

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

M.M. AZLAROVA

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

O‘quv qo‘llanma

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

TOSHKENT – IQTISODIYOT – 2019

UDK: 331.024.2

KBK: 65.05 K72

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ISBN 978-9943-6059-6-1

UDK: 331.024.2

KBK: 65.05 K72

© IQTISODIYOT, 2019.

© Azlarova M.M., 2019

MUNDARIJA

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

CONTENT

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

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

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

KIRISH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishni ta‘minlashda va uning «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»²ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy–iqtisodiy ahamiyatga ega. Hozirgi kunda mamlakatimizda kadrlarni boshqarish dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator normativ qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan «Ta‘lim to‘g‘risida»³gi, «Aholini ish bilan ta‘minlash to‘g‘risida»⁴gi Qonunlari, «Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to‘g‘risida»gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

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

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash bo‘yicha milliy dasturi»ga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy–psihologik diagnostika; guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda

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

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

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

stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; bandlikni boshqarish; bo_{sh} (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo_{lgan} ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvi (ko_{nikishi}); mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

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

Hozirgi vaqtda korxona va tashkilot personalini boshqarish konsepsiyasi asosini xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo_l–yo_{riqlar}ni bilishi, ularni shakllantira olishi, korxona va tashkilotlar oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo_{naltira} bilishi tashkil etadi.

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

Personalni boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda anʼanaviy xizmatlar: kadrlar boʻlimi, mehnatni tashkil etish va ish haqi boʻlimi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi boʻlimi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxona va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. SHu munosabatlar bilan bu xizmatlar oʻz vazifalari doirasini kengaytira boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini ragʻbatlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni oʻrganishga oʻtadilar.

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

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

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

1.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari

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

1. Mehnat resurslaridan foydalanish.

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

2. Personalni boshqarish.

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

3. Inson resurslarini boshqarish.

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

4. Insonni boshqarish.

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

Korxona va tashkilot o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an'anaviy ravishda uchta asosiy guruhga bo'linadi: natural yoki tabiiy resurslar (fransuz iqtisodchisi J.B.Seyning ta'rifi bo'yicha: yer), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo'lib, ularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin.

Korxona va tashkilot resurslarni harid qilar ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab

gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o_qitadi va yo_lga yuboradi.

Mazkur jarayon samarali bo_lmog_i uchun korxona foydalaniladigan resurslarning optimal nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o_zaro harakat qilish muddati nuqtai nazaridan) ta'minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil mobaynida qurishi mumkin, o_n kishilik brigada - g_ishtdan to_rt oy mobaynida, temir – beton bloklaridan uch kishilik brigada ko_tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin, bu ish uyning bo_lajak egasi ega bo_lgan maqsad va mablag_larga bog_liqdir. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

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

Birinchidan, odamlar aql-idrokka ega bo_lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik tarzda emas, balki hissiy – o_ylangan, anglab etilgan reaksiyadir. Demakki, tashkilot bilan xodim o_rtasidagi o_zaro ta'sir ko_rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

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

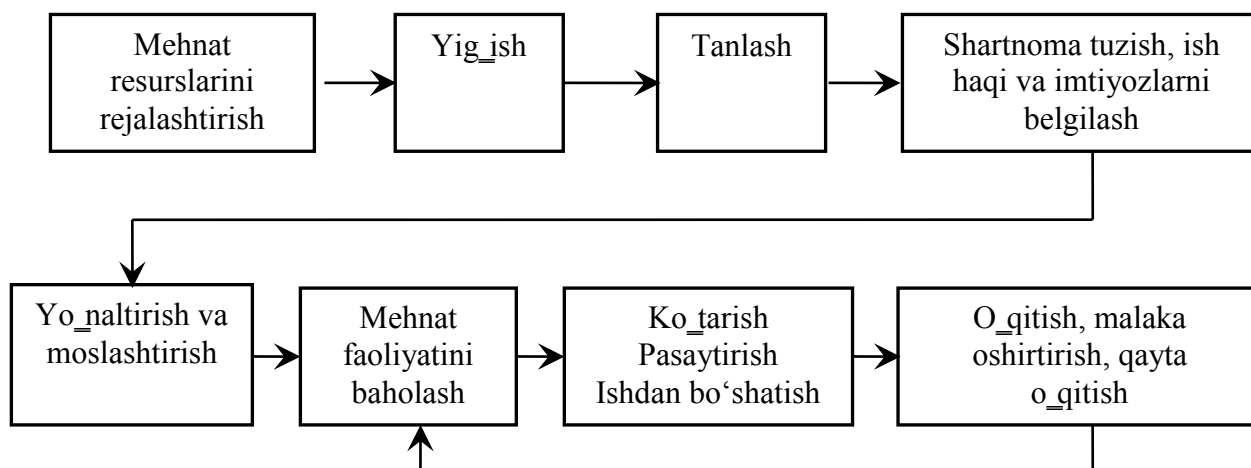
Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko_ra inson bilan tashkilotlarning o_zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Fransiyada inson o_rta hisobda bir korxona yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To'rtinchidan, odamlar ko_p hollarda korxona va tashkilotga ongli ravishda, o_z oldilariga muayyan maqsadlarni qo_ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu

maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxona va tashkilot bilan oʻzaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom etirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxona ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

