalar xodimlar soni ko'rsatkichlarini taqqoslama tahlil qilishga asoslanadi.

Sifat ko'rsatkichlarini rejalashtirish uchun quyidagi usullar qo'llaniladi:

Ekspert baholash usuli. Buning uchun rejalashtirish muammolarini tahlil qiladigan, mavjud rejalashtirish ko'rsatkichlariga ta'sir qiluvchi omillarni miqdoran baholay oladigan tajribali mutaxassislar yoki rahbar xodimlar jalb qilinadi. Ularning tavsiyalari asosida rejalashtirish maqsadlari va parametrlari shakllantiriladi.

Amaliyotda alohida omillar vaznlarini ekspert usulida baholashda olingan ko'rsatkichlar ballarda hisoblanib, vaznlarining o'rtacha qiymati chiqariladi va ularning yig'indisi 1 ga teng bo'ladi. Ushbu uslubda i-ko'rsatkichning vazni quyidagicha aniqlanadi¹:

¹Демянович И. В. Экспертные методы решения проблем качества транспортных услуг // Проблемы современной экономики, 2011. №1, С342-346.; Евланов Л.Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. — М.: «Экономика», 1978.

$$q_i = \frac{\sum_{j=1}^N r_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N r_{ij}} \quad (8.6)$$

bu yerda: n – ekspertlar soni, N – vazni aniqlanayotgan ko‘rsatkichlar soni, r_{ij} — i - ekspert tomonidan ballarda berilgan j-omilning vazn koeffitsiyenti.

Yuqori malakali mutaxassislardan ekspertlar guruhi tuzilib, qaror qabul qilishda ularning 2/3 kam bo‘lmagan ovozi inobatga olinadi. Ekspertlar soni qancha ko‘p bo‘lsa, ko‘rsatkichlarning ham ahamiyati shuncha yuqori bo‘ladi. Ekspertlar bir-biriga bog‘liq bo‘lmagan holda o‘z qarorlarini qabul qiladilar va o‘zaro fikr almashib, bir necha turda jamoaviy muhokama qiladilar. Odatda 3-turdan so‘ng qarorlar qabul qilinadi.

Guruhlar yordamida baholash usuli. Unda reja oldiga qo‘yilgan vazifalarni hal qilishga qaratilgan harakatlar rejalarini birgalikda ishlab chiqadigan guruhlar tuziladi. Bunday usullar sirasiga, masalan, “*aqliy hujum*” usulini kiritish mumkin.

Delfi usuli. Ekspert va guruh usullarini o‘z ichiga oladi. Dastlab, ko‘plab mustaqil ekspertlar o‘rtasida so‘rovnoma o‘tkaziladi, so‘ngra so‘rov natijalari guruh muhokamalarida tahlil qilinadi va tegishli qarorlar qabul qilinadi.

Inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojni hisoblashning bir necha asosiy usullari mavjud (8.3-jadval):

1. Umumiy ehtiyojni rejalashtirish:

- mehnat unumdorligi bo‘yicha;
- foyda miqdori bo‘yicha;
- qo‘shilgan qiymat bo‘yicha.

2. Toifalar bo‘yicha ehtiyojni rejalashtirish:

- ishni bajarish vaqti va hajmi bo‘yicha;
- xizmat ko‘rsatish normalari bo‘yicha;
- ish o‘rinlari soni bo‘yicha;
- shtat jadvali bo‘yicha.

3. Qo‘shimcha ehtiyojlarni rejalashtirish:

- ishlab chiqarishni kengaytirish munosabati bilan;
- nafaqaga chiqqan xodimlar o‘rnini to‘ldirish zarurati.

Inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojni hisoblash usullari

№	Ko‘rsatkich	Hisoblash formulasi	
<i>Xodimlarga umumiy ehtiyojni rejalashtirish</i>			
1.	Mehnat unumdorligi bo‘yicha	$N = \frac{Q}{W}$	N – xodimlar soni; Q – yillik ishlab chiqarish hajmi; W – bir xodimga to‘g‘ri keladigan yillik mehnat unumdorligi.
2.	Foyda miqdori bo‘yicha	$N = \frac{F}{F'}$	F – yillik foyda miqdori; F' – bir xodimga to‘g‘ri keladigan yillik foyda miqdori.
3.	Qo‘shilgan qiymat bo‘yicha	$N = \frac{Qq}{Qq'}$	Qq – yillik qo‘shilgan qiymat miqdori; Qq' – bir xodimga to‘g‘ri keladigan yillik qo‘shilgan qiymat miqdori.
<i>Toifalar bo‘yicha ehtiyojni rejalashtirish</i>			
4.	Ishni bajarish vaqti va hajmi bo‘yicha	$N_{ij} = \frac{T_{ij}}{V_y \times K_n}$	N_{ij} – i-toifadagi j-ishni bajaruvchi xodimlar soni; T_{ij} – i-toifadagi j-ishning mehnat sig‘imi; V_y – bir xodimga to‘g‘ri keladigan yillik foydali ish vaqti fondi; K_n – ishhaqi fondi normasidan foydalanish koeffitsiyenti.
5.	Xizmat ko‘rsatish normalari bo‘yicha	$N = \frac{n * \times N_n \times d \times S_d}{V_y}$	n – xizmat ko‘rsatiladigan uskuna va jihozlar soni; N_n – bir jihozga xizmat ko‘rsatadigan xodimlar soni; d – sutkadagi smenalar soni; S_d – rejalashtiriladigan davrda sutkalar soni.
6.	Ishlab chiqarishda mehnat sarfi bo‘yicha	$K_{hr} = \frac{N_h}{N_r}$	T_n – yillik ishlab chiqarish dasturining mehnat sig‘imi; K_{hr} – haqiqiy xodimlar sonining ro‘yxatdagi xodimlar soniga nisbati koeffitsiyenti; N_h – haqiqiy xodimlar soni; N_r –ro‘yxatdagi xodimlar soni.
7.	Ruyxatdagi xodimlar soni	$N_r = N_h \times K_t$	K_t – yillik mehnat sig‘imidan foydalanish darajasi.
<i>Qo‘shimcha ehtiyojlarni rejalashtirish</i>			
8.	Jami qo‘shimcha xodimlarga bo‘lgan ehtiyoj	$N_q = \Delta N_{ichk} + \Delta N_b$	N_q – jami qo‘shimcha xodimlarga bo‘lgan ehtiyoj ΔN_{ichk} – ishlab chiqarish hajmi oshishi hisobiga qo‘shimcha xodimlar soni; ΔN_b – tuli sabablarga ko‘ra ishdan bo‘shagan xodimlar o‘rnini to‘ldiruvchi xodimlar soni.

Korxona xodimlarining sonini rejalashtirishda bu zarur.

Albatta, joriy va uzoq muddatli kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash murakkab jarayon bo'lib, muayyan xodimlarga bo'lgan ehtiyojni hisoblashda turli ishlarni bajarish uchun vaqt, xizmat ko'rsatish nomalari va boshqalardan keng foydalaniladi.

Tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini prognozlash bir qator muammolarni hal qilishga qaratiladi va quyidagi vazifalarni bajaradi:

- xodimlarga bo'lgan ehtiyojga ta'sir etuvchi tashqi va ichki omillarni baholash;

- bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish manbalarini izlash;

- nomzodlarni izlash usullarini tanlash;

- huquqiy muhitning ta'sirini baholash va boshqalar.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni prognozlashda quyidagi manbalardan foydalaniladi:

- mehnat birjalari;

- bandlik markazlari;

- maktablar, kollejlari, universitetlar;

- xususiy agentliklar;

- turdosh korxonalar;

- mehnat immigratsiyasi;

- kasaba uyushmalari va boshqalar.

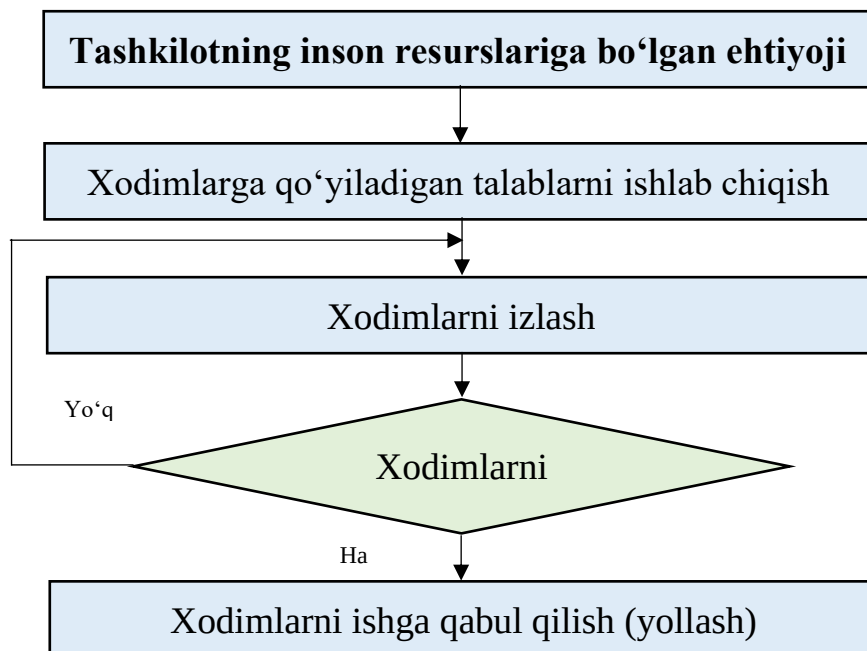
Prognozlashning huquqiy jihatlari Mehnat kodeksiga muvofiqlik nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

8.5. Xodimlarni ishga yollash: izlash, to'plash, tanlash va ishga qabul qilish jarayonlari

Xodimlarni ishga yollash – bu tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini sifat va miqdoriy jihatdan qondirish uchun ma'lum tanlov mezonlariga javob beradigan, zarur fazilatlarga ega bo'lgan potensial xodimlarni izlash, tanlash va ishga qabul qilishga qaratilgan harakatlar majmuidir. Xodimlarni izlash, to'plash, tanlash va ishga qabul qilish inson resurslarini boshqarish tizimining rejalashtirishdan keyingi muhim elementi bo'lib, uning qay darajada samarali amalga oshirilishi xodimlarning ishga moslashishi, tashkilot manfaati uchun samarali ishlashi va jamoada kasbiy rivojlanishini belgilaydi.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimlarni izlash, tanlash va ishga qabul qilish (yollash) - bu ma'lum bir tashkilotdagi talablarga va ishbilarmonlik fazilatlariga javob beradigan lavozimga eng yaxshi da'vogarlarini saralash, ular orasidan eng yaxshisini tanlash va uni bo'sh lavozimga ishga olishdir.



8.6-rasm. Tashkilotda xodimlarni izlash, tanlash va ishga qabul qilish jarayoni

Har bir tashkilot xodimlarni izlash, tanlash va ishga yollash jarayoniga o'ziga xos individual yondashuvga ega bo'lsa-da, ularning barchasida umumiy o'xshashlikni kuzatish mumkin (8.6-rasm.).

Bo'sh ish o'rinlariga yangi xodimlarni tanlash nomzodga qo'yiladigan talablar majmuini, shu jumladan, kasbiy, shaxsiy, tibbiy va boshqa talablarni ishlab chiqishdan boshlanadi, ular lavozim majburiyatlari va lavozim tavsiflaridan kelib chiqqan holda shakllantiriladi:

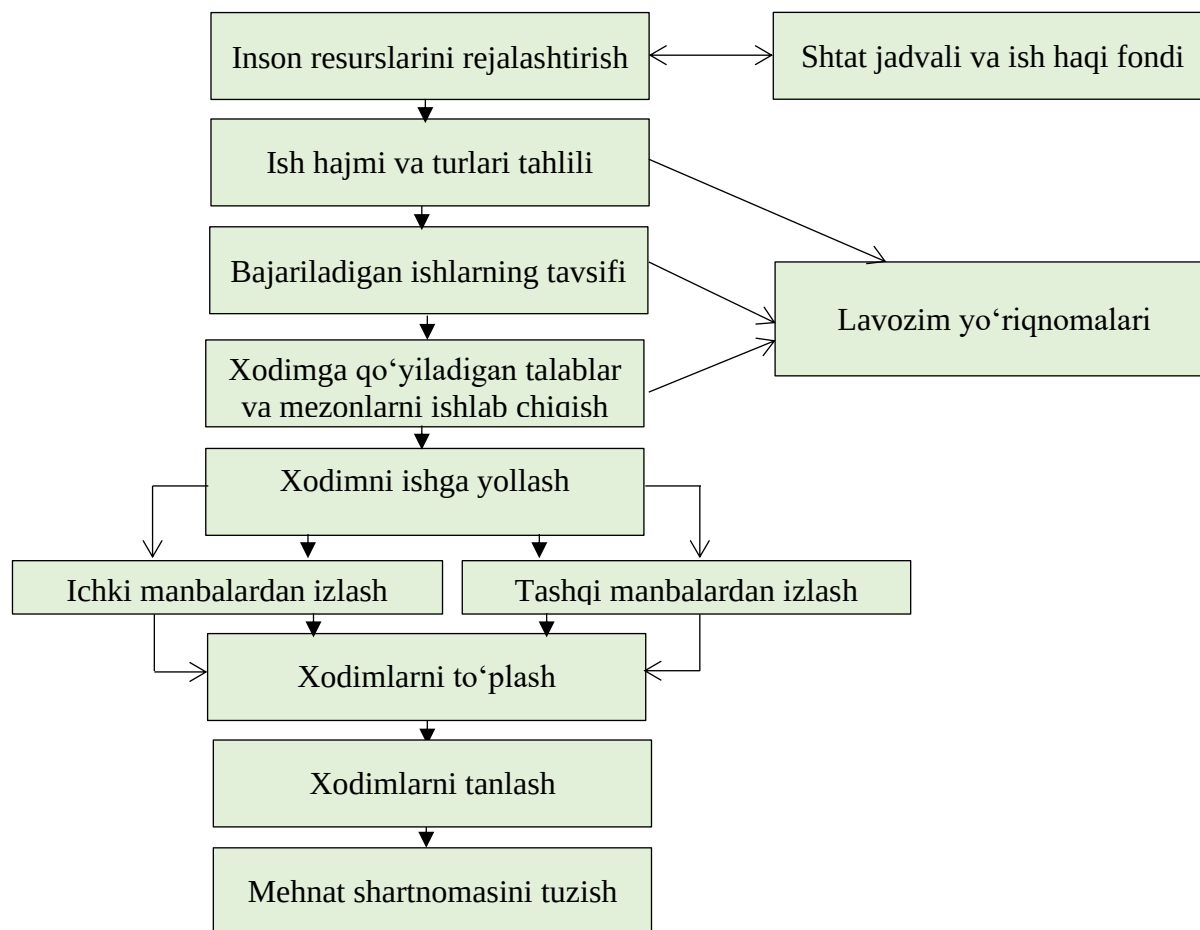
- malakasi;
- muayyan kasbiy sohada tajribasi;
- ishbilarmonlik va axloqiy fazilatlarini;
- salomatligi va tibbiy ko'rsatmalari;
- psixologik xususiyatlari.

Kadrlarni to'plash, tanlash va yollash tizimi kadrlar sifatiga kompleks yondashuv bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimni amalga oshirishning yakuniy maqsadi yangi xodim va tashkilot maqsadlarini

maksimal darajada uyg'unlashtirishdir. Jahon amaliyotidan ma'lumki, hatto eng yaxshi kompaniyalarda ham ular ko'pi bilan 30% hollarda mos kelishi mumkin (8.7-rasm).

Xodimlarni to'plash jarayonida, tashkilot kattaligi va faoliyat ko'lamidan kelib chiqib, quyidagi asosiy masalalarni hal qilishi kerak:

1. Tashkilotga qancha qo'shimcha xodimlar kerak bo'ladi?
2. Kerakli xodimlar qayerdan qidiriladi?
3. Bu ishlarni amalga oshirishda qanday maxsus malaka va tajriba kerak?
4. Bo'sh ish o'rinlari haqidagi ma'lumotlar qanday tarqatiladi?
5. Ishga qabul qilish tadbirlari samaradorligi qanday baholanadi?



8.7-rasm. Tashkilotda xodimlarni ishga yollash jarayoni

Xodimlarni to'plashda ko'rib chiqilayotgan nomzodlarning ma'lum bir lavozimning funksional majburiyatlariga qay darajada muvofiq kelishini o'rganishni o'z ichiga oladi. Xodimlarni tanlash va ularni yollash universal standarti va yechimlarni qat'iy

rasmiylashtirilgan texnologiyasiga ega bo'lmagan boshqaruv vazifalari sirasiga kiradi.

Odamlarning ehtiyojlari turlicha bo'lganligi sababli ish qidirayotgan nomzodni nimalar qiziqtirishini bilish muhim ahamiyatga ega:

- yirik, o'rta yoki kichik korxona;
- xususiy yoki davlat sektori;
- iqtisodiyotning qaysi sohasi va faoliyat turi;
- mashinalar yoki odamlar bilan ishlash;
- ish rejimi va jadalligi: tinch, bir tekis rejim yoki ishning impulsiv ritmi, kunduzgi va kechki smenalar;
- rahbariyat bilan munosabatlar tavsifi;
- yakka tartibda, kichik guruhda yoki katta jamoada, ijodiy yoki muntazam guruhda ishlash;
- ish joyining uyi yaqinligi, yangi yashash joyiga ko'chib o'tish, uzoq xizmat safarlariga chiqish va h.k.;
- ishning sog'liqqa xavfsizlik darajasi;
- ish haqi va mehnatni rag'batlantirish tizimlari;
- bir yoki turli joylarda ishlash: bino ichida yoki tashqarida ishlash va boshqalar.

Xodimlarni tanlashda kadrlar xizmati xodimlari nomzodning tashkilotga ishga kirishidan ko'zlagan maqsadlari va u tashkilotdan nimalarni kutishini aniq belgilab olishlari kerak. Bu samarali mehnat motivatsiyasi tizimini yaratish va undan foydalanishga yordam beradi.

O'z navbatida, barcha toifadagi xodimlarni tanlash har bir korxonada tegishli ishlab chiqarish yoki funksional bo'linmaning mutaxassisi uchun oldindan tuzilgan malaka talablari asosida amalga oshirilishi kerak. Korxonalarda inson resurslarini boshqarish xizmatlari amaliyotida kadrlarni izlashning ikkita manbalaridan foydalaniladilar: ichki va tashqi.

Xodimlarni to'plash - bu zarur kasbiy ko'nikma va axloqiy fazilatlarga ega bo'lgan va ishlab chiqarishda barcha mehnat vazifalarini bajarishga qodir bo'lgan xodimlarni jalb qilish bo'yicha tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan chora-tadbirlar tizimidir. U ma'lum

nomzodlar zaxirasini yaratishdan iborat bo'lib, tashkilot keyinchalik lavozim yoki ish joyining talablariga eng yaxshi javob beradigan xodimlarni tanlashi mumkin.

Tashkil etish nuqtai nazaridan, xodimlarni tanlashga uchta asosiy omil ta'sir ko'rsatadi: xodimlarga qo'yiladigan talablar, tashkilotning kadrlar siyosati va tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imiji, shu jumladan, ish haqi bo'yicha.

Tashkilot yangi xodimlarni ishga yollashi zarur bo'lganda, ikkita savolga javob topish lozim:

- xodimlikka munosib nomzodlarni qayerdan izlash kerak (manbalar)?;

- mavjud bo'sh ish o'rinlari haqida nomzodlarni qanday xabardor qilish kerak?

Xodimlarni to'plashning maqsadi potensial nomzodlarni topish, ular bilan bog'lanish va ishga kirishga undashdan iborat.

Ishga qabul qilishning ikkita manbasi mavjud: *ichki va tashqi*.

Tashqi ishga yollash manbalariga quyidagilar kiradi:

- davlat va xususiy bandlik agentliklari;
- oliy, o'rta maxsus yoki boshqa ta'lim muassasalari;
- mijozlar va yetkazib beruvchilar;
- raqobatdosh tashkilotlar;
- ish izlab tashkilotga murojaat qilgan shaxslar;
- elektron va ommaviy axborot vositalari foydalanuvchilari: televidenie, internet tarmoqlari, gazetalar, jurnallar va boshqalar.

Aksariyat tashkilotlar asosan ichki manbalar hisobidan xodimlarni ishga yollashni tanlaydi. Bu xodimlarni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlarni sezilarli tejaydi. Bundan tashqari, ularning qiziqishini oshiradi, jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni yaxshilaydi va xodimlarning o'z tashkilotiga sadoqatini kuchaytiradi. Kutishlar nazariyasiga ko'ra, agar xodimlar o'zlarining martabalari o'sishini ish faoliyatlari samaradorligiga bog'liq deb hisoblasalar, ularda yanada samaraliroq ishlashga qiziqish ortadi.

Xodimlarni jalb qilish manbalarining afzalliklari va kamchiliklari 8.4-jadvalda keltirilgan.

Xodimlarni jalb qilish manbalarining tavsifi

Afzalliklari	Kamchiliklari
<i>Xodimlarni jalb etishning ichki manbasi</i>	
- xodimlarning martabasi o'sishi uchun keng imkoniyatlar; - xodimlarni jalb qilishga sarflanadigan xarajatlarning nisbatan pastligi; - lavozimga da'vogar nomzodning tashkilotda yaxshi tanilishi; - nomzodning tashkilot haqidagi yetarli ma'lumotlarga egaligi; - bo'shgan lavozim o'rnini tezda to'ldirish; - tashkilot o'z xodimlari bandligini ta'minlash muammosini hal qiladi; - xodimning motivatsiyasi va ishdan qoniqish darajasining yuqoriligi; - xodimlarning tashkilotga sodiqligi oshadi; - mehnat unumdorligini oshirish (agar yangi lavozimga o'tish xodimning xohishiga to'g'ri kelsa); - jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimning yaxshilanishi; - tashkilotda xodimlar qo'nimsizligini pasaytirish; - kadrlar holatini nazorat qilishning yuqori darajasi.	- xodimlarni tanlovida imkoniyatlarning cheklanganligi; - yuqori lavozimga bir nechta da'vogarlar bo'lgan taqdirda jamoada keskinlikning paydo bo'lishi; - xizmat masalalarini hal qilishda tanish-bilishchilikka yo'l qo'yish; - xodimning nomzodi yangi ma'qullanmagan taqdirda hamkasblar orasida umidsizlikning paydo bo'lishi; - tashkilotda katta tajribaga ega bo'lgan xodimga biror narsaga rad javobini berolmaslik; - yangi lavozimga o'tish tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini miqdoriy jihatdan qondirmasligi mumkin; - bo'sh lavozimni egallagan xodimni qayta tayyorlash yoki malakasini oshirish uchun qo'shimcha xarajatlar talab etiladi.
<i>Xodimlarni jalb etishning tashqi manbasi</i>	
- xodimlarni ishga yollashda tanlovning kengligi; - tashkilot rivojlanishiga yangi turtkilarning paydo bo'lishi - ishga qabul qilish tashkilotning xodimlarga bo'lgan miqdor va sifat ehtiyojlarini qondiradi; - tashkilotdagi xufyona nizolarni yuzaga kelishi cheklanadi; - odatda yangi ishga qabul qilingan xodimning tan olinishga erishishi osonroq kechadi.	- xodimlarni jalb qilish xarajatlarining yuqori - xodimning tashkilot haqida yetarli ma'lumotga ega emasligi; - moslashish davrining uzoqligi; - jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimga salbiy ta'sir ko'rsatish; - tashkilotdagi xodimlarda martaba o'sishi imkoniyatlarining pasayishi; - chetdan yollangan xodimlarning xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichini o'sishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Ichki manbalardan foydalanish kanallari quyidagilar hisoblanadi:

- tashkilotda kadrlar zaxirasini yaratish;
- ichki axborot vositalarida ishga joylashish to'g'risida yoki bo'sh ish o'rinlari uchun tanlovga e'lonlar berish;

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotda amaliyot o'tayotgan ta'lim muassasalari bitiruvchilariga takliflar berish;

- ishdan ishga ko'chirish, lavozimlarni birlashtirish va boshqalar.

Tashqi manbalardan foydalanish kanallari:

- tashkilot ofisi peshtaxtasida yoki agentlarni jalb qilgan holda mavjud bo'sh ish o'rinlari to'g'risida e'lonlar berish;

- tashkilot tomonidan ommaviy axborot vositalari, shu jumladan internet tarmoqlari orqali bo'sh ish o'rinlari to'g'risidagi e'lonlar;

- ommaviy axborot vositalari orqali zarur mutaxassislar haqidagi ixtisoslashtirilgan nashrlar va reklamalar;

- bandlik tashkilotlariga murojaat qilish;

- turdosh korxonalarning mutaxassislari to'g'risidagi ma'lumotlar;

- oliy ta'lim va ixtisoslashtirilgan kasb-hunar ta'lim muassasalari (kollejlari, texnikumlar, kasb-hunar maktablari va boshqalar)ga so'rovlar yuborish;

- tashqi mutaxassislar bilan tanish bo'lgan kompaniya xodimlarining tavsiyalari va boshqalar.

Shuningdek, amaliyotda xodimlarni jalb etishning *aktiv va passiv usullaridan* foydalaniladi.

Aktiv tanlash usullari mehnat bozorida mehnatga, xususan, malakali ishchi kuchiga talab mavjud bo'lganda qo'llaniladi. Ushbu usul kompaniyalarga potensial xodimlar sifatida katta qiziqish uyg'otadigan nomzodlar bilan aloqa o'rnatish imkonini beradi.

Mehnat bozorida ishchi kuchi taklifi talabdan oshib ketganda *passiv ishga jalb etish usullari* qo'llaniladi. Xodimlarni jalb qilishning passiv usullari bo'sh ish o'rinlari uchun turli xil e'lonlarni o'z ichiga oladi.

Amaliyotda nomzodlarni to'plash quyidagi keng tarqalgan usullaridan foydalaniladi.

1. Rekruting usuli. Xodimlarni jalb qilish erkin ish qidirayotgan nomzodlar orasidan amalga oshiriladi. Bu usuldan asosan mijozlar (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish) bilan bevosita ishlovchi yoki past malakali xodimlarini jalb etishda foydalaniladi. Ishga qabul qilishning umumiy tavsifi tuzilib, ushbu tavsiflar potensial nomzodlar (ish

qidiruvchi) yoki xodimlarni qidirish bilan shug'ullanadigan internet saytlar, mehnat yarmarkalariga ma'lumot joylashtiriladi. Bu usulda asosiy e'tibor tezroq ish topish jarayonida bo'lgan nomzodlarga qaratiladi. Ushbu usulda kompaniyaning uzoq muddatli biznes-rejasiga e'tibor qaratilib, kuchli va samarali mehnat jamoasini yaratishning eng istiqbolli usuli hisoblanadi.

2. *To'g'ridan-to'g'ri maqsadli qidiruv (Executive Search)* – rahbar xodimlar, ijroya organi rahbari, o'rinbosari, mintaqaviy bo'linma rahbarlari, bo'lim boshliqlari lavozimlariga yuqori malakali xodimlarni izlash va tanlash. Ushbu usul yuqori turuvchi organlar (manfaatdor kompaniya)ning faol harakatlari bilan tavsiflanadi. Xorijiy tajribada, odatda, ushbu turdagi ishga qabul qilish bilan ixtisoslashgan ishga qabul qilish agentliklari shug'ullanadi.

3. *Bosh ovlovchi (Headhunting)*. Muayyan mutaxassisni (o'z sohasidagi yetuk mutaxassisni) bir kompaniyadan boshqasiga jalb qilish usuli bo'lib hisoblanadi. Bunda to'g'ridan-to'g'ri qidiruv amalga oshirilib, tayyor malakali mutaxassis boshqa tashkilotdan "og'dirib olinadi". Ushbu usul yuqori malakali xodimlar o'zlari ish izlamaydilar va uni o'zgartirish haqida o'ylamaydilar, degan fikrga asoslanadi. "Ovchi"ning vazifasi – ishga qabul qilish agentligi xodimi – nomzodni raqobatdosh tashkilotdan yanada qulay sharoitlar yoki rivojlanish istiqbollari qiziqtirish orqali ishga jalb qiladi.

4. *Skrining*. Bu usulning xususiyati ma'lumoti, jinsi, yoshi, ish tajribasi kabi rasmiy asoslar bo'yicha nomzodlar tanlanadi. Nomzodlar rezyumesi skriningi eng qisqa vaqt ichida bo'sh ish o'rniga da'vogarlarini dastlabki tanlash imkonini beradi. Skrining usulida psixologik xususiyatlar, motivatsiya, shaxsiy xususiyatlar hisobga olinmaydi: xodimlarni bunday qidirishning asosiy mezonini bu tezlikdir.

5. *Stajyorlar va yosh mutaxassislarni jalb qilish (preliminaring)* – bo'sh ish o'rinlari uchun qo'yiladigan talablarga javob beradigan yosh mutaxassislari (talabalar, oliy ta'lim muassasalari va kollej bitiruvchilari)ni amaliy mashg'ulotlar hamda amaliyot o'tash yo'li bilan tanlash va ishga jalb etish.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimlarni to'plash bosqichi yakunlanib, nomzodlar ro'yxati shakllantirilgandan so'ng keyingi bosqich – *xodimlarni tanlash bosqichi* boshlanadi. Tanlash usullari korxonaning ishlab chiqarish xususiyatlarini, mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatishning murakkabligi va texnologiyasini hisobga olishi, shuningdek, aniq va ishonchli bo'lishi kerak.

Tanlov - bu korxonaning bir yoki bir nomzodlar orasidan bo'sh ish o'rinlari uchun tanlov mezonlariga eng mos keladiganini tanlab olish jarayonidir.

Tanlovda ishga qabul qilinayotgan xodimlarning psixologik va professional sifatlari, malakasi, mutaxassisligi, shaxsiy sifati, o'zining va korxonaning rivojlantirish uchun xizmat qilishi talablari e'tiborga olinadi.

Tanlovda barcha lavozim va mutaxassisliklar bo'yicha nomzodlarning zarur zaxirasi yaratilib, undan tashkilot uchun eng munosib xodim tanlanadi.

Har qanday tashkilot quyidagi talablarga javob beradigan xodimlarni tanlashga intiladi:

- yuqori professional;
- kompaniyada uzoq yillar ishlashga tayyor;
- mijozlar bilan muloqot qila oladidigan;
- jamoada ishlashga qodir.

Nomzodlarni to'plash va tanlashda quyidagi asosiy qoidalarni yodda tutish kerak:

1) nomzodlarni to'plash va tanlashni shunchaki ma'lum bir ishni bajarish uchun kerakli odamni topish deb hisoblamaslik kerak;

2) ular inson resurslarini boshqarishning umumiy mazmuni va kadrlarni boshqarish sohasida amalga oshiriladigan barcha mavjud dasturlar bilan bog'liq bo'lishi kerak;

3) nafaqat nomzodlarning kasbiy malakasi darajasini, balki yangi xodimlarning tashkilotning madaniy va ijtimoiy tuzilishiga qanchalik mos kelishini ham hisobga olish kerak;

4) mehnat qonunchiligining barcha talablarini to'liq hisobga olish va barcha nomzodlar va talabgorlarga adolatli yondashuvni ta'minlash zarur.

Nomzodlarni to'plash va ularning so'rovlarini ko'rib chiqish quyidagi tartibda amalga oshirilishi mumkin:

- arizani qabul qilish (ariza, rezyume, shaxsiy hisobvarag'i, attestasiya varaqasi va boshqalar);
- qayd etish (ro'yxatga olish);
- taqdim etilgan hujjatlarni tahlil qilish va zarur hollarda nomzod to'g'risida qo'shimcha ma'lumotlarni so'rash;
- tegishli bo'limlarga yuborish;
- bo'limlar tomonidan ko'rib chiqish;
- hujjatlarni kadrlar xizmatiga qaytarish;
- kadrlar bo'limi va hujjat yuborilgan bo'lim kelishilgan xulosasini ishlab chiqish;
- nomzodni rad etish yoki suhbatga taklif qilish.

Nomzodlar tomonidan taqdim etilgan shaxsiy ma'lumotlarni o'rganib chiqqandan va nomzodni suhbatga taklif qilish to'g'risida qaror qabul qilingandan so'ng, kadrlar xizmatlari uchun eng muhim davr - kadrlarni tanlash davri boshlanadi. U bir necha ketma-ket bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1-bosqich. Shaxsiy va avtobiografik ma'lumotlarni belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazish. Dastlabki saralashdan o'tgan nomzodlar o'rnatilgan tartibda shaxsiy hisobvarag'ini (rezyume), avtobiografiya va so'rovnomani to'ldiradi. Anketa nomzodning kelajakdagi faoliyati samaradorligi va sifatiga eng ko'p ta'sir qiladigan ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak. Anketa neytral uslubda shakllantirilishi va har qanday mumkin bo'lgan javoblarga, shu jumladan, savolga javob berishdan bosh tortishga imkon berishi kerak. Bu taomillar xodimlar xizmati tomonidan korxona ichki hujjatlariga amal qilgan holda amalga oshiriladi.

2-bosqich. Tavsiyalar va ish tajribasini tahlil qilish. Bu bosqichda har bir nomzodning ish tajribasi diqqat bilan o'rganiladi va tahlil qilinadi hamda suhbat uchun savollar tayyorlanadi. Bu ish ham kadrlar bo'limi,

nomzod ishlashi rejalashtirilgan bo‘lim va bo‘limni ustida turuvchi rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi. Bundan tashqari, ushbu bosqichda, ayniqsa, yuqori lavozimli boshqaruv lavozimlari uchun, avvalgi ish joyidan ariza beruvchi haqida fikr-mulohazalar talab qilinadigan vaziyat yuzaga kelishi mumkin. Fikr-mulohaza xodimning oldingi ish joyidagi hamkasblaridan og‘zaki yoki yozma ravishda so‘ralishi va olinishi mumkin. Ko‘pincha, anketada xodim o‘z xohishi bilan bo‘shagan deb yozilgan bo‘lishi, lekin aslida boshqacha bo‘lishi ham mumkin. Nomzodning oldingi ish joyi bilan tanishish, xodimlarni tanlash sifatini yaxshilaydi.

3-bosqich. Suhbat. Ushbu bosqichdagi ishlarni turli yo‘llar bilan tashkil qilish mumkin. Ba’zi faoliyat turlari uchun nomzodlar kadrlar bo‘limiga, boshqalari uchun vakant ish joyining bevosita rahbariga kelishi ma’qul. Bunday hollarda kadrlar bo‘yicha mutaxassis yoki chiziq rahbar barcha nomzodlar bilan dastlabki suhbatini o‘tkazadi, shundan so‘ng tanlangan nomzodlar keyingi bosqichga o‘tishlari mumkin. Suhbat natijalariga ko‘ra, rasmiy ko‘rsatkichlar bo‘yicha ma’lum malaka talablariga javob beradigan shaxslar tanlanadi.

Suhbatni tashkil qilishning bir necha yondashuvlari mavjud. Suhbat:

- oldindan tayyorlangan sxema bo‘yicha;
- qisman formallashtirilgan shaklda;
- maxsus tayyorgarliksiz amalga oshirilishi mumkin.

Suhbatning har qanday turining maqsadi - nomzodning shaxsiy va professional fazilatlari haqida kerakli ma’lumotlarni to‘plash va bevosita aloqa orqali hujjatli ma’lumotlarni tekshirish. Suhbat, odatda, korxonaning kadrlar xizmati vakili, nomzod tanlanayotgan bo‘sh lavozim mavjud bo‘lgan bo‘lim rahbari tomonidan o‘tkaziladi.

Suhbatni o‘tkazishda quyidagi asosiy ijtimoiy-psixologik talablarga rioya qilinishi lozim:

- oldindan tayyorlangan suhbat rejasiga ega bo‘lish;
- suhbatning boshida nomzodning mumkin bo‘lgan stressini yengillashtirishga harakat qilish suhbat uslubi do‘stona va rag‘batlantiruvchi bo‘lishi kerak;

Inson resurslarini boshqarish

- nomzodga so‘zlashish imkoniyatini berish (nomzod suhbatdoshdan ko‘ra ko‘proq gapirishi tavsiya etiladi);
- suhbat asosiy yo‘nalishdan chetga chiqqanda, bu nima maqsadda qilinganligini va qanday ma’lumot olinganligini bilish;
- obyektiv va shaxsiy fikrlardan holiroq bo‘lish (bu asosan, kadrlar xizmati xodimlariga taalluqlidir, chunki nomzod o‘z bo‘limiga emas, balki boshqa bo‘lim uchun tanlanadi);
- suhbat tugaganidan keyin xulosa chiqarish. Tajribali suhbatdosh sezgiga tayanishi hamma vaqt ham to‘g‘ri bo‘lavermasligi mumkin;
- kadrlar bo‘limi xodimi taassurotlarini nomzodning kelajakdagi bevosita rahbari bilan muvofiqlashtirish.

Suhbat jarayonining klassik tuzilishi:

1. Kirish qismi (3 daqiqa). Ushbu bosqichda suhbatdoshlar bir-biri bilan tanishadi va muloqot qilishni boshlaydi. Suhbatning boshidan stressiz qulay muhit yaratish muhimdir. Bu halol muloqotga yordam beradi. Suhbatni alohida ishga taalluqli bo‘lmagan savollar bilan boshlashingiz mumkin. Masalan, nomzod tashkilot ofisini tezda topdimi yoki yo‘qmi, yo‘lda qiynalmadimi va boshqalar. Keyin nomzodga kompaniya haqida qisqacha ma’lumot berish mumkin.
2. Nomzodning o‘zini-o‘zi taqdimot qilishi. Nomzodga o‘zi, ma’lumoti, tajribasi, yutuqlari, shuningdek, ushbu ishdan umidlari haqida qisqacha (5 daqiqagacha) gapirishga taklif etiladi.
3. Ish beruvchining savollari va nomzodning javoblari (10-15 daqiqa). Oldindan savollar ro‘yxati rejalashtiriladi. Har bir savolga nomzodning javoblari qayd etib boriladi. Shuningdek, bu nomzodning nimasi yoqqanligi va nimasi yoqmaganligi qayd etiladi..
4. Nomzodning savollari va ish beruvchining javoblari (5-10 daqiqa). Bu yerda nomzodning savollariga to‘g‘ri javob beriladi. Suhbatdoshning ishonchsizligi va tayyorgarligining yetishmasligini nomzodda kompaniya haqida yomon taassurot qoldirishi mumkin.
5. Suhbatni yakunlash (3 daqiqa). Suhbatni yoqimli tugatish va nomzodga keyingi qadamlari haqida, qachon yakuniy javob beriladi va ishga qabul qilish to‘g‘risida qaror qachon qabul qilinishi haqida aytib berish.

Suhbat jarayonlari turli usullar bilan olib boriladi. Ba'zi lavozimlarga nomzodlarning o'zi bilan uchrashib suhbat o'tkazilishi lozim. Boshqa hollarda kadrlar xizmati xodimi bilan telefon orqali suhbat ham yetarli bo'ladi.

Dastlabki suhbatdan asosiy maqsad – suhbat jarayonida tanlab olinayotgan nomzodning lavozimga tayyorgarlik darajasi, uning liderlik va shaxsiy sifatlarini aniqlash hisoblanadi.

Shuni ta'kidlash kerakki, yuzma-yuz suhbat orqali xodimning aniqroq dunyoqarashi namoyon bo'ladi.

Mazmuni bo'yicha suhbat quyidagi turlarga bo'linadi:

1. *Biografik suhbat* davomida nomzodga kasbiy tajribasi, ma'lumoti, asosiy ko'nikma va malakalar haqida savollar beriladi. Suhbat tanlovning muhim mezonlari bo'lgan masalalar atrofida olib boriladi.

2. *Situatsion suhbat* davomida nomzodga turli amaliy vaziyatlarni yechimi bo'yicha savol beriladi va uning analitik qobiliyati, fikrlash tarzi va muammoga yechim topish qobiliyati aniqlanadi.

3. *Mezonlarga asoslangan suhbat* davomida nomzoddan taklif qilinganlardan eng maqbul yechimni tanlab, turli vaziyatli muammolarni hal qilish so'raladi. Nomzodning javoblari belgilangan mezonlar bo'yicha baholanadi.

4. *Stressli suhbat* davomida nomzodga provokatsion savollar beriladi, uni muvozanatdan chiqarishga harakat qilinadi. Bundan nomzodning pravokatsion va nostandart vaziyatlarga moyillik darajasi aniqlanadi.

Tashkil etish shakliga ko'ra, quyidagi suhbat turlari mavjud:

1. *Individual suhbat* davomida har bir nomzod bilan yuzma-yuz suhbat o'tkaziladi, bu ishonchli munosabatlar o'rnatish va berilgan savollarga mazmunli hamda ochiq javob olish imkonini beradi.

2. *Guruh suhbatlari* - bir vaqtning o'zida bir lavozimga bir nechta da'vogarlar suhbatga taklif qilinadi. Guruh suhbatida har bir nomzoddan navbatma-navbat o'zini tanishtirish, qisqa topshiriqni bajarish va nima uchun ularni ishga olish kerak deb o'ylashlarini tushuntirish so'raladi.

4-bosqich. Kasbiy yaroqlilikni baholash kadrlarni tanlash jarayonida amalga oshiriladi. Bunday sinovlar ishlayotgan xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va lavozimga ko'tarilishi uchun zaxiraga tanlash paytida vaqti-vaqti bilan o'tkazilishi mumkin. Kasbiy yaroqlilikni aniqlash ikki usulda amalga oshirilishi mumkin. Birinchi usul professional muvofiqlikni aniqlash bilan chegaralanadi. Ikkinchi usulda xodimning ishbilarmonlik, shaxsiy va kasbiy fazilatlarining mo'ljallangan lavozim yoki ish joyi talablariga muvofiqligi aniqlanadi.

Kasbiy yaroqlilik - bu xodimning kasbiy fazilatlarining ma'lum bir ish joyi va mehnat majburiyatlari talablariga muvofiqligidir. Kasbiy yaroqlilikni aniqlash quyidagilarga asoslanadi:

- tegishli kasbiy faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan, o'lchash va baholash (psixogramma) mumkin bo'lgan muhim kasbiy fazilatlar ro'yxatini tuzish;

- to'plash va tanlash jarayonida nomzodning kasbga mosligini aniqlash usullari hamda tashkiliy tartiblarini ishlab chiqish;

- maxsus xona tashkil etish va kasbiy tanlov bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash.

Muayyan turdagi mehnat yoki kasbning sharoitlari, mazmuni va xavfliligini o'rganish va tahlil qilish uchun professiografik tadqiqotlar o'tkaziladi. Uning yakuniy natijasi sifatida xodimning ma'lum bir ish turini (ma'lum bir kasb yoki lavozim) muvaffaqiyatli (samarali va xavfsiz) bajarishi uchun zarur bo'lgan muhim kasbiy fazilatlar va talablar ro'yxatini o'z ichiga olgan professiogramma tuziladi.

Har bir talab va sifat turi uchun mutaxassislar va psixologlar ularning rivojlanish darajasini, shuningdek, xodimning vazifalarni samarali bajarishi uchun zarur bo'lgan qobiliyat va fikrlashni baholashga qaratilgan maxsus testlarni ishlab chiqadilar.

O'tkazilgan tadqiqotlar faoliyat muvaffaqiyati bilan bog'liq bo'lgan to'rtta kasbiy fazilatlar guruhini aniqlash va tavsiya qilish imkonini beradi:

- a) kasbiy bilim;
- b) ishbilarmonlik fazilatlarini;
- c) individual psixologik va shaxsiy sifatlar;

d) psixofiziologik sifatlar.

Muayyan faoliyat turlari va muayyan ishlar bo'yicha professoigrafiik tadqiqotlar o'tkazishda ro'yxatga tegishli tuzatishlar kiritilishi yoki kerak bo'lganda sifatning yangi ro'yxati maxsus shakllantirilishi mumkin.

Xodimning muhim kasbiy fazilatlarini baholashda imtihonlar, ekspert baholashlari, psixologik testlar va instrumental o'lchov usullaridan foydalaniladi.

5-bosqich. Tibbiy nazorat va salomatligini o'rganish.

6-bosqich. Natijalarini tahlil qilish va kasbiy muvofiqlik to'g'risida xulosa chiqarish.

7-bosqich. Ishga qabul qilish to'g'risida qaror qabul qilish. Tanlovning har bir bosqichida ba'zi nomzodlar ma'lum talablarga rioya qilmasliklari sababli chiqarib tashlanadi yoki o'zlari qaror qabul qilib, tanlovdan bosh tortishlari mumkin. Barcha bosqichlardan foydalanish xodimlarni tanlashda xatolar minimal bo'lishini ta'minlaydi. Nomzodga qo'yiladigan professional talablar qanchalik yuqori bo'lsa, barcha bosqichlardan o'tish zarurati shunchalik ko'p bo'ladi.

Tanlovning barcha bosqichlari muvaffaqiyatli yakunlangan taqdirda, ish beruvchi va bo'sh lavozimga da'vogar nomzod o'rtasida ularning o'zaro huquq va majburiyatlarini belgilab beruvchi mehnat shartnomasi tuziladi.

Mehnat shartnomasi ish beruvchining xodimni belgilangan mehnat funksiyasiga muvofiq ish bilan ta'minlash, mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari va boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda nazarda tutilgan mehnat sharoitlarini ta'minlash, xodimga ish haqini o'z vaqtida va to'liq hajmda to'lash majburiyatlarini belgilaydi. Xodimga ushbu shartnomada belgilangan mehnat funksiyasini ish beruvchining manfaatlarini ko'zlab, uning boshqaruvi va nazorati ostida shaxsan bajarishga, ushbu ish beruvchi uchun amaldagi ichki mehnat qoidalariga rioya qilishga majburiyatlari yuklanadi.

8.6. Xodimlarni mehnatga va jamoaga moslashtirish

Mehnat shartnomasi imzolanganidan so'ng, yangi xodim o'z mehnat vazifalarini bajarishga kirishadi. Ma'lumki, yangi xodim o'ziga xos an'ana va munosabatlarga ega bo'lgan bir-biriga yaqin jamoada o'zligini topadi. Yangi xodimga yangi muhitga ko'nikish, xodimlar bilan aloqalarni o'rnatish, faoliyati mas'uliyatini o'rganish va mehnat ko'nikmalarini egallash uchun muayyan vaqt kerak bo'ladi. Mana shu davr moslashish davri deb ataladi.

Xodimning kasbiy moslashuvi (lotincha "adaptatio"dan olingan) uning ish mazmuni va sharoitlariga, bevosita ijtimoiy muhitga moslashish hamda xodimning kasbiy va shaxsiy fazilatlarini yaxshilash jarayonidir.

Uzoq vaqt davomida moslashishga shaxs yoki guruhning ijtimoiy sharoitlarga moslashuvining bir tomonlama jarayoni sifatida qaralgan. Bugungi kunda, moslashish bir vaqtning o'zida shaxsning ham ijtimoiy muhitga o'zgaruvchan ta'siri mavjudligini inobatga oladi. Ya'ni, inson ishga kirishganda, u tashkilotda ma'lum bir pozitsiyani egallaydi, talablar, qadriyatlar, me'yorlar, xulq-atvor qoidalarini tan oladi hamda o'z maqsad va vazifalarini ham tashkilotning maqsad va manfaatlari bilan muvofiqlashtiradi.

Shunday qilib, *mehnatga moslashuvni* xodimning kasb talablariga ko'nikishi, mehnat funksiyalarini bajarish uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish, texnik va ijtimoiy xulq-atvor normalarini o'zlashtirishi sifatida qarash mumkin.

O'rtacha moslashish davri 3-6 oyni tashkil qiladi, uning davomiyligi tashkilot tuzilmasi hajmiga, biznes jarayonlarining murakkabligiga va yangi xodimning psixofizik xususiyatlariga bog'liq. Ko'pgina ish beruvchilar ushbu davrda yangi xodim uchun sinov muddatini belgilaydilar.

Yangi xodim o'z ish majburiyatlari bilan imkon qadar tezroq tanishishi va ularni iloji boricha samarali bajarishi uchun tashkilotlar xodimlarni moslashtirish tizimidan foydalanadilar.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimlarni moslashtirish tizimi - bu yangi xodimning mehnat unumdorligining zarur darajasiga erishish vaqtini qisqartirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuidir.

Moslashuv tizimini joriy etish ish beruvchiga quyidagilarga imkon beradi:

- yangi ishga qabul qilingan xodimlarning xatolaridan kelib chiqadigan muammolar ehtimolini minimallashtirish;

- boshlang'ich bosqichda yangi xodimni nazorat qilishga va unga o'z mehnat vazifalarini bajarishda yordam berish majburiyati yuklatilgan rahbarlar va tajribali xodimlar vaqtini tejash;

- jamoada qulay psixologik muhit yaratish orqali kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish.

Moslashuvning quyidagi turlari mavjud:

- **tashkiliy moslashuv** – tashkilotning tuzilishi, lavozim tavsifi, biznes-jarayonlarning xususiyatlari, ichki normativ hujjatlar bilan tanishish;

- **korporativ moslashuv** – samarali ishlash uchun xodim kompaniya faoliyatini tashkil etish bilan bog'liq savollarga javob olishi kerak;

- **texnik (texnologik) moslashuv** – har bir korxona o'ziga xos uskuna va dasturiy ta'minotdan foydalanadi;

- **kasbiy moslashuv** - yangi xodim zarur ko'nikmalarni egallaydi va kasbiy bilimlarga ega bo'ladi, ish sifatini baholash mezonlarini o'rganadi;

- **ijtimoiy-psixologik moslashuv** – yangi xodim o'zining tarkibiy bo'linmasidagi hamkasblari va professional aloqada bo'lgan boshqa bo'linmalarning xodimlari bilan o'zaro munosabatlarni o'rnatadi;

- **psixofiziologik moslashuv** – yangi xodim yangi ish rejimi va ish tartibiga moslashadi.

Tashkilotda xodimlarning mehnat faoliyatini boshlashi nuqtai nazaridan moslashuvning ikki turi ajratiladi:

- **birlamchi moslashuv** – o'z kasbiy faoliyatini birinchi marta boshlayotgan va ish tajribasiga ega bo'lmagan yosh xodimlarga xos;

- **ikkilamchi moslashuv** deganda ma'lum kasbiy tajribaga ega bo'lgan xodimlarning faoliyat turi, joyi yoki lavozimini o'zgartirishi sababli turli vaziyatlarga moslashish jarayoni tushuniladi.

Kadrlar siyosatiga qarab, tashkilot moslashuvning alohida yoki bir necha turlarining kombinatsiyasidan foydalanishi mumkin. Moslashuvning barcha turlarini kompleks qo'llash tashkilotga maksimal natijalarga erishish imkonini beradi.

Xodimlarni mehnatga moslashuvi jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

- *tanishish* – ya'ni yangi vaziyat, faoliyatni baholash mezonlari, xatti-harakatlar normalari haqida ma'lumot olish;

- *moslashish* – ya'ni yangi xodimning tashkilotning asosiy qadriyatlarini o'zlashtirishi, shu bilan birga o'z munosabatlarining aksariyat qismini saqlab qolish;

- *assimilyatsiya* – xodimning guruhga to'liq moslashishi;

- *identifikatsiyalash* – xodimning maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan uyg'unlashtirish.

Identifikatsiyalash xususiyatiga ko'ra, *befarq, qisman va to'liq identifikatsiyalashgan xodimlarga* bo'linadi.

Tashkilot inson resurslari "yadro"sini xodimlardan *to'liq identifikatsiyalashgan* xodimlar tashkil etadi.

Bundan tashqari, tashkilotdagi xatti-harakatlariga ko'ra ishga olingan xodimlarning to'rt turi mavjud:

1. Tashkilotning xulq-atvor normalari va qadriyatlarini to'liq qabul qiladi va uning harakatlari tashkilot manfaatlariga zid kelmasligini ta'minlashga harakat qiladi. Bu shaxs harakatlarining natijalari, asosan, uning shaxsiy imkoniyatlari va qobiliyatlariga hamda uning roli mazmuni qanchalik to'g'ri belgilanganligiga bog'liq.

2. Tashkilotning qadriyatlarini qabul qilmaydi, lekin tashkilotda qabul qilingan xulq-atvor normalariga muvofiq harakat qiladi. U yaxshi, ammo ishonchsiz xodim, tashkilotni tark etishga yoki uning manfaatlariga zid harakatlarni amalga oshirishga moyil.

3. Tashkilotning qadriyatlarini qabul qiladi, xulq-atvor normalarini qabul qilmaydi. Hamkasblar va rahbariyat bilan munosabatlarda

qiyinchiliklar paydo bo'ladi. Rahbariyat tomonidan xodimlarning xatti-harakatlarining muayyan shakllariga liberal munosabati tufayli tashkilotda o'z o'rnini topadi va muvaffaqiyatli ishlay oladi.

4. Tashkilotning xulq-atvor normalari va qadriyatlarini qabul qilmaydi va shu sababli uchun doimo ziddiyatli vaziyatlarni keltirib chiqaradi. Bunday odamlar, ko'pincha, hamkasblari hayotini qiyinlashtiradi va tashkilotga zarar yetkazishi mumkin. Bunday xodimlardan tashkilot voz kechishi lozim.

Moslashuv tizimini joriy qilish uchun tashkilot turli usullardan foydalanishi mumkin.

Moslashuvning eng an'anaviy va samarali usuli bu **murabbiylik** bo'lib, unda tajribali xodim yangi xodimga murabbiy sifatida tayinlanadi. Murabbiy yangi xodimni tashkilotdagi rasmiy va norasmiy xulq-atvor normalari va qoidalari bilan tanishtiradi, o'z va boshqa tarkibiy bo'linmalarning xodimlari bilan aloqalarni o'rnatishga yordam beradi, kasbiy faoliyat masalalari bo'yicha maslahat beradi. Sinov davri yoki moslashish davri natijalariga ko'ra, murabbiy yangi xodimning muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklari to'g'risida hisobot tuzadi. Ko'pincha, murabbiy rolini bevosita rahbar o'ynaydi. Agar menejer ko'p ish hajmi, bo'sh vaqt yo'qligi yoki ko'p vazifalar tufayli ma'lum bir vaqtda murabbiylik qila olmasa, unda murabbiy rolini jamoada hurmatga sazovor bo'lgan, ochiqko'ngil va o'z ishini yaxshi biladigan tajribali xodim bajarishi mumkin.

Moslashishning keng tarqalgan usullari **treninglar, seminarlar va kouching** bo'lib, ulardan yangi xodimlarni guruhga moslashtirish keng foydalaniladi. Ushbu usullar yangi xodimlarga boshqa yangi kelganlar va asosiy mutaxassislar bilan tezda tanishish, zarur kasbiy ko'nikmalarni rivojlantirish, ziddiyat va nostandart vaziyatlardan chiqish yo'lini ishbilarmon o'yinlar tarzda topishga harakat qilish imkonini beradi.

Shuningdek, moslashish usuli sifatida **turli tanishuv e'kskursiyalaridan** foydalanish mumkin. Ular yordamida yangi xodim tashkilotning yaratilish tarixi, tashkilotning an'analari va korporativ madaniyati bilan tanishtiriladi, ish jarayonining o'ziga xos va funksional xususiyatlari tushuntiriladi. Tarkibiy bo'linmalar va tashkilot hududini

ko'rsatish, jamoaga taqdim etish va boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi.

Moslashuv davri oxirida kadrlar bo'limi mutaxassislari yangi xodimlarning moslashuv jarayoni haqida so'rov o'tkazadilar, hamkasblar bilan munosabatlardan, kasbiy ishdan qoniqish darajasini baholaydilar va moslashish davrida qanday muammolar va qiyinchiliklarga duch kelganligini aniqlaydilar. Teskari aloqaning mavjudligi tashkilotga xatolarni kamaytirish va moslashish tizimining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini shakllantirish tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilish, malaka talablarini aniqlash va xodimlarni jalb qilish va rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Inson resurslarini muvaffaqiyatli shakllantirish kompaniya maqsadlarini xodimlarning individual maqsadlari bilan moslashtirishga bog'liq bo'lib, bu ularning ishtiroki va sodiqligini oshirishga xizmat qiladi.

2. Inson resurslarini rejalashtirish kompaniyaga kelajakdagi kadrlarga bo'lgan ehtiyojni oldindan ko'ra bilish, xodimlarning yetishmasligi yoki ortiqchaligi muammolarini hal etish hamda mehnat resurslarini samarali taqsimlash imkonini beradi. Bu jarayon tashkilotning mehnat bozordagi o'zgarishlarga moslashish va strategik maqsadlarga erishishni ta'minlaydi.

3. Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini rejalashtirish va prognozlash usullari miqdoriy (masalan, mehnat xarajatlarini tahlil qilish) va sifat yondashuvlarini (masalan, ekspert baholashlarini) o'z ichiga olib, ular xodimlar bilan ta'minlash masalarining barcha jabhalarini hisobga olishi lozim. Zamonaviy raqamli texnologiyalardan prognozlarning aniqligini oshirish, xodimlarning nomutanosibliklari xavfini minimallashtirish va o'zgarishlarga tezkor javob berish imkonini beradi.

4. Inson resurslarini izlash, saralash va tanlash tashkilotni malakali kadrlar bilan ta'minlashning asosiy bosqichlari bo'lib, avtomatlashtirilgan tizimlar va ijtimoiy tarmoqlar kabi zamonaviy

Inson resurslarini boshqarish

texnologiyalar va ishga qabul qilish usullari kadrlarni tanlash tezligi va sifatini oshiradi.

5. Xodimlarni samarali moslashtirish ularning kompaniya va jamoaga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantirishga yordam beradigan ijtimoiy, professional va korporativ xabardorlikni o'z ichiga olgan kompleks yondashuvni talab qiladi. Bu o'z navbatida kadrlar almashinuvini kamaytiradi, mehnat unumdorligini oshiradi va yangi xodimlarni ish jarayoniga tez kirishib ketishiga yordam beradi.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslarini shakllantirishning mazmun-mohiyati nima va qanday yondashuvlari mavjud?

2. Tashkilotda inson resurslarini rejalashtirishning maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?

3. Inson resurslarini rejalashtirishning qanday turlari mavjud?

4. Inson resurslarini strategik, taktik va operativ rejalashtirish nima?

5. Inson resurslarini rejalashtirish qanday jarayonlardan iborat?

6. Inson resurslariga bo'lgan ehtiyoj qanday yo'nalishlarda rejalashtiriladi?

7. Inson resurslarini rejalashtirish va prognozlashda qanday usullardan foydalaniladi?

8. Xodimlarni izlash, to'plash, tanlash va ishga qabul qilish jarayonlarini izohlang.

9. Amaliyotda nomzodlarni to'plash qanday usullardan foydalaniladi?

10. Xodimlarni moslashtirish nima va qanday turlari mavjud?

9-BOB. INSON RESURSLARIDAN FOYDALANISH

9.1. Xodimlar mehnatini tashkil etishning mazmun-mohiyati, tamoyillari, funksiyalari va asosiy elementlari

Har qanday mehnat unumdor bo'lishi kerak, ammo unumdorlik darajasi har xil bo'lishi mumkin. Ishlab chiqarish jarayonlarining eng optimal holatiga erishish uchun mehnatni to'g'ri tashkil etish va uni baholash muayyan iqtisodiy jihatdan asoslangan ko'rsatkichlarga asoslanishi kerak. Kuchli raqobat sharoitida ishlab chiqarish samaradorligiga hal etuvchi ta'sir ko'rsatadigan omillardan biri mehnatni tashkil etish jarayoni bo'lib, u korxonaning mavjudligi va rivojlanishining asosiy shartiga aylanadi.

Mehnatni tashkil etish - bu mehnat faoliyatining iqtisodiy natijalarini ro'yobga chiqarish shakli bo'lib, inson resurslarini boshqarishning ajralmas qismi sifatida qaraladi.

Mehnatni tashkil etishning ahamiyati to'g'risida tasavvurga ega bo'lish uchun uning funksiyalari, o'ziga xos xususiyatlari va ishlab chiqarishning turli jabhalariga ta'sirini bilish lozim. Mehnatni tashkil etishning ishlab chiqarishga ta'sirini tahlil qilish uning quyidagi funksiyalarini ajratib ko'rsatish imkonini beradi:

1. *Resurs tejash funksiyasi* - mehnatni tejash, ish vaqtini tejash, xomashyo, materiallar, energiya va boshqa resurslardan samarali foydalanishga qaratilgan. Bundan tashqari, mehnatni tejash nafaqat ishlab chiqarish omillarini tejashni, balki barcha foydasiz mehnatni bartaraf qilishni ham o'z ichiga oladi. Bunga mehnatni oqilona taqsimlash va kooperatsiyalash, mehnatning oqilona texnikasi va usullaridan foydalanish, ish o'rinlarini oqilona tashkil etish va ularga xizmat ko'rsatishning samarali tizimini shakllantirish orqali erishiladi. Mehnatni tashkil etishning mahsulot sifatini oshirishga qaratilishi ham resurslarni tejashga xizmat qiladi: yaxshi sifatga erishish ko'proq mahsulot ishlab chiqarish miqdorga tengdir. Resurslarni tejash ishlab chiqarishni jadallashtirishning asosiy dastaklaridan biridir. Zamonaviy sharoitda yoqilg'i, energiya va boshqa materiallarga bo'lgan ehtiyojni 75-80 foizga qondirish ularni tejash orqali ta'minlanishi kerak. Bunda

nafaqat zamonaviy texnologiyalargaga, balki mehnatni tashkil etishga ham e'tibor qaratish lozim.

2. *Optimallashtirish funksiyasi* mehnatni tashkil etish darajasining ishlab chiqarishni texnik jihozlashning progressiv darajasiga to'liq mos kelishini ta'minlashda, mehnat me'yorlari va mehnat zichligining ilmiy asoslanganligiga erishishda, ish haqi darajasining uning yakuniy natijalariga muvofiqligini ta'minlashda namoyon bo'ladi.

3. *Samarali xodimni shakllantirish funksiyasi* - bu ilmiy asosda xodimlarni professional yo'naltirish va tanlash, ularni o'qitish va tizimli ravishda malakasini oshirishni amalga oshirishdir.

4. *Mehnatni tejash funksiyasi* qulay, xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratishda, mehnat va dam olishning oqilona rejimini o'rnatishda, moslashuvchan ish vaqtidan foydalanishda, og'ir mehnatni fiziologik normal qiymatga kamaytirishda namoyon bo'ladi.

5. *Mehnat qadrini oshirish funksiyasi* ishlab chiqarishda xodimning garmonik rivojlanishi uchun sharoit yaratish, mehnatning mazmuni va jozibadorligini oshirish, o'ta qiyin va jo'n mehnat jarayonlariga barham berish, mehnatning xilma-xilligi va uni insonparvarligini ta'minlashni o'z ichiga oladi.

5. *Tarbiyaviy va faollashtiruvchi funksiyalar* mehnat intizomini rivojlantirishga, mehnat faoliyati va ijodiy tashabbusni rivojlantirishga qaratilgan. Mehnatni tashkil etishning yuqori darajasi xodimlarning ushbu fazilatlarini shakllantirishga yordam beradi va ijrochilarning sifati qanchalik yuqori bo'lsa, mehnatni tashkil etish darajasi ham shunchalik yuqori bo'ladi.

Mehnatni tashkil etish funksiyalarini tushunish korxonada mehnatni tashkil etish muammolarini hal qilishda kompleks yondashuvni ta'minlash, mehnatni tashkil etishning xodimga va ishlab chiqarishning o'ziga ta'sir qilish mexanizmini aniqroq tasavvur qilish imkonini beradi.

Mehnatni tashkil etish - bu ishlab chiqarish jarayonida xodimlar mehnatidan samarali foydalanish uchun shart-sharoitlarni ta'minlashga, yuqori mehnat unumdorligiga erishishga va ishlab chiqarishni intensiv ravishda rivojlantirishga qaratilgan ilmiy asoslangan chora-tadbirlar

tizimi. Mehnatni tashkil etishni ishchilar mehnatidan foydalanish, uning foydali ta'sirga erishish uchun ishlashini ta'minlash tizimi sifatida ko'rib chiqish kerak.

Mehnatni tashkil etish mazmunan ikki xil ma'noga ega:

1. U mehnat jarayonining tartibini tashkil etuvchi xodimlarning ishlab chiqarish vositalari va bir-biri bilan o'zaro ta'siri tizimidir. Tizimning o'zi elementlarning qat'iy to'plami bilan tavsiflanadi va qayd etilishi, tahlil qilinishi hamda o'zgartirilishi mumkin bo'lgan xususiyatlar bilan belgilanadi.

2. U xodimlarning ishlab chiqarish vositalari va bir-biri bilan o'zaro ta'siri tizimini o'rnatish yoki o'zgartirish jarayonidir. Shu ma'noda, mehnatni tashkil etish - bu alohida xizmatlar, mutaxassislar va xodimlarning boshqaruv va ishlab chiqarish funksiyasidir.

Mehnatni tashkil etish vazifalari:

1) *texnik va texnologik* - mehnatni tashkil etishning korxona tuzilmasini takomillashtirishga, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirishga, texnologik jarayonlarni tanlashga (masalan, sexlarni loyihalash, yangi texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, asbob-uskunalarini loyihalash) ta'sirini ifodalaydi;

2) *iqtisodiy* - mehnatni tashkil etishning inson resurslari va ishlab chiqarish vositalarining maksimal mehnat unumdorligini, mahsulotning minimal tannarxini, ishlab chiqarishning maksimal rentabelligini ta'minlaydigan o'zaro ta'siri tizimini yaratishga qaratilganligini ifodalaydi;

3) *psixofiziologik* - ish joyida qulay mehnat sharoitlarini yaratish, uzoq vaqt davomida inson resurslaridan foydalanishning yuqori samaradorligini ta'minlash (masalan, oqilona mehnat va dam olish rejimi, normal mehnat sharoitlarini yaratish orqali);

4) *ijtimoiy* - mehnatning mazmuni va jozibadorligini ta'minlash, muayyan ish va funksiyalarni bajarishda xodimlarning jismoniy va ruhiy xatti-harakatlarining kombinatsiyasini ta'minlashdir.

Mehnatni tashkil etishning asosiy yo'nalishlari:

1) *mehnat taqsimoti va kooperatsiyasining oqilona shakllarini ishlab chiqish* – ishlab chiqarish jarayonining elementlarini, ularning

texnologik xususiyatlari va xodimlarga qo'yiladigan malaka talablarini ajratishga asoslanadi;

2) *ish joylarini tashkil etish* - ishlab chiqarish vositalari, mehnat obyektlari, uskunalari bilan jihozlash, ularni oqilona joylashtirish orqali mehnatning samarali usullari va uslublaridan foydalanishga imkon yaratish;

3) *ish joylariga xizmat ko'rsatish* - asosiy va yordamchi xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning optimal variantlarini izlash, bu ish joylarini materiallar va xizmatlar bilan uzluksiz ta'minlash imkonini beradi;

4) *mehnat jarayonini optimallashtirish* – energiyani va ish vaqtini maksimal darajada tejashni ta'minlaydigan oqilona mehnat usullari va uslublarini joriy etish;

5) *ish joyida qulay mehnat sharoitlarini yaratish*, mehnat va dam olish rejimlarini yaxshilash;

6) *ish joyini attestatsiyalash* – tashkilotning ish joylarida mehnat sharoitlarini baholash bo'yicha chora-tadbirlar majmui;

7) *mehnatni me'yorlash* – ma'lum tashkiliy-texnik sharoitlarda mahsulot birligini ishlab chiqarish yoki ma'lum miqdordagi ishlarni bajarish uchun mehnat xarajatlarini standartlashtirish;

8) ishlab chiqarish xodimlarini tayyorlash.

Mehnatni tashkil etish quyidagi asosiy tamoyillarga asoslanadi: *komplekslik, tizimlilik, ixtisoslashuv, tartibga solish, barqarorlik, maqsadli ijodkorlik.*

Komplekslik tamoyili mehnatni tashkil etishning bir yo'nalishda emas, balki butunlay rivojlanishini anglatadi. Bu bir xodimga emas, balki butun jamoaga tegishlidir.

Tizimlilik tamoyili mehnat faoliyatining barcha tarkibiy elementlarini o'zaro muvofiqlashtirishni, shuningdek, ular o'rtasidagi ziddiyatlarni bartaraf etishni ta'minlaydi.

Tartibga solish - boshqaruv tizimini rivojlantirishning obyektiv qonuniyatlari asosida ishlab chiqiladigan muayyan qoidalar, nizomlar, yo'riqnomalar, standartlarni belgilash va ularga rioya qilishdir.

Ixtisoslashuv har bir bo'limga ma'lum funksiyalar, ishlar va operatsiyalarni yuklash, ularning faoliyatining yakuniy natijalari uchun javobgarliklarini ta'minlashdan iborat. Mehnat jamoasi barqarorlik sharoitida ishlashi kerak (uning tarkibi, funksiyalari va vazifalari). Ushbu uch komponentga kiritilgan har qanday o'zgarishlar obyektiv ehtiyojlar va ilmiy asosda sodir bo'lishi muhimdir.

Maqsadli ijodkorlik o'zaro bog'liq ikkita maqsadga erishishdan iborat: yangi ish usullarini ishlab chiqish va joriy etish hamda boshqaruv xodimlarining ijodiy salohiyatidan maksimal darajada foydalanish.

Korxonada mehnatni tashkil etishning asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

1. *Xodimlarni tanlash, tayyorlash va ularning malakasini oshirish.* Mutaxassislar va ishchilarni tayyorlash hamda qayta tayyorlash mehnat bozori talablari va kasbiy standartlar talablarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

2. *Mehnat taqsimoti* - har bir xodim yoki ularning guruhlar uchun turli bo'linmalarni tashkil etuvchi funksiyalar, mas'uliyat, harakat doirasini belgilash. Mehnat taqsimoti to'rt shaklda bo'ladi:

- funksional – funksional jihatdan bir xil guruhlariga bo'linish (ishchilar, kichik xodimlar, talabalar, xavfsizlik);
- professional – kasb va mutaxassisliklarga bo'linish (buxgalter, menejer, iqtisodchi, sotuvchi, haydovchi, mexanik va boshqalar);
- texnologik – mehnat taqsimoti texnologiyaga qarab bosqichlar va ishlab chiqarish operatsiyalarini tartibga solishni o'z ichiga oladi (masalan, novvoyxonada: un aralashtirgich, xamir aralashtiruvchi, qadoqlovchi, novvoy, tayyor mahsulot hisobchisi);
- malaka - turli malaka guruhlar xodimlari (buxgalteriya bo'limi, hisobotlarni tuzish bo'yicha buxgalter, ish haqi fondi bo'yicha buxgalter, moddiy buxgalter) o'rtasida ishni murakkabligiga qarab taqsimlash.

3. *Mehnat kooperatsiyasi* - bu yagona mehnat jarayoni doirasida individual ijrochilar o'rtasida ishlab chiqarish munosabatlarini o'rnatishdir.

Mehnat kooperatsiyasi shakllaridan biri kasblar (mutaxassisliklar, mehnat funksiyalari)ni birlashtirishdir - xodimga asosiy ish bilan bir

qatorda boshqa ijrochi tomonidan ilgari bajarilgan ishni to'liq yoki qisman bajarishni yuklash.

Kasblarni birlashtirish shartlari:

- 1) xodimda foydalanilmagan ish vaqti bo'lsa;
- 2) ishning tabiati, texnologik va funksional jihatdan bog'liq bo'lishi;
- 3) vaqt bo'yicha qo'shma ish o'rtasidagi muvofiqlik;
- 4) ishlarning birining bajarilishi ikkinchisining sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmasa va mehnat unumdorligining pasayishiga olib kelmasa;
- 5) xodimda qo'shmcha ishni bajarish uchun yetarli malakaning bo'lishi.

4. *Ish joylarini tashkil etish* zarur mehnat vositalari bilan ta'minlashdan iborat.

5. *Ish joyiga texnik xizmat ko'rsatishni tashkil etish* ish joyiga texnik xizmat ko'rsatish bilan bog'liq masalalarni hal qilishni o'z ichiga oladi, bunda texnik xizmat ko'rsatish vaqti, ketma-ketligi va davriyligi belgilanadi.

6. *Mehnatning texnikasi va usullari*. Mehnatning oqilona texnikasi va usullarini aniqlash hamda qo'llash, eng yaxshi xodimlarning tajribasini o'rganish (texnologiyani mohirlik bilan o'zlashtirgan, hatti-harakatlarini maqsadga muvofiq ishlatadigan), ishlab chiqarish vazifalarini bajarishning mukammal usullarini ishlab chiqish va loyihalash. Bu yuqori mahsulдорlik, mahsulotning yetarli sifati, asbob-uskunalardan oqilona foydalanish, xom ashyo, materiallar, energiyadan tejамkor foydalanish, optimal mehnat zichligi bilan barqaror mehnat natijalarini ta'minlash uchun zarurdir.

7. *Mehnat xarajatlari normalarini belgilash*. Mehnatni normalash turli ishlab chiqarish sharoitida muayyan ishlarni bajarish uchun mehnat o'lchovini belgilaydigan qabul qilingan tashkiliy qarorlarni birlashtiradi.

8. *Mehnat sharoitlari* - bu tashqi ishlab chiqarish muhitining odamlarning ishlashi va sog'lig'iga ta'sir ko'rsatadigan omillar majmui.

9. *Mehnatni rejalashtirish* ichki va tashqi muhit omillarini hisobga olgan holda butun tashkilot faoliyatini umumiy iqtisodiy rejalashtirishning bir qismidir.

Inson resurslarini boshqarish

Ishlab chiqarishda mehnatni rejalashtirishning asosiy vazifalari:

- ishlab chiqarish dasturi (rejasi)ning mehnat sig'imi uni amalga oshirish uchun mehnat sarflari normalari asosida aniqlash;
- toifalar, kasblar, malaka guruhlarini bo'yicha korxona xodimlariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash;
- ish haqi fondini, individual ish haqi miqdorini va moddiy rag'batlantirish tizimini belgilash.

10. *Mehnatga haq to'lash va moddiy rag'batlantirishni tashkil etish.* Ushbu elementlarni tashkil etish mehnatni texnik me'yorlashtirish, ish haqi to'lashning turli shakllari va tizimlari (ish haqi, tarif), mukofotlar, ish haqi, qo'shimcha to'lovlar va asosiy ish haqiga ustamalardan iborat.

11. *Mehnat intizomi* - korxonada belgilangan barcha qoidalarga rioya qilish. Turlari:

- mehnat intizomi – korxonada ichki mehnat qoidalariga (ish kunining boshlanish va tugash vaqtlari, tushlik va dam olish uchun tanaffuslar) hamda o'zini tutish me'yorlariga rioya qilish;
- texnologik intizom – barcha talablarni, jarayon texnologiyasini, uni amalga oshirish rejimlarini aniq bajarish;
- ishlab chiqarish intizomi – ishlab chiqarish topshiriqlarini o'z vaqtida bajarish (ishlab chiqarish hajmi, hisobotlarni taqdim etish), rahbariyat topshiriqlarini bajarish, mehnatni muhofaza qilish qoidalariga, xavfsizlik qoidalariga, sanitariya-gigiena, yong'indan muhofaza qilish qoidalariga rioya qilish.

12. *Ish joyi xavfsizligi* - bu xavfli hodisalarning salbiy oqibatlarini kamaytirish va faoliyatning eng yaxshi samaradorligiga erishish uchun xodimlarning hayotiy manfaatlarini ichki hamda tashqi tahdidlardan himoya qilishni ta'minlash va qo'llab-quvvatlash .

Xavfsizlik turlari:

- obyektning jismoniy xavfsizligi;
- xodimlarning jismoniy xavfsizligi;
- iqtisodiy xavfsizlik;
- axborot xavfsizligi;
- huquqiy xavfsizlik;

- intellektual xavfsizlik;
- ekologik xavfsizlik.

Amaliy faoliyatda mehnatni tashkil etishning yuqoridagi elementlari bilan cheklanib qolmaslik kerak, chunki har bir soha mehnatni qo'llashda muayyan vazifalarni qo'yadi, ularni amalga oshirish mehnatni tashkil etishning yangi elementlarini ishlab chiqishni talab qiladi.

9.2. Ish joylarini tashkil etish: ish joylari turlari, ularni rejalashtirish va jihozlash

Ish joyi deganda zarur mehnat qurollari va buyumlari bilan jihozlangan muayyan hududning (yoki makonning) cheklangan qismi tushunilib, unda alohida xodim yoki xodimlar guruhi mehnat faoliyati amalga oshiradi. Ish joyi tashkilot tarkibidagi asosiy bo'g'in hisoblanadi.

Ish joylarining holati va ularni tashkil etish bevosita muassasada mehnatni tashkil etish darajasini belgilaydi.

Ish joyini uchta jihatdan ko'rish mumkin:

- ijtimoiy (bandlik manbai);
- iqtisodiy (foyda keltirish nuqtasi);
- texnologik (ishlab chiqarish jarayonining asosiy bo'g'ini).

Ish joyini tashkil etish – bu ish joyini mehnat vositalari va obyektlari bilan jihozlash hamda ularni ma'lum tartibda joylashtirish bo'yicha chora-tadbirlar majmuidir. Ish joyini tashkil etish to'g'ridan-to'g'ri xodim doimiy ravishda ishlaydigan muhitni shakllantiradi, bu uning o'zini his qilishiga, kayfiyatiga, ishchanligiga va pirovard natija mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi.

Sohaga oid adabiyotlar va manbalar asosida ish joylarini quyidagicha tasniflash mumkin:

1) Mehnatini mexanizatsiyalash darajasiga ko'ra:

- qo'l mehnatiga mo'ljallangan ish joylari;
- mashina-qo'l mehnati;
- mexanizatsiyalashgan;
- avtomatlashtirilgan.

2) funksiyasi bo'yicha:

- rahbarlar;
- mutaxassislar;
- xizmatchilar;
- ishchilar;
- kichik xizmatchilar va boshqalar ish joylari.

3) *faoliyat belgisiga qarab*: buxgalter, mehnat iqtisodchisi, umumiy amaliyot shifokori, ish yurituvchi va boshqalarning ish joylari;

4) *faoliyat turlari bo'yicha*: ommaviy, seriyali va kam sonli mehnat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha ish o'rinlari.

5) *ixtisoslashganlik darajasi bo'yicha*:

- ixtisoslashtirilgan;
- universal.

6) *joylashuvi bo'yicha*: bino ichida, tashqarida, balandlikda, yer ostida.

7) *mehnat taqsimotiga ko'ra*:

- individual;
- jamoaviy.

8) *joylashuviga qarab*:

- statsionar;
- mobil;
- kombinatsiyalashgan.

9) *foydalanish vaqti bo'yicha*:

- doimiy;
- mavsumiy;
- vaqtinchalik.

10) *xizmat ko'rsatilayotgan uskunalar soni bo'yicha*:

- bir mashinali (bir agregatli);
- ko'p mashinali (ko'p agregatli).

11) *smenalar soni bo'yicha*: bir, ikki, uch, to'rt smenali.

12) *ish holatiga ko'ra*: o'tirib, turib, almashib - o'tirib-turib ishlanadigan ish joylar.

13) mehnat sharoitiga ko'ra; normal sharoitda, og'ir jismoniy mehnatli, zararli sharoitli, o'ta og'ir jismoniy mehnat, o'ta zararli

sharoitlarda, yuqori asab-ruhiy taranglikda, monoton ishlaydigan ish joylari.

14) *foydalanish xususiyatiga ko'ra* – ishlaydigan, ishlamaydigan, shu jumladan: bo'sh, zaxira, ortiqcha.

Ish joyining namunaviy pasporti quyidagi ma'lumotlarni aks ettiradi:

- ish joyining maqsadi va umumiy xususiyatlari;
- ish joyining rejasi;
- mebel, asbob-uskunalar va texnik vositalar;
- funksional majburiyatlar (ishning asosiy elementlari);
- ish usullari va texnikasi;
- mehnat sharoitlari;
- ish haqi;
- xizmat ko'rsatishni tashkil etish;
- normativ hujjatlar;
- ish vaqtining yuklanishi (normasi);
- mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik.

Ish joylarini rejalashtirish ularni tashkil etishning ajralmas qismi sifatida tashkiliy vazifa hisoblanadi.

Ish joyini rejalashtirishga uslubiy yondashuvlarni aniqlashda ishlab chiqarishi xodimlari sonini hisoblash uchun qo'llaniladigan mavjud me'yoriy-huquqiy bazadan foydalaniladi.

Rejalashtiriladigan ish o'rinlari sonini aniqlashda dastlabki ma'lumotlar bo'lib ishchilar va xizmatchilar soni bo'yicha cheklovlarni hisobga olgan holda rejalashtirilayotgan davrning ishlab chiqarish dasturi, mehnat unumdorligi va smena almashish ko'effitsiyentini oshirish vazifalari hisoblanadi.

Korxonaning asosiy ishlab chiqarishidagi rejalashtirilgan ish joylari sonini quyidagicha hisoblash mumkin:

$$M = \frac{Q}{q} \quad (9.1)$$

bu yerda **M** - asosiy faoliyat bo'yicha xodimlar uchun rejalashtirilgan ish joylari soni; **Q** - rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmi; **q** - bir ish joyidan olinishi rejalashtirilayotgan mahsulot hajmi.

Inson resurslarini boshqarish

Ish joyini rejalashtirish - bu ish joylari va ularni jihozlash elementlari: asbob-uskunalar, texnologik va tashkiliy jihozlarni, shuningdek, mehnat predmetlari va xodimning (ishchi) o'zini joylashtirish chizmasiga aytiladi.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda ish joyini rejalashtirishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- qulay va xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish;
- ishlab chiqarish maydonidan maksimal darajada samarali foydalanish;
- keraksiz harakatlar, yurish-turish va hokazolarni bartaraf etish orqali xodimlarning ish vaqtidan samarali foydalanish.

Ish joylarini oqilona joylashtirishni ta'minlash uchun e'tiborga olinishi kerak bo'lgan boshlang'ich nuqtalar quyidagilardir:

- texnologik va mehnat jarayonlarining xususiyatlari;
- qo'llaniladigan texnologiya, mehnat taqsimoti va kooperasiya shakllariga muvofiq ish joyini ixtisoslashtirish;
- foydalaniladigan jihozlarning tarkibi va xususiyatlari, ish joylarini texnologik va tashkiliy jihozlash;
- joriy ish joyiga texnik xizmat ko'rsatish tizimi;
- qo'llaniladigan texnika va ish usullari;
- mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik talablari.

Bundan kelib chiqqan holda, ish joyini oqilona rejalashtirish quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- ishlab chiqarish maydonidan eng tejamkor foydalanish;
- ish joylari o'rtasidagi oqilona o'zaro bog'lanish;
- ish joylarini texnologik jarayon bo'ylab joylashtirish va omborlarda to'g'ridan-to'g'ri yuk oqimini ta'minlash;
- yuk oqimlari uzatish va ishchilarning yurish masofasini minimallashtirish;
- ish joylarini joylashtirishda sanitariya me'yorlariga rioya qilish, mehnat xavfsizligini ta'minlash.

Shuningdek, ish joylarini rejalashtirish binolarning maydoni, xodimlar soni, bir xodimga to'g'ri keladigan standart maydon va loyihalashtirilgan mebel va jihozlar quyidagi asosda amalga oshiriladi:

Inson resurslarini boshqarish

- binoning umumiy va foydalanishga yaroqli maydoni, shuningdek, xonalarning tartibi, binoning ishchi chizmalariga muvofiq belgilanadi;
- xodimlar soni korxonaning shtat jadvali bilan belgilanadi;
- har bir xodim uchun ish joyi normalari turli mamlakatlarda turlichadir.

9.1-jadval

Bir xodim uchun ish joy normalari, kv.metr

Xodimlar toifasi	O'zbekiston	Rossiya	AQSh	Angliya	Germaniya	Italiya
Korxona rahbari	28-50	24-55	37	37-42	40-50	40-50
Rahbar o'rinbosari	12-28	12-35	15-25	23-32	25-30	35-38
Bo'lim boshlig'i	8-24	8-24	7-9	18-23	15-25	15-20
Bosh (yetakchi) mutaxassis	8-12	8-12	6-8	8-11	8-15	8-12
Mutaxassis	4-8	4-8	4-6	9	2-4	5
Sekretar	4-5	4-5	4-6	4-6	3-5	4-5

Ish joyini rejalashtirishning *tashqi va ichki usullari* mavjud.

Ish joyini *tashqi rejalashtirish* uning joylashgan joyini bo'limdagi qo'shni ish joylariga, menejerning ish joyiga (bo'lim boshlig'i va boshqalar), yo'laklar va o'tish joylariga nisbatan belgilashdan iborat. Bo'linma tarkibiga kiruvchi barcha xodimlar uchun ish joyini bir vaqtning o'zida loyihalashtirish tavsiya etiladi. Bunday tartib uchun dastlabki ma'lumotlar bo'lim xodimlarining joylashuvi uchun ajratilgan ishlab chiqarish maydoni hisoblanadi. Bo'limda ma'lum bir ish joyining joylashishini aniqlashda qurilish normalari va qoidalari, sanitariya va mehnatni muhofaza qilish normalariga amal qilish kerak.

Tashqi rejalashtirishda quyidagi vazifalar hal etiladi:

- ishlab chiqarish maydonlaridan tejamkor foydalanish;
- qo'shni ish joylari o'rtasidagi, shuningdek bevosita rahbarning ish joyi bilan oqilona bog'lanishlar;
- ishchi o'tish masofalarini qisqartirish;

Inson resurslarini boshqarish

- zararli mehnat sharoitli ish joylarini boshqa ish joylaridan ajratish;

- mehnat xavfsizligini ta'minlash.

Ish joylarini *tashqi joylashtirishning* quyidagi asosiy tizimlari ajratiladi:

1. *Kabinetli tizim*. Tarkibiy bo'linmalarni binoning alohida qavatlarida, bo'limlar va xizmatlarni alohida xonalarda (4 dan 30 kishigacha) joylashtirish. Tizimning afzalligi - ijodiy muhit va xodimlarning kichik guruhlar uchun qulay shart-sharoitlarni yaratishdir. Kamchiligi - isitish va yoritish xarajatlarining oshishi va hujjat aylanish masofalari uzayishi mumkin.

2. *Zal tizimi*. 100 dan ortiq xodimlari bor tuzilmaviy bo'linmalar va ishlab chiqarish bo'limlari binoning katta zallarida (qavatlarda) joylashtiriladi. Tizimning afzalligi - binolarni qurish va foydalanish xarajatlari pasayadi, 1 xodimga to'g'ri keladigan maydon qisqartiriladi va oqilona boshqaruv texnologiyasini ta'minlanadi. Asosiy kamchiligi – olimlar, ijodiy ish egalari va rahbar xodimlar uchun qulay va ijodiy muhitni yaratib bo'lmaydi, shovqin darajasi yuqori bo'ladi.

3. *Yacheyka (uyali) tizimi*. Unda bo'lim xodimlari katta zalda joylashtiriladi, bo'lim va xizmatlar rahbarlari uchun xonalar 1,5-2,0 m balandlikdagi maxsus harakatlanuvchi oynavand devorlardan shakllantiriladi, bo'limlarning ham shunday o'ralishi xodimlar uchun qulay sharoit yaratadi va ular o'z "hujrasi"ga ega bo'ladilar. Shuningdek bo'lim boshlig'i o'z xodimlari mehnat intizomini erkin nazorat qilishi mumkin. Bu tizim yirik G'arb kompaniyalarida keng qo'llaniladi.

Amaliyotda binolarni taqsimlashda quyidagi qoidalarga rioya etiladi:

- birinchi navbatda, yirik tarkibiy bo'linmalarni (ma'muriyat, idora, buxgalteriya, marketing, kadrlar bo'limi) ularni kengaytirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda joylashtirish;

- axborot almashinuviga sarflanadigan vaqtini minimallashtirish uchun tegishli bo'limlar va xizmatlarni yonma-yon joylashtirish;

Inson resurslarini boshqarish

- tashrif buyuruvchilarni qabul qilish bilan bog'liq bo'limlar (savdo, xodimlar, buxgalteriya) kirish, lift va zinapoya maydonchasi yonida joylashgan bo'lishi kerak;

- omborxona, matbaa va transport bo'limlari tashrif buyuruvchilarni qabul qilish va ofis binolaridan ajratilgan bo'lishi kerak;

- zararli mehnat sharoitli bo'lgan ish joylarini normal ish joylaridan ajratish kerak;

- hojatxonalar har bir qavatda bo'lishi va mijozlar va xodimlar uchun qulay bo'lishi kerak;

- kirish va chiqishlar erkin, aniq ko'rinadigan va xavfsiz bo'lishi kerak;

- ish joylarini rejalashtirish binolarning maydoni, xodimlar soni, 1 xodimga to'g'ri keladigan standart maydon va loyihalashtirilgan mebel va jihozlardan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi.

Ish joyining maydonini aniqlashda jihozlarning o'lchamlari, sanitariya va xavfsizlik normalari, o'tish yo'laklar va yo'lkalarning kengligi hisobga olinishi kerak. Har bir xodim uchun ish joyi maydoni kamida 15 kvm, va bevosita ishlash maydoni kamida 4-5 kvm bo'lishi kerak. Universal ish joyining maydoni ixtisoslashtirilgan ish joyi maydonidan bir oz kattaroq loyihalashtiriladi, chunki u qo'shimcha uskunalar va qurilmalarni o'rnatishga imkon berishi kerak. O'zaro bog'langan ish joylari bir-biriga yaqin joylashgan bo'lishi va bo'limdagi ish joylari o'rtasida mehnat predmetlarining harakatlanish yo'nalishi eng qisqa bo'lishi kerak. Iloji bo'lsa, shunday ish joylari o'rtasida vizual aloqani ta'minlash kerak.

Ish joylariga borish imkon qadar qisqa bo'lishi kerak. Binolarga kirish va chiqishlar erkin, aniq ko'rinadigan va xavfsiz bo'lishi kerak.

Ish joyini *ichki rejalashtirish* deganda jihozlarning ish joyida bir-biriga va xodimga nisbatan oqilona joylashtirish tushuniladi.

Ichki rejalashtirishni amalga oshirishda quyidagi vazifalar hal etiladi:

- ish joyiga birlashtirilgan ishlarni bajarish uchun vaqt sarfini qisqartirish;

- xodimning fiziologik va ruhiy zo'riqishini minimallashtirish;

Inson resurslarini boshqarish

- uskunani ishlatish va texnik xizmat ko'rsatish qulayligi;
- uskunalarining barcha qismlarining faol ish zonalarida yaxshi ko'rinishi;

- xodimlarning ish joyida harakatlanish yo'nalishlarini optimallashtirish;

- xodimning ish holatini (poza) yaxshilash;

- qulay mehnat sharoitlarini yaratish;

- mehnat xavfsizligini ta'aminlash.

Ish joyini ichki rejalashtirishda quyidagi ketma-ketlikka amal qilish tavsiya etiladi:

1. Ish joyida asosiy, keyin esa yordamchi jihozlarining joylashishini aniqlash.

2. Xodimning mehnat jarayonida asbob-uskunalar va uning ish holatiga nisbatan joylashishini belgilash.

3. Asosiy jihozlarda ma'lumotlar va boshqaruv vositalarini jamlash.

4. Xavfsizlik vositalarini o'rnatish.

5. Tashkiliy jihozlarni o'rnatish.

6. Texnologik asbob-uskunalar, ishchi hujjatlar, ma'lumotnoma va maxsus adabiyotlar buyumlarini joylashtirish.

7. Mahalliy yoritish, aloqa va signalizasiya tizimlarini o'rnatish.

8. Xo'jalik jihozlarini joylashtirish.

9. Mehnat predmetlarini joylashtirish.

Har bir ish joyi uchun ishlab chiqarish, mehnat faoliyati turilari, xodimning kasbi va funksiyalari, uning ishini texnik jihatdan ta'minlash darajasi, uning ixtisosligi darajasi va boshqalar bilan belgilanadigan xususiyatlarning xarakterli kombinatsiyasi belgilanadi.

Ish joyini jihozlash uni barcha zarur mehnat vositalari bilan ta'minlashni anglatadi, ular yordamida xodimning kasbiy vazifalarini samarali bajarishi uchun sharoit yaratish mumkin.

Turli xil o'ziga xos jixozlar ish joyining xususiyatlariga mos kelishi, ish vaqtdan oqilona foydalanishni, jismoniy kuchni tejashni, mehnat xavfsizligini, qulaylik va samaradorlikni ta'minlashi kerak.

Ish joyini jihozlashning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

Inson resurslarini boshqarish

- *asosiy texnologik jihozlar* - ma'lum bir ish joyida asosiy ishlarni bajarish uchun mo'ljallangan: hisoblash va hisoblash texnikasi, shaxsiy kompyuterlar, bosma va nusxa ko'chirish uskunalari va boshqalar;

- *yordamchi uskunalar* – materiallarni ko'chirish uchun individual qurilmalar va boshqalar;

- texnologik asbob-uskunalar – moslamalar, xodimlar uchun kanselyariya buyumlari, almashtiriladigan kartridjlar va boshqalar;

- ishchi hujjatlar va maxsus adabiyotlar - yo'riqnomalar, xavfsizlik qoidalari, fayl shkaflari, fayllar, ma'lumotnomalar, qo'llanmalar va boshqalar;

- tashkiliy jihozlar - ish mebellari (stollar, stullar, kreslolar, shkaflar, choyshablar, tokchalar, javonlar), soatlar, texnologik jihozlar va ishchi hujjatlarni joylashtirish vositalari (musiqa stendlari, fayl shkaflari), stendlar, stol qo'shimchalari, qo'l va oyoq tayanchlari va boshqalar;

- xavfsizlik uskunalari - panjaralar, ekranlar, shaxsiy himoya vositalari (ko'zoynaklar, qo'lqoplar, maxsus kiyim va poyabzallar), yong'inga qarshi vositalar, tortish ventilyatsiyasi, xavf haqida ogohlantirish belgilari va grafikalar va boshqalar;

- yoritish vositalari - butun xona uchun umumiy va ishchi zona uchun mahalliy yoritish vositalari;

- boshqa ish joylari va rahbarlarning ish joylari bilan bog'lanish aloqa vositalari;

- signalizasiya vositalari - nosozliklar va favqulodda vaziyatlar uchun tovushli, chiroqli, belgili signalizasiya vositalari;

- ishchi idishlar – materiallar, chiqindilar uchun (idishlar, qutilar);

- ish joyida normal mikroiklimni saqlash uchun vositalar – shamollatish va isitish;

- interer buyumlari - pardalar, jalyuzilar, guldona, akvariumlar, dekorativ-amaliy san'at asarlari, gilamchalar, yo'laklar va boshqalar;

- jihozlar va ish joyini xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik buyumlari - cho'tkalar, supurgilar, axlat qutilari va boshqalar.

Ish joyidagi har bir jihozga ma'lum talablar qo'yiladi.

Asosiy va yordamchi uskunalar jihozlar quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- texnik xizmat ko'rsatish, sozlash va ta'mirlash qulayligi;
- foydalanuvchi uchun oqilona ish holati (afzal o'zgaruvchan);
- foydalanish va ta'mirlash xavfsizligi;
- progressiv texnika va ish usullaridan foydalanish imkoniyati;
- qulaylik va oson boshqaruvchanlik;
- xodimlarning jismoniy harakatlarini tejash va ruhiy zo'riqishini kamaytirish.

Texnologik jihozlar tarkibi va miqdori bo'yicha mehnat faoliyati turlari talablariga javob berishi kerak. Funktsional yaroqliligi bilan bir qatorda, jihozlar foydalanish uchun qulay va insonning qo'li va jismoniy imkoniyatlariga moslashtirilgan bo'lishi kerak. Texnologik asbob-uskunalarining shakli, bo'yalishi yoki sayqallanishi natijasida hosil bo'lgan estetik ko'rinish ham katta ahamiyatga ega. Kanselyariya tovarlari, chizmachilik asboblari, boshqaruv uskunalari sifati, tashqi ko'rinishi, xilma-xilligi va estetik dizayni bo'yicha zamonaviy talablarga javob berishi kerak.

Tashkiliy jihozlar xodimning o'z vazifalarini samarali bajarishini ta'minlash uchun mo'ljallangan. Ish mebellarini tanlashda antropometrik ma'lumotlar va xodimlarning jinsini hisobga olish, balandligi sozlanishi o'zgaruvchan burchakli o'rindiqlarga ega bo'lish kerak. Masalan, vizual ishlarni bajaradigan (hujjatlar bilan ishlash) ayollar uchun stol yuzasi balandligi 930 mm, kompyuterda yozishda - 630 mm tavsiya etiladi; erkaklar uchun - mos ravishda 1020 va 680 mm.

Yoritish vositalarini tanlash katta ahamiyatga ega. Ish joylarini yoritishda umumiy yoritishning yetarli darajasini, ishchi yuzaning yoki bo'shliqning maxsus yoritilishini, turli ish joylarining bir xil yoritilishini, ish elementlari va fon o'rtasidagi kontrastni, yorug'likning ko'zni qamashtirmasligini ta'minlash kerak.

Aloqa va signalizatsiya vositalarini tanlash ish joyining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi. Aloqa vositasi sifatida internet va intranet tarmoqlari, telefonlar, mahalliy radio va televidenie,

dispatcherlik aloqa stansiyalari, radiochaqiruv tizimlaridan foydalanish mumkin.

Mehnatni ilmiy tashkil etishning vazifalari zarur mehnat sharoitlarini yaratishni ta'minlaydigan jihozlarning murakkabligiga qo'yiladigan talablarni shakllantirishdan iborat. Shuningdek, uskunaning har bir elementining sifatiga, ularning ergonomikasiga, ya'ni insonning antropometrik, jismoniy va aqliy xususiyatlariga moslashtirish talablari qo'yiladi.

9.3. Xodimlarning ish vaqtini rejalashtirish va tashkil etish

Ish vaqti - xodim tashkilotning ichki mehnat qoidalariga va mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq, mehnat majburiyatlarini bajarishi kerak bo'lgan vaqt, shuningdek, qonunlar va boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarga muvofiq boshqa vaqtlarni o'z ichiga oladi.

Ish beruvchi har bir xodimning amalda ishlagan vaqtining hisobini yuritishi shart.

Ish vaqti - xodimning mehnat faoliyatidagi ishtiroki davomiyligining qonun hujjatlarida belgilangan o'lchovidir.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksiga ko'ra:

Xodim ichki mehnat tartib qoidalariga, smenalarga bo'linib ishlash (ish) jadvallariga, boshqa ichki hujjatlarga yoki mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq mehnat majburiyatlarini qaysi vaqt mobaynida bajarishi kerak bo'lsa, o'sha vaqt ish vaqtidir.

Ish vaqtiga quyidagilar kiradi:

- xodim mehnat majburiyatlarini haqiqatda bajargan vaqt;
- ushbu Kodeksda nazarda tutilgan vaqt davrlari (xodimning aybisiz bekor turib qolgan vaqt, texnologiya hamda ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish bilan bog'liq bo'lgan tanaffuslar, bolani ovqatlantirish uchun tanaffuslar va boshqalar), shuningdek, mehnat to'g'risidagi qonunchilikda hamda mehnat haqidagi boshqa huquqiy hujjatlarda nazarda tutilgan boshqa vaqt davrlari, shu jumladan, asosiy va tayyorgarlik-yakuniy ishlarni bajarish vaqti (kiyim, materiallar, asbob-uskunalar olish, texnika, hujjatlar bilan tanishish, ish o'rnini tayyorlash va tozalash, tayyor mahsulotni topshirish va boshqalar).

Ish vaqtining turlari quyidagilardan iboratdir:

1. Ish vaqtining normal davomiyligi - besh kunlik yoki olti kunlik ish haftasida haftasiga **qirq soatdan ortiq** bo'lishi mumkin emas.

2. Ish vaqtining qisqartirilgan davomiyligi. Ayrim toifadagi xodimlar uchun ularning yoshi, sog'lig'ining holati, mehnat shartlari, mehnat vazifalarining o'ziga xos xususiyatlari va boshqa holatlar hisobga olingan holda qonunchilikka hamda mehnat haqidagi boshqa huquqiy hujjatlarga, shuningdek, mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq mehnatga to'lanadigan haqni kamaytirmasdan ish vaqtining qisqartirilgan davomiyligi belgilanadi.

Ish vaqtining qisqartirilgan davomiyligi quyidagilarga majburiy tartibda belgilanadi:

- o'n sakkiz yoshga to'lmagan xodimlarga;
- I va II guruh nogironligi bo'lgan xodimlarga;
- noqulay mehnat sharoitlaridagi ishlarda band bo'lgan xodimlarga;
- ishi yuqori darajadagi ruhiy, aqliy, asabiy zo'riqish bilan bog'liq bo'lgan tibbiyot xodimlariga, pedagoglarga va boshqa toifadagi xodimlarga;
- uch yoshgacha bo'lgan bolaning byujetdan moliyalashtiriladigan tashkilotlarda ishlaydigan ota-onasidan biriga (vasiysiga).

3. To'liqsiz ish vaqti. Mehnat shartnomasi taraflarining kelishuviga ko'ra, xodimga ishga qabul qilish chog'ida va keyinchalik to'liqsiz ish vaqti (to'liqsiz ish kuni (smena) va (yoki) to'liqsiz ish haftasi, shu jumladan, ish kunini qismlarga bo'lgan holda) belgilanishi mumkin. To'liqsiz ish vaqti ham muddati cheklanmagan holda, ham mehnat shartnomasi taraflari kelishgan har qanday muddatga belgilanishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksiga ko'ra:

a) bir kunlik (smenalik) ish vaqtining normal davomiyligi olti kunlik ish haftasida — **7 soatdan**, besh kunlik ish haftasida — **8 soatdan** oshmasligi kerak. O'n sakkiz yoshgacha bo'lgan, nogironligi bo'lgan hamda noqulay mehnat sharoitlaridagi ishlarda band bo'lgan xodimlarning ish vaqti qonunchilik asosida **kamaytirilishi** mumkin;

b) bayram kunlari arafasida har kunlik ishning (smenaning) davomiyligi barcha xodimlar uchun kamida **1 soatga** qisqartiriladi;

c) tungi vaqtdagi ishning davomiyligi **1 soatga** qisqartiriladi.

To'liq bo'lmagan ish kunida ishlaganda, xodimga ishlagan vaqtiga mutanosib ravishda yoki bajargan ish hajmiga qarab to'lanadi.

To'liq bo'lmagan ish vaqti xodimlar uchun yillik asosiy to'lanadigan ta'tilning davomiyligi, ish stajini hisoblash va boshqa mehnat huquqlari bo'yicha hech qanday cheklovlariga olib kelmaydi.

Ish vaqti balansini tuzilishi:

1. Ish vaqtining kalendar fondi (K_{ish}) davrning kalendar kunlari soni (D_k) va xodimlarning o'rtacha soni (N) ko'paytmasi sifatida hisoblanadi:

$$K_{ish} = D_k \times N \quad (9.2)$$

bu yerda: K_{ish} – ish vaqtining kalendar fondi; D_k – kalendar kunlar soni; N – xodimlarning o'rtacha soni.

2. Ish vaqtining tabel fondi (K_{ish}):

$$T_{ish} = K_{ish} - (D_d - D_b) \times N \quad (9.3)$$

bu yerda: D_d – dam olish kunlari soni; D_b – bayram kunlari soni.

3. Maksimal yillik ish vaqti fondi (T_{max}):

$$T_{max} = T_{ish} - D_t \times N \quad (9.4)$$

bu yerda: D_t – navbatdagi ta'til olish kunlari soni.

4. Xodimlarning yillik ish vaqti fondi (T_{haq}):

$$T_{xod} = T_{ish} - D_p \times N \quad (9.5)$$

bu yerda: D_p – xodimlarning turli sabablarga ko'ra ishga chiqmagan kunlari soni.

5. Haqiqiy yillik ish vaqti fondi (T_{haq}):

$$T_{haq} = T_{xod} - D_{kor} \times N \quad (9.6)$$

bu yerda: D_{kor} – korxona aybi bilan to'xtab qolgani ish kunlari soni.

Agar oylik ish vaqtini hisoblash zarur bo'lsa, o'rtacha oylik ish vaqti fondining ko'rsatkichlaridan foydalaniladi:

- 40 soatlik ish haftasi uchun – 169,2 soat;
- 36 soatlik ish haftasi uchun – 152,3 soat;

Inson resurslarini boshqarish

- 30 soatlik ish haftasi uchun – 126,9 soat.

Ish vaqti smena (ish) jadvalini tuzishda, ish vaqti jadvali, mehnat me'yorlarini hisoblashda va ish haqini hisoblashda hisobga olinadi.

Smena jadvalini rejalashtirishda oylik rejalashtirilgan ish vaqti hisobga olinadi. Oyiga haqiqiy ishlagan vaqtni hisobga olish uchun har bir xodim uchun ish vaqtidan foydalanish jadvali yuritiladi.

Ish haqini hisoblaydigan buxgalter ikkita hujjatni tekshiradi: jadval va tabel. Ular o'rtasidagi tafovutlar ish haqini hisoblashda hisobga olinadigan ish vaqtidan tashqari ish, dam olish va bayram kunlaridagi ish, ishdan bo'shatilgan kunlar, kasallik tufayli ishda bo'lmaganlar va rejaga nisbatan boshqa o'zgarishlarni ko'rsatadi. Agar ish vaqti balansi tuzilmasi ko'rsatkichlarini hisobga oladigan bo'lsak, unda birinchi uchta (kalendar, tabel va maksimal mumkin bo'lgan ish vaqti fondlari) rejalashtiriladigan ko'rsatkichlar bo'lib, odatda, rejalashtirilgan smena jadvalida ko'rsatiladi.

Ish vaqti - qonun hujjatlarida belgilangan ish kunining davomiyligi bo'lib, unda xodimlar o'zlariga yuklangan ishlarni bajarishlari shart.

Ishlash vaqti - ish vaqtining muayyan ish bajariladigan qismi.

Tanaffus vaqti - tartibga solinadigan va tartibga solinmaygan tanaffuslarni o'z ichiga olgan vaqt. Ish vaqti va tanaffuslarning tuzilishi va ulardan foydalanish detallashtirilgan xususiyatlari 9.2-jadvalda keltiriladi.

Mehnatni tartibga solish - bu nizomlar, qoidalar, ko'rsatmalar, normalar va boshqa me'yoriy hujjatlar bilan xodimlarning o'z mehnat funksiyalarini bajarishdagi faoliyati tartibini belgilashdir.

9.2-jadval

Ishlab chiqarish va boshqaruv xodimlari ish vaqtining sarflangan elementlari bo'yicha xususiyatlari

Ish vaqti	Ishlab chiqarish xodimlari	Boshqaruv xodimlari
1. Operatsion (ishlab chiqarish) vaqti: 1) asosiy vaqt; 2) yordamchi vaqt; 3) bir martalik (tasodifiy) ish.	Mehnat mahsulini boshqarish jarayoni sodir bo'ladigan asosiy va yordamchi texnologik ishlarning vaqti. 1. Mehnat predmetidagi (xomashyo, materiallar) sifat yoki miqdor	Ishlab chiqarishni boshqarish jarayoni sodir bo'ladigan asosiy va yordamchi ish vaqti. 1. Axborot tarkibi yoki mazmunining sifat yoki miqdoriy o'zgarishi. 2. Birlamchi

Inson resurslarini boshqarish

	o'zgarishlari. 2. O'rnatish, mahkamlash, qismlarni tekislash, harakatlanuvchi qismlar va tayyor mahsulotlarni yechib olish uchun sarflangan vaqt. 3. Ushbu ish joyiga xos bo'lmagan ishlar.	ma'lumotlarni to'plash va ro'yxatga olish vaqti. 3. Xodimning malakasi yoki lavozimiga xos bo'lmagan ishlar.
2. Tayyorgarlik va yakuniy vaqt: 1) topshiriqni qabul qilish; 2) ishga tayyorgarlik; 3) ishni topshirish.	Vazifani qabul qilish, ishga tayyorgarlik ko'rish va tayyor mahsulotni yetkazib berish vaqti. 1. Naryaddagi topshiriq, asboblarni, qurilmalar, texnik hujjatlar va kirish yo'riqnomalarini olish. 2. Texnik hujjatlarni o'rganish, mashina, mexanizmlar va uskunalarni tayyorlash. 3. Qolgan materiallar va ish qismlarini, uskunalarni, texnik hujjatlarni va ishlab chiqarilgan mahsulotlarni omborga yetkazib berish.	Maqsadni belgilash, ishga tayyorgarlik ko'rish va vazifani bajarish vaqti. 1. Menejerdan topshiriq olish vaqti. 2. Axborot, ko'rsatmalar va hujjatlarni tahlil qilish vaqti. 3. Hujjatlarni, texnik vositalarni va natijada olingan ma'lumotlarni taqdim etish.
3. Ish joyiga texnik xizmat ko'rsatish muddati: 1) texnik xizmat ko'rsatish; 2) tashkiliy xizmatlar.	Ish joyini texnik, tashkiliy va moddiy ta'minlash vaqti. 1. Asboblarni almashtirish va charxlash, ish paytida jihozlarni sozlash, asboblarni va aksessuarlarni tozalash va moylash. 2. Ish joyini toza va tartibli saqlash, qabul qilish, ish kunining boshida va oxirida tozalash vaqti.	Ish joyini texnik va tashkiliy ta'mirlash vaqti. 1. Texnik boshqaruv vositalariga texnik xizmat ko'rsatish (yoqish, o'chirish, kuzatish asboblari va boshqalar). 2. Ishxonani, ish stolini tayyorlash, seyfni, shkaflarni ochish va yopish.
4. Dam olish vaqti va shaxsiy ehtiyojlar: 1) tartibga solinadigan smena ichidagi dam olish; 2) shaxsiy gigiena va	1. Dam olish, gimnastika va binolarni shamollatish uchun ish smenasi ichidagi tanaffuslar. 2. Xodimlarning yuvinishi, ter va changni tozalash,	1. Dam olish, gimnastika, xonani shamollatish, choy ichish uchun ish smenasi ichidagi tanaffuslar. 2. Shaxsiy gigiena va tabiiy

Inson resurslarini boshqarish

ehtiyojlar.	shuningdek, tabiiy ehtiyojlarga sarflagan vaqti.	ehtiyojlar uchun vaqt.
5. Tashkiliy-texnologik tanaffuslar: 1) texnologik tanaffuslar; 2) tashkiliy tanaffuslar.	1. Ishlab chiqarish texnologiyasi va tegishli uskunaning ishlashidagi farqlar (metall yoki betonning qattiqlashishi, sirtini quritish va boshqalar) tufayli tanaffuslar. 2. Ishlab chiqarishni tashkil etishning buzilishi, xom ashyo yetishmasligi sababli uzilishlar. Uskuna-ning noto'g'ri ishlashini ta'mirlash va bartaraf etish vaqti, elektr energiyasi, issiqlik yetishmasligi, transport-ko'tarish vositalarini kutish, nuqsonlarni tuzatish.	1. Boshqaruv jarayonidan kelib chiqadigan tanaffuslar: qarorlarni muvofiqlashtirish va tasdiqlash, qarorlar loyihalarini qayta tayyorlash. 2. Bir ish joyidan boshqasiga o'tish, menejer bilan uchrashuvni kutish, ofisdan bo'limlarga o'tish. Nosoz uskunani ta'mirlash vaqti.
6. Ish vaqtini yo'qotish: 1) mehnat intizomini buzish; 2) uzrli sabablarga ko'ra.	Ish vaqtining qaytarilmas yo'qotishlari sodir bo'ladigan va mahsulot ishlab chiqarilmaydigan davrlar. 1. Ishga kechikish, ish joyini ruxsatsiz tark etish, smena davomida begona suhbatlar, shaxsiy ish bilan shug'ullanish tufayli tanaffus vaqti. 2. Uzrli sabablarga ko'ra tanaffuslar. Ma'muriyatning ruxsati bilan xodimning yo'qligi, to'satdan kasallanish, shikastlanish.	Boshqaruv ma'lumotlari qayta ishlamaslik va qarorlar qabul qilinmaslik bilan bog'liq ish vaqtining qaytarilmas yo'qolishi. 1. Ishga kechikish, ish joyini ruxsatsiz tark etish, smena davomida begona suhbatlar, shaxsiy ish bilan shug'ullanish tufayli tanaffus vaqti. 2. Uzrli sabablarga ko'ra tanaffuslar. Ma'muriyatning ruxsati bilan xodimning yo'qligi, to'satdan kasallanish, shikastlanish.

9.4. Mehnatni tartibga solish

Xususiy mulk va erkin tadbirkorlikni rivojlantirish, tizimli tarkibiy va investitsiyaviy o'zgarishlar, ijtimoiy ta'minot, tashkiliy-iqtisodiy

boshqaruv mexanizmi va davlat nazorati tizimi samaradorligini oshirish bevosita normativ hujjatlarning mavjudligiga bog'liq.. Bunday mexanizmning samarali elementlaridan biri ishchilar mehnatini tartibga solishdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot xodimlarining mehnatini tartibga solish, asosan, mahalliy xususiyatga ega bo'lib, muayyan tashkilot doirasida ishlab chiqilgan hujjatlar bilan tartibga solinadi. Biroq, umumiy tartibga solish bir qator qonunlar, qoidalar va tavsiyalarga asoslanadi. Bularga O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi, Mehnat kodeksi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmon va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, idoralararo va idoraviy hujjatlar va boshqalar kiradi.

Mehnat qoidalarining xilma-xilligining tizim yaxlit tizim sifatida maqsadi xodimlarning ishini tartibga solishdir. Ushbu tizim doirasida mehnatni tartibga solishning turli shakllari, ya'ni hujjatlashtirilgan va hujjatsiz ko'rinishidagi diagrammalar, grafiklar, jadvallar va boshqalar to'plami ko'rinishidagi mehnat qoidalarining o'ziga xos ifodasidir. Bularga quyidagilar kiradi: tashkilot ustavi, bo'linma nizomi, lavozim yo'riqnomalari, shaxsiy hujjatlar, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi sxemalari, ichki mehnat qoidalar va boshqalar.

Mehnat qoidalarini butun boshqaruv me'yorlari tizimida asosiy o'rinni egallaydi va tashkilotni boshqarish tizimining barcha elementlari doirasida ishlab chiqiladigan: boshqaruv funksiyalari, tashkiliy tuzilma, boshqaruv texnologiyasi, kadrlar, uslubiy, texnik ta'minot va boshqalarni o'zida mujassamlashtiradi.

Mehnatni tartibga solish, ayniqsa, byujet tashkilotlarida faol qo'llaniladi. Xodimlar mehnatini tashkil qilishni tartibga solish muayyan nizomlar, qoidalar, yo'riqnomalar, ko'rsatmalar, me'yorlar, standartlar, parametrlar va boshqalarni belgilash va ularga qat'iy rioya qilishni nazarda tutadi.

Mehnatni tartibga solish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

1. Tashkiliy-huquqiy tartibga solish:

- tartibga soluvchi xususiyat (masalan, tarkibiy bo'linma to'g'risidagi nizom, lavozim yo'riqnomalari va boshqalar).

- muayyan boshqariladigan obyektlar yoki shaxslarga qaratilgan majburiy bo'lgan ma'muriy xarakterdagi ko'rsatmalar (masalan, buyruq, farmoyish, ko'rsatma);

- maslahat xarakteri (masalan, rahbarning ish tartibi, ma'muriy va boshqaruv xodimlari faoliyati to'g'risidagi nizom va boshqalar).

2. *Iqtisodiy tartibga solish* mehnat jarayonidagi iqtisodiy munosabatlarning chegaralari va tartibini belgilaydi. Bunday normativ hujjatlarga "Mehnatga haq to'lash to'g'risidagi nizom", "Tashkilot xodimlarini moddiy rag'batlantirish to'g'risidagi nizom", "Mukofot to'g'risidagi nizom" va boshqalarni kiritish mumkin.

3. *Ijtimoiy-psixologik tartibga solish* ijtimoiy-psixologik munosabatlarning ma'lum tartibini o'rnatadi (masalan, "Odob-axloq etikasi", "Korporativ boshqaruv kodeksi" va boshqalar).

Tartibga solish quyidagi vazifalarni hal qilishga qaratiladi:

- xodimlar zimmasiga yuklanadigan ishlar va operatsiyalarni aniqlash;

- xodimlarni o'z vazifalarini bajarishlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan ta'minlash;

- ish va operatsiyalarni korxona bo'linmalari o'rtasida oqilona taqsimlash;

- har bir xodim uchun uning malakasi va ta'lim darajasiga muvofiq aniq mehnat majburiyatlarini belgilash.

Mehnatni tartibga solish xodimlarni boshqarish usullarini sifat jihatidan takomillashtirish, xodimlarning kasbiy va ijodiy salohiyatidan to'liq foydalanish, ularning ishini oqilona tashkil etish, kadrlar ishini me'yorlashtirish va uning samaradorligini oshirish muammolarini hal qilishga yordam beradi.

Ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat va boshqa tegishli munosabatlarni tartibga solish natijasi kadrlar hujjatlari deb ataladigan hujjatlar to'plamida aks ettiriladi. Xodimlar hujjatlarini yuritish talablari amaldagi mehnat qonunchiligida nazarda tutilgan bo'lsada, sir emaski, aksariyat korxonalarda kadrlar hujjatlarini to'g'ri tayyorlashga jiddiy ahamiyat berilmaydi, buning natijasida kadrlar hujjat aylanishida qonun

bilan belgilangan talablarning jiddiy buzilishlar bilan amalga oshirilishi kuzatiladi.

Mehnat kodeksi mehnat qonunchiligining asosiy vazifalari qatoriga mehnat munosabatlarini, shu jumladan, mehnatni tashkil etish va boshqarish sohasidagi munosabatlarni huquqiy tartibga solish, mehnat munosabatlarida taraflarining manfaatlari va davlat manfaatlari muvofiqlashtirish uchun zarur huquqiy shart-sharoitlarni yaratish kiradi. Shunga ko'ra, mehnat munosabatlarini tartibga soluvchi ba'zi hujjatlar har bir ish beruvchi uchun majburiydir, degan xulosaga kelish mumkin:

1. *Ichki mehnat tartibi qoidalari.* Mehnat kodeksining 296-moddasiga ko'ra, ichki mehnat tartibi qoidalari mehnat to'g'risidagi qonunchilikka muvofiq ishga qabul qilish va xodimlar bilan tuzilgan mehnat shartnomasini bekor qilish tartibi, mehnat shartnomasi taraflarining huquqlari, majburiyatlari va javobgarligi, ish rejimi, dam olish vaqti, xodimlarga nisbatan qo'llaniladigan imtiyozlar va jazo choralari, shuningdek, ushbu ish beruvchida mehnat munosabatlarini tartibga solishga oid boshqa masalalarni tartibga soluvchi ichki hujjatdir.

Ichki mehnat tartibi qoidalari ushbu ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi bilan kelishilgan holda tasdiqlanadi.

Ichki mehnat tartibi qoidalari intizom to'g'risidagi ustavlar va nizomlarning amal qilishi o'ziga nisbatan tatbiq etiladigan xodimlarga ushbu ustavlar va nizomlarga zid bo'lmagan qismi bo'yicha qo'llaniladi.

Ichki mehnat qoidalari odatda jamoaviy bitimga ilova hisoblanadi.

2. *Xodimlarning shaxsga doir ma'lumotlari.* Xodimlarning shaxsga doir ma'lumotlarini saqlash, ulardan foydalanish va ularni berish tartibi ushbu Kodeks hamda boshqa qonunlar talablariga rioya etgan holda ish beruvchi tomonidan belgilanadi.

Xodimning shaxsiy ma'lumotlari - bu ish beruvchi uchun mehnat munosabatlari bilan bog'liq va ma'lum bir xodimga tegishli ma'lumotlar. Xodimning shaxsiy ma'lumotlarini qayta ishlash - xodimning shaxsiy ma'lumotlarini olish, saqlash, birlashtirish, uzatish yoki boshqa har qanday foydalanish.

3. *Ish vaqti rejimi va uni belgilash tartibi.* Muayyan kalendar davr mobaynida (ish kunining, haftaning, ish vaqtini jamlab hisobga olish

qo'llanilganda esa hisobga olish davrining haftasidan oshadigan davr mobaynida) ish vaqtining taqsimlanishi ish vaqti rejimidir.

Ish vaqtining rejimi ichki mehnat tartib qoidalarida, smenalarga bo'linib ishlash jadvallarida, boshqa ichki hujjatlarda, ular mavjud bo'lmaganda esa mehnat shartnomasida belgilanadi. Mehnat shartnomasida xodim uchun ichki mehnat tartibi qoidalarida, smenalarga bo'linib ishlash jadvallarida yoki boshqa ichki hujjatlarda nazarda tutilgan umumiy ish vaqti rejimidan farq qiladigan shaxsiy ish vaqti rejimini belgilash nazarda tutilishi mumkin. Ish rejimlari odatda jamoaviy shartnomaga ilova qilinadi. Smenalar jadvallari kuchga kirishidan kamida bir oy oldin xodimlar e'tiboriga yetkaziladi. Ikki smenada ketma-ket ishlash taqiqlanadi.

4. *Dam olish rejimi.* Ish rejimi, dam olish kunlarini va yillik mehnat ta'tillarini berish tartibi xodim bilan ish beruvchi o'rtasidagi kelishuvga ko'ra belgilanadi. Bunda ish haftasining davomiyligi ushbu Mehnat kodeksida belgilanganidan ko'proq, yillik mehnat ta'tilining davomiyligi esa qisqaroq bo'lishi mumkin emas. Mehnat kodeksiga ko'ra, xodimning qonunchilik bilan kafolatlangan dam olish huquqini cheklaydigan, shu jumladan mehnat to'g'risidagi qonunchilikda belgilangan dam olish vaqtining davomiyligini qisqartirishni nazarda tutadigan jamoa kelishuvlarining, shuningdek, jamoa shartnomasining va ish beruvchining boshqa ichki hujjatlarining qoidalari, mehnat shartnomasining shartlari haqiqiy emas, deb hisoblanadi.

5. *Mehnatni muhofaza qilish bo'yicha qoidalar va ko'rsatmalar.* Ish beruvchi xavfsiz shart-sharoitlarni va mehnatni muhofaza qilishni ta'minlashi shart. Mehnat kodeksi ish beruvchining xodim bilan mehnat munosabatlarini hujjatlashtirish majburiyatini belgilaydi: mehnat shartnomasi yozma shaklda tuziladi, ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish buyruq bilan rasmiylashtiriladi.

9.5. Tashkilotda mehnatni normalashtirish

"Mehnat normasi" tushunchasini ikki jihatdan ko'rib chiqish mumkin.

Birinchidan, mehnat normasi - bu xodim ish kuchini uning mehnat sarfiga aylantirish jarayoniga vositachilik qilib, ishlab chiqarish jarayonida uning ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan ma'lum bir natijaga erishishni ta'minlaydigan mehnat xarajatlari o'lchovidir.

Ikkinchidan, mehnat normasi - bu mehnat faoliyatini tartibga soluvchi tartib, qoidalar va belgilangan chora-tadbirlar majmuidir (9.3-rasm).

Mehnati normasi konsepsiyasining asosiy jihatlari O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 276-moddasida yoritilgan bo'lib, ish beruvchi mehnat normalarining bajarilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlashi shart. Bunday shart-sharoitlar jumlasiga quyidagilar kiradi:

- binolar, inshootlar, mashinalar, texnologik jihozlar va boshqa asbob-uskunalarining soz holatda bo'lishi;

- ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan texnik hujjatlar va boshqa zarur hujjatlar bilan o'z vaqtida ta'minlash;

- mehnat shartnomasida shartlashilgan ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan materiallar, asboblari, boshqa vositalar va buyumlarning lozim darajada sifatli bo'lishi, ularning xodimga o'z vaqtida taqdim etilishi;

- mehnat muhofazasi va ishlab chiqarish xavfsizligi talablariga javob beradigan mehnat shart-sharoitlari.

Mehnati normalari iqtisodiyotda muhim rol o'ynaydi, chunki mehnat xarajatlarini ma'lum darajada ishlab chiqarish va taqsimlash xarajatlarini rejalashtirish, hisobga olish va tahlil qilishda qo'llaniladi. Mehnat normalari asosiy va yordamchi ishlab chiqarishni, qo'l va mashina mehnatini qamrab oladi. Mehnat normalari nafaqat ishchilar uchun, balki vaqtbay va ishbay ishlovchi xodimlar uchun ham ishlab chiqiladi. Mehnat normalari quyidagilarga asoslanadi:

- odatdagiga nisbatan ideal deb qabul qilingan ish sur'ati;
- dam olish vaqti, shaxsiy va texnologik tanaffuslar.

Mehnati normalarining umumiy funksiyalari:

- *rejalashtirish funksiyasi* - korxonaning barcha ishlab chiqarish va funksional bo'linmalari va xizmatlarining rejali va mutanosib rivojlanishini ta'minlaydi;

Inson resurslarini boshqarish

- *tashkiliy funksiyasi* - barcha moddiy va mehnat resurslarini vaqt va makonda muvofiqlashtiradi;
- *iqtisodiy funksiyasi* - amaldagi bozorda mehnat xarajatlarini, mahsulotlarni taqsimlash va ayirboshlashni tartibga soladi;
- *texnik funksiyasi* - texnika, texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etish o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi, ularni yanada rivojlanishi va takomillashtirilishini ta'minlaydi;
- *boshqaruv funksiyasi* ishlab chiqarish jarayonining elementlari va bo'g'inlari o'rtasida zarur muvofiqlashtirilgan o'zaro aloqalarni o'rnatishdan iborat;
- *ijtimoiy funksiyasi* - ishlab chiqarish normalari yordamida individual va jamoaviy mehnat jarayonlari ishlab chiqiladi, yuqori unumli mehnat uchun normal sharoitlar yaratiladi;
- *huquqiy funksiyasi* - huquqiy tartibga solish va mehnat, texnologik va ishlab chiqarish intizomiga rioya etilishini ta'minlaydi.

Shunday qilib, zamonaviy ishlab chiqarish sharoitida mehnat normalarining umumiy funksiyalar xodim va ish beruvchi o'rtasidagi o'zaro bog'liq munosabatlarning murakkab tizimini tashkil qiladi (9.4-rasm).

Respublikasi Mehnat kodeksiga ko'ra, mehnatni normalashtirish muayyan ishlab chiqarish sharoitlarida aniq ishni yoki operatsiyani bajarish uchun eng ko'p yo'l qo'yiladigan vaqt miqdorini aniqlash, shuningdek, xodimlarning turli toifalari (guruhleri) soni va asbob-uskunalar soni o'rtasidagi maqbul o'zaro nisbatni aniqlash imkonini beradigan, mehnat natijalari va mehnatga haq to'lash o'lchovi o'rtasidagi tenglashtirilgan o'zaro nisbatlarni belgilash hisoblanadi.

Mehnat normasining turlari quyidagilardan iborat:

vaqt normasi — muayyan tashkilot uchun eng ma'qul bo'lgan tashkiliy-texnik sharoitlarda bir xodim yoki tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan muayyan ish birligini (bitta mahsulot, bitta operatsiyani) bajarish uchun zarur bo'lgan ish vaqti miqdori. Qoida tariqasida, norma-soatda, kishi-soatda, kishi-daqiqada, soniyalarda hisoblab chiqiladi.

Inson resurslarini boshqarish

ishlab chiqarish normasi — muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda vaqt birligida bir xodim yoki muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan smena davomida bajarilishi kerak boʻlgan ish hajmi;

xodimlar soni normasi — muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda ishlab chiqarish topshirigʻini bajarish uchun zarur boʻlgan muayyan kasbiy malakaga ega xodimlar soni;

xizmat koʻrsatish normasi — smena davomida muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda bir xodim yoki tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan xizmatlar koʻrsatilishi kerak boʻlgan asbob-uskunalar, hududlarning maydonlari va xizmat koʻrsatish obyektlarining belgilangan birligi soni;

alohida lavozimlarni kiritish normasi — tegishli davlat boshqaruvi organi tomonidan tashkilotning alohida vazifalari va funksiyalarini bajarish uchun zarur boʻlgan, byujet tashkilotlari uchun belgilangan xodimlar soni;

boshqariluvchanlik normasi — bevosita bitta rahbarga boʻysunishi kerak boʻlgan xodimlar soni;

malaka normasi — xodimning mehnat vazifasini bajarishi uchun zarur boʻlgan malaka (bilim, mahorat, koʻnikma) darajasi;

davlat kasbiy standartlari (kasbiy faoliyat standartlari) — xodimga muayyan bir kasbiy faoliyat turini amalga oshirish, shu jumladan muayyan mehnat vazifasini bajarish uchun zarur boʻlgan malaka tavsiflari;

zarur mehnat sarflarini belgilovchi boshqa normalar.

Mehnatni tashkil etish va haq toʻlashning jamoaviy shakllari sharoitlarida mahsulotning aniq hajmiga, umuman, texnologik jarayonga yoki muayyan ishlar (xizmatlar) hajmiga nisbatan belgilanadigan yiriklashtirilgan mehnat normalari, shuningdek, qabul qilingan mehnat normalari negizida hisoblab chiqilgan oʻzaro bogʻliq boʻlgan ishlar koʻlamini tavsiflovchi pirovard yiriklashtirilgan oʻlchov (kub metr, kvadrat metr, mahsulotning mingta birligi va boshqalar) boʻyicha belgilanadigan yiriklashtirilgan mehnat normalari qoʻllanilishi mumkin.

Mehnat normalari to'liq ish vaqti davomida tegishli malakaga ega bo'lgan xodim mehnat shartnomasida shart qilib ko'rsatilgan mehnat vazifasini to'liq bajarishga qodir bo'ladigan tarzda belgilanishi kerak.

Bir turdagi ishlar uchun O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi tomonidan namunaviy (tarmoq, tarmoqlararo, kasbiy va boshqa) mehnat normalari tasdiqlanadi.

Amaliyotda mehnatni normalashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

1) *analitik (texnik va hisob-kitob) usullar guruhi* - normalashtirish usullari yordamida ilmiy asoslangan va maqbul mehnat me'yorlari belgilanib, ulardan keng foydalaniladi. Ushbu guruhga quyidagi usullar kiradi:

- eksperimental - tadqiqot usuli,
- kuzatish usuli: a) ish vaqtining fotosurati; b) operatsiyalar xronometraji; v) foto - xronometraj;
- namunaviy normalar bilan taqqoslash usuli;
- benchmarking (ingliz. benchmarking - qiyosiy tahlil) - mavjud ilg'or tajribalarni baholash va taqqoslash jarayonlari asosida o'z faoliyatini takomillashtirish maqsadida normalar va qoidalar tizimining samarali ishlashiga oid misollarni aniqlash, tushunish va tajribasi bilan moslashtirish jarayoni;
- normativ usul - a) tabaqalashtirilgan va mikronormalar bo'yicha; b) umumlashtirilgan normalar bo'yicha; v) kompleks normalar bo'yicha;

2) *eksperimental-statistik (yig'ma) usullar guruhi* - hisob-kitoblarning soddaligi va qo'llanilishining realligi tufayli ushbu usullar guruhi amaliyotda keng qo'llaniladi, biroq u yetarli darajada progressiv emas. Ushbu usullar guruhiga quyidagi usullar kiradi:

- tadqiqot usuli,
- statistik usul;
- analogli usul - ish vaqti normalarini hisoblashda shunga o'xshash operatsiyalar yoki ishlarga sarflangan vaqtni hisobga olishni o'z ichiga oladi.

3) *fiziologik usullar guruhi* - ular yordamida normalar xodimning psixofiziologik imkoniyatlari bilan belgilanadigan mezonlar asosida belgilanadi.

Eng obyektiv analitik (texnik va hisob-kitob) hisoblash usullaridan foydalangan holda mehnat normalarini belgilashning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish jarayonini operatsiyalarga bo'lish;
- operatsiyalarni tarkibiy elementlar bo'yicha o'rganish va tahlil qilish;
- operatsiyalarni bajarishning eng oqilona tartibini belgilash;
- ish kunining xronometraji va fotosuratlari asosida operatsiya normalarini hisoblash;
- texnik jihatdan asoslangan vaqt, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish normalari hamda boshqalarni joriy etish.

Eng keng tarqalgan analitik kuzatish usullari, jumladan:

Ish vaqtini suratga olish - bu ish smenasida yoki uning bir qismida sarflangan har bir ish vaqtini o'rganish va o'lchash jarayoni.

Ushbu usuldan foydalanish normalarni hisoblash uchun zarur bo'lgan quyidagi vaqtlarni aniqlashga asoslanadi:

- tayyorgarlik va yakunlash vaqti;
- ish joyiga texnik xizmat ko'rsatish vaqti (texnik xizmat ko'rsatish vaqti va tashkiliy xizmat ko'rsatish vaqtlari);
- dam olish va shaxsiy ehtiyojlar uchun tartibga solinadigan tanaffuslar vaqti.

Bundan tashqari, ish vaqti fotosuratlaridan ish vaqtining yo'qolishi sabablarini aniqlash va ularni bartaraf etishda foydalaniladi. Ish vaqtining fotosuratlari asosida mehnat unumdorligining o'sishi uchun zaxiralarni aniqlash, mehnat normalarini hisoblashdan tashqari, quyidagilar batafsil tahlil qilinadi:

- ishlab chiqarish rejasida ko'zda tutilmagan ish vaqti;
- ishdagi tartibsiz tanaffuslar vaqti, shu jumladan, ishni tashkil etishdagi kamchiliklar, ishdagi nosozliklar, asbob-uskunalar va mexanizmlarning ishdan chiqishi yoki avariylari, shuningdek, mehnat

intizomi va mehnatni muhofaza qilish qoidalarini buzish natijasida kelib chiqqan yo'qotishlar.

Ishlab chiqarish jarayonining texnologiyasi va tashkil etilishi tufayli ishda tartibga solinadigan tanaffuslarda ish vaqtidan samarasiz foydalanish ham tahlil qilinadi.

Ish vaqti suratga olish turlari quyidagilardan iborat:

- ish vaqtining individual, guruh, brigada fotosuratlari va ish vaqti o'zining fotosuratlari;
- ish vaqtining uzluksiz, lahzali va marshrut fotosuratlari;
- ish vaqtining raqamli va grafik fotosuratlari, shuningdek, foto-film va sotsiogrammlar.

Ish vaqtini suratga olish maxsus ishlab chiqilgan kartalar yordamida amalga oshiriladi, sarflangan vaqt soat yordamida (kuzatishlar o'tkazish uchun tayinlangan xodim tomonidan yoki xodimning o'zi tomonidan) o'lchanadi. Natijalarga asoslanib ish vaqti balansi aniqlanadi.

Haqiqiy va normal (optimal) balanslar bo'yicha ma'lumotlarni taqqoslash ish vaqti zaxiralarini aniqlash va hisoblash imkonini beradi:

- a) ish kunining mumkin bo'lgan zichligi koeffitsiyenti;
- b) ish vaqtidan yaxshiroq foydalanish hisobiga mehnat unumdorligini oshirishning mumkin bo'lgan koeffitsiyenti.

Vaqtning kuzatish usuli yordamida mehnat sarfini aniqlash ko'p mehnat talab qiladi, shuning uchun amalda vaqt normalarini aniqlashda ma'lumotnoma va hisob-kitob materiallari keng qo'llaniladi.

Biznes faoliyatida inson resurslaridan foydalanishning mehnat normasi quyidagi omillar bo'yicha har tomonlama asoslanishi kerak:

- texnik omillar - asosiy vositalarning parametrlari va ularning texnik tavsiflari;
- iqtisodiy omillar - resurslar, bozorlar, kreditlar, soliqlar;
- psixofiziologik omillar - insonning energiya sarfi va mehnat muhiti sharoitlari;
- ijtimoiy omillar - ijodkorlik, munosabatlar.

Tashkilotda mehnatni normalash darajasini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

Inson resurslarini boshqarish

- muayyan xodimlarning mehnat normalariga rioya qilishning o'rtacha koeffitsiyenti (foiz);
- xodimlarni mehnat normalariga rioya qilish koeffitsiyenti (foiz) bo'yicha taqsimlash;
- ishi normalashtirilgan xodimlarning ulushi, shu jumladan, xodimlar toifalari bo'yicha;
- texnik jihatdan asoslangan (ilmiy asoslangan) mehnat normalarining umumiy va xodimlar guruhlari bo'yicha ulushi;
- tarmoqlararo va tarmoq normalari bo'yicha hisoblangan mehnat normalarining ulushi;
- mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish davriyligi;
- mehnat me'yorlarini takomillashtirish natijasida mahsulotlarning mehnat sig'imini pasaytirish darajasi va boshqalar.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslaridan samarali foydalanish xodimlarning maksimal mahsuldorligini, vazifalarni oqilona taqsimlashni ta'minlaydi va tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga yordam beradi. Inson resurslaridan foydalanish xodimlarning bilimi, malakasi, motivatsiyasi va salohiyatini hisobga olishi kerak, bu esa kompaniyaning o'zgarishlarga moslashuvchanlik va raqobatbardoshlik salohiyatini oshiradi.

2. Xodimlar mehnatini tashkil etish ish jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan bo'lib, bu ularning faoliyati samaradorligini oshirishga va kompaniya xarajatlarini kamaytirishga yordam beradi. Moslashuvchan ish jadvallari yoki vazifalar taqsimotini doimiy ko'rib chiqish kabi zamonaviy ishni tashkil etish usullarini joriy etish mehnat sharoitlarini yaxshilash va xodimlarning ishdan qoniqishi darajasini oshiradi.

3. Ish joylarini oqilona rejalashtirish va tashkil etish mehnat unumdorligini oshiradi, topshiriqlarni bajarish vaqtini minimallashtiradi va xodimlarning mehnat sharoitlarini yaxshilaydi. Ish joylarini zamonaviy asbob-uskunalar, jihozlar va ergonomik sharoitlar bilan

ta'minlash xodimlarning sog'lig'ini saqlash va ishlab chiqarishdagi yo'qotishlarni kamaytirishni ta'minlaydi.

4. Xodimlar ish vaqtini samarali rejalashtirish ular uchun barqaror ish yuklamalarini ta'minlashga yordam beradi, stressni kamaytiradi va vazifalarni o'z vaqtida bajarilishini ta'minlaydi. Vaqtni rejalashtirishda raqamli vositalaridan foydalanish ish jadvallarini optimallashtirishga, xodimlarning individual ehtiyojlarini hisobga olishga va bo'sh turib qolish vaqtini kamaytirishga xizmat qiladi.

5. Mehnatni tartibga solish mehnat qonunchiligi, xavfsizlik talablari va ijtimoiy kafolatlarga rioya qilishni ta'minlaydi, bu esa mehnat munosabatlarining barqarorligiga erishishga yordam beradi.

6. Mehnatni tartibga solish mehnat nizolarini minimallashtirish, intizomni oshirish, xodimlar va ish beruvchi o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni yaxshilash imkonini beradi.

7. Mehnatni normalash bajarilgan ishlarning hajmi va murakkabligini obyektiv baholash, bu esa vazifalar hamda ish haqini adolatli taqsimlashga yordam beradi. Analitik ma'lumotlar va avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalangan holda mehnatni me'yorlashga zamonaviy yondashuvlar hisob-kitoblarning aniqligini oshiradi va mehnat normalarini real ishlab chiqarish sharoitlariga moslashtirishdaga yordam beradi.

Nazorat uchun savollar

1. Xodimlar mehnatini tashkil etishning mazmun-mohiyati va asosiy elementlari nimalardan iborat?

2. Mehnatni tashkil etishda qanday tamoyillarga amal qilinadi?

3. Mehnatni tashkil etish qanday funksiyalarni bajaradi?

3. Mehnatni tashkil etishning qaysi yo'nalishlarda amalga oshiriladi?

4. Mehnatni tashkil etish qanday asosiy tamoyillarga asoslanadi?

5. Korxonada mehnatni tashkil etishning asosiy elementlari nimalardan iborat?

6. Mehnatning texnikasi va usullari nima?

7. Ish joylarining qanday turlari mavjud?

Inson resurslarini boshqarish

8. Ish joylarini tashkil etishning qanday usullarini bilasiz?
9. Xodimlarning ish vaqtini rejalashtirish usullari.
10. Qanday ish vaqti turlari amaliyotda qo‘llaniladi?
11. Mehnatni tartibga solish nima va u qaysi yo‘nalishlarda amalga oshiriladi?
12. Tashkilotda qanday hujjatlar bilan mehnat munosabatlarini tartibga solinadi?
13. Tashkilotda mehnatni normalashtirish nima?
14. Mehnat normalari qanday funksiyalarni bajaradi?
15. Mehnat normalari qanday turlardan iborat?
16. Amaliyotda mehnatni normalashtirishning qaysi usullari qo‘llaniladi?

10-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA VA RAG‘BATLANTIRISH

10.1. Mehnat motivatsiyasining mohiyati, maqsadi, vazifalari va tamoyillari

Har qanday iqtisodiy faoliyatning samaradorligi xodimlarning mehnatga munosabati bilan belgilanadi. Ushbu munosabatlarni me'yoriy hujjatlar bilan tartibga solish mushkul bo'lib, korxona rahbari aniq vaziyatni obyektiv baholay olsa, keltirib chiqaruvchi sabablarni hisobga olsa va tashkilotda motivatsion siyosat to'g'ri ishlab chiqilsa, uni muvofiqlashtirish mumkin.

Motivatsiya inson resurslarini boshqarishda markaziy o'rinlardan birini egallaydi, chunki u xodimlar xatti-harakatlarining bevosita sababidir. Ilmiy-texnika taraqqiyoti sharoitida mehnat mazmunining o'zgarishi, ishlab chiqarishni keng avtomatlashtirish va kompyuterlashtirish, xodimlarning bilim darajasi va ijtimoiy faolligining oshishi natijasida inson resurslarini motivatsiyalashning ahamiyati ham ortib borib, uni boshqarish mazmuni yanada murakkablashdi. Bugungi kunda tashkilotning samarali ishlashi uchun mas'uliyatli, tashabbuskor va yuqori darajada o'zini o'zi tashkil eta oldigan xodimlar talab etiladi. Xodimlarning ushbu fazilatlarini moddiy rag'batlantirish, qat'iy nazorat, ish haqi va jazo choralaridan foydalangan holda to'liq ta'minlash mumkin emas. O'z faoliyatining mazmun-mohiyatini chuqur tushunadigan va tashkilot maqsadlariga erishishga intiladigan xodimlarga yuqori natijalardan umid qilishlari mumkin. Bunday xodimlarni shakllantirish motivatsiyani boshqarishning eng muhim vazifasi hisoblanadi.

Motivatsiyaning mazmun-mohiyatini bilish uchun ushbu jarayon bilan bog'liq bo'lgan asosiy tushunchalarni ko'rib chiqamiz.

Motivatsiya boshqaruvning eng muhim funksiyalaridan biri sifatida korxona maqsadlariga erishishga qaratilgan vazifalarni bajarishga yordam beradigan omillar (rag'batlantiruvchi kuchlar) tizimidir.

Motivatsiya - bu shaxsni (xodim, ijrochi) yoki odamlar guruhini tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni.

Inson resurslarini boshqarish

Motivatsiya - bu tashqi (rag'batlantirish) va ichki (motivlar) omillarning murakkab ta'siri bilan belgilanadigan odamning u yoki bu xatti-harakat turini ongli ravishda tanlash jarayonidir.

Mehnat motivatsiyasi - bu xodimning mehnat orqali ehtiyojlarini qondirish (*ma'lum imtiyozlarni olish*) istagi.

Motiv - bu insonni ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uni ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlar bo'lib, shaxsni muayyan faoliyatga va ma'lum maqsadga erishishga yo'naltiruvchi psixosenergetik salohiyatdir.

Ma'lumki, insonni rag'batlantirish uning turli ehtiyojlarini (fiziologik, ma'naviy, iqtisodiy) qondirish bilan bevosita bog'liqdir.

Ehtiyoj - organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy funksiyalari va rivojlanishini ta'minlash uchun obyektiv ravishda zarur bo'lgan narsaga bo'lgan ehtiyoj. Ehtiyojlar *biologik (birlamchi)* va *ijtimoiy (ikkilamchi)* ehtiyojlarga bo'linadi.

Biologik ehtiyoj fiziologik ehtiyojlar va talablar (ochlik, tashnalik, uyqu va boshqalar) bilan bog'liq bo'lib, masalan, inson o'z ochlik hissini qondirish uchun qandaydir bir ish bilan shug'ullanishi, pul topishi va o'zi uchun oziq-ovqat sotib olishi kerak. U, eng avvalo, biologik motiv bilan ishlashga undaydi.

Ijtimoiy ehtiyojni quyidagicha tasniflash mumkin:

1. *Kollektivizm* (jamoada bo'lish zarurati). Bu motiv, ayniqsa, Yapon boshqaruv uslubiga xosdir: guruh axloqi, individual raqobatning yo'qligi, korporativ madaniyat va boshqalar. Bugungi kunda "yaxshi jamoada ishlash" zarurati xodimlarni yo'naltirishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

2. *O'z-o'zini tan olish*. Yuqori malakali xodimlar uchun haqiqiy rag'batlantiruvchi omil bo'lib, aksariyat yosh va yoshi ulug'roq xodimlarga xosdir.

3. *Mustaqillik* – “xo'jayin bo'lish” va ba'zan yuqori daromadlardan voz kechib, “o'ziga xon, o'ziga bek bo'lib shaxsiy biznesini yuritish” istagi.

4. *Ishonchlilik (barqarorlik)* – mustaqillikka mohiyatan qarama-qarshidir. *Mustaqillik* motividagi xodimlar riskka borish, yangi

yechimlarni faol izlashni, faoliyatning yangi turlarini afzal ko'rsalar, *ishonchlilik*da hayot va faoliyatning barqarorligi ustuvor hisoblanadi.

5. *Yangi narsalarni egallash* (bilimlar, buyumlar va boshqalar) asosida bozorni boshqarishning ko'plab elementlari va birinchi navbatda, marketing yotadi. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda moddiy ne'matlarni yaratish tizimi ana shu motiv asosida qurilgan. Aynan shu narsa yangi tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilar tomonidan qo'llaniladi va boshqa motivlar ularni to'ldirishga xizmat qiladi

6. *Adolat motivi* insoniyat sivilizasiyasi taraqqiyotining butun tarixiga singib ketgan. Insoniyat bor ekan, bu jamiyatda nima adolatli va nima adolatsiz ekanligi haqida bahs-munozaralar bo'ladi va har bir jamiyatda adolat haqida o'ziga xos tushunchalar mavjud.

7. *Raqobatlashish (musabaqalashish) motivi* eng kuchli motivlardan biri bo'lib, raqobatlashishni ma'lum darajada namoyon bo'lishi genetik jihatdan har bir insonga xosdir. U kamroq sarf-xarajatlar bilan u sezilarli iqtisodiy samara beradi.

Taqdirlash - bu inson o'z ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan o'zi uchun qimmatli deb biladigan narsadir. Taqdirlash ichki (o'z-o'zini hurmat qilish hissi, ish natijasidan qoniqish, o'zning kerakligi va ishining ahamiyatini his qilish va boshqalar) va tashqi (tashkilotning mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun xodimga beradigan imtiyozlari - ish haqi, bonuslar, martaba o'sishi, maqto'v yorliqlari va hk.).

"*Motivatsiya*" tushunchasi ikkita jihatni o'z ichiga oladi:

1) motivatsiya – tashqi va ichki omillar yordamida shaxsni ma'lum bir faoliyatni amalga oshirishga undash;

2) motivatsiyaning psixologik holati – insonning ma'lum bir xatti-harakatga tayyorligi. Shu ma'noda motivatsiya insonning xulq-atvorini belgilovchi ehtiyojlari, qadriyatlari, e'tiqodlari va munosabatlarining holati sifatida tavsiflanadi.

Xodimlarda motivatsiya yo'qligining asosiy sabablari:

birinchidan, inqiroz davrida xodimlarning moddiy motivatsiyasi birinchi o'rinda turadi (bu xavfsizlikka bo'lgan asosiy ehtiyojni

qondiradi). Agar xodimni o'z ishi maoshi qanoatlantirmasa, u shunga yarasha ishlaydi;

ikkinchidan, xodim maoshidan qoniqqan taqdirda ham, uning shaxsiy hayotidagi o'zgarishlar (to'y-ma'raka tadbirlari, yaqinlashib kelayotgan dekret ta'tillari, yashash joyini o'zgartirishi va boshqalar) tufayli ishlashga bo'lgan motivatsiyasini yo'qotishi mumkin;

uchinchidan, xodimning psixologik holati tufayli uning ishga bo'lgan motivatsiyasi pasayishi mumkin. Masalan: oilaviy muhit, kasallik, ruhiy charchash, uzoq muddatli depressiyalar va boshqalar.

Shuni ta'kidlash lozimki, xodimning motivatsiyasi nafaqat unga, balki u ishlayotgan jamoaga ham bog'liq. Agar kompaniyada do'stona va qo'llab-quvvatlovchi muhit mavjud bo'lsa, xodimlar muntazam ravishda lavozimga ko'tarilishi va o'zlarining professional ambitsiyalarini qondirishlari demotivatsiya muammosi paydo bo'lishiga imkon bermaydi.

Motivatsiya quyidagi *maqsadlarni* ko'zlaydi:

1. *Mehnat unumdorligini oshirish*. Motivatsiyalangan xodimlar ko'proq faol va o'z ishiga ishtiyoqmand bo'ladilar. Ular yaxshi natijalarga erishish va ko'proq mas'uliyatni olishga intilishadi.

2. *Ish sifatini oshirish*. Motivatsiya xodimlarni o'z bilim va malakalarini oshirishga undaydi. Natijada, ular o'z ishlarni yanada sifatli bajaradilar va kompaniya ichida standartlarni ko'taradilar.

3. *Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish*. Ish motivatsiyasi tashkilotda iqtidorli xodimlarni saqlab qolishga yordam beradi. Bu mutaxassislarga o'zini-o'zi qadrlash tuyg'usini beradi, ish va kasbiy o'sishi uchun qulay ish muhitini yaratadi.

4. *Potensial boshqaruv kadrlarini aniqlash*. Motivatsiya tizimi eng faol va samarali mutaxassislarga ajralib chiqishiga imkon beradi.

5. *Rahbarlik ishini osonlashtirish*. Motivatsiyalashning yagona tizimi har bir alohida mutaxassisni nazorat qilish va rag'batlantirish zaruratiga hojat qoldirmaydi.

6. *Jamoaning ijodiy salohiyatini yuzaga chiqarish*. Xodimlar qanchalik ko'p rag'batlantirilsa, ular ko'proq ijodkorlik va tashabbus

ko'rsatadilar. Bunday xodimlar nafaqat o'z ishlarini yaxshi bajaradilar, balki yangi yechimlarni ham izlab topadilar.

7. *Qoidabuzarliklarni bartaraf etish.* Jazolash tizimi xodimlarning belgilangan normalarni buzishlariga yo'l qo'ymaydi va natijada, ularning qoidalardan chetga chiqish ehtimoli kamayadi.

Motivatsiyaning *asosiy vazifalari*:

- doimiy xodimlarni saqlab qolish va kadrlar qo'nimsizligini oldini olish;

- kompaniyaga eng yaxshi mutaxassislarni jalb qilish va ularni saqlab qolish;

- xodimlarni kompaniya manfaatlari yo'lida harakat qilishga undash;

- mehnat sifati va unumdorligini oshirish.

Yuqoridagi maqsad va vazifalarga erishish uchun motivatsiya quyidagi *funksiyalarni* bajaradi:

- xodimlarning rivojlanishini rag'batlantirish;

- korxonaning eng mehnatsevar va qobiliyatli xodimlarini "tabiiy saralanishini"ni ta'minlash;

- xodimlarini, birinchi navbatda, korxona manfaatlarini ko'zlab harakat qilishga undash;

- xodimlarini jonbozlik ko'rsatish va yuqori samaradorlik bilan ishlashga rag'batlantirish;

- tashkilotning barcha bo'limlari o'rtasida teskari aloqa tizimini yaratish va qo'llab-quvvatlash.

Motivatsiyalash quyidagi *tamoyillarga* asoslanadi:

Tizimlilik. Bu xodimlarni boshqarishda asosiy motivatsiya tamoyili hisoblanib, bonuslar vaqti-vaqti bilan emas, balki doimiy berilsa yaxshi ishlaydi. Bu xodimlarga doimiy ravishda bonuslar to'lanishi kerak degani emas, ular samarali ishlamay qolishlari mumkin. Bunda xodimlar mehnati natijalari kuzatiladi, eng yaxshi va g'ayratlilari rag'batlantirilishi lozim.

Mutanosiblik. Xodimlarni mukofotlash ular tomonidan sarflangan kuch miqdoriga mos kelishi kerak.

Ijobiy motivatsiyaning ustunligi. Rag'batlantirish jazodan ko'ra xodimning mehnat tashabbusiga yanada yaxshiroq ta'sir qiladi. Har bir xodim faqat vijdonli mehnat va xizmat vazifalarini benuqson bajarishi taqdirlanishini tushunishi muhimdir.

Tabaqalanish. Motivatsiya tizimi turli xodimlar, guruhlar va bo'limlar uchun har xil turdagi rag'batlantirishni ta'minlashi kerak. Xuddi shu tamoyil jazolashga ham qo'llanilishi lozim.

Huquqiy-me'yoriy normalarga rioya qilish. Tashkilot amaldagi qonunchilik talablariga zid bo'lgan rag'batlantirish mexanizmlari va qoidalarini qo'llay olmaydi. Bundan tashqari, maoshdan mahrum qilish yoki kamaytirish noqonuniy hisoblanadi.

Xodimlarning shaxsiyati va qadr-qimmatini hurmat qilish. Xodimni shaxs sifatida hurmat qilish orqali ish beruvchi uni rag'batlantiradi va bunday motivatsiyaning ijobiy natijasi, ko'pincha, bonuslar yoki qimmatbaho sovg'alar berish ta'siridan ko'ra sezilarliroq bo'ladi.

Tushunarliklik. Qoidalar aniq va amalga oshirilishi mumkin bo'lishi kerak. Kutishlar aniq bo'lsa, xodimlarning o'z vazifalarini to'g'ri bajarish ehtimoli ko'proq bo'ladi. Ushbu tamoyil har bir xodim uchun tushunarli bo'lgan motivatsiya va rag'batlantirishning shaffof usullarini tanlashga yordam beradi.

Shaxsiylashtirish. Motivatsiya vositalaridan xodimning lavozimiga, ish stajiga, ish hajmiga va xarakteriga qarab foydalanish. Rahbariyat xodimni qanchalik yaxshi bilsa, uni rag'batlantirish usullari shunchalik ko'p bo'ladi.

Bosqichma-bosqich amalga oshirish. Bu shuni anglatadiki, xodimlarni darhol katta mukofotlar bilan taqdirlash hamma vaqt ham to'g'ri bo'lavermaydi. Xodimlarda doimiy ravishda yangi kutish marralarini shakllantiradilar, shuning uchun motivatsiyaning keyingi bosqichida qiziqishni saqlab qolish uchun bonuslarni sekin-asta ko'paytirib berish kerak bo'ladi, bu esa motivatsiya xarajatlarini optimal darajasini ta'minlaydi. Yangi xodimlar uchun mukofotlar o'rtacha bo'lishi kerak yoki birinchi jazo shaxsiy suhbat bilan almashtirilishi ham mumkin.

Vaznlilik. Taqdirlash xodimning lavozimi, mavqei, tajribasi va umumiy natijalarga qo'shgan hissasiga mutanosib bo'lishi kerak va jazolash eng avvalo nomaqbul xatti-harakatlarning takrorlanishini oldini olishi kerak.

O'z vaqtida amalga oshirish. Xodimlarning sa'y-harakatlari yoki xatolari o'z vaqtida qayd etilishi lozim, aks holda ularning yutuqlari unutilishi va qoidabuzarlar o'zlarini jazosiz his qilishlari mumkin. Xodim o'zini doimo muhim deb his qilishi kerak, shuning uchun ba'zi tashkilotlar haftalik ish haqi tizimida ishlaydi.

Komplekslik. Oqilona motivatsiya tizimi xodimlarning kuchli va zaif tomonlarini tushunishga asoslangan xodimlarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirishda turli xil motivatsiya vositalardan birini yoki bir nechtasini baravar qo'llashni anglatadi.

Motivatsiya jarayon sifatida olti bosqichni o'z ichiga oladi. Albatta, bu shartli bosqichlar hisoblanib, real sharoitda boshqacharoq ham bo'lishi mumkin.

Birinchi bosqich - ehtiyojlarning paydo bo'lishi. Bu shaxsning biror narsa yetishmayotganini his qilishida ifodalanadi. Ehtiyojlar xilma-xil bo'lib, ularni uch guruhga bo'lish mumkin: • fiziologik; • psixologik; • ijtimoiy.

Ikkinchi bosqich - bu ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash: • qondirish; • bostirish; • ehtiyojga e'tibor bermaslik.

Uchinchi bosqich - faoliyatning maqsadlari (yo'nalishlari)ni aniqlash. Inson ehtiyojni qondirish uchun nima qilish va qanday vositalar kerakligi, nimaga erishishi va nimani olishi kerakligini belgilab oladi. Ular quyidagi savollarda ifodalanadi:

1. Ehtiyojni qondirishim uchun nima qilishim kerak?
2. Men xohlagan narsaga erishish uchun nima qilishim kerak?
3. Men xohlagan narsamga ko'pi bilan qay darajada erisha olaman?
4. Men xohlagan narsaga eng kamida qay darajada erisha olaman?

To'rtinchi bosqich - harakatni amalga oshirish. Ish jarayoni motivatsiyaga teskari ta'sir ko'rsatganligi sababli, bu bosqichda maqsadlarga tuzatishlar kiritilishi mumkin.

Inson resurslarini boshqarish

Beshinchi bosqich - qilingan harakatlar uchun taqdirlanish. Ushbu bosqichda harakatlarni amalga oshirish qay darajada kerakli natijani berganligi ayon bo'ladi. Bunga qarab harakatlanishga motivatsiyasining susayishi, saqlanishi yoki kuchayishi kuzatiladi.

Oltinchi bosqich - ehtiyojlarni bartaraf etish. Ehtiyojni qondirilganlik darajasiga qarab shaxs yangi ehtiyoj paydo bo'lishidan oldin faoliyatini to'xtatadi yoki izlashni davom ettiradi.

Mehnat motivatsiyasi tarkibi bo'yicha quyidagi elementlardan iborat:

- xodim qondirmoqchi bo'lgan ehtiyoj;
- bu ehtiyojni qondira oladigan ne'mat;
- ne'matga erishish uchun zarur bo'lgan mehnat harakati;
- baho - mehnat harakatini amalga oshirish bilan bog'liq moddiy va ma'naviy xarakterdagi xarajatlar.

Motivatsiyalashda xodimlarning uch tipini ajratib ko'rsatish mumkin:

- birinchi navbatda ishning mazmuni va ijtimoiy ahamiyatiga e'tibor qaratgan xodimlar;
- asosan ish haqi va boshqa moddiy qadriyatlarga e'tibor qaratadigan xodimlar;
- moddiy va nomoddiy qadriyatlarning ahamiyati muvozanatlashgan xodimlar.

Shuni ta'kidlash joizki, xodimlarni rag'batlantirishning eng yaxshi universal usuli mavjud emas. Ba'zi xodimlar motivatsiyasi uchun samarali bo'lgan narsalar boshqalar uchun mutlaqo ahamiyatsiz bo'lishi mumkin. Shuning uchun ehtiyojlarga qarab xodimlarning tasniflanishi 10.1-rasmida keltirilgan.

10.2. Motivatsiya tizimi, motivatsiyalash shakllari va turlari.

Motivatsiya va rag'batlantirish.

Mehnatni motivatsiyalash tizimi tashkilot xodimlarini rag'batlantirish va ular faoliyatining samaradorligini oshirish uchun qo'llaniladigan moddiy va nomoddiy rag'batlantirishlar to'plamidir.

Motivatsiya tizimining asosiy maqsadi tashkilotni rivojlantirish va xodimlar faoliyati sifati va samaradorligini oshirishdir.

Tashkilotda xodimlar mehnatini motivatsiyalash tizimini joriy etishning asosiy bosqichlari quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirishdan iborat:

1. Maqsad va vazifalarni belgilash, korxonaning aniq missiyasini aniqlash.

2. Ishchi guruh tuzish va uning faoliyatini tashkil etish.

3. Xodimlarni motivatsiyalash tizimini joriy etish rejasini ishlab chiqish va tegishli tartibda tasdiqlash.

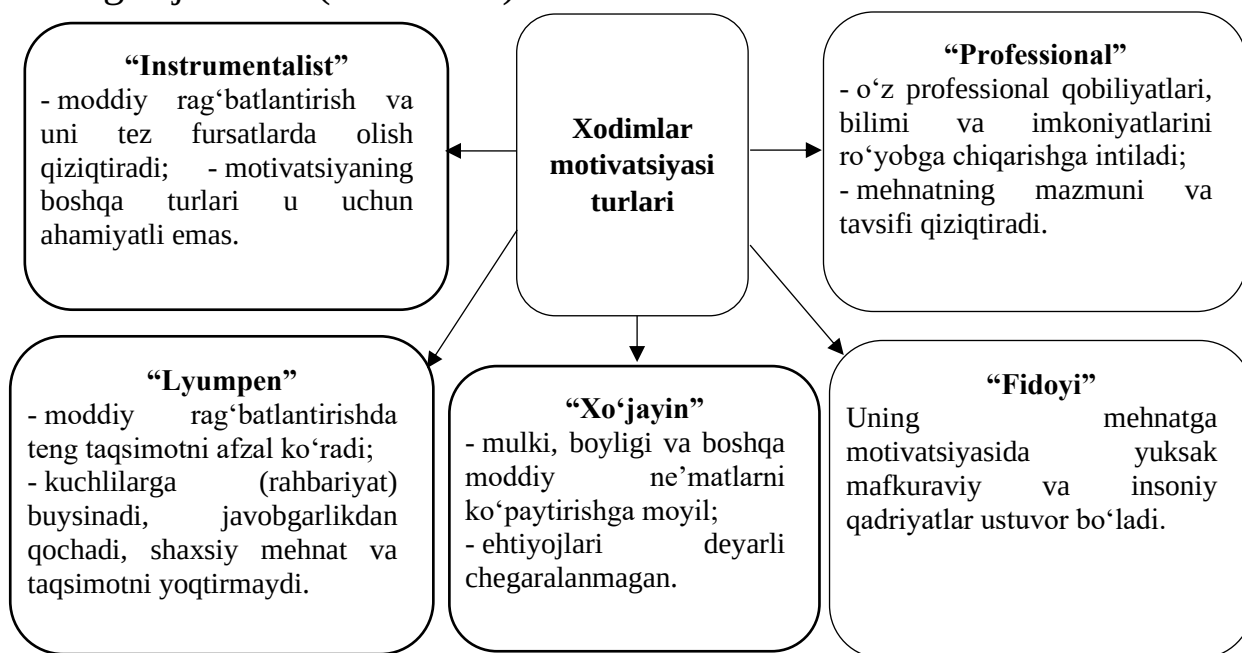
4. Belgilangan maqsadlarga erishish uchun rag'batlantirish dasturlarini ishlab chiqish.

5. Xodimlarni rag'batlantirish tizimlarini yaratish va tegishli ichki me'yoriy hujjatlarni qabul qilish.

6. Motivatsiyalash chora-tadbirlarini amalga oshirish va zarur bo'lganda rejaga tuzatishlar kiritish.

7. Tashkilot xodimlarini motivatsiyalash tizimi faoliyatini tahlil etish, samaradorligini baholash va tegishli qarorlarni qabul qilish.

Xodimning motivatsiyaga moyilligiga qarab motivatsiya alohida turlarga ajratiladi (10.1-rasm).



10.1-rasm. Xodimlar motivatsiyasi turlari

Xodimlarni motivatsiyalash *shakllariga* quyidagilar kiradi:

- *ish haqi;*
- *korxona ichidagi imtiyozlar tizimi: mukofotlar, ish staji uchun qo‘shimcha to‘lovlar, ishga borib-kelish uchun to‘lovlar, tibbiy sug‘urta va boshqalar;*
- *xodimlarni ma‘naviy rag‘batlantirish;*
- *xodimlar malakasini oshirish va martaba ko‘tarilishi;*
- *xodimlar o‘rtasida ishonchli munosabatlarni rivojlantirish, psixologik va ma‘muriy to‘siqlarni bartaraf etish.*

Amalga oshirish uslubiga qarab motivatsiyaning quyidagi turlari mavjud:

1) *me‘yoriy motivatsiya* - g‘oyaviy-psixologik ta‘sir orqali shaxsni ma‘lum bir xatti-harakatga undash: ishontirish, og‘dirish, taklif kiritish, ma‘lumot berish, psixologik in‘eksiya va boshqalar;

2) *majburiy motivatsiya*. U hokimiyatdan foydalanish va tahdid orqali shaxsning hayoti, sog‘lig‘i yoki farovonligi, uning ehtiyojlarini qondirish uchun foydalanish;

3) *rag‘batlantirish (vaziyatli ta‘sir)* - bevosita shaxsga emas, balki turli imtiyozlar yordamida tashqi holatlarga ta‘sir qilish orqali shaxsni ma‘lum bir xatti-harakatlarga undash.

Motivatsiyaning birinchi ikkita usuli to‘g‘ridan-to‘g‘ri, shaxsga bevosita ta‘sir qilishga asoslansa, uchinchi usul – bilvosita, ya‘ni tashqi omillar ta‘siriga asoslanadi va shaxsning xatti-harakatlarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri aniq talablarni qo‘ymaydi.

Motivatsiya predmetiga qarab xodimlar motivatsiyasining ikki turi amaliyotda keng qo‘llaniladi:

1. *Moddiy motivatsiyalash* - bu ish haqi, mukofotlar va boshqa to‘lovlar ko‘rinishidagi pul mablag‘lari yordamida xodimlarni rag‘batlantirish bo‘lib, mehnat unumdorligini va ish sifatini oshirish hamda kerakli mutaxassislarni saqlab qolishga qaratilgan. Unga quyidagilar kiradi:

- *ish haqini oshirish* – yangi lavozimni egallaganlirgi yoki majburiyatlarini kengaytirilganligi munosabati bilan belgilangan ish haqini oshirish;

Inson resurslarini boshqarish

- *mukofotlash* – ma'lum natijalarga erishish, normani oshirib bajarish, foydali bitimlar tuzish va boshqalar uchun qo'shimcha to'lovlar;

- *tematik mukofotlar* - kasbiy yoki davlat bayramlari sharafiga, yil yoki chorak yakunlari bo'yicha, ish staji uchun to'lanadigan to'lovlar;

komissiyalar - bu xodimga ma'lum bir faoliyat davrida korxonaga olib keladigan foydasidan foiz ko'rinishida ajratiladigan ish haqini oshirish.

Xodimlarni rag'batlantirishning har bir tizimida moddiy usullar mavjud bo'lishi kerak. Ularning afzalliklaridan biri natijalarga erishish uchun tezkor mukofotdir.

2. *Nomoddiy motivatsiyalash* – bu xodimlarni motivatsiyalashning turli xil pulsiz usullari bo'lib, tashkilotda korporativ ruhni, xodimlarning sadoqati va ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Unga:

- xizmatlari va muvaffaqiyatlari uchun og'zaki rag'batlantirish, mukofotlash, hurmat taxtalariga joylashtirish;

- ish joyida qulay va shinam muhitni tashkil etish;

- martaba pog'onasida o'z vaqtida ko'tarilishi, kasbiy o'sishni rag'batlantirish, xodimlarning g'oyalari va takliflariga katta e'tibor qaratish;

- ijtimoiy ta'minot, imtiyozlar, tibbiy sug'urta, xarajatlarni qoplash;

- sanatoriy va dam olish maskanlariga yo'llanmalar;

- korxona mablag'i hisobidan malaka oshirish kurslarida o'qish, konferensiya va seminarlarda qatnashish;

- kompaniya hisobidan bo'sh vaqtni tashkil etish (masalan, korporativ kechalar, ko'ngilochar tadbirlar, tajriba almashish uchun birgalikda sayohatlar uyushtirish);

- xodimlarning oila a'zolarini qo'llab-quvvatlash, qarindoshlari uchun ish joylarini tashkil etish, bolalar uchun oromgohlarga yo'llanmalar berish;

- kasallik va tug'ruq ta'tillari paytida yordam berish;

- yangi xodimlarni ishga moslashtirish va boshqalar kiradi.

Qulay ish joyi va do'stona jamoa xodimlarni nomoddiy rag'batlantirishning muhim qismidir.

Xodimlarni motivatsiyalashning nomoddiy usullarining ahamiyati moddiy usullardan kam emas. Masalan, bir martalik to'lovlar faqat qisqa vaqt oralig'ida motivatsiyani oshirsa, nomoddiy motivatsiya uzoq muddatli maqsadlarga erishishga qaratilgan.

Motivatsiyaning nomoddiy usullarini individual va jamoaviy turlarga bo'lish mumkin.

1. Motivatsiyaning individual usullari:

- xodimning martaba o'sishi istiqbollarini his qilishi uchun uning imkoniyatlarini kengaytirish;
- shaxsning tashkilotdagi xizmatlarini tan olish;
- individual ish tartibi (masalan, yosh bolalari bo'lgan xodim uchun);
- kasbiy o'sish imkoniyatini ta'minlash uchun o'qitish;
- munosib xodimlarning mehnat sharoitlarini yaxshilash.

2. Motivatsiyaning jamoaviy usullari:

- muayyan sana, bayramlar va tadbirlarni birgalikda nishonlash, jamoaga o'zini bir oiladek his qilishini ta'minlash;
 - fikrning umumiyligi. Kompaniyaning maqsadi xodimlarga aniq bo'lishi kerak. Har bir xodim kompaniyaning umumiy missiyasiga erishishga qo'shgan hissasini bilishi lozim;
 - jamoa ichidagi yaqin o'zaro munosabatlarga olib keladigan turli mashg'ulotlar;
 - korxonaning biznes faoliyatiga oid ma'lumotlarning mavjudligi.
- Inson o'zini korxona ishiga daxldor his qilishi kerak.

Motivatsiya va rag'batlantirish. Xodimlar ehtiyojlarni qondirishda rag'batlantirish muhim ahamiyatga ega. Rag'batlantirishga bu insonning o'z faoliyati bilan bog'liq muhim ehtiyojlarini qondiradigan har qanday imtiyozlar kiradi. Aksariyat xodimlar rag'batlantirish deganda mukofotlashni tushunadilar. Rag'batlantirishga xodimning xatti-harakatiga turtki yoki uning sababi sifatida qaralsa to'g'riroq bo'ladi.

Xodimning mehnatini rag‘batlantirish, bu birinchi navbatda, tashqi qo‘zg‘atuvchi, xodimning mehnat faoliyatidagi xatti-harakatlariga ta’sir qiluvchi mehnat vaziyatining bir elementidir.

Motivatsiya va rag‘batlantirish mohiyatan boshqaruvda strategiya va taktikani o‘zida mujassamlashtiradi. Motivatsiya yoki motivasion siyosat - bu xodim oldida turgan va korxona maqsadlari bilan birlashtirilgan global maqsadlarga erishishga qaratilgan strategik yo‘nalish. Rag‘batlantirish, menejment nuqtai nazaridan, xodimning ma’lum motivlarini (ko‘p hollarda moddiy) qondiradigan va unga samaraliroq ishlashga undaydigan taktikadir.

Mehnatni boshqarish usullari sifatida motivatsiya va rag‘batlantirish yo‘nalish bo‘yicha bir-biriga qarama-qarshidir: motivatsiya mavjud vaziyatni o‘zgartirishga, rag‘batlantirish - uni mustahkamlashga qaratiladi va ular bir-birini to‘ldiradi.

Xodim ishini rag‘batlantirish ma’lum bir naf ko‘rishga asoslangan ijobiy yoki xodimning ehtiyojlarini qondiradigan narsani yo‘qotishi bilan bog‘liq salbiy bo‘lishi mumkin ko‘rsatadi.

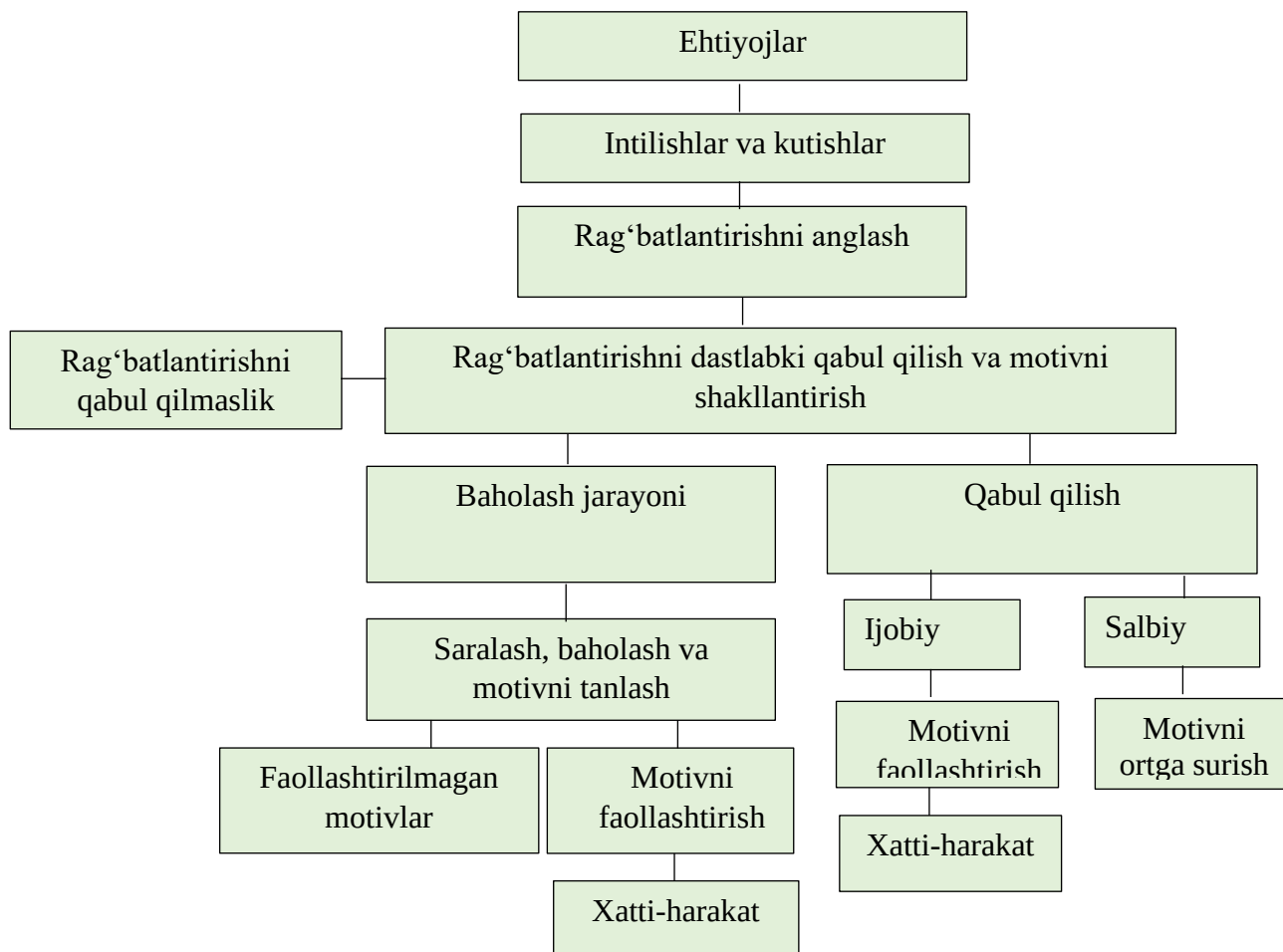
Motivlar turli psixik hodisalar bilan o‘zaro tizimli ta’sirlashib, motivatsiyaning murakkab subyektiv mexanizmini tashkil etadi. Mazkur mexanizm soddaroq ko‘rinishda tasvirlansa, u ehtiyojlar, intilishlar, kutishlar, rag‘batlantirishlar, munosabatlar, baholar va boshqalarni o‘z ichiga oladi (10.2-rasm).

Motivatsiya mexanizmining dastlabki tayanch nuqtasi bo‘lib, insonning ehtiyojni ifodalovchi muayyan tovarlar, obyektlar yoki xatti-harakatlarga bo‘lgan muhtojligidir. Ehtiyojlar ham tug‘ma, ham hayot va tarbiya jarayonida orttirilgan bo‘lishi mumkin.

Ehtiyojlar insonning biror bir narsaga intilishi va kutishlari sifatida namoyon bo‘ladi. Ular motivatsiya mexanizmining ehtiyojdan keyin navbatdagi bo‘g‘inidir.

Intilish inson xatti-harakatlarini belgilaydigan ehtiyojlarni qondirishning odatiy darajasini ifodalaydi. Xuddi shu ehtiyojdan kelib chiqib, turli xil intilishlar va kutishlar shakllanishi mumkin. Masalan, biror kishining ovqatlanishga bo‘lgan asosiy ehtiyoji arzonroq kafelarda

tayyorlanadigan taomlar bilan qondirilsa, boshqa kishi esa qimmat restoranda ovqatlanganda qoniqadi.



10.2-rasm. Motivatsiyalashning umumiy mexanizmi

Kutishlar haqiqiy vaziyat va muayyan xatti-harakatlarga nisbatan intilishlarni aniqlaydi. Taxminan bir xil intilishlar bo'yicha kutishlar bir-biridan sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Aytaylik, inqirozli vaziyatlarda xodimlarning korxonadan kutishlari oddiyroq, "odatiy" vaqtdagiga qaraganda ancha past bo'ladi. Turli darajadagi intilishlarda kutishlar juda sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Masalan turli davlatlar, hududlar yoki korxonalarda faoliyat yurituvchi xodimlarning bir xil ish uchun kutishlarini taqqoslab bo'lmaydi.

Motivatsiya jarayonida xodimlarning turli darajadagi intilishlari va kutishlarini hisobga olish muhimdir. Masalan, ilgari yuqori maosh oladigan xodim uchun ish haqining pasayishi uning noroziligini keltirib chiqaradi va demotivatsiyalovchi omilga aylanadi.

10.3. Motivatsiya nazariyalari va ularning qo'llanilishi

Tashkilotda inson omilini faollashtirish uchun xodimlarning muayyan vaziyatda umumiy tashkiliy maqsadlarga erishish yo'lida motivatsiyaning turli xil kombinatsiyalarini shakllantirish kerak. Bunday faoliyatni tashkil etishning ilmiy asosi bo'lib motivatsiya nazariyalari hisoblanadi.

Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda ikkiga ajratiladi:

- *mohiyatga asoslangan nazariyalar* (F.Teylor, D. Makgregor A. Maslou, F. Gersberg, D. Makklelland, K. Adderfer va boshqalar);
- *protsessual nazariyalar* (V. Vrum, L. Portsr-E. Louler, S. Adams, D. MakGregor vsa boshqalar).

Mohiyatga asoslangan nazariyalar

Motivatsiyaning mohiyatli nazariyalari insonning ichki mazmunini va uning ehtiyojlarini mehnatga rag'batlantirish sifatida qaraydi.

1. F. Teylor nazariyasi.

Odamlarning o'z ehtiyojlarini qondirish istagiga asoslangan motivatsiyaga mazmunli yondashuvning birinchi vakili F. Teylor bo'lib, uning klassik nazariyasini ishlab chiqdi. Uning fikricha, odamlarni ortib borayotgan ehtiyojlarni qondirish istagi boshqaradi, buning uchun ular pul topishlari kerak.

Shundan kelib chiqib, u har bir ish turiga vaqt sarflash yoki muayyan operatsiyalarni bajarish me'yorlarining ilmiy asoslangan tizimini - eng kuchli, eng muhimi, epchil ishchilarga qaratilgan kvotalar deb atalmish tizimini ishlab chiqdi. Kvota bo'yicha talab qilinganidan yuqori mahsuldorlikka erishilgandan so'ng, ishchilarga oshirilgan stavkada ish haqi va mukofotlar berildi, bu esa ularning ehtiyojlarini to'liq qondirish imkoniyatini yaratdi. Shu bilan birga, topshiriqni bajarmaslik ishdan bo'shatish yoki stavkalarni kamaytirishga olib keldi, bu esa ko'pchilikni o'z imkoniyatlari chegarasida ishlashga majbur qildi.

2. A.Maslou tomonidan ehtiyojlar iyerarxiyasi ishlab chiqilgan.

A.Maslou mehnatni rag'batlantiradigan quyidagi beshta ehtiyojlar iyerarxiyasini taklif qiladi (10.3-rasm).

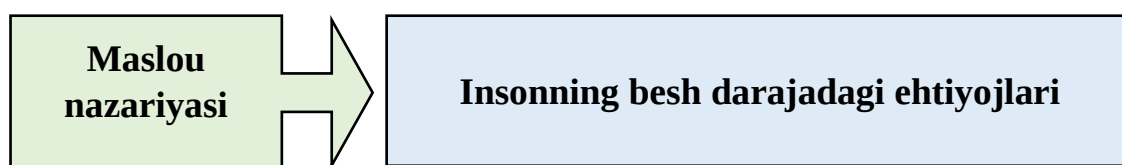
Birlamchi ehtiyojlar:

- 1) fiziologik ehtiyojlar;
- 2) xavfsizlik va kelajakka ishonch ehtiyojlari;

Ikkilamchi ehtiyojlar:

- 3) ijtimoiy ehtiyojlar (jamoani qo‘llab-quvvatlashi va boshqalar);
- 4) hurmat, e‘tirofga bo‘lgan ehtiyoj;
- 5) o‘z-o‘zini namoyon etish ehtiyojlari (o‘zini-o‘zi faollashtirish).

A. Maslouning fikricha, quyi darajadagi ehtiyojlar ustuvor qondirilishni talab etadi (ehtiyojlarni qondirish pastdan yuqoriga ko‘tariladi). Barcha insonlarning atigi 1% motivatsiyaning eng yuqori darajasiga erishishi mumkin.



10.3-rasm. Maslou nazariyasi

Rahbar o‘z xodimining ehtiyojlariga motivatsion ta’sirning iyerarxik tabiatidan aniq amaliy xulosalar chiqarishi mumkin. Avvalo, u quyi darajadagi ehtiyojlarni, masalan, yaxshi maosh, mehnat xavfsizligi va barqarorligi kabi ehtiyojlarni qondirishga intilishi kerak. Bu ehtiyojlar qondirilgandan keyingina yuqoriroq rag‘batlardan, masalan, ijtimoiy e‘tirofni ifodalash, faxriy unvonlar berish va boshqalardan foydalanish mumkin.

Maslouning ehtiyojlar nazariyasi katta amaliy ahamiyatga ega bo‘lib, unga ko‘ra, quyi ehtiyojlar qondirilgandan so‘nggina yuqori intilishlar amalga oshadi. Masalan, xodim ish joyini saqlab qolish muammolari bilan tashvishlanayotgan bo‘lsa, u holda ish joyining barqarorligiga ishonch hosil qilgandan so‘ng, uning keyingi ehtiyojlariga e‘tibor qaratadi.

Xodimlarni boshqarishda ehtiyojlarni qondirishning yetarliligini hisobga olish ham muhimdir. Inson kamdan-kam hollarda o‘z ehtiyojlarini to‘liq qondirish tuyg‘usini his etadi. Masalan, xodimlar orasida unga endi pul, xavfsizlik, do‘stlar va boshqalar kerak emas deb hisoblaydigan odamni uchratish qiyin. Biroq, bu qadriyatlar sifatida

xodimni yetarli darajada qanoatlantirsa, uning yuqori ehtiyojlari faollashadi.

Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi bugungi kunda ko'plab g'arb korxonalarida qo'llaniladi. U ehtiyojlarning ustuvorlik darajasiga muvofiq xodimlar faoliyatini tashkil etish va rag'batlantirish bo'yicha amaliy harakatlar uchun tayanch nuqtalar bo'lib xizmat qiladi. Albatta, bu nazariya ham har qanday nazariy modellar kabi kamchiliklardan xoli emas. Hamma odamlar ham Maslou tomonidan taklif qilingan ehtiyojlar ierarxiyasiga ega emas. Ehtiyojlar muvozanati shaxsning yetukligi, uning tarbiyasi xususiyatlariga va boshqa ko'plab omillarga bog'liq. Ayrim kishilar (masalan, kambag'alroq rassomlar, aktyorlar va boshqalar) uchun fiziologik va xavfsizlik ehtiyojlari yetarli darajada qondirilmaganligiga qaramay, ularda o'zini o'zi anglash zarurati ustunlik qiladi. Bundan tashqari, ko'pchilik, u yoki bu darajada, bir vaqtning o'zida bir nechta ehtiyojlar guruhini ifodalashi mumkin, ammo ulardan eng muhimini aniqlash juda qiyin (10.2-jadval).

10.1-jadval

Maslou nazariyasi xususiyatlari

Rahbarlar uchun tavsiyalar	Tanqidiy mulohazalar
• xodimlarning qoniqish darajasini aniqlash; • asosiy ehtiyojlarni qondirish imkoniyatini ta'minlash; • tashkilot maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan xodimlarga yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish imkoniyatini berish; • xodimlarni rag'batlantirishning asosiy zaxiralari yuqori darajadagi ehtiyojlarda jamlangan.	• bunday tizim amalda sof shaklda mavjud emas; • ehtiyojlar zanjiri g'oyasi va ularning qondirilishi bosqichdan bosqichga avtomatik o'tishi zamonaviy boshqaruv amaliyoti bilan tasdiqlanmagan; • ehtiyojlarning yuqori darajasi insonning xulq-atvoriga ta'sir qila boshlashi uchun quyi ehtiyojlarni to'liq qondirish shart emas. Inson xulq-atvori bir nechta faol ehtiyojlar bilan rag'batlantiriladi.

3. K.Aldorferning ehtiyojlar nazariyasi. Bir qator mualliflar Maslou nazariyasining ma'lum bir qiymatini tan olgan va uning g'oyalaridan foydalangan holda, bir vaqtning o'zida uning soddaligini

ta'kidlaydilar va o'z navbatida motivatsiya borasida o'zlarining nazariy modellarini taklif qiladilar. Bu modellardan biri amerikalik olim K.Aldorferning mavjudlik ehtiyojlari, munosabatlar, o'sish nazariyasidir. U Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasini aniqlashtirish va uni rivojlantirishga harakat qildi. Uning fikriga ko'ra, Maslou nazariyasida ehtiyojlarning ayrim guruhlarini ajratishda aniqlik yo'qligini ta'kidlab, u ehtiyojlarning besh emas, balki uch guruhini taklif etadi:

1) ekzistensial ehtiyojlar, unga asosiy fiziologik ehtiyojlar, shuningdek, xavfsizlik ehtiyojlari kiradi;

2) ijtimoiy ehtiyojlar – muloqot ehtiyojlari, guruhga mansublik va boshqalar tomonidan hurmat (Maslou tasnifiga ko'ra, bular ijtimoiy ehtiyojlar va hurmat ehtiyojlari);

3) shaxsiy o'sish ehtiyojlari, ya'ni o'zini o'zi anglash, shu jumladan, boshqaruvda ishtirok etish zarurati.

Ehtiyojlarning rag'batlantiruvchi ta'siriga faqat pastdan yuqoriga o'tishda, ya'ni pastdan yuqoriroq ehtiyojga o'tishda ruxsat bergan Masloudan farqli o'laroq, Aldorfer bunday ta'sir har ikki yo'nalishda ham barobar borishi mumkinligini ta'kidlaydi.

Aldorfer ehtiyojlarni qondirish va ularni faollashtirish o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatishga harakat qildi va natijada yetti turdagi bog'liqlikni aniqladi:

1. Mavjudlik ehtiyojlari qanchalik kam qondirilsa, ular o'zini shunchalik kuchliroq namoyon qiladi.

2. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik zaif qondirilsa, mavjudlik ehtiyojlarining ta'siri shunchalik kuchli bo'ladi.