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

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



1-rasm. Personalni boshqarish modeli⁵

Inson resurslarni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega boʻlishi mumkin:

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

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

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

1.3. Inson resurslarini boshqarish bosqichlari

Barcha tashkilotlar uchun kishilarni boshqarish juda katta ahamiyatga ega. Insonlarsiz tashkilot yo_q. Hech bir tashkilot kerakli insonlarsiz o_z maqsadlariga erisha olmaydilar. Mehnat resurslarini boshqarish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining muhim qismidir.

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

Inson resurslarini boshqarish tizimi quyidagi bosqichlarni o_z ichiga oladi:

1. Resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.

2. Personalni to_plash: barcha lavozimlar bo_yicha potensial nomzodlar rezervini tashkil etish.

3. Tanlash: ish joylariga nomzodlarni baholash va rezervdan eng yaxshilarini tanlash.

4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar strukturasini ishlab chiqish.

5. Kasbga yo_naltirish va moslashuv: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo_linmalari bilan tanishtirish, ishchida undan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilish va qanday mehnat yaxshi baholanishini tushuntirish.

6. O_qitish: ishni samarali bajarish uchun kerakli mehnat ko_nikmalarini o_rgatish uchun dasturlar ishlab chiqish.

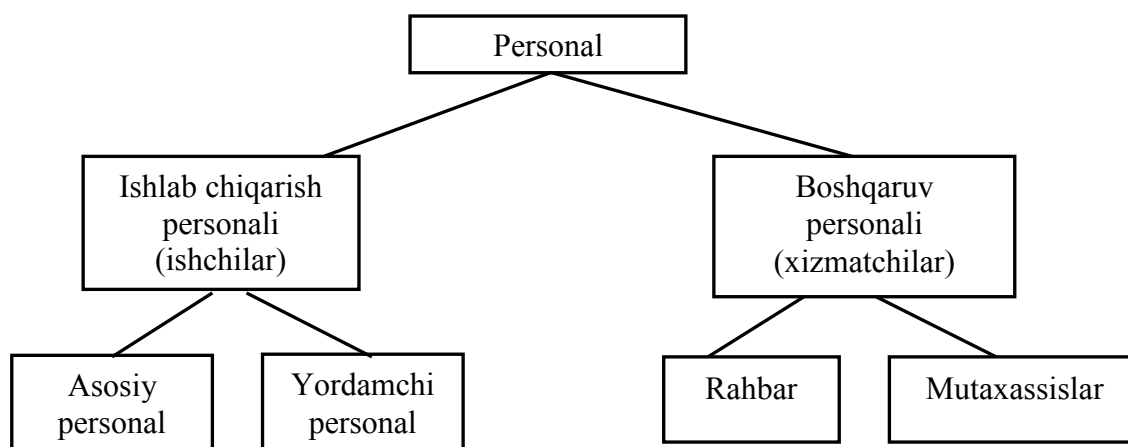
7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni xodimg etkazish.

8. O_stirish, pasaytirish, o_tkazish, bo_shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o_tkazish metodlarini ishlab chiqish.

9. Rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat ko_rsatishlarini boshqarish: rahbar xodimlarni mehnat samaradorligini ko_tarishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish.

1.4. Personal (inson resurslari) tushunchasining mazmuni

“Personal” termini korxona mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo_lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma‘nolarni anglatadi.



2-rasm. Personalni tasniflanishi⁶

Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat e‘tiborni shunga qaratadiki, “Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, “personalni boshqarish”

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

esa ko_proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Inson resurslarini boshqarish” avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo_li bilan tartibga solish masalalariga, personalni boshqarish” esa korxona darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

1.5. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

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

1-jadval

Inson resurslarini boshqarishga yondashuvlar⁷

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

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari ro_y beradigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o_z ta'sirini o_tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin.