3. Mavjudlik ehtiyojlari qanchalik to'liq qondirilsa, ijtimoiy ehtiyojlar shunchalik faol namoyon bo'ladi.

4. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik kam qondirilsa, ularning ta'siri shunchalik kuchayadi.

5. Shaxsiy o'sish va o'z-o'zini anglash ehtiyojlari qanchalik kam qondirilsa, ijtimoiy ehtiyojlar shunchalik kuchli bo'ladi.

6. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik to'liq qondirilsa, shaxsiy o'sish ehtiyojlari shunchalik ko'p dolzarblashadi.

7. Shaxsiy o'sish ehtiyojlari qanchalik ko'p yoki kamroq qondirilsa, ular o'zini shunchalik faol namoyon qiladi.

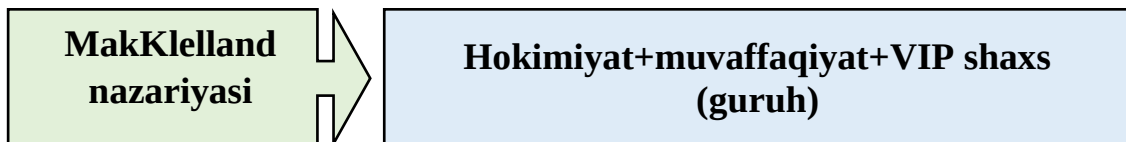
Aldorfer tomonidan taklif etilgan tamoyillar o'rtasidagi bog'liqlik olimning Maslougga qaraganda ehtiyojlar orasidagi murakkabroq va moslashuvchan munosabatni aniqlaganligini ko'rsatadi. U o'z nazariyasini empirik tadqiqotlar bilan sinab ko'rishga harakat qilgan bo'lsa-da, uning g'oyalarini hali to'liq tasdig'ini topmagan.

4. D. MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasi yuqori darajadagi ehtiyojlarga alohida e'tibor beradi: *hokimiyat, muvaffaqiyat, daxldorlik* (10.4-rasm).

Hokimiyat - boshqa odamlarga ta'sir qilish istagi. Hokimiyatga intiluvchi shaxslar ziddiyatlardan qo'rqmaydigan va o'z pozitsiyalarini himoya qiladigan kuchli, tezkor va hal qiluvchi bo'ladilar. Ular, ko'pincha, yaxshi notiqdirlar va ko'proq e'tibor talab qiladilar.

Muvaffaqiyat - bu shunchaki istalgan cho'qqini egallash emas, balki ish yakunida ijobiy natijaga erishishdir. Muvaffaqiyatga ehtiyoji bo'lgan xodimlar mo'tadil riskka boradilar, muammolarni hal qilishda tashabbuskorlik va shaxsiy mas'uliyatni o'z zimmalariga oladilar va erishgan natijalarni maxsus taqdirlanishini xohlaydilar.

Dahldorlik – tashkilotda tanishlari ko'p bo'lishga, ko'plar bilan do'stona munosabatlar o'rnatish va boshqalarga yordam berishga qiziqish. Bunday shaxslar muloqot va aloqalar uchun katta imkoniyatlar yaratadigan ishlarni yoqtiradilar. Ularga vaqti-vaqti bilan muloqot qilish va fikr almashish uchun alohida guruh sifatida murojaat qilish kerak.



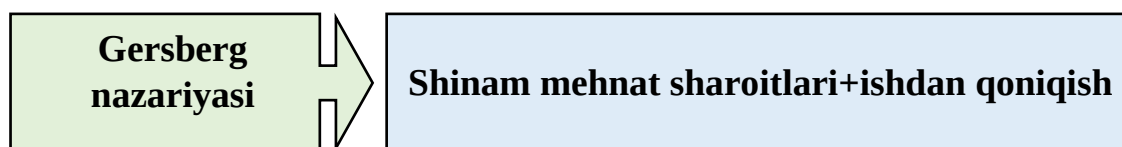
10.4-rasm. MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasi

Muvaffaqiyatli kompaniyalarda bugungi kunda ehtiyojlar iyerarxiyasining eng yuqori darajalari muhim va samaralidir, chunki quyi darajadagi ehtiyojlar yetarli darajada qondirilgan bo'ladi (10.2-jadval).

MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasi

Rahbarlar uchun uchun tavsiyalar	Tanqidiy mulohazalar
• uchta rag‘batlantiruvchi omildan samarali foydalangan holda va xodimlar jamoasiga turli xil ta’sir ko‘rsatish orqali jamoani kerakli tomonga yo‘naltirish; • rahbarlik lavozimlarini egallash uchun hokimiyatga ehtiyoji bor xodimlarni tayyorlash; • muvaffaqiyatga ehtiyojmand bo‘lgan xodimlarga murakkab vazifalarni qo‘yish, ularni hal qilish uchun yetarli vakolatlar berish va ularga o‘z mehnati natijalariga mos ravishda mukofotni kafolatlash; • tegishli xodimlarga norasmiy aloqalar, qo‘llab-quvvatlash va ijtimoiy muloqot uchun keng imkoniyatlar yaratish.	• model quyi darajadagi ehtiyojlarni qondirish mexanizmini ko‘rsatmaydi; • modelni amalda qo‘llash tashkiliy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

5. F. Gersbergning ikki omilli modeli. Gersberg korxona faoliyati samaradorligini oshirish uchun tashqi va ichki usullardan foydalanishni taklif qiladi. Tashqi usullar qulay mehnat sharoitlarini yaratishni, ichki usullar esa tashkilotda ishlashdan qoniqish hosil qilishni o‘z ichiga oladi (10.5-rasm).



10.5-rasm. Gersbergning ikki omilli modeli

Model motivatsiya omillarini ikki guruhga bo‘lishni nazarda tutadi:

- atrof-muhit bilan gigiyenik omillar: *kompaniyani boshqarish siyosati, mehnat sharoitlari, maosh, hamkasblar bilan shaxslararo munosabatlar, ishni bevosita nazorat qilish darajasi;*
- ishning mohiyati va tavsifi bilan bog‘liq rag‘batlantiruvchi omillar: *muvaffaqiyat, lavozim o‘sish imkoniyati, ish natijalarini e’tirof*

etilishi va tasdiqlanishi, yuqori darajadagi mas'uliyat, ijodiy va biznes rivojlanishi uchun imkoniyatlar.

Ushbu nazariyaga ko'ra, gigiyena omillarining mavjudligi hamma vaqt ham xodimlarni rag'batlantira olmaydi. Ular faqat ishdan qoniqish hissini oldini oladi. Samaradorlikni oshirishni rag'batlantirish uchun motivatsiya omillarga ega bo'lish kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun gigiyena va rag'batlantiruvchi omillar ro'yxatini tuzish va xodimlarga nimani afzal ko'rishini aniqlash lozim (10.3-jadval).

Shunday qilib, F. Gersberg mehnatga munosabatni ikki nuqtai nazardan ko'rib chiqish kerak deb hisoblaydi:

- xodim nimaga intiladi va nima uni xursand qiladi;
- xodim nimadan qochishga harakat qilmoqda va uni nima baxtsiz qiladi.

10.3-jadval

Gersbergning ikki omilli modeli

Rahbarlar uchun tavsiyalar	Tanqidiy mulohazalar
• tashkilotda bir vaqtning o'zida ikki guruhga tegishli omillarning mavjudligini ta'minlash zarur; • xodimlarning imtiyozlarni mustaqil belgilashi uchun omillar ro'yxatini tuzish; • gigiyena omillariga rioya qilishni ta'minlash, chunki rioya qilmaslik xodimlarning noroziligiga olib keladi; • gigiyena omillari mavjud bo'lganda motivatorlar yordamida maksimal ijobiy motivatsion ta'sirga erishiladi.	• subyektiv tadqiqot usullari; • qoniqish va mehnat unumdorligi o'rtasida funksional bog'liqlik o'z tasdig'ini topmaganligi; • motivatsiyalarning ehtimollik xususiyatlarining modelda aks ettirilmaganligi.

F.Gersberg o'z nazariyasi bilan shaxsni mehnat qilishga majburlashi mumkin bo'lgan motivatsiya sifatida "shirinlik va tayoq" usulidan foydalanishni taklif qilib, boshqaruv faniga katta hissa qo'shdi, lekin uning ta'siri qisqa muddatli bo'ladi. Moddiy (pul) mukofotni doimiy omil sifatida ko'rib chiqish mumkin emas, chunki odamlar pul uchun ma'lum bir chegaragacha ishlaydilar, "yaxshi ish" darajasi ularning shaxsiy nuqtai nazarida shakllanadi.

Protsessual nazariyalar

1. "X", "Y" va "Z" nazariyalari bilan tavsiflangan xodimlar shaxslarning turli guruhlarini tashkil etib, ular o'ziga xos motivlarini va mehnatni rag'batlantirishni afzal ko'radilar. Ta'kidlash joizki, tashkilotda turli xil ehtiyojga ega xodimlar guruhlar faoliyat yuritib, ularda ma'lum bir motivatsiya konsepsiyasini qo'llash guruhdagi ma'lum turdagi xodimlarning ulushi bilan belgilanishi mumkin.

"XYZ" nazariyasi mehnat motivatsiyasining klassik nazariyalariga asoslanadi: Michigan universiteti professori D. Makgregor o'tgan asrning 60-yillarida "X va Y nazariyasi"ga asos solgan bo'lsa, "Z nazariyasi"

1981-yilda amerikalik professor Uilyam Ouchi tomonidan yapon boshqaruv tajribasini o'rganish asosida ishlab chiqilgan (10.4-jadval).

10.4-jadval

"XYZ" nazariyalarining tavsifi

X nazariyasi	Y nazariyasi	Z nazariyasi
Inson motivlarida biologik ehtiyojlar ustunlik qiladi. Oddiy odamda ishyoqmaslik tug'ma va u ishdan qochishga harakat qiladi.	Aksariyat odamlarda o'z faoliyati natijalarida shaxsan ishtirok etish zarurati qondirilsa, ishdan qoniqish, zavqlanish va mas'uliyatni his qilishadi.	Inson motivlarida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi. Xodimlar guruhlarda ishlashni va guruh bo'lib qarorlar qabul qilishni afzal ko'radilar.

D. Makgregor tashkilotning boshqaruv tizimini ikkita qarama-qarshi pozitsiyadan tasvirlab beradi, menejer ulardan birini o'z qo'l ostidagilarga nisbatan qo'llashi mumkin. Bular: **"X nazariyasi"** (avtoritar) va **"Y nazariyasi"** (demokratik).

"X nazariyasi" avtoritar boshqaruv usullari pozitsiyasiga asoslangan yetakchilik turini tavsiflaydi. Avtokratik rahbarlik xodimlarni qattiq va doimiy nazorat qilish bilan tavsiflanadi. "X nazariyasi"ga ko'ra, xodimlar o'z ishlarini bajarishlari davomida tashabbuskorlikdan mahrum bo'ladilar, rahbarga qat'iy bo'ysunadilar va

mehnat sharoitidan, past ish haqi yoki rahbariyatning asossiz yuqori talablaridan noroziligini bildirsa olmaydilar. Avtokratik boshqaruv turiga ega bo'lgan tashkilotda rahbar o'zining bo'ysunuvchilari bilan o'zaro munosabatlarini quyidagi prinsiplarga asoslanib amalga oshiradi:

1. Bo'ysunuvchilar dastlab ishlashni yoqtirmaydilar va imkon qadar undan qochishga harakat qilishadi.

2. Bo'ysunuvchilarning ambitsiyalari yo'q va mas'uliyatdan xalos bo'lishga harakat qiladilar, ijrochilikni afzal ko'radilar. Aksariyat xodimlar doimiy qattiq nazorat va majburlash, hatto jazo bilan qo'rqitish orqali ishlashga moyil bo'ladilar.

3. Eng muhimi, xodimlarda himoyalanganlik va xavfsizlikni xohlashadi, nisbatan kichikroq ambitsiyalarga ega. X nazariyasi tashkilotning ichki siyosati uning rahbariyati tomonidan, uning xodimlari bilan maslahatlashmasdan belgilanishi kerakligini ta'kidlaydi.

“Y nazariyasi”ga ko'ra, demokratik boshqaruv hokimiyatni bo'lib berish, jamoada to'liq kelishuvga erishish, psixologik ehtiyojlarni qondirish (xodimni qadrlash, hurmat qilish, maqtash), xodimlarni rag'batlantirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash tamoyillariga amal qiladi. “Y nazariyasi” o'z ishini demokratik boshqaruv usullari asosida tashkil etuvchi rahbarlar tipini tavsiflaydi. Rahbariyat ham tashkilot ehtiyojlarini, ham o'z tashkilotiga foyda keltirmoqchi bo'lgan xodimlarining ehtiyojlarini ham hisobga olishi kerak. Demokratik rahbarlarning xodimlarni boshqarish to'g'risidagi qarashlari avtokrat rahbarning qarashlaridan farq qiladi va quyidagi qoidalarini o'z ichiga oladi:

1. Bo'ysunuvchilarda ishni yoqtirmaslik tug'ma xususiyat emas. Muayyan sharoitlarda xodimlar qilgan ishlaridan zavqlanishadi.

2. Bo'ysunuvchilarni qo'rquvda ushlab turish shart emas. Muvaffaqiyat hissi xodimlarga zavq bag'ishlaydi. Erishilgan muvaffaqiyatlar ularning qobiliyatiga ishonch bag'ishlaydi va buning natijasida xodimlar o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun yanada faolroq harakat qilishadi.

3. Bo'ysunuvchilarda mas'uliyatli ishlarni bajarishda ishtiyoq tug'iladi. Inson tabiatan mas'uliyatli ishni bajarish uchun barcha

imkoniyatlarni qidiradi. Odamlarda ishga ijodiy yondashish uchun tabiiy qobiliyat bor va ular o'zlari duch keladigan muammolarni ijodiy hal qilishga harakat qiladilar.

4. Rahbarlar qo'lostidagilar aqlli va tezkor bo'lishlarini xohlaydilar, lekin aksariyat hollarda ularning intellektual qobiliyatlarini juda past baholaydilar.

5. Har qanday rahbardan xodimlarning ishiga munosib munosabatda bo'lish talab qilinadi.

6. Aksariyat xodimlar ishdan qoniqadilar va undan zavqlanadilar. Ularning o'z faoliyati natijalari va kishilar (mijozlar, tashrif buyuruvchilar, yetkazib beruvchilar) bilan ishlashda shaxsan ishtirok etishga bo'lgan ehtiyojlari qondirilsa, o'z ishlari mas'uliyatni his qiladilar, o'z ishlari foydali bo'lishini xohlashadi.

7. Har bir xodim o'zining muhimligini va ish o'rnining ahamiyatini isbotlashni xohlaydi, o'zi vakolatli bo'lgan masalalarni hal qilishda ishtirok etishni xohlaydi.

Har bir shaxs muvaffaqiyatga intiladi va bunga erishish uchun katta sa'y-harakatlar qiladi. Ammo tan olinmagan muvaffaqiyat umidsizlikka olib keladi, chunki yaxshi ishlagan mutaxassis nafaqat moddiy, balki ma'naviy jihatdan ham e'tirof etilishi va rag'batlantirilishiga ishonadi. Xodimlar rahbariyat oldida o'zlarining ahamiyatli ekanliklari to'g'risidagi ma'lumotlarni baholaydilar. Agar ma'lumotmotlar rahbariyatga chala yoki kech yetib borsa ularning fikri inobatga olinmaganligi sababli kamsitish hissi paydo bo'ladi.

Xodimlar o'zlarining faoliyatlariga oid qarorlar ularning ishtirokisiz qabul qilinsa, ularda norozilik kayfiyati kuchayadi. Har bir xodim o'z ishi qanday baholanishini, o'z vazifalarini bajarishga bo'lgan munosabatini, shuningdek, ishni baholash uchun qanday mezonlar qo'llanilishini bilishni xohlaydi, aks holda, u o'z ishiga tegishli tuzatishlar kiritishi qiyinlashadi. Mutaxassis uchun tashqi nazorat yoqimsiz, shuning uchun o'z-o'zini nazorat qilish juda muhim. Aksariyat kishilar o'zlarining kasbiy rivojlanishiga imkon beradigan yangi bilimlarni olishga intilishadi.

Uilyam Ouchining **“Z nazariyasi”** quyidagilarga asoslanadi:

Inson resurslarini boshqarish

- insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi;
- insonlar guruhlarda ishlashni va qaror qabul qilishning guruhli usullarini ma'qul ko'rishadi. Bunda faoliyat natijalari uchun individual javobgarlik bo'lishi lozim;
- aniq usullar va ko'rsatkichlar asosida faoliyat natijalarini baholash orqali xodimlarni norasmiy nazorat qilish maqsadga muvofiqroqdir;
- korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta'lim mavjud bo'lishi lozim;
- xodimlarni ma'lum yoshga yetganidan keyin tajribasi asosida lavozimini ko'tarishga asoslangan karyera tizimi maqsadga muvofiqdir;
- rahbariyat xodim haqida doimo qayg'uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli martaba o'sishini ta'minlab beradi;
- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Odamlar guruhlarda ishlash va guruh bo'lib qarorlarini qabul qilishni afzal ko'radilar. Shu bilan birga, ish natijalari uchun shaxsan javobgarlik ham bo'lishi kerak.

Inson har qanday jamoaning asosidir, u korxonaning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlaydi. Shunday ekan, korxona doimiy ravishda xodimlarga g'amxo'rlik qilishi, ularni uzoq muddatli yoki umrbod ish bilan ta'minlashi mas'uliyatini kerak. Korxona doimiy ravishda kadrlar almashinuvini amalga oshirishi va xodimlarda o'z-o'zini rivojlantirishini tashkil qilishi kerak.

Boshqaruvning asosiy prinsipi pastdan yuqoriga tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashdir. Asosiy harakatlantiruvchi kuch o'rta bo'g'in boshqaruvi hisoblanadi. Aniq usullar va baholash mezonlari asosida mehnat natijalarini norasmiy nazorat qilishga e'tibor qaratiladi.

2. J. Atkinsonning mehnat motivatsiyasi nazariyasi. 1960-yillarda amerikalik psixolog olim Jon Atkinson mehnat motivatsiyasi nazariyasida xodimlarni samarali mehnatga rag'batlantirishning ayrim yangi jihatlari tahlil qiladi va bu jarayonga vaziyatli yondashuvni amalga oshiriladi.

Atkinson nazariyasi ko'ra xodimning xatti-harakatlari uning individual fazilatlari va vaziyatning o'zaro ta'siri natijasida yuzaga keladi hamda uni qay darajada idrok etishiga bog'liq. Har bir inson muvaffaqiyatga intiladi va muvaffaqiyatsizlikdan qochadi hamda u ikkita mos motivga ega: *muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikdan qochish motivi*. Bu motivlar ancha barqaror bo'lib, xodimning o'qishi va mehnat faoliyati jarayonida shakllanadi. Ular insonning ma'lum darajadagi ehtiyojni qondirish istagini namoyon qiladi. Har ikkala motivda insonning xatti-harakatlariga ikkita vaziyat o'zgaruvchisi ta'sir qiladi: xodim o'z faoliyatini yakunlashdan kutayotgan muvaffaqiyat ehtimoli va muvaffaqiyatning shaxs uchun jozibadorligi (rag'batlantirish qiymati). Bu shuni anglatadiki, muvaffaqiyat ehtimoli qanchalik yuqori bo'lsa, uning jozibadorligi shunchalik pastroq bo'ladi. Masalan, xodim o'z harakatlaridan qat'i nazar, topshiriqni bajarishiga ishonchi komil bo'lsa va bu uchun o'zi va boshqa hamkasblari mukofot oladigan bo'lsa, u holda vazifani bajarishning jozibadorligi uning uchun minimal bo'ladi. Muvaffaqiyat ehtimoli qanchalik kamroq bo'lsa, muvaffaqiyatga intilish maksimal bo'ladi. Albatta, muvaffaqiyatga intilish turli xodimlar orasida turlicha idrok etiladi.

Har qanday aniq vaziyat muvaffaqiyat motivini faollashtiradi va shu bilan birga muvaffaqiyatsizlikdan qochishga undaydi.

Ushbu nazariyaga ko'ra muvaffaqiyatva muvaffaqiyatga intilish ehtimolliklaprining yig'indisi 1 ga teng deb qabul qilinadi.

Atkinson nazariyasiga ko'ra, muvaffaqiyatga ko'proq yo'naltirilgan shaxslar o'rtacha murakkablikdagi vazifalarni afzal ko'radilar, chunki bu holda muvaffaqiyatning jozibadorligi kamroq bo'lsa-da, xavf darajasi past bo'ladi. Shu bilan birga, maqsadga erishish mumkin bo'lgan yuqori jozibadorlik uchun muvaffaqiyatsizlikni qabul qiladigan xodimlar vabank tamoyiliga muvofiq ekstremal vazifalarni afzal ko'radilar. Bunday xodimlar "risk qiluvchi" shaxslar turiga kiradi.

Atkinson nazariyasi xodimlarni boshqarish amaliyotida muvaffaqiyatga intilish omillarini tushunish va hisobga olish uchun muhimdir. Xususan, vazifalarni taqsimlashda rahbardan shaxsning xususiyatlarini, uning muvaffaqiyatga erishish tendensiyasini yoki muvaffaqiyatga erishgan taqdirda yuqori mukofot uchun qay darajada tavakkal qilishini bilishgini talab qiladi. Xodimlarning birinchi guruhiga

qat'iy belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni topshirish tavsiya etiladi. Innovatsion muammolarni hal qilishda yoki "aqlidan ozgan" g'oyalarni ilgari surishda yoki noan'anaviy yechimlarni izlash zarur bo'lganda, ikkinchi guruh xodimlaridan foydalanish afzalroqdir.

3. Viktor Vrumning kutishlar nazariyasi. Viktor Vrum - inson motivatsiyasi sohasidagi amerikalik tadqiqotchi. U 1932-yilda Kanadada tug'ilgan. 1964-yilda Vrumning "Mehnat va motivatsiya" deb nomlangan fundamental ishi, 1965-yilda esa "Boshqaruvdagi motivatsiya" asarlari nashr etilgan. Har ikkala kitob ham zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotni rivojlantirishda muhim o'rin egalladi.

Vrum o'z nazariyasiga tanlash tushunchasiga e'tibor qaratdi. Kutish nazariyasi faol ehtiyoj insonni maqsadga erishishga undashning yagona zaruriy sharti emasligiga asoslanadi. Ya'ni inson o'zi tanlagan xulq-atvor uning ehtiyojni qondirishga olib kelishiga umid qilishi kerak.

Nazariya uch turdagi kutishlarga asoslanadi:

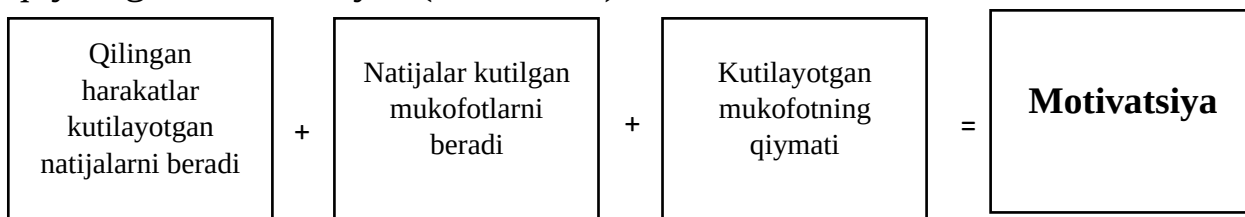
- mehnat xarajatlari - natija, bu sarflangan harakatlar va olingan natijalar o'rtasidagi nisbat;
- natija - mukofot, bu erishilgan natijalar darajasi uchun mukofotni kutish;
- valentlik (mukofotdan qoniqish), bu rag'batlantirish yoki mukofotning qiymati.

10.6-jadval

Kutishlar nazariyasining xususiyatlari

Afzalliklari	Kamchiliklari
• qarashlar tizimi sodda va amaliydir; • xodim shaxs sifatida qabul qilinadi; • xodimlarning motivatsiyasini o'rganish samarali mukofotlash tizimini yaratishga imkon beradi; • jamoa birlashadi; • menejer xodimlarning shaxsiy fazilatlar haqida ma'lumot oladi.	• har bir xodimning individualligini hisobga olmaslik; • inson motivlarini o'lchash tizimi mavjud emas; • konsepsiya xodimning jinsiga bog'liq bo'lgan motivatsiyadagi farqlarni hisobga olmaydi.

V.Vrum xodimlar motivatsiyasini shakllantirishning algoritmini quyidagicha tasvirlaydi (10.6-rasm):



10.6-rasm. Kutishlar nazariyasida motivlarni shakllantirish algoritmi

Vrum nazariyasi matematik va empirik tadqiqotlarga asoslangan. O‘zining murakkabligiga qaramay, u ham nazariy, ham amaliy ahamiyatga ega. Nazariya rahbarlar uchun foydali bo‘lgan bir qator amaliy tavsiyalarni beradi:

1. Xodim o‘zining shaxsiy sa’y-harakatlari yuqori mehnat natijadorligiga olib kelishi ehtimoli yuqoriligini sezsa, unumli ishlaydi va o‘z navbatida, o‘zi uchun yuqori individual ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy maqsadlarini qondirishga harakat qiladi.

2. Xodimlarning ehtiyojlarini tashkilotdan olingan mukofotlar bilan muntazam ravishda taqqoslash, xodimlarni o‘z ehtiyojlari va kutishlarini rag‘batlantirish va motivatsiya dasturlarini ishlab chiqishda hisobga olish kerak.

3. Xodimlarga vazifalarining mohiyatini, ularni bajarish usullarini va buning uchun olinadigan mukofotning qiymatini tushunishda yordam berish kerak. Bu ularning mehnat motivatsiyasini oshiradi.

4. Turli xodimlarning ehtiyojlari va kutishlarining turlichaligi ish haqini belgilashda hisobga olsa, motivatsiya yanada kuchayadi.

Shuning uchun xodimlarga kuchli rag‘batlantirishni taklif qilishning o‘zi yetarli emas, balki ularga o‘z maqsadlariga erishish uchun turli vositalar va imkoniyatlarni ko‘rsatish ham muhimdir.

4. Adamsning odillik (adolat) nazariyasi.

Jon Steysi Adams tomonidan 1963-yilda e’lon qilingan odillik nazariyasi motivatsiya va tashkiliy xulq-atvor sohasidagi asosiy nazariyalardan biriga aylandi. Mazkur nazariya xodimlar o‘z mehnatlari uchun haq to‘lashda adolatga intilishlari va ish joyidagi motivatsiyasi va xatti-harakatlari ushbu adolatni idrok etishga bog‘liq, degan g‘oyaga asoslanadi.

Nazariyaning asosiy tamoyillari:

Adolatni idrok etish. Adamsning ta'kidlashicha, xodimlar o'zlarining sa'y-harakatlarini (harakat, ish, vaqt) va ular olgan mukofotlarni (ish haqi, bonuslar, e'tirof) boshqa xodimlarning sa'y-harakatlari va mukofotlari bilan solishtirishadi. Bu taqqoslash ularda adolat yoki adolatsizlik tushunchalarini shakllantiradi.

Sa'y-harakatlar va mukofotlar nisbati. Nazariya xodimning hissasi (masalan, malaka, tajriba, mehnat) va u oladigan mukofot (natija), masalan, ish haqi, hurmat, bonuslar o'rtasidagi munosabatga asoslanadi. Adolat, agar xodim bu nisbatni boshqa odamlarning taqqoslanadigan nisbatlariga teng deb bilsa, yuzaga keladi.

Adolatsizlikka munosabat. Agar xodim bu nisbatda adolatsizlikni sezsa, u norozilik, stress va demotivatsiyani boshdan kechirishi mumkin. Adams, xodim o'z sa'y-harakatlarini o'zgartirish (masalan, sa'y-harakatlarni kamaytirish) yoki mukofotlarni (masalan, yuqori maosh olish) yoki ular haqidagi tasavvurni o'zgartirish orqali o'z adolatini tiklashga harakat qiladi, deb taklif qiladi.

Xodimlar o'zlarining aktivlarini korxonaga kiritish sifatida qaraydilar. Bular xodim o'z ishiga hissa qo'shadigan har qanday manbalar bo'lishi mumkin, jumladan:

- *mehnat va harakat;*
- *bilim va tajriba;*
- *vaqt;*
- *shaxsiy javobgarlik;*
- *kompaniyaga sodiqlik;*
- *shaxsiy qurbonliklar, masalan, bo'sh vaqtdan voz kechish va boshqalar.*

Yuqoridagilarni xodim korxonaning ishda ishtirok etish uchun kiritadigan "sarmoyasi deb" hisoblaydi.

Mukofot - bu xodim o'z sarmoyasi uchun tashkilotdan oladigan to'lovdir, jumladan:

- *ish haqi va bonuslar;*
- *minnatdorchilik va tan olish;*
- *karyera o'sishi va rivojlanish imkoniyatlari;*

- *mehnat xavfsizligi;*
- *imtiyozlar va qulayliklar.*

Ushbu mukofotlar xodim o'z sarmoyasi evaziga oladigan "foйда" ni ifodalaydi.

Xodimning sarmoyasi va oladigan mukofotlari o'rtasida muvozanatli munosabat mavjud bo'lganda adolatlik tushuniladi. Agar xodim, ayniqsa, boshqalarning sarmoyalari va mukofotlari bilan solishtirganda, uning mukofotlari uning sarmoyasiga to'g'ri kelishini his qilsa, u o'z ishidan ko'proq rag'batlanadi va qoniqish hosil qiladi (10.7-jadval).

10.7-jadval

Adamsning odillik (adolat) nazariyasi

Rahbarlar uchun uchun tavsiyalar	Tanqidiy mulohazalar
• adolatli mukofot tizimlarini ishlab chiqish: mukofotlarning shaffofligi, mukofotlarning solishtirilishi; • adolat haqidagi tasavvurlarni boshqarish: doimiy fikr almashish, xodimning qaror qabul qilishda ishtirok etishi; • liderlikda tenglik tamoyillarini qo'llash: adolatli muomalada bo'lish, mojarolarni hal qilish; • adolat madaniyatini shakllantirish: madaniy tashabbuslar: adolat, ochiqlik va oshkoralikni qadrlaydigan tashkiliy madaniyatni rivojlantirish; • ta'lim va rivojlanish: xodimlarni o'qitish va kasbiy rivojlanish uchun teng imkoniyatlar bilan ta'minlash.	Motivatsiya va tashkiliy xulq-atvorni o'rganishga qo'shgan muhim hissasiga qaramay, odillik nazariyasi adolat tushunchalarining subyektivligi va bu in'ikoslarga ta'sir qiluvchi barcha o'zgaruvchilarni hisobga olish qiyinligi uchun tanqid qilindi. Keyinchalik nazariya boshqa tadqiqotchilar tomonidan to'ldirilib, rivojlantirilib, unga tuzatishlar kiritilib, qo'llanilishi kengaytirildi.

5. Porter-Louler motivatsiya nazariyasi. Birinchi marta amerikalik olimlar Edvard Louler va Layman Porter 1968-yilda mehnat motivatsiyasi nazariyasini taqdim etdilar, keyinchalik u Porter-Louler modeli yoki motivatsiyaning jarayon nazariyasi nomi bilan mashhur bo'ldi.

Ushbu olimlar o'z modellarini e'lon qilishdan oldin fanda "xodimning ehtiyojlarini qondirish darajasi va uning ish unumdorligi darajasi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik bor" degan nazariya hukmronlik qilgan. Biroq, Louler va Porter qoniqarli xodim har doim ham yuqori samaradorlik ko'rsatmasligini isbotladi.

Ko'rib chiqilayotgan motivatsiya nazariyasi klassik motivasion nazariyalardan tubdan farq qiladi, ularning mohiyati modelning ko'p omilli xususiyatidir. Olimlar xodim tomonidan sarflangan mehnat miqdori, ish haqi va xodimlarning qoniqish darajasi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik borligini ta'kidladilar. Keyinchalik, model moddiy rag'batlantirish natijasida yuzaga keladigan ma'naviy qoniqish omilini o'z ichiga oladi, shundan so'ng xodimda shaxsiy ahamiyat va o'z shaxsiyatiga hurmat hissi paydo bo'ladi.

Porter-Louler modeli 5 ta o'zgaruvchini o'z ichiga oladi:

- sarflangan kuch miqdori;
- idrok etish;
- sarflangan sa'y-harakatlarning natijasi;
- ish haqi miqdori;
- xodimlarning qoniqish darajasi.

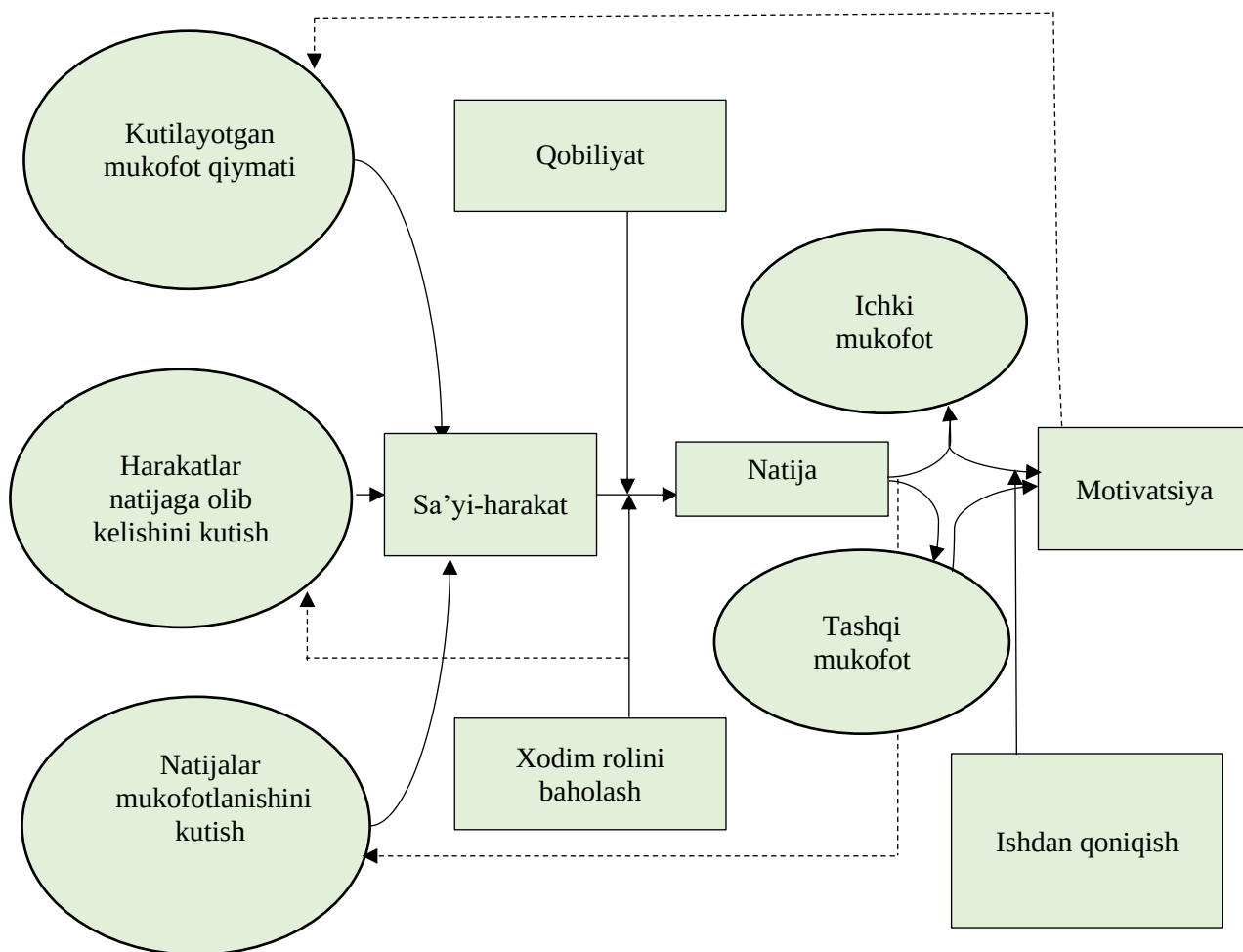
Oddiy qilib aytganda, Porter-Louler modelining mohiyatini quyidagicha tushuntirish mumkin: xodimning qoniqish darajasi nafaqat ish haqi miqdoriga, balki sarflangan mehnatdan olingan natijaga ham bog'liq. Aslida, xodimning o'ziga yuklangan vazifalarni imkon qadar tezroq va eng yaxshi natijalar bilan bajarish istagi kutilgan mukofotni olish istagi bilan bog'liq. Ushbu shart bajarilganda xodimda ichki qoniqish hissi paydo bo'ladi. Biroq, buning sharti shundaki, olingan ish haqi miqdori kutilganiga mos kelishi lozim (10.7-rasm).

Ko'rib chiqilayotgan nazariya doirasida o'zgaruvchilarning o'zaro ta'siri quyidagicha bo'lishi mumkin:

- sarflangan kuch ishning rejalashtirilgan natijasiga olib keladi;
- xodim shaxsiy idrok qilish xususiyatlariga muvofiq natija va harakatni baholaydi;
- ish natijasi ish haqiga olib keladi;

Inson resurslarini boshqarish

- xodim ish haqini adolatli deb baholaydi (agar u kutganlarga mos kelsa);
- adolatli ish haqi xodimning qoniqishini keltirib chiqaradi;
- xodim mukofotlarning qadr-qimmatini biladi va sarflangan kuch, natija hamda mukofot o'rtasidagi bog'liqlikni biladi;
- munosabatlardan xabardorlik yangi muammolarni hal qilishda sarflanadigan kuch miqdorini belgilaydi.



10.7-rasm. Porter-Louler motivatsiya modeli

Xodim tomonidan qabul qilingan mukofotning qiymati sa'y-harakatlarning o'ziga xos xususiyati hisoblanadi. Porter-Louler modeliga ko'ra, vazifani hal qilishda qo'llaniladigan harakatlar hajmi, sifati va ish haqi miqdori o'rtasida bog'liqlik mavjudligi xodimning ishonchini mustahkamlashi kerak.

Inson resurslarini boshqarish

Mehnat samaradorligini ta'minlashning ikkinchi kuchli omili - bu xodim ongida natijadan qoniqish hissini mustahkamlash, bu ham ish haqi miqdori bilan uzviy bog'liqdir. Binobarin, "harakat-natija-mukofot" zanjirida bog'lovchi element xodimning shaxsiy idroki bo'lib, u ham ish natijasiga, ham ushbu natija uchun mukofotga taalluqlidir.

Bundan tashqari, Porter-Louler nazariyasining muhim elementi ichki mukofotlar sifatida namoyon bo'lishidir. Ular amalda tashqi mukofotlardan mustaqil bo'lib, mehnat natijasidan qoniqish ta'sirida shakllanadi. Ichki mukofotlarga o'ziga bo'lgan ishonch, professionallik darajasini bilish, murakkabroq darajadagi muammolarni hal qilishda o'z qobiliyatini tushunish va boshqalar kiradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, tashqi mukofotlar har doim ham pul shaklida ifodalanmaydi. Bu lavozimga ko'tarilish, vakolatlarni oshirish, rahbariyatning tomonidan e'tirof etilish va boshqalar bo'lishi mumkin.

10.8-jadval

Porter-Louler motivatsiya modeli

Rahbarlar uchun tavsiyalar	Tanqidiy mulohazalar
• unumli mehnatni mukofotlash zarur; • samarali mehnat uchun to'g'ri (adolatli) mukofot - yuqori mahsuldorlikka undaydi.	• mehnatni taqdirlash qiymatini to'g'ri aniqlash nafaqat rahbarning, balki xodimning o'zi uchun ham asosiy muammo hisoblanadi; • qobiliyat va xarakter xususiyatlarini baholash subyektivdir va haqiqatga mos kelmasligi mumkin, bu motivatsiya modelining samaradorligini minimallashtiradi.

Demak, Porter-Louler modelida erishilgan natijalar xodim tomonidan qilingan sa'y-harakatlarga, uning qobiliyati va xarakteriga, shuningdek, uning rolini baholashga bog'liq.

Xodim sa'y-harakatlarning darajasi mukofotlashning qiymati va ushbu sa'y-harakatlarning munosib taqdirlanishiga ishonch darajasi

bilan belgilanadi. Inson o'z ehtiyojlarini erishilgan natijalar uchun oladigan mukofotlari orqali qondiradi.

Qisqa xulosalar

1. Mehnatni rag'batlantirish - bu samaradorlikni oshirish, ish sifatini yaxshilash va kompaniyada iqtidorli xodimlarni saqlab qolishning muhim boshqaruv vositasidir.

2. Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari xodimlarning xatti-harakatlarini yaxshiroq tushunishga va ularning shaxsiy ehtiyojlariga qarab motivatsiya tizimlarini moslashtirishga yordam beradi.

3. Motivatsiyalashning maksimal ta'siriga erishish uchun kompaniyalar moddiy (ish haqi, bonuslar) va nomoddiy rag'batlantirish (e'tirof etish, martaba o'sishi, ish jadvalning moslashuvchanligi) kombinatsiyasidan foydalanishlari kerak, bu esa xodimlarning qoniqishi va ishchanligini oshiradi.

4. Har bir xodimning shaxsiy ehtiyojlari, qadriyatlari va maqsadlarini tushunishga asoslangan mehnat motivatsiyasiga individual yondashuv ularning tashkilotga sodiqligi va ishonchini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

5. Xodimlar o'zlarini jamoaning bir qismi sifatida his qiladigan va kompaniyaning umumiy maqsadlarini baham ko'radigan kuchli korporativ madaniyatni yaratish motivatsion faoliyat samarasini oshiradi.

6. Ishbilarmonlik o'yinlari, teskari aloqa va rag'batlantirish platformalari kabi zamonaviy texnologiyalardan foydalanish kompaniyalarga xodimlarning faolligini, motivatsiya jarayonining interaktivligi va shaffofligini oshiradi.

Nazorat uchun savollar

1. Mehnat motivatsiyasining mohiyati nimada?
2. Xodimlar ehtiyoji nima va uning qanday turlari mavjud?
3. Xodimlarda motivatsiya yo'qligining qanday sabablarini bilasiz?
4. Motivatsiyadan qanday maqsadlar ko'zlanadi?
5. Motivatsiyaning asosiy vazifalari nimalardan iborat?

Inson resurslarini boshqarish

6. Motivatsiyalash qaysi tamoyillarga asoslanadi?
7. Motivatsiya jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
8. Mehnat motivatsiyasi tarkibi bo'yicha qanday elementlardan iborat?
9. Motivatsiya tizimi nima?
10. Motivatsiyalashning qanday shakllari va turlari mavjud?
11. Motivatsiya va rag'batlantirishning o'xshashliklari va farqlari nimada?
12. Moddiy va nomoddiy motivatsiyalash nima?

11-BOB. INSON RESURSLARI RIVOJLANTIRISH

11.1. Inson resurslarini rivojlantirishning mohiyati, maqsadi, vazifalari va yo‘nalishlari

Inson resurslarini rivojlantirish - bu xodimlarning mehnat potensialini ro‘yobga chiqarishga, ularning qobiliyatlarini, ishbilarmonlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlarini rivojlantirishga qaratilgan o‘zaro bog‘liq harakatlar tizimi bo‘lib, u kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, martabani boshqarish va kasbiy o‘sishni, kadrlar zaxirasi bilan ishlashni hamda korporativ madaniyatni shakllantirish o‘z ichiga oladi. Inson resurslarini rivojlantirish, bir tomondan, tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlarning yanada samarali mehnat faoliyatiga undasa, ikkinchi tomondan, xodimlarning ishdan qoniqish va martaba o‘sishi imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarishga yordam beradi.

Inson resurslarini rivojlantirish - bu xodimlarning faoliyati samaradorligini oshirish uchun ular o‘rtasida zarur vakolatlarni rivojlantirishning keng qamrovli va uzluksiz jarayoni.

Ko‘pgina olimlar tomonidan o‘zlari olib borgan **tadmaqsadi** va vazifalaridan kelib chiqib inson resurslarini rivojlantirish tushunchasiga ta’riflar berilgan:

A.P.Egorshin – «Inson resurslarini rivojlantirish - bu tashkilot xodimlarining ish samaradorligini oshirish uchun ularning shaxsiyatini har tomonlama rivojlantirishning uzluksiz jarayoni».

I.I. Shatalova – «Tashkilotning kadrlar sifatini yaxshilashga qaratilgan tadbirlar majmui» .

V.R.Vesnina – «Kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, martabani rejalashtirish va kasbiy o‘sish, moslashish jarayonini tashkil etish sohasidagi tashkiliy va iqtisodiy faoliyat majmuasi»

Inson resurslarini rivojlantirish tushunchasi bevosita xodimlarning kompetensiyasi tushunchasi bilan bog‘liq.

Kompetensiya (lotincha Competere - “mos kelish”, “muvofiqlik”) - bu bilim, tajriba va ko‘nikmalarni amaliyotda qo‘llash, kasbiy faoliyatning ma’lum bir sohasidagi muammolarni muvaffaqiyatli hal qilish qobiliyati. Bundan tashqari, kompetensiya xodimning kasbiy va

shaxsiy fazilatlari uchun rasmiy tavsiflangan talablarni ham anglatadi. U kadrlarni tanlash va baholash jarayonida aniqlanadi, o'quv jarayonida shakllanadi va rivojlanadi.

Kompetensiya - bu xodimning o'ziga qo'yilgan maqsad va vazifalarga qanchalik mos kelishini belgilaydigan tavsiflovchi xususiyatdir. Kasbiy ahamiyatga ega xususiyatlarni ifodalash darajasini aniqlashda turli shkalalar to'plami shaklida kompetensiyalarning profili yoki modeli qo'llaniladi.

Tashkilotda inson resurslarini rivojlantirishning asosiy maqsadi xodimlarni tayyorlash, rivojlantirish va kasbiy mahoratini oshirish uchun shart-sharoitlarni yaratishdir, bu esa pirovard natijada tashkiliy va individual samaradorlik orqali mehnat samaradorligini oshirishga olib keladi. Shuningdek, u quyidagi maqsadlarni ham o'z ichiga oladi:

- individual va tashkiliy maqsadlarga erishish uchun inson resurslaridan maksimal darajada foydalanish;

- tashkilotda kadrlar resurslarini rivojlantirish uchun ularning iqtidori va salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish imkoniyati va asoslarini ta'minlash;

- xodimlarning konstruktiv fikrlash va individualligini rivojlantirish;

- xodimlarda jamoaviy ruh, jamoaviy ish va guruhlararo hamkorlik hissinini rivojlantirish;

- tashkilotda sog'lom muhit va korporativ madaniyatni shakllantirish;

- inson resurslari haqida tizimli ma'lumotlarni yaratish.

Ko'rsatib o'tilgan maqsadlarga erishish uchun inson resurslarini rivojlantirish quyidagi vazifalarni bajaradi:

- tashkilot xodimlarini jamoaviy va individual o'qitish strategiyalarini ishlab chiqish;

- tashkiliy ta'limni takomillashtirish va o'qituvchi tashkilotini yaratish;

- bilimlarni boshqarish;

- tashkilotning intellektual kapitalini shakllantirish va rivojlantirish;

- tashkilot boshqaruv xodimlari faoliyati sifatini oshirish;

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilot xodimlarining korporativ madaniyati va strategik qobiliyatlarini rivojlantirish;
- kadrlar malakasini oshirish muammolarini yaxlit va kompleks hal etish uchun kadrlar resurslarini rivojlantirish tizimini shakllantirish;
- kadrlarni tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlashda o'qitish turlarini tanlash;
- axloqiy-psixologik muhitni yaxshilash;
- kompaniya xodimlarini individual o'qitish strategiyalarini ishlab chiqish;
- barcha xodimlarga o'qitish va martaba ko'tarilishi uchun teng imkoniyatlarni ta'minlash;
- bo'shatilgan lavozimlarni tashkilotning mavjud mehnat resurslari bilan almashtirish imkoniyatini ta'minlash;
- inson resurslarini boshqarish usulini takomillashtirish;
- tashkiliy muammolarni hal qilishda innovatsion yondashuvni joriy etish;
- xodimlarni tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlash (bu o'zgarishlarga xodimlarning qarshiligini kamaytirishni nazarda tutiladi);
- xodimlar (ayniqsa, o'rta va katta menejerlar) o'rtasida ijodiy va tizimli fikrlashni rivojlantirishni rag'batlantirish;
- tashkiliy muammolarni hal qilish va tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda ishtirok etish hissini rivojlantirish;
- inson resurslarini rivojlantirish bo'yicha ilg'or jahon tajribasini tashkilotga joriy etish va boshqalar.

Kuchli raqobat sharoitida inson resurslarini rivojlantirish - bu tashkilot xodimlarining joriy va kelajakdagi ish faoliyatlari bilan bog'liq muammolarini yengish uchun zarur bo'lgan potensialni saqlab qolish va yaxshilashni ta'minlash, ularning bilim, ko'nikma va tajriba darajasiga erishishini qo'llab-quvvatlash hamda xodimlarning o'zini o'zi anglash hamda martaba bilan bog'liq intilishlarini qondirish.

Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi uch darajada amalga oshiriladi:

Inson resurslarini boshqarish

1) *tashkiliy darajada* - tashkilotning tashqi va ichki omillar ta'sirida, o'zgaruvchan atrof-muhit sharoitlariga moslashadigan o'z-o'zidan rivojlanadigan ochiq tizim ekanligiga asoslanadi;

2) *guruh darajasida* – mehnat funksiyalarini bajaradigan samarali bajaradigan barqaror jamoalar shakllanishi bilan bog'liq;

3) *individual darajada* – xodimlarning ma'lum bir psixofiziologik va intellektual salohiyatga ega bo'lishini, ular o'z mehnat faoliyati jarayonida amalga oshiradigan va o'z zimmlariga yuklangan vazifalarni bajarish uchun doimiy ravishda yangi bilim, malaka va ko'nikmalarga ega bo'lishini nazarda tutadi.

Zamonaviy sharoitda inson resurslarini rivojlantirishning eng dolzarb sohalariga quyidagilar kiradi:

- tashkiliy rivojlanish;
- korporativ madaniyatni rivojlantirish;
- ijtimoiy rivojlanish;
- kasbiy rivojlantirish;
- kadrlar zaxirasini shakllantirish;
- xodimlarning shaxsiyatini rivojlantirish;
- o'z-o'zini rivojlantirish.

Tashkiliy rivojlanish - bu butun kompaniyani qamrab oluvchi va strategik rejalashtirish va prognozlash, kadrlar siyosatini ishlab chiqish, tashkiliy innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish, kompaniyaning raqobatbardoshligini tahlil qilish, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, biznes jarayonlarini optimallashtirish hamda tashkiliy tuzilmani takomillashtirishni o'z ichiga olgan keng ko'lamli soha. Tashkiliy rivojlanishni tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish sifatida ko'rish mumkin. Tashkilot deganda, faoliyati tashkiliy maqsadlarga erishish uchun muvofiqlashtirilgan kishilar va mehnat jamoalari yig'indisi tushuniladi. Tashkilotni ochiq tizim sifatida rivojlantirish imkoniyatlari to'rtta asosiy omil bilan belgilanadi:

- tashkilot rahbarlarining maqsad va manfaatlari;
- xodimlarning maqsad va manfaatlari;
- kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadigan talablar va cheklovlar;

Inson resurslarini boshqarish

- ekologik talablar va cheklovlar (iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy).

Maqsadlar, manfaatlar, talablar va cheklovlar o'rtasida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklar tashkilotning o'zgarishi va rivojlanishi zarurligini belgilaydi.

Korporativ madaniyatni rivojlantirish inson resurslarini rivojlantirishning eng muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, tashkiliy va korporativ madaniyatni shakllantirish, kompaniya ichidagi aloqalarni rivojlantirish, ishbilarmonlik etikasi tamoyillarini ishlab chiqish, korporativ an'analar va marosimlarni amalga oshirishni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy rivojlanish zaruriy faoliyat sohasi bo'lib, ijtimoiy dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqali amalga oshiriladi.

Kasbiy rivojlanish - bu shaxsni turli kasbiy rollarni, kasbiy bilim va ko'nikmalarni belgilashga qaratilgan ijtimoiylashuv jarayoni. Malaka oshirish allaqachon o'zlashtirilgan kasb yoki mutaxassislik doirasida malaka oshirish dasturlari, bir mutaxassislikdan ikkinchisiga qayta tayyorlash, tegishli kasbiy sohalarni rivojlantirish sifatida qo'shimcha ta'lim orqali amalga oshiriladi. Zamonaviy sharoitda qo'shimcha ta'lim dasturlari odatda qisqa muddatli seminarlar va biznes treninglar (masalan, qarorlar qabul qilish, sotish, qiyin mijozlar va shikoyatlar bilan ishlash bo'yicha treninglar) shaklida amalga oshiriladi, bu esa kerakli xatti-harakatlar modellarini ishlab chiqishga imkon beradi.

Kasbiy rivojlanishning individual xususiyatlarini diagnostika qilishning asosiy usullari intervyu, test va standartlashtirilgan biografik anketalar bo'lib, ular kasbiy harakatchanlik, ijtimoiy faollik va subyektning o'z kasbiy qobiliyatlari va imkoniyatlaridan xabardorligini baholash uchun ishlatilishi mumkin.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish malakali kadrlar tanlovi bilan bog'liq holda, tashkilotda boshqaruv kadrlari va mutaxassislarining zaxira guruhini yaratish boshqaruvning uzluksizligini ta'minlaydi, tanlash, o'qitish va tayyorlashda moliyaviy va vaqt resurslarini sezilarli darajada tejash imkonini beradi, xodimlarning moslashuvi, kadrlar almashinuvi darajasining pasayishiga va umumiy kadrlar barqarorligiga olib keladi, xodimlarning motivatsiyasi va sadoqatini oshiradi. Kadrlar zaxirasi bilan ishlashning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

kadrlar zaxirasiga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish; zaxiraga nomzodlar ro'yxatini tuzish hamda ularning kasbiy tayyorgarligi va ta'lim olishi; shaxsiy martaba rejasini tuzish orqali martaba o'sishini rejalashtirish; martabani boshqarish masalalari bo'yicha psixologik maslahat, kadrlar almashinuvi.

Xodimning shaxsiyatini rivojlantirish shaxsiy o'sish bo'yicha treninglar, individual psixologik maslahatlar va murabbiylik jarayoni orqali amalga oshiriladi. Agar menejer har bir xodimning individual psixologik xususiyatlarini hisobga olsa, subyekt o'zining individual fazilatlarini ish va muloqot jarayonida namoyon qiladi. Shaxs strukturasida uchta kichik tizim mavjud:

- *kognitiv*, u idrok etish, xotira, tafakkur, nutq va boshqalar kabi kognitiv jarayonlarni o'z ichiga olib, shaxsga atrofdagi voqelik haqidagi axborotni qabul qilish, qayta ishlash va amaliy faoliyatda foydalanish imkonini beradi;

- *hissiy-affektiv*, u voqealarga va boshqa odamlarga shaxsning subyektiv munosabatini ko'rsatadigan his-tuyg'ular, kechinmalar, tajribalar, kayfiyat;

- *xulq-atvor (konativ)* – shaxsning o'zini tutishi va u tomonidan amalga oshirilgan aniq sa'y-harakatlar.

Xodimning o'z-o'zini rivojlantirishi uning o'zini o'zi tarbiyalashini, yaqin rivojlanish chegarasi aniqlashni, ishni ilmiy tashkil etish, vaqtni boshqarish va stressni boshqarishni o'z ichiga oladi. Agar tashkilot xodimlarning o'zini o'zi rivojlantirishiga yetarlicha e'tibor bermasa, boshqa sohalaridagi faoliyatni samarali amalga oshirish jiddiy to'siq bo'lishi mumkin.

Inson resurslarini rivojlantirish zaruratini quyidagicha asoslash mumkin:

1. Tashkilotning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlar xodimlarga qo'yiladigan malaka talablariga ta'sir qiladi, bu esa xodimlarning vazifalari va vakolatlarini yangi shartlarga muvofiqlashtirish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

2. Inson resurslarini rivojlantirish kompaniyaning bozordagi raqobatbardoshligini va uning kengayish qobiliyatini oshirish garovidir.

3. Inson resurslarini rivojlantirish insonning ijtimoiy mavqeini saqlab qolishga yordam beradi, chunki bir marta olingan bilim va tajriba butun umr davomida kasbiy faoliyat uchun yetarli bo'ladi, degan g'oya o'z ahamiyatini yo'qotadi.

4. Tashkilot malakasi pastroq, lekin yuqori salohiyatli xodimlarni ishga olish imkoniyatiga ega.

5. Kadrlar salohiyatini rivojlantirish - kadrlarni saqlab qolish, mehnatni rag'batlantirish siyosati va motivatsion dasturlarning ajralmas qismidir.

6. Inson resurslarini rivojlantirish tashkilotga kiritiladigan nomoddiy sarmoyadir.

Inson resurslarini rivojlantirishning maksimal natijadorligiga erishish uchun tashkilotlar xodimlarni shaxsiy va professional o'sishini amaliyotda shakllantirilgan bazaviy tamoyillarga muvofiq amalga oshirishlari lozim:

- kadrlar tayyorlashning har xil turlari va shakllarining uzluksizligi va moslashuvchanligi hamda butun kadrlar tayyorlash tizimining yaxlitligi;
- tashkilot faoliyatining o'ziga xos ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlariga qarab, kadrlar salohiyatini monitoring qilish va tashkilotni rivojlantirish va ilmiy-texnikaviy rivojlanish shartlarini prognozlash asosida o'qitishning ilg'or xarakterini hisobga olgan holda kadrlar tayyorlash tizimini yaratish;
- inson resurslarini rivojlantirishni rag'batlantirish.

Ushbu tamoyillar sirasiga yana quyidagilar kiradi:

1. *Maqsadlilik.* Inson resurslarini rivojlantirish muayyan lavozimdagi xodimlarning xatti-harakatlarida barqaror ijobiy dinamikani ifodalab, u qat'iy belgilangan maqsadga javob berishi kerak: KPIni oshirish yoki nufuzli lavozimga o'tish uchun yangi bilimlarni o'zlashtirish va hk.

2. *Zaxiraga munosib kadrlarni olish.* Kadrlar zaxiralarini rivojlantirish, eng avvalo, o'zlari bunga intiladigan asosiy xodimlar hisobiga amalga oshirilishi kerak. Undan keyin professional o'sishni xohlaydigan oddiy xodimlarga e'tibor qaratiladi. Istak - bu birinchi (va

asosiy) nuqta. Kompaniya uchun ahamiyati ikkinchi o‘rinda turadi. Qolganlar resurslarni alohida ahamiyat kasb etmaydi.

3. *Bilim va amaliyot uyg‘unligi.* "Zaxirada" rivojlanish bo‘lmashligi kerak. Doimiy amaliyot bilan qo‘llab-quvvatlanmaydigan bilimlar unutiladi yoki munosib foydalanish uchun boshqa kompaniya izlanadi.

4. *Yuqori darajadagi rahbarlarning quyi lavozimlarga zaxiralar bilan ishlashi.* Bevosita rahbari tomonidan o‘zining lavozimiga voris xodimni rivojlantirish samarali bo‘lmaydi. Raqobatdan qo‘rqish va oldingi ishga befarqlik uning natijalarini puchga chiqaradi. Bu vakolatlarni yuqori darajadagi rahbarga berish afzaldir.

5. *Rivojlanishda xohish va motivatsiya.* Ko‘pincha, rivojlana olmaslikni qiziqishning yo‘qligi bilan tushuntirish mumkin. Motivatsiya va o‘rish istagi - bu tashkilotdagi xodimning rivojlanishiga turtki bo‘ladi.

6. *O‘z-o‘zini boshqarish.* O‘z-o‘zini rivojlantirish kompaniyada ma’lum vaqt ichida rivojlanish dasturini bajara olmaslikni qisman qoplashi mumkin. Xodimlar o‘z-o‘zini boshqarishning muhimligini tushunishlari kerak.

7. *Xodimda rivojlanish tashabbusining bo‘lishi.* Xodimning o‘zida o‘qish va rivojlanish istagi bo‘lmasa, uning individual rivojlanish rejasi qog‘ozda qolib ketadi.

8. *Qisqa va maqsadli o‘qitish* murakkab baholashni talab qiladigan uzoq o‘qitish kurslariga qaraganda ancha samaraliroq bo‘ladi. Birinchi holda, ijobiy natijalar darhol ko‘rinadi, ammo ikkinchisida ular umuman bo‘lmashligi mumkin.

9. *Tajribali murabbiylar ishtiroki.* Kompaniyalar taklif qilingan murabbiylar yoki maslahatchilarni tanlashda ehtiyotkor yondashishlari lozim.

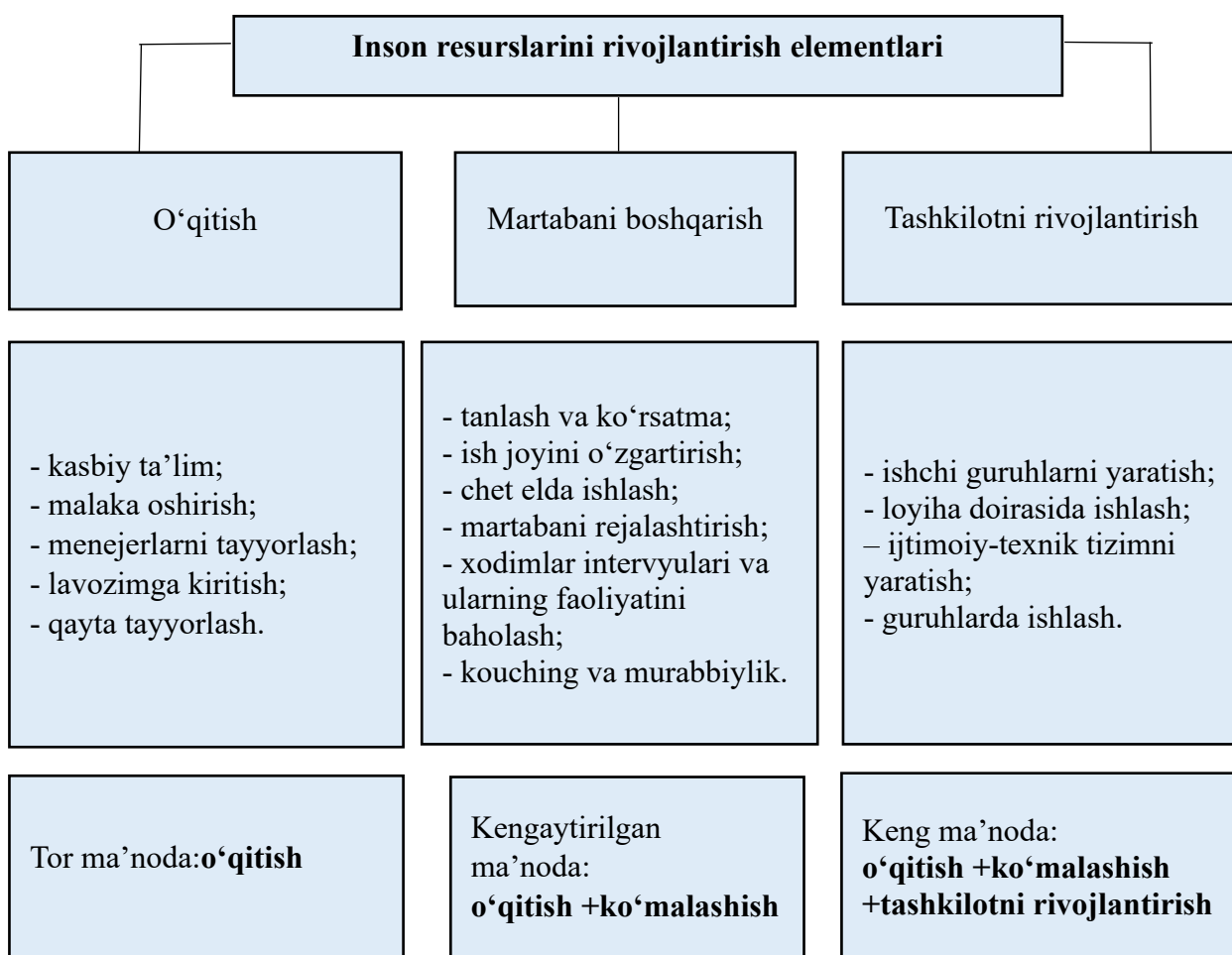
10. Inson resurslarini rivojlantirish samarasiz ish muhiti muammosini hal qilishga hamma vaqt ham yordam bermaydi: kompaniyaning noto‘g‘ri tanlagan strategiyasi, eskirgan moddiy va hujjatlar bazasi, past korporativ madaniyat va boshqalar bunga sabab bo‘lishi mumkin.

Inson resurslarini rivojlantirishga quyidagi omillar ta’sir qiladi:

Inson resurslarini boshqarish

- yangi axborot texnologiyalarini jadal rivojlantirish;
- turli bozorlarda kuchli raqobat;
- tashkilotlarning tashkiliy madaniyatiga, ularning xodimlarga nisbatan strategiyasiga zamonaviy talablar;
- kompaniya uchun yagona faoliyat dasturi asosida tuzilgan tashkilotning inson resurslarini boshqarishning tizimli, har tomonlama ko‘rinishi;
- strategik vazifalarni hal qilish uchun tashkilotning yagona kadrlar siyosatini amalga oshirish va tadbirlarni amalga oshirishda kompaniya yuqori rahbariyatining ishtiroki;
- kompaniyaning inson resurslarini boshqarish bo‘yicha konsalting xizmatlarini ko‘rsatuvchi bo‘linmalar tarmog‘ini rivojlantirish.

Inson resurslarini rivojlantirish elementlari 11.1-rasmda keltirilgan.



11.1-rasm. Inson resurslarini rivojlantirish elementlari

O‘qitish mehnat faoliyatini muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo‘lgan yangi bilim, ko‘nikma va ko‘nikmalarni egallashni o‘z ichiga

oladi. Psixologik nuqtai nazardan, ta'lim - bu joriy vaqtda va berilgan sharoitda zarur bo'lgan kompetensiyalarni o'zlashtirish uchun o'z intellektidan foydalanishning uzluksiz jarayonidir. O'qishni boshlashdan oldin, xodim bilmagan yoki qila olmaydigan narsa borligini va uni o'rganish istagi kerakligini tushunishi lozim. O'qishga sarflangan vaqtdan ko'ra unga e'tibor qaratish muhimroqdir. Ko'pincha, yangi narsalarni o'rganish uchun inson eski odatlar va harakat andozalaridan xalos bo'lishi va ilgari faoliyatida foydalangan ma'lumotlarni qayta ko'rib chiqishi o'qish fikrlash va xatti-harakatlarning stereotiplarini o'zgarishiga olib keladi.

Kattalarni o'qitishning o'ziga xos xususiyatlari tavsiflanadi:

- kattalar, asosan, o'z mehnat faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan narsalarni o'rganishga qiziqadilar;
- ular ish jarayonida va norasmiy sharoitlarda samaraliroq o'rganadilar;
- o'qishga ularning to'plagan tajribalari ta'sir qiladi;
- real ishlab chiqarish va boshqaruv muammolarini hal qilishni rag'batlantiradigan turli xil o'qitish usullari talab etiladi;
- ta'lim jarayonida kattalarni baholash emas, balki ularni ko'proq ta'lim jarayoniga yo'naltirish kerak.

Xodimlarni o'qitish uchta ustuvor yo'nalishga ega:

- 1) yangi xodim ish boshlaganida;
- 2) yangi lavozimga tayinlanganda yoki boshqa ish sohasiga o'tkazilganda;
- 3) attestasiyadan o'tkazish natijalari bo'yicha malakasi yetarli emasligini aniqlagan xodimlarni o'qitish.

Xodimlarni o'qitish samarali bo'lishi uchun quyidagi shartlar bajarilishi lozim:

- xodimlar o'qitish maqsadlarini tushunishlari va ularda ichki motivatsiya bo'lishi kerak;
- rahbariyat o'qish uchun qulay muhit, ya'ni "ta'lim tashkilotlari"ni yaratishi kerak;
- o'quv jarayoni bosqichlarga bo'linishi kerak va ularning har birida nazariy bilimlar amaliy ko'nikmalar bilan mustahkamlanishi lozim;

- o'qitish hamma vaqt xodimlarda ijobiy taassurot qoldirishi kerak.
Xodimlarni o'qitishning uch turi mavjud.

1. *Kadrlar tayyorlash* - bu inson faoliyatining barcha sohalari uchun maxsus bilim, malaka, ko'nikma va o'qitish usullari majmuiga ega bo'lgan malakali kadrlarni tizimli va tashkiliy ravishda tayyorlash.

2. *Kadrlarni malakasini oshirish* - kasb yoki lavozimga ko'tarilish talablarining ortishi munosabati bilan bilim, malaka, ko'nikma va muloqot usullarini takomillashtirish maqsadida kadrlar tayyorlash.

3. *Kadrlarni qayta tayyorlash* - bu yangi kasbni egallash yoki ish mazmuni va natijalariga qo'yiladigan talablarni o'zgarishi munosabati bilan yangi bilim, malaka, ko'nikma va muloqot usullarini o'zlashtirish maqsadida kadrlar tayyorlash.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 13-moddasiga ko'ra, kadrlarni qayta tayyorlash tayanch mutaxassisliklar va kasblarga muvofiq bo'lgan yo'nalishlar bo'yicha faoliyatni amalga oshirish uchun qo'shimcha kasbiy bilim, malaka va ko'nikmalarning zarur hajmi egallanishini ta'minlaydi.

Kadrlar malakasini oshirish kasbiy bilim, malaka va ko'nikmalarning chuqurlashtirilishi hamda yangilab borilishini ta'minlaydi, kadrlarning toifasi, darajasi, razryadi va lavozimi oshishiga xizmat qiladi.

Kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish shakllari va muddatlari tegishli davlat ta'lim talablari bilan belgilanadi.

Kadrlar tayyorlash - ularni mehnat va ijtimoiy faoliyatga tayyorlashning uzluksiz jarayoni. Ijtimoiy ishlab chiqarishning barcha sohalarini qamrab olgan ilmiy-texnikaviy taraqqiyot doimiy ravishda kasbiy mahoratni oshirishni, mehnat mazmuni va texnologiyasini tizimli o'zgartirishni taqozo etmoqda.

11.2. Xodimlarni o'qitishni tashkil etish jarayoni

Maykl Armstrong olib borgan ilmiy izlanishlariga ko'ra, inson resurslarini o'qitish orqali rivojlantirishning to'rtta asosiy elementga ajratgan.

Inson resurslarini boshqarish

1. *O'rganish* - nisbatan sekin sodir bo'ladigan va amaliyot yoki tajriba natijasida yuzaga keladigan xatti-harakatlarning o'zgarishidir.

2. *Bilim* - bu faoliyatning muayyan sohalarida bilim va ko'nikmalardan ko'ra, hayotning barcha jabhalarida zarur bo'lgan bilimlarni, baholash va tushunish qobiliyatini rivojlantirishdir.

3. *Rivojlanish* – ta'lim va o'rganish orqali shaxsning qobiliyatlari va imkoniyatlarining o'sishi yoki amalga oshirishi.

4. *Ta'lim* - bu shaxsga o'ziga yuklangan ishni samarali bajarish uchun zarur bilim, ko'nikma va malaka darajasiga erishish imkonini beradigan o'quv rejalari, dasturlari va ko'rsatmalari orqali xatti-harakatlarning rejalashtirilgan tizimli o'zgarishi.

Kadrlarni o'qitish xodimning professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish hamda boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashni anglatadi.

Tashkilotda rahbar va xodimlarni o'qitish to'rtta blokni o'z ichiga oladi:

Professional tayyorgarlik - xodimlarni boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorlash.

Malaka oshirish - xodimlarni malakasini professional kurslarda, menejerlar maktabida, malaka oshirish kurslari va biznes maktablarida o'qitish.

Kadrlarni qayta tayyorlash - o'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkinchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikka tayyorlanadi.

Oliy ta'limdan keyingi o'qitish - magistratura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish.

Kadrlar tayyorlash va rivojlantirishga tizimli yondashish butun tashkiliy rivojlanishni ta'minlashdan iborat.

Xodimlarni o'qitish ko'p bosqichli tizim sifatida quyidagilarni ta'minlaydi:

- barcha xodimlar uchun umumiy qadriyatlar va biznes aloqalari standartlarini shakllantirish. Zamonaviy korporativ madaniyatsiz va mafkurasiz kuchli tashkilotni tasavvur qilib bo'lmaydi;

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotning barcha darajalarida biznes jarayonlarini boshqarishning yagona texnologiyalarini joriy etish va ularni muntazam yangilab borish;

- boshqaruv qarorlarini yetkazish va tushuntirish (yuqoridan pastga), ushbu qarorlarni amalga oshiruvchilardan fikr-mulohazalarni olish (pastdan yuqoriga) va alohida bo'limlar (gorizontal) o'rtasida samarali hamkorlikni o'rnatish uchun doimiy ichki aloqalarni yaratish;

- xodimlar o'rtasida zamonaviy ko'nikmalarni, birinchi navbatda texnologik, xulq-atvor va muloqotni rivojlantirish.

Tizimli o'qitish, bu muammolarni hal qilish, tashkilotning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydi, chunki uning faoliyati samaradorligini oshirish va doimiy o'zgarishlarga tayyor bo'lish, zamonaviy bozor muhiti talab qiladigan ehtiyoj bugungi kunda muvaffaqiyatli tashkilot strategiyasining asosidir.

Zamonaviy ta'lim tizimi bir qator asosiy jihatlarni hisobga olishi kerak.

1. Barcha ta'lim faoliyati tashkilot strategiyasini amalga oshirish va biznesni rivojlantirishning dolzarb muammolarini hal qilishga qaratilgan bo'lishi kerak. O'qitish tizimi - bu biznes maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalar doimiy ravishda yangilanib turadigan mexanizm sifatida tashkilotning asosiy masalalari bo'yicha muntazam vertikal va gorizontal aloqalarni o'rnatishni ham qamrab oladi.

2. O'qitish zaruriy materiallar bilan ta'minlashning turli shakllarini qamrab olishi kerak, ular yagona konsepsiya bilan birlashtirilgan bo'lishi va markazdan (tashkilot rahbariyati) boshqariladi.

3. Ichki kadrlar tayyorlash tizimi – barcha darajadagi (mutaxassislardan tortib yuqori bo'g'in rahbarlarigacha) yagona o'quv dasturlari asosida doimiy va muntazam ravishda o'qitish tizimi.

Kadrlarni o'qitish - bu unga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, o'quv maqsadlarini belgilash, natijani baholash mezonlarini tanlash, ta'lim oluvchilarni tanlash, o'qitish usullarini tanlash, o'quv dasturlarini amalga oshirish, erishilgan natijalarni baholash kabi o'zaro bog'liq bosqichlardan iborat iborat uzluksiz jarayon.

1. *O'qitishga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash* - bu xodimlar uchun o'zlarining kasbiy funksiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan malaka darajasidagi bo'shliqlarni aniqlashga yordam beradigan tahliliy va tadqiqot tadbirlari majmuasidir. Xodimlarni o'qitish zarurati, odatda, quyidagi hollarda yuzaga keladi:

- tashkilotga yangi xodimlarni yollash;
- o'zgargan mehnat sharoitlariga moslashish;
- qabul qilinayotgan qarorlar sifatini oshirish;
- mehnat unumdorligi va mahsulot sifatini oshirish;
- xodimlarning ishdan qoniqishini oshirish va kadrlar almashinuvini kamaytirish.

O'qitish ehtiyojlarini tahlil qilish quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Qaysi xodimlar birinchi navbatda o'qitilishi kerak?
- O'qitish qaysi muddatlarda tashkil etilishi kerak?
- O'qitishga qaysi mutaxassislar jalb etilishi kerak?
- Xodimlar qaysi sohalarda o'qitilishi kerak?
- Xodimlarning qanday kompetensiyalari rivojlantiriladi?
- Qaysi o'qitish usullari va texnologiyalari eng samarali hisoblanadi?

- O'qitish davomida qanday natijalarga erishish kerak?

O'qitish ehtiyojlarini tahlil qilish xodimlarning joriy bilim darajasi va malakasi o'zlarining mehnat vazifalari hamda mas'uliyatlarini muvaffaqiyatli bajarish uchun nimalarni bilishlari va qila olishlari kerakligi o'rtasidagi farqlarni ko'rib chiqadi.

Xodimlarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojni uch jihatdan ko'rib chiqish mumkin: kompaniyaga nisbatan (korporativ ehtiyojlar); tashkilot ichidagi bo'limlar, bo'linmalar, ishchi guruhlar (guruh ehtiyojlari) bo'yicha; ma'lum bir xodimga nisbatan (individual ehtiyojlar). Ko'rinib turibdiki, bu uch jihat o'zaro bog'liqdir. Shunday qilib, guruh va individual ehtiyojlarni tahlil qilish tashkilot ehtiyojlarini aniqlashga yordam beradi va aksincha, korporativ ehtiyojlarni aniqlash turli bo'limlar va kasblar bo'yicha o'quv ehtiyojlarini aniqlashga olib keladi.

Xodimlarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojni aniqlashda tashkilot faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari, masalan, ishlab chiqarish hajmi, mahsulot sifati va kamchiliklarning mavjudligi tahlili o'tkaziladi. Korxonaning bozordagi o'rnini va oldingi davrga nisbatan ko'rsatkichlarning o'zgarish dinamikasi tahlil qilinadi. Muayyan ish joyida o'qitish zarurati ish majburiyatlari va ijrochiga qo'yiladigan talablarni tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Muayyan xodimning o'quv ehtiyojlarini aniqlash uchun uning ishi va shaxsiy fazilatlarini baholash amalga oshiriladi.

Tashkilot ichida va tashqarisida sodir bo'ladigan har qanday o'zgarishlar ularning ish joyidagi va mehnat jamoalaridagi xodimlarga qo'yiladigan talablarga ta'sir qiladi. Ta'limga bo'lgan ehtiyojning asosiy manbai tashqi muhitdagi o'zgarishlar, shuningdek, kirib kelayotgan texnik va texnologik o'zgarishlarni kuzatib borish kerak. Ko'pincha o'qitish zarurati tashkilotdagi inson resurslari holatining o'zgarishi bilan bog'liq, masalan, xodimlar sonini optimallashtirish ish vazifalarini qayta taqsimlashga olib keladi va xodimlarni qo'shimcha o'qitish zaruratini keltirib chiqaradi. Kadrlar tayyorlashga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish kompaniya va uning alohida tarkibiy bo'linmalari rahbarlari, shuningdek, inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladi. Shuningdek, ushbu faoliyatga mustaqil ekspertlar jalb qilinishi va xodimlarning o'zini o'zi baholash natijalaridan foydalanish mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, o'qitishga bo'lgan ehtiyoj oldindan rejalashtirilgan bo'lishi kerak, ammo unda to'satdan paydo bo'ladigan vaziyatlar bo'lishi mumkin.

O'qitish ehtiyojlarini aniqlashning asosiy usullari quyidagilardan iborat:

1) ishga qabul qilishda test sinovlari va suhbatlar natijalarini tahlil qilish ma'lum malakalarni oshirish uchun yangi xodimlarni qisqa muddatli o'qitish zarurligini aniqlash imkonini beradi;

2) kasbiy, ijtimoiy-psixologik va psixofiziologik moslashuv jarayonlarini boshqarish imkonini beruvchi moslashuv dasturlarini

takomillashtirish uchun yangi xodimlarning moslashuvi samaradorligini tahlil qilish;

3) tashqi muhitdagi imkoniyatlar va tahdidlarni o'rganish - korporativ kadrlar tayyorlash ehtiyojlariga ta'sir etuvchi huquqiy, bozor, texnologik o'zgarishlarni hisobga olish imkonini beradi;

4) tashkilot ichidagi inson resurslari holatidagi o'zgarishlarni tahlil qilish tarkibiy o'zgarishlar va martabani boshqarish bilan bog'liq ravishda xodimlar sonini optimallashtirish, xodimlarni gorizontaal va vertikal rotatsiya qilish bilan bog'liq o'zgarishlarni tahlil qilishni o'z ichiga oladi;

5) bo'lim boshliqlari va xodimlar o'rtasida so'rovnoma o'tkazish barcha xodimlarining individual o'qitish ehtiyojlari to'g'risidagi fikrlarini hisobga olish va ular uchun o'quv rejalarini tuzish imkonini beradi.

2. *O'qitish maqsadlarini belgilash* unga bo'lgan ehtiyojni aniqlash asosida amalga oshiriladi. Shunday qilib, o'quv maqsadlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- xodimning joriy ish samaradorligini oshirish;
- umumiy kompetensiya darajasini oshirish va yangi bilimlarni egallash;
- xulq-atvor modellari va shakllarini takomillashtirish;
- ishdan qoniqish darajasini oshirish;
- xodimlarni kompaniyadagi o'zgarishlarga tayyorlash.

Shuningdek, ta'lim maqsadlari xodim va ish beruvchining pozitsiyasidan tasniflanadi.

Xodim nuqtai nazaridan, kasbiy malakani saqlab qolish va oshirish, kasbiy sohadan tashqarida bilim olish, o'zini o'zi anglash, o'zining mehnat salohiyati va qobiliyatlarini maksimal darajada amalga oshirish.

Ish beruvchi nuqtai nazaridan, bu kadrlarni qayta tayyorlash, integratsiya va moslashtirish, samarali kadrlar siyosatini shakllantirish va innovatsiyalarni joriy etishdir.

O'qitish jarayonida bir vaqtning o'zida bir nechta maqsadlar amalga oshirilishi mumkin. Masalan, malaka darajasini oshirish

samaradorlikka bevosita ta'sir qiladi va xatti-harakatlarning o'zgarishiga, xodimlarning qoniqishi va tashkilotga sodiqlik tuyg'usining oshishiga hamda o'zini o'zi anglash va o'zini namoyon qilish uchun yangi imkoniyatlarning paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin.

3. *O'qitish natijalarini baholash mezonlarini tanlash* o'qitishning majburiy tarkibiy qismi bo'lib, maqsad va vazifalarga qay darajada erishilganligini aniqlash imkonini beradi. Ta'lim natijalarini baholash mezonlari yangi vakolatlarni shakllantirish darajasi, xodimlarning shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini, ish samaradorligi bo'lishi mumkin.

Ta'lim natijalarini baholash mezonlarini tanlashda quyidagilar e'tiborga olinadi:

- o'quv dasturining mazmuni, uning foydalanish imkoniyati, amaliy ahamiyati;

- o'qitish sifati, ya'ni o'qituvchilarning malakasi va amaliy tajribasi, biznes trenerlari, o'qitish uslubi;

- mashg'ulotlar o'tkaziladigan umumiy shartlar.

4. *O'qitiladigan xodimlarni tanlash* uzluksiz jarayon sifatida ta'lim modelining navbatdagi bosqichidir. Tashkilot katta ish tajribasiga ega bo'lgan yosh xodimlarni va turli darajadagi menejerlarni tayyorlashi mumkin.

5. *O'qitish usullarini tanlash.* Xodimlarning bilim, ko'nikma va malakalarni egallash usullari va uslublari ko'plab omillarga bog'liq bo'lib, ularning asosiylari o'quv maqsadlari, o'quvchilarning individual xususiyatlari, ularning qobiliyatlari va qiziqishlari, kutilayotgan o'quv natijalari va boshqalar. Shuni yodda tutish kerakki, har qanday o'qitish usuli o'zining afzalliklari va kamchiliklariga ega.

6. *O'quv dasturlari ro'yxatini tuzish va ishlab chiqish.* Biznes maqsadlarini tushunish va xodimning malaka modelini bilish o'qitish yo'nalishini tanlashga yordam beradi. Xodimlarning joriy bilim, ko'nikma va malaka darajasini baholash orvali ularning tashkilotda qo'llaniladigan standartlarga qanchalik mos kelishini aniqlash kerak. Bu o'qitiladigan xodimlar uchun ta'limning boshlang'ich nuqtasini aniqlashga imkon yaratadi. Samarali ta'lim dasturini ishlab chiqish

uchun xodimlari o'qishga boradigan bo'limlar rahbarlarini jalb qilish tavsiya etiladi.

7. *O'quv jarayonlarini ta'minlovchi mutaxassislar yoki tashkilotlarni tanlash.* Ular ichki – kompaniya xodimlari va tashqi - tashqaridan taklif qilinishi mumkin.

8. *Erishilgan o'quv natijalarini baholash* o'qitish samaradorligini va uning mehnat faoliyati parametrlariga ta'sirini aniqlash imkonini beradi.

O'qitish samaradorligini baholashning asosiy mezonlari:

- xodimlar fikri (o'quv mashg'ulotlari ular uchun qanchalik foydali bo'ldi, ular olingan ko'nikma va malakalarni amaliy faoliyatlarida qay darajada qo'llay olishlari, o'qitish sifati, mashg'ulotlar davomidagi muhit, mashg'ulotlar ularning kutganlariga mos keladimi yoki yo'qmi);

- xodimlarning nazorat sinovlari o'tkaziladigan o'quv materialini o'zlashtirish;

- operatsion natijalar, ya'ni o'qishni tugatgan xodim mehnat faoliyatida yuqori samaradorlikni namoyish etadi, deb taxmin qilinadi (masalan, samaradorlikni oshirish, sotishni ko'paytirish, mojarolarni kamaytirish);

- xulq-atvordagi o'zgarishlar - o'qitilganlarning xatti-harakatlarini yaxshi tomonga o'zgartirish (masalan, biznes aloqasi bo'yicha treningni tugatgandan so'ng);

- materialni o'zlashtirish darajasi, ishtirokchilarning qoniqishi, tashkilot muammolarini hal qilish.

11.3. Xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash shakllari va usullari

Mahalliy va xorijiy kasb-hunar ta'limi amaliyotida xodimlarni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning keng ko'lamli usullari, texnikasi, texnologiyalari, tartiblari va shakllari ishlab chiqilgan.

Ularni hammasini ikki yirik guruh:

- *ish joyida o'qitish;*

- *ish joyidan tashqarida o'qitish* usullariga bo'lish mumkin.

O'qitish turlarining bir nechta tasnifi mavjud.

1. Tashkil etish usulubiga ko'ra:

- *ichki* – agar o'qituvchilar, murabbiylar va trenerlar kompaniya xodimlari tarkibidan shakllantiriladi;

- *tashqi* – o'qitish tashqi ta'lim muassasalarida amalga oshiriladi yoki o'qituvchi va murabbiylar tashqaridan jalb qilinadi;

- *o'z-o'zini o'qitish*, unda xodimlar mustaqil ravishda, ko'pincha masofadan turib o'qishadi.

2. Maqsadiga ko'ra:

- *kasbiy tayyorgarlik va malaka oshirish* – gorizontal yoki vertikal o'sish, shuningdek, yangi ish texnologiyalarini o'rganish maqsadida (tashkil etiladi;

- *muloqot va boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish*;

- *korporativ qadriyatlarni o'zlashtirish* - kompaniya, uning siyosati va standartlari bilan tanishish, korporativ madaniyatni rivojlantirish.

3. Davomiylik vaqti bo'yicha:

- *uzoq muddatli* – asosan, kasbiy ko'nikmalarni olish yoki rivojlantirish uchun;

- *qisqa muddatli* - yangi xodimlarni kompaniyaning tuzilishi va siyosati bilan tanishtirish, malaka oshirish.

Ta'lim beruvchi va ta'lim oluvchi o'rtasidagi o'zaro ta'sir usullari o'qitish usullari deb ataladi, ular o'qitishning turi va shakllariga bog'liq bo'lib, quyidagi guruhlariga bo'linadi:

1. Ta'limga yondashuv bo'yicha:

- *an'anaviy*: ma'ruzalar, o'qishlar, mahorat darslari, amaliyot;

- *innovatsion*: keyslar, loyihalar, imitatsiya, o'yinlar.

2. Ta'lim oluvchining ishtiroki darajasi bo'yicha:

- *passiv*: ma'ruzalar, o'quv filmlari, o'qish;

- *faol*: muayyan vaziyatlarni tahlil qilish, biznes va rolli o'yinlar, muhokamalar;

interaktiv: guruh ishi, aqliy hujum va boshqalar.

3. O'qitish joyi bo'yicha:

- *ish joyida*: murabbiylik, tajribali xodim yoki menejerning rahbarligida murakkabroq muammolarni hal qilish va h.k.;

Inson resurslarini boshqarish

- *ish joyidan tashqarida*: joylarda mashg'ulotlar, konferensiyalar va boshqalar;

- *mustaqil ta'lim*.

4. *Taqdim etish va o'qish usuliga ko'ra*:

- *matnlar*;

- *audio format*;

- *video materiallar*.

Xodimlarni o'qitish shakllari ta'lim jarayonini tashkil etishning bir usuli hisoblanadi. O'qitishni quyidagi shakllar bo'yicha tasniflash mumkin:

1. *Ta'lim oluvchilar soni bo'yicha*:

- *guruh mashg'ulotlari*;

- *individual mashg'ulotlar*.

2. *Tashkil etish uslubi bo'yicha*:

- *kunduzgi*;

- *sirtqi*;

- *masofaviy*;

- *aralash*.

3. *O'qish joyi bo'yicha*:

- *ish joyida*;

- *ish joyidan tashqarida*.

4. *Ish bilan bog'liq holda*:

- *ishlab chiqarishdan ajralgan holda*;

- *ishlab chiqarishdan ajralmagan holda*.

O'qitishning har bir shakli ma'lum o'qitish usullariga mos keladi.

Ish joyida o'qitishga asoslangan ta'lim kundalik ish bilan bevosita o'zaro ta'sir qilish bilan tavsiflanadi. Bu usul arzonroq va samaraliroq bo'lib, o'quv xonalarida o'qishga odatlanmagan xodimlarning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi. Ichki o'qitishda xodimlarning o'ziga xos ehtiyojlarini qondirish uchun tashqi murabbiyni yollash mumkin. Boshqa tomondan, bunday o'qitishning maqsadi va tartibi joriy ish mazmuni va qat'iy vaqt ichiga kiritilishi mumkin.

Ish joyida o'qitishning amaliyligi xodimning ishlab chiqarish (operatsion) funksiyalari bilan bevosita bog'liqligi bilan ajralib turadi va

Inson resurslarini boshqarish

yangi o'rganilgan narsalarni takrorlash va mustahkamlash uchun muhim imkoniyatlarni ifodalaydi. Shu ma'noda, ushbu turdagi mashg'ulotlar joriy vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni rivojlantirish uchun maqbuldir.

Xodimlarni ichki o'qitishning asosiy usullari quyidagilardir: brifing, rotatsiya, shogirdlik (stajirovka), murabbiylik, loyiha guruhlarida o'qitish va boshqalar (11.1-jadval).

11.1-jadval

Xodimlarni ish joyida o'qitish usullari

№	O'qitish usuli	Usulning xarakterli xususiyatlari
1.	Instruktaj	Mutaxassislik to'g'risida ma'lumot olish, xodimning yangi ishi, oddiy mehnat operatsiyalari bilan tanishtirish (usul moslashish jarayoniga xosdir)
2.	Rotatsiya (ish joyini o'zgartirish)	Ish joylarini tizimli ravishda o'zgartirish natijasida bilim olish va tajriba orttirish, faoliyatning ko'p qirraliligi va ishlab chiqarish vazifalari haqida fikrlarni shakllantirish.
3.	Shogirdlik (stajirovka)	Xodimni yuqoriroq va sifat jihatidan boshqacha tartibdagi vazifalar bilan tanishtirish va o'qitish, shu bilan birga ish natijalari uchun mas'uliyatning ma'lum bir qismini stajirovka rahbariga yuklash.
4.	Ustozlik	Xodimlarni ish joyida o'qitishni rejalashtirish, shu jumladan, ustoz rahbarligida standart xususiyatlarga erishish va standart darajadan yuqori yashirin bilim va ko'nikmalarni rivojlantirish.
5.	Kouching (Murabbiylik)	Murabbiylik - bu tayyor bilimlarni uzatishga, boshqa odamlarning xatti-harakatlari, harakat usullarini yoki ularni nusxalash holatlarini o'zlashtirishga emas, balki murabbiy yordamida muammoning yechimini mustaqil izlashni tashkil etish va xodimning salohiyatini ochishga asoslangan usul. Xodim o'z yechimini topadi, murabbiy esa uning izlanishiga rahbarlik qiladi.
6.	Loyiha guruhlarida o'qitish	Xodimning yangi faoliyati bilan bog'liq vazifalarni o'zlashtirishi uchun korxona doirasida tashkil etilagan yirik va muddatli loyiha guruhlar bilan hamkorlik qilish.

Ishdan tashqarida o'qitish tashkilotning ichidan tashqari barcha turdagi o'qitishni o'z ichiga oladi. Bunday mashg'ulotlar xodimlarni ma'lum vaqt davomida kundalik ishlardan ajratish imkonini beradi. Bu holda o'quv jarayoni yaxshiroq rejalashtirilgan va didaktik jihatdan chuqurroq rivojlangan bo'ladi.

Ishdan tashqari o'qitishning asosiy usullaridan ba'zilari:

- *ma'ruzalar* – kasbiy tayyorgarlikning an'anaviy usuli bo'lib, xodimga qisqa vaqt ichida katta hajmdagi o'quv materialini taqdim etish imkonini beradi;

- *keyslar* - real yoki xayoliy boshqaruv vaziyatini tahlil qilish va baholash;

- *ishbilarmonlik o'yinlari* - amaliy tadqiqotlar tahlilini o'z ichiga olgan guruh o'yini. Shu bilan birga, o'yin ishtirokchilari o'yin biznesi sharoitida rollarni oladilar va qabul qilingan qarorlarning oqibatlarini ko'rib chiqadilar;

- *modellashtirish* - real mehnat sharoitlarini modellashtirish nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarni uyg'unlashtirishga imkon beradi, dekompozitsion fikrlash va ijodkorlikni rivojlantirishni ta'minlaydi;

- *rolli o'yinlar* - xodim amaliy tajriba orttirish va xatti-harakatlarining to'g'riligini tasdiqlash uchun o'zini boshqa birovning o'rniga qo'yadi;

- *dasturlashtirilgan kurslar* - nazariy va uslubiy bilimlarni, shu jumladan materialni o'zlashtirish darajasini diagnostika qilish elementlarini olish uchun yanada faol o'qitish usuli;

- *konferensiyalar (seminarlar)* - faol ta'lim usuli, munozaralarda ishtirok etish mantiqiy fikrlashni rivojlantiradi va turli vaziyatlarda o'zini tutish usullarini rivojlantiradi.

O'qitishning alohida turlari – o'z-o'zini tarbiyalash, ya'ni xodimlarning mustaqil ravishda o'qishi.

11.4. Xodimlarni o'qitishning zamonaviy tendensiyalari

Tashkilot rahbarlari eng avvalo xodimlarini qanchalik tez-tez o'qitishi kerakligini anglab yetishlari kerak.

Bugungi kunda jadal rivojlanayotgan axborot va biznes texnologiyalari sharoitida tashkilot raqobatbardosh bo'lib qolishi uchun u o'z xodimlarining professionallik darajasini doimiy ravishda oshirib borishi kerak. Shu sababli, tobora ko'proq kompaniyalar korporativ ta'limni zarur va uzluksiz jarayon deb bilishadi va bu uchun mablag'lar ajratadilar.

Albatta, hamma korxonalar ham, ko'pincha, o'z xodimlarining rivojlanishiga sarmoya kiritmaydi. Biroq, biznes uchun shunday muhim vaziyatlar mavjudki, unda xodimlarni o'qitmaslikning iloji yo'q:

- ishlab chiqarish texnologiyalarining o'zgarishi;
- tashkilotning yangi strategik maqsadlarni belgilash.

Bugungi kunda korporativ o'qitishning bir qancha barqaror tendensiyalari shakllangan va ulardan foydalanish yaqin kelajakda ham dolzarb bo'lib qoladi.

1. *O'qitishning oflayn va onlayn formatlarning kombinatsiyasi.* 2020-yilda ommalashgan onlayn formati ta'lim sohasinig istiqbolli yo'nalishiga aylandi. Bu vaqt va o'qitish xarajatlarini tejaydi hamda o'quvchilarga yozib olingan o'quv materiallariga murojaat qilish imkonini beradi. Biroq, ba'zi amaliy ko'nikmalarni faqat oflayn rejimda qo'llash mumkin. Ushbu ikki formatning ta'lim olish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

2. *Materialni taqdim etishda gibridd yondashuv.* Matnlar, audio va video materiallar, testlar, interaktiv o'yinlar - barchasi bitta o'quv kursi doirasida taqdim etiladi. Ushbu yondashuv mashg'ulotlarni yanada qiziqarli qiladi va o'quvchilar e'tiborini ko'proq jalb etadi.

3. *Mobil ta'lim.* Telefon ilovasi uchun moslashtirilgan o'quv dasturlari o'quvchiga xohlagan vaqtda va joyda o'quv materialni o'rganish imkonini beradi.

4. *Sun'iy intellekt.* Neyron tarmoqlar o'quvchiga eslatma berishga va topshiriqlarni tahlil qilishga yordam beradi, har bir o'quvchiga uning ehtiyojidan kelib chiqib, individual o'quv rejalari va ta'lim kontentlarini shakllantiradi hamda bilim darajasini baholab beradi.

5. *Foydalanuvchi tomonidan yaratilgan kontent* korporativ ta'limda global tendensiyaga aylandi. Uning o'ziga xosligi shundaki, o'quv

materiallari kompaniya mutaxassisi tajribasiga asoslangan bo'lib, u o'z bilimlarini boshqalarga o'tkazishga tayyor professional darajaga erishgan bo'ladi. Misol uchun, tajribali savdo menejeri o'z hamkasblari uchun sotish bo'yicha mahorat darslarini o'tkazishi mumkin, muvaffaqiyatli rieltor esa ko'chmas mulkni xaridor va sotuvchi o'rtasida muzokaralarni tashkil etish uslubiyaatini ishlab chiqishi mumkin.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, tashqi o'qituvchilardan farqli o'laroq, korxona mutaxassislari bilan ishlash xodimlarda ko'proq ishonchni uyg'otadi. Xodim va o'qituvchi-mutaxassis o'rtasida hech qanday to'siq bo'lmaydi, ular o'qituvchiga o'zi qanday qiyinchiliklarga duch kelganini va undan qanday qutulish mumkinligini ko'rsatishga tayyor bo'lgan muvaffaqiyatli hamkasb sifatida ko'rishadi. Ichki mutaxassisning ma'lum bir masalani yaxshi tushuna olishini anglash xodimning kasbiy o'sishiga olib keldi, odamlarda o'ziga bo'lgan ishonchni uyg'otadi hamda o'quv jarayoniga qiziqishini kuchaytiradi.

Materialni oson o'zlashtirishlari uchun korporativ ta'limda materiallar xodimlarga oddiy tilda, rasmiyatchiliksiz taqdim etiladi va ko'pincha matnlar (maqolalar, nazorat ro'yxatlari, qo'llanmalar, diagrammalar, jadvallar) video yoki audio darslar shaklida taqdim etiladi.

6. Mikrolarning.

Mikrolarning (inglizcha "microlearning") – mikrolim o'quv formati bo'lib, unda material kichik qismlarda taqdim etiladi. Bunda har bir qism bitta muammoni hal qiladi va 5-20 daqiqalik video dars, kichik amaliy vazifa, ko'rsatmalar, nazorat ro'yxati va maqola shaklida taqdim etiladi. Ushbu format gibrid ta'lim shaklidagi boshqa formatlar bilan bir qatorda to'liq kursning bir qismi bo'lishi mumkin. Yoki ma'lum bir mahoratni mashq qilish uchun mustaqil dars, masalan, yangi xodimlar uchun shikoyatlar bilan ishlash bo'yicha video dars bo'lishi mumkin. Bunday dars yuzma-yuz uchrashuv yoki mobil ilovada video ko'rinishida mumkin.

11.5. Xodimlarning xizmat karyerasini rejalashtirish va boshqarish.

Karyera modellari

Inson resurslarni boshqarishda "karyera" tushunchasi turli xil ma'nolarga ega bo'lib: tanlangan kasb bo'yicha oldinga siljish, yuqori maqomga erishish, ko'proq pul topish, o'z qobiliyatlarini rivojlantirish, kasbiy tajriba orttirish va boshqalarni anglatadi.

Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy nazariyasida karyera deganda, odatda, insonning mehnat faoliyati va ish tajribasi bilan bog'liq, pozitsiyasi va xulq-atvoridagi individual ongli o'zgarishlar tushuniladi.

"Karyera" tushunchasi (lotincha **carrus** – "arava"; italyancha **camera** – "hayot yo'li", "maydon", "yugurish") insonning kasbiy o'sishi, hokimiyati va ta'sir doirasining kuchayishi hamda ijtimoiy mavqeining o'sishini sifatida ishlab chiqarish, ijtimoiy, ma'muriy yoki boshqa ierarxiya bosqichlarida ko'tarilishini ifodalaydi.

"Karyera" tushunchasi ko'plab Yevropa tillarida mavjud bo'lib, o'xshash ma'no va talaffuzlarga ega. Masalan, ingliz tilida "**career**" - bu maxsus tayyorgarlikni talab etadigan kasb yoki faoliyat turi, kasbiy faoliyatda muvaffaqiyat, hayot yo'li, xatti-harakatlar chizig'i va intilish yo'nalishi ma'nolarini anglatadi. Fransuz tilida "**sarpere**" ijtimoiy, ilmiy va boshqa faoliyat sohasida martaba pillapoyasida muvaffaqiyatli ko'tarilishni anglatadi.

Karyerani bir qator belgilarga ko'ra tasniflash mumkin:

1. *O'sish traektoriyasi bo'yicha - professional va lavozim karyerasi.*

Kasbiy karyera insonning kasbiy qobiliyatlarini rivojlanish va amalga oshirish darajasini, uning kasbiy tajribasining sifat holatini tavsiflaydi. *Professional karyera lavozim karyerasi* uchun asos bo'lishi kerak.

Lavozim karyerasi – bu xodimning tashkilot tuzilmasida vertikal va gorizontal harakatlanishi bo'lib, uning kasbiy imkoniyatlarini amalga oshirish shaklini ifodalaydi.

2. *Mutaxassislik mezoniga ko'ra - ixtisoslashgan va ixtisoslashmagan karyera.*

Ixtisoslashgan karyera ma'lum bir xodimning o'z kasbiy faoliyati davomida bir yoki turli tashkilotlarda ixtisoslashgan kasbi va faoliyati sohasi doirasida rivojlanishning turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.

Ixtisoslashmagan karyera. Bunday karyera Yaponiyada keng rivojlangan. Yaponlar menejerlar kompaniyaning har qanday bo'limida ishlay oladigan mutaxassis bo'lishi kerak, degan qat'iy fikrda. Karyera pillapoyasida ko'tarilayotgan xodim 3 yildan ortiq vaqt davomida bir pozitsiyada turmasdan, kompaniyaga turli bo'limlarida ishlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Xodim ushbu karyera bosqichlarini bir yoki turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

3. *Amalga oshirish darajasiga ko'ra - haqiqiy va rejalashtirilgan karyera*.

Haqiqiy karyera - bu xodim tomonidan ilgari egallangan yoki hozirda band bo'lgan lavozimlar to'plami.

Rejalashtirilgan karyera - bu xodim egallashi mumkin bo'lgan potensial lavozimlar to'plami.

4. Rivojlanish yo'nalishi darajasiga ko'ra - vertikal, gorizontal, markazga yo'naltirilgan va pog'onali karyera.

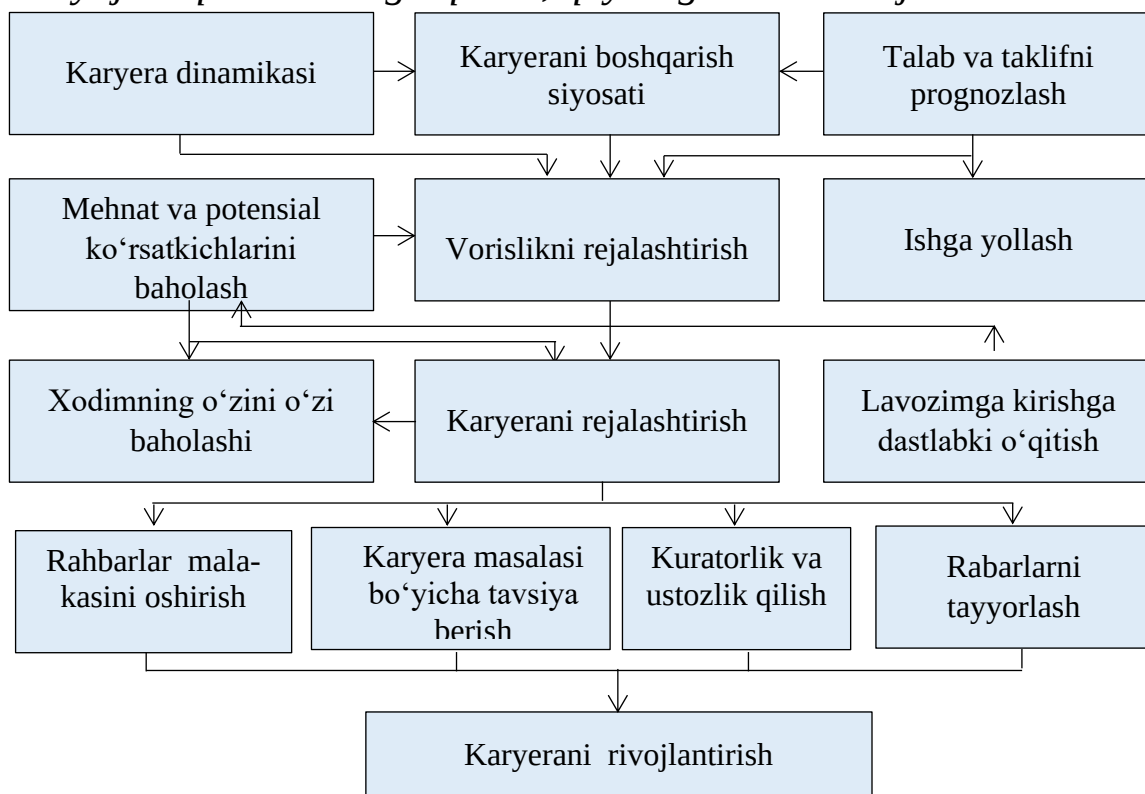
Vertikal karyera deganda tashkiliy boshqaruv iyerarxiyasining yuqori darajasiga ko'tarilish (yuqori darajadagi ish haqi bilan birga bo'lgan lavozimda ko'tarilish) yoki pastki lavozimlarga o'tish - degradatsiya tushuniladi.

Gorizontal martaba – bu faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tishni yoki tashkiliy tuzilmada qat'iy rasmiy belgilanmagan darajada ma'lum funksiyani bajarishni o'z ichiga olgan karyera turi (masalan, vaqtinchalik ishchi guruh rahbari, ijodiy guruh va boshqalar). Bu karyera turi xodimlarning rotatsiyasi tushunchasi bilan ham bog'liq. *Rotatsiya* - bu xodimni bir xil ish darajasidagi boshqa lavozimga lavozimga o'tkazish. Gorizontal karyera xodimning oldingi darajadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirishni ham o'z ichiga olishi mumkin. Bunday holatda ish haqini hajmi ham mos ravishda o'zgarishi mumkin.

Markazga yo'naltirilgan karyera deganda, xodimning tashkilot rahbariyatining asosiy tarkibiga o'tishi tushuniladi, masalan, xodimning boshqa xodimlar kirishi imkoni bo'lmagan yig'ilishlarda ishtirok etishi, tashkilotning alohida ma'lumot manbalariga ega bo'lishi va boshqalar. Bunday xodim tashkilotning bo'linmalaridan birida oddiy lavozimni ham egallashi mumkin. Biroq, uning ishiga haq to'lash o'z lavozimidagi ish haqi hajmidan sezilarli darajada oshadi.

Pog'onali karyera - gorizontal va vertikal karyera elementlarini o'zida birlashtiradi. Xodimlarning ko'tarilishi navbatma-navbat vertikal va gorizontal o'sish orqali amalga oshirilishi mumkin, bu sezilarli samara beradi.

5. *Karyera harakati jarayonida sodir bo'ladigan o'zgarishlar mazmuniga va karyera yo'lini amalga oshirish jarayonida qanday ehtiyojlar qondirilishiga qarab, quyidagi turlarini ajratish mumkin:*



11.2-rasm. Tashkilotda xodimning xizmat karyerasini boshqarish

- *maqom karyerasi* - bu korxona rivojiga qo'shgan ulkan hissasi uchun navbatdagi unvon yoki faxriy unvon berish bilan ifodalangan tashkilotda xodimning maqomini oshirish;

- *malaka karyerasi* - xodimning kasbiy o'sishini, lavozimining razryadi va tarif setkasi bo'ylab o'sishini nazarda tutadi;

Inson resurslarini boshqarish

- *monetar karyera* - bu xodimlarning ish haqi darajasining oshishi;
- *hokimiyat karyerasi* – xodimning boshqaruv ierarxiyasiga ko'tarilish orqali tashkilotdagi ta'sirning rasmiy ortishi yoki xodimning tashkilotdagi norasmiy vakolatlarining o'sishi bilan bog'liq.

Inson resurslarini boshqarishda xizmat karyerasini rejalashtirish va nazorat qilishga alohida e'tibor qaratilib, xodim tashkilotga ishga qabul qilingan paytdan boshlab va ishdan bo'shatilgunga qadar, lavozim yoki lavozim tizimi orqali uning gorizontal va vertikal ko'tarilishini muntazam ravishda tashkil etish zarur. Xodim nafaqat o'zining qisqa va uzoq muddatli istiqbollarini, balki lavozimga ko'tarilish uchun qanday ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham bilishi kerak.

Karyerani rejalashtirish - bu mutaxassislarni rivojlantirish va rag'batlantirish strategiyasi va bosqichlarini aniqlashga qaratilgan tashkilotdagi kadrlar ishining yo'nalishlaridan biri.

Karyerani rejalashtirish - bu insonning potensial imkoniyatlari, qobiliyatlari va maqsadlarini tashkilotning talablari, uni rivojlantirish strategiyasi va rejalari bilan taqqoslash jarayoni bo'lib, u kasbiy va xizmat lavozimida o'sishi dasturini tuzishda ifodalanadi.

Demak xodimlarning karyerasini rejalashtirish va tashkilotning boshqaruv jamoasi o'rtasidagi vorislikni ta'minlash inson resurslarini boshqarish asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi.

O'z ishini yuqori mas'uliyat darajasida yoki yuqori samaradorlik bilan bajarish uchun xodim o'z vakolatlari doirasini kengaytirishi kerak, ya'ni o'z faoliyat sohasidagi har bir individual darajadagi ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan fazilatlarni (bilim, ko'nikma, tajriba, xulq-atvor xususiyatlari va boshqalar) egallashi lozim.

Buning uchun xodim faoliyatining (lavozimining) har bir yangi darajasida vakolatlar doirasiga qo'yiladigan talablarni baholash to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslanib, shaxsiy martaba oshirish dasturlari tuziladi, malaka oshirish tadbirlari, kelajakdagi ish joylarida amaliyot o'tashlari, o'qitishlar, treninglar, maslahatlar va boshqalar amalga oshiriladi.

Bunday yondashuv xodimning muvaffaqiyatli karyeraga ega bo'lishi uchun erishishi kerak bo'lgan tegishli malaka darajalarini o'z ichiga olgan shaxsiy karyera rivojlanish rejasini ishlab chiqish imkonini beradi. Bu shuningdek, xodimga o'z rivojlanishini rejalashtirish,

uzluksiz o'zini-o'zi takomillashtirish va u intilayotgan maqsadni aniq tushunish imkonini beradi. Amalda, karyerani rivojlantirish xodimning vakolatlar doirasidagi faoliyati motivatsiyasi va ish haqi bilan bog'liq.

Shunday qilib, xodim karyerasini rejalashtirishning asosiy maqsadlari:

- xodimlarni almashtirishda tashkilotning uzluksizligiga bo'lgan ehtiyojini ta'minlash;

- istiqbolli xodimlar uchun malaka oshirish tizimini yaratish, ular erisha oladigan mas'uliyat darajasida muvaffaqiyatli ishlashlari uchun amaliy tajriba, yangi bilim va malakalarni olish;

- samarali ishlaydigan xodimlarga o'z potensialini ro'yobga chiqarish, ularning tabiiy va orttirilgan shaxsiy ko'rsatkichlari, iste'dod, ijodkorlik va martaba intilishlarini ochishda yordam berish.

Albatta karyerani rivojlantirish markazida xodim turar ekan, uning ham maqsadlarini tushunish karyerani rejalashtirish va boshqarishda muhim ahamiyatga ega.

Xodimning karyera o'sishidagi maqsadlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- o'z-o'zini hurmat qilishga mos keladigan va ma'naviy qoniqishni ta'minlaydigan faoliyat turi bilan shug'ullanish yoki lavozimga ega bo'lish;

- ma'lum darajada mustaqillikka erishish imkonini beradigan kasb bo'yicha ishlash yoki lavozimni egallash;

- yuqori ish haqi olish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- faol o'qishni davom ettirish imkonini beruvchi ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- shaxsning imkoniyatlarini oshiradigan pozitsiyani egallash.

Karyera maqsadlari yosh va malaka darajasiga qarab o'zgaradi. Xodimning yoshiga qarab, karyeraning beshta bosqichi mavjud:

1. Dastlabki bosqich (25 yoshgacha) o'qish va faoliyat turini tanlashni o'z ichiga oladi.

2. Shakllanish bosqichi (25-30 yosh). Bu davrda xodim tanlagan kasbini egallaydi, zarur ko'nikmalarga ega bo'ladi, uning malakasi shakllanadi va o'zini-o'zi tasdiqlash sodir bo'ladi.

3. Ko'tarilish bosqichi (30-45 yosh). Malaka oshirish, martaba pog'onasidan yuqoriga ko'tarilish, boy amaliy tajriba orttirish,

ko'nikmaga ega bo'lish jarayonlari kechib, o'z-o'zini tasdiqlash va yuqori maqomga erishishga bo'lgan ehtiyoj ortib boradi.

4. Saqlanish bosqichi (45-60 yosh) erishilgan natijalarni mustahkamlash bo'yicha harakatlar bilan tavsiflanadi: munosib hurmat paydo bo'ladi, yangi martaba darajalariga ko'tarilish mumkin.

5. Tugatish bosqichi (60 yoshdan yuqori). Xodim pensiyaga chiqishga tayyorlanadi. Bu davrda aksariyat hollarda inson karyera inqirozi, psixologik va fiziologik noqulaylik holatlarini boshidan kechirib, yetarli darajada moddiy ta'minlanganlikni saqlab qolish istagi bilan tavsiflanadi.

Albatta, tashkilot rahbarlari xodim karyerasini rejalashtirishi mumkin, ammo xodimning shaxsiy rejalashtirishi jarayonning samarali kechishiga muhim rol o'ynaydi. Boshqacha qilib aytganda, yosh mutaxassis o'zi uchun o'zi qaror qabul qilish huquqiga ega. U qayerga borishni, qanday kasbni egallashni va qanday qadamlar qo'yish kerakligini (ta'lim yoki kasbiy tayyorgarlikda) o'zi hal qilishi kerak. Shu munosabat bilan u o'z karyerasining samarali "diagnostikasi"ni qilishni bilishi kerak. Buning uchun moslashuvchanligi va soddaligi tufayli kasbiy amaliyotda eng ko'p qo'llaniladigan karyerani rejalashtirish usulidan foydalanish mumkin. U quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

1-qadam. O'z-o'zini baholash. Karyera rejalashtirishning boshlang'ich nuqtasi o'z imkoniyatlari, qobiliyatlari, ko'nikmalari va kasbiy malakalarini tahlil qilishdir. Bunda "Men kimman?"degan asosiy savolga javob olish kerak. Buning uchun J. Gollandning shaxslar tipologiyasidan foydalanishingiz mumkin (11.2-jadval).

Shaxs xususiyatlarini baholashda shuni hisobga olish kerakki, J.Golland konsepsiyasiga ko'ra, shaxsning bir turi boshqasidan ustun bo'lishiga qaramay, xodim sharoitga moslashish hisobiga bir necha shaxs xususiyatlarini o'zida mujassamlashtirishi mumkin.

2-qadam. Karyera rivojlanishi uchun parametrlar va motivatsiyani aniqlash, ya'ni inson shug'ullanmoqchi bo'lgan faoliyat turini aniqlash.

3-qadam. Karyera rivojlanishi maqsadlarini aniqlash. Maqsadlarni belgilashda ularni qisqa muddatli (oylik, choraklik, yillik) va uzoq muddatli (10-20-40 yil) maqsadlarga bo'lish kerak.

Belgilangan maqsadlar haqiqiy niyat va istaklarga javob berishi uchun ma'lum mezonlariga mos kelishi kerak:

1. Qiyin, lekin erishish mumkin.

2. Aniqlik va o'lchash mumkinligi.

3. Maqsadlar va ularga erishish muddatlari o'rtasidagi chambarchas bog'liqlik.

4. Muvofiqlik. *4-qadam.* Karyera o'sishi rejasini ishlab chiqish. Inson o'zi xohlagan lavozimga ega bo'lish uchun qanday kasbiy xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligini, ularning qaysi biriga to'liq ega ekanligini va qaysi birini egallashi yoki rivojlantirishi kerakligini aniqlashi kerak.

5-qadam. Karyerani boshqarish. Maqsadlarni yiliga bir marta ko'rib chiqish va yanada samarali rejalashtirish uchun erishilgan natijalarni tahlil qilish kerak.

O'z-o'zini baholash - bu martabani belgilash jarayonining yarmidir. Karyerani rejalashtirish, shuningdek, martaba rivojlanish maqsadlari va unga erishish yo'llarini aniqlashdan iborat.

Tanlangan faoliyat sohasida xodimlarni muntazam ravishda rag'batlantirish karyerani rejalashtirish jarayonining o'zaro ta'sirini va kerakli natijalarga erishish vositalarini aniqlashni o'z ichiga oladi.

Tashkilot tomonidan o'z xodimlariga taklif qilinadigan karyera tizimi inson resurslarini boshqarishning eng muhim vositalaridan biri bo'lganligi sababli, kadrlar bo'yicha menejer xodimlarning karyera maqsadlarini to'g'ri aniqlay olishi kerak.

Karyerani rivojlantirish xodim uchun:

- unga kasbiy o'sish va turmush darajasini oshirish imkoniyatini beradigan tashkilotda ishlashdan qoniqishning yuqori darajasi;

- kelajakdagi kasbiy faoliyatga maqsadli tayyorgarlik ko'rish imkoniyatini beradi.

Tashkilot esa quyidagilarga erishadi:

- mehnat unumdorligini oshiradigan va xodimlar qo'nimsizligini kamaytiradigan o'z kasbiy faoliyatini ushbu tashkilot bilan bog'laydigan g'ayratli xodimlar;

- xodimlarning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda malaka oshirishni rejalashtirish imkoniyati;

- kasbiy o'sishga qiziqqan xodimlarni asosiy lavozimlarga ko'tarilish uchun tayyorlash.

Shaxslar tipologiyasi

Shaxsiyat turi	Tavsifi
Realistik shaxs	Jismoniy kuch va epchillikni talab qiladigan faoliyatni, asbob-uskunalar va mexanizmlarni ishlatish bilan bog'liq faoliyatni afzal ko'radigan shaxs. Amaliy ish va tezkor natijalarga e'tibor qaratadi. Fikrlarni shakllantirish va taqdim etish qobiliyati yetarlicha rivojlanmagan. Bunday shaxslar ko'pincha mexanik, elektrik, mashinist, bog'bon, oshpaz va boshqa kasblarni tanlaydilar.
Tadqiqotchi shaxs	Qiziquvchanligi, ratsionalligi, o'ziga xosligi, mustaqilligi, rivojlangan tahliliy qobiliyati, o'z fikrini shakllantirish va ifodalash qobiliyati bilan ajralib turadigan shaxs. Aqliy mehnatga moyil, mantiqiy muammolarni hal qilishni yaxshi ko'radi va ijtimoiy me'yorlarga e'tibor qaratishga moyil emas. Ushbu turdagi odamlar ilmiy tadqiqot yo'nalishidagi kasblarni, ya'ni. ijodkorlik va innovatsion fikrlashni talab qiladigan faoliyatni afzal ko'radilar. Odamlar bilan muloqot ularning faoliyati tarkibida ustuvor emas.
Arstistik shaxs	Hissiyotga va o'zini namoyon qilishga e'tibor qaratadi. Yuqori emotsional, atrofdagi voqelikni idrok etishi va rivojlangan kommunikativ, nostandart shaxs. Boshqa odamlar bilan munosabatlarni o'rnatadi, ularning his-tuyg'ulariga, tasavvurlariga, sezgilariga tayanadi. Bunday shaxslarning kasbiy moyilligi musiqa, aktyorlik, sahna va ko'rgazmali faoliyat bilan bog'liq.
Ijtimoiy shaxs	Mehnatga yo'naltirilgan shaxs bo'lib, boshqa odamlar bilan o'zaro munosabat o'rnatish, ularni ishontirish qobiliyati, odamlarning xulq-atvorini tahlil qilish va ularni tarbiyalash bilan bog'liq muammolarni hal qilish qobiliyati rivojlangan. Uning nutq madaniyati rivojlangan, empatiyaga moyil va boshqa odamlarning hissiy holatini tushunishga qodir. Ushbu shaxslar o'qitish, davolash, maslahat berish va mijozlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq kasblarga mos keladi.
Tadbirkor	Topqir, ijtimoiy faol, amaliy shaxs, mustaqil qarorlar qabul qilishga, yetakchilikka, tavakkalchilikka va hattoki avanturizmga moyil. Qat'iyat, diqqat va mehnatsevarlikni talab qiladigan faoliyatga moyil emas. U tashkiliy va muloqot qobiliyatlarini rivojlantiradi va murakkab muhitlarni tezkor boshqara oladi. Bunday shaxslarga faoliyatni, boshqaruv bilan bog'liq qarorlarni tezkor qabul qilish qobiliyati talab etadigan va boshqa odamlarga ta'sir o'tkazishga imkon beradigan kasblarga mos keladi. Masalan, menejer, prodyuser, kadrlar bo'yicha mutaxassis.
Konvensional shaxs	O'ziga xos, ijrochi, pedantik, rejalashtirilgan narsadan chetga chiqishni yoqtirmaydigan, ijtimoiy normalarga yo'naltirilgan, aniq tartibga solingan faoliyatni afzal ko'radigan shaxs. Bunday shaxslar ish yuritish va hisob-kitob ishlari, hujjatlarni rasmiylashtirish, raqamlar bilan ishlash, formulalar, matnlar ko'rinishidagi ma'lumotlarni taqdim etish bilan bog'liq kasblarga ustuvorlik beradilar. Masalan, buxgalter, notarius, korrektor, topograf va boshqalar Bunday odamlarning muloqot va tashkilotchilik qobiliyatlari yaxshi rivojlanmagan, lekin ular ajoyib ijrochilardir.

Inson resurslarini boshqarish

Karyerani rejalashtirish amaliyoti xodimning o'z karyerasiga bo'lgan shaxsiy ehtiyojlarini tashkilotda mavjud imkoniyatlar bilan muvozanatlashtirishga xizmat qiladi.

Tashkilotda xodimlar karyerasini rejalashtirish jarayoni bir qator vazifalarni bajarishni o'z ichiga oladi:

- tashkilot maqsadlari va individual xodim o'rtasidagi munosabatlarga erishish;

- karyerani rejalashtirishni muayyan xodimning o'ziga xos ehtiyojlarini hisobga olishga yo'naltirilganligini ta'minlash;

- xodimni o'stirish bo'yicha aniq qarorlar qabul qilishda foydalaniladigan karyera o'sishining mezonlarini shakllantirish;

- xodimlarning karyerasini o'stirish salohiyatini o'rganish;

- xodimlarning karyera o'sishiga bo'lgan umidlarini to'g'ri shakllantirish uchun ularning karyera salohiyatini asosli baholashni ta'minlash;

- kerakli vaqtda va kerakli joyda kadrlarga bo'lgan ehtiyojni miqdor va sifat jihatdan qondiradigan karyerani rivojlantirish yo'llarini aniqlash.

Ishga qabul qilishni rejalashtirish uchun asos bo'lib, xodimning ma'lumoti, bosib o'tgan lavozimda o'sish tajribasi va lavozim tavsiflari hisoblanadi.

Karyera rejalarini ishlab chiqish quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- xizmat lavozimlarida ko'tarilishining alohida bosqichlarida ish mazmunini o'rganish;

- kasbiy va malaka oshirishning har bir yangi bosqichi uchun xodimlarga qo'yiladigan talablarni (ma'lumot darajasi, malakasi, yoshi, maxsus qobiliyatlarining rivojlanishi) batafsil ko'rib chiqish;

- eng yuqori bosqichga o'tish uchun zarur bo'lgan biznes tajribasini aniqlash;

- har bir lavozim uchun zarur bo'lgan aniq bilim va ko'nikmalarni aniqlash;

- xodimning imkoniyatlarini moslashuvchan va har tomonlama baholash.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimning karyera o'sishini rejalashtirish uning ma'lumoti, yoshi, kasbiy qiziqishlari, texnologik savodxonligi va xodimning tashkilotda ishlagan vaqtni hisobga olishga asoslanadi. Insonning potensial kasbiy qobiliyatlari va ko'nikmalarini korxonaning talablari, ehtiyojlari va rejalari bilan solishtirish ko'p mehnat talab qiladigan jarayondir. Tashkilotda xodimning xizmat karyerasini rejalashtirish kadrlar bo'yicha menejer, xodimning o'zi yoki uning bevosita rahbari tomonidan amalga oshirilishi mumkin, quyida karyerani rejalashtirish bo'yicha asosiy tadbirlar keltirilgan (11.3-jadval).

11.3-jadval

Karyerani rejalashtirish tadbirlari

Rejalashtirish subyekti	Karyerani rejalashtirish tadbirlari
Xodim	xodimning dastlabki yo'nalish va kasbni tanlashi; tashkilot va lavozimni tanlash; tashkilotda yo'naltirish; istiqbolni baholash va o'sishni loyihalash; o'sishni amalga oshirish.
Xodimlar bilan ishlash menejeri	ishga qabul qilishda baholash; ish joyini aniqlash; xodimlarning mehnati va salohiyatini baholash; xodimni zaxiraga tanlash; qo'shimcha o'qitish; zaxira bilan ishlash dasturlari; xodimni o'stirish; karyerani rejalashtirishning yangi sikli.
Xodimning bevosita rahbari	xodimning mehnat faoliyati natijalarini baholash; motivatsiyani baholash; kasbiy rivojlanishni tashkil etish; rag'batlantirish bo'yicha takliflar; o'sish bo'yicha takliflar.

Xodim nafaqat o'zining qisqa va uzoq muddatli istiqbollari, balki lavozimga ko'tarilish uchun qanday ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham bilishi kerak. Rahbarlar shuni yodda tutishi kerakki, 5-7 yil davomida xodimning ish joyida o'zgarishlar bo'lmasligi, hatto eng sifatli ishlaydigan va mas'uliyatli xodimlar orasida ham ishga qiziqishning yo'qolishiga olib keladi.

Buning oldini olish uchun karyerani rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

Inson resurslarini boshqarish

- rivojlanish uchun qulay sharoitlar yaratish;
- shaxsiy rivojlanishni rag'batlantirish;
- kasbiy o'sish va xodimlarning salohiyatini baholash mezonlari;
- karyerani rivojlantirish imkoniyatlari;
- xodimlarning rivojlanishi uchun menejerlarning javobgarligini oshirish.

Karyera jarayoni xodimning biznes, iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar sohasidagi harakatini anglatadi, bunda uning maqomlari va rollari, shuningdek, shaxsiy martaba salohiyati o'zgaradi.

Karyeraning rivojlanishi bir tekis va barqaror (chiziqli karyera jarayoni) yoki uzilishlar, tanazzullar va turg'unlik davrlari (chiziqli bo'lmagan martaba jarayoni) bilan sakrash orqali sodir bo'lishi mumkin.

Karyera jarayonlarining eng keng tarqalgan modellariga quyidagilarni misol qilib keltirish mumkin:

- *trampolin modeli* – xodimning mansab pillapoyasida poyasida ancha uzoq ko'tarilishni o'z ichiga oladi, buning natijasida xodim yuqori va yaxshi maoshli lavozimlarni egallaydi, keyin esa "trampolidan sakrab" - nafaqaga chiqadi;

- *"narvon" modeli* –mansab pillapoyasining har bir bosqichi xodimning ma'lum vaqt (odatda, uch yildan besh yilgacha) egallagan ma'lum bir pozitsiyasini ifodalaydi, keyin u o'z malakasini oshirgandan va attestasiyadan o'tgandan so'ng yuqoriga ko'tariladi. Xodim o'zining mehnat salohiyatini maksimal darajada ro'yobga chiqarish davrida o'z karyerasidagi eng yuqori pog'onaga chiqadi, undan so'ng kamroq mas'uliyatli ishlarni bajarib, tizimli "tushish" boshlanadi.

- *"ilon" modeli* – tashkilotdagi xodimning bir lavozimdan ikkinchisiga gorizontaal harakati, ularning har birini qisqa vaqt davomida egallab, undan keyin xodim yuqori lavozimga o'tishi mumkin. Ushbu turdagi martaba jarayoni Yaponiya uchun xos bo'lib, u yerda xodimlarning rotatsiyasi va umrbod bandlikni ta'minlash modeli keng tarqalgan;

- *"chorraha" modeli* – Amerika boshqaruv modeli uchun xos bo'lib, xodimni vaqti-vaqti bilan attestasiyadan o'tkazishni o'z ichiga oladi.

Uning natijalariga ko'ra xodimning lavozimni ko'tarish yoki lavozimini pasaytirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Xodimlarning karyera o'sishini boshqarishning yuqoridagi modellariga qo'shimcha ravishda, xodimlarni o'stirishning boshqa muqobil ko'rinishlari ham mavjud:

Asosiy kompetensiyalarni rivojlantirish. Agar xodimning motivatsiyasi past bo'lsa, o'sish va rivojlanish uchun imkoniyatlar yaratib, ularni o'z ishlariga qayta faol jalb qilish mumkin. Bunday holda, karyera o'sishi modeli quyidagicha tavsiflanadi: xodimlar ish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni yaxshilaydi va kompaniyadagi ta'sir doirasini kengaytiradi.

Egiluvchan ko'nikmalarni takomillashtirish. Ushbu karyera rivojlanishi ko'proq boshqaruv va yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan. Xodimlarning egiluvchan ko'nikmalarini oshirish uchun, ko'pincha, shaxsiy o'sish bo'yicha trening va qisqa muddatli o'quv dasturlari amalga oshiriladi.

Xulosa qilinadigan bo'lsa, xodimlarning karyerasini boshqarish kompaniya va uning xodimlarni rivojlantirishning strategik vositadir. Uning yordamida korxona rahbarlari biznesning unumdorligiga, barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatishi yoki uning faoliyat yo'nalishini o'zgartirishi mumkin. Xodimning shaxsiy rivojlanish rejasini tuzayotganda, tashkilotiga xos bo'lgan karyera o'sishi turlarini tahlil qilish, xodimlarning muvaffaqiyatini baholash uchun asosiy ko'rsatkichlar va tegishli boshqaruv modellarini tanlanadi.

11.6. Kadrlar zaxirasini shakllantirish

Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy amaliyotida ilmiy rejalashtirish va prognozlashtirishga asoslangan uzoq muddatli kadrlar siyosatiga jiddiy e'tibor qaratilmoqda. Bunday kadrlar siyosatining eng dolzarb masalalaridan biri tashkilotning kadrlar zaxirasini shakllantirish va shu asosda bo'sh ish o'rinlariga nomzodlarni o'qitish va ularning kasbiy faoliyatini baholashni amalga oshirishdir.

Kadrlar zaxirasi deganda, o'z kasbiy va shaxsiy sifatlari bo'yicha boshqaruv faoliyatini amalga oshirish qobiliyatiga ega, ma'lum bir

darajadagi lavozim talablariga javob beradigan, tanlab olingan va tizimli maqsadli kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan rahbarlar va mutaxassislar guruhi tushuniladi.

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish xodimlarning shaxsiy o'sishlarni, ularning izchilligi va ular bilan bog'liq tadbirlarni pronozlashga qaratilgan. Bu muayyan xodimlarni lavozimga ko'tarish, boshqa ishga o'tkazish va ishdan bo'shatishning butun zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish xodimlarning, kasalligi, ta'tili, pensiyaga chiqishi, vafoti yoki ishdan bo'shashi tufayli yuzaga keladigan bo'sh lavozimlarni to'ldirish imkonini beradi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish zaruratining bir nechta asosiy sabablarini ko'rsatish mumkin.

1. Korxonani zarur xodimlar bilan ta'minlash, turli darajadagi mutaxassislar va menejerlarga bo'lgan sifat ehtiyojlarini qondirish, kadrlar "ochligi" bo'lmasligi uchun vaziyat yaratish.

2. Xodimlarning motivatsiyasini oshirish. Kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlarni to'g'ri amalga oshirish xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish imkonini beradi. Dastlab, xodimlarni kasbiy rivojlanish va o'zini namoyon qilish imkoniyati, keyin esa martaba o'sishi rag'batlantiradi. IRB xizmati xodimlari tashkilot uchun qadrli xodimlarni saqlab qolish, ularning o'zlarining potentsiallarini to'liq namoyon etishlari uchun sharoit yaratish, xodimlarni rivojlantirish va rotasiya orqali tashkilotda faoliyat davomiyligini uzaytirishlari mumkin.

3. To'plangan bilim va amaliy tajribani tashkilotda saqlab qolish. Kadrlar zaxirasi barcha lavozimlar uchun zarur va istalgan vaqtda "tashqaridan" tayyor mutaxassisni ishga yollashning iloji yo'q. Tajriba almashinuvi, stajirovka va murabbiylik orqali iqtidorli kadrlar zaxirasi bilan ishlash yetuk mutaxassislarning tajribalarini yoshlarga o'tkazish imkonini beradi.

4. Xarajatlarni tejash va tashqaridan mutaxassislar va menejerlarni izlash, ularni tanlab olish, o'qitish va moslashtirishga sarflanadigan

vaqtni tejash. Tashkilotda ishlaydigan xodim u yerdagi faoliyat korporativ madaniyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan yaxshi tanish.

5. Xodimlar salohiyatini diagnostika qilish va o'zini-o'zi yetarli darajada baholay olmaydigan xodimlarni aniqlash. Ushbu maqsadlar uchun xodimning lavozimdagi hayotiylik sikli tahlil qilinishi kerak.

Shakllanish bosqichi. Zaxirani shakllantirishda, avvalo, muayyan lavozimlar uchun eng istiqbolli xodimlarni tanlash kerak. Xodim o'z mehnat funksiyalarini endigina bajarishga kirishgan bo'lsa, uning psixofiziologik, kasbiy, ijtimoiy-psixologik va tashkiliy jihatdan muvaffaqiyatli moslashishi uchun sharoit yaratish kerak.

O'sish bosqichida xodim o'z salohiyatini ochib, o'z-o'zini anglab yetadi.

Yetuklik bosqichida xodim o'z ishi va vazifalarini puxta o'zlashtirib, ma'lum bir pozitsiyada eng yuqori nuqtaga yetib boradi.

To'yinganlik bosqichida xodimning "hissiy yonishi" paydo bo'lishi va kasbiy deformatsiyalar kuzatilishi mumkin. Uning kabi fazilatlari, ko'nikmalari va qobiliyatlarning haddan tashqari namoyon bo'lishi natijasida xodim o'z majburiyatlariga rasmiy munosabatda bo'lishni boshlaydi, rivojlanish va takomillashtirishni to'xtatadi. Bu bosqichda xodim ma'lum bir lavozimda yoki tashkilotda keyingi rivojlanish imkoniyatlarini ko'rmasa boshqa tashkilotlarga o'zi bilan qimmatli tajriba va ishlanmalarni olib ketishi yoki mehnat unumdorligi va motivatsiyasini pasaytirib ishlashni davom ettirishi mumkin. Shu sababli, to'yinganlik bosqichining oldini olish va bunday xodimlarning ko'tarilishi hamda ularning ishlashga yangi motivlarini shakllantirish uchun sharoit yaratish muhimdir.

Bu sabablar kadrlar zaxirasini yaratishning afzalliklarini asoslashga imkon beradi:

1. Xodimlarni o'sishga undash. Kompaniyaning kadrlar zaxirasiga kirimoqchi bo'lganlar kerakli lavozimni egallash uchun o'zlarini imkon qadar yaxshi namoyon qilishga harakat qilishadi.
2. Mas'uliyatli lavozimlarni qisqa vaqt ichida kompaniyaga ruhan yaqin bo'lgan xodimlar bilan to'ldirish.

3. Kompaniyadagi martaba o'sishini xodimlar uchun qulayroq va tushunarli qilish.

4. Kadrlar zaxirasi ishtirokchilar uchun aniq talablar va baholash tizimini joriy etish.

Kadrlar zaxirasini shakllantirishning asosiy maqsadi tashkilotni malakali kadrlar bilan ta'minlash va bo'shagan lavozimlarni o'z vaqtida to'ldirish orqali ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlashdir.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun kadrlar zaxirasini shakllantirish quyidagi vazifalarni hal qilishi lozim:

- boshqaruv va ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash, mutaxassislarning yangi lavozimlarga moslashish vaqtini qisqartirish;

- zamonaviy talablar va tashkilot faoliyatining kelajakdagi o'zgarishlariga javob beradigan kadrlarni yangilash tizimini yaratish;

- rahbarlar va mutaxassislarni almashtirish jarayonini rejali asosga o'tkazish;

- istiqbolli xodimlarni aniqlash va o'qitish;

- xodimlarning kasbiy sifatlarini doimiy monitoringini olib borish;

- xodimlarning kasbiy o'sish imkoniyatlarini aniqlash va ularning ishga motivatsiyasini oshirish;

- yangi xodimlarning ishbilarmonlik fazilatlarini baholash obyektivligi va haqqoniyligini ta'minlash;

- kompaniya faoliyatining samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirish.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- *nomzodga ehtiyoj* real bo'lishi kerak;

- *o'z vaqtidalik* - almashtirish zarurati real bo'lishi kerak;

- *aktuallik* – xodimlar haqidagi ma'lumotlar har yili qayta ko'rib chiqiladi. Nomzodlardan tuzilgan ro'yxatining maksimal amal qilish muddati - 2 yil;

- *muvofiqlik* – xodim zaxiraga olingan lavozim uchun malaka talablariga javob berishi kerak;

- *istiqbollik* – nomzodlar ro'yxati joriy va kelajakdagi kadrlar ehtiyojlari uchun tuziladi;

Inson resurslarini boshqarish

- *maksimallik* – barcha rahbar va oddiy lavozimlar uchun xodimlar zaxirasini shakllantirish;
- *obyektivlik* – nomzod va uning kasbiy bilimini har tomonlama baholash;
- *kollegiallik* – qaror jamoaviy tarzda qabul qilinadi;
- *tenglik* – zaxiraga kiritish to‘g‘risidagi qarorga xodimga shaxsiy munosabat ta‘sir qilmasligi kerak.
- *ixtiyoriylik* – kadrlar zaxirasiga kiritilgan xodim o‘zi bunga rozi bo‘lishi lozim.

Kadrlar zaxirasini shakllantirishning ikkita asosiy usuli mavjud:

1. *Ichki kadrlar zaxirasi* – tashkilotda ishlab kelayotgan va yangi lavozimga o‘tishga tayyor yoki buning uchun yetarli salohiyatga ega bo‘lgan kompaniya xodimlaridan shakllantiriladi. *Afzalliklari*: tashkilotga sodiqlik, biznes va jarayonlarni bilish, tez moslashish. *Kamchiliklari*: nomzodlarning cheklangan tanlovi, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizolar va raqobat.

2. *Tashqi kadrlar zaxirasi* - kompaniyada hali ishlamagan, ammo ma‘lum talablarga javob beradigan nomzodlar orasidan shakllantiriladi. *Afzalliklari*: yangi tajriba kirib keladi, eng yaxshi nomzodlarni tanlash imkoniyati kengroq. *Kamchiliklari*: nomzodlarni qidirish va jalb qilish xarajatlari, xodimning jamoaga moslashish muammosi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirishning bir nechta modellari mavjud:

1. *Prognozlash biznes va strategik rivojlanishning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib amalga oshiriladi*. Bunday holda, zaxira ma‘lum bir muddat ichida bo‘sh lavozimlarni to‘ldirish uchun yuzaga keladigan ehtiyojga muvofiq shakllantiriladi. Ko‘pincha, rejalashtirish muddati bir yildan uch yilgacha bo‘ladi.

2. *Ikkinchi model tashkilotdagi asosiy lavozimlarni aniqlashga asoslangan*. Boshqaruv xodimlarini almashtirish rejalaridan qat‘i nazar, barcha asosiy lavozimlar uchun zaxira shakllantiriladi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish bo‘yicha faoliyatning yo‘nalishi va xususiyatlari moliyaviy resurslarning mavjudligi va ulardan foydalanish imkoniyatiga, shuningdek, vaqt cheklovlariga bog‘liq. Ko‘rib o‘tilgan modellar alohida yoki kombinasiyalangan holda qo‘llanilishi mumkin,

bu kadrlar zaxirasini yaratishga yanada tizimli va maqsadli yondashish imkonini beradi, zaxiraga iqtidorli xodimlarni jalb qilish uchun turtki bo'ladi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi nafaqat zaxirani shakllantirish usullari, modellari va tamoyillarini o'z ichiga oladi, balki zaxirachilar tayyorlanadigan lavozimlar ro'yxatini va ularni tanlash mezonlarini shakllantirishni ham talab qiladi. Nomzodlarga qo'yiladigan talablar ikki guruhga bo'linadi: *barcha nomzodlarga qo'yiladigan talablar va muayyan lavozimga xos talablar*, ya'ni ular lavozimdan lavozimga qarab farqlanadi. Ushbu turdagi talablarning kombinatsiyasi nomzodlarni tanlashning eng yaxshi mezonlarini aniqlash imkonini beradi.

Har bir muhim lavozim uchun bazaviy lavozimlar ro'yxati tuziladi, ularning bandligi zaxiraga ko'tarilishning majburiy shartidir.

Xodimlarni kadrlar zaxirasiga tayyorlash maqsadlari quyidagilardir:

- 1) bo'sh lavozimni egallash uchun muhim bo'lgan fazilatlarni shakllantirish;
- 2) rasmiy funksiyalarni bajarish nuqtai nazaridan muhim bo'lgan bilim, ko'nikma va malakalarni o'zlashtirish;
- 3) bilim, ko'nikma va malakalarni real sharoitlarda qo'llash bo'yicha amaliy tajriba orttirish (ta'tilda, amaliyotda rahbarga dubler bo'lish);
- 4) zahirachida voris sifatida idrok etishga yordam beruvchi obrazni shakllantirish;
- 5) korxonada zaxirachilar maqomini oshirish.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun xodimlarning individual rivojlanish dasturi ishlab chiqiladi, u baholash va kasbiy rivojlanish, o'qitish va amaliyotni o'z ichiga olishi mumkin. Tashkilot ichki yoki tashqarida amalga oshiriladigan o'quv dasturini yaratadi yoki moslashtiradi. O'qitishning asosiy tamoyillari individuallik va amaliy ahamiyatga ega, ya'ni o'quv dasturi psixodagnostik harakatlar va testlar natijalarini, zaxiradagi lavozimning xususiyatlarini, har bir xodimning tajribasi va bilimini, martaba va kasbiy o'sishda ularning ehtiyojlari hamda istaklarini hisobga olishi kerak.

Inson resurslarini boshqarish

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining quyidagi asosiy bosqichlari ajratiladi:

- boshqaruv xodimlari tarkibida kutilayotgan o'zgarishlar prognozini tuzish;
- zaxiraga nomzodlarni dastlabki qabul qilish;
- nomzodlarning ishbilarmonlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlari haqida ma'lumot olish;
- kadrlar zaxirasini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardan iborat:

- tegishli darajadagi ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik;
- odamlar bilan amaliy ish tajribasi;
- tashkilotchilik qobiliyati;
- shaxsiy fazilatlar;
- salomatlik holati, yoshi.

Rahbarlik lavozimga zaxiraga olingan nomzodlar uchun:

- yetakchilik salohiyati;
- boshqaruv texnologiyalarini bilishi va amaliyotda qo'llay olishi;
- jamoani shakllantirish va uning samarali faoliyat yuritishi uchun shart-sharoitlarni ta'minlash qobiliyati;
- moslashuvchanlik va ijodiy salohiyat;
- innovatsion salohiyat;
- rejalashtirish, prognozlash, vakolatlarni topshirish va topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilish ko'nikmalari;
- tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalari;
- o'z-o'zini tashkil etish ko'nikmalari (vaqtni boshqarish);
- asosiy kommunikativ qobiliyatlar: turli darajadagi muzokaralar olib borish ko'nikmalari; guruhlarga va alohida xodimlarga ta'sir o'tkazishning asosiy usullarini (ishontirish, taklif, harakatga chaqirish va boshqalar) egallash; ziddiyatlar va stresslarni boshqarish qobiliyati; ishbilarmonlik aloqalari etikasi bo'yicha bilimi.

Kadrlar zaxirasining manbalari quyidagilardir:

- turli darajadagi rahbar o'rinbosarlari;
- yetakchi va bosh mutaxassislar;

Inson resurslarini boshqarish

- malakali mutaxassislar;
- attestasiyadan o'tgan mutaxassislar;
- quyi lavozimlarda ishlaydigan sertifikatlangan mutaxassislar;
- stajirovkani muvaffaqiyatli tamomlagan yosh mutaxassislar;
- korxonada ishlab bir vaqtning o'zida o'qiyotgan xodimlar;
- oliy yoki o'rta maxsus o'quv yurtlarini tamomlagan;
- muvaffaqiyatga erishgan qobiliyatli, iqtidorli xodimlar.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish dasturi - bu tashkilotga xodimlarni yollash va ushlab turishni to'g'ri rejalashtirish, shuningdek, malakali xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish imkonini beradigan xodimlarni boshqarishning strategik vositasi.

Zaxiralarni shakllantirish dasturi murakkab jarayon bo'lib, tegishli vositalar, usullar va texnologiyalarsiz uni amalga oshirish qiyin. Ushbu jarayonni tashkil etishda bir qator bosqichlardan iborat bo'lib, ularni amalga oshirish kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining samaradorligini belgilaydi.

1-bosqich. Zaxiraga bo'lgan ehtiyoj va zaxirani tayyorlash bo'yicha asosiy lavozimlarni tahlil qilish. Kadrlar zaxirasini shakllantirishdan oldin tashkilot rahbariyati:

- 1) tashkiliy tuzilmada bo'ladigan o'zgarishlarni prognozlash;
- 2) xodimlarni lavozimda o'stirish tizimini takomillashtirish;
- 3) nomenklaturadagi lavozimlarni zaxira bilan ta'minlanganlik darajasini aniqlash;
- 4) har bir lavozim yoki bir xil lavozimlar guruhi uchun zaxiraning to'yinganlik darajasini aniqlashi (har bir lavozim yoki ularning guruhi uchun zaxiradan qancha nomzod bor) lozim.

Ushbu bosqichdagi tadbirlarni amalga oshirish natijasida zaxiralarga bo'lgan joriy va kelajakdagi ehtiyojni aniqlash mumkin bo'ladi.

Tashkilotning zaxiraga bo'lgan umumiy ehtiyojini aniqlashda zaxirani shakllantirish uchun asosiy lavozimlar aniqlanadi va quyidagilar amalga oshiriladi:

- 1) tashkilotni kadrlar bilan ta'minlash uchun tashkilotning tashkiliy tuzilmasi va shtat tarkibini tahlil qilish. Ayniqsa, tashqaridan jalb qilish

qiyin bo'lgan tor mutaxassislar va noyob kasblar haqida gap ketganda, "bo'shliqlar" paydo bo'lishiga yo'l qo'yimasligi kerak.

2) tashkilot xodimlarining yosh tarkibini tahlil qilish va ushbu mezon asosida eng muhim boshqaruv lavozimlarini aniqlash.

3) tashkilotning rahbarlik lavozimlarini umumiy natijaga qo'shgan hissasi va lavozimni bo'shatish istiqbollari nuqtai nazaridan eng ustuvor rahbarlik lavozimlarini aniqlash.

Ushbu bosqichda kadrlar zaxirasini shakllantirishni talab qiladigan ustuvor lavozimlar ro'yxati aniqlanadi.

2-bosqich. Zaxiraga olinadiganlarning optimal sonini rejalashtirish. Tashkilotning zaxiraga bo'lgan ehtiyojini va zaxiraga kiritilishi kerak bo'lgan asosiy lavozimlarni tahlil qilish asosida rezervning optimal hajmi aniqlanadi. Bunda:

1) yaqin va uzoq muddatda (3-5 yilgacha) tashkilotning boshqaruv xodimlariga bo'lgan ehtiyoj;

2) zaxiraga olingan xodimlardan zaxiraga kiritish uchun o'qitilganlar sonini aniqlash;

3) o'quv dasturlarini to'liq bajarmaganligi yoki boshqa sabablarga ko'ra kadrlar zaxirasi tarkibidan chiqarilishi mumkin bo'lgan xodimlar ulushini aniqlash;

4) boshqaruv tuzilmasi o'zgarishi natijasida tashkilotning boshqa sohalarida rahbarlik lavozimlarida ishlatilishi mumkin bo'lgan bo'shatilgan xodimlar soni.

Lavozimning muhimligi va uning ustuvorligini hisobga olgan holda, har bir aniq lavozim uchun qancha zahiradagi xodimlarni tayyorlash kerakligi aniqlanadi. Lavozim uchun zaxiraga olinganlarning eng maqbul soni 2-3 kishini tashkil etadi.

Ushbu bosqichning natijasi har bir maqsadli zaxira lavozimi uchun zaxiraga olinadigan xodimlarning maqbul sonini aniqlashdir.

3-bosqich. Zaxira shakllantiriladigan lavozimlarning profilini tuzish – bu zaxiraga kiritish uchun nomzodlarga qo'yiladigan talablar ro'yxatini aniqlash nuqtai nazaridan lavozim profili (vakolatlilik xaritasi) tuziladi. Zaxirani shakllantirishda mutaxassis zaxiraga olinadigan lavozimga qo'yiladigan malaka talablarini, shuningdek,

yuqori professional rahbarlikni ta'minlash uchun har bir aniq holatda qanday maxsus bilim, tajriba va shaxsiy xususiyatlar zarurligini aniq belgilash kerak. Ushbu bosqichning maqsadi - xodimning ma'lum bir lavozimda muvaffaqiyat qozonishi uchun kasbiy va ishbilarmonlik fazilatlari, bilim va ko'nikmalariga qo'yiladigan asosiy talablarni aniqlanadi. Bunda zaxiraga nomzodlarni tanlashning qo'shimcha mezonlari (yoshi, ish staji va boshqalar) ham hisobga olinadi.

Shunday qilib, har bir asosiy lavozim talab qiladigan eng muhim vakolatlar (kasbiy va biznes) ro'yxatini o'z ichiga olgan profil tuziladi.

Mutaxassisning zaxiraga qo'shilishi uchun zarur bo'lgan fazilatlar to'plamini shakllantirishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan eng muhim mezonlar quyidagilardir:

- kasbiy mahorat va kompetensiya – ma'lumoti va malakasi, ish tajribasi, kasbiy tayyorgarlik darajasi, qarorlar qabul qilishda mustaqillik va ularni amalga oshirish qobiliyati, muzokaralar olib borish, o'z pozitsiyasini himoya qilish qobiliyati va boshqalar;

- shaxsiy fazilatlar va potensial qobiliyatlar - yuqori darajadagi fikrlash, ehtiyotkorlik, moslashuvchanlik, qulaylik, avtoritet, xushmuomalalik, muloqot qobiliyatlari, tashkiliy moyillik, ruhiy barqarorlik va boshqalar;

- mehnat motivatsiyasi – kasbiy muammolar va ijodiy ishlarga qiziqish, o'z dunyoqarashini kengaytirishga intilish, kelajakka, muvaffaqiyat va yutuqlarga yo'naltirilganlik, xodimlar va biznes manfaatlari yo'lida ijtimoiy qarama-qarshiliklarga dosh bera olishi, oqilona tavakkal qilishga tayyorlik.

4-bosqich. Kadrlar zaxirasi to'g'risidagi nizomni ishlab chiqish.

Kadrlar zaxirasi to'g'risidagi nizom tashkilotning rasmiy hujjati va maqsadlari, vazifalari, shuningdek kadrlar zaxirasini shakllantirish va u bilan ishlash dasturini amalga oshirish mexanizmi to'g'risida muhim ma'lumot manbai bo'lib xizmat qiladi. Hujjat:

- a) kadrlar zaxirasini shakllantirish va u bilan ishlash dasturining bosqichlari;

- b) dastur ishtirokchilarining javobgarlik sohalarini;

- v) ularning huquq va majburiyatlarini belgilashi lozim.

5-bosqich. Tashkilotning kadrlar zaxirasini shakllantirish. Tashkilotning zarur kadrlar zaxirasiga bo'lgan ehtiyojini, uning miqdoriy tarkibini va zaxiraga olingan xodimlar qondirishi kerak bo'lgan talablarni tahlil qilib, tashkilotda tasdiqlangan nizom asosida kadrlar zaxirasi shakllantiriladi:

a) tashkilotning kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzod bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish;

b) tashkilotning kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzodlarning tuzilgan ro'yxatidan aniq lavozimlar uchun zaxirani shakllantirish.

Tashkilotning kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzod bo'lgan xodimlar ro'yxatini yaratish uchun quyidagi usullar qo'llaniladi:

- hujjatlashtirilgan ma'lumotlar - hisobotlar, avtobiografiyalar, tavsifnomalar, xodimlarni attestasiyadan o'tkazish natijalari va boshqa hujjatlarni tahlil qilish;

- maxsus tuzilgan reja yoki so'rovnoma bo'yicha xodimning intilishlari, ehtiyojlari, motivlari va boshqalarni aniqlash uchun suhbat o'tkazish;

- turli vaziyatlarda (ishda, uyda va hokazo) xodimlarning xatti-harakatlarini kuzatish; mehnat faoliyati natijalarini baholash - mehnat unumdorligi, bajarilgan ishlarning sifati va boshqalar, rahbarliklik faoliyatini baholash xodim boshqargan bo'lim tomonidan vazifalarning bajarilishi ko'rsatkichlari;

- xodimlarni oldindan belgilangan guruhlash usuli – zaxiraga olingan nomzodning sifatlari ma'lum bir lavozim talablari bilan taqqoslanadi: lavozimga qo'yiladigan talablar uchun nomzod tanlanadi yoki rad etiladi.

Zaxiraga nomzodlarni ko'rsatish quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

a) bevosita rahbari tomonidan;

b) yuqori lavozimli rahbar tomonidan;

v) xodimning o'zini-o'zi taklif etishi.

Nomzodlarni tanlov asosida zaxiraga olishni ikki bosqichda o'tkazish tavsiya etiladi:

Inson resurslarini boshqarish

- dastlabki saralash – nomzodning kadrlar zaxirasiga kiritish talablariga rasman muvofiqligi;
- asosiy tanlov – boshqaruv salohiyatini (kasbiy – ishbilarmonlik fazilatlarini) baholash har bir lavozim uchun tuzilgan lavozim profiliga muvofiq amalga oshiriladi.

Tashkilotdagi aniq lavozimlar uchun zaxirani shakllantirish jarayonida, birinchi navbatda, quyidagilarni hisobga olish va qaror qabul qilish kerak:

- 1) tashkilotning alohida bo‘linmalari rahbarlari zaxirasini yaratish uchun asosiy lavozimlar toifalari;
- 2) ishlab chiqarish xususiyatlariga qarab zahirani toifalash;
- 3) u yoki bu boshqaruv darajasidagi rahbar o‘rinbosarlari lavozimlariga nomzodlarni tanlash imkoniyati - bu holda, ularning barcha baholangan fazilatlarini bo‘yicha martaba zinapoyasida keyingi o‘rinni istiqbollarini aniqlash.

Tashkilotdagi aniq lavozimlar uchun zaxira ro‘yxatini shakllantirish bosqichida quyidagi vazifalar hal qilinadi:

- aniq lavozimlar uchun zaxiraga kiritilgan nomzodlarni baholash va olingan ma’lumotlarning axborot majmuasini shakllantirish;
- nomzodning sifatlari va zaxiraga qo‘yilgan lavozim uchun zarur bo‘lgan talablar jamlanmasini solishtirish;
- bir lavozimga nomzodlarni taqqoslash va ma’lum bir zaxira lavozimida ishlash uchun eng mos nomzodni tanlash.

Ro‘yxatga kiritilgan zaxiraga nomzodlardan qaysi biri malaka oshirishdan o‘tishi, shuningdek, har bir nomzodga uning individual xususiyatlari va rahbarlik lavozimida foydalanish istiqbollarini inobatga olgan holda qanday o‘qitish shakliga murojaat qilish kerakligi belgilanishi kerak.

6-bosqich. Zaxiraga kiritilgan xodimlarning kasbiy va boshqaruv vakolatlarini rivojlantirish dasturini amalga oshirish. Muayyan lavozimlar uchun faol zaxirani shakllantirish uchun lavozimga ko‘tarilishi mumkin bo‘lgan xodimlarni tanlash yetarli emas, ularni lavozimga to‘g‘ri tayyorlash va keyingi martaba ko‘tarilishini tashkil etish masalasi ham muhimdir. Shu sababli, tashkilotdagi aniq lavozimlar uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassislar qo‘shimcha tayyorgarlikni talab qiladi, buning uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

Inson resurslarini boshqarish

- tashkilotning yetakchi rahbarlari va mutaxassislari bevosita rahbarligida individual o'qitish;
- o'z yoki boshqa tashkilotda zaxiralangan lavozimda yoki shunga o'xshash lavozimlarda amaliyot o'tash;
- zahiradagi xodimlarni o'quv yurtlarida, rejalashtirilgan lavozimiga qarab malaka oshirish kurslarida o'qitish yo'li bilan nazariy tayyorgarligini oshirish.

Shunday qilib, faol zaxirani tayyorlash uchun tashkilot ma'muriyati tomonidan tashkilotdagi lavozimlar uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassislarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish va uni amalga oshirish lozim.

7. Kadrlar zaxirasini tayyorlash dasturini axborot bilan ta'minlash zaxirani shakllantirishning yakuniy bosqichidir. Axborot – xodimlarning kadrlar zaxirasini tayyorlash dasturini ishlab chiqish, ishga tushirish va amalda qo'llashdan xabardor bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Xodimlarda ma'lumotlarning yetarli emasligi salbiy mish-mishlar, qo'rquvlarni keltirib chiqarishi va ba'zi xodimlar tomonidan zaxira dasturini rad etishiga olib kelishi mumkin.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini rivojlantirish ishlab chiqarish salohiyatini maksimal darajada oshirish va undan samarali foydalanishni hamda tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga qaratilgan. Inson resurslarini rivojlantirishni boshqarishning asosiy vazifalari xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish, qayta tayyorlash va kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish orqali tashqi va ichki muhitdagi o'zgarishlarga moslashishni o'z ichiga oladi.

2. Inson resurslarini rivojlantirishni muvaffaqiyatli amalga oshirish tizimli yondashuvni, jumladan, o'qitish, motivatsiya, martabani rejalashtirish va ijobiy korporativ madaniyatni yaratishni talab qiladi.

3. Xodimlarni o'qitish jarayonini tashkil etish ularni boshqarishning asosiy elementi bo'lib, moslashishni, kasbiy vakolatlarni rivojlantirishni va mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlaydi.

4. O'qitishni samarali tashkil etish talabga javob beradigan ta'lim muassasalarini aniqlash, o'qitish usullari va uslublarini tanlash va natijalarni kuzatishni o'z ichiga oladi. Onlayn kurslar va virtual

Inson resurslarini boshqarish

treninglar kabi zamonaviy texnologiyalar o'qitishni tashkil etish imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytirib, uni qulay va shaxsiylashtirish imkonini beradi.

5. O'qitishning turli shakllari va usullari (ichki ta'lim, onlayn trening, amaliyot) qo'llash, xodimlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlash mehnat bozoridagi o'zgarishlar va yangi kasbiy talablarga moslashishning muhim vositasidir. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarni o'z ichiga olgan kombinatsiyalangan yondashuvlar bilimlarni yaxshiroq o'zlashtirish va ularni real ish sharoitida amaliyotda qo'llash imkonini beradi.

6. Xodimlar karyerasini rejalashtirish ularga o'z maqsadlari va imkoniyatlarini tushunishga yordam beradi va tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlarga erishish uchun asosiy mutaxassislarni rivojlantirishga yordam beradi.

7. Karyerani boshqarish malakasi, motivatsiyasi va tajribasini hisobga olgan holda xodimlarning individual rivojlanish traektoriyalarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Vertikal, gorizontal va aralash shakllarni o'z ichiga olgan turli martaba modellari xodimning moslashuvchan martabasi o'sishiga imkon yaratadi.

8. Tashkilotda kadrlar zaxirasini shakllantirish inson resurslarini boshqarishning strategik vosita bo'lib, tashkilotdagi asosiy lavozimlarni malakali mutaxassislar bilan ta'minlaydi va kadrlar tanqisligi xavfini oldini oladi.

9. Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayoni istiqbolli kadrlar bilan ishlash, ularning rahbarlik va yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Kadrlar zaxirasidan samarali foydalanish xodimlarning ichki harakatchanligini oshirish, tashqi resurslarga bo'lgan ehtiyojni kamaytirish va ularning sodiqligini oshirishga xizmat qiladi.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslarini rivojlantirishning mohiyati va maqsadi nima?
2. Inson resurslarini rivojlantirishning vazifalari va yo'nalishlari nimalardan iborat?
3. Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi nechta darajada amalga oshiriladi?
4. Tashkiliy rivojlanish nima?

Inson resurslarini boshqarish

5. Inson resurslarini rivojlantirish zaruratini qanday asoslash mumkin?

7. Inson resurslarini rivojlantirishga qanday omillar ta'sir qiladi?

8. Inson resurslarini rivojlantirish qanday tarkibiy elementlardan iborat?

9. Xodimlarni o'qitishning qanday turlari mavjud?

10. Xodimlarni o'qitish ehtiyojlarini aniqlashda qanday usullardan foydalaniladi?

11. Xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash qanday shakllari va usullari mavjud?

12. Xodimlarni ish joyida o'qitishning qanday usullarini bilasiz?

13. Xodimlarni ishdan tashqari o'qitishning qanday usullarini bilasiz?

14. Xodimlarni o'qitishning qanday zamonaviy tendensiyalarini bilasiz?

15. Xodimlarning xizmat karyerasini rejalashtirish nima?

16. Karyerani qanday turlarini bilasiz?

17. Xodimning xizmat karyerasini boshqarish nima?

18. Xodimning yoshiga qarab, karyeraning nechta bosqichi mavjud?

19. Shaxslar tipologiyasi qanday tasniflanadi?

20. Karyera jarayonlarining eng keng tarqalgan modellariga misol keltiring.

21. Kadrlar zaxirasini shakllantirish nima va uning qanday asosiy usullari mavjud?

22. Kadrlar zaxirasini shakllantirishning qanday modellari mavjud?

12-BOB. TASHKILOTDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR VA KORPORATIV MADANIYAT

12.1. Ijtimoiy guruhlar, ularning ahamiyati va turlari

Maxsus adabiyotlarda "Ijtimoiy guruh" tushunchasiga turlicha ta'rif va tavsiflar keltirilgan. Ba'zi manbalar, bu rasmiy va norasmiy ijtimoiy institutlar tomonidan tartibga solinadigan munosabatlar tizimining mavjudligi bilan tavsiflangan, muayyan faoliyat sohasida ishtirok etish uchun asos bo'lgan umumiy muhim ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan kishilar uyushmasi deb ta'riflanadi.

Shuningdek, ijtimoiy guruh deganda – obyektiv ravishda mavjud bo'lgan doimiy hamjamiyat, bir qancha belgilarga asoslanib, ma'lum bir tarzda o'zaro ta'sir qiluvchi shaxslar jamoasi sifatida ham tavsiflanadi. Eng qisqa ta'rifga ko'ra, ijtimoiy guruh - bu umumiy maqsadlar, manfaatlar va faoliyatlar asosida birlashgan odamlarning uyushgan jamoasidir. Agar biz ushbu ta'riflarning barchasini birgalikda ko'rib chiqsak, ijtimoiy guruh nima ekanligini aniq tushunishga imkon beradigan to'liq tushuncha paydo bo'ladi.

Bu do'stlar guruhi, ishdagi hamkasblar, sport jamoasi a'zolari yoki ijtimoiy harakat a'zolari bo'lishi mumkin. Ijtimoiy guruhlar odamlarga muloqot qilish, tajriba almashish va umumiy maqsadlarga erishishda yordam beradi.

Ijtimoiy guruhlar bir necha mezonlarga ko'ra tasniflanishi mumkin (12.1-jadval):

- guruh a'zolari soni bo'yicha;
- o'zaro munosabatlarning tabiatiga ko'ra;
- mavjudligiga ko'ra;
- tashkil etish usuliga ko'ra;
- ijtimoiy mavqeiga ko'ra.

Kishilarni quyidagi belgilar asosida muayyan bir ijtimoiy guruhga mansub deb aytish mumkin, agar:

- shaxs o'zini ma'lum bir guruhga tegishli deb bilsa;
- guruhning a'zolari o'zlarini uning bir qismi sifatida tan olsalar;
- ijtimoiy guruh a'zolari hamjamiyat ichida bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lsa.

Ijtimoiy guruhlarining tasniflanishi

No	Mezon	Turi	Tavsifi	Misol
1.	Guruh a'zolari soni bo'yicha	Kichik	Odamlar bir-biri bilan yaqin munosabatda bo'ladilar va umumiy ish bilan shug'ullanadi. Barcha a'zolarining maqsadi, xatti-harakatlari va psixologik xususiyatlari bir xil.	Oila, do'stlar guruhi, sinfdoshlar va boshqalar.
		O'rtacha	Odamlarning umumiy maqsadlari va faoliyati o'xshash, lekin bir-biri bilan u qadar yaqin aloqada emas.	Ishdagi hamkasblar, qo'shnilar yoki mahalladoshlar.
		Katta	Jamiyatda bir xil mavqega ega bo'lgan va umumiy manfaatlar bilan bog'langan ko'p sonli odamlar.	Millat, xalq, ijtimoiy sinf va boshqalar.
2.	O'zaro munosabatlarning tabiatiga ko'ra	Birlamchi	Guruh ichidagi odamlar bir-birini qo'llab-quvvatlaydi va shaxsiy munosabatlar bilan bog'langan.	Kichik ijtimoiy guruhlar: oila, do'stlar, sinfdoshlar va boshqalar.
		Ikkilamchi	Guruh ichidagi odamlar xizmat munosabatlari va umumiy maqsad bilan bog'langan.	O'rta va katta guruhlar: hamkasblar, siyosiy partiyalar, kasaba uyushmalari va boshqalar.
3.	Mavjudligiga ko'ra	Nominal	Statistik ma'lumotlarni qayd etish uchun sun'iy ravishda shakllantirilgan odamlar jamoasi.	Transport turi yo'lovchilari, ma'lum bir do'kon yoki mahsulot xaridorlari va boshqalar.
		Haqiqiy	Guruh odamlarga xos va ma'lum bo'lgan haqiqiy belgilar asosida yaratiladi.	Qishloq aholisi, maktab o'quvchilari, erkaklar, ayollar, bolalar va boshqalar.
4.	Tashkil etish usuliga ko'ra	Rasmiy	Faqat tashkilot ichida mavjud bo'lgan guruh.	Talabalar guruhi, sinfdoshlar,

Inson resurslarini boshqarish

				hamkasblar va boshqalar.
		Norasmiy	Odamlarning shaxsiy munosabatlari va qiziqishlari tufayli vujudga keladigan guruhlar.	Kitobxonlar klubi, musiqa shaydolari guruhi, kulolchilik to'garagi va boshqalar.
5.	Ijtimoiy mavqeiga ko'ra	Etnik	Guruh ma'lum bir hududda paydo bo'ladi. Undagi odamlar til, madaniyat, qadriyatlar va boshqalar kabi umumiy xususiyatlar bilan bog'langan.	Millat, ellat, irq, qabila.
		Hududiy	Bir hududda yashaydigan va o'xshash turmush tarzini olib boradigan odamlar guruhi.	Shahar va qishloq aholisi va boshqalar.
		Demografik	Jinsi yoki yoshi bilan o'xshash bo'lgan odamlar guruhi.	Erkaklar, ayollar, yoshlar, ota-onalar, bolalar va boshqalar.
		Professional	Kasbiy faoliyati bo'yicha o'xshash bo'lgan odamlar guruhi.	Shifokorlar, aktyorlar, muhandislar, oshpazlar va boshqalar.
		Diniy	Umumiy diniy e'tiqodga ega bo'lgan odamlar guruhi.	Musulmonlar, xristianlar, katoliklar, buddistlar.

Ijtimoiy guruhlar paydo bo'lishining sabablari ko'p bo'lib, ulardan ba'zilarini quyidagicha tizimlashtirish mumkin:

1. Umumiy manfaatlar: odamlar sport, san'at, ilm-fan yoki diniy e'tiqod kabi umumiy manfaatlarga asoslangan guruhlarini tuzishlari mumkin.

2. Ijtimoiy ehtiyojlar: odamlar boshqalar bilan muloqot qilishlari va munosabatga kirishishlari ijtimoiy guruhlarining shakllanishiga olib kelishi mumkin.

3. Iqtisodiy omillar: iqtisodiy manfaatlar kasaba uyushmalari yoki xo'jalik birlashmalari kabi ijtimoiy guruhlarining shakllanishiga olib kelishi mumkin.

4. Siyosiy sabablar: siyosiy harakatlar va partiyalar o'z maqsadlariga erishish uchun ijtimoiy guruhlarini shakllantirishi mumkin.

5. Madaniy omillar: madaniyat va urf-odatlarining turli-tumanligi etnik yoki diniy jamoalar kabi ijtimoiy guruhlarining shakllanishiga olib kelishi mumkin.

6. Yosh va gender omillari: yosh va jins ham ijtimoiy guruhlarining, masalan, yoshlar yoki ayollar guruhlarining shakllanishiga sabab bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy guruhlar tashkilot faoliyati va rivojlanishida muhim rol o'ynaydi. Ular kompaniya faoliyatining turli jihatlariga, masalan, mehnat unumdorligiga, xodimlarning ishdan qoniqlilari va motivatsiyasiga, qaror qabul qilish va tashkiliy xulqiga ta'sir qilishi mumkin.

1. Mehnat unumdorligiga ta'siri: Ijtimoiy guruhlar ijobiy ish muhitini yaratish va xodimlar o'rtasida hamkorlikni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishga yordam beradi. Bu, o'z navbatida, resurslardan samaraliroq foydalanish va ish sifatini oshirish hisobiga umumiy samaradorlikni oshirishga olib keladi.

2. Xodimlarning ishdan qoniqliligi: xodimlarning turli ijtimoiy guruhlarda ishtirok etishi ularning ishdan qoniqliligi oshirishi mumkin. Bu mansublik hissining namoyon bo'lishi, hamkasblar tomonidan qo'llab-quvvatlash, tajriba va bilim almashish imkoniyatini yaratish orqali sodir bo'ladi. Natijada, xodimlar o'zlarini ishda faolroq, motivatsiya va baxtli his qilishlari mumkin.

3. Xodimlarni rag'batlantirish: Ijtimoiy guruhlar ham xodimlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashi mumkin. Hamkasblar bilan hamkorlik qilish, fikr almashish va bir-birini qo'llab-quvvatlash xodimlarning motivatsiyasi va kasbiy rivojlanishini oshirishga yordam beradi.

4. Qaror qabul qilish samaradorligi: ba'zi hollarda ijtimoiy guruhlar tashkilot qarorlarini qabul qilish jarayonida asosiy rol o'ynashi mumkin. Korxona faoliyatiga oid masalalar va muammolarni muhokama qilishda xodimlarning ishtiroki qarorlar sifatini oshirishga yordam beradi, chunki

ular barcha manfaatdor tomonlarning fikr va manfaatlarini hisobga oladi.

5. Tashkiliy xulq: tashkilotda ijtimoiy guruhlarining mavjudligi va ularda xodimlarning faol ishtiroki tashkiliy xulq va korporativ madaniyatni rivojlantirishga, kompaniya normalari va qadriyatlarini shakllantirishga, xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga yordam beradi.

12.2. Mehnat jamoasi va uni boshqarish

Tashkilot - bu muayyan maqsadlarga erishish yoki vazifalarni bajarish uchun odamlar, resurslar va jarayonlarni birlashtirish. U o'z tuzilmasi, qoidalari, maqsad va vazifalariga ega bo'lgan tijorat korxonasi, davlat organi, jamoat tashkiloti yoki boshqa tuzilma bo'lishi mumkin.

Mehnat jamoasi - bu bir tashkilot doirasida umumiy maqsadlar va ularga erishish uchun ma'lum vazifalarini bajarish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar guruhidir. Ular korxonaning turli bo'limlari, har xil kasblarda yoki iyerarxiyasi darajasidagi turli lavozimlarda faoliyat yurituvchi xodimlardan iborat bo'lishi mumkin. Mehnat jamoasi xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni va ularning ishga munosabatini belgilaydigan umumiy qadriyatlar, normalar, qoidalar va madaniyat bilan tavsiflanadi.

Mehnat jamoasi tashkilot bozorda taklif qiladigan mahsulot va xizmatlarni yaratadi, shuningdek, tashkilotning korporativ madaniyati va qadriyatlarini shakllantirishda ishtirok etadi.

Mehnat jamoasiga umumiy mehnat, manfaatlar va maqsadlar bilan birlashgan ishlovchilar guruhi sifatida umumiy ta'rif berish mumkin.

Birgalikda, jamoaviy mehnat bir guruh odamlarning individual harakatlarining yig'indisigina bo'lib qolmay, muvaffaqiyatli va samarali bo'lib, har bir jamoa a'zosiga o'z bilim va ko'nikmalarini qo'llash va yaxshi ish tajribasiga ega bo'lish imkonini beradi, ijtimoiy mehnat taqsimoti va ixtisoslashuv, ishlab chiqarish kooperatsiyasi uchun sharoit yaratdi.

Inson resurslarini boshqarish

Jamoaviy mehnat ish kuchining ulkan salohiyati hisobiga bir xil miqdordagi odamlarning tarqoq mehnatiga qaraganda ancha yuqori natijalarga erishish imkonini beradi.

Jamoaviy ish har bir xodimga quyidagilarga imkon beradi:

- o‘z bilim va ko‘nikmalarii boshqa jamoa a‘zolariga o‘rgatish orqali e‘tirof etilishi, yangi bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish;
- yakka ishlashdan ko‘ra ancha yuqori darajadagi maqsadlarni qo‘yish, murakkab va katta hajmli vazifalarni hal qilish;
- hamkasblariga hamdard bo‘lish, ularning yordamini nafaqat ish jarayonida, balki kundalik hayotda va boshqa hayotiy masalalarda ham olish;
- o‘zining qobiliyati, ijodkorligi va tashabbuskorligini namoyon etish, yangi g‘oyalar va ratsional takliflarni ilgari surish;
- nafaqat o‘z ishi, balki hamkasblari uchun ham mas‘uliyat hissini oshirish, birgalikda qaror qabul qilish va qabul qilingan qarorlarning bajarilishiga erishish, "bir kishi hamma uchun, hamma bir kishi uchun" tamoyili asosida harakat qilish;
- jamoada qabul qilingan normalar va odob-axloq me‘yorlariga to‘g‘ri kelmaydigan hamkasblari hatti-harakatlarini tanqid qilish, hatto aybdorlarni ishdan bo‘shatishgacha jazolash.

Biroq, bunday potensial jamoa to‘liq shakllangan va o‘ziga xos xususiyat va fazilatlarga ega bo‘lgan taqdirdagina, shuningdek, boshqaruvchilar har bir xodim va butun jamoaning harakatlarini samarali boshqarganida namoyon bo‘lishi mumkin.

Demak, muayyan hamkorlikdagi faoliyat asosida odamlarning birlashgan barqaror guruhlar orasida eng muhim rol mehnat jamoasiga tegishli.

Mehnat jamoasi quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- uning barcha a‘zolari manfaatlarining umumiyliigi;
- yagona ijtimoiy foydali va shaxsiy ahamiyatga ega maqsad;
- ushbu maqsadga erishish uchun birgalikdagi faoliyat;
- muayyan tashkiliy tuzilma;
- yetakchilik va bo‘ysunish munosabatlarining mavjudligi;
- rasmiy va norasmiy munosabatlar tizimi.

Mehnat jamoasi o‘zaro bog‘liq bo‘lgan ikkita - iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalarni bajaradi. Iqtisodiy funksiya shundan iboratki, jamoa birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshirishi natijasida moddiy qiymat yoki ma‘naviy qadriyatlar yaratiladi. Ijtimoiy funksiya mehnat jamoasi a‘zolarining ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, ishlash, mehnat uchun haq olish, muloqot qilish, tan olinishi, boshqaruvda ishtirok etish, qonun hujjatlariga muvofiq o‘z huquqlaridan (mehnat qilish, dam olish huquqi sog‘liqni saqlash va boshqalar) foydalanish masalalarini o‘z ichiga oladi.

Jamoani shakllantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Uning a‘zolari manfaatlari va maqsadlarida hamma vaqt ham tashkilot maqsadlariga mos kelavermaydi. Shaxsiy maqsadlar va guruh munosabatlarining uyg‘unligi darajasiga qarab, mehnat jamoasining jamoaviylik darajasi yoki ijtimoiy yetuklik darajasi haqida gapirish mumkin. Rahbarlarning boshqaruv faoliyati tabiati va mazmuni ham aynan shunga bog‘liq bo‘ladi.

O‘zining shakllanishi va rivojlanishida mehnat jamoasi uchta asosiy bosqichdan o‘tadi:

Birinchi bosqichda, ya‘ni jamoa endigina shakllanganda, uning a‘zolari tanishadilar. Rahbarlar odamlarni o‘zlariga jalb qilish va ularni ish o‘rinlariga to‘g‘ri joylashtirish, eng malakali va obro‘li xodimlarni aniqlashga harakat qilishlari muhimdir. Bu bosqichda yetakchi jamoaga nisbatan tashqi kuch vazifasini bajaradi. Asosiy talablar u orqali qo‘yiladi.

Ikkinchi bosqichda mikroguruhlar shakllanadi (norasmiy munosabatlar vujudga keladi). Rahbar o‘zi boshqaradigan jamoaning asosiy maqsad va vazifalariga erishishni ta‘minlay oladigan bilimli, malakali, tashkilotchi va tashabbuskor xodimlarni aniqlaydi. Ushbu bosqichda rahbarga nisbatan passiv va salbiy munosabatda bo‘lgan xodimlar aniqlanadi, ular ishga xalaqit berishi va jamoada tartibsizlikni keltirib chiqarishi mumkin. Menejer bunday guruhning paydo bo‘lish sabablarini va unga ma‘lum xodimlarning shaxsiy motivlarni diqqat bilan tahlil qilishi kerak. Bu bosqichning xarakterli jihati shundaki, rahbar jamoani boshqara oladi va unga nafaqat shaxsan, balki norasmiy rahbarlar orqali ham talablar qo‘ya oladi.

Uchinchi bosqichda xodimlarning ongi va faolligi yuqori darajaga ko'tariladi: qo'l ostidagilar o'z rahbarini yaxshi tushunadilar va ma'muriy bosimsiz o'z vazifalarini bajaradilar. Menejer va norasmiy rahbarlar endi jamoaning qolgan a'zolariga nisbatan tashqi kuch sifatida harakat qilmaydilar, shuning uchun ularning talablari barcha tomonidan tabiiy va tushunarli deb qabul qilinadi. Ushbu bosqichning xarakterli xususiyati guruh va shaxsiy manfaatlarning uyg'unligiga erishishdir. Ushbu bosqichda menejer, qoida tariqasida, o'zining yetakchilik uslubini o'zgartiradi: agar birinchi bosqichda u asosan avtoritar boshqaruv uslubidan foydalansa, uchinchi bosqichda yetakchilikning demokratik tamoyillarini maksimal darajada qo'llaydi.

Jamoani rivojlantirish doimiy jarayon bo'lib, uchinchi bosqich bilan yakunlanib qolmay u davom etadi va jamoaning ijodiy kuchlarini rivojlantirish, o'zini o'zi boshqarish, qulay ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish va ijtimoiy sohani mustahkamlashda ifodalanadi. Ko'rinib turibdiki, jamoa o'z rivojlanishida ba'zi bosqichlarni tezroq, boshqasini esa sekinroq bosib o'tishi mumkin. Ba'zi jamoalar bir bosqichda qolib ketishadi va hatto tarqalib ketishi mumkin.

Rahbarlarning faoliyati uning qilgan ishi bilan emas, balki boshqalarni ishlashga unday olishi bilan baholanadi. Hokimiyat va undan to'g'ri foydalanish masalasi boshqaruv tizimi muammasidir. Ko'pchilik hokimiyat faqat rahbarga tegishlidir, u bo'ysunuvchining his-tuyg'ulari, istaklari va qobiliyatidan qat'i nazar, o'z hukmini o'tkazishi lozim deb o'ylaydi. Biroq, boshqaruv ta'siri va kuchi bo'yso'nuvchi xodimga, shuningdek, rahbarning qobiliyati va voqelikning joriy holatiga bog'liqligi amalda isbotlangan.

Mehnat jamoasini boshqarish quyidagi xususiyatlari bilan tavsiflanadi.

1. Rahbar faoliyatidagi hokimiyat salohiyati qo'lostidagilarga ta'sir qilishning kuchli omilidir. Vakolatga ega bo'lgan rahbar o'z qo'lostidagilardan uning buyruq va ko'rsatmalariga qat'iy rioya qilishni talab qilishi mumkin. Hokimiyat funksiyasi boshqaruvda juda aniq kanallar orqali namoyon bo'ladi. Majburlash odamlarni o'z irodasiga qarshi harakat qilishga undaydi. Ushbu turdagi motivatsiya jazodan

qo'rqishga asoslangan. Majburlash vositalariga ogohlantirish, hayfsan berish, jarima solish, kam maoshli ishga o'tkazish va hatto ishdan bo'shatish kiradi.

2. Bilvosita hokimiyatga rahbar nufuzli shaxslar (yuqori pog'ona rahbarlari) bilan o'zaro munosabatlar orqali erishadi. O'z boshlig'i bilan muloqotda bo'lgan bo'ysunuvchilar nafaqat bevosita boshlig'ining, balki uning ustida turgan rahbarning ham ta'sirini his qilishadi.

3. Yuqori kasbiy tayyorgarlik rahbarga deyarli barcha professional masalalar bo'yicha mutaxassis sifatida harakat qilish huquqini beradi. Bo'ysunuvchilar buni hokimiyatning bir turi sifatida qabul qiladilar.

4. Rahbar o'z qo'lostidagilarga ma'lumotlarga ega bo'lish tartibini belgilash orqali ularga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

5. Rahbarning yuqori mavqei uning xodimlar ustidan hokimiyatining shunchalik yuqori darajasini belgilaydi. Bo'ysunuvchilar, muloqot jarayonida, eng avvalo, rahbar bilan emas lavozim bilan to'qnash keladilar. O'z qo'l ostidagilar orasida obro'ga ega bo'lgan rahbar o'z hokimiyatini ko'rsatmasdan ularga ta'sir o'tkazadi. Xodimlar qarshiliksiz obro'li rahbarga bo'ysunadilar.

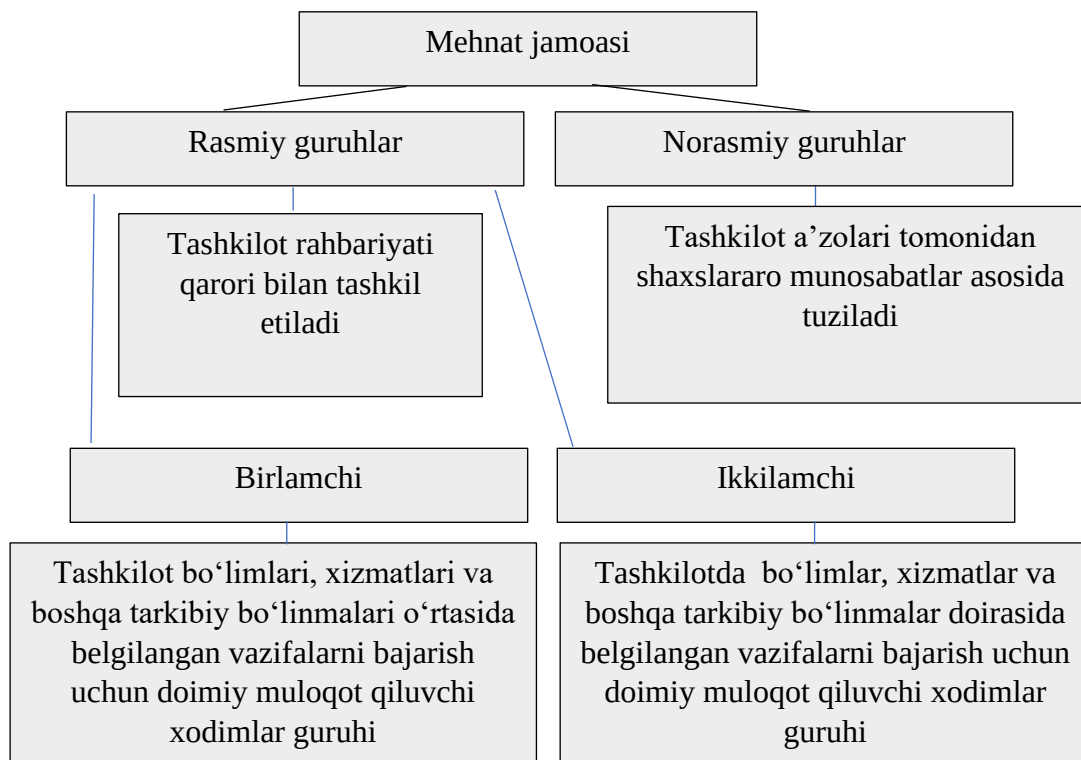
6. Vakolatlarni topshirish, agar menejer boshqaruv funksiyalarini bajarish jarayonida o'z vakolatlarining bir qismini bo'ysunuvchilarga o'tkazsa, menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida vakolatlar muvozanatini ta'minlaydi. Bunday holda, boshqaruvchiga ishlash uchun bo'ysunuvchiga o'tkazilgan huquq vaqtinchalik - vazifani bajarish muddati uchun berilganligini yodda tutish kerak. Bo'ysunuvchi vazifa uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi va ishni muvaffaqiyatli yakunlash uchun javobgardir. Shu bilan birga, unga topshiriqni sifatli va o'z vaqtida bajarish uchun zarur bo'lgan vakolatlar beriladi. Biroq, ba'zi rahbarlar o'zlarida mavjud bo'lgan barcha vakolatlardan voz kechishni istamaydilar va yetarli qaror qabul qilish vakolatiga ega bo'lmasa, bo'ysunuvchi vazifani muvaffaqiyatli bajara olmasligi mumkin. Muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik uchun rahbarlar ham unga bo'ysunuvchilar ham o'z vakolatlari doirasini aniq tushunishlari kerak.

7. Rahbar o'z qo'l ostidagilar ustidan hokimiyatga ega, ammo ba'zi hollarda bo'ysunuvchilar ham uning ustidan hokimiyatga ega bo'lishlari mumkin, chunki xodimga qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan

ma'lumotlar, boshqa bo'limlar xodimlari bilan norasmiy aloqalar kabi masalalar bog'liq bo'ligi mumkin. Shu sababli, rahbar tashkilotning maqsadlariga erishish uchun yetarli bo'lgan, ammo bo'ysunuvchilar o'rtasida salbiy oqibatlarni keltirib chiqarmaydigan oqilona muvozanatni saqlash kerak.