Inson resurslarini boshqarish evolyusiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo_nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan yapon va amerika mutaxassislarining fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir. Yapon menejerlari boshqarish sohasidagi bo_lajak siyosatni quyidagi yo_nalishlarning rivojlanishida deb biladilar:

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

Yapon menejerlari boshqaruv siyosatning yo‘nalishlari⁸

Inson resurslari (IR) potensialining rivojlanishi	86,6%
IR potensialidan puxta foydalanish	78,9 %
Guruh tarzidagi faoliyatning rivojlanishi	47,1 %
Katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e‘tibor berish	42,4 %
Malaka darajasidagi xilma-xillikni kengaytirish	38,3 %
Mehnat munosabatlarning barqarorlashuvi	35,3 %
Mehnatning boyitilishi va rotatsiya	33,9 %
Motivatsiya fondlarining to‘ldirilishi	29,6 %
Mehnat sharoitlarining yaxshilanishi	9,4 %

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

• ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;

• inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvining yuqori a‘zosi bo‘ladi va biznes strategiyasi rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to‘liq xabardor bo‘ladi;

• IRB ning vazifalari roli **protsessual** aktivator (ma‘lumotlar to‘plash va ishlov berish) inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;

• malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, **dinamizm**, komandada ishlay bilishi, mo‘ljallanishi va ishchanlik ahloqidir;

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

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

1.6. Inson resurslarini boshqarishning yettita asosiy ko‘rinishlari

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

1. Xodimlar va ish haqini pasaytirish haqida.

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

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

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

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo‘yicha IRMga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) “egiluvchan firma Model-1”dir. Unga ko‘ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: “yadro” va “periferiya”ga bo‘lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funksional, miqdoriy va

moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bularga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o'zgargan holda ular qayta o'qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki kontrakt asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlarga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozoridan topish oson.

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

2. Xodimlar - maksimallashtirish zarur bo'lgan resurs.

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

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

Amerikada ayrim elektronika ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) yetakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu yerda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qoraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o'rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog'langan xodimlarning yuqori "e'tlatilganlik" darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o'rnini tez o'zgarayotgan

bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo'ldi.

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

3. Strategik integratsiya.

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

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

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

2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo'ldi. Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o'zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko'rsatishiga bog'liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o'zgarishlariga javob harakatlarni

rejalashtirish juda qiyin. Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchanmasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya - bu yirik korxonalarning "strategik birliklar"ga bo'linishidir.

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

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

4. Tashkiliy madaniyat.

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

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

5. Personalni boshqarish usullari: “Yaponlashtirish”.

Agar “omadli” kompaniyalar IRM amaliyotining ishonchsiz tasdig_i bolsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o_z amaliyotlarining ko_p usullarida IRM idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat’iyan bozorga yuzlanganlikni aks yettirar edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g_arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko_chirish orqali o_z yo_qotishlarini qaytarishga urindilar.

G_arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo_llaganlarida o_sish samaradorligiga erishishlari mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo_llaganlarida kam muvaffaqiyatga erishdilar. Masalan, ishlab chiqarishga “hamma narsa o_z vaqtida” (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar shakllari va harakatsizlikni yo_qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va sidqidil ishlashiga ko_p darajada bog_liq. Aynan inson omili - ko_chirish qiyin bo_lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element.

Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang_ich paytidan iste’molchigacha yuqori sifat standartlarini o_rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doiralariga sifat olib kiruvchi madaniyatga ko_p jihatdan bog_liq. TQMni joriy qilgan g_arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifatga erishadilar.

IRM uchun muhim xulosa shuki, ko_chirib o_tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko_rsatkichlar yig_indisi sifatida emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmui sifatida ko_rib chiqilishi kerak. Ko_p g_arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponchcha ish usullarini yuzaki o_rganib, ularni boshqa mamlakatlarda

oson qo'llash mumkin deb o'ylaydilar. Ular bu kompleksda kamrok ko'zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko'pincha inkor etadilar.

6. Personalni boshqarish – strategik funktsiya.

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

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

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

Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va

xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo_g_inlarida o_tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o_qitish kompaniya xususiyatlariga yo_naltirilgan.

7. Boshqaruv siyosatining tanlov modellari. Bu model (1984) adabiyotlarda e‘lon qilingan bo_lib, IRM modellari ichida eng muhimi hisoblanadi. U firmalarga o_z IRM strategiyasini ishlab chiqish uchun qat‘iy qoidalarni keltirmaydi. Buning o_rniga u IRM strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi.

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

Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o_qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog_liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o_z ichiga oladi.

Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o_z ichiga oladi.

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

Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalari IRM strategiyasining to_rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta‘sir etadi. Bir kompaniyalarga o_z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo_lmasligini isbotlaydi. Har bir firma o_z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. SHuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko_p narsa bog_liq. Biroq, firmalar mana shu to_rtta sohada to_g_ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan.

Bu model olimlar tomonidan ko_p punktlar bo_yicha avvalo, siyosatni tanlash haqida aniq materialning yetarli emasligi, tahliliy jihatdan kamchiligi, tajribalarda tekshirish qiyin bo_lgan fikr-mulohazalarga tayanishi bo_yicha tanqid qilingandi. Biroq u boshqa modellarga nisbatan har tomonlama rivojlantirilgan va IRM –kartasi”