12.3. Jamoada guruhlar va ularni boshqarish

Har bir tashkilotda yoki mehnat jamoasida rasmiy va norasmiy guruhlarining o'zaro murakkab munosabatlar tizimi mavjud. Ular tashkilot faoliyatining sifati va samaradorligiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot rahbari ular bilan muloqot qila olishi kerak.



12.1-rasm. Inson resurslarini boshqarish nuqtai nazaridan jamoalarning tasnifi

Guruh - bu umumiy maqsadga erishish uchun vazifalarni bajarish maqsadida bir-biri bilan muloqot qiladigan ikki yoki undan ortiq shaxslar to'plamidir. Guruhning har bir a'zosi boshqalariga ta'sir qiladi va o'zi ham ulardan ta'sirlanadi.

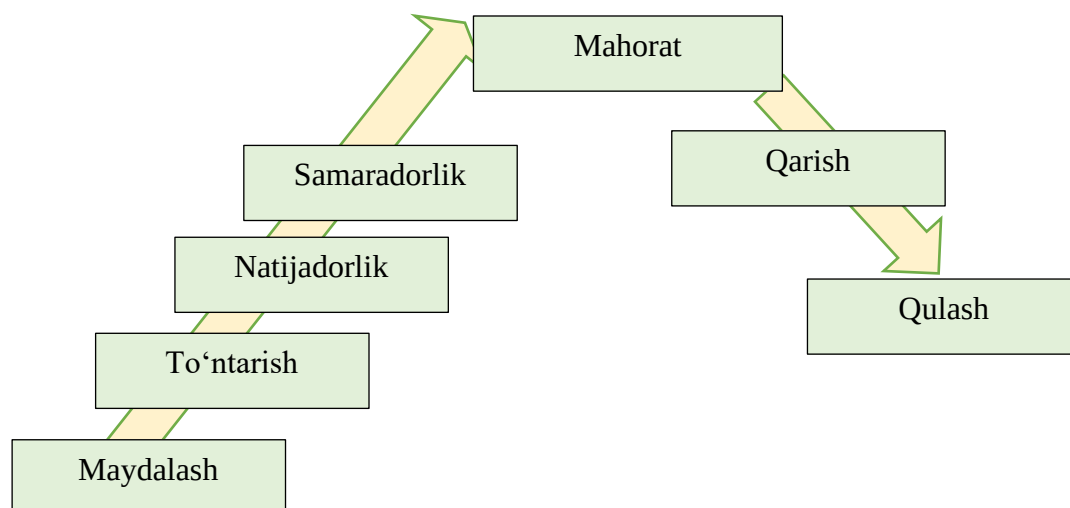
Guruhni shakllantirish jarayoni:

- o'lchamni tanlash (5-11 kishi - nazorat qilish imkoniyati

bo'yicha yetarli guruh kattaligi);

- tarkibini shakllantirish (jinsi, yoshi, ma'lumoti, psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda optimal tarkib);
- jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarning shakli va usullarini shakllantirish.

Grafik jihatdan guruhlarning rivojlanish bosqichlari 12.2-rasmda keltirilgan.



12.2-rasm. Guruh rivojlanish bosqichlari

Har qanday jamoa o'ziga xos psixologik asoslarda quriladi:

- jamoatchilik fikri (jamoaviy qarashlar, munosabatlar, mulohazalar);
- ijtimoiy tuyg'ular va jamoaviy kayfiyat;
- jamoaviy odatlar, urf-odatlar, an'analar;
- odamlar o'rtasidagi o'zaro muloqot jarayonida paydo bo'ladigan turli hodisalar (o'zaro baholashlar, talablar, vakolatlar).

Guruh faoliyatining samaradorligi guruhdagi mehnat unumdorligini ham, uning a'zolarining birgalikdagi faoliyatdan qoniqishini ham anglatadi.

Guruh faoliyati samaradorligiga ham mazmuniy, ham rasmiy xususiyatlar ta'sir ko'rsatadi. Birinchisi odamlarning psixologik holatini tavsiflab, guruh ishiga bevosita ta'sir qiladi, lekin ularni o'zgartirish qiyin. Guruhning rasmiy xususiyatlari, masalan, uning tarkibiga bog'liq.

Guruh ishining rasmiy xususiyatlari guruh faoliyatiga bilvosita ta'sir qiladi.

12.2-jadval

Birgalikdagi faoliyat samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar

Omillar	Mazmuni
Tabiiy-biologik	Yosh, salomatlik holati, ishchilarning jismoniy imkoniyatlari, geografik muhit, mavsumiylik va boshqalar.
Ijtimoiy-iqtisodiy	Iqtisodiyotning holati, mehnat va ish haqi sohasidagi qonunlar, mehnatning malakasi va motivatsiyasi, turmush darajasi, ijtimoiy ta'minot darajasi
Texnik va tashkiliy	Texnik jihozlar va mehnatni mexanizasiyalash, ishning murakkabligi, mehnat sharoitlari (sanitariya, gigienik, estetik va boshqalar), olinadigan ma'lumotlarning hajmi va sifati.
Ijtimoiy-psixologik	Ishga munosabat, psixologik iqlim
Bozor	Raqobat, inflyatsiya, bankrotlik, ishsizlik, faoliyat sohasini tanlash va mehnatni qo'llash qobiliyati.

Guruh faoliyati samaradorligi omillari:

- tashkiliy - guruhning holati, hajmi va tarkibi;
- guruh faoliyat yuritadigan muhit, aloqa holati va guruh ishlayotgan aniq joy;
- odamlar oldida turgan vazifalarning ahamiyati va xarakteri;
- o'z ishini tashkil qilish erkinligi, odamlarga haqiqatda yanada uyg'unroq va qiziqish bilan ishlashga imkon beradi.

Guruh samaradorligini ta'minlash usullari:

- kuchli rahbarning mavjudligi, jamoa muvaffaqiyatidan manfaatdor (rasmiy va norasmiy);
- normal psixologik iqlim;
- samarali jamoa optimal o'lchamlarga ega bo'lishi kerak;
- maqsadlarning aniqligi - xodimlarning shaxsiy va jamoaviy manfaatlari o'rtasidagi maqbul muvozanat;
- jamoa a'zolari xulq-atvoriga tegishli normalar va standartlarni

shakllantirish;

- yangi bilimlarni, g'oyalarni, ishning istiqbolli usullarini izlash.

Rasmiy guruhlar tashkilot rahbariyati tomonidan aniq vazifalarni bajarish va muayyan maqsadlarga erishish uchun tuziladi. Ular tashkilot rasmiy tuzilmasining bir qismidir. Rasmiy tashkilot deganda, har bir ishtirokchi o'zining aniq belgilangan roli, vazifalari va mas'uliyatiga ega bo'lgan birgalikdagi sa'y-harakatlarning rejalashtirilgan tizimi tushuniladi. Ular tashkilotning maqsadlariga erishish uchun ishtirokchilar o'rtasida taqsimlanadi. Rasmiy guruhlarining uchta asosiy turi mavjud: vertikal, gorizontal va maxsus vazifa guruhlar.

Vertikal guruhlar rahbar va uning qo'lostidagilar tomonidan rasmiy buyruqlar zanjiri asosida tuziladi. Bu guruh ba'zan funksional guruh, menejerlar guruhi yoki komandalar guruhi ham deb ataladi. U funksional birlikda iyerarxiyaning 3, 4-pog'onalarini o'z ichiga oladi. Masalan, bunday guruhlar tarkibiga: mahsulot sifatini nazorat qilish, inson resurslarini rivojlantirish, moliyaviy tahlil va boshqa bo'limlar kiradi. Ularning har biri guruhdagi odamlarning sa'y-harakatlari va ularning o'zaro ta'sirini birlashtirish orqali ma'lum maqsadlarga erishish uchun shakllantiriladi.

Gorizontal guruhlar tashkilotning bir xil iyerarxik pog'onasida bo'lgan, ammo turli funksional sohalarda ishlaydigan xodimlardan tuziladi. Bunday guruh bir nechta bo'lim xodimlaridan tuziladi. Ularga ma'lum bir vazifa beriladi, bu vazifa hal etilgach, guruh tarqatilishi mumkin. Gorizontal guruhlarining ikkita asosiy turi mavjud: ishchi guruh va qo'mitalar.

Ishchi guruh ba'zan o'zaro faoliyat jamoa deb ataladi. Undan ishlab chiqarish tashkilotida yangi mahsulot yaratish yoki universitetda darslik yozish uchun foydalanish mumkin. Bunday guruhlariga misol sifatida sifat doiralari yoki yangi loyihani amalga oshirish ustida ishlaydigan matritsa boshqaruv tuzilmalaridagi guruhlar kiradi. Ishchi guruhlarining ham yetakchisi bo'ladi, lekin ular jamoaviy guruhlardan ko'proq mustaqillik va o'z muammolarini hal qilish imkoniyatiga egaligi bilan farqlanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Qo'mita - bu tashkilot ichidagi guruh bo'lib, unga muayyan vazifani bajarish uchun vakolat berilgan. Ba'zan u kengash, komissiya, jamoa, ishchi guruh deb ataladi. Ushbu shakldagi guruh qarorlarini qabul qilishni o'z ichiga oladi. Qo'mitalarning ikkita asosiy turi mavjud: vaqtinchalik va doimiy.

Maxsus qo'mita - bu muayyan maqsadni amalga oshirish uchun tuzilgan vaqtinchalik guruh.

Doimiy qo'mita - bu muayyan maqsad va doimiy vazifalarga ega bo'lgan tashkilot ichidagi guruh. Ko'pincha, ular tashkilotga muhim masalalar bo'yicha maslahat beradilar (kompaniyaning direktorlar kengashi, taftish komissiyasi, ish haqini qayta ko'rib chiqish komissiyalari, shikoyatlar, xarajatlarni kamaytirish va boshqalar).

Maxsus vazifa guruhlarini rasmiy tashkiliy tuzilmadan tashqarida alohida ahamiyatga ega, murakkablik, xavf yoki ijrochilarning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarishni o'z ichiga olgan loyihani ishlab chiqish uchun tuziladi. Bu guruhlar ko'proq harakat erkinligiga ega.

Bunday guruhlariga venchur jamoalar deb ataladigan guruhlarini misol qilib keltirish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish masalalaridan biri bu xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning faqat rasmiy aloqa chegaralaridan chiqishi natijasida yuzaga keladigan *norasmiy guruhlarini* boshqarishdir.

Tashkilotda boshqaruv qarori bilan rasmiy qoidalar asosida tuzilgan rasmiy guruhlardan farqli o'laroq, norasmiy guruhlar tashkilot a'zolari tomonidan birinchi navbatda shaxslararo munosabatlar asosida tuziladi.

Norasmiy tashkilot - bu aniq maqsadga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro aloqada bo'lgan o'z-o'zidan shakllangan shaxslar guruhi. Yirik tashkilotlarda ko'plab norasmiy guruhlar mavjud bo'ladi. Norasmiy tashkilotlar, xuddi rasmiy tashkilotlar kabi, boshqaruv iyerarxiyasi, rahbarlar, vazifalar va xatti-harakatlar normalariga ega.

Tashkilotdagi norasmiy guruhlar quyidagi sabablarga ko'ra paydo bo'lishi mumkin:

1. Muloqot va o'zaro ta'sirga bo'lgan ijtimoiy ehtiyoj: odamlar boshqa odamlar bilan muloqot qilish va o'zaro munosabatda bo'lishga

intiladi, shuning uchun ular g'oyalar, ma'lumotlar va tajriba almashish uchun turli guruhlariga birlashadilar.

2. Mehnat taqsimoti va ixtisoslashuv: yirik tashkilotlarda ishchilar ko'pincha muayyan vazifalarga ixtisoslashgan bo'lib, bu kasbiy manfaatlar guruhlarini shakllantirishga olib kelishi mumkin.

3. Norasmiy yetakchilik: Ba'zi hollarda norasmiy guruhlar ushbu guruhlarining yetakchisiga aylangan nufuzli va xarizmatik xodimlar atrofida tuzilishi mumkin.

4. Maqom va hokimiyatdagi farqlar: iyerarxik tuzilishga ega bo'lgan tashkilotlarda turli darajadagi xodimlar o'z manfaatlarini himoya qilish va qaror qabul qilishga ta'sir qilish uchun guruhlar tuzishi mumkin.

5. Madaniy va etnik farqlar: Ko'p millatli yoki ko'p madaniyatli tashkilotlarda guruhlar milliy yoki madaniy xususiyatlarga qarab paydo bo'lishi mumkin.

6. O'zaro yordam va qo'llab-quvvatlashga intilish: xodimlar, ayniqsa, qiyin yoki stressli vaziyatlarda bir-birlariga yordam berish va qo'llab-quvvatlash uchun guruhlar tuzishlari mumkin.

Norasmiy guruhlariga a'zo bo'lishning psixo-fiziologik sabablari:

1. O'zini biror bir guruhga mansublikni his qilish insonning eng yuqori ehtiyojlaridan biri bo'lib, u ijtimoiy aloqalar va o'zaro munosabatlarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash orqali qondiriladi. Ammo, ko'plab rasmiy tashkilotlar odamlarni ijtimoiy aloqalardan mahrum qiladi. Shuning uchun xodimlar norasmiy tashkilotlarga murojaat qilishadi.

2. O'zaro yordam. Xodimlar o'zlarining bevosita rahbarlaridan yordam, qo'llab-quvvatlash va maslahat olishlari kerak. Ammo, bu har doim ham sodir bo'lavermaydi, chunki rahbar har doim ham ijrochilar o'z muammolarini u bilan baham ko'rishlar uchun ochiqlik va ishonch muhitini yarata olmaydi. Shuning uchun odamlar, ko'pincha, hamkasblariga murojaat qilishni afzal ko'radilar. Bunday o'zaro ta'sir ikki baravar foyda keltiradi. Uni taqdim etgan kishi obro'li mutaxassis va hurmatga sazovor bo'ladi; yordam olgan xodim esa norasmiy

guruhga tegishli bo'lgan harakatlar uchun zarur ko'rsatmalarga ega bo'ladi.

3. O'zaro himoya. Norasmiy guruh a'zolari o'zlarining va birlarining manfaatlarini o'zlarining boshliqlari va boshqa rasmiy va norasmiy guruhlardan himoya qiladilar. Masalan, ular bir-birlarini adolatsiz qarorlar, zararli qoidalar, yomon mehnat sharoitlari, boshqa bo'limlarning ta'sir zonasiga kirib qolish, ish haqini kamaytirish va ishdan bo'shatish kabi salbiy holatlardan himoya qiladilar.

4. Yaqin aloqa. Rasmiy tashkilot va uning maqsadlari tufayli bir xil odamlar har kuni, ba'zan ko'p yillar davomida birlashadilar. Ular bir xil muammolarni hal qilishlari sababli tez-tez muloqot qilish va o'zaro aloqada bo'lishga majburlar. Odamlar atrofida nimalar bo'layotganini bilishni xohlashadi, ayniqsa, ularning ishlari haqida. Ammo, ba'zida menejerlar ma'lumotni bo'ysunuvchilardan ataylab yashirishadi. Qo'l ostidagilar norasmiy aloqa kanaliga - mish-mishlarga murojaat qilishga majbur. Bu xavfsizlik va mansublikka bo'lgan ehtiyojni qondiradi. Bundan tashqari, odamlar o'zlari hamdard bo'lgan, ular bilan ko'p umumiyliklarga ega bo'lgan, ular bilan nafaqat ish, balki shaxsiy masalalarni ham muhokama qilishlari mumkin bo'lgan odamlarga yaqinroq bo'lishni xohlashadi. Bunday munosabatlar, ko'pincha, ish joyida yaqin bo'lganlar bilan paydo bo'ladi.

5. O'xshash fikrlash. Odamlarni bir xil ijtimoiy va mafkuraviy qadriyatlar, umumiy intellektual an'analar, hayot falsafasi, umumiy sevimli mashg'ulotlari va boshqalar birlashtiradi.

Rasmiy tashkilotning samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadigan va boshqaruvda hisobga olinishi kerak bo'lgan norasmiy guruhlarning asosiy xususiyatlarini bilish kerak. Bu xususiyatlar quyidagilardir:

- 1) ijtimoiy nazoratni amalga oshirish;
- 2) o'zgarishlarga qarshilik;
- 3) norasmiy rahbarning paydo bo'lishi;
- 4) mish-mishlarni tarqatish.

Ijtimoiy nazorat. Norasmiy guruhlar guruh ichidagi maqbul va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti-harakatlar uchun normalarni o'rnatadilar va mustahkamlaydilar. Bu kiyim-kechak, xulq-atvor va

maqbul ish turlariga, unga bo'lgan munosabatga va ishning jadalligiga tegishli bo'lishi mumkin. Ushbu me'yorlarni buzgan xodimlarni begonalashtiriladi yoki javobgarlikka tortiladi. Ushbu normalar rasmiy tashkilotning me'yorlari va qadriyatlariga mos kelishi yoki mos kelmasligi mumkin.

O'zgarishlarga qarshilik. Ushbu hodisa rasmiy guruhlariga ham xosdir, chunki o'zgarishlar odatiy, belgilangan ish ritmini, rollarni taqsimlashni, barqarorlikni va kelajakka ishonchni buzadi. O'zgarishlar norasmiy guruhning davom etishiga tahdid solishi mumkin. Qayta tashkil etish, yangi texnologiyani joriy etish, ishlab chiqarishni kengaytirish, an'anaviy tarmoqlarni tugatish norasmiy guruhlarining parchalanishiga yoki ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish va umumiy manfaatlarni amalga oshirish qobiliyatining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Norasmiy rahbarlar. Rasmiy guruhlar kabi norasmiy guruhlarining ham o'z rahbarlari bor. Guruh a'zolariga ta'sir qilish uchun ular rasmiy rahbarlar bilan bir xil usullarni qo'llashadi. Yagona farq shundaki, rasmiy rahbar o'ziga berilgan rasmiy vakolatdan foydalanadi va odatda, o'ziga yuklangan muayyan funksional sohada ishlaydi. Norasmiy rahbarning yordami uning guruh tomonidan tan olinishidir. O'z harakatlarida u odamlarga va ularning munosabatlariga tayanadi. Norasmiy rahbarning ta'sir doirasi rasmiy tashkilotning ma'muriy chegaralaridan tashqariga chiqishi mumkin.

Norasmiy guruh rahbari bo'lish imkoniyatini belgilovchi asosiy omillar - bu yosh, ish joyi, lavozimi, kasbiy malaka, ish joyida harakatlanish erkinligi, axloqiy fazilatlar (javobgarlik, odoblilik va boshqalar). Aniq xususiyatlar guruhda qabul qilingan qiymat tizimi bilan belgilanadi.

Norasmiy guruhlar rasmiy guruhlar bilan o'zaro aloqada bo'lishadi. Rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasida samarali hamkorlikni ta'minlash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

1) norasmiy tashkilot mavjudligini tan olish, uni yo'q qilish emas balki, u bilan ishlash zarurligini anglash;

2) har bir norasmiy guruhdagi yetakchilarni aniqlash, ularni qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb etish va ularning fikrlarini hisobga olish, ishlab chiqarish muammolarini hal qilishda ishtirok etayotganlarni rag‘batlantirish;

3) boshqaruvning barcha harakatlarini norasmiy guruhga mumkin bo‘lgan salbiy ta‘sirini tekshirish;

4) o‘zgarishlarga qarshilikni susaytirish, guruh a‘zolarini boshqaruv qarorlarini qabul qilishga jalb qilish;

5) noto‘g‘ri mish-mishlar tarqalishining oldini olish uchun aniq ma‘lumotlarni tezda taqdim etish.

Tashkilotda norasmiy guruhlarining shakllanishi tabiiy hodisa bo‘lib, uni tom ma’noda ko‘rib chiqmaslik kerak. Norasmiy guruhlar tashkilot faoliyatiga ham salbiy, ham ijobiy ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. Norasmiy guruhlar mavjudligining salbiy tomonlariga, masalan, rasmiy guruhlariga nisbatan qarama-qarshi maqsadlar, ishning jadalligi va natijadorligini pasaytirish, konformizm, o‘zgarishlarga qarshilik, salbiy ijtimoiy me‘yorlar, qat’iy ijtimoiy nazorat, rasmiy rahbarga qarshilik ko‘rsatish kiradi. Norasmiy guruhlar faoliyatining afzalliklariga: butun tizim samaradorligini oshirish, boshqaruv yukini yengillashtirish, xodimlarning his-tuyg‘ulari uchun xavfsiz muhitni ta‘minlash, aloqalarni yaxshilash, ijobiy ijtimoiy me‘yorlar va oqilona ijtimoiy nazoratga erishishni kiritish mumkin.

Yaqin o‘tmishda nazariyotchilar boshqaruvda norasmiy guruhlarini barataraf qilishga alohida e‘tibor qaratganlar. Hozirgi vaqtda norasmiy guruhlar tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun juda muhim deb tan olingan, shuning uchun ularni sun‘iy ravishda yaratishga urinishlar ham amalga oshirilmoqda.

O‘zaro munosabatlar orqali bir-biriga yuqori darajada yaqinlik va mehr-muhabbat paydo bo‘lgan norasmiy guruhlar tashkilot rahbariyati tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi kerak. Aks holda, norasmiy tuzilma rivojlanmaydi yoki tashkilot uchun nomaqbul shakllarda rivojlanadi. Rasmiy boshqaruv manfaatlarida norasmiy aloqalardan foydalanish uchun norasmiy guruhlarini boshqarishning quyidagi tamoyillariga amal qilish talab qilinadi:

1) norasmiy guruh mavjudligini tan olish;

2) norasmiy guruh faoliyatining samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarni o'rganish, ya'ni guruhning hajmini, uning tarkibini, birlashish darajasini, ziddiyatini, guruh normalarini, har bir a'zoning funksional rolini o'rganish;

3) norasmiy guruhlarini boshqarish usullarini ishlab chiqish va amaliy qo'llash.

Yuqoridagi qoidalarga rioya qilish nafaqat norasmiy guruhlarining salbiy ta'sirini kamaytirishga, balki ularning potensial afzalliklaridan foydalanishga yordam beradi.

Har qanday zamonaviy tashkilotda tashkiliy-madaniy yondashuv asoslarini o'zlashtirmasdan menejmentning eng yangi texnologiyalarini samarali joriy etish mumkin emas.

Bir guruh a'zolari boshqasidan, birinchi navbatda, madaniyatdagi farqlar bilan ajralib turadi. Har bir tashkilot, ma'lum bir kishilar jamoasi sifatida, ma'lum maqsad va vazifalarni yetarlicha uzoq vaqt davomida amalga oshirib, olingan ijtimoiy tajribani takrorlab keladi.

12.4. Tashkilot korporativ madaniyati: mazmun-mohiyati, elementlari, maqsadi, vazifalari, tamoyillari va uni rivojlantirish yo'llari

Zamonaviy rahbarlar o'z tashkilotlarining madaniyatiga kuchli strategik vosita sifatida qaraydilar, bu ularga barcha xodimlarni umumiy maqsadlar sari yo'naltirish, ularning tashabbusini safarbar qilish hamda ular o'rtasidagi samarali muloqotni osonlashtirish imkonini beradi. Har bir tashkilot o'ziga xos madaniyatini yaratishga intiladi va u barcha xodimlar tomonidan qabul qilinib, amal qilinsa tashkilotning ravnaqi ta'minlanadi.

Tashkilotning korporativ madaniyati - bu tashkilot tashkil topgandan boshlab shakllangan qadriyatlar, e'tiqodlar, xulq-atvor normalari, urf-odatlar, umumiy amaliyot va uslublar jamlanmasidir. U xodimlarning o'zaro hamda ishga va mijozlarga bo'lgan munosabatini, kompaniyaning maqsad va vazifalari haqidagi tasavvurlarini belgilaydi.

Korporativ madaniyatning xususiyatlari:

1. *Korporativ madaniyat har qanday tashkilotda mavjud.* Ba'zan: "Bizda korporativ madaniyatni yarating!" yoki "Bizda korporativ madaniyat yo'q" va ba'zan "Bizga korporativ kerak emas!" degan gaplar quloqqa chalinadi va ularni hammasi ham to'g'ri bo'lavermaydi. Har qanday jamoada ma'lum bir ijtimoiy muhitni yaratadigan kishilar bor ekan, u yerda ma'lum darajada shakllangan korporativ madaniyat ham mavjud. Tashkilot rahbariyati tomonidan ushbu masalalarga yetarli darajada e'tibor berilmasligi korporativ madaniyatning yo'qligini anglatmaydi. Jamoadagi xodimlarning o'zaro munosabatlar tizimi korxona biznesiga ko'rinmas tarzda, ammo kuchli va doimiy ta'sir ko'rsatadi.

2. *Korporativ madaniyat nomoddiydir.* Ko'pgina pragmatik biznesmenlar nomoddiy va qiymat ko'rinishida o'lchash qiyin bo'lgan biznesning tashkil etuvchilarini tan olmaydilar. Aslida, har qanday tashkilot faoliyatining natijalari tashkilotning korporativ madaniyati bilan bog'liq bo'lishi kerak, chunki u ishlab chiqarishning eng muhim tizimini tashkil etuvchi omilidir.

3. *Korporativ madaniyat miqdoran o'lchanmaydi va uni deklarativ tarzda belgilash mumkin emas.*

Rahbariyatning o'z nuqtai nazari va kutishlarini hamma vaqt ham rasmiy, yozma tarzda ifoda etishga urinishi, u qay darajada chiroyli va ishonchli bayon etilishiga qaramay, ko'pincha, kerakli korporativ madaniyatni ta'minlamaydi. Agar tashkilotda yillar davomida amalda shakllangan model butunlay boshqacha bo'lsa, rasmiy modelini singdirishga qaratilgan xatti-harakatlar xodimlar tomonidan tan olinmasligi mumkin. Bunga har bir tashkilotda mavjud bo'lgan va hatto rahbarlar xabardor bo'lmagan turli xil norasmiy jarayonlar, afsonalar va yozilmagan marosimlar ta'sir ko'rsatadi.

4. *Korporativ madaniyat rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi.* Motivatsiyaning deyarli barcha nazariyalarida xodimlarga ta'sir o'tkazish masalalari muhim ahamiyat kasb etadi va korporativ madaniyat ta'sir uchun sharoit yaratadi, uning tabiati, muhiti va afzal ko'riladigan munosabatlar modellarini belgilaydi. Bunda korporativ madaniyatning u yoki bu ko'rinishi emas, balki xodimlarning kutishlari,

ularning shaxsiy qadriyatlari, dunyoqarashi va e'tiqodlari bilan mos kelishi muhim hisoblanadi.

Masalan, biror xodim to'g'risida rahbariyatga ma'lumot yetkazish bir tashkilotda "chaqimchi", "quloq" deb hisoblanib, jamoatchilik tanqidiga duchor bo'lsa, boshqa tashkilotda bu "o'z vaqtida yetkazilgan ma'lumot" yoki "xatoni oldini olish" deb rag'batlantiriladi va odatiy amaliyotga aylangan. Ko'rinib turibdiki, bir xatti-harakatlar modeliga o'rgangan xodimlar boshqasini qabul qilmaydi.

5. *Korporativ madaniyat individual va noyobdir.* Har bir tashkilotda korporativ madaniyat individualdir, chunki u o'ziga xos bo'lgan ko'plab xususiyatlardan iborat. Bunga odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning belgilangan turi, ichki jarayonlar, rag'batlantiriluvchi yoki qabul qilinmaydigan xatti-harakatlar va boshqalar kiradi. Bir tashkilotda qabul qilingan narsa boshqasi uchun mutlaqo nomaqbul bo'lishi mumkin. Bu yerda asosiy masala tashkilotdagi korporativ madaniyatning u yoki bu turini tanlashda emas, balki uning tashkilot maqsad va vazifalariga qanchalik mos kelishidadir.

Korporativ madaniyatni shakllantirishdan *asosiy maqsad* - korxonada inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish, xodimlarning qabul qilingan qarorlarni bajarishga moyilligini oshirish va kompaniyaga sodiqligini ta'minlash orqali yaxshiroq natijalarga erishishdir.

Korporativ madaniyat quyidagi vazifalarni bajaradi:

1. *Korxona imijini oshirish.* Iste'molchilar, hamkorlar va xodimlar oldida kompaniyaning ijobiy imiji shakllanadi, kompaniya haqida gap ketganda odamlarning ko'z o'ngida uning brendi gavdalanadi. Bu esda kompaniyaning ijobiy obrazini yaratishga, raqobat ustunliklariga erishishga, mijozlar va eng yaxshi mutaxassislar uchun kurashda g'alaba qozonishga yordam beradi. Korporativ madaniyatning ushbu funksiyasi tufayli potensial iste'molchilar ko'pincha mahsulot bilan tanishishdan oldin kompaniya haqida bilib olishadi.

2. *Xodimlarning motivatsiyasini oshirish.* Moddiy va nomoddiy usullar yordamida rag'batlantirish tashkilot jamoasini yuqori natijalarga

erishishga undaydi. Natijada mehnat unumdorligi, xodimlarning shaxsiy mas'uliyati va foydaliligi oshadi.

3. *Boshqaruv samaradorligini oshirish.* Korporativ normalar va qoidalar xodimlarning o'zaro munosabatlarini yaxshilaydi, nostandart vaziyatlarda to'g'ri qarorlar qabul qilish va biznes jarayonlarini samarali tashkil etishga olib keladi. Tashkilot faoliyatini prognozlash aniqligi oshadai va xatolar ehtimoli kamayadi.

4. *Yangi xodimlar moslashuvini tezlashtirish.* Aniq va shaffof talablar tufayli yangi xodimlar o'z vazifalari, vakolatlari va mas'uliyatlarini tezda tushunadilar va jamoaga qo'shilib ketadilar.

5. *Kompaniyani bozorda o'z o'rnini topishi.* Mijozlarga xizmat ko'rsatishning qadriyatlari va standartlari tijorat natijalariga bevosita ta'sir qiladi va maqsadli auditoriyalarga o'ziga xos yondashuvni shakllantirishga yordam beradi.

Korporativ madaniyat quyidagi funksiyalari orqali quyilgan maqsadlarga erishish va vazifalarni bajarishni ta'minlaydi:

- axborot (ijtimoiy-madaniy tajribani yetkazib berish);
- bilish va anglash (xodimni moslashish bosqichida jamoa hayotiga kiritish);
- baholash-normativ (tashkilotda umumiy qabul qilinadigan xulq-atvor qoidalarini shakllantirish);
- tartibga soluvchi (shaxs yoki guruhning haqiqiy xatti-harakatlarini tashkilotda o'rnatilgan me'yorlar bilan solishtirish);
- qadriyatlarni o'rnatish (insonning dunyoqarashiga, uning qadriyatlariga ta'sir o'tkazish);
- aloqa (tashkilotda qabul qilingan qadriyatlar, xulq-atvor normalari orqali xodimlarning bir-birigi tushunishi va o'zaro ta'siri);
- xavfsizlik (tashkilotni "begona maldaniyat" ta'sirlardan himoya qilish uchun to'siqlarni yaratish);
- integratsiya (o'zini yagona tizimning ajralmas bir qismi sifatida his qiluvchi kishilar jamoasini shakllantirish);
- motivatsiya (tashkilot faoliyatida ishtirok etish va uning tamoyillariga sodiqlik);

Inson resurslarini boshqarish

- ta'lim va rivojlantirish (tashkilot faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan qo'shimcha bilimlarni berish);

- imidjni shakllantirish (tashkilotning ijobiy imidjini shakllantirish).

Korporativ madaniyat tamoyillari:

1. *Umumiy taqdir* – tashkilot mulkdorlari menejerlar va xodimlarga vaqtincha yollangan resurs sifatida qaramasligi, xodimlar o'zining kompaniyadagi faoliyatini shaxsiy hayotidagi vaqtincha epizod sifatida qabul qilmasligiga erishish, xodimlar qo'nimsizligini imkon qadar kamaytiradigan kadrlar siyosatini yuritish lozim.

2. *Ishtirokchilik* – xodimlar tashkilot foydasining shakllanishida bevosita ishtirok qilayotganini tushunishlari va uning taqsimotidan bevosita manfaatdor bo'lishlari lozim.

3. *Teskari aloqa* – xodimlar rahbariyatning buyruqlari samarali ekanligiga ishonishlari va rahbariyat qo'lostidagi xodimlarning fikrlari va takliflariga jiddiy munosabatda bo'lishi kerak.

4. *Komanda ruhi* – o'zaro ishonadigan, maslakdosh bo'lgan, bir-birini qo'llashga tayyor bo'lgan va umumiy maqsad bilan birlashgan professionallar guruhigina kompaniya oldida turgan vazifalarni bajarishga qodir.

5. *Sifat madaniyati* – mahsulot sifatining oshishidan manfaatdor mulkdorlar va o'z turmush farovonligini oshishidan manfaatdor xodimlar, shuni doim yodda tutishlari kerakki, mahsulot sifatining yuqori standartlari xodimlar qo'lida, iste'mol sifatining yuqori standartlari esa mulkdorlar qo'lida.

6. *Firma stili* – mahsulot sifati va tashqi ko'rinishi, kompaniya missiyasi, logotipi, shiori, firma ish kiyimi, o'ziga xos servis, ijtimoiy paket, iste'molchilar va hamkorlar nazarida ijobiy ko'rinadigan fe'l-atvor, reklama uslubi, tashqi dunyo bilan aloqa qilishda va ichki muammolarni hal qilishda original yondashuv kabi ko'plab elementlardan iborat majmuani tashkil etib, bozoridagi raqobatbardoshligini ta'minlaydigan imijini shakllantiradi.

7. *Ishlab chiqarish estetikasi* – tashkilotning arxitekturaviy ko'rinishi, jihozlanishi, joylashishi, ichki texnologik dizayn, ta'minot darajasi, ish o'rinlarida o'rnatilgan tartib, hujjat aylanishi shakllari,

xodimlar o'rtasida o'rnatilgan o'zaro xizmat munosabatlari odamlarda estetik zavq uyg'otishi kerak.

Korporativ madaniyat elementlari uning konfiguratsiyani tashkil qiladi. Ularning mazmuni orqali korporativ madaniyat jamoada birdamlik tuyg'usini ifodalaydi, tashkilotning moslashuvchanligi, farovonligi va barqarorligini ta'minlaydi.

Tashkilot korporativ madaniyatining elementlariga quyidagilar kiradi:

Komanda (jamo). Kompaniyaning qadriyatlarini baham ko'radigan kishilarsiz korporativ madaniyat bo'lmaydi.

Missiya - kompaniyaning qadriyatlarini aks ettiradi va maqsadlarini belgilaydi.

Qadriyatlar - bu barcha xodimlar bir-biri bilan, mijozlar va hamkorlar bilan muloqot qilishda amal qiladigan qoidalar va tamoyillar.

Rivojlanish strategiyasi. Bu biznesning qisqa va uzoq muddatda qanday rivojlanishi haqidagi tasavvur. Agar har bir xodim kompaniya qaerga ketayotganini bilsa, u ushbu maqsadlarga erishish uchun harakat qiladi va o'zining rivojlanish istiqbollari baholay oladi. Shuning uchun jamoaning yillik, besh va o'n yillik maqsadlarini shakllantirish muhimdir.

Liderlik tizimi. Ba'zi jamoalarda rahbar ko'rsatmalar beradi, boshqalarida hamma ko'proq ishlaydi, ayrim tashkilotlarda jamoa va rahbar birgalikda ishlaydi. Bu jamoa ichidagi munosabatlarga ta'sir qiladi.

Nizolarni hal qilishga yondashuv. Ba'zilar nizolarni tezkor va joyida hal qiladilar, boshqalari uchrashuvlarni rejalashtiradilar, uchinchi esa muammolarni yuqori darajada hal qiladi. Agar nizolar jamoa ichida hal qilinsa, yuqori boshqaruv uni hal etib bo'lmaydi.

Korporativ belgilar – shiorlar, logotip, madhiya va boshqa atributivlar.

Kasbiy etika - bu xodimlarning ish joyidagi xulq-atvori, xatti-harakatlari qoidalari va normalari to'plami.

Nomoddiy motivatsiya - korporativ tadbirlar, bepul mashg'ulotlar, sog'lomlashtirish yoki ovqatlanish xarajatlarini qoplash, martaba o'sishi.

Missiya, qadriyatlar va logotip kabi korporativ madaniyatning tashqi muhitga yo'naltirilgan elementlari. Masalan, kompaniyalar ularni ommaviy axborot vositalarida e'lon qiladilar.

Tadbirlar, an'analar, nomoddiy rag'batlantirish tizimi, xodimlar o'rtasidagi muloqot normalari - bular xodimlarga qaratilgan korporativ madaniyatning ichki elementlaridir.

Korporativ madaniyatni tasniflashga turli yondashuvlar mavjud. Amaliyotda korporativ madaniyatning quyidagi turlari keng rivojlangan (12.3-jadval):

Oilaviy yoki klanlashgan. Asosiy qadriyatlar: odamlar, psixologik qulay muhit va ijobiy atmosfera. Xodimlar qarindosh bo'lmasa-da, ular o'rtasida do'stona munosabatlar rivojlanadi - hamkasblar nafaqat ishlaydi, balki bo'sh vaqtlarini ham birgalikda tashkil qiladi. Menejerlar ko'pincha qo'l ostidagilarga maslahatchi sifatida munosabatda bo'ladilar. Xodimlar tashkilotning qadriyatlariga sodiq bo'ladilar, shuning uchun kadrlar qo'nimsizlik darajasi deyarli nolga teng. Ushbu model asosan xizmat ko'rsatish va savdo sohalarida faoliyat yuritadigan kichik va o'rta biznes tashkilotlariga xosdir, biroq bunday madaniyat yirik kompaniyalar orasida ham mavjud.

Iyerarxik yoki byurokratik. Korxonada harakatlar ketma-ketligi, qaror qabul qilish mexanizmlari va aloqa qoidalari qat'iy tartibga solinadi. Bunday tizimlarda, dress-kod va aniq kundalik tartib mavjud. Har bir xodim o'z rolini, mas'uliyat sohasini tushunadi va berilgan standartlarga muvofiq harakat qilishga intiladi. Muammolar ierarxik tartibda hal qilinadi: xodim faqat o'zining bevosita rahbari bilan bog'lanishi mumkin, u savol bilan bo'lim boshlig'iga boradi va zanjirdan pastga tushadi. Barcha mutaxassislar o'z martaba yo'lini tajriba va malakadan qat'i nazar, eng past lavozimlardan boshlaydilar. Madaniyatning bu turi davlat kompaniyalari va sanoat monopolistlariga, masalan, xomashyo sektoriga xosdir.

Adokratik. Kompaniyada ish natijalari baholanadi. Rasmiyatchilik tartibi yoki ierarxiya muhim emas. Xodimlar ko'rsatmalar bilan cheklanmaydi, shuning uchun ular nostandart qarorlar qabul qilishlari va tashabbus ko'rsatishlari mumkin. Model jadal rivojlanayotgan sanoat

bilan shug'ullanadigan va doimiy o'zgarishlarga moslasha oladigan kompaniyalar xosdir. Ushbu turdagi tizimlarni asosan raqamli sohada, IT startaplarida uchratish mumkin.

12.3-jadval

Korporativ madaniyatning turlari va xususiyatlari

Korporativ madaniyat turi	Afzalliklari	Kamchiliklari	Misol
Oilaviy yoki klanlashgan	- xodimlarni korporativ hayotga jalb qilish; - natijalar uchun yuqori shaxsiy javobgarlik; - jamoaviy ruh; - nizolarning yo'qligi.	- o'zgaruvchan karyera istiqbollari; - rahbarning obro'si qo'l ostidagilarga "bosim o'tkazadi"; - tashkilotni kengaytirishda qiyinchiliklar bo'lishi mumkin.	Zoom; Toyota.
Iyerarxik yoki byurokratik	- ish jarayonlari aniq tuzilgan va strategik maqsadlarga bo'ysundirilgan; - xodimlar rahbariyat ulardan nimani kutayotganini tushunadi; - yuqori boshqaruv lavozimlarida professional ma'lumotga ega bo'lgan odamlar ishlaydi.	- jarayonlarni haddan tashqari byurokratlashtirish; - topshiriqlarni bajarishda nostandart yondashuvga ega bo'lgan xodimlarning jamoaga kirishib ketishlarini qiyinlashtiradi.	Ford; McDonald's.
Adokratik	- rahbariyat qo'l ostidagilarning fikr-mulohazalarini tinglaydilar; - tashabbus rag'batlantiriladi; - muhim qarorlar tezkor qabul qilinadi; - innovatsion yondashuv raqobatdoshlikni oshiradi.	- qaysi g'oyalar amalga oshirilishini bilish qiyin; - mas'uliyat sohalarining aniq taqsimlanmaganligi.	Yandeks; Apple; Google.
Bozor	- resurslardan oqilona foydalanish; - ishlab chiqarishda yetakchisi bo'lish imkoniyati yuqori.	- xodimlar tez-tez "kuyib qoladi"; - jamoada yuqori raqobat va nizolar.	General Electric; Amazon; Wildberries.

Adokratik. Kompaniyada ish natijalari baholanadi. Rasmiyatchilik tartibi yoki iyerarxiya muhim emas. Xodimlar ko'rsatmalar bilan cheklanmaydi, shuning uchun ular nostandart qarorlar qabul qilishlari va tashabbus ko'rsatishlari mumkin. Model jadal rivojlanayotgan sanoat bilan shug'ullanadigan va doimiy o'zgarishlarga moslasha oladigan kompaniyalar xosdir. Ushbu turdagi tizimlarni asosan raqamli sohada, IT startaplarida uchratish mumkin.

Bozor. Kompaniya yuqori tijoriy natijalarga erishishga qaratilgan: mijozlar bazasini kengaytirish, bozor ulushini va ishlab chiqarish hajmini oshirish. Madaniyatning asosiy qadriyati daromadning o'sishidir. Rahbariyat istiqbolli xodimlarni rivojlantirishga sarmoya kiritadi, samarasiz xodimlarni shubhasiz ravishda ishdan bo'shatadi. Bunday model, ko'pincha, yirik savdo va ishlab chiqarish kompaniyalarida kuzatiladi.

Yuqorida sanab o'tilgan korporativ madaniyat kamdan-kam hollarda sof shaklda uchraydi. Vakolatli top-menejerlar barcha modellarning eng yaxshi jihatlarini olishga va kamchiliklarni kamaytirishga intiladilar. Ko'p narsa – xodimlarning salohiyati va umumiy qadriyatlarga birgalikda baham ko'rishga tayyorligiga bog'liq.

Korporativ madaniyat kompaniyaning ko'p yillik tajribasiga asoslanishi, shuningdek, joriy vaziyat va jamoaning fikrini hisobga olishi kerak. Uni bosqichma-bosqich shakllantirish va amalga oshirish kerak, shunda jamoaning unga moslashishi oson kechadi.

Korporativ madaniyatni rivojlantirish va joriy etish bosqichlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

1-qadam. Joriy vaziyatni tahlil qilish. Kompaniyada korporativ madaniyat qanday rivojlanganligini baholash kerak: korporativ madaniyatning qaysi elementlari mavjud va xodimlar ularning qay birini ko'proq tan olishlari aniqlanadi. Yangi korporativ madaniyatning tashkilot ravnaqiga hissa qo'shadigan ijobiy jihatlari tanlanadi. Buning uchun xodimlarning joriy modelda nima yetishmasligi va kompaniyaning keyingi rivojlanishini qanday ko'rishlari haqilagi fikr-mulohazalarni o'rganiladi.

2-qadam. Kompaniya qadriyatlarini shakllantirish. Jamoa va boshqaruv maqsadlarini o'rganish natijalariga asoslanib, kompaniyaning

asosiy qadriyatlari shakllantiring. Xodimlar eslab qolishlari va doimo yodda tutishlar ularning soni ikkitadan beshtagacha bo'lgani maqbuldir.

3-qadam. Maqsadlarni belgilash. Kompaniyaning strategik maqsadlari va natijalarga erishish uchun korporativ madaniyat qanday funksiyalarni bajarishi kerakligini aniqlash. Ustuvorlik ketma-ketligi asosida hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab olish.

4-qadam. Korporativ madaniyatni rasmiylashtirish. Korporativ madaniyatni aks ettiruvchi hujjatlarni yarating: ish tavsiflari, mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari, ichki aloqa qoidalar va boshqadlar.

5-qadam. Amalga oshirish. Korporativ madaniyat tamoyillarini xodimlarga to'liq yetkazish: masalan, ichki aloqa tizim orqali yoki maxsus korporativ tadbirlarda. Korporativ madaniyatning samarali ishlashi uchun xodimlarning uning prinsiplarni yaxshi tushunishlari va eslab qolishlariga ishonch hosil qilish muhimdir. Maxsus platformalarda o'quv materiallari va testlarini yaratib, qisqa muddatli o'quv kurslarini amalga oshirish mumkin.

6-qadam. Natijalarni baholash. Biroz vaqt o'tgach, xodimlar o'rtasida so'rovnoma o'takazish mumkin: korporativ madaniyat joriy etilgandan keyin tashkilotda nimalar o'zgardi, jamoa innovatsiyalarga qanday munosabatda bo'ladi va boshqalar. Kamchiliklar aniqlanganda ularni bartarf etish yuzasidan strategiya va taktiklarga o'zgartirishlar kiritiladi.

Hamma kompaniyalar ham korporativ madaniyatni muvaffaqiyatli amalga oshira olmaydi yoki uni samarali boshqara olmaydi. Korporativ madaniyaning samarali shakllanishiga quyidagi sabablar to'siq bo'lishi mumkin:

1. Qoidalar amalda ishlamasligi mumkin. Korporativ madaniyat shunchaki hujjat sifatida emas, balki kundalik biznes jarayonlarida ham mavjud bo'lishi kerak. Doimi korporativ tadbirlar, xodimlarni muntazam ravishda o'qitish, jamoani shakllantirish, rahbariyat bilan uchrashuvlar o'tkazish va yuqori rahbariyatning konstruktiv fikr-mulohazalarni o'rganib borish kerak.

2. Qoidalarni tanlashda tabaqalashgan yondashuv. Masalan, menejer xodimlardan korporativ prinsiplarga rioya qilishni talab qilishi,

lekin ayni paytda o'zi qadriyatlarga amal qilmasligi mumkin. Bunday holatda tizim samarali ishlamaydi.

3. *Uzoq muddatli maqsadlarning yo'qligi.* Korporativ madaniyat faqat "shu yerda va hozir" mavjud emas, u strategik maqsadlarga erishishga yordam beradi, kompaniya bilan birga rivojlanadi va o'zgaradi.

4. *Korporativ qoidalariga rioya qilinmasligiga qat'iy choralar ko'rish.* Korporativ madaniyat jamoani ilhomlantirishi, umumiy ishda ishtirok etish tuyg'usini shakllantirib, xodimni jazolash uchun sabab bo'lmasligi kerak. Shuning uchun korporativ qadriyatlarga amal qilmaganda xodimlarga jazo choralari ko'rish yoki normalarga amal qilmagani uchun darhol ishdan bo'shatmaslik kerak, balkim xodimning munosabatini o'zgartirib ko'rishga harakat qilinishi kerak.

Qisqa xulosalar

1. Ijtimoiy guruhlar xodimning shaxsiy fazilatlarini kuchaytirishda, hamkasblari bilan o'zaro munosabatda bo'lish, o'zini namoyon qilish va o'zligini anglashda katta rol o'ynaydi.

2. Ijtimoiy guruhlarining tasnifi ularning guruhlarini (kichik va katta guruhlar), o'zaro munosabatlarning tabiatini (rasmiy va norasmiy) va rivojlanish darajasini (birlamchi va ikkilamchi) hisobga olish imkonini beradi.

3. Ijtimoiy guruhlarining tarkibi va tuzilishini tushunish tashkilotlarga ichki aloqalarni samarali boshqarish va jamoaning hamjihatligini oshirishga yordam beradi.

4. Mehnat jamoasi - bu umumiy kasbiy vazifalarga ega bo'lgan va tashkilotning ishlab chiqarish faoliyatining asosini tashkil etuvchi shaxslar guruhi. Uni boshqarish samarali tashkiliy muhitni yaratishga, jamoaviy ruhni rivojlantirishga va xodimlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan. Mehnat jamoalarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari o'zaro ishonchni mustahkamlash va rahbarlar o'rtasida yetakchilik munosabatlarini rivojlantirishni o'z ichiga oladi.

5. Mehnat jamoalari tarkibi tashkiliy muammolarni hal qilish uchun tuzilgan rasmiy guruhlar va shaxslararo aloqalar asosida shakllanadigan norasmiy guruhlariga bo'linadi.

Inson resurslarini boshqarish

6. Jamoani boshqarish alohida guruhlarining manfaatlari va tashkilotning maqsadlariga erishish o'rtasida muvozanatga erishishni talab qiladi. Bunda samarali boshqarish xodimlar o'rtasida o'zaro munosabatlarni yaxshilash, nizolarning oldini olish va jamoada qulay axloqiy-ruhiy muhitni yaratish bilan tavsiflanadi.

7. Korporativ madaniyat tashkilotning o'ziga xosligini va uning xodimlar bilan o'zaro munosabatini belgilaydigan qadriyatlar, me'yorlar, an'analar va xulq-atvor qoidalarini o'z ichiga oladi. Korporativ madaniyatning asosiy elementlari - missiya, qadriyatlar, ramzlar, xulq-atvor normalari va marosimlar - jamoani birlashtirish va xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshirishga asos yaratadi.

8. Korporativ madaniyatni rivojlantirish tizimli yondashuvni, jumladan xodimlarga uni singdirish, yangi an'analarni joriy etish va korporativ hayotga jalb qilish darajasini oshirishni talab qiladi.

Nazorat uchun savollar

1. Ijtimoiy guruhlarining o'rni va ahamiyati nimada?
2. Ijtimoiy guruhlarining qanday turlari mavjud?
3. Ijtimoiy guruhlar paydo bo'lishining sabablari nimada?
4. Mehnat jamoasi va uni boshqarish nima?
5. Mehnat jamoasining shakllanishi va rivojlanishi qanday bosqichlardan iborat?
6. Jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlariga ta'rif va tavsif bering.
7. Guruh faoliyati samaradorligi qanday omillar bilan tavsiflanadi?
8. Tashkilotdagi norasmiy guruhlar qanday sabablarga ko'ra paydo bo'lishi mumkin?
9. Tashkilot korporativ madaniyatining mazmun-mohiyati nima va qanday elementlardan iborat?
10. Korporativ madaniyat qanday vazifalarni bajaradi?
11. Amaliyotda korporativ madaniyatning qanday turlari keng rivojlangan?
12. Korporativ madaniyatni rivojlantirish va joriy etish qanday bosqichlardan iborat?
13. Korporativ madaniyaning samarali shakllanishiga qanday sabablar to'siq bo'lishi mumkin?

13-BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA RAHBARLIK VA LIDERLIK

13.1. Zamonaviy tashkilotlarda rahbarlik va liderlikning o‘rni

Zamonaviy jamiyatda ijtimoiy-iqtisodiy tizimning o‘zgaruvchanligi sharoitida har qanday korxonaning tashkiliy boshqaruv tizimini doimiy ravishda takomillashtirish zarurati paydo bo‘ladi. Samarali boshqaruvni tashkil etishda rahbar va uning professional va liderlik fazilatlari muhim rol o‘ynaydi.

Tashkilotdagi boshqaruv butun mehnat jamoasiga yoki uning alohida vakillariga maqsadli ta’sir ko‘rsatish zarurati bilan bog‘liq. Bu jarayon rahbarlar va ularga bo‘ysunuvchilar, tashkilot tuzilmasining turli pog‘onalariga tegishli bo‘g‘inlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar bilan belgilanadi. Rahbar tashkiliy boshqaruvning yuqori darajalariga o‘tganda, uning ish sifati va malakasiga qo‘yiladigan talablar uning boshqaruv ierarxiyasida egallagan lavozimiga mutanosib ravishda o‘sib boradi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan rahbarlik boshqaruv sifatini yaxshilashga va natijada tashkilotning faoliyati samaradoligiini oshirishga olib keladi.

Shu bilan birga, zamonaviy rahbarlarni yetishtirib chiqarish amaliyotida hal etishni talab qiladigan bir qator ijtimoiy qarama-qarshiliklar mavjud. Ular sirasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- tashkilotning ma’lum ijtimoiy va boshqaruv fazilatlariga rahbarlarga bo‘lgan ehtiyojlari va liderlarni aniqlashning qiyinligi;
- rahbarlarni tayyorlashda zamonaviy usullar va yondashuvlardan foydalanish zarurati va bugungi ta’lim tizimida konservatizmning ustunligi;
- rivojlangan mamlakatlar boshqaruv modellarini milliy ijtimoiy-iqtisodiy tizim sharoitlari va mentalitetga moslashtirmasdan qo‘llashga urinishlar;
- rahbarlarga qo‘yiladigan talablar va ularda haqiqatda zarur professional fazilatlarning mavjudligi.

Ushbu qarama-qarshiliklarni hal qilishda zarur professional va shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lgan rahbarlar muhim o‘rinni egallaydi.

Shunday qilib, zamonaviy rahbar faoliyatining samaradorligiga uning professional, ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlari ta'sir ko'rsatadi, uning yordamida tashkilot xodimlari o'rtasida hamkorlik uchun zarur bo'lgan va ko'zlangan natijalarga erishishga imkon beradigan do'stona axloqiy va psixologik muhit shakllanadi.

Rahbarning kasbiy sifatlari, eng avvalo, o'z faoliyati sohasidagi malakali mutaxassislar ega bo'lishi lozim bo'lgan fazilatlarni o'z ichiga oladi. Ular orasida:

- ma'lumoti va ish tajribasi asosida shakllangan o'z mutaxassisligi va kasbi bo'yicha kompetentlik;

- o'z faoliyati va u bilan bog'liq bo'lgan sohalarda chuqur bilimga asoslangan keng fikrlash qobiliyati;

- yangi bilimlarga ega bo'lishga intilishi, doimiy ravishda o'z-o'zini rivojlantirish, atrofdagi voqelikni tanqidiy tahlil etish orqali uni idrok etish va qayta ko'rib chiqish;

- mehnatni tashkil etishning yangi uslub va shakllarini izlash, mehnat jamoasi a'zolarini qo'llab-quvvatlash va ularni rivojlantirish;

- o'zining va qo'l ostidagilarning ishlarini rejalashtirish qobiliyati.

O'z navbatida, muvaffaqiyatli rahbarda bo'lishi kerak bo'lgan asosiy ishbilarmonlik fazilatlari quyidagilardan iborat:

- tashkilotni yaratish, ijrochilar o'rtasida tashkiliy vazifalarni samarali taqsimlash, qo'l ostidagilarni ularning faoliyati uchun zarur bo'lgan barcha resurslar bilan ta'minlash, belgilangan vazifalarga erishish jarayonini muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobiliyati;

- bo'ysunuvchilarga nisbatan ustun mavqega ega bo'lish, hokimiyatga intilish, mustaqil qaror qabul qilish har qanday sharoitda qat'iyat va iroda bilan yetakchilik qilish;

- kommunikativlik, odamlar bilan muloqot qilish va ularni o'ziga jalb qilish qobiliyatlari.

Rahbarning muhim shaxsiy fazilatlaridan biri uning tashkilot maqsadlariga erishishdagi sobitqadamligi va qat'iyatligidir. Bundan tashqari, muvaffaqiyatli rahbar qiyin vaziyatlar yuzaga kelganda vazminlik va mulohazaligi bilan jamoada yaxshi kayfiyat va ruhiy

barqarorlikni saqlaydi. Bunda rahbarning eng muhim shaxsiy sifati uning liderlik mavqei hal etuvchi omil bo'lib yuzaga chiqadi.

Liderlik jamoani umumiy maqsadlarga erishishga undaydigan turli xil kuch manbalarining kombinasiyasiga asoslangan boshqaruv ta'sirini nazarda tutadi. U mehnat jamoasining barcha a'zolariga shunday ta'sir ko'rsatadiki, ularning kuchli tomonlarini ko'rsatishga va zaif tomonlarini yashirishga majbur qiladi.

Eng keng tarqalgan liderlik fazilatlariga quyidagilar kiradi:

- odamlarni boshqarishga bo'lgan tug'ma moyillik va bu hamma vaqt ham moddiy manfaat bilan bog'liq emas;

- o'z qobiliyati va hatti-harakatlariga to'liq ishonch;
- o'zining va jamoa a'zolarining vaqtini qadrlash qobiliyati;
- qat'iylik va irodalilik;
- rag'batlantirish va jazolash qobiliyati;
- do'stona va xushmuomalalik;
- o'rtacha hazil tuyg'usi;
- o'z fikrlarini aniq ifoda etish va yetkazish qobiliyati;
- jamoa a'zolariga qiziqish.

Har qanday rahbar o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishi kerak, bu unga mehnat jarayonini samarali tashkil etishga imkon beradi, xodimlarning ishga qiziqishni oshiradi va zarur tashkiliy ko'nikmalarga asoslangan mehnat motivatsiyasini shakllantiradi. Bunda rahbarning quyidagi tashkiliy bilim va ko'nikmalari qo'l keladi:

- muammolarni hal qilish yo'llarini topish qobiliyati;
- kadrlarni tanlash va tashkil etish qobiliyati;
- tushunarli va aniq buyruqlar berish qobiliyati;
- mehnat jarayoniga boshqalarni jalb qilish qobiliyati;
- odamlarning his-tuyg'ulari va xulq-atvoriga ta'sir qilish qobiliyati.

Lider tabiatan rahbarga qaraganda barqaror emas. U, eng avvalo, muayyan faoliyat va ijroni amalga oshiradi, so'ngra insonlar oldiga guruh normalari va strategik maqsadlarni hisobga olgan holda vazifalarni qo'yadi.

Boshqaruv jarayonida rahbar qo'lostidagilarga o'zining rasmiy vakolatlari asosida nazorat ta'sirini o'tkazadi. Rahbarning ta'siri

xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishish va tashkiliy me'yorlarga mos holda o'zini tutishga undashga qaratilgan.

Rahbarning boshqaruv ta'siri ikki shaklda amalga oshirilishi mumkin. Birinchisi aniq ko'rsatmalar berish orqali to'g'ridan-to'g'ri ta'sir o'tkazishga qaratilgan bo'lsa, ikkinchisi turli rag'batlantirish tizimlaridan foydalangan holda bilvosita rag'batlantiruvchi ta'sir orqali amalga oshiriladi.

Tashkiliy boshqaruvda liderlik tashkiliy o'zgarishlarni boshlash va amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan maxsus boshqaruv funksiyasi sifatida namoyon bo'ladi. Bundan tashqari, liderlik mehnat jamoasining aksariyat a'zolari tomonidan qabul qilinadi. Har qanday tashkilot faoliyati samaradorligini ta'minlash uchun uning boshida kuchli rahbar bo'lishi kerak, uning liderlik fazilatlari xodimlarni ishlashga va o'z maqsadlariga muvaffaqiyatli erishishga rag'batlantirishga xizmat qiladi.

Muvaffaqiyatli liderlik qobiliyatlariga ega rahbar boshqa odamlarga hukmronlik qilmasligi kerak. U o'z qo'l ostidagilarni belgilangan vazifalar va maqsadlarga erishish uchun yo'naltirishi kerak. Rahbar sezgir bo'lishi, xodimlarning ehtiyojlari va manfaatlarini yaxshi tushunishi kerak.

Shunday qilib, tashkilotdagi lider, liderlik va rahbarlik fazilatlarini uyg'un ravishda birlashtirgan shaxsdir. Rahbar o'zining rasmiy vakolati va maqomini vaziyatli muammolarni samarali hal qilish uchun qo'llashi va lider sifatida xodimlarga shaxsiy ta'sir o'tkazish qobiliyatidan foydalanishi mumkin. Binobarin, lider mehnat jamoasida jamoasida o'z maqomga ega bo'lmagan rasmiy yoki norasmiy rahbardan ko'ra tashkilotni samarali boshqarish uchun ko'proq imkoniyatlarga ega.

Samarali boshqaruvni amalga oshirishda liderning asosiy roli xodimlarni boshqarishga ta'sir qilish qobiliyatidir. Lider ham tashkilotning, ham xodimlarning individual rivojlanish maqsadlarini belgilay olishi kerak. Xodimlarning ijtimoiy guruh sifatidagi xususiyatlarini o'rganib, lider ularning mehnat faoliyatiga qiziqishi va motivatsiyasining turli tomonlarini aniqlay oladi. Lider, shuningdek, ishonchli ma'lumot manbai sifatida guruh ichidagi munosabatlarni tartibga soluvchi hisoblanadi. U guruhning asosiy vakili sifatida maqsad

va vazifalarni belgilash hamda ularning bajarilishini nazorat qilish funksiyalarini bajaradi.

Shunday qilib, liderlar va rahbarlar tashkilotni boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Liderlik lider va mehnat jamoasi a'zolari o'rtasidagi shaxslararo aloqalar natijasida shakllanadigan boshqarish va bo'ysunish munosabatlariga asoslangan bo'lsa, unda rahbarlik xodimlarning mehnat faoliyatini rasmiy tartibga solishga qaratilgan.

13.2. Liderlik va rahbarlik tushunchalarining mazmun-mohiyati va qiyosiy tahlili

Hozirgi vaqtda "rahbarlik" va "liderlik" tushunchalarini talqin qilishda ikkita nuqtai nazardan yondashishlar mavjud. Birinchisi, bu ikki tushunchani bir necha mezonlarga ko'ra bir-biridan farqlash, ikkinchi nuqtai nazar - bu tushunchalar bir-biri bilan bog'liq holda qo'llash.

Menejment psixologiyasida har qanday tashkilot yoki muassasa ikki ko'rinishda: rasmiy va norasmiy tashkilot sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Ushbu ikki tashkiliy tuzilmaga xos bo'lgan insoniy munosabatlar ham, o'z navbatida, ikki turga: rasmiy va norasmiy munosabatlarga bo'linadi. Birinchi turdagi munosabatlar rasmiy lavozim va unga taalluqli funksional vazifalarga, norasmiy munosabatlar esa insonning psixologik holati va hissiy tuyg'ulariga asoslanadi. Bundan kelib chiqadiki, rahbarlik rasmiy munosabatlar tizimida, liderlik esa norasmiy munosabatlar tizimida sodir bo'ladigan hodisalardir. Bundan tashqari, tashkilotda rahbarning roli oldindan belgilanadi va uni amalga oshiruvchi shaxsning vakolatlari hamda vazifalari doirasi belgilanadi. Lider o'z-o'zidan paydo bo'ladi va uning vakolatlari tashkilotning rasmiy hujjatlari bilan belgilanmaydi.

Ensiklopedik adabiyotlarda liderlik ijtimoiy guruhlardagi bo'ysundirish va bo'ysunish munosabatlarining ijtimoiy-psixologik hodisasi sifatida qaraladi. Liderlik obyektiv va subyektiv omillar ta'siri ostida namoyon bo'ladi. Obyektiv omillariga guruhning maqsadi va vazifalari hamda uning joriy faoliyati shart-sharoitlari kiradi. Subyektiv omillarga guruh a'zolari va rahbarining individual tipologik xususiyatlari, shaxslararo munosabatlar dinamikasi va u bilan bog'liq

guruhning turli vaziyatlardagi taktik vazifalari hamda liderning tashkilotchilik qobiliyatlari kiradi. Liderning roli guruh ichidagi nizolarni hal qilishga qodir bo'lgan professional yoki ijtimoiy-emotsional hokimiyat roli bilan belgilanadi. Muvaffaqiyatli lider bu ikki rolni bir shaxsda birlashtira olgan kishidir. Guruhning o'ziga xos xususiyatlari liderlikka bir qator talablarni qo'yadi va liderlik uslubini tanlashda guruh vazifalariga yo'naltirilganlik afzal hisoblanadi.

Lider va rahbar o'rtasidagi farqlar (13.1-jadval):

1) lider shaxslararo munosabatlarni, rahbar esa rasmiy munosabatlarni tartibga soladi. Rahbar faqat guruh ichidagi munosabatlar bilan bog'liq, rahbar esa tashkilotning mikrotuzilmasida o'z guruhining ma'lum darajadagi munosabatlarini ta'minlaydi;

2) lider o'z guruhining vakili va uning a'zosi hisoblanadi. U mikromuhit elementi sifatida harakat qiladi, rahbar esa makro muhitga kirib, ijtimoiy munosabatlarning yuqori darajasida o'z guruhi irodasini ifodalaydi;

3) liderlik stixiyali jarayondir, rahbarlik esa barqarorroq hodisa sifatida namoyon bo'ladi;

4) rahbarga qo'l ostidagilarga ta'sir o'tkazish jarayonida liderga nisbatan ko'proq vakolatlarga ega, ya'ni u rasmiy va norasmiy ta'sir choralari qo'llashi mumkin. Lider faqat norasmiy ta'sir choralaridan foydalanish imkoniyatiga ega;

5) lider va boshqaruvchi o'rtasidagi farq qaror qabul qilish jarayoni bilan bog'liq. Ularni amalga oshirish uchun rahbar katta hajmdagi tashqi va ichki ma'lumotlardan foydalanadi. Lider faqat o'z guruhiga taaluqli ma'lumotlarga tayanadi. Lider har doim obro'ga ega bo'lishi, aks holda u lider bo'la olmaydi. Rahbarning avtoriteti bo'lishi ham mumkin yoki umuman bo'lmasligi ham mumkin. Lider tomonidan qaror qabul qilish bevosita, rahbar tomonidan esa bilvosita amalga oshiriladi;

6) rahbarning faoliyat doirasi kengroqdir, lider ma'lum bir guruh doirasi bilan cheklangan.

Ta'sirning ba'zi ijtimoiy-psixologik jihatlari ham lider, ham rahbar tomonidan birday qo'llaniladi. Xorijiy manbalarda rahbarlik va liderlik hodisalari bir xil deb hisoblanadi. Bu yerda liderlikka muayyan guruh

Inson resurslarini boshqarish

a'zolarini rag'batlantirish va guruhni boshqarish jarayoni sifatida qaraladi. Bunday holda, lider rasman tayinlanishi yoki saylanishi mumkin yoki muayyaan guruh tomonidan ilgari surilishi mumkin.

Lider - bu maqsadga erishish uchun odamlarni birlashtira oladigan shaxs.

Liderlik - bu maqsadlarga erishish yo'lida harakat qilishga undash uchun alohida shaxs va shaxslar guruhiga ta'sir o'tkazish qobiliyati.

Rahbar - qaror qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxs va unga berilgan vakolatlar doirasida yagona boshliq sifatida faoliyat yuritadi.

13.1-jadval

Rahbar va liderning taqqoslama sifatleri

RAHBAR	LIDER
Administrator	Innovator
Buyruqlar beradi, ishontiradi	Ilhomlantiradi, rag'batlantiradi
Boshqalarning ko'rsatmalariga amal qiladi	O'z maqsadlarini amalga oshiradi
Hisob-kitob asosida ishlaydi	O'z qarashlari asosida harakat qiladi
Tashkillashtiriga yo'naltirilgan	Odamlarga e'tibor qaratadi
Nazorat qiladi	Ishontiradi
Harakatni qo'llab-quvvatlaydi	Harakatga turtki beradi
Qarorlar qabul qiladi	Yechimlarni amalga oshiradi
Qanday kerak bo'lsa, shunday qiladi	Nima qilish kerak bo'lsa, shuni qiladi
Hurmat qilinadi	Uni yaxshi ko'rishadi

"Rahbarlik" tushunchasi. *Rahbarlik* - bu jamoa yoki shaxsning sa'y-harakatlarini umumiy vazifalarni bajarishga yo'naltiruvchi mexanizm. U odamlarni ehtiyojlariga ta'sir qilish orqali maqsadga erishishga undaydi.

Demak, *rahbarlik* - bir guruh shaxslar yoki alohida shaxsning xulq-atvoriga ta'sir qilish orqali ularni umumiy maqsadlar sari harakat qilishga undash qobiliyatidir.

Ijtimoiy psixologiyaga ko'ra, *rahbarlik* - bu rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonlari, jamoaga axloqiy va psixologik ta'sir ko'rsatish usullaridir. Bu odamlarga ko'rsatmalar va

tanbehlar berish orqali emas, balki birinchi navbatda yuqori tashkilotchilik va adolat prinsiplarga rioya qilish kundalik ta'sir o'tkazish jarayonidir.

Rahbarlik tushunchasi hokimiyat va shaxsiy ta'sir tushunchalari chambarchas bog'liqdir. Shu sababli, amaliyotchi menejerlar orasida boshqaruvning eng samarali vositalari bu rahbarlik lavozimlari va unga berilgan hokimiyatdir, degan fikr keng tarqalgan.

Albatta, rahbarlikda boshqaruv usullari va motivatsiya haqida gapirish mumkin, biroq, menejment nazariyalari hech qachon odamlarni majburlash va rahbar xohlagan tarzda harakat qilishga undashni oqlamaydi. Bugungi kunda jamoani boshqarish uchun mansab va kuch yetarli deb hisoblashning o'zi kaltabinlik hisoblanadi.

Bugungi kompaniyalar murakkab tuzilma hisoblanib, ular o'z faoliyatlarini samarali amalga oshirishlari uchun boshqaruvning mumkin bo'lgan barcha barcha funksiyalaridan foydalanishlari kerak.

Bugungi kunda har qanday darajadagi rahbar yuqori kasbiy daraja va malakaga ega bo'lishi, iqtisodiy qonunlarni bilish kabi asosiy talablar bilan bir qatorda ijtimoiy sotsiologiya, psixologiya, ta'lim va tarbiya kabi va boshqa fanlar amaliyotini malakali o'zlashtirish zarurati bilan duch kelmoqda. Ushbu asoslarsiz jamoani shakllantirish, kadrlarni tanlash va tayyorlash, ijodiy ishbilarmonlik muhitini yaratish va jamoa faoliyatining yuqori samaradorligiga erishish bilan bog'liq murakkab masalalarda samarali qarorlar qabul qilishni tasavvur qilib bo'lmaydi.

Rahbarlik vaziyatlarni prognozlash va tegishli dasturlarni ilgari surish qobiliyatini ham talab qiladi.

Rahbarlik moslashuvchan bo'lib, muayyan vaziyatlarda qarorlarni o'zgartira olishi lozim.

Rahbarlik aqidaparastlik va temir qo'lga muhtoj emas. Rahbar sabrli va xotirjam bo'lishi, xodimlar bilan murosa qila olishi va hokimiyatni boshqa rahbarlar bilan bo'lisha olishi lozim.

Rahbarlikning zamonaviy falsafasi hukmronlik va bo'ysunish munosabatlariga emas, balki rozilik munosabatlariga asoslanadi. Ilgari rahbarlar hokimiyat va farmoyishlar chiqarish kuchiga tayangan bo'lsa, endi u rahbarlik ostida ishlayotgan odamlarning roziligi va hamkorligi

asosida ish olib boradi. Albatta, hokimiyat rahbardan ajralgan emas, lekin qat'iy bo'ysunish munosabatlari o'tmishda qolgan.

Zamonaviy ishlab chiqarish murakkab, dinamik jarayon bo'lib, uning asosini inson resurslari faoliyati tashkil qiladi. Uning muvaffaqiyatlari, asosan, jamoa a'zolarining ishga ongli munosabati, jamoadagi ma'naviy muhit, boshqaruvda demokratik tamoyillarni qo'llash darajasi va rahbarning xodimlar xulq-atvorini boshqarish qobiliyatiga bog'liq.

Shuning uchun rahbarlik tushunchasi katta ahamiyatga ega. Ilgari, his-tuyg'ulari yoki xohish-istaklaridan va boshqa odamlarning bunga munosabatidan qat'i nazar, har qanday faoliyat sohasi uchun mas'ul bo'lgan xodimni tayinlash mumkin edi. Bugungi kunda buni amalga oshirish mumkin emas, chunki jamoaga rahbarlik shart-sharoitlar o'zgargan.

Rahbarlikni quyidagi uchta jihat bo'yicha umumlashtirish mumkin:

- jamoaga nima qilish kerakligi to'g'risida ko'rsatmalar berish;
- xodimlar o'rtasida o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yish;
- maqsadlarga erishish uchun zarur resurs bilan ta'minlash.

Maqsadlarni shakllantirish va ularga samarali erishish rahbarlikning asosiy maqsadi hisoblanadi.

Zamonaviy rahbarlikning asosiy vositalaridan biri odamlar bilan samarali aloqalarni o'rnatishdir. Bu kompaniyani rivojlantirishning yangi yo'nalishlarini ishlab chiqishda turli fikrlarni bilish va tushunish uchun zarurdir.

Strategik rahbarlik tashkilot faoliyatining optimal dasturini ishlab chiqish imkonini beruvchi keng dunyoqarashni talab qiladi.

Muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarning dunyo qarashlari tayyorlanadi, hisobga olinadi va kerak bo'lsa o'zgartiriladi. Jamoani xodimlarning ish faoliyati natijalarini adolatli baholash orqali jipslashtirish va shunga mos ravishda mukofotlash tizimini yo'lga qo'yish maqsadga muvofiqdir.

Rahbarlikda eng asosiy jihat, qanday fundamental g'oyalar va tamoyillar amalga oshirilayotganini tushunishdir. Rahbarlikning asosiy vositalariga quyidagilar kiradi:

Inson resurslarini boshqarish

- talablar (oqilona va real bo'lishi lozim);
- nazorat qilish (shaxsan rahbar tomonidan);
- mukofotlash yoki jazolash (adolatli bo'lish);
- jamoatchilik fikrini shakllantirish.

Rahbarlik san'ati har qanday vaziyatda o'z jamoasini qo'llab-quvvatlash yo'llarini izlab topish, hamkorlarni ishontirib bo'lmaydigan va ular tomonidan qabul qilinmaydigan g'oyalarni rivojlantirishdan o'z vaqtida voz kecha olish bilan tavsiflanadi.

Bugungi kunda mavjud adabiyotlarni tanqidiy tahlili asosida rahbarlik va liderlikning ahamiyatiga bildirilgan fikrlarni quyidagicha umumlashtirish mumkin:

Rahbarlik va liderlikni yo'qlovchi fikrlar:

- rahbarlar iqtisodiy-ijtimoiy inqirozdan chiqish yo'lini, inson resurslarini rivojlantirishni rag'batlantirish, kelajak sari maqbul yo'lni belgilab beradilar;
- rahbarlar xodimlar uchun eng yaxshi namuna, shuningdek, ideal rahbar;
- rahbarlar butun jamoani birlashtiruvchi mehnat axloqi va korporativ qadriyatlarini ifodalaydilar;
- kollegial asosda ishlaydigan xodimlar ham o'z faoliyatlarida rahbar yoki lider bo'lishini afzal ko'radilar va bunga eng obro'-e'tiborli rahbar yoki lider loyiq deb hisoblaydilar;
- zamonaviy jamiyat ijtimoiy-iqtisodiy hayotning barcha sohalarida tobora ko'proq yangi rahbarlarga ehtiyoj sezib bormoqda.

Rahbarlik va liderlikka qarshi fikrlar:

- aksariyat muammolarni hal qilishda alohida ta'sir qiladigan shaxs kerak emas, ya'ni muammolarni malakali tahlil yoki harakatlar bilan hal qilish mumkin;
- "Liderlik" tushunchasining o'zi erkin jamiyat g'oyalariga zid bo'lishi mumkin;
- rahbar yoki lider deganda hammaga nisbatan alohida mavqega ega bo'lgan, hokimiyatni qo'lga olgan, foyda va daromad shaklida qo'shimcha imtiyozlar olish kabi nomaqbul tushunchalar bilan

bogʻlangan shaxs tushuniladi – “Nima uchun rahbarlarni tanlash va ragʻbatlantirishga qoʻshimcha mablagʻ sarflash kerak?”;

- rahbarlarning sifatlarini, ularni tayyorlash va mukofotlash shakllarini belgilash oʻrniga, tashkilotlar vazifalarni yagona organizm sifatida bajaradigan xodimlar jamoalarini yaratish va boshqalar.

Liderlik va rahbarlikni oʻrganish sabablari:

- har bir guruh faoliyatida uning qolgan aʼzolaridan koʻra koʻproq taʼsirga ega shaxs muhim rol oʻynaydi;

- agar rahbar yoki lider boʻlmasa tashkilot faoliyati samaradorligi va mehnat unumdorligi pasayib ketadi, ekstremal vaziyatlarda vazifani bajara olmaydi va masʼuliyatni hech kim oʻz zimmasiga olmaydi.

13.3. Liderlik xulq-atvori, xususiyatlari va funksiyalari

Lider xulq-atvori uning boshqalar, jumladan, izdoshlari, hamkasabalari va boshliqlari bilan oʻzaro munosabatlarini tavsiflab, quyidagilardan tashkil topadi:

1. *Oldindan koʻra olish.* Nima istayotgani va qayerga ketayotganini aniq va tiniq biladi, hamma sodir boʻladigan narsalarni oldindan tasvirlab bera oladi.

2. *Ishtiyoq.* Qilayotgan ishidan, nafaqat maqsadi, balki unga boradigan yoʻlda ham ishtiyoq bilan harakat qilish.

3. *Haqiqatga intilish.* Oʻz-oʻzini tanqid qilish, har qanday maʼlumotdan naf ola bilish. Muammolarning koʻlami, u yoki bu vazifalar va muammolar yechimiga qoʻyiladigan talablarni real baholash, bu borada oʻzi yoki izdoshlarni chalgʻitmaslik.

4. *Moslashuvchanlik.* Bir xulq-atvor yoki fikrlash tarziga qattiq bogʻlanib qolmaslik. Har bir yangilikni qabul qilishga ochiq boʻlish va voqealarni rivojlantirish uchun har qanday qulay variantlarni koʻrib chiqish. Xodimlarning tashqi koʻrinish, ruhiyati yoki niyatlarga qarab emas, balki ularning ish natijalarga qarab baho berish.

5. *Risk.* Oʻzining komfort zonasidan tashqariga chiqish va yangi narsalarni sinab koʻrish istagi. Yuqori marralarga erishish uchun nomaʼlum sohalarga qatʼiyat bilan qadam qoʻyish, xavfsiz, muammosiz va odatiy hayot tarzini oʻzgartirishdan choʻchimaslik.

6. *Jamoaviy ruh.* O‘z atrofida o‘zaro munosabatlari samarali bo‘lgan shaxslardan jamoa shakllantirish.

7. *Harakat.* Muhim, mazmunli, maqsadli va qat’iyatli harakat qilish.

8. *Ustuvorliklar asosida vaqtni rejalashtirish.* Ustuvorliklarni to‘g‘ri belgilab olish va ularga muvofiq xatti-harakatlarni amalga oshirish. Bir narsadan boshqasiga o‘tishdan oldin eng muhim vazifalarga e’tibor qaratish.

9. *O‘z-o‘zini tashkil qilish.* “Men mo‘ljallangan joyga olib borishi kerak bo‘lgan otman”.

Lider quyidagi umumiy xususiyatlarga ega:

1. *Uning izdoshlari bo‘lishi kerak.* Izdoshlar liderlik asosini tashkil etuvchi element bo‘lib, aynan ularning mavjudligi shaxsga lider sifatida qarashga asos bo‘ladi va bu xususiyat uni boshqalardan ajratib turadi. Liderlikka intiluvchi aksariyat rahbarlarning dastlab "Qanday qilib boshqaraman?" yoki "Rahbar bo‘lish uchun menga nima kerak?" degan savollarga javob izlashdan boshlashlari ularni liderlik imkoniyatlariini oshira olmaydi, balkim ularni jamoa butunlay tan olmaslashgi ham mumkin. Lider o‘z oldiga qo‘yadigan eng to‘g‘ri savollar quyidagicha bo‘lishi mumkin: "Men ittifoqchilarni qanday topsam bo‘ladi?", "Boshqalarning ehtiyojlari va manfaatlari qanday?", "Qanday qilib men boshqalarni menga ergashishga majbur qilishim mumkin?"

2. *Liderlik - o‘zaro ta’sirlar doirasi.* Lider bo‘lishning asosiy sharti uning izdoshlar bo‘lishi ekan, liderlik nafaqat uning shaxsiyati bilan, balki unga ergashuvchi odamlar o‘rtasidagi munosabatlar mahsulidir. Liderlik shaxsiy emas, balki shaxslararo hodisadir. Shunga asosanib, liderning muhim vazifasi boshqa shaxslar bilan mustahkam ishchi munosabatlarini o‘rnatishdir.

3. *Liderlik avtoritet (obro‘-e’tibor)ga asoslanadi.* Avtoritet muayyan guruh a’zolari tomonidan qadrlanadigan fazilatlarga asoslanadi. Liderda bu fazilatlarning mavjudligi izdoshlarning uning harakatlari va qarorlariga sodiqligi va ishonchini belgilaydi, shunda u mustaqil ravishda, guruh bilan maslahatlashmasdan qaror qabul qilishi mumkin. Obro‘-e’tiborga rasmiy hokimiyatga ega bo‘lmasa ham, lekin

boshqalar uchun yuqori darajada ahamiyatga ega bo'lgan shaxs ega bo'lishi mumkin.

4. Liderlik - liderlik hodisalaridan (harakatlaridan) iborat. Odatda, liderlikka uzoq muddatli jarayon sifatida qaraladi, unda liderlar yo'lboshchilik qiladi, izdoshlar esa unga ergashadilar. Liderlik jarayoni liderlik xatti-harakatlaridan, ya'ni boshlanishi va oxiriga ega bo'lgan xodisalardan iborat. Liderlik voqealarning aksariyati qisqa muddatda sodir bo'ladi.

Liderning (rahbarning) funksiyalari quyidagilardan iborat:

1. *Yo'naltiruvchi funksiya*. Liderning eng muhim funksiyalaridan biri bu guruh faoliyatining ustuvor maqsadlarini belgilash va ularga erishish uchun izdoshlarini rag'batlantirishdir.

2. *Rejalashtirish funksiyasi*. Lider, u yoki bu darajada, ustuvor maqsadlarga erishish uchun usullar va vositalarni ishlab chiqish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladi. Ushbu funksiyaga bevosita tashkilotning uzoq muddatli rejalarini ishlab chiqish va uni amalga oshirish bosqichlarini belgilash kiradi. Ko'pincha lider harakatlar rejasini to'liq biladi, guruhning qolgan a'zolari esa faqat rejaning alohida, ular bilan bog'liq bo'lmagan qismlari bilan tanish bo'ladilar.

3. *Nazorat va muvofiqlashtirish funksiyasi*. Lider guruh faoliyatining muvofiqlashtiruvchisi hisoblanadi. Faoliyatning asosiy yo'nalishlarini uning o'zi tomonidan ishlab chiqilishi yoki yuqoridan tushirilishidan qat'i nazar, u reja bajarilishini nazorat qilish funksiyasini bajaradi.

4. *Ma'muriy funksiya*. Lider mukofotlash va jazo choralarini ko'rish manbaidir. Shu bilan birga, qo'shimcha ravishda, norasmiy ijtimoiy ta'sir va usullarni qo'llashi mumkin, ularning yordami bilan jamoa xatti-harakatlari uning kutganiga javob beradigan va ko'rsatadiganlarga hurmat, umidlarini oqlamaganlardan norozilik bildiradi.

5. *Ekspertlik funksiyasi*. Lider ko'pincha ishonchli ma'lumotlar manbai sifatida malakali mutaxassis yoki oddiygina kundalik maslahat uchun murojaat qiladigan shaxsdir.

6. *Vakillik funksiyasi*. Lider guruhning rasmiy shaxsi bo'lib, uni tashqi organlar oldida vakili hisoblanadi. U guruhning barcha a'zolari

umumiy bilimi va qadriyatlarini aniqlaydi, guruhdan chiqadigan va unga kiradigan ma'lumotlarni o'zgartiradi.

7. *Emotsional-tartibga solish funksiyasi.* Lider guruh ichidagi shaxslararo va ishbilarmonlik munosabatlarini, shuningdek, jamoadagi axloqiy va psixologik iqlimni tartibga soluvchi shaxs hisoblanadi. Shu bilan birga, tartibga solish u tomonidan shaxsan yoki unga yaqin odamlardan tashkil topgan aloqa tarmog'i orqali amalga oshirilishi mumkin.

8. *Me'yorlarni o'rnatish funksiyasi.* Lider aksariyat hollarda guruh me'yorlarining asoschisi, shuningdek, guruh a'zolari xulq-atvor va professional o'zaro munosabatlar normalarini belgilaydi.

9. *Dunyoqarashni shakllantirish funksiyasi.* Lider ko'p jihatdan guruh dunyoqarashini tashkil etuvchi qadriyatlarning manbai hisoblanadi. U guruh mansub bo'lgan jamiyatning mafkurasini shakllantiradi, tashqaridan kelayotgan ma'lumotlarni nazorat qiluvchi va uzatuvchi hisoblanadi.

10. *Ramziylikni ta'minlash funksiyasi.* Yuqori darajada uyushgan guruhlarda nafaqat ichki, balki boshqa guruhlardan tashqi ajralib turishga intiladi. Bunday guruhlar kiyinish madaniyatida va xatti-harakatlarida turli xil ramziy belgilardan foydalanadilar. Ko'pincha, liderlarning o'zlari guruhlarning o'zagi sifatida uning ramzi vazifasini bajaradilar.

13.4. Liderlik nazariyalari

Bugungi kunga liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud:

Birinchisi – «liderlik sifatlari nazariyasi»dir yoki xarizmatik nazariya. ("xarizmatik nazariya"- nemis tilidan olingan bulib, "yaxshi sharoit" degan ma'noni bildiradi). Bu nazariya liderning tug'ma sifatlariga asoslanadi. Biroq, lider tanlashda faqat sifat, xislatlar yordam bermasligi keyinchalik R.Stogdill va G.Otennings izlanishlarida aniqlandi.

Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bo'la olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlarning yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, bu sifatlarning majmui uning guruhda lider bo'lishini ta'minlaydi. Masalan 1940-yilda

amerikalik olim K.Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik sifatлари ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda, jumladan, tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qarorlar qabul qila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin, bu nazariyada noaniqlik shundan iboratki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday shakllanishi tushuntirib bera olmadi, ikkinchidan, so'rovnomalar o'tkazish mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmagan. Tadqiqot nihoyasida o'sha boshida taklif etilgan sifatların atigi 5 foizigina aksariyat respondentlar javobida qayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish murakkabligi to'g'risida xulosaga kelishga asos bo'ladi.

Ikkinchi nazariya – liderlikning vaziyatga bog'liqligi nazariyasidir. Bu nazariyadagi asosiy g'oya – lider vaziyatning mahsuli degan g'oyadir.

Har bir shaxsda liderlik sifatleri bor, lekin ba'zi vaziyatlar ayrim shaxslarning o'zlarini ko'rsatishlari, lider bo'lishlari uchun qulay muhit bo'lib xizmat qiladi.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqidiy o'rganish natijasida paydo bo'lgan *uchinchi nazariya* – liderlikning sintetik nazariyasidir.

Bu nazariya lider guruh munosabatlarining bevosita mahsuli, deb hisoblaydi hamda uning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi. Oxirgi yillarda ko'plab olimlar liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar hamda ijtimoiy kutilmalarga kim ko'proq darajada javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin, deb hisoblashmoqda.

Bundan tashqari, ijtimoiy kutilmalar nazariyasi hozirda ko'pchilik tomonidan ma'qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

13.5. Liderlik tipologiyasi

Liderlikning serqirraligi uning tipologiyasining xilma-xilligini ham belgilaydi.

1. Tashkilotlarda liderlarning sodda va eng keng tarqalgan tasnifi *lider rollariga* ko'ra uning to'rt turini o'z ichiga oladi:

1) ishbilarmon liderlik. Bu ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish maqsadlarini amalga oshiruvchi guruhlariga xosdir. U yuqori malaka, tashkiliy muammolarni boshqalarga qaraganda yaxshiroq hal qilish qobiliyati, tadbirkorlik obro'si, tajribasi va boshqalar kabi fazilatlarga asoslanadi. Ishbilarmon lider boshqaruv samaradorligiga eng kuchli ta'sir qiladi;

2) hissiy liderlik. U ijtimoiy-psixologik guruhlarda simpatiya va shaxslararo muloqotning jozibadorligi asosida vujudga keladi. Emotsional lider izdoshlarida ishonch uyg'otadi, iliqlik baxsh etadi, ruhiy taranglikni yo'qotadi va axloqiy-psixologik qulay muhitini yaratadi;

3) vaziyatli liderlik. Bunday liderlik o'z tabiatiga ko'ra ham ishbilarmonlik, ham hissiy bo'lishi mumkin. Biroq, uning o'ziga xos xususiyati faqat ma'lum bir vaziyat bilan bog'liqligidir. Vaziyatli lider guruhni faqat ma'lum bir vaziyatda, masalan, yong'in paytida yoki umumiy tartibsizliklar kelib chiqqanda boshqarishi mumkin.

4) rasmiy liderlik. Lider egallagan lavozim mavqei bilan belgilanadi. Rahbar, uning shaxsiy fazilatlaridan qat'i nazar, xodimlar unga bo'ysunadi va fikri hisobga oladi, ayrim masalalarda xodimlarning qarashi unikidan farqlansada, ozmi-ko'pmi hurmatga sazovor bo'ladi. Rasmiy hokimiyat ma'lum darajada o'z egasiga o'tadi, chunki odamlar odatda "katta rahbarlar tasodifiy, qobiliyatsiz odamni yuqori (rahbarlik) lavozimiga qo'ymaydilar" degan tamoyilga asoslanadilar. Institutsional liderlik, o'z mohiyatiga ko'ra, rasmiy liderlikdir.

2. *Liderlarning tipajiga ko'ra, ular quyidagicha tasniflanadi:*

- *tashkilotchi lider* – guruhni maqsad sari birlashtiruvchi, muammolarni hal qilishning samarali usullari va vositalarini tezda topish qobiliyatiga ega;

- *tashabbuskor lider*– yangi muammolarni hal qilishda ustunlik qiladi, yangi g'oyalarni ilgari suradi;

- *ijodkor lider* – innovatsion g'oyalarga, yechimi yo'q bulib ko'ringan muammolarni hal qilish qobiliyatiga ega ekanligi bilan ajralib turadi;

Inson resurslarini boshqarish

- *jangchi lider* – irodali, o‘ziga ishongan odam. O‘zi ishongan narsani himoya qilishga tayyor va yon berishga moyil emas;

- *lider-erudit* – keng kasbiy va ensiklopedik bilimi bilan ajralib turadi;

- *diplomat lider*– vaziyatni mukammal bilishga tayanadi, har bir holat xaqida va g‘iybatlardan xabardor, shuning uchun kimga va qanday ta’sir qilishni yaxshi biladi;

- *yupatuvchi lider* – har qanday qiyin vaziyatlarda yordam berishga tayyor;

- *etallon lider*– emotsional jalb qilish markazi, "yulduz" roliga mos keladi, namuna bo‘lib xizmat qiladi, ideal;

- *usta lider*– faoliyatning muayyan turi bo‘yicha yetuk mutaxassis.

3. Shunindek, amaliyotda xodimlarni boshqarishda, ko‘pincha, *liderlarning guruh tomonidan e’tirof etilishiga qarab tasniflash* qo‘llaniladi. Ushbu mezonga ko‘ra, liderlarning quyidagi turlari ajratiladi:

1) *"bizlardan birimiz"*. Ushbu turdagi lider, ayniqsa, guruh a’zolari orasida yaqqol ajralib turmaydi. U ma’lum bir sohada "tenglar orasida birinchi", eng omadli yoki rahbarlik lavozimiga tasodifan qabul qilinadi. Umuman olganda u jamoaning barcha a’zolari kabi yashaydi, ishlaydi, zavqlanadi, qiynaladi, to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri qaror qabul qiladi va hokazo;

2) *"bizning eng yaxshimiz"*. Bu tipga mansub lider ko‘p (ishbilarmonlik, axloqiy, muloqot va boshqa) parametrlarda guruhdan ajralib turadi va odatda namuna sifatida qabul qilinadi;

3) *"yaxshi odam"*. Ushbu turdagi lider eng yaxshi axloqiy fazilatlarining haqiqiy timsoli sifatida qabul qilinadi va qadrlanadi: odoblilik, yaxshi niyat, boshqalarga e’tiborlilik, yordam berishga tayyorlik va boshqalar;

4) *"xizmatkor"*. Bunday rahbar har doim o‘z izdoshlari va butun guruh manfaatlarining vakili sifatida harakat qilishga intiladi, ularning fikrlariga e’tibor qaratadi va ular nomidan ishlaydi.

4. *Tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga ta’sir qilish yo‘nalishiga* qarab:

Inson resurslarini boshqarish

- konstruktiv lider (funktional) – tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga katta hissa qo‘shishi bilan ajralib turadi;
- destruktiv (buzg‘unchi) lider – tashkilotga zarar yetkazuvchi intilishlar (masalan, korxonada tuzilgan o‘g‘rilar yoki poraxo‘rlar guruhiga rahbarlik qilish) asosida shakllanadi;
- neytral lider – o‘z ya‘ni tashkilot faoliyati samaradorligiga bevosita ta‘sir qilmaydigan (masalan, bir tashkilotda ishlaydigan havaskor bog‘bonlar guruhi orasida yetakchilik).

Albatta, haqiqiy hayotda bunday yetakchilik turlari, ayniqsa, konstruktiv va betaraf lider o‘rtasidagi chegaralarni aniqlash biroz murakkabdir.

Umuman olganda, haqiqiy liderlik odamlarni qarshilik va noroziliksiz, rasmiy nazoratsiz, qo‘rquv va jazosiz boshqarishga imkon beradi. Ko‘pgina olimlarning fikriga ko‘ra, liderlar "tug‘iladi", lekin ko‘proq darajada ular mashg‘ulotlar, mashaqqatli individual mehnat, bilim bilan to‘ldirilgan amaliy tajriba va u orqali olingan ko‘nikmalar orqali liderga aylanadilar.

13.6. Rahbarlik va liderlik uslublari

Rahbarlik – tashkilot, jamoa, guruhlariga yo‘l ko‘rsatuvchi, boshchilik qiluvchi, rahbarlik qiluvchi, yo‘lboshchi shaxs ma‘nolarini anglatadi.

Rahbar – bu ijtimoiy shaxs sifatida ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish resurslarini birlashtirib, uning asosiy harakatlantiruvchi kuchini boshqaruvchi sifatida omilkorlik bilan ish yurituvchi shaxsdir.

Rahbar xodimlarga turli yo‘llar bilan ta‘sir qiladi.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri rahbarlik usullari (buyruq, topshiriq) xodimlar bilan bevosita aloqani o‘z ichiga oladi, ular qisqa muddatli va maxsus shartlarni talab qilmaydi. Bularga buyruq berish, uqtirish, ishontirish va hulq-atvor namunasi bo‘yicha ko‘rsatmalar berish kiradi.

Bilvosita, rahbarlik (ramzlar orqali) usullari rahbar va ijrochi o‘rtasidagi bevosita aloqani talab qilmaydi, ancha uzoqroq vaqt talab etadi va ularni amalga oshirish jarayonida ta‘sir qilish uchun maxsus sharoitlar yaratiladi.

Odatda, quyidagi usullar qo'llaniladi:

- vaziyatni yo'naltirish usuli;
- ramziy tartibga solish usuli;
- ijrochi roli elementlarini o'zgartirish usuli;
- shakllantiruvchi rag'batlantirish usuli.

Rahbar faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

1) tashkiliy (tashkiliy tuzilmalar, qoidalar, vazifalarni taqsimlash sohalari, axborot oqimlari);

2) hokimiyatdan foydalanish va qaror qabul qilish;

3) odamlar va guruhlar bilan ijtimoiy-psixologik ish olib borish.

Boshqaruv uslubi – bu rahbarning o'ziga xos boshqarish fazilatidir. Har bir rahbarning o'ziga xos boshqarish uslubi mavjudligidir.

Rahbarlik uslubi – boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda rahbarning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning ijrosini tashkil etganda va qo'l ostidagi xodimlar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'rish uslubini anglatadi. Shuningdek, boshqaruvning muayyan vaziyatidan qat'iy nazar, rahbarning xulq-atvori namunasidir.

Shu nuqtai nazardan, rahbarlik uslublarini tavsiflashda ikki xil yondashuv yuzaga keladi: *an'anaviy* va *zamonaviy*.

An'anaviy yondashuvga «bir o'lchamli» boshqaruv uslublari kiradi.

Zamonaviy yondashuvga esa «ko'p o'lchamli» uslublar kiradi.

Amaliyotda rahbarlikning «bir o'lchamli» uslublarining quyidagi turlari keng tarqalgan (13.2-jadval):

1. *Avtoritar uslub* – boshqaruvning qat'iy ma'muriy usullari, guruh a'zolarining tashabbusini bostirish, qabul qilingan qarorlarni muhokama qilmaslik, guruhni faqat bitta shaxs - o'zi qarorlar qabul qiladigan, bo'ysunuvchilar ishini nazorat qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi rahbar tomonidan boshqarish bilan tavsiflanadi.

2. *Demokratik uslub* – guruhda muammolarni kollegial muhokama qilish, rahbar tomonidan qo'l ostidagilarning tashabbusini rag'batlantirish, rahbar va guruh a'zolari o'rtasida faol fikr almashish, umumiy yig'ilishda qaror qabul qilish bilan ajralib turadi.

Inson resurslarini boshqarish

3. *Liberal uslub* – rahbarning boshqaruv funksiyalaridan ixtiyoriy ravishda voz kechishi va boshqaruv funksiyalarini guruh a'zolariga topshirishi bilan tavsiflanadi.

13.2-jadval

Klassik rahbarlik uslublari tavsifi

<u>Uslublar</u>	<u>Avtoritar</u>	<u>Demokratik</u>	<u>Liberal</u>
Qaror qabul qilish usuli	Yakka o'zi	Guruh maslahatlari asosida	Ko'rsatmalar asosida
Qarorlarni bajaruvchiga yetkazish usuli	Buyruq, farmoyish	Taklif	Iltimos
Majburiyatlarni taqsimlash	Butunlay rahbar qo'lida	Vakolatlarga muvofiq	Butunlay bajaruvchilar qo'lida
Qo'l ostidagilar tashabbuskorligiga munosabati	Yo'l qo'yilmaydi	Rag'batlantiriladi va foydalaniladi	Butunlay bajaruvchilarga beriladi
Xodimlarni saralash tamoyillari	Kuchli raqobatchilardan qutulish	Ishbilarmon, bilimli xodimlarni tanlash va ularning karyerasiga ko'maklashish	-
Bilimga munosabati	Barcha narsani o'zim bilaman, deb hisoblaydi	Doimo o'qiydi va qo'l ostidagilardan ham shuni talab qiladi	Befarq
Muloqotga munosabati	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijobiy, muloqotga faol kirishadi	Tashabbus ko'rsatmaydi
Xodimlarga munosabati	Kayfiyatga qarab, teng emas	Teng, samimiy, talabchan	Yumshoq, talabchan emas
Intizomga munosabati	Qattiq, rasmiy	O'rinli	Yumshoq, rasmiy
Ishga undashga munosabati	Jazolash, kamdan-kam rag'batlantirish	Rag'batlantirish, kamdan-kam jazolash	Aniq yo'nalish yo'q

XX asrning oxirida menejment nazariyasi va amaliyoti bir nechta zamonaviy rahbarlik uslublarni ilgari surdi. Ulardan quyidagi eng mashhur beshta uslubni ko'rsatib o'tish mumkin: "xarizmatik",

"tranzaksiya", "servis", "interfaol" va "jamoaviy" rahbarlik uslublari. Ularning barchasidan vaziyatni to'g'ri hisobga olgan holda va oqilona foydalanilsa, juda samarali uslublar hisoblanadi.

Xarizmatik rahbarlik uslubi izdoshlarning rahbarga bevosita ishonchiga va uning haqligiga asoslanadi. Uslubning nomi "xarizma" so'zidan kelib chiqqan - insonning tabiiy liderlik qobiliyati. Ushbu uslubning asosiy xususiyati shundaki, hamma narsa rahbarning shaxsiyatiga, unga qo'lostidagilarining ishonchiga bog'liq. Rahbar ishonchni uyg'otadi va liderlik qiladi. Qo'lostidagilar rahbarning xatti-harakatini bilim darajasida tushunishga harakat ham qilmaydi. Yetakchiga bo'ysunish hissiy-ongsiz ta'sirga, rahbarga asossiz ishonchga asoslangan.

Xarizmatik rahbarlarning ta'sir manbalari quyidagilardir: xodimlarning kelajakka oid o'ziga xos qarashlari; barcha xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan korporativ qadriyatlar tizimi; rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro ishonch. Xarizmatik rahbarlar xodimlarda katta natijalarga erishishlari mumkinligiga ishonch hosil qilish qobiliyatiga ega. Ular bo'ysunuvchilarning manfaatlarini kompaniya maqsadlari bilan mos kelishiga ishontirishlari mumkin. Ular umumiy g'oyani amalga oshirish uchun xodimlarni rag'batlantirishga qodir.

Agar rahbar zarur bilim va mas'uliyatga ega bo'lsa, xarizmatik uslubi juda samarali bo'ladi.

Xarizmatik liderlar ijtimoiy jihatdan ham ijobiy, ham salbiy bo'lishi mumkin. Yuqori xarizmatik rahbarlar, odatda, siyosiy va ijtimoiy sohalarda ko'proq o'z o'rinlarini topadilar.

Tranzaksiya uslubi - bu xodimlarni katta, izchil harakatlarga jalb qilish, ularni kompaniya uchun ham, xodimlar uchun ham muhimligiga ishontirishdir.

Tranzaksiyaviy (harakatdan-harakatga) rahbarlar harakatlarining mazmuni: xodimlarga berilgan vazifalarning mohiyatini tushuntirish; zarur tuzilmalarni yaratish; rag'batlantirishni ta'minlashdan iborat. Tranzaksion yetakchilik uslubining o'ziga xos belgilari - bu

maqsadlarning aniqligi va ishga bo'lgan ishtiyoq. Ushbu uslubning shiori "yo'l aniq va g'alaba ko'rinib turibdi".

Odatda, tranzaksion rahbarlar asosiy e'tiborni ish jarayonining shaxsiy bo'lmagan elementlariga - rejalar, jadvallarga qaratadilar. Ular mehnatsevar, mas'uliyatli, kompaniyada o'rnatilgan me'yorlar, qoidalar va an'analarni juda hurmat qiladilar.

Rahbarlikning servis uslubi - bu kompaniyaning muammolarini hal qilish, xodimlarning ishlashlari va dam olishlari uchun sharoit yaratish bo'yicha rahbarlik yo'nalishlari bilan tavsiflanadi.

Ushbu uslubning yetakchilari o'z rolini ish uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash ma'nosida o'z qo'lostidagilarga xizmat qilishda ko'radilar. Rahbarlikning servis uslubi qoidasi: "Xodimga aniq vazifa qo'yishi va uni amalga oshirish uchun shart-sharoit yaratish kerak, keyin uning ishiga aralashmaslik kerak".

Shunday qilib, xizmat ko'rsatuvchi rahbarlar ikki yo'nalishda: kompaniyaning umumiy missiyasi hamda xodimlarning kasbiy ehtiyojlariga ham xizmat qiladilar. Ular qo'lostidagilarning ishlashga undaydilar va kompaniya maqsadlariga erishishga xodimlar motivatsiyasini oshiradilar.

Servis uslubi ko'proq ta'lim tashkilotlarida o'zini yaxshi isbotlagan. Buning sababi shundaki, bu uslub ijod erkinligini va o'rganish istagini nazarda tutadi. Bundan tashqari, ham o'qituvchilar, ham talabalar uchun amal qiladi. Ularning maqsadi har ikkalasi uchun ham zarur shart-sharoitlarni yaratishni talab etadi.

Interfaol uslub - bu kompaniyaning missiyasi va rahbarning intilishlariga xodimlarning hissiy jalb etilishi.

Ushbu uslub rahbarlari o'z qo'l ostidagilar bilan ishlashga bo'lgan ishtiyoqini baham ko'rishga intiladigan "do'st" ning majoziy rolini o'ynaydilar. Ushbu uslub hissiyotlarning keng doirasiga, hatto samimiy tajribaga ham ta'sir qiladi. Birgalikda nafaqat kompaniya ishlari, balki ko'plab shaxsiy masalalar ham muhokama qilinadi.

Interfaol uslubning yetakchisi konsensusga erishish, jamoaning barcha a'zolarining ishida faol ishtirok etish, ularning o'zaro munosabatlari haqida qayg'uradi. Interfaol rahbarlar kompaniya

maqsadlariga erishish istagi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini ro'yobga chiqarish qobiliyatini kengaytiradi degan fikrni qat'iy qo'llab-quvvatlaydilar.

Ushbu yetakchilik uslubi hissiy empatiyaga asoslanganligi sababli, u ko'pincha "ayollar menejmenti" ham deb ataydilar.

Interfaol yetakchilik uslubi ayniqsa ijodiy jamoalarda muvaffaqiyatli namoyon bo'ladi: gazeta va jurnallar tahririyatlarida, radio va televideniye studiyalarida, moda uylarida, go'zallik salonlarida, konsalting firmalarida.

Jamoaviy rahbarlik uslubi - bu guruh (jamo) orqali boshqarish.

Boshqaruv jamoasi - bu har kim o'z rolini o'ynaydigan va har bir kishi bir-birini to'ldiradigan yagona organizmdir. Xodimlarning erishgan umumiy natijasi individual harakatlarning oddiy yig'indisi emas, balki ularning sinergiyasi bilan tavsiflanadi.

Boshqaruv jamoasini shakllantirish rahbar hamfikrlarni jalb qilish, mutaxassislarni taklif qilish, rahbar vakolatlarining muhim qismini hamkasblariga topshirish usullaridan keng foydalanadi.

So'nggi yillarda jamoaviy rahbarlik uslubi o'zining samaradorligi bo'yicha ishonchli tarzda birinchi o'rinni egalladi. Bu menejmentning doimiy ravishda murakkablashib borayotganligi bilan bog'liq. Bir kishi, hatto eng qobiliyatli shaxs ham, murakkab va xilma-xil boshqaruv muammolarini hal samarali qila olmaydi.

Bugungi kunda boshqaruv sohasida "top-menejer o'z boshqaruv jamoasiga ega" degan qoidaga ko'plab kompaniyalar amal qilmoqda. Boshqaruvning yuqori pog'onalarida yagona rahbarlar mavjud emas. "jamoaviy boshqarish" zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotining eng yorqin yutuqlaridan biri hisoblanadi.

13.7. Tashkilotda liderlikni boshqarish

Tashkilot boshqaruv samaradorligini ta'minlashda liderlikning asosiy ahamiyati uning xodimlarni boshqarishga ta'sir qilish vazifasi bilan belgilanadi. Bugungi kunda mutaxassislar orasida rahbariyatning shakllanishi nazorat qilinadimi yoki u stixiyali jarayonmi, degan bahslar

davom etmoqda. Boshqacha qilib aytganda, rahbarlar shakllantiriladimi yoki ular tugʻiladimi? degan savolga javob hali-hanuz izlanmoqda.

Tashkilotda liderlikni boshqarish muammosi quyidagi jihatlarni oʻz ichiga oladi:

- liderlarni aniqlash;
- liderlikni rivojlantirish;
- guruh manfaatlarini hisobga olish;
- norasmiy liderlik;
- buzgʻunchi liderlikka barham berish;
- lider imijni shakllantirish.

Keling, ularni batafsil koʻrib chiqaylik.

1. Liderlarni aniqlash. Liderlikni boshqarish muammosining birinchi jihati tugʻma va (yoki) yetuk lider fazilatlariga ega boʻlgan shaxslarni aniqlash va ularni rahbarlik lavozimlariga jalb qilishdir. Bu faoliyat ham "rahbarlar tugʻiladi", ham "rahbarlarni maqsadli shakllantirish" tushunchalari imkoniyatini tan olishdan kelib chiqadi. Birinchi holatda, liderlik qobiliyatlarini kashf qilish va ulardan tashkiliy maqsadlarda foydalanish haqida gap ketsa, ikkinchisida oʻqitilgan va malakasi oshirilgan rahbarlarni jalb qilish haqida gap ketadi.

Liderlik qobiliyatini aniqlashning koʻplab usullari mavjud. Ulardan test sinovlari, ishbilarmonlik oʻyinlari va boshqa psixologik usullar, biografiya va ish tajribasini oʻrganish, oʻzini yaxshi tomonlardan namoyon etgan xodimlarni tanlash va boshqalar.

Real amaliyotda yirik kompaniyalarda liderlik fazilatlariga ega boʻlgan shaxslarga eʼtibor shundan dalolat beradiki, asosiy rahbarlik lavozimlariga oʻrta va yuqori boshqaruv xodimlarini tayyorlash jarayonida liderlik qobiliyatlarini namoyon etgan shaxslarni qabul qiladilar.

"Tabiiy" liderlarni tanlashga eʼtibor, xususan, AQSh va Germaniya oliy oʻquv yurtlari talabalari va stajyorlari orasidan tanlashga eʼtibor qaratiladi.

Mashhur amerikalik olim S. Kovi liderlarni biznes faoliyatining eng yuqori pogʻonasida emas, balki barcha darajalarida topish mumkinligini taʼkidlaydi. Har bir inson oʻzining va boshqalarning

liderlikka muvofiqligini quyidagi mezonlardan foydalangan holda aniqlashi mumkin:

1) o'z-o'zini tanqid qilish va eng muhimi, doimiy ravishda o'z-o'zini takomillashtirish. "Agar siz o'zingizni yaxshilamasangiz, boshqalarni bunga undashingiz qiyin";

2) boshqalarga xizmat qilishga yo'naltirilganlik. Siz o'zingizdan faqat sizga kerak bo'lgan narsani emas, balki boshqalarga ham nima kerakligini bila olishingiz kerak;

3) ijobiy energiya ulashish va xayrixohlik, salbiy energiya va nizolardan qochish;

4) boshqalarga ishonish va buni ularga singdirish. Siz boshqalarni himoya qilasiz va ularning qadr-qimmatini, mehribonligini va salohiyatini ko'ra olasiz;

5) vaqt va kuchni oqilona taqsimlash. Siz vaqtingizni ish, uy va jamiyat o'rtasida optimal taqsimlashga harakat qilasiz;

6) ichki ishonch, optimizm, voqealarga yangicha qarash, hayotni sarguzashtlar sifatida qabul qilish;

7) bag'rikenglik, fikrlar va yondashuvlar xilma-xilligini rag'batlantirish;

8) jismoniy salomatlik, intellektual va ma'naviy rivojlanish haqida g'amxo'rlik qilish.

2. Liderlarni rivojlantirish. Liderning tegishli fazilatlari va ko'nikmalarni maqsadli shakllantirish va chuqurlashtirishni ifodalaydi. Tashkilotda liderlikni boshqarish muammosining bu jihatida ta'lim, motivatsiya, o'qitish va amaliy tajriba orqali liderlik qobiliyatlarini shakllantirish va rivojlantirish imkoniyatlarini hisobga oladi. Liderlikni rivojlantirish uchun bir qator taomillar qo'llaniladi. Ular:

1) *shaxsiy motivatsiyani rivojlantirish, lider bo'lishga barqaror intilish, o'ziga ishonch, qaror qabul qilishga va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorlik, umumiy maqsadlarni amalga oshirishda izchillik va qat'iyatlilik, o'z kuchini anglash, maqsadga erishishga ishonch, ishtiyoq va boshqalar.* Bu sifatlar lider faoliyatining turli parametrlarini tavsiflaydi;

2) *kasbiy, intellektual va axloqiy liderlik fazilatlarini rivojlantirish.* Bunday fazilatlarga, eng avvalo kasbiy kompetensiya kiradi; odoblilik, halollik, umume'tirof etilgan axloqiy me'yorlarga rioya qilishlarsiz lider bo'lish qiyin, hatto imkonsizdir. Liderning; rivojlangan intellekti uning analitik tahlil qilish, muammoning mohiyatini tez tushunish, aqliy moslashuvchanlik, oldindan ko'ra bilish, rejalashtirish va maqsadlarni belgilash qobiliyatilari va boshqalarda namoyon bo'ladi;

3) *guruh a'zolari bilan munosabatlarda rahbarning ijtimoiy kompetensiyasini va xayrixohligini ta'minlash.* Bu muloqot madaniyatini, o'z fikrlarini aniq va tiniq ifodalash, xodimlarni to'g'ri tinglash, sharhlar berish, maslahat berish, e'tiborlilik, boshqa odamlarning qadr-qimmatini hurmat qilish, ularni tushunish, ularning tashvishlari va muammolari bilan yashash, ularni qo'llab-quvvatlash va boshqalarni ta'minlash qobiliyatlarini o'z ichiga oladi;

4) *vaziyatni, o'zining kuchli tomonlarini, o'z guruhining imkoniyatlarini, shuningdek, raqobatchilarni tez va to'g'ri baholash qobiliyatiga ega bo'lish.* Vaziyatni real baholamasdan va maqsadga erishishga yordam beradigan va to'sqinlik qiladigan turli omillarni hisobga olmasdan muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Muvaffaqiyatsizliklarning takrorlanishi, odatda, rahbarga ishonchning yo'qolishiga olib keladi;

5) *guruhning barcha a'zolari bilan ishlash, har bir a'zo oldida obro' va ishonch qozonish intilish.* Liderlik - bu lider ishlashini istagan xodimlarni tanlab, qolganlaridan "qutilish" jarayoni emas, balki hammani jalb qila olish qobiliyatidir.

3. Guruh manfaatlarini hisobga olish. Guruh a'zolarining individual maqsad va manfaatlarini tashkilot maqsadlari bilan chambarchas bog'lash, ehtiyojlarni qondirish, alohida guruhlar va butun jamoaning manfaatlarini ifodalash va himoya qilish. Bu faoliyat tashkilot uchun zararli bo'lgan buzg'unchi guruhlar va rahbarlarning paydo bo'lish omillarini bartaraf etadi, shuningdek, rahbarning xodimlar oldida obro'sini va liderlikning biznesdagi ahamiyatini oshiradi. Xodimlar va kompaniya manfaatlari va maqsadlarining uyg'unlashtirish

"rahbar-izdosh" tizimining barcha elementlarining motivasion birligining eng muhim shartidir.

4. Norasmiy liderlik. Ushbu jihat rahbar faoliyatidagi rasmiy va norasmiy liderlik kombinasiyalarini o'z ichiga oladi. Xodimlar doimo rahbarda insoniy hissiyotlardan mahrum bo'lgan xo'jayin yoki quruq texnokratni emas, balki eng yaxshi axloqiy fazilatlarga ega bo'lgan, nafaqat tashkilotning samaradorligi va shaxsan o'zi haqida, balki xodimlar haqida haim qayg'uradigan liderni ko'rishni xohlashadi. Har qanday tashkilotning real hayotida rasmiy va norasmiy munosabatlar mavjud. Xodimlar bilan jonli muloqot qilish, shaxsiyatni hurmat qilish, har bir shaxsga e'tibor, individual xususiyatlar va moyilliklarni hisobga olish, insoniy va xizmat munosabatlarida shaxsiy namuna bo'lish, xodimlarni rag'batlantirish qobiliyatlarini namoyon qilgan lider rasmiy va norasmiy rahbarlarning rollarini birlashtiradi va yetakchilik samaradorligini oshiradi.

5. Buzg'unchi liderlikka barham berish. Liderlarning tashkiliy integratsiyalashuvini, ular faoliyatining konstruktiv yo'nalishini ta'minlashni, shuningdek, buzg'unchi yetakchilikka barham berishni talab qiladi. Turli sabablarga ko'ra (individual qobiliyat, ishlab chiqarish vazifalari bilan bandlik, ko'p sonli bo'ysunuvchi xodimlar va boshqalar) hatto kichikroq tashkilotlarda ham har bir rahbar bir vaqtning o'zida liderlikning barcha funksiyalarini bajara olmaydi. Ko'pincha, bir kishi uchun bu jismoniy jihatdan imkonsizdir. Shuning uchun liderlikni shakllantirish va rivojlantirish jarayonini boshqarishda tashkilotni barbod qiladigan yoki uning faoliyati natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatadigan rahbarlar va guruhlarining paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslik zarur.

Buzg'unchi liderlar, masalan, innovatsiyalarga qarshi bo'lgan guruh rahbarlari, ichkilikbozlik qiluvchilar, mulk o'g'rilari, poraxo'rlar va boshqalar tomonidan xodimlarni boshqarish va umuman tashkilot faoliyatiga katta zarar yetkazilishi mumkin. Ushbu turdagi liderlikni bartaraf etishning turli usullarini qo'llash mumkin.

Ulardan birinchisi va eng oddiyisi "rahbar-izdosh" tizimini ma'muriy choralar bilan yo'q qilishdir. Buning uchun turli xil

vositalardan foydalanish mumkin: buzg‘unchi rahbarni ishdan bo‘shatish yoki uni boshqa ish joyiga o‘tkazish, funksiyalarni qayta taqsimlash yoki raqiblar guruhiga kiritish orqali uning ijtimoiy rolini o‘zgartirish, rahbarni izolyatsiya qilish, izdoshlar guruhini tarqatib yuborish va boshqalar

Salbiy liderning ta‘sirini zaiflashtirishga uning guruh a‘zolari bilan aloqalarni kamaytirish, xususan, rahbarni boshqa xonaga o‘tkazish, unga norasmiy muloqotni qiyinlashtiradigan ishlarni yuklash va h.k. yordam berish mumkin.

Salbiy liderlikni ma‘muriy yo‘l bilan yo‘q qilish oxirgi chora hisoblanadi. Qolaversa, bunday chora-tadbirlar, ayniqsa, tegishli tushuntirish ishlari olib borilmasdan, adolatsizlik deb qabul qilinganda guruh a‘zolarining ochiq yoki yashirin noroziligiga sabab bo‘ladi, boshqaruvga ishonchni susaytiradi, buzg‘unchi konfliktlarni keltirib chiqaradi.

Ikkinchi usul – buzg‘unchi lider tabiatini, yo‘nalishini o‘zgartirish va qobiliyatlari va vakolatlaridan tashkilot manfaatlari uchun foydalanish. Bunga individual suhbatlar, liderni rahbariyatga “yaqinlashtirish”, unga alohida e‘tibor ko‘rsatish, rahbarlik lavozimiga tayinlash va hokazolar orqali erishish mumkin.

Buzg‘unchi liderni bilan ishlashning bu usuli odatda xodimlarning og‘riqli reaksiyasini yoki ularning noroziligini keltirib chiqarmaydi. Biroq, buni har doim ham amalda qo‘llab bo‘lmaydi. Odatda norasmiy lider o‘z yo‘nalishini o‘zgartirishga va faoliyatini tashkilot maqsadlariga bo‘ysundirishga tayyor bo‘lganda ushbu uslub samarali bo‘ladi.

Buzg‘unchi liderlikni bartaraf etishning uchinchi usuli - bu rasmiy rahbar tomonidan uning asosiy funksiyalarini to‘xtatib qo‘yish, uning guruh ehtiyojlarini qondirish. Misol uchun, agar norasmiy guruh xodimlari o‘z ish joylarini yo‘qotishdan qo‘rqishidan kelib chiqqan bo‘lsa, jamoada insoniy muloqotning yo‘qligi natijasida paydo bo‘lgan bo‘lsa, norasmiy rahbarning roli har xil turdagi mish-mishlarga asoslangan bo‘lsa, ma‘lumotlar, shu jumladan, rahbarning obro‘-e‘tiboriga putur yetkazadigan mish-mishlar va g‘iybatlar bo‘lsa, unda bunday liderlik turini, xususan, odamlar bilan norasmiy muloqotga

e'tiborni kuchaytirish, xodimlarni o'z vaqtida va to'liq xabardor qilish, ularning asossiz qo'rquvlarini yo'q qilish orqali bartaraf qilish qilish mumkin.

To'rtinchi usul - bu buzg'unchi liderning obro'siga putur etkazish, uni uning izdoshlari va butun jamoa oldida murosaga keltirishdir. Bunga, xususan, muloyimlik bilan, lekin doimiy ravishda yig'ilishlarda rahbarning kasbiy mahoratining pastligini, uning axloqiy fazilatlarining shubhaliligini, u da'vat qilayotgan xatti-harakatlarning befoydaligi yoki xavfliligini va hokazolarni ko'rsatish orqali erishish mumkin.

6. Lider imijni shakllantirish. Liderlik ikki tomonlama jarayondir. Liderlik nafaqat insonning ajoyib fazilatlariga, ularning hal qilinayotgan muammoning tabiatiga mos kelishiga, qulay vaziyatga va boshqalarga bog'liq, balki guruhning pozitsiyasiga, bu tan olinishiga ham bog'liq.. Bunday e'tirofsiz, hatto shaxsiy fazilatlari va kasbiy malakasi bo'yicha eng ko'zga ko'ringan odam ham lider bo'la olmaydi. Shuning uchun guruhning rahbarga nisbatan pozitsiyasi liderlikni tashkil etuvchi eng muhim omil hisoblanadi.

Lider umumiy qiyofasining eng tabaqalashtirilgan, amaliy ahamiyatli xususiyatini shakllanish omillariga qarab imijini shakllantirishning quyidagi turlarini sanab o'tish mumkin:

1). *Tevarak imiji* - bu lider haqida uning yaqin atrof-muhiti, ofisi, ish joyi, mebelning joylashishi, kotibi (yordamchi), avtomobili va boshqalar asosida shakllanadigan xodimlarning barqaror fikrdir. Boshqalarga ijobiy ta'sir qilish uchun o'rtachadan biroz yuqoriroq tashqi imij ko'rsatkichlari bo'lishi kerak. Agar, masalan, liderning kabinetida yoqimsiz hid bo'lsa, did bilan jihozlanmasa, xona iflos bo'lsa, uning kotibi yoki yordamchisi qo'pol muomala qilsa, har qanday mehmonda beixtiyor (odatda stixiyali ravishda) ushbu lider haqida salbiy fikrlar shakllanadi.

Shunga o'xshash, ammo mazmuni teskari bo'lgan salbiy fikrni boshqa holat – masalan, inqiroz sharoitidagi korxona rahbarlarining hashamatli ofislari va avtomobillari, qimmatbaho mebel va jihozlari va boshqalar shakllantirishi mumkin.

2. *Tashqi ko‘rinishi (obrazi)* – gavdasi, tana tuzilishi, yuzi, soch turmagi, bo‘yanishi, kiyim-kechak kabi atributlardan iborat. Ma’lumki, muloqot chog‘ida (ayniqsa, birinchi uchrashuv) baland bo‘yli, basavlat odam past bo‘yli va o‘ziga unchalik qaramagan odamdan ko‘ra beixtiyor ko‘proq hurmat uyg‘otadi.

Liboslar lider to‘g‘risidagi taassurotga katta ta’sir ko‘rsatadi. “Odamlarni kiyimiga qarab qarshi olishadi” deb bejiz aytilmagan. Tashqi ko‘rinishga yarasha aql-farosat, madaniyat va muomala san’ati bo‘lishi kerak. Lider korporativ imij qoidalariga amal qilishi kerak, masalan, tashqi ko‘rinish va birinchi navbatda kiyinishi boshqalarning salbiy guruhga mansubligi haqidagi fikrini keltirib chiqarmasligi kerak.

3. *Mahsulot imiji* - bu bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar asosida lider haqida shakllanadigan barqaror fikr. Bularga moddiy mahsulotlar - avtomobillar, kompyuterlar, elektr jihozlari, oziq-ovqat va boshqalar yoki axborot xabarlar: hujjatlar, buyruqlar, qarorlar, ish xatlari va boshqalar kiradi.

4. *Nutq madaniyati* - bu liderning og‘zaki va yozma nutqi, shuningdek notiqlik san’ati asosida shakllangan barqaror fikr. Insonning nima haqida va qanday gapirishi, uning aql-zakovati, bilimi, kasbiy mahorati va umuman madaniyati bilan baholanadi. Bundan tashqari, fikrning ravshanligi, mantiqiyliigi va isbotlanganligi, so‘zlashuv tilining qulayligi xabarlarning ishonchliligini va ishbilarmonlik aloqalari samaradorligini oshiradi. Shu bilan birga, o‘z fikrini aniq ifoda eta olmaslik, vazifani aniq tushuntira olmaslik, maishiy lug‘atdan foydalanish, odobsiz va to‘ldiruvchi so‘zlarning ko‘p ishlatilish - bularning barchasi odatda past intellekt va madaniyatning dalili sifatida qabul qilinadi.

5. *Kinestetik obraz* – shaxs haqida uning kinestetik xususiyatlariga qarab shakllanadigan fikr: tananing va uning qismlarini tutish holati, mimikasi, imo-ishoralar, yurish va harakatlarning tabiati. Kinestetika, ayniqsa, shaxsiy imij yaratishda muhim ahamiyatga ega. Masalan, bosh va qarashning pozitsiyasi ko‘p jihatdan odamning tajovuzkorligi, ishonchi va diqqatliligi haqidagi taassurotni yaratadi. Ijobiy yoki salbiy obrazni shakllantirishda tabassum yanada muhimroq rol o‘ynaydi. U

suhbatdoshiga hamdardlik, xayrixohlik va ochiqlikni namoyish eta olishi lozim. Odamlarda yaxshi taassurot qoldirish uchun rahbar dushmanlik tuygʻusini keltirib chiqaradigan salbiy kinestetiklarni blokirovka qilishni oʻrganishi va ijobiy kinestetikani namoyish qila olishi kerak.

6. *Ishbilarmonlik imiji* - bu shaxsning real ishlariga baho berish natijasida shakllanadi. Doimiy va juda qizgʻin aloqalar bilan, bu turdagi tasvir oxir-oqibatda boshqalarning shaxs haqidagi baholash gʻoyalariga hal qiluvchi taʼsir koʻrsatadi. Ishbilarmonlik imiji samaradorligini oshirish uchun nafaqat muvaffaqiyatga erishish, yaxshi ishlar qilish, balki ularni boshqalarga ham yetkazish tavsiya etiladi, bunda haddan tashqari kamtarlikdan yoki uning yetishmasligidan qochish kerak.

Har bir lider oʻzi uchun maqbul boʻlgan imijni yaratishdan manfaatdordir. Xulq-atvorning tasvirli modelini ishlab chiqish va qoʻllash rahbar haqida mavjud fikrlarni sezilarli darajada yaxshilash imkonini beradi.

13.8. Liderlik va hokimiyat

Rahbarlik va liderlikning asosiy elementlari taʼsir va hokimiyatdir.

Taʼsir - bu shaxsning boshqa shaxslarning unga boʻlgan munosabati va his-tuygʻularini oʻzgartiradigan xatti-harakatidir. Bir kishi boshqasiga taʼsir qilishi mumkin boʻlgan oʻziga xos vositalar juda xilma-xil boʻlishi mumkin: bu iltimosdan tortib to ishdan boʻshatish tahdidigacha.

Rahbarlar oʻz qoʻl ostidagilarga nafaqat maʼlum bir gʻoyani qabul qilishga, balki tashkilot maqsadlariga erishish uchun zarur boʻlgan harakatlarga olib keladigan tarzda taʼsir oʻtkazishlari kerak. Samarali yetakchilik va taʼsirni amalga oshirish rahbar oʻz hokimiyatini rivojlantirishi va joriy eta olishi lozim.

Hokimiyat - bu boshqalarning xatti-harakatlariga taʼsir qilish imkoniyatidir.

Amaliy boshqaruvda hokimiyat, koʻpincha, maʼlum bir huquq va vakolatlarga egalik sifatida qabul qilinadi, vaholanki haqiqiy hokimiyat ulardan samarali foydalanish qobiliyatidir, bu odamlarning xohish-istaklaridan qatʼiy nazar, ularga taʼsir qilish imkoniyati va qobiliyatidir.

Rahbar rasmiy vakolatlaridan tashqari, u qo'shimcha ravishda ma'lum bir hokimiyatga ham ega bo'lishi lozim, chunki u o'z boshqaruv jamoasi ichidagi va tashqarisidagi shaxslarga bog'liqdir.

Hokimiyat bungungi kunda, asosan, sotsiologlar, siyosatchilar va faylasuflar tomonidan keng o'rganilgan. Menejmenet ham liderlik va rahbarlik nuqtai nazaridan o'zining yondashuvlariga ega. Bunga ko'ra, har qanday tashkilotni hokimiyat tizimi sifatida ko'rish mumkin.

Hokimiyat turli manbalarga ega:

- lavozim yoki vakolat;
- shaxs yoki avtoritet;
- madaniyat yoki mentalitet;
- tashqi manbalar.

Lavozimga asoslangan hokimiyat formal xarakterga ega bo'lib, lavozimning tashkilot maqsadlariga nisbatan holatiga va uni almashuvchanligiga bog'liq.

Shaxsning hokimiyati uning obro'si va boshqalar tomonidan o'zaro tan olishga asoslanadi.

Korporativ madaniyat hokimiyat manbai sifatida, ko'pincha, shaxslararo, norasmiy aloqalar va muloqotlar, umumiy maqsadlar va tashkilot imijiga xos liderlik uslublari asosida rivojlanadi.

Hokimiyatning tashqi manbalari davlatning qonunchilik va ijro etuvchi organlarining faoliyati natijasida vujudga keladi.

Har qanday hokimiyat chegaralangan bo'lib, quyidagi sabablarga ko'ra bir shaxsning qo'lida cheklangan hajmda jamlanadi:

- lavozim vakolatlari va majburiyatlari;
- korxona va tashkilot chegaralari;
- vaqt va makon;
- liderning izdoshlari yoki boshqa shaxslar tomonidan uning hokimiyatni tan olish chegaralari .

Eng kuchli hokimiyatga xodimlarning maqsadlarini guruh maqsadlari va guruh maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan muvaffaqiyatli muvofiqlashtira oladigan rahbarlarga erisha oladilar.

Asosiy hokimiyat turlari:

Majburlash va qo‘rquv orqali ta’sirga asoslangan hokimiyat katta xarajatlarni talab qiladigan mukammal nazorat tizimi tomonidan qo‘llab-quvvatlanganligiga samarali bo‘ladi.

Mukofotga asoslangan hokimiyat ijobiy harakatlar orqali ta’sir qilishga asoslanib, qo‘rquvdan ko‘ra afzalroqdir, chunki u yaxshi va sifatli ishlash uchun ijobiy turtki beradi. Ba’zan qanday mukofot qay tarzda ta’sir qilishini aniqlash qiyin.

An’anaviy yoki qonuniy hokimiyat - madaniy qadriyatlar orqali ta’sir qilish - hokimiyatning eng keng tarqalgan turi. Qadriyatlarning o‘zgarishi tufayli an’anaviy hokimiyat samarasi pasayib bormoqda.

Xarizma va namuna bo‘lish orqali ta’sir qilish - bu odamlarni dinamik liderlar bilan bog‘laydi. Ijrochi yetakchini tanlaydi yoki unga nisbatan kuchli xayrihohlikni his qiladi va uning qobiliyatiga ko‘r-ko‘rona ishonadi.

Ekspertlik hokimiyati - bilimlar orqali ta’sir qilish - texnologiyaning murakkabligi va tashkilotlar hajmining o‘sib borishi tufayli yanada kengroq va samarali bo‘lib bormoqda.

Rahbar barcha mumkin bo‘lgan kuch turlari va manbalarining samarali kombinatsiyasiga intilishi kerak.

Qisqa xulosalar

1. Rahbarlik va yetakchilik zamonaviy tashkilotlar muvaffaqiyatining kaliti hisoblanib, rivojlanish yo‘nalishlarini belgilaydi, xodimlar motivatsiyasi va jamoa hamjihatligini ta’minlaydi.

2. Rahbarlar va liderlar innovatsiyalarni joriy etish, xodimlarni jalb qilish va strategik maqsadlarga erishishni rag‘batlantiradigan tashkiliy madaniyatni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydilar. Shuning uchun o‘zgarishlarga moslasha oladigan, odamlarni ham, jarayonlarni ham samarali boshqara oladigan moslashuvchan rahbarlarga zamonaviy tashkilotlar rivojlanishini ta’minlay oladilar.

3. Liderlik va rahbarlik bir biridan farqlansada, ammo boshqaruvda bir-birini to‘ldiruvchi jihatlaridir: liderlik ilhomlantirish va ta’sirga, rahbarlik nazorat va raqobatga urg‘u beradi.

4. Lider va rahbar ularning jamoada shakllanish manbalariga ko'ra farqlanadi: lider shaxsiy obro'si va xarizma orqali, rahbar esa rasmiy hokimiyat orqali jamoaga ta'sir o'tkazadi. Tashkilot muvaffaqiyatga erishishi uchun innovatsiyalar va o'zgarishlarga yo'naltirilgan kuchli liderlik bilan barqarorlik hamda tartibini ta'minlaydigan samarali rahbarlikni birlashtirish kerak.

5. Liderning xulq-atvori ilhomlantirish va muloqot qilish qobiliyati, strategik fikrlash va natijalarga yo'naltirilganlik sifatleri bilan tavsiflanadi. Rahbarning asosiy funksiyalariga esa qarashlarni boshqarish, jamoalarni rag'batlantirish, o'zgarishlarni boshqarish va menejerlarga o'z imkoniyatlarini ochishga imkoniyat yaratish kiradi.

6. Samarali yetakchilik har qanday vaziyatga va jamoa ehtiyojlariga moslashadi, natijada xodimlarning yuqori mahsuldorligi va o'z ishidan qoniqishi hosil bo'ladi.

7. Turli xil liderlik nazariyalarini bilish tashkilotlarga strategik maqsadlarga erishish uchun liderlarni topish, tarbiyalash va yo'naltirishda yordam beradi.

8. Liderlikning har bir tipi o'ziga xos turli shartlar va vazifalarga mos keladi. Buni tushunish liderlarga o'z xatti-harakatlarini jamoa va ish muhiti xususiyatlariga moslashtirish, uning samaradorligini oshirish imkonini beradi.

9. Liderlik va rahbarlik uslublari rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning samaradorligini belgilaydi, maqsadlarga erishish uchun asos yaratadi. Rahbarlik uslublari orasida avtoritar, demokratik va liberal uslublari mavjud bo'lib, ularning har biri o'zining afzalliklari va kamchiliklariga ega. Ushbu uslublardan birini tanlashda jamoaning xususiyatlari va tashkilotning maqsadlari hisobga olinadi.

10. Tashkilotda liderlikni boshqarish korporativ madaniyatni shakllantirish va raqobatbardoshlikni oshirishga yordam beradigan liderlarni aniqlash, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash strategiyalarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Nazorat uchun savollar

1. Rahbar va liderning zamonaviy tashkilotdagi o‘rni va ahamiyati nimada?
2. Rahbarlik va liderlik tushunchalariga ta’rif bering.
3. Rahbar qanday muhim shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lishi kerak?
4. Eng keng tarqalgan liderlik fazilatlariga nimalar kiradi?
5. Rahbar va liderning taqqoslama sifatlarini keltiring.
6. Lider qanday umumiy xususiyatlarga ega?
7. Liderning (rahbarning) funksiyalari nimalardan iborat?
8. Qanday liderlik nazariyalari mavjud?
9. Lider qanday tiplarga ajratiladi?
10. Rahbarlik va liderlik qanday uslublari mavjud?
11. Lider imijini qanday shakllantiriladi?
12. Hokimiyat nima va uning qanday turlari mavjud?

14-BOB. KONFLIKTLI VAZIYATLAR, KONFLIKTLAR VA ULARNI BOSHQARISH

14.1. Tashkilotda konfliktlarning tabiati, turlari va ahamiyati

Har bir shaxsning jamiyatdagi yashash tarzini turli ziddiyatlarsiz tasavvur etib bulmaydi. Inson umri davomida turli nizo va ziddiyatlar bilan har qanday yoshda, har qanday joyda va turli vaziyatlarda to‘qnash kelish mumkin. Konfliktlar uyda, ta’lim muassasasida, ko‘chada, mahallada, ota-onalar va farzandlar, xodimlar va tashkilot rahbariyati, jamoa a’zolari o‘rtasida sodir bo‘lishi mumkin. Konfliktlar, odatda, odamlar birga bo‘ladigan hollarda, ya’ni ular uzoq muddat birlari bilan muloqot va munosabatda bo‘ladigan hollarda, ular ma’lum muddat o‘zaro birga bo‘lishga majbur bo‘lgan paytlarida ko‘proq sodir buladi. Hech bir inson o‘zini konfliktlardan butkul muhofaza qilinganman, deb hisoblay olmaydi. Chunki, konfliktlar ba’zan qo‘qqisdan, hech kutilmagan holda vujudga kelishi hamda inson hayot tarzi, jamoa yoki tashkilot hayotini tubdan o‘zgartirib yuborishi mumkin.

Har bir inson konfliktli vaziyatlarga tushadi va bu holatlardan chiqib ketish yo‘llarini hamda usullarini qidiradi. Shu nuqtai nazardan, konflikt ijtimoiy hodisa hisoblanadi. Chunki, u ko‘pchilik insonlarning kundalik turmush tarziga oid voqea va xodisalarni qamrab oladi hamda konflikt rivojidan har bir inson, yaqin qarindoshlar, mehnat jamoasi o‘rtasidagi tinch va totuvlikka asoslangan osuda hayot tarzi zarar ko‘rishi mumkin. Shu bois, konflikt nima?, uning tabiati qanday?, undan qanday qutilish, ya’ni undan qanday chiqib ketish kerak?, konfliktlar qanday qonuniyatlar asosida rivojlanadi?, uni rivojlantiruvchi omillarni oldindan bartaraf etish mumkinmi? kabi savollar har bir shaxs, xodim yoki rahbar diqqat markazida bo‘ladi.

Tashkiliy faoliyat jarayonida turli darajadagi menejerlar, ko‘pincha, alohida xodimlar, guruhlar va korxona bo‘limlari o‘rtasida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ziddiyatli vaziyatlarni hal qilishlari kerak. Konfliktlar, ko‘pincha, oqibatlarining noaniqligi bilan tavsiflanadi va shuning uchun har qanday rahbarning muhim vazifasi nafaqat konfliktli

vaziyatning oldini olish, balki ularni bartaraf etishning samarali strategiyasini tanlashdan iboratdir.

Konflikt (conflictue – ixtilof, to‘qnashish) lotinchadan qarshi tomonlar, fikrlar, kuchlar to‘qnashuvi ma’nosini beradi.

Konflikt – o‘zaro qarama-qarshi bo‘lgan ziddiyatli manfaatlar va munosabatlarning ochiq to‘qnashuvidir.

Konflikt kelib chiqishi uchun ma’lum bir **konfliktli vaziyat** yuzaga kelishi kerak.

Odamlarning qarashlaridagi farqlar, bo‘layotgan voqea va hodisalarni idrok etish va baholashdagi nomuvofiqlik ko‘pincha ziddiyatli vaziyatga olib keladi. Yuzaga kelgan holat o‘zaro munosabatlar ishtirokchilaridan biror bir tomonning maqsadlariga zid kelsa **konfliktli vaziyat** yuzaga keladi.

Konfliktli vaziyat - bu biror bir masala yuzasidan tomonlarning qarama-qarshi pozitsiyalari, qarama-qarshi maqsadlarga intilishlar va ularga erishish uchun turli xil vositalardan foydalanish, manfaatlar to‘qnashuvi va shu kabi boshqa holatlar vujudga keladigan vaziyatdir.

Konflikt - konfliktli vaziyatlarda hodisalar ro‘y berishi oqibatida sodir bo‘ladi.

Hodisa (sabab) – tomonlardan birining boshqa tomonning manfaatlarini (ba’zida bilmagan holatda) paymol qilishga intilishining faollashishidir.

Demak, konflikt quyidagi ifoda ko‘rinishida yuzaga keladi:

$$\mathbf{KONFLIKT = KONFLIKTLI VAZIYAT + HODISA (SABAB)}$$

Konfliktning yechimini topish – konfliktli vaziyatni bartaraf etish hamda u yuzaga keltirgan munosabatlarni to‘g‘ri yo‘lga solish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalari majmuidan iboratdir.

Konfliktda har bir tomon o‘z nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishini ta’minlash uchun qo‘lidan kelgan barcha vositalarni ishga soladi va boshqa tomonning xuddi shunday ish tutishiga yo‘l qo‘ymaslikka intiladi.

Shuning uchun tashkilot rahbari nizolarning paydo bo'lishiga sabab bo'ladigan omillardan biri bu xodimning ichki noroziligi, shuningdek, unga adolatsiz munosabatda bo'lish hisi ekanligini yodda tutishi lozim.

Konfliktlarni yuzaga keltiruvchi sabablar:

1. ***Cheklangan resurslar va ularni taqsimlash.*** Har qanday tashkilotda resurslar doimo cheklangan bo'lib, rahbarlar tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish uchun turli guruhlar o'rtasida moliyaviy, inson resurslari, xom ashyo va materiallarni taqsimlash masalasini hal qilishi kerak. Resurslarni taqsimlash zarurati deyarli muqarrar ravishda har xil turdagi konfliktlar yuzaga chiqishiga olib keladi.

2. ***Vazifalarning o'zaro bog'liqligi.*** Bir kishi yoki guruh vazifani bajarish uchun boshqa shaxs yoki guruhga bog'liq bo'lsa, har doim ziddiyat ehtimoli mavjud bo'ladi. Barcha tashkilotlar o'zaro bog'langan elementlardan tashkil topgan tizimlardir, agar bir bir guruh, bo'lim yoki xodim tomonidan vazifa talab darajasida bajarilmasa, ularning o'zaro bog'liqligi tufayli nizolar kelib chiqishi mumkin;

3. ***Maqsadlardagi farqlar.*** Tashkilotning ixtisoslashuvi va bo'limlarga bo'linishi kengayishi bilan ziddiyatlar kuchayadi. Ixtisoslashgan bo'linmalar, o'z navbatida, o'z maqsadlarini shakllantiradilar va ularga erishish uchun boshqa bo'linmalar maqsadlaridan ko'ra ko'proq o'zlarinikiga e'tibor berishlari mumkin.

4. ***G'oyalar va qadriyatlardagi farqlar.*** Odamlarning vaziyat haqidagi tasavvurlari ularning maqsadlariga qarab butunlay boshqacha bo'lishi mumkin. Vaziyatni obyektiv baholash o'rniga, odamlar vaziyatning faqat o'zlarining guruh va shaxsiy ehtiyojlariga mos keladigan tomonlarini ko'rib chiqishlari mumkin. Odamlarning qadriyatlaridagi farqlar ham nizolarning juda keng tarqalgan sababidir.

5. ***Xulq-atvori, hayotiy tajribasi va ta'lim darajasidagi farqlar.*** Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'zini o'ta avtoritar, dogmatik va boshqa odamlarning fikriga befarq qiladigan shaxsiyat xususiyatlariga ega bo'lgan odamlar konfliktlarga ko'proq kirishadi. Hayotiy tajribalar, qadriyatlar, ta'lim, ish tajribasi, yosh, kiyinish uslubi va ijtimoiy

darajadagi farqlar tashkilotdagi xodimlar o'rtasidagi o'zaro tushunish va hamkorlik darajasini pasaytiradi.

6. Yomon aloqalar. Yomon muloqot nizoning sababi ham, oqibati hamdir. Noto'g'ri muloqot nizolarning katalizatori bo'lib, alohida xodimlarga yoki guruhga vaziyatni to'g'ri baholashga va uni boshqa xodimlar nuqtai nazaridan tushunishga to'sqinlik qilishi mumkin. Menejerlarning to'g'ri ish tavsiflarini ishlab chiqish va bo'ysunuvchilarga yetkaza olmasligi tufayli ham nizolar kelib chiqishi va kuchayishi mumkin.

Shunindek, ish yoki mahsulotlarning past sifati; shaxs yoki guruh o'z ehtiyojlarini qondira olmasligi sababli, ularning manfaatlariga zarar yetkazilishi ham konflikt sabablari bo'lishi mumkin.

Konfliktlarning bir necha turlari mavjud:

1) *hal etish usuliga ko'ra:*

- antagoistik;
- kompromissli.

2) *Yuzaga kelish tabiatiga ko'ra:*

- ijtimoiy;
- milliy;
- etnik;
- tashkiliy;
- emotsional.

3) *Ta'sir qilish yo'nalishiga ko'ra:*

- vertikal;
- gorizontal.

4) *Namoyon bo'lish darajasiga ko'ra:*

- ochiq;
- yopiq;
- potensial.

5) *Ishtirokchilar miqyosiga ko'ra:*

- shaxsning ichki konflikti;
- shaxslararo;
- shaxs va guruh o'rtasida;
- guruhlararo konfliktlar.

6) *Konfliktlar kelib chiqish sabablariga ko'ra quyidagi turlarga ajratilishi mumkin:*

Maqsadli konfliktlar. Ishtirokchilarining maqsadlari o'rtasida nomuvofiqlik mavjud bo'lganda, ya'ni tomonlar obyektning kelajakda istalgan holati haqida turli xil tasavvurga ega bo'lganda paydo bo'ladi. Tomonlar o'z maqsadlariga erishish uchun kurashga kirishadilar.

Ma'furaviy konflikt - qarashlar va g'oyalarda farqlar mavjud bo'lganda paydo bo'ladi.

Axborot konflikti - qarama-qarshi tomonlarning bilim va g'oyalari turlicha bo'lganda va ma'lumotlarni turlicha talqin qilishda yuzaga keladi.

Motivatsion konflikt - shaxslarning niyat va manfaatlarining mos kelmasligi bilan tavsiflanadi. Turli xil motivlar ularni amalga oshirish uchun to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi harakatlarni amalga oshiradilar.

Hissiy konflikt - shaxslarning bir-biriga bo'lgan munosabatlari asosidagi his-tuyg'ular va emotsiyalar qarama-qarshiligi bilan tavsiflanadi.

Inson resurslarini samarali boshqarish nuqtai nazaridan jamoada konflikt ishtirokchilari o'rtasida vujudga keladigan vaziyatlarni boshqarish eng muhim yo'nalishlardan hisoblanadi.

1. Shaxsning ichki konflikti turli shakllarda bo'lishi mumkin. Eng keng tarqalgan shakllardan biri bu rollar to'qnashuvi bo'lib, bir kishiga uning ishining natijasi qanday bo'lishi kerakligi to'g'risida qarama-qarshi talablar qo'yiladi. Ishga bo'lgan talablar shaxsiy ehtiyojlar yoki qadriyatlarga mos kelmasa, ichki nizo ham paydo bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, ishning haddan tashqari yoki kam yuklamasi ham sabab bo'lishi mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday ichki nizo ishdan qoniqishning pastligi, o'ziga va tashkilotga ishonchning pastligi, stress bilan ko'proq bog'liqdir.

2. Shaxslararo konflikt eng keng tarqalgan mojaro turlaridan biri hisoblanadi. Ko'pincha, bu cheklangan resurslar, kapital yoki mehnat, asbob-uskunalaridan foydalanish vaqti yoki loyihani tasdiqlash uchun menejerlar o'rtasidagi kurash ko'rinishida yuzaga keladi. Shaxslararo ziddiyat o'zini shaxslar to'qnashuvi sifatida ham namoyon qilishi

mumkin. Turli xil shaxsiy xususiyatlar, qarashlar va qadriyatlarga ega bo'lgan odamlar ba'zan bir-birlari bilan kelisha olmaydilar. Bunday odamlarning qarashlari va maqsadlari tubdan farq qilishi mumkin.

3. Shaxs va guruh o'rtasidagi konflikt. Ko'pincha, ishlab chiqarish guruhlari xulq-atvor va ishlash normalarini o'rnatadilar. Har bir shaxs norasmiy guruh tomonidan qabul qilinishi va shu orqali ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish uchun ularga rioya qilishi talab etildi. Biroq, agar guruh tomonidan shaxsning xulq-atvori qabul qilinmasa, ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Shaxs va guruh o'rtasida ziddiyat, agar bu shaxs guruhnikidan boshqacha pozitsiyani egallasa yuzaga kelishi mumkin. Shunga o'xshash ziddiyat menejerning ish majburiyatlari asosida paydo bo'lishi mumkin: yetarli samaradorlikni ta'minlash zarurati va tashkilot qoidalari va tartiblariga rioya qilish o'rtasida. Menejer qo'l ostidagilar uchun yoqimsiz bo'lishi mumkin bo'lgan intizomiy choralar ko'rishga majbur bo'lishi mumkin. Guruh esa unga qarshi hujumga o'tishi mumkin - rahbarga bo'lgan munosabatini o'zgartirishi yoki ish samaradorligi pasaytirishi mumkin.

4. Guruhlararo konflikt. Tashkilotlar rasmiy va norasmiy ko'plab guruhlardan iborat. Hatto eng yaxshi tashkilotlarda ham bunday guruhlar o'rtasida nizolar kelib chiqishi mumkin. Rahbarning ularga nisbatan adolatsiz munosabatda bo'lishiga ishonadigan norasmiy tashkilotlar yanada birlashib, unumdorlikni pasaytirish orqali u bilan "tenglashishga" harakat qilishlari mumkin. Masalan, xodimlar jamoaviy ravishda rahbariyat tomonidan belgilangan qoidalarini inkor qilishlari yoki kasaba uyushmasi va boshqaruv o'rtasida yuzaga keladigan konfliktlar.

Jamoadagi nizolarni oldini olish uchun jamoadagi mas'uliyat to'g'ri taqsimlanishi kerak. Buning uchun rahbar quyidagilarga e'tibor berishi kerak:

- ish hajmi, murakkabligi va intensivligini lavozim va ish haqi darajasi (ish haqi, mukofot, og'zaki rag'batlantirish) bilan o'zaro mutanosib bog'lash;
- iloji bo'lsa, ish hajmi va murakkabligini tartibga solish;

Inson resurslarini boshqarish

- bir xil lavozim va ish haqi bilan xodimlarni turli xil yuklamalar bilan yuklamaslik (unchalik murakkab bo'lmagan ishlarni bajaradigan xodim hajmi bo'yicha ko'proq ish hajmiga ega bo'lishi kerak);

- ishning tabiati xodimning qobiliyatlari va imkoniyatlariga mos kelishini ta'minlash;

- kasbiy tayyorgarlik va ish tajribasini hisobga olish.

Amaliyotda ko'p uchraydigan xatolardan biri: rahbarlar ayrim qo'l ostidagilarga o'zlarini manipulyatsiya qilishga imkon beradi. Ko'z yoshlari juda kuchli qurol bo'lib, ular rahbarga aybdorlik hissini keltirib chiqaradi, bu esa unga to'g'ri ta'sir choralarni ko'rishga to'sqinlik qiladi.

Konfliktning tashkilotchisi – bu nizolarni rejalashtiradigan, uning rivojlanishini belgilaydigan va uni amalga oshirishning turli usullarini taqdim yetadigan shaxs.

Konfliktning sherigi – bu konfliktda bo'lgan tomonlarga maslahat, texnik yoki boshqa vositalar bilan yordam beradigan shaxs.

Menejer bilishi kerakki, voqealar tafsilini birinchi marta taqdim etgan xodim tinglovchiga ko'proq ta'sir qiladi. Munozarali vaziyatda "jabrlanuvchi" pozitsiyasini egallagan xodim esa jamoada ko'proq ovoz oladi.

Inson psixikasi "ajdodlar ongi" tajribasi bilan yo'g'rilgan bo'lib, oila, qabila, klan omon qolish uchun "o'zinikilarini" himoya qilgan. Shuning uchun rahbar jamoani "o'ziniki" va "begonalar"ga ajratmasligi lozim va "o'ziniki har doim to'g'ri" pozitsiyasini saqlay olmaydi. "Mojaroda ishtirok etgan bir tomonni vajrlarini tinglagandan so'ng, bosh qaror qabul qilmasligi kerak. Jamoaning fikri ularning qarorlarida hisobga olinishi kerak, ammo agar uni tez va aqlli xodim "tayyorlagan" deb gumon qilish uchun asos bo'lsa, o'zgartirish kiritilishi kerak.

Har qanday tashkilotda nizolar muqarrar, ammo ular mazmuni va tabiati bilan ajralib turadi.

Mehnat jamoalari faoliyatida nizolarning ikki turi mavjud:

- konstruktiv (ijodiy);

- buzg'unchi (halokatli).

Konstruktiv konflikt obyektiv qarama-qarshiliklardan kelib chiqadi, uni hal qilish yangi g'oyani mustahkamlashga, tashkilotning o'zida progressiv o'zgarishlarga olib keladi. Bunday nizolar fundamental tortishuvlarda, munozaralarda, vaziyatni muhokama qilishda va tomonlarning bir-birlarini tinglashlarida o'z ifodasini topadi. Bunday nizolarning paydo bo'lishi va ularni hal qilish ishlab chiqarishning rivojlanishiga, yangi g'oyalarning rivojlanishiga, xodimlarning o'z fikrlari va mulohazalarini erkin ifoda etishiga yordam beradi.

Buzg'unchi konflikt ham obyektiv, ham subyektiv sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin. Ko'pincha, u biznes sohasidan shaxslararo munosabatlar zonasiga o'tkaziladi, o'zaro tortishayotgan guruhlarining shakllanishiga va ishtirokchilar sonining kengayishiga olib keladi. Buzg'unchi konfliktlar jamoadagi mayda janjallarga va bo'linishlarga olib keladi.

Yo'nalish bo'yicha konfliktlar "gorizontal" (tashkiliy tuzilma ierarxiyasida bir xil pog'onadagi xodimlar o'rtasida), "vertikal" (rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasida) va "aralash"ga bo'linadi.

Rahbar uchun eng noqulayi "vertikal" konfliktlar hisoblanib, iloji boricha uni oldini olish va unga kirishmaslik. Ular konflikli vaziyat bosqichidayoq bartaraf etilishi kerak. "Yong'inni o'chirish" bilan emas, balki uni prognoz qilish usuli bilan boshqarish kerak.

14.2. Konfliktning funksiyalari, ijobiy va salbiy oqibatlar va bosqichlari

Konfliktlar ham o'ziga xos ma'lum bir *funksiyalarni* ado etadi:

- *axborot*;
- *integratsiya*;
- *innovatsion*.

Tashkilotdagi konfliktning *axborot funksiyasi* unda ishtirok etayotgan odamlarning individual psixologik xususiyatlarini, ularning qadriyatlarini yo'nalishlari, stress omillariga psixologik qarshilikni chuqurroq baholashga imkon berishida ifodalanadi.

Inson resurslarini boshqarish

Tashkilotdagi konfliktning *integratsiya funksiyasi* aqliy zo'riqishni yumshatish, boshqalar bilan o'zaro ta'sir doirasi va usullarini kengaytirish va tashqi qiyinchiliklar oldida guruhni birlashtirishga imkon berishida ifodalanadi.

Tashkilotdagi nizolarning *innovatsion funksiyasi* uning shaxsiy rivojlanish manbai bo'lib xizmat qilishi, individual ish sifatini yaxshilashi va jamoa a'zolari uchun moslashish osonroq bo'lgan yangi, yanada qulay sharoitlarni yaratishga hissa qo'shishi bilan ifodalanadi.

14.1-jadval

Konfliktlarning ijobiy va salbiy oqibatlari

Ijobiy	Salbiy
Qarama-qarshi tomonlar o'rtasidagi keskinlikni bartaraf etish	Mojaroda ishtirok etish uchun katta ruhiy zo'riqish va moddiy xarajatlar
Raqiblar haqida yangi ma'lumotlarni olish	Xodimlarni ishdan bo'shatish, intizomni pasaytirish, ijtimoiy-psixologik holatning yomonlashuvi
Tashqi raqobatchiga qarshi kurashda tashkilot jamoasini birlashtirish	Mag'lubiyatga uchragan guruhlariga dushman sifatida qarash
O'zgarish va rivojlanishni rag'batlantirish	Ishga zarar yetkazadigan ziddiyatli o'zaro ta'sir jarayoniga haddan tashqari
Bo'ysunuvchilardan bo'ysunish sindromini olib tashlash	Mojaro tugagandan so'ng - ba'zi xodimlar o'rtasidagi hamkorlik darajasining pasayishi
Raqiblarning imkoniyatlarini diagnostikasi	Ishbilarmonlik munosabatlarini tiklashning qiyinligi ("mojaro izi")

Tashkilotda yuzaga keladigan har qanday konfliktlar quyidagi bosqichlardan o'tadi (14.1-rasm).

Konflikt tabiatini tahlil qilish natijasida ishtirokchilarning muammolari va qarama-qarshi tomonlarning ehtiyojlarini aniqlash mumkin.

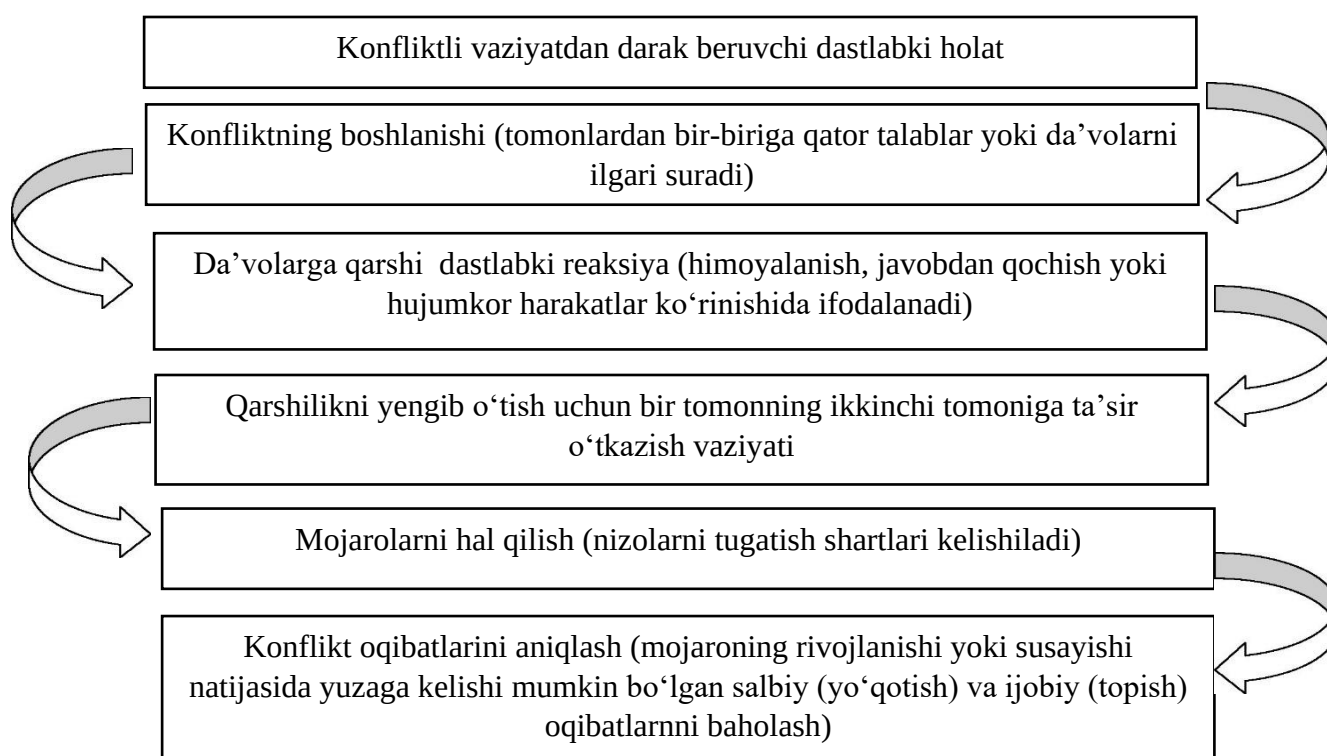
Konfliktli vaziyat tomonlarning o'zaro aloqa, topshiriq berish va qaror qabul qilishdagi keskinligi bilan tavsiflanadi.

Mojaroning ma'lum bir davri bor, bu davrda u avjiga chiqadi. Uni bartaraf etishda muvaffaqiyat uning o'z vaqtida hal qilinishiga bog'liq.

Mojaroli vaziyatning asosiy sabablari:

Inson resurslarini boshqarish

- xodim ko‘pincha ishdan bo‘shatiladi;
- xodim ish sifatiga yetarlicha e‘tibor bermaydi;
- xodimning bevosita rahbarga va umuman ma‘muriyatga tanqidiy munosabati kuchayadi;
- mehnat unumdorligi asta-sekin pasayib boradi;
- ishga kechikish va ishni muddatidan oldin tugatish holatlari ko‘payadi;
- xodim janjalga sabab bo‘lish uchun rahbarni har tomonlama provokasiya qiladi;
- rahbarning obro‘sigacha putur yetkaziladi va boshqalar.



14.1-rasm. Tashkilotda konfliktlarni yuzaga kelish bosqichlari

Mojaroli vaziyat bosqichida *"kengash metodologiyasi"*dan foydalanish qo‘l keladi, ya‘ni rahbar har bir xodimning muammoga nisbatan pozitsiyasini baholashi, jamoaning har bir a‘zosiga yig‘ilishda o‘z fikrini bildirishi uchun qulay muhitni yaratishi kerak.

Bunday uchrashuvni o‘tkazish uchun bir nechta qoidalar tavsiya etiladi:

- rahbarning munosabati obyektiv va neytral bo‘lishi kerak;
- rahbar hech qachon birinchi bo‘lib gapirmasligi kerak;

Inson resurslarini boshqarish

- fikr almashish jamoaning obro'si pastroq a'zolaridan boshlanishi kerak;

- barcha xodimlarga fikr bildirish imkoniyati berilishi va hech kimning nuqtai nazarini e'tiborsiz qoldirmaslik kerak;

- rahbar barcha bayonotlarni umumlashtirishi kerak va uning so'zi yakuniy bo'lishi kerak.

Muayyan sharoitlarda mojaroli vaziyat, agar quyidagilarga yo'l qo'yilsa, konfliktga aylanadi:

- rivojlanish davri;

- vaziyatning boshqa ishtirokchilari yoki kuzatuvchi tomonlar tomonidan xodimni hissiy qo'llab-quvvatlash;

- xodim holat qanday bo'lishi kerakligi haqida o'z fikrini rivojlantiradi.

Konflikt faol qarama-qarshilikka kirishish vaziyatidir. Avvaliga mojaro mahalliy darajada yuzaga keladi va unda ayrim shaxslar ishtirok etadi. Mojaro xuddi yong'in singari noxush oqibatlarga olib kelishi mumkin. Konflikt tomonlari o'z pozitsiyalarini mustahkamlash uchun o'z tomonlariga rahbar va boshqa hamdardlarni jalb qilishga harakat qiladilar. Natijada, konflikt umumiy tus olib, unga deyarli hamma aralashib qoladi. Mojaroning asosiy sababi, ko'pincha, unutilib, qarama-qarshi tomonlar o'zaro bosim va tahdidlarning barcha vositalaridan foydalaniladi. Bu holatda yagona fikrga kelish imkoniyati yo'qolib, barcha harakatlar raqibni yo'q qilishga, uni hokimiyatdan mahrum qilishga qaratiladi.

Har qanday konflikt ikki shaklda yuzaga kelishi mumkin:

1. Ochiq konflikt – uning sabablari aniq va qarama-qarshi tomonlar buni yashirmaydigan holat.

2. Yashirin konflikt – uning asl maqsadi paydo bo'lish sababi niqob ostida yashiringan bo'ladi.

Mojaroning turli bosqichlarida rahbarning xatti-harakati farqlanadi. Mojaro yuzaga kelgan taqdirda rahbarning pozitsiyasi unga o'zi aralashmaslikdir. To'g'ridan-to'g'ri aralashuv va hokimiyatga ishonish har doim ham mojaroning bartaraf etilishiga olib kelavermaydi. Rahbarning donoligi jamoaning o'zini yoki uning vakillarini mojaroni

hal qilishga tayyorlashdir. Rahbarning vazifasi jamoaviy fikrni yoki jamoa vakillarining pozitsiyalarini tayyorlash va bu fikrga tayanishdir.

Agar mojaro yiriklashgan vaziyatga aylangan bo'lsa, unda rahbar ishdan olinishi mumkin. Yangi rahbar ishni nimadan boshlashi kerak? Jamoani birlashtiradigan ta'sirchan dasturini tuzish kerak. Bo'ysunuvchi xodimlar bilan individual ishlash, ishontirish, vaziyatni obyektiv baholash, jamoa a'zolariga teng munosabatda bo'lish rahbarga xodimlar bilan haqiqiy hamkorlikni o'rnatishga yordam beradi. Jamoani shakllantirishdan rahbarning asosiy vazifasi - xodimlarni to'g'ri tanlashdir.

14.3. Konfliktni keltirib chiqaruvchi sabablar

Konfliktlar yuzaga kelishining *subyektiv va obyektiv sabablari* mavjud.

Ob'ektiv sabablari quyidagilardan iborat:

1. Boshqaruv omillari:

- tashkiliy tuzilmaning nomukammalligi;
- xodimlar o'rtasida huquq va majburiyatlarning noaniq taqsimlanishi;
- faoliyat natijalari bo'yicha huquq va majburiyatlarning nomutanosibliigi;
- lavozim yo'riqnomalarida belgilangan funksional majburiyatlar va xodimga qo'yiladigan talablar o'rtasidagi ziddiyatlar.

2. Tashkiliy omillar:

- ishni qoniqarsiz tashkil etilishi;
- ish va dam olish rejimining buzilishi;
- mehnat va ijro intizomining past darajasi;
- xodimning ortiqcha ish yuklamasi, vazifalarni bajarishda doimiy shoshqaloqlikka olib keladi;
- vazifalarning o'ziga xosligi ularni amalga oshirish vositalarini tanlashni qiyinlashtiradi;
- oshkoralikning yetishmasligi.

3. Kasbiy omillar:

Inson resurslarini boshqarish

- vazifalarni bajarishni sekinlashtiradigan xodimlarning past professional darajasi;

- ishga qabul qilish va joylashtirish tizimining nomukammalligi;
- xodimlarning kasbiy va lavozimlarda o'sishi istiqbollarining noaniqligi.

4. Sanitariya-gigiyena omillari:

- noqulay ish sharoitlari;
- ish rejimining buzilishlari.

5. Moddiy-texnik omillar:

- zarur mablag' va uskunalar bilan ta'minlanishdagi yetishmovchilik;

- eski uskunalar va zaif texnik yordam.

6. Iqtisodiy omillar:

- ish haqi to'lash va mukofotlash tizimining nomukammalligi;
- to'lovlardagi kechikishlar.

Rahbar tomonidan sanab o'tilgan sabablarning o'z vaqtida bartaraf etilishi tashkilotni boshqarish tizimini takomillashtirish va nizolarni hal qilish bilan uzviy bog'liqdir.

Konfliktlarning subyektiv sabablari ham rahbarning, ham tashkilot xodimlarining shaxsiyati bilan bog'liq. Mojarolarga olib keladigan menejerlarning noto'g'ri harakatlarini uch yo'nalishda guruhlash mumkin:

- xizmat etikasining buzilishi;
- mehnat qonunchiligining buzilishi;
- qo'lostidagilar va ularning ish natijalarini adolatsiz baholash.

Xizmat etikasining buzilishiga quyidagilar kiradi:

- bo'ysunuvchilarga nisbatan qo'pollik, takabburlik, hurmatsizlik;
- o'z fikrini majburlab o'tkazish;
- va'dalar va majburiyatlarni bajarmaslik;
- tanqidga toqat qilmaslik, bu faol va ijodiy xodimlarning bo'shab ketishiga olib kelishi mumkin;
- bo'ysunuvchilarning harakatlarini to'g'ri tanqid qila olmaslik;
- rahbarda yashirin faolyatning mavjudligi;

- xodimlardan o'z vazifalarini bajarishlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni yashirish.

Rahbar xodimlarning psixologik muvofiqligini hisobga olishi kerak. Bunda psixologik jihatdan mos bir-biriga kelmaydigan xodimlar turli ish joylariga ajratiladi va ularning harakatlari bir-biri bilan kesishmaydi.

14.4. Tashkilotlarda konfliktlarni diagnostika qilish va oldini olish

Konflikt diagnostikasi.

Konfliktlar tashkilot hayotiga katta ta'sir ko'rsatishi sababli, ularni mohirona hal qilish samarali rahbarlikning eng muhim shartidir.

Tashkiliy nizolarni hal qilish - bu rahbar va boshqa xodimning nizolarga nisbatan pozitsiyasi hamda unga mos keladigan xatti-harakatlardir. Mojarolarni mohirona hal qilish nizolarning oldini olish va agar ular yuzaga kelsa, ularni boshqarish bo'yicha ham faoliyatni o'z ichiga oladi.

Konfliktlarni samarali hal qilishning boshlang'ich nuqtasi ular haqida keng qamrovli ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilishni o'z ichiga olgan ularning diagnostikasidir. Quyida konflikt diagnostikasining eng muhim jihatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1) *nizoning sabablari yoki manbalari*, ya'ni obyektiv va subyektiv ziddiyatlar;

2) *konfliktning tabiati*: u tashkiliy maqsadlar asosida vujudga kelgan yoki uning ishtirokchilari maqsadlarining tashkilot maqsadlariga mos kelmaydi;

3) *konfliktning tarixi*, shu jumladan uning rivojlanishidagi burilish nuqtalari, u paydo bo'lgan va rivojlangan muhit, shuningdek, uning rivojlanish bosqichlari va tendensiyalari;

4) *konflikt ishtirokchilari*: shaxslar, guruhlar, tashkilotlar va boshqalar;

5) *ishtirokchi tomonlarning konfliktga munosabati*, ularning maqsadlari, umidlari, kutishlari, shartlari, ular nizoni o'zlari hal qilmoqchimi yoki vositachilarga murojaat qilishga tayyormi va hokazo;

6) *konflikt tomonlarining rasmiy hamda norasmiy munosabatlari va pozitsiyalari.*

Konfliktlarning diagnostikasi ilgarilama bo'lishi mumkin. U nizoli vaziyatlarning tashkilotdagi muhit o'zgarishiga fay darajada ta'sir qilish ehtimolligini, shuningdek, nizolarning tabiati va undan kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlarni aniqlashni o'z ichiga oladi.

To'g'ri va o'z vaqtida diagnostika qilish orqali nizolarning oldini olish usullariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- xodimlar bilan muntazam xizmat muloqotlarini olib borish, ayniqsa, tashvish tug'diradigan xodimlarga nisbatan tabaqalashtirilgan yondashuv;
- alohida xodimning faqatgina xizmat faoliyatiga oid hissiyotlardan holi bo'lgan prinsipial suhbatlar o'tkazish;
- mojaro tomonlarini, odatda, uning dastlabki bosqichda, kimningdir shaxsiy qadr-qimmatini paymol bo'lishiga yo'l qo'magan holda o'zaro yon berishga undash;
- konflikt asosini bartaraf eta oladigan boshqaruv qarorini qabul qilish.

Konfliktlarning oldini olish.

Buzg'unchi konfliktlarni oldini olish uni bartaraf qilishdan osonroqdir. Konfliktni hal qilishning dastlabki bosqichi uning oldini olish bo'lib, nizo sabablari paydo bo'lishining oldini olishni o'z ichiga oladi.

Konfliktning oldini olishda quyidagi choralar ko'riladi:

- kadrlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish;
- o'zgaruvchan vaziyatga muvofiq ish haqini doimiy ravishda yaxshilash;
- ish rejimi, xodimlarning mehnat va yashash sharoitlariga e'tibor qaratish;
- o'zgaruvchan vaziyatlarni hisobga olgan holda tashkilotda boshqaruv uslub va usullarini takomillashtirish;
- resurslar bilan o'z vaqtida ta'minlash, ularni oqilona va adolatli taqsimlash;

Inson resurslarini boshqarish

- xodimlar va rahbarlarning huquq va majburiyatlariga rioya etilishi ustidan qat'iy nazorat o'rnatish, yuqori mehnat intizomini saqlash;
- ishlab chiqarish vazifalari, vakolatlari va majburiyatlarini aniq taqsimlash;
- rahbarlar avtoritetini oshirish;
- qulay shaxslararo munosabatlarni shakllantirish;
- xodimlarning xulq-atvori va o'z-o'zini tartibga solishning kollektiv normalarini mustahkamlash, jamoani birlashtirish;
- odatda nizolar uchun qulay shart-sharoit yaratadigan bekorchi xodimlar tomonidan tarqatiladigan mish-mishlarga, g'iybatlarga, kichik janjallarga alohida e'tibor qaratish;
- barcha xodimlar o'rtasida ish yuklamasini adolatli taqsimlash.

Tashkilotda nizolarning oldini olish uchta tomondan amalga oshiriladi: 1) korxona yoki muassasa tizimidagi ma'lum bir bo'linmaning umumiy mavqeini belgilaydigan *yuqori boshqaruv*; 2) nizolarni hal qilish va ularni boshqarishning umumiy yo'nalishini belgilaydigan *bo'linma boshlig'i*; 3) ta'lim va tartibga solish funksiyalarini bajarishga, odamlarni birlashtirishga, hamkorlik va o'zaro yordam munosabatlarini shakllantirishga qodir bo'lgan hamda mojaro yuzaga kelgan taqdirda eng vakolatli hakam bo'lishi mumkin bo'lgan *mehnat jamoasi*.

Nizolarni tartibga solishning barcha subyektlari muhimligiga qaramay, nizolarni hal qilishda yetakchi rolni konflikt yuzaga kelgan bo'linmaning bevosita rahbari o'taydi. U nizolarni samarali oldini olish va hal qilish uchun u ijtimoiy vaziyatni hamda uning konfliktologik tashxisini tahlil qilish qobiliyatiga ega bo'lishi; inson psixologiyasi va ularning xulq-atvor namunalarini bilishi; raqiblarga nisbatan o'zini o'zi boshqarish, xolislik va izchillik; individual suhbatlar va muzokaralarni prinsipial, xizmat asosida olib borish qobiliyatlariga hamda yetarli vakolatlarga ega bo'lishi lozim.

14.5. Konfliktlarni boshqarish

Konfliktlarni boshqarish - bu ularni keltirib chiqargan sabablarni bartaraf etish va nizolashayotgan tomonlarni qabul qilingan

Inson resurslarini boshqarish

munosabatlar normalariga moslashtirish uchun tashkilot xodimlariga maqsadli ta'sir qilish jarayoni.

Tashkilotda konfliktlarni samarali boshqarish jarayonini quyidagi bosqichlarini o'z ichiga olgan boshqaruv modeli sifatida tavsiflash mumkin:

- prognozlash;
- oldini olish yoki rag'batlantirish;
- tartibga solish;
- nizolarni hal etish.

Ushbu turdagi faoliyatlarni alohida yoki bir nechtasini birgalikda amalga oshirilishi mumkin.

Prognozlashning maqsadi konfliktning sabablari va uni rivojlanishining potensial imkoniyatlarini aniqlashdir. Prognozni amalga oshirish uchun quyidagilarni o'rganiladi:

- tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik iqlim;
- xodimlarning individual psixologik xususiyatlari;
- tashkilotning moddiy-texnik ta'minoti va kadrlar bilan ta'minlanishi;
- boshqaruv uslubi;
- liderlik (uning shakllari va ko'rinishlari);
- jamoadagi keskinlik darajasi va boshqalar.

Konfliktni oldini olishning maqsadi uning kelib chiqishini oldini olishdir. Nizolarni oldini olishning ikki shakli mavjud: majburiy va profilaktik.

Majburiy oldini olish nizoni boshlang'ich bosqichida bartaraf etishdir.

Profilaktik oldini olishning maqsadi ijtimoiy tizimni samarali boshqarishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuini ishlab chiqishdir.

Profilaktik oldini olishda quyidagi choralar qo'llaniladi:

- xodimlarni ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda tanlash va joylashtirish;
- xodimlarning ehtiyoj va talablarini qondirish haqida doimiy g'amxo'rlik qilish;

Inson resurslarini boshqarish

- butun jamoa va xususan, alohida xodim manfaatlariga daxldor masalalarni hal qilishda ijtimoiy adolat tamoyiliga rioya qilish;

- xodimlarni samarali muloqot ko'nikmalariga o'rgatish va korporativ madaniyatni shakllantirish.

Rag'batlantirish profilaktikaga qarama-qarshidir. Rag'batlantirishning maqsadi muammolarni aniqlash va konstruktiv yechimlarni topish uchun nizolarni qo'zg'atishdir. Konfliktni rag'batlantirish muammoni konstruktiv hal etishi mumkin bo'lgan taqdirdagina oqlanadi. Nizolarni rag'batlantirishni boshqarishda asosiy mas'uliyat rahbarga yuklatiladi. Mojarolarni rag'batlantirish vositalari juda xilma-xil bo'lishi mumkin:

- konfliktning potensial ishtirokchilarini o'z pozitsiyalarini olib chiqishga undash;

- majlis kun tartibiga muammoli masalani kiritish;

- potensial ziddiyatli tomonlarga fikr bildirish imkoniyatini ta'minlash;

- ommaviy axborot vositalarida (yoki tashkilot tomonidan nashr etilgan ichki gazetada) muammoni olib chiqish va hokazo.

Tartibga solish konfliktni cheklash va zaiflashtirish, uni hal qilishga yo'naltirish jarayonini o'z ichiga oladi.

Tartibga solish jarayoni o'z rivojlanishida uch bosqichdan o'tadi:

1. Qarama-qarshi tomonlarning konflikt mavjudligini tan olishi.

2. Tomonlarning ziddiyat paytidagi o'zaro munosabatlarida o'rnatilgan xulq-atvor normalarini o'rnatish va ularni tan oldirish.

3. Konfliktli munosabatlarni tartibga soluvchi organlarni tashkil etish.

Nizolarni hal qilish jarayonida quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

- birinchidan, axborot yetarliligini ta'minlash, ikkinchidan, g'iybatlar va mish-mishlarga barham berish maqsadida konflikt haqidagi axborotning tarqalishini nazorat qilish;

- konflikt ishtirokchilari o'rtasida samarali muloqotni tashkil etish;

- jamoada ijtimoiy-psixologik keskinlikni pasaytirish, norasmiy liderlar bilan ishlash;

- xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar shartlarini o'zgartirish, mukofotlash va jazolash usullarini qo'llash, kadrlar bilan bog'liq muammolarni hal qilish.

Muammoni hal etish nizolarni boshqarishning yakuniy bosqichidir. Ushbu jarayonning maqsadi tashkilot va shaxs uchun minimal yo'qotishlar bilan ziddiyatni bartaraf etishdir.

Konfliktni hal qilish uchun quyidagilar zarur:

- konfliktli vaziyatni hal qilish uchun ishtirokchilarning shakllangan yoki sinovdan o'tgan ehtiyoji;
- yetarli resurslar va mablag'lar;
- konfliktning yetukligi.

Rahbarlar tashkilotda konfliktlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun ma'lum bir nizoli vaziyatga xos bo'lgan usullarning keng to'plamidan foydalanadilar.

14.6. Konfliktlarni hal qilish usullari va uslublari

Konflikt ishtirokchilarining xulq-atvor uslublari ko'p jihatdan uning rivojlanish jarayoni va oqibatlarini belgilaydi. Shu sababli, ular maxsus usullar yordamida amalga oshiriladigan konfliktlarni boshqarishning eng muhim obyektlaridan biridir.

Konfliktlarni boshqarish usullari uning borishini nazorat qilish va oqibatlariga maqsadli ta'sir ko'rsatishda foydalaniladigan texnika, uslub va usullar to'plamidir. Bu usullar uch guruhga bo'linadi: **tarkibiy, shaxslararo va ma'muriy usullar**.

Tarkibiy usullar tashkiliy omillar orqali ta'sir o'tkazishni o'z ichiga olib, nizo muhiti va asoslarini shakllantirish yoki bartaraf qilish, nizolar manbalarini zaiflashtirish yoki bartaraf qilish, uning tarqalib ketishini oldini olishga qaratilgan. Tarkibiy usullarga quyidagilar kiradi:

1. *Huquq va majburiyatlarni, vakolat va javobgarlikni aniq taqsimlash va tushuntirish*. Ko'pincha nizolar huquq va majburiyatlar o'rtasidagi nomuvofiqlik, ko'p hokimlik yoki javobgarlikning aniq taqsimlanmaganligi sababli yuzaga keladi. Binobarin, mehnat jarayonini shunday tashkil etish zarurki, har bir xodim o'z ish, o'z o'rnini, vakolatlari va majburiyatlariga ega bo'lishi kerak. U o'ziga yuklangan mas'uliyatni

zimmasiga olishi, maqsad va vazifalarini, huquq va majburiyatlarini bilishi, vakolati doirasiga kiruvchi masalalar yuzasidan ishonchli va o'z vaqtida ma'lumotlar olishi lozim. Har bir xodim turli real vaziyatlarda nima qilishi kerakligi haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi kerak.

2. *Birlashtiruvchi va muvofiqlashtiruvchi institutsional (tashkiliy) tuzilmalar va mexanizmlardan foydalanish.* Bu yerda, birinchi navbatda, axborot oqimi, qaror qabul qilish jarayonlari va xodimlarning o'zaro munosabatlarini tashkil etuvchi boshqaruv iyerarxiyasi nazarda tutiladi. Iyerarxiya asosidagi buyruqlarning yakdillik prinsipi (yakuniy qarorni bir shaxs yoki bir yuqori organ qabul qiladi) rahbarlarga uning ko'rsatmalarini bajarishi shart bo'lgan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi nizolarni oldini olish yoki hal qilish imkonini beradi. Agar kelishmovchilik bo'lsa, xodimlar u bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lanishlari mumkin va u nizoni hal qiladi yoki oldini oladi. Xuddi shunday rol ni boshqaruv tuzilmasining turli pog'onalarida faoliyatni gorizontal ravishda muvofiqlashtirishni amalga oshiradigan tarkibiy tuzilmalar, xususan, alohida xizmatlar, komissiyalar va boshqalar, turli bo'limlar ishini muvofiqlashtiruvchi masalan, ishlab chiqarish, ta'minot, marketing va boshqa bo'limlar o'ynaydi.

3. *Umumiy kompleks maqsadlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.* Tashkilotning umumiy maqsadi barcha xodimlarni, barcha tarkibiy bo'linmalarni birlashtiradi. U jamoaviy fikrlarni shakllantiruvchi va rag'batlantiruvchi omil bo'lib, xodimlarni o'zaro hamkorlikka yo'naltiradi. Bunday keng qamrovli maqsad eng avvalo xodimning jamoaviy mas'uliyatini ham anglatishi kerak (xodim nafaqat o'z vazifasini bajarishi uchun, balki o'zining bo'linmasi, jamoasi ishi uchun ham javobgardir).

4. *Mukofotlash va jazolash orqali jamoani birlashtirishga yo'naltirilgan tizim.* Ushbu tizim har bir xodimning tashkilot maqsadlariga erishishga qo'shgan hissasini rag'batlantirishi yoki aksincha. Tashkilot ishlariga jon kuydiradigan, boshqalarga yordam beradigan va umumiy ishni qo'llab-quvvatlovchi xodimlar moddiy mukofotlar yoki nomoddiy ko'rinishda rag'batlantirilishi lozim. Aksincha, umumiy ish uchun befarq bo'lgan yoki unga to'sqinlik

qiluvchi xodimlarga nisbatan chora ko‘rilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, xodimning tashkilotga sodiqlikni har tomonlama rag‘batlantirish, uning xudbinligi yoki umumiy maqsadlariga befarqlikni jazolash yoki hech bo‘lmaganda rag‘batlantirmaslik kerak.

Shaxslararo usullar keng doiradagi norasmiy tartib-taomillardan foydalanishni: xodimning xulq-atvor uslubini hisobga olish; suhbat; iltimosnomalar; ishontirish; tushuntirish; ishtirokchilarning psixologik va individual diagnostikasi; psixotreninglar va boshqalar o‘z ichiga oladi.

Ma‘muriy usullar nizolarni hal qilishning rasmiy usullaridan foydalanishni o‘z ichiga oladi: nizolashayotgan tomonlarga ma‘muriy choralar ko‘rish; rahbarning buyrug‘i asosida nizolarni hal qilish; xodimlarni boshqa ishga o‘tkazish yoki nizo subyektlaridan birini ishdan bo‘shatish; sudga berish va boshqalar.

Nizolarni hal qilish yoki mojaroli vaziyatlardan qochishning turli uslublari mavjud bo‘lib, ularning biror-biridan foydalanish muayyan sharoitlardagina samarali bo‘ladi. Quyida amalayotda keng tarqalgan uslublarni ko‘rib chiqamiz.

1. Raqib bilan kurashish uslubi. Bunda g‘alaba qozongan tomon o‘z hukmini raqibga o‘tkazadi. Ushbu uslubdan quyidagi hollarda foydalanish maqsadga muvofiq: tanlangan yechimning konstruktiv bo‘lishi, natija guruh yoki uning a‘zolari uchun emas, balki butun kompaniya uchun foydali bo‘lishi; qarama-qarshilik natijasi tanlangan strategiyani qabul qilganlar uchun muhim bo‘lishi kerak; tomonlar o‘rtasida kelishuvga erishish uchun vaqt yetishmasligi.

Raqib bilan kurashish uslubidan foydalanish ekstremal yoki prinsipial vaziyatlar yuzaga kelganda, shuningdek, mojaro xavfli oqibatlariga olib kelishi mumkin bo‘lgan hollarda o‘zini oqlaydi.

2. Nizolardan qochish usulubi. Qochish uslubi yuzaga kelgan muammolarni hal qilishdan qochish, minimal yo‘qotishlarni bilan nizoli vaziyatdan chiqishga urinish bilan tavsiflanadi. Kurashish uslubidan farqi o‘laroq, raqib o‘z manfaatlarini tan olinishiga erishish uchun bir necha muvaffaqiyatsiz urinishlardan keyin uni tanlaydi. Bu holatda ziddiyatli vaziyat hal etilmaydi, balki shunchaki yo‘qoladi.

Ushbu usul uzoq davom etadigan konfliktlar sharoitida qo'llaniladi. Bundan tashqari, bu usul kelishmovchiliklarni hal qilish uchun vaqt va kuch yetarli bo'lmaganda, kurashishda samarali taktika mavjud bo'lmasa, muammoga yechim topishga kuchli ishtiyoq bo'lmasa va nizolashuvchi tomonidan qo'yilgan tuzoqlarni chetlab o'tishga harakat qilganda qo'llaniladi.

3. Majburlash usuli. Ushbu usulda tomonlarning o'z pozitsiyasiga rozi bo'lishga ishontirishga urinishlar ustunlik qiladi. Majburlovchi tomon boshqalarning fikrlari bilan qiziqmaydi, qoida tariqasida, tajovuzkor bo'ladi va shaxs o'z hokimiyat vakolatlari yordamida raqibga ta'sir o'tkazishga harakat qiladi.

Majburlash usulidan foydalanganda, mojarodagi ustun tomon yagona nuqtai nazarga e'tibor qaratganligi sababli yakuniy qaror noto'g'ri bo'lib chiqishi mumkinligiga tayyor bo'lishi kerak. Bu usul, shuningdek, xodimlarning, ayniqsa, yosh xodimlar va tajribali mutaxassislarning noroziligiga olib kelishi mumkin.

4. Muzokaralar. Muzokaralar nizolarni hal qilishning eng samarali usullaridan biri bo'lib, bunda tomonlar bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lib, talablarini aniq ko'rsatib, murosaga kelishga rozi bo'ladilar. Muzokaralar usuli quyidagi xususiyatlar bilan boshqalardan farq qiladi:

- tomonlar teng huquqqa ega ekanligini va bir-birlari bilan ochiq muloqot qilishga tayyorligini bildiradi;
- muzokaralar davomida nizoni hal qilishda kuch ishlatish yoki sudga murojaat qilish istisno qilinadi;
- tomonlar jarayonni nazorat qiladi, o'zaro kelishuv asosida shartlarni o'zgartirish imkoniyatiga ega, shuningdek, muddatlarni belgilashlari mumkin;
- muzokaralar jarayoni tomonlar belgilagan qoidalarga muvofiq amalga oshiriladi;
- tomonlar o'rtasidagi muzokaralar natijasida qabul qilingan qaror norasmiy hisoblanadi.

Muzokaralar jarayoni quyidagi bosqichlarga bo'linadi: muxoliflar pozitsiyasini ifodalash, manfaat va maqsadlarni aniqlash, muammo va

munozarali masalalarni ochiq muhokama qilish, yuzaga kelgan ziddiyat bo'yicha kelishuvga erishish.

5. *Murosaga kelish usuli.* Mojaroni o'zaro yon berish orqali hal qilish tomonlardarning manfaatlariga mos keladigan natijaga erishishga qaratilgan qadamlarini nazarda tutadi. Ya'ni, tomonlar mojarodan hamma uchun eng foydali natijaga erishish yo'lida qandaydir manfaat va ambitsiyalardan o'zaro voz kechishi kerak bo'ladi.

Yechimni ishlab chiqishda ishtirokchilar turli strategiya va usullardan foydalanadilar va bir-birlariga o'zaro yon berishadi. Quyidagi ko'rinishlarda murosaga kelish mumkin:

ixtiyoriy - har bir tomonning yon berish to'g'risidagi qarori bir-biriga bosim o'tkazmasdan qabul qilinadi;

majburiy - bunday murosada tomonlar ma'lum omillar tufayli o'zaro yon berishga majbur bo'ladilar.

6. *Vositachilik.* Muzokaralarda vositachilik ham manfaatlar to'qnashuvini hal qilish usullaridan biridir. Ma'lumki, ko'p hollarda nizolarni hal qilish muzokaralarda uchinchi tomonning ishtiroki orqali amalga oshiriladi. Quyidagi hollarda vositachidan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- tomonlar murosali yechim izlashga tayyor, biroq ular umumiy manfaatga erisha olmaydilar yoki konsensusga kela olmaydilar;

- tomonlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri muloqot qilish imkoniyati yo'q;

- tomonlar kelishgan qarorning bajarilishini nazorat qilish kerak;

- har bir tomonning obro'sini saqlab qolish uchun vakolatli vositachining yordami zarur;

- bahsli masalalarni hal qilishda maxfiylik talab qilinadi.

Shunga ko'ra, vositachining vazifalari quyidagilardan iborat: tomonlar o'rtasida muloqot jarayonini tashkil etish; nizoni hal qilish variantlarini taklif qilish; yakuniy hujjatlarni ishlab chiqishda yordam berish; tomonlar qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilish.

Mojaroli vaziyatni hal qilishga jiddiy yondashadigan to'g'ri vositachini tanlash muhimdir. Vositachi mustaqil ekspert sifatida quyidagi talablarga javob berishi kerak: masala bo'yicha malakali

bo'lishi, vositachilik ko'nikmalariga ega bo'lishi; xolis bo'lish, ya'ni nizolashayotgan tomonlarga nisbatan betaraflikni saqlash; obro'li bo'lmoq - nizolashayotgan tomonlarga yechim topish va o'zaro kelishuvga erishishda ta'sir o'tkaza olish qobiliyatiga ega bo'lish.

7. *Hamkorlik usuli*. Hamkorlik nizolarni hal qilishning konstruktiv usullaridan biridir. Bu usul har bir tomonning manfaatlariga mos keladigan yechim topish uchun barcha ishtirokchilarni munozarali vaziyatga jalb qilishni talab qiladi. Hamkorlik quyidagi o'ziga xos xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- qarama-qarshi tomonlar dushman emas, balki ittifoqchi bo'lib, birgalikda hamma uchun mos keladigan yechim topishga harakat qiladilar;

- har ikki tomon ham yuzaga kelgan muammoni hal qilish jarayonida maksimal darajada ishtirok etadi;

- tomonlar ziddiyatni hal qilishdan o'zaro manfaatdor bo'ladilar.

Konfliktli vaziyatni hal qilishning ushbu usulidan foydalanish har bir tomon uchun foydali bo'ladi.

Hamkorlik ko'proq vaqt talab qiladi. Usul har ikki tomon o'rtasidagi nizoning yashirin va ichki sabablarini ochib beradi, bu nizoni hal qilishning samarali yo'lini topish imkonini beradi.

Hamkorlik ziddiyatli vaziyatlarni hal qilish oqilona usullaridan biri hisoblanadi.

birinchidan, muammoning yechimi tomonlarning har biri uchun muhim bo'lishi kerak. Bundan tashqari, kuchli aloqalar va keyingi o'zaro munosabatlar uchun istiqbollari bo'lishi kerak;

ikkinchidan, muammoli masalalar bilan ishlash va ularni hal qilishning foydali usullarini topish uchun yetarli vaqt bo'lishi kerak;

uchinchidan, tomonlar sodir bo'layotgan voqealarga o'z munosabatini bildirishga va bir-birlarini diqqat bilan tinglashga tayyor bo'lishlari kerak;

to'rtinchidan, ziddiyatli vaziyatga yechim topish uchun nizolashayotgan tomonlar teng huquqlarga ega bo'lishlari va o'zaro kelishmovchiliklarga e'tibor bermasliklari juda muhimdir.

14.7. Xodimlardagi stress holatlari va ularni boshqarish

Tashkilotda xodimlarning samarali ishlashlari uchun ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning tabiati va undagi hukmron kayfiyat katta ahamiyatga ega. Jamoaning psixologik holatini belgilash uchun "ijtimoiy-psixologik iqlim", "psixologik muhit", "ijtimoiy muhit", "tashkilot iqlimi" kabi tushunchalar qo'llaniladi.

Ijtimoiy-psixologik iqlim - bu jamoa a'zolari faoliyatining barcha shakllarida namoyon bo'ladi barqaror psixologik kayfiyati.

Mehnat jamoasining ijtimoiy-psixologik iqlimi - bu uning a'zolarining jamoaga bo'lgan munosabatlarining nisbatan barqaror ijtimoiy tizimi.

Shaxslararo munosabatlar - bu jamoa a'zolarining bir-biriga bo'lgan munosabatlari va kutishlari tizimi.

Jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimning sifatini belgilovchi bir qator omillar mavjud:

- global makromuhit;
- mahalliy makro muhit;
- jismoniy mikroiklim, mehnatning sanitariya-gigienik sharoitlari;
- ishdan qoniqish;
- amalga oshirilayotgan faoliyatning tabiati;
- birgalikdagi faoliyatni tashkil etish;
- psixologik moslik;
- tashkilotdagi aloqalarning tabiati;
- yetakchilik uslubi.

Jamoadagi iqlimni tasiflovchi ko'rsatkichlar:

- kadrlar qo'nimsizlik darajasi;
- mehnat unumdorligi;
- mahsulot sifati;
- ishdan qolish va kechikishlar soni;
- xodimlar va mijozlardan kelib tushgan da'vo va shikoyatlar soni;
- ishni o'z vaqtida yoki kech bajarish;
- uskunalar bilan ishlashda ehtiyotkorlik yoki beparvolik;
- ishdagi tanaffuslar davriyligi va boshqalar.

Jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim holatiga ta'sir etuvchi omillardan biri bu stressdir. Zamonaviy sharoitlarda stress odatiy va keng tarqalgan hodisadir.

Bugungi kunda kishilar faoliyatida va hayotida stress haqida shunchalik ko'p gapiriladiki, buning o'zi stressni keltirib chiqarishi mumkin. Bu bilan hamma joyda: ko'chada, transportda va albatta **ish joyida** ko'p bor to'qnash kelamiz.

Stress (*inglizcha*: stress - “bosim”, “kuchlanish”, “tanglik”) - odam va hayvonlarda kuchli taassurotlar natijasida sodir bo'ladigan o'ta hayajonlanish, asabiylik holati deb tushuniladi.

“Stress” terminini birinchi bo'lib fanga kanadalik olim G. Selye 1936-yilda tibbiyot sohasiga kiritgan.

Stress tabiati - inson organizmining tashqi muhitga nisbatan reaksiyasidir. Stress boshlanishida inson miyasi tananing barcha a'zolariga ko'p garmonlarni yuboradi. Natijada yurak tez-tez uradi, qon bosimi oshadi, o'pka qisqaradi yoki kengayadi, mushaklar taranglashadi. Inson nima bo'layotganini hali to'liq tushunmasidan organizm harakat qilishga tayyor turadi. Stressli vaziyat o'tib ketgach, organizm yuqori tayyorlik holatidan chiqib, me'yoriy faolligiga qaytadi.

Stress - bu odamning atrof-muhitdagi stressorlarga (yoki stimullarga) jismoniy, kimyoviy va boshqa reaksiyalari majmuasi bo'lib, ularning ta'siri uning fiziologik va aqliy funksiyalarini muvozanatdan chiqarib yuboradi.

Demak, stressning asosiy sababi insonning kundalik hayotida va faoliyatida muvozanatni buzadigan o'zgarishlardir.

Insonning stressga reaksiyalari quyidagicha namoyon bo'lishi mumkin:

- fiziologik darajada (qon bosiminig o'zgarishi, yurak urishi tezligi, qondagi xolesterin darajasining oshishi, bel va yurak og'rig'i, migren, gipertoniya, oshqozon yarasi, artrit va boshqalar);

- psixologik darajada (ishdan norozilik, asabiylashish, charchoq, ruhiy tushkunlik, hissiy beqarorlik, nochorlik hissi, hech narsaga dosh berolmaslik va boshqalar);

Inson resurslarini boshqarish

- xulq-atvorda (spirtli ichimliklarni iste'mol qilish, ish joyining o'zgarishi, ishtahaning yo'qolishi, shaxslararo munosabatlarga qiziqishning pasayishi va boshqalar).

Stressning oqibatlarini uch o'lchovda ko'rib chiqiladi:

- xodimning salomatligi (baxtsiz hodisalar, kasalliklar, tananing moslashish qobiliyatining pasayishi va boshqalar);

- kasbiy faoliyati samaradorligi (ish qobiliyatining pasayishi, diqqatni jamlashning buzilishi, ma'lumotni yodlash va takrorlashning buzilishi va boshqalar);

- xulq-atvordagi o'zgarishlar (dipressiya, tushkunlik, surunkali charchoq, hayotiy qadriyatlarni qayta ko'rib chiqish, jamoada, oilada va do'stlar o'rtasidagi munosabatlar va boshqalar).

Insonni stressga olib keluvchi tizimli shartlarini quyidagi omillar bilan belgilash mumkin:

- tashqi omillar (mamlakatdagi iqtisodiy va siyosiy vaziyat, ishsizlik darajasi, iqlim sharoiti, oilaviy muammolar va boshqalar);

- tashkiliy omillar - bu tashkilotning tuzilishi, falsafasi, strategiyasi va alohida tashkilot (kompaniya, firma) darajasida sodir bo'ladigan barcha jarayonlar bilan bog'liq bo'lgan shartlar;

- shaxsiyat bilan bog'liq omillar (shaxsning tipologiyasi, o'zini o'zi qadrlash darajasi, intilishlari, tashvishlari, nevrotizm va boshqalar).

Stressga duchor bo'lgan shaxs kim bo'lishidan qat'i nazar, stressni keltirib chiqaruvchi obyektiv tarzda namoyon bo'lishi va ularga shaxs tomonidan tuzatishlar kiritilishining iloji yo'q.

Xodimning ish joyidagi bevosita ta'sir ko'rsatadigan stress omillari haqida gapirganda, obyektiv (bajarilayotgan kasbiy vazifaning mazmuni, ish muhitining jismoniy parametrlari - shovqin, tebranish va boshqalar) va subyektiv (ijtimoiy-psixologik - jamoadagi munosabatlar, shaxslararo nizolar, martaba o'sishining o'ziga xos xususiyatlari va boshqalar) omillarga ajratiladi.

Stress turlari:

1. Emotsional ta'sirga ko'ra:

- ijobiy;
- salbiy.

2. Davomiyligi bo'yicha:

- qisqa muddatli;
- uzoq muddatli.

3. Ro'y berish sabablari bo'yicha:

- fiziologik;
- psixologik;
- axborot;
- boshqaruv stresslari.

Stressli vaziyatlar uyda ham, ishda ham sodir bo'ladi. Inson resurslarini boshqarish nuqtai nazaridan, ish joyidagi stressni keltirib chiqaradigan tashkiliy omillarni o'rganish muhimroqdir.

Ishdagi asosiy stress omillari:

- mehnat faoliyati;
- xodimning tashkilotdagi roli;
- ishdagi munosabatlar;
- biznes martaba;
- tashkiliy tuzilma va psixologik iqlim;
- tashkilotdan tashqari omillar.

Kichik stresslardan hech kim muhofazalanmagan, ular tez-tez ro'y berib turadi va nisbatan zararsizdir. Ammo haddan tashqari va uzoq davom etadigan stress xodimlar va tashkilot uchun yetarlicha muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

Shuni alohida ta'kidlash kerakki, o'z vaqtida psixologik yordam xodimlarda stressni yengishga yordam beradi, uning jismoniy va ruhiy salomatlikka salbiy ta'siri oqibatlarini oldini oladi.

Stressni boshqarish - bu shaxsni stressli vaziyatga moslashtirish, stress manbalarini bartaraf etish va barcha xodimlar tomonidan ularni zararsizlantirish usullarini o'zlashtirish uchun tashkilot xodimlariga maqsadli ta'sir qilish jarayoni.

Xodimlarni psixologik qo'llab-quvvatlash - bu ish beruvchi tomonidan xodimlarning o'z faoliyati sohasida samarali ishlashi uchun qulay bo'lgan psixologik muhitni yaratish va saqlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Inson resurslarini boshqarish

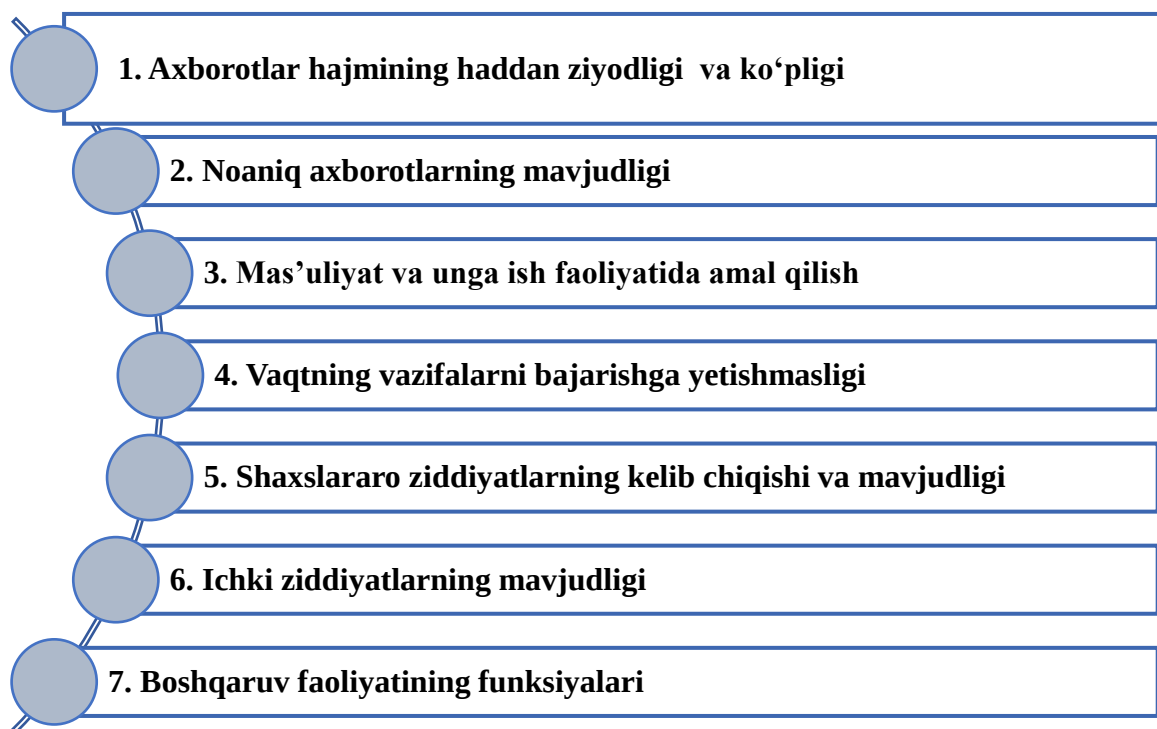
Stressni psixologik qo‘llab-quvvatlash quyidagi usullarni o‘z ichiga oladi:

1. *O‘z-o‘ziga yordam ko‘rsatish*: his-tuyg‘ularingizni anglash va idrok etish, yaqinlaridan yordam so‘rash, relaksasiya usullaridan foydalanish (nafas olish mashqlari, meditasiya, mushaklarni bo‘shatish va boshqalar).

2. *Professional yordam*: stress darajasini pasaytirish va o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan individual yoki guruh mashg‘ulotlari uchun professional psixolog yoki psixoterapevt xizmatidan foydalanish.

3. *Turmush tarzini o‘zgartirish*: ish va dam olish jadvalini optimallashtirish, jismoniy faollik, to‘g‘ri ovqatlanish, kofe va spirtli ichimliklarni iste‘mol qilishni kamaytirish.

Psixologik stress omillarining tarkibiy qismi quyidagilardan iborat (14.2-rasm):



14.2-rasm. Psixologik stress omillari

Xodimlarni psixologik qo‘llab-quvvatlashning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- tashkilot xodimlarining barcha toifalari uchun belgilangan mehnat funksiyalaridan foydalanishga qulay psixologik muhitni shakllantirish, birinchi navbatda – xodimlarni stressdan himoya qilish;

Inson resurslarini boshqarish

- jamoada korporativ madaniyat va jamoaviy munosabatlarni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish;

- xodimlar o'rtasidagi shaxslararo nizolarning oldini olish yoki tezkor bartaraf etish.

Xodimlar yetarli darajada psixologik qo'llab-quvvatlanmaganda yuzaga keladigan salbiy holatlar:

1) stress ostida ishlaydigan ishchilar, mutaxassislar va menejerlarning xatolarga yo'l qo'yishlari tufayli bevosita moliyaviy va boshqa yo'qotishlar ehtimoli ortadi;

2) tashkilotda inson kapitali sifati yomonlashadi;

3) ortiqcha asabiy yuklama korxonada mehnat, ishlab chiqarish va shaxslararo nizolarni keltirib chiqaradi.

Tashkilot xodimlariga psixologik ta'sir ko'rsatish usullarining tasnifi 14.2-jadvalda keltirilgan.

14.2-jadval

Tashkilot xodimlariga psixologik ta'sir ko'rsatish usullarining tasnifi

Tasniflash xususiyati	Ta'sir ko'rsatish usullari
Amalga oshirish vaqti bo'yicha	profilaktik; tuzatuvchi; oldini oluvchi.
Ta'sir etish xarakteriga ko'ra	psixologik, ijtimoiy-iqtisodiy; tashkiliy va ma'muriy.
Maqsadga yo'naltirilganlik bo'yicha	individual; jamoaviy.
Amalga oshirish shakliga ko'ra	tarbiyaviy; tushuntiruvchi; ishontiruvchi; psixologik majburlash
Ommaviylik darajasi bo'yicha	ommaviy ravishda; individual ravishda amalga oshiriladigan.
Rasmiylashtirilganligi bo'yicha	maxsus reglamentlarda rasmiylashtirilgan; norasmiy ravishda amalga oshiriladigan.

Tashkilotda xodimlarni psixologik qo'llab-quvvatlash uchun quyidagi umumiy uslubiy talablar qo'yiladi:

Inson resurslarini boshqarish

1) tashkilotning, bo'linmaning, xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda psixologik yordam vositalarini individual tanlash;

2) mavjud ziddiyatni yoki to'g'ridan-to'g'ri inqirozli vaziyatni bartaraf etishga qaratilgan usullarga nisbatan profilaktik usullarga ustuvorlik berish;

3) psixologik iqlimni yaxshilashning ma'muriy usullaridan faqat aniq inqirozli vaziyatlarda va boshqa barcha urinishlar istalgan natijaga olib kelmaganda foydalanish.

Xodimlarni psixologik qo'llab-quvvatlashning profilaktik usullari:

1) stressni oldini olishga qaratilgan usullar;

2) shaxslararo nizolarning oldini olishga qaratilgan usullar (psixologik, tashkiliy, ma'muriy, ijtimoiy-iqtisodiy).

Psixologik yordam samaradorligini quyidagi mezonlar asosida baholanadi:

1) xodimning o'z xohishiga yoki tashkilot tashabbusi bilan ishdan bo'shatish hisobiga kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichining dinamikasi;

2) tashkilotdan tashqariga chiqqan nizolar soni ko'rsatkichining o'zgarishi;

3) xodimlardan boshqa bo'linmaga o'tkazish uchun tushgan murojaatlar sonining o'zgarishi;

4) xodimlarning o'z jamoalaridagi psixologik iqlimdan qoniqish darajasini aks ettiruvchi statistik ma'lumotlar dinamikasi;

5) tashkilotdagi psixologik iqlim holatining mustaqil auditori natijalari.

Psixologik yordamni tashkil etishga yondashuvlar:

1) to'liq shtat yoki o'rindoshlik asosida ishga olingan psixologdan foydalanish;

2) xususiy amaliyotchi yoki ixtisoslashtirilgan psixologik maslahat markazlarining xizmatlaridan foydalanish;

3) yuqori rahbariyat tomonidan xodimlarga psixologik yordam ko'rsatish.

Stressni boshqarish tashkilot darajasida va xodimlar darajasida amalga oshirilishi mumkin.

Tashkilot darajadagi stressni boshqarish quyidagi o‘zaro bog‘liq chora-tadbirlar ko‘rinishida amalga oshirilishi mumkin:

- *kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish.* Ma’lumki, har xil mazmundagi ish turli darajada stressli vaziyatlarni kelib chiqishiga ta’sir qiladi. Bundan tashqari, xodimlarning ham munosabatlari bunday vaziyatlarga turlicha bo‘ladi: ba’zilar sezilarli darajada boshqalari esa kamroq darajada stressga duchor bo‘ladilar. Shu sababli, kadrlarni tanlash va joylashtirishda kelib chiqishi mumkin bo‘lgan salbiy iqtisodiy va ijtimoiy hodisalarning oldini olish uchun ushbu omillarni hisobga olish kerak;

- *xodimlarga aniq va bajarilishi mumkin bo‘lgan vazifalarni yuklash.* Ayrim paytlarda xodimlar oldiga murakkab bo‘lgan vazifalarni qo‘yish nafaqat stress xavfini kamaytiradi, balki xodimlarning yuqori motivatsiyasini ham ta’minlashi mumkin. Bundan tashqari, rahbar va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida aniq ishlarni bajarish bo‘yicha doimiy fikr-mulohazalar (masalan, ishning oraliq bosqichlarining muddatlari va sifatini baholash) almashinuvi ijobiy omil bo‘lib xizmat qiladi;

- *ish joylarini loyihalash.* Ish joyi loyihasiga har bir xodimga individual yondashuv bo‘lsagina, samarali bo‘ladi;

- *guruh qarorlarini qabul qilishga ustuvorlik berish.* Stress, ko‘pincha, xodimning aniq belgilangan vazifalari bo‘lmaganida, o‘z ishida undan nima kutilayotganini va uning natijalari qanday ko‘rsatkichlar va mezonlar asosida baholanishini bilmaganida yuzaga keladi. Agar xodim tashkilot (bo‘lim) oldida turgan vazifalarni muhokama qilish va qabul qilishda ishtirok etsa, u holda mustaqil ishni rejalashtirish, o‘zini-o‘zi boshqarishni rivojlantirish bilan stressning oldini olishga sharoitlar yaratiladi.

- *xodimlarni sog‘lomlashtirish dasturlari.* Xodimlarni sog‘lomlashtirish dasturlari xodimlarni to‘g‘ri ovqatlanish, sport, bo‘sh vaqtning turli shakllari bilan ta’minlash, shuningdek, maxsus qo‘llab-quvvatlash dasturlarini amalga oshirishni o‘z ichiga oladi.

Xodimlar darajasida stressni boshqarish. Stressning mumkin bo‘lgan manbalarini kamaytirish uchun nafaqat jamiyat va tashkilot g‘amxo‘rlik qilishi kerak - ko‘p narsa xodimning o‘ziga bog‘liq.

Inson resurslarini boshqarish

Stressdan qochish bo'yicha tavsiyalar stressni oldini olishga yordam beradigan oddiy, ammo juda ishonchli vositadir. Ma'lumki, salbiy hodisaning oldini olish uning oqibatlarini bilan kurashishdan ko'ra har doim afzalroqdir. Stressning oldini olish bo'yicha eng keng tarqalgan tavsiyalar:

- vaqtni to'g'ri taqsimlash (masalan, eng muhim vazifalar ro'yxatini tuzish, turli faoliyat turlariga sarflangan vaqtni tahlil qilish, vaqtdan oqilona foydalanish va qo'shimcha vaqt zaxiralarini topish);

- sport va jismoniy mashqlar bilan shug'ullanish;

- stressga qarshi kurashish ko'nikmalariga o'rgatish, o'z-o'zini ishontirish va boshqa dam olish usullarini o'zlashtirish.

Stressning oldini olishga yordam beradigan qulay ijtimoiy omillarni yaratish nuqtai nazaridan ko'p narsa xodimning o'ziga bog'liq. Bu birinchi navbatda, oilada do'stona munosabatlarni o'rnatish, do'stlar va ishdagi hamkasblar bilan munosabatlarda qo'llab-quvvatlash va xayrixohlik muhitini yaratishdir.

Inson resurslarini boshqarishga oid adabiyotlarida stressni boshqarishning turli xil yondashuvlari mavjud. Stressni boshqarish uchta asosiy yo'nalishda amalga oshirilishi mumkin:

Birinchi yo'nalish - tashkilot talablari va xodimlarning imkoniyatlari (shaxsiy resurslari) o'rtasidagi nomuvofiqlikni optimallashtirish va mutanosiblikni ta'minlash.

Buning uchun kadrlarni professional tanlash, joylashtirish va almashtirish texnologiyalari va usullari qo'llaniladi.

Stressni kamaytirish uchun xodimlarni tanlash va ishga joylashtirishdan tashqari, ularni kasbiy tayyorgarligi va tizimli ravishda malakasini oshirish, xulq-atvorga ta'sir ko'rsatish boshqalar muhim ahamiyatga ega.

Xodimning kasbi va shaxsi o'rtasidagi nomuvofiqlikni o'zgartirish tashkilotdagi ishchi muhitni o'zgartirish, korporativ madaniyatini rivojlantirish va xodimlarning tashkiliy hayoti sifatini yaxshilashni (tashkilotda ishlashning jozibadorligini) o'z ichiga oladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish texnologiyalari, mehnat sharoitlari, tashkiliy tuzilmalar, ijtimoiy-psixologik muhit va boshqalar stress mexanizmlari va

Inson resurslarini boshqarish

insonning moslashuvchan resurslari haqidagi psixologik bilimlarni hisobga olgan holda optimallashtirilishi kerak.

Bu holda xodimlar bo'yicha mutaxassislarning vazifalari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- yangi texnologiyalarni joriy etishga ko'maklashish;
- ishlab chiqarish yoki tashkiliy innovatsiyalarni psixologik ekspertizadan o'tkazishda ishtirok etish;
- xodimlarning innovatsiyalarga qarshiligini zaiflashtirishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirish.

Ikkinchi yo'nalish - bu xodimlarning o'z imkoniyatlari (qobiliyatlari, ko'nikmalari, resurslari va boshqalar) va kasbiy faoliyatlarida duch kelishlari mumkin bo'lgan qiyin vaziyatlarni yengishga tayyorligi bo'yicha kognitiv sifatlariga ta'sir qilish.

Psixologik yordam mehnat motivatsiyasini optimallashtirishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak - tashkilot tomonidan xodimning kasbi, lavozimi, maqomi va boshqalarga qo'yiladigan talablar ahamiyatini kamaytirish yoki oshirish. Psixologik yordam xodimlarning malakasini oshirish bilan birga ularni o'zlarining kuchli tomonlari, resurslari va qobiliyatlariga bo'lgan ishonchini hisobga olgan holda vaziyatni adekvat idrok etishga yo'naltirilishi lozim.

Tashkilot rahbarlari va xodimlar bo'yicha menejerlarning muhim vazifasi xodimlarning innovatsiyalarga (tashkiliy, texnologik va boshqalar) qarshiliklarini pasaytirish bog'liq harakatlarni amalga oshirishdir, chunki tashkiliy innovatsiyalar kognitiv stereotiplar tufayli ko'pincha, stress va charchashga olib keladigan ruhiy zo'riqishlarni keltirib chiqaradi.

Uchinchi yo'nalish - professional faoliyat va tashkiliy muhitining stress omillariga javoblarni boshqarish bilan bog'liq. Bu yerda muhim jihat xodimlarning tashkiliy va kasbiy stressga nisbatan faol pozitsiyani shakllantirishdir.

L.R. Merfi ish joyidagi stressni boshqarishning uchta uslubiy yondashuvini taklif qiladi.

Inson resurslarini boshqarish

1. *Birlamchi profilaktika* - ish joyidagi stress omillarini bartaraf etish yoki kamaytirish, tashkiliy muhitni yoki mehnat sharoitlarini o'zgartirish.

2. *Ikkilamchi profilaktika* - xodimlarda stress belgilarining ta'sirini zaiflashtiradigan chora-tadbirlarni ko'rish.

Ikkilamchi profilaktikani tashkil qilishda asosiy e'tibor xodimlarga kasbiy stressni samaraliroq yengish imkonini beradigan o'z-o'zini tartibga solish, dam olish, ijobiy fikrlash ko'nikmalarini o'rgatish va boshqalarga qaratiladi.

Agar stress holati og'irroq va uzoqroq davom etsa, ikkilamchi profilaktika samarali bo'lmaydi. Bunday holda, *birlamchi va ikkilamchi profilaktika* choralari birlashtirilishi kerak.

3. *Uchinchi darajali profilaktika* - xodimlarga konfidentsial tartibda maslahatlar berish. U surunkali ish stressidan sog'ligi yoki turmush farovonligiga putur yetgan xodimlarni reabilitatsiya qilishga qaratilgan.

Shunday qilib, professional stressni boshqarish uchun zamonaviy rahbar stressni boshqarishning asosiy usullari va yondashuvlarini bilishi, stress belgilari va manbalarini aniqlay olishi kerak. Stressning asosiy manbalari hamda stress omillari aniqlangandagina, professional stressni boshqarishning samarali yondashuvlari va usullarini tanlash mumkin.

Qisqa xulosalar

1. Tashkilotdagi konfliktlar, odatda, xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning doimiy uchrab turadigan bir salbiy qismi bo'lib, maqsadlar, qadriyatlar va xulq-atvordagi qarama-qarshiliklardan kelib chiqishi mumkin.

2. Konfliktlarni to'g'ri tasniflanishi (shaxslararo, ichki, guruhlararo) ziddiyatli vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda qaror qabul qilish imkonini beradi. Konfliktlarni to'g'ri boshqarish muammolarni hal qilishni, korporativ madaniyat va tashkiliy jarayonlarni qo'llab-quvvatlashni talab qiladi.

3. Konfliktlar ham konstruktiv (innovatsiyalarni rag'batlantirish, muammolarni aniqlash), ham destruktiv (motivatsiyani pasaytirish, vaziyatni kuzatish) funksiyalarini bajaradi.

4. Konfliktning ijobiy ta'siri qaror qabul qilish samaradorligining oshishi, ijodkorlik va jamoadagi ishchi muhitning yashilanishiga xizmat qilsa, salbiy ta'siri xodimlar stressi, qo'nimsizligi va mahsuldorligining pasayishi shaklida o'zini namoyon qiladi.

5. Konfliktlar bosqichma-bosqich rivojlanadi: yashirin davri, uning kuchayishi, kulminatsiyasi va hal qilinishi - bu samarali boshqaruv uchun muhimdir.

6. Konfliktning turlarini bilish uni keltirib chiqaruvchi sabablarining oldini olish, ularning ro'y berish darajasini kamaytirishga va jamoaning osoyishtaligini saqlashga yordam beradi.

7. Konfliktlarni diagnostika qilish ularning sabablarini, ko'lami va xodimlarning hamda umuman, tashkilotning ish faoliyatini tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Bunda rahbariyat hamda xodimlar o'rtasida samarali aloqa va ochiq atmosferani yaratish orqali nizolarni samarali ravishda oldini olish mumkin.

8. Konfliktlarni boshqarish bo'yicha muntazam ravishda maxsus treninglarni olib borish xodimlarda nizolarni hal qilish va ularning oqibatlarini bartaraf etish ko'nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi.

9. Tashkilotdagi konfliktlarni boshqarish strategiyani aniqlash, tahlil qilish, tanlash va tegishli hal qilish usullarini amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Uning muhim elementi bo'lib, u masalalarni ochiq muhokama qilish va konstruktiv o'zaro munosabatlarga sharoit yaratadigan muhitni yaratish hisoblanadi.

10. Konfliktlarni hal etish majburlash, vositachilik, murosaga kelish, arbitraj va hamkorlik kabi usullari dan birini yoki bir nechtasini tanlash ularning tabiatiga va ishtirok etuvchi tomonlarga bog'liq.

11. Tomonlarning fikrlarini faol tinglash, empatiya va qiziqishlarni tahlil qilishdan foydalanish o'zaro manfaatli yechimlarni topishga yordam beradi.

12. Mojarolarni qo'zg'atuvchi omillarni bartaraf etish va xodimlarni nizolarni boshqarish ko'nikmalariga o'rgatish nizo kuchayishining oldini olishning muhim vositalaridir.

13. Tashkilotda stressli vaziyatlar, ko'pincha, ortiqcha ish yuklamalari, xodimlar rolining beqarorligi, muammolar va ish sharoitlaridan noroziliklar tufayli yuzaga keladi.

14. Stressni boshqarish ish muhitiga mos keladigan chora-tadbirlarni amalga oshirishni, qo'llab-quvvatlash tizimlarini yaratishni va xodimlarni stressni kamaytirish usullariga o'rgatishni o'z ichiga oladi.

15. Xodimlarda stress holatlarini kamaytirish ularning motivatsiyasi, mehnat unumdorligi va korporativ madaniyatga hurmatini oshiradi.

Nazorat uchun savollar

1. Konflikt nima va uni qanday sabablar yuzaga keltiradi?
2. Konfliktli vaziyat va hodisa nima?
3. Konfliktlarning qanday turlari mavjud?
4. Konfliktning tashkilotchisi va sherigi kim?
5. Konflikt qanday funksiyalarni bajaradi?
6. Konfliktning ijobiy va salbiy oqibatlari nimalardan iborat?
7. Tashkilotda konfliktlarni yuzaga kelishi qanday bosqichlardan iborat?
8. Konfliktni keltirib chiqaruvchi obyektiv va subyektiv sabablar nimalardan iborat?
9. Konflikt diagnostikasi nima?
10. Konfliktlarning oldini olish uchun qanday choralar ko'riladi?
11. Konfliktlarni boshqarish nima?
12. Konfliktlarni hal qilish qanday usullari va uslublari qo'llaniladi?
13. Konfliktlarni boshqarishning qanday usullari mavjud?
14. Xodimlardagi stress holati va ularni boshqarish nima?
15. Insonning stressga reaksiyalari qanday namoyon bo'lishi mumkin?
16. Xodimlarni psixologik qo'llab-quvvatlash nima?

Inson resurslarini boshqarish

17. Tashkilot xodimlariga psixologik ta'sir ko'rsatishning qanday usullari qo'llaniladi?
18. Stressni boshqarish qanday yo'nalishlarda amalga oshirilishi mumkin?

15-BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALAR VA AN'ANALAR

15.1. Inson resurslarini boshqarishga innovatsion yondashuv

Inson resurslari har qanday tashkilotlarning asosiy va strategik resursi hisoblanib, zamonaviy menejment fani va amaliyotida uni boshqarishni takomillashtirish, yangi yondashuvlar va g'oyalarni izlash jarayoni davom etib kelmoqda. Tashkilot tomonidan u yoki bu boshqaruv modelini tanlashga biznes faoliyatining turi, korporativ strategiya va tashkiliy madaniyat ta'sir qiladi.

Raqobat muhitining rivojlanishi inson resurslarini boshqarishda bilim va inson kapitalini boshqarish masalalariga ustuvorlik berib, xodimlarni boshqarishda innovatsion usullar va texnologiyalardan foydalanish tashkilotning bozorda muvaffaqiyatiga erishishning asosiy shartlaridan biriga aylandi. Tashkilotda bilimlarni boshqarish murakkab va ko'p qirrali vazifa bo'lib, inson resurslarini boshqarishning yaxlit tizimini ishlab chiqishni talab qiladi. U xodimlarni moslashtirish va motivatsiya dasturlarini ishlab chiqishdan tortib ijodiy muhitni yaratishga xizmat qiluvchi korporativ madaniyatni shakllantirishgacha bo'lgan barcha jarayonlarni qamrab oladi.

Innovatsiyalarni boshqarish - bu tashkilot va uning xodimlarining innovatsiyalarni ta'minlaydigan innovatsion faoliyatini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllari to'plami. U tashkilotda yangi mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar va boshqaruvni tashkil etish kabi innovatsiyalarni rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni yaratish va ta'minlashga qaratilgan.

Innovatsion boshqaruv - bu tashkilotda innovatsiyalarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni. U innovatsion faoliyatni rejalashtirish, yangi ishlanmalar va ularning amalga oshirilishini monitoring qilish, barcha bo'limlarni muvofiqlashtirish, innovatsiyalarni moliyaviy va moddiy resurslar bilan ta'minlash, shuningdek, innovatsion muammolarni hal qilish uchun guruhlar yaratishni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini innovatsion boshqarish - bu xodimlarning ijodiy, innovatsion salohiyatini rivojlantirish va ularning innovatsion xulq-

atvorini rag'batlantirish maqsadida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan faoliyat.

Har qanday tashkilot tashqi va ichki omillar ta'siri ostida yangi g'oyalar, jarayonlar hamda mahsulotlarning paydo bo'lishiga yordam beradigan qulay innovatsion muhitni yaratish zaruriyatiga duch keladi.

Tashkilotning innovatsion muhiti - bu innovatsion jarayonlarning samarali amalga oshirilishini ta'minlaydigan va innovatsion faoliyatni rivojlantirishni rag'batlantiradigan shart-sharoitlar majmui. U innovatsion mahsulotni yaratish va joriy etish uchun optimal infratuzilmaviy, ilmiy-texnik imkoniyatlar hamda xodimlar salohiyatini o'z ichiga oladi.

Demak, tashkilot innovatsion muhiti markazida uning xodimlari, qabul qilingan boshqaruv modeli, munosabatlar tizimi va korporativ madaniyat turadi. O'z xodimlarida ijodkorlik va tashabbusni rag'batlantirish uchun zamonaviy kompaniyalar quyidagi tavsiyalarga amal qilishlari lozim:

1) innovatsion jarayonning har bir ishtirokchisi ish joyida tashabbus ko'rsatib, nima va qanday qilish kerakligini bilishi uchun ma'lum bir sa'y- harakatlarning namunaviy algoritmini ishlab chiqish kerak;

2) har qanday innovatsion tashabbusni moddiy yoki nomoddiy rag'batlantirish muhim;

3) xodimlar o'z ish joylarida kelajaklariga ishonchni his qilib, o'z fikrlarini ochiq aytish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak, ya'ni tashabbus "jazolanmasligi" kerak;

4) samarali jamoalarni yaratish, bir tomondan jamoaning hamjihatligi ustida ishlash, ikkinchi tomondan, alohida xodimlar va bo'limlar o'rtasida funksiyalarni aniq taqsimlash maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari, xodimlarning har biri boshqa hamkasabalari tomonidan bajariladigan ishlarning ahamiyatini tushunishi kerak (bunga trening va ishbilarmonlik o'yinlari orqali erishish mumkin;)

5) har bir xodim o'zini ish joyida muhim va qadr-qimmatga ega ekanligini his qilishi hamda uning g'oyalari tashkilot uchun muhimligini his qilishi zarur;

Inson resurslarini boshqarish

6) xodim innovatsiyalarni amalga oshirish uchun kasbiy bilim va malakaga ega bo'lishi kerak. Bunda rahbariyat uning kasbiy mahoratiga ishonishi va xodimning rivojlanishi uchun munosib o'qitish tizimi shakllantirishi lozim;

7) har bir xodim tashkilot erishishga intilayotgan biznes maqsadlarini tushunishidir.

Inson resurslarini boshqarishga innovatsion yondashuvlar texnologik innovatsiyalar bilan bir qatorda mehnat unumdorligini va pirovard natijada tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishga yordam beradi. Mehnatni tashkil etish va boshqarishda innovatsiyalarni joriy etish xodimlarning tashkilotga bo'lgan motivatsion munosabatlariga ijobiy ta'sir ko'rsatish va ular bilan ishlashning zamonaviy sharoitlarga moslashtirilgan usullari va texnologiyalarini tanlashga, yuqori darajadagi mehnat intizomini ta'minlashga, tashkilot ichida va tashqi muhitda muloqot madaniyatini shakllantirishga hamda yaxshi ish beruvchi brendini shakllantirishga imkon beradi. Inson resurslarini innovatsion boshqarishni amalga oshirishda quyidagi tayanch nuqtalarni hisobga olish muhimdir:

1) tashkilotning rivojlanish strategiyasi va IRB strategiyasi o'rtasida uzviy bog'liqlikning zarurligi;

2) IRB bilan bog'liq xarajatlarning tashkilotning iqtisodiy faoliyatiga ta'siri darajasini baholash;

3) tashkilotning mehnat bozorida samarali faoliyat yuritishi uchun xodimlarning zarur kompetensiyalari va kasbiy malakalariga bo'lgan talabni shakllantirish.

Inson resurslarini boshqarishda innovatsion yondashuvlarning tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1) jamoani shakllantirish va uning a'zolarini jipslashtiruvchi tegishli ijtimoiy dasturlar;

2) vaqtni boshqarish va o'zini-o'zi tashkil etish texnologiyalari;

3) xodimlarning tashkilotga sodiqligi va ishtirokini ta'minlaydigan tashkiliy madaniyatni yaratish;

Inson resurslarini boshqarish

4) tashkilot rahbariyati va xodimlari maqsadlarini uyg'unlashtiruvchi maqsadlar bo'yicha boshqarish hamda muvofiqlashtirish jarayoni;

5) qadriyatlar bo'yicha boshqarish - tashkilotni barcha xodimlarga o'z faoliyatida rahbarlik qiladigan qadriyatlar tizimini yaratish va yetkazishga qaratilgan boshqaruv;

6) vakolatlarni boshqarish - tashkilot xodimlarini tanlash, baholash va rivojlantirish uchun qo'llaniladigan kompetensiyalar modelini shakllantirish;

7) IRB jarayonida axborot texnologiyalari va virtual makonlardan keng foydalanish;

8) tashkilotda bilimlarni boshqarish va boshqalar.

Inson resurslarini boshqarishda innovatsion faoliyat bir qator xususiyatlarga ega:

1) xodimlarni boshqarishda qo'llaniladigan usullar va texnologiyalar tashkilotning maqsadlari hamda uning rivojlanish strategiyasiga muvofiq natijalarga erishishga yo'naltirilgan;

2) xodimlarni boshqarish amaliyotining natijasi ma'lum bir vaqt o'tgandan so'ng namoyon bo'lib, uni oldindan to'liq bashorat qilish juda murakkabdir;

3) inson resurslarini boshqarishdagi o'zgarishlar ijtimoiy-psixologik xarakterdagi bir qator oqibatlarni keltirib chiqarishi, bu esa jamoalarda keskinlik hamda qarama-qarshilikka olib kelishi va ziddiyatli vaziyatlarni keltirib chiqarishi mumkin;

4) inson resurslarini boshqarish sohasidagi o'zgarishlar samaradorligi multiplikativ xarakterga ega bo'lib, u tashkilot faoliyatining turli sohalarida, shuningdek, xodimlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan o'zgarishlarni talab qiladi.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish siyosatini takomillashtirish zamonaviy tashkilotlar faoliyatning barcha sohaları va mehnat faoliyatida innovatsion yondashuvlarni joriy etish bo'yicha faol choralarni ko'rish asosida eng to'g'ri hamda maqbul boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi. Innovatsion g'oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirishda, eng avvalo, tashkilotning zarur

Inson resurslarini boshqarish

professional kompetensiya hamda shaxsiy fazilatlarga ega, ijodkorlikka, innovatsiyalarni boshlash va amaliyotga joriy etishga tayyor bo'lgan xodimlariga e'tibor qaratiladi. Shu bilan birga, inson resurslarini boshqarish sohasidagi innovatsiyalar biznes muhitidagi doimiy progressiv innovatsion o'zgarishlarga monand ravishda amalga oshiriladi.

Inson resurslarini boshqarishda keng tarqalgan innovatsion texnologiyalarga quyidagilarni misol qilib keltirish mumkin:

1) zamonaviy (innovatsion) aloqa vositalari (mobil telefon, Internet va ular asosida shakllantirilgan elektron boshqaruv tizimlari)dan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan inson resurslarini boshqarish usullarini joriy etish orqali boshqaruv ma'lumotlarni istalgan makon va vaqtda uzatish tezligini oshirish hisobiga tashkilot faoliyati samaradorligini oshirish;

2) mavjud yondashuvlar asosida, shuningdek, tashkilotga innovatsiyalarni joriy etish orqali shakllangan an'anaviy (yoki aralash) texnologiyalar. Masalan, boshqaruv kadrlari zaxirasiga xodimlarni tanlashning an'anaviy taomillari bilan bir qatorda liderlikning genetik belgilarini aniqlashning innovatsion usullari yoki kadrlarni tanlashda masofaviy yoki video intervyu texnologiyalaridan foydalanish va boshqalar.

IRB da innovatsion texnologiyalarining eng keng tarqalgan zamonaviy turlariga quyidagilar kiradi:

1) *trening* – xodimning shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini rivojlantirish, salohiyatni ochish, shuningdek, biror narsaning salbiy oqibatlarini bartaraf etishga qaratilgan interfaol o'qitish shakli;

2) *konsalting* – tashkilot rahbarlariga IRB ning turli masalalari bo'yicha maslahat berish, tizimni shakllantirishdan boshlab uning to'liq yoki alohida yo'nalishlarini takomillashtirish masalalarini qamrab oladi;

3) *transfert* – bilim, tajriba, malaka, texnologiyalarni uzatish;

4) *audit* - mustaqil ekspertlar yoki tashkilotlar tomonidan inson resurslaridan foydalanish samaradorligini baholash, xodimlar ishini yuritish hujjatlarini tekshirish va boshqalar;

5) *injiniring* — inson resurslarini boshqarish jarayonlarini loyihalash.

Tashkilotning IRB ning innovatsion texnologiyalarga bo'lgan ehtiyoji uni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari bilan belgilanadi, ular quyidagilardan iborat:

1) bilimlarni uzluksiz yangilash va ishlab chiqarish jarayonlarini texnologik darajasini oshirish, shu jumladan, axborot texnologiyalarini keng joriy etish hisobiga xodimlarning kasbiy malaka darajasini oshirish;

2) tashkilotning rivojlanish strategiyasini o'zgartirish, yangi ustuvorliklarni belgilash va qadriyatlar tizimini shakllantirish, barcha xodimlarni tanlash va o'qitishning yangi usullarini joriy etish, shuningdek, xodimlarning shaxsiy rolini oshirish;

3) xodimlar salomatligi muhofazasi va kasbiy faoliyati xavfsizligini ta'minlash texnologiyalaridan foydalanishning dolzarbligi;

4) yuqori natijadorlikka erishish uchun loyiha va jamoaviy ish usullaridan foydalanishning faol amaliyoti bilan bog'liq yangi mehnat etiketi shakllarini ishlab chiqish;

5) strategik rejalashtirishda xodimlarni boshqarish xizmatlarining rolini o'zgartirish, ularning funksiyalarini, vakolatlarini, tashkilotdagi mehnat munosabatlarini boshqarish hamda kadrlar siyosati yo'nalishlarini belgilashda ishtirok etish darajasini kengaytirish;

6) tashkilot xodimlarning umumiy ishga qo'shgan shaxsiy hissani baholashning obyektiv va natijaga yo'naltirilgan tizimlari asosida ularning faoliyatlarini baholash tartiblarini ishlab chiqish.

Inson resurslarini boshqarishda bir nechta asosiy innovatsion yo'nalishlar mavjud:

1) innovatsion-ta'lim boshqaruvi – universitetlar, institutlar, kollejlarda va boshqa ta'lim tashkilotlarida professional kadrlar tayyorlashdagi innovatsiyalar;

2) innovatsion-kadrlar marketingi - tashkilotning zamonaviy va samarali kadrlar salohiyatini shakllantirish;

3) innovatsion-texnologik kadrlar menejmenti - xodimlar kasbiy faoliyatida yangi texnika va texnologiyalarni o'zlashtirish bosqichida

Inson resurslarini boshqarish

ular bilan ishlashning zamonaviy usullari, biznesni baholash, tashkiliy tuzilmada xodimlarning vazifalari, javobgarliklari va vakolatlarini yangidan taqsimlash, kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish usullari, xodimlarni lavozimga ko'tarish va boshqa ishga o'tkazish yo'llari, asosiy xodimlar bilan ishlashni takomillashtirish.

Quyida tashkilotda xodimlarni boshqarish jarayonlari turlariga muvofiq inson resurslarini boshqarishning innovatsion texnologiyalari keltiriladi (15.1-jadval).

15.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishning turli jarayonlarida qo'llanilishi mumkin bo'lgan innovatsion texnologiyalar

No	Inson resurslarini boshqarish jarayonlari	Innovatsion texnologiyalar
1.	Inson resurslarini shakllantirish	Kadrlar marketingi, keys-intervyular, test sinovlari, headhunting (bosh ovlovchi), malakali suhbatlar, elektron ishga qabul qilish (e-recruitment).
2.	Xodimlarni baholash	Baholash markazi, "360 daraja"* usuli, malaka bo'yicha baholash, KPI bo'yicha baholash
3.	Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish	Murabbiylik, kouching, timbilding (teambuilding), rolli o'yinlar va ishbilarmonlik o'yinlari, "360 daraja" usuli, kompetensiyalar bo'yicha baholash.
4.	Karyerani rejalashtirish	Shaxsiy rejalarni shakllantirish, "360 daraja" usuli, kompetensiyalar bo'yicha baholash
5.	Rag'batlantirish va mukofotlash	Ishga haq to'lashning savdo tizimi, xodimning individual hissani baholash va shaxsiy xizmatlarini jamoatchilik tomonidan e'tirof etish, boshqaruvda ishtiroki, kapitalni shakllantirishda ishtirok etish.
6.	Inson resurslarini bo'shatish	Xodimlarni ijaraga olish, autsorsing, autstaffing va boshqalar.
7.	Xodimlar bilan joriy ish olib borish	Stressni boshqarish, nizolarni boshqarish, bilimlarni boshqarish

Inson resurslarini boshqarish

8.	Kompaniya ichidagi aloqalarni tashkil etish	Teskari aloqa mexanizmlarini ishlab chiqish, ayniqsa, “pastdan yuqoriga” yo‘nalishida ochiq muhokamalar, o‘zgarishlarni boshqarish bo‘yicha loyiha guruhlar, korporativ portal, Intranet

* - "360 daraja" baholash usuli - bu xodimlarni doimiy baholash usuli bo‘lib, u xodimning atrofini o‘rab olgan ishbilarmonlik muhitini o‘rganish orqali uning egallab turgan lavozimiga muvofiqlik darajasini aniqlashdan iborat. Baholash rahbarlar, unga bo‘ysunuvchi xodimlar, hamkasblar va mijozlar tomonidan amalga oshiriladi.

15.2. Xodimlar autsorsingi va autstaffingi

Zamonaviy mehnat bozori kompaniyalardan qayishqoq va moslashuvchan bo‘lishni talab qiladi. Bunday sharoitda mehnatni tashkil etishning autsorsing va autstaffing kabi shakllari tobora ommalashib bormoqda. Ushbu mexanizmlar biznesga asosiy vazifalarga e‘tibor qaratish, ba’zi jarayonlarni uchinchi shaxslarga topshirish imkonini beradi.

Xo‘jalik subyektlari o‘rtasida autsorsingga asoslangan munosabatlar so‘nggi paytlarda xorijiy amaliyotda tobora keng qo‘llanilib, milliy amaliyotda nisbatan kechroq kirib kelgan, rivojlanish bosqichidagi faoliyat sohasi hisoblanadi.

«*Autsorsing*» atamasi «*Outsider Resource Using*» (tashqi tashkilotlar tomonidan resurslardan foydalanish) so‘z birikmalarining qisqartmasidan olingan bo‘lib, shartnomaviy munosabatlar asosida o‘z resurslari o‘rniga boshqa korxona va tashkilotlarning resurslaridan (ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish faoliyatidan) foydalanish ma‘nosini anglatadi.

Autsorsing - bu kompaniyaning alohida biznes jarayonlari yoki funksiyalarini tashqi ijrochiga o‘tkazish.

Autsorsingga korxonaning (insorser) mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko‘rsatish bilan bog‘liq faoliyatining ayrim tarkibiy qismlari yoxud jarayonlarni tashqi ijrochiga (autsorser) mehnat taqsimoti qonuniyatlari, barqaror biznes hamkorlik va o‘zaro iqtisodiy

Inson resurslarini boshqarish

manfaatdorlik asosida berishi bilan bog'liq boshqaruv strategiyasining ajralmas bir bo'limi sifatida ta'rif berish mumkin.

Bir qarashda autsorsing o'zaro kooperatsiyaning bir ko'rinishi sifatida ham namoyon bo'ladi. Biroq, u oddiy tashkiliy-iqtisodiy munosabatlardan quyidagilar bilan farqlanadi:

- tashqi ijrochi tomonidan unga topshirilgan ish hajmi va sifatli bajarilishining kafolatlanganligi;

- bajarilgan ish yoki ko'rsatilgan xizmatlar uchun hamkorlar o'rtasida ochiq baho siyosati (kelishilgan narx-navo va unga tuzatishlar kiritishning obyektivligi);

- o'zaro hamjihatlilik va uzoq muddatda quriladigan biznes-munosabatlar;

- autsorsingning texnologik jarayonlariga autsorser tomonidan kelishilgan holda tuzatishlar yoki o'zgartirishlar kiritish vakolati;

- mahsulot sifati, yetkazib berish muddatlari va boshqa shartlarga autsorser va burtmachining konsolidashgan javobgarligi va boshqalar.

Shunindek, autsorsingda iste'molchilar talablariga ko'ra, ularga taqdim etilayotgan mahsulot yoki xizmatni yaratishda ishtirokchilarning to'liq ro'yxati va ular tomonidan bajarilgan ishlar turi taqdim etilishi lozim. Agarda ushbu xizmat turlari maxsus litsenziyalarni talab etadigan bo'lsa, bu belgilangan qonunchilik asosida zaruriy shartlardan biri hisoblanadi. Shunda, korxona va uning mijozlari o'rtasida shartnomaviy majburiyatlarni bajarishda kelib chiqadigan nizoli holatlarda autsorser va buyurtmachi javobgarligini mutanosib ravishda ta'minlanishiga erishish mumkin.

Korxonalar uchun quyidagi holatlarda autsorsingni qo'llash maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- kompaniyaning muayyan faoliyat yoki biznes jarayonlari bo'yicha zarur tajriba va bilimlar majmuasi yetarli bo'lmasa;

- ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish hajmi, sifati va servis darajasi oshsa;

- ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish qayishqoqligini ta'minlash orqali sinergetik samaraga erishilsa;

- autsorsing kompaniyaning strategik maqsadlariga zid kelmasa.

Inson resurslarini boshqarish

Albatta, buyurtmachi uchun autsorsing to'g'risida qaror qabul qilishda uning sinergetik samaradorligi birlamchi ahamiyatga ega bo'lib, u quyidagi hollarda namoyon bo'ladi:

- faoliyat ko'lamining kengayishi va ishlab chiqarish hajmining oshishi hisobiga mahsulot birligiga to'g'ri keluvchi xarajatlarni qisqartirish orqali iqtisodiy samaraga erishish;

- buyurtmachi va autsorser resurslarining bir-birini to'ldirishi hisobiga olinadigan kombinatsiyalashgan samara;

- autsorsing hisobiga buyurtmachi kompaniya tranzaksiya xarajatlarining kamayishi;

- ishlab chiqarishda innovatsion yutuqlarni qo'llash imkoniyatining oshishi.

Shuni ta'kidlash joizki, autsorsing samaradorligi uni bajaruvchi korxonalar uchun buyurtmachi tomonidan berilayotgan buyurtma qanchalik jozibador va foydali bo'lsagina ta'minlanadi. Chunki, ular ham uzoq muddatli hamkorlikdan ham bajarayotgan ishlari yuqori naf keltirishidan manfaatdor bo'ladilar. Aks holda, buyurtmachilarda autsorsingga talab bo'lsa-da, uni amalda ro'yobga chiqarish mushkul bo'ladi yoki umuman bajarilmay qolib ketishi mumkin.

Xodimlar autorsingi - bu mutaxassislarni vaqtincha yoki uzoq muddatli asosda jalb etishni ta'minlaydigan uchinchi tomon kompaniyasining xodimlariga muayyan vazifalar yoki funksiyalarni o'tkazish.

Xodimlar autsorsingining asosiy xususiyatlari:

Jarayonning mohiyati: Tashqi kompaniya (autsorser) o'z xodimlariga buyurtmachi tomonidan talab qilinadigan aniq vazifalarni bajarishni ta'minlaydi. Ushbu xodimlar buyurtmachi kompaniyaning emas, balki rasmiy ravishda autsorserning xodimlari hisoblanadilar.

Xodimlarni autsorsingining maqsadlari:

- 1) Mehnat xarajatlarini optimallashtirish.
- 2) Kadrlar yetishmasligini tezda to'ldirish.
- 3) Xodimlarni boshqarishda moslashuvchanlikni oshirish.
- 4) Xodimlarni yollash bilan bog'liq ma'muriy va huquqiy tartiblarni soddalashtirish.

Inson resurslarini boshqarish

Xodimlar autsorsingining asosiy maqsadi moliyaviy xarajatlarni tejash emas, balki tegishli tashkiliy, moliyaviy va inson resurslarini yangi yo‘nalishlarni rivojlantirishga safarbar qilishdir.

Amaliyotda, xodimlar autsorsingining eng keng tarqalgan turlari quyidagi funksiyalarni autsorserga topshirish bilan tavsiflanadi:

- buxgalteriya hisobi va soliqlarni hisoblash;
- faoliyatni huquqiy ta’minlash;
- xodimlar ish haqini hisoblash;
- xodimlarni boshqarish;
- axborot tizimlari va ma’lumotlar bazasini boshqarish;
- marketing kommunikasiyalari va jamoatchilik bilan aloqalar;
- muayyan loyihalarni boshqarish;
- iqtisodiy va axborot xavfsizligi masalalari;
- logistika va yetkazib berishlar zanjirini boshqarish;
- ishlab chiqarish;
- mahsulotlarni yig‘ish va sinovdan o‘tkazish;
- tozalash va texnik xizmat ko‘rsatish;
- vaqtinchalik yoki mavsumiy ishlar uchun xodimlarni yollash;
- transport vositalarini boshqarish, unga texnik xizmat ko‘rsatish va ta’mirlash va boshqalar.

Masalan, kompaniya logistika operatsiyalarini autsorsing qilishga qaror qildi. Autsorser mahsulotlarni qadoqlash, tashish va saqlash vazifalarini bajaradigan xodimlarni taqdim etadi. Bunda barcha ma’muriy masalalar - ish haqini to‘lash, xodimlarni hisobga olish va ular ishini yuritish, ijro intizomini nazorat qilish va boshqa masalalar autsorser tomonidan hal qilinadi.

Xodimlar autsorsingining afzalliklari:

1) Resurslarni tejash: xodimlarni rasmiylashtirish, ularning ishini yuritish, boshqarish va soliqlarini hisoblashga zarurat yo‘q.

2) Moslashuvchanlik: biznes ehtiyojlariga mos keladigan mutaxassislarni tezda jalb qilish yoki almashtirish.

3) Asosiy biznesga e’tibor qaratish: Muntazam yoki asosiy bo‘lmagan vazifalarni autsorserga topshirish kompaniya rahbariyatiga strategik maqsadlarga ko‘proq e’tibor qaratish imkonini beradi.

Xodimlar autorsingining kamchiliklari:

1. Biznes jarayonlar ustidan bevosita nazoratni yo'qotish.
2. Xodimlarning to'liq ishtirok etmasligi tufayli ish sifatini pasayish ehtimolligi.
3. Tijorat sirining oshkor bo'lishi;
4. Tashqi ijrochiga qaramlik xavfi.

Autsorsing ishbilarmonlar duch kelishi mumkin bo'lgan bir qator muammolarni ham keltirib chiqaradi. Avvalo, bu xizmatlarni ko'rsatadigan kompaniyani tanlash bilan bog'liq risklar. Shunga ko'ra, xodimlarning malakasi va ularning kadrlar siyosatidagi bilim darajasini aniqlash mushkul. Shuningdek, korxonada ishlovchi xodimlarda ham kadrlar siyosatini tushunish bilan bog'liq muammo paydo bo'lishi mumkin. Chunki, inson resurslari eng qimmat kapital hisoblanib, ularda o'zaro hamjihatlik faqat shaxsiy aloqalar asosida amalga oshirilishi mumkin. Bu, tashkilotda xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichining oshishiga ham olib kelishi mumkin.

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish xizmati quyidagi o'z funksiyalarini autsorsingga o'tkazishi mumkin:

- xodimlarni to'plash, saralash, tanlash va ishga yollash (rekruting);
- xodimlar hujjatlarni yuritish (kadrlar hisobini yuritish);
- xodimlarni o'qitish va rivojlantirish;
- ish haqi va hisob-kitoblarni boshqarish;
- xodimlarning ish faoliyatini baholash (ish samaradorligini boshqarish) va boshqalar.

Autstaffing - bu xodimlar rasmiy ravishda uchinchi tomon (xizmat ko'rsatuvchi provayderning) shtatlarida bo'lgan, lekin buyurtmachi-kompaniya ishlarini bajaradigan mehnat munosabatlarini tashkil etish shakli.

Buyurtmachi kompaniya autstaffing asosida ishlaydigan xodimlariga ish haqini hisoblash, boshqarish va to'lash funksiyalarini uchinchi tomon provayderiga o'tkazadi.

Xodimlarning o'z vazifalarini bajarishi buyurtmachi tomonidan nazorat qilinadi, lekin qonuniy ravishda ular uchinchi tomon kompaniyasiga tegishli bo'ladilar.

Inson resurslarini boshqarish

Masalan, kompaniya qo‘shimcha xodimlarni talab qiladigan loyiha ustida ishlamoqda, ammo vazifalarning vaqtinchalik xususiyati tufayli xodimlar shtatini kengaytirishni xohlamaydi. U mutaxassislarni taqdim etadigan xizmat ko‘rsatuvchi provayderga murojaat qiladi. Ushbu xodimlar buyurtmachi kompaniyaning rahbarligi ostida vazifalarni bajaradilar, lekin rasmiy ravishda provayder nomidan ishlaydilar.

Autstaffingning maqsadlari ham autsorsingga o‘xshab ketadi:

- xodimlarni boshqarish uchun ma‘muriy va moliyaviy yuklamalarni kamaytirish;

- xodimlar sonini optimallashtirish;

- mehnatni boshqarishda yuqori moslashuvchanlikka erishish.

Xodimlarni autstaffing qilishning afzalliklari:

- inson resurslarini boshqarish xarajatlarni kamaytirish: provayder soliqlar, to‘lovlar, xodimlarni ro‘yxatga olish va ishdan bo‘shatish uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi;

- moslashuvchanlik: uzoq muddatli majburiyatlarsiz aniq vazifalar uchun tajribali mutaxassislarni jalb qilish imkoniyati;

- ma‘muriy yuklamaning kamayishi: buyurtmachi kompaniya kadrlar hujjatlari va ish haqi hisob-kitoblari bilan shug‘ullanmaydi;

- mehnat qonunchiligi talablariga soddalashtirilgan tarzda rioya qilish: provayder barcha mehnat qonunchiligi talablariga rioya qilishni kafolatlaydi.

15.2-jadval

Xodimlar autsorsingi va autstaffingining solishtirma tavsifi

Mezon	Autorsing	Autstaffing
Maqsadlar	Vazifalarni tashqi kompaniyaga o‘tkazish	Uchinchi tomon kompaniya orqali xodimlarni yollash
Nazorat	Jarayonlar autsorser tomonidan nazorat qilinadi	Nazorat buyurtmachi kompaniya tomonidan amalga oshiriladi
Javobgarlik (mas’uliyat)	Autsorserda	Xizmat ko‘rsatuvchi provayderda
Foydalanishga misollar	AT, buxgalteriya hisobi, logistika	Vaqtinchalik loyihalar, mavsumiy ishlar

Autstaffingning kamchiliklari:

1) Xodimlarni motivatsiyasining pasayishi: xodimlar uzoq muddatli ishlarga unchalik qiziqish bildirmasliklari mumkin, chunki ular qonuniy ravishda buyurtmachiga emas, balki provayderga bo'ysunadilar.

2) Qaramlik xavfi: agar provayder o'z majburiyatlarini yaxshi bajarmasa, muammolar paydo bo'lishi mumkin.

3) Yuridik cheklovlar: ayrim mamlakatlarda autstaffing yuqori darajada tartibga solinishi yoki taqiqlangan bo'lishi mumkin.

Autsorsing va autstaffing biznesni optimallashtirishning samarali vositalaridan biri bo'lib hisoblanadi. Ularning to'g'ri qo'llanilishi kompaniyalarga bozor sharoitlariga moslashuvchan tarzda moslashish, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi. Biroq, ularni qo'llashda huquqiy va kadrlar bilan bog'liq mumkin bo'lgan risklarni hisobga olish lozim bo'ladi.

15.3. Inson resurslarini boshqarishda axborot tizimlari

Inson resurslarini boshqarish faoliyatiga ortib borayotgan talab va murakkablik xodimlar bilan ishlashning turli bosqichlarida vaqt sarfini qisqartirish hamda mumkin bo'lgan operatsiyalar sonini maksimal avtomatlashtirishga imkon beradigan yangi texnologik yechimlarni izlash zaruratini tug'diradi. Ushbu muammolarni hal qilishning eng samarali usuli – bu IRB avtomatlashtirishni ta'minlay oladigan maxsus axborot tizimlarini shakllantirishdir va quyidagi operatsiyalarni o'z ichiga oladi.

- kadrlar ishini yuritish va xodimlarni ma'muriy ta'minlash;
- kadrlarni izlash, saralash, tanlash va ishga qabul qilishni qo'llab-quvvatlash va amalga oshirish;
- kadrlarni o'qitish va rivojlantirish;
- xodimlarning karyerasini rejalashtirish va amalga oshirish;
- ish haqini hisoblash;
- xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash;
- xodimlarni motivatsiyasi;
- ish joylarini tashkil etish;

Inson resurslarini boshqarish

- o‘zaro samarali aloqa muhitini yaratish;
- xodimlar va ularning faoliyati natijalarini baholash va hokazo.

Zamonaviy amaliyotda inson resurslarini boshqarishning barcha amaliyotlari axborot texnologiyalariga bog‘liq bo‘lishiga qaramay, inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi alohida funktsiyani bajaradi.

Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi – ishlab chiqarish jarayoni doirasida tashkilotda inson resurslarini boshqarishga taalluqli ma’lumotlarni to‘plash, qayta ishlash, saqlash va tahlil qilish va shu asosda xodimlar to‘g‘risida qarorlarini qabul qilish imkonini beruvchi keng qamrovli tizim.

Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi (HRIS, Human Resource Information System) – bu inson resurslarini boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish uchun mo‘ljallangan dasturiy ta’minot, raqamli texnologiyalar va vositalar to‘plami.

Ammo, har qanday murakkab tashkiliy axborot tizimida bo‘lgani kabi, IRB axborot tizimi ham uning “texnik” qismini ta’minlaydigan kompyuter texnikasi va dasturiy ta’minoti bilan cheklanmaydi. Shuningdek, u odamlarni, ular baham ko‘radigan ilmiy va amaliy qarashlarni va shu asosda ishlab chiqilgan qoidalar va tartiblarni, shuningdek, inson resurslarini boshqarish uchun zarur bo‘lgan aniq ma’lumotlarni ham o‘z ichiga oladi.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish bo‘yicha axborot tizimi kompaniyaning inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini, shuningdek, kompyuter texnikasi va dasturiy mahsulotlar bilan ishlashda qo‘llaniladigan taomillarni birlashtirish mumkin bo‘lgan makonni yaratish uchun zarurdir.

Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi tashkilot doirasida bir qator muhim funksiyalarni bajaradi, bu esa IRB xizmatiga yuklangan vazifalar doirasini sezilarli darajada kengaytirishi va to‘ldirishi mumkin. Inson resurslarini boshqarish axborot tizimining quyidagi maqsadlarini ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. *Boshqaruv jarayoni ishtirokchilarini birlashtirish (uyushtirish).* Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy axborot tizimlari barcha tomonlar ehtiyojlarini qondirish imkoniyatini ochadigan “kalit”

hisoblanadi. Odatda, inson resurslarini boshqarish axborot tizimi bilan o'zaro aloqada bo'lgan tashkilot xodimlarini uch toifaga bo'lish mumkin: turli funksional sohalarning o'rta va yuqori menejerlari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moliya va boshqalar), IRB mutaxassislari va xodimlarning o'zlari. Bunda, axborot tizimi barcha ishtirokchilar o'zaro axborot almashishi, tezkor ma'lumotlarni olishi, savollar berishi va pozitsiyalarni muvofiqlashtirishi mumkin bo'lgan umumiy platforma bo'lib hisoblanadi.

2. *Inson resurslarini boshqarish texnologiyalari integratsiyalash.* So'nggi yillarda axborot texnologiyalarining rivojlanishi inson resurslarini boshqarishning an'anaviy funksiyalarini sezilarli darajada o'zgartirdi. Deyarli har bir IRB funksiyasi (masalan, ish haqi to'lash, ishga yollash, o'qitish va h.k.) axborot texnologiyalari rivojlanishi tufayli jarayonni uzluksiz takomillashtirishni boshdan kechirmoqda. Bir tomondan, bu eng yangi axborot texnologiyalarini tezda o'zlashtirishi kerak bo'lgan IRB mutaxassislari uchun katta qiyinchiliklar tug'dirsa, boshqa tomondan, inson resurslarini boshqarishning alohida an'anaviy jarayonlarini yaxlit yagona faoliyatga aylantirish imkoniyatini beradi. Natijada, vaqtni sezilarli darajada tejash va inson resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatdan olinadigan daromadni oshirish ta'minlanadi.

3. *Samaradorlikni oshirish.* Kompyuter texnologiyalari va eng yangi dasturiy mahsulotlardan foydalanish IRB faoliyatining u yoki bu vazifalarini amalga oshirish imkoniyatlarini kengaytiradi, jarayonlarni tezlashtiradi va ishlashni soddalashtiradi. Avtomatlashtirilgan tizimlar yordamida qo'lda uzoq vaqt bajariladigan jarayonlar tezroq va aniqroq bajarilishi mumkin. Masalan, xodimlarning xizmat safarlarida harakatini qayd etishda raqamli texnologiyalaridan foydalanish ushbu jarayonni hujjatlashtirishga ketadigan vaqtni kamida 10 barobarga qisqartiradi.

4. *Yangi boshqaruv vositalarini yaratish.* Inson resurslarini boshqarishning ayrim zamonaviy usullarini axborot texnologiyalaridan foydalanmasdan amalga oshirish mumkin emas. Masalan, masofaviy ta'lim yoki 360° baholashni o'tkazish, intranetdan foydalanish. Ko'pincha, axborot infratuzilmasi va dasturiy ta'minot mavjudligi tufayli yangi boshqaruv texnikasi va texnologiyalari o'z-o'zidan paydo

bo‘ladi, xodimlarning o‘zlari tomonidan yaratiladi hamda shundan keyingina nazoratga olinadi hamda IRB xizmatlari tomonidan standartlashtiriladi. Shunday qilib, zamonaviy tashkilot amaliyotida IRB axborot tizimlarining yaratilishi mavjud boshqaruv usullari to‘mlamini doimiy ravishda kengaytirish va yangilash imkonini beradi.

IRB axborot tizimi uni tashkil etuvchi bir nechta quyi tizimlardan iborat:

1. Matn muharrirlari va elektron jadvallar tizimi. Bularga foydalanuvchiga tayyor hujjat shablonlarini, ma’lumotlar bazalarini yaratish hamda tahrirlash, raqamli ma’lumotlarni kiritish va saqlash bilan bog‘liq cheklangan miqdordagi imkoniyatlarni (jadvallar, diagrammalar, grafiklar va boshqalar) taqdim etadigan eng oddiy dasturiy mahsulotlar kiradi. Odatda, bunday mahsulotlardan xususiy tadbirkorlar yoki kichik korxonalar ko‘proq foydalanadilar. Ushbu mahsulotlarning ba’zilarini Internetda topish mumkin.

2. Ma’lumotnoma-huquqiy axborot tizimlari. Tashkilotlar ikki xil ma’lumot-huquqiy axborot tizimlaridan foydalanadilar: a) universal, barcha huquq sohalari va tadbirkorlik faoliyati turlari bo‘yicha axborot va huquqiy ma’lumotlarni o‘z ichiga oladi; b) ixtisoslashgan, ma’lum bir sohaga, jumladan, inson resurslarini boshqarishga tegishli.

3. Kompyuterda saqlash va hujjatlarni qayta ishlash tizimlari. Ushbu turdagi dasturiy mahsulotlar juda katta hajmli va xilma-xil bo‘lgan xodimlar ishini yuritish va ichki arxivlarni yaratish jarayonlarini kompyuterlashtirish imkonini beradi. Mutaxassislarining fikricha, hujjatlarni indeksatsiya qilish, saqlash, qayta ishlash va olishning kompyuterlashtirilgan tizimlarini joriy etish kadrlar hisobini yuritish hamda arxivlar yaratish uchun sarflanadigan mehnat sarfini 10 barobardan ortiq qisqartirishi mumkin.

4. Elektron hujjat aylanish tizimlari. Hujjatlarni saqlash va kompyuterda qayta ishlash tizimlaridan birinchi navbatda elektron imzolar imkoniyatini ta’minlaganligi bilan farq qiladi. Bu hujjatlarni kelishish va tasdiqlash jarayonini sezilarli darajada qisqartiradi, shuningdek, hujjatlarga cheklangan kirish rejimlarini joriy etish va ularga kiritilgan o‘zgarishlarni kuzatish imkonini beradi.

5. *Yordamchi dasturiy mahsulotlar*, odatda, avtomatlashtirilgan korporativ boshqaruv tizimlarining standart paketlariga kiritilmaydi, chunki ular IRB faoliyatining ma'lum sohalari uchun ishlab chiqiladi va barcha kompaniyalarda ham qo'llanilavermaydi. Yordamchi dasturiy mahsulotlarining eng keng tarqalgan turlari kompyuter testlari (psixologik va professional), kompyuterlashtirilgan ishbilarmonlik o'yinlari, shuningdek, masofaviy ta'lim uchun "to'plamlar" (masofaviy o'qitish kurslarini ishlab chiqish, elektron aloqani tashkil etish va tinglovchilar bilimni baholash).

6. *Intranet* – bu, bir tomondan, barcha xodimlarga ichki elektron resurslar va ma'lumotlar bazalariga kirishni ta'minlash va ma'lumotlar almashinuvini tashkil etish, ikkinchi tomondan, korporativ ma'lumotlar ustidan nazorat qilishni yo'qotmagan holda dasturiy mahsulotlar va Internet texnologiyalaridan foydalanish imkonini beradigan elektron korporativ tarmoq.

7. *Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (AABT)*. Ma'lumotnoma-axborot tizimlarida bo'lgani kabi, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari universal bo'lishi mumkin – inson resurslarini boshqarish quyi tizimi mustaqil maqomga ega va ixtisoslashgan – faqat inson resurslarini boshqarish ehtiyojlarini qamrab oladigan korporativ avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari.

8. *Bilimlarni boshqarish tizimlari*. Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlaridan farqi o'laroq, kompaniyaning mavjud biznes-jarayonlarini emas, balki mutlaqo yangi jarayon – bilimlarni texnologik birlik sifatida kuzatish, umumlashtirish va tizimlashtirish jarayonini joriy qiladi va qo'llab-quvvatlaydi. Bilim va ma'lumot o'rtasidagi asosiy farq shundaki, bilim insonning idrok etish faoliyatni tizimlashtirish natijasi bo'lib, nafaqat ma'lumotni, balki aniq muammolarni hal qilishga imkon beruvchi tasdiqlangan ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Zamonaviy texnologiyalar IRB jarayonlarini avtomatlashtirish, yuqori aniqlik, moslashuvchanlik va shaffoflikni ta'minlaydi. Bu korxonalarga o'zgarishlarga tezda moslashish, eng yaxshi iste'dodlarni jalb qilish va saqlab qolish hamda ularning faoliyati samaradorligini

Inson resurslarini boshqarish

oshirish imkonini beradi. Buning uchun IRB axborot tizimlari bir qator funksiyalarni bajaradi (15.3-jadval).

15.3-jadval

Inson resurslarini boshqarish axborot tizimining asosiy funksiyalari

№	Asosiy funksiyalari	Bajariladigan vazifalar
1.	Xodimlar ma'lumotlarini boshqarish	Xodimlarning shaxsiy ma'lumotlarini saqlash (yoshi, ma'lumoti, ish staji va tajribasi). Xizmat mas'uliyati, vakolatlari va martaba yo'lini hisobga olish. Elektron mehnat shartnomalari va boshqa hujjatlarni saqlash.
2.	Xodimlar ishini yuritishni boshqarish	Ish vaqtini hisobga olish. Ta'tillar, kasallik ta'tillari va xizmat safarlari yozuvlarini yuritish. Shtat jadvali haqidagi ma'lumotlarni avtomatik yangilash.
3.	Ish haqi va imtiyozlarni boshqarish	Ish haqini hisoblash. Solliqlar va ijtimoiy to'lovlarni boshqarish. Kompensatsiya va bonus dasturlarini boshqarish.
4.	Xodimlarni yollash va moslashtirish	Kadrlarni tanlash jarayonini avtomatlashtirish. Nomzodlar ma'lumotlar bazasini yuritish. Tanlov bosqichlarini kuzatish. O'quv modullari orqali yangi xodimlarni moslashtirishga yordam berish.
5.	Mehnat unumdorligini baholash va rivojlanishni boshqarish	Xodimlarning maqsadlarini belgilash va nazorat qilish. Xodimlar faoliyatini baholash. Shaxsiy rivojlanish rejalarini tayyorlash.
6.	O'qitish va rivojlanish	O'quv kurslari va treninglarni boshqarish. Sertifikatlarni va o'quv kursi natijalarini saqlash. Xodimlarning rivojlanishini kuzatish.
7.	Tahlil va hisobot	Mehnat unumdorligi, xodimlar almashinuvi, xodimlarning xarajatlari to'g'risida hisobotlarni shakllantirish. Tahlillar asosida xodimlarga bo'lgan ehtiyojni prognozlash.

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimini muvaffaqiyatli shakllantirish uchun, xoh u murakkab tizim bo'lsin, xoh faqat bitta IRB funksiyasiga ta'sir qiluvchi dasturiy mahsulot bo'lsin, quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- 1) axborotlashtirish tizimining maqsadini aniqlash;
- 2) ushbu tizimining zarur funksiyalari ro'yxatini shakllantirish;
- 3) zarur bo'ladigan kompyuter vositalari va dasturiy mahsulotlar tarkibini aniqlash;
- 4) kompyuter vositalari va dasturiy mahsulotni tanlash, bunda tizimlarning dastlabki funksionalligini mavjud vazifalar bilan taqqoslash, milliy mehnat qonunchiligiga muvofiqligi, shuningdek, narx va ish hajmi nisbati hisobga olinishi kerak. Ushbu bosqichda, shuningdek, tizimning moslashuvchanligini baholanadi, ya'ni uni kelajakda foydalanuvchi-larning o'ziga xos talablariga moslashtirishning qulaylik darajasini aniqlash;
- 5) tashkilotining IRB menejeri va AT mutaxassislari tomonidan nazorat qilinishi kerak bo'lgan tizimni joriy etish va unga xizmat ko'rsatish.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish axborot tizimi deyarli barcha tashkilotlarda mavjud. Shu bilan birga, shuni ta'kidlash kerakki, axborot texnologiyalarining afzalliklariga qaramay, ular inson resurslarini boshqarishning barcha funksiyalarini mutlaqo avtomatlashtira olmaydi. Avtomatlashtirish murakkab bo'lgan ko'plab vazifalar mavjudki, bularga inson psixologiyasi, tashkiliy madaniyatni shakllantirish va birgalikda ishlaydigan xodimlar jamoasida axloqiy-psixologik iqlim va boshqa sohalar kiradi.

15.4. Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish

Zamonaviy dunyoda raqamlashtirish faoliyatning barcha sohaları, jumladan, inson resurslarini boshqarishga ham shiddat bilan kirib kelmoqda. Raqamli texnologiyalardan foydalanish korxonalarga operatsion samaradorlikni oshirish, xodimlarni boshqarishni yaxshilash va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish imkonini beradi. Shuning

Inson resurslarini boshqarish

uchun inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish, ularning afzalliklari, qo'llanilishi va rivojlanish istiqbollari o'rganish alohida qiziqish uyg'otadi.

Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalar – bu xodimlarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va optimallashtirish mo'ljallangan texnik vositalar, raqamli texnologiyalar va dasturiy yechimlar to'plami.

Zamonaviy texnologiyalar IRB jarayonlarini avtomatlashtirish, yuqori aniqlik, moslashuvchanlik va shaffoflikni ta'minlaydi. Bu korxonalarga o'zgarishlarga tezroq moslashish, eng yaxshi iste'dodlarni jalb qilish va saqlab qolish hamda biznes samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish – bu xodimlarni ishga qabul qilishdan tortib, ularni moslashtirish, foydalanish, rivojlantirish, motivatsiyalash, saqlab qolish va ish faoliyatlarini baholashgacha bo'lgan jarayonlarda raqamli texnologiyalarini joriy etish va qo'llashdir.

Inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirishning asosiy maqsadlari:

- biznes jarayonlarini soddalashtirish va tezlashtirish;
- xodimlarni boshqarish xarajatlarini kamaytirish;
- xodimlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish;
- strategik qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlarni tahlil qilish va boshqalar.

IRBda raqamli texnologiyalarni qo'llashning asosiy yo'nalishlari.

1. Ishga qabul qilishni avtomatlashtirish:

- ATS tizimlari (nomzodlarani kuzatish tizimlari): rezyumeni qayta ishlashni avtomatlashtirish, nomzodlarni filtrlash, tanlash bosqichlarini kuzatish;

- rezyumelarni tahlil qilish va dastlabki suhbatlarni o'tkazish uchun sun'iy intellektdan foydalanish;

- nomzodlar bilan muloqot qilish uchun chatbotlardan foydalanish (masalan, messenjerlardagi chatbotlar);

Inson resurslarini boshqarish

- ijtimoiy tarmoqlar (LinkedIn, HeadHunter) orqali ishga qabul qilish.

2. Kadrlar o'qitish va ularga xizmat ko'rsatish:

- ta'limni boshqarish tizimlari (LMS): shaxsiylashtirilgan o'quv dasturlari, o'quv kurslarida tahsil olish, xodimlar rivojlanishini kuzatish;

- virtual haqiqat (VR): simulyatsiya qilingan muhitda o'qitish va ta'lim (masalan, yuqori riskli kasblar uchun);

- onlayn kurslar va platformalar (Coursera, Udemy, Moodle, korporativ portal);

- o'rganishni qulaylashtirish va osonlashtirishga mo'ljallangan o'yinlar.

3. Tahlil va ma'lumotlarni boshqarish:

- xodimlar almashinuvini prognozlash va ish faoliyatini baholash uchun HR-tahlilidan foydalanish;

- katta ma'lumotlar (Big Data): mehnat unumdorligini tahlil qilish, xodimlarning kayfiyatini prognozlash, ishtirokini tahlil qilish;

- IRB bo'limlari uchun KPI panellari.

4. Kadrlar boshqaruvi va ish haqi:

- maxsus tizimlar (1S:ish haqi, SAP, Oracle) yordamida ish haqi va soliq hisob-kitoblarini avtomatlashtirish;

- elektron mehnat daftarchalari va vaqtni kuzatish tizimlari;

- xodimlar uchun o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish portallarini yaratish (ta'til so'rash, sertifikatlar va ish haqi to'g'risidagi ma'lumotlarni olish).

5. Ishtirok etish va kommunikasiyalarni boshqarish:

- ichki aloqa platformalari (Slack, Microsoft Teams);

- ixtisoslashgan vositalardan (ijtimoiy tarmoqlar, SurveyMonkey) foydalangan holda qilish so'rovlarini o'tkazish;

- xodimlar va IRB xizmatlari o'rtasidagi aloqa uchun mobil ilovalar.

6. Xodimlarni baholash va motivatsiyalash:

- samaradorlikni baholashning raqamli platformalari;

- tashkilotni boshqarish dasturlari (OKR, SMART);

- qayta aloqa vositalari (360 darajali sozlash).

Inson resurslarini boshqarish

Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish kompaniyalarga nafaqat operatsion jarayonlarni yaxshilashga, balki kapitalni yanada samarali boshqarishda raqobat ustunliklariga erishishga yordam beradi.

Quyida IRBda keng foydalaniladigan raqamli texnologiyalarni keltirib o'tamiz:

1. Sun'iy intellekt (SI):

- xodimlarni tanlashni avtomatlashtirish va ularning muvaffaqiyatli moslashuvini prognozlash;
- xodimlarni boshqarish yondashuvlarini shaxsiylashtirish uchun ular to'g'risidagi ma'lumotlarini tahlil qilish;
- IRB ning ko'plab masalalarini hal qilishda virtual yordamchilar va chatbotlardan foydalanish.

2. Bulutli texnologiyalar:

- bulutlarda xodimlar ma'lumotlarini saqlash va qayta ishlash (Workday, BambooHR).
- har qanday qurilmalardan IRB vositalariga kirish.

3. Katta ma'lumotlar (Big Data) va tahlillar:

- xodimlarga bo'lgan talabni prognoz qilish va rejalashtirishni optimallashtirish;
- xodimlarning mehnat unumdorligi, ishdan qoniqishi va ishtirok etish darajasini tahlil qilish.

4. Blokcheyn:

- xodimlar va mehnat shartnomalari to'g'risidagi ma'lumotlar xavfsizligini ta'minlash;
- xodimlarning turli xil sertifikatleri va diplomlarini tekshirish.

5. Virtual va kengaytirilgan haqiqat (VR/AR):

- xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish, ayniqsa, xavfli kasblarda ishlovchilarni;
- ko'nikmalarni shakllantirish uchun virtual simulyatorlarda mashq qilish.

IRB da raqamli texnologiyalardan foydalanishning afzalliklari:

- a) *samaradorlikni oshirish:* IRB muntazam vazifalarini avtomatlashtirish;

b) xarajatlarni pasaytirish: inson omilini hisobga olish va jarayonlar aniqligini oshirish;

c) aloqalarning yaxshilanishi: xodimlar uchun ma'lumotlarning shaffofligi va ochiqligi;

d) yuqori moslashuvchanlik: IRB strategiyalarini qabul qilishda moslashuvchanlikning oshishi.

Afzalliklariga qaramay, IRB da raqamli texnologiyalarni qo'llashning o'ziga xos muammolari ham mavjud:

a) kiberxavfsizlik: xodimlar to'g'risida ma'lumotlarini sizib chiqishi va ularga ruxsatsiz kirishdan himoyalash;

b) o'zgarishlarga qarshilik: xodimlarning raqamli savodxonligi pastligi tufayli murakkab texnologiyalarni o'zlashtirishning qiyinligi;

c) katta xarajatlar: raqamlashtirish bo'yicha yechimlarni qabul qilish va amalga oshirishga sarmoya kiritish zarurati;

d) ma'lumotlardan foydalanish etikasi: ma'lumotlarni tahlil qilish va maxfiylikni saqlashni muvozanatlash.

15.5. Xodimlar bandligini ta'minlashning noan'anaviy shakllari

Zamonaviy mehnat bozorining yuqori o'zgaruvchanligi va texnologiyalarning jadal rivojlanishi kompaniyalarni o'z xodimlari ishini tashkil qilishda yanada moslashuvchan yondashuvlarni izlashga majbur qilmoqda. An'anaviy bandlik shakllari har doim ham korxona rahbarlari va xodimlari tomonidan qo'llanilmaydi, shuning uchun mehnatni tashkil etishning noan'anaviy shakllariga ehtiyoj ortib bormoqda.

Noan'anaviy mehnatni tashkil etish shakllari kompaniyalarga o'zgarishlarga tezkor moslashish, xarajatlarni minimallashtirish va turli mintaqalardan mutaxassislarni masofadan turib jalb qilish, xodimlarning xizmat faoliyati va shaxsiy hayoti o'rtasidagi muvozanatni topish hamda ularga o'z professional imkoniyatlarini kengaytirish imkonini beradi. Mazkur badda xodimlar bandligini tashkil etishning noan'anaviy shakllari, ularning asosiy turlari, xususiyatlari, afzalliklari va kamchiliklari ko'rib chiqiladi.

Mehnatni tashkil etishning noan'anaviy shakllari – muayyan manzilda joylashgan tashkilotdagi ish joyida qat'iy jadval va to'liq ish kuni ishlash modellaridan farq qiladigan xodimlarni band qilish usullari.

Ular yuqori moslashuvchanlik, zamonaviy texnologiyalardan foydalanish va muammolarni hal qilishda innovatsion yondashuvlar bilan ajralib turadi.

Bunday bandlik shakllarining asosiy maqsadi mehnat samaradorligini oshirish, kompaniya xarajatlarini kamaytirish va xodimlar uchun qulay sharoitlar yaratishdir. Muhim xususiyati - jarayonga emas, balki natijaga e'tibor qaratish bilan tavsiflanadi.

Klassik mehnat shartnomalari va mehnat shakllari bilan bir qatorda, mehnatning bandlikni ta'minlashning noan'anaviy shakllarining quyidagilar turlari ustida batafsilroq to'xtalib o'tamiz.

1. Masofadan turib ishlash. Masofaviy ish - bu xodim o'z mehnat faoliyatini ish beruvchining idorasidan uzoqda, masofadan turib, axborot-kommunikasiya texnologiyalaridan foydalangan holda o'z xizmat vazifalarni bajarish bandlik shaklidir. Ushbu turdagi bandlik intellektual xizmatlar ko'rsatish sohalari (konsalting, dasturlash, repetitorlik, ilmiy tadqiqotlar va boshqalar)da keng rivojlangan. Bugungi kunda texnologiyaning rivojlanishi allaqachon murakkab texnik qurilmalarni, shu jumladan dastgohlar va texnologik uskunalarni masofadan boshqarish imkonini beradi.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksiga ko'ra (452-modda), masofadan turib ishlash mehnat shartnomasida belgilangan mehnat vazifasini ish beruvchi joylashgan yerdan, tashkilotning alohida tuzilmasidan (shu jumladan, boshqa yerda joylashganlaridan) ish beruvchining bevosita yoki bilvosita nazoratida bo'lgan statsionar ish joyidan, hududdan yoki obyektidan tashqarida bajarishdan iborat bo'lib, bunda mazkur mehnat vazifasini bajarish hamda uni bajarish bilan bog'liq masalalar bo'yicha ish beruvchi bilan xodim o'rtasida hamkorlikni amalga oshirish uchun axborot-telekommunikasiya tarmoqlaridan, shu jumladan, Internet jahon axborot tarmog'idan foydalanish shart bo'ladi.

Xodimni masofadan turib ishlashga o'tkazish ish beruvchi yoki xodim tashabbusi bilan amalga oshirilishi mumkin.

Mehnat kodeksi (452-464-moddalar) masofadan turib ishlash rejimi, doimiy va vaqtincha masofadan turib ishlash, aralash rejim, masofadan turib ishlashga oid shartnomaviy munosabatlar, xodimni masofadan turib ishlashga qabul qilishni va o'tkazishni rasmiylashtirish, xodim va

ish beruvchining hamkorligi, masofadan turib ishlovchi xodimning mehnatiga haq to'lash va uning mehnat ta'tili masalalarini tartibga soladi.

15.4-jadval

Masofaviy bandlikning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	
<i>Ish beruvchi uchun</i>	<i>Xodim uchun</i>
• doimiy (o'zgarmas) xarajatlarni tejash (kommunal xizmatlar, ijara to'lovlari); • ofis jihozlari va kanselyariya xarajatlarini tejash; • xodimga faqat ishlagan vaqti va ma'lum bir loyiha uchun haq to'lash; • boshqa shaharda (yoki mamlakatda) yashovchi zarur xodim mehnatidan foydalanish imkoniyati.	• moslashuvchan jadval; • xarajatlarni tejash (yo'l kira, oziq-ovqat, maxsus kiyim); • bir nechta ish beruvchilar bilan ishlash imkoniyati. • turli kompaniyalarda o'xshash loyihalarda ishlash tufayli ishning mehnat sig'imini kamaytirish; • bir vaqtning o'zida shaxsiy va uy ishlarini bajarish imkoniyati.
Kompaniya inqirozli vaziyatda bo'lganida ham xodimlarni bandligini ta'minlash	
Kamchiliklari	
<i>Ish beruvchi uchun</i>	<i>Xodim uchun</i>
• xodimlarda majburiyatlar va mas'uliyatning sustligi va ularga ta'sir o'tkazish imkoniyatining chegaralanganligi; • masofaviy xodimni hamma vaqt ham tezkor ishlatishning imkoni yo'q; • boshqarish va nazoratning qiyinligi; • masofaviy ishlovchi xodimda antivirus dasturlari va yuqori tezlikdagi internet bilan jihozlangan zamonaviy shaxsiy kompyuter, chop etish, nusxa olish, skanerlash va boshqa jihozlar bo'lishining zarurligi; • virtual ofis va uyda ishlaydigan xodimlar kompaniyaning ishonchliligi va imijiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillardir.	• jamiyatdan uzilish, tashkiliy muhit va jamoaviy ishlashning yetishmasligi; • barqaror ish yuklamalari va daromadning yo'qligi; • qonuniy huquq va kafolatlarning cheklanganligi; • soxta sxemalar va tovlamachilar to'riga tushib qolish xavfi; • agar elektron vositalar, internet va aloqa tarmoqlari yaxshi ishlamasa, xodim topshiriqni o'z vaqtida qabul qila olmaydi va bajarilgan ishni o'z vaqtida topshira olmaydi.

Vaqtincha masofadan turib ishlashga o'tishga yoki masofadan ishlashga o'tkazishga doir ustuvor huquqqa ega bo'lgan xodimlarning toifalari (458-modda):

- homilador ayollar;
- o'n to'rt yoshgacha bo'lgan bolalarning ota-onalari, vasiylari;
- nogironligi bo'lgan shaxslar;
- yoshga doir pensionerlar;
- nogironligi bo'lgan shaxslarni yoki oilaning o'zgalar parvarishiga muhtoj bo'lgan bemor a'zolarini parvarishlayotgan xodimlar.

Masofaviy ishlashning asosiy xususiyatlari:

1) amalga oshirish joyi: xodimning uyi, kovorking maydonlari, axborot resurslariga kirish imkoni bo'lgan boshqa joylar bo'lishi mumkin;

2) foydalaniladigan texnologiyalar: internet, bulut xizmatlari, videokonferensaloqa va boshqa raqamli vositalar masofaviy ishlash uchun keng qo'llaniladi;

3) ish jadvalning moslashuvchanligi: doimiy masofaviy ish xodimga ish kunini mustaqil ravishda rejalashtirish imkonini beradi, bu moslashuvchanlikni oshiradi va vazifalarni bajarishni osonlashtiradi.

4) huquqiy jihatlari: aksariyat mamlakatlarda masofadan ishlash tomonlarning mehnat majburiyatlari, asbob-uskunalar bilan ta'minlash yoki onlayn xarajatlarni qoplash masalalarini tartibga soladi.

2. Portfel bandlik - bu shaxs bir vaqtning o'zida bir nechta mustaqil loyihalarni amalga oshirishini yoki turli tashkilotlarda bir nechta ish beruvchilar bilan ishlash modeli. Bu turdagi bandlik yuqori moslashuvchanlik bilan ajralib turadi, xodimdan yuqori darajadagi o'z-o'zini tashkil etish va professionallikni talab qiladi.

Ushbu turdagi bandlik ko'proq ma'lum sohalarda o'zini isbotlagan va obro'ga ega, yuqori malakali xodimlarga xosdir (dasturchilar, maslahatchilar, tarjimonlar, shifokorlar, o'qituvchilar va boshqalar).

Portfel bandligiga misollar:

- AT bo'yicha mutaxassislar va dasturchilar;
- bir nechta tashkilotlar uchun veb-sayt dizayni ustida ishlaydigan frilanser;

Inson resurslarini boshqarish

- turli kompaniyalarga marketing yoki boshqaruv xizmatlarini ko'rsatuvchi maslahatchilar;

- bir vaqtning o'zida bir nechta ta'lim muassasalarida ishlaydigan o'qituvchilar;

- bir vaqtning o'zida bir nechta sog'liqni saqlash muassasalarida ishlaydigan tibbiyot xodimlari;

- ijodiy faoliyatni (masalan, kitob yozish) professional maslahatlar bilan birlashtirgan shaxslar va boshqalar.

Portfel bandligining afzalliklari:

moslashuvchanlik: qayerda, qachon va qanday ishlashni tanlash qobiliyati;

ishning xilma-xilligi: turli loyihalarlarda bir xillikdan qochish va professional gorizontlarini kengaytirish imkonini beradi;

moliyaviy barqarorlik: daromad manbalarining ko'pligi, agar ulardan biriga to'xtatilganda ham moliyaviy inqirozga tushish xavfi past bo'ladi;

o'z-o'zini rivojlantirish: qiziqarli vazifalarni tanlash va turli sohalarda rivojlanish qobiliyati;

mustaqillik: bir ish beruvchiga bog'lanmaslik xodimga o'z vaqti va martaba o'sishini ko'proq nazorat qilish imkonini beradi.

Portfel bandligining kamchiliklari:

ishda barqarorlikning yo'qligi: doimiy daromad yoki ish hajmi kafolatlanmagan;

yuqori ish yuklamasi: bir vaqtning o'zida bir nechta loyihalarni boshqarishga to'g'ri kelishi jismoniy charchash va ruhiy zo'riqishga olib kelishi mumkin;

ijtimoiy ta'minotning yetishmasligi: portfel xodimlari tashkilotning standart ish bilan ta'minlangan xodimlaridek pensiya, sog'liqni saqlash va boshqa imtiyozlariga ega emaslar;

o'z-o'zini tashkil qilish bilan bog'liq qiyinchiliklar: vaqt va mas'uliyatni boshqarish qat'iy intizomni talab qiladi;

xarajatlarning oshishi: portfel band bo'lgan xodimlar ko'pincha kerakli jihoz va uskunalar, soliqlar va o'qitish uchun qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi.

Raqamlashtirish va globallashtirish davrida portfel bandligi tobora ommalashib bormoqda. Masofaviy ishlash, xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyati va frilanserlar uchun platformalarning keng tarqalishi (Upwork, Fiverr) ushbu formatning rivojlanishini ragʻbatlantirmoqda.

3. Aralash bandlik - bu xodim turli xil ish turlarining elementlarini, masalan, anʼanaviy (toʻliq kunlik) ish va frilanser yoki bir vaqtning oʻzida bir nechta ish beruvchilarda ishlashini birlashtiradigan mehnat faoliyati shaklidir. Ushbu model doimiy va vaqtinchalik ish xususiyatlarini birlashtiradi, shuningdek, masofaviy va ofis formatlarini ham oʻz ichiga olishi mumkin.

Aralash bandlik xodimga turli xil mehnat turlarini birlashtirish imkonini beradi, moslashuvchanlik va daromad manbalarining xilma-xilligini taʼminlaydi. Misol uchun, bir xodim yarim kunlik asosda mehnat shartnomasi boʻyicha ishlashi va qolgan vaqtini frilanser sifatida boshqa loyihalarga bagʻishlashi mumkin.

Aralash bandlikning afzalliklari:

shaxs faoliyatining serqirraligi: turli sohalarda koʻnikmalarni rivojlantirish imkoniyati; monotonlik va professional charchashni kamaytirish;

moliyaviy barqarorlik: bir nechta daromad manbalariga ega boʻlish moliyaviy barqarorlikni taʼminlaydi.

ish jadvalning moslashuvchanligi: xodim ish vaqtini turli loyihalar oʻrtasida mustaqil ravishda taqsimlashi mumkin;

keng martaba imkoniyatlari: bir necha turdagi ishlarning kombinatsiyasi xodimning tajribasi oshishi va turli xil malakalarga ega boʻlish imkonini beradi;

oʻz salohiyatini toʻliq roʻyobga chiqarish: aralash bandlik xodimning kasbiy va shaxsiy manfaatlarni amalga oshirishga yordam beradi.

Aralash bandlikning kamchiliklari:

yuqori ish yuklamasi: bir vaqtning oʻzida bir nechta vazifalarni bajarish oʻz-oʻzini tashkil qilishda katta kuch talab qiladi va stressga olib kelishi mumkin;

Inson resurslarini boshqarish

manfaatlar to'qnashuvi xavfi: turli ish beruvchilar uchun ishlayotganda, xodim bir-biriga mos kelmaydigan talablar yoki kutishlarga duch kelishi mumkin;

ijtimoiy kafolatlarning yetishmasligi: aralash bandlik ish haqi to'lanadigan ta'til yoki tibbiy sug'urta kabi imtiyozlarni istisno qilishi mumkin;

rejalashtirish qiyinligi: har xil turdagi ish va majburiyatlarni sinxronlash zarurati vaqtni boshqarishni qiyinlashtiradi;

qo'shimcha xarajatlar: ish anjomlari, o'qitish yoki transport uchun qo'shimcha xarajatlar sarflanishi mumkin.

4. Loyihaviy bandlik (gig economy) - ijodiy guruh ishtirokchisi sifatida yoki mustaqil ravishda alohida loyihalarda muvaqqat ishlash. Hozirgi vaqtda u faoliyatning turli sohalarida tobora keng tarqalmoqda. Masalan, grant tizimi asosida moliyalashtiriladigan ilmiy tadqiqot ishlari.

5. Ko'p tomonlama (platformali) bandlik – onlayn platformalar orqali yetkazib beruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri munosabat. Shifokorlar, haydovchilar, repetitorlar, chilangarlar, maishiy texnika ta'minchilari va boshqalar tomonidan jismoniy shaxslarga xizmat ko'rsatish.

Qisqa xulosalar

1. Inson resurslarini innovatsion boshqarish biznes jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan turli xil innovatsiyalar bilan uzviy bog'liqdir. Bu axborot texnologiyalari, psixologiya, psixofiziologiya, sotsiologiya, iqtisod sohasidagi so'nggi erishilgan yutuqlardan foydalanish va tashkilotning doimiy ravishda yangi innovatsion muhitni yaratish orqali raqobat ustunliklariga ega bo'lishni ta'minlaydi.

2. Xodimlar autsorsingi va autstaffingi biznesni jaryonlarini optimallashtirishning samarali vositalaridan biridir. Ularning to'g'ri qo'llanilishi kompaniyalarga bozor sharoitlariga tezkora moslashish, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi. Biroq, unda kadrlar jalb etish bilan bog'liq huquqiy risklarni hisobga olish kerak.

Inson resurslarini boshqarish

3. Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi zamonaviy korxonalarni boshqarishning muhim vositadir. Bu jarayonlarni optimallashtirish, boshqaruv sifatini yaxshilash va strategik rivojlanishni qo'llab-quvvatlashga yordam beradi. Amalga oshirishdagi qiyinchiliklarga qaramay, axborot tizimining afzalliklari raqamli biznes transformatsiyasining ajralmas qismiga aylantiradi.

4. Raqamli texnologiyalar inson resurslarini boshqarishning ajralmas qismiga aylanmoqda. Ular jarayonlarni avtomatlashtirish, xarajatlarni kamaytirish va xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish imkonini beradi. Biroq, raqamli yechimlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish nafaqat texnik tayyorgarlikni, balki korporativ madaniyatni o'zgartirishni ham talab qiladi. IRB ni raqamlashtirish istiqbollari korxonalarning raqobatbardoshligini uchun yangi imkoniyatlarni ochadi.

5. Noan'anaviy bandlik turlari zamonaviy mehnat bozorining muhim qismiga aylanib bormoqda. Ular yanada moslashuvchan va samarali ishlash uchun imkoniyatlar yaratish bilan birga, yangi sharoitlarga moslashishni, huquqiy va ijtimoiy muammolarni hal qilishni talab qiladi. Bandlikning ushbu shakllarini rivojlantirish istiqbollari raqamlashtirish, boshqaruv yondashuvlarini o'zgartirish va yangi texnologiyalarni joriy etish bilan chambarchas bog'liq.

Nazorat uchun savollar

1. Inson resurslarini boshqarishga innovatsion yondashuvning mohiyati nimada?

2. Tashkilotning innovatsion muhiti nima?

3. Inson resurslarini boshqarishda keng tarqalgan innovatsion texnologiyalarga misol keltiring.

4. Inson resurslarini boshqarishda qanday asosiy innovatsion yo'nalishlar mavjud?

5. Xodimlar autsorsingi va autstaffingi nima?

6. Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi, uning maqsad va vazifalari nimadan iborat?

7. IRB axborot tizimi qanday quyi tizimlardan iborat?

8. Inson resurslarini boshqarish axborot tizimining asosiy funksiyalari nimalardan iborat?

Inson resurslarini boshqarish

9. Inson resurslarini boshqarishdaraqamli texnologiyalarni qo‘llashning asosiy yo‘nalishlarini tasniflang.

10. IRB da keng foydalaniladigan raqamli texnologiyalarni keltirib o‘ting.

11. Xodimlar bandligini ta‘minlashning noan‘anaviy shakllariga nimalar kiradi?

12. Masofaviy bandlik, uning afzalliklari va kamchiliklari nimada?

GLOSSARIY

Avtoritar uslub – boshqaruvning qat’iy ma’muriy usullari, guruh a’zolarining tashabbusini bostirish, qabul qilingan qarorlarni muhokama qilmaslik, guruhni faqat bitta shaxs – o’zi qarorlar qabul qiladigan, bo’ysunuvchilar ishini nazorat qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi rahbar tomonidan boshqarish bilan tavsiflanadi.

Aralash bandlik – bu xodim turli xil ish turlarining elementlarini, masalan, an’anaviy (to’liq kunlik) ish va frilanser yoki bir vaqtning o’zida bir nechta ish beruvchilarda ishlashini birlashtiradigan mehnat faoliyati shaklidir.

Asosiy ishlab chiqarish xodimlari tarkibiga bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan shug’ullanuvchi mutaxassislar va ishchilar (avtomobil ustasi, kranchi, suvoqchi, mashinist, montajchi, metall erituvchi, qolipchi, haydovchi, o’t o’chiruvchi, mexanik, payvandchi, duradgor, tokar va boshqalar) kiradi.

Asosiy ko’nikmalar: texnik savodxonlik – o’z mutaxassisligi bo’yicha matnlarni (qog’ozda va og’zaki) tushunish va taqdim etish qobiliyati; kompyuter savodxonligi – ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun ma’lumotlarni to’plash va tahlil qilish qobiliyati.

Autorsing – bu kompaniyaning alohida biznes jarayonlari yoki funksiyalarini tashqi ijrochiga o’tkazish.

Autstaffing – bu xodimlar rasmiy ravishda uchinchi tomon (xizmat ko’rsatuvchi provayderning) shtatlarida bo’lgan, lekin buyurtmachi–kompaniya ishlarini bajaradigan mehnat munosabatlarini tashkil etish shakli.

Aktiv kadrlar siyosati. Bunday siyosatni olib borayotgan tashkilot rahbariyati nafaqat inqirozli vaziyatlarning rivojlanishini prognoz qiladi, balki ularga ta’sir qilish vositalariga ega va xodimlarni boshqarish xizmati bilan inqirozga qarshi kadrlar dasturlarini ishlab chiqish, tashqi va ichki muhit parametrlarining o’zgarishini tahlil qilish va tegishli tuzatishlar kiritish imkoniyatiga ega.

Aktiv tanlash usullari mehnat bozorida mehnatga, xususan, malakali ishchi kuchiga talab mavjud bo’lganda qo’llaniladi. Ushbu usul

kompaniyalarga potensial xodimlar sifatida katta qiziqish uygʻotadigan nomzodlar bilan aloqa oʻrnatish imkonini beradi.

Assimilyatsiya – xodimning guruhga toʻliq moslashishi.

Audit – mustaqil ekspertlar yoki tashkilotlar tomonidan inson resurslaridan foydalanish samaradorligini baholash, xodimlar ishini yuritish hujjatlarini tekshirish va boshqalar.

Benchmarking – korxonaning bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan oʻziga oʻxshash korxona tajribasi asosida tashkiliy tuzilmasini shakllantirish.

Bilvosita, rahbarlik (ramzlar orqali) usullari rahbar va ijrochi oʻrtasidagi bevosita aloqani talab qilmaydi, ancha uzoqroq vaqt talab etadi va ularni amalga oshirish jarayonida taʼsir qilish uchun maxsus sharoitlar yaratiladi.

Bilim – bu faoliyatning muayyan sohalarida bilim va koʻnikmalardan koʻra, hayotning barcha jabhalarida zarur boʻlgan bilimlarni, baholash va tushunish qobiliyatini rivojlantirishdir.

Biografik suhbat davomida nomzodga kasbiy tajribasi, maʼlumoti, asosiy koʻnikma va malakalar haqida savollar beriladi. Suhbat tanlovning muhim mezonlari boʻlgan masalalar atrofida olib boriladi.

Biologik ehtiyoj fiziologik ehtiyojlar va talablar (ochlik, tashnalik, uyqu va boshqalar) bilan bogʻliq boʻlib, masalan, inson oʻz ochlik hissini qondirish uchun qandaydir bir ish bilan shugʻullanishi, pul topishi va oʻzi uchun oziq-ovqat sotib olishi kerak. U, eng avvalo, biologik motiv bilan ishlashga undaydi.

Birlamchi moslashuv – oʻz kasbiy faoliyatini birinchi marta boshlayotgan va ish tajribasiga ega boʻlmagan yosh xodimlarga xos.

Bosh ovlovchi (Headhunting). Muayyan mutaxassisni (oʻz sohasidagi yetuk mutaxassisni) bir kompaniyadan boshqasiga jalb qilish usuli boʻlib hisoblanadi. Bunda toʻgʻridan-toʻgʻri qidiruv amalga oshirilib, tayyor malakali mutaxassis boshqa tashkilotdan "ogʻdirib olinadi".

Boshqariluvchanlik normasi – bevosita bitta rahbarga boʻysunishi kerak boʻlgan xodimlar soni.

Buzg‘unchi konflikt ham obyektiv, ham subyektiv sabablarga ko‘ra yuzaga kelishi mumkin. Ko‘pincha, u biznes sohasidan shaxslararo munosabatlar zonasiga o‘tkaziladi, o‘zaro tortishayotgan guruhlarining shakllanishiga va ishtirokchilar sonining kengayishiga olib keladi. Buzg‘unchi konfliktlar jamoadagi mayda janjallarga va bo‘linishlarga olib keladi.

Vaziyatli liderlik. Bunday liderlik o‘z tabiatiga ko‘ra ham ishbilarmonlik, ham hissiy bo‘lishi mumkin. Biroq, uning o‘ziga xos xususiyati faqat ma‘lum bir vaziyat bilan bog‘liqligidir. Vaziyatli lider guruhni faqat ma‘lum bir vaziyatda, masalan, yong‘in paytida yoki umumiy tartibsizliklar kelib chiqqanda boshqarishi mumkin.

Vaqt normasi — muayyan tashkilot uchun eng ma‘qul bo‘lgan tashkiliy–texnik sharoitlarda bir xodim yoki tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan muayyan ish birligini (bitta mahsulot, bitta operatsiyani) bajarish uchun zarur bo‘lgan ish vaqti miqdori. Qoida tariqasida, norma–soatda, kishi–soatda, kishi–daqiqada, soniyalarda hisoblab chiqiladi.

Vaziyatli ta’sir – bevosita shaxsga emas, balki turli imtiyozlar yordamida tashqi holatlarga ta’sir qilish orqali shaxsni ma‘lum bir xatti–harakatlar undash.

Vertikal karyera deganda tashkiliy boshqaruv iyerarxiyasining yuqori darajasiga ko‘tarilish (yuqori darajadagi ish haqi bilan birga bo‘lgan lavozimda ko‘tarilish) yoki pastki lavozimlarga o‘tish – degradatsiya tushuniladi.

Gorizontal karyera – bu faoliyatning boshqa funksional sohasiga o‘tishni yoki tashkiliy tuzilmada qat’iy rasmiy belgilanmagan darajada ma‘lum funktsiyani bajarishni o‘z ichiga olgan karyera turi (masalan, vaqtinchalik ishchi guruh rahbari, ijodiy guruh va boshqalar).

Guruh suhbat – bir vaqtning o‘zida bir lavozimga bir nechta da’vogarlar suhbatga taklif qilinadi. Guruh suhbatida har bir nomzoddan navbatma–navbat o‘zini tanishtirish, qisqa topshiriqni bajarish va nima uchun ularni ishga olish kerak, deb o‘ylashlarini tushuntirish so‘raladi.

Davlat kasbiy standartlari — xodimga muayyan bir kasbiy faoliyat turini amalga oshirish, shu jumladan, muayyan mehnat vazifasini bajarish uchun zarur bo'lgan malaka tavsiflari.

Demokratik uslub – guruhda muammolarni kollegial muhokama qilish, rahbar tomonidan qo'l ostidagilarning tashabbusini rag'batlantirish, rahbar va guruh a'zolari o'rtasida faol fikr almashish, umumiy yig'ilishda qaror qabul qilish bilan ajralib turadi.

Divizional tuzilma mahsulotlar, bozor segmentlari, geografik joylashuvi va boshqalar asosida xodimlar guruhlarini tashkil etishga asoslangan. Ular qancha ko'p bo'lsa, bo'linishlar shunchalik ko'p bo'ladi.

Diplomat lider – vaziyatni mukammal bilishga tayanadi, xar bir holat xaqida va g'iybatlardan xabardor, shuning uchun kimga va qanday ta'sir qilishni yaxshi biladi.

Distruktiv (buzg'unchi) lider – tashkilotga zarar yetkazuvchi intilishlar (masalan, korxonada tuzilgan o'g'rilar yoki poraxo'rlar guruhiga rahbarlik qilish) asosida shakllanadi.

Ochiq kadrlar siyosati tashqi mehnat bozoridan kadrlarni jalb qilishni nazarda tutadi. Bo'sh ish o'rinlari ochiq manbalarda e'lon qilinadi, bu esa barcha manfaatdor nomzodlarga lavozimlar uchun tanlovda qatnashish imkonini beradi. Ushbu yondashuv jamoani yangilashni, yangi g'oyalarni joriy qilishni va jalb qilishni o'z ichiga oladi

Yopiq kadrlar siyosati tashkilotning ichki resurslaridan foydalanishga qaratilgan. Xodimlar kompaniyadagi martaba o'sishi orqali ko'tariladi va tashqi nomzodlar faqat alohida hollarda jalb qilinadi. Ushbu siyosat xodimlarning sadoqati va korporativ madaniyatiga hurmatini ta'minlaydi.

Yordamchi ishlab chiqarish xodimlariga ishlab chiqarish ustaxonalarida asbob-uskunalar va ish joylariga texnik xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanadigan ishchilar, shuningdek, yordamchi ustaxonalar va xo'jaliklarning barcha ishchilari.

Jamoani rejalashtirish tashkilot yoki uning alohida bo‘linmalarining xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarini aniqlashni o‘z ichiga oladi.

Jangchi lider – irodali, o‘ziga ishongan odam. O‘zi ishongan narsani himoya qilishga tayyor va yon berishga moyil emas.

Identifikatsiyalash – xodimning maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan uyg‘unlashtirish.

Ijodkor lider – innovatsion g‘oyalarga, yechimi yo‘q bulib ko‘ringan muammolarni hal qilish qobiliyatiga ega ekanligi bilan ajralib turadi.

Ijtimoiy guruh – obyektiv ravishda mavjud bo‘lgan doimiy hamjamiyat, bir qancha belgilarga asoslanib, malum bir tarzda o‘zaro ta’sir qiluvchi shaxslar jamoasi. Ijtimoiy guruh – bu umumiy maqsadlar, manfaatlar va faoliyatlar asosida birlashgan odamlarning uyushgan jamoasidir.

Ijtimoiy rivojlanish – zaruriy faoliyat sohasi bo‘lib, ijtimoiy dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqali amalga oshiriladi.

Ijtimoiy-psixologik iqlim – bu jamoa a’zolari faoliyatining barcha shakllarida namoyon bo‘ladi barqaror psixologik kayfiyati.

Ijtimoiy-psixologik moslashuv – yangi xodim o‘zining tarkibiy bo‘linmasidagi hamkasblari va professional aloqada bo‘lgan boshqa bo‘linmalarning xodimlari bilan o‘zaro munosabatlarni o‘rnatadi.

Ikkilamchi moslashuv deganda, ma’lum kasbiy tajribaga ega bo‘lgan xodimlarning faoliyat turi, joyi yoki lavozimini o‘zgartirishi sababli turli vaziyatlarga moslashish jarayoni tushuniladi.

Individual rejalashtirish kompaniyaning alohida xodimlari martaba o‘sishini boshqarish masalalarini o‘z ichiga oladi (har xil turdagi vertikal yoki gorizonta ko‘tarilish, rotatsiya, almashtirish, o‘qitish va boshqalar).

Individual suhbat davomida har bir nomzod bilan yuzma–yuz suhbat o‘tkaziladi, bu ishonchli munosabatlar o‘rnatish hamda berilgan savollarga mazmunli va ochiq javob olish imkonini beradi.

Injiniring — inson resurslarini boshqarish jarayonlarini loyihalash.

Innovatsion boshqaruv – bu tashkilotda innovatsiyalarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni.

Innovatsion strategiya – noyob mahsulotni ishlab chiqarish.

Innovasiyalarni boshqarish – bu tashkilot va uning xodimlarining innovatsiyalarni ta'minlaydigan innovatsion faoliyatini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllari to'plami.

Inson kapitali (Human Capital) – iqtisodiy, ijtimoiy va oilaviy rivojlanishning ishlab chiqaruvchi omili bo'lib, inson kapitalining samarali ishlashini ta'minlaydigan: intellektual salohiyat, muhit va mehnat faoliyatidan tashkil topgan.

Inson kapitali indeksi – Jahon banki guruhi tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, dunyo mamlakatlari va mintaqalaridagi inson kapitali rivojlanish darajasini tavsiflovchi integral ko'rsatkichdir. Jahon bankining metodologiyasiga ko'ra, inson kapitali insonlar hayoti davomida to'playdigan, jamiyatning foydali va samarali a'zolari sifatida o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish imkonini beruvchi bilim, ko'nikma va sog'liqdan iborat.

Inson kapitalini saqlab qolish quyi tizimi – bu xodimlarning kompaniyaga, uning maqsadlari va qadriyatlariga sodiqligini shakllantirish va rivojlantirishga qaratilgan tadbirlar, usullar hamda uslublar majmuasidir.

Inson resurslari – bu xodimlar ega bo'lgan va tashkilot maqsadlariga erishish uchun foydalanadigan bilim, ko'nikma, qobiliyat, motivatsiya va boshqa xususiyatlar yig'indisidir. Ular kompaniyaning strategik va noyob aktivini ifodalaydi, chunki ular uzoq muddatli istiqbolda uning raqobatbardoshligi va muvaffaqiyatini belgilaydi.

Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish tashkilotning samarali va dinamik rivojlanishi hamda biznes maqsadlariga erishish uchun inson resurslariga bo'lgan talabini miqdor va sifat jihatdan o'z vaqtida qondirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir.

Inson resurslaridan foydalanish quyi tizimi – tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun xodimlarning intellektual, kasbiy, ijodiy, tadbirkorlik va boshqa qobiliyatlardan eng samarali foydalanish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash.

Inson resurslarini boshqarish (IRB) – bu tashkilotni xodimlar bilan ta'minlash, ularni rivojlantirish, motivatsiya qilish va korxonaning strategik maqsadlariga erishish uchun foydalanishga tizimli yondashuv.

Inson resurslarini boshqarish amaliyoti – menejerlar tomonidan qo'llaniladigan rasmiy va norasmiy yondashuvlarni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarish dasturlari – IRB strategiyalari, siyosati va amaliyotini tizimli ravishda amalga oshirish imkonini beruvchi dasturlar.

Inson resurslarini boshqarish jarayonlari – IRB bo'yicha strategik rejalar va siyosatni amalga oshirishda qo'llaniladigan rasmiy taomillar va usullardan tashkil topadi.

Inson resurslarini boshqarish obyekti – inson resurslarini boshqarish funksiyalarining ta'siri yo'naltirilgan tashkilot xodimlari.

Inson resurslarini boshqarish siyosati – bu tamoyillar, qadriyatlar va strategiyalarni IRB ning muayyan sohalarida qanday qo'llanilishi kerakligini belgilaydigan qoidalar majmui.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi – bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladigan, tashkilotning strategik maqsadlari va resurs imkoniyatlarini hisobga olgan holda yuqori professional, mas'uliyatli va hamjihat jamoani yaratish bo'yicha uzoq muddatli maqsadlarga erishish bo'yicha harakatlar yo'nalishidir.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi – bu tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun inson resurslaridan qanday foydalanishini belgilaydigan rejadir. Ushbu reja xodimlarni yollash, o'qitish, rivojlantirish va rag'batlantirish kabi jihatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilot madaniyati, maqsadlari va qadriyatlari kabi omillarni ham hisobga olishi lozim.

Inson resurslarini boshqarish subyektlari – o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarni boshqaradigan barcha darajadagi rahbarlar.

Inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligi – inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan investitsiyalarning tashkilot faoliyati natijalariga nisbati bilan baholanadi.

Inson resurslarini boshqarish falsafasi – menejerlarda shakllantirilgan umumiy qadriyatlar va rahbarlik tamoyillarini tavsiflaydi.

Inson resurslarini boshqarish xizmati – bu tashkilotning asosiy faoliyatida bevosita ishtirok etmay, uning uzluksiz ishlashini ta'minlaydigan funksional tarkibiy bo'linma hisoblanib, qabul qilingan kadrlar siyosati doirasida tashkilotning xodimlarni boshqarish sohasidagi ixtisoslashtirilgan tarkibiy bo'linmalar majmuidir.

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv xodimlarni rivojlantirishning umumiy modelini yaratishga qaratilgan bo'lib, inson resurslarini boshqarish jarayonlari, eng avvalo, xodimlarning rivojlanishi uchun qulay muhit yaratishga yo'naltirilishi lozim.

Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalar – bu xodimlarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va optimallashtirish mo'ljallangan texnik vositalar, raqamli texnologiyalar va dasturiy yechimlar to'plami.

Inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish – bu xodimlarni ishga qabul qilishdan tortib, ularni moslashtirish, foydalanish, rivojlantirish, motivatsiyalash, saqlab qolish va ish faoliyatlarini baholashgacha bo'lgan jarayonlarda raqamli texnologiyalarini joriy etish va qo'llashdir.

Inson resurslarini boshqarishning axborot tizimi (HRIS, Human Resource Information System) – bu inson resurslarini boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan dasturiy ta'minot, raqamli texnologiyalar va vositalar to'plami.

Inson resurslarini boshqarishning ijtimoiy-psixologik usullari xodimlarga psixologik, axloqiy va ijtimoiy ta'sir ko'rsatish orqali ularni samarali ishlashga undashni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarishning iqtisodiy usullari vazifalarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishi natijasida tejamkorlik yoki qo'shimcha foyda tufayli moddiy mukofotlar bilan rag'batlantirish.

Inson resurslarini boshqarishning inqirozga qarshi strategiyasi, birinchidan, inqirozli vaziyatlarning oldini olishga, ikkinchidan, ularni bartaraf etish choralarini ko'rishga qaratilgan. Bunday strategiya doimiy

ravishda tizimli inqiroz alomatlarini boshdan kechirayotgan tashkilotlar uchun maqbul strategiyadir.

Inson resurslarini boshqarishning ma'muriy usullarida buyruqlar, ko'rsatmalar hamda ijrochilarga aniq topshiriqlarni berish asosida xodimlar faoliyati boshqariladi va tartibga solinadi.

Inson resurslarini boshqarishning tashkiliy usullari xodimlarning pozitsiyalari va ularni boshqarish elementlari o'rtasidagi muayyan aloqalar hamda munosabatlarni o'rnatish va tartibga solish.

Inson resurslarini innovatsion boshqarish – bu xodimlarning ijodiy, innovatsion salohiyatini rivojlantirish va ularning innovatsion xulq-atvorini rag'batlantirish maqsadida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan faoliyat.

Inson resurslarini optimallashtirish strategiyasi (“passiv strategiya”). U xodimlarni qisqartirish, ijtimoiy dasturlar va xodimlarni o'qitishga uchun xarajatlarni kamaytirish. Inqirozli vaziyatlarda yoki texnokratik boshqaruv yondashuvi bilan qo'llaniladi.

Inson resurslarini rejalashtirish – bu ishlab chiqarish korxonasini biznes uchun raqoba tustunligiga yoki qo'shimcha xarajatlar manbaiga aylanishi mumkin bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashga qaratilgan jarayon. **Inson resurslarini rejalashtirish** – bu korxonaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur bo'lgan xodimlarning miqdori va sifatini aniqlash jarayoni.

Inson resurslarini rejalashtirish mehnat resurslaridan foydalanishni optimallashtirish va korxona samaradorligini oshirish vositasidir.

Inson resurslarini rivojlantirish – bu xodimlarning mehnat potensialini ro'yobga chiqarishga, ularning qobiliyatlarini, ishbilarmonlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlarini rivojlantirishga qaratilgan o'zaro bog'liq harakatlar tizimi bo'lib, u kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash hamda malakasini oshirish, martabani boshqarish va kasbiy o'sishni, kadrlar zaxirasi bilan ishlashni hamda korporativ madaniyatni shakllantirishni o'z ichiga oladi.

Inson resurslarini rivojlantirish quyi tizimi – tashkilotning strategik rivojlanish maqsadlariga muvofiq ravishda xodimlarning kasbiy malakasini oshirish va rivojlantirishga qaratilgan.

Inson resurslarini rivojlantirish strategiyasi asosiy va raqobatbardosh resurs sifatida inson resurslarini boshqarishga investitsiyalar kiritish bilan ajralib turadi.

Inson resurslarini strategik boshqarish strategik maqsadlarga muvaffaqiyatli erishish uchun xodimlarning salohiyatini samarali jalb qilish, rivojlantirish va qo‘llashni ta’minlaydigan tizimli va kompleks yondashuvdir.

Inson resurslarini strategik rejalashtirish – bu umumiy strategiyani amalga oshirish uchun kadrlar siyosatining yo‘nalishlari, yondashuvlari va maqsadlarini aniqlash bo‘yicha boshqaruv faoliyatining bir turi hisoblanadi.

Inson resurslarini shakllantirish quyi tizimi – tashkilotda qabul qilingan strategiyasiga muvofiq inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojlarni sifat va miqdor jihatdan to‘liq hamda o‘z vaqtida ta’minlashdir.

Intensiv parametrlar qiymati tizimning hajmiga bog‘liq bo‘lmagan miqdorlarni qabul qiladi (masalan, harorat, bosim, konsentratsiya).

Intilish inson xatti–harakatlarini belgilaydigan ehtiyojlarni qondirishning odatiy darajasini ifodalaydi.

IRB tizimining iqtisodiy maqsadlari inson resurslarini oqilona shakllantirish, ulardan foydalanish va rivojlantirish orqali tashkilot faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligini ta’minlashdir.

IRB ning ijtimoiy maqsadlari xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan: bandlikni ta’minlash, mehnat hayoti sifatini oshirish, kasbiy tayyorgarlik va malaka oshirish, dam olishni tashkil etish, maishiy va tibbiy xizmat ko‘rsatish, huquqiy himoya, sog‘lom ma’naviy va psixologik muhitni yaratish, ijodkorlikni rag‘batlantirish, o‘zini-o‘zi boshqarishni amalga oshirish va boshqalar.

Ixtisoslashgan karyera ma’lum bir xodimning o‘z kasbiy faoliyati davomida bir yoki turli tashkilotlarda ixtisoslashgan kasbi va faoliyati

sohasi doirasida rivojlanishning turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.

Ixtisoslashmagan karyera – **karyera** pillapoyasida ko'tarilayotgan xodim bir pozitsiyada turmasdan, kompaniyaga turli bo'limlarida ishlashi, ushbu karyera bosqichlarini bir yoki turli tashkilotlarda bosib o'tishidir.

Ichki kadrlar zaxirasi – tashkilotda ishlab kelayotgan va yangi lavozimga o'tishga tayyor yoki buning uchun yetarli salohiyatga ega bo'lgan kompaniya xodimlaridan shakllantiriladi.

Ish vaqti – xodim tashkilotning ichki mehnat qoidalariga va mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq mehnat majburiyatlarini bajarishi kerak bo'lgan vaqt, shuningdek qonunlar va boshqa me'yoriy–huquqiy hujjatlarga muvofiq boshqa vaqtlarni o'z ichiga oladi.

Ish vaqti rejimi – muayyan kalendar davr mobaynida (ish kunining, haftaning, ish vaqtini jamlab hisobga olish qo'llanilganda esa hisobga olish davrining haftasidan oshadigan davr mobaynida) ish vaqtining taqsimlanishi ish vaqti rejimidir.

Ish joyi deganda, zarur mehnat qurollari va buyumlari bilan jihozlangan muayyan hududning (yoki makonning) cheklangan qismi tushunilib, unda alohida xodim yoki xodimlar guruhi mehnat faoliyati amalga oshiradi. Ish joyi tashkilot tarkibidagi asosiy bo'g'in hisoblanadi.

Ish joyi xavfsizligi – bu xavfli hodisalarning salbiy oqibatlarini kamaytirish va faoliyatning eng yaxshi samaradorligiga erishish uchun xodimlarning hayotiy manfaatlarini ichki hamda tashqi tahdidlardan himoya qilishni ta'minlash va qo'llab-quvvatlash .

Ish joyiga texnik xizmat ko'rsatishni tashkil etish - ish joyiga texnik xizmat ko'rsatish bilan bog'liq masalalarni hal qilishni o'z ichiga oladi, bunda texnik xizmat ko'rsatish vaqti, ketma–ketligi va davriyligi belgilanadi.

Ish joyida qulay mehnat sharoitlarini yaratish – mehnat va dam olish rejimlarini yaxshilash.

Ish joyini attestatsiyalash – tashkilotning ish joylarida mehnat sharoitlarini baholash bo'yicha chora–tadbirlar majmui.

Ish joyini tashkil etish – bu ish joyini mehnat vositalari va obyektlari bilan jihozlash va ularni ma’lum tartibda joylashtirish bo’yicha chora–tadbirlar majmuidir.

Ish joylarini tashkil etish – ishlab chiqarish vositalari, mehnat obyektlari, uskunalari bilan jihozlash, ularni oqilona joylashtirish orqali mehnatning samarali usullari va uslublaridan foydalanishga imkon yaratish.

Ish kuchi – bu shaxsning tovar va xizmatlar ishlab chiqarish uchun foydalanadigan jismoniy va intellektual qobiliyatlari yig’indisidir.

Ish malakasi – bu muayyan turdagi ishning murakkabligi, aniqligi va mas’uliyat darajasi bilan belgilanadigan xususiyatlari.

Ishbilarmon liderlik – bu yuqori malaka, tashkiliy muammolarni boshqalarga qaraganda yaxshiroq hal qilish qobiliyati, tadbirkorlik obro’si, tajribasi va boshqalar kabi fazilatlarga asoslanadi. Ishbilarmon lider boshqaruv samaradorligiga eng kuchli ta’sir qiladi.

Ishbilarmonlik o’yinlari – amaliy tadqiqotlar tahlilini o’z ichiga olgan guruh o’yini. Shu bilan birga, o’yin ishtirokchilari o’yin biznesi sharoitida rollarni oladilar va qabul qilingan qarorlarning oqibatlarini ko’rib chiqadilar.

Ishga chiqqan xodimlar soni – ma’lum bir kunda, smenada ishlaydigan ishga chiqqan xodimlar soni.

Ishdan tashqarida o’qitish tashkilotdan tashqari barcha turdagi o’qitishni o’z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish normasi – muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda vaqt birligida bir xodim yoki muayyan tashkiliy-texnik sharoitlarda tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan smena davomida bajarilishi kerak bo’lgan ish hajmi.

Ishlab chiqarish omillari – mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishda foydalaniladigan barcha resurslar jamlanmasi. Ularning asosiy guruhlariga yer, mehnat, kapital va tadbirkorlik qobiliyati kiradi.

Ishlab chiqarish xodimlari – tashkilotning asosiy mahsulotlari (xizmatlari)ni ishlab chiqarish, shuningdek, ishlab chiqarish dasturida belgilangan qo’shimcha mahsulotlar (xizmatlar)ni ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashadigan xodimlari.

Ishlash vaqti – ish vaqtining muayyan ish bajariladigan qismi.

Ishchi kasbi – kasbga o‘qish yoki amaliyot natijasida egallangan jami bilimlar va ko‘nikmalar bilan belgilanadigan ishchining mehnat faoliyati turi.

Kadrlar siyosati – bu tashkilotning rivojlanish strategiyasi va bozor talablarini o‘zgarishini hisobga olgan holda yuqori mahsuldorlikka erishishga qodir birlashgan jamoani yaratish uchun kadrlar ishining umumiy yo‘nalishlari, kadrlar salohiyatini saqlash va rivojlantirishga qaratilgan maqsad va vazifalarni ishlab chiqish tamoyillari, usullari, shakllari, va tashkiliy mexanizmlari tizimidir.

Kadrlar tayyorlash – bu inson faoliyatining barcha sohalari uchun maxsus bilim, malaka, ko‘nikma va o‘qitish usullari majmuiga ega bo‘lgan malakali kadrlarni tizimli va tashkiliy ravishda tayyorlash.

Kadrlarni qayta tayyorlash – bu yangi kasbni egallash yoki ish mazmuni va natijalariga qo‘yiladigan talablarni o‘zgarishi munosabati bilan yangi bilim, malaka, ko‘nikma va muloqot usullarini o‘zlashtirish maqsadida kadrlar tayyorlash.

Kadrlarni malakasini oshirish – kasb yoki lavozimga ko‘tarilish talablarining ortishi munosabati bilan bilim, malaka, ko‘nikma va muloqot usullarini takomillashtirish maqsadida kadrlar tayyorlash.

Kasb – bu maxsus tayyorgarlik natijasida olingan bilim va mehnat ko‘nikmalari majmui bilan belgilanadigan inson faoliyatining (kasbning) ma’lum bir turi.

Kasbiy karyera insonning kasbiy qobiliyatlarini rivojlanish va amalga oshirish darajasini, uning kasbiy tajribasining sifat holatini tavsiflaydi.

Kasbiy moslashuv – yangi xodim zarur ko‘nikmalarni egallaydi va kasbiy bilimlarga ega bo‘ladi, ish sifatini baholash mezonlarini o‘rganadi.

Kasbiy rivojlanish – bu shaxsni turli kasbiy rollarni, kasbiy bilim va ko‘nikmalarni belgilashga qaratilgan ijtimoiylashuv jarayoni.

Kasbiy etika – bu xodimlarning ish joyidagi xulq-atvori, xatti-harakatlari qoidalari va normalari to‘plami.

Kasbiy yaroqlilik – bu xodimning kasbiy fazilatlarining ma'lum bir ish joyi va mehnat majburiyatlari talablariga muvofiqligidir.

Keyslar – real yoki xayoliy boshqaruv vaziyatini tahlil qilish va baholash.

Kompetensiya – bu mutaxassisning (xodimning) ma'lum bir toifadagi kasbiy vazifalarni hal qilishdagi shaxsiy qobiliyati.

Konstruktiv konflikt obyektiv qarama–qarshiliklardan kelib chiqadi, uni hal qilish yangi g'oyani mustahkamlashga, tashkilotning o'zida progressiv o'zgarishlarga olib keladi.

Konstruktiv lider (funksional) – tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga katta hissa qo'shishi bilan ajralib turadi.

Konflikt – o'zaro qarama–qarshi bo'lgan ziddiyatli manfaatlar va munosabatlarning ochiq to'qnashuvidir.

Konfliktlarni boshqarish – bu ularni keltirib chiqargan sabablarni bartaraf etish va nizolashayotgan tomonlarni qabul qilingan munosabatlar normalariga moslashtirish uchun tashkilot xodimlariga maqsadli ta'sir qilish jarayoni.

Konfliktlarni boshqarish usullari uning borishini nazorat qilish va oqibatlariga maqsadli ta'sir ko'rsatishda foydalaniladigan texnika, uslub va usullar to'plamidir.

Konfliktli vaziyat – bu biror bir masala yuzasidan tomonlarning qarama–qarshi pozitsiyalari, qarama–qarshi maqsadlarga intilishlar va ularga erishish uchun turli xil vositalardan foydalanish, manfaatlar to'qnashuvi va shu kabi boshqa holatlar vujudga keladigan vaziyatdir.

Konfliktning yechimini topish – konfliktli vaziyatni bartaraf etish hamda u yuzaga keltirgan munosabatlarni to'g'ri yo'lga solish bo'yicha bilim va ko'nikmalari majmuidan iboratdir.

Konfliktning tashkilotchisi – bu nizolarni rejalashtiradigan, uning rivojlanishini belgilaydigan va uni amalga oshirishning turli usullarini taqdim etadigan shaxs.

Konfliktning sherigi – bu konfliktda bo'lgan tomonlarga maslahat, texnik yoki boshqa vositalar bilan yordam beradigan shaxs.

Korporativ belgilar – shiorlar, logotip, madhiya va boshqa atributivlar.

Korporativ moslashuv – samarali ishlash uchun xodim kompaniya faoliyatini tashkil etish bilan bog‘liq savollarga javob olishi kerak.

Korxonaning tashkiliy tuzilmasi (KTT) – bu xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni va bo‘ysunish tartibini belgilaydigan bo‘linmalar va lavozimlar tizimidir.

Kulrang yoqalilar – xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar.

Ko‘p tomonlama (platformali) bandlik – onlayn platformalar orqali yetkazib beruvchilar va iste’molchilar o‘rtasidagi to‘g‘ridan–to‘g‘ri munosabat.

Kutishlar haqiqiy vaziyat va muayyan xatti–harakatlarga nisbatan intilishlarni aniqlaydi. Taxminan, bir xil intilishlar bo‘yicha kutishlar bir–biridan sezilarli darajada farq qilishi mumkin.

Qadriyatlar – bu barcha xodimlar bir–biri bilan, mijozlar va hamkorlar bilan muloqot qilishda amal qiladigan qoidalar va tamoyillar.

Lavozim karyerasi – bu xodimning tashkilot tuzilmasida vertikal va gorizontal harakatlanishi bo‘lib, uning kasbiy imkoniyatlarini amalga oshirish shaklini ifodalaydi.

Lider – bu maqsadga erishish uchun odamlarni birlashtira oladigan shaxs.

Liderlik – bu maqsadlarga erishish yo‘lida harakat qilishga undash uchun alohida shaxs va shaxslar guruhiga ta’sir o‘tkazish qobiliyati.

Lider–erudit – keng kasbiy va ensiklopedik bilimi bilan ajralib turadi.

Loyihaviy bandlik (gig economy) – ijodiy guruh ishtirokchisi sifatida yoki mustaqil ravishda alohida loyihalarda muvaqqat ishlash.

Majburiy motivatsiya. U hokimiyatdan foydalanish va tahdid orqali shaxsning hayoti, sog‘lig‘i yoki farovonligi, uning ehtiyojlarini qondirish uchun foydalanish.

Maqom karyerasi – bu korxona rivojiga qo‘shgan ulkan hissasi uchun navbatdagi unvon yoki faxriy unvon berish bilan ifodalangan tashkilotda xodimning maqomini oshirish.

Malaka karyerasi – xodimning kasbiy o‘sishini, lavozimining razryadi va tarif setkasi bo‘ylab o‘sishini nazarda tutadi.

Malaka normasi — xodimning mehnat vazifasini bajarishi uchun zarur bo‘lgan malaka (bilim, mahorat, ko‘nikma) darajasi.

Manfaatlarning bo‘ysunishi – alohida xodim yoki xodimlar guruhining manfaatlarini tashkilot manfaatlaridan ustun qo‘ymaslik.

Markazga yo‘naltirilgan karyera deganda xodimning tashkilot rahbariyatining asosiy tarkibiga o‘tishi tushuniladi, masalan, xodimning boshqa xodimlar kirishi imkoni bo‘lmagan yig‘ilishlarda ishtirok etishi, tashkilotning alohida ma‘lumot manbalariga ega bo‘lishi va boshqalar.

Masofadan turib ishlash – bu xodim o‘z mehnat faoliyatini ish beruvchining idorasidan uzoqda, masofadan turib, axborot–kommunikasiya texnologiyalaridan foydalangan holda o‘z xizmat vazifalarni bajarish bandlik shaklidir.

Matritsali tuzilma amaliyotda funksional va divizional modellar afzalliklarini mujassamlashtirgan eng murakkab tashkiliy tuzilma hisoblanadi. O‘z tadqiqoti va ishlanmalariga ega yirik tashkilotlar uchun qulay tuzilma.

Ma‘muriy–boshqaruv xodimlariga tashkilotga, uning tarkibiy bo‘linmalariga umumiy rahbarlikni amalga oshiradigan, tashkilotdagi ichki jarayonlarni (ishlab chiqarish, texnologik va boshqalar) boshqarish bo‘yicha qarorlar qabul qiladigan va amalga oshiradigan xodimlar kiradi.

Ma‘muriy–texnik xodimlar tarkibiga texnik va ekspluatatsion xizmat ko‘rsatishni tashkil etish, qurilish, ta‘mirlash, montaj qilish va ishga tushirish ishlarini bajarish uchun mas‘ul bo‘lgan xodimlar kiradi.

Ma‘muriy–xo‘jalik xodimlariga tashkilot ichida turli xil ichki iqtisodiy funksiyalarni bajaradigan xodimlar, shu jumladan tashkilot faoliyatini iqtisodiy ta‘minlash, tashkilot ichidagi ichki ma‘lumotlar almashinuvini amalga oshirish, binolar, inshootlar, hududlarning ekspluatatsiyasi va boshqalar bilan shug‘ullanuvchi xodimlar kiradi.

Ma‘ruzalar – kasbiy tayyorgarlikning an‘anaviy usuli bo‘lib, xodimga qisqa vaqt ichida katta hajmdagi o‘quv materialini taqdim etish imkonini beradi.

Mezonlarga asoslangan suhbat davomida nomzoddan taklif qilinganlardan eng maqbul yechimni tanlab, turli vaziyatli muammolarni

hal qilish soʻraladi. Nomzodning javoblari belgilangan mezonlar boʻyicha baholanadi.

Mehnat jamoasi – bu bir tashkilot doirasida umumiy maqsadlar va ularga erishish uchun maʼlum vazifalarini bajarish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar guruhidir.

Mehnat jamoasining ijtimoiy–psixologik iqlimi – bu uning aʼzolarining jamoaga boʻlgan munosabatlarining nisbatan barqaror ijtimoiy tizimi.

Mehnat jarayonini optimallashtirish – energiyani va ish vaqtini maksimal darajada tejashni taʼminlaydigan oqilona mehnat usullari va uslublarini joriy etish.

Mehnat intizomi – korxonada ichki mehnat qoidalariga (ish kunining boshlanish va tugash vaqtlari, tushlik va dam olish uchun tanaffuslar) hamda oʻzini tutish meʼyorlariga rioya qilish.

Mehnat kooperasiyasi – bu yagona mehnat jarayoni doirasida individual ijrochilar oʻrtasida ishlab chiqarish munosabatlarini oʻrnatishdir.

Mehnat motivatsiyasi – bu xodimning mehnat orqali ehtiyojlarini qondirish (maʼlum imtiyozlarni olish) istagi.

Mehnat normasi – bu xodim ish kuchini uning mehnat sarfiga aylantirish jarayoniga vositachilik qilib, ishlab chiqarish jarayonida uning ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan maʼlum bir natijaga erishishni taʼminlaydigan mehnat xarajatlari oʻlchovidir. Mehnat normasi – bu mehnat faoliyatini tartibga soluvchi tartib, qoidalar va belgilangan chora–tadbirlar majmuidir.

Mehnat resurslari – bu iqtisodiyot uchun mahsulot yoki xizmatlar ishlab chiqarishga va ishlashga qodir boʻlgan aholi soni.

Mehnat resurslarini optimallashtirish inson resurslarini oqilona taqsimlash orqali mehnatga sarflanadigan xarajatlarini kamaytirish va biznes samaradorligini oshirish bilan bogʻliq chora–tadbirlar majmuidir.

Mehnat taqsimoti – xodimlarning eʼtiborini jamlash imkoniyatiga ega boʻlganligi sababli alohida operatsiyalarni bajarishni ularga topshirish va buning natijasida mehnat unumdorligini oshirish.

Mehnat unumdorligi – bu ma’lum bir vaqt ichida bir xodim yoki bo‘limning samaradorligi ko‘rsatkichidir. Mehnat unumdorligi olingan daromadning xodimlar soniga nisbati asosida hisoblanadi. Mehnat unumdorligi soatlik, smenalik, oylik, choraklik, yillik bo‘lishi mumkin.

Mehnat unumdorligini hisoblashning qiymatli usuli. Ushbu usuldan mahsulot yoki xizmat hajmini pulda o‘lchash orqali foydalaniladi. Turli narx toifalaridagi mahsulotlarni ishlab chiqarish sohasida keng foydalaniladi. Bu usuldan investitsiyalar samaradorligini solishtirish va ma’lum bir mahsulotni ishlab chiqarish qanchalik foydali ekanligini aniqlashda foydalanish mumkin.

Mehnat unumdorligini hisoblashning mehnat usuli. Ushbu usulda hisob–kitobni amalga oshirish uchun biror bir bo‘lim uchun ishlab chiqarish vaqti me’yorlari o‘rnatiladi va bitta xodimning haqiqiy ishlashi bilan taqqoslanadi. Bu usul bo‘limda turli darajadagi vazifalar va har bir xodimning ish jarayonini kuzatishning murakkabligi tufayli kamdan–kam qo‘llaniladi.

Mehnat unumdorligini hisoblashning natural usuli – mahsulotlar donada, litrda, metrda, tonna va boshqa natural ko‘rsatkichlarda o‘lchash mumkin bo‘lganda foydalaniladi. Ushbu usulning eng muhim sharti – mehnat jarayoning o‘zgarmasligi, ya’ni barcha o‘lchov birliklar bir xil bo‘lishi lozim.

Mehnat unumdorligini hisoblashning shartli–natural usuli. Bunda mahsulotning narxi hisobga olinmaydi va hisob–kitob shartli hisob birligi sifatida qabul qilinadi – mahsulotning o‘rtacha xarakteristikalarini hisobga olinadi. O‘xshash, ammo bir xil bo‘lmagan mahsulotlarni ishlab chiqaradigan kompaniyalar uchun qo‘l keladi: metallurgiya, to‘qimachilik, qurilish materiallari, transport. Natijada, bir xil xususiyatga ega mahsulotlar bo‘yicha mehnat unumdorligi ko‘rsatkichlari o‘lchanadi.

Mehnat xarajatlari normalarini belgilash. Mehnatni normalash turli ishlab chiqarish sharoitida muayyan ishlarni bajarish uchun mehnat o‘lchovini belgilaydigan qabul qilingan tashkiliy qarorlarni birlashtiradi.

Mehnat sharoitlari – bu tashqi ishlab chiqarish muhitining odamlarning ishlashi va sog‘lig‘iga ta’sir ko‘rsatadigan omillar majmui.

Mehnatni me'yorlash – ma'lum tashkiliy–texnik sharoitlarda mahsulot birligini ishlab chiqarish yoki ma'lum miqdordagi ishlarni bajarish uchun mehnat xarajatlarini standartlashtirish.

Mehnatni motivatsiyalash tizimi - tashkilot xodimlarini rag'batlantirish va ular faoliyatiining samaradorligini oshirish uchun qo'llaniladigan moddiy va nomoddiy rag'batlantirishlar to'plamidir.

Mehnatni rejalashtirish - ichki va tashqi muhit omillarini hisobga olgan holda butun tashkilot faoliyatini umumiy iqtisodiy rejalashtirishning bir qismidir.

Mehnatni tartibga solish – bu nizomlar, qoidalar, ko'rsatmalar, normalar va boshqa me'yoriy hujjatlar bilan xodimlarning o'z mehnat funksiyalarini bajarishdagi faoliyati tartibini belgilashdir.

Mehnatni tashkil etish – bu ishlab chiqarish jarayonida xodimlar mehnatidan samarali foydalanish uchun shart–sharoitlarni ta'minlashga, yuqori mehnat unumdorligiga erishishga va ishlab chiqarishni intensiv ravishda rivojlantirishga qaratilgan ilmiy asoslangan chora–tadbirlar tizimi.

Mehnatni tashkil etishning noan'anaviy shakllari – muayyan manzilda joylashgan tashkilotdagi ish joyida qat'iy jadval va to'liq ish kuni ishlash modellaridan farq qiladigan xodimlarni band qilish usullari. Ular yuqori moslashuvchanlik, zamonaviy texnologiyalardan foydalanish va muammolarni hal qilishda innovatsion yondashuvlar bilan ajralib turadi.

Me'yoriy motivatsiya – g'oyaviy–psixologik ta'sir orqali shaxsni ma'lum bir xatti–harakatga undash: ishontirish, og'dirish, taklif kiritish, ma'lumot berish, psixologik in'eksiya va boshqalar.

Moviy yoqalilar – turli kasb va malaka darajasidagi ishchilar.

Moddiy motivatsiyalash – bu ish haqi, mukofotlar va boshqa to'lovlar ko'rinishidagi pul mablag'lari yordamida xodimlarni rag'batlantirish bo'lib, mehnat unumdorligini va ish sifatini oshirish hamda kerakli mutaxassislarni saqlab qolishga qaratilgan.

Monetar karyera – bu xodimlarning ish haqi darajasining oshishi.

Moslashish – ya'ni yangi xodimning tashkilotning asosiy qadriyatlarini o'zlashtirishi, shu bilan birga o'z munosabatlarining aksariyat qismini saqlab qolish.

Motiv – bu insonni ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlar bo'lib, shaxsni muayyan faoliyatga va ma'lum maqsadga erishishga yo'naltiruvchi psixoenergetik salohiyatdir.

Motivatsiya – bu shaxsni (xodim, ijrochi) yoki odamlar guruhini tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni.

Motivatsiyaning mohiyatli nazariyalari insonning ichki mazmunini va uning ehtiyojlarini mehnatga rag'batlantirish sifatida qaraydi.

Mutaxassislik – muayyan kasb doirasidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan va ishchilardan qo'shimcha maxsus bilim va ko'nikmalarni talab qiladigan faoliyat turi. Masalan: iqtisodchi–rejachi, iqtisodchi–hisobchi, iqtisodchi–moliyachi, iqtisodchi–mehnatchi kasbi doirasida.

Naqd mehnat unumdorligi – bu ishda to'xtab qolishlar va kechikishlarni bartaraf etish orqali erishish mumkin bo'lgan ko'rsatkich. Masalan, elektr energiya ta'minotidagi uzilish bo'lmaganda yana qancha mahsulot ishlab chiqarish mumkin yoki savdo guruhi ushbu chorakda qancha yangi mijozlarni jalb qilish lozim edi va boshqalar.

Neytral lider – o'z ya'ni tashkilot faoliyati samaradorligiga bevosita ta'sir qilmaydigan (masalan, bir tashkilotda ishlaydigan havaskor bog'bonlar guruhi orasida yetakchilik).

Nomoddiy motivatsiyalash – bu xodimlarni motivatsiyalashning turli xil pulsiz usullari bo'lib, tashkilotda korporativ ruhni, xodimlarning sadoqati va ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi

Norasmiy guruh – bu aniq maqsadga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro aloqada bo'lgan o'z–o'zidan shakllangan shaxslar jamoasi. Norasmiy tashkilotlar, xuddi rasmiy tashkilotlar kabi, boshqaruv ierarxiyasi, rahbarlar, vazifalar va xatti–harakatlar normalariga ega.

Normativ xodimlar soni. U mehnat me'yorlari, ishlab chiqarish va sotishning zarur hajmlari asosida hisoblanadi. Xodimlarning normativ soni haqida gapirilganda, ular ideallashtirilgan ko'rsatkichni – tashkilot intilayotgan ko'rsatkichni anglatadi.

Oq yoqalilar – jismoniy bo'lmagan ishlarga jalb etilgan xodimlar.

Operativ rejalashtirish (asosan, qisqa muddatli – bir yilgacha) – kadrlar xizmatining faoliyati maqsadlarni ishlab chiqish uchun emas, balki joriy kadrlar muammolarini hal qilish va o'zgaruvchan vaziyatlardan kelib chiqqan holda kadrlar siyosati doirasidagi chora–tadbirlarni ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Optimallashtirish eng maqbul yechimni izlash jarayoni hisoblanib, eng kam xarajatlar va vaqt sarfi bilan eng yuqori natijalarga erishishni anglatadi.

Passiv kadrlar siyosati. Ushbu turdagi siyosat bilan tashkilot rahbariyati o'z xodimlariga nisbatan aniq harakat dasturiga ega bo'lmagan vaziyat yuzaga keladi va kadrlar bilan ishlash kompaniyaga salbiy ta'sirning oqibatlarini bartaraf etishga qaratiladi.

Portfel bandlik – bu shaxs bir vaqtning o'zida bir nechta mustaqil loyihalarni amalga oshirishni yoki turli tashkilotlarda bir nechta ish beruvchilar bilan ishlash modeli.

Potensial mehnat unumdorligi – ish sharoitlari yaxshilansa, qancha mahsulot ishlab chiqarish mumkinligini yoki yangi dasturiy ta'minot bilan bir oyda qancha mahsulot sotish mumkinligini aniqlaydi.

Pog'onali karyera – gorizontal va vertikal karyera elementlarini o'zida birlashtiradi. Xodimlarning ko'tarilishi navbatma–navbat vertikal va gorizontal o'sish orqali amalga oshirilishi mumkin, bu sezilarli samara beradi.

Professional yordam - stress darajasini pasaytirish va o'z–o'zini boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan individual hamda guruh mashg'ulotlari uchun professional psixolog yoki psixoterapevt xizmatidan foydalanish.

Psixofiziologik moslashuv – yangi xodim yangi ish rejimi va ish tartibiga moslashuvi.

Raqobatlashish (musobaqalashish) motivi - eng kuchli motivlardan biri bo'lib, raqobatlashishning ma'lum darajada namoyon bo'lishi genetik jihatdan har bir insonga xosdir. U kamroq sarf-xarajalar bilan u sezilarli iqtisodiy samara beradi.

Rasmiy guruhlar tashkilot rahbariyati tomonidan aniq vazifalarni bajarish va muayyan maqsadlarga erishish uchun tuzilgan jamoa.

Rahbar – qaror qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxs va unga berilgan vakolatlar doirasida yagona boshliq sifatida faoliyat yuritadi.

Rahbarlik – bu jamoa yoki shaxsning sa'y-harakatlarini umumiy vazifalarni bajarishga yo'naltiruvchi mexanizm. U odamlarni ehtiyojlariga ta'sir qilish orqali maqsadga erishishga undaydi.

Rahbarlik san'ati har qanday vaziyatda o'z jamoasini qo'llab-quvvatlash yo'llarini izlab topish, hamkorlarni ishontirib bo'lmaydigan va ular tomonidan qabul qilinmaydigan g'oyalarni rivojlantirishdan o'z vaqtida voz kecha olish bilan tavsiflanadi.

Rahbarlik uslubi – boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda rahbarning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning ijrosini tashkil etganda va qo'l ostidagi xodimlar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'rish uslubini anglatadi. Shuningdek, boshqaruvning muayyan vaziyatidan qat'iy nazar, rahbarning xulq-atvori namunasidir.

Reaktiv kadrlar siyosati. Kadrlar siyosatining ushbu turini tanlagan tashkilot rahbariyati xodimlar bilan munosabatlarda salbiy holatlar yuzaga kelishini ko'rsatadigan omillarni nazorat qilishga intiladi. Bunday tashkilotlardagi kadrlar bo'limi odatda bunday vaziyatlarni aniqlash va favqulodda choralar ko'rish vositalariga ega bo'ladi.

Reaktiv xodimlarni bo'shatish usuli qisqa vaqt ichida ortiqcha mehnat resurslaridan xalos bo'lish zarur bo'lganda qo'llaniladi. Bu odatda korxonada katta ijtimoiy keskinlikni keltirib chiqaradi va qolgan xodimlarning ish sifati pasayishiga olib kelishi mumkin.

Rejalashtirilgan karyera – bu xodim egallashi mumkin bo'lgan potensial lavozimlar to'plami.

Rekruting usuli. Xodimlarni jalb qilish erkin ish qidirayotgan nomzodlar orasidan amalga oshiriladi. Bu usuldan asosan mijozlar (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish) bilan bevosita ishlovchi yoki past malakali xodimlarini jalb etishda foydalaniladi.

Resurs strategiyasi - yuqori malakali inson resurslarini jalb qilish va ulardan samarali foydalanishga, ya'ni biznesning malakali mutaxassislariga bo'lgan strategik ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan.

Rivojlanish – ta'lim va o'rganish orqali shaxsning qobiliyatlari hamda imkoniyatlarining o'sishi yoki amalga oshirishi.

Rolli o'yinlar – xodim amaliy tajriba orttirish va xatti-harakatlarining to'g'riligini tasdiqlash uchun o'zini boshqa birovning o'rniga qo'yadi.

Samaradorlik - har qanday iqtisodiy tizim sifatining eng asosiy xususiyatlaridan biri bo'lib, olingan natijalarning unga qilingan xarajatlarga nisbatini aks ettiradi.

Samaradorlikni boshqarish strategiyasi mehnat unumdorligi va xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga qaratilgan strategiyadir.

Situatsion suhbat davomida nomzodga turli amaliy vaziyatlarni yechimi bo'yicha savol beriladi va uning analitik qobiliyati, fikrlash tarzi hamda muammoga yechim topish qobiliyati aniqlanadi.

Sifat strategiyasi – iste'molchilarga yuqori sifatli tovarlar va xizmatlarni taklif qilish.

Skrining – ma'lumoti, jinsi, yoshi, ish tajribasi kabi rasmiy asoslar bo'yicha nomzodlarni tanlash. Nomzodlar rezyumesi skriningi eng qisqa vaqt ichida bo'sh ish o'rniga da'vogarlarini dastlabki tanlash imkonini beradi. Skrining usulida psixologik xususiyatlar, motivatsiya, shaxsiy xususiyatlar hisobga olinmaydi: xodimlarni bunday qidirishning asosiy mezonini bu tezlikdir.

Sodiqlikni shakllantirish strategiyasi tashkilotda sheriklik va ishonchli munosabatlarni o'rnatish, xodimlarni tashkilot ishlariga jalb qilishni ta'minlash, iyerarxik darajalarni pasaytirish va o'zini-o'zi tartibga soluvchi xatti-harakatlarni shakllantirish, o'zaro faoliyat aloqalarni mustahkamlashga asoslanadi.

Stajyorlar va yosh mutaxassislarni jalb qilish (*preliminaring*) – bo‘sh ish o‘rinlari uchun qo‘yiladigan talablarga javob beradigan yosh mutaxassislarni (talabalar, oliy ta‘lim muassasalri va kollej bitiruvchilari) amaliy mashg‘ulotlar va amaliyot o‘tash yo‘li bilan tanlash va ishga jalb etish.

Strategik yondashuv – korxona strategiyasidan kelib chiqadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi korxonaning maqsadi, vazifasi va qarashlariga eng mos keladigan tarzda quriladi. Bundan tashqari, qabul qilingan strategiyaga qarab, u chiziqli, matritsali va aralash turlaridan biri bo‘lishi mumkin. Strategik yondashuv korxonaning maqsadiga erishish strategiyasiga eng mos keladigan tuzilmani aniqlaydi.

Strategik qobiliyat deganda kompaniyaning raqobat ustunligiga erishish imkonini beruvchi strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyati tushuniladi. Boshqacha qilib aytganda, bu eng to‘g‘ri g‘oyalarni tanlash, real maqsadlarni shakllantirish, resurslarni imkoniyatlarga to‘g‘ri moslashtirish, strategik rejalarni mohirona ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyatidir.

Strategik maqsad kompaniya niyatlarining yorqin ifodasi bo‘lib, istalgan natijalarga aniq harakatlar orqali erishish rejasini tavsiflaydi. Strategik maqsad ko‘pincha kompaniyaning qarashlari yoki missiyasining umumiy bayonoti sifatida uzoq muddatli istiqboldagi maqsad va vazifalarning batafsil ifodasi ko‘rinishida rasmiylashtiriladi.

Strategik muvofiqlik – bu kompaniya imkoniyatlarining (ichki resurslar va ko‘nikmalar) tashqi muhitdagi o‘zgarishlar paytida yuzaga keladigan imkoniyatlar va xavflar bilan oqilona hamda barqaror samarali mutanosibligini tavsiflaydi.

Strategiya – bu tashkilotning maqsadlari va yo‘nalishini belgilaydigan uzoq muddatli harakatlar rejasidir. U bozorlarni tanlash, raqobatchilarni aniqlash, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni taqsimlashni o‘z ichiga oladi. Strategiya tashkilotga o‘z maqsadlariga erishishga va o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashishga yordam beradi.

Stress – bu odamning atrof–muhitdagi stressorlarga (yoki stimullarga) jismoniy, kimyoviy va boshqa reaksiyalari majmuasi bo‘lib,

ularning ta'siri uning fiziologik va aqliy funksiyalarini muvozanatdan chiqarib yuboradi.

Stress tabiati – inson organizmining tashqi muhitga nisbatan reaksiyasidir. Stressli vaziyat o'tib ketgach, organizm yuqori tayyorlik holatidan chiqib, me'yoriy faolligiga qaytadi.

Stressli suhbat davomida nomzodga provokasion savollar beriladi, uni muvozanatdan chiqarishga harakat qilinadi. Bundan nomzodning provokasion va nostandart vaziyatlarga moyillik darajasi aniqlanadi.

Stressni boshqarish – bu shaxsni stressli vaziyatga moslashtirish, stress manbalarini bartaraf etish va barcha xodimlar tomonidan ularni zararsizlantirish usullarini o'zlashtirish uchun tashkilot xodimlariga maqsadli ta'sir qilish jarayoni.

Taktik rejalashtirish - o'rta muddatga yo'naltirilib, asosan tashkilotning alohida bo'linmalari kadrlar muammolarini hal qilishga qaratiladi.

Taqdirlash – bu inson o'z ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan o'zi uchun qimmatli deb biladigan narsadir. Taqdirlash ichki (o'z-o'zini hurmat qilish hissi, ish natijasidan qoniqish, o'zning kerakligi va ishining ahamiyatini his qilish va boshqalar) va tashqi (tashkilotning mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun xodimga beradigan imtiyozlari – ish haqi, bonuslar, martaba o'sishi, maqto'v yorliqlari va hk.).

Tanaffus vaqti – tartibga solinadigan va tartibga solinmaygan tanaffuslarni o'z ichiga olgan vaqt.

Tanishish – ya'ni yangi vaziyat, faoliyatni baholash mezonlari, xatti-harakatlar normalari haqida ma'lumot olish.

Tanlov – bu korxonaning bir yoki bir nomzodlar orasidan bo'sh ish o'rinlari uchun tanlov mezonlariga eng mos keladiganini tanlab olish jarayonidir.

Tashabbuskor lider– yangi muammolarni hal qilishda ustunlik qiladi, yangi g'oyalarni ilgari suradi.

Tashkiliy qobiliyatlar – nostandart muammolarni hal qilish uchun jamoada ishlash qobiliyati, tahliliy va ijodiy qobiliyatlari, muloqot qobiliyatlari, o'zini o'zi tashkil qilish, yetakchilik fazilatlarini.

Tashkiliy moslashuv – tashkilotning tuzilishi, lavozim tavsifi, biznes–jarayonlarning xususiyatlari, ichki normativ hujjatlar bilan tanishish.

Tashkiliy rivojlanish – bu butun kompaniyani qamrab oluvchi va strategik rejalashtirish va prognozlash, kadrlar siyosatini ishlab chiqish, tashkiliy innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish, kompaniyaning raqobatbardoshligini tahlil qilish, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, biznes jarayonlarini optimallashtirish hamda tashkiliy tuzilmani takomillashtirishni o‘z ichiga olgan keng ko‘lamli soha.

Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish – bu qabul qilingan strategiyalar doirasida korxona tuzilmasini uning bozor bilan o‘zaro aloqalarini va ichki o‘zaro munosabatlarini korxona maqsadlariga eng samarali erishishni ta‘minlaydigan holatga keltirishdir.

Tashkilot – bu muayyan maqsadlarga erishish yoki vazifalarni bajarish uchun odamlar, resurslar va jarayonlarni birlashtirish. U o‘z tuzilmasi, qoidalari, maqsad va vazifalariga ega bo‘lgan tijorat korxonasi, davlat organi, jamoat tashkiloti yoki boshqa tuzilma bo‘lishi mumkin.

Tashkilotning innovatsion muhiti – bu innovatsion jarayonlarning samarali amalga oshirilishini ta‘minlaydigan va innovatsion faoliyatni rivojlantirishni rag‘batlantiradigan shart–sharoitlar majmui.

Tashkilotning inson kapitali – bu xodimlarning sog‘lig‘i, ko‘nikmalari, bilimlari, motivatsiyasi, tajribasi, ularning ishlab chiqarish ko‘nikmalari, tashkilotning yuqori samaradorlik natijalariga erishish uchun ishlab chiqarishda foydalaniladigan ijtimoiy, madaniy va psixologik xususiyatlari.

Tashkilotning korporativ madaniyati – bu tashkilot iashkil topgandan boshlab shakllangan qadriyatlar, e‘tiqodlar, xulq–atvor normalari, urf–odatlar, umumiy amaliyot va uslublar jamlanmasidir. U xodimlarning o‘zaro hamda ishga va mijozlarga bo‘lgan munosabatini, kompaniyaning maqsad va vazifalari haqidagi tasavvurlarini belgilaydi.

Tashkilotchi lider – guruhni maqsad sari birlashtiruvchi, muammolarni hal qilishning samarali usullari va vositalarini tezda topish qobiliyatiga ega.

Tashqi kadrlar zaxirasi – kompaniyada hali ishlamagan, ammo ma'lum talablarga javob beradigan nomzodlar orasidan shakllantiriladi.

Ta'lim – bu shaxsga o'ziga yuklangan ishni samarali bajarish uchun zarur bilim, ko'nikma va malaka darajasiga erishish imkonini beradigan o'quv rejalari, dasturlari va ko'rsatmalari orqali xatti–harakatlarning rejalashtirilgan tizimli o'zgarishi.

Texnik (texnologik) moslashuv – har bir korxona o'ziga xos uskuna va dasturiy ta'minotdan foydalanadi.

Texnik ko'nikmalar – qisqa vaqt ichida qayta tayyorgarlikdan o'tish qobiliyati: yangi uskunalar, kompyuter dasturlari, telekommunikasiya tarmoqlari, ma'lumotlarni qabul qilish, qayta ishlash va uzatish tizimlarini o'zlashtirish. Hozirda ishlab chiqarishda axborot texnologiyalarining ulushi 50–60 foizgacha oshdi. Ayrim tarmoqlar (aloqa, sug'urta, fond birjalari) uchun axborot texnologiyalari (asosiy fondlar tarkibida) ulushi 75 foizdan oshadi.

Texnik xodimlar — funksiyasiga boshqaruv xodimlari faoliyatiga texnik xizmat ko'rsatish hamda ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni ta'minlash ishlarini bajarish (nashr etish, ko'paytirish va arxiv ishlarini bajarish, kutubxona ishi, hujjatlarni yetkazib berish, kompyuter texnikasiga xizmat ko'rsatish, idora, kotiblik ishlarini va boshqa ishlarni bajarish) kiradigan xodimlar.

Tizim bu bir butun sifatida birgalikda harakat qiladigan va muayyan funktsiyani bajaradigan bir–biri bilan o'zaro bog'langan va bir–birini to'ldiruvchi elementlarning yig'indisidir.

Tizim parametrlari – bu tizimning xususiyatlarini aniqlaydigan miqdoriy ko'rsatkichlar hisoblanib, ular intensiv va ekstensiv parametrlarga bo'linadi.

Tizim elementlari – uning bir–biri bilan o'zaro ta'sir qiladigan va yagona bir butunlikni tashkil etuvchi tarkibiy qismlari.

Tizimli yondashuv – bu biror narsa yoki xodisani o'rganish, biznes yuritish va boshqa faoliyatlarda inson resurslariga ta'sir ko'rsatishning uslub hamda usullari majmui. Shu ma'noda tizimli yondashuvga harakatlarni amalga oshirishning batafsil algoritmi emas, balki uning umumlashtirilgan qoidalar to'plami sifatida qarash mumkin.

Transfert – bilim, tajriba, malaka, texnologiyalarni uzatish.

Trening – xodimning shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini rivojlantirish, salohiyatni ochish, shuningdek, biror narsaning salbiy oqibatlarini bartaraf etishga qaratilgan interfaol o‘qitish shakli.

To‘g‘ridan to‘g‘ri maqsadli qidiruv (*Executive Search*) – rahbar xodimlar, ijroya organi rahbari, o‘rinbosari, mintaqaviy bo‘linma rahbarlari, bo‘lim boshliqlari lavozimlariga yuqori malakali xodimlarni izlash va tanlash.

To‘g‘ridan to‘g‘ri rahbarlik usullari (buyruq, topshiriq) xodimlar bilan bevosita aloqani o‘z ichiga oladi, ular qisqa muddatli va maxsus shartlarni talab qilmaydi. Bularga buyruq berish, uqtirish, ishontirish va hulq-atvor namunasi bo‘yicha ko‘rsatmalar berish kiradi.

To‘liqsiz ish vaqti. Mehnat shartnomasi taraflarining kelishuviga ko‘ra xodimga ishga qabul qilish chog‘ida va keyinchalik to‘liqsiz ish vaqti (to‘liqsiz ish kuni (smena) va (yoki) to‘liqsiz ish haftasi, shu jumladan ish kunini qismlarga bo‘lgan holda) belgilanishi mumkin. To‘liqsiz ish vaqti ham muddati cheklanmagan holda, ham mehnat shartnomasi taraflari kelishgan har qanday muddatga belgilanishi mumkin.

Turmush tarzini o‘zgartirish - ish va dam olish jadvalini optimallashtirish, jismoniy faollik, to‘g‘ri ovqatlanish, kofe va spirtli ichimliklarni iste’mol qilishni kamaytirish.

O‘z-o‘ziga yordam ko‘rsatish - his-tuyg‘ularingizni anglash va idrok etish, yaqinlaridan yordam so‘rash, relaksasiya usullaridan foydalanish (nafas olish mashqlari, meditasiya, mushaklarni bo‘shatish va boshqalar).

O‘qitishga bo‘lgan ehtiyojlarini aniqlash – bu xodimlar uchun o‘zlarining kasbiy funksiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan malaka darajasidagi bo‘shliqlarni aniqlashga yordam beradigan tahliliy va tadqiqot tadbirlari majmuasi.

O‘rganish – nisbatan sekin sodir bo‘ladigan va amaliyot yoki tajriba natijasida yuzaga keladigan xatti-harakatlarning o‘zgarishidir.

Usta lider– faoliyatning muayyan turi bo‘yicha yetuk mutaxassis.

Funksional tashkiliy tuzilma ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqalar kabi funksiyalarga asoslangan vazifa va majburiyatlarni taqsimlashni o'z ichiga oladi. Ushbu tuzilmada har bir xodim o'ziga xos vakolatga ega va muayyan funktsiyani bajarish uchun javobgardir.

Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi – "ortiqcha xarajatlarning oldini olishga" qaratilgan siyosat.

Xarizmatik rahbarlik uslubi izdoshlarning rahbarga bevosita ishonchiga va uning haqligiga asoslanadi. Uslubning nomi "xarizma" so'zidan kelib chiqqan – insonning tabiiy liderlik qobiliyati.

Xizmat ko'rsatish normasi — smena davomida muayyan tashkiliy–texnik sharoitlarda bir xodim yoki tegishli son va malakadagi xodimlar guruhi tomonidan xizmatlar ko'rsatilishi kerak bo'lgan asbob–uskunalar, hududlarning maydonlari va xizmat ko'rsatish obyektlarining belgilangan birligi soni.

Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar — funksiyasiga binolar va hududlarga texnik xizmat va xo'jalik xizmati ko'rsatish, ularni qo'riqlash, boshqaruv xodimlariga transport xizmati ko'rsatish, tashkilotning boshqaruv va ishlab chiqarish xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, shu jumladan, ijtimoiy–maishiy xizmat ko'rsatish kiradigan xodimlar. Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mutaxassislar va ishchilar toifasiga mansub bo'lmagan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish xodimlari ham kiradi.

Xizmatchi lavozimi — xodimning funksional vazifalari, lavozim huquqlari va javobgarlik xususiyati bilan belgilanadigan uning xizmat mavqei.

Xodimlar – bu mehnat shartnomasi va boshqa normativ hujjatlar bilan tartibga solinadigan tashkilot bilan mehnat munosabatlarda bo'lgan jismoniy shaxslar.

Xodimlar aylanmasi koeffitsiyenti ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar sonining hisobot davridagi o'rtacha xodimlar soniga nisbati sifatida hisoblanadi.

Xodimlar autorsingi – bu mutaxassislarni vaqtincha yoki uzoq muddatli asosda jalb etishni ta'minlaydigan uchinchi tomon

kompaniyasining xodimlariga muayyan vazifalar yoki funksiyalarni o'tkazish.

Xodimlar qo'nimsizligi koefitsiyenti korxonadagi hisobot davr mobaynida ishdan ketgan va haydalgan xodimlar sonining ro'yxat bo'yicha jami xodimlarning o'rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi.

Xodimlar soni normasi – muayyan tashkiliy–texnik sharoitlarda ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish uchun zarur bo'lgan muayyan kasbiy malakaga ega xodimlar soni.

Xodimlar sonini optimallashtirish – bu alohida bo'limlar yoki umuman tashkilotdagi xodimlar soniga ta'sir qiluvchi kadrlar faoliyati bo'lib, korxonaning maqsadlari, rejalashtirilgan mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish hajmiga erishishni ta'minlay oladigan xodimlarning eng maqbul soni va tarkibini shakllantirishdir.

Xodimlar toifasi – xizmatchining mehnati mazmunining tavsiflari va ko'rsatkichlari tizimidir.

Xodimlarni bo'shatishni rejalashtirish korxona xodimlarning minimal sonini belgilash va o'z vaqtida yoki faol ravishda qisqartirishdir. Rejalashtirishning bu jihati iqtisodiy turg'unlik davrida ortiqcha ish kuchining yuzaga kelishida muhim bo'ladi.

Xodimlarni doimiylik koefitsiyenti ikki usulda aniqlanadi: 1-usulda hisobot davrining boshi va oxiridagi xodimlar o'rtacha sonining farqi hisobot davrida ishdan bo'shagan xodimlarga nisbati bilan aniqlanadi. 2-usulda hisobot davrida to'liq ishlagan xodimlar sonining ularning o'rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi.

Xodimlarni ishga yollash – bu tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini sifat va miqdoriy jihatdan qondirish uchun ma'lum tanlov mezonlariga javob beradigan, zarur fazilatlarga ega bo'lgan potensial xodimlarni izlash, tanlash va ishga qabul qilishga qaratilgan harakatlar majmuidir.

Xodimlarni ishga qabul qilish koefitsiyenti joriy davr mobaynida ishga qabul qilingan xodimlar sonining shu davrdagi ro'yxat bo'yicha jami xodimlarning o'rtacha soniga nisbati sifatida aniqlanadi.

Xodimlarni optimallashtirish – xodimlar sonini qisqartirish yoki kengaytirishni, shuningdek, korxona xodimlari soniga ta'sir qilmaydigan

chora–tadbirlarni o‘z ichiga olgan umumiy tushunchadir. Masalan, xodimlarni malakasini oshirish va qayta tayyorlash, mukofotlash tizimini qayta ko‘rib chiqish yoki ish jadvalini o‘zgartirish va boshqalar.

Xodimlarni proaktiv bo‘shatish xodimlarga bo‘lgan ehtiyojning prognozlariga asoslanadi va xodimlarni o‘z vaqtida qisqartirish hamda ishdan bo‘shatishning oldini olish imkonini beruvchi xodimlarning muqobil ishga joylashishi, ishchi kuchining tabiiy ravishda qisqarishi kabi vositalardan foydalanadi.

Xodimlarni psixologik qo‘llab-quvvatlash – bu ish beruvchi tomonidan xodimlarning o‘z faoliyati sohasida samarali ishlashi uchun qulay bo‘lgan psixologik muhitni yaratish va saqlashga qaratilgan chora–tadbirlar majmui.

Xodimlarni to‘plash – bu zarur kasbiy ko‘nikma va axloqiy fazilatlarga ega bo‘lgan hamda ishlab chiqarishda barcha mehnat vazifalarini bajarishga qodir bo‘lgan xodimlarni jalb qilish bo‘yicha tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan chora–tadbirlar tizimidir.

Xodimlarning ishdan bo‘shash koeffitsiyenti – ma’lum bir davr uchun barcha sabablarga ko‘ra ishdan bo‘shatilgan xodimlar sonining shu davrdagi xodimlarning o‘rtacha soniga nisbati bilan aniqlanadi.

Xodimlarning rejalashtirilgan soni. Faoliyat turlari va ko‘lamini, kompaniyada bo‘sh ish o‘rinlari mavjudligi va boshqa joriy omillarni hisobga olgan holda belgilanadi. Agar xodimlarning normativ soni ideal ko‘rsatkich bo‘lsa, unda rejalashtirilgan raqam haqiqiydir.

Xodimlarning o‘rtacha soni. Bu ma’lum bir davr uchun korxonadagi xodimlar sonini anglatadi. Ushbu ko‘rsatkich ko‘pincha xodimlardan foydalanish samaradorligini baholash uchun ishlatiladi.

Xodimning kasbiy moslashuvi (lotincha “adaptatio”dan olingan) uning ish mazmuni va sharoitlariga, bevosita ijtimoiy muhitga moslashish hamda xodimning kasbiy va shaxsiy fazilatlarini yaxshilash jarayonidir.

Xodimning malakasi – bu xodimning kasbiy tayyorgarligi darajasi va turi, malaka razryadlari va toifalarida ko‘rsatiladigan muayyan murakkablikdagi ish yoki funksiyalarni bajarish uchun zarur bo‘lgan bilim, mahorat va ko‘nikmalari.

Xodimning o‘z-o‘zini rivojlantirishi uning o‘zini o‘zi tarbiyalashini, yaqin rivojlanish chegarasi aniqlashni, ishni ilmiy tashkil etish, vaqtni boshqarish va stressni boshqarishni o‘z ichiga oladi. Agar tashkilot xodimlarning o‘zini o‘zi rivojlantirishiga yetarlicha e‘tibor bermasa, boshqa sohalaridagi faoliyatni samarali amalga oshirish jiddiy to‘siq bo‘lishi mumkin.

Xodimning shaxsiy ma‘lumotlari – bu ish beruvchi uchun mehnat munosabatlari bilan bog‘liq va ma‘lum bir xodimga tegishli ma‘lumotlar. Xodimning shaxsiy ma‘lumotlarini qayta ishlash – xodimning shaxsiy ma‘lumotlarini olish, saqlash, birlashtirish, uzatish yoki boshqa har qanday foydalanish.

Xodimning shaxsiyatini rivojlantirish shaxsiy o‘sish bo‘yicha treninglar, individual psixologik maslahatlar va murabbiylik jarayoni orqali amalga oshiriladi. Agar menejer har bir xodimning individual psixologik xususiyatlarini hisobga olsa, subyekt o‘zining individual fazilatlarini ish va muloqot jarayonida namoyon qiladi.

Haqiqiy karyera – bu xodim tomonidan ilgari egallangan yoki hozirda band bo‘lgan lavozimlar to‘plami.

Haqiqiy mehnat unumdorligi – vaqt birligida ishlab chiqarilgan mahsulotning bir xodimga to‘g‘ri keladigan miqdorini ko‘rsatadi. Masalan, bir ishchi kuniga qancha mahsulot ishlab chiqargan?

Hissiy liderlik – bu emotsional lider izdoshlarida ishonch uyg‘otadi, iliqlik baxsh etadi, ruhiy taranglikni yo‘qotadi va axloqiy–psixologik qulay muhitini yaratadi.

Hodisa (sabab) – tomonlardan birining boshqa tomonning manfaatlarini (ba‘zida bilmagan holatda) paymol qilishga intilishining faollashishidir.

Hokimiyat – boshqa odamlarga ta‘sir qilish istagi. Hokimiyatga intiluvchi shaxslar ziddiyatlardan qo‘rqmaydigan va o‘z pozitsiyalarini himoya qiladigan kuchli, tezkor va hal qiluvchi bo‘ladilar. Ular, ko‘pincha, yaxshi notiqdirlar va ko‘proq e‘tibor talab qiladilar.

Hokimiyat karyerasi – xodimning boshqaruv iyerarxiyasiga ko‘tarilish orqali tashkilotdagi ta‘sirning rasmiy ortishi yoki xodimning tashkilotdagi norasmiy vakolatlarining o‘sishi bilan bog‘liq.

Chiziqli tashkiliy tuzilma – eng oddiy tuzilma bo‘lib, unga ko‘ra barcha buyruqlar qat’iy ravishda aniq belgilangan zanjir bo‘ylab yuqoridan pastga o‘tadi. Chiziqli tuzilmada tarkibiy elementlarni boshqarish funksiyalari faqat bevosita uning rahbari tomonidan amalga oshiriladi. Uning ishtirokisiz yuqori lavozimli rahbarlar unga bo‘ysunadigan xodimlarga vazifalarni topshira olmaydilar .

Chiziqli-funksional tuzilma chiziqli va funksional tuzilmalarning elementlarini o‘zida mujassamlashtiradi. Ushbu tuzilmada bo‘limlar funksiyalari bo‘yicha tashkil etiladi, ammo har bir funksional bo‘linma boshqaruv chizig‘i doirasida bo‘lim rahbariga hisobdor bo‘ladi.

Shaxslararo munosabatlar – bu jamoa a‘zolarining bir–biriga bo‘lgan munosabatlari va kutishlari tizimi.

Shtatdagi xodimlar soni. "Shtat jadvali" deb nomlanuvchi tasdiqlangan hujjatga muvofiq, haqiqiy xodimlar soni esa real vaziyatga qarab, ya’ni xodimlarni odatiy hisoblash usuli bilan aniqlanadi.

Ekstensiv parametrlar tizimning hajmiga (ishlab chiqarish hajmi, daromad va foyda miqdori, xodimlar soni, potentsiali va boshqalar) bog‘liq bo‘lgan miqdoriy ko‘rsatkichlardan iboratdir.

Etallon lider– emotsional jalb qilish markazi, "yulduz" roliga mos keladi, namuna bo‘lib xizmat qiladi, ideal.

Ehtiyoj – organizm, shaxs va ijtimoiy guruhning hayotiy funksiyalari va rivojlanishini ta’minlash uchun obyektiv ravishda zarur bo‘lgan narsaga bo‘lgan ehtiyoj. Ehtiyojlar *biologik (birlamchi)* va *ijtimoiy (ikkilamchi)* ehtiyojlarga bo‘linadi.

Yupatuvchi lider – har qanday qiyin vaziyatlarda yordam berishga tayyor shaxs.

Foydalanilgan manbalar

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. 01.05.2023. <https://lex.uz/docs/-6445145>.
2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. 28.10.2022-yildagi O‘RQ-798-son. <https://lex.uz/ru/docs/6257288>.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Aholi bandligi to‘g‘risida” 22.10.2020-yilgi O‘RQ-642-son Qonuni. <https://lex.uz/ru/pdfs/5055690>.
4. O‘zbekiston Respublikasining “Xususiy korxona to‘g‘risida” 11.12.2003-yildagi 558-II-son Qonuni. <https://lex.uz/ru/docs/53877>.
5. O‘zbekiston Respublikasining “Mehnatni muhofaza qilish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida” 22.09.2016-yildagi O‘RQ-410-son Qonuni. <https://lex.uz/ru/docs/3031427>.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023-yildagi PF-158-son “«O‘zbekiston — 2030» strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 12.12.2022-yildagi PF-269-son “Yangi O‘zbekiston ma‘muriy islohotlarini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” Farmoni. <https://lex.uz/docs/6324756>.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022 yildagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/5841063>.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 02.12.2021-yildagi PQ-5140-son “Ishchi kasblar bo‘yicha kadrlarni tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” Qarori. <https://lex.uz/docs/5449377>.
10. O‘zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligining 6.05.2021-yildagi 05-1288-son “O‘zbekiston Respublikasining davlat standartini tasdiqlash to‘g‘risida (Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatori (XALIKK-2020) davlat standarti)” qarori. <https://lex.uz/ru/docs/5529263>.
11. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O‘zbekiston strategiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2021. – 464 b.
12. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. Перевод с английского. Издательство – Питер. 2018. – 1040 с.
13. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издательский дом “Дело”. РАНХиГС, 2017. – 346 с.

14. Гончарова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. под обо‘. ред. Е. В. Зайцевой/– Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

15. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом 2–е изд. испр. и доп. Учебник. 2–издание. Издательство – ЮРАЙТ. 2023. 249 с.

16. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2017. – 392 с.

17. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под обо‘ей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Юрайт, 2024. – 406 с.

18. Литвина М.И. Управление человеческими ресурсами: учебно–методическое пособие /М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с.

19. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. – 4–е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 707 с.

20. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 3–е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 523 с.

21. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами. Монография. Издательство Русайнс, 2022. – 140 с.

22. Литвина М.И. Управление человеческими ресурсами: учебно–методическое пособие /М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с.

23. 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

24. Abduraxmonov Q.X., Shoyusupova N.T. Mehnat iqtisodiyoti: ijtimoiy-mehnat munosabatlari. Darslik - T.: 2011. – 691 b.

25. Abdurahmonov Q.X., va boshqalar., Inson taraqqiyoti. Darslik. -T.: Fan va texnologiya, 2014.-234 b.

26. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. –4–е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.

27. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник /Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

Inson resurslarini boshqarish

28. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

29. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.И. Еремин [и др.]. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с.

31. Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik. - T.: TDIU, 2011.-213 b.

32. Герчиков И.В. Управление персоналом (работник – самый эффективный ресурс компании). Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 282 с.

33. Abduraxmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. –T.: O‘qituvchi, 2008. – 655 b.

Axborot manbalari:

34. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari

35. <https://mehnat.uz>

36. <https://studme.org>

37. <https://bstudy.net>

38. <https://studbooks.net>

39. <https://cyberleninka.ru>

TUYG‘UN QODIROV

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

DARSLIK

Muharrir: M.Talipova

Musahhih: N.Niyazova

Kompyuterda tayyorlovchi: B.Haydarov

Bosishga ruxsat etildi: 16.04.2025-yil
Bichimi 60x84 ^{1/16}. «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda chop etildi.
Shartli bosma tabog'i 35,75. Nashr.h.t. 25.7.
Adadi 100. Buyurtma № 22-03

«IMPRESS MEDIA» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri, Qushbegi ko'chasi, 6-uy.